



30002  
12  
2ºy.  
**UNIVERSIDAD LA SALLE**

---

**LA FORMACION DE UN DEPARTAMENTO  
DE ANALISIS BURSATIL EN UNA  
INSTITUCION BANCARIA**

**SEMINARIO DE INVESTIGACION**

**QUE PARA OBTENER EL TITULO DE  
LICENCIADO EN ADMINISTRACION**

**P R E S E N T A:**

**MARGARITA PEREZ GAYTAN**

**TESIS CON  
FALSA FE ORIGEN**

**MEXICO, D. F.**

**AÑO 1990**



## **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 está 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.

## I N D I C E

	Página
INTRODUCCION	i
METODOLOGIA DE INVESTIGACION	ii
CAPITULO I SITUACION BURSATIL EN MEXICO	1
1.1 Breve Historia de la Actividad Bursátil en México	1
1.2 El Mercado de Valores	4
1.3 Conceptos de Análisis Bursátil	5
1.3.1 Análisis Económico	6
1.3.2 Análisis del Mercado de Dinero	6
1.3.3 Análisis del Mercado Accionario	7
CAPITULO II PROCESO ADMINISTRATIVO BASE TEORICA	9
2.1 Porque Aplicar el Proceso Administrativo	9
2.2 Previsión	12
2.2.1 Definición	13
2.2.2 Principios Científicos en que descansa la Previsión	13
2.2.3 Objetivo	14
2.2.4 Clasificación de los Objetivos	14
2.2.5 Reglas para Fijar Objetivos	15
2.2.6 Investigación y sus Reglas	17
2.2.7 Técnicas de la Investigación	18
2.2.8 Reglas sobre Cursos Alternativos de Acción	18
2.3 Planeación	19
2.3.1 Definición	20
2.3.2 Principios de Planeación	20
2.3.3 Definición de Políticas	20
2.3.4 Definición de Procedimientos	21
2.3.5 Definición de Programas	22
2.3.6 Definición de Presupuestos	22
2.3.7 Técnicas para Formular Planes	23

## I N D I C E

	Página
2.4 Organización	24
2.4.1 Definición	25
2.4.2 Principios de Organización	25
2.4.3 Funcionalización	26
2.4.4 Niveles Jerárquicos y Tramos de Control	27
2.4.5 Organizaciones Altas y Planas	27
2.4.6 Delegación, Centralización y Descentralización	28
2.4.7 Estructuras de Autoridad	30
2.4.8 Organigramas	32
2.4.9 Obligaciones	36
2.5 Integración	37
2.5.1 Definición	38
2.5.2 Principios de la Integración de las Personas	38
2.5.3 Proceso de Integración de las Personas	39
2.5.4 Principios de la Integración de las Cosas	43
2.5.5 Técnicas Fundamentales de la Integración de las Cosas	44
2.6 Dirección	47
2.6.1 Definición	48
2.6.2 Fases y Etapas	48
2.6.3 Principios de la Dirección	49
2.6.4 Comunicación	50
2.6.5 La Autoridad y el Mando en la Empresa	53
2.6.6 Decisiones	55
2.6.7 Delegación	57
2.6.8 Supervisión	57
2.7 Control	59
2.7.1 Definición	60
2.7.2 Tipos de Control	60
2.7.3 Principios de Control	60
2.7.4 Proceso y Reglas	60
2.7.5 Clasificación de los Medios de Control	61
2.7.6 Técnicas Actuales de Controles	63

## I N D I C E

	Página
<b>CAPITULO III Aplicación Práctica del Proceso Administrativo para la Formación de un Departamento de Análisis Bursátil</b>	<b>64</b>
<b>3.1 Previsión</b>	<b>65</b>
3.1.1 Objetivos Generales	65
3.1.2 Objetivos Particulares	65
3.1.3 Objetivos a Corto Plazo	66
3.1.4 Objetivos a Largo Plazo	66
3.1.5 Factores	66
3.1.6 Curso Alternativo de Acción	68
<b>3.2 Planeación</b>	<b>70</b>
3.2.1 Políticas	70
3.2.2 Programa Táctico	73
3.2.3 Procedimientos	76
3.2.4 Presupuesto	76
<b>3.3 Organización</b>	<b>80</b>
3.3.1 Departamentalización	80
3.3.2 Descripción de Puestos	83
<b>3.4 Integración</b>	<b>134</b>
3.4.1 Integración de las Personas	134
3.4.2 Integración de las Cosas	136
<b>3.5 Dirección</b>	<b>137</b>
3.5.1 Evaluación del Desempeño	139
3.5.2 Supervisión	144
3.5.3 Delegación	144
3.5.4 Comunicación	144
<b>3.6 Control</b>	<b>149</b>
3.6.1 Control del Programa Táctico	149
3.6.2 Formato de Control de Tareas	154
3.6.3 Reporte Trimestral al Director Corporativo	155
3.6.4 Estado de Resultados de la Mesa de Dinero	155
<b>CONCLUSION</b>	<b>156</b>
<b>BIBLIOGRAFIA</b>	<b>158</b>

A DIOS  
POR DARME SIN LIMITE Y  
POR SER TAN GRANDE COMO  
SOLO EL PUEDE SERLO.

A MIS PADRES CARMEN Y CARLOS  
POR EL GRAN EJEMPLO QUE HAN  
REPRESENTADO EN MI VIDA.

A MIS ABUELITOS CARMEN Y DONACIANO  
CONCHITA Y CARLOS  
CON TODO MI CARINO Y RESPETO.

A MIS HERMANOS ADRIANA,  
CARLOS Y VELI POR SU  
AMISTAD.

A PACO CON TODO MI AMOR.

A GILBERTO MENDOZA POR  
SU APOYO EN LA REALIZACION  
DE ESTE TRABAJO.

A MIS TIOS, AMIGAS Y COMPAÑEROS  
QUE ME HAN ACOMPAÑADO SIEMPRE.

## INTRODUCCION

En México como en todo el mundo, el manejo del dinero ha sido durante muchos años una de las actividades más importantes realizadas por el hombre.

Es y ha sido la preocupación de todos, el proteger sus ahorros y buscar alternativas de inversión que les den mayores rendimientos.

Tradicionalmente se ha canalizado la inversión de dinero en inversiones productivas e inversiones financieras ofreciendo éstas últimas mayor número de alternativas.

En la actualidad las inversiones financieras forman una parte fundamental en el desarrollo de las economías de los Países, siendo el mercado de valores uno de los canales más exitosos de ésta.

En México el rápido crecimiento del mercado de valores ha generado diferentes alternativas de inversión que hasta hace algunos años no se conocían en nuestro País.

Esto da lugar a la investigación, a métodos de análisis de inversiones financieras para determinar las mejores opciones de inversión.

Me surgió la inquietud de formar un departamento que contribuyera al análisis bursátil en el ámbito de las instituciones bancarias del País, debido a que ésta actividad se había concentrado en las casas de bolsa dejando a un lado las instituciones bancarias.

Como administradora mi objetivo es el sentar las bases para crear un departamento de análisis bursátil que funcione eficientemente y satisfaga las necesidades de la institución, mediante la aplicación del proceso administrativo de Agustín Reyes Ponce con las consecuentes ventajas de aplicar un modelo sistemático.

El primer capítulo nos adentra en el rápido desarrollo del mercado de valores de México en los últimos años haciendo un recorrido por los principales conceptos del mercado de valores hasta llegar a la definición del análisis bursátil y sus diferentes ramas del estudio.

El segundo capítulo está referido a los conceptos del proceso administrativo base teórica, bajo la cual se procederá a crear el departamento.

## **INTRODUCCION**

El tercer capítulo se podría resumir como la esencia de este seminario de investigación, contempla la aplicación del proceso administrativo mediante el cual se optimiza la estructuración y futuro funcionamiento de las actividades de análisis bursátil.

Se procurará que la aplicación del proceso se apegue en lo posible a la realidad y sirva como una guía para el futuro desarrollo de otros departamentos de análisis bursátil.



## **METODOLOGIA DE LA INVESTIGACION**

### **Planteamiento del problema**

Debido al aumento de la actividad Bursátil en México, las Casas de Bolsa han creado diversos instrumentos para satisfacer las necesidades del público inversionista. Los Bancos para poder competir en el Mercado Bursátil tienen la necesidad de crear departamentos de análisis Bursátil para dar la asesoría conveniente y también ofrecer instrumentos atractivos al público inversionista, y así, captar éste sector del mercado.

### **Objetivo**

Crear un departamento para la investigación, evaluación y análisis del comportamiento del mercado de valores, así como, de las variables macroeconómicas para sensibilizar y determinar las expectativas del mercado de valores proporcionando los elementos suficientes a la toma de decisiones para el banco y para la asesoría a clientes.

### **Hipótesis**

Formar un departamento de análisis Bursátil en una institución Bancaria utilizando la aplicación del Proceso Administrativo.

### **Desarrollo**

El departamento se fué formando en base a las necesidades y recursos de la institución, mismos que se conocieron con la aplicación de entrevistas directas con funcionarios de la misma.

Las personas entrevistadas proporcionaron información real que resulta de carácter confidencial siendo de suma importancia y ayuda para la presente investigación.

Así mismo, se realizaron entrevistas con empresas de consultoría quienes apoyaron la parte de la integración de los recursos humanos, así como, los análisis y descripción de puestos.

Se consultaron revistas con diferentes criterios y puntos de vista para lograr una opinión objetiva de la situación Bursátil.

Se enriqueció la información proporcionada por la institución Bancaria con formatos, políticas y procedimientos de otras instituciones.

## **METODOLOGIA DE LA INVESTIGACION**

Los libros consultados fueron de diferentes autores con el fin de analizar el Proceso Administrativo en sus diversas expresiones, captando la aportación de cada uno de ellos para la formación del departamento de Análisis Bursátil.

Con la información recabada se hizo posible la investigación del presente seminario.

## CAPITULO I SITUACION BURSATIL EN MEXICO

### 1.1 BREVE HISTORIA DE LA ACTIVIDAD BURSATIL EN MEXICO.

A finales del siglo XIX, el fomento de la intermediación financiera en México se enfocaba al establecimiento de bancos comerciales con capitales extranjeros debido a la carencia de capital necesario para tales actividades bancarias. De ahí que el corretaje de acciones no tuvo evolución significativa.

La revolución mexicana interrumpió el desarrollo financiero y en 1932 se legisló por primera vez la intermediación bursátil (Ley del Mercado de valores). Para 1946, doce años después de la estadounidense, nace la Comisión Nacional de Valores como organismo encargado de vigilar y regular la intermediación bursátil.

La Ley del Mercado de Valores en 1975 y la crisis mexicana de 1976 caracterizada por la dependencia alimentaria, el desplazamiento masivo hacia ciudades (desempleo, cinturones de miseria, etc), ineficiencia del sistema comercial, un aparato estatal que ya no respondía a las necesidades de esta época, deficiente ahorro público, graves problemas con la Balanza de Pagos, fueron factores que trajeron como consecuencia la inflación, pérdida del poder adquisitivo de la población y la devaluación de 1976, creando la necesidad de contar con opciones de financiamiento e inversión diferentes a las tradicionales.

Los elementos clave de la Ley del Mercado de Valores fueron: 1) La unificación de las tres Bolsas de Valores existentes en México en un solo organismo. 2) La institucionalización de los Agentes de Bolsa en compañías de corretaje bursátil (Casa de Bolsa). 3) Se enfatiza la función de la Comisión Nacional de Valores al regular y vigilar a los participantes del mercado: emisores, inversionistas e intermediarios.

Entre 1976 y 1982 la industria bursátil vio un desarrollo sin precedente con nuevos instrumentos y organismos paralelos: en 1977 los PETROBONOS, en 1978 los Certificados de la Tesorería de la Federación (CETES), en 1980 el Papel Comercial, en 1981 las Aceptaciones Bancarias y el Fondo de México. El Instituto Nacional para el Depósito de Valores (INDEVAL) se establece en 1978 para facilitar la transferencia de acciones y su registro, en 1979 el establecimiento de la Academia de Derecho Bursátil Mexicano. En 1980 se establece el Instituto Mexicano del Mercado de Capitales (INMEX) para educar a los funcionarios y empleados del gremio bursátil, así como a los inversionistas y el fondo de contingencia como seguro del inversionista en el caso de mala administración de las Casas de Bolsa.

## CAPITULO I SITUACION BURSATIL EN MEXICO

Durante este periodo se observó un importante movimiento alcista desde 1976 hasta mayo de 1979 fecha en que cae el índice de la Bolsa prolongándose hasta agosto de 1982.

En septiembre de 1982 se da la Nacionalización de la Banca, fenómeno determinante que acelera la evolución bursátil haciendo considerar a la Bolsa Mexicana de Valores como un intermediario financiero paralelo al sistema bancario. Esto se da por la crisis de confianza derivada de la nacionalización que hace poner a la venta las Casas de Bolsa Bancarias, como una medida tendiente de alguna manera a recuperar la confianza perdida. Paralelamente los exbanqueros ven en las Casas de Bolsa un atractivo y un medio complementario, así como lo fueron los bancos para sus actividades industriales, comerciales y financieras.

Miguel de la Madrid en los primeros días de su administración sostuvo reuniones privadas con los antiguos propietarios de los bancos, poniendo a la venta éstos. Varios de los exbanqueros recompraron las Casas de Bolsa.

Esto es lo que se podría llamar un diseño del sistema financiero mejorado incorporando lo que hacía falta para lograr atraer capital de riesgo. El Gobierno dividió las diferentes funciones financieras separando a los Bancos de las Casas de Bolsa y a ambas de las Aseguradoras y Arrendadoras. Se ha demostrado estadísticamente que estas actividades no se encontraban desarrolladas por lo que no funcionaban independientemente.

En 1984 el índice de la bolsa subió substancialmente porque en 1982 se logró bajar la inflación que había prevalecido y se produjeron hechos como la devolución de las Banco-Empresas que generaron confianza y mayor demanda de acciones. Para los años siguientes la evolución del Mercado de Valores se vió influenciada por la considerable gama de instrumentos disponibles como fueron la creación de los Bonos de Indemnización Bancarios (BIBS) en 1983, el auge de las Sociedades de Inversión de renta fija y variable, el Papel Comercial y los Bonos Bancarios de Desarrollo en 1985, el Pagaré Empresarial en 1986, así como los PAGARES y los Bonos de Renovación Urbana (BORES) y para 1987 surgen otro tipo de instrumentos como son los Bonos de Desarrollo (BONDES), los Certificados de Plata (CEPLATAS), los Certificados de Aportación Patrimonial y las Obligaciones Subordinadas Convertibles. Dicha diversificación de instrumentos ayudo a enfrentar las condiciones inflacionarias prevalecientes en el momento.

## CAPITULO I SITUACION BURSATIL EN MEXICO

Para 1987 el Mercado Accionario entró en un alza espectacular (BOOM) influenciado principalmente por: a) Un impresionante crecimiento de las exportaciones no petroleras derivado de la elevada tasa de devaluación aplicada en 1986. Esto se reflejó directamente en los resultados de las empresas exportadoras que cotizan en Bolsa. b) La liquidez aparente derivada de las altas reservas internacionales junto a la relativa menor demanda de crédito del gobierno, favorecidos por el endeudamiento externo, así como por el mantenimiento de las tasas de interés reales negativas de junio a octubre de 1987. c) La gran disminución observada en el nivel general de endeudamiento de las empresas que cotizan en Bolsa debido a la oportunidad que presentó la adquisición de la deuda de descuento en los mercados internacionales, así como el de capitalizar a las empresas emitiendo acciones a buenos precios de mercado.

Durante este periodo el número de inversionistas que acudieron a la compra-venta de acciones se incrementó en forma espectacular, ya que en 1979 había alrededor de 2,500 inversionistas y para octubre 1987 ascendió a más de 350,000.

Para octubre de 1987 se dió la caída del índice de la Bolsa, fenómeno conocido como el "CRACK BURSATIL", provocado por una inestabilidad en el mercado, cuyas condiciones prevalecientes eran: participación creciente de las Sociedades de Inversión de renta variable, inversionistas institucionales acumulando papel a largo plazo y contrayendo la oferta, ausencia de mecanismos que regularan en forma natural movimientos exagerados (ventas en corto), alta regulación a ofertas primarias, aumento de las operaciones de crédito, entrada masiva de nuevos inversionistas neófitos ajenos a la Bolsa y a la información, asesoramiento por departamentos de análisis bursátil y ejecutivos de cuenta también novatos.

Durante las dos primeras semanas de octubre de 1987 se desató una guerra de tasas de interés entre los Bancos centrales de U.S.A, Japón, Gran Bretaña y Alemania que culminó con la precipitación de los mercados accionarios del mundo ante la amenaza de una recesión mundial.

En la actualidad el mercado accionario se encuentra en una etapa de indefinición reflejada principalmente por el bajo volumen operado. Después del CRACK y del anuncio del pacto de Solidaridad Económica la Bolsa tuvo un miniboom que duró de enero a principios de marzo de 1988 (fenómeno observado en otros países en donde se han implantado planes de estabilización para luego regresar al nivel que se considera real).

## CAPITULO I SITUACION BURSATIL EN MEXICO

Durante todo este desarrollo del Mercado de Valores se ha dado una caída en la Banca aunado a un crecimiento en la participación del mismo mercado por parte de las Casas de Bolsa.

Esto ha traído como consecuencia la necesidad por parte de los bancos de crear nuevos instrumentos para aumentar la competencia y recuperarse en la captación de recursos, como por ejemplo tenemos la creación de Cuentas Maestras y la mayor participación por parte de los bancos con fondos, tanto de renta fija como de renta variable. Otro aspecto importante dentro de la competencia por la captación del ahorro es la creación de Mesas de Dinero de las Casas de Bolsa para atender las necesidades de los inversionistas que exigían liquidez con altos rendimientos, llevando a los bancos a la necesidad de competir por este tipo de mercado y por lo tanto la creación de mesas de dinero también en la Banca.

### 1.2 EL MERCADO DE VALORES

Los sucesos que siguieron a la devaluación de 1976 constituyeron una prueba fehaciente de la necesidad de un Mercado de Valores organizado en México. El sector privado incapaz de ampliar sus actividades por falta de créditos en moneda nacional y enfrentando la imperiosa necesidad de reparar sus debilitados balances, adquirió clara conciencia de la necesidad de contar con un sólido Mercado de Valores; y el gobierno que depende también de las inversiones del sector privado para reactivar la economía y del propio mercado como alternativa de financiamiento para programas gubernamentales adquirió conciencia de la absoluta necesidad de desarrollar vigorosamente al mercado con un concepto distinto al que se tenía anteriormente.

El Mercado de Valores ha ido tomando fuerza día a día, reforzando sus estructuras, buscando respaldar sus operaciones en operaciones, en recursos humanos, sistemas, técnicas y equipos avanzados que permitieran hacer frente en el futuro a cualquier clase de crecimiento.

Gremio bursátil y autoridades estrecharon sus relaciones y unieron fuerzas para diseñar y ofrecer alternativas de financiamiento e inversión, más amplios cauces de información y elementos de mayor transparencia en las operaciones, factores fundamentales para el sano desenvolvimiento de un Mercado de Valores.

## CAPITULO I SITUACION BURSATIL EN MEXICO

En términos concretos, podemos señalar que el Mercado de Valores Mexicano se conforma actualmente con dos grandes mercados: el Mercado de Capitales o de Largo Plazo que incluye valores de renta variable y de renta fija, y el Mercado de Dinero que se conforma de instrumentos de renta fija a corto plazo.

El Mercado de Capitales lo constituyen la oferta y la demanda de recursos a intermedio y largo plazo realizándose las operaciones a través de títulos valores, este mercado cuenta con el mercado accionario o de renta variable que está representado por acciones y el mercado de obligaciones que son instrumentos que pueden emitir las empresas como son las Obligaciones Hipotecarias, Quirografarias y Subordinadas.

Bonos Gubernamentales como son los PETROBONOS, BIBS, BORES, etc., (que son emitidos por instituciones gubernamentales y que constituyen valores de renta fija).

El Mercado de Dinero en cambio se conforma solamente de aquellos instrumentos de corto plazo y altamente líquidos. Actualmente se constituye por CETES, Papel Comercial, Aceptaciones Bancarias, BONDES, PAGARES. Pagaré con interés liquidable al vencimiento, etc., mismos que se operan en Bolsa.

En el desarrollo del presente seminario nos enfocaremos a analizar el mercado de valores. Debido a que este necesita de un análisis detallado de las emisiones para poder brindar una asesoría acertada a los inversionistas.

Está asesoría la realizará el Departamento de Análisis Bursátil.

### 1.3 CONCEPTOS DE ANALISIS BURSATIL

"Análisis Bursátil, es el estudio de todos aquellos factores legales, económicos, macroeconómicos, etc., que nos permiten explicar el comportamiento de un empresa o del mercado como un todo y pronosticar su posible comportamiento en el futuro"(1).

(1) Cortina Ortega Gonzálo, Prontuario Bursátil y Financiero. Editorial Trillas, México, D.F. 1986. -P.22

## CAPITULO I SITUACION BURSATIL EN MEXICO

Para el análisis del comportamiento de los instrumentos que cotizan en el mercado de valores se definen las siguientes ramas de estudio:

- 1.3.1 Análisis económico
- 1.3.2 Análisis de mercado de dinero
- 1.3.3 Análisis de mercado accionario
  - 1.3.3.1 Análisis técnico
  - 1.3.3.2 Análisis fundamental

### 1.3.1 ANALISIS ECONOMICO

Sirve para visualizar las situación económica del País, se utiliza para observar una serie de indicadores como podrían ser: el crecimiento de las variables microeconómicas, la tendencia y la demanda real.

Para considerar las variables macroeconómicas se tienen que tomar en cuenta tanto factores externos (tasas internacionales, precio internacional del petróleo), como factores internos (política monetaria, política salarial, gasto público, inflación, política fiscal) relacionando la influencia que éstas pueden tener sobre las empresas y a su vez como afectan en el comportamiento del mercado de valores, ya que este se mueve dentro de un entorno económico y los cambios en las variables macroeconómicas, pueden marcar el rumbo de un mercado de valores.

### 1.3.2 ANALISIS DEL MERCADO DE DINERO

Ya que en la Bolsa Mexicana de Valores el mercado de dinero tiene un volumen de operación muy importante, es necesario establecer el análisis de los instrumentos que se mueven dentro de este mercado. Dichos instrumentos son los que se consideran de renta fija y dentro de éste los podemos clasificar según el plazo:

- Corto plazo: Cetes, pagarés, papel comercial, aceptaciones bancarias, pagarés empresariales, bursátiles, ceplatas y metales preciosos en moneda.
- Largo plazo: Petrobonos, obligaciones, bonos del gobierno como son los BIBS, (bonos de indemnización bancaria), BBD'S (bonos bancarios de desarrollo), BORES (bonos de renovación urbana), BONDES (bonos de desarrollo del gobierno federal).



## CAPITULO I SITUACION BURSATIL EN MEXICO

Para el estudio de los instrumentos de corto plazo, se utiliza básicamente la parte de matemáticas financieras que se refiere al interés compuesto, ya sea como tasa de rendimiento o como tasa de descuento ya que todos los instrumentos de corto plazo en el mercado de dinero se colocan a descuento en base a un precio por debajo de su valor nominal para que al vencimiento otorguen un rendimiento.

Para el estudio de los instrumentos a largo plazo se utilizan básicamente modelos basados en flujos, donde al término de un periodo determinado el bono paga un interés fijado con anterioridad y al final de la vida del instrumento se pueden determinar valores como la tasa interna de retorno, ya que este tipo de inversiones son de largo plazo.

### 1.3.3 ANALISIS DEL MERCADO ACCIONARIO

Para el análisis o el comportamiento de las acciones en un mercado de valores existen dos corrientes que son tradicionales:

- 1.3.3.1 Análisis técnico
- 1.3.3.2 Análisis fundamental

#### 1.3.3.1 ANALISIS TECNICO

El análisis técnico es considerado como un instrumento de medición bursátil que se basa exclusivamente en la fluctuación de precios y volúmenes operados y que se emplea para definir tendencias, potenciales de aumento o disminución en el precio de las acciones y en el mercado en general.

Este análisis estudia la historia de los precios y volúmenes para así poder pronosticar el comportamiento futuro del mercado, prescindiendo de que mercado y de que empresa se trata. En concreto, su finalidad es la de auxiliar al inversionista para que éste tenga más y mejores bases para poder tomar mejores decisiones en cuanto a sus operaciones de compra y venta.

Como definición podríamos decir que el análisis técnico es el estudio de las fuerzas de oferta y demanda que se presentan en el mercado accionario y las repercusiones que tienen éstas fuerzas en el precio de los valores.

El análisis técnico tiene un foco de atención en el propio mercado de valores, sin importar el comportamiento de las utilidades, o de las ventas de las empresas, ya que esta información se refleja en los propios movimientos del precio de la acción.

## CAPITULO I SITUACION BURSATIL EN MEXICO

Los métodos más habituales que utiliza el análisis técnico son los métodos gráficos y modelos estadísticos.

### 1.3.3.2 ANALISIS FUNDAMENTAL

El análisis fundamental sirve para determinar la calidad y valuación de las acciones y demás instrumentos de inversión; con la ayuda de este tipo de análisis se puede hacer una evaluación de la actividad de las empresas, con la finalidad de indicar en "que" invertir.

El análisis fundamental se basa en la situación financiera de las compañías en el ritmo de crecimiento tanto de las ventas como de las utilidades tomando en consideración las condiciones del mercado en general e interpretación de estos para determinar el valor corriente de la acción y así poder proyectar el precio a futuro.

Este análisis no considera en forma importante las fluctuaciones diarias de una acción en el mercado y si en cambio relaciona los precios de la cotización con rubros de los estados financieros como son las utilidades o el valor en libro de las acciones que cotizan en bolsa.

