



UNIVERSIDAD AUTONOMA METROPOLITANA

UNIDAD IZTAPALAPA

DIVISIÓN DE CIENCIAS SOCIALES Y HUMANIDADES

LICENCIATURA: ADMINISTRACIÓN

TEMA: "REINGENIERÍA, UNA HERRAMIENTA PARA LA EMPRESA EN MÉXICO"

TESINA

**QUE PARA OBTENER EL TÍTULO DE
LICENCIADO EN ADMINISTRACIÓN**

PRESENTA: MEZA ZAMUDIO JORGE

MATRICULA: 95218410

ASESOR: ALFREDO ROSAS ARCEO

ARCEO

21030

23: ABRIL: 2002

Í N D I C E

	Página
INTRODUCCIÓN _____	1
 CAPÍTULO I.	
METODOLOGÍA DE INVESTIGACIÓN _____	2
1.1 Justificación del tema_____	2
1.2 Objetivos del trabajo_____	3
1.3 Preguntas a resolver_____	4
1.4 Exposición de hipótesis_____	4
1.5 Motivos de la investigación_____	4
1.6 Presentación de la investigación_____	5
 CAPÍTULO II	
CONSIDERACIONES BÁSICAS DE LA REINGENIERÍA DE PROCESOS _____	7
2.1 Marco histórico y surgimiento de la reingeniería_____	7
2.2 La fuerza de las tres C's de la reingeniería_____	11
2.3 Definición formal, elementos clave y principios de reingeniería_____	13
2.4 Definición de proceso_____	16
2.5 Lo que es, lo que no es reingeniería y cuatro errores comunes_____	16
2.6 La resistencia y administración del cambio_____	17
2.7 Algunos resultados de reingeniería en México y a nivel internacional_____	19
 CAPÍTULO III	
DISTINCIÓN DE ALGUNOS ENFOQUES DE REINGENIERÍA DE PROCESOS _____	34
3.1 Modelo de reingeniería de Hammer y Champy._____	34

3.2 Metodología de reingeniería aplicada a los procesos de los negocios por Daniel Morris y Joel Brandon.	41
3.3 Metodología para la reingeniería de procesos de negocios por Henry J. Johanson y Patrick Mc Hugh.	55
3.4 Metodología reingeniería “Empezar de nuevo” por Nereo Roberto Parro.	60

CAPÍTULO IV

PERSPECTIVAS ACERCA DE LA EMPRESA	73
4.1 Definición y clasificación de las empresas.	73
4.2 Importancia de la micro, pequeña y mediana empresa en el contexto económico nacional.	74
4.3 El macro y microentorno en la empresa nacional.	75
4.4 La micro, pequeña y mediana empresa y la problemática de su medio interno.	83
4.5 La empresa familiar.	89
4.6 La cultura organizacional.	90

CAPÍTULO V

DISEÑO DE UN MODELO DE REINGENIERIA APLICABLE A LA EMPRESA MEXICANA	95
5.1 Necesidad del modelo	95
5.2 Etapas dentro del modelo propuesto	96
5.3 Descripción de las etapas dentro de la metodología propuesta	97
5.4 Comparativo de metodologías	103
5.5 Caso práctico de reingeniería	105
5.6 Desarrollo de la metodología	106
CONCLUSIONES	120
BIBLIOGRAFÍA	122

INTRODUCCIÓN

Las empresas requieren ser flexibles para responder rápida y adecuadamente a un entorno empresarial caracterizado por cambios constantes. En la investigación se efectúa el análisis de una técnica administrativa innovadora, la reingeniería, a través de su aplicación las organizaciones pueden experimentar un cambio radical que represente una solución a sus requerimientos y retos a los que se enfrenta.

Dado que los modelos de reingeniería aquí presentados se diseñaron en contextos diferentes a la organización y cultura mexicana, se analiza el contexto en el cual éstas se desarrollan, así como sus características principales.

La investigación no solo queda hasta aquí, sino que, tomando como referencia la información analizada se diseña y propone una metodología adecuada al ambiente empresarial mexicano, para verificar su validez se expone en un caso práctico la aplicación del modelo propuesto.

Este trabajo de investigación tiene el firme propósito de servir como una herramienta que permita mejoras en las empresas, enfocado sobre todo a las empresas mexicanas, que represente al mismo tiempo una alternativa que les permita evolucionar satisfactoriamente con una filosofía de cambio y renovación, para así de esta forma tener mayores probabilidades de éxito dentro de un entorno económico competitivo.

CAPÍTULO I: METODOLOGÍA DE LA INVESTIGACIÓN

1.1 JUSTIFICACIÓN DEL TEMA

Los primeros párrafos que aquí se presentan tienen la finalidad de evidenciar la importancia que tiene la reingeniería y al mismo tiempo hacer notar por qué es importante su análisis.

Actualmente las empresas mexicanas se desarrollan dentro de un entorno muy dinámico, de cambios constantes en lo económico y en un medio altamente competitivo dentro de mercados globales, ante estos factores las empresas deben actuar no solo para sobrevivir, sino también para obtener los resultados positivos que esperan, deben contar con una organización tal que les permita adaptarse rápida y exitosamente a los cambios y a las nuevas circunstancias que se presenten en su entorno.

A causa de la creciente apertura comercial que se ha dado en nuestro país hacia importantes mercados comerciales, las empresas tienen necesariamente que diseñar nuevas estructuras y contar con estrategias que les permitan modernizarse y ser más competitivas; la reingeniería surge como una técnica administrativa susceptible de aplicarse a las empresas mexicanas a través de la cual se obtienen resultados positivos en rendimiento, costos, calidad, servicio y rapidez.

Además, la reingeniería tiene una fuerte orientación hacia la satisfacción del cliente, plantea la organización de la empresa en base a procesos que producen valor para este último, utilizando como estrategia principal la innovación, lo cual es clave si tomamos en cuenta que los compradores ahora son dueños del mercado, es decir, son quienes toman la decisión final.

Este marco de exigencias crea las condiciones adecuadas para considerar la implantación de la reingeniería; la cual implica un cambio de mentalidad, significa la revisión fundamental y el rediseño radical de procesos; determina primero que debe hacer una empresa y posteriormente cómo debe hacerlo, eliminando prácticas ineficientes, lo que posibilita la estabilidad y el crecimiento de las empresas, dando apertura al cambio que requiere la empresa mexicana.

A través de la reingeniería es posible romper con viejas estructuras que no permiten el desarrollo de la empresa, eliminando procedimientos innecesarios, obteniendo así en cambio una organización con procesos adecuados que le permitan a la empresa cumplir con las demandas actuales de los mercados.

La reingeniería se presenta como una alternativa que le permite a la empresa ampliar sus perspectivas, mejorando su situación, transformándola y dando solución a los retos a los que ésta se enfrenta, proporcionándole al mismo tiempo ventajas competitivas.

Por otra parte, es cierto que existen diferentes modelos de reingeniería, teniendo como característica común que fueron diseñados y aplicados en culturas diferentes a la mexicana, por este motivo es necesario considerar los requerimientos y exigencias de la empresa mexicana para determinar un modelo y una metodología de reingeniería adecuado a sus características.

Mediante la reingeniería, la empresa puede experimentar un cambio en su organización, mismo que puede ser la alternativa que permita a las empresas en México operar satisfactoriamente y enfrentar los actuales retos que se le presentan.

1.2 OBJETIVOS DEL TRABAJO

Lo que la investigación pretende alcanzar se señala en los siguientes puntos:

- Distinguir y contrastar algunas metodologías y enfoques de reingeniería.
- Proponer una metodología de reingeniería aplicable a la empresa mexicana.
- Explicar cuales son los posibles rendimientos que las empresas mexicanas conseguirían al utilizar la reingeniería.

1.3 PREGUNTAS A RESOLVER

En el desarrollo de la investigación es posible encontrar respuestas a varios problemas, entre estos podemos señalar las siguientes cuestiones:

- ¿Es posible adecuar una metodología de reingeniería que ayude a satisfacer las necesidades de la empresa mexicana?
- ¿Qué aportaría la reingeniería a la empresa mexicana?

