UNIVERSIDAD AUTONOMA DE NUEVO LEON

FACULTAD DE CONTADURIA PUBLICA Y ADMINISTRACION

DIVISION POST-GRADO

MODELO DE LA REINGENIERIA APLICABLE EN EL AREA FINANCIERA

POR

ALICIA FERNANDA VILLARREAL MARTINEZ

COMO REQUISITO PARCIAL PARA OBTENER EL GRADO DE MAESTRIA EN CONTADURIA PUBLICA CON ESPECIALIDAD EN FINANZAS

MONTERREY, N. L. NOVIEMBRE, 1999

UNIVERSIDAD AUTONOMA DE NUEVO LEON

ALERE FLAMMAM VERITATIS

RECTOR
DR. REYES S. TAMEZ GUERRA

SECRETARIO GENERAL
DR. LUIS J. GALAN WONG

SECRETARIO ACADEMICO
ING. JOSE A. GONZALEZ TREVIÑO

DIRECTOR GENERAL DE ESTUDIOS DE POSTGRADO
M.A. JOSE MAGDIEL MARTINEZ FERNANDEZ

MODELO DE LA REINGENIERIA

APLICABLE EN EL AREA FINANCIERA

Aprobación de la Tesis:

DR. JOSE N. BARRAGAN CODINA

Asesor de la Tesis

M.A. GUSTAVO FRANCO GARZA

Sinodal

M.A. ROGELIO JARAMILLO GARZA

Sinodal

M.A. JOSE MAGDIEL MARTINEZ FERNANDEZ

Director General de estudios de Post – grado

DEDICATORIA

El presente documento lo dedico a mi familia y a mi novio quienes me animaron y motivaron en la culminación de este proyecto de tesis que me hará acreedora al título de Maestría en Contaduría Pública con Especialidad en Finanzas.

Su apoyo y su amor han venido a completar mi vida.

AGRADECIMIENTOS

Es mi deseo expresar mi más sincero agradecimiento al Dr. José Barragán Codina Asesor de mi tesis. Así como a y a quienes formaron parte del Comité de Tesis, por sus valiosas sugerencias y el interés que siempre prestaron en la revisión del presente trabajo.

Agradezco a Dios me permita vivir y me permita tener la salud suficiente para lograr alcanzar las metas que me propongo en el ámbito profesional.

Agradezco a mi familia por su apoyo y estímulos que siempre me dieron para llegar a este feliz término.

Agradezco a mi Papá por dedicar tiempo a la revisión de la redacción y ortografía de este proyecto de tesis.

Agradezco a mi hermano y a Carbono Lorena de México, S.A. por permitirme usar el equipo de cómputo para la mecanografía de este trabajo.

Agradezco a Galaz, Gómez Morfín, Chavero, Yamazaki, S.C., a Compuxor, S.A. de C.V. y a Carbono Lorena de México, S.A. por la experiencia adquirida y por permitirme aplicar los conocimientos tanto de mi carrera profesional como de mis estudios de Post – grado.

Finalmente agradezco a mi novio y a todos mis amigos que me brindaron su apoyo y contribuyeron de una forma u otra en la realización de mi proyecto de tesis de Maestría.

