

881201
1

UNIVERSIDAD ANAHUAC

ESCUELA DE ACTUARIA

Con estudios incorporados a la Universidad Nacional Autónoma de México



UN SISTEMA DE PROGRAMACION FINANCIERA PARA UN BANCO DE DESARROLLO

T E S I S

QUE PARA OBTENER EL TITULO DE
A C T U A R I O
P R E S E N T A :

ARMANDO ENRIQUE JARQUE URIBE

ASESORA DE TESIS:
MTRA. OLIVA MARIA DE LOS ANGELES SANCHEZ
GARCIA

HUIXQUILUCAN, EDO. DE MEXICO

2003

A

TESIS CON
FALLA DE ORIGEN



Universidad Nacional
Autónoma de México



UNAM – Dirección General de Bibliotecas
Tesis Digitales
Restricciones de uso

DERECHOS RESERVADOS ©
PROHIBIDA SU REPRODUCCIÓN TOTAL O PARCIAL

Todo el material contenido en esta tesis esta protegido por la Ley Federal del Derecho de Autor (LFDA) de los Estados Unidos Mexicanos (México).

El uso de imágenes, fragmentos de videos, y demás material que sea objeto de protección de los derechos de autor, será exclusivamente para fines educativos e informativos y deberá citar la fuente donde la obtuvo mencionando el autor o autores. Cualquier uso distinto como el lucro, reproducción, edición o modificación, será perseguido y sancionado por el respectivo titular de los Derechos de Autor.

Autorizo a la Dirección General de Bibliotecas de la UNAM a difundir en formato electrónico e impreso el contenido de mi trabajo de maestría.

NOMBRE: Araceli
Enriquez Jimenez

FECHA: 19 Septiembre 2008

FIRMA: [Firma manuscrita]

*A mis padres
y a mis maestros,
gracias por la
educación y el
apoyo.*

TESIS CON
FALLA DE ORIGEN

INDICE

INTRODUCCION

CAPITULO I IMPORTANCIA DE LA BANCA DE DESARROLLO

- Política Económica y Promoción del Desarrollo
- Objetivos de la Banca de Desarrollo
- Regulación de la Banca de Desarrollo

CAPITULO II CONCEPTOS DE PLANEACION

- Naturaleza y definición de Planeación
- Evolución del Concepto de Plan
- La Planeación y la Toma de Decisiones
- El Proceso de Planeación
- Esquema Administrativo
- Quién es Responsable de la Planeación
- Responsabilidades de las Areas Centrales de Planeación

CAPITULO III PLANEACION ESTRATEGICA Y TACTICA

- Concepto de Estrategia
- Definición de la Planeación Estratégica
- Importancia de la Planeación Estratégica
- Desarrollo de la Planeación Estratégica
- Información para la Toma de Decisiones
- Información para la Dirección

TESIS CON
FALLA DE ORIGEN

CAPITULO IV SISTEMA DE PROGRAMACION FINANCIERA PARA UN BANCO DE DESARROLLO

- Características de los Bancos de Desarrollo
- Marco Legal de la Planeación
- Objetivos de la Programación Financiera
- Marco Administrativo en la Elaboración del Programa Financiero
- Proceso Operativo
- Uso de Escenarios en la Programación

CAPITULO V MODELO DE PROGRAMACION FINANCIERA

- Modelos Financieros
- Características de los Modelos
- Modelo del Sistema de Planeación Financiera
- Beneficios de usar Modelos Financieros
- Matemáticas
- Sistema de Programación Financiera
- Estructura del Sistema
- Modelo de Programación Financiera
- Características del Modelo
- Principales Relaciones Matemáticas del Modelo
- Diagrama y Listados del Modelo
- Escenarios Simulaciones y Análisis de Sensibilidad

CAPITULO VI CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES

BIBLIOGRAFIA

TESIS CON
FALLA DE ORIGEN

INTRODUCCION

El Sistema Financiero Mexicano se ha constituido como una importante columna vertebral en el desarrollo de nuestro país. Su estructura está encabezada por la Secretaría de Hacienda y Crédito Público y por los organismos de administración, control y vigilancia establecidos para su adecuado funcionamiento y está formado por una serie de instituciones financieras públicas y privadas que ofrecen los servicios financieros necesarios para que opere este importante sector de la economía.

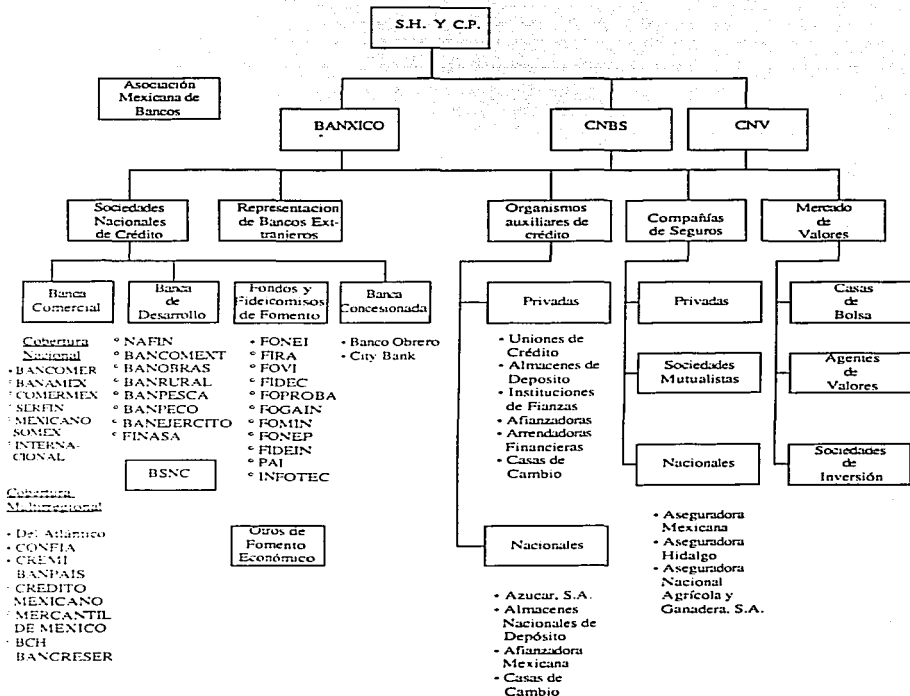
Dentro del sistema financiero mexicano, la banca de fomento ha sido un elemento importante en el desarrollo económico del país; su operación ha contribuido a la generación de empleo, a la creación de patrimonio y al desarrollo de ramas específicas y actividades económicas que sin su apoyo no se hubieran logrado.

Para el desarrollo del análisis de esta tesis se escogió un periodo reciente en el que la economía mexicana presentaba fuertes fluctuaciones en sus principales indicadores. Este fenómeno ocasiona condiciones que son útiles en el desarrollo de modelos financieros ya que proporciona la suficiente variedad en la información estadística para evaluar la interrelación entre las variables que los componen. El periodo seleccionado es el de finales de la década de los ochenta.

En ese periodo existía un conjunto de bancos de desarrollo con actividades especializadas para cada uno de los sectores de la economía para el que estaban enfocados y el sistema financiero mexicano estaba compuesto como aparece en el Esquema 1.

Las operaciones que realizan estos bancos, siendo de muy diversa índole, se pueden tipificar principalmente en programas de financiamiento vía crédito a tasas de promoción y largos plazos, inversiones de capital de riesgo en empresas de carácter estratégico y prioritario y en el desarrollo de proyectos de larga maduración.

TESIS CON
FALLA DE ORIGEN



Esquema 1: Sistema Financiero Mexicano

TESIS CON
 FALLA DE ORIGEN

Sus recursos provienen de varias fuentes: financiamientos de la banca privada del exterior, financiamientos de organismos internacionales de fomento, ahorro interno, recursos de la banca comercial, recuperación de crédito, y, en ocasiones, recursos fiscales.

Sus estructuras financieras varían de un banco a otro según su especialidad. La diferencia es más marcada con respecto a la banca múltiple, cuyas instituciones tienen estructuras financieras similares debido a la reglamentación que existe en lo que se refiere al régimen obligatorio de inversión establecido por el Banco de México, y a las reglas operativas dictadas por la Comisión Nacional Bancaria y de Seguros.

Sus programas de trabajo están estrechamente vinculadas a los planes y programas de Gobierno, principalmente al Plan Nacional de Desarrollo y al Programa Nacional de Financiamiento del Desarrollo, complementándose con aquellos programas relacionados con el sector particular al que dedican sus actividades.

Estas instituciones se rigen por un marco legal que comprende la Ley de Presupuesto, Contabilidad y Gasto Público del Gobierno Federal; la Ley de la Administración Pública Federal, la Ley del Servicio Público de Banca y Crédito, la Ley de Planeación, y sobre todo, sus leyes orgánicas, que proporcionan los objetivos y finalidades de cada banco en particular.

Siendo su propósito fundamental otorgar financiamiento en condiciones promocionales, sus márgenes de operación y sus utilidades son reducidos; garantizan por un lado, que las empresas beneficiadas cuenten con costos financieros más bajos para lograr un adecuado desarrollo, y por otro, que los bancos permanezcan con una estructura financiera sana y redituable. En este sentido, la política del Estado ha buscado que los bancos de desarrollo operen con recursos captados del ahorro interno y externo a través de operaciones de primero y segundo piso y, excepcionalmente, con recursos fiscales para apoyar a sus programas de financiamiento.

TESIS CON
FALLA DE ORIGEN

La coordinación de todos estos factores que intervienen en la administración de los bancos de desarrollo es un gran reto para su Alta Dirección. Dentro de esta coordinación el concepto de Planeación Estratégica es indispensable.

La Planeación Estratégica requiere de herramientas adecuadas que permitan el análisis y síntesis de grandes flujos de información para la toma de decisiones y el control de las actividades. Esto es alcanzable actualmente a través de la utilización de sistemas automatizados, que si bien en un principio tenían aplicación principalmente en actividades de tabulación de datos estadísticos, operativos o técnicos, después evolucionaron al campo administrativo, y ahora han entrado al campo técnico administrativo, así como al campo operacional de la economía real, permitiendo finalmente el desarrollo de sistemas de apoyo gerencial.

El objetivo de esta tesis es el proponer un modelo financiero automatizado que ayude a la Alta Dirección de los bancos de desarrollo en las actividades de Planeación Estratégica que realizan.

Los modelos financieros, nunca serán mejores que la organización que los conciba, alimente y maneje. Es por esta razón que antes de abordar el desarrollo del modelo, se parte del marco global de planeación y del más específico de programación de la entidad. Para que un modelo financiero pueda ser de utilidad, estos conceptos de planeación y programación tienen que estar presentes como precondition en la organización.

Por otro lado, las técnicas utilizadas en los conceptos de planeación, de desarrollo del modelo, de programación y utilización del mismo, son enfocadas siempre desde el punto de vista práctico y en forma que sea fácilmente comprensible para los usuarios que son los ejecutivos de las posiciones superiores de decisión.

TESIS CON
FALLA DE ORIGEN

Estas dos últimas consideraciones son importantes en el desarrollo de este tipo de trabajo, ya que el director de una empresa no podría administrarla si no tiene una comprensión adecuada de las herramientas técnicas que se desarrollen para ese fin. Por lo tanto, es responsabilidad de la persona que desarrolla este tipo de técnicas y herramientas el plasmarlas en forma tal que se permita la fácil comprensión, tanto de los supuestos que se están usando, como de la información y resultados que se están obteniendo. El descuido de estos factores es causa de que las herramientas de planeación no sean efectivas, entren en desuso o se tengan malas experiencias con los modelos de Planeación Financiera.

Para el presente trabajo se tomó como caso práctico un banco de desarrollo, para el que se presenta un modelo de planeación financiera que permite coordinar las diversas actividades de la organización en un programa financiero institucional, analizando los aspectos de flujo de recursos, evolución financiera y productividad, hacia el cumplimiento de sus metas y objetivos.

TESIS CON
FALLA DE ORIGEN

CAPITULO I

IMPORTANCIA DE LA BANCA DE DESARROLLO

POLITICA ECONOMICA Y PROMOCION DEL DESARROLLO

El desarrollo económico se puede definir como el logro de niveles de bienestar más elevados, que se derivan del crecimiento real del ingreso e igualdad de oportunidades para los individuos de una sociedad.

Para la consecución del desarrollo económico, el Estado diseña políticas cuyos objetivos fundamentales se pueden resumir en: pleno empleo, plena producción, estabilidad de precios, desarrollo tecnológico, equilibrio en la balanza de pagos, en el presupuesto y entre los fondos prestables y disponibles de la economía.

La importancia relativa de cada uno de estos objetivos varía en el tiempo de acuerdo a las circunstancias y a las condiciones económicas imperantes. Al ser interactuantes la consecución de alguno de ellos puede producir simultáneamente efectos favorables en unos y desfavorables en otros, lo que dificulta que en conjunto se alcancen en su totalidad.

Existen algunas precondiciones que son fundamentales para el logro de los objetivos del desarrollo económico, que son: el equilibrio de la oferta y demanda agregadas, entre los oferentes y demandantes de dinero (Ahorro interno suficiente); entre la producción y el empleo; en la relación de salarios y precios; entre el ingreso y el gasto del sector público, y en las cuentas con el exterior.

TESIS CON
FALLA DE ORIGEN

El rompimiento de cualquiera de estos equilibrios incide en los otros, interactuando dentro de un esquema desestabilizador que obstaculiza el logro de los objetivos del desarrollo. Por ello, el restablecimiento de estos equilibrios constituye hoy en día una tarea prioritaria a la que dirigen sus esfuerzos los gobernantes de los países del mundo.

OBJETIVOS DE LA BANCA DE DESARROLLO

Los bancos de desarrollo son una herramienta fundamental del Estado al constituirse en un brazo financiero que apoya el logro de los grandes objetivos de política económica, mediante su participación en el esfuerzo por establecer los equilibrios fundamentales y el impulso que dirige a la ejecución de los programas sectoriales y regionales prioritarios para el país.

Los bancos de desarrollo son instituciones financieras únicas en su género, cuyo objetivo es la promoción del desarrollo de la economía, en particular del sector en que se especializan, a través de la canalización de recursos crediticios o de capital y de asistencia técnica hacia actividades prioritarias.

Su misión fundamental es la intermediación de recursos en el proceso de ahorro e inversión y si bien, son promotoras del desarrollo, su contribución se materializa a través de los proyectos a los cuales brindan apoyos financieros y técnicos.

Las características distintivas de estos bancos son:

- Otorgar créditos a largos plazos y a tasas de interés promocionales.
- Participar en el desarrollo de proyectos mediante la inversión temporal en capital de riesgo.

- Apoyar proyectos de inversión de larga maduración y alta rentabilidad social.
- Identificar y promover el establecimiento de condiciones que alienten e impulsen la inversión directa y la formación de capital.
- Proporcionar paquetes de apoyo integral, prestando servicios de asistencia técnica.
- Orientar sus acciones al desarrollo tecnológico y a la modernización, dentro de su ámbito de especialización sectorial.

Estos son los rasgos distintivos respecto de las otras sociedades nacionales de crédito, los bancos múltiples, que a diferencia de los de desarrollo, se concentran en funciones de captación del ahorro interno y de prestación diversificada de servicios al público, operan sus créditos en condiciones de mercado considerando la rentabilidad financiera de los proyectos y de su propia operación y promueven la inversión productiva de los sectores privado y social.

REGULACION DE LA BANCA DE DESARROLLO

Los criterios generales rectores de la operación de la Banca de Desarrollo emanan de sus Leyes Orgánicas, de los lineamientos generales contenidos en el Plan Nacional de Desarrollo y en los Programas Nacionales de Financiamiento del Desarrollo y otros específicos que les corresponden. Los criterios específicos son las directrices que anualmente dictan las Secretarías de Hacienda y Crédito Público y de Programación y Presupuesto, que se plasman en los Programas Financieros de cada institución, para la elaboración de los Programas Anuales de Financiamiento.

La operación de la Banca de Desarrollo se encuentra regulada a través de controles directos y condiciones de mercado.

TESIS CON
 FALLA DE ORIGEN

Los controles directos se definen en el marco legal e intitucional que rige al sistema bancario, con el propósito de vigilar la eficiencia operativa de las instituciones, orientar la política monetaria y crediticia, y promover el sano desarrollo de los mercados financieros.

Las condiciones de mercado se refieren a las circunstancias que las fuerzas naturales derivadas de la actividad libre de los agentes económicos imponen a la operación bancaria y que delimitan la flexibilidad con que la banca opera dentro del sector financiero de la economía. En este sentido, dentro de un contexto de crisis, se pueden mencionar como ejemplos: las altas tasas de interés que han prevalecido en el mercado, las grandes fluctuaciones en los niveles de liquidez y de ahorro financiero y los obstáculos en la recuperación de crédito por los problemas que han afrontado las empresas acreditadas.

Por lo tanto, la actividad de la Banca de Desarrollo se encuentra inmersa en una serie de fuerzas que afectan su operación; algunas de ellas son el resultado de los instrumentos de regulación monetaria y otras corresponden a las circunstancias de mercado.

El comportamiento del mercado es difícil de predeterminar ante las actuales condiciones cambiantes del entorno económico y exige un mayor esfuerzo por parte de los directivos de la banca para estimar los impactos que las fuerzas del mercado y las políticas gubernamentales puedan ejercer en sus instituciones. Lo más importante, es no dejar el desarrollo institucional a merced de dichas fuerzas, por lo que se hace necesario establecer un proceso de planeación que le permita anticiparse a la evolución del medio ambiente. Esto hace la diferencia entre administrar por crisis o administrar por planeación.

TESIS CON
FALLA DE ORIGEN

CAPITULO II

CONCEPTOS DE PLANEACION

NATURALEZA Y DEFINICION DE PLANEACION

La idea fundamental que sustenta la planeación es la consideración de que el futuro es controlable en alguna medida. Más aún, que el futuro no es único, que existen múltiples futuros y que se puede intervenir para lograr uno de ellos.

La comprensión de esta idea fundamental, su difusión y el hecho de que en un mercado o en una sociedad existen agentes que se adelantan a los demás, tanto en tecnologías de producción como en tecnologías de conocimiento, ha permitido que la necesidad de planeación se halle ahora más que nunca compartida socialmente. Así la planeación es básica para una persona, familia, grupo, organización y sociedad.

Una organización para funcionar en forma adecuada tiene que estar evolucionando constantemente, adaptándose a los cambios que suceden en su medio ambiente. Su permanencia o supervivencia depende en gran medida de su velocidad de adaptación. Supervivencia se define como: tener lo necesario para operar en el momento (inventarios, ventas, control, recursos financieros, etc.), más un margen que permita enfrentar contingencias o reinvertir en expansión y mejoramiento. En otros términos, que lo necesario sea disponible sin que su uso agote los recursos existentes.

De aquí que sea imprescindible el adaptarse en forma rápida posible a los cambios del entorno, preverlos, prevenirlos y, si es posible, anticiparse a ellos.

TESIS CON
FALLA DE ORIGEN

Para una organización la adaptación depende, entre otros aspectos, de su flexibilidad, de la manera como identifica señales y síntomas, de como los interpreta y como responde ante ellos.

El nivel más alto de adaptación al medio ambiente se da cuando la empresa toma las acciones necesarias para aprovechar las oportunidades y evitar los riesgos que presenta el entorno.

Basándose en el estudio de sí misma, en el conocimiento claro de sus propias fuerzas y debilidades, y en el estudio de su entorno, una empresa puede no solamente adaptarse a los cambios en su medio ambiente, sino modificarlos e influir en ellos, aprovechando las oportunidades que ofrezcan las circunstancias en beneficio de su propia supervivencia.