1.4 EXPOSICIÓN DE HIPÓTESIS

La guía central de la investigación la constituye la hipótesis que a continuación se expone, el trabajo tiende a demostrar la factibilidad de la situación que la hipótesis plantea.

- Partiendo de algunos modelos aplicados en culturas diferentes se diseña un modelo y una metodología de reingeniería adaptada al sector empresarial mexicano, misma que contribuiría a satisfacer los requerimientos de la micro, pequeña y mediana empresa mexicana, obteniendo éstos resultados positivos y acrecentando sus posibilidades de desarrollo.

1.5 MOTIVOS DE LA INVESTIGACIÓN

La razón que fundamenta la realización de esta investigación es la posibilidad de presentar una propuesta de reingeniería adecuada al entorno empresarial mexicano, considerando su entorno, su cultura y sus exigencias, misma que permita que la aplicación de esta herramienta sea más sencilla y adecuada.

Durante los últimos años la característica del medio ambiente donde operan las empresas ha sido un cambio constante, considerando, sobre todo, la creciente competencia, debido a la apertura comercial y a la globalización económica, desde luego que México no ha sido la excepción, lo que hace indispensable que las empresas se adecuen a estas nuevas condiciones para que puedan responder a las demandas del entorno competitivo de hoy en día; las organizaciones tienen que buscar estrategias que les permitan evolucionar y lograr sus objetivos. Es necesario que la

organización analice como esta llevando a cabo las actividades de su negocio, de allí la importancia que tiene la reingeniería, lo que ofrece la reingeniería es una nueva comprensión de los negocios y como mejorarlos. La reingeniería obliga a replantear los principios organizacionales sobre los que se constituyó la empresa.

De la misma forma como el entorno ha venido evolucionando las empresas tienen necesariamente que evolucionar también. Las empresas que pretendan ser exitosas deben ser ágiles, flexibles, innovadoras y enfocadas al cliente, estos son algunos de los beneficios que la reingeniería de procesos ofrece.

Este trabajo de investigación surge en función de la posibilidad hacer mas fácilmente comprensible una poderosa herramienta de la administración, como es la reingeniería de procesos, ya que para que sea realmente aprovechada es indispensable tener un conocimiento claro de lo que ésta implica para que en esas condiciones se aplique adecuadamente a la organización y se logren los beneficios que con ella se esperan alcanzar, desde luego que lo interesante de la reingeniería es que se presenta como una alternativa factible que pueden aprovechar las empresas en México, contando al mismo tiempo con una técnica que les permita no solo sobrevivir en un nuevo entorno cambiante sino también ser lo exitosas que buscan.

La razón principal de elaborar un trabajo como el que se presenta es precisamente tener a la mano información sobre la reingeniería considerando que su importancia clave radica en que se desarrolla tomando en cuenta el entorno empresarial mexicano, adecuando al mismo diferentes métodos de reingeniería.

1.6 PRESENTACIÓN DE LA INVESTIGACIÓN

La presentación del documento se organiza en cinco capítulos, donde el primero “metodología de la investigación”, trata de poner en perspectiva respecto a la importancia que tiene el análisis del tema, las razones que motivaron llevar a cabo el trabajo, así como de sus alcances, algunas cuestiones que se plantean y desde luego la piedra angular que es la exposición de la hipótesis.

El capítulo II “Consideraciones básicas de la reingeniería de procesos” da información acerca de los aspectos relevantes de la reingeniería de procesos, información que es clave para comprender esta técnica administrativa innovadora., en la parte final del capítulo se plantean experiencias en diferentes compañías que han aplicado la reingeniería.

El capítulo III “ Distinción de algunos enfoques de reingeniería de procesos” plantea algunos de los métodos de reingeniería que proponen diferentes autores, esto con la finalidad de realizar un análisis que ayude a determinar una propuesta orientada al entorno mexicano, que finalmente es lo que se persigue.

El capítulo IV “Perspectivas acerca de la empresa” lo que se expone en este capítulo es un enfoque sobre las empresas en México, señalándose los aspectos más relevantes que ayuden a establecer el método de reingeniería

El capítulo V “Diseño de un modelo de reingeniería aplicable a la empresa mexicana” Aquí se señala la propuesta de metodología, al mismo tiempo que dentro del capítulo se plantea un caso práctico.

CAPÍTULO II: CONSIDERACIONES BÁSICAS DE LA REINGENIERÍA DE PROCESOS

2.1 MARCO HISTÓRICO Y SURGIMIENTO DE LA REINGENIERÍA

Una serie de principios y técnicas establecidas hace más de dos siglos ha generado la estructura y la administración de los negocios durante los siglos XIX y XX. El origen del estilo de trabajo y las bases organizacionales de una buena parte de las empresas se encuentra en el prototipo de la fábrica de alfileres que describió Adam Smith en la riqueza de las naciones, en 1776, señala lo que él llamó el principio de la división del trabajo, es decir, dividir el trabajo en sus tareas más simples y básicas.

En el caso de los alfileres, Adam Smith notó que ciertos trabajadores especializados al llevar a cabo cada uno un paso en la fabricación de un alfiler, en esas condiciones era posible fabricar muchos más alfileres en un determinado periodo de tiempo, a diferencia de si cada empleado se ocupaba en producir todo el alfiler.

Sin duda esta división del trabajo incrementó la productividad; los resultados, de acuerdo a Smith se deben a tres factores, primero, al acrecentarse la destreza de los trabajadores, segundo, al ahorrarse tiempo que anteriormente se perdía al pasar de un tipo de trabajo a otro, y finalmente al invento de maquinaria que permitía que los trabajos se realizaran con mayor facilidad.

Esta especialización del trabajo implica que la obra a realizar se fragmente, con lo que, mientras la obra sea más grande, son más el número de actividades en las que la obra se parte, asimismo esta idea encierra el hecho de que ningún trabajador efectúa una obra completa, dado que se encuentra concentrado en llevar a cabo solo una fracción.

Con el paso del tiempo fueron las empresas estadounidenses quienes partieron de la base de Smith para establecer sus prácticas organizacionales, a pesar de que cuando Smith publicó sus principios no estaba presente un mercado para bienes fabricados en Estados Unidos, situación que medio siglo después cambiaría dado que hubo una explosión demográfica y una expansión de mercado, esto

último como consecuencia de las innovaciones sobre todo en materia de transporte de productos, además de que sirvió de impulso hacia la evolución de la tecnología de administración de negocios. A inicios del siglo XX se manifestaron las siguientes fases revolucionarias en el desarrollo de las organizaciones industriales, gracias a Henry Ford y Alfred Sloan, iniciadores en la industria automotriz.

Ford depuró las ideas de Smith acerca de la división del trabajo, a cambio de contar con ensambladores que fabricaran todo el automóvil completo, cada trabajador instalaba una sola pieza en forma ordenada y dispuesta. En un inicio los obreros iban de un puesto de montaje a otro, con la línea de montaje innovada por Ford, simplemente el trabajo era llevado al obrero.

Cuando Ford dividió el montaje de un automóvil en una serie de actividades nada complicadas los trabajos resultaban mucho más sencillos, sin embargo el proceso de coordinarlos fue mucho más complicado.

Alfred Sloan sucesor de William Durant (fundador de General Motors) ideó el prototipo del sistema administrativo requerido por el sistema de Ford, cierto es que ni Ford ni Sloan supieron administrar las grandes organizaciones que su exitosa producción en línea de montaje exigía.

Durant descubría frecuentemente que la empresa fabricaba con exceso un modelo de auto, dadas las condiciones del mercado, o que había que interrumpir la producción, dadas las carencias de materia prima, Sloan complementó el sistema de Ford y es a éste sistema al que se le llamó producción en serie.

Sloan determinó divisiones más pequeñas, las que gerentes supervisaban desde una oficina, controlando cifras financieras y de producción. Para cada modelo creó una división, además de otras que fabricaban componentes como generadores y mecanismos de dirección.

En este sentido Sloan aplicó a la administración el principio de Adam Smith, de la misma forma como anteriormente Ford lo había aplicado a la producción.

