

En épocas recientes se ha inundado el mercado con múltiples herramientas financieras de gestión empresarial que están siendo utilizadas en las empresas con relativo éxito. A pesar de lo anterior, no se ve con exactitud cuál es la herramienta más adecuada para resolver las necesidades planteadas en cada empresa. Una de las herramientas que llamado más la atención es la reingeniería de procesos, que se caracteriza por prometer mejoras sustanciales en los principales indicadores de rendimiento de las compañías, incluyendo reestructuraciones y eliminación de puestos de trabajo, altísimos costos por honorarios de consultoría, y desgraciadamente altos índices de fracaso rotundo.

El análisis del concepto y la implantación de la reingeniería de procesos “business process re-engineering a o BPR” y los cambios que provoca su implementación en las empresas intenta aclarar cualquier duda entre los gestores empresariales, aclarando lo que creen que son mejoras espectaculares vs. altos costos económicos y sociales y de riesgo.

El origen de la reingeniería o BPR surge en Estados Unidos a comienzos de los años noventas por dos situaciones fundamentales: el avance de la investigación en sistemas de información y en segundo lugar el desarrollo del movimiento de la calidad total. Así el BPR es una ramificación del Total Quality Management o TQM cuyo soporte fundamental se da en tres conceptos: la gestión basada en los procesos, en segundo lugar la utilización de tecnologías de la información TI aplicadas a los mismos, y en tercer lugar la implantación radical de un cambio.

Comprensión del comportamiento de los negocios

Antes de ahondar en los misterios y complejidades de reposicionamiento y la reingeniería, vista de manera general, y después en la Reingeniería Financiera, debe examinarse el ambiente empresarial donde se va a utilizar. Veámoslo como el verdadero mundo de los negocios.

¿Cómo se comportan los negocios en sí mismos y con respecto al cambio?

¿Qué elementos del comportamiento organizacional están relacionados con la reingeniería?

¿Cómo evolucionaron los negocios?

¿Cómo llegaron los negocios al lugar se encuentran actualmente?

Las empresas se han desarrollado lentamente; sin embargo, el índice de evolución ha aumentado de manera significativa en los últimos años. Hoy en día, la tasa de cambios en los negocios es alta: una de las pocas variaciones fundamentales en la historia empresarial está ocurriendo en actualidad. Si se comprende la naturaleza del cambio actual, se podrá discernir cómo emplear la reingeniería en los negocios durante este período de transformación.

La historia de evolución de los negocios

Los negocios empezaron antes de la era conocida. La Arqueología ha encontrado evidencia de comercio en las ciudades más antiguas que han sido descubiertas.

Una teoría sostiene que el comercio comenzó cuando se presentaron los primeros excedentes agrícolas y que la primera transacción comercial fue el intercambio de alimentos sobrantes por otros artículos, a lo cual siguió la producción deliberada de bienes económicos para su intercambio. Se asume que el comercio pudo haber motivado la construcción de las primeras ciudades, ya que ciertamente, el mismo prosperó en ellas.

Si esta teoría es correcta, el primer motivo de los negocios fue precisamente el intercambio de los bienes sobrantes, sin valor para unos, pero para otros si eran útiles.

Consecuentemente, el primer cambio significativo habría sido la invención del comercio para obtener ganancias o un *mark-up*.

Éste fue el comienzo los negocios tal como se conocen en la actualidad y son precisamente las ganancias o utilidades el motivo. Como sabemos, las utilidades son obtenidas por la venta de un producto a un precio mayor al de su costo de producción o bien de adquisición.

Muchos de los demás aspectos de los negocios permanecen como en ese entonces: la gente de negocios utilizó el dinero (ahora electrónico) desde el inicio de la civilización y llevó un registro diario de sus transacciones comerciales.

Los negocios actuales se construyen a partir de las tecnologías de su pasado remoto y aunque usted lo dude, sólo han tenido pocos cambios a través de milenios.

Los egipcios inventaron el papel (papiro) alrededor del tercer milenio A.C. y el siguiente evento importante en la historia mercantil fue nada menos que la publicación en Italia, de la obra "De Computis et Scriptis" del monje franciscano Fray Luca de Pacioli, en 1494, a quién se le atribuye la teoría moderna de la contabilidad, en lo referente a la partida doble de la teneduría de libros en una forma casi exacta a la utilizada hoy en día por los sistemas más avanzados de cómputo como pueden ser el SAP, JD Edwards, entre otros sistemas tipo ERP.

En esa época antigua, ciencias tales como: Química, Astronomía, Medicina y Biología eran primitivas, sin embargo, increíblemente la Contabilidad, tal como la conocemos hoy, ya estaba totalmente desarrollada.

Unos siglos antes de Fray Luca de Pacioli, la Ciudad-Estado de Venecia, (Italia) se convirtió en la líder del comercio mundial y estableció nuevos parámetros de cooperación entre Gobierno y empresas. Por ejemplo, aquí tuvo su origen lo que conocemos como Diplomacia normal con los primeros embajadores residentes y los códigos secretos y de espionaje para los mensajes diplomáticos.

Todos estos mecanismos apoyaron la actividad comercial que se constituyó en el punto de presentar a Venecia como una sociedad gobernada de manera directa, precisamente por los intereses basados en los negocios mercantiles.

La tecnología de los negocios se basaron en la utilización del Libro Mayor y fue hasta la década de 1870, cuando la oficina *US Surgeon General*, en los Estados Unidos, inventó las carpetas de archivo y los archivadores, antecesores notables de las computadoras, que su posterior invención alteraría el mundo de los negocios.

La computación en los negocios se inició con Herman Hollerith, quien diseñó la tarjeta perforada para ayudar a la contabilización del censo estadounidense de 1890, realizado por la *US Census Bureau*. Mientras que la contabilización del censo de 1880 necesitó siete años y medio para su proceso manual, con la invención de Hollerith se redujo el tiempo a dos años y medio y su precisión fue mayor.