Como método básico para esta corriente se encuentra el análisis financiero que más concretamente se apoya en el estudio de las razones financieras, mismas que nos indican la situación actual de la empresa, por lo que es de vital importancia el tener los reportes financieros lo más actualizados posible.

Esta corriente de análisis es de gran ayuda ya que dice si una acción en el mercado se encuentra cara o barata y por lo tanto si conviene comprar o vender.

## CAPITULO II PROCESO ADMINISTRATIVO BASE TEORICA

### 2.1 PORQUE APLICAR EL PROCESO ADMINISTRATIVO

La Escuela del Proceso Administrativo ofrece un marco conceptual amplio y fácil de comprender. Se incluye todo el ámbito administrativo, ayudando así a dar un concepto total de la administración. Se aplica a todo tipo de empresa y a todo nivel de la misma.

La Escuela del Proceso Administrativo subraya tanto la determinación como el logro del objetivo, va de lo general a lo particular y de lo conocido a lo desconocido. Ayuda al gerente a emplear sus conocimientos, a determinar su curso de acción cuando sea necesario y lo capacita para localizar y entender la problemática. El proceso administrativo debe dar respuesta a los problemas administrativos y a la posibilidad de concentrarse en áreas críticas de la administración.

La Escuela del Proceso Administrativo da posibilidad para innovaciones, para mejoras y para el proceso. Tiene la cualidad de consistencia y rigorismo, sin embargo es aplicable a una pluralidad de situaciones.

"El arte de la administración está reconocido por la Escuela del Proceso Administrativo, estimulando la forma de aplicar mejor el conocimiento administrativo en una situación práctica, en el lugar y momento adecuados"(2)

La Escuela del Proceso no es mecanicista; no procede en forma automática. En cada una de las fases de su aplicación requiere apoyarse en los valores, con acciones, comprensión de los objetivos, recursos del gerente y ambientes en que trabaja.

El proceso administrativo es de carácter universal sin embargo, han surgido importantes autores que han desarrollado el proceso administrativo de diferentes maneras.

Después de analizar cuidadosamente a los más importantes autores de la administración universal y nacional, se ha llegado a la conclusión de que existen escuelas sumamente efectivas en algunos aspectos, pero ofrecen poca ayuda en otros.

(2)George R. Terry, Principios de Administración, Editorial Continental, México, 1982. -P. 104

## CAPITULO II PROCESO ADMINISTRATIVO BASE TEORICA

En la búsqueda del mejor proceso administrativo posible para el desarrollo del presente proyecto Agustín Reyes Ponce recoge lo más útil de las diversas clasificaciones, pero sobre todo de las de Terry, Koontz y O'Donnell y Urwik, y éste último a su vez, sigue la división de Fayol, uno de los más grandes autores a nivel universal.

Algunas de las principales ventajas que ofrece éste autor, son las siguientes:

No es una división de elementos demasiado amplia o ambigua. Es sencilla y muy difundida o generalizada. Adopta la división de fases de Urwik: mecánica (cómo deben ser las relaciones) y dinámica (cómo son de hecho), además de que distingue perfectamente cuáles son las etapas del proceso incluidas en cada una de estas fases. Distingue entre previsión (lo que puede hacerse) y planeación (lo que se va a hacer de hecho). Con ello amplía las posibilidades de encontrar entre los diversos cursos alternativos el mejor. Apoyándose en Fayol, quien diferencia entre "escrutar el futuro" (previsión) y "hacer los planes de acción" (planeación). No da por sentado que los planes de los que partimos son de los mejores a los únicos, siendo que pueden existir otros más eficientes.

A continuación se presenta un panorama general del Proceso Administrativo.

## ETAPAS ESPECIFICAS DE LA ADMINISTRACION

Según Agustín Reyes Ponce.

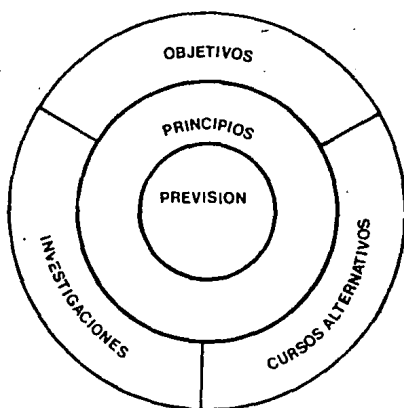
Síntesis de las etapas, elementos y fases que lo forman:

FASE	ELEMENTO	ETAPA
A. Mecánica	1. Previsión	Objetivos Investigaciones Cursos alternativos
	2. Planeación	Políticas Procedimientos Programas Pronósticos Presupuestos
	3. Organización	Funciones Jerarquías Obligaciones
B. Dinámica	4. Integración	Selección Introducción Desarrollo Integración de las cosas
	5. Dirección	Autoridad Comunicación Supervisión
	6. Control	Su establecimiento Su operación Su interpretación

## CAPITULO II PROCESO ADMINISTRATIVO BASE TEORICA

### 2.2 PREVISION.

#### PANORAMA GENERAL DE PREVISION



GRAFICA No. 1

## CAPITULO II PROCESO ADMINISTRATIVO BASE TEORICA

### 2.2.1 DEFINICION

"Es el elemento de la administración que implica la idea de cierta anticipación de acontecimientos y que con base a las condiciones futuras en que una empresa habrá de encontrarse, se podrán determinar los cursos de acción para realizar exitosamente los objetivos de la misma".(3)

Para que una empresa, en primera instancia pueda proveer (ver anticipadamente), es necesario que se fijen los objetivos o fines que persigue, investigando los factores, positivos o negativos que ayudan u obstaculizan la búsqueda de esos objetivos.

Es importante que se observe muy de cerca las investigaciones que se hagan, ya que de los resultados se podrán coordinar los distintos medios en diversos cursos alternativos de acción, escogiendo alguno de ellos como base para los planes de la empresa.

### 2.2.2 PRINCIPIOS CIENTIFICOS EN QUE DESCANSA LA PREVISION

#### A) Principio de previsibilidad

Las previsiones administrativas se deben realizar tomando en cuenta que nunca alcanzarán certeza completa, ya que en la empresa existe siempre un riesgo derivado de un gran número de factores y de la intervención de decisiones humanas.

La previsión administrativa se basa en una certeza moral, cuando por ciertas circunstancias tenemos una seguridad muy difícil de ser frustrada, la que será mayor cuanto más se pueda apoyar en experiencias pasadas, tanto de la empresa como ajenas y cuanto más puedan aplicarse a dichas experiencias, métodos estadísticos o de cálculo de probabilidades.

#### B.) Principio de la objetividad

Las previsiones se deben basar principalmente en hechos, ya que las cosas tienden a repetirse si las circunstancias son iguales o similares, pero son muy importantes las opiniones, ya que estas se pueden apreciar y relacionar los hechos, sacando finalmente las conclusiones.

(3) Reyes Ponce Agustín, Administración de empresa; primera parte Editorial Limusa, México, 1968, -P.101

## CAPITULO II PROCESO ADMINISTRATIVO BASE TEORICA

### C.) Principio de la medición

Las previsiones podrán ser más seguras cuanto más podamos apreciarlas, no solo cualitativamente, sino en forma cuantitativa o susceptible de medirse, sobre todo por medio de estudios estadísticos los cuales, permiten determinar las tendencias que se dan entre un agrupamiento de hechos.

#### 2.2.3 OBJETIVO

"Representa lo que se espera alcanzar en el futuro como resultado del proceso administrativo"(4)

#### 2.2.4 CLASIFICACION DE LOS OBJETIVOS

##### A) Objetivos individuales y colectivos

Se debe distinguir el objetivo que persigue una persona física concreta, de los objetivos de un grupo humano, que buscan obtener un bien común o una utilidad común.

##### B) Objetivos generales y particulares

Un objetivo es general cuando es más amplio en relación con otros que están subordinados a él, que son sólo medios para conseguir ese objetivo muy elevado y amplio.

##### C) Objetivos básicos, secundarios y colaterales

Los objetivos secundarios, son medios para conseguir los objetivos básicos, en donde se dará la subordinación de medios afines.

Los objetivos colaterales son aquellos que, se busquen directamente como los principales, se obtienen casi espontáneamente al desarrollar los secundarios.

##### D) Objetivos a corto y a largo plazo

En razón de la finalidad económica de las empresas, los objetivos se deben realizar en el plazo más corto posible. Hay algunos objetivos que de antemano se prevén, que no se podrán obtener si no es después de un tiempo determinado, la fijación del cual, si está bien precisada, añade mayor eficacia a toda previsión.

(4) ibidem -P. 108



## CAPITULO II PROCESO ADMINISTRATIVO BASE TEORICA

### E) Objetivos naturales y subjetivos o arbitrarios

El objetivo natural es aquel que, por sus propias características busca determinada función, organización, etc. objetivo arbitrario es aquel que se propone el empresario o jefe de un grupo, o la persona que dirige o realiza la acción, distinto a la naturaleza propia de esa actividad o función. Por ejemplo, el fin natural de la empresa lucrativa es que ésta produzca beneficios, pero el empresario puede crear y mantener su empresa, sea para lograr un prestigio social, o prestar un servicio a la sociedad.

#### 2.2.5 REGLAS PARA FIJAR OBJETIVOS

Al presentar reglas para fijar objetivos, se trata meramente de ciertas observaciones que ayudan al hombre para no confundir los objetivos, sino para precisarlos, etc.

##### 2.2.5.1 REGLAS NEGATIVAS

Su fin es ayudarnos a no confundir el verdadero objetivo con otros que fácilmente parecen serlo.

- "No se debe tomar como objetivo lo que pueden ser tan sólo síntomas o elementos"

En ocasiones por efectos del problema real, lo que por ser más aparentes, se confunden con él, dejarán vivo el problema verdadero, aún cuando estos se hayan solucionado.

- "No debemos confundir el objetivo con uno de los medios para alcanzarlo".

A causas del problema real, por costumbre, por su importancia, etc., solemos vincular a ese objetivo como solución única, que nos impiden ver otras que son más convenientes.

- "No debemos tomar como posibilidades contradictorias, las que quizá sólo son contrarias"

En ocasiones las personas que toman decisiones se dejan llevar por los extremos, "hacer esto, o no hacerlo", siendo que existen otras muchas posibilidades intermedias, "hacerlo en parte, de otro modo, etc."

- "Hay que tratar de encontrar las semejanzas y diferencias de nuestro objetivo con los más parecidos, ya que hay muchos que son muy semejantes al que nos proponemos, y el buscar que tienen de común y en que difieren, suele ayudar a evitar conclusiones y a ver con más claridad lo que perseguimos".

## CAPITULO II PROCESO ADMINISTRATIVO BASE TEORICA

### 2.2.5.2 REGLAS POSITIVAS

Ayudarán a situar el objetivo, definirlo, clasificarlo y explicarlo con claridad a los demás.

- "Se debe procurar contar con opiniones de diversas personas, sobre todo si sus puntos de vista representan, ángulos distintos y complementarios, estos puntos de vista generalmente se establecen en comités, juntas, seminarios, etc."

- El objetivo se debe fijar por escrito, en los casos de mayor importancia, ya que permite analizar detalladamente que es lo que nos proponemos, fijar su alcance verdadero, comparar las etapas sucesivas o graduales por las que se piensa llegar a él, etc.

- Le deben aplicar las preguntas

¿Qué es lo que pretendemos?, ¿Cuál es la meta que se pretende alcanzar?

¿Cómo pretendemos lograrlos, será el modo o criterio general bajo el cual se enfocaría la búsqueda de nuestro objetivo?

¿Quién? Se tendrá que definir si se trata de un objetivo personal y subjetivo o del de la función, así como, los departamentos que les corresponde lograr el objetivo.

¿Por qué? aquí se tendría que analizar cuál es la finalidad que nos movió a buscar ese objetivo, ya que ésta depende en gran parte la forma en que habría de alcanzarse.

¿Cuándo? se tendría que definir el plazo en el que queremos alcanzar nuestra meta y en que tiempo se deben lograr cada una de sus partes.

¿Dónde? se trata por ejemplo de un mercado local, nacional o internacional.

- El objetivo debe ser perfectamente conocido y eficazmente requerido por todos los que han de ayudar a realizarlo, ya que la eficacia de la acción dependería en gran parte de la movilización que logre de todas las personas que cooperarán para su realización.

- Los objetivos deben ser estables, ya que el cambio constante de éstos, produce confusión y debilita la cooperación.

## CAPITULO II PROCESO ADMINISTRATIVO BASE TEORICA

### 2.2.6 INVESTIGACION Y SUS REGLAS

Por ser el centro de la previsión, es la parte esencialmente vinculada con ella, se requiere determinar todos los factores, tanto positivos como negativos que habrían de influir en la consecución del fin que perseguimos, ayudándonos a seguir un proceso o tener un sistema por medio de las siguientes reglas:

A) Se debe tener muy en cuenta el mayor número de factores positivos y negativos que habrán de influir en la obtención del objetivo propuesto, y para ello clasificarlos adecuadamente.

Un ejemplo de clasificación de factores, serían:

- Medio ambiente
- Política y dirección
- Productos y procesos
- Financiamiento
- Medios de producción
- Fuerza de trabajo
- Suministros
- Actividad productora
- Mercado
- Contabilidad y estadística

Se enunciarán los factores que influirán sobre el objetivo perseguido, cuidando de definirlos de acuerdo a la técnica "óptima realización", con el fin de valorar después la importancia del factor, y su influencia positiva, negativa o neutra en los fines que se persiguen.

B) Se distinguirán los factores mesurables de los de mera apreciación, ya que al permitir la fijación de unidades y, mediante ello, la cuantificación; constituyen una base más objetiva y contable.

C) Se distinguirán los factores disponibles de los que se hallan a nuestro alcance, tratando de determinar dónde y cómo encontrar aquellos que podamos allegarnos a sus fuentes, costo de adquisición, etc.

D) Se deben seleccionar los factores estratégicos, para establecer cómo influirán sobre todos los demás para ayudarnos a lograr nuestro objetivo previamente considerado.

E) Se fijaran los elementos totalmente imprevisibles, con el fin de buscar el modo de preveer y evitar los efectos dañinos que puedan producir.

## CAPITULO II PROCESO ADMINISTRATIVO BASE TEORICA

### 2.2.7 TECNICAS DE LA INVESTIGACION

- A) Hechos (De participantes y no participantes)  
Experimentos (Control sobre los elementos del problema)  
Registros (Contables, estadísticos, administrativos)
- B) Encuesta (Cuestionario)  
(Entrevista)

Los objetivos cuentan en su fijación con un medio para alcanzarlos, que son los cursos alternativos de acción, con algunas reglas para su aplicación:

### 2.2.8 REGLAS SOBRE CURSOS ALTERNATIVAS DE ACCION

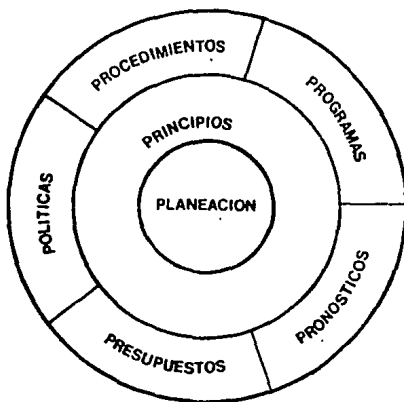
- A) Debemos esforzarnos por pensar cómo podríamos lograr el mismo fin que nos hemos propuesto, con diversos medios.
- B) Debemos analizar si la investigación de los medios no nos indica alguna modificación, precisión, ampliación o reducción en el objetivo inicialmente señalado.
- C) No se debe tener dilema "se hace y no se hace", hay que analizar combinaciones intermedias.
- D) En las empresas ya en operación, es importante analizar que efectos podría producir "la no acción".
- E) Valorar los diversos cursos de acción que se presenten, con el fin de escoger él o los mejores.
- F) En todo caso, es necesario, que la empresa confronte un problema:

Definirlo con exactitud, separar los factores básicos que intervienen en él tratando de definirlos y hacerlos mesurables, ensayar las diversas combinaciones de los factores en sus distintos grados. Poner por escrito las soluciones alternativas consignando ventajas y desventajas o limitaciones de cada una de ellas, ponderarlas, escoger la solución mejor tratando de ver si las otras soluciones pueden quedar incorporadas en el plan.

## CAPITULO II PROCESO ADMINISTRATIVO BASE TEORICA

### 2.3 PLANEACION

#### PANORAMA GENERAL DE PLANEACION



GRAFICA No. 2

## CAPITULO II PROCESO ADMINISTRATIVO BASE TEORICA

### 2.3.1 DEFINICION

La planeación es muy importante porque fija con precisión lo que se va a hacer.

Se fija el curso concreto de acción que se va a seguir, estableciendo los principios que habrán de orientarlo, la secuencia de operaciones para realizarlo y las determinaciones de tiempos y de números necesarios para su realización.

### 2.3.2 PRINCIPIOS DE PLANEACION

#### 2.3.2.1 Principio de la precisión

Los planes no deben hacerse con afirmaciones vagas y genéricas, sino con la mayor precisión posible, por que van a regir acciones concretas.

#### 2.3.2.2 Principio de flexibilidad

Dentro de la precisión, todo plan debe dejar margen para los cambios que surjan en éste, ya en razón de la parte imprevisible, ya de las circunstancias que hayan variado después de la previsión.

#### 2.3.2.3 Principio de la unidad

Los planes deben ser de tal naturaleza que pueda decirse que existe uno solo para cada función y todos los que se aplican en la empresa deben estar, de tal modo coordinados e integrados, que en realidad pueda decirse que existe un solo plan general.

La planeación descansa en 4 grandes instrumentos que son:

Políticas	Programas
Procedimientos	Presupuestos

### 2.3.3 DEFINICION DE POLITICAS

"Criterios generales que tienen por objeto orientar la acción, alejando a los jefes campo para las decisiones que les corresponde tomar".(5)

La importancia de las políticas es decisiva, por que son indispensables para la adecuada delegación.

(5) Reyes Ponce, Agustín. Administración de Empresas, Teoría y Práctica, Editorial Limusa, México, 1974. -P.168

## CAPITULO II PROCESO ADMINISTRATIVO BASE TEORICA

### 2.3.3.1 Las politicas se dividen en:

- Externamente impuestas.- Estas pueden serlo por la ley, Sindicatos, la costumbre, etc.
- Politicas de apelación.- Se forman a través de consultas que los jefes intermedios hacen a los superiores.
- Politicas expresamente formuladas.- De una manera precisa, consciente y de preferencia por escrito, se formulan con el fin de que sirvan para regir en términos generales, un campo.

### 2.3.3.2 Reglas sobre politicas

- De su fijación.- Se debe cuidar de que todas las politicas que han de influir la actividad de una sección, departamento o de toda la empresa, queden claramente fijados, de preferencia, por escrito.
- De su difusión.- Es indispensable que sean conocidos debidamente en los niveles donde han de ser aplicados, y que este conocimiento se realice, de preferencia por medios orales.
- De su coordinación.- Se debe cuidar de que exista alguien que coordine o interprete validamente la aplicación de las politicas pues, de otro modo, pueden ser diversas y aún contradictoriamente aplicadas.
- De su revisión periódica: Debe fijarse un término en el cual toda politica sea revisada, con el fin de evitar que se considere como vigente alguna que, en realidad ya no lo está, o que se crea cubierta por las actuales algún nuevo campo que carece en realidad de politica al respecto.

### 2.3.4 DEFINICION DE PROCEDIMIENTOS.

- Son aquellos planes que señalan la secuencia cronológica más eficiente, para obtener "los mejores resultados en cada función concreta de una empresa".(6)

(6) ibidem -P. 172

## CAPITULO II PROCESO ADMINISTRATIVO BASE TEORICA

### 2.3.4.1 Reglas sobre los procedimientos

- Los procedimientos se deben fijar por escrito y de preferencia gráficamente.
- Los procedimientos deben ser periódicamente revisados, a fin de evitar tanto la rutina (defecto) como la super-especialización (exceso).
- Se debe cuidar siempre el evitar la duplicación innecesaria de los procedimientos.

### 2.3.5 DEFINICION DE PROGRAMAS

"Los programas son aquellos planes en los que no solamente se fijan los objetivos y la secuencia de operaciones, sino principalmente el tiempo requerido para realizar cada una de sus partes". (7)

#### 2.3.5.1 Reglas

- Todo programa debe contar con la aprobación de la suprema autoridad administrativa para aplicarse íntegramente.
- Se debe hacer siempre el convencimiento a los jefes de línea que habrán de aplicarlas.
- Se deberá estudiar el "momento" más oportuno para iniciar la operación de un programa nuevo.

### 2.3.6 DEFINICION DE PRESUPUESTOS

"Los presupuestos son una modalidad especial de los programas, cuya característica especial consiste en la determinación cuantitativa de los elementos programados".(8)

#### 2.3.6.1 Tipos de Presupuestos

- **Financieros.**- Si dichos elementos se estiman en unidades monetarias (costos, Utilidades, pérdidas, gastos).
- **No financieros.**- Si su cuantificación no se lleva hasta unidades monetarias, sino sólo de cantidades de producción, de ventas, de desperdicios, etc.
- **Pronósticos.**- Establecen el número de unidades que se espera vender, gastar, producir, etc., con base en la experiencia pasada proyectada hacia el futuro.

(7) ibidem -P. 174

(8) ibidem -P. 175



## CAPITULO II PROCESO ADMINISTRATIVO BASE TEORICA

### 2.3.7 TECNICAS PARA FORMULAR PLANES.

Las más usadas son las siguientes:

- Manuales de objetivos y políticas, por departamentos, etc.
- Diagramas de proceso y de flujo, que sirven para representar, mejorar o explicar un procedimiento.
- Gráficas de Gantt, que tienen por objeto controlar la ejecución simultánea de varias actividades que se realizan coordinadamente.
- Programas de muy diversas formas como las que se presentaron con anterioridad, presupuestos financieros y no financieros.
- Los sistemas conocidos con el nombre de PERT (Program Evaluation and Review Technique), C.P.M. (Critical Path Method) y RAMPS (Resource Allocation and Multi Project Scheduling), todos los cuales se conocen con el nombre generico de Técnicas de Trayectoria Critica, ya que buscan planear y programar en forma gráfica y cuantitativa, una serie de secuencias coordinadas de actividades simultaneas que tienen el mismo fin y el mismo origen, poniendo énfasis en la duración, costos, etc.

## CAPITULO II PROCESO ADMINISTRATIVO BASE TEORICA

### 2.4 ORGANIZACION

#### PANORAMA GENERAL DE ORGANIZACION



GRAFICA No. 3

## CAPITULO II PROCESO ADMINISTRATIVO BASE TEORICA

### 2.4.1 DEFINICION

"Es la estructuración técnica de las relaciones que deben existir entre las funciones, niveles y actividades de los elementos materiales y humanos de un organismo social, con el fin de lograr su máxima eficiencia dentro de los planes y objetivos señalados.(9)

La suma total de los esfuerzos que se realizan en una organización, será mayor cuando están organizados y coordinados que cuando no lo están, por lo tanto, la razón de organizar es hacer eficiente la corporación humana.

### 2.4.2 PRINCIPIOS DE ORGANIZACION

Entre los principales podemos señalar:

A) Principio de la especialización

"Cuanto más se divide el trabajo, dedicando a cada empleado a una actividad más limitada y concreta, se obtiene mayor eficiencia, precisión y destreza".(10)

B) Principio de la unidad de mando

"Para cada función debe existir un solo jefe".(11)

C) Principio del equilibrio de autoridad-responsabilidad

"Debe precisarse el grado de responsabilidad que corresponde al jefe de cada nivel jerárquico, estableciéndose al mismo tiempo la autoridad correspondiente a aquella".(12)

D) Principio del equilibrio de dirección-control

"A cada grado de delegación debe corresponder el establecimiento de los controles adecuados, para asegurar la unidad de mando" (13)

(9) ibidem -P. 212

(11) ibidem -P. 214

(10) ibidem -P. 213

(12) ibidem -P. 215 (13) ibidem -P. 215

## CAPITULO II PROCESO ADMINISTRATIVO BASE TEORICA

### 2.4.3 FUNCIONALIZACION

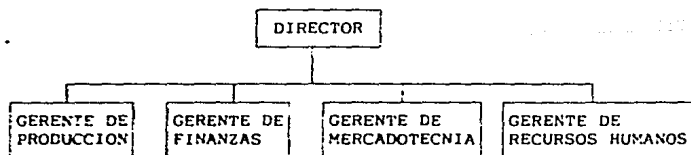
La departamentalización es usualmente el primer paso al diseñar la estructura de un organismo social. Se entiende por estructura la distribución y orden de las parte de un todo, y se denomina departamentalización al proceso de agrupar actividades y/o personas en unidades organizadas, con base en una efectiva división del trabajo para fines administrativos; las unidades creadas forman la estructura total de organismo social. Existen diversos criterios para elegir las bases de departamentalización en las empresas. Cuatro de las bases más comunes son:

- A) Por funciones
- B) Por productos
- C) Por zonas geográficas
- D) Por clientes

De las bases señaladas, se pueden hacer combinaciones para crear una departamentalización mixta según se considere conveniente. Debe destacarse que la departamentalización por funciones es la más utilizada en las empresas, por lo que se incluye su descripción:

De acuerdo con la homogeneidad de las actividades del trabajo, éstas se agrupan en áreas funcionales; en la mayoría de las empresas son típicas las de: producción, finanzas, mercadotecnia y recursos humanos.