TABLA DE CONTENIDO

Introducción 1

Objetivos 5

1. Objetivo General 5

2. Objetivos Específicos 7

2.1 Enfatizar y analizar los Enfoques actuales de la Administración 7

2.1.1 Enfoque Empírico o de Casos 7

2.1.2 Enfoque del Comportamiento Interpersonal 8

2.1.3 Enfoque del Comportamiento Grupal 8

2.1.4 Enfoque de Sistemas sociales de Cooperación 8

2.1.5 Enfoque de Sistemas Socio-Técnicos 9

2.1.6 Enfoque de la Teoría de las decisiones 9

2.1.7 Enfoque de los Sistemas 9

2.1.8 Enfoque Matemático o " Ciencia de la Administración" 10

2.1.9 Enfoque de las Contingencias o Situacional 10

2.1.10 Enfoque de los Papeles Administrativos 11

2.1.11 Enfoque Operacional 11

2.2 Establecer una Definición Formal sobre un Modelo de Reingeniería 12

2.2.1 Fundamental 12

2.2.2 Radical 12

2.2.3 Espectacular 13

2.2.4 Procesos 13

2.3 Analizar las Etapas de la Metodología del Modelo de Reingeniería en el Area Financiera 13

2.4 Recomendar los Sistemas Financieros Integrados como herramienta de la gerencia 15

Hipótesis 16

Capítulo I Antecedentes del Cambio en los Procesos y Enfoques Administrativos de los 90's 19

1.1 La Administración y sus Cambios al paso de los años 19

1.2 Temas inmutables en el Comportamiento de una Empresa 20

1.3 El Gerente Integral 21

Capítulo II Reingeniería: "La mejor alternativa de supervivencia y competencia en vías del tercer milenio" 27

2.1 Definición Informal 30

2.2 Definición Formal de la Reingeniería 31

2.3 Definiciones de la Reingeniería aportadas por otros autores 33

Capítulo III Etapas de la Reingeniería 36

Capítulo IV La Administración del Cambio 55

Capítulo V Reingeniería de procesos enfocada en el Area Financiera y su impacto en las Areas operativas 63

Capítulo VI Modelo Propuesto: "Los Sistemas Financieros Integrados como herramienta para la Gerencia" 70

Capítulo VII Investigación de Campo y limitaciones al Proyecto 75

Comprobación de la Hipótesis 81

Conclusiones: Resultado de la investigación 83

Bibliografía

Anexo Unico: Páginas internet de Sistemas Integrados

INDICE DE TABLAS

Tabla 1. Surgimiento del pensamiento administrativo 6

INDICE DE FIGURAS

Figura 1. La Gerencia Integral 22

Figura 2. El Gerente estratega, organizador y líder 24

Figura 3. El personal involucrado, analiza, entiende y decide. Siente, se compromete y actúa. 58

Figura 4. Estructura de Administración del Cambio de cuatro niveles. (según deloitte & Touche) 59

Figura 5. Diagrama que muestra las operaciones que fluyen en torno al área financiera 64

Figura 6. Gráfica de los Componentes de un Sistema de Información 71

INTRODUCCION

En la actualidad, el campo de la administración está regido por diversos términos o paradigmas, nuevas palabras que se convierten en el centro de atención de todo buen administrador.

Es necesario que el administrador de nuestro tiempo, sea un gran líder, estratega, con iniciativa de permanecer documentado y de esta manera tenga siempre la respuesta eficaz y oportuna para resolver los problemas de su empresa.

La búsqueda incansable, la necesidad de encontrar un medio y un estilo de trabajo organizado, de tal manera que todo tipo de situación, función o acción sea encaminada hacia un todo; me hicieron optar por elegir este tema para mi tesis, que me hará, Dios mediante, acreedora al título de Maestría en Contaduría Pública con la especialización en Finanzas.

Considero muy importante que los nuevos administradores contemos con una formación tanto académica, como técnica, que nos sirva de herramienta para lograr una mejora continua en el desarrollo de nuestro trabajo diario.

De tal manera que cada paso que demos, nos lleve a lograr alcanzar una meta, un objetivo, que permita que nuestro desempeño sea cada día más eficiente y eficaz.

Son muchos los términos de los que hablaré a lo largo de mi tesis, algunos serán desarrollados más que otros; pero la *Reingeniería en el área Financiera*, se convertirá en el centro de mi investigación, porque considero que una empresa que posea un departamento de Finanzas bien organizado por un equipo de administradores con mente analítica y global, contará con la mejor base para alcanzar el desarrollo de general y la competencia con otras empresas de su ramo.

El concepto de Reingeniería no es nuevo, lleva en el mercado más de 10 años, y nace la observación que se tuvo en algunas empresas que empezaron a incrementar sus rendimientos, en una o más de sus áreas, debido a la alteración o al cambio radical de los procesos que seguían.

