

VALUACIÓN, CALIFICACIÓN Y REINGENIERÍA DE NEGOCIOS

Por: Eduardo M. Ramírez Favela y Jorge F. Carrillo Alcalá

Junio 2005

En el ambiente actual de constante cambio, el empresario debe saber cuál es el valor de su negocio, las opciones para optimizar su valor atendiendo a la situación presente y previsible y la estrategia para poner en práctica las opciones que le convienen.

El contexto actual de los negocios

El dinamismo actual de los negocios -en constante aceleración al impulso de la apertura internacional de los mercados y de nuevas tecnologías de producción, transformación, transporte, información y comercialización- obliga a las empresas a una cada vez más frecuente adaptación a través de soluciones como la expansión, la fusión, la dispersión, la reubicación, la contracción, la liquidación o la quiebra; la solución depende de las circunstancias del entorno y de la capacidad de previsión del empresario.

Si algo no es por ahora previsible que pueda detenerse en el contexto mundial es la apertura de mercados y el avance tecnológico, en constante retroalimentación en una especie de espiral virtuosa -o viciosa, dependiendo del color del cristal con que se vea-. Ambos factores influyen -para bien o para mal- a escala individual, empresarial, nacional o continental; de ellos sólo podría sustraerse mediante el aislamiento o el inmovilismo, con efectos en todos los casos regresivos. Más vale aceptarlos y enfrentarlos con determinación para mantener la competitividad; el precio de no hacerlo es el propio progreso y aun la misma existencia del negocio. Por supuesto que en el torbellino del proceso hay países y empresas que se aprovechan más que otros de las circunstancias a costa de terceros -repetitivo evento en la historia de la humanidad-, gracias, entre otras causas, al rezago legislativo.

En cualquier actividad -y a cualquier escala- en nuestro tiempo, en nuestro país y en el mundo, existe un fenómeno cada vez más frecuente que amenaza aun a la empresa o negocio que no aspira a incursionar más allá del mercado zonal o nacional, sin ambición de conquistas en el exterior, que consiste en que hay otras empresas que sí se interesan en conquistar otros territorios, sin importar quién quede en el camino. La pequeña surtidora de pizzas del vecindario puede en cualquier momento tener como competidor amenazante a la cadena o a la franquicia pizzera transnacional más rentable del mundo; a la tienda que “vendía” las paletas a una cuadra de su domicilio y a la papelería que “estaba” frente a su oficina pudo haberle sucedido otro tanto en su ramo. Por pequeña o grande que sea una empresa, para sobrevivir y crecer, sólo le queda colocarse -y permanecer- a la vanguardia, independientemente de qué producto o servicio ofrezca al mercado.

La adaptación al cambio

Para enfrentar los contextos críticos en que se puede ver envuelta una empresa en este ambiente, se han ideado diferentes métodos y mecanismos de adaptación de manera que, lejos de convertirse en el huracán que la destruya, el contexto más crítico y los mecanismos de adaptación más adecuados se conviertan en el viento favorable que aleje a la empresa de la crisis y la impulse hacia el éxito.

Si aspira a ser competitivo, el reto que enfrenta cualquier empresario de cualquier parte del mundo, en el campo de la adaptación a nuestro tiempo, es ambivalente:

- En primer lugar debe al menos **estar al día**. Es necesario que sepa lo que está pasando en su ambiente para alcanzar el nivel de adaptación de sus competidores más avanzados, lo cual significa conocer sus experiencias y “tropicalizar” soluciones extranjeras -si no quiere diseñar las propias- con la seguridad de que, al momento de aplicarlas, sus competidores ya habrán implementado el paso siguiente, volviendo a dejarlo atrás.
- En segundo lugar -y sobre todo- debe **ponerse adelante**. Es indispensable conocer las experiencias de los que van adelante, pero no para que el siguiente paso consista en copiar, sino para dar el paso adelante... de los que van adelante. Suena revolucionario, punto menos que imposible para México, porque el mercado mexicano es pequeño, porque se espera más del gobierno, porque aún no contamos con las esperadas reformas estructurales, etc., pero debe el empresario pensar que estas limitantes son más bien pretextos. Las empresas mexicanas competitivas, dentro y fuera de nuestras fronteras, parten del supuesto de que aún no cambia lo que debiera cambiar pero que no está a su alcance cambiar; han vencido vicios, trabas, prejuicios, paradigmas, y todas las limitantes de su mundo real para lograr el éxito basándose en la investigación, análisis y aprovechamiento de los factores que sí les ofrecen ventaja, sean estos factores preexistentes -dentro y fuera de la empresa- o pendientes de crear -al interior-.