Respecto al desarrollo de las organizaciones que operan en la actualidad, la etapa final se estableció en los Estados Unidos entre la segunda Guerra Mundial y los años 60; lo que caracterizó este

periodo fue una notable expansión económica. Los sistemas de Robert McNamara en la Ford, de Harold Geneen en ITT y de Reginald Jones en General Electric representan la administración de la época, mediante una planificación detallada la administración señaló los negocios de los que se ocuparían, cuanto capital sería destinado a cada uno de ellos y finalmente que utilidades deberían obtener los gerentes operativos de cada uno de estos negocios para la compañía. Así un cuantioso personal de controladores corporativos, planificadores y auditores actuaban para los ejecutivos, obteniendo datos referentes al desempeño divisional y participando en los reajustes de planes y actividades de los gerentes.

Este modelo organizacional que evolucionó en los Estados Unidos fue adoptado en Europa y posteriormente en Japón luego de la Segunda Guerra Mundial. Es importante hacer notar que para una etapa de creciente demanda esta organización corporativa se adecuaba a las circunstancias de la postguerra.

El contexto económico de este periodo encerraba una acelerada demanda de bienes y servicios, como producto de la depresión y la postguerra. Por su parte los clientes rara vez demandaban alta calidad o servicio, es decir estaban más que satisfechos con lo que las compañías les ofrecían, siendo entonces que la principal preocupación por parte de los ejecutivos era la capacidad.

La estructura piramidal resultaba la adecuada en relación a un ambiente de alto desarrollo, cuando la organización pretendía crecer era suficiente incorporar obreros a la base del organigrama, de acuerdo a sus necesidades, para posteriormente ir ubicando las capas superiores.

Esta forma de organizarse por parte de las empresas permitía cortos periodos de capacitación, ya que eran contadas las actividades de producción difíciles, conforme se determinaban nuevas técnicas de oficina en la era de los 60, se motivaba a las organizaciones a dividir aún mas su trabajo en pequeñas actividades que eran susceptibles de mecanizarse, como resultado, la administración del proceso total se dificultó, además de que se presentaba un mayor distanciamiento entre los consumidores y la alta administración.

De todo lo expuesto anteriormente resultan los principios sobre los cuales se estructuran las corporaciones actuales. Cabe mencionar que estos principios organizacionales y las estructuras a que dieron lugar resultaron eficientes durante mucho tiempo, sin embargo la realidad a la que se

enfrentan es que estas formas de operar simplemente no funcionan ya, a consecuencia de que se encuentran en un medio ambiente muy distinto. Las características del mundo actual es que ni el crecimiento del mercado, ni su demanda, ni el ciclo de vida de los productos, ni la tecnología, ni la competencia, son constantes, factores como clientes, competencia y cambio, impactan la manera de actuar de las empresas con lo que las motivan a adoptar diferentes cursos de acción.

Muchas compañías creen que si contaran con un producto o servicio adecuado conseguirían reaccionar eficazmente, sin embargo considerando el limitado ciclo de vida de los productos, no son estos últimos con los que las empresas alcanzarían el éxito, sino más bien deben considerar los procesos que los crean. La diferencia entre las compañías exitosas y las que no alcanzan sus expectativas radica en la forma en que realizan su trabajo, las compañías tienen que organizarse en torno al proceso.

La reingeniería significa volver a comenzar, implica dejar a un lado en buena medida lo que se ha manejado anteriormente en términos de administración industrial, es decir, olvidar cómo se llevaba a cabo el trabajo en un mercado masivo y determinar cómo es posible efectuarlo mejor debido al surgimiento de mercados más especializados, es decir, lo que cuenta en la reingeniería es cómo se quiere organizar el trabajo en función de las exigencias de los mercados actuales y el rendimiento potencial de la actual tecnología.

Al considerar a una empresa integrada por recursos humanos, materiales, financieros, tecnológicos, etc, sus operaciones están orientadas hacia la fabricación de algún producto o a la prestación de algún servicio, estas operaciones deben planearse, dirigirse y controlarse para lograr los objetivos propuestos, esto es, en términos generales lo que llamaríamos administración, es decir, conducir las actividades de la empresa para el empleo óptimo de sus recursos. Es cierto que existen diferentes teorías de la administración, sin embargo algunas de estas parece que efectúan lo contrario cuando son aplicadas en épocas para las que no fueron diseñadas, habrá que cuestionar entonces si las prácticas administrativas de hace algún tiempo siguen teniendo vigencia considerando asimismo que las organizaciones se han modificado en términos de su estructura organizacional, procesos de valor agregado y enfoque al cliente.

Es muy importante tomar en consideración el ambiente en el que la empresa realiza sus actividades, ya que las organizaciones tienen que adaptarse a diferentes tiempos y lo mismo debe

ser aplicado en términos de prácticas administrativas, conviene entonces considerar varias teorías de la administración, partiendo desde la de Adam Smith, la división del trabajo, la teoría humanista, concentrada en el recurso humano, la teoría de sistemas, el enfoque japonés de la administración total de la calidad, la teoría de la burocracia, la administración por objetivos, etc.

Cada etapa en el tiempo presenta sus particulares características y sus propios problemas, como resultado las organizaciones tienen que afrontar serios retos en lo referente a la forma de administrar sus recursos para que estos mismos sean productivos. Todo lo anterior lleva a una nueva manera de administrar los recursos a disposición, de forma tal que contribuyan a lograr los objetivos de la empresa, es decir, conduce a la reingeniería. Esta nueva técnica administrativa, ya utilizada, contribuye a mejorar los resultados, Michael Hammer, quien le dio origen, describe de manera bastante clara sus fundamentos y metodologías.

Hace algunos años Michael Hammer y James Champy analizaron varias organizaciones que habían mejorado considerablemente sus rendimientos a consecuencia de cambiar la manera como llevaban a cabo sus actividades, modificando los procesos que seguían en sus negocios, asimismo desarrollaron técnicas que permitían sobrevivir en un medio competitivo cada vez más severo.

Michael Hammer y James Champy descubrieron que la mayor parte de estas empresas experimentaban cambios, descubriendo, por ejemplo, que muchas actividades que los trabajadores efectuaban, poco o nada tenían que ver con la satisfacción del cliente, sino más bien con la satisfacción de requerimientos internos de la misma organización. De esta forma modificando procesos con tendencia a atender las demandas del cliente, gradualmente vieron renacer varias empresas que manifestaban el mismo patrón de acción que las llevaría adelante mediante cambios en su forma de operar, a esta técnica le llamaron reingeniería, elaborando un método que los administradores y los líderes de las compañías pueden utilizar en sus propias organizaciones. La reingeniería expone un nuevo modelo de los negocios que las organizaciones pueden adoptar con el fin de desarrollarse en un moderno ambiente competitivo y cambiante.

2.2 LA FUERZA DE LAS TRES C's

Existen tres fuerzas que sirven de sustento a la reingeniería, mismas que se conocen como las tres C's, las cuales son: clientes, competencia y cambio. Estas fuerzas en conjunto y de forma

individual tienen un impacto tal en las organizaciones que las impulsan a tomar diferentes decisiones, es decir, influyen en su modo de actuar; dada la importancia que estas fuerzas tienen, a continuación se expone una descripción de lo que cada una de estas fuerzas representa.

- Los clientes asumen el mando

Conforme el carácter del mercado evoluciona la relación proveedor-cliente cambia sustancialmente. Los productos que fueron característicos del periodo que siguió al término de la Segunda Guerra Mundial, de acuerdo con el cual lo importante era adquirir bienes de consumo escasos dentro de un mercado masivo en donde la base de la producción era el producto estandarizado, da paso actualmente a una situación distinta en la que los clientes no aceptan las imposiciones de los fabricantes.