Las Finanzas, en mi opinión pueden ser el corazón que active una organización; de cualquier manera, sin despreciar otras áreas, no dejo de recalcar que en estos tiempos modernos el administrador debe de contar con la mejor de las preparaciones, su mente debe de estar encaminada a resolver el problema de la empresa, no un problema de su área; esto los convertirá en gerentes integrales y en personas más completas.

A lo largo de mi trabajo, definiré los elementos de la Reingeniería, las acciones a seguir, hablaré de que decidirse a reinventar los procesos de una empresa, implica y lleva de la mano, un cambio radical de cultura y formas de pensar, una gran visión del futuro, ser un equipo metódico y paciente para lograr así los objetivos y metas establecidos al iniciar este gran paso, hacia la *Administración del cambio.*

Los conceptos más sonados serán la *integración y la globalización*, hoy por hoy, quien se cree que solo una área específica de la empresa, es su primera y única tarea, irá cayendo en el hoyo profundo de la "obsoletización del saber".

De igual manera, si considera que con los conocimientos actuales, adquiridos del estudio de la empresa del ayer, se podrá administrar la empresa del hoy y del mañana.

La empresa, la manera de administrar y dirigir, evolucionan día con día, y el administrador debe de evolucionar junto con ella. Los nuevos administradores, necesitan abandonar y desechar las viejas ideas de cómo organizar y dirigir; además abandonar sus procedimientos actuales y reinventar otros nuevos.

Veremos cómo un sistema financiero, se convierte en la herramienta más

eficaz para la gerencia.

Es necesario replantear los sistemas de información y su tratamiento; en otras palabras, hay que actualizar a aquéllos administradores que producen información tradicional, aún y que sea con rapidez, hacia lo que debe de ser un sistema de información inteligente, un sistema de información integrado, congruente con las nuevas demandas de quienes desempeñan posiciones de alta dirección.

Se apreciará que una empresa crece y se vuelve competitiva, cuando logra equilibrar sus tres factores básicos: *la estrategia*, para saber a donde va y cómo lograrlo; *la organización*, para llevar a cabo las estrategias de manera eficiente y *la cultura*, para dinamizar la organización y animar a su gente a la preparación continua.

OBJETIVOS

1. OBJETIVO GENERAL

- ✓ *Diseño de una herramienta que auxilie a los individuos, a las empresas y organizaciones, a replantear sus actitudes y permanecer congruentes con los cambios de la administración actual.*

La administración ha evolucionado a través de los tiempos. La moderna teoría de la administración operacional proviene de principios de siglos, de las contribuciones realizadas por Frederick Taylor y Henri Fayol.

De hecho, los primeros intentos de administrar, se remontan a cuando un grupo de personas trabajando en grupos, intentaban, por primera vez, alcanzar determinadas metas.

Observemos la tabla 1, que concentra el surgimiento del pensamiento administrativo:

Nombre y año aproximado de la principal contribución	Principal contribución a la administración
Administración científica	
Frederick W. Taylor. (Shop Management 1903, Principles of Scientific Management 1911, Declaración ante el Special House Committee 1912).	Reconocido como el "padre de la administración científica. Su preocupación primaria consistió en aumentar la productividad mediante una mayor eficiencia en la producción y aplicación del método científico. Sus principios hacían hincapié en el uso de la ciencia, en la creación de una armonía y cooperación en los grupos, en el cumplimiento de los máximos resultados y en el desarrollo de los obreros.
Teoría moderna de la administración operacional	
Henri Fayol Administration Industrielle el Générale 1916.	Conocido como el "Padre de la teoría de la administración moderna", dividió las actividades industriales en seis grupos: técnicas, comerciales, financieras, contables, administrativas y de seguridad. Reconoció la necesidad de que se enseñara la administración. Y desarrolló catorce principios administrativos como: el de autoridad y responsabilidad, el de unidad de mando, el de la cadena escalar y el del sentido de solidaridad.
Ciencias del comportamiento.	
Elton Mayo y F.J. *Roethlisberger* 1933.	Realizaron estudios muy famosos en la planta Hawthorne de la Western Electric Company, Estudiaron la influencia de las actitudes y relaciones sociales de los grupos de trabajo sobre el desempeño.

