

**REINGENIERÍA FINANCIERA** Clave – Maestría 2020-1

**HORARIO:** Sábados de 13:00 a 16:00 hrs. SALÓN 107

**CUATRIMESTRE:** De Septiembre 07 a Diciembre 14 2019

C.P. y Mtro. en A. Héctor Marín Ruiz

**OBJETIVO:** **Al finalizar el curso el alumno será capaz de tomar decisiones financieras Empresariales de corto y mediano plazo a partir de un conocimiento crítico sobre la teoría, métodos y técnicas de análisis, diseño, evaluación y control, ubicándose en el contexto de los procesos económicos nacionales actuales y las implicaciones de las finanzas en el desempeño general de la empresa.**

**BIBLIOGRAFÍA** **Fundamentos de Finanzas Corporativas**

**Edit. Mc Graw Hill Ross Westerfield Jordan última edición**

**Finanzas Corporativas Edit. Alfaomega Guillermo L. Dumrauf**

**FORMA DE TRABAJO DURANTE EL CUATRIMESTRE**

**PUNTUALIDAD:** TOLERANCIA 10 MINUTOS. POR REGLAMENTO INTERNO, DESPUÉS DE ESTE LAPSO, **SE PODRÁ ENTRAR A CLASE, PERO SIN ASISTENCIA OFICIAL.**

**INASISTENCIAS:** **3 FALTAS EN EL CUATRIMESTRE ES EL MÁXIMO PERMITIDO PARA TENER DERECHO A EXÁMEN. LOS ASUNTOS DE TRABAJO NO SON EXCUSA PARA JUSTIFICAR FALTAS.** AUSENCIAS POR OTRAS RAZONES SERÁN ADMITIDAS, SIEMPRE Y CUANDO SE AMPAREN CON SOPORTE DOCUMENTAL FEHACIENTE (hospitalización, enfermedades graves, cirugía, fallecimiento de familiares cercanos, entre otras).

**COMPORTAMIENTO EN EL AULA:** Ante todo deberá existir un clima de respeto mutuo, haciendo énfasis entre los propios alumnos. **No se permitirá fumar, consumir bocadillos, bebidas, utilización de celulares, entradas y salidas del salón de clase.**

**DINÁMICA DE CLASE:** Se promoverá tanto la participación individual, como grupal para el desarrollo de los temas seleccionados, siendo ésto esencial para la integración de la calificación final, así como los trabajos tanto de investigación, desarrollo, y exposición ante el grupo, serán considerados como parte de la evaluación final.

**LOS PARÁMETROS PARA LA INTEGRACIÓN DE LA CALIFICACIÓN FINAL SON:**

**EXÁMEN PARCIAL (Oct 19 2019) 40%**

**EXÁMEN FINAL (Dic 07, 2019) 50%**

**ACTIVIDADES COMPLEMENTARIAS 10%**

**Compuesta de trabajos de investigación y desarrollo**

(Participación en clase, investigación y presentación de trabajos asignados, **asistencia puntual, trabajos de calidad**, entre otros).

El **examen parcial** evaluará el contenido de la primera mitad del curso y el **examen final** evaluará los contenidos tanto de la segunda mitad del curso, **más elementos del conocimiento adquirido durante el cuatrimestre, incluyendo los trabajos de investigación** y exposición ante el grupo.

**Objetivos particulares del docente:**

- Resolver cualquier duda de los temas expuestos en clase y cualquier otro que se pueda presentar a nivel individual.
- En cada clase se promoverá la retroalimentación de los temas vistos en clase y se ejemplificarán los conceptos puntuales, inclusive asociándolos con otras materias y al mismo tiempo se promoverá la adquisición de nuevos conocimientos.
- La forma de trabajo será por exposición de clase y entrega de los temas asignados a los alumnos.

### Objetivos particulares y del alumnado:

- Cualquier duda o aclaración de los alumnos será atendida de inmediato.
- Se solicita puntualidad perfecta, es decir, llegar a tiempo y no faltar a clase, excepto por casos fortuitos o de causa mayor documentados, considerando que los contratiempos de trabajo no son excusa para no cumplir con la puntualidad perfecta.
- No debiera existir excusa para no conocer los temas vistos en clase y todos aquellos adquiridos en la licenciatura, en cuyo caso si fuese necesario se reforzarían los temas donde observara cierta debilidad en conocimientos.

### OBJETIVO PARTICULAR DE LA SESIÓN

#### LA EMPRESA Y LAS FINANZAS

- 1. Objetivo de las finanzas en la empresa**
- 2. El enfoque tradicional y moderno de las finanzas**
- 3. Análisis de las amenazas y oportunidades que enfrentan las empresas en el entorno actual**
- 4. Reingeniería Financiera**

**A título personal, el concepto de las Finanzas es la obtención, manejo y aplicación óptima de los recursos monetarios. Dicho de otra manera, se refiere a la *Planeación de los recursos económicos para definir y determinar cuáles son las fuentes de recursos naturales (operaciones normales de la empresa), así como las fuentes externas más económicas, para que dichos recursos sean aplicados en forma óptima, tanto en la operación como en inversiones para el desarrollo y así hacer frente a los compromisos económicos, presentes y futuros, ciertos e imprevistos, que tenga la empresa, reduciendo riesgos e incrementando la rentabilidad o utilidades de la empresa***

**Las finanzas representan aquella rama de la ciencia económica que se ocupa de todo lo concerniente al valor.**

**Se ocupan de cómo tomar las mejores decisiones para OBTENER la riqueza de los accionistas, o dicho de otra manera, el valor de sus acciones.**

**A manera de resumen, en las empresas, el Financiero debe tomar normalmente dos tipos de decisiones básicas:**

**a) **Decisiones de inversión**, que se relacionan con la compra de activos, y**

b) **Decisiones de financiamiento**, vinculadas a la obtención de los fondos necesarios para la compra de dichos equipos.

Las finanzas nos enseñan cómo tomar las mejores decisiones, por ejemplo, cuando tenemos que solicitar un préstamo o invertir nuestro dinero en un activo financiero o bien en el arranque de un negocio pequeño.

El objetivo de las finanzas es maximizar la riqueza de los accionistas, pero también crear un valor agregado. De esta manera, las decisiones de inversión y las decisiones de financiamiento deberán agregar a la empresa tanto valor como sea posible.

El financiero debe ocuparse de asignar eficientemente los recursos y orientar todas sus decisiones para **aumentar el valor de la riqueza** de los accionistas.

Al crear valor no necesariamente estamos hablando de generar ganancias, concepto diferente a maximizar el valor. Esto significa que **no cualquier ganancias es la que maximizar el valor**, ya que muchas veces las ganancias generan espejismos que llevan a una mala asignación de recursos de la destrucción de la riqueza. En el mercado de capitales los inversionistas buscan maximizar sus ganancias cuando compran títulos de crédito, del mismo modo un administrador de portafolios buscará mejor combinación entre riesgo y rendimiento.