La departamentalización por funciones puede graficarse de la siguiente manera:



GRAFICA No. 4

## CAPITULO II PROCESO ADMINISTRATIVO BASE TEORICA

### 2.4.4 NIVELES JERARQUICOS Y TRAMOS DE CONTROL (JERARQUIAS)

Los niveles jerárquicos constituyen una escala de posiciones de mando dispuestas por orden de importancia, según sea el grado de autoridad, responsabilidad y/o facultad para tomar decisiones, que se establecen en un organismo social. El tramo de control equivale al número de subordinados que dependen directamente de un jefe. En todo organismo social se presenta el problema de decidir cuántos niveles jerárquicos habrán de establecerse, los cuales estarán en relación directa con el número de subordinados que tendrá bajo su mando cada jefe. El determinar el número de niveles jerárquicos y la cantidad de personas que un administrador puede supervisar eficazmente, ha sido objeto de amplios estudios.

Fayol fué partidario de establecer pequeños tramos de control, al señalar que en cualquier posición un jefe debe mandar a un número pequeño de subordinados directos, por lo general menos de seis, excepto en el caso de trabajos rutinarios donde recomendaba un tramo de 20 a 30 trabajadores reportando a un jefe. R.C. Davis distinguió dos tipos de tramo de control: ejecutivo y operativo; consideró que el primero podría variar entre 3 y 9, para el segundo recomendó hasta un total de 30 trabajadores. Lyndall Urwick establece que un jefe de nivel superior no debe supervisar a más de 5 subordinados, y en los niveles inferiores el tramo de control debe estar entre 8 y 12.

Así, existe diversidad de criterios sobre tramos de control, y la consecuencia del que se adopte quedará reflejada en el número de niveles jerárquicos que se establezcan.

### 2.4.5 ORGANIZACIONES ALTAS Y PLANAS

La estructuración de un organismo social, al representarse en forma vertical o piramidal, tiende a ser alta cuando se establece que en promedio cada jefe tenga un número pequeño de subordinados.

Considerando el mismo tamaño del organismo, la estructura será en la medida en que aumente el número de subordinados que deban reportar ante un jefe.

En una estructura plana existirá menor número de niveles jerárquicos y en la alta aumentarán. En las siguientes consideraciones se pueden observar diversas formas de estructurar un organismo social.

## CAPITULO II PROCESO ADMINISTRATIVO BASE TEORICA

En el estudio de las estructuras hay quienes están a favor de incrementar el número de niveles, mientras que otros recomiendan las estructuras planas; teóricamente no puede darse un número exacto de niveles y tramos, ya que al estructurarse debe tenerse en cuenta una serie de variables fundamentales que influyen en los organismos. En la práctica, la tendencia que con mayor frecuencia se observa es la formación de estructuras altas con tramos de control reducidos porque se considera que cuando éstas se adoptan existe mayor cohesión en los grupos de trabajo y los procesos de dirección y control son más rápidos y ordenados.

La historia nos demuestra que la gran mayoría de las organizaciones militares, económicas, políticas, sociales y religiosas han mantenido una estructura de organización piramidal, en la cual se concentran en el vértice los poderes de mando y de decisión que se van descentralizando hacia las posiciones jerárquicas inferiores.

### 2.4.6 DELEGACION, CENTRALIZACION Y DESCENTRALIZACION

Uno de los problemas del proceso organizacional es determinar el grado de autoridad para tomar decisiones que se dará a los integrantes de diversas jerarquías establecidas en un organismo social. Tres conceptos utilizados para este aspecto son: delegación, centralización y descentralización, los cuales en principio pueden sintetizarse de la siguiente manera:

- Delegación es el otorgamiento de poder a otra u otras personas subordinadas, para que actúen en representación de quien les transfiere la autoridad.
- Centralización es la concentración o reservación de autoridad para dirigir y tomar decisiones dentro de un campo de acción.
- Descentralización es la delegación de autoridad para tomar decisiones en los niveles jerárquicos inferiores de un organismo social.

Cada uno de los conceptos anteriores se da en determinado grado en la práctica; para ampliar su comprensión, a continuación se tratará cada uno de ellos.

## CAPITULO II PROCESO ADMINISTRATIVO BASE TEORICA

### 2.4.6.1 Delegación

El concepto de delegación de autoridad es definido como un proceso que permite la transferencia de autoridad de un superior a un subordinado. Delegar autoridad en otra persona es otorgarle poder para que actúe en representación de quien la concede quien posee autoridad delegada actúa por, o a nombre de la persona que le delegó autoridad. Quien sigue conservando siempre el control y la responsabilidad sobre la autoridad delegada y puede recuperarla cuando se considere conveniente la delegación de autoridad solo permite facultar a otros para realizar determinados actos, pero no implica desprenderse de la autoridad y menos aún de la responsabilidad, de ahí que se afirme que la autoridad se delega y la responsabilidad se comparte.

La falta de delegación de autoridad es característica del jefe superior que no confía en los demás y por tanto quiere conocer y decidir todo o casi todo; en la mayoría de los casos, lo anterior es producto de una deficiencia organizacional que repercute negativamente en la labor administrativa.

### 2.4.6.2 Centralización

Centralizar es retener, concentrar o reservar en una persona o pequeño grupo de personas el poder de tomar decisiones en un organismo social. Es difícil encontrar una centralización absoluta porque es prácticamente imposible que una sola persona o un pequeño grupo puedan tomar todas las decisiones sobre todos los asuntos o problemas que se presenten; necesariamente se tendrá que delegar parte de las soluciones a los demás jefes subordinados, con especial referencia a lo relacionado con el trabajo de la gente que dirigen. Para un jefe será importante clarificar la trascendencia o importancia de las decisiones, con el fin de establecer cuales se reservará o concentrará y cuáles delegará. Mientras la autoridad no sea delegada estará centralizada: cuando existe un mínimo de delegación, la toma de decisiones estará extremadamente centralizada.

### 2.4.6.3 Descentralización

El concepto de descentralización es más amplio que el de delegación, puesto que ésta va de un jefe a subordinado y la descentralización es el conjunto de delegaciones estructuradas deliberadamente en un organismo social, como expresión de una filosofía organizacional para delegar autoridad de toma de decisiones en todos los niveles inferiores; es decir, la descentralización es un sistema que tiene como finalidad impulsar la toma de decisiones en los niveles inferiores de un organismo social.

## CAPITULO II PROCESO ADMINISTRATIVO BASE TEORICA

Descentralizar depende del proceso de delegar, pues sin delegación no puede haber descentralización; la extensión en que la autoridad para decidir sea delegada en un número cada vez mayor de cuestiones hacia los demás niveles jerárquicos de un organismo social, será la medida del grado de descentralización en el mismo. La descentralización permite:

- Tomar decisiones más rápidamente y mejor en cualquier nivel donde se disponga de la información necesaria y en forma oportuna;
- Menor intervención en tomas de decisiones de detalle o rutina;
- Ahorrar tiempo en las comunicaciones;
- Motivación al participar en las decisiones;
- Mejorar el desarrollo de los administradores

### 2.4.7 ESTRUCTURAS DE AUTORIDAD

La estructura de un organismo social debe reflejar, entre otras cosas, el tipo de autoridad delegada a los administradores, la cual facilita el cumplimiento de los objetivos; tres de los más comunes son: lineal, funcional y de asesoría o staff.

#### 2.4.7.1 Autoridad lineal

La autoridad lineal es la que ejerce un jefe para dirigir a sus subordinados, teniendo la responsabilidad directa del logro de los objetivos asignados. Es la forma de organización más simple en su funcionamiento y se convierte en la columna vertebral de la jerarquía, ya que las otras dos (funcional y de asesoría o staff) sirven de complemento a la lineal.

En este tipo de estructura se cumple el principio de "unidad de mando, puesto que cada persona tiene un solo jefe a quien obedece y reporta para todos los aspectos. Sin embargo, su aplicación práctica en forma pura puede darse solo en las organizaciones pequeñas, donde existen pocos jefes y principalmente donde el único jefe es el propietario o gerente al cual todos los empleados le reportan directamente. Al aumentar el tamaño de la organización, se incrementa la carga de trabajo para el principal responsable, y éste necesariamente deberá dividir el trabajo y delegar autoridad en otras personas para aliviar el peso que recae en él.



## CAPITULO II PROCESO ADMINISTRATIVO BASE TEORICA

Los factores: necesidad de dividir el trabajo, de crear especialistas para cada función y de delegar autoridad, contribuyen a que se establezca una autoridad funcional, en la que una persona ya no podrá recibir órdenes de un solo jefe, sino de dos o más. La delegación de autoridad solo implica facultar a otros para realizar determinados actos, no implica desprendimiento de la autoridad.

### 2.4.7.2 Autoridad funcional

La organización funcional ha sido producto de la creciente complejidad de las actividades, proporcionando una estructura donde pueda intervenir el conocimiento de los expertos para auxiliar a los jefes de línea.

El origen de esta estructura se remota a Frederick Taylor, quien señaló la necesidad de contar con especialistas que fungieran como jefes, de tal manera que cada obrero recibiera órdenes específicas de los expertos en cada una de las actividades que constituían su trabajo, con el fin de aumentar la eficiencia.

Existe autoridad funcional cuando se ha delegado el derecho de tener a una persona o departamento para intervenir en las actividades del personal de otros departamentos distintos al propio, con la libertad de tomar decisiones dentro del marco de su actividad funcional; por tanto, cada dirigente con autoridad funcional tiene una parte del mando del jefe de línea sobre sus subordinados; ésta sobreposición de autoridad puede crear complicaciones de disciplina y grandes conflictos, por que un subordinado tiene, además de su jefe inmediato, a otros jefes funcionales.

Para evitar situaciones conflictivas, debe procurarse que se establezca autoridad funcional donde sea imprescindible para el mejor desempeño de la organización y, sobre todo que la autoridad funcional abarque sólo al siguiente nivel inferior; limitar el sector de la autoridad funcional permitirá a que la posición de los jefes de línea no se debilite.

### 2.4.7.3 Asesoría o staff

Cuando surge la necesidad de que el organismo social cuente con especialistas en diversas áreas, o se establece que determinadas personas o departamentos con base en sus conocimientos especializados brinden consejo al funcionario principal de línea, se forma el tipo de autoridad llamado de asesoría o staff.

## CAPITULO II PROCESO ADMINISTRATIVO BASE TEORICA

La verdadera función del staff consiste en asesorar a sus superiores de línea, para que éstos tomen las decisiones y den las instrucciones pertinentes a través de la cadena de mando establecida; una modificación de la anterior se presenta cuando quien cuenta con autoridad funcional, delega autoridad al staff para transmitir información y asesoría de manera directa a sus subordinados, sin que esto implique el derecho a intervenir en las decisiones.

Cuando se delega autoridad específica a los asesores para ordenar al jefe de línea: políticas, procedimientos, métodos, cambios, etc., la autoridad se convierte en funcional.

La autoridad del staff puede confundir a las personas si las funciones no están debidamente clasificadas; por consiguiente, tanto superiores como subordinados deben estar enterados de la condición de autoridad establecida, puesto que cuando se malinterpreta la responsabilidad de brindar consejo con el derecho de tomar decisiones y ordenar, surgen antagonismos entre el personal de staff y el de línea, dando origen a conflictos, recriminaciones, sabotajes, etc., ya que el jefe de línea sentirá limitada su acción en la toma de decisiones, y que pierde autoridad y control sobre subordinados. Debe reiterarse que el principal responsable siempre será el jefe de línea y la función del staff será investigar y dar consejo especializado, sin intervenir en las decisiones finales o dar órdenes de lo que debe hacerse.

Para diferentes actividades, una misma persona puede fungir como autoridad lineal, funcional y de staff; por ejemplo, el contador general de una empresa tiene autoridad lineal sobre los subordinados de su propio departamento, autoridad funcional para establecer procedimientos contables en otros niveles inferiores y, por la autoridad que le brinda el conocimiento, puede servir de asesor fiscal del funcionario principal de la organización.

### 2.4.8 ORGANIGRAMAS

Los organigramas son gráficas de gran utilidad, ya que dan una visión general de la estructura interna de un organismo social; a los organigramas también se les denomina diagramas, cuadros o cartas de organización.

Los organigramas sirven para representar la jerarquía, autoridad, responsabilidad, comunicación y relaciones formales de los miembros de un organismo social; pueden ser generales, cuando abarcan la estructuración principal de toda la organización, y particulares o complementarios cuando se refieren a un área, sección o departamento específico.

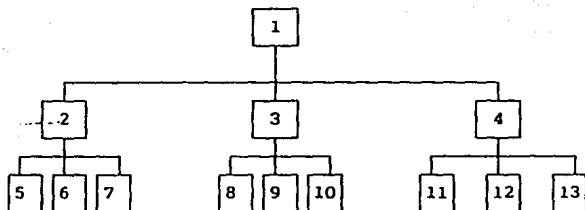
## CAPITULO II PROCESO ADMINISTRATIVO BASE TEORICA

Las formas más usuales de diseñar organigramas son en sentido:

- Vertical (triangular o piramidal)
- Horizontal (de izquierda a derecha)
- Circular (círculos concéntricos)

### 2.4.8.1 Organigramas verticales

En los organigramas verticales, los grados jerárquicos de mayor importancia se presentan en la parte superior y las demás jerarquías se van colocando hacia abajo, según decrecen en importancia. En la siguiente gráfica se ilustra lo anterior:

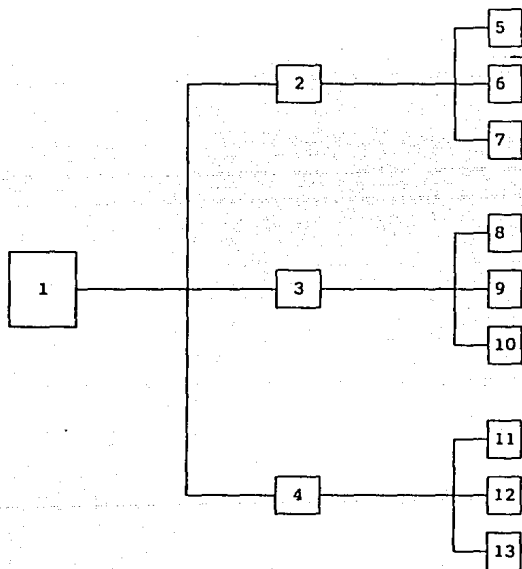


GRAFICA No. 5

## CAPITULO II PROCESO ADMINISTRATIVO BASE TEORICA

### 2.4.8.2 Organigramas horizontales

En los organigramas horizontales las máximas jerarquías se colocan a la izquierda y de ahí parten los demás niveles hacia la derecha, conforme a su importancia. Un organigrama de este tipo se representa de la siguiente manera:

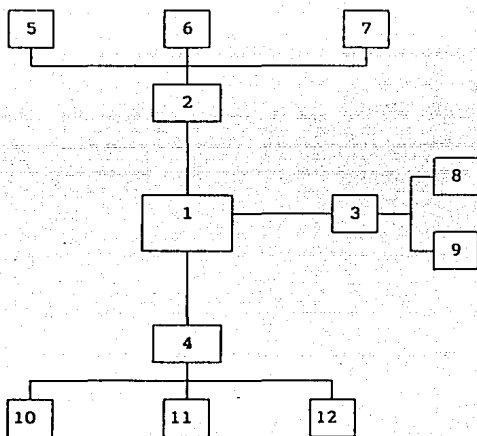


GRAFICA No. 6

## CAPITULO II PROCESO ADMINISTRATIVO BASE TEORICA

### 2.4.8.3 Organigramas circulares

En los organigramas circulares se forman círculos concéntricos, de los cuales el central corresponde a la máxima jerarquía y los que se dirigen hacia la periferia son los que le siguen en importancia. El diagrama inferior ejemplifica este organigrama.



GRAFICA No. 7

## CAPITULO II PROCESO ADMINISTRATIVO BASE TEORICA

### 2.4.9 OBLIGACIONES

El último paso que supone la organización, una vez establecidos los diversos departamentos y niveles jerárquicos es la definición precisa de lo que debe hacerse en cada unidad de trabajo (puesto).

El puesto puede definirse como: "una unidad de trabajo específica e impersonal" (14)

#### 2.4.9.1 Análisis de puestos

La técnica de análisis de puesto consiste, en reglas que se dan para separar los elementos del puesto y ordenarlos adecuadamente.

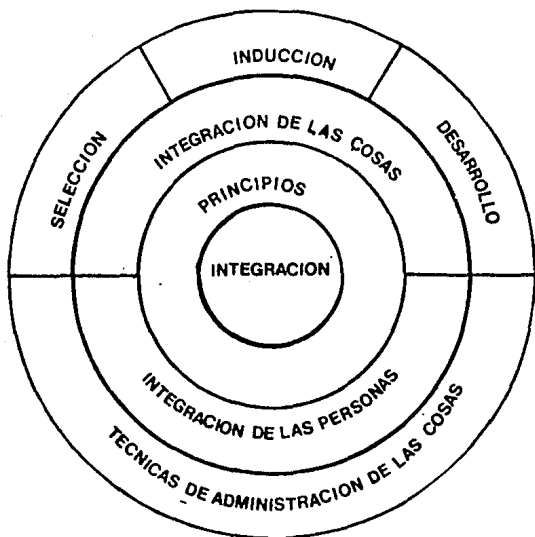
El análisis comprende: la descripción del puesto y la especificación del puesto.

(14) ibidem -P. 241

## CAPITULO II PROCESO ADMINISTRATIVO BASE TEORICA

### 2.5 INTEGRACION

#### PANORAMA GENERAL DE INTEGRACION



GRAFICA No. 8

## CAPITULO II PROCESO ADMINISTRATIVO BASE TEORICA

### 2.5.1 DEFINICION

"La función de integración consiste en dotar al organismo social de los diversos recursos que requiere para su eficiente desempeño. Al planear y organizar deben tenerse en cuenta los recursos financieros, materiales, técnicos y humanos con que podrá contarse; por consiguiente, la integración se encuentra estrechamente relacionada con la planeación y la organización".  
(15)

Aunque se da en mayor amplitud al iniciarse la operación de un organismo social, es una función permanente, porque en forma constante hay que estar integrando al organismo, tanto para proveer a su crecimiento normal, ampliaciones, como para sustituir a los hombres que han salido por renuncia, muerte, etc., a las máquinas que se han deteriorado, los sistemas que resultan obsoletos, etc.

### 2.5.2 PRINCIPIOS DE LA INTEGRACION DE PERSONAS

#### 2.5.2.1 Adecuación de hombres y funciones

Los hombres que han de desempeñar cualquier función dentro de un organismo social, deben buscarse siempre bajo criterio de que reúnan los requisitos mínimos para desempeñarse adecuadamente. En otros términos: debe procurarse adaptar los hombres las funciones, y no las funciones a los hombres.

#### 2.5.2.2 Provisión de elementos administrativos

Debe proveerse a cada miembro de un organismo social, de los elementos administrativos necesarios para hacer frente en forma eficiente a las obligaciones de su puesto.

Algunos ejemplos son los siguientes:

- Que el trabajador conozca con precisión su puesto para que lo desarrolle de manera adecuada.
- Que exista un adiestramiento sistemático para alcanzar grados de eficiencia adecuados.
- Que un jefe cuente con la delegación conveniente y eficaz de la autoridad para que pueda hacer frente a sus responsabilidades de una manera adecuada.
- Que existan posibilidades de progreso dentro de la empresa para que sus altos ejecutivos permanezcan adictos a la empresa.

(15) ibidem -P. 256



## CAPITULO II PROCESO ADMINISTRATIVO BASE TEORICA

### 2.5.2.3 Importancia de la introducción adecuada

El momento en que los elementos humanos se integran a una empresa tiene especial importancia y, por lo mismo, debe ser vigilado con especial cuidado. Una empresa debe considerarse como una articulación social de los hombres que la forman: desde el Gerente, hasta el último mozo. Es evidente que el momento en que esas partes se van a articular, a introducir a esa empresa, reviste importancia básica. La introducción es quizá una de las técnicas más sencillas, y de las que más grandes rendimientos pueden dar.

### 2.5.3 PROCESO DE INTEGRACION DE PERSONAS

La integración de personas, requiere de 4 pasos:

#### 2.5.3.1 Reclutamiento

Tiene por objeto hacer, de personas totalmente extrañas a la empresa, candidatos a ocupar un puesto en ella, tanto haciéndolos conocidos a la misma, como despertando en ellos el interés necesario.

Deben distinguirse en él dos aspectos

- Fuentes de abastecimiento, entre las más comunes se encuentran:

A.1 Sindicato

A.2 Escuelas

A.3 Agencias de colocaciones

A.4 Personal recomendado por los actuales trabajadores

A.5 "La puerta de la calle" (personal atraído por la fama de la empresa)

- Medios de reclutamiento, que pueden dar o quitar valor al personal que proporciona una fuente determinada.

Por ejemplo, una requisición poco adecuada al Sindicato, puede hacer que se produzcan malos efectos por la cláusula de admisión en un contrato colectivo, la solicitud estricta puede hacer que obtengamos mayor precisión, posibilidad de estudio, etc., el empleo de prensa, televisión, radio, etc., ha demostrado no ser el medio adecuado, ya que atrae de ordinario al personal menos capaz y hace más extensos y costosos los procedimientos de selección.

### 2.5.3.2 Selección

Tiene por objeto escoger, entre los distintos candidatos, aquellos que para cada puesto concreto sean los más aptos. Bajo el criterio de los requerimientos del puesto, se van desechando a los candidatos inadecuados por diversos conceptos, hasta dejar el apropiado. El orden en que señalaremos los medios usados para la selección es el más común:

- Hoja de solicitud. Sirve como base para realizar la selección y para encabezar el expediente de personal. De ordinario comprende: datos generales del solicitante, datos sobre los trabajos anteriores, datos sobre conocimientos adquiridos.

- Entrevista. Es un instrumento muy valioso para seleccionar personal, tanto porque completa y aclara los datos de la solicitud, como porque permite obtener más vivamente informes sobre motivación del solicitante, y hacer observaciones que pueden ser de gran importancia. Muchos consideran la entrevista como uno de los medios más útiles para seleccionar personal.

- Pruebas psicotécnicas y/o prácticas. Tienen por objeto tratar de estandarizar las condiciones en que han de desarrollarlos los solicitantes, para que los resultados que obtengan, se deban sólo a la existencia y grado en que posean la cualidad que se trata de investigar.

La división más conocida, es la que las clasifica en pruebas de aptitud, de capacidad, y de temperamento-personalidad. La diferencia entre la aptitud y la capacidad es la que se da entre la potencia y el acto. Las pruebas para ser útiles, requieren tres factores:

- 1) Ser estandarizadas
- 2) Que se determine su confiabilidad
- 3) Su validez

- Las encuestas. Tienen por objeto comprobar los antecedentes de trabajo, escolares, penales y aún sociales, que pudieran haberse obtenido con motivo de las etapas anteriores de la selección.

Es costoso, por lo que sólo debe aplicarse a quienes en todas las demás etapas del proceso han resultado idóneos para el trabajo que se pretende llenar.

## CAPITULO II PROCESO ADMINISTRATIVO BASE TEORICA

**2.5.3.3 Inducción.** Tiene por fin articular y armonizar el nuevo elemento al grupo social del que formará parte, en la forma más rápida y adecuada.

Suele comprender dos partes:

- Introducción general a la empresa. Incluye lo siguiente: firma del contrato de trabajo, se da la bienvenida al solicitante valiéndose del Manual del Empleado donde se encuentran: políticas del personal de la empresa, historia de la empresa, quienes la componen, que produce, cual es su organización, etc., recorrido de la planta, presentación personal con los principales jefes, presentación con su jefe inmediato.

- En su departamento o sección. Incluye: explicación detallada de su trabajo, presentación a sus compañeros de trabajo, lugares donde habrá de aprovisionarse de material, entregar los productos terminados, rendir informes, cobrar su sueldo, etc.

### 2.5.3.4 Desarrollo.

Busca desenvolver las cualidades innatas que cada persona tiene, para obtener su máxima realización posible en el desempeño de su labor.

El desarrollo de quienes ingresan a una empresa suele dividirse de acuerdo al nivel jerárquico en:

- Adiestramiento y capacitación de obreros y empleados suele comprender dos pasos principales:

+ Cómo debe prepararse la instrucción. (tabla de tiempo, esquema del trabajo a enseñar, tener todo listo, tener el lugar de instrucción correctamente arreglado).

+ Cómo debe darse la instrucción. (preparar al empleado, presentar la operación, probar su ejecución, revisar).

## CAPITULO II PROCESO ADMINISTRATIVO BASE TEORICA

### - Capacitación de supervisores

Todo supervisor requiere de dos capacitaciones diversas: la que necesita como técnico que va a dirigir un sistema especial de producción, ventas, servicios, etc., y la que requiere en cuanto que va a ser jefe. Todo supervisor necesita, por lo mismo, ser capacitado en cómo, distribuir el trabajo, tratar a su personal, calificar a su personal, instruir a su personal, recibir y tratar las quejas de sus subordinados, realizar entrevistas con éstos, hacer informes, reportes, etc., coordinarse con los demás jefes, conducir reuniones, juntas, mesas redondas, etc., mejorar los sistemas a su cargo, resolver los problemas que plantea la supervisión.

### - Desarrollo de ejecutivos

Terry define el desarrollo de ejecutivos como la "Aplicación de un esfuerzo planeado para proveer, mantener y desenvolver a quienes han de formar el grupo administrativo, con el fin de que la empresa logre más efectivamente sus objetivos".

En efecto, cuando se realiza una adecuada administración a base de delegación de planes debidamente estudiados y fijados, y de control de los resultados por el delegante, el problema que queda por resolver está en encontrar personas responsables, preparadas y adheridas a la empresa, para delegar en ellas esas facultades.

Para la preparación, formación y desarrollo de esos futuros ejecutivos existen 3 técnicas:

1) Capacitación. Supone dar al candidato elegido, la preparación teórica que requerirá para llenar su puesto futuro con toda eficiencia, los medios principales son:

- Cursos formales dentro de la empresa
- Cursos formales fuera de la empresa
- Becas
- Folletos, bibliotecas, etc.