[1] Tabla exacta del libro "Elementos de Administración" de Harol Koontz, Cyrol O'Donnel y Heinz Weihrich. Editorial Mc Graw-Hill Tercera Edición 1987. Página 11

El mismo libro, nos enuncia una definición muy sencilla sobre la administración: "crear un medio ambiente en el que puedan cumplir con sus objetivos las personas que trabajan en grupos". Por lo que las empresas deben de mezclar de manera equilibrada la teoría y la práctica de la administración, e ir cambiando su proceder al mismo tiempo que los métodos administrativos vayan evolucionando, por lo que las empresas deben aplicar los conocimientos a la realidad, con el fin de lograr los planes deseados.

2. OBJETIVOS ESPECIFICOS

2.1 ENFATIZAR Y ANALIZAR LOS ENFOQUES ACTUALES DE LA ADMINISTRACIÓN.

Existen once enfoques de la administración, que han ido trascendiendo a través del tiempo, estos enfoques se agrupan en categorías como se enuncia brevemente a continuación.

2.1.1 ENFOQUE EMPIRICO O DE CASOS.

Este enfoque analiza a la administración por medio del estudio de la experiencia, mediante el estudio de casos. Su base radica en la creencia de que a través de la exposición de éxitos y fracasos, de sus intentos por resolver problemas, los administradores aprenderán y podrán actuar con efectividad cuando se les presenten casos similares. Este enfoque puede servir para infinidad de situaciones de laboratorio, pero en la realidad se encuentra

limitado, por el simple hecho de que lo que sucedió ayer y el cómo lo hayas resuelto, nadie te garantiza que sucederá mañana.

2.1.2 ENFOQUE DEL COMPORTAMIENTO INTERPERSONAL.

El planteamiento del comportamiento interpersonal, se basa en la idea de que la administración implica lograr que las cosas se hagan por medio de personas. Este enfoque es utilizado por administradores influenciados en la teoría psicológica, de hecho en su mayoría de quienes lo aplican son psicólogos, y su limitante principal, es que el comportamiento interpersonal solo abarca una parte de la administración y que los administradores que llevan este enfoque por lo general no llevan con efectividad de su empresa.

2.1.3 ENFOQUE DEL COMPORTAMIENTO GRUPAL.

Este enfoque en muchas ocasiones se confunde con el anterior, sin embargo, su diferencia radica, en que estudia el comportamiento de los grupos pequeños de la organización, entendiendo por organización, al conjunto de relaciones grupales de una compañía. Sin embargo, a pesar de que este enfoque contribuyó en mucho para la evolución en las empresas, la administración es mucho más que darle importancia al comportamiento de los grupos.

2.1.4 ENFOQUE DE SISTEMAS SOCIALES DE COOPERACION.

Este enfoque nace del análisis y deseo de perfeccionar los dos enfoques anteriores y de la moda de todo querer estructurarlo como un sistema. Este enfoque conceptúa a la administración como una organización, como un sistema de actividades interdependientes que abarca a varios grupos,

que se caracterizan por un alto grado de dirección racional encaminadas hacia el cumplimiento de metas, objeto de todos los involucrados. Su limitante es que no todas las personas son auténticamente eficientes en los sistemas cooperativos.

2.1.5 ENFOQUE DE SISTEMAS SOCIO-TÉCNICOS.

Una escuela más reciente de estudiosos y colaboradores de la administración se percató que no solo lo social, lo humano, era lo que enriquecía a la administración. Existían problemas en la productividad, por lo que se descubrió que el sistema técnico tenía un gran efecto en el sistema social. Este enfoque sostiene que debe de existir una armonía entre los sistemas sociales y técnicos.

