

308908

UNIVERSIDAD PANAMERICANA

3

ESCUELA DE CONTADURIA

CON ESTUDIOS INCORPORADOS A LA  
UNIVERSIDAD NACIONAL AUTONOMA DE MEXICO



METODO PARA HACER REINGENIERIA DE  
PROCESOS DE NEGOCIOS

**T R A B A J O**  
QUE COMO RESULTADO DEL  
**SEMINARIO DE INVESTIGACION**  
**PRESENTA COMO TESIS**  
**JUAN FRANCISCO SANCHEZ-HIDALGO KANCHI**  
PARA OPTAR POR EL TITULO DE  
**LICENCIADO EN CONTADURIA**

DIRECTOR DE TESIS: ING. Y C.P. DAVID THIERRY CAMARGO

MEXICO, D. F.

2001



Universidad Nacional  
Autónoma de México



**UNAM – Dirección General de Bibliotecas**  
**Tesis Digitales**  
**Restricciones de uso**

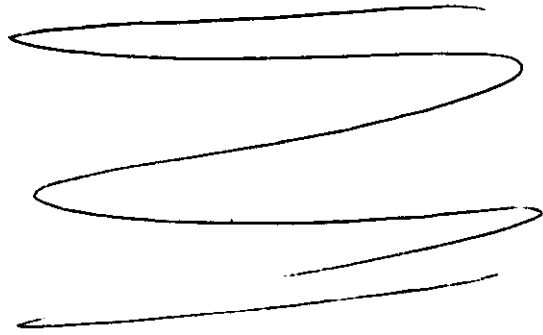
**DERECHOS RESERVADOS ©**  
**PROHIBIDA SU REPRODUCCIÓN TOTAL O PARCIAL**

Todo el material contenido en esta tesis esta protegido por la Ley Federal del Derecho de Autor (LFDA) de los Estados Unidos Mexicanos (México).

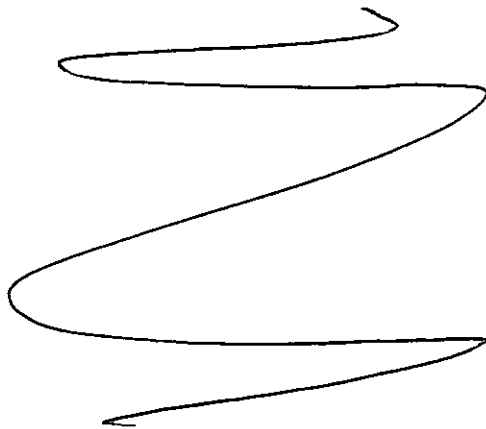
El uso de imágenes, fragmentos de videos, y demás material que sea objeto de protección de los derechos de autor, será exclusivamente para fines educativos e informativos y deberá citar la fuente donde la obtuvo mencionando el autor o autores. Cualquier uso distinto como el lucro, reproducción, edición o modificación, será perseguido y sancionado por el respectivo titular de los Derechos de Autor.

# ÍNDICE

<b>Introducción</b>	6
<b>I Reingeniería de procesos de negocios</b>	
1.-Antecedentes	9
2.-Las cuatro nuevas filosofías	11
3.-Objetivos de la reingeniería de procesos de negocios	14
4.-¿Que es un proceso?	16
5.-¿Que es necesario dentro de la organización para llevar a cabo reingeniería de procesos de negocios.	21
<b>II Método de reingeniería.</b>	
1.-Preparación para el cambio	25
2.-Planear el cambio	28
3.-La nueva organización	33
4.-Identificación del proyecto de reingeniería	36
5.-Diseño del plan	38
6.-Elaboración de un plan estratégico	41
7.-Implementación del plan	44
8.-Evaluación del cambio	46
9.-Repetición del ciclo	47
<b>III Caso Práctico</b>	49
<b>Conclusiones</b>	55
<b>Bibliografía</b>	58
<b>Anexos:</b>	
1.-Ejemplo de reducción de costos	60
2.-Ejemplo de logro de la paridad	65
3.-Ejemplo de punto de innovación radical	66
4.-Hoja de trabajo de diagramación	67



# **INTRODUCCIÓN**



# INTRODUCCIÓN

En México, mas del 80% de las empresas son micro, pequeñas y medianas. Acostumbradas a desarrollarse dentro de un mercado cerrado y proteccionista. Debido al nuevo rumbo que el Estado ha querido que México siga, éstas se encuentran en gran desventaja.

El libre mercado que conlleva a la competencia con otros países ha debilitado substancialmente al sector productivo en México. Sin embargo, no toda la culpa de este debilitamiento de la economía se le debe al Estado, también es debido a que la falta de **visión y preparación** de los empresarios trajo consigo el cierre de muchas empresas derivado de falta de competitividad.

Por lo tanto el Estado y las demás instituciones, así como las personas que integran éstas deben de dejar atrás la forma en como vienen haciendo su trabajo y adaptarse a las nuevas formas de pensar, viéndose como parte de un mundo global y competitivo, tomando como primisa “**SER MEJOR**”.

Para lograr adaptarse a este nuevo mundo es necesario un cambio. La palabra *cambio* entro al léxico corporativo como un termino que, por un lado, representa crecimiento, oportunidad e innovación y por otro, significa amenaza, desorientación y descontrol.

En el mundo de los negocios, hoy en día el cambio es la norma. El crecimiento constante de las décadas de los cincuentas, sesentas y setentas dio paso a la competencia en mercados globales, la innovación técnica , los recursos limitados y los cambios importantes en las actitudes sobre el trabajo.

Los líderes globales han ofrecido sugerencias respecto a este cambio rápido para restaurar el crecimiento y la economía. Muchas personas perciben al gobierno como el organismo capaz de restaurar el liderazgo en el mercado. Exigen que se establezca un nuevo clima global, permitiendo que las empresas prosperen de nuevo. Otros señalan a los líderes empresariales para el cambio, estos podrían dar empuje al estado para crear un cambio de manera global, siempre y cuando el Estado, dé las condiciones necesarias para llevarlo a cabo.

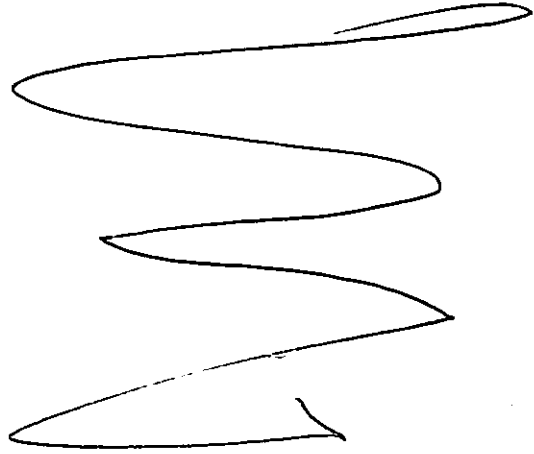
Las organizaciones que continuamente adaptan su estructura, estrategias, sistemas, productos y culturas a sus fuerzas y debilidades, superan a sus competidores. Tales organizaciones se adaptarán en las crisis que confunden a los demás en la industria, aumentan sus fortalezas al máximo y desarrollan otras nuevas al ocurrir este. Por lo que es necesario un método para poder adaptarse continuamente a las variantes condiciones del entorno, el cual afecta directa o indirectamente a la organización.

Una de las muchas formas para cambiar, para adaptar la estructura, estrategia, productos y culturas a las fuerzas y debilidades de la empresa es mediante la Reingeniería de Procesos de Negocios. Debido a que tiene tres objetivos al aplicarse dentro de una organización de manera adecuada:

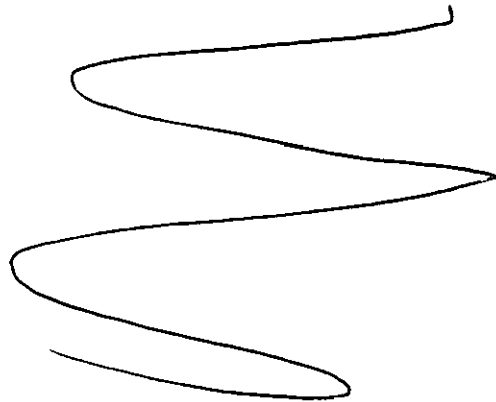
***1) Disminuir costos.***

***2) Ser igual o mejor que la competencia.***

***3) Realizar un punto de innovación radical.***



# **REINGENIERÍA DE PROCESOS DE NEGOCIOS.**



# I REINGENIERÍA DE PROCESOS DE NEGOCIOS.

## 1.- Antecedentes.

En la década de los 60's, unas cuantas compañías japonesas comenzaron a encaminarse hacia la búsqueda de la excelencia en los procesos<sup>1</sup> en un esfuerzo por mejorar la calidad y reducir costos. Mientras, las estrategias occidentales se esforzaban por analizar, segmentar y reanalizar el mercado.

En los 70's, otras mas aprendieron los conceptos orientados hacia los procesos y comenzaron a aplicarlos en la producción, además Japón estaba comenzando a incursionar en los mercados de Occidente. Mientras el Occidente seguía empeñado en la mercadotecnia, compitiendo por un mercado con crecimiento desacelerado.

Para la década de 1980, sin embargo, algunas compañías occidentales comenzaron a enfocarse en los procesos al utilizar muchas de las técnicas y filosofías<sup>2</sup> que los japoneses tan hábilmente habían estado utilizando por mas de veinte años. Estas técnicas mejoraron substancialmente las actividades de la cadena de valor<sup>3</sup>.

Las compañías empezaron a darse cuenta que las operaciones constituyen un proceso, y que el mejorarlo puede reforzar la competitividad.

Hoy en día , la mayoría de las compañías occidentales siguen orientadas hacia los procesos en un sentido táctico, mejorando sus propias operaciones. Pocas han sido capaces de extender las mejoras obtenidas mediante tales tareas más allá de sus cuatro paredes para convertirlas en armas verdaderamente estratégicas. Por otra parte, los japoneses, que han estado trabajando en la producción orientada hacia los procesos desde los años de la década de 1970, han aplicado su experiencia en el mercado durante una década o más.

---

<sup>1</sup> Definido en el apartado 4 de este capitulo.

<sup>2</sup> Definidas en el apartado 2 de este capitulo.

<sup>3</sup> Serie de pasos que agregan valor a un producto.



Ha surgido con claridad la necesidad del desarrollo y el uso de nuevas maneras de pensar de las mejoras de la cadena de valor en la operación de empresas industriales y de servicios, maneras que se enfoquen no en la mejora por la mejora, sino en la mejora como el ímpetu de lograr avances rápidos, e incluso, radicales en el mercado.

Sin importar el área de operación de una compañía, toda organización líder alrededor del mundo se ha visto obligada a replantear sus negocios y orientarlos hacia los procesos. Al hacerlo, las compañías se han visto forzadas a cuantificar sus esfuerzos de acuerdo con las cuatro nuevas métricas del valor<sup>4</sup>.

Las cuatro métricas del valor:

<ul style="list-style-type: none"> <li>* Satisfacción de las necesidades del cliente.</li> <li>* Adecuación para el uso.</li> <li>* Integridad de los procesos variedades mínimas</li> <li>* Eliminación del desperdicio</li> <li>* Mejora continua</li> </ul> <p style="text-align: center;"><b><i>I Calidad</i></b></p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>* Apoyo al cliente.</li> <li>* Servicios a los productos.</li> <li>* Apoyo a los productos</li> <li>* Flexibilidad para satisfacer las demandas de los clientes.</li> <li>* Flexibilidad para satisfacer los cambios del mercado.</li> </ul> <p style="text-align: center;"><b><i>II Servicio</i></b></p>
<b>VALOR</b>	
<p style="text-align: center;"><b><i>III Costo</i></b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>* Diseño e ingeniería</li> <li>* Conversión</li> <li>* Aseguramiento de calidad</li> <li>* Distribución y Administración</li> <li>* Inventarios y materiales</li> </ul>	<p style="text-align: center;"><b><i>IV Tiempo de ciclo</i></b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>* Tiempo en llegar al mercado</li> <li>* Respuestas a las fuerzas del mercado</li> <li>* Tiempo de entrega</li> <li>* Materiales</li> <li>* Inventarios</li> </ul>

<sup>4</sup> Lo que da valor agregado a un producto.