Los clientes al disponer de más información sobre los productos, servicios y marcas, se ubican en posiciones ventajosas respecto a sus proveedores, ahora los clientes, sean estos particulares o empresas, esperan un trato distinto, toman el mando e indican qué es lo que quieren, cuándo lo quieren y cuánto están dispuestos a pagar por determinado bien o servicio, para ellos existen diferentes opciones entre las que puede elegir el producto o servicio que se adapte a sus necesidades, a sus gustos y a su poder de compra, situación provocada por la creciente competencia dentro del contexto empresarial; las empresas deben tener en cuenta que si pierden un cliente hoy, seguramente no se aparecerá otro que lo reemplace.

- La competencia se intensifica.

El esquema que preveía éxito para un nuevo artículo producido masivamente y a bajo costo, no tiene ya vigencia, la competencia asume ahora formas que alteran tal comportamiento, al abrirse las barreras comerciales la competencia se intensifica, ya que ahora los clientes tienen la posibilidad de recibir productos o servicios no solo de empresas nacionales sino también de empresas internacionales. Las compañías nuevas no siguen las reglas conocidas, crean nuevas reglas para manejar los negocios, las transformaciones que impone la globalización de los mercados son cambios a los que debe ajustarse toda empresa que quiera subsistir.

- El cambio se vuelve constante

Los clientes y la competencia han cambiado, el ritmo del cambio se ha acelerado y es constante, las compañías se encuentran frente a un número mayor de competidores, cada uno de los cuales tiene la posibilidad de introducir en el mercado innovaciones de productos y servicios; siendo también que, la rapidez del cambio tecnológico promueve la innovación. El ciclo de vida de un producto o servicio se ha reducido, así como también ha disminuido el tiempo disponible para desarrollar nuevos productos e introducirlos al mercado. La diferencia entre las empresas que avanzan y las que retroceden es que las primeras hacen mejor su trabajo, en lo básico de su negocio: crear productos, fabricarlos, distribuirlos y servir mejor a sus clientes.

Es posible pensar que una compañía reaccionará vigorosamente si cuenta con el producto o servicio adecuado, pero si se considera el limitado ciclo de vida de un producto se llegará a la conclusión de que no es el producto sino los procesos que los crean los que conducen a una empresa al éxito que busca.

Los ejecutivos creen que sus compañías están equipadas con radares eficientes para detectar el cambio, pero la mayor parte de ellas no lo están ya que sólo detectan los cambios que ellas mismas esperan. Los cambios que pueden hacer fracasar a una compañía son los que ocurren fuera del radio de sus expectativas, y es ahí donde se origina la mayor parte de ellos en el ambiente económico actual.

2 . 3 DEFINICIÓN FORMAL, ELEMENTOS CLAVE Y PRINCIPIOS DE REINGENIERÍA

- Definición formal de reingeniería

La reingeniería goza de un extraordinario prestigio entre empresarios y ejecutivos, para unos es la llave de ingreso al Olimpo de las empresas de clase mundial, para otras representa la última esperanza de mantenerse en los competidos mercados globales de la actualidad, sin duda la reingeniería representa la mas moderna estrategia empresarial.

Hammer y Champy definen a la reingeniería en tres palabras “empezar de nuevo”. Lo que significa apartarse de viejos procedimientos que sólo hallan su justificación en “porque siempre se hizo así” y encarar un proceso de cambio, empezando de nuevo y creando una mejor manera de realizar el trabajo.

Formalmente la definición de reingeniería que hace M. Hammer: “ Es la revisión fundamental y el rediseño radical de los procesos para alcanzar mejoras espectaculares en medidas críticas de rendimiento, tales como costos, calidad, servicio y rapidez”.

• Elementos clave de la definición formal

De la anterior definición se observan cuatro palabras clave: Fundamental, Radical, Espectacular y Procesos, que en opinión de Hammer y Champy merecen una consideración, ya que caracterizan a la reingeniería.

Fundamental

La reingeniería debe comenzar sin ningún concepto preconcebido. Determina primero que debe hacer una compañía y luego como debe hacerlo. Nada se da por sentado, se olvida de lo que es y el esfuerzo se centra en lo que debe ser.

Al iniciar un proyecto de reingeniería se deben plantear preguntas básicas que orientan a responder ¿por qué se hace lo que se hace? ¿y por qué se hace de esa forma?. Lo que obliga a examinar reglas implícitas consagradas por la costumbre, que no siempre son las más adecuadas y convenientes.

Radical

Rediseñar, de acuerdo con la metodología propuesta por la reingeniería es reinventar el negocio, no mejorarlo o modificarlo con cambios superficiales, se trata de ir a la raíz de los procesos. Es descartar todas las estructuras y los procedimientos existentes creando nuevas formas de efectuar el trabajo.

Espectacular

La reingeniería no es cuestión de hacer mejoras incrementales, si cualquiera de las mejoras que se consideran importantes no superan beneficios previsibles del diez por ciento, no es un caso para reingeniería, no se trata de obtener economías marginales, sino de cambiar lo existente por algo nuevo y mejor.

Procesos

Muchas personas de negocios no están orientadas a los procesos, se encuentran enfocadas a las tareas, en oficios, en personas, en estructuras, pero no en procesos. Los procesos son el punto más importante de la reingeniería, un proceso de negocios se define como un conjunto de actividades que recibe uno o más insumos y crea un producto de valor para el cliente. Es el caso, por ejemplo, del despacho de pedidos cuyo insumo es un pedido y el resultado final, la entrega del mismo, que es el valor que el proceso crea. La reingeniería se centra en el rediseño radical de los procesos de negocio.

Principios de reingeniería

En el desarrollo de una nueva herramienta administrativa adecuada al moderno entorno empresarial resulta útil la experiencia recogida de empresas que exitosamente han aplicado reingeniería y que Hammer expone muy breve en principios como:

- Organizar por objetivos no por tareas. Lo que significa que una persona sea responsable de todos los pasos de un proceso y consecuentemente diseñe su trabajo en relación con el objetivo en lugar de considerar una tarea aislada, al mismo tiempo que faculta al empleado para tomar decisiones con el fin de satisfacer la necesidad del cliente.
- Unificar las tareas de procesamiento de la información con el trabajo que realmente produce la información. En la mayoría de las empresas hay sectores que sólo recogen y procesan la información generada en otros departamentos. Esto refleja antiguas normas de división del trabajo y parece suponer la incapacidad de los niveles inferiores para actuar de acuerdo con la información que producen.

- Asignar poder de decisión donde se ejecute el trabajo y establecer controles en el proceso. Este principio indica que quienes ejecutan un trabajo deben también tomar decisiones sobre el mismo, y que en el curso del proceso pueden incorporar sus propios controles, en consecuencia las escalas jerárquicas pueden comprimirse y el esquema orgánico aplanarse.

2.4 DEFINICIÓN DE PROCESO

Los procesos de negocios constituyen el objetivo primario de los esfuerzos de reingeniería, es decir, la reingeniería se basa en procesos, los cuales se definen como un conjunto de actividades que recibe uno o más insumos y crea un producto de valor para el cliente. Con el rediseño de procesos es posible tener una visión global y no fragmentada como anteriormente se manejaba, con esta perspectiva total, cada miembro del proceso tendrá conocimiento del trabajo real que realiza al interior de la empresa.

La forma como se estructura un proceso permite establecer al mismo tiempo la forma como la empresa produce valor, además al diseñarse los negocios en términos de procesos y no de forma funcional, las personas que los administran encaminarán sus esfuerzos para definir bien los procesos de manera tal que agreguen valor.

2.5 LO QUE ES, LO QUE NO ES REINGENIERIA Y CUATRO ERRORES COMUNES

Para evitar posibles confusiones acerca de reingeniería, es necesario aclarar ciertos aspectos:

Reingeniería significa:

- Un nuevo comienzo, un cambio total de mentalidad.
- Un rediseño radical de los procesos de los negocios.
- Desterrar anteriores formas de actuación, sustituyéndolas por otras completamente distintas
- Conseguir espectaculares mejoras
- Aprovechar la potencia que proporciona la tecnología de la información.

Reingeniería, por otra parte, no es:

- Un remedio rápido que los administradores pueden aplicar
- Un nuevo truco que prometa aumentar la calidad de un producto o servicio

- Gestión de la calidad total
- Mejora continuada
- No debe ser confundida con la reingeniería de software.
- Automatización, la cual solo representa agregar mayor rapidez o comodidad a los procesos ya existentes.

