

Un ETF latinoamericano

Mercado global BMV

Por Lic. Guillermo Medina Arellano
Subdirector Corporativo de Comunicación BMV.
gmedina@bmv.com.mx



El pasado mes de agosto, en la Bolsa Mexicana de Valores se realizó la colocación del primer iShares latinoamericano: el MSCI All Peru Capped Index Fund.

El anuncio se produjo durante una ceremonia de *campanazo oficial* llevada a cabo en el balcón del piso de remates de la Bolsa Mexicana de Valores (BMV). Estuvo encabezada por el Doctor Luis Carranza, Ministro de Economía y Finanzas de Perú; el doctor Luis Téllez Kuenzler, Presidente de la BMV; y el licenciado Daniel Gamba, Director Ejecutivo de Barclays Global Investor (BGI) para América Latina y el Caribe.

El ETF iShares MSCI All Peru Capped Index Fund (EPU), listado en el Mercado Global de la BMV, se listó el 19 de junio en

la Bolsa de Valores de Nueva York (NYSE, por sus siglas en inglés), donde a un mes de operaciones había rebasado los 30 millones de dólares en activos bajo administración.

El crecimiento del Mercado Global o Sistema Internacional de Cotizaciones (SIC) de la BMV ha sido muy significativo. Al respecto, Luis Téllez mencionó: “A seis años del inicio de operaciones del Mercado Global BMV, éste ha demostrado una evolución satisfactoria. Actualmente operan 256 acciones extranjeras y 196 Trac extranjeros. Durante 2009, el SIC ha tenido un promedio de 454 operaciones diarias con un importe promedio diario de 930 millones de pesos negociados”.

Respecto a la economía peruana, el doctor Téllez dijo: “Es importante mencionar que se ha venido consolidando como una de las más competitivas de América Latina. Duran-

te el primer trimestre de 2009, el Producto Interno Bruto (PIB) registró un crecimiento de 1.8% respecto al mismo periodo en el año anterior. Así, acumuló 31 trimestres consecutivos de crecimiento económico”.

La colocación de este valor peruano obedece, en gran medida, a las condiciones económicas de ese país. En este sentido, el Ministro Carranza manifestó: “Perú se viene consolidando como una de las economías más sólidas y de mayor crecimiento en Latinoamérica. Estamos complacidos porque Perú sigue abriendo puertas para cotizar en las plazas bursátiles más importantes a nivel mundial”.

Por su parte, Daniel Gamba señaló por qué Barclays Global Investor decidió colocar estos valores de Perú. “Fue por sus altas tasas de crecimiento económico y una de las menores inflaciones en la región. Este país representa por sí mismo una interesante alternativa de diversificación para los inversionistas. Asimismo, al listar el EPU en la BMV, nuestra empresa ratifica su compromiso de apoyar la liquidez, el desarrollo y la internacionalización del mercado de los ETF en América Latina y ahora, incluso, abrimos una novedosa forma de propiciar una mejor integración financiera regional”.

El EPU (clave de pizarra del título tanto en la BMV como en el NYSE) sigue el índice MSCI All Peru Capped del proveedor Morgan Stanley, el cual considera el comportamiento de las acciones de las 25 firmas peruanas más importantes (debido a su valor de capitalización de mercado) listadas en la Bolsa de Lima. Además, 13 de las 25 empresas integrantes del índice son productoras de materias primas, lo que brinda a los inversionistas una exposición significativa a este tipo de activos, en particular al sector minero. A finales de marzo de 2009, los tres principales integrantes de este índice son las empresas mineras Buenaventura Minas, Southern Copper y Credicorp.

Con esta colocación, la familia de ETF iShares alcanza 115 productos listados en la BMV México. Con ello, somos el país que ha listado la mayor cantidad de ETF iShares, después de EU. Los productos iShares listados localmente incluyen:

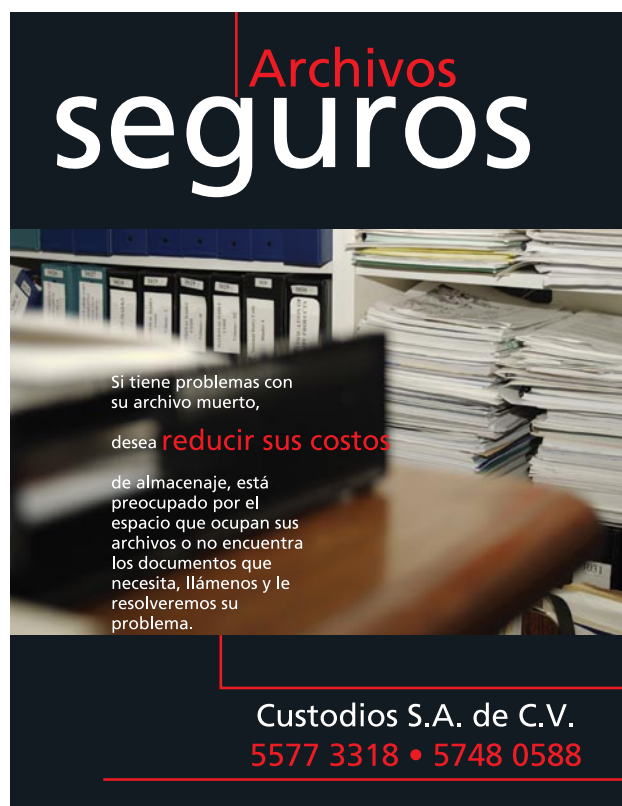
- Seis ETF iShares de renta variable.
- Seis ETF iShares de renta fija.

- 103 ETF internacionales listados en la plataforma global del SIC de la BMV.

Al listar el EPU en la BMV, se ratifica el compromiso de apoyar la liquidez, el desarrollo y la internacionalización del mercado de los ETF en Latinoamérica.

Al respecto Salvador Gómez, Director General de BGI México, indicó: “Sin duda, este año ha sido de enorme actividad para iShares en México y eso tiene que ver con nuestro compromiso de poner al alcance de los inversionistas mexicanos la gama de instrumentos de inversión más amplia del mercado para estructurar diferentes estrategias con eficiencia, transparencia, liquidez y costos bajos”.

Por último, el Presidente de la BMV expresó su reconocimiento a los señores Gamba y Carranza. “Felicitación a Barclays Global Investors, que ha sido promotor de otros títulos referenciados a acciones que ya cotizan en la BMV. De igual manera, nuestro reconocimiento al Doctor Carranza por el adecuado manejo de las finanzas de Perú y el empuje de su mercado local de capitales”.



Archivos seguros

Si tiene problemas con su archivo muerto, desea **reducir sus costos** de almacenaje, está preocupado por el espacio que ocupan sus archivos o no encuentra los documentos que necesita, llámenos y le resolveremos su problema.

Custodios S.A. de C.V.
5577 3318 • 5748 0588

Buenos amigos

Director de Compras y Director de Finanzas

Por Richard A. Gerardo y Andrew Spanyi.*

Comprar es más que una parte de la cadena de suministros. Es una actividad en el mercado de valor agregado que puede contribuir de manera importante a la rentabilidad.

Durante mucho tiempo, las compañías han reconocido la importancia de disminuir los costos para ser competitivas al nivel global. En consecuencia, se ha puesto mayor énfasis en sus actividades relacionadas con la cadena de suministros, incluida el área de compras. Es sabido que si se gasta un dólar menos en las compras, se refleja directamente en el resultado neto.

El director de finanzas (CFO, por sus siglas en inglés) y la mayoría de los ejecutivos de alto nivel de otras áreas de actividad saben que si sus empresas pudieran reducir los costos de todas las mercancías y servicios adquiridos en 1 o 2%, este solo hecho tendría un impacto positivamente sustancial en las utilidades de la empresa. Es por ello que muchas firmas, si no es que todas, han nombrado a un líder de área en su planta de personal bajo el cargo de vicepresidente de adquisiciones.

De alguna manera, muchas firmas han consolidado la base de su aprovisionamiento mediante la centralización y acumulación de las *compras críticas*, al asignarlas a los equipos estratégicos de compras. Como resultado, estas compañías sienten que han tenido un manejo adecuado de la oportunidad de desarrollo. Por lo tanto, se puede asumir que el trabajo está terminado, pero ¿realmente es así?

El ámbito de oportunidad para conseguir una rentabilidad orientada a las compras y contribuir al resultado final de manera significativamente creciente es considerable en la mayoría de las empresas. Se plantea así una pregunta simple que pocas organizaciones pueden contestar: Al comprar, ¿se obtiene el precio más competitivo del mercado?

Es decir, ¿se hicieron pruebas de mercado para determinar si estábamos obteniendo el precio más competitivo?

La respuesta a estas dos preguntas determina el grado de impacto que ejerce el área de adquisiciones en la competitividad en general. El ámbito de oportunidad de mejora puede ser importante debido a que muchos CFO consideran al área de compras como una unidad de bajo perfil en su desempeño. De hecho, un informe reciente del Grupo Aberdeen estima que menos de 20% de los CFO “consideró el impacto del área de compras en la competitividad general como algo muy positivo”. Una mejora sustancial en esta área, sumada al impacto resultante sobre la rentabilidad, podría hacer que el director de compras (CPO, por sus siglas en inglés) sea el mejor amigo del CFO.