2) Adiestramiento. Se trata de dar la práctica que es indispensable para que los conocimientos adquiridos en la capacitación, sean útiles. Como medios principales se emplean:

- Rotación de puestos planeada
- Estudio de casos
- Encomienda especial de problemas

## CAPITULO II PROCESO ADMINISTRATIVO BASE TEORICA

3) Formación. Es indispensable que al futuro ejecutivo:

- Se le dé una formación personal por los ejecutivos actuales.
- Se le corrija personalmente

En una palabra, que se vaya creando progresivamente el "status" que le dé sentimiento de adhesión a la empresa, hasta hacer de él un buen ejecutivo.

### 2.5.4 PRINCIPIOS DE LA INTEGRACION DE COSAS

La integración requiere fundarse en principios generales que sirvan de base a las políticas en el campo técnico, y al mismo tiempo, usar reglas para poner en acción las técnicas respectivas.

#### 2.5.4.1 Reglas: Carácter administrativo de ésta integración

En la realización de cualquier función técnica, se encuentran elementos esencialmente administrativos, porque miran "a la coordinación de los elementos técnicos, entre si, y con las personas"

#### 2.5.4.2 Abastecimiento oportuno

Representando todos los elementos materiales de una inversión. Debe disponerse en cada momento de los precisamente necesarios dentro de los márgenes fijados por la planeación y organización, en forma tal que, ni falten en determinado momento, ni sobren innecesariamente, recargando costos y disminuyendo correlativamente las utilidades.

#### 2.5.4.3 Instalación y mantenimiento

Supuesto que la instalación y mantenimiento de los elementos materiales representa costos necesarios, pero también supone momentos directamente improductivos, debe planearse con máximo cuidado la forma sistemática de conducir éstas actividades, en forma tal que esa inproductividad se reduzca al mínimo.

## **CAPITULO II PROCESO ADMINISTRATIVO BASE TEORICA**

### **2.5.4.4 Delegación y control**

Si toda administración supone delegación, en materia de integración de cosas, aspecto eminentemente técnico, con mayor razón debe delegar la Gerencia General dentro de un sistema estable, la responsabilidad por todos los detalles, estableciendo al mismo tiempo sistemas de control que la mantenga permanentemente informada de los resultados generales. La centralización en materias técnicas es quizá la más peligrosa de todas las centralizaciones porque difícilmente un hombre puede conocer de todo, técnicamente además supone problemas de detalle, y es imposible controlar detalles con eficacia, cuando su número y calidad son muy diversos.

A toda delegación debe corresponder un sistema fijo y estable de control, que mantenga informado al delegante de los resultados de conjunto.

### **2.5.5 TECNICAS FUNDAMENTALES DE LA ADMINISTRACION DE COSAS**

#### **2.5.5.1 Principales técnicas financieras**

Aunque el administrador de finanzas presupone el conocimiento de los aspectos jurídicos que regulan la operación de instrumentos financieros tales como las acciones, obligaciones, etc., así como de los procedimientos e instrumentos contables que son auxiliares necesarios para las finanzas, su función básica tiene relación directa con las técnicas para la adquisición, estructuración y manejo del capital necesario en una empresa.

En nuestro medio, además de la gerencia, que rara vez delega estos aspectos, están principalmente vinculados con ellos el contralor o el tesorero.

**A) Técnicas para la adquisición de capitales y la estructuración financiera:**

- Mercado de capitales y su operación
- Fijación de políticas financieras
- Emisión de acciones y obligaciones
- Colocación y distribución de las mismas
- Fuentes de recursos externos
- Expansión financiera: interna y externa: reinversiones,
- Ampliaciones de capital
- Préstamos
- Sociedades de inversión, etc.

## **CAPITULO II PROCESO ADMINISTRATIVO BASE TEORICA**

### **B) Técnicas para el manejo financiero:**

- Rotación adecuada de capital
- Utilización de los estados financieros y de costos, para tomar decisiones.
- Créditos y cobranzas
- Problemas de caja
- Inventarios y su rotación apropiada
- Programas de gastos
- Problemas de impuestos
- Custodia de fondos
- Bienes raíces
- Auditorías
- Control presupuestal, etc.

### **2.5.5.2 Principales técnicas de mercadotecnia**

Supone tanto las técnicas de investigación, como las de administración de este importante aspecto.

#### **A) Investigación de mercados cuantitativa y motivacional**

- Manejo del producto
- Territorios, zonas y rutas de ventas
- Medición de la fuerza de la competencia
- Publicidad y promoción de ventas
- Pronósticos de ventas
- Políticas de marcas
- Canales de distribución
- Sistemas de ventas
- Tiendas de descuento y autoservicio
- Precios
- Administración del personal de ventas: su selección, adiestramiento, remuneración, supervisión, etc.

### **2.5.5.3 Principales técnicas de compras**

Sistemas de información sobre abastecimientos y su requisición.

#### **A) Investigación de calidad, precios, condiciones, etc., de los diversos proveedores:**

- Procedimientos de compra
- Control de la rapidez y seguridad de la entrega
- Problemas de tráfico
- Trámites de importación
- Inspección de lo comprado

## **CAPITULO II PROCESO ADMINISTRATIVO BASE TEORICA**

### **2.5.5.4 Otras técnicas importantes**

#### **A) Técnicas de instalación:**

- Ubicación de la planta
- Selección de maquinaria y equipo
- Distribución de la planta (layout)

#### **B) Técnicas de conservación:**

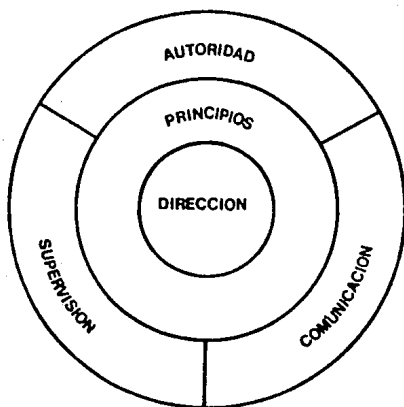
- Mantenimiento preventivo
- Seguridad industrial
- Seguros diversos, etc.



## CAPITULO II PROCESO ADMINISTRATIVO BASE TEORICA

### 2.6 DIRECCION

#### PANORAMA GENERAL DE DIRECCION



GRAFICA No. 9

## CAPITULO II PROCESO ADMINISTRATIVO BASE TEORICA

### 2.6.1 DEFINICION

"La dirección es aquel elemento de la administración en el que se logra la realización efectiva de todo lo planeado, por medio de la autoridad del administrador ejercida a base de decisiones, ya sea tomadas directamente, ya con más frecuencia, delegando dicha autoridad y se vigila simultáneamente que se cumplan en la forma adecuada todas las órdenes emitidas". (16)

Hay dos estratos para obtener el resultado de una dirección y son:

- 1) En el nivel de ejecución (obreros, empleados y aún técnicos), se trata de "hacer", "ejecutar", "llevar a cabo" aquellas acciones que habrán de ser productivas.
- 2) En el nivel administrativo, o sea el de todo aquel que es jefe, se trata de dirigir no de ejecutar.

La dirección es la parte " esencial y central" de la administración, ya que todas las demás funciones no se pueden llevar a cabo si no existe una dirección efectiva, también es el elemento más real y humano, aquí se tiene que ver con hombres concretos, se luchan con las cosas y problemas "como son realmente".

### 2.6.2 FASES Y ETAPAS

La dirección de una empresa supone:

- Que se delegue autoridad.
- Que se ejerza autoridad, para lo cual deben precisarse sus tipos, elementos, clases, etc.
- Que se establezcan canales de comunicación, a través de los cuales se ejerza y se controlen sus resultados.
- Que se supervise el ejercicio de la autoridad, en forma simultánea a la ejecución de las órdenes.

(16) ibidem -P. 305

## CAPITULO II PROCESO ADMINISTRATIVO BASE TEORICA

### 2.6.3 PRINCIPIOS DE LA DIRECCION

#### 2.6.3.1 El principio de la coordinación de intereses:

"EL logro del fin común se hará más fácil, cuanto mejor se logre coordinar los intereses de grupo y aún los individuales, de quienes participan en la búsqueda de aquel".(17)

Comete un grave error quien ejerce el mando con la idea de que la máxima eficiencia se obtiene sacrificando los intereses particulares o individuales en aras del fin general, ya que precisamente para lograr estos el personal consintió en formar parte de la empresa y subordinar su actividad a ella.

"El gran reto del administrador radica en lograr que todos persigan el interés común, a base de ver que de esa manera obtienen mejor sus fines particulares." (18)

#### 2.6.3.2 El principio de la impersonalidad del mando

"La autoridad en una empresa debe ejercerse, más como producto de una necesidad de todo el organismo social, que como resultado exclusivo de la voluntad del que manda".(19)

La fuente inmediata de una orden en la empresa, surge de dos cosas: De la situación que la exige o reclama y de la autoridad del jefe, en el sentido de que, obligado por su responsabilidad frente a esa situación, escoge el mejor medio de resolverla.

Por lo tanto una orden se debe dar no como imposición o solicitud de autorización a los subordinados sin señalarles la importancia ni el por qué de la orden, sino como una exigencia de la situación y muestra de importancia.

#### 2.6.3.3 Principio de ola jerárquica

Al transmitirse una orden, deben seguirse los conductos previamente establecidos y jamás saltarlos sin razón y nunca en forma constante. Cuando sucede esto último se crea un conflicto en la organización ya que surge un debilitamiento de la autoridad de los jefes intermedios y se disminuye su prestigio, se consideraría o bien que no son lo suficientemente capaces como para llevar a cabo la orden o que su puesto sobra en la organización. También se da lugar a una duplicidad de mando y a un descontrol por parte de los subordinados.

(17), (18), (19) ibidem -P. 308

## CAPITULO II PROCESO ADMINISTRATIVO BASE TEORICA

Solo se puede o debe romper la vía jerárquica cuando son órdenes extraordinarias o que la orden sea de tal importancia que se justifique lo anterior.

### 2.6.3.4 Principio de la resolución de los conflictos

Debe procurarse que los conflictos que aparezcan se resuelvan lo más pronto posible, y del modo que, sin lesionar la disciplina, pueda producir el menor disgusto a las partes.

### 2.6.3.5 Principio de aprovechamiento de conflicto

Deberá procurarse aún aprovechar el conflicto, para forzar el encuentro de soluciones.

Según Mary Parker Follet, todo conflicto es de suyo un obstáculo a la coordinación, pero puede ser constructivo por que tiene la virtud de forzar a la mente a buscar soluciones que sean ventajosas a ambas partes.

Divide este efecto la forma de resolver conflictos en 3:

- Por denominación: cuando una de las partes en conflicto obtiene todo lo que deseaba con base en la pérdida correspondiente de sus pretensiones.
- Por compromiso o conciliación: cuando ambas partes solucionan su conflicto cediendo cada una, parte de sus pretensiones.
- Por integración o coordinación: cuando ambas logran realizar íntegramente sus pretensiones, aparentemente antagónicas o irreductibles.

### 2.6.4 COMUNICACION

"Comunicación es un proceso por virtud del cual nuestros conocimientos, tendencias y sentimientos son conocidos y aceptados por otros".(20)

(20) ibidem -P. 312

## CAPITULO II PROCESO ADMINISTRATIVO BASE TEORICA

### Elementos:

- Fuente: Es aquella persona o aquel grupo en el que se origina la comunicación y quien dirige todo su proceso.
- Receptor: Es aquella persona o grupo a quien va dirigida dicha comunicación. Reviste gran importancia, pues todo proceso de la comunicación debe adaptarse al nivel del receptor, y no al de la fuente.
- Canal: Es el medio por el cual se lleva la información de la fuente al receptor.
- Contenido: Es aquello que se quiere comunicar, el mensaje que queremos transmitir.
- Respuesta: Toda comunicación forzosamente una reacción o respuesta; por ello se dice que la comunicación es bilateral: quien era fuente se convierte en receptor y viceversa.

## CAPITULO II PROCESO ADMINISTRATIVO BASE TEORICA

### 2.6.4.1 Tipos de comunicación:

Clases de comunicación de acuerdo a los criterios:

- |  |  |
|--|--|
| Por razón de los canales que sigue y su contenido            | - Formal<br>- Informal   |
| Por razón del receptor                                       | - Individual<br>- Genérica   |
| Por razón de la obligatoriedad que se espera en la respuesta | - Imperativa<br>- Exhortativa<br>- Informativa                     |
| Por razón de su forma  | - Oral<br>- Escrita<br>- Gráfica                                   |
| - Vertical   | - Descendente (formada por políticas, reglas, instrucciones, etc.) |
| Por su sentido   |  |
| - Horizontal   | - Ascendente (formada por reportes, quejas, sugerencias, etc.)     |

Es usual pensar acerca de la comunicación como un fenómeno bilateral en donde la comunicación puede cambiar de sentido, y en tanto más se favorezca esa bilateralidad, la comunicación tiende a ser más enérgica y efectiva, pero en igual forma puede ser útil considerarle como una relación, basada en el intercambio de información, es más probable que el intercambio de información cambie la relación a que lo hagan los individuos involucrados. Las relaciones de comunicación no se limitan solamente a dos personas, involucran a toda la organización recibiendo comunicación, tanto en el sentido vertical y horizontal como informal y formal.

## CAPITULO II PROCESO ADMINISTRATIVO BASE TEORICA

### 2.6.5 LA AUTORIDAD Y EL MANDO DE LA EMPRESA.

La autoridad se puede definir como la facultad para tomar decisiones que produzcan efectos, mientras que el mando es el ejercicio de la autoridad respecto de cada función, "es la autoridad puesta en acto".

#### 2.6.5.1 Tipos de autoridad

- |   |   |             |
|---|---|-------------|
|   | - Formal<br>(es aquella que se recibe de un jefe superior para ser ejercida sobre otras personas o subordinados)  | - Lineal    |
| Jurídica                                |   | - Funcional |
|   | - Operativa<br>(es aquella que no se ejerce directamente sobre las personas sino más bien facultad para decidir sobre determinadas acciones).                                 |             |
|   | - Técnica<br>(es aquella que se tiene en razón del prestigio y la capacidad que dan ciertos conocimientos, teóricos o prácticos que una persona posee en determinada materia) |             |
| Moral<br>(se impone por convencimiento) | - Personal<br>(es aquella que poseen ciertos hombres en razón de sus cualidades morales, sociales, etc., que los hacen adquirir un ascendiente indiscutible sobre los demás)  |             |

La autoridad formal y operativa necesitan robustecerse y complementarse con la autoridad técnica y personal.

## CAPITULO II PROCESO ADMINISTRATIVO BASE TEORICA

### 2.6.5.2 Elementos del mando

El poder de mandar, necesariamente incluye tres cosas diversas:

- Determinar lo que debe hacerse (función directiva)
- Establecer como debe hacerse (función administrativa)
- Vigilar que lo que debe hacerse se haga (función supervisora o ejecutiva)

### 2.6.5.3 Formas del mando

Se distinguen dos formas básicas en que puede ejercerse el mando:

- Ordenes

Consisten en el ejercicio de la autoridad, por el que un superior transmite a un inferior, subordinado a él, la indicación de que debe realizarse o dejarse de realizar una acción.

Los elementos básicos de la orden son, según Pigors: emisión, ejecución, verificación. A estos deben añadirse como corriente derivada que refuerza a la orden otros tres: recomendación del súbdito, reporte, reacción humana.

Los elementos de la orden sigue de base a las siguientes reglas:

- 1.- Deben planearse las órdenes e instrucciones
- 2.- Deben transmitirse las órdenes e instrucciones adecuadamente
- 3.- Debe revisarse su cumplimiento y las reacciones que produjeron

- Instrucciones: la instrucción difiere de la orden en que no se refiere a una situación en particular y concreta, sino a la norma o procedimiento que ha de aplicarse en un serie de casos idénticos o similares, que presentaron en forma repetida.



## CAPITULO II PROCESO ADMINISTRATIVO BASE TEORICA

### 2.6.6 DECISIONES

La toma de decisiones es la llave final de todo el proceso administrativo, la dificultad de tomar decisiones radica en que en cada una hay que combinar tanto elementos tangibles como intangibles conocidos como desconocidos, emociones, los mismo que razones y cada decisión es de suyo irrepetible.

Además, la técnica para llegar a una decisión varía con el tipo de problema, con la persona que la toma y con las circunstancias que prevalezcan. Probablemente no existe una técnica universalmente válida para lograr decisiones buenas y eficientes.

## CAPITULO II PROCESO ADMINISTRATIVO BASE TEORICA

### 2.6.5.4 Auxiliares técnicos del mando

El mando es algo esencialmente humano: si se funda en autoridad jurídica, su fuerza descansa en la obligación de obedecer y el correlativo derecho de mandar; si se basa en la autoridad moral, su eficacia depende de la capacidad que para convencer tengan los jefes.

Han existido siempre, determinados medios que ayudan a mandar con más eficacia, los principales medios se enuncian en el siguiente cuadro:

- Disciplina positiva
  - Ordinarias
- Recompensas
  - Extraordinarias
- Disciplina negativa
  - Sanciones
  - Castigos
- Calificación de méritos
  - Comparación escalas
  - Listas checables
- Sistemas de sugerencias
  - Momentos de queja
  - Insatisfacción
  - Queja
  - Agravio
- Sistemas de quejas
  - Tipos de queja
    - Objetivas
    - Subjetivas
    - Mixtas
- Entrevistas

## CAPITULO II PROCESO ADMINISTRATIVO BASE TEORICA

### 2.6.7 DELEGACION

Delegar es dar a otro persona autoridad y responsabilidad, para que haga nuestras veces.

#### 2.6.7.1 Especies de delegación

- General
  - Temporal o limitada
- Especies de delegación
- Lineal, funcional o staff
  - Individual y colectiva

#### 2.6.7.2 Reglas de la delegación

Las fundamentales son las siguientes:

- Deben fijarse controles apropiados por cada grado de delegación que se realiza.
- Debe delegarse con base en políticas y reglas.
- Debe evitarse la delegación por ensayo y error.
- Cuanto mayor delegación exista, más se requiere la comunicación.
- La delegación requiere preparación en el delegado.
- Debe delegarse gradualmente.
- Debe adiestrarse a los jefes delegados
- Debe delegarse tan pronto como se observa que el tramo control empieza a entorpecer las decisiones.

#### 2.6.7.3 Sistemas de delegación

- Delegación general
- Delegación sobre funciones concretas

### 2.6.8 SUPERVISION

La función supervisora supone "ver que las cosas se hagan como fueron ordenadas", aunque tiene que darse en todo jefe, predomina en los de nivel inferior. La supervisión es simultánea a la ejecución.

## CAPITULO II PROCESO ADMINISTRATIVO BASE TEORICA

### 2.6.8.1 Reglas de la supervisión

- De la unidad del cuerpo administrativo. "Deben usarse todos aquellos medios que han sentir a los supervisores que son parte del cuerpo administrativo, ya que tienen el carácter de jefes".(20)

- De la doble preparación: "Todo supervisor necesita ser preparado, no solo en conceptos técnicos que van a manejar, sino al mismo tiempo en las que requerirá por su carácter de jefe".(22)

- Del fortalecimiento de la autoridad supervisora "La autoridad del supervisor tiene que ser fortalecida, procurando sobre todo, que toda orden o instrucción, así como queja, sugerencia, etc., pasen por él".(23)

(21) ibidem -P. 341

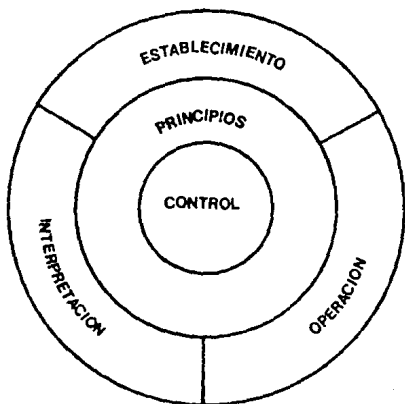
(22) ibidem -P. 342

(23) ibidem -P. 342

CAPITULO II PROCESO ADMINISTRATIVO BASE TEORICA

2.7 CONTROL

PANORAMA GENERAL DE CONTROL



GRAFICA No. 10

## **CAPITULO II PROCESO ADMINISTRATIVO BASE TEORICA**

### **2.7.1 DEFINICION**

Según Maddock es la medición de los resultados actuales y pasados, en relación con los esperados, ya sea total o parcialmente, con el fin de corregir, mejorar y formular nuevos planes.

### **2.7.2 TIPOS DE CONTROL**

El control se divide por su forma de operar en dos tipos:

- Control automático (feedback control)

Es cuando se utiliza una retroalimentación de las informaciones que resultan del control mismo, y utilizarlas para que la acción, correctiva se inicie en forma automática, con lo cual, no hay que esperar hasta que se produzcan íntegramente los resultados para poner en obra la acción correctiva.

- Control sobre resultados (open control)

Como en todo control se hace la comparación de lo obtenido con lo esperado, pero esta comparación se realiza al final de cada período prefijado, o sea cuando se ha visto si los resultados obtenidos no alcanzaron, igualaron, superaron o se apartaron de lo esperado.

La importancia del control radica en que cierra el ciclo de la administración, y además en que se da en todas las demás funciones administrativas.

### **2.7.3 PRINCIPIOS DE CONTROL**

- Del carácter administrativo del control
- De los estándares
- Del carácter medial del control
- Del principio de excepción

### **2.7.4 PROCESO Y REGLAS**

#### **2.7.4.1 Las etapas del control son:**

- Establecimientos de los medios de control
- Operaciones de recolección y operación de datos
- Interpretación y valoración de los resultados
- Utilización de los mismos resultados

## CAPITULO II PROCESO ADMINISTRATIVO BASE TEORICA

### 2.7.4.2 Las reglas del control son:

- Los sistemas de control deben reflejar, en todo lo posible la estructura de la organización.

- Al establecer los controles, hay que tener en cuenta su naturaleza y la de la función controlada, para aplicar el que sea más útil.

- Los controles deben ser flexibles.
- los controles deben reportar rápidamente las desviaciones
- Los controles deben ser claros para todos cuantos de alguna manera han de usarlos.
- Los controles deben llegar lo más concentrados que sea posible a los altos niveles administrativos, que los han de utilizar.
- Los controles deben conducir por si mismos de alguna manera a la acción correctiva.
- En la utilización de los datos del control debe seguirse un sistema, sus principales pasos serán:

- + Análisis de los hechos
- + Interpretación de los mismos
- + Adopción de medidas aconsejables
- + Su iniciación y revisión estrecha
- + Registro de los resultados obtenidos

- El control puede servir para lo siguiente:

- + Seguridad en la acción seguida
- + Corrección de los defectos
- + Mejoramiento de lo obtenido
- + Nueva planeación general
- + Motivación del personal

### 2.7.5 CLASIFICACION DE LOS MEDIOS DE CONTROL.

#### 2.7.5.1 Controles de ventas

- Por volumen total de ventas
- Por tipo de articulos vendidos
- Por volumen de ventas estacionales
- Por el precio de articulos vendidos
- Por clientes
- Por territorios
- Por vendedores

## **CAPITULO II PROCESO ADMINISTRATIVO BASE TEORICA**

- 2.7.5.2 Controles de producción**
- Control de inventarios
  - De operaciones productivas
  - De calidad
  - De tiempos y métodos de operación
  - De desperdicios
  - De mantenimiento y conservación
- 2.7.5.3 Controles contables y financieros**
- Estados financieros
  - Sistemas de contabilidad de costos
  - Auditoría interna y externa
  - Control de depreciaciones y adiciones
  - Control de efectivo de caja
  - De recuperación de inversiones
  - De costos y utilidades

### **2.7.5.4 Control de calidad de la administración**

Estos controles constituyen lo estudiado en cada uno de los elementos administrativos analizados anteriormente, calificación de métodos, diagramas de proceso, de flujo, etc.

### **2.7.5.5 Controles generales**

Se consideran en ésta categoría todos aquellos controles que pueden ser utilizados en todos los campos y con toda clase de fines. Deben considerarse más bien como "instrumentos" para controlar la operación de una área cualquiera.



## **CAPITULO II PROCESO ADMINISTRATIVO BASE TEORICA**

### **2.7.6 TECNICAS ACTUALES DE CONTROLES.**

#### **2.7.6.1 Administración de objetivos**

Constituye una especial actitud, criterio o filosofía de la administración, que consiste en que los jefes superiores discutan en común con los jefes que dependen inmediatamente de ellos, la cuantificación de los objetivos y estándares que deben establecerse.

La administración por objetivos se aplica a los jefes o administradores de todos los niveles, aún de los más bajos. Constituye un medio para medir su verdadera aportación.

#### **2.7.6.2 Gráficas de Gantt**

Uno de los elementos más importantes de controlar, es el desarrollo de la realización de actividades, tanto en cuanto al tiempo que cada una de ellas implica, como también la relación que deben guardar entre sí en cada momento cuando todas ellas concurren al mismo fin, para lograr esto Henry Gantt creo las gráficas que llevan su nombre y que consisten en representar cada actividad por una barra horizontal, las que, por su cruce con niveles o líneas verticales, indica en meses, semanas, días, etc., el momento de su iniciación y terminación y su simultaneidad con las otras actividades relacionadas con ellas.

#### **2.7.6.3 Técnica Pert (Program evaluation and review technique)**

Consiste en un instrumento en el que con base en una red de actividades y eventos, y mediante la estimación de tres tiempos, se evalúa la probabilidad de terminar un proyecto para una fecha determinada.

#### **2.7.6.4 Técnica CPM (critical path method)**

Difiere de la técnica Pert por que trabaja solamente con un tiempo probable de ejecución, basado en experiencias previamente registradas, pero a la vez introduce costos estimados de las actividades implicadas en el proyecto, buscando acortar el proyecto al condensar ciertos tiempos, para lograr un mínimo costo.