Por lo tanto, el concepto de planeación debe abarcar no sólo la situación de que la empresa se adapte a su entorno, sino también el estudio de las acciones necesarias para el aprovechamiento de aquello que puede serle benéfico dentro del medio ambiente.

El aprovechamiento del futuro comienza con la planeación, uno mira hacia el mañana y observa cuál es la situación previsible, estudia cuáles son sus recursos, se traza un objetivo, diseña un Plan, comienza a tomar acción de inmediato y administra y controla ese plan. La Administración, que es un proceso en sí mismo que se encarga de llevar a cabo este Plan, asigna responsabilidades, coordina acciones, supervisa, evalúa y controla para que lo planeado se convierta en realidad.

Ackoff¹ afirma que en el presente y en el futuro se encuentran una serie de factores que se insertan en dos grandes grupos de procesos

¹RUSELL L. ACKOFF, Un Concepto de Planeación de Empresas, LIMUSA, Octava Reimpresión 1985.

y actividades interconectadas: la planeación y la toma de decisiones, las cuales tienen que ver con la habilidad de controlar aquello que es o puede ser controlable y de prever las consecuencias de aquello que no lo es.

Para muchos, la interrelación entre planeación y toma de decisiones es clara. La planeación es un proceso de toma de decisiones de carácter fundamentalmente anticipado. En esto coincidirán todos aquellos que aceptan que la planeación se debe observar como una extensión de la teoría de decisiones. Cuando se recurre a descripciones de la planeación, como la que la hace equivalente a la definición en el presente que tendrá una secuencia de decisiones que se tomarán en el futuro, se reafirma esta línea propuesta.

Toda actividad en la que uno pueda o quiera comprometerse estará compuesta de objetivos, libertades y restricciones; estos factores ocasionan la presencia de aspectos controlables y de aspectos no controlables, según la actividad de que se trate. La planeación (dentro del esquema de restricciones y libertades que presente el escenario más probable) puede verse como el aprovechamiento de los aspectos controlables y la superación de los posibles problemas generados por los no controlados hacia el logro de los objetivos.

La planeación es una actividad eminentemente práctica, que debe realizarse sobre bases objetivas en la forma más realista posible.

Aunque la actividad de que se trate esté involucrada en un entorno con futuro incierto, esa incertidumbre no cambia la necesidad de Planeación, sino sólo la técnica con que se lleva a cabo.

Si bien la Planeación, por su naturaleza o por ser una materia que está en desarrollo, permite gran creatividad, sus principales requerimientos en la actualidad no son únicamente la elaboración y utilización de técnicas e instrumentos científicos, sino en forma muy importante la organización y administración del propio proceso

de planeación y la implantación del Plan en una organización competente, con los aspectos de administración necesarios para poder hacer de lo planeado una realidad.

EVOLUCION DEL CONCEPTO DE PLAN

La palabra Plan² tuvo que evolucionar en su significado para llegar a su acepción actual. Su origen provino del francés "planter", que significa "fijar en un lugar", el cual a su vez provino del latín "plantare" que significa "en el suelo", "en la planta". Si se acepta este origen como definición, plan significa realidades y no utopías.

Se tienen registros de que la palabra Plan se empezó a utilizar en el idioma inglés, aproximadamente en el año de 1678, con el significado de "un dibujo o diagrama hecho en un plano, como sería la vista horizontal o vertical de un objeto, un mapa a gran escala de un área pequeña". Posteriormente se utilizó con la acepción de procedimiento. Después evolucionó a la formulación de una meta u objetivo y posteriormente a la acepción de formulación detallada de un programa de acción .

Esta palabra tiene muchos sinónimos que enfatizan algún aspecto de lo que significa, ya que las palabras: diseño, trazado, esquema, proyecto, que se refieren a un método ideado para hacer o producir algo o alcanzar un fin, a menudo están presentes de una u otra forma en la idea que uno quiere comunicar al utilizar la palabra Plan, con características específicas cada una de ellas:

-DISEÑO : A menudo sugiere un patrón particular y algún grado de orden o armonía alcanzados.

² Webster's Ninth New Collegiate Dictionary, MERRIAM WEBSTER, Copyright 1984.

TESIS CON
FALLA DE ORIGEN

-TRAZADO : Implica arreglar en secciones claramente distintivas, poniendo atención a sus relaciones y proporciones.

-ESQUEMA : Hace énfasis en la estimación del objetivo que se persigue y puede referirse a un plan motivado por astucia e interés personal.

-PROYECTO : A menudo hace hincapié en un enfoque y punto de vista imaginativo.

Todos estos conceptos se aplican en la Planeación y son aspectos importantes al entrar en su estudio o aplicación.

En el año de 1728 la palabra Plan aparece con los siguientes significados:

- 1.- Poner en orden las partes de algo.
- 2.- Idear o proyectar la realización o el logro de un objetivo.
- 3.- Tener en mente.

La palabra Plan siempre implica una conceptualización, una imagen y algunas veces la representación gráfica de aquello que se quiere lograr.

LA PLANEACION Y LA TOMA DE DECISIONES

Desde la perspectiva de empresas, de organizaciones de carácter

TESIS CON
FALLA DE ORIGEN

económico que esperan utilidad o ganancia en transacciones o que fomentan el desarrollo económico, se considera como planeación a cualquier actividad de organización empresarial para resolver de antemano la secuencia de pasos necesaria para alcanzar un objetivo o meta, tomando en consideración el desempeño de la organización en el pasado y en el presente, los recursos disponibles y los requerimientos futuros.

Así se reconoce que la planeación es una forma de pensamiento sistemático en el cual las ideas son acomodadas en un esquema ordenado, tomando en cuenta tanto el esfuerzo que requiere cada acción como aquéllo que puede ir logrando la organización paso a paso, desde el presente hasta el futuro previsto. Este esquema abarca metas de corto, mediano y largo plazo.

Para elaborar un plan es necesario tomar decisiones. En este sentido algunas de las decisiones básicas serían las siguientes:

- I.- Qué objetivo se persigue.
- II.- Cuándo ha de alcanzarse.
- III.- Cuántos recursos se han de destinar para alcanzarlo.
- IV.- Cuándo se comienza.
- V.- Qué camino se va a seguir.
- VI.- Qué políticas se tienen que cumplir.

De lo anterior, salta a la vista que la Planeación es un proceso de toma de decisiones muy elaborado. Sin embargo, aunque la Planeación siempre es un proceso de toma de decisiones, la toma de decisiones no siempre equivale a Planeación, ya que esta última involucra otros factores adicionales.

TESIS CON
FALLA DE ORIGEN

Ackoff define a la Planeación³ como una clase especial de toma de decisiones que es especial en tres sentidos:

1. La Planeación se realiza antes de efectuar una acción , por lo tanto es una toma de decisiones anticipada. Es un proceso de decidir lo que va a hacerse y cómo se va a realizar antes de que se necesite actuar.
2. La diferencia entre Planeación y toma de decisiones es análoga a la diferencia entre administrar y planear una actividad. Mientras el administrador ya está llevando a cabo la operación o el ejercicio del plan, tomando algunas decisiones que se deben de hacer en el acto, la Planeación decidió anticipadamente metas de producción, y para ello, las cantidades que deberían ser adquiridas. La operación requiere de tomar decisiones cotidianamente y aunque al hacer un plan o en las etapas de revisión del mismo existen decisiones que hay que tomar, la Planeación las toma con otra perspectiva, en un horizonte más amplio de temporalidad y de coordinación de actividades, y sobre todo de antemano.
3. La Planeación es necesaria cuando el estado futuro que se desea alcanzar implica un conjunto de decisiones interdependientes, es decir, significa un sistema de decisiones. Un conjunto de decisiones forma un sistema si el efecto de cada decisión sobre los resultados del conjunto, depende de una o más de las decisiones restantes. Algunas de éstas, en el conjunto de decisiones, pueden ser complejas, otras pueden ser simples, pero lo más complejo de la Planeación se deriva de las interrelaciones de las decisiones más que de las decisiones mismas y esta interrelación de las decisiones es lo que constituye lo más complejo de la planeación.

³ RUSELL L. ACKOFF, Un Concepto de Planeación de Empresas, LIMUSA, Octava Reimpresión 1985.

No es posible conceptualizar a una empresa como un conjunto de entes independientes unos de otros, que toman decisiones aisladas, operan y obtienen resultados por separado. Una organización es un conjunto de actividades interdependientes que son coordinadas por sus directores. Es un mecanismo complejo compuesto por individuos agrupados, los cuales tienen una meta o intención en común, pero no obstante que la meta es común, todos ellos están organizados de manera que cada uno tiene una actividad específica y éstas están relacionadas entre sí para obtener el fin deseado. Las decisiones que se toman en una parte de la organización afectan a otras áreas de la misma; y a fin de que se coordinen para la consecución del objetivo deseado es preciso que exista un buen sistema de organización que se puede lograr con lo siguiente:

1. Establecer un esquema de funcionamiento que precise las acciones y responsabilidades que corresponden a cada división de la organización.
2. Definir concretamente lo que cada división de la empresa debe producir. Esto hace evidente en un gran número de casos la decisión que debe de tomarse. Sobre todo si al establecer la organización los productos de cada división son alineados de manera tal que la suma o integración de ellos produzca el producto global para el que fue establecida la organización.
3. Diseñar políticas de operación y funcionamiento. Esto permite conocer cuáles son los medios y métodos que la Alta Dirección considera los mejores para el desarrollo de la actividad. Las políticas son reglas de aplicación general que se pueden dar a la organización en su conjunto, pero que deben darse específica y particularmente a cada división.

Para que la Planeación sea de utilidad se requiere de una organización competente. De hecho, el propósito de organizar y administrar es que lo planeado sea convertido en realidad.

Ya contando con una buena organización que permita simplificar al máximo la toma de decisiones, aún se tendrá en la mayoría de los casos un problema complejo al hablar de Planeación, pero en mejor forma para que entren en funcionamiento las técnicas que se han desarrollado para llevarla a cabo.

A manera de ejemplo, para estos aspectos de toma de decisiones interrelacionadas, son de vital importancia los modelos de ecuaciones simultáneas, ya que existen casos en que el conjunto de decisiones no se puede subdividir en subconjuntos independientes y por lo tanto, el problema de planeación no se puede dividir en problemas de subplaneación independientes, sino que deben de relacionarse entre sí para la elaboración del Plan.

EL PROCESO DE PLANEACION

El periodo que abarca un plan se define de acuerdo a la actividad en que se vaya a usar ese plan. En una empresa cuyo tiempo de duración por lo general es indefinido el plan se elabora para periodos de un año. Sin embargo, en un entorno dinámico como el actual el Plan requerirá de adecuaciones durante su ejecución.

Un Plan es la intención de lo que se pretende realizar, está basado en supuestos y su validez radica en que se den esos supuestos. Durante la ejecución de un Plan, la realidad puede ir presentando desviaciones con respecto a los supuestos planteados, lo cual indica la necesidad de hacer adecuaciones al Plan, pero en el momento en que la realidad muestra que los supuestos básicos no se dieron, será necesario revisar todo el ejercicio de Planeación.

El hecho de que el Plan se basa en supuestos, hace que la planeación sea un proceso continuo. Ya que un Plan que no se revisa durante su ejecución es de muy poca utilidad, si es que es de alguna, y puede representar un riesgo considerable para la empresa. El objetivo central de revisar el Plan durante su ejecución no es el de evaluar la

tarea de Planeación (aunque esto puede ser un objetivo importante y de gran provecho), sino el de readecuarlo a las nuevas condiciones del entorno para que cada división de la empresa conozca las metas congruentes con ese nuevo entorno.

El proceso administrativo de Planeación, Ejecución, Evaluación y Control no pertenece sólo a la administración de la empresa, sino también se aplica a la actividad de Planeación. En el proceso de Planeación se debe de hacer hincapié tanto en la evaluación de plan, que significa la verificación de que el Plan sigue siendo adecuado, considerando el desenvolvimiento de los supuestos básicos que le dieron origen, como al control del plan que significa la serie de adecuaciones que se tengan que hacer para mantener en todo momento un plan vigente. Para esto último es muy conveniente que desde la planeación se incluyan medidas de control que permitan conocer el momento en que el plan resulte obsoleto.

El proceso de Planeación tiene una serie de etapas definidas por los requerimientos que establece el tipo de actividad para la cual se planea. Una vez que entran en funcionamiento, estas etapas conforman un ciclo de operaciones en el que es difícil asignar un principio o un final y sólo se reconoce la etapa que se está llevando a cabo en cada momento.

En un proceso de Planeación definido para un año se pueden establecer las siguientes etapas para cada mes del año:

<u>Mes</u>	<u>Etapas</u>
Enero	-Seguimiento Mensual -Evaluación del Año Anterior
Febrero	-Seguimiento Mensual
Marzo	-Seguimiento Trimestral,

	-Primera Revisión del Plan, y -Adecuaciones
Abril	-Seguimiento Mensual
Mayo	-Seguimiento Mensual
Junio	-Seguimiento Semestral, -Segunda revisión del Plan, y -Adecuaciones
Julio	-Seguimiento Mensual
Agosto	-Seguimiento Mensual
Septiembre	-Seguimiento Trimestral, -Tercera revisión del Plan, y -Adecuaciones
Octubre	-Seguimiento Mensual
Noviembre	-Seguimiento Mensual, -Evaluación Anual Preliminar, -Bases y Supuestos para el Próximo Año.
Diciembre	-Seguimiento Trimestral, -Elaboración del Plan para el Próximo Año.

La definición de cada término de este proceso sería como sigue :

Seguimiento Mensual. Es un análisis del desempeño de las operaciones de la empresa más específico de la operación del mes, pero considerando el avance sobre el Plan anual hasta ese mes. Este análisis incluye la evaluación de la gestión de la empresa en sí misma y sobre su Plan.

Seguimiento Trimestral. Es un análisis de evaluación del desempeño de las operaciones de la empresa más específico del último trimestre, pero que incluye un análisis tanto del último mes como del avance en el año, se refiere a la gestión de la empresa y a la ejecución de su Plan.

Revisiones del Plan. Se refieren a la etapa de control del Plan, en esta etapa en lugar de evaluar el desempeño de la institución sobre su Plan, se evalúa el Plan en sí, para verificar si las metas que incluye son demasiado limitadas o demasiado ambiciosas, considerando para esto la evolución que hayan presentado en la realidad los supuestos en los que se basó el Plan.

Adecuaciones. A esta etapa corresponden los ajustes que sea necesario hacer para mantener un Plan adecuado al desenvolvimiento de la empresa, de su entorno y de los supuestos que dieron origen a su planeación. Estos ajustes pueden ir desde pequeños cambios, hasta ejercicios completos de planeación en los casos en que el Plan hubiera quedado obsoleto y pueden corresponder a sólo una división de la organización o a la empresa en su totalidad.

Bases y Supuestos. Antes de elaborar un Plan se requiere de acordar las bases y supuestos que se consideran los más probables, dados los acontecimientos recientes, la evolución de los factores más relacionados con ellos y las expectativas de su comportamiento futuro. Parte importante de esta etapa es descubrir qué variables, hechos y factores son los más relacionados con la operación de la empresa y por consiguiente sirven de base para su planeación.

Evaluación Anual. Se refiere a una evaluación global en todos los sentidos, incluye la evaluación sobre el Plan, la evaluación del desempeño de la empresa en su conjunto y en cada una de sus divisiones, la evaluación del proceso de planeación y de los procesos administrativos, entre otros. Su importancia radica en el hecho de que el Plan se tendrá que elaborar específicamente para esa

TESIS CON
FALLA DE ORIGEN

Empresa, atendiendo a sus características propias, considerando que el Plan se instrumenta a través del establecimiento de metas es indispensable conocer si la empresa y en particular cada una de sus divisiones las pueden lograr.

Elaboración del Plan. De las bases y supuestos para el próximo año y de la evaluación anual se elabora el Plan que se pretende ejecutar. Como ya se mencionó para su instrumentación este Plan se detalla en metas específicas que son asignadas a cada división de la Organización.

De la definición de cada una de las etapas se puede apreciar, que aunque se trata de un esquema de planeación anual, durante el año se presentan los componentes del proceso de planeación en forma repetitiva.

Las etapas de planeación que aquí se mencionan, se presentan en el esquema en el mes al que corresponden; sin embargo, la elaboración de algunas de ellas, como es el caso de los Seguimientos, se tendría que hacer durante el mes siguiente para contar con la información relativa al ejercicio del mes de que se trata.

Este proceso da como resultado la revisión constante del Plan y permite readecuarlo al entorno prevaleciente en ese momento. Esto hace que la planeación realmente contribuya al cumplimiento de los objetivos y metas de la organización, evitando los riesgos de hacer evaluaciones incorrectas, como sería el caso de una empresa que al analizar el avance sobre su Plan llegue a la conclusión de que va de maravilla y sin embargo, ese Plan es inadecuado si se le compara con el crecimiento muy superior que han tenido otras empresas del mismo ramo, lo que puede ocasionar que la empresa pierda mercado. Por otro lado, el resultado de la evaluación de lo real contra lo planeado puede resultar en que la empresa va muy mal y sin embargo, el plan pudo haber sido demasiado ambicioso.

TESIS CON
FALLA DE ORIGEN

La planeación es un proceso que se dirige hacia la producción de uno o más estados futuros deseados y que no es muy posible que ocurran a menos que se haga algo al respecto. La planeación se interesa en aprovechar las oportunidades, en evitar las acciones incorrectas y en reducir los fracasos.

Obviamente, si se cree que el curso natural de los acontecimientos ocasionará lo que se desea, no existe la necesidad de planear. Así, la planeación tiene un elemento optimista y otro pesimista. El pesimista consiste en la creencia de que a menos que se haga algo, no es muy probable que ocurra un estado futuro deseado. El optimista es la convicción de que puede hacerse algo para aumentar la probabilidad de que se logre alcanzar ese estado futuro deseado.

ESQUEMA ADMINISTRATIVO

Las actividades que abarca la Planeación son mucho más extensas que la elaboración de un plan. El propósito final de la Planeación es la coordinación de recursos y tareas para alcanzar los objetivos.

La Planeación es una actividad ligada a la organización, ya que el propósito de organizar es el de poder ejecutar un plan para hacer de lo planeado una realidad. Si bien en el sistema de planeación que cada quien quiera adoptar entra el estilo personal, siempre es necesario tomar en cuenta la forma en que está constituida la organización para poder asignar responsabilidades. De esta manera el registro completo de decisiones integradas en el plan se dividen en la forma más adecuada para que sean ejecutadas por la organización.

Al planear una actividad es necesario definir claramente los siguientes conceptos, que se ordenan de acuerdo a su importancia relativa en una escala de administración.⁴

⁴Modern Management Technology Defined, Diccionario del curso de Ejecutivo de Organización., Bridge Publications, I.N.C.

TESIS CON
FALLA DE ORIGEN

El objetivo global: Este debe de ser un objetivo conocido hacia el cual una acción es dirigida con el propósito de alcanzarlo. Esto puede ser algo que se puede lograr en el muy largo plazo, como por ejemplo "ser la empresa líder en el ramo", si no se es, o algo que se esté logrando diariamente y que nunca se puede llegar a satisfacer completamente como sería "dar el mejor servicio bancario". Este objetivo global debe ser establecido por el cuerpo de administración de más alta jerarquía y se aplica a toda la organización.