La adaptación por medio de la reingeniería

Los procesos o técnicas de adaptación, de perfeccionamiento de empresas o negocios en el contexto globalizante se ha denominado con diferentes términos, que van desde revitalización, reestructura, innovación y reingeniería, a *turnaround*, rescate y reconversión, aunque el término aplicado con el sentido más amplio y flexible es precisamente el de “reingeniería”.

Michael Hammer y James Champy definen la reingeniería como **“...el replanteamiento fundamental y rediseño radical de procesos de negocios para lograr mejoras drásticas en indicadores de desempeño críticos y actuales, como de costo, calidad, servicio y rapidez.”**¹

La definición anterior se refiere al rediseño de procesos; sin embargo, en la actualidad se aplica el vocablo a otras materias o aspectos de las empresas, negocios o instituciones, en modalidades como “reingeniería de procesos” -con el significado

¹ Michael Hammer & James Champy “Reengineering the corporation”, Harper Collins Publishers, Nueva York, 1994. Pág. 32

implícito de que no sólo a procesos se aplica la reingeniería-, “reingeniería de sistemas”, “reingeniería financiera”, “reingeniería organizacional”, etc., de manera que se convierte en un concepto más genérico de modo que se puede “describir” la reingeniería como: **La búsqueda de la optimización del valor de empresas o negocios por medio del diseño y establecimiento de mejoras en sus procesos y estructuras.**

La descripción anterior no pretende corregir el concepto vigente hasta estas fechas en la prácticamente totalidad de las definiciones de reingeniería conocidas; más bien pretende traer al frente su cara relacionada con la expectativa de **generar valor**, cuya optimización es el objetivo final de la reingeniería. Toda área o aspecto que sea modificado -sustituido, perfeccionado, ampliado, abreviado, eliminado o relocalizado- en una empresa a fin de cuentas tiene que ver necesariamente con los procesos y estructuras que se tienen implementados para producir bienes o prestar servicios.

Existen otras definiciones -o descripciones- más simplificadas que dan el nombre de reingeniería a **toda renovación intencional de la empresa**, o que la definen como un **conjunto de técnicas para reinventar las empresas**, pero cualquier definición de reingeniería implica, como común denominador, los siguientes ingredientes:

- El primero es **la profundidad de las modificaciones**, lo radical de las mismas, no cambiar sino rehacer: “...reingeniería de negocios significa empezar de nuevo, empezar desde cero”².
- Un ingrediente más se refiere a **enfrentar la realidad de los mercados actuales** - las exigencias actuales de satisfacción de parte de intermediarios y consumidores-: “Lo que importa en la reingeniería es cómo deseamos organizar el trabajo hoy, dadas las exigencias actuales de los mercados...”³.
- Uno muy importante lo plantea **la tecnología**: “El reto ante el que fracasa la mayoría de las empresas es el de identificar las posibilidades de negocio que subyacen en la tecnología”⁴.
- Un ingrediente último a mencionar -sin descartar que otros más puedan hacer presencia en determinados procesos de reingeniería- es la cultura organizacional de la empresa en su componente de **audacia y flexibilidad** para adaptarse a los cambios y necesidades actuales y futuras, y no aferrarse a sostener estructuras a lo largo del tiempo: “... la reingeniería se basa en ... la disposición para aceptar el riesgo, y la proclividad al cambio”⁵.