#### **2.7.6.5 Técnica RAMPS (Resource Allocation and multi Project Scheduling)**

Tiene por objeto programar la forma en que ciertos recursos limitados, deben ser distribuidos entre varios proyectos simultáneos, total o parcialmente, para obtener una máxima eficiencia.

## CAPITULO III APLICACION PRACTICA DEL PROCESO ADMINISTRATIVO

### APLICACION PRACTICA DEL PROCESO ADMINISTRATIVO PARA LA FORMACION DE UN DEPARTAMENTO DE ANALISIS BURSATIL.

Una vez analizado el proceso administrativo de Agustín Reyes en su etapas estática y dinámica y en la importancia que estas revisten dentro de todo el conjunto, procederemos a la aplicación del mismo para la formación del departamento de análisis bursátil.

Como se había mencionado anteriormente dadas las necesidades actuales del mercado accionario, las instituciones bancarias necesitan competir con las casas de bolsa. Para lograr lo anterior es indispensable que se desarrolle una estructura formal como es el departamento de análisis bursátil con sus diferentes áreas de apoyo como son el análisis técnico, fundamental y financiero.

Con toda la información emanada de éste departamento se tendrán todos los instrumentos necesarios para dar soporte y asesoría a los clientes de la institución y así aumentar la calidad y cantidad del servicio a clientes.

## CAPITULO III APLICACION PRACTICA DEL PROCESO ADMINISTRATIVO

### 3.1 PREVISION

#### 3.1.1 Objetivos generales

Crear un departamento para la investigación, evaluación y análisis del comportamiento del mercado de valores, así como de las variables macroeconómicas para sensibilizar y determinar las expectativas del mercado de valores proporcionando elementos suficientes a la toma de decisiones para el banco y en la asesoría a clientes.

#### 3.1.2 Objetivos particulares

1 Elaborar el análisis bursátil semanal cuya estructura satisfaga las expectativas de inversión tanto de la banca de inversión como el público inversionista.

2 Realizar una junta trimestral para evaluar el comportamiento y determinar las expectativas del mercado de valores, derivándose de esta reunión un documento que contenga la información resultado de la junta.

3 Elaborar documentos de apoyo al análisis semanal como son los análisis de las razones financieras de las empresas, gráficas de comportamiento por acción y otros instrumentos, tanto del mercado de dinero como del de capitales y divisas. Un análisis detallado de las empresas más bursátiles que cotizan en bolsa, evolución histórica del mercado y cualquier otro estudio que apoye la toma de decisiones.

4 Planteamiento de estrategias de inversión para los productos que maneja la banca de inversión, orientado a una mayor productividad y un mejor servicio.

5 Enriquecer el análisis a través de establecer contactos con agrupaciones financieras como son: La Asociación Mexicana de Casas de Bolsa, Comisión Nacional de Valores, Academia de Derecho Bursátil, Intermediarios Financieros de otros Países, Bolsa de Valores Internacionales, Asesorías Financieras y Bursátiles, así como la inscripción a revistas, libros, etc.

6 Establecer y mantener el contacto interdisciplinario con otras áreas del banco con el fin de enriquecer la información que se utilice en el área de análisis bursátil.

7 Investigar el mercado en el cual nos movemos, la ubicación de nuestros productos y nuevos productos que pudieran surgir tanto en el mercado doméstico como en mercados internacionales, analizando su posible aplicación y consecuencias de la misma.

## CAPITULO III APLICACION PRACTICA DEL PROCESO ADMINISTRATIVO

8 Fomentar la cultura bursátil dentro de la institución y así ayudar a una mejor promoción de nuestros productos, que se podrá hacer por medio de:

- El análisis semanal
- Documentos de apoyo al análisis
- Cursos referentes al mercado de valores y
- todos los conocimientos básicos bursátiles que se puedan transmitir

9 Diseño y creación de mecanismos de difusión de la información que se producirá en el área de análisis interactuando con otras áreas del banco para la oportuna distribución de los documentos de análisis.

### 3.1.3 OBJETIVOS A CORTO PLAZO

1 Estructurar el departamento y solicitar la autorización necesaria.

2 Realizar la integración de las personas y las cosas iniciando de esta manera las actividades.

3 Recopilar la información macroeconómica de mercado de dinero y divisas y de las 15 emisoras más bursátiles considerando como punto de partida 1982.

4 Comenzar con el análisis de la información que se vaya obteniendo para elaborar los documentos semanal, trimestral, etc.

### 3.1.4 OBJETIVOS A LARGO PLAZO

1 Proporcionar el servicio completo de análisis bursátil a las demás áreas del banco y a los clientes.

### 3.1.5 FACTORES QUE HABRAN DE INFLUIR EN LA REALIZACION MAYUSCULA DE LOS OBJETIVOS.

#### 3.1.5.1 FACTOR SOCIAL

- INTERNO.- Políticas de administración de personal. Disponibilidad de otros departamentos para proporcionar la información del área.
- EXTERNO.- En cuanto al inversionista.- Imagen y confianza que la institución de a sus clientes. En cuanto a las instituciones.- Contar con el apoyo y buenas relaciones con todas aquellas instituciones involucradas en el medio bursátil que puedan afectar en un momento dado el logro de los objetivos del departamento.

## CAPITULO III APLICACION PRACTICA DEL PROCESO ADMINISTRATIVO

### 3.1.5.2 FACTOR POLITICO

- INTERNAS.- Curso de las políticas de la empresa que pueden afectar positiva o negativamente al departamento.

- EXTERNAS.- La situación política que vive el País que afectará al banco, como ejemplo:

1. Apertura comercial e intermediarios financieros internacionales y el terreno en que les permita competir, lo cual afectará la posición del banco con respecto al mercado.

2. Estabilidad política que influya en la confianza de los inversionistas.

3. Leyes que se apliquen y afecten el funcionamiento del banco y por consiguiente del departamento.

### 3.1.5.3 FACTOR ECONOMICO.

PECE (Pacto para la estabilidad y crecimiento económico) que influye directamente sobre el presupuesto.

Restricción crediticia y monetaria que influya en las operaciones crediticias del banco.

Variaciones en la capacidad de ahorro de los inversionistas.

### 3.1.5.4 FACTORES NATURALES

- Desastres naturales (terremotos, incendios, inundaciones, etc.)

- Cambios ecológicos (contaminación, suministros de alimentos, agua, etc.)

- Entrada y salida de capitales del país.

Considero que los factores sociales son estratégicos además de previsible, ya que podemos tomar acciones para aprovechar los beneficios que puedan aportar y evitar la ocurrencia de aquellos problemas que alteran el logro de los objetivos.

Los factores políticos y económicos se consideran estratégicos pero imprevisibles porque aún sabiendo que puede haber cambios, no podemos definir la naturaleza de éstos ni las acciones a tomar para evitarlos o aprovecharlos.

## CAPITULO III APLICACION PRACTICA DEL PROCESO ADMINISTRATIVO

Los factores naturales no se consideran estratégicos, ya que el funcionamiento no depende de ellos; sin embargo, son imprevisibles y pueden afectar en un momento dado tanto al País como a la organización.

### 3.1.6 CURSO ALTERNATIVO DE ACCION

#### OBJETIVO

- Proporcionar el análisis bursátil para la toma de decisiones.
1. Crear un departamento que lo elabore (información más confiable)
    - a. Generar la información y realizar el análisis
    - b. Comprar la información y con ella realizar el análisis:
  2. Comprar el análisis completo a especialistas, ya sea Casas de Bolsa o empresas de Asesoría (depender de la ética del asesor externo)

Recopilar y generar la información para el análisis.

1. Contar con un área de sistemas para generar, administrar y explotar la información.
2. Que el área especializada de sistemas del banco realice dicha función.

Publicar información

1. Trimestralmente (información más completa porque las emisoras envían sus reportes a la Bolsa en forma trimestral)
2. Mensualmente (la información no mostraría muchas variantes de mes a mes, salvo en el mes en que se obtenga el reporte de la Bolsa).

### **CAPITULO III APLICACION PRACTICA DEL PROCESO ADMINISTRATIVO**

**Interacción con otras áreas que manejen información útil al área de análisis, como por ejemplo: Depto. de Análisis económico**

1. Enriquecimiento de la información para obtención del análisis.
2. Generar dicha información por medios propios, lo cual implica mayor cantidad de trabajo y menor amplitud de la información.

**Investigación producto-mercado**

1. Realizada por el propio departamento de análisis (mayor conocimiento del producto, sin embargo, menor especialización en cuanto al desarrollo de una investigación de mercado).
2. Obtener la información a través del departamento de mercadotecnia (especialistas en la investigación de mercado, menor grado de cultura bursátil).

**Mecanismos de difusión del análisis bursátil**

1. Que el departamento de análisis controle la distribución de los documentos generados (mayor oportunidad de que se realice eficientemente).
2. Que esto se realice por medio del área de difusión del banco (probables demoras en la entrega de documentos).

## CAPITULO III APLICACION PRACTICA DEL PROCESO ADMINISTRATIVO

### 3.2 PLANEACION

#### 3.2.1 POLITICAS

##### 3.2.1.1 POLITICA INSTITUCIONAL ESTRATEGIA

- Rentabilidad  
+ Austeridad  
+ Disciplina financiera
  - De productividad:  
Optimizar los recursos
    - + Humanos
    - + Materiales
    - + Financieros
- Racionalización de gastos generales.  
Otorgar tasas competitivas con el mercado al hacer recomendaciones de inversión.
- Mejorar: sistemas, procedimientos y organización.
  - Dotar de elementos de trabajo al personal.
  - Manejar en forma más redituable las inversiones.
  - Eficientar el control presupuestal, mediante:
    1. La asignación del auto y el pago de gasolina se dará únicamente al subdirector.
    2. Solo los Gerentes y el Subdirector podrán efectuar gastos con cargo a la cuenta "Atención a clientes"
    3. Los cargos al renglón de "comidas y cenas" se realizarán de la siguiente manera:
      - + Los cargos realizados por concepto de consumo de alimentos en horas extras podrán ser efectuados únicamente hasta el nivel de ejecutivos.
      - + Los cargos realizados por concepto de consumo de alimentos durante la asistencia a eventos realizados por otras Instituciones podrán ser efectuados a partir del nivel de Gerente hacia arriba.



## CAPITULO III APLICACION PRACTICA DEL PROCESO ADMINISTRATIVO

- Tecnológicos
- Aprovechar al máximo la capacidad instalada en equipo y sistemas de cómputo.
- Utilizar los avances tecnológicos existentes en el mercado

### 3.2.1.2 Políticas de recursos humanos

- Favorecer el desarrollo integral del individuo
- Mejorar el sistema de planeación y desarrollo de recursos humanos.

### 3.2.1.3 Políticas de mercado

- Reenfocar los esfuerzos promocionales y de mercado
- Incrementar la participación de la Institución en los sectores corporativo, maquiladoras, personas físicas de alto ingreso y empresas medianas.

### 3.2.1.4 Políticas operativas por funciones

- El criterio de recomendación debe ser el mismo en toda el Area de Análisis.

#### 1. Gerente Mercado de Dinero

- Mantener contacto continuo con Instituciones, Casas de Bolsa y Asociaciones del Mercado Financiero para lograr un intercambio de información que enriquezca al análisis.

#### 2. Análisis técnico

- Llevar el análisis técnico de una muestra de las 20 emisoras más bursátiles del mercado accionario.
- El análisis bursátil deberá estar orientado a la elaboración de estrategias, de todos los productos de Banca de Inversión, de acuerdo a los objetivos institucionales.

## CAPITULO III APLICACION PRACTICA DEL PROCESO ADMINISTRATIVO

### 3. Análisis fundamental

- Los analistas del mercado accionario se dividirán en igual proporción el análisis y seguimiento de las diferentes emisoras que cotizan en el mercado de valores.

- Los estudios que se elaboren de las empresas cotizadas en bolsa, deberán incluir:

- + Visita a las empresa
- + Historia, socios
- + Mercado en el que participa
- + Proyección, pronósticos
- + Estados financieros
- + Gráficas del comportamiento de la acción (análisis técnico)

### 4. Difusión

Los usuarios de los documentos emitidos por el área de análisis bursátil serán:

- Altos funcionarios de la institución
- Todo el personal de Banca de Inversión
- Todos los promotores de las sucursales de la institución
- Vigilar constantemente la evolución de los productos financieros en el mercado doméstico, así como en los mercados financieros.
- Mantener el área actualizada con respecto a nuevas técnicas de análisis fundamental y económico que pudieran surgir en México, como en otros países.

## CAPITULO III APLICACION PRACTICA DEL PROCESO ADMINISTRATIVO

### 3.2.2 PROGRAMA TACTICO

**SUBDIRECCION:** Análisis Bursátil

**POLITICA:** Productividad

**ESTRATEGIA:** Aprovechar la capacidad instalada de cómputo explotando la información de análisis bursátil.

METAS	TACTICA	PROYECTOS
Apoyar la toma de decisiones en inversiones de Productos de Banca de inversión mediante la obtención oportuna.	Formar un Banco de Datos Histórico e ir actualizándolo con información de emisoras, Mercado de Dinero y principales variables macroeconómicas para desarrollo del análisis bursátil.	A. Creación de un Banco de Datos Históricos por emisora para el análisis técnico de acciones. B. Recopilación de información de Mercado de Dinero con casas de Bolsa.

# CAPITULO III APLICACION PRACTICA DEL PROCESO ADMINISTRATIVO

## PROGRAMA TACTICO

SUBDIRECCION: Análisis Bursátil

**POLITICA:** Mercado

**ESTRATEGIA:** Incrementar la presencia de la institución en el sector personas físicas de altos ingresos, empresas medianas y maquiladoras.

METAS	TACTICAS	PROYECTOS
Apoyar a la toma de decisiones de los diferentes productos de Banca de Inversión incrementando su participación en el mercado y su rentabilidad.	Diseño de documentos de análisis bursátil para su oportuna difusión entre funcionarios y fuerza promotora.	A. Diseño del Análisis semanal en cuanto a su estructura y difusión coordinando con las distintas áreas la promoción del mismo. B. Diseño y difusión de un boletín diario que de seguimiento a las estrategias semanales.

CAPITULO III APLICACION PRACTICA DEL PROCESO ADMINISTRATIVO

PROGRAMA TACTICO

SUBDIRECCION: Análisis Bursátil

POLITICA: Rentabilidad

ESTRATEGIA: Tasas competitivas en el mercado.

METAS	TACTICAS	PROYECTOS
<p>Posicionamiento en el mercado de los diferentes productos de la Banca de Inversión, aportando rentabilidad a la Institución Bancaria.</p>	<p>Dar seguimiento a los diferentes productos con respecto del mercado y su penetración tanto en el área Metropolitana como en el interior de la República.</p>	<p>A. Crear un sistema de información donde se obtenga la tasa de los diferentes productos y su comparación contra el mercado.</p> <p>B. Crear un sistema de información que contenga la evaluación de las carteras de Inversión tanto de Renta Fija como de Renta Variable y compararlas contra Incomex y Mudecap.</p> <p>C. Crear un sistema de intercambio de información con las cuentas maestras con los principales Bancos con el fin de comparar sus carteras de Inversión.</p> <p>D. Vigilar la evolución de los productos generados por Ingeniería Financiera y compararlos contra otras similares que estén en el mercado.</p> <p>E. Vigilar la evolución productos bursátiles en los mercados internacionales analizando su posible implantación en el Mercado mexicano.</p>

ESTA TESIS NO DEBE  
SER PRESENTADA

## **CAPITULO III APLICACION PRACTICA DEL PROCESO ADMINISTRATIVO**

### **3.2.3 PROCEDIMIENTOS**

Debido a que el presente seminario de investigación no es un manual de procedimientos, no se especificarán los procedimientos de los puestos manejados.

Sin embargo, se tiene consciencia que para la obtención de buenos resultados es necesario tener definidos perfectamente los procedimientos a aplicar.

### **3.2.4 PRESUPUESTO DE GASTOS**

Se requiere conocer el impacto de los gastos del departamento en los generales del Banco.

Debido a que el departamento de análisis bursátil es de nueva creación no se tiene antecedentes de gastos, por lo tanto el presupuesto de gastos se basó en las necesidades que tendrá el departamento, en consultas con proveedores e intercambio de información en el caso de sueldos y salarios.

Este presupuesto se incorporará en el presupuesto de gastos del Banco.

Se presupuestaron 227,000 (millones) de pesos para el funcionamiento del departamento de análisis bursátil durante el año de 1989.

Este presupuesto se distribuirá de la siguiente manera:

**CAPITULO III APLICACION PRACTICA DEL PROCESO ADMINISTRATIVO**

<b>GASTOS FIJOS</b>	<b>MILLONES DE PESOS</b>	<b>%</b>
SUELDOS Y SALARIOS	120,000	52.8
GASTOS DE PAPELERIA	7,314	3.2
SUSCRIPCIONES	4,581	2.0
MOBILIARIO Y EQUIPO DE OFICINA	19,001	8.3
TRANSPORTE TERRESTRE	25,000	11.0
ENCUADERNACION DE DOCUMENTOS	500	0.0022
<b>SUBTOTAL</b>	<b>176,396</b>	
<b>GASTOS DE OPERACION</b>		
GASTOS DE VIAJE Y VIAJICOS	25,086	11.05
COMIDAS Y CENAS	2,468	1.08
GASTOS DE TRANSPORTE	8,883	3.9
ATENCION A CLIENTES	10,162	4.4
DIVERSOS	4,000	1.7
<b>TOTAL</b>	<b>227,000</b>	

## CAPITULO III APLICACION PRACTICA DEL PROCESO ADMINISTRATIVO

### 3.2.4.1 Rubros del presupuesto

#### 1) Sueldos y salarios:

La nómina de los empleados del departamento, fijada en combinación por el área de compensaciones de Recursos Humanos, el área de organización y el departamento en cuestión.

#### 2) Gastos de viaje y viáticos:

Se usarán para visitar a las empresas que tienen su domicilio fuera del D.F. y para darle seguimiento a los productos del banco en los diferentes mercados.

#### 3) Gastos de papelería:

En este rubro se considera toda la papelería que necesitará el departamento, así como, artículos de escritorio.

#### 4) Comidas y cenas:

Este rubro se utilizará para cubrir alimentos del personal del departamento cuando por cuestiones de trabajo se tenga la necesidad de cubrir horas extras y no haya tiempo para tomar sus alimentos en forma normal. Y para cubrir aquellos compromisos organizados por instituciones externas a los que se tendrá que asistir.

#### 5) Suscripciones:

Se considerará para pagar suscripciones a instituciones del ramo bursátil, así como, a revistas de ese mismo ramo.

#### 6) Gastos de transporte:

En este rubro se incluirán todos aquellos gastos relacionados con transporte que por necesidades de trabajo se tengan que cubrir, como son: gasolina, estacionamientos, transportes locales públicos.

#### 7) Mobiliario y equipo de oficina:

Se considerará todo el mobiliario y equipo de oficina necesarios para que el departamento empiece y se mantenga funcionando.



### CAPITULO III APLICACION PRACTICA DEL PROCESO ADMINISTRATIVO

#### 8) Atención a clientes:

Este rubro se diferencia de "comidas y cenas" en que abarca todas aquellas invitaciones a personas operando dentro o fuera del medio bursátil que puedan aportar un beneficio tangible a la Banca de Inversión.

#### 9) Transporte terrestre:

Se aplicará para proporcionar automóvil al Subdirector del área para el desarrollo de su trabajo.

#### 10) Diversos:

Se usará para aquellos gastos no específicos, como son compra de café, galletas, etc.

#### 11) Encuadernación de documentos:

Este rubro se considera primordial para el adecuado funcionamiento del área ya que su producto final son los reportes emitidos, pasarán a formar parte de una biblioteca que será un útil medio de consulta. Por lo anterior consideramos a éste como un rubro independiente dentro del presupuesto.

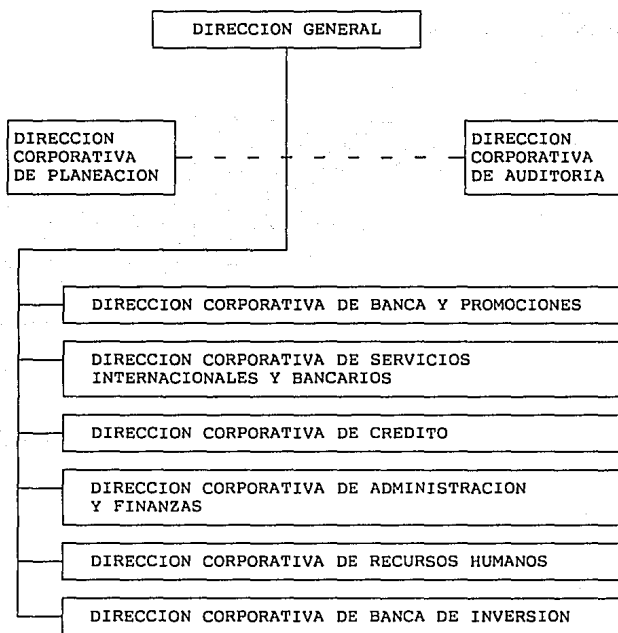
## CAPITULO III APLICACION PRACTICA DEL PROCESO ADMINISTRATIVO

### 3.3 ORGANIZACION

#### 3.3.1 DEPARTAMENTALIZACION

En el Banco en que se realizará el presente seminario de investigación están integrados por funciones.

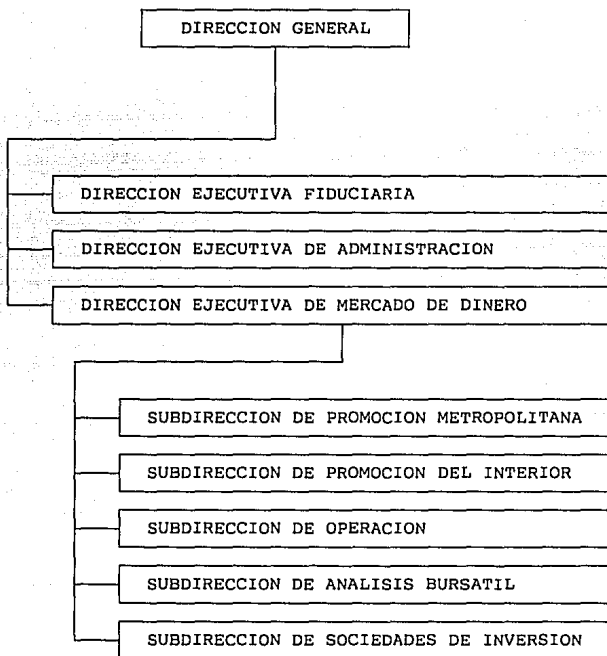
Con el fin de ubicar a la dirección corporativa de Banca de inversión en el marco general de la institución se presenta el organigrama de primer nivel que se conforma de la siguiente manera:



GRAFICA No. 11

### CAPITULO III APLICACION PRACTICA DEL PROCESO ADMINISTRATIVO

La subdirección de análisis bursátil se encuentra ubicada dentro del organigrama de segundo nivel que se conforma de la siguiente manera:

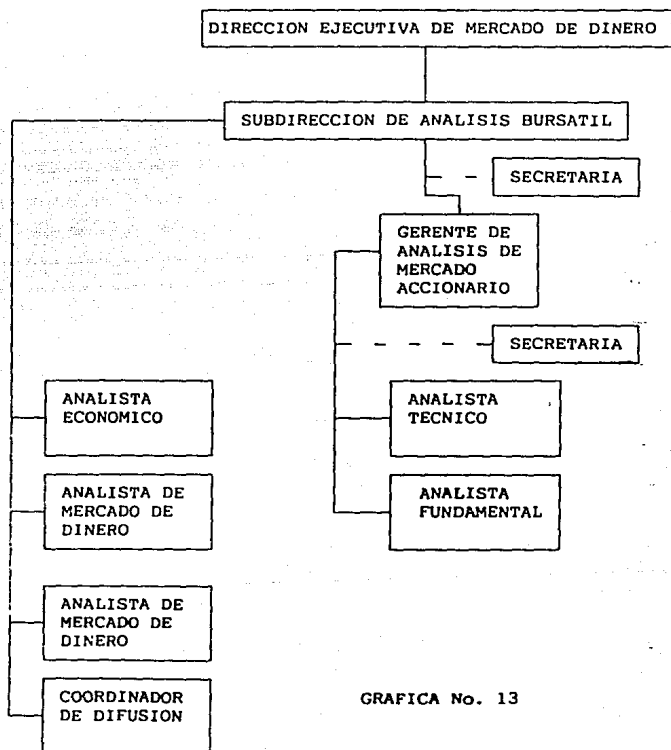


GRAFICA No. 12

### CAPITULO III APLICACION PRACTICA DEL PROCESO ADMINISTRATIVO

Organigrama y niveles jerárquicos del departamento de análisis bursátil.

De acuerdo a las unidades de organización que se definieron, el organigrama del departamento de Análisis Bursátil, será como sigue:



GRAFICA No. 13

## CAPITULO III APLICACION PRACTICA DEL PROCESO ADMINISTRATIVO

En este departamento se va a dar un crecimiento tanto horizontal como vertical.

Vertical porque de acuerdo al desarrollo del departamento pueden surgir actividades de apoyo de las funciones ya existentes como podrían ser: mensajeros, asistentes etc. Se da un crecimiento horizontal debido a que se podrían abarcar otros mercados de valores como sería el mercado de futuros, dando lugar al desarrollo de funciones paralelas a las existentes.

El banco funciona de una manera descentralizada y el objetivo es que el departamento funcione de la misma manera, ya que la gente con la que se va a contar va a tener el nivel de capacidad y experiencia suficientes como para que se puedan responsabilizar de su función, así mismo se busca que la gente alcance un nivel de eficiencia tal que desempeñe su función de manera óptima.