## 2.- Las cuatro nuevas filosofías.

¿Cómo un negocio puede utilizar la fuerza de los conceptos de producción y orientarlos hacia los procesos?. La respuesta es mediante las nuevas filosofías que orientan hacia los procesos:

<b>Just In Time</b>	<b>(JIT)</b>	<b>Justo a Tiempo</b>
<b>Total Quality Management</b>	<b>TQM)</b>	<b>Administración de Calidad</b>
<b>Activity Based Costing</b>	<b>(ABC)</b>	<b>Costos Basados en Actividades</b>
<b>Business Process</b>	<b>(BPR)</b>	<b>Reingeniería de Procesos de</b>
<b>Reengineering</b>		<b>Negocios</b>

### 2.1.- Just In Time (JIT)

El justo a tiempo es una filosofía unificada que demanda la reorganización total de las operaciones con el objeto de reducir al mínimo las actividades inútiles, que no agregan valor, alinearlas y equilibrarlas con la demanda. En *JIT* las mejoras se enfocan en funciones individuales, y la mejora continua es el lema. Aunque generalmente se le relaciona con una forma de controlar inventarios.

### 2.2.- Total Quality Management (TQM)

La administración de la calidad total busca crear un ambiente de trabajo en el cual hacer bien las cosas desde la primera vez sea la premisa; donde la calidad sea diseñada e integrada en cada actividad en lugar de ser inspeccionada después del hecho. Está orientada sobre todo a los profesionales, con un enfoque que utiliza los cambios de cultura organizacional para impulsar todo el esfuerzo. El enfoque está en que el costo de calidad no existe, y busca inculcar una actitud mental de mejora continua.

### 2.3.- Activity Based Costing (ABC)

El sistema de costos basados en actividades propone el obtener información estratégica que permite determinar de una manera mas exacta la adecuada mezcla de productos y establecer los precios de venta basados tanto en los costos como en la disponibilidad de pago de los clientes. Así como la medición de los recursos empleados en cada producto.

## 2.4.- Business Process Reengineering (BPR)

La reingeniería de procesos busca una mejora radical en lugar de una de carácter gradual. Incrementa los esfuerzos de JIT, TQM y ABC para hacer de la orientación hacia los procesos una herramienta estratégica y el centro de la competencia en la organización. BPR se concentra en los procesos esenciales de un negocio<sup>5</sup>, y utiliza las técnicas básicas de JIT, TQM y ABC como activadores, al mismo tiempo que amplía la visión de los procesos. BPR impulsa las métricas corporativas, y hace que se enfoquen en las medidas externas de éxito.

BPR impulsa a las filosofías JIT, TQM y ABC hacia el cliente y el proveedor (interno o externo)<sup>6</sup> con el objeto de amplificar su impacto y sacarlas de las cuatro paredes de la compañía, con miras a controlar la cadena de abasto o para llegar al mercado con mas eficiencia. En cualquier caso, el esfuerzo debe producir resultados que mejoren la eficiencia operacional, a tal grado que se abran nuevas oportunidades en el mercado.

La mayoría de las compañías hoy en día están conscientes del aspecto calidad, con una comprensión y compromiso básicos con los principios TQM que permiten que el personal operativo tome decisiones con respecto a la calidad. Asimismo, muchas compañías cada vez se vuelven mas eficientes al adherirse a los principios JIT de buscar y reducir al mínimo el desperdicio, que cuestionan si las actividades agregan valor y que traten de equilibrar las actividades operacionales para reducir los cuellos de botella y la acumulación de inventario de órdenes en proceso.

La organización funcional debe ser desmembrada y reconstruida como un negocio orientado hacia los procesos (desfuncionalización), donde todo el mundo entienda las metas finales, la manera de alcanzarlas y la manera en que se medirá el éxito; donde todo mundo considere la norma al trabajar en equipos funcionales interrelacionados; donde se aprecie el valor que los demás aportan a la organización; y donde se sepa que la meta fundamental es producir un servicio o producto que el mercado perciba como el mejor.

Para que las compañías capturen y mantengan el dominio del mercado, se requiere una nueva definición de excelencia operacional, una que permita a

---

<sup>5</sup> Descrito en el apartado 4 de este capítulo.

<sup>6</sup> Descritos en el apartado 4 de este capítulo.

las compañías destruir todos sus paradigmas preconcebidos acerca de la manera de hacer negocios, y crear nuevos. Esta nueva creación debe ser internamente motivada pero externamente enfocada. Toda actividad del negocio debe contar con una conexión entre el cliente y proveedor, y ambos deben recibir un grado de valor extraordinario de su relación con la compañía y que de este modo se genere simultáneamente un sentido de responsabilidad.

### **3.- Objetivos de la reingeniería de procesos de negocios.**

#### ***1) Mejorar costos***

La mejora de un proceso que puede conducir a increíbles reducciones de los costos de los procesos no esenciales, mas allá de lo que se puede lograr con los esfuerzos tradicionales de reducción de costos.

#### ***2) Lograr la paridad o ser el mejor de su clase***

Dentro de los procesos del producto principal del negocio, pretender llegar a ser con el esfuerzo de reingeniería, el mejor de su clase al mismo tiempo que se logra la paridad competitiva con los que en el pasado establecieron las normas y pusieron las reglas.

#### ***3) Realizar un punto de innovación radical***

Es el logro de la excelencia en una o mas métricas del valor donde el mercado reconoce con claridad la ventaja, y donde el resultado que sobreviene es un incremento desproporcionado y sostenido en la participación en el mercado del proveedor.

Cinco áreas de operaciones donde puede ocurrir un punto de innovación radical.

##### ***1) Mercado***

- Llegar a clientes nuevos
- Promover los productos
- Tiempo para salir al mercado
- Capacidad de respuesta al cambio
- Fijación de precios de los productos
- Certificación del producto

##### ***2) Producto***

- Tiempo para desarrollar un nuevo producto
- Diseño del producto
- Tecnología del producto
- Apoyo para el producto

### **3) Cadena del valor**

- Precio del producto
- Robustez del producto (idoneidad, facilidad de fabricación y reciclaje)
- Tiempo de manufactura
- Flexibilidad de la producción (capacidad de respuesta al cliente)
- Diseño del proceso
- Confiabilidad en la entrega
- Diferenciación opcional de los productos (adaptabilidad)
- Proacción ambiental (preocupación por el medio ambiente)

### **4) Finanzas**

- Costo de los fondos
- Origen de los fondos
- Financiamiento del producto
- Estabilidad financiera

### **5) Información**

- Controles
- Comunicación cliente-proveedor
- Oportunidad y confiabilidad

#### 4.- ¿Qué es un proceso?.

Un proceso es una serie de actividades vinculadas que toma materia prima y la transforma en un producto. Idealmente, la transformación debe agregar valor a la materia prima y crear un producto que sea mas útil y efectivo.

El receptor puede ser o un cliente interno o externo. Un cliente externo es una persona u organización que paga por el servicio o productos que recibe. Uno interno puede ser un departamento, grupo o algún otro que procese equipo y maquinaria. Así mismo un receptor puede ser un lugar en donde se almacenan los rendimientos del proceso para uso futuro.

#### 4.1.- ¿Cómo diferenciar un proceso?.

Es posible diferenciar un proceso por medio de sus cuatro funciones clave:

- 4.1.1 Puntos terminales
- 4.1.2 Transformaciones
- 4.1.3 Retroalimentación
- 4.1.4 Repetibilidad

**4.1.1.- Puntos terminales.-** Son insumos y rendimientos, se dividen en cuatro categorías:

- 1)*Insumos.*- Pueden ser equipo, materiales, métodos o el entorno necesario para fabricar los bienes y servicios del proceso.
- 2)*Rendimientos.*- Son los bienes o servicios que genera el proceso.
- 3)*Clientes.*- Son los usuarios de los bienes o servicios que genera el proceso.
- 4)*Evento catalizador.*- Es el evento que señala el inicio del proceso. Establece el limite inicial del proceso.

**4.1.2.- Transformaciones.-** Se clasifica en tres categorías:

- 1) *Física.*- Modifica algún artículo tangible como las materias primas o artículos semiterminados en otro estado.
- 2) *De ubicación.*- Esta también modifica los artículos físicos. Sin embargo, la transformación de ubicación modifica solo su ubicación y no estos en forma física.

**3) Transaccional.-** Supone la modificación de bienes intangibles. Estos incluyen las transferencias electrónicas de dinero en los bancos, las ventas de valores en las casas de bolsa o el ensamble de datos de investigación de mercados por parte de los anunciantes. En este caso el insumo primario es la información o los datos. Así el proceso de transformación supone modificar dichos datos.

**4.1.3.- Retroalimentación.-** Supone los canales de evaluación y comunicación por los que se modifican o corrigen las actividades de transformación, para mantener los atributos deseados del rendimiento. Todo proceso requiere retroalimentación para regular su rendimiento. Dicha retroalimentación puede asumir muchas formas. Puede ocurrir como información del rendimiento del proceso o de puntos de control dentro del mismo. Así mismo, la retroalimentación puede tomar la forma de información económica, como ingresos por ventas brutas que se emplea para evaluar la operación. La retroalimentación asegura que el proceso es eficaz, eficiente y alcanza el rendimiento deseado. Se divide en cinco categorías:

- 1) **Necesidades y expectativas del cliente.-** Son los atributos del rendimiento del proceso. Por ejemplo: Bienes y servicios que requiere el cliente.
- 2) **Objetivos específicos del cliente.-** Son la traducción de sus expectativas, necesidades en características específicas y cuantificables.
- 3) **La voz del cliente.-** Es el mecanismo de retroalimentación por el cual se mide la satisfacción de los clientes por el bien o servicio.
- 4) **Objetivos específicos del proceso.-** Son aquellas metas que éste debe lograr para satisfacer las necesidades y expectativas del cliente.
- 5) **La voz del proceso.-** Proporciona información para medir y examinar al proceso contra los objetivos específicos de este.

**4.1.4.- Repetibilidad.-** Implica que un proceso puede ejecutarse con regularidad de la misma manera sin variaciones en el rendimiento. Algunos procesos son continuos en tanto que otros opera en ciclos o en forma intermitente.



## 4.2.-Las características de los procesos son:

### **4.2.1 Titularidad definida con claridad.**

La titularidad de procesos se ha desplazado en forma gradual hacia los grupos facultados y los equipos autodirigidos de trabajo. Y en estos los empleados asumen algunos papeles tradicionales de la dirección. Sin embargo las ideas básicas permanecen sin cambio: El titular del proceso sea persona o equipo es responsable del rendimiento, costo, calidad y programa del mismo; debe llevar el proceso a los objetivos establecidos por la norma y tiene la autoridad para modificar el proceso con objeto de mantener los rendimientos deseados.

### **4.2.2 Límites.**

Son el principio y el fin de un proceso.

### **4.2.3 Capacidad.**

Es la tasa de Rendimiento del Proceso<sup>7</sup> (RP). P/e: RP/persona, días, etc.

### **4.2.4 Documentación.**

Es un registro detallado del flujo de trabajo en proceso. Proporciona un punto de referencia desde el cual es posible medir la repetibilidad de un proceso y proporciona un parámetro básico que permite medir cualquier cambio. Sirve como ayuda y referencia para el personal involucrado en el proceso.

### **4.2.5 Puntos de control.**

Regulan la calidad del trabajo o brindan retroalimentación.

---

<sup>7</sup> Definido en el capítulo II apartado 5.2

#### ***4.2.6 Eficiencia.***

Es una medición del rendimiento contra los recursos que requiere el logro de este. Refleja la productividad de las operaciones internas y eficacia de los recursos que se emplean en el proceso. *Los síntomas de la ineficiencia son:*

- Muchas inspecciones fuera de línea.
- Actividades redundantes, innecesarias o carentes de valor agregado.
- Acciones correctivas como retrabajo y conciliación.
- Problemas de proveedores.
- Costos excesivos en las actividades que agregan valor

#### ***4.2.7 Eficacia.***

Se evalúa mejor por medio de mediciones externas e internas. Las externas deben reflejar los requerimientos del cliente y las internas deberán reflejar los requerimientos de los clientes internos y externos. Así las mediciones internas deberán ir del límite externo al límite inicial del proceso. Los flujogramas integrados que reflejan requerimientos establecidos son útiles para medir la eficacia.

*Los síntomas de la ineficacia son:*

- Quejas de clientes.
- Productos de calidad inconsistente.
- Carencia de conciencia de la calidad del rendimiento.
- Ausencia de un sistema de acción correctiva.
- Carencia de interés en el cliente.
- Tiempos prolongados de respuesta para corregir problemas

#### ***4.2.8 Flexibilidad.***

Se refiere a la capacidad del proceso para ajustarse a los cambios tecnológicos o de rendimiento. Además comprende la respuesta de un proceso a las variaciones en las condiciones como requerimiento de rendimiento, limitantes internas y calidad de los insumos.

#### ***4.2.9 Medidas.***

Proporciona una base estadística para controlar el flujo de trabajo y administrar la variación. En otras palabras, proporcionan una base para la retroalimentación.

#### **4.2.10 Acciones correctivas.**

Son las que se requieren para corregir las variaciones naturales en un proceso. En un proceso bien diseñado y administrado, la retroalimentación interna de las mediciones en uno o mas puntos de control, identifica la necesidad de la acción correctiva antes de producir artículos de calidad inferior.