Objetivos particulares: Si el objetivo global es sólo una idea de lo que se quiere lograr en el largo plazo, o se quiere lograr constantemente, el objetivo particular indica cuál es el siguiente paso que se puede establecer claramente en la dirección que marca el objetivo global. Este debe de ser muy claro, muy concreto y sobre todo factible, lo que pueda ser logrado con la organización que se tiene (o se pretenda establecer) utilizando los recursos con que se cuenta. Estos objetivos se aplican a actividades específicas y se pueden precisar para cada división de la empresa.

Defición de Políticas: Toda actividad dentro de una organización debe llevarse a cabo dentro de cierto marco de lineamientos y reglas establecidas por la alta Dirección o por las autoridades. Las políticas de una empresa son métodos precisos de acción, que sirven para guiar decisiones, son principios dictados por la administración superior para una actividad específica, con el fin de guiar la Planeación, Programación y el desarrollo de las actividades. Generalmente las políticas representan el camino que se considera como el más viable y seguro para llevar a cabo las actividades de una organización de acuerdo a la experiencia y conocimiento de quienes las elaboran.

Planes: Una vez que se cuenta con la definición del objetivo global, de los objetivos particulares y las políticas se pueden elaborar los planes. Estos incluyen las acciones que se prevé realizar para alcanzar los objetivos, y deben basarse en la situación actual, en las expectativas de la empresa y de su entorno, en las

potencialidades que existen y en los recursos con que se cuenta así como la mejor manera de utilizarlos.

Programas: El plan únicamente indica la intención de lo que se desea realizar, pero no se ejecuta por sí solo, sino que es necesario el establecimiento y asignación de metas concretas que al llevarse a cabo por cada responsable den como resultado la ejecución del plan. Las asignaciones de metas se dan en los programas, los cuales consisten en una serie de pasos secuenciales autorizados por la alta dirección que indican quién, qué, cuándo, dónde, cómo y con qué se ejecutan.

Seguimiento y control: Después del establecimiento de metas específicas para cada área responsable de la ejecución de un plan es necesario contar con un sistema de seguimiento y control para identificar desviaciones y anomalías y establecer medidas correctivas. Esto se hace definiendo con mucha claridad cuál sería la situación ideal de operación en cada división de la organización en la ejecución del plan, qué sería lo óptimo dadas las circunstancias actuales y después establecer mediciones que den a conocer las desviaciones contra lo que se considera óptimo en la ejecución real, a estas mediciones se les ha dado el nombre de Indicadores de Gestión.

Producto: Tan importante como los puntos anteriores es contar con una especificación clara del producto que debe de obtener cada división especializada de la organización. De estas definiciones se puede obtener el esquema completo de cómo los productos o subproductos se van obteniendo en cada parte de la organización y se van sumando o integrando para obtener la gama global de productos de la organización que permite que la empresa logre sus objetivos.

Es evidente que cada uno de estos puntos deben de estar alineados unos con otros sin existir conflictos entre ellos que afecten la operación de la empresa; además deben estar estrechamente ligados

TESIS CON
FALLA DE ORIGEN

con la organización y recursos disponibles. Su definición requiere de un arduo trabajo de coordinación administrativa en la que es necesario establecer estos puntos claramente en un esquema funcional de la organización y hacer revisiones constantes de la relación que guardan unos con otros para que la organización mantenga un esquema administrativo racional.

Estos son los factores fundamentales para la elaboración y ejecución de un plan. Es necesario que estén presentes para agregar mayores posibilidades de éxito a la empresa, porque de no existir el marco administrativo adecuado no podría llevarse a cabo lo planeado.

QUIEN ES RESPONSABLE DE LA PLANEACION

Una interrogante fundamental que hay que abordar en relación al tema de Planeación, es quién es el responsable de decidirla y quién es el responsable de llevarla a cabo.

El primer responsable es el titular de la empresa, para ejercerla se puede valer de un servicio de apoyo, pero son corresponsables todo el personal de la organización, ya que la más alta responsabilidad de las personas que integran una empresa está en el mejoramiento y progreso de su propia área de trabajo.

Todo proceso en sí mismo incluye la planeación, ejecución y control, pero éstas son simplemente etapas cronológicas específicas del proceso.

Para que exista la responsabilidad, aquél que planea normalmente también ejecuta y se autocontrola. Si una organización no reconoce la combinación de esas tres funciones en una persona o en una unidad, no se puede esperar de los órganos ejecutantes una identificación con lo planeado. La separación por áreas funcionales en una organización podría conducir a la práctica equivocada en la cual unos planean mientras otros ejecutan.

TESIS CON
FALLA DE ORIGEN

La Planeación no debe interpretarse como una técnica, sino como un estilo diligente en la forma de administrar una empresa, en el que la responsabilidad por planear recae en cada uno de los integrantes que la componen, o dicho en términos abstractos, en la empresa en su totalidad.

Algunas personas o unidades administrativas se dedican más intensamente a la planeación que otras. Por ejemplo, hay unidades que por la naturaleza de su trabajo tienen más bien tareas de organización y control en comparación con aquellas primordialmente operativas.

Por otro lado en niveles jerárquicos de base, domina la operación y la ejecución, pero de ninguna manera se puede hablar de una ausencia de Planeación. Se debe de evitar la mala interpretación de que se planea arriba y se ejecuta abajo. Cada nivel jerárquico contiene tanto funciones de planeación como de ejecución en forma inseparable y es la combinación y proporción relativa de ambas funciones la que define a cada nivel jerárquico de la organización.

Esto hace pensar en la siguiente relación: "Mientras más alto sea el nivel de dirección de una persona o unidad administrativa, más trabajará en conceptos de planeación y a su vez participará menos directamente en la ejecución operativa".

De esta manera, la Planeación abarca con diferentes grados de intensidad, todos los niveles y puestos de una organización. Si no es así, no se puede hablar de un sistema integral de Planeación.

La estructura de planeación jerárquica más profunda, normalmente se encuentra en aquellas organizaciones con un alto grado de descentralización. Pero no es únicamente por la descentralización que se exige más responsabilidad de planeación en niveles de base, sino más bien por la delegación de funciones que conlleva.

TESIS CON
FALLA DE ORIGEN

Independientemente de la profundidad que la empresa quiera dar a su estructura de planeación, es importante utilizar el concepto de estrategia, con el fin de evitar contradicciones en los planes que elaboran los diferentes niveles jerárquicos.

Unicamente en el caso en que tanto las áreas de la organización como el área central de Planeación consideran sus opiniones como indispensables para la toma de decisiones, se desemboca en una completa armonía entre ambas, obteniendo resultados óptimos de la Planeación.

Esto no se logra cuando ambos o algunos de los dos consideran la opinión del otro como interesante, esto es, únicamente informativa. En este caso se generan falsas expectativas o una planeación sin resultados.

RESPONSABILIDADES DE LAS AREAS CENTRALES DE PLANEACION

En una organización todos sus integrantes son responsables de la Planeación.

Normalmente lo óptimo es que el que planea también ejecute y luego evalúe, con lo que se tiene una responsabilidad completa en cada nivel de la Organización.

En el logro de este fin se puede contar con un área directamente responsable de la Planeación con la siguientes funciones :

1. Definición del marco general de Planeación, determinación de la fases conológicas del proceso y control de su cumplimiento oportuno.
2. Estimulación y participación en los procesos de Planeación y toma de decisiones de las áreas de la Institución, mediante la asesoría a todos los niveles, en lo que se refiere a aspectos técnicos.

TESIS CON
FALLA DE ORIGEN

3. Análisis de los factores internos y externos que afectan a la operación de la Institución y desarrollo del marco económico que sirve de base para la elaboración del plan.
4. Integración del Plan Institucional a partir de un análisis de congruencia de los Planes de las áreas, enriqueciendolo y retroalimentando a la alta Dirección en su definición a través de análisis de sensibilidad de los principales factores de riesgo.
5. Presentación del Plan con el análisis del impacto que tiene su desarrollo en la Institución, así como el análisis de sensibilidad de los principales factores de riesgo.
6. Negociación y concertación con la autoridad competente, con el fin de integrar el Plan Institucional en los Planes generales de mayor nivel.
7. Seguimiento y revisión del Plan y de las bases y supuestos que lo originaron, durante su ejecución, con el fin de evaluar su validez y desempeño, y en su caso, desarrollar medidas correctivas que lleven al logro de los objetivos que se persiguen.

TESIS CON
FALLA DE ORIGEN

CAPITULO III

PLANEACION ESTRATEGICA Y TACTICA

CONCEPTO DE ESTRATEGIA

Al hablar de Planeación Estratégica, que abarca los conceptos de Estrategia y Táctica, es muy común que exista cierta confusión en qué es estrategia y qué es táctica, los planes que para una persona pueden ser estratégicos para otra pueden ser tácticos. Esto indica que estos dos términos pueden variar de acuerdo al punto de vista que se adopte o al nivel de jerarquía que se tenga al utilizarlos.

Se han desarrollado algunos esfuerzos para tratar de clasificar a estos dos términos de acuerdo a tres criterios distintos⁵:

1. Horizonte de temporalidad

Se dice que la planeación estratégica es una planeación a largo plazo y la planeación táctica abarca períodos más breves, pero "largo" y "breve" son términos relativos y, por ende, también lo son "estratégico" y "táctico".

2. Alcances dentro de las actividades de una organización

Se dice que la planeación estratégica tiene una perspectiva amplia, y que la de la táctica es más estrecha. Pero "amplia" y "estrecha" son también conceptos relativos que aumentan la relatividad de lo "estratégico" y lo "táctico".

⁵RUSELL L. ACKOFF, Un Concepto de PLANEACION DE EMPRESAS, LIMUSA, Octava Reimpresión 1985.

3. Selección de objetivos y medios

Se dice que la planeación táctica trata de la selección de los medios a través de los cuales han de perseguirse objetivos específicos. Sin embargo, la Planeación Estratégica se refiere tanto a la formulación de los objetivos como a la utilización de medios para alcanzarlos, por lo tanto, se orienta tanto a los fines como a los medios.

Lo más importante en la Planeación Estratégica es la metodología de clasificación de ideas que maneja. La confusión que se llega a presentar al estudiar estos dos términos en forma teórica, rápidamente se desvanece si se les aplica en la práctica a las actividades que maneja un ejecutivo en la planeación de su área de responsabilidad. Esto indica que el concepto de Planeación Estratégica es más bien práctico que teórico.

Como este trabajo trata acerca de la elaboración de un sistema de planeación para la Alta Dirección, a continuación se analiza el concepto de Planeación Estratégica desde el punto de vista del director general de una empresa.

DEFINICION DE LA PLANEACION ESTRATEGICA

Estrategia⁶ es una palabra que viene del griego:

Stratégos : que significa "general", la cual se deriva de :
Stratos : que significa "ejército"
Again : que significa "dirigir"

⁶Basado en la Política Administrativa "STRATEGIC PLANNING", del curso de Ejecutivo de Organización, Bridge Publications, I.N.C.

TESIS CON
FALLA DE ORIGEN

Por lo tanto, en su etimología la palabra "estrategia" se refiere a la dirección de un ejército, lo cual involucra por lo general el control de una gran cantidad de gente, recursos, situaciones y factores entre sí. Es por esto que estrategia se puede tomar como un plan para la dirección global de una guerra o de un sector de ella. Esta palabra ha sido tomada del ejército porque en las batallas se presentan todos los factores que intervienen en la planeación. Un General al dirigir a sus tropas frente al enemigo en un campo de batalla debe analizar constantemente las fuerzas y las debilidades de su ejército, así como las oportunidades y riesgos que plantean el campo de batalla y el enemigo.



Esquema 2 : Planeación Estratégica

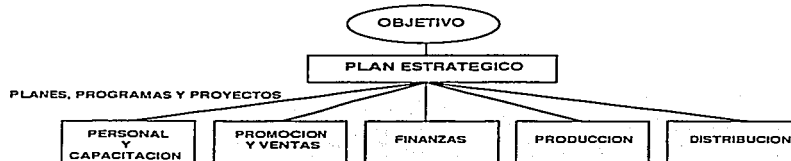
Si una empresa aplicara cabalmente estos conceptos en el desarrollo de su planeación, es difícil pensar en que dejara algo fuera, y podría lograr la dirección de un amplio campo de operaciones hacia el logro de una meta o de un resultado específico, considerando sus condiciones propias y las de su entorno.

La Planeación Estratégica para que sea efectiva, se realiza en el nivel administrativo más alto, ya que al ser integral debe ser hecha desde el punto de vista que abarca la situación global existente y en su definición debe de incluirse la idea del uso ingenioso de recursos y maniobras ante las perspectivas previsibles.

El Plan Estratégico proporciona la dirección que requieren las

actividades de los siguientes niveles de una organización. Todos los lineamientos para los planes, programas y proyectos a ser desarrollados en los niveles inferiores de la organización, con el propósito de lograr el objetivo que se busca, deben de emanar del Plan Estratégico, ya que éste es el plan general a través del cual todos los demás son coordinados.

Se pueden tener planes, programas y proyectos de personal y capacitación, de promoción y ventas, de finanzas, de producción y distribución, etc., todos éstos deben ser coordinados por un Plan Estratégico hacia el logro del objetivo como se muestra en el siguiente esquema:



Esquema 3 : Plan Estratégico

Debido a que lo fundamental es el logro del objetivo este esquema da una idea de porqué la PLANEACION ESTRATEGICA es tan importante y esencial para que la administración sea efectiva y exitosa, y de porqué debe ser hecha por el cuerpo de más alto nivel de la organización.

IMPORTANCIA DE LA PLANEACION ESTRATEGICA

Se pueden plantear las siguientes preguntas:

TESIS CON
FALLA DE ORIGEN

¿ Qué tan necesaria es la Planeación Estratégica?

¿ Qué pasa si falta la Planeación Estratégica?

Es difícil pensar que un área de la organización se lanzara a desarrollar su propio plan de acción, sin conocer las opiniones y comentarios pertinentes que podrían tener otras áreas y suponiendo que el plan que pretende desarrollar esa área es el más adecuado para la empresa.

Esto ocasionaría un resultado fatal, ya que por ejemplo, mientras el área de crédito de un banco pudiera encontrarse topada de trabajo, debido a un nuevo programa agresivo de promoción de financiamientos, llevando en forma manual los registros contables, los cálculos de intereses y los estados de cuenta, el área de informática podría estar ocupada en el desarrollo de un mejor sistema de nómina, de acuerdo a como lo estipulara un plan quinquenal de automatización. En esta situación es evidente la ausencia de un plan global estratégico que involucrara algo del tipo: Para el nuevo programa de crédito se deberá eficientar la operación primordialmente en lo referente a la atención al público, para esto se utilizarán todos los recursos disponibles del área de Informática. Una vez que se acabe con esta etapa se procederá a la automatización de las actividades de administración interna.

Se puede ver que en la ausencia de un plan estratégico falta la coordinación y se presenta una escena de confusión que puede llevar al desperdicio de energía y recursos de la empresa en el corto plazo y de continuarse en el largo plazo al desastre. Con el Plan estratégico se logra un fuerte impulso coordinado y efectivo hacia el logro del objetivo.

El hecho es que no se puede hablar de la Planeación Estratégica como algo solamente deseable, sino que es indispensable; no se trata de un concepto teórico, sino práctico. No es posible suponer que se tiene

Planeación Estratégica, cuando se continúan desarrollando planes parciales y aislados en cada parte integrante de la organización.

Para que una empresa sea exitosa en su administración requiere que en sus planes intervengan los conceptos básicos de la Planeación Estratégica, quizás los directores la llamen de otro modo o no la llamen de ninguna manera en lo absoluto, el nombre en realidad no tiene ninguna importancia, lo importante es el concepto, mientras esté presente se incrementan las posibilidades de éxito.

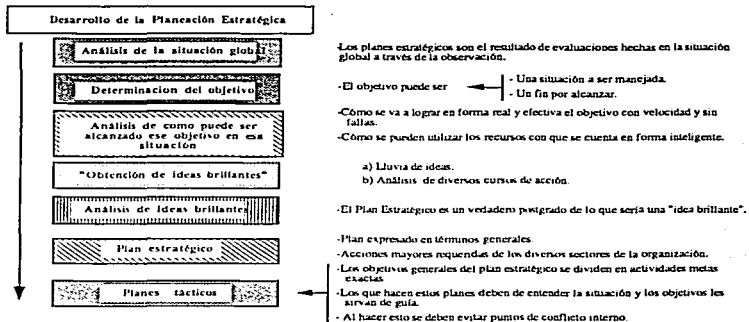
DESARROLLO DE LA PLANEACION ESTRATEGICA.

El primer paso para el desarrollo de la Planeación Estratégica es el análisis de la situación global; los planes estratégicos deben de ser el resultado de una amplia evaluación de la situación global, a través de la observación. Como segunda etapa vendría la determinación del objetivo. Esta podría ser la situación a ser manejada o el fin que se quiere alcanzar. Posteriormente vendría el análisis de cómo será alcanzado ese objetivo dentro de la situación global prevaleciente. En esta etapa se pretende conocer dos cosas: cómo se va a lograr en forma real y efectiva el objetivo con velocidad y sin fallas, y cómo se pueden utilizar los recursos con que se cuenta en forma inteligente. De lo anterior, emanarían una serie de conceptos que se podrían denominar "ideas brillantes". Estos son el resultado del análisis de diversos cursos de acción y del desarrollo de las llamadas "lluvias de ideas" en reuniones en que participan todos los directivos de cada área de la empresa.

Una vez que se tienen todos estos cursos de acción, se procede a su análisis. El Plan Estratégico tiene que ser un verdadero postgrado de lo que sería una "idea brillante". De este análisis emana el Plan Estratégico, el cual debe ser un plan expresado en términos generales y debe contener las acciones mayores requeridas de los diversos sectores de la organización.

Una vez establecido el Plan Estratégico se procede a la elaboración de los Planes Tácticos. Los objetivos generales del plan se dividen en actividades precisas con metas exactas. Los que hacen estos planes deben entender la situación y los objetivos que se persiguen para que les sirvan de guía, y es indispensable que estas actividades y metas precisas se definan evitando puntos de conflicto interno entre las diversas áreas de la organización.

El principio fundamental del Plan Estratégico es el de alinear toda la firmeza y la fuerza de una organización en la misma dirección para generar una gran cantidad de energía que permita que la organización prospere. A continuación se presenta un esquema que resume los pasos a seguir para el desarrollo de la Planeación Estratégica:



Esquema 4 : Desarrollo de la Planeación Estratégica

Para tener una buena comprensión de la Planeación Estratégica es importante introducir ciertas diferencias entre estrategia y táctica. Mientras que el Plan Estratégico es un plan global para alcanzar un objetivo hecho sobre el análisis de la situación general, y que contiene las acciones mayores requeridas de los sectores de la organización, el Plan Táctico es un plan que dice exactamente cómo mover qué, para dónde y exactamente qué hacer en ese punto. Debe de contener metas precisas y realistas para cada sector de la organización.

Desde otro punto de vista, el Plan Estratégico es un plan de gran escala y largos alcances para asegurar la victoria, mientras que el Plan Táctico es un plan para ganar una batalla.

En esencia una buena administración consistiría en hacer que los planes tácticos se integren en un plan estratégico para hacer que éste se logre.

Se puede decir que la Planeación Estratégica es el establecimiento de un puente entre el objetivo y la táctica, que si se utiliza puede dar la oportunidad de alcanzar el objetivo, a través del desarrollo de acciones precisas y metas exactas. No puede pretenderse que después de haber establecido el objetivo se pase directamente al desarrollo de Táctica. Porque aun cuando la Alta Dirección pueda estar bien consciente de los objetivos y establecer varias metas y acciones (planeación táctica) y aunque estas metas puedan funcionar bien en sí mismas, se tendría el peligro de que lo hagan en forma aislada. Dado que el objetivo fundamental es manejar una situación global existe el riesgo de que faltando los medios estratégicos para lograrlo, uno pueda encontrarse al final (después de haber llevado a cabo los planes tácticos), todavía manejando el mismo problema.