El grado de descentralización será el suficiente para que los Analistas participen en la decisión acerca de las recomendaciones de inversión y estableciendo los controles a nivel de tomar muestras de la información que se emita con el objeto de verificar la adecuada calidad de la misma.

Al principio se harán revisiones más detalladas y constantes que irán disminuyendo en función de los estándares de calidad establecidos ya que el departamento es de nueva creación y el personal tendrá que ir tomando mayores niveles de autonomía y experiencia hasta llegar a un alto grado de delegación y mínima revisión.

### 3.3.2 Descripción de puestos

Los puestos que se describen son los del departamento de Análisis Bursátil.

El formato que se utilizará para las descripciones de puestos es el siguiente:

NOMBRE DE LA INSTITUCION: \_\_\_\_\_

FECHA: \_\_\_\_\_

1. DATOS GENERALES.

TITULO DEL PUESTO: \_\_\_\_\_

DEPARTAMENTO: \_\_\_\_\_

A QUIEN REPORTA: \_\_\_\_\_

PUESTOS QUE SUPERVISA: \_\_\_\_\_

PLAZAS AUTORIZADAS: \_\_\_\_\_

2. DESCRIPCION GENERICA: \_\_\_\_\_

\_\_\_\_\_

\_\_\_\_\_

\_\_\_\_\_

3. DESCRIPCION ESPECIFICA: \_\_\_\_\_

\_\_\_\_\_

\_\_\_\_\_

\_\_\_\_\_

\_\_\_\_\_

\_\_\_\_\_

FRECUENCIA


S. SEMANAL	BM. BIMESTRAL	A. ANUAL
Q. QUINCENAL	TM. TRIMESTRAL	D. DIARIA
M. MENSUAL	SM. SEMESTRAL	V. VARIABLE

GRAFICA No. 14



#### 4. CONTACTOS INTERNOS Y EXTERNOS

I N T E R N O S	
INSTITUCION O PERSONA	MOTIVO

E X T E R N O S	
INSTITUCION O PERSONA	MOTIVO

GRAFICA No. 16



**5. PERFIL DEL PUESTO**

**ESCOLARIDAD:** \_\_\_\_\_

\_\_\_\_\_

\_\_\_\_\_

\_\_\_\_\_

**EXPERIENCIA:** \_\_\_\_\_

\_\_\_\_\_

\_\_\_\_\_

**SEXO:** \_\_\_\_\_

**EDAD:** \_\_\_\_\_

**ESTADO CIVIL:** \_\_\_\_\_

NOMBRE DE LA INSTITUCION: \_\_\_\_\_  
FECHA: \_\_\_\_\_

1. DATOS GENERALES.

TITULO DEL PUESTO: Subdirector de Análisis Bursátil

DEPARTAMENTO: Análisis Bursátil

A QUIEN REPORTA: Dirección Ejecutiva de Mercado de Dinero

PUESTOS QUE SUPERVISA: Gerente de Análisis de Mercado

Accionario, Analista Económico, Analistas de Mercado de  
Dinero, Coordinador de difusión.

PLAZAS AUTORIZADAS: 1

2. DESCRIPCION GENERICA: Administrar, coordinar, integrar y  
evaluar a los recursos humanos que integran el departa-  
mento así como los resultados que de estos provengan con  
el fin de cumplir eficientemente con el objetivo para lo  
cual se creó el departamento.

FRECUENCIA

3. DESCRIPCION ESPECIFICA: Coordinar la informa -  
ción que se produzca en forma semanal para in -  
tegrarla dentro del análisis semanal, realizan-  
do el criterio que regirá por parte del


S. SEMANAL  
Q. QUINCENAL  
M. MENSUAL

BM. BIMESTRAL  
TM. TRIMESTRAL  
SM. SEMESTRAL

A. ANUAL  
D. DIARIA  
V. VARIABLE

DESCRIPCION ESPECIFICA (CONTINUA) :

FRECUENCIA

área de Análisis Bursátil, respecto de expectativas y recomendaciones que se hagan semanalmente.

S

Coordinar y vigilar la información que se aportará a las juntas de los comités de inversión de los diferentes fondos de la institución, unificando el criterio de recomendación del área de análisis bursátil acerca de las estrategias de inversión.

S

Coordinar la información que se utilizará en las juntas de consejo de administración de los diferentes fondos de la institución, vigilando que la misma sea fácil de leer e interpretar.

M

Vigilar y verificar la información oportuna del mercado de valores que se producirá en forma diaria y ver que se distribuya oportunamente.

D

Organizar una junta trimestral con el área bursátil, donde se revisará todo lo acontecido en el mercado de valores, así como en la economía y se analizarán los resultados de las empresas, de ésta se emitirá un documento que contenga el

S. SEMANAL  
Q. QUINCENAL  
M. MENSUAL

BM. BIMESTRAL  
TM. TRIMESTRAL  
SM. SEMESTRAL

A. ANUAL  
D. DIARIA  
V. VARIABLE

DESCRIPCION ESPECIFICA (CONTINUA) :	FRECUENCIA
<u>resultado de la junta y se hará una presenta -</u> <u>ción.</u>	TM
<u>Adecuar las técnicas de análisis que existan</u> <u>actualmente y que aporten beneficios en la re-</u> <u>comendación sobre que hacer con la inversión.</u>	V
<u>Mantener contacto con las instituciones, ban -</u> <u>cos, casas de bolsa, etc.. con el propósito de</u> <u>enriquecer el intercambio de información y par-</u> <u>ticipar en pláticas, juntas, etc.. que aporten</u> <u>beneficios al área de Análisis Bursátil de la</u> <u>Institución.</u>	V
<u>Administrar y coordinar las funciones referen-</u> <u>tes al desarrollo de sistemas, adquisición de</u> <u>equipos de microcomputación y de paquetes de</u> <u>computación que existan en el mercado, así co-</u> <u>mo de asesorías externas en computación.</u>	V
<u>Administrar las funciones y asignación de ta -</u> <u>reas del área de difusión, vigilando que sus</u> <u>objetivos se cumplan en forma adecuada.</u>	V
<u>Diseñar y proponer programas sobre conferencias</u> <u>acerca del mercado de valores y de lo relacio -</u>	

S. SEMANAL	BM. BIMESTRAL	A. ANUAL
Q. QUINCENAL	TM. TRIMESTRAL	D. DIARIA
M. MENSUAL	SM. SEMESTRAL	V. VARIABLE

DESCRIPCION ESPECIFICA (CONTINUA) :

FRECUENCIA

nado con él mismo, a fin de difundir la cultura bursátil dentro de la Institución, ayudando a una mejor promoción de los productos de Banca de Inversión.

V

Coordinar eventos de donde se expongan los resultados de las juntas trimestrales, semanales, etc.. Participando con otras instituciones, bancos, casas de bolsa, etc.. en el intercambio de opiniones, acerca de los puntos de vista expuestos por el área de Análisis Bursátil.

M

Efectuar la planeación anual, trimestral, etc.. del Area de Análisis Bursátil trazando los objetivos de la misma y vigilando que estos se cumplan acertadamente.

A

Seguimiento de las funciones administrativas del área de Análisis Bursátil como son: vacaciones, asistencia, elaborando los programas anuales, vigilando un cumplimiento adecuado de las medidas de control que vean por la buena marcha de la empresa.

V

S. SEMANAL  
Q. QUINCENAL  
M. MENSUAL

BM. BIMESTRAL  
TM. TRIMESTRAL  
SM. SEMESTRAL

A. ANUAL  
D. DIARIA  
V. VARIABLE

#### 4. CONTACTOS INTERNOS Y EXTERNOS

##### I N T E R N O S

INSTITUCION O PERSONA	MOTIVO
Con las mesas de operación de mercado de dinero y de mercado accionario.	Para intercambiar información y puntos de vista.
Con el area de promoción.	Para aportar recomendaciones a los clientes.
Con el area de sistemas.	Para el planteamiento de necesidades y solución respecto a esta área.

##### E X T E R N O S

INSTITUCION O PERSONA	MOTIVO
Areas de análisis de casas bolsa.	Para intercambio de información y puntos de vista.
Asociación Mexicana de Casas de Bolsa	
Secretaria de programación y presupuesto.	

#### 4. CONTACTOS INTERNOS Y EXTERNOS

##### I N T E R N O S

INSTITUCION O PERSONA	MOTIVO
Con los comités de inversión de los diferentes fondos e instrumentos del banco relacionados directamente con el mercado de valores.	Para las recomendaciones sobre la compra de instrumentos que conforman la cartera.

##### E X T E R N O S

INSTITUCION O PERSONA	MOTIVO

5. PERFIL DEL PUESTO

ESCOLARIDAD: Licenciatura en Administración, Contaduría,  
Economía, Actuaría o carrera afin con maes-  
tría o postgrado directamente relacionado  
con el mercado de valores. Manejo del idi-  
oma inglés.

EXPERIENCIA: Cinco años en actividades bursátiles, mane-  
jo y administración de un departamento  
similar.

SEXO: Indistinto

EDAD: De 26 a 40 años

ESTADO CIVIL: Casado.



NOMBRE DE LA INSTITUCION: \_\_\_\_\_  
FECHA: \_\_\_\_\_

1. DATOS GENERALES.

TITULO DEL PUESTO: Secretaria de Subdirección

DEPARTAMENTO: Análisis Bursátil

A QUIEN REPORTA: Subdirector de Análisis Bursátil

PUESTOS QUE SUPERVISA: Ninguno

PLAZAS AUTORIZADAS: 1

2. DESCRIPCION GENERICA: Apoyar a la Subdirección de Análisis Bursátil en la función de Administración y Coordinación del Departamento.

FRECUENCIA

3. DESCRIPCION ESPECIFICA: <u>Llevar un archivo consecutivo del análisis semanal que le proporcionen los analistas al Subdirector.</u>	S
<u>Ayudar a la Coordinación y preparación de las juntas en las que el Subdirector sea responsable</u>	V
<u>Mantener actualizado el directorio de Instituciones, Bancos, Casas de Bolsa en relación.</u>	V

S. SEMANAL  
Q. QUINCENAL  
M. MENSUAL

BM. BIMESTRAL  
TM. TRIMESTRAL  
SM. SEMESTRAL

A. ANUAL  
D. DIARIA  
V. VARIABLE



#### 4. CONTACTOS INTERNOS Y EXTERNOS

##### I N T E R N O S

INSTITUCION O PERSONA	MOTIVO
Con las áreas con las que el Subdirector tenga contacto.	Para apoyo del Subdirector

##### E X T E R N O S

INSTITUCION O PERSONA	MOTIVO
Asociaciones, Bancos, Instituciones, etc.	Para apoyo del Subdirector

**5. PERFIL DEL PUESTO**

**ESCOLARIDAD:** Carrera comercial

---

---

---

---

**EXPERIENCIA:** Cuatro años en puesto similar, excelente  
mecanografía y taquigrafía, manejo del  
idioma inglés, excelente presentación.

**SEXO:** Femenino

**EDAD:** 25 - 35 años

**ESTADO CIVIL:** Soltera

NOMBRE DE LA INSTITUCION: \_\_\_\_\_  
FECHA: \_\_\_\_\_

1. DATOS GENERALES.

TITULO DEL PUESTO: Gerente de Análisis de Mercado  
Accionario

DEPARTAMENTO: Análisis Bursátil

A QUIEN REPORTA: Subdirector de Análisis Bursátil

PUESTOS QUE SUPERVISA: A. Técnico, A. Fundamental, Secretaria

PLAZAS AUTORIZADAS: 1

2. DESCRIPCION GENERICA: Dirigir y controlar a los ana-  
listas técnicos y fundamentales del área y unificar  
los criterios de recomendación de ambos tipos de  
análisis.

FRECUENCIA

3. DESCRIPCION ESPECIFICA: Organizar la información  
tanto de análisis técnico como de análisis fun-  
damental para hacer las recomendaciones de las  
acciones de la semana.

S

S. SEMANAL  
Q. QUINCENAL  
M. MENSUAL

BM. BIMESTRAL  
TM. TRIMESTRAL  
SM. SEMESTRAL

A. ANUAL  
D. DIARIA  
V. VARIABLE

DESCRIPCION ESPECIFICA (CONTINUA) :	FRECUENCIA
<u>Vigilar junto con el resto del área de análisis</u>	
<u>el rendimiento de los fondos de la institución</u>	D
<u>Coordinar la información de análisis técnico y</u>	
<u>análisis fundamental para proponer con el resto</u>	
<u>de área de análisis bursátil los portafolios de</u>	
<u>inversión semanal de acuerdo al tipo de inver-</u>	
<u>sionista.</u>	S
<u>Coordinar la información de las empresas que</u>	
<u>cotizan en bolsa para efectuar la evaluación</u>	
<u>trimestral y discutirlo con el resto del área</u>	
<u>de Análisis Bursátil en una junta trimestral.</u>	TM
<u>Coordinar y revisar los reportes trimestrales</u>	
<u>que se reciban de las empresas que cotizan en</u>	
<u>bolsa, primero de las más bursátiles y poste-</u>	
<u>riormente de las que participan en IPC conjun-</u>	
<u>tando tanto el análisis fundamental como el</u>	
<u>técnico para elaborar los estudios de dichas</u>	
<u>empresas.</u>	TM
<u>Participar con el resto del área de análisis en</u>	
<u>pláticas acerca del mercado de valores, organi-</u>	
<u>zando y preparando todo lo referente a análisis</u>	

S. SEMANAL	BM. BIMESTRAL	A. ANUAL
Q. QUINCENAL	TM. TRIMESTRAL	D. DIARIA
M. MENSUAL	SM. SEMESTRAL	V. VARIABLE

DESCRIPCION ESPECIFICA (CONTINUA) :	FRECUENCIA
tanto técnico como fundamental.	M
Participar con el resto del área de análisis para revisar las carteras de nuestros fondos, organizando la información de análisis fundamental que se utilizarán en la propuesta de las carteras.	M
Mantener contacto con instituciones, casas de bolsa, banco, etc.. con el propósito de estar actualizándose con respecto a nuevas técnicas en México como en otros países.	V
Asistir a pláticas sobre análisis técnico y fundamental que efectúen bancos, casas de bolsa, etc.. y que son de interés para la Institución.	V
Dar seguimiento a los múltiplos de mercado de otras bolsas de valores en el extranjero comparando su comportamiento contra la BMV.	M
Asignar el grupo de acciones a analizar a cada uno de los analistas, de las cuales se van responsabilizar ya sea análisis técnico o fundamental.	S

S. SEMANAL	BM. BIMESTRAL	A. ANUAL
Q. QUINCENAL	TM. TRIMESTRAL	D. DIARIA
M. MENSUAL	SM. SEMESTRAL	V. VARIABLE

#### 4. CONTACTOS INTERNOS Y EXTERNOS

##### I N T E R N O S

INSTITUCION O PERSONA	MOTIVO
<p>Con la mesa de operación del mercado accionario.</p>	<p>Para sensibilizar el mercado y de esta manera hacer un análisis más preciso y real.</p>

##### E X T E R N O S

INSTITUCION O PERSONA	MOTIVO
<p>Con analistas del mercado accionario de Casas de Bolsa y Asociación Mexicana de Casas de Bolsa.</p>	<p>Para intercambio de información y puntos de vista de vista.</p>



**5. PERFIL DEL PUESTO**

**ESCOLARIDAD:** Licenciatura en Contaduría, Administración,  
Economía, Actuaría o carrera afin. Deseable  
postgrado relacionado con el mercado acciona-  
rio. Manejo del idioma inglés.

**EXPERIENCIA:** Dos años en análisis técnico y/o fundamental.

**SEXO:** Indistinto.

**EDAD:** De 26 a 30 años.

**ESTADO CIVIL:** Casado.

NOMBRE DE LA INSTITUCION: \_\_\_\_\_

FECHA: \_\_\_\_\_

1. DATOS GENERALES.

TITULO DEL PUESTO: Secretaria de Gerente

DEPARTAMENTO: Análisis Bursátil

A QUIEN REPORTA: Gerente de Análisis de Mercado Accionario

PUESTOS QUE SUPERVISA: Ninguno

PLAZAS AUTORIZADAS: 1

2. DESCRIPCION GENERICA: Apoyar a la Gerencia de Análisis de Mercado Accionario en la Dirección y Control de los analistas técnicos y fundamentales.

FRECUENCIA

3. DESCRIPCION ESPECIFICA: <u>Llevar un archivo consecutivo de los análisis técnicos y fundamentales.</u>	S
<u>Ayudar a la coordinación y preparación de las pláticas que el Gerente organice.</u>	V
<u>Mantener actualizado el directorio de instituciones, Bancos, Casas de Bolsa en relación.</u>	V

S. SEMANAL  
Q. QUINCENAL  
M. MENSUAL

BM. BIMESTRAL  
TM. TRIMESTRAL  
SM. SEMESTRAL

A. ANUAL  
D. DIARIA  
V. VARIABLE



#### 4. CONTACTOS INTERNOS Y EXTERNOS

##### I N T E R N O S

INSTITUCION O PERSONA	MOTIVO
Con las áreas con las que el Gerente tenga contacto.	Para apoyo del Gerente

##### E X T E R N O S

INSTITUCION O PERSONA	MOTIVO
Asociaciones, Bancos, Instituciones, etc.	Para apoyo del Gerente

5. PERFIL DEL PUESTO

ESCOLARIDAD: Carrera comercial

---

---

---

---

EXPERIENCIA: Dos años en puesto similar, excelente  
presentación, excelente mecanografía y  
taquigrafía, conocimiento del idioma inglés.

SEXO: Femenino

EDAD: 25 - 35 años

ESTADO CIVIL: Soltera

NOMBRE DE LA INSTITUCION: \_\_\_\_\_  
FECHA: \_\_\_\_\_

1. DATOS GENERALES.

TITULO DEL PUESTO: Analista Económico  
DEPARTAMENTO: Análisis Bursátil  
A QUIEN REPORTA: Subdirector de Análisis Bursátil  
PUESTOS QUE SUPERVISA: Ninguno  
PLAZAS AUTORIZADAS: 1

2. DESCRIPCION GENERICA: Realizar el análisis macroeconómico de las variables nacionales e internacionales y determinar la influencia de estas sobre el mercado de valores.

FRECUENCIA

3. DESCRIPCION ESPECIFICA: Elaborar estadísticas de las principales variables macroeconómicas como son: PIB, inflación, tasa de desempleo, balanza comercial, déficit presupuestal, financiero, fiscal, etc.. con el objeto de hacer comparaciones semanales o mensuales según sea el caso.

S

S. SEMANAL	BM. BIMESTRAL	A. ANUAL
Q. QUINCENAL	TM. TRIMESTRAL	D. DIARIA
M. MENSUAL	SM. SEMESTRAL	V. VARIABLE

DESCRIPCION ESPECIFICA (CONTINUA) :	FRECUENCIA
Elaborar formatos para el seguimiento de programas económicos como el PASE, PECE, con el objeto de evaluar los resultados en forma periódica.	M
Aplicar modelos matemáticos que de acuerdo a las variables que se estén analizando brinden los mayores elementos para el análisis de las mismas.	S
Aplicar comentarios sobre acontecimientos de la economía nacional y que efectúen en forma directa al comportamiento del mercado de valores.	S
Elaborar estadísticas de: Índice de las Bolsas de Valores de E.U.A., Japón e Inglaterra; Tasas de interés de E.U.A. y Europa como son las tasas Prime Rate y Libor, además de los principales instrumentos de renta fija en E.U.A. como son los certificados de depósito, aceptaciones bancarias, bonos del gobierno y papel comercial.	Q
Evaluación de la evolución del dólar compara-	

S. SEMANAL	BM. BIMESTRAL	A. ANUAL
Q. QUINCENAL	TM. TRIMESTRAL	D. DIARIA
M. MENSUAL	SM. SEMESTRAL	V. VARIABLE





4. CONTACTOS INTERNOS Y EXTERNOS

I N T E R N O S

INSTITUCION O PERSONA	MOTIVO
Debido a la naturaleza de sus funciones no es necesario que tenga contacto formal interno.	

E X T E R N O S

INSTITUCION O PERSONA	MOTIVO
Otros analistas económicos de Casas de Bolsa, de la Asociación Mexicana de Casas de Bolsa, Banco de México, Secretaría de Programación y Presupuesto.	Para intercambio de información y puntos de vista.

**5. PERFIL DEL PUESTO**

**ESCOLARIDAD:** Licenciatura en Economía.

Manejo del idioma inglés.

**EXPERIENCIA:** Un año en puesto similar.

**SEXO:** Indistinto.

**EDAD:** De 22 a 25 años.

**ESTADO CIVIL:** Soltero.

NOMBRE DE LA INSTITUCION: \_\_\_\_\_

FECHA: \_\_\_\_\_

1. DATOS GENERALES.

TITULO DEL PUESTO: Analista de Mercado de Dinero

DEPARTAMENTO: Análisis Bursátil

A QUIEN REPORTA: Subdirector de Análisis Bursátil

PUESTOS QUE SUPERVISA: Ninguno

PLAZAS AUTORIZADAS: Dos

2. DESCRIPCION GENERICA: Verificar los criterios de recomendaciones acerca de los instrumentos de mercado de dinero.

FRECUENCIA

3. DESCRIPCION ESPECIFICA: Llevar estadística de las tasas operadas en el mercado secundario: máximo, mínimo, cierre y promedio.

Elaborar cuadros estadísticos de los montos de circulación por sector de: CETES, PAGAFES y BONDES, llevando un control de la información obtenida.

D

S

S. SEMANAL  
Q. QUINCENAL  
M. MENSUAL

BM. BIMESTRAL  
TM. TRIMESTRAL  
SM. SEMESTRAL

A. ANUAL  
D. DIARIA  
V. VARIABLE

DESCRIPCION ESPECIFICA (CONTINUA) :	FRECUENCIA
<u>Elaborar gráficas tanto diarias como mensuales del comportamiento entre mercado primario y secundario, alimentando la información al sistema para que éste propósito exista.</u>	V
<u>Analizar el comportamiento del mercado primario y dar un pronóstico en base a la convocatoria para la subasta, así como el comportamiento del mercado secundario y el resultado de la subasta</u>	S
<u>Analizar cuadros resumen con el resultado de la subasta de CETES, PAGAFES y BONDES.</u>	S
<u>Análisis y actualización de las obligaciones en circulación, vigilando su comportamiento en el mercado secundario, tasas que pagan y fechas para corte de cupón, amortizaciones, etc..</u>	V
<u>Analizar el comportamiento de CETES, PAGAFES y BONDES en circulación, comparando su comportamiento en el mercado secundario contra su curva de acuerdo a la colocación, así como otros instrumentos como son: BIBS, BORES, Aceptaciones Bancarias, etc.. evaluando su comportamiento en el mismo mercado de acuerdo a su evolución y</u>	

S. SEMANAL	BM. BIMESTRAL	A. ANUAL
Q. QUINCENAL	TM. TRIMESTRAL	D. DIARIA
M. MENSUAL	SM. SEMESTRAL	V. VARIABLE

DESCRIPCION ESPECIFICA (CONTINUA) :	FRECUENCIA
<u>operatividad (volumen).</u>	S
<u>Elaborar estadísticas de instrumentos de cobertura, comportamiento, etc.. como son : Petro -</u>	
<u>bonos, Ceplatas, Centenarios, Onza de plata.</u>	S
<u>Análisis de Petrobonos utilizando técnicas como son la de flujo de efectivo y tasa interna</u>	
<u>de retorno planteados de acuerdo a diferentes precios y escenarios de precio del petróleo y</u>	
<u>devaluación, determinando el rendimiento a vencimiento de cada emisión.</u>	S
<u>Análisis del petrobono en forma técnica de acuerdo a su comportamiento y volumen operado y</u>	
<u>estadísticamente de los fondos de renta fija de la institución (rendimientos, cartera, etc..)</u>	
<u>su ubicación con respecto del mercado y las carteras de las demás sociedades de inversión</u>	
<u>de renta fija.</u>	S

S. SEMANAL	BM. BIMESTRAL	A. ANUAL
Q. QUINCENAL	TM. TRIMESTRAL	D. DIARIA
M. MENSUAL	SM. SEMESTRAL	V. VARIABLE

#### 4. CONTACTOS INTERNOS Y EXTERNOS

##### I N T E R N O S

INSTITUCION O PERSONA	MOTIVO
<p>Con la mesa de operación de mercado de dinero.</p>	<p>Para sensibilizar el mercado y de esta manera hacer un análisis más preciso y real.</p>

##### E X T E R N O S

INSTITUCION O PERSONA	MOTIVO
<p>Con analistas del mercado de dinero de Casas de Bolsa y Asociación Mexicana de Casas de Bolsa.</p>	<p>Para intercambio de información y puntos de vista.</p>

**5. PERFIL DEL PUESTO**

**ESCOLARIDAD:** Licenciatura en Contaduría, Administración,  
Economía, Actuaría o carrera afin.  
Manejo del idioma inglés.

**EXPERIENCIA:** Un año en análisis de Mercado de Dinero.

**SEXO:** Indistinto.

**EDAD:** De 26 a 30 años.

**ESTADO CIVIL:** Soltero.

NOMBRE DE LA INSTITUCION: \_\_\_\_\_  
FECHA: \_\_\_\_\_

1. DATOS GENERALES.

TITULO DEL PUESTO: Coordinador de difusión.

DEPARTAMENTO: Análisis Bursátil.