Al pensar en los negocios como procesos y no como funciones, los administradores pueden enfocar sus esfuerzos para simplificar los procesos y crear valor con menos esfuerzos, en lugar de concentrarse en reducir el tamaño de las funciones para simplemente reducir los costos. **Las reducciones de costos ocurrirán naturalmente, cuando se eliminen actividades que no agregan valor a los procesos y a medida que se incremente el nivel de eficiencia de los procesos.**

La Reingeniería de procesos de negocios en general se concentra en los procesos principales de un negocio de entre los muchos que el mismo negocio implica. **Un proceso esencial de un negocio crea valor por la capacidad competitiva que brinda a una compañía.** Los procesos esenciales son valorizados por el cliente, el accionista o el regulador y es crítico que se realicen correctamente. Se requieren para el éxito en el sector de la industria en el que la compañía está haciendo negocios; deben ser aquellos procesos que la estrategia del negocio ha identificado como crítico para igualar o superar la competencia.

No todos los procesos principales de un negocio son inmediatamente visibles, y de vez en cuando la producción propiamente dicha de los bienes no se encuentra en el centro de un proceso principal.

## **5.- ¿Qué es necesario dentro de la organización para llevar a cabo reingeniería de procesos de negocios?**

En el mundo de la administración y la desfuncionalización de procesos, la administración tiene que tener un panorama completamente nuevo de las piezas que forman una compañía :

- 5.1 El personal**
- 5.2 La administración y el liderazgo**
- 5.3 La cultura organizacional**
- 5.4 La necesidad de conocimientos**
- 5.5 La reacción instantánea**
- 5.6 La administración de activos**
- 5.7 Los indicadores del rendimiento**

<b><i>5.1 El personal</i></b>
-------------------------------

Las personas son el mayor activo de una empresa. Las compañías que buscan eliminar los paradigmas para desfuncionalizar y buscar un trabajo totalmente impulsado por los procesos, y para buscar y llevar a cabo puntos de innovación radical, necesitan estar seguras de sacar el máximo provecho de su recurso mas importante.

El desarrollo del capital humano dentro de compañías orientadas hacia puntos de innovación radical debe ir mas allá de la simple producción de empleados facultados al desarrollo de empleados. Se requiere empleados verdaderamente renovados que sean capaces de pasar de un equipo de desarrollo de procesos a otro, que puedan aportar sus habilidades y conocimientos especiales, y mejorar un equipo ocupado en un proyecto. Así mismo que puedan incrementar sus habilidades y conocimientos en cada tarea de desarrollo de un proceso que aprendan y que lo apliquen en el siguiente trabajo.

### ***5.2 La administración y liderazgo***

Del mismo modo, el liderazgo corporativo o de unidades estratégicas de negocios<sup>8</sup> debe ser reacomodado. Los líderes ya no administrarán a través de ejecutivos funcionales, sino a través de los directores de procesos principales identificados.

Implícito en lo anterior está que los líderes en compañías que trabajan al estilo nuevo deben ser técnicamente capaces para que entiendan las implicaciones de las operaciones orientadas hacia los procesos. Cuando se ven ejemplos de compañías que se encuentran al frente de la reingeniería de procesos de negocios, es común el intercambio.

### ***5.3 La cultura organizacional***

La combinación de personas y el estilo de liderazgo-administración es la esencia de la cultura organizacional. La clase de organización que tiene mayores probabilidades de éxito en la reingeniería de procesos es una que ya tenga un alto grado de: liderazgo que pueda crear una visión, articular valores y crear un clima en el que los ejecutivos, los administradores y el personal de línea puedan crecer e influir en la forma de trabajar, relacionarse con el grupo, especialmente con los accionistas, clientes y proveedores.

### ***5.4 La necesidad de conocimientos.***

La reingeniería de procesos busca como meta la más completa desfuncionalización de la empresa que sea posible alcanzar y al mismo tiempo que sea consistente con la estrategia corporativa. Claramente, esto no puede suceder de la noche a la mañana, de modo que el objetivo de la reingeniería de procesos es continuar acabando con los prejuicios conforme a los cuales trabaja la mayoría de los administradores y ejecutivos, y orientar más y más operaciones hacia los procesos.

### ***5.5 Reacción instantánea***

El principio fundamental de la organización impulsada por los procesos, orientada hacia el trabajo en equipo y desfuncionalizada es que lo simple es lo mejor, que entre más directo es el contacto entre el mercado y las operaciones de una empresa, más inmediata es la reacción a los estímulos del mercado.

---

<sup>8</sup> Definidas en el capítulo II

### ***5.7 La administración de activos***

Esta organización debe ver de diferente manera la administración de activos. A medida que progresan los esfuerzos de BPR, uno de los primeros fenómenos es la capacidad excedente. Al rediseñarse los procesos se descubre mas capacidad. La respuesta más frecuente es la reducción de tamaño. Si bien esto puede ser apropiado, los activos restantes deben ser vistos de diferente manera. Para mantener la flexibilidad, es posible que se opte por reducir el tamaño de todas las instalaciones, en lugar de cerrar una.

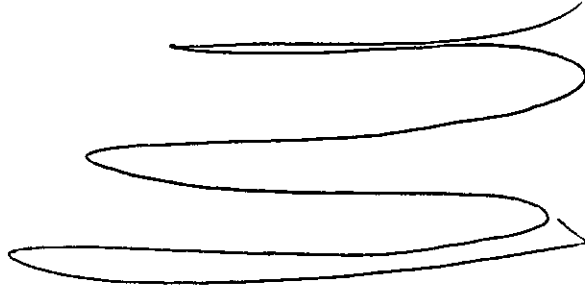
Además, las justificaciones del equipo de capital no pueden hacerse de manera individual. Las decisiones se basan en la necesidad de alcanzar los resultados estratégicos que provienen de los procesos rediseñados.

Pero lo que realmente sucede es que surge una nueva definición de activos, aparte de los financieros y físicos. En la nueva manera de operar las personas, las marcas, la propiedad intelectual, la excelencia métrica del valor y la tecnología de los procesos son activos. El ejecutivo de una unidad de negocios de la empresa, el director general de campo que guía el esfuerzo de BPR deben asumir la responsabilidad del desarrollo, mejora, renovación y regeneración de tales activos.

### ***5.8 Indicadores del rendimiento***

Como los procesos antes de ser objeto de la reingeniería son transfuncionales, la mayoría de los indicadores de rendimiento son inapropiados. La nueva manera de operar requiere solo cuatro indicadores de rendimiento: calidad; tiempo total de fabricación; costo y servicio.

Los sistemas actuales de operar empresas globalmente no sacan provecho de la excelencia operativa básica dentro de una compañía. Con suma frecuencia, las compañías que se desempeñan en el contexto global descentralizan sus operaciones, y asignan la responsabilidad de las utilidades y pérdidas a un país o región y relegan los avances al nivel local. Entre más grande es una compañía, y entre mas operaciones se realizan fuera de sus fronteras, mas imperativo es que emprenda la reingeniería de procesos de negocios.



# **MÉTODO DE REINGENIERÍA**



## II MÉTODO DE REINGENIERÍA

### 1.- Preparación para el cambio.

La primera parte de la reingeniería organizacional, establece las bases para la actividad futura. Esta fase enfoca el cambio en dos partes. La primera, desarrolla la comprensión y apoyo de la dirección y eleva la conciencia sobre el proceso de reingeniería, sirve como guía y elabora un proceso de revisión y aprobación. La segunda proporciona los medios para un cambio cultural. Lleva al convencimiento de los empleados al educarlos sobre los eventos futuros y sobre su papel en el proceso de cambio.

Una organización debe tener una capacidad implícita para hacer cambios rápidos en respuesta a los ambientes externos e internos. Además, debe realizarlos con la mínima interrupción de servicios. Esta capacidad para transformarse con poca, o ninguna interrupción, separa a los líderes de una industria determinada de la competencia. Las organizaciones que tienen esta capacidad de información exhiben dos características primordiales.

La primera es la capacidad de la organización para relacionarse con su cambiante ambiente externo, y la segunda se orienta a la capacidad de una organización para permanecer enfocada mientras se configura de nuevo a si misma en tanto enfrente el cambio que requiere el entorno externo.

La mayoría de los programas de cambio no funcionan por que su paradigma<sup>8</sup> de orientación es erróneo, un esfuerzo exitoso de cambio deberá comenzar por modificar las actitudes de los empleados, que llevan a cambios en la conducta individual. Cuando muchas personas repiten este cambio, el resultado definitivo será un cambio organizacional.

Se requieren tres factores correlacionados para que una organización cambie de manera eficaz: coordinación, compromiso y competitividad. La coordinación de esfuerzos, o trabajo de equipo, reviste especial importancia si una organización desea beneficiarse de la sinergia existente en el conocimiento y comprensión de los empleados. Con una adecuada coordinación de esfuerzos, una organización puede descubrir oportunidades

---

<sup>8</sup> Creencia común de dicho



en costos, calidad y desarrollo de productos. El compromiso es esencial si la dirección desea la cooperación e implantación eficaz de los cambios.

Por último, se requieren nuevas competencias, como el conocimiento del negocio como un todo, habilidades analíticas e interpersonales, si los miembros de la organización han de identificar y resolver problemas como equipo. Si falta cualquiera de estos elementos, fracasará el proceso de cambio.

### **1.1.- Exploración del proceso de reingeniería por la alta dirección.**

La alta dirección de la organización debe preparar el escenario para todo el proceso de reingeniería. Así, si la alta dirección no se convence del proceso de cambio, el esfuerzo fracasará.

Las acciones que debe tomar son:

<b><i>Educar y necesidad de cambio.</i></b>
La mayoría de las organizaciones requieren cambios importantes en el comportamiento y la filosofía de la dirección. La alta dirección debe hacerse consciente de las diversas fases de la reingeniería y el impacto potencial que podría tener este sobre la estructura, cultura y recursos organizacionales. Además, esta conciencia deberá ocurrir antes de intentar cualquier aplicación de reingeniería.
<b><i>Creación del comité de reingeniería.</i></b>
La creación de un comité de dirección de reingeniería establece un grupo ejecutivo de alto nivel cuyo objetivo y enfoque consisten en orientar el uso y dirección continuos del proceso de reingeniería. Este comité asegura que el esfuerzo de reingeniería reciba la atención, apoyo orientado y participación de los niveles más altos de la dirección de una organización. <i>Las responsabilidades del comité son:</i> <ul style="list-style-type: none"><li>- <i>Orientar y dirigir el uso inicial del proceso de reingeniería.</i></li><li>- <i>Mantener orientados los esfuerzos de reingeniería en las competencias esenciales de la organización y en encontrar o exceder los requerimientos de los clientes.</i></li><li>- <i>Asegurar el apoyo y distribución apropiados de recursos para la reingeniería.</i></li><li>- <i>Establecer lineamientos para resolver problemas interdepartamentales</i></li><li>- <i>Asegurar que el proceso de reingeniería no se convierta en excusa para un mayor papeleo</i></li></ul>

### ***Preparar a la organización.***

La preparación de la fuerza de trabajo se fundamenta en cuatro pilares:

- *Consenso de los compañeros.*- La mayoría de las personas se resiste al cambio, por que éste desorganiza el orden en sus vidas. Sin embargo, los lazos personales con los demás ejercen una fuerte influencia. Compartir es una señal de pertenencia a un grupo, y pocas personas permanecerán solas. Como resultado, los procesos de desarrollo se basan en el refuerzo de esta relación natural entre compañeros inducen el cambio en las organizaciones.

- *Confianza bidireccional.*- Las personas y grupos se comunican mejor en situaciones de alta confianza. Si las comunicaciones se estropean, pero las personas confían entre sí, es más probable que resuelvan las diferencias e intenten restablecer la comunicación. La franqueza sobre el proceso de cambio y la confianza en el mismo influyen en cómo ocurre el cambio.

- *Capacitación.*- Aun si la fuerza de trabajo comprende y acepta el cambio, pero carece de las habilidades requeridas para el cambio, el esfuerzo será en vano. Así, es preciso capacitar a la fuerza de trabajo en las habilidades necesarias para el cambio.

- *Adaptabilidad.*- El cambio mas exitoso es aquel en que la fuerza de trabajo pueda adaptarse con facilidad a las circunstancias. Por lo tanto, los líderes solo deberán establecer una idea del cambio, o un sentido general de la dirección de éste y dar a los empleados oportunidades importantes de adaptar las ideas y procesos resultantes a medida que los ven ajustarse.

## **2.- Planear el cambio.**

Las organizaciones necesitan planear su futuro porque el mundo cambia de manera constante. Cualquier organización que suponga que las condiciones económicas, las expectativas y las necesidades del consumidor y la competencia en el mercado, serán iguales dentro de 2 años, 3 o 5 es irreal.