2.1.6 ENFOQUE DE LA TEORIA DE LAS DECISIONES.

Este enfoque se basa en la idea de que los administradores se dedican a tomar decisiones, así que deben centrar su atención en la toma de éstas, en la selección de una línea de acción, entre varias opciones posibles. El resultado es que la teoría de las decisiones y el análisis de los valores, ya no limita al campo de estudio a las meras decisiones, ahora tiende a considerar a las compañías y a las demás empresas como sistemas sociales. Su limitante radica en que administrar es mucho más que tomar decisiones, y que para la mayoría de los administradores la toma de decisiones es un asunto bastante sencillo, cuando las metas son claras y precisas.

2.1.7 ENFOQUE DE LOS SISTEMAS.

Iniciando con la definición de sistema: "conjunto o ensamble de elementos interrelacionados e interdependientes, que forman una unidad compleja. Esta teoría ha encontrado un nuevo campo de aplicación en la administración, cuando los administradores planean no pueden dejar de tomar en cuenta variables externas como los mercados, la tecnología, las fuerzas sociales, las leyes y reglamentos. Entonces los sistemas tienen una función determinante en el campo administrativo.

2.1.8 ENFOQUE MATEMATICO O "CIENCIA DE LA AMINISTRACIÓN".

Existen teóricos que consideran que administrar es, ante todo, un ejercicio de procesos, conceptos, símbolos y modelos matemáticos. Quizás los teóricos más conocidos de este grupo sean los investigadores de operaciones, muchos de los cuales se llaman a sí mismos "científicos de la administración". Este grupo cree que administrar, organizar, planificar o tomar decisiones son procesos lógicos y es posible expresarlos mediante símbolos o relaciones matemáticas. La limitante de este enfoque es que para estos teóricos su preocupación exclusiva se centra en los modelos matemáticos y en el desarrollo de elegantes soluciones matemáticas para ciertos problemas empresariales y administrativos. Su estrecho enfoque difícilmente se puede considerar como el planteamiento de una verdadera ciencia de la administración.

2.1.9 ENFOQUE DE LAS CONTIGENCIAS O SITUACIONAL.

Los defensores de este enfoque recalcan que lo que los administradores realizan en la práctica depende de una serie de circunstancias determinadas,

es decir de una contingencia o de una situación. De acuerdo con ellos, la teoría de las contingencias no sólo toma en cuenta las situaciones, sino también la influencia de ciertas soluciones sobre las pautas de comportamiento de una empresa. La forma en que la teoría y la práctica deba de aplicarse, depende obviamente de cada situación.

2.1.10 ENFOQUE DE LOS PAPELES ADMINISTRATIVOS.

El catedrático Henry Mitzberg de la Universidad McGill, propone la observación de lo que hacen los administradores realmente, y después sobre la base de esta observación, obtener conclusiones sobre los papeles o actividades administrativas. Este mismo catedrático de su análisis concluyó que se desempeñan 10 papeles diferentes, agrupados en 3 rangos: papeles interpersonales, como son el papel de figura prominente, el papel de líder y el papel de enlace; los papeles de información, como son el papel de receptor, el papel de difusor y el papel de portavoz; y los papeles de decisión, como son el papel de empresario, papel de controlador de disturbios, papel de asignados de recursos y el papel de negociador. La limitante de este enfoque es que no se quedó completo, ya que ninguno de los anteriores papeles toma en cuenta las tareas administrativas tan importantes como la de estructurar la organización, la de seleccionar y evaluar a los ejecutivos y la de determinar las principales estrategias que se seguirán.

2.1.11 ENFOQUE OPERACIONAL.

Este enfoque intenta conjuntar los principios, las tareas y las técnicas que fundamentan la tarea de administrar. Reconoce la existencia de un núcleo

central de conocimientos relacionados exclusivamente con el campo de la administración. Este enfoque integra los conocimientos de otros enfoques, como son la teoría de los sistemas, la teoría de las decisiones, la teoría de la motivación y liderazgo, del comportamiento individual y de grupo, de los sistemas sociales, de cooperación y de comunicaciones y la aplicación de análisis y conceptos matemáticos.