A QUIEN REPORTA: Subdirector de Análisis Bursátil

PUESTOS QUE SUPERVISA: Ninguno

PLAZAS AUTORIZADAS: 1

2. DESCRIPCION GENERICA: Diseño, promoción y distribución de los documentos emitidos por el departamento.

FRECUENCIA

3. DESCRIPCION ESPECIFICA: <u>Efectuar la recolección y lectura de :periódicos, revistas, boletín bursátil, análisis de casas de bolsa y otros bancos recolectando lo más importante y que sea de utilidad a la Banca de Inversión.</u>	D
<u>Elaborar reportes sobre acontecimientos importantes y que afecten el mercado de valores.</u>	M

S. SEMANAL  
Q. QUINCENAL  
M. MENSUAL

BM. BIMESTRAL  
TM. TRIMESTRAL  
SM. SEMESTRAL

A. ANUAL  
D. DIARIA  
V. VARIABLE



DESCRIPCION ESPECIFICA (CONTINUA) :	FRECUENCIA
<u>Organizar los documentos que elabore el área de análisis vigilando que se impriman oportunamente, revisando que el producto final se encuentre en óptimas condiciones para dar seguimiento a su difusión (diaria, semanal, mensual, trimestral, etc..) vigilando que lleguen a las áreas de la Institución a las que van dirigidos dichos documentos.</u>	V
<u>Réunir toda la información que conforman el análisis semanal y otros productos como el mensual, trimestral, etc., acomodándola de acuerdo al lugar que le sea asignado, dentro de cada documento y seleccionando las gráficas y estadísticas que se deseen publicar.</u>	V
<u>Controlar la información que se intercambie con otros bancos, casas de bolsa, etc., archivarla en forma mensual y dando mantenimiento al mismo.</u>	M
<u>Controlar la información que se intercambie con otras áreas de la institución, seleccionando y archivando la que sea de más utilidad al área</u>	

S. SEMANAL	BM. BIMESTRAL	A. ANUAL
Q. QUINCENAL	TM. TRIMESTRAL	D. DIARIA
M. MENSUAL	SM. SEMESTRAL	V. VARIABLE



#### 4. CONTACTOS INTERNOS Y EXTERNOS

##### I N T E R N O S

INSTITUCION O PERSONA	MOTIVO
Con todos los departamentos involucrados con el área -- bursátil.	Para proporcionarles los documentos emitidos por el área de análisis bursátil a fin de que tomen decisiones.
Con los departamentos de mensajería del banco.	Para coordinar la distribución oportuna hacia las sucursales de toda la República.

##### E X T E R N O S

INSTITUCION O PERSONA	MOTIVO
Con talleres especializados en medios publicitarios.	Para realizar el trabajo de impresión y recibir asesoría acerca de la mejor manera de presentar el material

#### 4. CONTACTOS INTERNOS Y EXTERNOS

##### I N T E R N O S

INSTITUCION O PERSONA	MOTIVO
Con el área de promoción del banco.	Para asesorar a dicha área acerca de las recomendaciones de compra-venta de instrumentos del mercado de valores.

##### E X T E R N O S

INSTITUCION O PERSONA	MOTIVO

**5. PERFIL DEL PUESTO**

**ESCOLARIDAD:** Licenciado en Comunicación

**EXPERIENCIA:** 6 meses en actividades similares

**SEXO:** Indistinto

**EDAD:** De 22 a 25 años

**ESTADO CIVIL:** Soltero

NOMBRE DE LA INSTITUCION: \_\_\_\_\_  
FECHA: \_\_\_\_\_

1. DATOS GENERALES.

TITULO DEL PUESTO: Analista Técnico

DEPARTAMENTO: Análisis Bursátil

A QUIEN REPORTA: Gerente de Análisis de Mercado Accionario

PUESTOS QUE SUPERVISA: Ninguno

PLAZAS AUTORIZADAS: 1

2. DESCRIPCION GENERICA: Realizar el análisis técnico de las acciones que cotizan en bolsa de acuerdo a la oferta y demanda de las mismas.

FRECUENCIA

3. DESCRIPCION ESPECIFICA: <u>Elaborar el análisis técnico del IPC basado en las gráficas de comportamiento del mercado, volumen y múltiplos dando seguimiento diario al indice, alimentando al sistema de información que se tenga para ello dando comentarios y expectativas.</u>	S

S. SEMANAL	BM. BIMESTRAL	A. ANUAL
Q. QUINCENAL	TM. TRIMESTRAL	D. DIARIA
M. MENSUAL	SM. SEMESTRAL	V. VARIABLE

DESCRIPCION ESPECIFICA (CONTINUA) :	FRECUENCIA
El análisis técnico por emisora que cotiza en bolsa elaborando las distintas gráficas que se necesiten además de efectuar otro tipo de análisis técnico como son: promedios móviles, regresión, etc.	D
Participar junto con el análisis fundamental en los estudios que se realicen de las empresas que coticen en bolsa primeramente de las más importantes y posteriormente de las que se incluyen en el IPC.	TM
Elaborar la estadísticas de las emisoras más activas incluyendo, el pronóstico del comportamiento para el corto, mediano y largo plazo e indicando si se debe comprar, retener o vender la acción.	D
Elaborar cuadros estadísticos de las 10 emisoras con mayor rendimiento semanal que deberán incluir: variación en el precio, porcentaje y volumen operado.	D
Elaborar cuadros con los paquetes accionarios más importantes que se operaron en la semana	

S. SEMANAL	BM. BIMESTRAL	A. ANUAL
Q. QUINCENAL	TM. TRIMESTRAL	D. DIARIA
M. MENSUAL	SM. SEMESTRAL	V. VARIABLE

DESCRIPCION ESPECIFICA (CONTINUA) :	FRECUENCIA
<u>indicando: volumen, importe, comprador y vendedor.</u>	
<u>Elaborar el análisis técnico de las acciones Mexicanas que cotizan en el mercado de valores de Nueva York obteniendo gráficas de comportamiento e indicando pronóstico de corto, mediano y largo plazo.</u>	S
<u>Proponer los papeles que de acuerdo al análisis técnico conformarán la cartera de los fondos de inversión comunes de la institución, así como los papeles que conformarán los portafolios de inversión propuestos para el análisis semanal de acuerdo al tipo de inversionista.</u>	S

S. SEMANAL Q. QUINCENAL M. MENSUAL	BM. BIMESTRAL TM. TRIMESTRAL SM. SEMESTRAL	A. ANUAL D. DIARIA V. VARIABLE
--	--	--------------------------------------



#### 4. CONTACTOS INTERNOS Y EXTERNOS

##### I N T E R N O S

INSTITUCION O PERSONA	MOTIVO
Con la mesa de operación de mercado accionario.	Para sensibilizar el mercado y de ésta manera hacer un análisis más preciso y real.

##### E X T E R N O S

INSTITUCION O PERSONA	MOTIVO
Con analistas técnicos de casas de bolsa y Asociación Mexicana de casas de bolsa.	Para intercambio de información y puntos de vista.

**5. PERFIL DEL PUESTO**

**ESCOLARIDAD:** Licenciatura en economía, Administración,  
Actuaría o carrera similar. Manejo del idioma  
inglés.

**EXPERIENCIA:** Un año en puesto similar que haya tenido que  
ver con el mercado de valores.

**SEXO:** Indistinto

**EDAD:** 22 - 25 años

**ESTADO CIVIL:** Soltero

NOMBRE DE LA INSTITUCION: \_\_\_\_\_  
FECHA: \_\_\_\_\_

1. DATOS GENERALES.

TITULO DEL PUESTO: Analista Fundamental

DEPARTAMENTO: Análisis Bursátil

A QUIEN REPORTA: Gerente de Análisis de Mercado Accionario

PUESTOS QUE SUPERVISA: Ninguno

PLAZAS AUTORIZADAS: 1

2. DESCRIPCION GENERICA: Realizar el análisis financiero de las emisoras que cotizan en bolsa.

FRECUENCIA

3. DESCRIPCION ESPECIFICA: <u>Elaborar el análisis fundamental del IPC con comentarios y expectativas utilizando los modelos para pronóstico de mercado y dando seguimiento histórico al comportamiento de los múltiplos del mercado.</u>	
<u>Estadísticas de las razones financieras de las empresas y de los múltiplos en base a los repor</u>	S

S. SEMANAL	BM. BIMESTRAL	A. ANUAL
Q. QUINCENAL	TM. TRIMESTRAL	D. DIARIA
M. MENSUAL	SM. SEMESTRAL	V. VARIABLE

DESCRIPCION ESPECIFICA (CONTINUA) :	FRECUENCIA
<u>tes trimestrales que se reciban (cada analista tomara un grupo de empresas), de éste se elaborarán las hojas de múltiplos por sector dando seguimiento semanal a la misma.</u>	S
<u>Recopliación de los reportes trimestrales de las empresas alimentando al sistema que se tenga para este propósito y elaborando un resumen de los estados financieros donde se incluirán los conceptos más importantes del balance y estado de resultados.</u>	TM
<u>Junto con el analista técnico realizar los estudios de las empresas que cotizan en bolsa , primeramente de las más bursátiles y posteriormente de las que participan en el IPC, dichos estudios deberán incluir: visita a las empresas, historia, socios, mercado en el que participa, proyección, pronósticos, estados financieros, gráficas del comportamiento de la acción (análisis técnico).</u>	V
<u>Analizar el grado de bursatilidad de las acciones y clasificarlas de acuerdo a este.</u>	S

S. SEMANAL	BM. BIMESTRAL	A. ANUAL
Q. QUINCENAL	TM. TRIMESTRAL	D. DIARIA
M. MENSUAL	SM. SEMESTRAL	V. VARIABLE

DESCRIPCION ESPECIFICA (CONTINUA) :	FRECUENCIA
<u>Aportar el análisis fundamental a los estudios que se hagan de las acciones mexicanas que cotizan en la bolsa de valores de Nueva York.</u>	S
<u>Proponer los papeles que conformaran las cartteras de los fondos de inversión comunes de la Institución de acuerdo al análisis fundamental.</u>	S
<u>Proponer los papeles que conformaran los portafolios de inversión de acuerdo al tipo de inversionista que se llevaran en el análisis semanal.</u>	S
<u>Aportar el análisis fundamental para las acciones que se recomienden en forma semanal.</u>	S

S. SEMANAL	BM. BIMESTRAL	A. ANUAL
Q. QUINCENAL	TM. TRIMESTRAL	D. DIARIA
M. MENSUAL	SM. SEMESTRAL	V. VARIABLE

#### 4. CONTACTOS INTERNOS Y EXTERNOS

##### I N T E R N O S

INSTITUCION O PERSONA	MOTIVO
<p>Con la mesa de operación de mercado accionario.</p>	<p>Para sensibilizar el mercado y de esta manera hacer un análisis más preciso y real.</p>

##### E X T E R N O S

INSTITUCION O PERSONA	MOTIVO
<p>Con analistas fundamentales de Casas de Bolsa y de la Asociación Mexicana de Casas de Bolsa.</p>	<p>Para intercambio de información y puntos de vista.</p>
<p>Con los departamentos de finanzas de las empresas emisoras.</p>	<p>Para corroborar las proyecciones que realizan y sensibilizar a las emisoras.</p>

5. PERFIL DEL PUESTO

ESCOLARIDAD: Licenciatura en Contaduría, Administración o  
carrera afin. Manejo del idioma inglés.

---

---

---

EXPERIENCIA: Un año en puesto similar o en análisis finan-  
ciero, planeación financiera o evaluación de  
proyectos de inversión.

SEXO: Indistinto.

EDAD: De 22 a 25 años.

ESTADO CIVIL: Soltero (a).

## CAPITULO III APLICACION PRACTICA DEL PROCESO ADMINISTRATIVO

### 3.4 INTEGRACION

#### 3.4.1 INTEGRACION DE LAS PERSONAS

La integración de las personas en la Institución que se está tratando se llevará a cabo de la siguiente manera:

##### 3.4.1.1 Reclutamiento

El proceso de reclutamiento de personal se iniciará en el momento en que el Departamento de Personal reciba una requisición formal por parte de los departamentos solicitantes de personal para cubrir sus plazas vacantes.

El Departamento de Personal se encargará de allegarse de personal que cubra óptimamente con las características solicitadas. Este reclutamiento se llevará a cabo recurriendo tanto a fuentes internas como externas.

##### 3.4.1.2 Selección

Se iniciará con el llenado de la hoja de solicitud en el Departamento de Personal.

Una vez llenada la solicitud, el Departamento de Personal realizará una entrevista preliminar realizando una evaluación de la persona, después de la cual se decidirá si los candidatos son viables para seguir con el proceso de selección o bien ya no lo continuarán.

Los candidatos que fueron valuados en forma positiva pasaran a una entrevista técnica realizada por el Departamento de Análisis Bursátil. Esta entrevista se basará en los puntos claves que de acuerdo a la descripción de puesto deberán cubrir los candidatos para ocupar los mismos.

Los candidatos que se considere reúnen los requisitos técnicos necesarios para ocupar el puesto serán enviados a el Departamento de Personal para que finalice el proceso de selección que constará de examen psicológico, estudio socioeconómico y examen médico.

El Departamento de Personal enviará un memorándum al Departamento de Análisis Bursátil con el nombre de los candidatos que aprobaron todo el proceso de selección con el objeto de que el Departamento de Análisis Bursátil dé su decisión definitiva.



## CAPITULO III APLICACION PRACTICA DEL PROCESO ADMINISTRATIVO

### 3.4.1.3 CONTRATACION

El trámite de contratación del candidato seleccionado lo llevará a cabo el Departamento de Personal, quien reunirá los documentos necesarios del candidato para abrir su expediente.

Se le dará una explicación breve del reglamento interior de trabajo y políticas de la compañía.

En caso de que el candidato este de acuerdo se le dará el contrato para su firma.

### INDUCCION

El departamento de Personal dará una inducción general a las personas de nuevo ingreso que constará de un audiovisual en donde se explicará la historia de la compañía, la estructura organizacional del Departamento para que se tenga idea a quien va a reportar, quienes le van a reportar y en donde se ubica su puesto dentro del organigrama general de la Institución, se le explicará de manera concreta sus funciones y responsabilidades, así como la ubicación de su lugar de trabajo y herramientas.

Una vez que la persona se integre al departamento, el Subdirector de Análisis Bursátil se encargará de impartirle la inducción al mismo, en donde se presentará al nuevo integrante a los miembros del área, se le dará a conocer la estructura organizacional del Departamento para que se tenga idea a quien va a reportar, quienes le van a reportar y en donde se ubica su puesto dentro del organigrama general de la Institución, se le explicará de manera concreta sus funciones y responsabilidades, así como la ubicación de su lugar de trabajo y herramientas.

### DESARROLLO Y CAPACITACION

Se les dará a las personas un desarrollo integral para que se tenga la oportunidad de crecer tanto a nivel profesional como personal.

Esto se logrará por medio de una orientación diaria en donde la gente tenga la oportunidad de normarse un criterio y tomar sus propias decisiones, así como, adoptar sus responsabilidades.

Se les impartirán cursos periódicamente referentes a aspectos técnicos de su trabajo impartidos por personas altamente calificadas, ya sea personas del mismo banco o personas externas, así como, seminarios que les ayuden a obtener cualidades personales para que en el momento que se presente la oportunidad puedan ocupar un puesto de mayor jerarquía.

## CAPITULO III APLICACION PRACTICA DEL PROCESO ADMINISTRATIVO

A continuación los cursos que se propone impartir:

1. Repaso de Matemáticas financieras: se dará con objeto de que los analistas dominen conceptos básicos en cuanto a las tasas de interés en los instrumentos, cálculo de anualidades, cálculo de Bonos, etc..

2. Actualización de Análisis Técnico y Análisis Fundamental: Es importante que el personal cuente con los conceptos básicos para el óptimo desarrollo de sus funciones.

3. Actualización sobre instrumentos de Mercado de Dinero: Para desarrollar un eficiente análisis de los instrumentos de inversión, será básica la actualización que por este motivo se le imparta a todo el personal del departamento.

4. Introducción a la operación de Microcomputadoras: es importante que las personas para el desarrollo de sus funciones tengan que utilizar las microcomputadoras asignadas al departamento y cuenten con la capacidad necesaria para el eficiente manejo de las mismas.

5. Introducción al manejo de Lotus, Wordperfect y paquetes: Con objeto de que el personal cuente con una herramienta más para facilitar su trabajo.

6. Introducción a los mercados de valores y funcionamiento de la Bolsa Mexicana de Valores con el objeto de que los analistas tengan visualizado claramente el panorama en el cual se desenvuelven los instrumentos de inversión sobre los cuales estará orientado su análisis.

### 3.4.2 INTEGRACION DE LAS COSAS

Simultáneamente al proceso de integración de personas se realizará la integración de los recursos técnicos y materiales necesarios para el inicio de las operaciones del área, como son la adquisición de mobiliario y equipo, transporte terrestre, suscripciones, etc., y posteriormente se procederá a proveer las condiciones de trabajo necesarias para el óptimo rendimiento de los funcionarios, como son: espacio, iluminación, ventilación y temperatura adecuados.

## CAPITULO III APLICACION PRACTICA DEL PROCESO ADMINISTRATIVO

### 3.5 DIRECCION

Se busca llegar a una administración participativa en donde se logre incrementar el nivel de efectividad de la organización y mejorar los niveles de satisfacción del personal.

La administración participativa se define como: "El conjunto de técnicas y habilidades que utilizan Gerentes para dar oportunidad a sus empleados a todos los niveles de participar activamente en los procesos clave de la organización relacionados con su puesto"

Para lograr la aplicación de la administración participativa el líder debe: estar consciente que es más fácil resolver un problema cuando trabaja en grupo, de reconocer que su equipo de trabajo puede aportar buenas ideas, de aceptar asesoría que expertos en la materia le pueden aportar, debe estar consciente de que en la medida que deje participar a sus empleados en la toma de decisiones éstos estarán dispuestos a aceptar más responsabilidades y comprometerse, debe también actuar bajo el principio de que la empresa es un medio por el cual las personas van a alcanzar su bienestar y si estos satisfacen su bienestar personal se va a reflejar en su eficiencia y por último el líder no debe creer que al compartir información perderá poder, al contrario debe transmitir sus conocimientos y la información que posee para lograr su desarrollo y el de sus subordinados.

El tipo de liderazgo que se buscará ejecutar siempre siguiendo los principios de la administración participativa será: Según el Grid Gerencial de Blake/Mouton se aplicará el tipo 9.9 que es el líder participativo el cual tiene las siguientes características: orienta a su personal, busca aportar nuevos retos, encuentra la solución de problemas junto con su personal, delega responsabilidad, deja que el grupo determine sus metas y como alcanzarlas, no oculta información, busca la opinión de expertos, toma decisiones compartidas.

Para la toma de decisiones se tomará como modelo el líder colaborativo o consenso que propone Mayer el cual toma las decisiones junto con su grupo de trabajo, busca la causa de los problemas y como resolverlos, proponemos el líder colaborativo ya que la calidad de las decisiones que se tomen es alta porque tiene la opinión de su grupo de trabajo, el nivel de aceptación y ejecución es alto debido a que la gente está convencida de que es la mejor decisión y en la medida de que la gente esté convenida va a ejecutar mejor las decisiones tomadas. El inconveniente que tiene éste modelo es que se toma mayor tiempo el poner a un equipo de trabajo de acuerdo para tomar una decisión final.

### CAPITULO III APLICACION PRACTICA DEL PROCESO ADMINISTRATIVO

La dirección del departamento la van a llevar a cabo las personas que van a ocupar los puestos ejecutivos. Para lograr aplicar una dirección tal y como se planteó en el inciso 3.3 del capítulo de Organización se especificaron las características que deben cubrir los niveles ejecutivos.

El comportamiento de las personas es muy difícil de predecir porque cada persona tiene una manera diferente de actuar y muchas veces se va a comportar dependiendo de la situación. Nuestro reto es apegarnos lo más posible al modelo anterior. Sabemos que van a surgir diferencias, pero es ahí donde se aplicará el control y donde se buscará corregir esas diferencias para lograr el punto óptimo para un departamento como el que estamos formando.

En el departamento se buscará implantar primordialmente la disciplina positiva mediante normas claras y permanentes y la explicación del porqué de las órdenes, logrando así la participación de los elementos en su ejecución.

Las recompensas serán ordinarias y son las siguientes:

A) En base a una evaluación trimestral, se otorgará un bono por actuación equivalente al 37.5% del sueldo mensual si el empleado cumple con los requisitos de:

- Calidad del trabajo
- Conocimiento del puesto
- Cooperación
- Iniciativa
- Responsabilidad
- Juicio y razonamiento

Requisito de 6 meses de antigüedad en el puesto.

B) Evaluación semestral con base al método de Administración Acertada de Desempeño de Personal de donde podrán resultar aumentos de sueldo e inclusive promociones. Las recompensas no monetarias que se pondrán a disposición de los empleados serán las siguientes:

- Empleo constante
- Condiciones de trabajo placenteras y seguras
- Buenas relaciones de trabajo
- Trabajo interesante
- Desafíos
- Competencia
- Reconocimiento
- Satisfacción personal
- Sentido del logro
- Un trabajo que contribuya a la sociedad

## CAPITULO III APLICACION PRACTICA DEL PROCESO ADMINISTRATIVO

En todo sistema se hace necesario la implantación de sanciones y castigos aunque se buscará su utilización como último recurso. Las sanciones y castigos se establecen en el "Reglamento Interior de Trabajo" de la institución. En su aplicación se deberá observar lo siguiente:

- Que el castigo no lesione la dignidad humana
- Impersonal
- Educativo
- Gradual
- Meditar mucho, antes de aplicarlo

El sistema de sugerencias y quejas se hará en base a una reunión mensual del área donde se discutirán los problemas y/o sugerencias para la mejora del departamento y se deberán plantear soluciones concretas en el marco del Reglamento Interior de Trabajo elaborando al término de la revisión una minuta con objeto de dar seguimiento a los acuerdos planteados.

### 3.5.1 EVALUACION DEL DESEMPEÑO

La evaluación del desempeño consistirá de dos fases: la primera será una evaluación trimestral. La evaluación tiene como objetivo otorgar el bono de actuación.

Esta evaluación la realizará el jefe inmediato y la revisará el responsable del área para su visto bueno.

El bono de actuación lo podrán obtener hasta el nivel gerencial y se limitará a bonos para la mitad del personal del departamento. El subdirector obtendrá su bono invariablemente cada trimestre.

El formato para la evaluación trimestral de desempeño es el siguiente:

I. DATOS GENERALES				
NOMBRE DE LA PERSONA QUE SE EVALUA		NO. DE REG.	TITULO DEL PUESTO	
FECHA DE INGRESO AL PUESTO	PERIODO QUE ABARCA LA EVALUACION			
	DEL	DE	DE 19	/L DE DE 19
TABULADOR DEL PUESTO	P M 34r. O MAX.			BUELDO MENSUAL DEL OCUPANTE
MIN				
NOMBRE DEL EVALUADOR	PUESTO DEL EVALUADOR		TIEMPO QUE TIENE EL EVALUADOR DE SUPERVISAR AL EVALUADO	

II EVALUACION DEL DESEMPEÑO				
INSTRUCCIONES EVALUE CIRCULANDO EL NUMERO QUE DESCRIBA EL MEJOR DESARROLLO DEL EMPLEADO, SI NO HA OBSERVADO EL FACTOR LO SUFICIENTEMENTE BIEN, FAVOR DE NO CIRCULARLO				
CALIDAD DEL TRABAJO				
OLVIDE EL VOLUMEN, CONSIDERE GRADO DE PRECISION, CALIDAD, ESFUERZO, MINUCIOSIDAD Y PRESENTACION DEL TRABAJO REALIZADO POR EL EMPLEADO.	DESCUIDADO EL TIEMPO REQUERIDO PARA REVISAR SU TRABAJO ES EXCESIVO COMETE MUCHOS ERRORES.	GENERALMENTE ALCANZA UN BUEN RENDIMIENTO EN EL TRABAJO, PERO NECESITA MEJORAR.	GENERALMENTE HACE UN BUEN TRABAJO EN RARAS OCASIONES COMETE ERRORES FRECUENTEMENTE ALCANZA UNA ADECUADA CALIDAD EN SU TRABAJO.	TODO EL TRABAJO REALIZADO ES EXCEPCIONALMENTE LIMPIO, MINUCIOSO, PRECISO, CON UN RENDIMIENTO ALTO DE CALIDAD Y ESFUERZO. LOS PROBLEMAS QUE SE PRESENTAN LOS RESUELVE EFICIENTEMENTE.
CONOCIMIENTO DEL PUESTO				
CONSIDERE LA CAPACIDAD CON LA QUE EL EMPLEADO ENTIENDE Y/O EL CONOCIMIENTO ESENCIAL PARA EL CUMPLIMIENTO DE LOS DEBERES DEL PUESTO.	NO CUENTA CON LOS SUFICIENTES CONOCIMIENTOS PARA MANEJAR SU TRABAJO APROPIADAMENTE	SATISFACTORIO PARA CUMPLIR LOS REQUISITOS MINIMOS DEL PUESTO, PERO SU CONOCIMIENTO ES LIMITADO	BIEN INFORMADO EN LOS CONOCIMIENTOS Y DETALLES DE SU PUESTO Y ADEMAS TIENE CONOCIMIENTOS DE OTROS PUESTOS RELACIONADOS CON ESTE.	EXPERTO EN SU PUESTO, Y TIENE BUEN CONOCIMIENTO DE LOS PUESTOS RELACIONADOS.
COOPERACION				
CONSIDERE LA DISPOSICION A COLABORAR COMO MIEMBRO DE EQUIPO Y EN DESARROLLAR UN ESFUERZO ADICIONAL EN CARGAS DE TRABAJO NUEVOS METODOS DE TRABAJO Y EN LA RECEPCION DE INSTRUCCIONES	BUEN TRABAJADOR EN GRUPO, SIEMPRE AYUDA Y SIEMPRE COOPERA	GENERALMENTE AYUDA Y COOPERA EN EL TRABAJO EN EQUIPO SE LLEVA BIEN CON SUS COMPAÑEROS.	PODRIA SER MAS COOPERATIVO CON OTROS, ES DIFICIL TRABAJAR CON EL TIENDE A SER OBSTINADO EN LUGAR DE RAZONABLE.	MUESTRA RENUECIA PARA COOPERAR, FRICION CONSTANTE CON OTROS. ANTAGONISTA
INICIATIVA				
CONSIDERE LA HABILIDAD PARA PENSAR ORIGINALMENTE PARA ENCONTRAR NUEVOS METODOS O SISTEMAS PARA REALIZAR SUS TRABAJOS Y CON FRECUENCIA HACE SUGERIONES PARA MEJORAR LOS SISTEMAS DE TRABAJO	SOBRESALIENTEMENTE ACTIVO PARA HACER SUGERENCIAS SIENDO ESTAS DE GRAN AYUDA PARA EL CUMPLIMIENTO DE SUS DEBERES REGULARES	RESUELVE PROBLEMAS ORDINARIOS CON SU TRABAJO Y OCASIONALMENTE OFRECE SUGERIONES DE MEJORA	RESUELVE SOLO PROBLEMAS SIMILARES DE SU TRABAJO SIN NECESIDAD DE PRECISION MUY RARA VEZ OFRECE NUEVAS IDEAS	ESTA SUJETO A LO QUE OTRO LE INDICA LO QUE DEBE HACER Y NECESITA AYUDA PARA EMPEZAR.
RESPONSABILIDAD				
CONSIDERE LA RESPONSABILIDAD ASUMIDA POR EL EMPLEADO SOBRE SUS PROPIAS ACCIONES	NO HAY NINGUNA DUDA ACERCA DE QUE TERMINE SUS DEBERES, CON UN MINIMO DE SUPERVISION.	SE PUEDE CONTAR CON LO QUE HAGA LA MAYOR PARTE DEL TIEMPO.	LLEVA A CABO SUS FUNCIONES SI SE LE OFRECE SUPERVISION CERCANA	RARA VEZ SE PUEDE CONTAR CON QUE LLEVE A CABO SU TRABAJO COMO SE LE INDICA.
JUICIO Y RAZONAMIENTO				
CONSIDERE LA INTELIGENCIA Y BUEN SENTIDO PARA LLEGAR A SUS DECISIONES, TIENE LA HABILIDAD PARA PENSAR Y ACTUAR CALMADA, LOGICA Y RAPIDAMENTE?	NO ANALIZA INMEDIATAMENTE, CONCLUYE SU JUICIO NO ES CONFIABLE	SU JUICIO SOLAMENTE ES CONFIABLE EN ASUNTOS DE NATURALEZA RUTINARIA	TIENE BUEN SENTIDO COMUN MUCHAS DE SUS DECISIONES SON ACEPTABLES.	JUICIO JUSTO. SUS DECISIONES ESTAN BASADAS SIEMPRE EN UN ANALISIS LOGICO.