La Planeación Estratégica es una de las herramientas vitales de la administración y para su desarrollo puede requerir de poner en juego otras herramientas igualmente importantes, como serían, entre

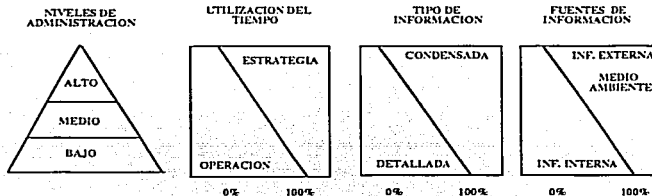
otras:

- Esquemas de organización bien definidos.
- Políticas administrativas.
- Relaciones públicas y promoción.
- Estadísticas de operación.
- Información del mercado y del entorno.
- Sistemas de información objetivos y oportunos.
- Métodos de análisis de información.
- Herramientas de cómputo.

Estos temas han sido tratados a lo largo de este trabajo.

INFORMACION PARA LA TOMA DE DECISIONES

En general la información por su uso puede clasificarse en dos grandes grupos: operativa y estratégica. Esta característica se determina por el nivel de dirección que la esté manejando. Si se divide a los niveles de administración en alto, medio y bajo, se pueden ver las características de la información en relación a tres aspectos diferentes en el tipo de información que utiliza cada nivel:



Esquema 5 : Información para la Toma de Decisiones

El primer aspecto sería la utilización del tiempo. Mientras que los niveles más bajos de la organización utilizan la gran mayoría de su tiempo para la operación, y una pequeña parte en la estrategia; según se va subiendo de nivel, se puede apreciar cómo en los niveles intermedios se va utilizando menos tiempo para la operación y más para la estrategia; cuando se llega al alto nivel se utiliza poco tiempo en la operación y mucho tiempo en la estrategia.

El segundo aspecto sería el tipo de información. Mientras que el nivel más bajo de la organización al dedicarse a la operación requiere más de información detallada que información condensada, el nivel más alto requiere para desarrollar sus actividades en su gran mayoría de información condensada, tomando en la menor parte de los casos información detallada.

El tercer aspecto sería las fuentes de información. Los altos niveles de la organización acuden en un grado importante a la información externa, referente al medio ambiente en el que se desempeña la empresa, mientras que los niveles más bajos casi no requieren de esta información o la requieren en menor proporción a la interna para desarrollar sus actividades operativas.

Con relación al volumen de información y al tiempo y complejidad del proceso analítico que se requiere para obtenerla, existe una relación inversa entre la información operativa y la utilizada para la estrategia. Mientras que la información operativa contiene una gran cantidad de datos y el tiempo y complejidad del proceso analítico que se requiere para obtenerla es relativamente bajo, en la información estratégica el volumen es bajo, pero el tiempo que se utiliza en el proceso analítico es muy alto.

Información	Cantidad de Información	Tiempo y complejidad del proceso analítico para su obtención
Operativa	Alta	Bajo
Estratégica	Relativamente baja	Alto

Esquema 6 : Volumen de información, y complejidad del proceso analítico

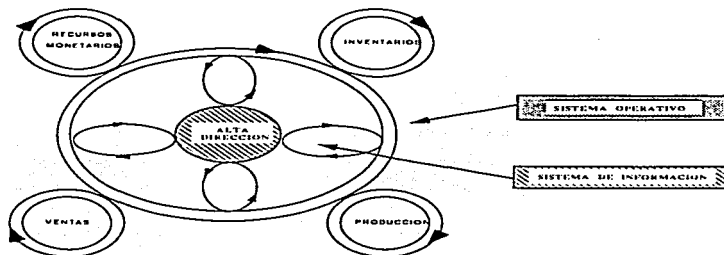
TESIS CON
FALLA DE ORIGEN

INFORMACION PARA LA DIRECCION

La actitud de la Alta Dirección en relación a la información es la siguiente:

"Una información es VALIOSA en la medida en que pueda ser UTILIZADA para la toma de decisiones".

De esto se desprende que para la estrategia es necesario contar con métodos de integración y análisis de información que provengan de fuentes que reflejen adecuadamente la operación de la empresa (la contabilidad analítica en la gran mayoría de los casos debería ser uno de los sistemas básicos para proporcionar la información operativa) y de ahí derivar a través de procesos analíticos bien definidos la información necesaria para la toma de decisiones. Es importante estudiar y desarrollar un esquema de información que permita abstraer el comportamiento de la empresa y que sirva de base para la planeación, la administración y el control.



TESIS CON
FALLA DE ORIGEN

Reglas de la información:

- La falta de información no permite la toma de decisiones.
- Poca información o información equivocada pueden ocasionar decisiones incorrectas.
- Demasiada información es desinformación.

TESIS CON
FALLA DE ORIGEN

CAPITULO IV

SISTEMA DE PROGRAMACION FINANCIERA PARA UN BANCO DE DESARROLLO

CARACTERISTICAS DE LOS BANCOS DE DESARROLLO

Los Bancos de Desarrollo fueron creados por el Estado Mexicano con el propósito de fomentar el desarrollo del sector particular de la economía al que se enfocan.

Como se mencionó en el Capítulo I, estos bancos tienen como misión fundamental la intermediación de recursos en el proceso de ahorro e inversión, y que si bien son promotores del desarrollo, su contribución se materializa a través de los proyectos a los cuales brindan apoyos financieros y técnicos.

La promoción del desarrollo que realizan estos bancos se logra más a través de las operaciones financieras activas que a través de las pasivas, esto es, más por los créditos de fomento que otorgan o por la inversión en capital de riesgo en empresas y proyectos importantes para la producción y para la generación de empleos. Sin embargo, no deja de ser importante su operación pasiva que se constituye en el fomento del ahorro interno, la administración de los recursos provenientes del exterior y de aquéllos que se les asignan directamente del presupuesto de egresos de la Federación para realizar sus funciones.

Las operaciones que realizan los bancos de desarrollo están regidas por la Ley Reglamentaria del Servicio Público de Banca y Crédito,

TESIS CON
FALLA DE ORIGEN

por la Ley de Títulos y Operaciones de Crédito y por la Ley Orgánica reglamentaria de cada banco.

Se caracterizan por tener pocas sucursales y poco personal, si se considera los recursos que manejan; se rigen en forma muy particular por sus leyes orgánicas, por lo que su estructura del activo es muy simple y cuentan con mayor autonomía de gestión que la Banca Comercial para estudiar y fomentar el desarrollo del sector que les corresponde.

Entre las operaciones de captación más importantes que realizan se encuentran :

- Recursos Fiscales: Aunque en otros países la banca de desarrollo obtiene sus recursos en gran parte de aportaciones directas de recursos del Estado, en México se han obtenido en su gran mayoría del ahorro interno y de créditos del exterior, obteniendo cantidades menores de recursos fiscales que son asignados por el Gobierno a cada banco de acuerdo a los requerimientos de cada sector.
- Captación del Ahorro interno: La manera en que obtiene los recursos del ahorro interno es de lo más variado, existen bancos de desarrollo que ofrecen todos los servicios de captación que ofrece la banca comercial (cheques, ahorro y valores) y además se fondean a través de valores de segundo piso que son colocados entre el gran público inversionista a través de agentes financieros.
- Mercado de Dinero: en la actualidad los mercados financieros de nuestro país se caracterizan por inversionistas con preferencia por los cortos plazos de inversión, esto aunado al hecho de que el alto costo del dinero obliga a las empresas a obtener una mejor rentabilidad de sus disponibilidades, ha motivado un fuerte crecimiento del mercado de dinero en el que la banca ha tenido

TESIS CON
FALLA DE ORIGEN

que participar con instrumentos más acordes a este tipo de inversionista, como son las aceptaciones bancarias.

- Préstamos de Bancos: estas operaciones son aquellas que provienen de los excedentes de la tesorería de un banco que van a cubrir los faltantes de la de otro banco.
- Endeudamiento Externo: Donde obtienen recursos provenientes tanto de la banca privada del exterior como de los organismos financieros internacionales de fomento, como lo son El Banco Mundial y El Banco Interamericano de Desarrollo, es importante comentar que los bancos de desarrollo como agentes financieros del Gobierno Federal han participado activamente en los procesos de renegociación de la deuda externa, y que no obstante que se han cerrado los mercados de financiamiento de los bancos privados del exterior, han podido seguir operando con los organismos financieros multilaterales en programas de desarrollo de largo plazo, contratando nuevos créditos y cumpliendo oportunamente con sus compromisos de pago.

MARCO LEGAL DE LA PLANEACION

Ley de Planeación

El marco legal para la planeación de las empresas y entidades del sector público lo rige fundamentalmente la Ley de Planeación que entró en vigor el día 6 de enero de 1983, sustituyendo a la Ley sobre Planeación General de la República, de 1930.

En esta nueva Ley la categoría de Plan queda reservada para el Plan Nacional de Desarrollo, el cual indicará los programas sectoriales, regionales, especiales e institucionales, que deben ser elaborados, los que observarán congruencia con el Plan. Considerando el concepto de Planeación Estratégica y tomando el punto de vista del Estado en la Ley de Planeación, la ESTRATEGIA se

TESIS CON
FALLA DE ORIGEN

define en el Plan Nacional de Desarrollo y la TACTICA en los programas que de él emanan.

Esta Ley define que la planeación deberá llevarse a cabo como un medio para el eficaz desempeño de la responsabilidad del Estado sobre el desarrollo integral del país y deberá tender a la consecución de los fines y objetivos políticos, sociales, culturales y económicos contenidos en la Constitución Política de los Estados Unidos Mexicanos. Para ello, estará basada en los siguientes principios:

- Fortalecimiento de la soberanía, la independencia y auto determinación nacionales en lo político, económico y cultural.
- Perfeccionamiento del régimen democrático republicano federal y representativo.
- La igualdad de derechos y la mejoría en todos los aspectos de la calidad de la vida.
- El respeto irrestricto a las garantías individuales y de las libertades y derechos sociales y políticos.
- El fortalecimiento del pacto federal y del municipio libre, promoviendo la descentralización de la vida nacional.
- Equilibrio de los factores de la producción en un marco de estabilidad económica y social.

Se define a la Planeación Nacional del Desarrollo como la ordenación racional y sistemática de acciones que en base al ejercicio de las atribuciones del Ejecutivo Federal, le permitan promover la transformación y mejoría de la realidad del país. El Ejecutivo Federal debe conducir la Planeación Nacional del Desarrollo con la participación democrática de los grupos sociales. Se establece que mediante la planeación se fijan objetivos, metas, estrategias y prioridades; se asignan recursos, responsabilidades y tiempos de ejecución; se coordinan acciones y se evalúan resultados.

Sistema Nacional de Planeación Democrática

Los aspectos de la Planeación Nacional del Desarrollo que correspondan a las dependencias y entidades de la administración pública federal se llevaron a cabo mediante el Sistema Nacional de Planeación Democrática.

Para este fin se establecen las siguientes atribuciones por secretarías de estado, dependencias de la administración pública y entidades paraestatales.

Secretaría de Programación y Presupuesto

1. Coordinar las actividades de la planeación nacional de desarrollo.
2. Elaborar el Plan Nacional de Desarrollo, tomando en cuenta las propuestas de las dependencias y entidades de la administración pública federal, y de los gobiernos de los estados, así como los planteamientos que se formulen por los grupos sociales interesados.
3. Proyectar y coordinar la planeación regional, con la participación que corresponda a los gobiernos estatales y municipales, elaborar los programas especiales que le señale el Presidente de la República.
4. Cuidar que el plan y los programas que se generen en el Sistema, mantengan congruencia en su elaboración y contenido.
5. Coordinar las actividades que en materia de investigación y capacitación para la planeación realicen las dependencias de la administración pública federal.
6. Elaborar los programas anuales globales para la ejecución del plan y los programas regionales y especiales, tomando en cuenta las propuestas que para el efecto realicen las dependencias coordinadoras de sector, y los respectivos gobiernos estatales; y

TESIS CON
FALLA DE ORIGEN

7. Verificar, periódicamente, la relación que guarden los programas y presupuestos de las diversas dependencias y entidades de la Administración Pública Federal, así como los resultados de ejecución, con los objetivos y prioridades del plan y los programas regionales especiales, a fin de adoptar las medidas necesarias para corregir las desviaciones detectadas y reformar, en su caso, el plan y los programas respectivos.

Secretaría de Hacienda y Crédito Público

1. Participar en la elaboración del Plan Nacional de Desarrollo, respecto de la definición de la política financiera, fiscal y crediticia.
2. Proyectar y calcular los ingresos de la Federación, del Departamento del Distrito Federal y de las entidades paraestatales, considerando las necesidades de recursos y la utilización del crédito público, para la ejecución del plan y los programas.
3. Procurar el cumplimiento de los objetivos y prioridades del plan y los programas, en el ejercicio de sus atribuciones de planeación, coordinación, evaluación y vigilancia del sistema bancario.
4. Verificar que las operaciones en que se haga uso del crédito público prevean el cumplimiento de los objetivos y prioridades del plan y los programas; y
5. Considerar los efectos de la política monetaria y crediticia, así como de los precios y tarifas de los bienes y servicios de la administración pública federal, en el logro de los objetivos y prioridades del plan y los programas.

Dependencias de la Administración Pública Federal

TESIS CON
FALLA DE ORIGEN

1. Intervenir respecto de las materias que le competan, en la elaboración del Plan Nacional de Desarrollo.
2. Coordinar el desempeño de las actividades que en materia de planeación correspondan a las entidades paraestatales que se agrupen en el sector que, conforme a la Ley Orgánica de la Administración Pública Federal, determine el Presidente de la República.
3. Elaborar programas sectoriales, tomando en cuenta las propuestas que presenten las entidades del sector y los gobiernos de los estados, así como las opiniones de los grupos sociales interesados.
4. Asegurar la congruencia de los programas sectoriales con el Plan y los programas regionales y especiales que determine el Presidente de la República.
5. Elaborar los programas anuales para la ejecución de los programas sectoriales correspondientes.
6. Considerar el ámbito territorial de las acciones previstas en su programa, procurando su congruencia con los objetivos y prioridades de los planes y programas de los gobiernos de los estados.
7. Vigilar que las entidades del sector que coordinen conduzcan sus actividades conforme al Plan Nacional de Desarrollo y al programa sectorial correspondiente, y cumplan con lo previsto en el programa institucional; y
8. Verificar periódicamente la relación que guarden los programas y presupuestos de las entidades paraestatales del sector que coordinen, así como los resultados de su ejecución, con los objetivos y prioridades de los programas sectoriales, a fin de adoptar las medidas necesarias para corregir las desviaciones detectadas y reformar, en su caso, los programas respectivos.

Entidades Paraestatales

1. Participar en la elaboración de los programas sectoriales, mediante la presentación de las propuestas que procedan en relación a sus funciones y objeto.
2. Cuando expresamente lo determine el Ejecutivo Federal, elaborar su respectivo programa institucional, atendiendo a las previsiones contenidas en el programa sectorial correspondiente.
3. Elaborar los programas anuales para la ejecución de los programas sectoriales y, en su caso, institucionales.
4. Considerar el ámbito territorial de sus acciones, atendiendo las propuestas de los gobiernos de los estados, a través de la dependencia coordinadora de sector, conforme a los lineamientos que al efecto señale esta última.
5. Asegurar la congruencia del programa institucional con el programa sectorial respectivo; y
6. Verificar periódicamente la relación que guarden sus actividades, así como los resultados de su ejecución con los objetivos y prioridades del programa institucional.

La Secretaría de la Contraloría General de la Federación debe aportar los elementos de juicio necesarios para el seguimiento y control de los objetivos y prioridades del plan y los programas.

Planes y Programas

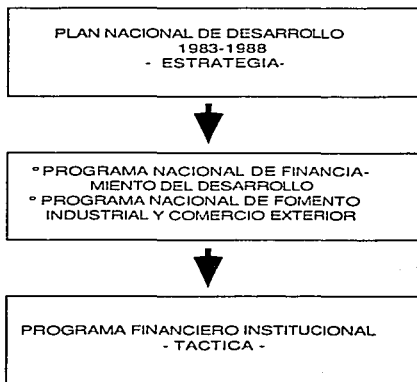
El Plan Nacional de Desarrollo debe precisar los objetivos nacionales, estrategias y prioridades; contener previsiones sobre los recursos que serán asignados; determinar los instrumentos y responsables de su ejecución; establecer los lineamientos de política global, sectorial y regional y regir el contenido de los programas que se generen en el Sistema Nacional de Planeación Democrática.

TESIS CON
FALLA DE ORIGEN

Los programas sectoriales se sujetarán a las previsiones contenidas en el plan y especificarán los objetivos, prioridades y políticas que regirán el desempeño de las actividades del sector administrativo de que se trate.

Los programas institucionales que deban elaborar las entidades paraestatales, se sujetarán a las previsiones contenidas en el Plan y en el programa sectorial correspondiente.

Para la ejecución del plan y los programas sectoriales, institucionales, regionales y especiales, las dependencias y entidades elaborarán programas anuales que incluirán los aspectos administrativos y de política económica y social correspondientes. Estos programas que deberán ser congruentes entre sí, servirán de base para la integración de los anteproyectos de presupuesto anuales.



Esquema 8 : Plan Nacional de Desarrollo

TESIS CON
FALLA DE ORIGEN

OBJETIVOS DE LA PROGRAMACION FINANCIERA

A las actividades de planeación de la Banca de Desarrollo se les llama Programación Financiera, ya que estos bancos al ser entidades del estado para el fomento del desarrollo, se constituyen como sociedades nacionales de crédito que tiene la figura legal de empresa paraestatal, por lo que de acuerdo con la Ley de Planeación deben desarrollar anualmente programas en este caso financieros, por ser bancos, que sean congruentes con el Plan Nacional de Desarrollo y los Programas sectoriales, regionales y especiales, entre los que se puede citar el Programa Nacional de Financiamiento del Desarrollo, el de Fomento Industrial y Comercio Exterior y el de Estabilidad y Crecimiento Económico.

Entre los objetivos fundamentales de los Programas Financieros Institucionales de los bancos de desarrollo se pueden mencionar los siguientes :

- La Programación Financiera es un proceso que coordina las diferentes actividades desarrolladas por una organización, hacia el cumplimiento de sus metas y objetivos en consistencia con sus políticas y buscando el mejor aprovechamiento de los recursos con que cuentan.
- Es indispensable para la Planeación del Estado, ya que de los Programas Financieros Institucionales se integran los programas anuales de financiamiento, por esto se deben de elaborar dentro del marco de referencia que se establece en el Plan Nacional de Desarrollo, en los Programas de Gobierno y en la legislación aplicable.
- La Programacion Financiera dentro del ámbito institucional es un elemento estratégico que auxilia a la alta dirección en el desarrollo de sus funciones, ya que analiza las condiciones del

entorno, para que a partir de la coordinación de los programas de las diversas áreas, pueda aprovechar las fortalezas y contrarrestar las debilidades de la institución con el propósito de aprovechar las oportunidades y evitar las amenazas que se presenten en el cumplimiento de su objeto social.