2.2 ESTABLECER UNA DEFINICIÓN FORMAL SOBRE UN MODELO DE REINGENIERÍA.

Reingeniería: "Revisión fundamental y el rediseño radical de procesos para alcanzar mejoras espectaculares en medidas críticas y contemporáneas de rendimiento, tales como costos, calidad, servicio y rapidez".[2]

El autor nos maneja cuatro palabras claves en esta definición, que analizaremos brevemente:

2.2.1 FUNDAMENTAL.

Porque al dar inicio a la Reingeniería, el administrador debe responderse ciertas preguntas básicas sobre la compañía y sobre cómo funciona. "La Reingeniería determina primero qué debe hacer una compañía; luego, cómo debe hacerlo".[2]

---

[2] Definición del libro de "Reingeniería", autores Michael Hammer & James Champy; Editorial Norma, 1994.

2.2.2 RADICAL.

Esto significa cambiar desde la raíz, en la Reingeniería, se busca abandonar lo viejo, rediseñar nuevos procesos, no arreglar los que ya se tienen.

2.2.3 ESPECTACULAR.

Se requiere de una Reingeniería, cuando realmente existan procedimientos que se deban cambiar, y que su cambio traerá la consecuencia de una mejora muy notable.

2.2.4 PROCESOS.

Esta es la palabra clave de la definición, ya que basándonos en la teoría de Adam Smith, proceso es el conjunto de tareas simples, asignadas a un especialista, realizadas por éste. Muchos administradores no están familiarizados con los procesos, pero es en la Reingeniería en donde se tienen que esforzar por rediseñarlos.

2.3 ANALIZAR LAS ETAPAS DE LA METODOLOGÍA DEL MODELO DE REINGENIERÍA EN EL ÁREA FINANCIERA.

De primera instancia enunciaré la definición de Metodología: "Es una manera sistemática o claramente definida de alcanzar un fin; es también un sistema de orden en el pensamiento o la acción". [3]

---

[3] Del Libro "Cómo hacer Reingeniería", de los autores Raymond L. Manganelli y Mark M. Klein, editorial Norma, Mayo de 1997.

En un capítulo haré hincapié en cada una de las etapas de la Metodología de la Reingeniería, y me basaré en la metodología de la reingeniería de procesos, ya que en el área financiera, se concentran un sin fin de procesos provenientes del resto de las áreas de la organización. Las etapas son cinco, y las enunciaré a continuación:

Etapa I. Preparación: Empieza con el desarrollo de un consenso ejecutivo sobre las metas y los objetivos que se buscan y que son la justificación de este proyecto de reingeniería. Se definen los parámetros del proyecto como son: costo programación, riesgo y cambio organizacional. En esta etapa se capacita al equipo a trabajar en la reingeniería de la empresa.

Etapa II. Identificación: Aquí se identifican los problemas principales, se define los procedimientos estratégicos, el plan de acción.

Etapa III. Visión. En esta etapa se buscan las oportunidades de avance en los procesos, los analizan y los estructuran como visiones de cambio radical.

Etapa IV. Solución (Diseño técnico y social): Esta etapa se subdivide en dos etapas, una para desarrollar el diseño técnico necesario para implementar las visiones, y la otra, el diseño social que organiza y estructura los recursos humanos que tendrán a su cargo el proceso de rediseño.

Etapa V. Transformación: En esta última etapa se realizan las visiones del proceso, lanzando versiones piloto y de plena producción de los nuevos procesos.

2.4 RECOMENDAR LOS SISTEMAS FINANCIEROS INTEGRADOS COMO HERRAMIENTA DE LA GERENCIA.

Por último, deseo recomendar al terminar mi trabajo, el uso de sistemas integrados como herramienta en la toma de decisiones en el área financiera. La razón vista desde el panorama que la empresa en sí es un sistema, porque, "un sistema es un conjunto o colección de elementos interconectados e interdependientes que forman un todo complejo".[4] En la empresa existe un grupo de personas que coordinadas e interdependientes forman un complejo para lograr alcanzar una meta.