Es sumamente pragmático y drástico el contenido de estos conceptos, pero indispensable su aprendizaje y aplicación práctica para sobrevivir y competir, para sostener en el tiempo la optimización de valor de cualquier empresa o negocio.

Circunstancias para la aplicación de la reingeniería

Se puede transitar por el mundo empresarial ante luz verde que indica que todo va bien, aunque siempre hay que mejorar si se quiere retener o tomar la delantera. Puede aparecer la luz amarilla que obliga a detenerse, continuar igual o cambiar de rumbo. La luz roja impone un alto total que tal vez permita aprovechar una próxima luz verde para seguir adelante.

2 Michael Hammer & James Champy, Op.cit., pág. 2.

3 Ibid.

4 Michael Hammer & James Champy, Op.cit., pág. 88.

5 Michael Hammer & James Champy, Op.Cit., pág. 3.

Sin importar el color de la luz del semáforo, el empresario debe tomar las decisiones que lo hagan más apto para enfrentar las circunstancias presentes y previsibles; periódicamente debe crear nuevas actitudes y aptitudes en su personal, y enfrentar nuevas necesidades de sus clientes y consumidores finales. Tal disposición debe permanecer latente en todos los elementos que hacen funcionar la empresa o negocio y patentizarse, tan frecuentemente como sea necesario -en aplicación esporádica o en mejora continua-, a través de un proceso de reingeniería tan profundo y complejo -o tan sencillo- como lo requieran sus clientes, proveedores y los bienes o servicios que ofrece al mercado⁶.

La valuación y calificación de negocios en la adaptación al cambio del entorno

Para ilustrar brevemente la evolución del concepto de valor o precio, y de avalúo, -evolución análogamente paralela a la de la práctica de la valuación- se recomienda la lectura de los conceptos publicados por la UNAM en “Valuación, apreciación o prognosis inmobiliaria” en que se advierte la transición de concebir el valor como una propiedad intrínseca al bien, ajena a su posición en el mercado, a desprenderlo de dicha posición, que depende de la capacidad de satisfacer necesidades o de generar beneficios en el futuro; de ahí a definir el **valor del negocio en marcha** como “el valor presente de los beneficios futuros esperados de su operación y desarrollo, atendiendo a proyectos y a escenarios económicos y sociales posibles...”, y finalmente a definir el **valor de capitalización de la empresa** como el importe del valor de capitalización del negocio de la misma a una fecha dada, mas los activos circulantes y menos los pasivos.⁷

Vital en la valuación de un negocio o de una empresa es la identificación de los posibles proyectos de aprovechamiento y escenarios macroeconómicos para el futuro del negocio. Su importancia influye desde la definición de los puntos y aspectos a investigar al interior y en el entorno o ambiente del negocio, hasta la selección del rango de valores resultado del análisis de las combinaciones de proyectos y escenarios, así como las conclusiones y recomendaciones a ofrecer al cliente -comprador o vendedor, o institución de crédito- como base de negociación para el caso de una operación de compraventa o aceptación en garantía. Esta tendencia invade inclusive la valuación inmobiliaria, de lo cual es ilustrativo lo que afirman Matthews y Milkes: “En un análisis de mejor uso, un valuador debe estimar correctamente el uso que aporta el máximo provecho a una propiedad. ... Sin el análisis del mejor uso, una asignación de valor puede por mucho subvaluar o exagerar el valor de mercado.”⁸

No se espera, por consiguiente, la obtención de un único valor para un negocio, sino de diferentes valores, según las diferentes expectativas de beneficio en función de las diferentes posibilidades de explotación, como explica J. Domingo Figueroa:

⁶ Las instituciones y organizaciones no lucrativas son susceptibles de la aplicación de técnicas de valuación, calificación y reingeniería en aspectos que en las empresas son los medios para maximizar el valor económico.

⁷ Ramírez Favela, Eduardo. Valuación, apreciación o prognosis inmobiliaria, Universidad Nacional Autónoma de México, septiembre de 2002, págs. 59 y 135 a 137.