Este personaje renunció a la oficina de censos en 1896 para formar su propia compañía denominada *Tabulating Machine Co.* que más adelante formaría parte de IBM.

Las máquinas contabilizadoras se convirtieron en la herramienta básica para manejar enormes cantidades de datos que las compañías industriales y financieras necesitaban para realizar sus negocios. En 1950 esta función la heredó el “Computador Digital de Programa Almacenado”. El computador personal de escritorio se empezó a utilizar en los ochentas.

De esta manera, dentro los primeros 4,000 años de los negocios, se introdujo en tan sólo aproximadamente 20 años el computador personal de escritorio, que ahora conocemos como Note Book, Lap-Top, etc.

En resumen, en tan sólo 100 años han sido introducidos una gran cantidad de cambios técnicos, que la humanidad nunca imaginó existirían.

Los cambios en los negocios, en su mayoría basados en nuevas tecnologías, están trabajando a un ritmo acelerado. En pocos años la ruta de los negocios podrá cambiar más de lo que se modificó en los últimos 500 años, con innovaciones recientes como el procesador de palabras, correo electrónico, etc.

Para sobrevivir, es necesario encontrar caminos que lleven a anticiparse a los cambios; asimismo es razonable encontrar los medios para obtener utilidad de ellos.

¿Cómo evoluciona una empresa?

Del mismo modo que los negocios evolucionan, es típico que cada organización empresarial experimente una forma de desarrollo desde su constitución y a través de su crecimiento y madurez. Cuando un negocio comienza, usualmente pequeño, las pocas personas que trabajan en él se conocen entre sí.

Quienes así empiezan a laborar se encuentran muy motivados por la cercanía de sus relaciones y la convicción de que el éxito depende de los esfuerzos que cada uno de ellos haga además de sólo cumplir con el trabajo diario. Por lo demás, las retribuciones de los trabajadores en una compañía pequeña y nueva pueden ser muy grandes (Casa chica cheque grande y casa grande cheque chico). Procesos, políticas y métodos son informales, excepto los pocos que resultan necesarios para elaborar los estatutos relacionados con el comportamiento corporativo y los archivos.

El tamaño y la naturaleza del negocio pequeño hacen que los procesos respectivos sean particularmente sencillos, directos y conocidos por todos.

Una vez que la compañía se convierte en una empresa mediana, resulta obvio que estos enfoques informales sean Insuficientes y que otros más formales ocupen su lugar.

Esta etapa se da con mucha rapidez en algunas industrias, y en ella se presentan por lo general algunos conflictos entre la forma como se han hecho las cosas y la manera como las nuevas reglas propuestas lo establecen. De hecho, los primeros intentos para imponer una organización formal tienden a ser excesivos, y con frecuencia, se emprenden con poco gusto de la cultura corporativa.

Cuando la nueva corporación ha logrado superar esta difícil adolescencia, se convierten la compañía adulta joven y comienza su transición para pasar del control de sus fundadores al de una nueva administración.

Este proceso puede acelerarse por la adquisición de la empresa (por Fusión por lo general), pero se da tarde o temprano, y cuando ocurre, el negocio cambia las normas otra vez.

En la etapa de madurez corporativa es usual que estos cambios se hagan con menos planeación del ideal, ya que los mismos o su magnitud, no se consideran con anticipación. Con una planeación deficiente, las reglas que han variado se hacen cumplir para lograr su difusión por reacción, lo que conduce al aumento de rectificaciones de emergencia en estructura organizacional y en el diseño del proceso.

Cuando la empresa alcanza la madurez, existe la ilusión de una existencia ordenada.

En teoría, se cuenta con descripciones de trabajo para cada puesto, hay una política de compensación más o menos uniforme y un sistema de revisión del desempeño, al cual sólo se le presta atención cada año.

La corporación madura promedio tiene dos conjuntos de normas:

- a) Las formales y
- b) Las que en verdad se siguen para realizar el trabajo.

En muchas empresas usted encuentra un organigrama informal paralelo a uno formal. Un personaje al que se le llama Director, pero es otro invisible en que realmente toma las decisiones manipulado al Director formal (el poder atrás del poder).

El alto grado de burocracia no permite a la Dirección General tener un control detallado de las actividades de los niveles de trabajo del negocio. Sin embargo, toda la organización funciona porque toda su fuerza laboral está genuinamente interesada en que así suceda; en las empresas establecidas se tiene una verdadera confianza en el compromiso de los trabajadores.

Cambiar las cosas es difícil y con frecuencia existe injusticia, en parte por la confianza en estructura informal para llevar a cabo el trabajo, y porque la estructura formal se utiliza como base para el cambio.

Los asuntos establecidos de buena fe no pueden crecer por siempre. En algún momento experimentarán estancamientos o pérdidas que harán necesario aplicar cambios como la reducción de personal, que actualmente por efectos financieros se está dando no solo en México, sino a nivel mundial, por las malas decisiones de otorgamientos de créditos hipotecarios en los Estados Unidos.

Cuando esto ocurre, la situación se complica por los problemas que la entidad ha ido acumulando en su evolución, y por tanto la confianza, dedicación y motivación del personal disminuyen, provocando una desmoralización y renuncias para irse a trabajar a otras empresas.

Éste hecho conduce problemas en el funcionamiento y en la implementación de cambios mucho más amplios, pudiendo convertirse con facilidad en una espiral descendente.

Con todo lo comentado anteriormente, no resulta sorprendente observar que en muchas de las empresas más grandes y antiguas no se le dé la bienvenida a los cambios. Sin embargo, son éstas las que necesitan cambiar con mayor urgencia evitando la ceguera empresarial y la soberbia tan comunes.