Planear es un proceso por el cual una organización prevé el futuro y desarrolla las acciones necesarias para alcanzarlo. La planeación del futuro comprende 3 niveles generales: Pronóstico, planeación estratégica y planeación operacional.

El pronóstico pretende anticipar tendencias futuras, la planeación estratégica busca una visión a futuro de 5 a 10 años y la planeación operacional establece objetivos, programas y presupuestos anuales.

Los beneficios del proceso de planeación son evidentes de inmediato. Obliga a pensar en el futuro, resalta las nuevas oportunidades y amenazas y enfoca a la organización en la misión, mejorando el desempeño organizacional, así como desarrollando el trabajo en equipo en el que se incluye el personal clave y liderazgo que conlleva al mejor conocimiento de la organización, superiores comunicaciones entre niveles y programas, mejores habilidades administrativas y aumento de la inversión en la organización.

La planeación ayuda a resolver los problemas organizacionales importantes de una manera coordinada e intencional. Obliga a una organización a enfocarse en los problemas, elecciones y oportunidades críticas. Ayuda a sobrevivir con menos recursos, ayuda a satisfacer los requerimientos de los accionistas y enfatiza las competencias esenciales<sup>9</sup> de la organización, la capacidad de coordinar las diversas habilidades de producción e integrar flujos de tecnología

La planeación es una herramienta poderosa, pero tiene limitaciones. Por ejemplo, puede no ser adecuada si es preciso hacer frente a un problema de vida o muerte, como una severa escasez de efectivo. Un plan estratégico es incapaz de curar una escasez de efectivo. Las organizaciones en crisis deben

---

<sup>9</sup> Definidas en el punto 2.1 de este apartado.

abordar de inmediato los problemas antes de invertir tiempo y energía en la planeación. Sin embargo, la planeación puede ayudar a identificar esos problemas si están ocultos.

Antes de comenzar un proceso de planeación hay que conocerse, mediante dos puntos clave:

- La planeación debe orientar las competencias esenciales de la organización de manera específica, identificar aquellas habilidades que son centrales para la existencia de la organización y que definen lo que se hace mejor. Muchas veces, la planeación de esfuerzos se descarrila porque el equipo encargado de ella se detiene en asuntos periféricos.
- Diseñar un proceso realista de planeación que considere los siguientes puntos prácticos:

<b><i>La experiencia de la organización en la planeación:</i></b>	Si la organización nunca antes ha formulado un plan, buscando guías y ayuda externas en la planeación.
<b><i>El compromiso de líderes de la organización:</i></b>	Estos deben comprometerse con el esfuerzo de planeación. Sino existe este compromiso, buscar la forma de lograrlo, o abandonar el proceso
<b><i>El tiempo disponible:</i></b>	No diseñar un proceso de planeación que requiera mas tiempo que aquél con el que cuentan los miembros del equipo.
<b><i>El liderazgo disponible para el esfuerzo de planeación:</i></b>	Nombrar, tomar en préstamo o contratar a alguien que comprenda la planeación estratégica y que sea capaz de orientar al grupo durante el proceso de planeación

## 2.1.- Competencias esenciales

Las competencias esenciales son el conocimiento colectivo que posee una organización y los procesos por lo que se coordinan las habilidades de producción y se integran los flujos de tecnología. Es el sistema que permite a una organización identificar y emplear hasta el límite de su ventaja competitiva el conocimiento imbuido dentro de una organización.

*"La corporación diversificada es un gran árbol. El tronco y las ramas importantes son los productos esenciales, las ramas menores son las unidades de negocios; las hojas, flores y frutos son los productos terminales. El sistema de raíces que proporciona nutrición, sostén y estabilidad son las competencias esenciales. Es posible pasar por alto la fortaleza de los competidores si se miran solos los productos terminales, del mismo modo que se pasaría por alto la fortaleza del árbol si se observaran solo las hojas." (Prahalad, C.K. )*

El solo paso de identificar **las competencias esenciales de una organización le proporciona a ésta una ventaja competitiva**. Las competencias esenciales no son una manera de diferenciación de bajo costo del producto o del enfoque en el cliente; mas bien deberían entenderse como **"la capacidad de una organización de encontrar y armonizar la totalidad de conocimientos, habilidades y activos, que conducen a un crecimiento corporativo"**.

Después de identificar las competencias esenciales de la organización, ésta debe establecer una **misión que se base en tales competencias**. Una visión que guíe las elecciones que deciden la naturaleza y dirección. Es lo que se quiere ser. Articula el futuro y establece una dirección estratégica que se enfoca en satisfacer las necesidades del cliente.

La misión de una organización explica los negocios en que toma parte, o la función que pretende cumplir en la sociedad o la economía. Al formular la misión, una organización deberá contestar tres preguntas básicas:

- ¿Qué función satisface la organización cuando desempeña sus competencias esenciales?
- ¿Para quién se desempeñan esas competencias esenciales?
- ¿Cómo utiliza la fuerza impulsora?

Existen ocho tipos de fuerzas impulsoras que se emplean para formular la declaración de una misión basada en las competencias esenciales:

<b><i>1 Orientada hacia los bienes o servicios.</i></b>
Una organización orientada hacia los bienes y servicios define éstos desde el punto de vista de sus características comunes. Si se pretende elevar las rentas y utilidades, la organización busca una mayor variedad de grupos de clientes y áreas geográficas para distribuir los productos. La ventaja competitiva de este tipo de organizaciones radica en la originalidad o diferenciación de una o mas características de un producto.
<b><i>2 Orientada al mercado</i></b>
Esta organización reconoce que su mayor ventaja competitiva explotable se encuentra en la fortaleza de sus relaciones como los grupos de clientes o mercados y busca las nuevas necesidades del cliente. El desarrollo de producto, mercadotecnia y los esfuerzos de investigación de mercado de este tipo de empresas ayudan a los clientes a encontrar sus necesidades emergentes y entonces satisfacer estas con productos nuevos e innovadores.
<b><i>3 Orientadas a la tecnología</i></b>
Este tipo de organizaciones cuenta con el personal y los recursos físicos para llevar la tecnología a sus límites y aplica esta tecnología emergente en formas innovadoras para satisfacer las necesidades existentes, en surgimiento o del todo nuevas de los clientes. La ventaja competitiva que disfruta este tipo de organización se basa en la calidad o cantidad únicas de su pericia tecnológica y en su capacidad para generar una amplia variedad de aplicaciones de dicha tecnología.
<b><i>4 Productor de bajo costo</i></b>
Este tipo de organización cuenta con un conjunto de capacidades de producción para crear bienes o servicios al costo mas bajo posible, en comparación con lo que ofrecen los competidores. Utiliza sus conocimientos de adelantos en los procesos y métodos de producción o en la tecnología para mantenerse adelante de los competidores y así evitar el envejecimiento de sus capacidades de producción.

<b>5 Orientadas a las operaciones</b>
Esta tienen un conjunto de capacidades físicas humanas y tecnológicas, que utilizan en diversas combinaciones para generar una amplia variedad de bienes de utilizarlas de manera flexible al asignar la mezcla apropiada de capacidades a la entrega de bienes y servicios específicos.
<b>6 Método de distribución y venta</b>
Tiene la capacidad de proporcionar una variedad de bienes y servicios con una particular ventaja competitiva, maximizando estas capacidades de distribución y ventas existentes manejando artículos compatibles que no produce, y buscar desarrollar o encontrar otros canales de distribución y venta.
<b>7 Recursos naturales</b>
Posee o controla un recurso natural importante y la ventaja competitiva descansa en la calidad, cantidad, ubicación o forma de los propios recursos naturales; buscando mantener la ventaja en una o varias de estas áreas agregando valor al control o titularidad del recurso natural tan necesario. La estrategia primaria consiste en controlar el recurso para su explotación futura.
<b>8 Utilidades y retorno sobre la inversión</b>
Algunas organizaciones deciden que la única razón para entrar o seguir en el negocio es la utilidad o el retorno sobre el capital. Si alguna división no cumple con estos criterios estratégicos muchas veces es vendida, desgregada o desmantelada. Por lo general las empresas con este impulso compran empresas en vez de desarrollar nuevos clientes o productos

Desarrollar una declaración de misión puede ser tarea difícil y que consume tiempo, pero es preciso que el equipo de planeación la concluya antes de pasar al siguiente punto. Una declaración de misión proporciona a la organización una valiosa e inapreciable herramienta gerencial para medir los esfuerzos de reingeniería.

### **3.- La nueva organización.**

La nueva organización tendrá una apariencia drásticamente diferente a la antigua. El trabajo se realizará en equipos de procesos (definidos como UEN), apoyados por especialistas funcionales. La jerarquía será plana. El enfoque será externo (en el cliente y el proveedor, con quien la compañía haya entrado en sociedad) en lugar de interno.

Los equipos serán autoadministrables puesto que no tendrán capas de supervisores y gerentes sobre ellos. Pero no crearán y dirigirán sus propios esfuerzos; sino que entenderán la función que han de desempeñar en la efectividad total del proceso.

Sus tareas serán asignadas durante el periodo de transición por el comité de administración de programas, y después de que el liderazgo oriente a la organización hacia los procesos. Los equipos serán evaluados con respecto a las cuatro métricas de costo, calidad, tiempo y servicio.

La reingeniería promueve el trabajo en equipo. La creación, despliegue de equipos y funciones cruzadas. Posiblemente son el posibilitador más importante de la reingeniería de procesos.

En la nueva organización, la reestructuración no será un suceso fortuito, que en general se presenta por un cambio de liderazgo o la necesidad de corregir un desempeño deficiente. La reestructuración será constante, con equipos que se desbaratan y equipos nuevos que se forman para enfrentar con eficiencia los miles de retos nuevos. Si la organización antigua era una máquina, la nueva es un organismo viviente, en constante adaptación.

La orientación hacia los procesos crecerá en la nueva organización a medida que la compañía mejore la competitividad y cree valor para los clientes. Al aumentar los beneficios, los esfuerzos por mejorar y rediseñar los procesos se harán a mayor escala y abarcarán todos los procesos principales de la compañía.

La administración del periodo de transición entre el estado funcional de la organización y el estado de orientación hacia los procesos es una tarea difícil. Aunque fácil de reconocer lo que debe de hacerse, y como se verá la organización una vez que los procesos se transformen.



La estructura durante la reingeniería incluye:

- *El líder unitario.*- Se encarga de seleccionar a los integrantes del comité de iniciativas, luego se hace a un lado, y concentra su energía en dirigir las operaciones diarias, al mismo tiempo que aboga por el cambio hacia una orientación hacia los procesos.
- *El comité de iniciativas.*- Es el responsable de seleccionar el orden en que los procesos principales se han de rediseñar. Establece objetivos, arma los equipos que realizarán el diseño, elabora los planes, controla , vigila y registra los resultados del plan.
- *El comité administrativo del programa.*- Es la administración intermedia de la transición. Interactúa con los equipos de tareas, asesorándolos, realizando gestiones ante el comité de iniciativas y asegurándose de que el esfuerzo de rediseños de procesos no interfiera con la operación diaria.
- *El equipo de diseño.*- Existe al principio del trabajo de reingeniería. “diseña el futuro”

Los individuos en la organización orientada a los procesos podrán trabajar en armonía con los equipos porque cuentan con las herramientas correctas para funcionar de esa manera. Aumentarán sus habilidades, incluyendo sus habilidades analíticas e interpersonales, una apreciación de las necesidades de los demás y una mejor comprensión de como encajan las cosas. Estarán unidos por valores comunes y muy motivados.

La obtención de estas herramientas, experiencias y habilidades no solo será su responsabilidad, sino de la organización orientada a los procesos y liderazgo.

La otra área que cambiará drásticamente con respecto a los individuos es el sistema de recompensas e incentivos. En la compañía orientada a los procesos, se remunera a las personas según su contribución y esfuerzo, no por su antigüedad y no necesariamente por su posición jerárquica.

La forma mas indicada para rediseñar la estructura orgánica de la empresa sujeta a reingeniería es mediante algo similar a las Unidades Estratégicas de Negocio. Se trata de pequeños negocios bien definidos que se integran como unidades dentro de la propia compañía y que tratan de asegurar que uno a varios procesos se promuevan y se manejen como si fuesen negocios independientes.

A cada U.E.N. se le asigna un gerente responsable de la conducción (titular) y la promoción del proceso, desde el laboratorio de investigación, ingeniería del producto, investigación del mercado, producción, distribución y comercialización, y también es responsable de las utilidades netas de su UEN. En esa forma, cada UEN recibe sus propias misiones<sup>11</sup> y metas y un gerente con su propio grupo de personas deberán desarrollar e implantar los planes estratégicos y operativos para el proceso.