**Debe quedar claro que el financiero debe ejecutar acciones orientadas a crear valor para los accionistas y el simple hecho de generar ganancias es un concepto peligroso, ya que la firma puede tener ganancias y a la vez destruir valor.**

**Por ejemplo, al aceptar un proyecto cuyo rendimiento es inferior al costo de los recursos para llevarlo a cabo y una consecuencia más grave que sólo la de erosionar la riqueza de los accionistas. Asignar ineficientemente el capital es el mayor error que puede cometer un financiero, si esto ocurre, ya sea intencionalmente o no, el crecimiento y el estándar de vida disminuyen para toda la gente involucrada.**

**Maximizar la riqueza del accionista es justificable, ya que promueve también el bienestar para empleados, proveedores, clientes y gobierno y no solamente para los accionistas. Hay que recordar que los accionistas pueden recibir sus dividendos hasta después que han cobrado el resto de personas involucradas en el negocio directa o indirectamente.**

**Maximizar el valor empresarial es la base de las finanzas corporativas. Si el financiero no es compatible con la maximización del valor, los competidores destruirán a la empresa.**



**Nadie quisiera que, después de décadas llenas de luchas y esfuerzos e inclusive, tras años de éxitos continuos rotundos, una empresa que se ha logrado construir, tenga que ser intervenida debido a una crisis financiera que podría llevarla a la quiebra.**

**Las finanzas se enfocan entre otros aspectos a llevar a cabo:**

- a) INVERSIONES PRODUCTIVAS de los activos financieros.**
- b) Incursionar en los Mercados Financieros (Bolsa de Valores) con éxito.**
- c) Llevar a cabo una profesional actividad de Finanzas Corporativas en cuanto a la definición de las políticas a seguir en cualquier organización.**

***¿Cómo sabes si tu empresa está sana financieramente?***

***¿Cómo sabes si tu empresa está lista para soportar las necesidades financieras que requiere para ir al siguiente nivel de crecimiento?***

**¿Cómo un comerciante de “chucherías y baratijas” se convirtió en uno de los empresarios más exitosos en un negocio tan riesgoso como es la agricultura? ¿Cómo llegó el dueño a poner en riesgo la gran empresa que había creado durante quince años con esfuerzo, mucha lucha, sacrificio y perseverancia?**

**¿Qué se hizo financieramente para evitar que la empresa de éxito fuera a la quiebra?**

**Se utilizaron una serie de procedimientos llamados Reingeniería Financiera, un procedimiento sistemático para dos tipos de situaciones en los negocios:**

✓ **Empresas que están enfrentando una **severa crisis financiera**, provocada por diferentes causas, una de ellas puede ser, irónicamente, el mismo crecimiento.**

✓ **Empresas que están experimentando un **crecimiento acelerado** en sus negocios, y cuyos empresarios saben que deben prepararse para soportar las nuevas necesidades financieras y estructurales y así lograr un crecimiento rentable y sostenido.**

**Lo ideal para toda empresa, en cualquier situación en que se encuentre, es realizar un **diagnóstico financiero**, el cual consiste en un **análisis profundo de la verdadera****



**situación financiera de la empresa, los resultados de la compañía como un todo y de cada una de sus operaciones o negocios, además de la revisión de los flujos de caja, para determinar si la misma está generando valor y riqueza.**

**Un empresario decidido, que logró sacar a su empresa de lo que sería una inminente quiebra si no tomaba las medidas correctivas inmediatas.**

**Todo comienza con un diagnóstico financiero, una intervención que llamaremos Reingeniería Financiera.**

**Una reingeniería financiera para una empresa en crisis es tomar control absoluto de las finanzas por parte del empresario apoyándolo con la asesoría profesional de usted, dándole seguimiento durante todo el tiempo necesario.**

**Algunos de estos procesos pueden tardar seis meses y otros pudieran requerir hasta dos años de inversión de tiempo de calidad. El tiempo depende de muchos elementos, siendo uno de los principales es el carácter del empresario para aceptar la situación y tomar medidas radicales para rectificar y corregir lo que sea necesario.**

## ¿Qué se hace en una intervención financiera o reingeniería financiera?

Las tareas no son ninguna “receta mágica” que se aplique siempre igual en todas las empresas, ya que depende de la gravedad de la situación y del lugar en donde se estén dando los posibles problemas más graves que están poniendo en peligro de quiebra a la empresa.

Al igual como sucede en un accidente de tránsito, lo primero que hacen los paramédicos, es **detener** las hemorragias y luego **atender** a las personas que tienen mayor riesgo de morir. Así se debe hacer en una reingeniería financiera: se empieza por **detener** la hemorragia o **el problema grave y luego se interviene en las áreas que se están hundiendo o que están provocando más daño.**

Un ejemplo muy resumido del proceso sería por ejemplo:

1. **Tesorería.** Usted debe revisar al detalle todos los procesos, mejorando los sistemas operativos y de control interno, nombrando a un nuevo tesorero, fortaleciendo los procesos de revisión y control de ingresos y egresos. El empresario debe tomar un **roll protagónico** en esto. Es aquí en donde se encuentran normalmente los descuidos más grandes de control interno y las fugas más importantes. Esto se ha visto en Empresas pequeñas medianas y en aquellas con más de 500 millones de ventas anuales.

- 2. Contabilidad.** Usted debe verificar los Estados Financieros a través de un análisis de Razones y Proporciones Financieras, validando la eficiencia de los procesos y de los sistemas, evaluando también el equipo de trabajo y si las personas tiene la suficiente experiencia y diligencia profesional para el puesto que desempeñan, de lo contrario reubicarlas o liquidarlas laboralmente de plano. Si es necesario usted debe sugerir y supervisar los sistemas de cómputo o se mejorar los actuales. Dependiendo de la magnitud de la empresa debe implantarse un Sistema ERP (Enterprice Resourcing Planning, por ejemplo SAP, o cualquier otros sistema modular que controle a toda la empresa, acompañado por la implementación de un Sistema de Calidad ISO según el giro de manufactura, comercio o servicios). Y muchas veces se amerita despedir al Contador General y contratar a uno más experimentado.
- 3. Estados Financieros.** Debe ser analizada la información que esté disponible o se levanta o construye la que sea necesaria, mientras la contabilidad equivocada o desactualizada se actualiza y se logra obtener estados financieros confiables y oportunos para una adecuada de toma de decisiones bajo las condiciones ya corregidas en cuanto a información confiable.

- 4. Cuentas por Cobrar y Facturación.** Usted debe revisar todos los procesos de facturación, control de cobros e ingresos, políticas de ventas y, por supuesto, el Estado Contable Secundario de las Cuentas por Cobrar por cada cliente y su antigüedad, con información de qué se le vendió, cuándo, cuántos pagos ha hecho, cuál es el saldo actual y es indispensable corroborar esta información directamente con cada cliente para que nos la confirme o haga las aclaraciones respectivas. En la práctica se hace un Estado de Resultados Crédito y Cobranzas donde se muestran los ingresos y costos, obteniendo una utilidad por Dirección de Cr. Y Cobranzas. Este Estado Financiero Especial debe estar acompañado con una cédula analítica de cada cliente que describe a detalle cuándo compró, qué compró, qué labor de cobranza se ha hecho y si el saldo que muestran los auxiliares de Cobranza están conciliados con la Contabilidad de cada cliente. Esto se hace a través de una circularización electrónica para validación de datos. Es una especie de Estado de Cuenta muy detallado, que evita pérdida de tiempo en aclaraciones innecesarias.
- 5. Cuentas por Pagar y Compras.** En esta Partida, usted debe revisar los procesos de compra de mercancías, materias primas, suministros y servicios. Debe verificar los controles que se tienen sobre las compras, sobre los inventarios, almacenes y sobre los pagos a proveedores.