Cuatro errores comunes:

Los siguientes cuatro aspectos deben ser tomados en consideración, ya que pueden ser causa de que un programa de reingeniería falle, por lo que es importante evitarlos.

1. Iniciar con una estrategia equivocada. Un enfoque parcial, o restringido en el rediseño, no puede producir un resultado global significativo como el que se busca.
2. No asignar a la mejor gente, asignando a la gente disponible. Si realmente se quiere obtener un beneficio importante de la reingeniería, se debe hacer todo lo posible por poner el mejor equipo en el campo, identificar personas con fuerza de carácter y diversidad de perspectivas, y lanzar a alguien un poco temerario a ayudar con la visión a futuro.
3. Subestimar la resistencia al cambio. El éxito depende de la capacidad de la gente para llevar a cabo el cambio, de romper con los paradigmas, de sacrificar los modelos creados, de buscar la mejor posición para la empresa.
4. No hacer la transición entre el concepto y la implementación. Cuando un programa de cambio falla, por lo regular se debe a que no se hizo la transición apropiada entre el concepto definido y la implementación

2.6 LA RESISTENCIA Y ADMINISTRACIÓN DEL CAMBIO

Aún si se contara con el más perfecto de los planes, si este no se ejecuta debidamente no se logrará el éxito que busca la empresa, sería un error pensar en un cambio en la organización si no se incluye a las personas. Las personas reaccionan de diferente forma ante una inminente situación de cambios en la organización, la naturaleza humana es más compleja de lo que algunas veces suponemos, en ocasiones creemos que las personas no cambian ya sea porque son flojas, tienen miedo, o están apegadas a modelos mentales inoperantes; no obstante que, en algunos casos la

gente no cambia a pesar de que necesiten o quieran cambiar, incluso tratándose de personas activas o inteligentes.

En el ambiente empresarial se ha presentado siempre resistencia al cambio, por muchas razones: incertidumbre, carga de trabajo adicional, riesgo de crítica, interferencia con los planes existentes, experiencias anteriores negativas, siendo éstas solo algunas de las razones.

Es muy importante considerar que las personas no se resisten al cambio, sino más bien a que sean cambiadas a un modelo que no comprenden y que no corresponde a su funcionalidad. La incertidumbre, la falta de información, lejos de contribuir al logro de los objetivos de la empresa, los obstaculizan considerablemente.

Sabemos que un líder busca que la gente cambie y que funcione mejor, la reflexión es ¿a dónde cambiar? y ¿cómo cambiar?. Esto requiere la búsqueda del punto de cambio, es decir, de dónde se está y hacia dónde se desea llegar. Se requiere al mismo tiempo detectar las etapas de avance proyectadas para que conforme se aplica la estrategia de cambio evaluar periódicamente el avance real.

Si reflexionamos sobre la siguiente frase “parece burro sin mecate”, quiere decir que un ser no sabe ni quién es, ni a dónde va, que se encuentra perdido, y en esas condiciones no puede ser objeto de un cambio ni de motivación, ya que esto último implicaría un movimiento de un punto a otro pero conscientemente. Concluyendo entonces que el trabajo de un líder es colaborar a que las personas primero se encuentren a sí mismas, generando una visión individual, asociada a una visión compartida que le permita identificarse con la totalidad, es decir con el sistema, llámese a éste empresa o incluso familia.

En el momento que el líder consigue que las personas se ligen a una visión colectiva, este mismo se convierte en un facilitador del proceso del trabajo grupal.

Si consideramos que el cambio está relacionado con un sistema de valores y con la cultura en la cual se desarrolla una persona, si no hay identificación no hay cambio, al contrario, se manifiesta la resistencia, es como si se tratara de cambiar un objeto que se encuentra en desorden. En tanto no haya un punto de referencia el objeto solo cambiará de lugar en el mismo desorden. El cambio solo

se efectuará cuando las personas le encuentren sentido. Por lo que la administración del cambio requiere del conocimiento de los patrones de conducta de la gente involucrada en el negocio, además de su cultura.

Entre los requisitos que se requieren para sobrevivir al entorno empresarial actual y en los cuales están implícitos algunos de los fundamentos de porqué cambiar, se encuentran:

- Las organizaciones requieren utilizar sus recursos inteligentemente, de forma tal que contribuyan a generar las mejores utilidades del negocio.
- Anticiparse al cambio, que quiere decir que la empresa misma cuente con un mecanismo mediante el cual el cambio se produzca de forma proactiva, independientemente del entorno y los factores ajenos a la empresa.
- Alta velocidad de reacción, para los casos en los cuales no sea posible anticiparse al cambio.

2 . 7 ALGUNOS RESULTADOS DE REINGENIERÍA EN MÉXICO Y A NIVEL INTERNACIONAL.

En primer término conviene dar una perspectiva general acerca de algunos resultados de las empresas que han aplicado la reingeniería, para luego exponer casos particulares.

En los últimos años la apertura comercial ha influido en la forma de realizar los negocios, esto desde luego no es una excepción para las empresas en México, que ha abierto las puertas al comercio internacional.

Dentro del mundo moderno las organizaciones se enfrentan a un desafío a razón de los requerimientos de ejecución, competitividad y productividad que tienen que cumplir como resultado de la globalización , la apertura de mercados, así como de reformas en lo financiero y en lo comercial; todo señala la necesidad de un nuevo enfoque, de forma tal que ayude a la consecución de los objetivos de la organización, algunas empresas en México han decidido llevar a cabo la reingeniería como respuesta a estos cambios constantes.

Hacer reingeniería en las empresas de México es algo prácticamente nuevo, de hecho, no se sabe que organización lo instituyó por primera vez, lo que si se sabe es que algunas ya lo han hecho.

A mediados de los años 90 entró a nuestro país este reciente concepto como una nueva e innovadora forma de administrar los negocios, entre los años 1995 y 1996 fueron publicados en México libros que trataban este nuevo enfoque que, de hecho, posteriormente algunas empresas pondrían en práctica. Un hecho relevante es que cuando el concepto llega al país la empresa IBM, ya lo había aplicado y puesto en marcha con resultados positivos.

Al darse a conocer la reingeniería en México, planteándose cuestiones como ¿por qué se hace lo que se hace? o ¿por qué se hace como se hace?; ignorando lo que es y más bien concentrándose en lo que debe ser, es decir, con una filosofía orientada al cambio, rápidamente fueron asociadas estas ideas con el despido del personal, de manera que no resultaba para nada extraño escuchar comentarios como; “a la empresa donde laboraba le aplicaron la reingeniería y ahora estoy buscando trabajo”.

Es muy probable que al comenzar a conocerse en nuestro país esta nueva tendencia empresarial, muchas empresas, sin tener un conocimiento claro de lo que la reingeniería significa la trataron de implantar, teniendo como consecuencia que sus resultados fueron desastrosos.

La reingeniería debe ser tomada en cuenta como un cambio estructural de mentalidades que traiga consigo encontrar las mejores formas de trabajar considerando todos los factores, incluyendo desde luego el factor humano y no ser automáticamente asociada con el despido de las personas.

La finalidad que persigue la reingeniería es una revitalización corporativa, lo que ofrece es un enfoque sistemático que pueda guiar a la organización en la transición al cambio, es importante considerar que conforme el mundo se torna más complejo, con el cambio puede producirse el crecimiento y la innovación que las empresas requieren.

En un estudio realizado varias compañías para analizar los esfuerzos de reingeniería, dentro de las que se encontraban BTCINO de México, FEMSA, General Motors México, Kodak mexicana, empresas muy importantes en México, para analizar los esfuerzos de reingeniería, se encontraron los siguientes resultados; dentro de las ideas que los ejecutivos tuvieron al implementar la reingeniería en sus organizaciones están ser competitivos dentro de mercados globales, enfrentar la crisis o sencillamente sobrevivir, esto los llevó a la necesidad de mejorar la eficiencia, disminuir los costos, mejorar los servicios y satisfacer a los clientes.