MARCO ADMINISTRATIVO EN LA ELABORACION DEL PROGRAMA FINANCIERO

De la Ley de Planeación se desprende que desde el punto de vista del estado la Estrategia se establece en el Plan Nacional de Desarrollo y que el resto de las actividades de planeación son acciones de Táctica que deben ser congruentes con ese Plan. Por esta razón al plan global perteneciente a un banco de desarrollo se le denomina Programa Financiero Institucional, sin embargo, en el Capítulo III se cometó que Planeación Estratégica es un término relativo a cada nivel jerárquico que lo utiliza y por lo tanto, también puede ser usado dentro del propio banco desde el punto de vista de la dirección general.

Para la dirección de un banco, el Plan Nacional de Desarrollo y los grandes Programas de gobierno forman parte de los objetivos que se deben perseguir y proporcionan lineamientos de planeación, de política y en ocasiones expectativas de lo que sucederá en el entorno. El Programa Financiero Institucional constituye el plan estratégico que habrá de coordinar todos y cada uno de los programas de las áreas hacia el cumplimiento de los objetivos de la institución. Los programas de las áreas corresponden a los planes tácticos que al ejecutarse correctamente lograrán el cumplimiento del plan estratégico de ese banco.

En el esquema de integración general del programa financiero se puede ver como el primer elemento de planeación al Plan Nacional de Desarrollo, de ahí se desprenden los programas sectoriales que en el caso de la banca es el Nacional de Financiamiento del Desarrollo, este programa es implementado a través de programas operativos

TESIS CON
FALLA DE ORIGEN

anuales de financiamiento en el que se integran los programas financieros institucionales.

Una vez definidos los objetivos globales, se cuenta con las instituciones financieras que ejecutarán una parte importante de las acciones necesarias para lograr esos grandes objetivos, cada una de ellas con un objetivo particular o propósito organizacional, que está dado por su Ley Orgánica y su Consejo Directivo.

La responsabilidad de la operación del banco la tiene el director general, quién se encarga de su adecuado funcionamiento, haciendo que la institución cumpla con los compromisos que se le han asignado.

Para la elaboración del programa financiero se parte del análisis y pronóstico del entorno económico, que es el campo de acción de la institución, este trabajo es el resultado del análisis de la evolución de las variables económicas y financieras, de los lineamientos de política económica establecidos en el Plan y los programas de gobierno, de los pronósticos de las Secretarías de Hacienda y Crédito Público y de Programación y Presupuesto y de la opinión de las áreas staff y operativas del banco.

Como se comentaba en el Capítulo II, la Planeación tiene que ser participativa, por lo tanto, cada área del banco encargada de una actividad en particular es responsable de la planeación en dos sentidos: primero en desarrollar su propio programa de trabajo en congruencia con sus metas y objetivos específicos, en congruencia con las expectativas de evolución de las variables internas y externas relacionadas con su actividad y sobre todo, en congruencia con una evaluación de las capacidades de producción y operación de su área específica; y, segundo en participar en las reuniones de dirección en donde se desarrolla el plan estratégico o Programa Financiero, para contribuir en la búsqueda de la congruencia entre su propio programa y los de otras áreas.

De esta manera se obtienen de las áreas financieras los programas de captación, de endeudamiento externo, de otorgamiento de crédito, de recuperación de cartera, entre otros; de las áreas de promoción del desarrollo los programas de inversión en proyectos, programas especiales de desarrollo, programas de asistencia técnica, etc.

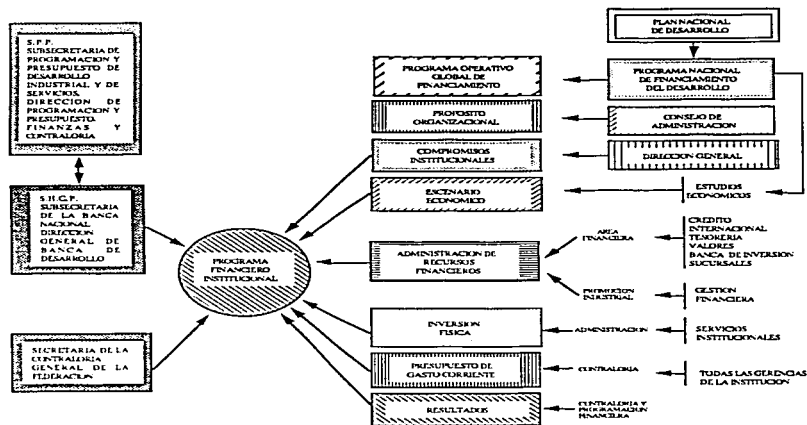
El programa financiero de los bancos de desarrollo cuenta con dos presupuestos que son: el presupuesto de gasto corriente que es lo que la institución gastará en su operación; se integra a partir de los presupuestos de cada una de las unidades administrativas bajo la coordinación de la contraloría, ya que es el área más directamente encargada de los resultados de la institución; y el de inversión, que corresponde a lo que tendrá que gastar la institución en instalaciones físicas y equipo para contar con lo necesario para su operación; de este último se debe de encargar el área administrativa.

De la integración de los elementos hasta aquí mencionados se generan pronósticos de la operación de la institución, entre los cuales se encuentran el estado de flujo de recursos, la estimación de balances proforma, el cálculo del margen financiero y finalmente el estado de resultados; este último es uno de los más importantes, ya que si bien los bancos de desarrollo no tienen como objetivo el generar grandes utilidades, no deben de convertirse en una carga para el estado; por otro lado, un nivel adecuado de utilidades para un banco de desarrollo, en las condiciones actuales de inestabilidad y de elevado costo del dinero, puede representar elevados niveles de tasa en los créditos que otorgan, lo cual va en contra de sus objetivos de fomento del desarrollo. En todo este proceso deben de trabajar muy directamente la contraloría y el área de programación financiera de la institución.

La congruencia del Programa Financiero Institucional con los grandes objetivos del desarrollo y los programas de gobierno, así como su integración en los programas operativos anuales de financiamiento, se logra a través de un coordinador sectorial, que en el caso de la banca es la Secretaría de Hacienda y Crédito Público, que es también quien maneja todos los trámites en lo referente a Programación y

Presupuestación de la banca ante la Secretaría de Programación y Presupuesto.

La Secretaría de la Contraloría General de la Federación se encarga de revisar el cumplimiento de los lineamientos de política presupuestal establecidos, ya sea por el Gobierno Federal o en la legislación existente.

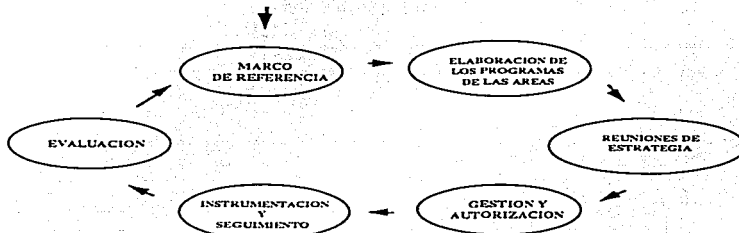


Esquema 9 : Integración General del Programa Financiero Institucional

TESIS CON FALLA DE ORIGEN

PROCESO OPERATIVO

La Programación Financiera de un Banco de Desarrollo se debe llevar a cabo mediante un ciclo operativo que se puede dividir en las siguientes etapas :



Esquema 10 : Ciclo Operativo de la Programación Financiera de un Banco de Desarrollo

Cada una de las etapas se comenta a continuación.

Marco de Referencia

El marco de referencia se establece mediante :

- 1.- La elaboración de un entorno económico y financiero que proporcione el marco macrofinanciero en el que desempeña sus funciones la institución.
- 2.- El análisis de las capacidades de operación de la institución basado en la evaluación del desempeño durante el periodo anterior.

- 3.- Los objetivos y lineamientos de los programas de gobierno, de la coordinadora sectorial y de la alta dirección.
- 4.- Los requerimientos y capacidades del entorno.
- 5.- Nivel de recursos fiscales disponible y monto tope de intermediación financiera, que define y proporciona la coordinadora sectorial.

Este marco de referencia es el que va a regir la estrategia a seguir en el Programa Financiero Institucional, para su elaboración es necesario hacer una serie de reuniones de Alta Dirección, en las que participan los responsables de cada área y en las que se presentan los diversos análisis que aquí se comentan y se acuerdan un pronóstico del entorno económico y los principales lineamientos estratégicos para la programación; estos dos últimos sirven de base para la elaboración de los programas de las áreas.

Elaboración de los Programas de las Areas

En esta etapa cada una de las áreas responsables de las actividades sustantivas de la institución, desarrolla su programa de operaciones, utilizando para ello el marco de referencia definido en la etapa anterior.

De esta manera se obtienen :

- El Programa Crediticio
- El Programa de Inversión Accionaria
- El Programa de Colocación de Valores
- El Programa de Deuda Externa
- El Presupuesto de Gasto Corriente

TESIS CON
FALLA DE ORIGEN

-El Presupuesto de Gasto de Inversión

-El presupuesto de Inversión Física, entre otros.

Contando con estos programas el área de programación financiera procede a consolidarlos en un Programa Financiero Institucional, y prepara la información para las reuniones de estrategia.

Reuniones de Estrategia

En estas reuniones participan los directores de las actividades del Banco y se presenta un Programa Financiero Institucional que integra las metas de operación de cada una de las actividades de la organización hacia el cumplimiento de los lineamientos estratégicos definidos en la primera etapa.

Esto se logra a través de las siguientes actividades :

1.- Consolidación de información, para lo cual es conveniente contar con un modelo automatizado que pueda estimar :

-Flujos de Recursos

-Balances Proforma

-Tasas de Interés

-Margen financiero

-Estado de Resultados

-Indicadores

TESIS CON
FALLA DE ORIGEN

Los principales objetivos de este modelo son:

- a) Integrar los programas de las áreas, proporcionando un panorama general de la situación financiera del banco, bajo los supuestos que se están considerando.
 - b) Proporcionar un análisis cuantitativo de congruencia de los programas y del desarrollo que tendrá la institución con ellos.
 - c) Permitir contar con gran velocidad en el procesamiento de un gran volumen de datos dejando más tiempo libre para el análisis.
- 2.- De los resultados obtenidos con el modelo se debe elaborar un análisis de indicadores de gestión para evaluar el desarrollo que obtendría el banco al ejecutar ese programa y se compara con los objetivos que se persiguen y con los lineamientos estratégicos establecidos en la primera etapa.
- 3.- Con el Programa Financiero obtenido en el primer punto y el análisis desarrollado en el segundo, se llevan a cabo una serie de Reuniones de Estrategia, en las que participan funcionarios de alto nivel con el fin de armonizar los diversos programa en forma participativa.
- 4.- A través de una serie de reuniones de este tipo, en algunos casos repitiendo los pasos 1,2 y 3, en un proceso de aproximaciones sucesivas se define la estrategia global a seguir.

Durante el desarrollo de estas actividades es importante considerar algunas variables clave para el programa, como son los recursos fiscales disponibles y el nivel de intermediación financiera determinados por la coordinadora sectorial, estas dos variable forman parte del marco de referencia y son indispensables para la siguiente etapa.

TESIS CON
FALLA DE ORIGEN

Gestión y Autorización

El objetivo fundamental de esta etapa es la verificación de la congruencia del Programa Financiero Institucional con los Programas de Gobierno. Esto se hace con la coordinadora sectorial, que en el caso de la banca de desarrollo, es la Dirección General de Banca de Desarrollo de la Secretaría de Hacienda y Crédito Público.

Es con esta Dirección General que se define el candado de Intermediación Financiera. Este candado se refiere a los recursos que la banca de desarrollo canaliza al sector privado y forma parte del déficit financiero del sector público. Es importante considerar detenidamente el nivel que de este tope se le asigna a cada banco, ya que el gobierno ha tratado de reducirlo al mínimo con el propósito de reducir su déficit, pero esta reducción puede afectar a los bancos, ya que por un lado siendo instituciones financieras su productividad la obtienen del crecimiento en su intermediación, y por otro en caso de que llegaran al tope antes de terminar el año, sería imposible que en ese momento dejaran de operar simplemente cerrando sus puertas. Si ese tope es excedido el cumplimiento de la meta de déficit del sector público puede no darse.

De esta manera se puede apreciar que en el Programa Financiero existen básicamente dos candados: el que resulta de las posibilidades de captación y derrama de recursos que impone el entorno (que se refiere a las condiciones propias de la economía y a la regulación de la política económica), y el del tope de Intermediación Financiera establecido por el presupuesto del Gobierno Federal.

Es a través de la coordinadora sectorial que se realizan las gestiones con otras entidades del Gobierno Federal, para tratar aspectos específicos del Programa que les atañe, como es el caso de los presupuestos de gasto corriente y de inversión física. En estos los bancos se ajustan a los programas de austeridad del Gobierno a través de esta gestión.

TESIS CON
FALLA DE ORIGEN

Instrumentación y Seguimiento

La instrumentación del Programa se lleva a cabo estableciendo compromisos y acordando metas por área de responsabilidad específica.

Del desarrollo de la operación se obtienen los resultados a través de un flujo de información que se establece para ese fin.

Estos sistemas de información tienen por objeto:

- Recopilar, analizar y canalizar la información estratégica del banco hacia la alta dirección.
- Concentrar, analizar y distribuir la información económica y financiera más relevante para la toma de decisiones.
- Proporcionar la información oficial de la institución a la coordinadora sectorial y a las entidades que lo requieran.

Estos objetivos deben de existir en una serie de instrumentos de seguimiento que reflejen el desarrollo de la operación sobre el programa financiero.

El Seguimiento del Programa Financiero, por ejemplo, presentaría la información global, y cada una de las áreas involucradas en la ejecución de los programas que lo componen emitirían los reportes de información analítica.

Para la obtención de la información de seguimiento es importante contar con fuentes que reflejen adecuadamente la operación de la institución, para esto lo mejor es tener un sistema de contabilidad operando al día y sistemas de consulta de información con las clasificaciones que se manejan en el programa, con el fin de contar con información veraz y oportuna.

TESIS CON
FALLA DE ORIGEN

Evaluación

Del seguimiento del programa financiero se procede a la evaluación, que se realiza con los siguientes objetivos:

- Revisar periódicamente la evolución del entorno económico-financiero, con el fin de evaluar la factibilidad de cumplimiento del programa y realizar la adecuación de metas cuando sea necesario.
- Revisar periódicamente la ejecución del programa con el fin de evaluar los resultados y diseñar medidas correctivas que orienten la toma de decisiones de la Dirección.
- Servir de base, para desarrollar y analizar estrategias que permitan el óptimo aprovechamiento de los recursos manejados por la institución de acuerdo a su función de banca de desarrollo y para la elaboración de nuevos ejercicios de programación financiera, ya sea de replantamiento del programa actual o de establecimiento del nuevo para el próximo año.
- Medir el impacto que tienen las actividades y estrategias que ejecuta la institución en sí misma, en la economía y en los Programas de Gobierno.

Son varios los instrumentos que se pueden utilizar para este fin, pero entre los más importantes se encuentran los indicadores de gestión, de los cuales debe de existir un resumen apropiado en el modelo financiero.

TESIS CON
FALLA DE ORIGEN

Características del Proceso Operativo

Algunas de las características más importantes del ciclo operativo que forma el Proceso de programación financiera son :

- 1.- Que aunque se trata de un ciclo iterativo se pueden reconocer a las actividades de Planeación-Programación al inicio de cada etapa cíclica y a las de evaluación al final.
- 2.- Que la Planeación-Programación es un ejercicio iterativo de congruencia y preferencia, orientado por las guías generales y por las normas específicas que fija la Dirección.
- 3.- Que no existe un programa único y general para las actividades de la institución; lo que existe es un sistema de programas específicos de las distintas actividades sustantivas que se integran en el programa global, a través de las relaciones de congruencia y preferencia atentos a los objetivos, metas, políticas y estrategias fijados.
- 4.- Consecuentemente la unidad de programación no es la que programa; su misión se concreta a coordinar y sistematizar los distintos programas, armonizando sus características.

Se deduce que el primer requisito de validez de un programa, sea su congruencia, que significa la aceptación por parte de todas las áreas sustantivas de unos objetivos, unas políticas y unas estrategias determinados.

TESIS CON
FALLA DE ORIGEN

USO DE ESCENARIOS EN LA PROGRAMACION

En el ambiente económico y financiero en que vivimos los cambios se suceden día a día, ocasionando una inestabilidad que dificulta las actividades de planeación. Sin embargo, esta inestabilidad no cambia el concepto de planeación, sino sólo la técnica.

Al haber cambios tan frecuentes y de tanta magnitud en el entorno, la Planeación se dificulta porque no se puede establecer un curso claro de acción. Es necesario entonces revisar cuáles son los objetivos de planear, para establecer alguna mecánica que permita lograrlos en las condiciones que presenta el entorno.

En general se planea para buscar el logro de un objetivo; en este sentido el plan que se elabora permite decidir un curso de acción y permite coordinar esfuerzos.

Desde el punto de vista de la Planeación Estratégica consideramos que es importante estudiar y conocer las oportunidades y riesgos que presenta el entorno y las fuerzas y debilidades de la empresa.

Al hablar de incertidumbre es de vital importancia que nos estemos refiriendo sólo al entorno y no a la empresa, si la empresa presenta incertidumbre en sí misma entonces es posible que la Planeación que desarrolle no sea de gran utilidad y lo mejor que podría hacer es fortalecer y definir su estructura de organización.

Si consideramos que tenemos una empresa que está bien definida y no presenta incertidumbre en sí misma, en lo que se refiere a sus capacidades de operación y a su organización, entonces nos enfrentamos sólo al problema de incertidumbre en el entorno.

Dado que los objetivos que se persiguen están muy ligados a los cursos de acción, gran parte de la importancia de la Planeación recae en la coordinación de funciones o actividades. Esto da la pauta para la primera característica que deben de tener los planes, que es su congruencia.

Dentro de un entorno incierto lo que se debe de buscar es desarrollar planes que sean congruentes, por lo que se pueden establecer varios escenarios del comportamiento que tendrá la economía y de ahí generar planes congruentes de acción.

En este sentido se puede decir que la Planeación no es un asunto de exactitud ante un entorno incierto, sino es una actividad de congruencia.

La planeación en las organizaciones se puede llevar a cabo en dos etapas desarrolladas a través de reuniones de alto nivel. La primera en la que se acuerdan los entornos factibles, tratando de incorporar las opiniones que vierten los ejecutivos ligados directamente con la operación, y por lo tanto, directamente al entorno; es muy importante tomar en cuenta que en estas reuniones **TODAS LAS OPINIONES SON VALIDAS.**

En esta primera reunión se establecen varios escenarios (3 ó 4 escenarios ya que hay que tratar en un esfuerzo de síntesis, que sean los mínimos posibles), que permitan incorporar los puntos de vista vertidos por los ejecutivos en paquetes congruentes de comportamiento del entorno, esto enriquece en gran medida a todos los ejecutivos que participan.

De esta primera etapa se obtienen los entornos económicos que se utilizarán para realizar los planes alternos de actuación, para lo cual es importante el concepto de programación paramétrica que consiste en relacionar de la mejor manera posible, ya sea por

métodos matemáticos, expectativas o experiencia, las metas fundamentales de operación de cada una de las áreas de la organización con aquellas variables internas o del entorno con que más se relacionen, y utilizando estos parámetros se procede a elaborar los planes alternativos.

La metodología de escenarios permite evaluar las oportunidades y riesgos ante diversos entornos y permite tener un Programa Financiero válido aun ante un entorno cambiante, ya que si se desarrollan los programas A, B y C, es posible que a los tres meses de operación el A ya no se considere factible, pero se cuenta con el B y el C, si se hace una buena selección de entornos económicos es factible que al final del período se llegue todavía con algún programa válido. Esto evita los grandes esfuerzos que se tienen que hacer cada vez que hay un cambio en el entorno que deja obsoleto el Programa Financiero, en los casos en que se acostumbra la elaboración un solo programa.