III. EVALUACION DE RESULTADOS EN FUNCIONES

SEÑALE CON (X) LA CASILLA QUE IDENTIFIQUE OBJETIVAMENTE LA ACTUALIZACION EN GENERAL TUVO EL EVALUADO.

1. EXCEPCIONAL

DESARROLLO FUERA DE LO COMUN A UN NIVEL RARAMENTE ALCANZADO POR OTROS. LAS ASIGNATURAS Y RESPONSABILIDADES SON CUMPLIDAS AL MAS ALTO NIVEL POSIBLE DE DESARROLLO. EL EMPLEADO PRODUCE RESULTADOS TANGIBLES QUE SON LOS MEJORES QUE SE PUEDEN ESPERAR.

2. BUENO

CONSISTENTEMENTE ALCANZA LOS REQUISITOS DEL PUESTO Y EN NUMEROSAS OCASIONES LOS EXCEDE CON CALIDAD Y CANTIDAD SUPERIORES. LAS ASIGNACIONES Y RESPONSABILIDADES ESTAN BIENDO CUMPLIDAS EN UNA MANERA EFECTIVA CON SOLO UNA QUINA GENERAL. EL EMPLEADO ESTA PRODUCIENDO RESULTADOS TANGIBLES QUE SIEMPRE ALCANZAN LOS ESTANDARES NORMALES DEL PUESTO Y EN NUMEROSAS OCASIONES LOS SOBREPASA.

3. NORMAL

DESARROLLO DE ACUERDO CON LO ESPERADO SEGUN LA EXPERIENCIA. LOGRA GENERALMENTE LOS REQUISITOS DEL PUESTO. LAS ASIGNACIONES Y RESPONSABILIDADES SON CUMPLIDAS EFECTIVAMENTE CON UNA CANTIDAD MINIMA DE SUPERVISION Y DIRECCION. EL EMPLEADO ESTA PRODUCIENDO RESULTADOS BASTANTE TANGIBLES QUE AL MENOS IGUALAN A LOS ESTANDARES NORMALES DEL PUESTO.

4. REGULAR

ALCANZA LOS REQUISITOS MINIMOS DEL PUESTO PERO LOS RESULTADOS SON MENORES DE LOS ESPERADOS. LAS ASIGNACIONES Y RESPONSABILIDADES AL CANZAN LOS MINIMOS BASICOS DE DESARROLLO, PERO NO YA MAS ALLA DE SOLO SATISFATORIO. REQUIERE NORMALMENTE DE SUPERVISION CERCANA. EL EMPLEADO PRODUCE RESULTADOS PERO REQUIERE CONSIDERABLE MEJORAMIENTO.

5. NO SATISFATORIO

INCAPAZ DE ALCANZAR LOS REQUISITOS DEL PUESTO. SU TRABAJO LO REALIZA BASTANTE MAS ABAJO DE LO NORMAL Y POR LO TANTO NO ES ACEPTABLE. REQUIERE DE SUPERVISION CERCANA CONSTANTEMENTE. EL EMPLEADO ESTA PRODUCIENDO RESULTADOS INADECUADOS QUE REQUIEREN MEJORAMIENTO INMEDIATO.

IV. AUTORIZACION

DE ACUERDO A LA EVALUACION DE RESULTADOS Y DE DESEMPEÑO AL EVALUADO, SE LE PROPONE UN NUEVO SUELDO MENSUAL DE \$ \_\_\_\_\_ REPRESENTANDO UN INCREMENTO RESPECTO A SU SUELDO ACTUAL DE \_\_\_\_\_ %, POR LO QUE LA NUEVA POSICION QUE OCUPE SERA EL \_\_\_\_\_ (1) DEL TABULADOR. ESTE INCREMENTO TENDRA EFECTOS A PARTIR DEL 10 DEL MES DE \_\_\_\_\_ DE 19 \_\_\_\_\_.

(1) MINIMO; PRIMER CUARTIL; PUNTO MEDIO; TERCER CUARTIL; MAXIMO

	PROPONE EL EVALUADOR	Vº Bº RESPONSABLE DEL AREA	AUTORIZACION DEL DIRECTOR EJEC.
NOMBRE	_____	_____	_____
PUESTO	_____	_____	_____
FIRMA	_____	_____	_____

PARA USO EXCLUSIVO DEL DEPARTAMENTO DE RECURSOS HUMANOS

### CAPITULO III APLICACION PRACTICA DEL PROCESO ADMINISTRATIVO

La segunda fase será una evaluación semestral para promoción de puesto y/o aumento de sueldo. Esta evaluación se llevará a cabo por medio del método de Administración Acertada del Desempeño de Personal (ACP) el cual es un método indicado para identificar objetivos de desempeño y asegurar que ellos se logren o excedan. Este método tiene los siguientes elementos:

- Área clave de resultados: es el resultado específico o final que contribuye al desempeño de una organización. Para definir las áreas clave de resultado se tiene que saber claramente cual es el propósito de su posición, identificar las actividades de su posición y definir el resultado de cada actividad.
- Método de medida: son formas de cuantificar y medir los resultados los métodos de medida describen lo que debe ser medido para determinar el nivel de cumplimiento en un área clave de resultados. Existen cuatro áreas básicas de medida que pueden ser aplicadas a cualquier área clave de resultados dependiendo de lo que se importante con respecto al resultado. Estas áreas básicas de medida son: calidad, cantidad, costo y oportunidad.
- Expectativas de desempeño: se usan como estándar de evaluación durante la evaluación del desempeño.

Las expectativas de resultados deben tener las siguientes características: mensurables, controlables, relativas al tiempo, realistas y comprensibles.

Las expectativas de conducta se mencionan como dimensiones que son las conductas o habilidades para lograr resultados específicos, las dimensiones tratan sobre como se logran los resultados. Las expectativas de desempeño de conducta deben tener las siguientes características: observables, relacionadas a una expectativa de resultados, realizables y comprensibles.

Al principio del semestre cada empleado realizará conjuntamente con su jefe inmediato su ACP. En donde establecerá sus áreas clave de resultado, sus métodos de medida, sus expectativas de resultados, sus métodos de seguimiento y sus dimensiones de soporte, deberá realizar un ACP ambicioso pero alcanzable. Al final del semestre se evaluará al empleado de acuerdo a lo establecido en el ACP y se podrá verificar si se cumplió sus objetivos.

Este método de valuación es muy objetivo ya que se evalúa de acuerdo a resultados específicos que previamente se habían enfocado para desarrollar. No intervienen apreciaciones personales que pudieran interferir de manera negativa o demasiado positiva hacia la persona que ésta siendo evaluada.



**CAPITULO III APLICACION PRACTICA DEL PROCESO ADMINISTRATIVO**

El formato para desarrollar el ACP es el siguiente:

P  
E  
R  
F  
I  
L

AREAS DE RESULTADO CLAVE	METODOS DE MEDIDA	EXPECTATIVAS DE RESULTADOS
DIMENSIONES ACERTADAS	DEFINICION DE DIMENSIONES	EJEMPLOS DE CONDUCTA

P  
E  
R  
F  
I  
L

METODOS DE SEGUIMIENTO		DIMENSIONES DE SOPORTE	NOTAS PARA DISCUSION
FUENTE	FRECUENCIA		
METODOS DE SEGUIMIENTO		EXPECTATIVAS DE RESULTADOS	
FUENTE	FRECUENCIA		

<b>EVALUACION</b>	
SUMARIO DE RESULTADOS	SUMARIO DE DIMENSIONES

GRAFICA No. 20

## CAPITULO III APLICACION PRACTICA DEL PROCESO ADMINISTRATIVO

En la institución existen 28 niveles jerárquicos cada uno de los cuales forma un tabulador constituido por 5 cuartiles: mínimo, primer cuartil, punto medio, tercer cuartil y máximo.

Los integrantes del departamento pueden obtener un ascenso de nivel jerárquico implicando un aumento de sueldo, pero también pueden obtener un aumento de sueldo sin necesidad de tener promoción, esto es suben de cuartil en el tabulador de su nivel.

### 3.5.2 SUPERVISION

Al iniciar el departamento sus operaciones no requeriremos de un nivel de supervisión, ya que los tramos de control tanto del Subdirector como del Gerente no lo requerirán; sin embargo, como mencionamos en el desarrollo del capítulo de "Organización", podrán surgir posteriormente funciones adicionales, como por ejemplo, manejo del mercado de futuros, además de que preveemos la necesidad de contratar a nuevos analistas, tanto de mercado de futuros como económicos, técnicos, fundamentales y de mercado de dinero, cuando la carga de trabajo del departamento lo amerite.

En este momento se hará necesario el nivel de supervisión, equivalente en la institución a Subgerentes, cuya función principal será la de vigilar que lo que debe de hacerse se haga de manera que los niveles superiores cuenten con mayor tiempo para la planeación y toma de decisiones.

### 3.5.3 DELEGACION

De acuerdo a nuestra idea de basarnos en los principios de la Administración Participativa, el nivel de delegación será alto, permitiéndoles a los niveles inferiores al Subdirector, cierto grado de libertad para dirigir sus tareas y asumir los niveles de autoridad-responsabilidad de su nivel jerárquico.

### 3.5.4 COMUNICACION

Se impartirá un sistema de comunicación en donde se logre una apertura de la misma.

Como en toda organización, la comunicación se dará tanto formal como informal, oral, escrita y gráfica, individual y genérica, vertical (ascendente y descendente) y horizontal, imperativa, exhortativa e informativa. La comunicación se dará respetando los niveles jerárquicos, el contenido deberá ser claro y preciso independientemente del canal que se utilice y se deberá señalar invariablemente la respuesta que se espera.

## CAPITULO III APLICACION PRACTICA DEL PROCESO ADMINISTRATIVO

### 3.5.4.1 FORMATO DE COMUNICACION INTERNA

Para facilitar la comunicación escrita se utilizará el siguiente "Formato de Comunicación Interna".

PARA:		OFICINA O DEPTO.
DE:		OFICINA O DEPTO.
FECHA:	ASUNTO:	
COMUNICACION		
FIRMA		
RESPUESTA:		
FECHA:	OFICINA O DEPTO.	FIRMA

GRAFICA No. 21

Con el establecimiento formal de la comunicación escrita se llevará un registro del asunto o trabajo a tratar o realizar, así como de la respuesta obtenida. Con la aplicación de éste formato se dará un seguimiento y se agilizarán las órdenes recibidas, así como las comunicaciones y para éstos el papeleo de memorándums que entorpecen los canales de comunicación.

## **CAPITULO III APLICACION PRACTICA DEL PROCESO ADMINISTRATIVO**

### **3.5.4.2 Formato de Convocatoria y reporte de junta**

Este formato desempeñará un papel muy importante dentro de la comunicación del departamento.

Sus objetivos principales son enterar a los participantes de la fecha y lugar en que se efectuará una junta, su objetivo principal y objetivos secundarios y los temas a tratar, de manera que se efectúe la preparación previa necesaria.

El mismo formato se empleará para registrar los comentarios y acuerdos alcanzados durante la junta. (se presenta en la página siguiente).

**CAPITULO III APLICACION PRACTICA DEL PROCESO ADMINISTRATIVO**

**FORMATO DE REPORTE DE JUNTAS**

<b>NOMBRE DEL PROYECTO O ASUNTO:</b>	<b>JUNTA CONVOCADA POR:</b>		
<b>LUGAR Y FECHA DE LA REUNION:</b>	<b>HORA:</b>		
	<b>DE:</b>	<b>A:</b>	
<b>OBJETIVO DE LA JUNTA</b>			

<b>NOMBRE DEL PARTICIPANTE</b>	<b>AREA</b>	<b>ENTERADO</b>		<b>ASISTIO</b>	
		<b>SI</b>	<b>NO</b>	<b>SI</b>	<b>NO</b>

<b>No.</b>	<b>TEMA</b>	<b>ACUERDOS Y COMENTARIOS</b>		
<b>SIGUIENTE REUNION DEL GRUPO:</b>		<b>LUGAR:</b>	<b>FECHA:</b>	<b>HORA:</b>

**GRAFICA No. 22**

### **CAPITULO III APLICACION PRACTICA DEL PROCESO ADMINISTRATIVO**

Estos son los 2 formatos principales que se utilizarán como comunicación escrita, pero además se utilizarán los formatos tradicionales que se ocupan en toda compañía como son: memorandums, cartas, etc.

## CAPITULO III APLICACION PRACTICA DEL PROCESO ADMINISTRATIVO

### 3.6 CONTROL

Para aplicar el control al departamento de análisis y por lo tanto, el saber si se cumplieron los objetivos, se utilizarán los siguientes medios:

- Formato de evaluación del desempeño (mencionado en el capítulo de dirección) que será enviado al área de compensaciones del Departamento de Recursos Humanos.
- Control del programa táctico para dar seguimiento a las políticas institucionales.
- Estado de resultados de la mesa de dinero
- Reporte trimestral al Director Corporativo que a su vez reporta al Director General sobre el desempeño del Departamento.

#### 3.6.1 CONTROL DEL PROGRAMA TACTICO

En el capítulo de Planeación se planteó el Programa Táctico, a continuación se presenta el Método de Control de dicho Programa.

##### 3.6.1.1 Objetivo:

Dar seguimiento a las políticas institucionales en las que participará la Subdirección de Análisis.

##### A. Conceptos empleados.

###### 1. Meta

Enunciar el resultado que se pretende lograr para cumplir con la estrategia.

###### 2. Táctica

Informar el curso de acción que se llevará a cabo para cumplir con la meta.

###### 3. Proyecto

Expresarlos en forma clara y precisa.

###### 4. Fases del proyecto

Describir las etapas de cada uno de los proyectos. Debe darse un número progresivo a cada fase.

###### 5. Período

Fecha en que se inicia y termina cada una de las fases de los proyectos. En este caso, tiempo estimado para cada proyecto.

**CAPITULO III APLICACION PRACTICA DEL PROCESO ADMINISTRATIVO****SUBDIRECCION:** Análisis Bursátil**POLITICA:** Productividad**ESTRATEGIA:** Aprovechar la capacidad instalada de cómputo explotando la información de análisis bursátil.

PROYECTO	FASE DEL PROYECTO	PERIODO	GRADO DE AVANCE
A	I. Diseño del banco de datos	1 mes	
	II. Programación del sistema que va a explotar el banco de datos	2 meses	
	III. Captura del banco de datos	3 meses	
B	I. Establecer fuentes de información	2 semanas	
	II. Recopilación de información	1 mes	



**CAPITULO III APLICACION PRACTICA DEL PROCESO ADMINISTRATIVO****SUBDIRECCION:** Análisis Bursátil**POLITICA:** Mercado**ESTRATEGIA:** Incrementar la presencia de la institución en el sector personas físicas de altos ingresos, empresas medianas y maquiladoras.

PROYECTO	FASE DEL PROYECTO	PERIODO	GRADO DE AVANCE
A	I. Diseño del boletín semanal de análisis	2 semanas	
	II. Elaboración y distribución del boletín	1 semana	
B	I. Diseño del boletín bursátil diario	1 semana	
	II. Elaboración y difusión del boletín	1 día	

CAPITULO III APLICACION PRACTICA DEL PROCESO ADMINISTRATIVO

SUBDIRECCION: Análisis Bursátil

POLITICA: Rentabilidad

ESTRATEGIA: Tasas competitivas en el mercado.

PROYECTO	FASE DEL PROYECTO	PERIODO	GRADO DE AVANCE
A	I. Diseño del sistema	2 semanas	
	II. Elaboración del sistema	1 mes	
	III. Alimentar el sistema con los diferentes productos	1 mes	
B	I. Diseño del sistema	2 semanas	
	II. Elaboración del sistema	1 mes	
	III. Alimentar el sistema con la información de las sociedades de inversión de renta fija y variable	1 mes	
C	I. Establecer fuentes de información	2 semanas	
	II. Recopilación de información	1 mes	
D	I. Establecer los mecanismos de comunicación con ingeniería financiera para realizar el intercambio de información	1 semana	
	II. Establecer los mecanismos de evaluación de dichos productos	2 semanas	



## CAPITULO III APLICACION PRACTICA DEL PROCESO ADMINISTRATIVO

### 3.6.2 FORMATO DE CONTROL DE TAREAS

Este formato complementa al de "Formato de Comunicación Interna" presentado en el inciso 3.5.4.1 y tiene como función el llevar un control de los trabajos encomendados, el tiempo esperado y el tiempo real de terminación, además de las observaciones en cuanto a calidad o eficiencia en la realización del trabajo, aciertos, dificultades, etc.

No. de folio _____
Fecha de inicio _____
Fecha esperada de terminación _____
Fecha de entrega _____
Observaciones _____
_____
_____

GRAFICA No. 23

## CAPITULO III APLICACION PRACTICA DEL PROCESO ADMINISTRATIVO

### 3.6.3 Reporte Trimestral al Director Corporativo

Trimestralmente el Subdirector de Análisis Bursátil prepara un informe al Director Corporativo que a su vez reporta al Director general, el cual deberá contener la siguiente información:

- Funcionamiento de la estrategia de inversión (resultados)
- Reportes emitidos
- Propuestas para mejorar el funcionamiento del departamento
- Necesidades no previstas por el departamento que surgieron a lo largo del trimestre.
- Comentarios

Con el fin de tener un control objetivo de los resultados, se enviará al Director Corporativo el programa táctico anual, el Director Corporativo evaluará el reporte trimestral de acuerdo al programa táctico anual para verificar si se cumplieron los objetivos planteados.

### 3.6.4 Estado de resultados de la mesa de Dinero

Otro medio de control es el estado de resultado de la mesa de dinero, aunque el Departamento de Análisis Bursátil no lo realice directamente, este reflejara lo acertado de la estrategia de inversión con respecto al objetivo de utilidades.

## CONCLUSIONES

De acuerdo a los objetivos planteados desde el inicio de éste seminario de investigación podemos concluir que todos ellos fueron alcanzados de manera satisfactoria y algunos de ellos superaron los resultados esperados.

En la formación del departamento de análisis bursátil se tomaron en cuenta primordialmente los objetivos y políticas de la institución ya que el objetivo clave fue satisfacer la necesidad de un departamento de análisis bursátil.

Durante el desarrollo de este proyecto se encontró conveniente enriquecer la visión de Agustín Reyes Ponce del proceso administrativo con otros puntos de vista, logrando con esto las bases para obtener la eficiencia en el funcionamiento del departamento.

En cada uno de los pasos para la formación del departamento se utilizaron técnicas, formatos, políticas, etc. que están implantados en la institución pero además se aplicaron otros metodos utilizados en otras compañías con lo que se podría mejorar no solo el funcionamiento del departamento, sino el de toda la institución.

Gran parte de la información que se requirió fue proporcionada confidencialmente, sin embargo, hubo alguna información a la que no se tuvo acceso y se tuvo que obtener de fuentes ajenas a la institución como libros, revistas, otras empresas, consultores, etc.

Se encontró que no es fácil llevar la teoría pura a la práctica por lo que se tuvo que adecuar a las necesidades de los objetivos, lo cual no significa que este seminario de investigación no se apege al conocimiento administrativo.

El capítulo III representa la parte más importante de este seminario porque es la aplicación práctica del proceso administrativo. En el punto de la previsión se plantearon los objetivos que se perseguirían a lo largo del desarrollo del seminario. Para cualquier proyecto se tiene que tomar en cuenta el medio ambiente que nos rodea, es por eso que se le dió importancia a los factores políticos, sociales, económicos y naturales siendo estos muy cambiantes y difíciles de predecir por la situación que está viviendo nuestro país.

El planear es una de las actividades más importantes en cualquier proyecto y es por eso que se creó el programa táctico de las actividades más importantes que se desarrollarían, mismas que en la practica se tendrán que seguir y controlar mediante el control del programa táctico para que puedan dar los resultados esperados.

## CONCLUSIONES

La organización, integración y dirección del departamento es de donde más se depende del recurso humano, ya que se plantearon teorías que si se suguieran como se mencionaron se llegaría a la organización ideal, es por esto la importancia que reviste para cualquier empresa el contar con el personal adecuado para los puesto que se proponen.

Con este seminario se sientan las bases para formar un departamento no solo de análisis bursátil, sino de cualquier otro tipo. La optimización en el funcionamiento dependerá de la capacidad de la personas que lo lleven a la practica.

Los objetivos que se plantearon para el funcionamiento del departamento son ambiciosos pero debemos aprender a afrontar retos y alcanzarlos si queremos lograr una mayor productividad.

El proceso administrativo es un método por medio del cual se pueden realizar proyectos de cualquier naturaleza en hospitales, escuelas, fábricas y hasta la propia vida personal del individuo. Previendo, planeando, organizando, integrando, dirigiendo y controlando se llegará a alcanzar exitosamente los objetivos más ambiciosos tanto cualitativos como cuantitativos que nos podamos plantear.

## BIBLIOGRAFIA

- Cortina Ortega Gonzálo  
Prontuario Bursátil y Financiero  
Editorial Trillas, México 1986
- Chiavenato Idalberto  
Administración de Recursos Humanos  
Editorial McGraw Hill, México 1983
- Díaz Mata Alfredo  
Invierta en Bolsa  
Grupo Editorial IberoAmérica
- Heyman Timothy  
Inversión contra Inflación  
Editorial Milenio, México 1987
- Koontz, O'Donnel Weihrich  
Elementos de la Administración  
Editorial McGraw Hill, México 1983
- Louis V. Imundo  
Manual del Supervisor Efectivo  
Editorial Cecsca, México 1980
- Reyes Ponce Agustín  
Administración de Empresas  
Editorial Limusa, México 1974
- Rios Szalay y Paniagua Aduna Andrés  
Orígenes y Perspectivas de la Administración  
Editorial Trillas, México 1980
- Terry George  
Principios de Administración  
Editorial Cecsca, México 1982



## BIBLIOGRAFIA

### Revista Expansión

La Banca Desbancada  
No. 444 Pag.32 Jul.86

Administración de Inversiones  
Inversión '87 Productiva Especulativa  
No. 454 Pag.19, 33 Nov.86

El SuperBoom de la Bolsa  
No. 465 Pag.43 Jun.87

El Cielo, Limite del Boom Bursátil  
No. 470 Pag.78 Jul.87

La Bolsa se Compara con la Banca  
No. 473 Pag.19 Sep.87

### Revista Inversionista

Cultura Bursátil  
No. 5 Pag. 5 Jun.87

Las Ofertas Públicas de Casas de Bolsa  
No. 10 Pag. 63 Nov.87

Las enseñanzas del Supercrack  
Sociedades de Inversión  
No. 1 Pag.17,47 Dic.87

### Revista Ejecutivos de Finanzas

La Formación de Capital en México  
No. 7 Pag.30 Jul.84

México: Retrospectiva Económica  
No. 6 Pag.98 Jun.87

### Revista Management Today

El Estado del Arte del Desarrollo  
Organizacional en México  
Pag. 7 Oct.85

### Revista Forum Financiero

Reprivatizing The Financial System  
Pag. 28 Sep.86