La evolución de las estructuras informales de los negocios

Con un negocio alcanzado un tamaño medio, lo primero que aparece es la burocracia. La organización y las barreras territoriales (*bunkers* gerenciales) generan problemas de comunicación y de flujo de trabajo e inclusive de comunicación; el cambio se torna entonces lento y la ayuda entre las unidades o departamentos empresariales se reduce por el papeleo y el creciente egoísmo departamental. Cada cambio nuevo se plantea con las mejores intenciones y casi todos brindan beneficios verdaderos, no obstante, al aplicarlos como elementos adicionales a la estructura del negocio, logran complicarla posteriormente y con el tiempo, las barreras contra el progreso y la creatividad serán mayores.

De hecho, los directores, gerentes y el personal del negocio se esforzarán por trabajar dentro de los límites de la estructura empresarial, a pesar de la complejidad.

También intentarán mejorar su situación particular, lo que puede tener efectos diversos:

- a) Uno de ellos es la creación de redes informales de cooperación que cuentan con procedimientos y diagramas organizacionales implícitos.
- b) Otra consecuencia habitual es la formación de alianzas políticas, redes que tratan de favorecer los intereses egoístas de sus integrantes por encima de los intereses de la propia empresa.
- c) Los gerentes por su parte, también intentan trabajar evitando burocracia.
- d) Además de la frustración que ello implica, es frecuente que orienten su actividad hacia un punto desde el cual pueden controlar todas las variables. Algunos reaccionan con la construcción de sus organizaciones en lugar de restringir su misión, otros construyan redes informales complejas para apoyar su trabajo y algunos otros combinan estas tres maniobras de manera creativa. Así, abarcarán con frecuencia en sus redes informales diferentes niveles de administración superiores al propio.

Por lo general, los individuos que utilizan estas maniobras son considerados como los mejores directivos en la empresa; se les admira por su creatividad para superar los obstáculos de la burocracia corporativa y, desafortunadamente, al no aceptar las limitaciones impuestas por la organización, alcanzan consecuentemente sus objetivos de trabajo.

Estos “superrealizadores” consiguen hacer su trabajo, pero al restringir el alcance de la actividad, al idear organizaciones fantasmas, al no tomar en cuenta las variables incontrolables y al crear procesos informales, debilitan aún más la estructura de los negocios (siendo este un paradigma), por si ya compleja y lenta. Como esta situación se presenta en muchas áreas de la empresa, la integridad de los procesos de negocios que se pretenden se verán lesionados en un futuro cercano.

Cuando una empresa intenta implementar cambios, las estructuras informales que dejan las rápidas acciones del “superrealizador”, se torna más difícil el análisis del negocio actual e interfieren con el establecimiento de las nuevas organizaciones y procesos.

Es frecuente que la reingeniería se enfrente con estos problemas, por ello debe estar consciente de lo mencionado anteriormente y estar preparada expresamente para manejarlos.

La evolución de las estructuras jerárquicas

El plan básico organizacional que se utiliza en la mayoría de los negocios es la jerarquía. Esta comienza en la cima del organigrama con el director general y presidente del consejo de administración (CEO) y se extiende hasta el nivel más bajo de trabajo que se ha alcanzado. El comportamiento de estas estructuras a través del tiempo adopta matices sutiles que no son bien conocidos en el negocio, aunque es cierto que producen ciertos resultados. Estos patrones de comportamiento son importantes para los esfuerzos de reingeniería.

El primer problema se hace evidente cuando se diseña un organigrama jerárquico, ya que sólo existe una orientación posible para una jerarquía, lo cual resulta limitante en un número creciente de casos.

Así, un negocio que se organiza por productos, no necesariamente estará organizado por funciones, de manera que las funciones tendrán que duplicarse para cada producto o asignarse de algún otro modo. Sin embargo, la asignación no es uno de los aspectos flexibles de la estructura jerárquica.

Muchas compañías están avanzando con dificultad por caminos que les permitan, al mismo tiempo, organizarse o al menos proyectarse por los siguientes parámetros:

- a) Función, como equivalente a eficiencia;
- b) Producto, como equivalente a eficacia, y
- c) Cliente, para mejorar la sensibilidad hacia el consumidor.

La estructura jerárquica no apoya mucho esos esfuerzos y al no poder enfocar más de uno de los aspectos mencionados, las empresas están obligadas a escoger entre los tres y no llevar a cabo los tres.

La característica más obvia de la evolución de las jerarquías es la creación de niveles adicionales de administración para adecuar el crecimiento organizacional.

Este hecho tiende a aumentar los gastos generales, o por lo menos, a reducir la economía de escala que se espera se produzca cuando se presente el crecimiento corporativo.

La necesidad de aumentar el staff para una nueva función debe ser menor que si la misma fuera a ser desarrollada por una compañía completamente nueva que requiera integrar personal.

La creación de niveles adicionales de administración presenta más dificultad que un aumento del staff muy bien remunerado, aunque en sí éste es un procedimiento nocivo. Los niveles adicionales reducen la capacidad de respuesta de las organizaciones y en la mayor parte de ellas, la distancia entre el nivel más bajo y el más alto aumentarán el tiempo y el esfuerzo para la toma de decisiones.

Las jerarquías tienden a crecer, pues cuando se debe hacer un nuevo trabajo, la actitud que se toma es la de agregar una posición completa para hacerlo, lo cual se debe a las diversas características de la estructura jerárquica.

- a) En primer lugar, cada una de las posiciones más bajas tiende a convertirse en una especialidad, haciendo difícil el trabajo que se agrega a cualquier posición, a menos que dicho trabajo se ajuste a una fusión existente.
- b) Segundo, no hay ninguna relación formal entre los compañeros, de manera que distribuir el trabajo es tarea del gerente.
- c) En tercer lugar, el estatus depende del nivel, de tal forma que los gerentes están dispuestos a aumentar su estructura. Trasladar las posiciones puede ser difícil, mientras que cerrar las brechas y cambiar parecen ser las condiciones de equilibrio.
- d) Finalmente, la estructura de compensación asociada con las jerarquías, se destina para el pago de cada posición y no para la distribución de utilidades; en consecuencia, a mayor número de posiciones, más fácil es el trabajo y sin ninguna reducción en la compensación. De ese modo, la jerarquía tiende a crecer y da razones triviales para hacerlo.