El sistema de programación financiera que aquí se presenta se desarrolló de manera que permita la generación de escenarios, utilizando para ello metas paramétricas. Aunque no se puede esperar que los pronósticos que integran el programa financiero sean exactos, se debe procurar que sean atinados pero sobre todo congruentes.

CAPITULO V

MODELO DE PROGRAMACION FINANCIERA

MODELOS FINANCIEROS

Un sistema integrado para la planeación y el control financiero incluye una variedad de herramientas, análisis y decisiones de administración. Un modelo financiero es una de las herramientas clave dentro del sistema, y puede ser usado para el análisis, el pronóstico, la planeación y el control.

Por definición⁷ un modelo es una abstracción de la realidad. Vemos ejemplos de esto en la vida diaria, como trenes a escala, una estatua, una réplica de una antigüedad, o una ecuación explicando la rotación de la tierra. Algunos modelos reflejan la realidad directamente y con precisión, mientras otros son representaciones generales. El propósito de un modelo a menudo determina qué características de la realidad se desea simular. Simular significa actuar cómo o verse cómo el objeto real; de esta manera, un modelo de simulación financiera de un banco se ocupa de actuar cómo y verse como el sistema financiero, la estructura e interrelaciones del banco.

El sistema de contabilidad en sí mismo es uno de los modelos más comunes; es fácil de usar y representa al banco en términos financieros en forma bastante precisa. Sin embargo, los estados financieros probablemente no son buenas representaciones del mercado competitivo del banco.

⁷ Olson, Sollenberger, O' Commell, A Model for Commercial Banks, Olson Research Associates, Inc., 1980.

TESIS CON
FALLA DE ORIGEN

Para la mayoría de los modelos de simulación la computación es necesaria para deducir y manipular la información. Como resultado de los avances técnicos las computadoras han hecho la simulación (al nivel de complejidad que es relevante para la toma de decisiones de administración) posible a un costo razonable.

Un modelo financiero se define como aquel en que el usuario puede manipular una o más variables financieras y que su propósito es el de influir en las decisiones a través de revelar implicaciones de valores alternativos de estas variables.

Los modelos financieros incluyen modelos corporativos, de pronóstico de costos (presupuestación), de flujos de caja descontados, de análisis de compra o renta, de análisis de valores, de pronósticos económicos y de planeación de capacidad de producción.

Los modelos pueden ser dirigidos a asistir la toma de decisiones en la resolución de problemas específicos y en transacciones, o pueden ser herramientas para asistir en el desarrollo de políticas de operación y ayudar en la resolución de preguntas relativas a la Planeación Estratégica y Táctica.

CARACTERISTICAS DE LOS MODELOS ⁸

De los resultados obtenidos por diferentes usuarios en muchos tipos de modelos, durante varios años de experiencia, destacan algunos elementos como cualidades de modelos eficaces.

⁸ Olson, Sollenberger, O' Commell, A Model for Commercial Banks, Olson Research Associates, Inc., 1980.

Un modelo debe:

- Ser rápido, con respuesta en poco tiempo. Es importante hacer al modelo una parte integral del proceso de análisis de decisiones.
- Ayudar a los administradores a utilizar menos tiempo en la manipulación de información, permitir mayor tiempo para el análisis y acelerar sus decisiones.
- Ser una representación fiel de la realidad. El modelo debe ser veraz y una descripción exacta del mundo real, o la credibilidad se pierde y se impide la exactitud del pronóstico.
- Ser fácil de entender. En estos términos el modelo debería de utilizar relaciones esenciales y describir la interacción de las variables internas entre sí, pero evitar complejidades innecesarias.
- Ser flexible para permitir al usuario y al modelo crecer en sofisticación juntos en la medida en que el usuario madure.
- Ayudar a los administradores a entender mejor su ámbito de acción y sus decisiones. La mera intuición debe ser evitada.
- Ser fácil de usar. La mayoría de los administradores tienen poco interés en manipular computadoras y lenguajes.
- Proveer de capacidad para desarrollar análisis de "¿qué pasa si?" para evaluar posibles alternativas y cursos de acción en eventos futuros.
- Ser generalizado desde el punto de vista de la administración (no el punto de vista de una persona) y lo suficientemente específico para incluir las peculiaridades del banco.

La tesis que sobresale de la mayoría de los puntos anteriores es "valor práctico". Los resultados de un modelo valen sólo el impacto

TESIS CON
FALLA DE ORIGEN

que tienen en la calidad de las decisiones administrativas realizadas.

MODELO DEL SISTEMA DE PLANEACION FINANCIERA⁹

Un modelo financiero puede contribuir directamente a incrementar la calidad de la toma de decisiones de la administración. Algunas preguntas que un modelo de este tipo puede responder son:

¿Cómo se compara lo realizado el mes pasado con el plan?

¿Cuáles son los resultados financieros acumulados en lo que va del año?

¿Cuál es el impacto de incrementar o reducir las tasas de crédito? Si la tasa de los depósitos a plazo cambia ¿qué efecto tendrá en las utilidades?

¿Qué ventaja financiera comparativa presentan los diversos instrumentos de captación con que cuenta el banco?

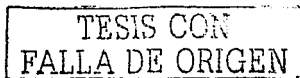
¿Qué impacto ocasionan las inversiones de baja rentabilidad o improductivas en las utilidades y hasta qué nivel pueden llegar?

¿Cuál es el beneficio financiero de emitir un nuevo instrumento de captación?

En la operación financiera cotidiana los objetivos de un banco de desarrollo en general se pueden resumir en los siguientes:

Productividad. Ser rentable en el corto plazo y autosuficiente en capital en el largo plazo.

⁹ Olson, Sollenberger, O' Commell, A Model for Commercial Banks, Olson Research Associates, Inc., 1980.



Crecimiento. En impacto y participación en la economía.

Liquidez. Para hacer frente a la demanda de crédito y a los compromisos que presenten los pasivos.

Suficiencia de capital. Para proteger a los pasivos y a la institución bancaria.

Un modelo puede ser una herramienta para ayudar a los administradores en la búsqueda de estos objetivos, ya que provee técnicas para el análisis, el pronóstico, la toma de decisiones y el control.

BENEFICIOS DE USAR MODELOS FINANCIEROS

La utilización de modelos de pronóstico financiero proporciona una gran cantidad de beneficios para el usuario experimentado, entre los que destacan:

- Mejores resultados en el desempeño administrativo, que provienen de anticipar cambios en lugar de simplemente reaccionar después del hecho.
- La función de administración de activos y pasivos es mejorada a través de la definición de políticas, análisis de sensibilidad y simulaciones.
- Situaciones de "¿qué pasa si?"; soluciones y planes alternativos; pueden ser evaluados y comparados en cuestión de minutos a un costo mínimo.
- Información financiera oportuna, relevante y precisa permite un análisis más detallado antes de la toma de decisiones.
- Estructura y disciplina son agregados al proceso de planeación.

TESIS CON
FALLA DE ORIGEN

- La planeación a largo plazo es mejorada al permitir la evaluación rápida de alternativas y al basarse en los resultados exitosos del corto plazo. El horizonte de planeación puede ser extendido del corto al largo plazo.
- Las líneas de estrategia y las políticas de la Alta Dirección pueden ser cuantificadas y usadas en un modelo para desarrollar recomendaciones de aprovechamiento óptimo de recursos, evaluar planes propuestos y controlar el proceso de pronóstico.
- El análisis de correlación y tendencia de datos históricos produce proyecciones y pronósticos más confiables.
- Las comunicaciones es mejorada a través de la revisión y discusión de: análisis rutinarios, reportes comparativos, lineamientos de política y objetivos claramente definidos.
- Reportes de indicadores clave, cálculos pro-forma, y presentación de gráficas, muestran relaciones que de otra manera podrían estar ocultas en páginas de números sin procesar.
- Un modelo puede generar reportes diseñados para apegarse a los estándares actuales de información y aún ser flexible para permitir la reestructuración rápida de las formas de reporte.
- La utilidad de pronósticos económicos y estudios de mercado es mejorada, ya que ellos pueden servir de base para alimentar el modelo, integrando y coordinando aún más el sistema de planeación del banco.

Esta lista da una idea del potencial de los modelos de Planeación Financiera.

Los modelos financieros corporativos deben inicialmente ser construídos para un propósito específico. En la medida en que su uso se generalice, la necesidad de mejorarlos y expandirlos se incrementará, ya que los administradores verán nuevas aplicaciones.

TESIS CON
FALLA DE ORIGEN

mejoramiento en usos existentes y una amplia aceptación del concepto de modelación en el banco. Es posible que surjan problemas; sin embargo, la probabilidad de éxito puede ser mejorada si el modelo tiene las características de utilidad práctica mencionadas con anterioridad.

En todo caso el modelo financiero debe de estar diseñado con principios que permitan la planeación fidedigna de productividad.

Las técnicas de análisis financieros, proyecciones estadísticas y preparación de estados pro-forma son herramientas eficaces en la búsqueda sin fin por caminos para convertir a los ejecutivos de "administradores por crisis" en "administradores por planeación".

En el desarrollo de un modelo se enfatiza la necesidad de formalizar la Planeación, ya que los cambios impactan a las organizaciones bancarias cada vez más, y pequeños errores de juicio pueden rápidamente crear problemas de gran magnitud. Un acercamiento estructurado al análisis, planeación y control ayuda a los ejecutivos a actuar para lograr metas de productividad estructuradas y reaccionar inteligentemente al cambio.

MATEMATICAS

Las matemáticas son la herramienta fundamental para el desarrollo de los modelos.

La definición más amplia que se puede dar a las matemáticas es que son métodos para representar ideas y conceptos en forma abstracta.

Abstracto¹⁰ en su etimología significa en Latín :

abs : de

EXTRAER DE

trahere : extraer

¹⁰Webster's Ninth New Collegiate Dictionary, MERRIAM WEBSTER, Copyright 1984.

TESIS CON
FALLA DE ORIGEN

Las matemáticas son abstractas, por lo que pueden expresar una cualidad de un objeto en forma independiente.

La matemática más simple es la aritmética, la más compleja es el lenguaje. Cuando se quiere representar el comportamiento financiero de una empresa, se desarrolla un modelo; cuando se quiere representar los servicios que proporciona esa empresa, se desarrolla un documento escrito; ambos son abstracción de la empresa.

Además las matemáticas se caracterizan por el método de la demostración que consiste en la obtención de nuevas verdades por deducción.

La comprensión de las matemáticas en este sentido es indispensable para el desarrollo de las herramientas que se utilizan en los sistemas de Planeación.

SISTEMA DE PROGRAMACION FINANCIERA

El Sistema de Programación Financiera está integrado por una serie de herramientas que consisten básicamente en modelos automatizados y sistemas de información de muy diversa índole, que se relacionan y complementan unos con otros para permitir el desarrollo de la actividad de planeación financiera del banco.

Este sistema es utilizado por el más alto nivel de una institución financiera porque en él se encuentran los responsables de cada una de las actividades sustantivas de la institución. Su participación debe ser muy activa, ya que es de vital importancia que tengan un conocimiento adecuado de los supuestos sobre los cuales está construido el sistema, debido a que en él van a analizar y evaluar sus estrategias y basar la toma de decisiones.

TESIS CON
FALLA DE ORIGEN

Algunos de los principales objetivos del sistema se detallan a continuación:

- Proporcionar una liga entre el entorno económico y las operaciones que realiza la institución.
- Permitir la elaboración de programas bajo diferentes escenarios económicos, pero con una metodología uniforme.
- Contribuir a la elaboración de metas para los diversos programas de las áreas en congruencia con los escenarios económicos planteados y la capacidad de operación de la institución.
- Detallar las metas anuales en mensuales, lo que es vital para el seguimiento y para algunos aspectos financieros, como es la productividad.
- Estimar el costo de los pasivos de la institución, tomando como base la evolución de las tasas de mercado.
- Elaborar un flujo de recursos que dé congruencia a los programas de las áreas.
- Estimar el impacto de ese flujo de recursos en la estructura financiera y en los resultados de la institución.

ESTRUCTURA DEL SISTEMA

El sistema está formado por los siguientes módulos:

- 1 - Pronóstico del Entorno Económico.
- 2 - Tasas de Interés Vigentes Durante el Año.
- 3 - Presupuestación del Gasto Corriente y de Inversión Física.
- 4 - Metas Operativas Anuales; Metas Paramétricas.
- 5 - Rotación de Pasivos y Cálculo de su Costo.
- 6 - Metas Mensuales; Índices de Estacionalidad.
- 7 - Modelo de Programación Financiera.

TESIS CON
FALLA DE ORIGEN

- 8 - Análisis de Capitalización.
- 9 - Indicadores de Gestión.
- 10 - Seguimiento del Programa Financiero.

Estos diez módulos se interrelacionan para elaborar el Programa Financiero institucional, el más importante es el modelo financiero que es alimentado por los demás de algunas variables clave para su funcionamiento. A continuación se describe brevemente cada uno de los módulos que componen el sistema, sin considerar el modelo financiero, ya que al ser el tema central de esta tesis, se describe por separado.

Pronóstico del entorno económico.- Este modelo proporciona el marco de referencia para el Programa Financiero. El marco de referencia se define como la evolución que tendrán las variables macroeconómicas y financieras que afectan la operación de la institución. Cada marco de referencia constituye un escenario dentro del cual el comportamiento de cada variable que incluye debe de ser congruente con las demás.

Las variables fundamentales de donde se obtiene el entorno económico son el crecimiento real del PIB y la inflación. De estas dos variables clave, se desprenden otras como son: incrementos salariales, evolución de las tasas de interés, evolución del tipo de cambio, agregados monetarios, captación del sistema financiero, entre otros, y son alimentadas a los otros módulos del sistema.

Tasas de Interés vigentes durante el Año. Del modelo de entorno económico se desprende la o las principales tasas líderes (CETES, CEDES a un mes), en este módulo se parte de esas tasas líderes para establecer un pronóstico del comportamiento comparativo mensual que tendrán las tasas de los diversos instrumentos de captación con que cuenta el banco.

TESIS CON
FALLA DE ORIGEN

Presupuestación del Gasto Corriente e Inversión Física. Partiendo de los pronósticos de tasa de inflación, incrementos salariales y tipo de cambio, que se elaboran en el módulo de entorno económico, y de los diversos requerimientos institucionales en materia de recursos materiales y humanos para su operación, en este módulo se elaboran los presupuestos de gasto corriente y de inversión física.

Metas Operativas Anuales. A través del establecimiento de parámetros que relacionan las variables de la operación sustantiva del banco, con aquellas del entorno que afectan directamente su comportamiento, se establecen metas operativas anuales. Los parámetros son el resultado de análisis estadístico, de la experiencia o de la tendencia histórica en combinación con lineamientos estratégicos que dicta la alta dirección.

Módulo de Rotación de Pasivos y cálculo de su costo. Del módulo de tasas de interés vigentes durante el año, se desprende el costo de captación de cada instrumento en el mes de que se trata, pero los instrumentos a plazos mayores de un mes permanecen a la tasa pactada desde el mes de colocación hasta su vencimiento, por lo tanto la tasa vigente no refleja el costo de los pasivos para ese mes, y entonces es necesario contar con un modelo que simule la colocación y el vencimiento de los valores que componen el pasivo. Este es el modelo que simula la rotación de los instrumentos de captación, proporcionando el costo ponderado de los pasivos vigentes durante cada mes.

Índices de Estacionalidad. Este módulo utiliza las diversas técnicas que existen para la generación de índices de estacionalidad mensuales de acuerdo al comportamiento característico de la variable de que se trate, y con ellos procede a mensualizar las metas operativas anuales. Esto es de lo más importante porque el modelo financiero requiere de información mensualizada para tener mayor exactitud, sobre todo en lo referente a cálculos de rentabilidad, y para el seguimiento de las metas mensuales, las cuales deben estar planteadas de la mejor manera posible para que su consecución dé como resultado el logro de la meta anual.

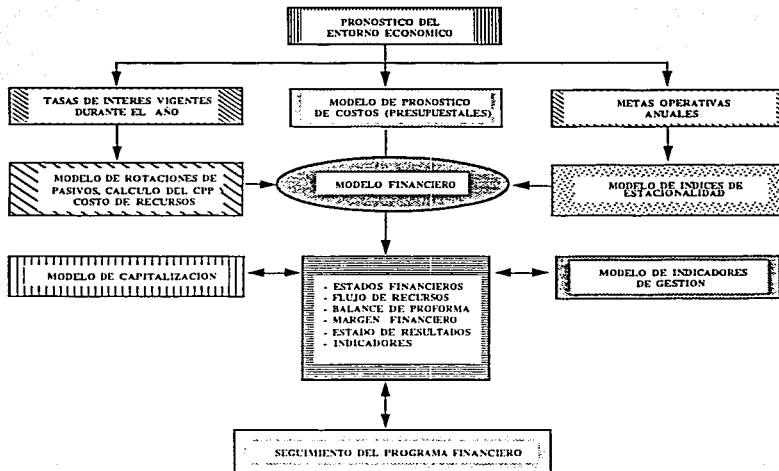
Análisis de capitalización. Del modelo de programación financiera se obtienen balances proforma y cifras que alimentan al modelo de capitalización, con el fin de medir la suficiencia de capital del banco, en este modelo se analizan los índices de capitalización sobre activos en riesgo, considerando tanto el capital contable, como las emisiones de deuda subordinada.

Indicadores de Gestión. Los indicadores de gestión son medidas que dan a conocer el desempeño del banco en tiempo, espacio y en la ejecución de su programa financiero. Son importantes porque permiten evaluar la gestión institucional desde el establecimiento de metas estratégicas durante la planeación, hasta el seguimiento del programa durante la ejecución. Se generan a partir de la información contenida en todos los demás módulos del sistema.

Seguimiento del Programa Financiero. Al ejecutarse el plan, las cifras de lo realizado son alimentadas al modelo y se actualiza el pronóstico de la operación del banco en lo que resta del año, realizando la adecuación mensual o anual de las metas del programa. El seguimiento del programa financiero permite: la comparación de lo real contra lo planeado en el mes y hasta el mes, evaluar el desempeño del banco, y en conjunto con el seguimiento del desenvolvimiento de las variables económicas que dieron origen al programa, verificar su validez o detectar desviaciones que dejan obsoleto al programa y hacen necesario un nuevo ejercicio de programación financiera.

No obstante que el sistema de programación financiera debe estar compuesto por todos estos módulos, en este trabajo se desarrolla a detalle únicamente el modelo de programación financiera, dado que constituye el módulo central del sistema y es el "común denominador" para todos los bancos de desarrollo, los otros módulos pueden variar de un banco a otro dependiendo de sus características propias.

DIAGRAMA DEL SISTEMA



TESIS CON
FALLA DE ORIGEN

MODELO DE PROGRAMACION FINANCIERA

Para el modelo financiero se consideraron características comunes y particulares que se presentan en los bancos de desarrollo existentes en nuestro país, con el fin de establecer una herramienta de uso general que sea fácilmente adaptable a cada banco, o a la banca de desarrollo en su totalidad.

EL objetivo principal es contar con un modelo automatizado que represente adecuadamente el comportamiento del banco de desarrollo en sus principales variables y relaciones financieras, con el fin de simular y evaluar estrategias que coadyuven al logro de sus objetivos y metas, así como realizar análisis de sensibilidad de los factores involucrados en su operación.