**Todo ello evaluando el control interno que es indispensable para proteger los intereses de la empresa. Por supuesto, se verifican las Cuentas por Pagar que se presentan en el Pasivo del Balance General por cada uno de los proveedores y su antigüedad, también a través de un Estado de Cuenta Analítico y mediante un circularización positiva electrónica. (Esbozar procedimientos de Auditoría)**

- 6. Presupuestos.** Debe usted revisar los presupuestos de gastos fijos y si no se contara con un presupuesto, debiera hacerse un levantamiento de información con los directivos de la empresa, para utilizarlo inmediatamente como una herramienta de control y gestión gerencial.
- 7. En cuanto a nóminas, cargas sociales y prestaciones legales (Fringe Benefits)** Sabiendo que este gasto es uno de los más importantes para todas las empresas, debe usted cerciorarse de todos los procesos de selección y reclutamiento de personal, las herramientas administrativas y psicológicas para el control de contrataciones, asignaciones, traslados, promociones, control de días y horas trabajadas, liquidaciones laborales y finiquitos y, por supuesto, el cálculo mensual, quincenal, catorcena o semanal de las plantillas de trabajadores y nómina de la alta gerencia, los mecanismos de cálculo y aprobación.

**Dándole especial atención a los tabuladores de sueldo para cada puesto desempeñado y sobre todo que tanto los impuestos, prestaciones y demás conceptos que integran una nómina estén correctamente calculados. En empresas grandes existen más de 200 conceptos diferentes de ingreso y descuento de nómina, con afectaciones tanto para efectos locales como extranjeros por las transferencias de sueldo a cuentas extranjeras y la conciliación entre lo descontado por concepto de impuestos en México y lo que se descontaría por el mismo concepto en otros países. Por decir algo, el *Tax Equalization* y el *Hypotetical Tax* que aplica en los Estados Unidos.**

**Estos son tan solo los primeros pasos. Es un trabajo que implica un conocimiento absoluto por parte de usted respecto a varias disciplinas profesionales como lo son: Contabilidad, Finanzas, Presupuestos, Impuestos, Auditoría, Idiomas, Economía, Recursos Humanos, Procesos de Ingeniería Industrial, Gestión de Negocios, Marketing y de Control Interno de todas las operaciones que lleva a cabo una empresa de cualquier giro. Para ello se necesitan años de experiencia y contar con estudios profesionales y de Maestría para poder hacerlo.**

**Una vez que con su experiencia logre desenmarañar todo el movimiento empresarial, dicho proceso va a ir revelando nuevas áreas de atención e intervención personal por parte de usted con la colaboración de las distintas Direcciones de la empresa, posiblemente, y es lo más seguro, que deba revisar y desafortunadamente, para mejorar la operación, reestructurar el cuadro organizacional y/o Organigrama, tanto funcional como de staff de la empresa, revisar los procesos de toma de decisiones, revisando adicionalmente las Direcciones y Gerencias de otras áreas, para finalmente medir los resultados que están obteniendo en forma individual y en conjunto alineadas a la Misión y Visión empresarial. Hasta es posible que alguno de los socios tenga que salir de la empresa.**

**En otras palabras, ¿Estás enfrentando una Crisis Financiera?, ¿Qué medidas piensas tomar para salir de ella?, ¿Te has planteado la opción de someter a tu empresa a este proceso? Comparte tu experiencia con tus compañeros.**

## **Antecedentes de la Reingeniería Financiera**

**Desde una óptica limitada a los aspectos de Sociedades, aspectos impositivos y bancarios, la **gestión financiera** se concentró en sus inicios en sus aspectos fundamentales, que son, **alcanzar la mayor rentabilidad asegurando la liquidez sin poner en riesgo la solvencia financiera.****

Dentro de ese marco tenemos un accionar restringido a cuestiones de mediciones, cálculos de razones financieras o “*ratios*”, análisis y preparación de informes operacionales, financieros y de mercadotecnia.

En una segunda fase, las finanzas “*per se*” hacen uso de las **actividades fundamentales de la empresa**, para edificar sobre ella una serie de actividades financieras que terminaban por convertirse en la **principal razón de ingresos y utilidades** para la misma.

Hoy estamos inmersos en una nueva fase, que pasando por la ingeniería financiera avanza hasta lo que se dado por llamar la Reingeniería financiera.

Antes de continuar con este apasionante relato, es importante darles a conocer lo que son los conceptos de **Planeación Estratégica** e **Ingeniería Financiera**, para después continuar con el concepto de Reingeniería Financiera. (**Nota 1** al final de este apunte)

Este nuevo concepto de **reingeniería parte del benchmarking financiero**, de forma tal que a partir de la comparación con las mejores prácticas financieras de empresas del mismo ramo de actividad o de otras, se procede a cuestionar los fundamentos básicos del accionar, tanto en su forma de análisis, como en su relación con las otras áreas y procesos de la empresa, como así también en la manera que se adoptan las decisiones.



**Dentro de este nuevo encuadre pasan a tomar especial preponderancia conceptos y herramientas tales como el Control Estadístico aplicado a la Finanzas, el Costeo Basado en Actividades (ABC), el Cuadro de Mando Integral, la Mejora Continua, estrategias de comportamiento motivacional, estudio del comportamiento de los diferentes ingresos y egresos, y la utilización de las nuevas tecnologías tendientes a mejorar las capacidades de respuestas financieras (Internet e Intranet, nuevos sistemas de computación, mayor capacidad de procesamiento de datos).**

**Sin lugar a dudas, los avances tecnológicos han cambiado no sólo el entorno en lo atinente a la producción, el marketing y las finanzas, sino también las posibilidades de las distintas áreas de la empresa para generar valor agregado y ventajas competitivas.**

***Crear valor significa que utilizando la especialización profesional de la Administración Financiera, función vital en cualquier empresa, se deben poner en marcha procesos administrativos para crear y mantener el valor agregado de la organización para adecuada toma de decisiones con un posicionamiento sólido empresarial, manejo de los excedentes de tesorería o bien la obtención de financiamientos adecuados, generar mayores utilidades, creación de nuevos productos, aplicar la calidad en mejora continua, con la mayor eficacia y eficiencia, lograr la satisfacción total de los clientes, administrar proyectos de inversión***

***rentables, administrar una adecuada política de dividendos, administrar en forma óptima los riesgos empresariales y obtener los financiamientos más adecuados.*** Todo lo anterior tiene como objetivos principales del Financiero: Planear el crecimiento de la empresa, captar recursos y asignarlos eficientemente, aprovechar todo tipo de recursos y minimizar la incertidumbre. Es indispensable que el Financiero conozca cómo invertir el capital en activos fijos, activos financieros y manejar adecuadamente los excedentes de tesorería a través de una adecuada elaboración de Cash-Flow. Ante todo, el Financiero Corporativo debe obtener los fondos necesarios, general utilidades, reinvirtiéndolas y administrando el pago de dividendos decretado por los accionistas. Debe además dirigir la expansión de la empresa, determinando la adecuada estructura de capital (Costo Ponderado de capital), diseñando políticas de manejo de inventarios, e inclusive también intervenga en decisiones de Fusión o Escisión empresarial. Todo lo anterior es lo que se conoce como agregar valor a la empresa o VALOR AGREGADO, ya que todo lo mencionado requiere de recursos y manejo óptimo de los mismos.