En términos generales la mayoría de las empresas consultadas declara que se encuentra optimista con los resultados logrados hasta el momento, al respecto manifiestan que los principales logros se encuentran en la disminución de costos, optimización de tiempo, mayor eficiencia en los servicios y más productividad.

Los siguientes apartados permiten visualizar ejemplos de empresas y algunos de los resultados que han obtenido con esta técnica administrativa.

- Compañía “TACO BELL”

John Martin, se hizo cargo de la conducción de Taco Bell en 1983, empresa del grupo PepsiCo, dedicada a la venta de comida mexicana, la empresa empeoraba gradualmente, el problema para J. Martin era llevar a cabo un cambio radical y rápido que salvara a la compañía.

Las operaciones de Taco Bell se basaban en un escaso empleo de la tecnología y una cantidad abundante de mano de obra. La acción gerencial se enfocaba al control de costos y a la cocina, la que resultaba ser el centro de operaciones. En un local típico el 70 % de la superficie era dedicado a la cocina y tan solo el 30 % a instalaciones de atención a clientes. Las órdenes se transmitían a la cocina a través de un tablero ubicado debajo de las cajas en el cual eran señaladas las comidas pedidas. De acuerdo al esquema se requería supervisión, preparación y armado de los pedidos, consecuentemente poco era el tiempo disponible para atender a los clientes. Además en la estructura estándar, burocrática, los empleados ligan su importancia con el número de subalternos que tienen o con el valor de activos que controlan, situación que tendría necesariamente que cambiar.

Sin duda lo que llevó a Taco Bell a una posición competitiva fue una nueva mentalidad en la conducción del negocio, que inicia por parte de J. Martin al redefinir el negocio mismo, lo que permitió considerar a la organización de forma distinta, haciendo del valor para el cliente el elemento clave de su estrategia comercial.

La reingeniería se manifestó de varias formas, incluso como una reorganización de recursos humanos y un cambio radical de los sistemas operativos para que fueran más innovadores y más enfocados al cliente.

El cambio en los procesos administrativos fue radical, eliminándose niveles de administración, redefiniendo los oficios del sistema, desechando el estilo tradicional de ordenes y control, a cambio de un sistema que permite la flexibilidad, utilizando sistemas de información y facultando al personal para que efectúe su trabajo.

Sin duda lo que llevó a Taco Bell a una posición competitiva fue una nueva mentalidad en la conducción del negocio, que inicia por parte de J. Martin al redefinir el negocio mismo, lo que permitió considerar a la organización de forma distinta, haciendo del valor para el cliente el elemento clave de su estrategia comercial.

Al repensar lo que la empresa hacía se mantenía solo una regla: mejorar las cosas que llevan valor a los consumidores y cambiar o eliminar las demás.

Para dar ejemplo de esto último los nuevos locales se estructuraban ahora de 30% cocina y 70 % de área para la clientela, sin que esto perjudicara a la productividad. Una de las medidas que dieron excelentes resultados es el sistema K-Minus, que significa restaurantes sin cocinas, que se genera de la idea de que al ser una compañía de servicio al por menor, no una compañía manufacturera, por lo que el restaurante debe vender comida al por menor y no fabricarla, con lo que en el nuevo esquema de preparación los ingredientes llegan al restaurante precocidos y cortados y así solamente son calentados hasta su temperatura de consumo, eliminándose el lavado, corte y cocción, como consecuencia el personal dispone de más tiempo para dar mejor servicio a los clientes.

Otro cambio importante es el sistema TACO (Total Automation of Company Operations) que pone a disposición de los empleados el poder de la tecnología del computador, eliminando horas de papeleo. Estos programas mencionados sirven como agentes del cambio para ideas más avanzadas como puntos alternos de distribución y nueva tecnología.

Para Taco Bell el crecimiento es notable, ya que las ventas y las utilidades aumentaron, y al emplear innovaciones tecnológicas no solo mejoraron el servicio, sino también se disminuyeron los costos.

La experiencia de Taco Bell es un ejemplo de lo que es posible conseguir con la reingeniería, por lo que es importante resaltar los siguientes puntos:

- El cliente tiene que ser el punto de partida
- Todo cambio se valora por una norma: ¿Agrega valor para el cliente?
- Hay que esperar resistencia y estar preparado a enfrentarla
- Al cambiar un proceso este repercutirá en otros aspectos de la organización (efecto de onda)
- Taco Bell aclaro su visión corporativa “queremos ser el número uno en participación del estómago”

- Compañía “HALLMARK”

Los siguientes párrafos exponen la experiencia de Robert L. Stark de Hallmark Cards, Inc. , empresa líder en la industria de las tarjetas de saludo y felicitación en los Estados Unidos, este caso es relevante por el hecho de que a la compañía le iba muy bien cuando decidió rediseñar, siendo esto último como una “medida competitiva preventiva” y no como respuesta a un problema que amenazara la vida de la organización.

Hallmark está rediseñando sus operaciones con el fin de que el tiempo que transcurre desde que se detecta un nuevo requerimiento en el mercado hasta que se satisfacen con tarjetas los anaqueles de los minoristas se reduzca.

El problema que de inicio se presentaba era motivar a la compañía al rediseño cuando no existía alguna crisis, pero a pesar de todo los ejecutivos de Hallmark se entusiasmaron con la idea de rediseñar.

Se observó que para la empresa sus mercados y canales de distribución, que anteriormente eran más homogéneos, los consumidores comenzaron a fragmentarse y los canales de distribución a ampliarse, consecuentemente los productos proliferaban, sobre todo al concentrarse en nichos de mercado cada vez más pequeños, se acrecentaba el número de unidades de inventario más que el número de ventas.

Para crecer al ritmo habitual se requería de nuevas líneas y mayor número de tarjetas, al igual que productos conexos; en estas condiciones podría satisfacerse a mayor número segmentos de mercado. Es evidente la existencia de un hueco entre la forma de operar de la compañía y el fin que quería alcanzar.

En una nueva línea de tarjetas, desde el concepto hasta el mercado transcurría un tiempo de dos a tres años, más aún, una vez que el producto estaba en los anaqueles, la información referente a ventas se retrasaba dificultando saber que productos se vendían bien para reponerlos, retirar los de venta lenta y realizar nuevas líneas.

La empresa percibía dos cosas, primero que mejorar un poco cada año no resolvería los problemas, y segundo, el futuro no se parecería al pasado, siendo que las soluciones del pasado muy probablemente no servirían en el futuro.

Hallmark debía establecer que es lo que iba a realizar y evaluar sus prioridades comerciales, hacerles comprender a todos lo que pretendían para que así también colaboraran.

En el inicio es difícil que el personal se interese por la reingeniería, el hecho de que vea cosas concretas ayuda a que se entusiasme.

Se buscaban grandes cambios en la forma de operar de la empresa, pero antes de esto habría que exponer lo que no sufriría ningún cambio; Hallmark es reconocida por sus obras de caridad y por su estabilidad, el personal tenía la percepción de que, al cambiar la empresa, de igual forma esos sólidos principios cambiaran, es decir, pensar en una organización sin esos valores y creencias. Así pues, se redactaron cinco creencias y cuatro principios directivos que se les comunicaron a los empleados durante varios meses. Una vez hecho esto el personal comprendió que, si bien es cierto que la organización modificaría su capacidad de ir al mercado, los principios y creencias no se tocarían.

La realización de reingeniería implica una actitud distinta y que los altos ejecutivos asuman el compromiso de dedicarle tiempo y esfuerzo.

La empresa había formulado sus prioridades comerciales y objetivos: quería llevar al mercado productos en menos de un año, lanzar productos y programas de promoción que ganaran compradores y reducir costos.

Una vez explicadas sus prioridades comerciales, el personal aceptó las ideas y por qué y cómo tendría que cambiar el negocio.

El paso siguiente fue agrupar a cien personas en nueve equipos, con el objetivo de atender los puntos críticos, en el transcurso de unos meses le presentaron al comité operativo recomendaciones de reingeniería, este aprobó algunos que se validarían en proyectos piloto.