La mayor ventaja de implantar una organización a base de UEN es que ningún proceso se perderá entre los demás. Centrará la atención y las energías de un gerente y de su grupo de trabajo cuya labor consiste en conducir y promover sus procesos. Por lo mismo es una técnica organizacional que perpetúa la atención y el empuje empresariales tan característico de las pequeñas compañías.

---

<sup>11</sup> Estas no deben de contraponerse a la misión global de la empresa.

#### **4.- Identificación del proyecto de reingeniería.**

Como se mencionó anteriormente, un proceso es una serie de actividades vinculadas que toma materia prima y la transforma en un producto. Esta transformación que ocurre en el proceso debe agregar valor a la materia prima y crear un producto que sea mas útil y efectivo para el receptor.

Un proceso en su sentido mas amplio tiene que tomar en cuenta el futuro del concepto del diseño para el rediseño, donde los productos se diseñan no solo para el mercado y facilidad de fabricación, sino también pensando en como se desarmarán y reutilizarán. Al pensar en los negocios como procesos y no como funciones, los administradores pueden enfocar sus esfuerzos para simplificar los procesos y crear valor con menos esfuerzo, en lugar de *concentrarse en reducir el tamaño de las funciones para simplemente reducir los costos.*

La mayoría de las actividades que un negocio forman parte de procesos no estratégicos. Estos procesos no trascienden al mercado, y aún cuando se eliminen o simplifiquen pueden seguir teniendo implicaciones a largo plazo.

La reingeniería de procesos de negocios en general se concentra en los procesos principales de un negocio. Un proceso esencial de un negocio crea valor por la capacidad competitiva que brinda a una compañía; estos son valorizados por el cliente, el accionista, o el regulador y es crítico que se realicen correctamente.

No todos los procesos principales de un negocio son inmediatamente visibles, y de vez en cuando la producción propiamente dicha de los bienes no se encuentra en el centro de un proceso principal.

##### **4.1.- Análisis de los procesos buscando el cambio.**

Al analizar profundamente los procesos se debe buscar el mejoramiento de éstos, para alcanzar alguno de estos tres objetivos:

<b><i>Mejorar costos</i></b>
La mejora de un proceso puede conducir a increíbles reducciones de los costos de los procesos no esenciales, más allá de lo que se puede lograr con los esfuerzos tradicionales de reducción de costos. Ejemplo (anexo 1)
<b><i>Lograr la paridad</i></b>
Dentro de los procesos del producto principal del negocio, pretender llegar a ser, con el esfuerzo de reingeniería, el mejor, al mismo tiempo que se logra la paridad competitiva con los que en el pasado establecieron las normas e impusieron las reglas. Ejemplo (anexo 2)
<b><i>Realizar un punto de innovación radical</i></b>
Intentar encontrar y realizar puntos de innovación radical, cambiar las reglas y crear la nueva definición del mejor de la clase para todos los que están tratando de llegar a serlo. Ejemplo (anexo 3)

Los puntos de innovación radical son una serie clave de actividades que cuando se realizan conjuntamente impulsan un aspecto clave del negocio con el objeto de dominar a la competencia. Se derivan de los procesos principales, pero crean un nuevo conjunto de actividades específicas, que producen un nuevo conjunto de dimensiones competitivas en una industria; definen así la siguiente generación de procesos principales, procesos que son impuestos por la competencia.

Los puntos de innovación radical están íntimamente relacionados con las competencias esenciales del negocio. Por lo tanto, al mejorar continuamente dichas competencias la organización va siempre un paso adelante de su competencia.

Es importante que la administración tome en consideración cada uno de estos objetivos cuando determine la dirección de un trabajo de reingeniería de procesos: En primer lugar, no todas las compañías encontrarán oportunidades de innovación radical en sus operaciones. En segundo lugar no todas la compañías encontrarán apropiado dedicar tiempo, esfuerzo y costo para lograr un punto de innovación radical. En tercer lugar, casi siempre existen oportunidades de reducir costos con la mejora de los procesos no esenciales, incrementando la competitividad mejorando los procesos esenciales de negocio.

## 5.- Diseño del plan.

### 5.1.- Descripción de nuevos procesos.

En este momento, ya se concluyeron los pasos preliminares. Además, ya se identificó un proyecto de reingeniería. Ahora el equipo de reingeniería comienza a mejorar el proceso.

Los flujogramas describen de manera gráfica la secuencia de las actividades de un proceso. Por lo general, una descripción gráfica, como un flujograma, es más útil que una definición escrita del mismo, porque la mayoría de las personas posee una orientación visual.

El primer paso en el desarrollo de flujogramas consiste en identificar los límites. Comenzando con el límite de entrada, el equipo identifica los resultados correspondientes y traza la gráfica con sus etiquetas apropiadas. El resto de la gráfica debería describir el flujo de trabajo a través de los sucesivos pasos de transformación y control; de las entradas a los resultados; agregando actividades específicas con sus correspondientes entradas y resultados, utilizando los símbolos y etiquetas apropiados. Estos pasos se realizan hasta que se traza y etiqueta la última actividad.

Una vez concluidos los flujogramas, los miembros del equipo deberán revisarlo. Si no están de acuerdo en la precisión de los flujogramas, el líder del proyecto deberá encontrar y resolver las razones de las percepciones del conflicto. Además el equipo deberá asegurar que no se requiere información adicional para comprender mejor el proceso.

Una vez aprobado el proceso, el equipo debe proceder a la creación del Diagrama Integrado de Flujo (D.I.F.). Este es una representación gráfica de los modelos físicos y de comunicación de un proceso y se compone de cuatro elementos básicos:

- *Tuberías.*- Mueve un paquete único de información o material entre actividades, archivos y entidades externas en un D.I.F. Una flecha o vector con nombre simboliza una tubería; para representar las interfases.

- *Actividades.*- Representan cierta cantidad de trabajo a realizar sobre el paquete de la tubería. Estas actividades deben de enumerarse y dependerá de la interpelación entre los diversos diagramas.
- *Archivo.*- Es un conjunto de materiales o información, o un espacio donde estos se almacenan. Pudiendo ser un archivo de computadora, un libro o hasta un basurero.
- *Entidades externas* Estas pueden definirse como las personas u organizaciones fuera de los límites del proceso, que es el receptor o causante neto del proceso que se diagrama.

## 5.2.- Hoja de trabajo de diagramación. Ver (anexo 4)

Después de concluir tantos flujogramas y D.I.F. del proceso como se requieran, el equipo de reingeniería deberá culminar el desarrollo de la hoja de trabajo del proceso. Esta hoja proporciona un resumen administrativo del proceso en un formato consolidado. Debe llevar los siguientes puntos:

<b><i>Proceso</i></b>
Diagramación del proceso.

<b><i>Cliente</i></b>
Son los usuarios de los bienes o servicios que genera el proceso. Son los jueces definitivos de la calidad del rendimiento del proceso.

<b><i>Rendimientos del proceso</i></b>
Son los bienes o servicios que produce el proceso.

<b><i>Insumos del proceso</i></b>
Son el equipo, materiales, métodos y entorno necesarios para producir los bienes y servicios del proceso. Las personas son el recurso central que requieren los insumos y actúan sobre ellos.

<b><i>Evento catalizador</i></b>
Es el suceso que marca el principio del proceso. Establece el límite inicial del proceso.

### ***Necesidades y expectativas de los clientes***

Representa los atributos que exigen los clientes de los bienes y servicios.

### ***Objetivos específicos del cliente***

Traducen las necesidades y expectativas de éste, en atributos específicos y cuantificables que pueden usarse para evaluar la calidad del bien o servicio.

### ***Voz del cliente***

Es el mecanismo de retroalimentación por el que se mide y examina la satisfacción de los clientes con el bien o servicio.

### ***Objetivos específicos del proceso***

Define los objetivos y las metas que el proceso debe alcanzar para cumplir las expectativas de calidad de los clientes respecto al bien o servicio. (traducción de los pensamientos específicos del cliente)

### ***Voz del proceso***

Es el mecanismo de retroalimentación por el que se mide y examina la calidad del proceso contra los objetivos específicos del mismo. Esta medición se realiza antes de que el bien o servicio lleguen al cliente.

## **5.3.- Análisis de limitantes del proceso.**

Es un breve examen de los obstáculos que impiden que el proceso satisfaga al cliente o que opere en forma eficaz y eficiente.

El equipo debe identificar los obstáculos que impiden que los empleados que son parte del proceso efectúen su trabajo en forma adecuada. La mejor fuente de esta información son los propios empleados. Solo es preciso preguntarles que les impide realizar su trabajo.

Una limitante es aquélla que es difícil de superar o que requiere mejoras de capital para lograrlo. El equipo de reingeniería no puede superar una limitante del proceso sin saber dónde y por qué existe. Sin embargo, una vez que el equipo identifica estos puntos, los miembros pueden proceder a su eliminación.

## **6.- Elaboración del plan estratégico.**

Ninguna organización existe en un vacío. La demografía, las modificaciones en los valores, los mercados mundiales, las regulaciones ambientales, las restricciones legales y las responsabilidades sociales son solo algunas características del entorno que no es posible ignorar. Es preciso reunir los datos y presentar una fotografía de la organización. La recolección y el análisis de estos datos ayudará a la alta dirección a comprender donde se encuentra la organización y donde debería estar. Asimismo, este proceso resalta los datos organizacionales incompletos o inexistentes.

La organización puede identificar oportunidades de mejora al documentar su propia fortaleza y las de los competidores. Una imagen más clara de las necesidades y expectativas de los clientes y competidores surge de este análisis. Este proceso puede señalar bienes y servicios que responden a los deseos de los clientes y proporcionan una ventaja en el mercado. Es posible simplificar este análisis realizando el benchmarking de la organización y sus competidores.

Ya teniendo una visión global de la organización por sí misma, también debe evaluar la prontitud de la organización ante el cambio antes de embarcarse en el proceso de reingeniería. Por lo general, se logra pidiendo a los empleados que determinen los niveles actuales de espíritu de los empleados y de confianza en la dirección de las organizaciones. Si la fuerza de trabajo se encuentra dividida por una carencia de objetivos de enfoque, alto nivel de desconfianza, o falta de confianza en la dirección, resistirá los esfuerzos de reingeniería.

Además, la organización necesita identificar los intereses de la dirección y los empleados respecto a la organización. Con esta información, es posible identificar las barreras internas al éxito de un proceso de reingeniería y tomar acciones eventuales y preventivas para ayudar a que la fuerza de trabajo acepte y utilice el proceso de reingeniería.

Se debe de elegir un enfoque de planeación para permitir a la organización identificar y evaluar alternativas futuras y desarrollar una estrategia total para moverse hacia el futuro deseado por la organización.



Los tres enfoques básicos son:

#### ***Enfoque de escenario***

Consiste planteando una o mas imágenes del futuro. Para hacerlo, los miembros del equipo de planeación revisan el material de los pasos previos. Las ventajas de enfoque son: Es rápido, Retiene el interés de las personas y usa una estructura de pensamiento de imagen global y se enfoca en los cambios importantes en el énfasis o la dirección.

#### ***Enfoque de puntos críticos***

El equipo de planeación desarrolla la secuencia de los puntos críticos de los pasos anteriores en cierto orden lógico. Se enumeran las posibles soluciones a cada punto y se elige la mejor solución. Es preciso revisar las decisiones anteriores, en función de las decisiones posteriores. Luego de resolver los puntos importantes, se revisa la estrategia global de la organización para asegurar que sea sana.

#### ***Enfoque de objetivos***

Consiste en seleccionar los objetivos y metas importantes de la organización para los próximos años y después de elegir la mejor estrategia para alcanzarlos.

Después de elegir el enfoque de planeación y desarrollar el plan estratégico, la descripción del plan se comunica hacia abajo, a los niveles jerárquicos que intervienen y a la población general de empleados, con solicitudes de contribución y retroalimentación. Se consolida la retroalimentación y después se desarrolla un plan detallado a varios años para la organización.

El desarrollo de planes anuales de operación es el siguiente paso para la planeación de la reingeniería. El propósito de esto es aclarar la visión de la organización y alinear ésta con los métodos de función.

Los planes anuales de operación se aseguran que la organización se alinee hacia abajo. Son para el grupo de líderes una herramienta para evaluar la unidad departamental y controlar de esta manera anual, trimestral y mensual. Asimismo permiten a los líderes evaluar la alineación de las actividades de su área con las actividades corporativas.

Los planes de largo alcance, no se materializan por arte de magia. Alcanzar las visiones requiere transformar éstas en acciones. Los gerentes departamentales deberán establecer sus objetivos personales de operación para los próximos doce meses. Además, estas metas deberán basarse en las áreas claves de resultados, por lo que habrán de ser medibles y observables.

Como sabemos los recursos son escasos y deben asignarse de forma adecuada. Por lo tanto, la organización debe analizar los recursos existentes y los que necesitan para cumplir los objetivos.