Por muchas razones, es difícil recortar las posiciones de una jerarquía. El staff que permanece no tiene ningún motivo para estar feliz por el trabajo adicional que se le asigna. La mayoría de los gerentes son conscientes de la pertinaz renuencia de la jerarquía para dejar sus posiciones, inclusive después que un aumento en la eficiencia ha reducido al trabajo total del estructura.

Por ejemplo, pensando que el trabajo secretarial de una compañía pudiese reducirse en un 50%, cada gerente de la estructura organizacional reaccionaría tratando de conservar a su propia secretaría, lo que se traduciría en la dificultad para realizar cualquier reducción. Sólo un cambio radical de la estructura permitiría la reducción de costos en este tipo de situaciones.

La tendencia de las unidades organizacionales a aislarse dentro de las jerarquías, es otra de las características indeseables de la evolución de estas últimas.

Como producto del crecimiento de las jerarquías y la falta de relación entre colegas motiva a los gerentes a obtener todos los recursos que necesitan, dentro de sus propias organizaciones.

Es claro que la mayoría de ellos no quiere depender de otros directivos para el apoyo vital. Como resultado, cuanto más independencia tienen los gerentes de una jerarquía, más difíciles son sus relaciones. De ese modo, el aislamiento crece, mientras la comunicación y la cooperación disminuyen.

La experiencia ha demostrado que todos estos mecanismos están trabajando en todas aquellas jerarquías que evolucionan. El resultado es evidente en la tendencia de las jerarquías del negocio a crecer y volverse difíciles de manejar.

El aislamiento de las funciones y el poco conocimiento detallado de las operaciones que van más allá de la organización inmediata que desarrolla la operación, son otra de las características de las jerarquías en la mayoría de las empresas establecidas.

Durante varias décadas, se han llevado a cabo experimentos con formas organizacionales diferentes a las jerarquías, comenzando con administración matricial.

Hasta hace pocos años se inició una tendencia hacia estructuras organizacionales planas, como se manejan en Japón (lo cual fue una buena enseñanza para GMC). Estos cambios aumentaron el alcance del control y disminuyeron los niveles de administración con resultados mixtos pero, por lo general, con alguna reducción en los costos administrativos.

En épocas más recientes, se han intentado diferentes tipos de trabajo en equipo con algún éxito. Los grupos de alto desempeño y autodirección como Clusters de D. Quinn Mills, se establecen casi siempre para repartir utilidades y trabajan de manera más eficaz que en la de las jerarquías, además, no están interesadas en crecer y necesitan menos administración.

Estos grupos fortalecidos, aportan un buen enfoque estratégico para la vinculación de personal, dirigido a implementar los cambios de reingeniería.

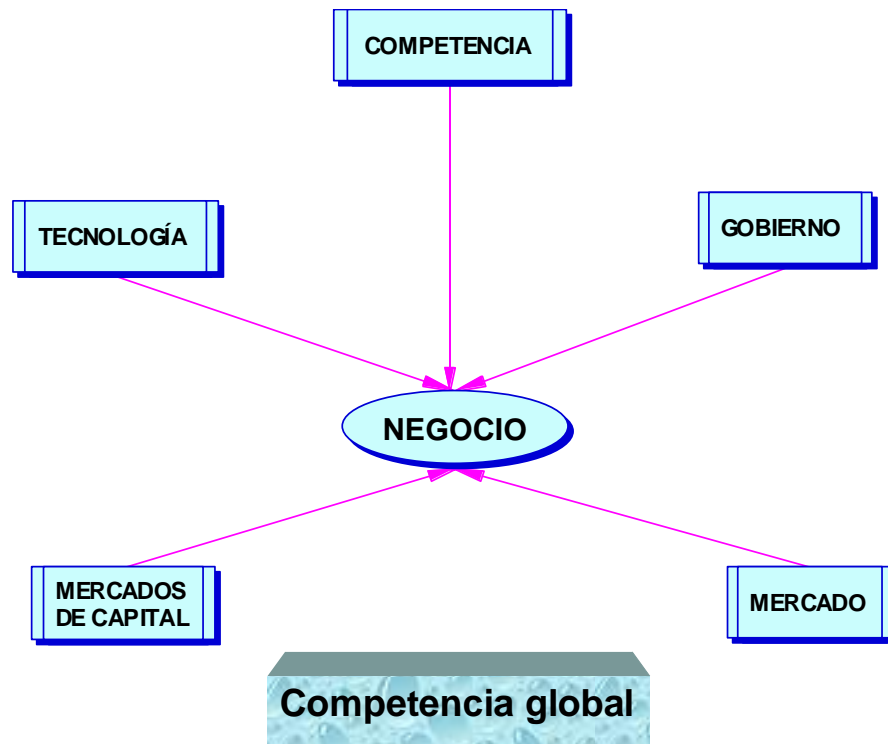
Nuevas presiones en los negocios

Desde 1970, los cambios en el mundo de los negocios parecen dramáticos, comparables en alcance y magnitud con la revolución industrial o bien con el comienzo de la era de las computadoras. En este sentido se presenta un giro hacia los servicios, se asiste al fin del dominio comercial de los Estados Unidos y será un retorno hacia el empleo de la información, la globalización de la mayoría de las formas de comercio, y de hecho, un aumento muy grande de la competencia.