La informática fue pieza clave, no obstante que no se tenía la certeza de cual sería el impacto, un caso concreto se presentó con una recomendación de mejorar los datos de ventas, a varias tiendas Hallmark las dotaron de sistemas de códigos de barras, con lo que la empresa recibía información prácticamente instantánea de lo que se vendía.

Esos datos debían ser significativos, por lo que se organizaron grupos formados por personal de sistemas de investigación e información para crear sistemas de apoyo de decisiones, que ayudara a los ejecutivos a identificar las tendencias del mercado.

La organización cuenta con un personal numeroso, su proceso que comienza por evaluar los requerimientos del mercado y termina con una nueva línea de producto, esto demandaba muchas reuniones, muchos cambios de trabajo editorial y de arte, e innumerables aprobaciones e idas y venidas para tener un producto importante.

En un análisis se encontraron con veinticinco pases laterales contando desde que se le encargaba un concepto al personal creativo, hasta llegar al departamento de impresión, siendo que además, el 90% del tiempo el trabajo estaba en la canasta de entrada o de salida de alguien.

Se desarrolló una nueva línea de tarjetas de forma diferente, se reunió a varias personas que anteriormente trabajaban separadas por disciplinas, departamentos, pisos etc, para disminuir los tiempos. Estos equipos integrados dieron resultados, la mitad de la línea llegó con ocho meses de anticipación. Notaron que los equipos funcionaron porque al encontrarse las personas reunidas así se establecía una comunicación directa, además la mayor recompensa para los artistas y redactores es encontrarse con su trabajo en forma final.

El proceso de revisión también cambió, anteriormente un comité de la administración revisaba periódicamente el trabajo, ahora, en los equipos integrados, es el mismo equipo el que revisa su trabajo.

Un aspecto importante es que se tenía bien claro que el esfuerzo tenía que ser impulsado de arriba hacia abajo comunicando claramente por qué se hace y tratando de que todos buscaran los mismos objetivos.

De la experiencia de Hallmark podemos rescatar cosas importantes, que a continuación se puntualizan:

- La necesidad primordial y constante de comunicación, con el fin de que todos entiendan el método y las metas de reingeniería.
- Rediseñar un negocio y pensar en procesos no son conceptos fáciles de captar.
- Hablarle a la gente no sirve de nada si ella no entiende lo que oye, por eso el mensaje de reingeniería debe ser enteramente comprendido.
- Es muy importante que la alta administración se comprometa y comprometa a su mejor gente al esfuerzo.
- Establecer metas claras y alcanzables.
- La reingeniería no es una jornada que se realiza una sola vez, los procesos que se rediseñaron una vez habrá que volverlos a rediseñar algún día, de tal forma que la reingeniería resulte un método de vida
- Compañía FORD MOTOR COMPANY

Quizá el ejemplo más famoso de reingeniería es el de Ford Motor Company, la empresa llevó a cabo mejoras significativas en sus operaciones de cuentas por pagar, examinando los procesos mediante los cuales adquiría y pagaba sus suministros.

La empresa buscaba formas de reducir los costos indirectos y administrativos. El departamento de cuentas por pagar al parecer era un punto donde se podía efectuar tal reducción, esta entidad pagaba las cuentas que remitían los proveedores de Ford. Antes de la reingeniería, Ford empleaba aproximadamente 500 personas en esta área; la gerencia pensó que racionalizando los procedimientos e instalando nuevos sistemas de cómputo, podría reducir a 400 el personal, alcanzando así una reducción del 20 %, lo cual era considerado bastante bueno hasta que los ejecutivos de Ford visitaron Mazda (Ford había adquirido un 25% de la propiedad de la compañía japonesa). Mazda, sin duda más pequeña que Ford, atendía sus cuentas por pagar con solo cinco

empleados, incluso si se toma en consideración las diferencias de escala entre ambas firmas, la diferencia es enorme. En estas condiciones los ejecutivos analizaron y evaluaron todo el proceso en que tomaba parte el departamento de cuentas por pagar.

Al final lo que rediseñó Ford no fue cuentas por pagar sino abastecimiento. El insumo de este proceso es una orden de compra, como ejemplo, las partes que demanda una planta y la proporciona a esa planta (siendo esta el cliente del proceso) bienes comprados y pagados. El proceso incluye la función de cuentas por pagar, al mismo tiempo que compras y recibos.

Anteriormente el proceso de adquisiciones de Ford era muy convencional, comenzaba en el departamento de compras, mismo que le mandaba al proveedor una orden de compra, con copia para cuentas por pagar, cuando el vendedor enviaba la mercancía y ésta llegaba a la Ford, un trabajador del muelle de recibo llenaba un formulario en donde se describían los bienes y lo remitía a cuentas por pagar. El departamento de cuentas por pagar solía recibir tres copias de la orden de compra, de la orden de remisión y de la factura del proveedor. En el caso de que los tres coincidieran, un empleado extendía una orden de pago, la mayor parte del tiempo se perdía con elementos que no coincidían, en ocasiones se requerían de semanas para aclarar las diferencias.

Tenía que establecerse un nuevo proceso de pagar cuentas de Ford, en este los empleados de cuentas por pagar ya no cotejan la orden de compra con la factura y el documento de recibo, sobre todo porque después de la reingeniería no se requirió ninguna factura; los resultados han sido notables, en lugar de 500 personas, Ford tiene ahora solo 125 para atender el pago de los proveedores.

El nuevo proceso se describe de la siguiente manera: un comprador del departamento de compras le envía una orden a un proveedor, asimismo le da entrada a esa orden en un banco de datos que está en línea. Los proveedores, lo mismo que anteriormente despachan la mercancía al muelle de recibo, cuando ésta llega, un empleado comprueba en una terminal de computador si el despacho que se recibe corresponde a una orden de compra pendiente de acuerdo al banco de datos. Aquí no hay mas que dos posibilidades, que se confirme o que no, en el primer caso el empleado acepta el despacho y le envía al banco de datos la información de que los bienes llegaron, así el que hayan llegado los bienes queda registrado. El recibo de los bienes queda registrado en el banco de datos y el computador gira un cheque, remitiéndose, en su momento , al proveedor. En el caso contrario (

de que no se confirme) el empleado simplemente lo rechaza y se lo devuelve al proveedor. El cambio notable es que la autorización de pago que antes la daba cuentas por pagar, ahora la da el muelle de recibo. Este nuevo proceso terminó con reglas muy rígidas que se habían observado siempre, además, sin duda, la reingeniería de aprovisionamiento en Ford ilustra muy bien otra de las características de un esfuerzo de reingeniería, es decir, los cambios difícilmente podrían haberse llevado a cabo sin la tecnología de información contemporánea.

Como ya se comentó anteriormente, la reingeniería en México es realmente nueva, más nuevo aún resulta el que esta haya sido puesta en marcha. No obstante que sí existen varias firmas que han realizado proyectos de reingeniería, a continuación se presentan algunos ejemplos, mismos que dejan clara idea de que la reingeniería es conocida y ha sido utilizada.

- Grupo industrial BIMBO

El Grupo Industrial Bimbo empezó en los años 40 siendo una pequeña panificadora. Hoy en día es el grupo industrial más importante en el país, además de que ahora cuenta con una creciente presencia internacional. Grupo Bimbo es el líder mexicano en la elaboración y distribución de productos de panadería. Además de los productos de panadería, el Grupo produce botanas, tortillas, dulces, harina de trigo, frutas y verduras congeladas además de varios productos industriales tales como maquinaria, plásticos, bandas transportadoras, etc, su filosofía es fabricar y distribuir alimentos, comprometiéndose a ser: altamente productivos, orientados a la gente, innovadores, competitivos y fuertemente enfocados hacia satisfacer a clientes y consumidores.

Esta organización comenzó diez procesos de reingeniería. Bimbo detectó un rezago en Sistemas, identificando áreas de posibilidad para crecer: la competencia aumentó como consecuencia de la economía global, la exigencia de los clientes y los consumidores aumentó, un sistema sólido y competitivo, pero perfectible, motivos para que la organización mejorara, creara nuevos productos y, en una frase, cambiara en todos los sentidos.