⁸ James B. Matthews y Joe Milkes, “Appraisers Sort Through Myriad Factors to Estimate Value”, *The Journal of Corporate Renewal*, órgano oficial de la *Turnaround Management Association*, organización multinacional dedicada a la revitalización y reconversión de negocios. Agosto de 2004.

“...conforme se van identificando y explotando oportunidades en los factores internos y externos, el negocio adquiere distintos valores”⁹.

La valuación de una empresa o un negocio en marcha permite conocer el rango de valores dentro del cual se presentan las mayores posibilidades de que se cierre una operación, a partir del conocimiento del negocio y de su entorno macroeconómico y social, y si a los resultados cuantitativos de la valuación se añade formalmente la **calificación del negocio** -metodológicamente implícita en el proceso de su valuación-, se obtiene además una apreciación de tipo numérico y/o conceptual sobre la solidez o debilidad actual y previsible del negocio, con consideraciones respecto a sus posibilidades y necesidades de cambio para la generación del más alto valor posible en la operación del negocio.

Los elementos básicos de la reingeniería, calificación y valuación de negocios

Existen casos en que se requiere un **estudio conceptual de reingeniería** que implica la investigación y análisis de la situación de la empresa o negocio con miras a identificar los procesos y estructuras a diseñar para optimizar su valor y, de resultar procedente, continuar con el **proceso ejecutivo de reingeniería**: Diagrama 1. En forma similar, algunas situaciones requieren sencillamente de la práctica de **valuación como negocio en marcha**, con o sin **calificación** de su situación y perspectivas. Diagrama 2.

Los casos complejos de reingeniería, calificación y valuación

Mientras mayor sea el tamaño o la complejidad de la empresa, aun cuando la intención inicial esté enfocada hacia sólo uno de los servicios de consultoría descritos, la complejidad del proceso de solución tarde o temprano revela el imperativo de apoyar cualquiera de ellos en los demás servicios:

- Si se requiere de un **estudio conceptual de reingeniería** para formular las recomendaciones generales sobre cambios en los procesos y estructuras, el dimensionamiento de los beneficios esperados, y la identificación de los riesgos y oportunidades previsibles, es conveniente aplicar técnicas de **valuación y calificación de negocios**.
- Si el servicio requerido es la **valuación de negocio en marcha** para efectos, entre otros, de enajenación, fusión u ofrecimiento en garantía para una operación de crédito, se hace necesario formular proyectos de aprovechamiento de acuerdo con las características del negocio y su entorno macroeconómico y social, lo que incluye su **calificación** al identificar riesgos y oportunidades, de donde se puede desprender la conveniencia de un **estudio conceptual de reingeniería para neutralizar los riesgos y aprovechar las oportunidades**, tanto para el posible comprador al definir su precio, como para el vendedor si no encuentra comprador.
- Si el servicio requerido es la **calificación del negocio**, se requiere conocer el negocio y su entorno macroeconómico y social para identificar riesgos y oportunidades, y resulta conveniente enriquecer la calificación con el valor del negocio en las condiciones presentes en la fecha, y el valor del mismo conforme a los proyectos de aprovechamiento posibles, lo que implica la **valuación del negocio en marcha**, como consecuencia de la cual puede generarse el **estudio conceptual de reingeniería**, con objeto de identificar las estructuras y procesos que influyen en el valor de cada opción de aprovechamiento.

⁹ Ing. J. Domingo Figueroa. “Valuación de negocios en marcha, marco conceptual”, Revista Ingeniería Civil, Julio de 2004. Explotación de Oportunidades en págs. 6 y 7.

- La conveniencia de iniciar el **proceso ejecutivo de reingeniería** debe sustentarse en a) la relación costo-beneficio dimensionada por la razón **incremento de valor / inversión requerida**¹⁰, en la congruencia de las medidas recomendadas con las políticas de la empresa, y en la identificación de riesgos y oportunidades para el caso de adoptarse las mismas. Conviene pues, sustentar la decisión de iniciar un **proceso ejecutivo de reingeniería** con la **valuación del negocio en marcha**, que implícitamente incluye su **calificación**, y con el **estudio conceptual de reingeniería** para seleccionar la opción que agregue mas valor al negocio o empresa.