Cada líder revisa los objetivos del departamento y después desarrolla los planes a corto plazo por medio de los que el departamento contribuirá a alcanzar tales objetivos. Este proceso deberá ocasionar un intercambio en toda la estructura organizacional. El gerente decide las medidas que ayudarán a vigilar los resultados y el proceso que se utiliza para lograrlos.

Se comparan los planes realizados con la reingeniería contra los hechos de forma tradicional para determinar las diferencias y decidir si conviene llevar a cabo la implementación del plan.

## **7.- Implementación del plan.**

### **7.1.- Crear un programa piloto.**

El equipo deberá establecer sus objetivos piloto y factores de éxito antes de discutir la propuesta con el Comité de Reingeniería y los Responsables.

Se pueden evaluar los objetivos del programa piloto por medio de las siguientes preguntas:

- a) ¿Qué trata de lograr el equipo llevando a cabo el objetivo piloto?
- b) ¿Qué factores requieren para crear un ambiente realista en el cual llevar a cabo el piloto?
- c) ¿Qué factores o características deberán existir en el piloto?

Es necesario también, desarrollar medidas piloto para determinar el éxito del proceso haciéndose las preguntas siguientes:

- a) ¿Qué indicadores o factores son clave para determinar un cambio al proceso?
- b) ¿Qué indicadores se medirán y como?
- c) ¿Qué herramientas pueden usarse para medir los efectos de los cambios?
- d) ¿Son los indicadores de éxito consistentes con los objetivos del proceso y las metas globales del proyecto?
- e) ¿Es consciente del proyecto piloto y sus objetivos el cliente del proceso?

Al realizar el programa piloto del nuevo proceso es necesario el acuerdo y aprobación de los responsables. Así como aclarar los cambios que tienen lugar y por qué suceden, dónde se van a dar los cambios y las nuevas perspectivas y habilidades que requieren los participantes del piloto.

Después de un periodo de prueba predeterminado, el equipo de reingeniería debe de evaluar el programa piloto. De manera específica, debe decidir si los datos que proporcionó el piloto apoyan la conclusión de que ocurrió un cambio verdadero en el desempeño del proceso y corregir las desviaciones para su implantación.

Se pueden realizar tantos pilotos como sea necesario, hasta que el piloto realmente dé los resultados que se requieren para su implantación.

## **7.2.- Implantar el nuevo proceso.**

Se debe crear un plan de acción para la implantación. El cual debe ser amplio, para que la transición del proceso viejo al nuevo fluya con suavidad y sin traumas o problemas importantes. Este cambio es un proceso lento y por lo general los seres humanos evitan el cambio. Así que el plan debe abarcar cualquier resistencia potencial.

El primer paso consiste en desarrollar un método de comunicación que informe a todos los afectados por el cambio de los objetivos de éste. El método deberá ser abierto, informativo y completo. Es preciso proporcionar a las personas las razones para convencerse de las modificaciones del proceso. El convencimiento de las personas es necesario para lograr que la aplicación sea un éxito.

El plan de implantación deberá especificar asimismo las mediciones que se emplearán para evaluar el nuevo proceso, así como la forma de comunicar estas medidas a las personas dentro del proceso. Estas deben ser parecidas a las que se utilizaron en el piloto. Así como fácilmente alcanzables, críticas para el desempeño del proceso, oportunas y accesibles a las personas que necesitan la retroalimentación.

El plan deberá contener también, la forma en que la organización proporcionara habilidades y educación a las personas, para asegurar el éxito de los cambios. Y el sistema de retroalimentación adecuado para las personas.

Por ultimo, la organización debe ejecutar el plan de acción asegurando que los responsables sean quienes dirijan la implantación, no el equipo de reingeniería.

## 8.- Evaluación del cambio.

Consiste en evaluar la actividad pasada y desarrollar los objetivos y prioridades para el año siguiente. En esta evaluación se emplea la retroalimentación de todas las actividades de reingeniería, junto con la revisión del desempeño organizacional.

El proceso de evaluación se debe de hacer al menos en forma semestral, de modo que la dirección pueda verificar que el esfuerzo de reingeniería es consistente con los planes operativos y está bien orientado.

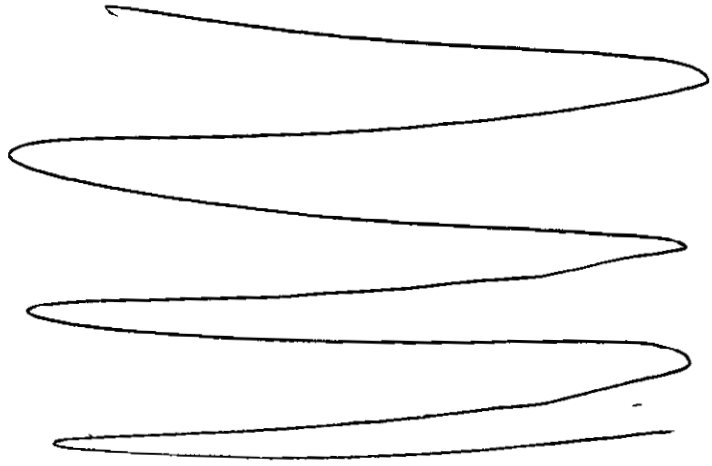
Al desarrollar sistemas de mediciones es necesario considerar seis criterios básicos:

- *Validez.*- Que refleje con precisión los cambios en la productividad real.
- *Totalidad.*- Se refiere a la minuciosidad con que se entregan todos los resultados y se miden todos los recursos.
- *Comparabilidad.*- La utilidad de las mediciones radica en la capacidad de los usuarios de comparar un periodo con otro, o contra una norma específica. Con mediciones comparables, una organización es capaz de determinar si emplea los recursos disponibles con mayor o menor eficiencia.
- *Inclusividad.*- Deben incluir una amplia variedad de actividades en todas las funciones de la organización, y no solo los costos directos.
- *Oportunidad.*- Si bien las mediciones continuas o en tiempo real no pueden ser prácticas, un sistema de medición deberá reconocer y comunicar las desviaciones o excepciones importantes contra el plan al menos en forma diaria a los gerentes o responsables directos.
- *Eficacia.*- El liderazgo organizacional. Esto se logra mejorando los resultados, elevando la conciencia administrativa y mejorando el control.

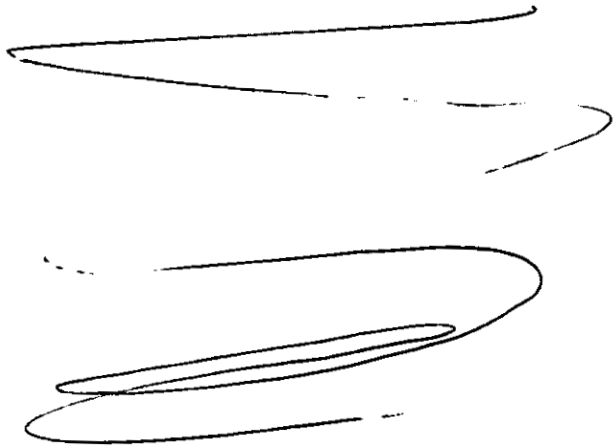
Por lo general, surgen dificultades al establecer un sistema de medición debido a que las mediciones tienden a ser demasiado amplias, tienden a orientarse a las actividades en vez de a los resultados, la dirección no proporciona suficientes recursos para trabajar, el sistema fracasa en la definición de responsabilidades y la integridad del sistema de medición esta en entredicho.

## **9.- Repetición del ciclo**

El trabajo de reingeniería no es una sola vez durante la vida de la empresa, debe de hacerse continuamente para no perder la ventaja con la competencia. Por lo que es necesario realizar el método de reingeniería una y otra vez dependiendo de las mejoras que se pueden hacer repitiendo el ciclo desde el planear el cambio.



## **CASO PRÁCTICO**



### **III Texas Commerce Bank**

En 1994, el Texas Commerce Bank lanzó un proyecto de reingeniería llamado MEJORA DEL PROCESO, que incluyó a cada una de las partes de la organización y a los nueve mil empleados. El Banco estructuró y llevó a cabo el proyecto sin consultoría externa.

El banco quería:

- a) Elevar al máximo la calidad.
- b) Mejorar el servicio al cliente.
- c) Eliminar gastos innecesarios.

#### **1.-Preparación para el cambio.**

La alta dirección, descubrió que mediante la RPN podría hacer que se cumplieran los tres objetivos aplicando un solo método.

Después de llevar a cabo un exhaustivo análisis de las ventajas y desventajas en su implantación, reconocieron la necesidad de que se involucraran todos los empleados al máximo, esto incluía un cambio radical en la cultura organizacional. Este cambio debía incluir, capacitación, concenso y confianza de todos y cada uno de los empleados. Así como la creación de un equipo de consultoría interna que apoyara y ayudara a la implementación.

Las desventajas que encontraron fueron:

- 1) La dificultad en el análisis, debido a la interrelación que existía entre los procesos.
- 2) Resistencia al cambio.

#### **2.- Planear el cambio.**

El Banco, determinó que su empresa fuera vista como (misión):

Una organización que cambia y mejora constantemente con el objeto de satisfacer mejor que nadie las necesidades de sus clientes, de su personal y de sus accionistas, haciéndolo al menor costo posible.



### **3.- Determinación de la nueva organización.**

Para descubrir la estructura se requirió una nueva organización que estuviera soportada en las ideas y la honestidad de los empleados, así como el dar la cara a los clientes. El acercamiento necesitaría ser funcional cruzado, y dentro de las líneas formales y la estructura jerárquica.

Esta fue una fase muy importante para el Banco, debido a que retó a sus empleados a salir de sus cajas y a preguntarse sobre sus viejas acciones.

Mientras podía ser posible el cambio de la organización, la cultura movilizó rápidamente a la gente mas por la fuerza que por su propio convencimiento. La cultura requería el envolver a la masa en el conocimiento para implementar el cambio.

Organizaron seis tareas, cada una manejada por un vicepresidente senior. Mientras estaba en marcha el proyecto de RPN, el vicepresidente solo funcionaba para manejar una de esas tareas. Esas seis personas eran mandadas por seis ejecutivos que actuaban como líderes, supervisores, consejeros y a veces defensores. Integraron las tareas con acciones funcionales cruzadas representativas para evitar la posibilidad de meterse en su vieja caja de acciones. Cada tarea fue suplementada por el equipo de consultoría interna entrenado para proveer ayuda, guiar el proceso y actuar como pegamento organizacional para dejarlos dirigidos y asociados.

El entrenamiento de empleados y manejadores fue el primer obstáculo y necesitó mas que solo métodos de entrenamiento. El objetivo primario era comunicar el mensaje de reingeniería y evitar la resistencia al cambio. Se desarrolló un día de instrucción de la Mejora del Proceso, se empezó con un ejercicio donde se ilustró y se discutió el proceso para construir un equipo.

Muchos de estos miembros era la primera vez que se veían y también que trabajaban juntos. Los entrenadores y miembros discutieron sobre los paradigmas y la teoría básica de la reingeniería y se dió entrenamiento formal.

Las tareas se empezaron a descubrir. Todos los empleados se involucraron en los procesos uno a uno, ya sea a base de entrevistas, grupos o secciones de

entrenamiento. Ya no había vacas sagradas, Todas las líneas del negocio, todos los productos y todos los procesos estaban incluidos. Al mismo tiempo promovieron un programa de sugerencias del empleado.

El resultado final de estos dos meses fueron 16,000 ideas. El enorme éxito de esta fase envió un mensaje claro a la organización: Las oportunidades de cambio estaban ahí.

Para organizar y analizar estas ideas, se creó una base de datos para facilitar el agrupar las ideas a lo largo de la línea de proceso. Por ejemplo, ideas sobre duplicado de formas e información requerida para abrir cuentas y certificados de deposito. El equipo de B.P.R. revisó el proceso para la apertura de cuentas.

#### **4.- Identificación del proyecto de reingeniería.**

Cuando se lanzó esta fase, la fase del análisis, la nueva perspectiva requería que se cambiaran las tareas naturales y se crearan aproximadamente 180 equipos de procesos.

Mientras los gerentes senior seguían con su papel, nuevos líderes de procesos, líderes de equipos y 1,800 miembros fueron seleccionados para participar en esta fase. Esto fue muy diferente y muy próximo a un análisis horizontal.

Obviamente, estaba ahí la necesidad de entrenamiento, pero con un énfasis en la reingeniería y el análisis. No se pudo simplemente dar un libro a los miembros del equipo y decirles, hagan reingeniería, tomen una aspirina y llamen al grupo interno de consultoría en la mañana.