Las presiones para cambiar parecen afectar todos los negocios con un impacto acumulativo. Una pequeña parte de la presión que proviene de cada uno de los diversos factores de cambio, puede concluir en un efecto significativo total. Cuando las presiones se dan en la misma dirección de una manera consistente, producen un cambio permanente en la forma como se hacen los negocios. Tales cambios han ocurrido muchas veces en la historia. Por ejemplo, el liderazgo en el comercio internacional fue ejercido en alguna ocasión por Venecia; luego, el imperio británico se convirtió en el líder. Cuando estos cambios históricos comenzaron, no se reconoció inmediatamente. En actualidad se tiene mayor capacidad para analizar con rapidez los cambios en el comercio: se sabe que se está en presencia de un cambio importante, sin embargo, todavía no hay seguridad acerca de su naturaleza, ni mucho menos de su resultado.

Es probable que por su nuevo carácter emergente, el negocio esté en movimiento de manera continua, quizá por un largo tiempo. Habrá un alto nivel de competencia internacional y ningún país sea capaz de dominar como lo han hecho el imperio británico o los Estados Unidos. Ningún mercado será dominado por la corporación como lo hizo IBM. Las compañías sean capaces de entrar al mercado y triunfar durante algún tiempo, con productos o servicios nuevos o bien con la creación de áreas especializadas, pero el crecimiento sostenido será muy difícil de lograr. La información será un recurso básico, sobre todo en la toma de decisiones financieras. Las sociedades se constituirán con base en la información; una cantidad creciente esfuerzo de trabajo será dirigido a este recurso, al igual que las sociedades de las industrial dirigieron sus esfuerzos de la agricultura hacia la industria. Todo esto requerirá que el negocio sea muy flexible y que la gente de empresa se vuelva consciente de las tendencias internacionales en cada una de sus áreas de trabajo.

PRESIONES EN LOS NEGOCIOS



En las economías de mercado, la “competencia” se considera el factor más importante del clima empresarial. Michael E. Porter ha estudiado a la competencia y en uno de sus muchos trabajos: *Competitive Advantage: Creating and Sustaining Superior Performance*, ha demostrado que la competencia está influida por 5 factores:

1. La habilidad de las nuevas compañías para entrar al mercado.
2. La habilidad de los proveedores para ejercer una presión sobre los costos de los competidores en el mercado.
3. La habilidad de los clientes para influir en los competidores (por ejemplo, si son sensibles a los precios, los clientes forzarán la competencia de precios).
4. La habilidad de las alternativas para presionar el mercado (por ejemplo, la utilización de las computadoras personales presionan el mercado de las unidades centrales de computación o *mainframes*).
5. Las actividades competitivas de las compañías rivales.

Otros factores a considerar, como lo son el gobierno, tecnología y globalización influyen en los 5 anteriores factores para producir cambios en el ambiente de los negocios de industrias particulares, sectores completos de economía y en economías enteras. Aunque los cambios siempre han ocurrido, dan la impresión de estar aumentando y su carácter parece bastante difícil de manejar, en especial a causa de los nuevos desafíos planteados por la competencia global.

La globalización de la competencia es bien conocida. Entre 1985 y 1990, el aumento total de las exportaciones mundiales superó los US 1,533 millones de dólares, con un crecimiento del 86%. Esta enorme cifra representa mucho más que un incremento de los productos japoneses vendidos en los Estados Unidos, si se tiene en cuenta que actualmente se presenta más comercio exterior entre todas las naciones del mundo. Sin duda, existe un incremento en la inversión extranjera. ¿Por qué está ocurriendo?

Aunque es cierto que se han expuesto un gran número de razones para explicar la globalización, sería más lógico preguntar por qué no ocurrido antes.

La globalización fue la política de las Naciones Unidas que comenzó con una alianza en tiempos de guerra para oponerse a los poderes del Eje durante la Segunda Guerra Mundial. La constitución del Banco Mundial y del FMI, poco después de la guerra, fue la primera expresión concreta de esta política que ha continuado hasta nuestros días. El comercio mundial y el desarrollo de nuevas economías nacionales fue la primera arma de las potencias occidentales en la Guerra Fría.

Esta política tenido éxito, pues casi todos los cambios en el desarrollo internacional de los negocios han sido su consecuencia.

La única razón, en verdad importante para el éxito de los negocios internacionales, es la precisión con que han evaluado el mercado. La mayoría de las empresas eficientes en los mercados extranjeros seleccionó sus mercados, los estudió y luego hizo necesario para superar la competencia permanente.

En muchos casos, estas empresas comenzaron sin ninguna base, lo cual resulta ventajoso, ya que es más fácil construir una nueva organización, que cambiar una anticuada en donde no existen inversiones que proteger.

Muchos productos se han elaborado con mano de obra barata, como es el caso de China, para crear una ventaja competitiva. Sin embargo, el trabajo de bajo costo no parece haber proporcionado una ventaja competitiva como lo ha hecho la creciente globalización de la producción.

Las naciones industrializadas con altas escalas salariales tienen de una forma u otra a conseguir mano de obra en las naciones menos desarrolladas, como es el caso de México. Así, algunos fabricantes norteamericanos elaboran parte de sus productos en México, China o bien en la India, pero los productos finales salen rotulados como "Made in USA".

Algunos casos son más complicados, pero el efecto total resulta ser que la mayoría de los fabricantes puede aprovecharse de la mano de obra barata si se desea pagar más por el embarque y tener menos control sobre sus niveles de inventarios.

Muchos gobiernos ejercen una presión considerable para que sus empresas exporten, hecho que refleja otro aspecto del crecimiento del comercio mundial.