En muchas organizaciones, el valor del costo total de las mercancías y servicios adquiridos es a menudo mayor que el valor de cualquier unidad de negocios al nivel individual, pero el tema de las *compras efectivas y competitivas regularmente* no es parte de la agenda del equipo ejecutivo. Aun así, con la atención del comité ejecutivo y la realización de pruebas del mercado de tipo *buy-side*, el área de compras puede convertirse en una ventaja competitiva.

Buy-side es un término para negociar valores financieros y servicios de intercambio de los compradores de organizaciones financieras que compran valores como fondos mutuos, fondos de pensiones y compañías de seguros. Es lo contrario a las operaciones de tipo *sell-side*, en cuanto a bancos y corredores de valores.

Atención focalizada

El CFO puede jugar un papel esencial al identificar el marco correcto para el CPO. Sabemos que las áreas de actividad principal para las empresas de manufactura son las relacionadas con diseño, compras, producción, ventas y distribución de mercancías. Si usted acepta la propuesta de que el valor del costo total de las mercancías y productos adquiridos sea mayor que cualquier unidad de



El CPO requiere asegurar que el área de compras se beneficie de un enfoque basado en el trabajo de equipo, al involucrar los mejores recursos del negocio: manufactura, calidad y servicios técnicos.

negocios individuales, entonces fórmese las siguientes dos preguntas:

1. ¿Cuántas horas al mes pasa el equipo ejecutivo hablando sobre las ventas de las unidades de negocios individuales y asuntos de mercadotecnia, revisión de información de ventas, participación de mercado y cuentas clave, entre otros?
2. ¿Cuánto tiempo le toma revisar la información recíproca del área de compras?

Ahora observe las agendas del último año, o de dos atrás, para determinar cuántas horas se dedicaron a las compras

estratégicas, a la adquisición competitiva de mercancías y servicios, a la contribución de las compras en la rentabilidad de la compañía y a otras prácticas relacionadas. Para muchas empresas, la proporción es de 5 a 1, o de 25 a 1, o tal vez la atención dedicada a las compras por el Comité Ejecutivo es tan pequeña que ni siquiera es significativa. ¿Cuál es la proporción en el caso de su empresa?

La mejor forma de elevar los asuntos relativos a las compras al nivel del Comité es permitir que un ejecutivo de compras de alto nivel (el CPO) se sienta con el órgano más alto de toma de decisión de la empresa, o que al menos tenga un tiempo asignado en la agenda de reunión-▶▶



Es necesario formar una cultura del equipo de compras para brindar una atención continua a las pruebas de mercado con el fin de identificar el mejor precio.

nes del Comité Ejecutivo para poner sobre la mesa los asuntos de negocios del área de compras. Es aquí donde el CFO puede trabajar en sociedad con el CPO para dar marco a estos asuntos en términos financieros claros.

Un CPO fuerte

Se requiere que el Director Ejecutivo (CEO, por sus siglas en inglés) y el CFO cuenten con un poderoso director de compras. De manera típica, nombrar al ejecutivo adecuado en el cargo de CPO implica elegir a una persona con un alto perfil, con antecedentes de dirección de una Unidad Estratégica de Negocios (UEN), o en ventas y mercadotecnia, y colocarla (con peso e influencia) a cargo del área de compras.

Esta persona deberá tener sólidos antecedentes de éxito en la dirección de operaciones, así como una pasión por obtener resultados, una profunda comprensión de su negocio o industria, experiencia ejecutiva en ventas y la capacidad de entrar en una cerrada competencia con los otros miembros del Comité Ejecutivo. El CEO, el CFO y el nuevo CPO se pondrán de acuerdo en una meta común para lograr un incremento en la mejora del resulta-

do final que estará orientado desde el área de compras. El CPO requiere un equipo de compras capaz y orientado hacia el desempeño. Se trata de un equipo de personas conscientes de lo siguiente:

- Los proveedores clave deben demostrar *a priori* su compromiso con la calidad, entrega oportuna, confiabilidad, compromiso de largo plazo y comportamiento ético, entre otros.
- Todas las compras y los servicios clave deberán estar estratégicamente centralizados, consolidados y manejados.
- Contar con un enfoque de equipo para las operaciones de tipo *buy side* y *sell side* que involucre a las personas clave desde los departamentos pertinentes y las unidades de negocios.