Desde que se desarrolló este esfuerzo por y para el Banco, no se tenía el beneficio del método de cambio prescrito. Se tenía que desarrollar uno propio, uno que atacara dentro de la cultura. En Primer lugar, se enseñó a los miembros del equipo a crear; dibujar en la pared los procesos usando hojas grandes y marcadores gigantes. En segundo lugar, se enseñó como dar valor agregado al análisis, como evaluar el valor, como crear flujogramas, como usar nuevos paquetes de computadora para llevar a cabo mas rápidamente el análisis y finalmente, confiar en su imaginación.

A lo largo del entrenamiento, la comunicación fue un obstáculo manejado eficientemente. Los rumores se esparcieron muy rápidamente durante las fases anteriores a quitar el velo al programa de mejora del proceso. Se desarrolló una serie de comunicaciones, incluyendo mensajes en video por el director, contestando preguntas de los empleados y enviando mensajes claros y este no fue solo otro informe del apretado presupuesto anual. Esta comunicación fue continua y a pasado a ser parte de la mitología corporativa.

## **5.-Diseño del plan**

Esta fase fue, como tomada de Disney, de la imaginación. Estaba aquí, se empezó con una hoja de papel limpia y se rediseñaron las líneas de negocios del Banco, se cuestionó la viabilidad de los productos, eliminando actividades y aplicando nueva tecnología. Finalmente, el nuevo tipo de Banco surgió. La fase incluyó descripciones de antes y después del proceso, nuevos flujogramas, el costo/beneficio de todos los procesos y las estrategias para su implementación, incluyendo tecnología.

## **6.- Resultados**

Los resultados de la mejora del proceso fueron significativos: 16,000 ideas, 1,005 proyectos por implementar, 1,100 actividades identificadas para su eliminación y 43 millones en reducción de gastos. No tomando en cuenta los problemas a lo largo del camino, la opción de utilizar expertos externos nunca fue considerada. Para obtener un sostenible y real cambio dentro del Banco se necesitó que se generara desde adentro con un compromiso claro en todos los niveles organizacionales.

La relación entre los ejecutivos del Banco, el director y los miembros del equipo facilitaron el éxito. Las sesiones de dibujo en la pared, las sesiones de grupo y rediseño fueron asistidas por los ejecutivos. Como miembros del equipo, ellos aprendieron mucho sobre la forma interna de trabajar del banco. Los resultados cuantitativos eran impresionantes, pero los empleados renovaron su espíritu hacia el cambio y hacia el trabajo en equipo que era mas valioso. Surgió una red de comunicación informal de los empleados, independiente de sus tareas y posiciones, y continua soportando adecuadamente la resolución de problemas y la generación de ideas.

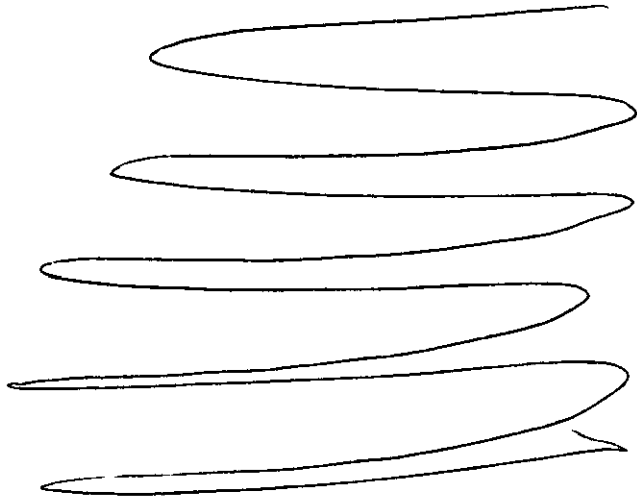
## **7.- Repetición del ciclo.**

El Banco, ha reorganizado sus esfuerzos hacia el cambio para la implementación de procesos otra vez. Ahora, las 1,005 recomendaciones ya han sido asignadas a dos equipos dentro de las líneas del negocio. Los diseños formales del proyecto para cada equipo se han desarrollado y se recogen cada semana en una base de datos central para su reporte y calendarización entre las diferentes interdependencias.

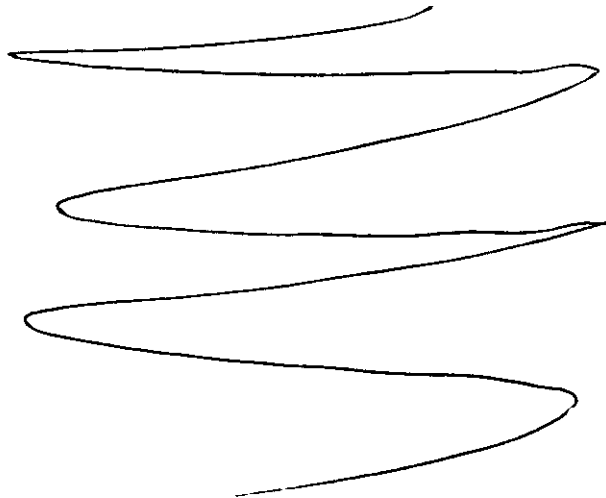
Concurrentemente con esta planeación de proyectos y esfuerzos de implementación, se diseñó un pizarrón electrónico de anuncios para la Mejora del Proceso. Todos los empleados pueden tener acceso a este pizarrón, donde se unen las recomendaciones originales a los proyectos de implementación.

El compromiso de los empleados y las ideas iniciales de cambio se han llevado a la implementación, el entusiasmo continúa alto y la gente continúa dando ideas. Lo mejor es que la cultura corporativa ha empezado a adoptar nuevos sistemas de valores y la necesidad de un cambio continuo y dinámico.

El aspecto formal de la mejora del proceso va a pasar a la historia y el Banco sostiene un nuevo nivel de reingeniería sostenida por si misma.



## **CONCLUSIONES**



## CONCLUSIONES

En nuestro país, la mayoría de las empresas no tienen una adecuada organización, ni adecuados procedimientos para llevar a cabo su tarea; tienen demasiados paradigmas, creados por los mismos dueños y dirigentes. Que generalmente son los mismos.

Estos líderes, se encuentran regularmente con el primer paradigma; el dar el paso de ser una empresa familiar a ser una empresa institucional, el dejar las operaciones de la empresa en manos de gente nueva, con nuevas ideas y con mayor preparación intelectual.

El segundo paradigma con el que se enfrentan podría ser, en que confiados en su amplia experiencia creen conocer el mercado, la competencia, sus productos, el entorno en donde se desarrollan, etc. Pero no consideran que estos aspectos que rodean a la empresa están en continuo cambio y no estáticos como fueron por muchos años.

Otro de los paradigmas con el que se encuentran, solo si se reconocen los dos anteriores antes de que sea demasiado tarde para continuar con las operaciones, es el como adaptarse al entorno, como mejorar y como no estancarse. Y es aquí donde la reingeniería de procesos de negocios puede serle útil a la empresa.

La reingeniería de procesos de negocios no es la panacea de la administración, pero es una herramienta de gran ayuda para eficientizar las operaciones de una empresa, mediante técnicas de análisis y de mejora continua.

Las ventajas que he encontrado son:

- El conocimiento total de las operaciones de la empresa por parte de todos los que integran ésta.
- La participación de todos los integrantes de la organización.
- La creación de una cultura organizacional, con las premisas de mejora continua y hacer las cosas bien desde la primera vez.
- El rompimiento de los paradigmas organizacionales.
- El estar siempre al pendiente del cliente.

- El conocimiento de las fuerzas y debilidades de la empresa para su máximo desarrollo o su mejoramiento.
- La creación de valor agregado en cada una de las actividades de la empresa.
- La reducción de tiempos y eliminación de actividades ociosas, así como de la repetición de estas.
- Las reducciones de gastos en la operación.
- El ser igual de eficiente que la competencia.
- El poder lograr ser el líder.

Las desventajas son:

- Es necesario que las personas que dirigen la reingeniería dominen las técnicas para llevar a cabo un proyecto.
- Puede existir desorganización y el descontrol en el momento del cambio.
- La necesidad de capacitación, para cambiar la forma de pensar del personal.
- El cambio puede tardar mucho tiempo.
- El costo del cambio.
- Puede no existir compromiso de las personas.
- La resistencia al cambio.
- El costo de tecnología de punta.

Debido a las desventajas que existen, es necesario llevar a cabo un estudio sobre la viabilidad del cambio, poniendo en consideración estos aspectos y otros que podrían obstaculizar el cambio, dependiendo del tipo de organización.

Considero que es necesario que todas las empresas, lleven a cabo programas para implantar nuevas técnicas administrativas, ya sea la reingeniería de procesos de negocios u otras que existen actualmente.

Creo que la reingeniería de procesos de negocios, es una herramienta de fácil utilización, debido a que es un procedimiento lógico y similar al proceso administrativo. Por lo que cualquier persona con ciertos conocimientos administrativos puede seguir el método para su implementación. Aunque para que este método de mejores resultados, se debe tener un amplio conocimiento sobre el método y las técnicas a aplicar.

También es necesario el estudio de algunos casos en donde se llevó a cabo esta técnica, con el objeto de familiarizarse con los problemas y la forma en que se resuelven. Así como para empaparse de alternativas, herramientas y obstáculos para la creación de reingeniería de procesos de negocios.



# BIBLIOGRAFIA

## Libros:

Cómo Hacer Reingeniería  
Raymond L. Maganelli, Mark M. Klein  
Editorial Norma.

Reingeniería de procesos de negocios  
Johansson, McHugh, Pendelbury, Wheeler  
Editorial Limusa, México 1995

Reingeniería de la organización  
Jeffrey N. Lowenthal  
Editorial Panorama, México 1995

La gerencia  
Peter F. Drucker  
Editorial El ateneo, Argentina 1992

## Artículos:

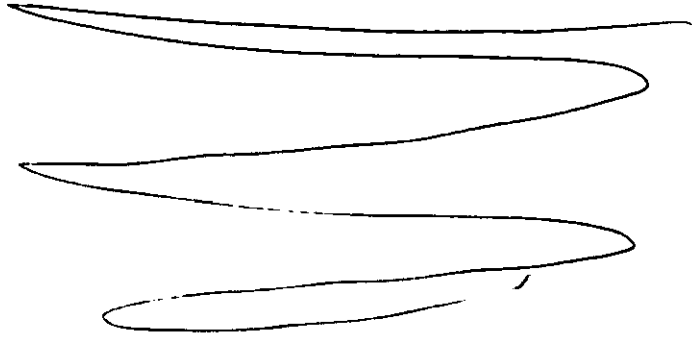
The Reengineering revolution  
Michael Hammer & Steven Stanton  
Harper Bussines, NY 1995, The Electronic College of Process Innovation.  
<http://www.dtic.dla.mil/c3i/bprcd/5544.html>

How BPR Can Go Awry  
Thomas G Cody  
Enterprise Reengineering, March 96, The Electronic College of Process Innovation.  
<http://www.dtic.dla.mil/c3i/bprcd/5317.html>

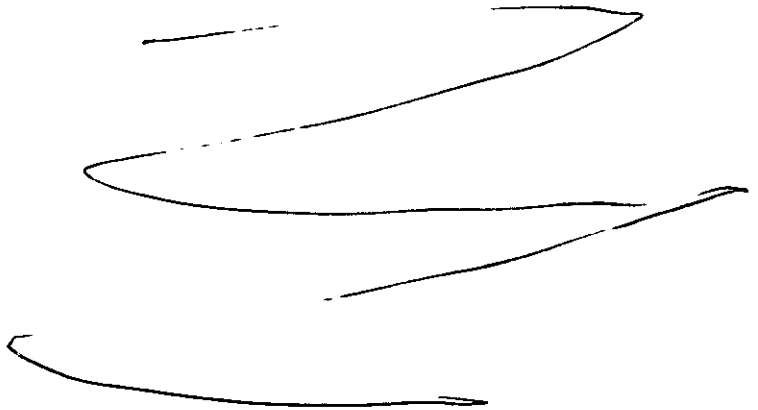
Levering Processes for Strategic Advantage  
David A. Garvin, Harvard Business Review, Sep-oct 95  
<http://www.nbsp.harvard.edu/groups/hbr/sepoct95/95502.html>

## Caso:

Beating the Bank On Reengineering  
Anita Ward  
Enterprise Reengineering, Aug 95The Electronic College of Process Innovation  
<http://www.dtic.dla.mil/c3i/bprcd/5282.html>