Las exportaciones proporcionan un flujo de entrada de monedas duras y de créditos, lo cual, constituye un factor importante para los países en vías de desarrollo, cuyo crédito es ilimitado. La presión de los gobiernos obliga a adoptar muchas formas de ayuda, tal como subsidios, inversiones de capital e incentivos fiscales. Muchos gobiernos mantienen agencias gubernamentales que ayudan a los inversionistas extranjeros; asimismo, invitan a las industrias foráneas a comprar bienes raíces y les brindan ciertas ventajas para mejorar el flujo de dinero. Inclusive, un resultado modesto de cualquier tipo de intervención gubernamental puede mejorar en gran medida la economía nacional. Con más de 200 naciones vinculadas a estas prácticas, el efecto sobre la globalización es realmente significativo.

Un factor muy común en los países que se han convertido en exportadores exitosos es el desarrollo de relaciones de cooperación avanzadas entre las organizaciones involucradas. La administración industrial, la mano de obra y el gobierno unidos en nuevas formas de cooperación tienen como resultado el éxito. Estas relaciones no cambian el papel regulador del gobierno ni colocan la mano de obra y la administración en completo acuerdo, pero obtienen la suficiente ventaja para colocarse a la cabeza de otras naciones.

La relación entre industria y gobierno, por ejemplo, es la cooperación, al punto de que las metas nacionales se establecen para las industrias clave, como en el caso de la política nacional de computadoras en Singapur, donde se ha creado la *National Computer Board* para apoyar el crecimiento de las industrias de tecnologías de información de ese país. Este organismo establece estándares, expide certificados a los profesionales en computadoras y ayuda al sistema educativo a preparar un número suficiente de profesionales en esta área, para anticiparse a las necesidades.

El gobierno de Singapur también ha establecido una red de comunicaciones llamada *Trade Net* para contactar todos los sectores vinculados con la exportación y reducir de muchos días a tan sólo pocas horas, el tiempo para exportar bienes de consumo.

Por su parte, Japón es famoso por la cooperación gubernamental con la industria, al igual que Corea del Sur, Taiwán y Tailandia. De hecho, parece que en los últimos años cada nación que ha mejorado de manera significativa su balanza comercial ha mostrado esta característica.

Un ejemplo es el estudio comparativo publicado por la OCDE, en París, en el que se comprueba, tan solo como un ejemplo, que entre 1975 y 1985 todos los países que querían implementar una política nacional computarizada experimentaron un aumento en la balanza comercial de la electrónica y los que no la tuvieron, registraron un descenso. La relación entre gobierno industria es, evidentemente, más importante de lo que se reconoce, incluso después el que el tema sea hecho del dominio público.

Las relaciones entre mercados de capital y negocios también se inclinan a ser más productivas en aquellas naciones que han mostrado altos índices de crecimiento económico. Las opiniones de los analistas de inversiones, y para hacer explícitos, la sensibilidad de los negocios ante dichas opiniones, han influido demasiado en el corto plazo y desde el punto de vista financiero han mostrado la necesidad de la planeación. La banca también se ha interesado más en los balances que en los planes de negocio o *business plan*.

Es difícil cambiar estas posturas sin cambiar la actitud de mucha gente, sin embargo, otras actitudes de algunos países resultan aleccionadoras.

Parece que la capacidad para tener una visión más largo plazo, produce ciertos factores dignos de mencionar:

1. Se basa en una cierta confianza en el futuro.
2. Ese resultado de la dirección imparte el más alto nivel de la compañía o institución financiera, y
3. Puede estar influenciado por la acción gubernamental. Este factor, la capacidad del gobierno para influir en una mayor perspectiva de planeación, provienen de establecer planes nacionales a largo plazo (situación que no se da en México, debido a los desacuerdos entre partidos políticos y cambios de sexenio, comprobándose que no existe una unidad nacional, sino tan sólo intereses partidistas o personales) que aumenta la confianza y engendra un sentido de propósito nacional. El gobierno puede influir también en la orientación de los mercados de capital al utilizar incentivos para las inversiones a largo plazo.

El éxito internacional se ha beneficiado de otra relación avanzada: la que existe entre los proveedores y sus clientes industriales.

Un ejemplo extremo está en Japón con las Keiretsu Kaisha y las Kankei Kaisha (compañías afiliadas y asociadas que en esencia son parte de un gran grupo corporativo), cuya relación es casi paterna y con frecuencia se le ve como un sistema cerrado, exclusivo, que mantiene por fuera a los extraños, aunque de hecho no sea así.

En estas relaciones, los proveedores creen que no tendrán éxito a menos de que sus clientes triunfen. Las compañías a las que proveen confían en que tendrán mejores suministros y precios más bajos si no utilizan a otros proveedores. Dichas actitudes prevalecen en Japón, donde reemplazan el deseo de los proveedores para otorgar los mejores precios y condiciones y elevan los costos de sus clientes.

Las actitudes empresariales y de cultura nacional japonesas conducen, entre otros aspectos, a una producción muy rigurosa, a suministros de alta calidad dial manejo del *Just in Time* de tipo cooperativo para la administración inventarios.

A primera vista, parece que las ventajas de la competencia de precios en el mercado se pierden debido a que se pueden considerar otros elementos de la provisión de suministros, sin embargo no necesariamente ocurre este modo.

La reestructuración política, la conversión del socialismo, del gobierno controlador ahora enfocado a los sistemas economía de mercado, comenzó en 1989 (derrumbe del Muro de Berlín) y el futuro tuvo un impacto mayor sobre la globalización.

El progreso de los más recientes experimentos en la reestructuración de Hungría no está bastante avanzado para tener un impacto significativo en el comercio mundial. Aunque la reestructuración política aumenta la competencia mundial y el efecto ya se extendió por más de dos décadas, esta experiencia es en esencia un evento único, imposible de copiar en todas partes y no se trata de una metodología competitiva.

Dados estos métodos, la competencia global, nacional y local han aumentado y continuará haciéndolo e inclusive se intensificará.

En general, la ventaja competitiva puede mantenerse sólo mediante el mejoramiento continuo del producto, el control de costos y el marketing.

Es claro que estos factores analizados, se convertirán en el interés diario del administración de las empresas y en aquellas compañías que aprendan a sobrevivir.