El ciclo integral de reingeniería de negocios

El proceso, en su forma integral (Diagrama 4), se inicia con el **estudio conceptual de reingeniería**, consistente en un análisis de la situación del negocio o empresa y de su entorno, en la evaluación de sus procesos y estructuras, y en la identificación inicial de opciones de rediseño de procesos y estructuras.

Para fundamentar la decisión de continuar con la reingeniería en alguna de las opciones identificadas, se hace necesario determinar para cada una de ellas la repercusión en el valor de la empresa o del negocio, mediante la **valuación como negocio en marcha** en las condiciones originales y en las condiciones esperadas de la implantación de los procesos y estructuras inicialmente recomendados en cada opción.

Sobre los resultados de los ejercicios de valuación, la **calificación** consiste en determinar, para cada una de las opciones:

- La razón **incremento de valor / inversión requerida**.
- Su comparación con la razón **valor actual / inversión depreciada**.
- La congruencia con las políticas de la empresa o negocio.
- La identificación de riesgos y oportunidades.

Con base en lo anterior, la **calificación del negocio** -consistente en la apreciación sobre la situación actual y previsible del mismo- incluye las recomendaciones generales a aplicar, así como los procesos y estructuras a diseñar e implantar en el *proceso ejecutivo de reingeniería*.

Las recomendaciones generales -derivadas de un estudio conceptual de reingeniería apoyado por la valuación y calificación del negocio- son de dos tipos¹¹:

- Con el objetivo básico de la sobrevivencia en mejores condiciones de valor.
 - Reducción de costos.
 - Mejoría en la calidad de los productos o servicios.
 - Reducción en tiempos de producción.
 - Mejoría en la atención a clientes y consumidores finales.
 - Adquisición de algún tipo de certificación.
 - Cambio de tecnología¹².
 - Eliminación de un producto o servicio.

¹⁰ Si esta razón es numéricamente menor a la razón **valor actual del negocio / inversión depreciada** del mismo en la fecha del análisis, la reingeniería proyectada no generará el suficiente incremento de valor, pues necesariamente repercutirá en forma negativa en la razón **valor final / inversión total**, con detrimento en el rendimiento del negocio.

¹¹ Algunas de las recomendaciones, listadas sin ánimo de exhaustividad, implican la aplicación de otras, pero se listan separadamente pues también se pueden dar por separado.

¹² Se presenta implícito en varias de las otras instancias, pero puede ser el objetivo primordial del proceso de reingeniería.

- Cambio del mercado objetivo de un producto o servicio.
- Cambio al producto o servicio.
- Creación de un producto o servicio nuevo.
- Cambio de dimensión de la empresa: crecimiento o decremento¹³.
- Adquisición o reestructura de apalancamiento financiero.
- Fusión o alianza estratégica con otro u otros negocios.
- Ante la conclusión de que no es posible el incremento de valor y, peor aún, no es posible la sobrevivencia, las recomendaciones pueden ser las siguientes:
 - Venta de la empresa o negocio integrado o desintegrado.
 - Liquidación orientada a lograr el mayor rescate.
 - Quiebra.

Algunas de estas recomendaciones pueden ser también decisiones tomadas con anterioridad al proceso de reingeniería, casos en que se convierten en sus premisas.

Finalmente, en el **proceso ejecutivo de reingeniería** se procede al diseño de detalle de los procesos y estructuras determinadas en las fases anteriores, y a su implantación. Concluido el proceso, la empresa habrá sido adecuada a los cambios que desde fuera la obligaron -o desde dentro la impulsaron- a optimizar su valor. El proceso se repite cuando nuevos cambios o decisiones la ubican en posición de volver a iniciar un nuevo ciclo (Diagrama 4) u otra modalidad de proceso reingeniería-valoración (Diagrama 3).