**El desarrollo en el campo de las estrategias empresariales, la negociación y la teoría de los juegos obligó a nuevos y sustanciosos replanteos en los procesos financieros.**

**Bajo estas nuevas perspectivas, con un enfoque sistémico, orientado a los procesos, y un fuerte componente de análisis estadístico, las finanzas buscan a través de la reingeniería cambios radicales tanto en el enfoque como en la manera de tratar y dirigir las finanzas de la empresa. En este proceso se cuestionan las bases mismas del sistema vigente, construyéndose nuevos sistemas y metodologías que permitan mayores eficiencias y eficacias tanto en el plano administrativo, como en la información y toma de decisiones, y por sobre todo, nuevas formas de engendrar ganancias financieras.**

**El objetivo de las finanzas es lograr el mayor Valor Presente Neto (VPN) del flujo futuro de fondos empresariales, como así también la mejor sincronización entre ingresos y egresos a los efectos de obtener una óptima liquidez.**

**Para ello resulta indispensable tanto el rediseño continuo de los procesos financieros, como de todas aquellas actividades empresariales que redundan en una más alto VPN.**

### **Conceptualización**

**Antes que una definición genérica resulta más factible conceptualizar la reingeniería financiera como un proceso de re-enfoque en el pensamiento financiero, y un re-diseño de las actividades y procesos tanto del área financiera, como de las actividades que generan un impacto en el flujo de fondos de la organización.**

**Cómo no hay actividad que carezca de efectos sobre dicho flujo, las finanzas y su reingeniería deben ser partícipes de todas y cada una de las modificaciones que se efectúen en la organización.**

**Así pues los asesores financieros deben ser partícipes de cada una de las medidas que se adopten en el plano organizacional, sean ellas de carácter estratégico o táctico.**

**Cada acción se ve siempre reflejada en el flujo de fondos, pues es ésta su principal razón de ser, por lo tanto el área financiera debe evaluar que efectos tienen dichos cambios en dicho flujo, y por lo tanto en el Valor Presente Neto.**

**Ese cambio en el flujo de fondos está expuesto a un rango de probabilidades, y de la aplicación de éstas últimas surgirá el flujo estándar.**

**Luego en la aplicación posterior tendremos los valores contra los cuales comparar el flujo previamente proyectado, adoptándose los ajustes y reajustes necesarios para el logro de los objetivos planeados.**

## **Etapas de la reingeniería**

- **Etapa 1:** Comprende la preparación para el cambio y consta de dos fases. En una primera fase se concientiza a la dirección del ente acerca de la necesidad del cambio, y por lo tanto de la inminente necesidad de la reingeniería. Aprobada y apoyada dicha necesidad de cambio por parte de los directivos, corresponde movilizar a la fuerza de trabajo, mostrándole la necesidad imperiosa de generar acciones positivas en pro de un rediseño organizacional y financiero. En esta primera etapa tiene crucial trascendencia la toma de conciencia acerca de todos aquellos paradigmas que nos impiden como empresarios y a la empresa como tal lograr los máximos objetivos adecuándose sistemáticamente a las alteraciones del entorno.

**El descubrir estos paradigmas y cambiarlos por otros más acordes a nuestras posibilidades y capacidades, es como tener una habitación llena de riquezas pero a la cual no podemos acceder por un mal funcionamiento de la cerradura, esta cerradura son nuestros paradigmas.**

**Descubrir que es lo que funciona mal en ella y corregirlo para abrir la puerta, es lo que nos permitirá acceder a esa notable riqueza. De igual modo en la vida real de las personas y organizaciones, muchas veces es ese impedimento constituido por la “cerradura” (paradigma no válido) lo que nos impide progresar.**

- **Etapa 2:** Se planifica la reingeniería financiera. Se pasa a concebir una visión, una misión y unos objetivos rectores, claramente definidos. Se analizan las fortalezas y debilidades, y los efectos que ellas tienen en las finanzas corporativas, al mismo tiempo se trata de vislumbrar las oportunidades y amenazas, y sus correspondientes efectos financieros en el mediano y sobre todo en el largo plazo.

**La declaración de la misión no es una cuestión menor, la misma ha de servir como brújula para orientar y reorientar las capacidades y recursos financieros en pos de aquellas rentabilidades que cubran más eficientemente los costos de capital promedio ponderado (CCPP).**

**Se deberán establecer planes de largo y mediano plazo, como planes y presupuestos anuales y semestrales (o por períodos menores de ser factible y/o necesario).**

- **Etapa 3:** Se piensan, diseñan y ejecutan los cambios. La creatividad, la participación y el trabajo en equipo cobran una importancia mayúscula. No se trata de copiar o repetir viejas fórmulas, sino de recrear y generar nuevas formas y visiones destinadas a producir ventajas competitivas sustentables. Generar mejores procesos financieros, y modificar los demás procesos organizacionales de forma de producir un flujo de fondos más voluminoso es la razón de ser de ésta etapa. Etapa que sólo puede desarrollarse plenamente si antes se ha realizado en profundidad y amplitud las etapas previas.

**El benchmarking es una herramienta fundamental para observar que están haciendo de especial nuestros mejores competidores u organizaciones a emular, a los efectos de que sirvan de inspiración y objeto de proyección del cambio en el tiempo.**

**La utilización de métodos y herramientas tales como los Mapas Mentales, el Pensamiento Lateral y el Pensamiento Sistémico cobran una muy especial importancia, máxime por tratarse de herramientas que cuanto mejor se haga uso de ellas, más resultados positivos podrán cosecharse. Aplicación de la Investigación de Operaciones a los efectos financieros, en la búsqueda del óptimo absoluto y relativo.**

- **Etapa 4:** Etapa destinada a la evaluación, para lo cual previamente deben fijarse las mediciones a realizar, y quiénes, cómo, y cuándo tendrán estas lugar. Tratar de ser lo más preciso y objetivos posibles es la consigna en ésta etapa del cambio.

**Orientación del enfoque de cambio**

<b>ACCIÓN A EMPRENDER</b>	<b>SU RAZÓN DE SER</b>
Mejorar la calidad y velocidad de información.	Poseer un sistema que brinde rápida y eficazmente información acerca de la naturaleza, características y comportamiento de los distintos tipos de ingresos y egresos, resulta esencial y fundamental para tomar decisiones acertadas.
Disponer de un Control Estadístico de Procesos (CEP) destinado no sólo a los niveles de calidad, sino también a los diferentes ratios de gestión, sean estas financieras, comerciales, de costos o logísticas.	Resulta crucial en primer lugar saber si los procesos están bajo control o no, y saber en consecuencia que medidas generar a los efectos de evitar cometer errores debidos a una incorrecta interpretación de las variaciones.
Reducción de los inventarios de insumos, productos en procesos y terminados.	Generar todos aquellos cambios que sean necesarios para eliminar el stock o inventarios de seguridad. Apoyar los cambios destinados a la mejora de la calidad, mantenimiento productivo, mejor relación con proveedores, cambio rápido de herramientas, lay-out en planta, entre otros.



	Reduce notablemente los costes relacionados con la financiación, mantenimiento, seguro, manipulación y costos del espacio vinculado a los excesos de inventarios.
<b>Reducción sistemática de desperdicios.</b>	Implantar todos aquellos cambios y medidas que sean pertinentes a los efectos de detectar, prevenir y eliminar sistemáticamente los niveles de desperdicios y despilfarros.
<b>Eliminar las actividades o procesos que no generen Valor Agregado para los Clientes o la Empresa.</b>	Diseño de actividades y procesos óptimos, generadores de un incremento en la generación de Valor Agregado para los clientes finales y la empresa, de forma tal de aumentar el volumen de los flujos futuros de ingresos.
<b>Hacer del Mantenimiento Productivo Total una fuente fundamental de beneficios.</b>	La eliminación de desperdicios, la reducción de los tiempos de espera y los altos costos por averías son un motivo más que suficiente para hacer del mantenimiento preventivo y predictivo un arma generadora de utilidades para la empresa, y por lo tanto canalizadora de recursos positivos.
<b>Reducción de los espacios físicos ocupados.</b>	Permite generar nuevos recursos ya sea alquilando el espacio sobrante, redestinarlo a nuevas