El Mercado

Además de las presiones asociadas con la creciente competencia mundial, las variaciones en el mercado están dirigidas por otras fuentes incluyen cambios en los hábitos de compra de los clientes, en los ciclos de vida, en la administración de los inventarios y una demanda en las exigencias de calidad.

Estos cambios exigen un aumento en la calidad del administración y una respuesta más rápida al cambio. Desafortunadamente, el efecto total así una reducción en el desempeño corporativo de muchas industrias.

Los clientes, tanto consumidores individuales como compradores corporativos, están aumentando sus demandas a medida que ven el incremento de la competencia. De alta al demarcar parece menos importante, pero existe menos tolerancia hacia la mala calidad, consecuencia predecible del aumento en la calidad del producto. En actualidad es casi imposible colocar con éxito en el mercado bienes o servicios que no sean de buena calidad.

Como sabemos la adaptación adecuada de las prácticas financieras está conduciendo a la reducción del exceso de inventarios de bienes e inclusive de servicios. La reducción inventarios y el suministro de servicios adicionales ocasionan efecto de onda en el mercado disminuyendo la demanda de las compañías que se administran de manera más cerrada.

Otro factor del mercado muy importante, es la reducción en el tiempo en que un producto de su marketing asociado puedan permanecer sin cambios y produciendo utilidades. El tiempo necesario para desarrollar y comercializar los productos se está produciendo deliberadamente en la mayor parte del mundo, lo cual genera que los viejos productos dieron participación de mercado con mayor rapidez. El ciclo de vida completo de un producto desde el concepto, pasando por el marketing, hasta la obsolescencia, es más corto para muchos productos. Lo anteriormente dicho genera un aumento de las presiones para retirar, actualizar por reposicionar productos y servicios con mayor frecuencia. Para cada producto que ingresan mercado, el menor tiempo de desarrollo reduce los costos de aumenta las ganancias. Sin embargo, si la práctica se extiende, la competencia aumentará y el desempeño total de las industrias de las cuales se practica, descenderá.

El Sector Público (Gobierno)

Los cambios en muchas instituciones gubernamentales y públicas, han contribuido también a las presiones en los negocios. Basta con observar las nuevas cargas impositivas, su efecto en los costos empresariales y su impacto en el consumidor final. La influencia de los impuestos y las tarifas se conoce, pero puede ser sutil en algunos casos. Aquel financiero que desconozca los impuestos, irremediablemente llevará a la quiebra a la empresa que representa.

No hay que olvidar la política monetaria en la cual está implícita los tipos de cambio, tasas de interés, cantidad de dinero en circulación, restricción o aumento de créditos del sector bancario. El efecto que tiene sobre suministro de capital humano los sistemas educativos y de gobierno y su impacto sobre negocios es menos reconocido. Otro factor que se reconoce el efecto el gobierno produce sobre negocios en su papel de consumidor.

Las políticas tributarias y monetarias podríamos asimilar las como " botones de control " el gobierno puede girar para cambiar la economía. Observe se en estos días el impacto económico en México por no haber tomado las medidas financieras oportunas desde mediados del 2008, lo cual ha contribuido a que la gente se incline por otro partido político que si preste atención al dinero que la gente tienen el bolsillo y no solamente el atención del gobierno se centre en el narcotráfico.

De hecho, cada control establecido por gobierno tiene respuestas tanto positivas como negativas; por ejemplo se considera que establecer altas tasas de interés tiende a reducir la inflación, pero simultáneamente desacelerada economía. A veces estos controles fallan. La mayor parte de las decisiones económicas porque se basan en la política y no en las finanzas, por lo tanto no hay garantías para la búsqueda de un clima económico óptimo.

Precisamente por la globalización, aumentado el control del gobierno sobre los negocios. Esta intromisión en los negocios internacionalizados el resultado de la necesidad de negociar con un número creciente de gobiernos. Los cambios también se han incrementado a partir de la reacción de los gobiernos ante la disminución de sus bases tributarias, la tendencia a importar más que exportar, sobre todo las economías en desarrollo. Las consecuencias de un aumento de la tributación son casi todas negativas. Eventualmente, el poder para fijar impuestos es un poder para destruir y parte de actuar contra los negocios en la mayor parte las economías mejor establecidas.

La relación gubernamental es la segunda influencia directa del gobierno. Regulación, política y marco legal influye en los negocios en formas que son difíciles de anticipar e incluso de afrontar.

Otro factor de cambio es la carencia de capital humano con calidad de educación universitaria al más alto nivel. La diferencia de calidad entre los profesionistas de las diversas naciones puede variar, fortaleciendo así el movimiento hacia una ventaja competitiva.

Otro factor menos apreciado es cuando gobierno asume un papel de consumidor. El gobierno es un cliente excesivamente grande. De tal forma que los hábitos de compra del gobierno pueden influir en el ambiente competitivo de cualquier sector industrial.

Tecnología

Desde mi punto de vista, la tecnología es el factor de cambio más importante. México no debe seguir siendo un simple consumidor de los demás países, sino destinar un buen porcentaje del Producto Interno Bruto a la investigación y desarrollo tecnológico y convertirnos exportadores de tecnología es alguna otra asignatura a los muchas dudas en van más allá de los diseños de los nuevos productos.

Buena parte de la influencia que la tecnología ejerce, cae sobre la ruta que siguen los negocios. Si la tecnología mejorar la calidad o reduce los costos, puede ser una ventaja competitiva. Como resultado, todos los negocios competitivos están dicho claramente forzados a hacer uso de cualquier nueva tecnología se ofrezca una mejora significativa. Por ejemplo la robotización aplicable a cualquier industria, como la automotriz, farmacéutica.

INGENIERÍA FINANCIERA

Para comprender la reingeniería financiera, primero deberemos abordar lo que es la ingeniería financiera, tema al cual dedicaremos cierto tiempo.