CARACTERISTICAS DEL MODELO

El modelo de programación financiera se desarrolló considerando las siguientes características :

Congruencia Financiera. El principal objetivo funcional del modelo es lograr la congruencia entre: los diversos programas de las áreas, el flujo de recursos, las disponibilidades, el coeficiente mínimo de liquidez, la evolución de los balances, el margen financiero, el estado de resultados y las utilidades del banco. Con los datos que se alimentan, el modelo genera los estados financieros proforma que resultarían de operar con esas cifras.

Presentación de Estados Financieros. El modelo está estructurado en estados financieros que reflejan la situación del banco, estos son: estado de origen y aplicación de recursos, balances proforma, margen financiero, estado de resultados, e indicadores. Esta presentación permite fácilmente analizar la congruencia de los resultados obtenidos por el modelo, al mismo tiempo que conocer las

TESIS CON
FALLA DE ORIGEN

ecuaciones que generan los resultados.

Estructura Contable. El modelo está basado en la estructura contable de los bancos de desarrollo, para lo cual existe un catálogo de cuentas estándar desarrollado por la Comisión Nacional Bancaria y de Seguros, aplicable a todos los bancos con muy ligeras modificaciones para atender necesidades particulares de algunos de ellos. Esta estructura facilita la alimentación y operación del modelo a partir del sistema central de información y hace que sea muy apegado a la operación real del banco.

Presentación Ejecutiva. Para la estructuración de los estados financieros que forman el modelo se han seleccionado y agrupado las variables financieras de acuerdo a su importancia e impacto en la operación y rentabilidad del banco, en un esfuerzo de síntesis que presenta en cuadros muy breves la situación y evolución financiera.

Detalle por Monedas. Dado que parte importante de la operación de algunos bancos de desarrollo es en divisas, en lo que corresponde a flujo de recursos, balances y margen financiero, el modelo presenta en estados financieros separados la operación en moneda nacional y la que resulta de consolidar en dólares las divisas con que opera.

Presupuestación Gubernamental. Los estados de origen y aplicación de recursos en moneda nacional y el consolidado en dólares de las monedas extranjeras, proporcionan la información necesaria para los formatos solicitados por las Secretarías de Hacienda y Crédito Público y de Programación y Presupuesto en la elaboración de los Programas Anuales de Financiamiento, con lo cual el modelo se liga con la planeación gubernamental.

Automatización. Gran parte de la ventaja de contar con un modelo es su velocidad para el desarrollo de escenarios, simulaciones y sensibilidades, es por esto que es muy importante que esté

TESIS CON
FALLA DE ORIGEN

automatizado. Por otro lado la automatización permite la flexibilidad suficiente para realizar los cambios y adecuaciones que requiera el modelo, ya sea por su mejoramiento y avance en el sistema de información del banco o para adecuarlo a los cambios que suceden en la operación bancaria o en el medio ambiente.

PRINCIPALES RELACIONES MATEMATICAS DEL MODELO

El modelo financiero consiste en un sistema de ecuaciones simultáneas, que al resolverse proporcionan los estados financieros proforma del Banco que resultarían de lograr las metas propuestas.

El modelo financiero hace compatibles los flujos de ingresos y de egresos con la captación o descolocación necesaria en mercado de dinero, con el nivel de disponibilidad y con los resultados de operación obtenidos.

Las principales relaciones matemáticas del modelo se describen a continuación:

1) Flujo de Recursos Moneda Nacional

La mayoría de los rubros del flujo moneda nacional se manejan en base a índices de estacionalidad multiplicados por la meta anual, sin embargo hay rubros que varían conforme cambian cualquiera de los otros rubros; los rubros que cambian son mercado de dinero y las disponibilidades.

La variación en las disponibilidades se debe a que dependen principalmente de dos factores : de un nivel óptimo de liquidez y de la captación del periodo. La disponibilidad inicial será igual a la disponibilidad final del mes anterior, calculada ésta de la forma siguiente:

Disponibilidad final = [10% (saldo de circulación de valores de mes

TESIS CON
FALLA DE ORIGEN

anterior + saldo de circulación de aceptaciones bancarias del mes anterior + saldo de circulación de valores del mes + saldo de aceptaciones bancarias del mes) / 2)] + (10% del saldo del mes de aceptaciones bancarias)

Las aceptaciones bancarias se estiman como la necesidad de recursos que no pueden ser captados por la operación básica de la Institución, es decir :

Aceptaciones Bancarias= Suma de los egresos del mes - total de ingresos del mes excepto aceptaciones bancarias

2) Balance Moneda Nacional

Los saldos del balance están formados por :

Saldo Final = saldo del mes anterior + flujo neto del mes

La utilidad del ejercicio se toma directamente del acumulado del estado de resultados.

3) Margen Financiero Moneda Nacional

En el margen financiero se utilizan saldos promedio, los cuales se calculan de la siguiente manera:

Saldo Promedio = (Saldo del mes anterior + Saldo del mes) / 2

En lo que se refiere a las tasas de interés, éstas se estiman como sigue :

<u>Concepto</u>	<u>tasa de Interés</u>
- Encaje Legal	CPP Institucional del mes + 3

TESIS CON
FALLA DE ORIGEN

- Otras Inversiones Tesorería
 - Cartera de Crédito
 - Cartera tipo IV
 - Depósito Especial Banxico
 - Circulación de Valores
 - Circulación Total
 - Aceptaciones Bancarias
 - Préstamos de Bancos
 - Certificados de Participación
- puntos
Tasa de Cetes
CPP BANXICO del mes anterior
+ sobretasa de crédito del mes.
CPP Institucional del mes anterior
CPP Institucional del mes
Tasa ponderada de aceptaciones bancarias y el
CPP Institucional.
CPP Institucional (estimado en función al CPP Banxico.)
Tasa de Cetes + 2
CPT + 3 puntos
8%

4) Flujo Moneda Extranjera

En su mayoría los rubros del flujo moneda extranjera están dados por índices de estacionalidad multiplicados por la meta anual, con excepción del movimiento de divisas que se refieren al faltante de recursos para hacer factible la operación de moneda extranjera, es decir:

Movimiento de divisas = Suma de Egresos - Suma de Ingresos

5) Balance Moneda Extranjera

Todos los saldos de Balance se calculan en base a la siguiente ecuación :

Saldo Final = Saldo final del mes anterior + Flujo neto del mes

6) Margen Financiero Moneda Extranjera

TESIS CON
FALLA DE ORIGEN

Al igual que en el Margen Financiero moneda nacional se utilizan saldos promedio para el cálculo del pago o cobro de intereses.

Saldo Promedio = (Saldo del mes anterior + Saldo del mes) / 2

Las tasas se estiman para cada rubro de la siguiente manera:

<u>Concepto</u>	<u>Tasa de interés</u>
- Disponibilidad de la Tesorería	Prime
- Cartera de Crédito	Costo total de la deuda externa + sobretasa.
- Depósito Banxico	Prime
- Operaciones Especializadas	Prime
- Costo Total de la Deuda Externa	Tasa ponderada de las tasas a las que está contratada la Deuda Externa.
- Crédito Interbancario	Prime + 4 puntos
- Valores Domésticos	Prime
- Deuda Subordinada	3% + sobretasa.

7) Estado de Resultados

Los intereses pagados y cobrados del Estado de Resultados se toman directamente de los márgenes financieros moneda nacional y moneda extranjera. El resto de los rubros se estiman en base a los presupuestos de las áreas operativas.

DIAGRAMA Y LISTADOS DEL MODELO

A continuación se presentan el diagrama del modelo financiero que se compone de las relaciones matemáticas que se mencionan en el apartado anterior y se acompaña del modelo que consta de los

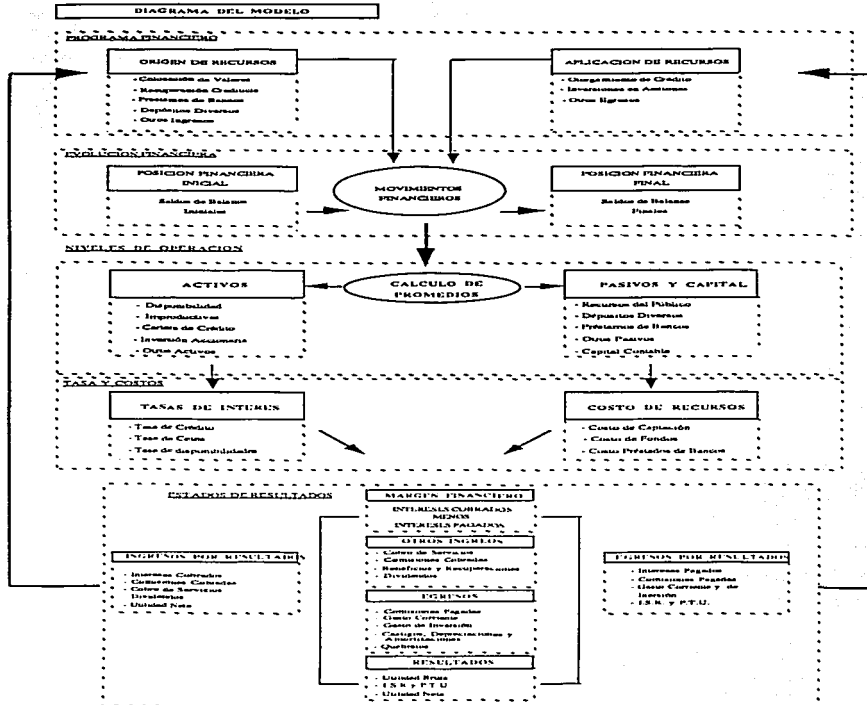
TESIS CON
FALLA DE ORIGEN

siguientes estados financieros:

- Operación Moneda Nacional-Resumen Ejecutivo
- Operación Moneda Extranjera y Consolidada-Resumen Ejecutivo
- Estado de Resultados e Indicadores de Gestión- Resumen Ejecutivo
- Variables del Entorno Económico
- Tasas de Interés
- Modelo para el Cálculo de la Sobretasa de Crédito
- Índices de Estacionalidad
- Programa Financiero Moneda Nacional
- Balance Moneda Nacional
- Márgen Financiero por Intereses Moneda Nacional
- Programa Financiero Moneda Extranjera
- Balance Moneda Extranjera
- Márgen Financiero por Intereses Moneda Extranjera
- Estado de Resultados

TESIS CON
FALLA DE ORIGEN

TESIS CON FALLA DE ORIGEN



Forma 1 - Estados
FINANCIEROS

ESTADO DE RESULTADOS

	1988	1989
INTERESES GUBERNOS	1,253,000	1,253,000
INTERESES FINANCIEROS	1,455,411	1,151,374
UTILIDAD EN FINANCIEROS	107,458	109,629
INTERESES GUBERNOS	1,196,620	1,241,011
INTERESES FINANCIEROS	1,406,018	1,241,363
UTILIDAD EN FINANCIEROS	11,813	3,278

	1988	1989
INTERESES GUBERNOS	2,531,770	2,825,444
INTERESES FINANCIEROS	2,774,227	2,496,336
UTILIDAD EN FINANCIEROS	136,222	179,108
RESERVAS FINANCIERAS	0	2,492
RESERVAS GUBERNOS	26,438	27,000
RESERVAS FINANCIERAS	17,674	18,000
RESERVAS GUBERNOS	6,622	67,000
RESERVAS FINANCIERAS	148,708	193,000
RESERVAS GUBERNOS	44,701	51,000
RESERVAS FINANCIERAS	7,244	11,299
RESERVAS GUBERNOS	17,296	107,000
RESERVAS FINANCIERAS	54,952	35,000
RESERVAS GUBERNOS	35,490	40,000

	1988	1989
RESERVAS GUBERNOS	116,781	112,520
RESERVAS FINANCIERAS	40,474	44,000
RESERVAS GUBERNOS	2,380	17,000
RESERVAS FINANCIERAS	192,444	207,282
RESERVAS GUBERNOS	4,407	20,000
RESERVAS FINANCIERAS	0	0
RESERVAS GUBERNOS	7,820	8,300
RESERVAS FINANCIERAS	247,421	246,742
RESERVAS GUBERNOS	104,019	117,187
RESERVAS FINANCIERAS	22,873	37,500
RESERVAS GUBERNOS	81,144	89,487

	1988	1989
RESERVAS GUBERNOS	5400	5400
RESERVAS FINANCIERAS	117-08	117-08
RESERVAS GUBERNOS	20-43	17-51
RESERVAS FINANCIERAS	41-27	43-08
RESERVAS GUBERNOS	0-00	7-13
RESERVAS FINANCIERAS	11-75	9-87
RESERVAS GUBERNOS	3-05	2-32
RESERVAS FINANCIERAS	0-29	0-13
RESERVAS GUBERNOS	100-00	100-00

ESTADO DE RESULTADOS

	1988	1989	1988	1989
UTILIDAD EN FINANCIEROS	1,351,765	1,457,763	22.5	3.8
UTILIDAD EN FINANCIEROS	213,417	217,708	10.4	15.4
UTILIDAD EN FINANCIEROS	1,564,997	1,681,991	18.4	1.1

	1988	1989	1988	1989
UTILIDAD EN FINANCIEROS	1,001,028	1,018,152	110.5	131.0
UTILIDAD EN FINANCIEROS	23,987	4,829	182.3	102.4
UTILIDAD EN FINANCIEROS	1,025,015	1,022,981	128.3	132.4

	1988	1989	1988	1989
UTILIDAD EN FINANCIEROS	42,016	274,467	291.6	197.4
UTILIDAD EN FINANCIEROS	14,740	0	1100.0	100.0
UTILIDAD EN FINANCIEROS	6,970	274,467	306.2	211.7
UTILIDAD EN FINANCIEROS	471,978	820,544	73.9	47.3

	1988	1989	1988	1989
UTILIDAD EN FINANCIEROS	1,025,015	1,022,981	128.3	132.4
UTILIDAD EN FINANCIEROS	1,025,015	1,022,981	128.3	132.4

	1988	1989	1988	1989
UTILIDAD EN FINANCIEROS	1,025,015	1,022,981	128.3	132.4
UTILIDAD EN FINANCIEROS	1,025,015	1,022,981	128.3	132.4

	1988	1989	1988	1989
UTILIDAD EN FINANCIEROS	1,025,015	1,022,981	128.3	132.4
UTILIDAD EN FINANCIEROS	1,025,015	1,022,981	128.3	132.4

	1988	1989
UTILIDAD EN FINANCIEROS	1,116,992	1,275,609
UTILIDAD EN FINANCIEROS	138.1	87.9
UTILIDAD EN FINANCIEROS	312,805	212,742
UTILIDAD EN FINANCIEROS	1,429,797	1,488,351
UTILIDAD EN FINANCIEROS	1,429,797	1,488,351

	1988	1989
UTILIDAD EN FINANCIEROS	28,241.4	31,548.4
UTILIDAD EN FINANCIEROS	2.4	2.1
UTILIDAD EN FINANCIEROS	28,241.4	31,548.4
UTILIDAD EN FINANCIEROS	28,241.4	31,548.4

TESIS CON
FALLA DE ORIGEN

93

DESCRIPCION	1978												1979	1980	1981	1982	1983	1984	1985	1986	1987	1988	1989	1990					
	ENE	FEB	MAR	ABR	MAY	JUN	JUL	AUG	SEPT	OCT	NOV	DIC																	
RENTAS	100,000	100,000	100,000	100,000	100,000	100,000	100,000	100,000	100,000	100,000	100,000	100,000	100,000	100,000	100,000	100,000	100,000	100,000	100,000	100,000	100,000	100,000	100,000	100,000	100,000	100,000	100,000	100,000	
...

**TESIS CON
 FALTA DE ORIGEN**

96

ESCENARIOS, SIMULACIONES Y ANALISIS DE SENSIBILIDAD

Para ejemplificar la utilización de escenarios y simulaciones se desarrollaron algunos ejercicios que muestran diferentes alternativas de operación.

1) Escenarios

ESCENARIO BASE. Se refiere a las metas que se consideran factibles de alcanzar, de acuerdo a la tendencia que han mostrado las principales variables de operación del Banco y conforme al programa de estabilización del Gobierno.

ESCENARIO DESEABLE. Contiene metas ambisiosas que llevarían al Banco a incrementar su participación en la economía, utilizando el mismo nivel de gasto con lo que se logran mayores utilidades, lo que significa mayor productividad.

ESCENARIO PESIMISTA. En este escenario el crecimiento del Banco queda por debajo de las metas deseables y los resultados de operación disminuyen, lo que significa menor productividad.

2) Simulaciones

Se realizaron movimientos en algunas variables clave del escenario base, dando los siguientes resultados:

Simulación (A). La crisis económica ocasiona un elevado nivel de refinanciamientos, si las cosas mejoraran el impacto de una posible reducción del 50% beneficiaría a la captación en 200 mil millones de pesos.

Simulación (B). El rubro de deudores por intereses devengados no

cobrados puede llegar a afectar notablemente la rentabilidad del Banco, debido a que son activos sin rendimiento. Si este rubro se reduce en un 50%, el Banco podría operar con tasas de crédito menores en alrededor de un punto.

Simulación (C). Resulta conveniente contar con la recuperación de crédito en moneda extranjera para que se puedan redimir los bonos emitidos en el exterior, de no ser así, el incremento en la posición larga de divisas hace necesario incrementar la tasa de crédito en alrededor de un punto.

Simulación (D). Si se eliminara la posición de divisas, el beneficio en la rentabilidad del Banco le permitiría operar con tasas de crédito más reducidas.

Simulación (E). Para incrementar la función de Banco de Desarrollo se pensó en programas de apoyo a tasas atractivas para el inversionista, de tal forma que se manejó un programa de \$ 500 mil millones a la tasa de costo, el incremento en la intermediación y el mantenimiento de los gastos ocasionan un beneficio en la rentabilidad del Banco.

Simulación (F). En este escenario se incrementa el apoyo a un determinado sector, reduciendo la tasa de la cartera tipo I a la tasa de costo, para hacer esto, el resto de la cartera tendrían que fijarse a más del 10% de sobretasa de crédito.

3) Análisis de Sensibilidad

Al estimar el comportamiento futuro de las variables independientes del modelo, se considera un solo valor esperado. Es por esto que es necesario conocer el impacto que pueden tener pequeñas variaciones en el valor de estas variables, para determinar la sensibilidad de las variables dependientes del modelo a esas variaciones.

TESIS CON
FALLA DE ORIGEN

El mejor análisis de esto se obtiene, si se analiza el impacto en la sobretasa de crédito que se tendría al modificarse el valor de algunas de las variables independientes, como se muestra a continuación, de acuerdo a los resultados que arroja el modelo.