	actividades o dejando de alquilar propiedades ajenas.
<b>Reconversión comercial (merchandising).</b>	Incrementar los volúmenes de ventas, conjuntamente con la rentabilidad.
<b>Gestionar no sólo los activos físicos, sino también los intelectuales e inmateriales.</b>	Control de gestión integral de la empresa, con especial atención a los activos que más están creciendo en el mundo empresarial. Valuación y control del Capital Intelectual.
<b>Gestión del Conocimiento como inversión a largo plazo en lugar de como gasto de corto plazo.</b>	Contemplar los efectos en el flujo futuro de fondos producidos por las labores de investigación y desarrollo, y las actividades internas o externas de capacitación del personal.
<b>Implementación del Sistema ABC / ABM.</b>	Destinado a re-direccionar la utilización de los fondos.
<b>Implementación del Cuadro de Mando Integral.</b>	Mejoramiento del monitoreo operativo y financiero, conjuntamente con una mejor planificación estratégica, con alto contenido participativo.
<b>Generar la práctica sistemática de planes de contingencia</b>	Poder adoptar rápidamente cambios de rumbo ante situación nuevas, pero previstas convenientemente.
<b>Implementar la Ingeniería Financiera</b>	Lograr el máximo de beneficios con los recursos existentes, reduciendo la posible generación de pérdidas.

## ¿Quiénes necesitan aplicar la reingeniería?

<p>En el corto plazo</p>	<ul style="list-style-type: none"><li>• § Estabilizar el cash flow.</li><li>• § Mejorar la sincronización entre ingresos y egresos.</li><li>• § Mejora progresiva en la rentabilidad, liquidez y solvencia.</li><li>• § Reducción de costos e incremento de la capacidad competitiva.</li><li>• § Mejorar las herramientas para la toma de decisiones.</li><li>• § Reducir de manera drástica la fuga de recursos.</li><li>• § Lograr la rehabilitación financiera de la empresa, cuando sea menester.</li></ul>
<p>En el mediano plazo</p>	<ul style="list-style-type: none"><li>• § Consolidar la empresa.</li><li>• § Generar las condiciones para el mejoramiento continuo de los índices y ratios económico-financieros.</li><li>• § Reduce notablemente el grado de vulnerabilidad ante la competencia externa y los</li></ul>

	ciclos de la economía.
<b>En el largo plazo</b>	<ul style="list-style-type: none"><li>• § Crear las condiciones para la competitividad a largo plazo.</li><li>• § Generar las condiciones para un alto grado de flexibilidad para adaptarse al entorno.</li><li>• § Permite un mayor grado de autofinanciación (y por lo tanto menor dependencia externa).</li></ul>

**¿Quiénes necesitan aplicar la reingeniería?**

**Las organizaciones que se encuentran con continuos problemas para responder a las exigencias de los distintos entes u organismos de financiamiento.**

- Las organizaciones que vienen perdiendo sistemáticamente su capacidad de reacción ante competidores nacionales y extranjeros.**
- Las organizaciones que necesitan urgentemente rehabilitar sus finanzas.**
- Las empresas que requieren mantenerse a la par de sus competidores.**
- Aquellas empresas que poseyendo una óptima capacidad de respuesta, necesitan conservar su supremacía en el mercado.**

**Conclusiones**

- **No todas las empresas necesitarán o podrán recurrir a la Reingeniería Financiera en todos los aspectos antes desarrollados, sin embargo, de lo que si no podrán escapar, es a la ingente necesidad de cambiar para poder seguir existiendo en un mundo cada vez más competitivo e implacable.**
- **Para aquellas empresas que por su tamaño y actividades están destinadas a luchar por su subsistencia y competitividad, es fundamental tanto la reingeniería financiera como las finanzas estratégicas.**
- **Carecer de una visión a más largo plazo es como el conductor que conduce en la neblina, “corre el serio riesgo de estrellarse o salirse del camino”. Bajo tales condiciones mejorar los sistemas de planificación, información y toma de decisiones, resulta crucial.**

## **PLANEACIÓN ESTRATÉGICA.**

**Es aquella que siempre se formula a largo plazo, identificando sistemáticamente las oportunidades y riesgos en el futuro, que con base en datos actuales sirvan como base para la toma de decisiones de calidad, diseñando el futuro deseado, así como las formas y medios para lograrlo. Es un proceso continuo de establecimiento y revisión de planes originado por el cambiante entorno.**

**(NOTA 1)**

**ELEMENTOS BÁSICOS DE INGENIERÍA FINANCIERA Y PLANEACIÓN ESTRATÉGICA.**

**Ingeniería financiera es el cúmulo de conocimientos ciertos del área financiera para aplicarlos en el perfeccionamiento de la técnica administradora de los recursos económicos de un ente productivo ya sea o no lucrativo.**

**La planeación Estratégica aplicada a la Ingeniería Financiera, es la responsable de identificar las oportunidades, riesgos, fortalezas y debilidades de una empresa, con el objeto de poder planear la actividad financiera de la misma, definir sus estrategias, prevenir los problemas y tomar las medidas para solucionarlos, siempre alineada la ingeniería financiera con la estrategia integral de la organización. La ingeniería financiera ayudará en el proceso de planeación estratégica a la empresa en tener definidos sus puntos débiles e identificar sus fortalezas, previamente al proceso de planeación y así poder estructurar un plan estratégico completo.**

**¿Qué beneficios otorga la Ingeniería Financiera?**

**Por medio de la ingeniería financiera se puede:**

- **Prevenir y solucionar los problemas financieros**
- **Optimizar el uso de los recursos económicos**
- **Definir la estructura financiera óptima**
- **Identificar, analizar y decidir las fuentes de recursos más convenientes para la empresa.**
- **Identificar, prevenir y evitar los riesgos y debilidades de las empresas, y aprovechar las fortalezas y oportunidades de las mismas.**
- **Evaluar la actividad financiera de la empresa.**

### **Variables a considerar**

- 1. Factores externos a la organización**
- 2. Factores macroeconómicos nacionales**
- 3. Factores macroeconómicos internacionales**
- 4. Factores de mercados financieros**
- 5. Factores internos de la empresa como lo son:**
  - **Tasa interna de rendimiento**
  - **Costo de Capital**
  - **Costo de oportunidad**
  - **Fuentes de Financiamiento**
  - **Disponibilidad y oportunidad de recursos económicos**

**INGENIERÍA FINANCIERA ES LA APLICACIÓN DE CONOCIMIENTOS Y TÉCNICAS FINANCIERAS,**

**MATEMÁTICAS Y ADMINISTRATIVAS PARA ESTABLECER LAS BASES DE LA PLANEACIÓN ESTRATÉGICA FINANCIERA, ASÍ COMO LAS TÁCTICAS A SEGUIR PARA LOGRAR LOS OBJETIVOS PLANTEADOS. DISEÑA MECANISMOS E INSTRUMENTOS QUE CONTRIBUYAN A DISMINUIR EL RIESGO-NEGOCIO Y RIESGO-MERCADO, ASI COMO MANEJAR EL RIESGO-PAÍS Y APROVECHAR LAS OPORTUNIDADES QUE EL MEDIO AMBIENTE OFRECE, CON EL FIN DE OPTIMIZAR LOS RECURSOS ECONÓMICOS ORGANIZACIONALES.**

### **Factores Internos de la Empresa**

#### **Necesidades de Liquidez**

- a) Control de Riesgo.-** Que tanto riesgo está dispuesta la empresa a correr en la búsqueda de sus objetivos y dichos riesgos deberá minimizarlos.
- b) Costo de Implantación.-** Costo de asesorías externas, costo interno de reingeniería de operación, intermediarios financieros y otros elementos humanos y materiales que intervengan en el proyecto.
- c) Profesionalización y Capacitación.-** Debe contemplarse la necesidad de profesionalizar a la empresa y dar capacitación sofisticada al staff ejecutivo y a toda la organización por niveles.