Empecemos por analizar ciertas estrategias sencillas de ingeniería financiera. Para poder explicarlas se consideraron dos ejemplos de problemas cotidianos que requieren de la obtención de soluciones ingeniería financiera; en cada caso, la solución del problema requiere crear *instrumentos sintéticos* apropiados, lo cual implica tomar en cuenta aspectos legales, institucionales y regulatorios.

La naturaleza de los ejemplos es secundaria, siendo el principal propósito mostrar la forma de resolver los problemas mediante la utilización de títulos financieros y de sus instrumentos derivados.

MERCADO DE DINERO

Planteamiento del problema:

Suponga que un banco japonés espera conseguir un préstamo interbancario en dólares en el euromercado a tres meses dentro del mercado de dinero, para después poder prestar estos dólares a sus clientes. Éste préstamo interbancario provocaría flujos de efectivo.

Desde el punto de vista del prestatario, se reciben 100 dólares en el momento t_0 , para después pagados con intereses tres meses más tarde en el momento $t_0 + \delta$. La tasa de interés podría simbolizarse como L_{t_0} y se determina en el momento t_0 . Debido a que el vencimiento de préstamo es a tres meses, por lo tanto:

$$\delta = \frac{1}{4} \text{ (trimestres)}$$

y el interés pagado se convierte en:

$$L_{t_0} \frac{1}{4}$$

Se supone que la posibilidad de incumplimiento sea remota, ya que de otra manera, en el momento $t_0 + \delta$ habría un flujo de salida de efectivo condicionado a si hubiera o no un incumplimiento.

El préstamo de mercado de dinero es un instrumento muy líquido. De hecho los bancos con tan tales fondos en los mercados interbancarios al mayoreo y posteriormente los venden a sus clientes a una tasa interés ligeramente más alta.

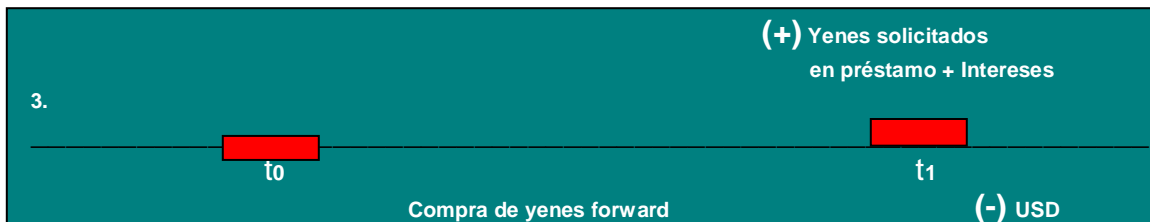
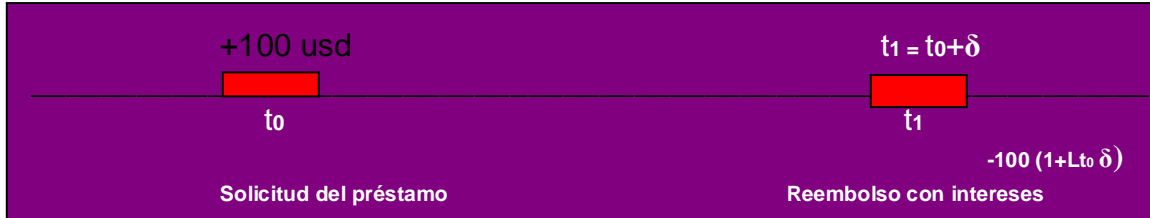
Ahora suponga que el banco japonés observa que éste préstamo no está disponible debido a la falta de líneas de crédito apropiadas. Las contrapartes no están dispuestas a proporcionar los fondos estadounidenses.

La pregunta es entonces ¿existen otras formas de obtener tales financiamientos en dólares?

La respuesta es sí. De hecho existe la posibilidad de que el banco utilice los mercados de divisas de manera juiciosa y poder crear un *préstamo sintético* del

mercado de dinero. Sin embargo, el resultado será la obtención de flujos de efectivo.

Solución



Al sumarse en forma vertical, los flujos de efectivo en Yenes se cancelan entre sí.



Para conocer la forma la que se crea un *préstamo sintético*, tome en cuenta las siguientes operaciones:

1. El banco japonés solicita el préstamo de fondos locales en Yenes en los mercados de dinero japoneses. El banco recibe Yenes en el momento t_0 y

pagará la tasa de interés en Yenes y L_{t_0} en el momento $t_0 + \delta$

2. El banco vende estos yenes en el mercado de contado de acuerdo al tipo de cambio actual e_{t_0} para obtener 100 dólares.

3. El banco debe eliminar la desigualdad cambiaria ocasionada por estas operaciones. Para ello el banco japonés compra $100 (1 + L_{t_0} \delta) f_{t_0}$ Yenes al tipo de cambio forward (lo que significa “a plazo” o incluso “anticipado”, siendo operaciones que se pactan en el presente para llevarse a cabo en una fecha futura) conocido f_{t_0} en los mercados forward de divisas. Aquí no existe intercambio de fondos en el momento t_0 . En lugar de ello, se intercambiaron dólares forward por Yenes forward en $t_0 + \delta$.

Se suman todos los flujos de efectivo generados por estas operaciones. Los flujos de efectivo en Yenes se cancelarán en el momento t_0 porque son de igual magnitud y de signo diferente. Los flujos de efectivo en Yenes del momento $t_0 + \delta$ también serán cancelados porque esa es la forma en la que se selecciona la magnitud del contrato forward.

El banco compra justamente la cantidad suficiente de Yenes forward para reembolsar el préstamo local en Yenes y los intereses asociados. Los flujos de efectivo que quedan son exactamente los mismos. De este modo, la las s tres operaciones crearon un préstamo sintético en dólares estadounidenses