Además que el área de finanzas es nada menos que el corazón de la empresa, es el departamento que puede generar los recursos para que se logren alcanzar los altos objetivos y para que se tomen las grandes decisiones.

[4] Definición del Libro de Elementos de Administración, de los autores Harol Koonyx, Cyruk O'Donnel y Heinz Wiehrich, Editorial McGrawHill, Edición Septiembre de 1997

HIPOTESIS

En la actualidad existen innumerables empresas que luchan por superar problemas administrativos y operativos, en los que han permanecido sumergidos, debido al rápido cambio de la tecnología, y a la resistencia de los administradores a ir junto con el cambio.

La respuesta que el administrador tiene que dar hacia la demanda de sus obligaciones, cada día tiene que ser a una velocidad mayor. La aguda competencia obliga a las empresas a un constante monitoreo entre clientes y proveedores, para evaluar tendencias, tanto económicas, políticas y tecnológicas.

Estos fenómenos impactan de forma particular entre los puestos de alta dirección, porque son los que toman las decisiones más importantes de la empresa. De hecho pueden mejorar, simplemente modificar la práctica de la gerencia y las actitudes de quienes ejercen dichas funciones.

La problemática administrativa más común de nuestros tiempos proviene básicamente de la duplicidad de funciones, el desperdicio de tiempo productivo, la ineficiencia en muchas actividades por la falta de controles internos, el incremento en reportes e informes que sobrecargan la comprensión de los hechos, la falta de un análisis apropiado del sistema de información actual de la empresa, así como si éste proporciona la respuesta a las necesidades de la misma.

Los gerentes necesitan extraer rápidamente, entre sus múltiples funciones, reportes y un sin número de información que reciben, para poder responder con efectividad y oportunidad a la necesidad del momento, y se convierten en "hombres apaga fuegos", en lugar de ser gerentes integrales.

De tal manera que exhorto a las empresas a utilizar el diseño de un Modelo de Reingeniería administrativa y financiera, enfocado principalmente en la implementación de un sistema integrado a la medida de las posibilidades y recursos de la empresa.

En conclusión: "Si las empresas que normalmente viven con estos problemas día a día, contaran con un sistema integral, que les sirviera de herramienta para controlar todas las funciones operativas y administrativas, lograrían eficientar su trabajo, se evitarían la duplicidad de funciones, confiarían más en las operaciones realizadas, incrementarían sus rendimientos y de esta

manera la información en la que se basarían los ejecutivos de la alta dirección para su toma de decisiones sería más confiable y certera".

TM
Z7164
.C8
FCPYA
1999
V5

1020130109

UNIVERSIDAD AUTONOMA DE NUEVO LEON

FACULTAD DE CONTADURIA PUBLICA Y ADMINISTRACION

DIVISION POST-GRADO

MODELO DE LA REINGENIERIA APLICABLE EN EL AREA FINANCIERA

POR

ALICIA FERNANDA VILLARREAL MARTINEZ

COMO REQUISITO PARCIAL PARA OBTENER EL GRADO DE MAESTRIA EN CONTADURIA PUBLICA CON ESPECIALIDAD EN FINANZAS

MONTERREY, N. L. NOVIEMBRE, 1999

TM
Z7164
.C8
FCPYA
1999
V5

0134-50360

FONDO
TESIS

UNIVERSIDAD AUTONOMA DE NUEVO LEON

FACULTAD DE CONTADURIA PUBLICA Y ADMINISTRACION

DIVISION POST - GRADO

MODELO DE LA REINGENIERIA

APLICABLE EN EL AREA FINANCIERA

Por

ALICIA FERNANDA VILLARREAL MARTINEZ

Como requisito parcial para obtener el Grado de
MAESTRIA EN CONTADURIA PUBLICA con Especialidad en
FINANZAS

Noviembre, 1999