**d) Modernización de la contabilidad (sugerencia aplicable sistema ERP)**

**Factores Externos a la Empresa**

- **Inestabilidad de los mercados**
- **Política fiscal**
- **Avances Tecnológicos**
- **Macroeconomía**
- **Mercados Financieros**

**FUNCIONES**

**Planteamiento de estrategias en cuanto:**

- **Tasas de interés y la Administración de excedentes de tesorería**
- **Fuentes de Financiamiento Adecuadas**
- **Políticas de inversión en Activos Fijos**
- **Política de reinversión de utilidades y Políticas de desinversión**
- **Proponer posibilidades de nuevas oportunidades de inversión**
- **Analizar la reestructuración de pasivos ya sea por negociación, capitalización o sustitución de pasivos**
- **Identificar y jerarquizar los problemas del medio financiero y proponer soluciones**

- **Ejecutar las políticas y estrategias definidas en cuanto a la estructura financiera**
- **Evaluar constantemente el rendimiento de la empresa por el análisis de Costos, Utilidades, Flujos de Efectivo y Rentabilidad.**
- **Administrar los excedentes financieros**
- **Valuar y Evaluar monetariamente a la empresa**
- **Planear el financiamiento corporativo**
- **Identificar nuevos negocios**
- **Reestructurar financieramente a la empresa**
- **Diseñar portafolios de inversión.**
- **Planear coberturas para los riesgos**
- **Analizar posibles fusiones o escisiones**

**Existen tres tipos de planeación, diferenciándose cada uno de ellos por la duración del proceso y por la dimensión de estructura a la que se aplicará, en donde ésta se dirige a toda la empresa o bien a sus áreas o departamentos específicos.**

**A continuación se presenta un recuadro que esquematiza los tipos de planeación e incluye los tres niveles de las organizaciones:**

<b>ALCANCE</b>	<b>NIVELES</b>	<b>TIPO DE PLANEACION</b>	<b>OBJETO</b>
<b>Largo plazo</b>	<b>Institucional</b>	<b>Estratégica</b>	<b>Elaboración del mapa ambiental para evaluación. Debilidades,</b>

			<b>oportunidades, fortalezas y amenazas. Incertidumbre.</b>
<b>Mediano plazo</b>	<b>Intermedio</b>	<b>Táctica</b>	<b>Conversión e interpretación de estrategias en planes concretos en el nivel departamental.</b>
<b>Corto plazo</b>	<b>Operacional</b>	<b>Operacional</b>	<b>Subdivisión de planes tácticos de cada departamento en planes operacionales para cada tarea.</b>

**De acuerdo a la figura anterior, a continuación se describen los tipos de planeación por niveles, en forma pormenorizada:**

### **Nivel institucional**

**En este nivel se realiza lo que se denomina Planeación Estratégica, por que los lineamientos son diseñados y asumidos por los dirigentes o altos mandos de la organización, para toda la empresa. Por tal motivo, este tipo de planeación, cumplen con la tarea de enfrentar y disminuir la incertidumbre que se genera en el ambiente, determinando las amenazas y oportunidades y diseñando estrategias para enfrentarlas.**

**La proyección se debe realizar a largo plazo, y se debe tomar en consideración a toda la empresa, diseñando una Misión (Actual), Visión (futuro) y Metas (Proyecciones). Básicamente no solo se preocupa por anticiparse al futuro, sino por visualizar implicaciones futuras en decisiones actuales.**

**Este tipo de planeación se concibe como el proceso que consiste en decidir sobre los objetivos de una organización, sobre los recursos que serán utilizados y las políticas generales que orientaran la adquisición y la administración de tales recursos, considerando a la empresa como una entidad total. Las características de esta planeación son, entre otras, las siguientes:**

- **Constituye la base u origen para los planes específicos subsecuentes.**
- **Es conducida o ejecutada por los más altos niveles jerárquicos de la dirección de la empresa.**
- **Establece un marco de referencia general para toda organización.**
- **Se maneja información básicamente externa.**
- **Afronta mayores niveles de incertidumbre en relación con los otros tipos de planeación.**
- **Cubre amplios periodos.**
- **No define lineamientos detallados**
- **Su parámetro principal es la eficiencia.**

**Steiner define planeación estratégica como: "El proceso de determinar los mayores objetivos de una organización y las políticas y estrategias que gobernarán la adquisición, uso y disposición de los recursos para realizar esos objetivos"**

### **Nivel intermedio**

**Este nivel recae las presiones e influencias ambientales generadas por la incertidumbre en el nivel institucional. Es una relación entre tareas por hacer y el tiempo disponible para hacerlas. En esta etapa se origina lo que se llama planeación táctica, en donde las decisiones en este nivel, debe ser limitado, con plazos más cortos, áreas o departamentos menos amplios y se produce en niveles medios de la jerarquía.**

**La planeación táctica (a corto plazo, menos de un año) está encaminada al empleo más efectivo de los recursos que se han aplicado para el logro de los objetivos a corto plazo. Normalmente se aplica en un área específica o departamento.**

**La ejecución de la planeación implica el empleo de la planeación estratégica o de la planeación táctica. En cualquier empresa la estrategia se emplea en el manejo de los desarrollos internos de la empresa y con las fuerzas externas que aceptan el cumplimiento exitoso de objetivos estipulados.**

**En contraste, la planeación táctica se refiere al empleo más efectivo de los recursos que se han aplicado para el logro de objetivos dados y específicos.**

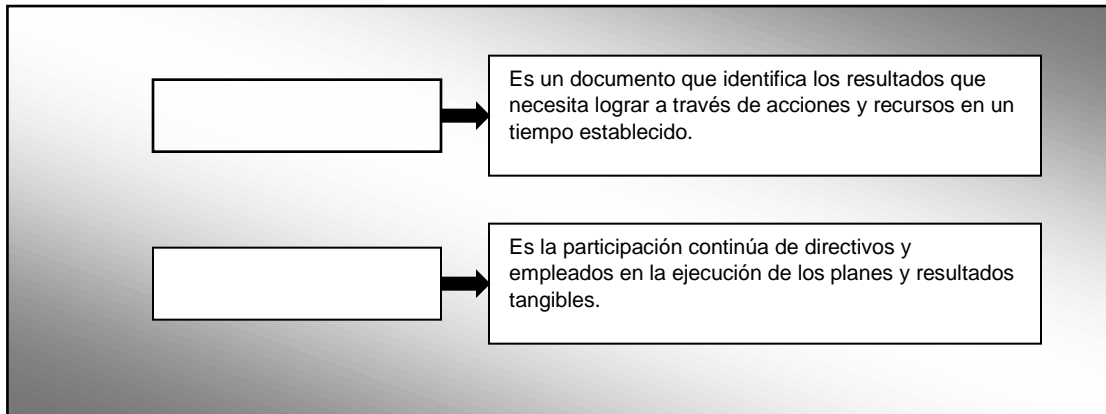
**Como anteriormente se mencionó la diferencia entre ambas consiste en el elemento tiempo implicado en los diversos procesos, esto quiere decir, que mientras más largo es el elemento tiempo, éste se convierte en estratégico. Por tanto, una planeación será estratégica si se refiere a toda la empresa; y será táctica, si se refiere a gran parte de la planeación en un área o departamento.**