## **Anexos**



**ESTA TESIS NO SALE  
DE LA BIBLIOTECA**

## **Disminución de costos:**

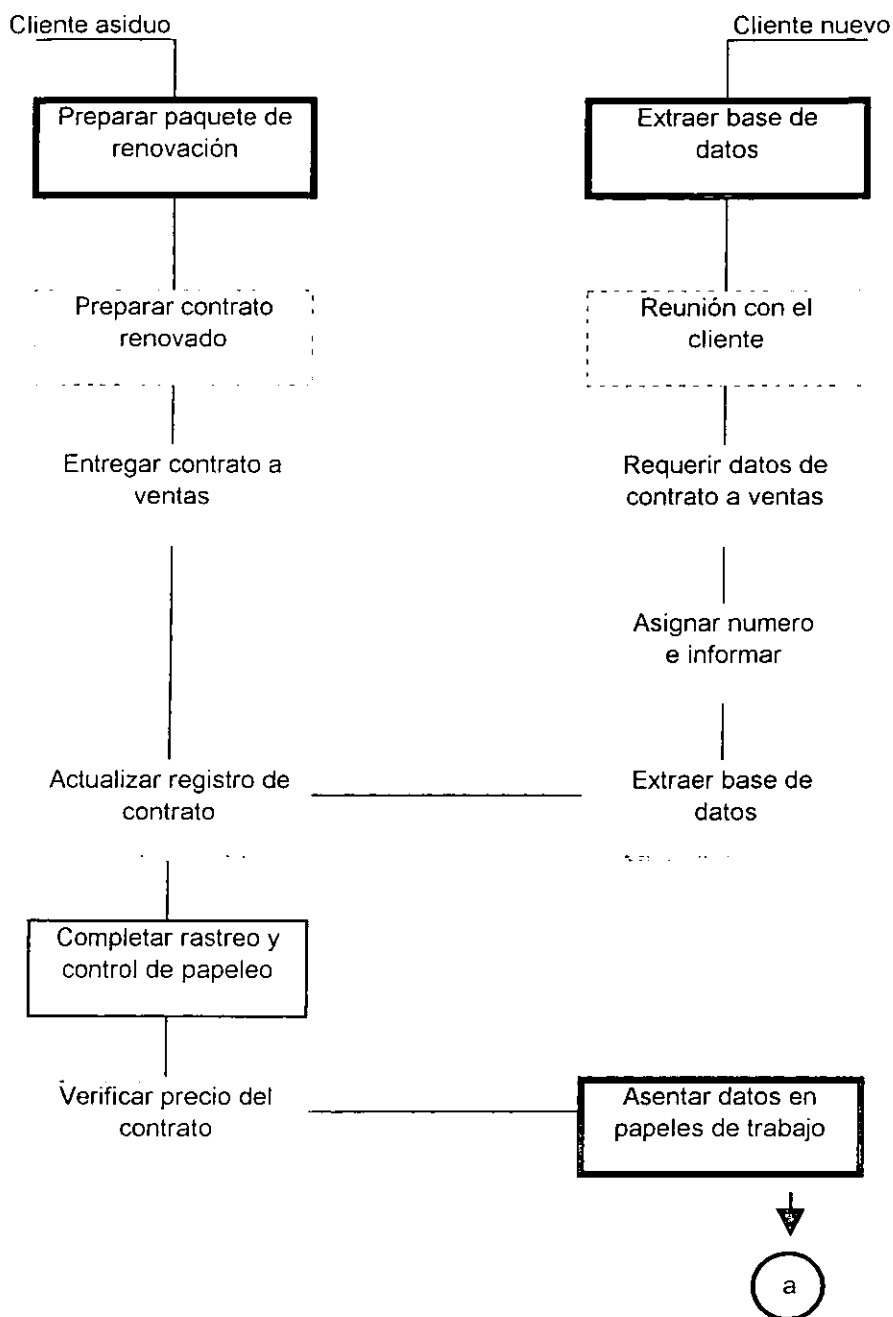
Dun & Bradstreet, el proveedor de información de negocios, estaba preocupado por su comunicación con el cliente y el método mediante el cual se establecían los contratos de evaluación de créditos. Los procesos mediante los cuales los clientes contrataban los servicios de la empresa estaban perfectamente probados, aunque un tanto lentos, y sentía que rediseñándolos, podría conseguir reducciones de costos significativos y mejorar el servicio al cliente.

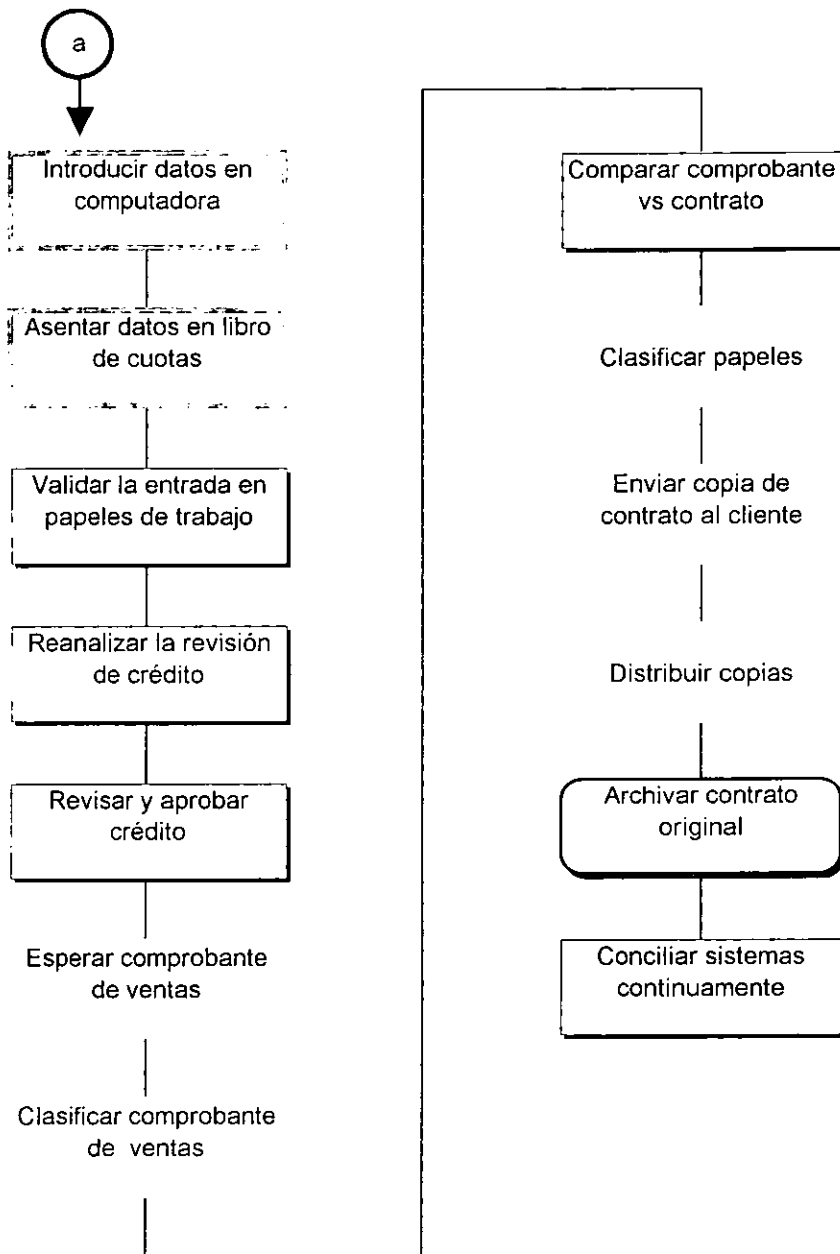
Tres flujos de proceso distintos para diferentes tipos de contratos fueron reemplazados por un solo proceso flexible. Así como también se reemplazaron las PC, la multiplicidad de formas y duplicados por un servidor y un software integral, y ahora se permitía consultar al cliente por teléfono.

En resultado, se obtuvo un ahorro de 7 millones mediante el rediseño del proceso.

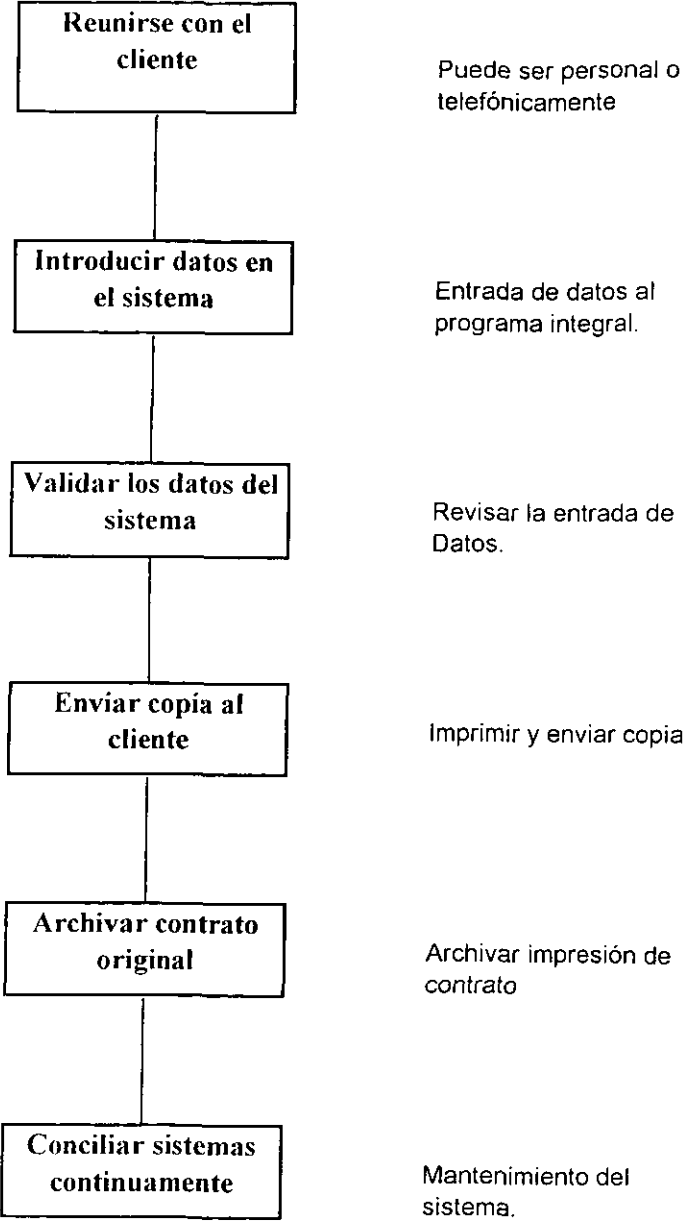
# Disminución de costos:

## Proceso para preparación de contratos





*Después de hacer reingeniería:*

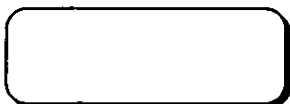


Clave de figuras:

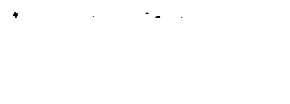


Operaciones de control

Operaciones de transporte



Operaciones de almacenaje



Operaciones de duplicación



Operaciones de proceso



Operaciones de captura

## **Lograr la paridad o ser el mejor de su clase:**

Un ejemplo que se dio hace algunos años entre los diferentes restaurantes de pizzas a domicilio, fue al llegar Dominos Pizza a México con sus políticas de servicio al cliente como:

- Creación de franquicias.- Para abarcar territorialmente el mercado.
- Capacitación a empleados.- Para dar un servicio respetuoso al cliente. (actitud de servicio)
- La mas alta calidad en materias primas
- Alta tecnología en la maquinaria para la preparación, entre otras.

Lo que le llevo a dar un mejor servicio que la competencia, al poder producir y entregar el producto en menos de treinta minutos.

Un gran numero de negocios que desarrollaban esta actividad, se vieron en la necesidad de cerrar. Pero algunos de ellos copiaron y/o adaptaron ese tipo de actitudes para lograr la aceptación del mercado, tanto que actualmente han ido mas allá que el que puso las reglas del juego. Ofreciendo sus productos con el mismo servicio pero con una importante disminución en el costo para el consumidor.



## **Punto de innovación radical:**

- ◆ En la industria de semiconductores, el desarrollo de productos nuevos, siempre ha sido un proceso principal. Pero con la capacidad que obtuvo una compañía de reducir el tiempo total de fabricación (plazo entre la recepción del pedido y el producto terminado) de dieciséis a cuatro semanas, se estableció una nueva dimensión competitiva, repentinamente el mercado se enfocó en otra dirección y los clientes vieron que podrían obtener beneficios reales sin que fuera necesaria una nueva tecnología.
- ◆ En la vieja ruta de Eastern Airlines de Boston o Washington D.C. a Nueva York y viceversa. En los años 70's cuando Eastern introdujo el concepto de los vuelos cada hora en la hora, reescribió las reglas del transporte aéreo en el corredor de más tráfico en los Estados Unidos. La línea aérea utilizó las mismas actividades y las mismas competencias esenciales, no obstante creó un nuevo proceso que utilizó innovaciones tales como expedición de boletos a bordo, un precio y un asiento garantizado, incluso aunque la compañía tuviera que utilizar otro avión para un solo pasajero, todo con objeto de ofrecer un nivel de servicio nunca antes visto.

# Hoja de trabajo de diagramación