El proceso valoración – calificación de un negocio

En el proceso de valorar y, en su caso, calificar una empresa o un negocio se aprecian, como componentes básicas, la investigación de la situación de la empresa o negocio en su interior y en su entorno o ambiente, la formulación de escenarios y proyectos posibles para la empresa¹⁴ y su valoración en función del análisis de dichos escenarios y proyectos.

Se listan a continuación algunas de las más frecuentes circunstancias en que es necesaria la toma de decisiones para las que es preciso conocer previamente el valor y la calificación de un negocio:

- Colocación de papel en la bolsa de valores o en mercados privados.
- Fusión.
- Integración vertical.
- Solicitud, reestructura y finiquito de créditos bancarios¹⁵.
- Segmentación por especialidades o áreas de oportunidad.
- Venta.
- Liquidación: estrategia en función del valor unificado y disgregado.
- Definición o revisión de contraprestación por la administración de negocios.
- Cambio de dimensión del negocio.

Algunas de estas circunstancias coinciden con las recomendaciones derivadas de procesos conceptuales de reingeniería o son causa o efecto unas de otras, indicativo de

¹³ El decremento, en especial si consiste en recorte de personal sin eliminación de procesos, es consecuencia principalmente de la automatización de tareas.

¹⁴ Formulados también con base en las recomendaciones generales y la identificación inicial de los procesos y estructuras a diseñar, cuando antecede el estudio teórico de reingeniería.

¹⁵ En la valoración como negocio y la calificación de: garantías de deuda, fuentes de pago, daciones en pago, empresas y negocios adjudicados en liquidación.

por qué se trata de servicios que frecuentemente se retroalimentan o se dan simultanea o consecutivamente, como se señala en el diagrama 3.

El proceso valuatorio de una empresa o negocio

A continuación se enuncian los pasos o puntos generales a cubrir para conocer el valor -o rango de valores- de una empresa o negocio en el mercado de inversionistas¹⁶ y, en su caso, su calificación.

- Definición del **propósito de la valuación**¹⁷ y **alcance de servicios**.
- Definición del **ámbito de análisis del negocio**: zonal, local, regional, nacional, internacional, para oferta de insumos y para demanda de productos o servicios.
- Definición y análisis de la **situación de la empresa** o negocio.
 - Situación jurídica**: Propiedad de activos, transferencia de tecnología, uso de marcas, franquicias y concesiones, situación laboral, etc.
 - Situación económica**: De los insumos -disponibilidad, precios-. De la mano de obra -mercado, capacitación, legislación-. De los productos -demanda, competencia, precios-.
 - Posición técnica**: Estado físico de activos, actualidad tecnológica de procesos de producción, balances de materia y energía, procesos administrativos de abastecimiento, recepción, procesamiento y distribución de bienes y servicios; de recepción, procesamiento y distribución de información.
 - Posición ecológica**: Observaciones de la PROFEPA, disposiciones incumplidas y perspectivas en el marco de la globalidad.
 - Organización administrativa** de la unidad económica: Integración vertical vs. *outsourcing*, organización laboral y financiera, procesos de promoción, venta y atención a clientes.
 - Situación política y social**.
 - Análisis financiero**. Determinación de indicadores de rentabilidad de proyectos viables en escenarios posibles.
 - Análisis de la **posición financiera** del negocio, con base en:
 - Estadísticas de ventas por unidad económica.
 - Estadísticas de estructura costo-precio.
 - En caso de empresas, identificación de activos circulantes y pasivos reales y contingentes.
- Identificación y análisis de **valores de referencia**.
- **Valores como negocio en marcha** y **valor de capitalización** de la empresa.
- **Determinación del valor -o rango de valores-** para efectos de negociación.

No existen dos procesos de valuación como negocio en marcha iguales, por lo que en la descripción del proceso se perfilan los elementos más comúnmente aplicados, los cuales admiten -y requieren- adecuación a cada caso, según el criterio del valuador, normado por las necesidades y expectativas de su cliente.