La tendencia o la actitud no son suficientes por sí solas. El CPO y el equipo de compras deberán tener el conocimiento correcto y determinar las habilidades que les harán ganar el respeto del personal a lo largo de la organización. Así, les

permitirán tener un enfoque efectivo de equipo para recolectar la mejor información nunca antes obtenida sobre los costos de los proveedores, mediante una estrecha colaboración con los recursos de Tecnología de Información (TI).

También se requieren habilidades de medición y administración para conectar los procesos de la cadena de suministro del proveedor con los del comprador, y enfocarse en la eliminación del desperdicio y el costo a lo largo de toda la cadena de suministro, al mismo tiempo que se eliminan los errores y se lleva el control de inventario. Estas habilidades no se adquieren con facilidad. Pregúntese lo siguiente: ¿Su empresa ha invertido en el desarrollo de los miembros de su equipo de compras en la misma medida en que usted ha invertido en el desarrollo de su equipo de ventas?

Cómo hacer pruebas del mercado


Ahora, consideremos el principio clave de la *prueba de mercado* en operaciones de tipo *buy-side*. Cuando se trata de adquisiciones, es un principio de dinámica de mercadotecnia relativamente simple, pero que con frecuencia no se aplica. Considérelo como la imagen del espejo para *probar el mercado* en las operaciones de tipo *sell-side*.

En general, para determinar si su organización de ventas ha logrado conseguir una propuesta del valor máximo del mercado, la organización de ventas aumenta el precio hasta que tenga un efecto adverso sobre el volumen de ventas en la medida que disminuya el ingreso total o la participación de mercado. Al utilizar este método, la organización de ventas puede defender su posición de haber obtenido la propuesta de máximo valor disponible bajo cualquier conjunto de condiciones de mercado. De igual manera, la misma mentalidad puede y deberá ponerse sobre la mesa cuando se realice una compra.

Es importante considerar que, al comprar o vender, las partes involucradas estarán en la misma mesa de negociación, pero a menudo con dos muy distintos mandatos. Lo más probable es que el vendedor esté tratando de obtener el precio máximo sin perder volumen. A menudo, el comprador en la mesa estará deseoso de aceptar un *precio justo*, siempre que se cubran los criterios de una larga lista de puntos de la cadena de suministro, como calidad, entrega oportuna, confiabilidad, compromiso de largo plazo, comportamiento ético y otros.

Estos criterios de la cadena de suministro son importantes, pero no deberían ser una excusa para pagar algún cargo suplementario. La organización de tipo *buy-side* deberá asesorar, determinar y calificar a los proveedores que cumplan con los criterios de la cadena de suministro y luego *probar* la disponibilidad de estos vendedores para ser

proveedores de la misma forma en que muchas organizaciones de ventas y *marketing* prueban el mercado, por ejemplo, por el impacto sobre el volumen.

La *prueba del mercado de ventas* para determinar el volumen disponible deberá llevarse a cabo de una forma agresiva, de tal forma que se llegue a un punto en el que los proveedores se rehúsen a vender. Sólo cuando el comprador haya *probado* el mercado y determinado el *precio de no venta*, el comprador sabrá que se ha llegado al fondo del mercado. Sólo conociendo el resultado del mercado y haciendo una ligera concesión sobre el mismo, el CPO podrá demostrar a su empresa que ha obtenido el precio de compra más competitivo en el mercado. Esto es precisamente lo que los CFO necesitan fomentar. 

Cinco consejos

Buena relación para óptimos resultados:

1. El CEO y el CFO deben estar de acuerdo en la importancia de tener un CPO poderoso.
2. El CEO, el CFO y el CPO acuerdan conjuntamente la contribución creciente del área de compras en la rentabilidad de la empresa.
3. El CPO formula una acción orientada al equipo de compras e identifica las áreas de mayor prioridad en cuanto a la atención.
4. El CPO y el equipo de compras deciden un programa con las acciones necesarias para tener éxito y, en particular, implementar las "pruebas de mercado".
5. El CFO y el CPO trabajan juntos para mantener la atención de la dirección en el avance de la empresa para alcanzar el incremento en la contribución a la rentabilidad de la empresa que se ha fijado como meta.

Texto original: "The CFO's Best Friend" (*Strategic Finance*, diciembre 2008). Traducción para *Veritas* del Colegio de Contadores Públicos de México por Pilar Vidal.

* Richard A. Gerardo es Ex Vicepresidente de la Cadena Global de Suministro de Dow Chemical Company. Andrew Spanyi es autor de *More for Less: The Power of Process Management* (2006) y *Business Process Management is a Team Sport: Play it to Win!* (2003). andrew@spanyi.com