**Algunas de las características principales de la **planeación táctica** son:**

- **Se da dentro de las orientaciones producidas por la planeación estratégica.**
- **Es conducida o ejecutada por los ejecutivos de nivel medio (gerentes).**
- **Se refiere a un área o departamento específico de actividad de las que consta la empresa.**
- **Se maneja información externa e interna.**
- **Está orientada hacia la coordinación de recursos.**
- **Sus parámetros principales son efectividad y eficiencia.**

**La **planeación táctica** define con claridad qué desea o qué pretende lograr la empresa, cómo y cuándo se realizará esto y quién será el encargado.**

**Tiene dos partes independientes que se describen en la siguiente figura:**



**Los administradores utilizan la planeación táctica para describir lo que las diversas partes de la organización deben hacer para que la empresa tenga éxito, es decir, es un proceso que le ayuda a aspirar a oportunidades que valgan la pena, a mejorar los resultados, a evitar o minimizar sus pérdidas y a proporcionar retroalimentación continua para tomar acciones correctivas cuando sea necesario.**

### **Nivel operativo**

**Los detalles del plan a plazo medio no son suficientes para lograr las operaciones corrientes inmediatas, es necesario detallar aún más este plan; ésto es posible a través de los planes a corto plazo donde se desarrollan a un año o menos.**

**La planeación operacional se orienta hacia la optimización y maximización de los resultados en tareas u operaciones específicas, por lo tanto, busca la eficiencia.**

**La planeación operacional, está constituida por numerosos planes operacionales que proliferan en las diversas áreas y funciones de la empresa**

**La empresa obtiene ventajas al planear sus objetivos, entre los más importantes son:**

- **Requiere actividades con orden y propósito: Se enfocan todas las actividades hacia los resultados deseados y se logra una secuencia efectiva de los esfuerzos. Se minimiza el trabajo no productivo.**
- **Señala la necesidad de cambios futuros: La planeación ayuda al gerente a visualizar las futuras posibilidades y a evaluar los campos clave para posible participación. Capacita al gerente para evitar a que tienda a dejar que las cosas ocurran, a estar alerta a las oportunidades, y a ver las cosas como podrían ser, no como son.**
- **Contesta a las preguntas "y que pasaría si...": Tales preguntas permiten al que efectúa la planeación ver, a través de una complejidad de variables que afectan a la acción que desea emprender.**
- **Proporciona una base para el control: Por medio de la planeación, se determinan las fechas críticas desde el principio y se fijan la terminación de cada**



**actividad y las normas de desempeño, estas sirven de base de control.**

- **Ayuda al gerente a obtener status: La planeación adecuada ayuda al gerente a proporcionar un a dirección confiada y agresiva, capacita al gerente a tener a la mano todo lo necesario evitando que se diluyan o se anulen sus esfuerzos.**

**Al mismo tiempo que se consiguen ventajas al ejecutar la planeación, también se corre el riesgo de obtener desventajas, a continuación se mencionan algunas de ellas:**

- **La planeación está limitada por la exactitud de la información y de los hechos futuros.**
- **La planeación cuesta mucho, en ocasiones el costo de la planeación excede a su contribución real.**
- **La planeación tiene barreras psicológicas, normalmente las personas que se enfocan más hacia el presente que hacia el futuro.**
- **La planeación ahoga la iniciativa: la planeación obliga a los gerentes a conducirse de una forma rígida al ejecutar su trabajo.**
- **La planeación demora las acciones.**
- **La planeación tiene limitado valor práctico, ya que es demasiado teórica.**

### **Organización**

**Es la creación de la estructura adecuada para facilitar el logro de los objetivos.**

**También se define como la agrupación de actividades para alcanzar los objetivos conjuntamente con sus responsabilidades, el ejercicio de la autoridad y la creación del orden.**

**En esta etapa de la Organización hay que considerar tres puntos esenciales que facilitarán una buena organización que a continuación se mencionan:**

- 1. Dirigir.**
- 2. Instruir.**
- 3. Motivar.**

**Algunas de las actividades que deben realizarse son:**

- a. Poner en práctica la filosofía de participación por todos los afectados conforme la decisión tomada.**
- b. Conducir y retar a otros para que hagan su mejor esfuerzo.**
- c. Motivar a los miembros.**
- d. Comunicar con efectividad.**
- e. Desarrollar a los miembros para que realicen todo su potencial.**
- f. Recompensar con reconocimiento y buena paga por un trabajo bien hecho.**
- g. Satisfacer las necesidades de los empleados a través de esfuerzos en el trabajo.**

**Revisar los esfuerzos de la ejecución a la luz de los resultados del control.**

**Una estructura organizacional debe estar soportada con una descripción de puesto para el gerente de cada área. Los datos básicos que debe contener una descripción de puestos son:**

- **Título del puesto del departamento**
- **A quién debe de reportar.**
- **Requisitos esenciales para poder ocupar el puesto (estudios requeridos, experiencia en área laboral, etcétera.)**
- **Responsabilidad de supervisión, esto es, que puestos le reportan y por los cuáles es responsable (autoridad).**
- **Resumen del puesto, indicando las actividades básicas a desarrollar y funciones por las que se es responsable.**

**Es importante que una estructura organizacional esté bien definida debido a que asigna autoridad y responsabilidades de desempeño en forma sistemática. Algunos de los factores internos y factores externos que influyen en la estructura organizacional son:**

**Los factores internos de la organización son:**

- 1. Enfoque conceptual adoptado, esto es, toma de decisiones centralizadas contra toma de decisiones**

**descentralizada, con mayor delegación de autoridad.**

- 2. Espacio de control que corresponde al número de empleados que reportan a un supervisor.**
- 3. Diversidad de productos y clase de operación.**
- 4. Tamaño de la organización.**
- 5. Características de los empleados si son profesionistas, empleados de oficina, trabajadores.**

**Los factores externos de la organización son:**

- 1. Tecnología utilizada.**
- 2. Características del mercado, tales como: estabilidad, tipos de clientes, etc.**
- 3. Dependencia del medio ambiente: competencia, restricciones legales, reglamentación, proveedores y efectos del extranjero.**

## **Dirección**

***Perdomo*, un autor muy conocido en el medio empresarial, menciona que es lograr que se lleven a cabo las actividades por medio de la motivación, comunicación y supervisión. Esta fase del proceso se considera como dinámica ya que se encamina a lograr que se hagan los planes.**

Por su parte, *Koontz y O'Donnell* adoptan el término **dirección**, definiendo a la Dirección como **"la función ejecutiva de guiar y vigilar a los subordinados"**.

La dirección es **dirigir que implica mandar, influir y motivar a los empleados para que realicen tareas esenciales establecidas en la organización, es hacer que las cosas marchen.**

La dirección se relaciona con la acción de cómo poner en marcha, y tiene que ver con las personas que se halla ligada de modo directo con la actuación sobre los recursos humanos de la empresa.

## **Importancia de la dirección**

Las personas deben ser utilizadas inteligentemente y en función a su **"*expertise*"** sus cargos y funciones, entrenadas, guiadas y motivadas para que logren los resultados que se esperan de ellas.

La función de dirección se relaciona directamente con la **manera de alcanzar los objetivos a través de las personas** que conforman la organización.