¹⁶ El valor o rango de valores obtenido es también base para determinar otros valores, como es el caso de solicitud o reestructura de crédito, en que se definen valores de garantías -para definir el importe del crédito- y capacidad de pago del deudor, o el caso de contratos de administración temporal revocable o concesiones para explotación de bienes de la nación, en los que se define el importe de la contraprestación a pagar al gobierno federal, como concesionario, o al gobierno local, como contratante.

¹⁷ Tipo de operación que se pretende apoyar con el avalúo.

En este contexto, el valuador de negocios en marcha conduce la recopilación y la producción de la información necesaria para definir el valor o valores que se le ha encomendado determinar, tarea que contiene implícita la formulación de los planteamientos -en ocasiones generales, en ocasiones detallados- del cambio necesario para generar el máximo valor posible, punto del que parte el proceso ejecutivo de reingeniería.

¿Quién puede valorar o calificar un negocio o una empresa?

El valuador de empresas o negocios no es alguien que sabe de todo, no es alguien que sabe más que cualquier empresario de su propia empresa o negocio. Es alguien que sabe a quién preguntar y dónde investigar, dentro y fuera de cada negocio, tiene las herramientas de análisis para perfilar cómo funciona, cuál es su situación y cómo puede esa situación mejorar al máximo sin importar afectaciones personales ni qué tan drásticas deban ser sus adecuaciones, sus innovaciones, con mente fría y objetiva, para así primero conocer y después optimizar su valor.

Esta expectativa no implica la necesaria aplicación de las recomendaciones del valuador; no obstante -y en vista de que al determinar el valor y la manera de optimizarlo, es el equipo valuador el que hasta ese momento conoce más a fondo la situación, riesgos y oportunidades del negocio- es posible que el valuador de negocios se convierta en el consultor de reingeniería de quien le ha contratado, no para vender o liquidar su negocio, sino con el propósito de conocer su posición en el mercado y, de resultar conveniente, mejorarlo y continuar su operación.

Transdisciplinariedad en los equipos consultores

El valuador de empresas y negocios en marcha debe contar con un sexto sentido -desarrollado con base en el conocimiento del medio de los negocios y en su experiencia en la especialidad- para hacerse de la información y rodearse de las personas que le darán el conocimiento necesario para llevar a cabo su trabajo. Una cantidad de esa información y de esas personas se encuentra dentro de la empresa a valorar; el resto, claro está, en el exterior.

Los equipos formados para valorar y calificar un negocio en marcha deben ser transdisciplinarios, de acuerdo con el grado de complejidad de la empresa o negocio, y liderados por un “generalista” que coordine las aportaciones de diferentes especialidades con objeto de cubrir los aspectos que cada caso requiere. Los aspectos a investigar determinan el perfil del equipo de trabajo; la eficiencia en su dirección y coordinación determina la calidad del resultado.

- Para más información relacionada con la materia puede consultar:

www.negociosenmarcha.com.mx

Diagrama 1
Proceso básico de Reingeniería



Diagrama 2
Proceso básico de Valuación y Calificación



Diagrama 3:

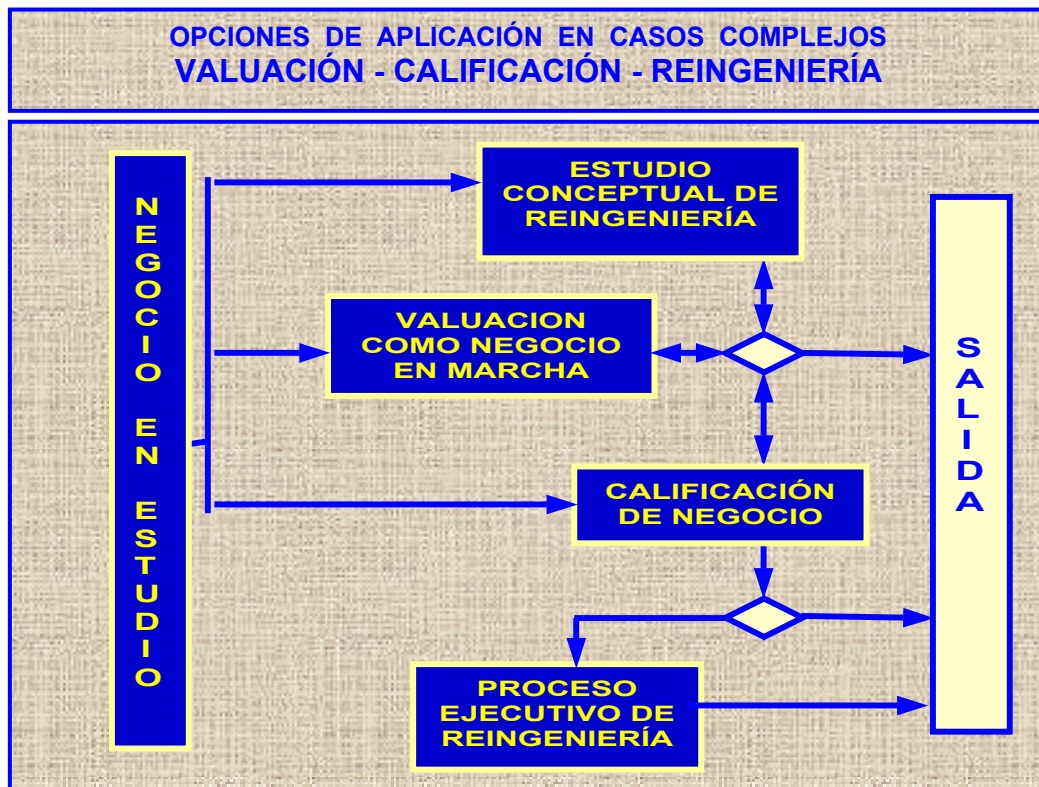


Diagrama 4:



Eduardo M. Ramírez Favela:

Ingeniero consultor en diseño estructural, planeación regional, evaluación de proyectos, reingeniería y valuación inmobiliaria y de negocios.

Director general de Ideas, S. A. de C.V., empresa dedicada a la valuación, calificación y reingeniería de empresas y negocios, y a la planeación urbano-regional.

Ha sido profesor en escuelas de ingeniería y arquitectura de las universidades Iberoamericana y Anáhuac, así como de las facultades de Ingeniería y de Arquitectura de la UNAM. Actualmente profesor de valuación de negocios en marcha en la Especialidad en Valuación Inmobiliaria y en la Maestría en Desarrollos Inmobiliarios responsable de los seminarios de Rescate de proyectos y Proyectos Grandes y Complejos en la Coordinación de Maestría y doctorado en urbanismo de la UNAM. Fue presidente de la Comisión de Avalúos de Bienes Nacionales y director general de DICONSA.

Autor de artículos y libros sobre los temas de su actividad profesional.

Correo electrónico: eramirezf_ideas@prodigy.net.mx

Jorge F. Carrillo Alcalá:

Arquitecto por la UNAM, licenciado en Filosofía, posgraduado en Administración e Ingeniería Financiera. Fue profesor de Diseño y Seminario de Tesis en la Facultad de Arquitectura de la UNAM; coordinador de equipos transdisciplinarios en la planeación, diseño, ejecución, promoción y comercialización de proyectos de inversión y en la formación y rediseño de empresas y áreas de administración y comercialización; asesor en calificación de garantías y de proyectos de reestructura de deuda, en normatividad para administración y comercialización de bienes adjudicados, y en organización interna para Banco de México; consultor en normatividad para calificar la evaluación de proyectos de inversión para Banobras. Actualmente es director técnico y consultor en valuación y calificación de empresas y negocios, y en planeación urbano-regional en Ideas, S.A. de C.V.

Correo electrónico: jcarrillo_ideas@prodigy.net.mx