SIMULACIONES Y ANALISIS DE SENSIBILIDAD	UTILIDAD (M\$)	SOBRETASA DE CREDITO PROMEDIO ANUAL %	MOVIMIENTO EN POLITICA DE SITASA ANUAL %
INCREMENTO DE 1 PUNTO EN SOBRETASA 19,325			
ESCENARIO BASE	99,687	5.47	(1.9)
INCREMENTO DE 1 PUNTO EN EL CPP BANXICO	99,689	4.49	(3.4)
INCREMENTO DE 1 PUNTO EN EL CPP DE BANCO	99,829	6.44	(0.6)
INCREMENTO DE 100,000 M EN VALORES TRADICIONALES	99,595	5.18	(2.4)
INCREMENTO DE 100,000 M DE INT. DEV. NO COB.	99,713	6.26	(0.8)
INCREMENTO DE 100 M DLS EN POSICION DE DIVISAS	99,754	7.34	0.7
INCREMENTO DE 100,000 M EN INV. ACCIONARIA	99,713	6.24	(0.8)
INCREMENTO DE 100,000 M EN ABS	99,639	5.39	(2.1)
INCREMENTO DE 100,000 M EN BONOS	99,687	5.19	(2.4)
INCREMENTO DE 100,000 M EN BONOS DE DESARROLLO	99,688	5.50	(1.9)
INCREMENTO DE 20,000 M EN OTROS GASTOS	99,716	6.35	(0.7)
INCREMENTO DE 20,000 M EN OTROS INGRESOS	99,688	4.64	(3.1)

TESIS CON
FALLA DE ORIGEN

TESIS CON
 FALLA DE ORIGEN

CÓDIGO	PROGRAMA	PROYECTO	DESCRIPCIÓN	PRESUPUESTO		COMISIONES		RECURSOS DE ORIGEN			RECURSOS DE DESTINO		
				SALDO	PROYECTADO	SALDO	PROYECTADO	SALDO	PROYECTADO	PROYECTADO	PROYECTADO	SALDO	PROYECTADO
1000000	000000	0	000000	200,000	200,000	200,000	200,000	200,000	200,000	200,000	200,000	200,000	200,000
1000000	100000	0	100000	100,000	100,000	100,000	100,000	100,000	100,000	100,000	100,000	100,000	100,000

RESUMEN DE EJECUCION													
CÓDIGO	PROGRAMA	PROYECTO	DESCRIPCIÓN	PRESUPUESTO		COMISIONES		RECURSOS DE ORIGEN			RECURSOS DE DESTINO		
				SALDO	PROYECTADO	SALDO	PROYECTADO	SALDO	PROYECTADO	PROYECTADO	PROYECTADO	SALDO	PROYECTADO
1000000	000000	0	000000	200,000	200,000	200,000	200,000	200,000	200,000	200,000	200,000	200,000	200,000
1000000	100000	0	100000	100,000	100,000	100,000	100,000	100,000	100,000	100,000	100,000	100,000	100,000

CÓDIGO	PROGRAMA	PROYECTO	DESCRIPCIÓN	PRESUPUESTO		COMISIONES		RECURSOS DE ORIGEN			RECURSOS DE DESTINO		
				SALDO	PROYECTADO	SALDO	PROYECTADO	SALDO	PROYECTADO	PROYECTADO	PROYECTADO	SALDO	PROYECTADO
1000000	000000	0	000000	200,000	200,000	200,000	200,000	200,000	200,000	200,000	200,000	200,000	200,000
1000000	100000	0	100000	100,000	100,000	100,000	100,000	100,000	100,000	100,000	100,000	100,000	100,000

CUADRO DE RESUMEN DEL

	1988	1989
MUJERES EMPLEADAS EN INDUSTrias PRIVADAS	135,000	150,000
MUJERES EMPLEADAS EN SERVICIOS FINANCIEROS	140,000	145,000
MUJERES EMPLEADAS EN EDUCACION	20,000	20,000
MUJERES EMPLEADAS EN COMERCIO	150,000	155,000
MUJERES EMPLEADAS EN SALUD	140,000	145,000
MUJERES EMPLEADAS EN AGRICULTURA	10,000	10,000

RESCENARIOS PRESUNTA

	1988	1989
SECTOR PRIVADO	135,000	150,000
SECTOR PUBLICO	140,000	145,000
TOTAL	275,000	295,000

	1988	1989	DIFERENCIA	ESCENARIO PRESUNTA	
				1988	1989
SECTOR PRIVADO	135,000	150,000	15,000	135,000	150,000
SECTOR PUBLICO	140,000	145,000	5,000	140,000	145,000
TOTAL	275,000	295,000	20,000	275,000	295,000

ESCENARIO PRESUNTA

	1988	1989
MUJERES EMPLEADAS EN INDUSTrias PRIVADAS	135,000	150,000
MUJERES EMPLEADAS EN SERVICIOS FINANCIEROS	140,000	145,000
MUJERES EMPLEADAS EN EDUCACION	20,000	20,000
MUJERES EMPLEADAS EN COMERCIO	150,000	155,000
MUJERES EMPLEADAS EN SALUD	140,000	145,000
MUJERES EMPLEADAS EN AGRICULTURA	10,000	10,000

	2	3
MUJERES EMPLEADAS EN INDUSTrias PRIVADAS	135,000	150,000
MUJERES EMPLEADAS EN SERVICIOS FINANCIEROS	140,000	145,000
MUJERES EMPLEADAS EN EDUCACION	20,000	20,000
MUJERES EMPLEADAS EN COMERCIO	150,000	155,000
MUJERES EMPLEADAS EN SALUD	140,000	145,000
MUJERES EMPLEADAS EN AGRICULTURA	10,000	10,000

	2	3
SECTOR PRIVADO	135,000	150,000
SECTOR PUBLICO	140,000	145,000
TOTAL	275,000	295,000

	2	3
MUJERES EMPLEADAS EN INDUSTrias PRIVADAS	135,000	150,000
MUJERES EMPLEADAS EN SERVICIOS FINANCIEROS	140,000	145,000
MUJERES EMPLEADAS EN EDUCACION	20,000	20,000
MUJERES EMPLEADAS EN COMERCIO	150,000	155,000
MUJERES EMPLEADAS EN SALUD	140,000	145,000
MUJERES EMPLEADAS EN AGRICULTURA	10,000	10,000

	1988	1989
MUJERES EMPLEADAS EN INDUSTrias PRIVADAS	135,000	150,000
MUJERES EMPLEADAS EN SERVICIOS FINANCIEROS	140,000	145,000
MUJERES EMPLEADAS EN EDUCACION	20,000	20,000
MUJERES EMPLEADAS EN COMERCIO	150,000	155,000
MUJERES EMPLEADAS EN SALUD	140,000	145,000
MUJERES EMPLEADAS EN AGRICULTURA	10,000	10,000

	1988	1989
SECTOR PRIVADO	135,000	150,000
SECTOR PUBLICO	140,000	145,000
TOTAL	275,000	295,000

	1988	1989
MUJERES EMPLEADAS EN INDUSTrias PRIVADAS	135,000	150,000
MUJERES EMPLEADAS EN SERVICIOS FINANCIEROS	140,000	145,000
MUJERES EMPLEADAS EN EDUCACION	20,000	20,000
MUJERES EMPLEADAS EN COMERCIO	150,000	155,000
MUJERES EMPLEADAS EN SALUD	140,000	145,000
MUJERES EMPLEADAS EN AGRICULTURA	10,000	10,000

	1988	1989
MUJERES EMPLEADAS EN INDUSTrias PRIVADAS	135,000	150,000
MUJERES EMPLEADAS EN SERVICIOS FINANCIEROS	140,000	145,000
MUJERES EMPLEADAS EN EDUCACION	20,000	20,000
MUJERES EMPLEADAS EN COMERCIO	150,000	155,000
MUJERES EMPLEADAS EN SALUD	140,000	145,000
MUJERES EMPLEADAS EN AGRICULTURA	10,000	10,000

TESIS CON FALLA DE ORIGEN

CAPITULO VI

CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES

La Banca de Desarrollo ha sido un elemento importante en el desarrollo económico del país, su operación ha contribuido a la generación de empleo, a la creación de riqueza y al desarrollo de ramas específicas y actividades económicas, que sin su apoyo no se hubieran logrado.

Los bancos de desarrollo son una herramienta fundamental del Estado al constituirse en un brazo financiero que apoya el logro de los grandes objetivos de política económica, mediante su participación en el esfuerzo por establecer los equilibrios fundamentales y el impulso que dirige a la ejecución de los programas sectoriales y regionales prioritarios para el país.

Siendo su propósito fundamental otorgar financiamiento en condiciones más ventajosas, sus márgenes de operación y sus utilidades son lo más reducido posible, garantizando por un lado, que las empresas beneficiadas cuenten con costos financieros más bajos para lograr un adecuado desarrollo, y por otro, que los bancos permanezcan con una estructura financiera sana y redituable. En este sentido, la Política del Estado ha sido que operen con recursos propios y excepcionalmente con recursos fiscales; sin embargo, el Estado les ha dado apoyo en algunas ocasiones, a través de fuentes de financiamiento.

Desde la perspectiva de empresas, de organizaciones de carácter económico que esperan utilidad o ganancia en transacciones o que fomentan el desarrollo económico, se considera como planeación a cualquier actividad de organización empresarial para resolver de

TESIS CON
FALLA DE ORIGEN

antemano la secuencia de pasos necesaria para alcanzar un objetivo o meta, tomando en consideración el desempeño de la organización en el pasado y en el presente, los recursos disponibles y los requerimientos futuros.

El proceso de Planeación tiene una serie de etapas definidas por los requerimientos que establece el tipo de actividad para la cual se planea. Una vez que entran en funcionamiento, estas etapas conforman un ciclo de operaciones en el que es difícil asignar un principio o un final y sólo se reconoce la etapa que se está llevando a cabo en cada momento.

El proceso administrativo de Planeación, Ejecución, Evaluación y Control no pertenece sólo a la administración de la empresa, sino también se aplica a la actividad de Planeación. En el proceso de Planeación se debe de hacer hincapié tanto en la evaluación de plan, que significa la verificación de que sigue siendo adecuado, considerando el desenvolvimiento de los supuestos básicos que le dieron origen, como al control del plan que significa la serie de adecuaciones que se tengan que hacer para mantener en todo momento un plan vigente. Para esto último es muy conveniente que desde la planeación se incluyan medidas de control que permitan conocer el momento en que el plan resulte obsoleto.

La coordinación de todos estos factores que intervienen en la administración de los bancos de desarrollo es un gran reto para su Alta Dirección. Dentro de esta coordinación el concepto de Planeación Estratégica es indispensable.

La Planeación Estratégica para que sea efectiva, se realiza en el nivel administrativo más alto, ya que al ser integral debe ser hecha desde el punto de vista que abarca la situación global existente y en su definición se encuentra la idea del uso ingenioso de recursos y maniobras ante las perspectivas previsibles.

TESIS CON
FALLA DE ORIGEN

El Plan Estratégico proporciona la dirección que requieren las actividades de los siguientes niveles de una organización. Todos los lineamientos para los planes, programas y proyectos a ser desarrollados en los niveles inferiores de la organización, con el propósito de lograr el objetivo que se busca, deben de emanar del Plan Estratégico, ya que éste es el plan general a través del cual todos los demás son coordinados.

En la ausencia de un plan estratégico falta la coordinación y se presenta una escena de confusión que puede llevar al desperdicio de energía y recursos de la empresa en el corto plazo, y de continuarse en el largo plazo, al desastre; hay mucha diferencia entre esta situación y un fuerte impulso coordinado y efectivo hacia el logro del objetivo.

Para la elaboración de los Planes Tácticos los lineamientos generales del plan se dividen en actividades precisas con metas exactas. Los que hacen estos planes deben entender la situación y los objetivos que se persiguen para que les sirvan de guía, y es indispensable que estas actividades y metas precisas se definan evitando puntos de conflicto interno entre las diversas áreas de la organización.

Cualquier cosa que establezca un puente verdadero entre el objetivo y táctica es Planeación Estratégica. Esta requiere de herramientas adecuadas que permitan el análisis y síntesis de grandes flujos de información para la toma de decisiones y el control de la actividad. Esto es alcanzable hoy en día a través de la utilización de sistemas automatizados, que si bien en un principio tenían aplicación principalmente en actividades de tabulación de datos estadísticos, operativos o técnicos, después evolucionaron al campo administrativo, y ahora han entrado al campo técnico administrativo, así como al campo operacional de la economía real, permitiendo finalmente el desarrollo de sistemas de apoyo gerencial.

Para planear estratégicamente es necesario contar con métodos de integración y análisis de información que provengan de fuentes que

reflejen adecuadamente la operación de la empresa (la contabilidad analítica en la gran mayoría de los casos debería ser uno de los sistemas básicos para proporcionar la información operativa) y de ahí derivar a través de procesos de síntesis bien definidos la información necesaria para la toma de decisiones. Es importante estudiar y desarrollar un esquema de información que permita abstraer el comportamiento de la empresa y que sirva de base para la planeación, administración y el control.

Para el presente trabajo se tomó como caso práctico un banco de desarrollo para el que se presenta un modelo de planeación financiera que permite coordinar las diversas actividades de la Organización en un programa financiero institucional, analizando los aspectos de flujo de recursos, evolución financiera y productividad, hacia el cumplimiento de sus metas y objetivos.

A las actividades de planeación de la Banca de Desarrollo se les llama Programación Financiera, ya que estos bancos al ser entidades del estado para el fomento del desarrollo, se constituyen como sociedades nacionales de crédito que tiene la figura legal de empresa paraestatal, por lo que de acuerdo con la Ley de Planeación deben desarrollar anualmente programas en este caso financieros, por ser bancos, que sean congruentes con el Plan Nacional de Desarrollo y los Programas sectoriales, regionales y especiales, entre los que se puede citar el Programa de Nacional de Financiamiento del Desarrollo, el de Fomento Industrial y Comercio Exterior y el de Estabilidad y Crecimiento Económico.

Desde el punto de vista particular de la dirección de un banco, el Plan Nacional de Desarrollo y los grandes Programas de gobierno forman parte de los objetivos que se deben perseguir y proporcionan lineamiento de planeación, de política y en ocasiones expectativas de lo que sucederá en el entorno; el Programa Financiero Institucional constituye el plan estratégico que habrá de coordinar todos y cada uno de los programas de las áreas hacia el cumplimiento de los objetivos de la institución y los programas de

TESIS CON
FALLA DE ORIGEN

las áreas corresponden a los planes tácticos que al ejecutarse correctamente lograrán el cumplimiento del plan estratégico de ese banco.

De esta manera, una vez definidos los objetivos globales, se cuenta con las instituciones financieras que ejecutarán una parte importante de las acciones necesarias para lograr esos grandes objetivos, cada una de ellas con un objetivo particular o propósito organizacional, que está dado por su Ley Orgánica y su Consejo Directivo.

El Programa Financiero Institucional se elabora a partir de los diversos programas específicos de cada área del banco, en él, se integran las metas de operación de cada una de las actividades de la organización hacia el cumplimiento de los objetivos y lineamientos estratégicos definidos.

Para ello es indispensable contar con un sistema de programación financiera que permita estimar flujos de recursos, balances proforma, tasas de intereses, margen financiero, estado de resultados e indicadores de eficiencia y desarrollo, e impacto en el entorno de la Institución.

La planeación debe ser participativa, por lo tanto, cada área del banco encargada de una actividad en particular es responsable de la planeación en dos sentidos: primero en desarrollar su propio programa de trabajo en congruencia con sus metas y objetivos específicos, en congruencia con las expectativas de evolución de las variables internas y externas relacionadas con su actividad y sobre todo en congruencia con una evaluación de las capacidades de producción y operación de su área específica; y, segundo en participar en las reuniones de dirección en donde se desarrolla el plan estratégico o Programa Financiero, para contribuir en la búsqueda de la congruencia de su propio programa con los de otras áreas.

TESIS CON
FALLA DE ORIGEN

Existen algunos elementos que han resultado ser de gran importancia para el desarrollo del proceso de Programación Financiera.

1. Para contar con la oportunidad que se requiere es indispensable que el sistema y los modelos que lo componen estén automatizados.
2. Es fundamental que exista una adecuada correspondencia entre la información que maneja el modelo y la realidad, por lo que es indispensable que el modelo se alimente de la contabilidad, adecuando los sistemas contables para este fin y teniendo el beneficio adicional de no duplicar el flujo de información.
3. En su desarrollo los modelos financieros deben de ser prácticos y comprendidos por sus usuarios (que por lo general son los miembros de la Alta Dirección) por lo que se debe de comenzar con un sistema simple (Regla de Tres) y evolucionar progresivamente hacia modelos de mayor complejidad sin romper la comprensión del usuario.
4. Cada ejercicio de Programación Financiera requiere de un gran esfuerzo y coordinación por parte de todas la áreas de la Organización, por lo que en condiciones cambiantes es indispensable contar con la adecuada administración del proceso, utilizando las herramientas que permitan llevarlo a cabo en la forma más ágil posible, en particular las siguientes:
 - a) Desarrollar tres escenarios con situaciones que van de mayor a menor riesgo, indicando en cada caso las acciones que se llevarían a cabo en esa situación. El seguimiento del Programa se realiza sobre los tres ejercicios y se van descartando los que resulten obsoletos. Con esta metodología se evita la elaboración de nuevos Programas durante el ejercicio.
 - b) Utilizar una metodología paramétrica que significa relacionar cada una de las metas operativas de las áreas con la variable o variables del entorno y de la estructura financiera institucional más ligada con su comportamiento. Cuando se

TESIS CON
FALLA DE ORIGEN

ha sistematizado esta metodología paramétrica, es factible actualizar el Programa Financiero automáticamente cada vez que se tiene la realidad o la expectativa de un entorno diferente o bases diferentes a las que se utilizaron para la elaboración del Programa original.

5. Finalmente, para tener un adecuado nivel de comunicación y comprensión de lo planeado y de los resultados obtenidos en los modelos, la presentación debe ser muy clara, por lo que es indispensable hacer un esfuerzo considerable en este sentido y tomarlo en cuenta en el momento en que se desarrollan los sistemas y modelos. En particular, en modelos muy grandes se recomienda la utilización de carátulas específicas de resumen que se dan alrededor de una estructura central y que presentan la principales variables de aspectos de suma importancia para la estrategia.

El sistema de programación financiera que aquí se presenta consta de varios módulos: Pronósticos del Entorno Económico, Tasas de Intereses Vigentes durante el año, Presupuestos de Gasto Corriente y de Inversión Física, Metas Operativas Anuales, Metas Paramétricas, Rotación de Pasivos y Cálculo de su Costo, Metas Mensuales, Índices de Estacionalidad, Análisis de Capitalización, Indicadores de Gestión, Seguimiento del Programa Financiero y el Modelo de Programación Financiera. Este último es el modelo que se presenta, ya que es el más importante y es el común denominador de todos los bancos, el resto de los módulos varían de acuerdo a las características de cada banco.

El modelo de programación financiera considera características de congruencia financiera entre: los diversos programas de las áreas, el flujo de recursos, las disponibilidades, el coeficiente de liquidez, la evolución de los balances, el margen financiero, el estado de resultados y las utilidades del banco. Así mismo, el modelo está estructurado con base en los estados financieros que reflejan la situación del banco, separando la operación en moneda nacional y en divisas. Se basa en la estructura contable de los bancos de desarrollo, de acuerdo al catálogo de cuentas de la Comisión Nacional Bancaria y de Seguros, se elabora con una presentación

TESIS CON
FALLA DE ORIGEN

ejecutiva que selecciona y agrupa las variables financieras de acuerdo a su importancia y finalmente, provee la información necesaria para la elaboración de los programas anuales de financiamiento por parte de las autoridades del Gobierno Federal.

TESIS CON
FALLA DE ORIGEN

BIBLIOGRAFIA

RUSSELL L. ACKOFF, " Un Concepto de Planeación de Empresas "; Limusa, 1985.

RUSSELL L. ACKOFF, " Planeación de la Empresa del Futuro "; Limusa, 1983.

GEORGE A. STEINER, " Planeación Estratégica "; C.E.C.S.A., 1985.

DONALD MOSCATO, " Modelos Financieros para la Toma de Decisiones : principios y métodos "; Fondo educativo interamericano, 1983.

OLSON-SOLLENBERGER-O'CONNELL, " A Model for Commercial Banks "; Asset/Liability Management, 1979.

Ley de Planeación

Modern Management Technology Defined, Diccionario del Curso de Ejecutivo de Organización, Bridge Publications, I.N.C.

Webster's Ninth New Collegiate Dictionary, MIRIAM WEBSTER, Copyright 1984.

Catálogo de Cuentas de La Comisión Nacional Bancaria

TESIS CON
FALLA DE ORIGEN