La dirección es la **función administrativa que se refiere a las relaciones interpersonales de los administradores en todos los niveles de la organización, y de sus respectivos subordinados.**

La dirección es **ver todo el panorama general de la empresa**, pero lo más importante, no es tanto dominar a detalle la operación de cada una de las áreas que componen a la misma, **sino saber supervisar las órdenes dadas**. Hay un dicho mexicano que tiene mucha sabiduría empresarial: “Orden dada NO supervisada se la lleva la... ..fregada”

Para dirigir a los subordinados, **el administrador debe** en cualquier nivel de la organización en que se encuentre **comunicar, liderar y motivar.**

Dado que no existen empresas sin personas, la dirección constituye una de las más complejas funciones administrativas, porque implica **orientar, ayudar a la ejecución, comunicar, liderar, motivar**, entre otros. La dirección debe incluir dos aspectos guiar y motivar el comportamiento de los subordinados, adecuándolos a los planes y cargos establecidos.

**Dirigir significa explicar los planes a los demás y dar instrucciones para ejecutarlos teniendo como mira los objetivos por alcanzar.** Los directores se encargan de dirigir a los gerentes, éstos dirigen a los supervisores y éstos a su vez a los empleados u obreros.

**La dirección puede presentarse en tres niveles distintos:**

- 1. Nivel global:** Abarca la empresa como totalidad; Concierne al presidente de la empresa y a cada director en su área respectiva. Este nivel corresponde al nivel estratégico de la empresa.
- 2. Nivel departamental:** Abarca cada departamento o unidad de la empresa donde se involucra al personal de mandos medios, es decir, a nivel gerencial. Se aplica a la planeación táctica de la empresa.
- 3. Nivel operacional:** Abarca cada grupo de personas o de tareas. Se denomina supervisión. Corresponde al nivel operativo de la empresa.

**La Dirección debe de contener cuando menos dos características que son:**

- Unidad de Mando** que se refiere a que un subordinado debe de rendir cuentas a un sólo superior con la finalidad de evitar conflictos al dividir la lealtad, prioridad y recibir órdenes contradictorias.

- **Delegación** que consiste la asignación de tareas, autoridad y responsabilidad para ejecutar las obligaciones, pero con supervisión

La Dirección debe de saber cómo es el comportamiento de la gente como individuos, cuando están en grupos y entender la forma en cómo operan los diferentes tipos de estructura con la finalidad de obtener resultados eficientes.

Se puede señalar que existen 5 elementos que intervienen en la Dirección que son:

- ↳ **Planificación**
- ↳ **Organización**
- ↳ **Manejo de Recursos Humanos**
- ↳ **La Propia Dirección**
- ↳ **Control empresarial**

***Son 7 elementos esenciales de toda empresa***

Hay 7 elementos que toda empresa, por pequeña que sea, debe tener muy claros:

**1. Estrategia**



**Tanto general como comercial. Responder a unas preguntas sencillas: ¿De qué vamos? ¿Qué somos? ¿Qué pretendemos ser? ¿Dónde queremos competir? ¿Cómo?**

**Y hay que respetar unos principios básicos:**

- **No se puede hacer de todo para todos los clientes. Hay que saber renunciar a algo y concentrarse en lo que mejor se pueda hacer. Es mejor hacer una cosa bien que cien mal.**
- **No se puede competir a la vez por precio y por calidad. O una cosa u otra.**

## **2. Producto**

**Desde luego, es esencial desarrollar un producto acorde con la estrategia, diferenciado, ya sea por su precio o por sus cualidades especiales. Sólo se puede competir con éxito si se ofrece al cliente una ventaja. La empresa que no ofrece ninguna ventaja, más pronto o más tarde será borrada del mapa.**

**Suele ser el elemento en el que más se centran los pequeños empresarios, pero aun así no siempre lo hacen bien.**

## **3. Organización**

**Aunque a muchos empresarios les suene a “chino”, toda empresa debe definir su organigrama, asignando a cada persona con funciones claras y un ámbito de autoridad y**

**responsabilidad claro. Y respetando unos principios básicos:**

- **Cada persona debe tener un jefe, y sólo uno**
- **Un jefe tiene un límite de personas que dependan de él o ella**
- **Debe haber una dirección general clara**
- **Conviene que exista un comité de dirección donde el director general comparta la dirección con los directivos que dependen de él o ella**

#### **4. Contabilidad**

**Hay que llevar una contabilidad, tanto general como analítica, bien llevadas y bien pensadas. Y no hay que dejarle su diseño sólo a los contables. El director general se debe implicar en ello.**

#### **5. Control de gestión**

**Definir la cuenta de resultados analítica y los márgenes y reportarlos con una frecuencia mensual o al menos trimestral. Dedicarle la necesaria atención en el comité de dirección. No se puede gestionar sin un cuadro válido de gestión. No hacerlo sería como conducir un coche sin cuadro de mandos.**

**La información la ha de producir la contabilidad.**

#### **6. Planificación**

**Hay que hacer presupuestos, para poder plantearse un escenario de futuro, al menos para cada año, y para poder comparar los resultados con lo previsto.**

**Presupuestar no es predecir, es plantearse un escenario de referencia. No presupuestar es como conducir sin saber a dónde se va.**

## **7. Evaluación**

**En base al organigrama y a los presupuestos, hay que poner objetivos a las personas y evaluar su desempeño periódicamente, para reconocer a los mejores y para incentivarlos. Y para ser justo y apartar del equipo a quienes no sean competentes o productivos.**

**Aunque parezca mentira, hay muchas empresas que no los han desarrollado. Y así les va de mal. En las pasadas épocas de “vacas gordas” se podía sobrevivir sin ellas. Ahora ya no es posible. En las grandes empresas suelen existir todos o casi todos, y más o menos bien desarrollados. En la medianas suelen fallar algunos, y en la mayoría de pequeñas empresas falla la mayoría, cuando no todos. Y no hay excusa. Desarrollarlos no es tan costoso ni tan complicado como puede parecer. Todo empresario puede formarse para abordarlos por sí mismo o pedirle a un asesor que le ayude.**

# **INCORPORACIÓN DEL RIESGO Y DE LA INCERTIDUMBRE EN EL ANÁLISIS**

**No existe empresa que trabaje con circunstancias estables, siempre corren riesgos al tomar sus decisiones, sin importar**

**El riesgo en la evaluación de proyectos, se refieren a una situación en que los rendimientos futuros de un proyecto son variados, pero con distinto índice de probabilidad de ocurrencia, el cual debe conocerse con anticipación, con ello, se obtiene un valor esperado que sirve como guía para la toma de decisiones.**

**La variabilidad de los ingresos puede darse desde el no logro hasta su recepción completa, teniendo en medio una gama intermedia de probabilidades de ocurrencia.**

VENTAS POSIBLES	PROBABILIDAD DE OCURRENCIA	VENTAS ESPERADAS
200	50%	100
240	30%	72
280	20%	56
VENTAS ----- ESPERADAS <u>720</u>	----- <u>100%</u>	----- <u>228</u>

**Las ventas esperadas de 228 serían la base del cálculo del proyecto, siendo ese monto de ventas la base sobre la que se estimarían las operaciones inherentes al proyecto de análisis.**

**La incertidumbre se refiere a la dificultad de definir con anticipación la probabilidad de ocurrencia de un beneficio o de un acontecimiento. Si no pudiéramos**

**definir con anticipación la probabilidad de ocurrencia de cada nivel de ventas, y quizá tampoco el mismo nivel de ventas, estaríamos en un caso de incertidumbre.**

**Cuando esto sucede, lo más común es que se estimen los volúmenes o montos de los beneficios, así como la probabilidad de ocurrencia en forma subjetiva, tratando de acercarse a la realidad. Después de haber hecho lo anterior se formula un cuadro similar al realizado bajo la situación de riesgo. Aquí se emplea la técnica de la Estadística Inferencial (Cálculo Matemático de Probabilidades).**