En su inicio, la firma decidió contratar a la consultora Arthur D. Little para diseñar un proyecto de reingeniería que cubriera todos los aspectos de la empresa; surgen entonces los macroprocesos, uno por cada área de oportunidad. Luego fueron invitados otros consultores para escuchar sus puntos de

vista. Dado el esfuerzo y su cultura, la empresa consideró que lo conveniente era trabajar independientes de ayuda exterior.

Juan Monjarás Wintergerst (coordinador del macroproceso distribución agencia - cliente señala que: “ Las necesidades y oportunidades se presentan en varias áreas simultáneamente, y poder integrarlas era una ocasión única. Hubiera sido más fácil una por una, quizá con resultados palpables en el corto plazo, pero la filosofía de nuestra organización nos lleva a buscar la excelencia”

Cuando se le cuestionó acerca de riesgo, responde: “ No estamos a ciegas. Todos los procesos se han validado y revisado antes de echarlos a andar. El esquema que hemos seguido es el de planes piloto que consiste en no cambiar la forma de operar en todas las plantas sin haber visto los resultados en la planta uno. Repensamos los procesos, vemos cuál es el sentido de lo que hacemos y después lo optimizamos. En Bimbo somos muy pragmáticos, nos gusta ver los resultados tangibles y ya pasó el tiempo que considerábamos de duda, que fueron los dos primeros años”.

La reingeniería en Bimbo ha considerado tres factores principalmente: la tecnología, que todo el mundo puede ver (equipo, programas, etc); la parte corporativa, la forma de hacer las cosas; y la parte social.

La forma como se integran los macroprocesos en el proceso de reingeniería de la organización es la siguiente: por una parte, se encuentra la cadena productiva, que va desde la compra de materias primas hasta la venta del producto a los clientes. Referentes a esta cadena intervienen de forma directa y permanente cuatro macroprocesos:

Administración de materiales: que incluye la planificación del abasto, la negociación y compra de los insumos, el almacenaje de los materiales y el pago y desarrollo de los proveedores.

Manufactura: Que al recibir los insumos los transforma en productos de calidad, en un ambiente de flexibilidad y agilidad.

Distribución fábrica - ruta: Que comprende desde la recepción del producto terminado en fábrica hasta su entrega en las agencias destino, en las cantidades previamente determinadas.

Distribución agencia - cliente: Que abarca desde que el producto está disponible en la agencia hasta que se obtienen los recursos económicos generados por la venta.

Sobre la cadena productiva se ubican tres macroprocesos que apoyan el crecimiento de las operaciones, los cuales se indican a continuación:

Comercialización: Que integra el conocimiento sobre los clientes, los consumidores y la competencia con el fin de mejorar las decisiones comerciales, de forma tal que anticipen y satisfagan las necesidades de los consumidores.

Nuevos productos: Que conjunta los esfuerzos para los nuevos desarrollos con criterios de óptimo aprovechamiento de los recursos y agilidad de respuesta.

Desarrollo de nuevas instalaciones: Su misión es proporcionar los elementos necesarios para cubrir con oportunidad, calidad y costo óptimo las necesidades de expansión de la infraestructura del grupo.

Como soporte a la anterior, los siguientes tres macro procesos logran la vinculación entre todos;

Personal: Que considera desde la parte administrativa hasta el aseguramiento de que la filosofía del grupo se traduzca en hechos concretos.

Control: que establece, en conjunto con los demás macro procesos, los mecanismos de control que permiten a la operación asegurar los resultados esperados.

Administración financiera: Cuyo objetivo es la optimización de los recursos financieros del grupo, poniendo énfasis en la planeación y el control de la operación financiera.

Referente a la sistematización de rutas puede señalarse que los vendedores de Bimbo toman muchas decisiones al día, y al parecer, esto sería mas sencillo y mejor considerando la reingeniería. El éxito de Bimbo se atribuye a su buena distribución que permite al consumidor encontrar un producto siempre fresco, de hecho podemos afirmar que la organización ha llevado a cabo estrategias muy importantes: primero ha sido una propuesta de higiene para todos sus productos y una distribución masiva, y la segunda ha sido una red eficaz de distribución y reposición que

asegura la rotación y frescura de sus productos. El pan que se deja el lunes y que no ha sido vendido el miércoles, es recogido por el vendedor. Esto se repite todos los días de la semana, lo cual hace muy compleja la distribución: se tiene que calcular cuanto producto se entrega para que no se desperdicie y a la vez no falte. El cálculo cotidiano para dejar en cada punto de entrega justo lo que el mercado demanda es un trabajo que exige un gran esfuerzo mental.

Si el vendedor se encuentra muy presionado porque le cierran la tienda, encontrar dónde estacionarse, cargar bien el producto y demás, la parte de cuanto deja a cada cliente pasa a segundo término.

En el caso de los vendedores de la empresa, para lograr que éstos sean eficientes, desempeñando su labor a gusto, se sistematizó el proceso a través de computadoras que ayuden al vendedor para que no tenga que hacer todos los cálculos en forma manual. Es un sistema de apoyo para toda la organización, donde se beneficia tanto al vendedor por su comisión, y a la empresa en sus ventas.

Se dice que la reingeniería propicia que el personal pierda el empleo, en el caso de Bimbo no ha sido así. Entre el personal se eligió a un grupo de 70 personas para efectuar el cambio. El grupo se ha ido reduciendo con el paso del tiempo, para reintegrar a la gente en sus áreas de operación, pero ahora con capacidades muy distintas, con multihabilidades, y desde luego, una visión diferente de la empresa.

La empresa ha caído en la cuenta de la exigencia de capacitación, de que se requiere cambiarle el paradigma a su personal, por lo que, al mismo tiempo, efectúa un cambio cultural que continuamente se refuerza con las decisiones tomadas. El salto fuerte de la reingeniería se da en dos factores: en el humano y en el control más completo de las operaciones, “ al tener un registro preciso el personal comete menos errores y puede dedicarse a pensar, con lo cual se ha incrementado el hecho de darle responsabilidades cada vez mayores, que lo motivan a realizar su trabajo”.

Podría señalarse que Bimbo es ya otra empresa, pero como afirma Monjarás “ estamos cambiando y aún nos queda mucho por hacer”.

• **HYLSAMEX (Grupo Siderúrgico de Alfa)**

Esta empresa ha preferido mantenerse al margen del vocabulario de moda y dejar sin nombre la revolución tecnológica que emprendió para controlar integralmente y en tiempo real los procesos de las nueve divisiones que forman el grupo siderúrgico ALFA.

En el transcurso de más de veinte años la organización desarrolló sistemas computacionales que simplificaran los procesos administrativos y de producción, pero en 1993 notaron que además de estar rezagados en el software financiero, en breve tendrían que enfrentar la transformación radical de la plataforma técnica de cómputo.

Actualmente la estrategia es comprar el programa que mejor satisfaga las demandas de la organización, haciendo solo ajustes mínimos. Ricardo Rendón, subgerente de informática comenta “si ya existen compañías especializadas en el desarrollo de paquetes, es preferible que Hylsamex les deje el campo libre y concentre sus esfuerzos en la producción de acero y sus derivados”.

La Inversión en mejoramiento de sistemas. Las empresas de Hylsamex están dedicando recursos financieros para modernizar sus sistemas, por ejemplo, en 1994 se inició el cambio de sus sistemas a SAP R/3, el cual fue adoptado por Hylsamex como plataforma estándar en materia de sistemas integrados de información (ERP's); siendo la primera compañía en América Latina en implantar este sistema. El sistema R/3 es una aplicación de negocios funcional, constituida por una estructura modular completamente integrada. Cubre todos los requerimientos, incluyendo los de las áreas financieras, comerciales, de manufactura, logística y recursos humanos; junto con tecnologías de automatización de procesos y distribución de datos.

Con relación a sistemas administrativos, la mayoría de las empresas de HYLSAMEX ya utilizan el SAP R/3 en toda su infraestructura de software.

Hylsamex fue el primer cliente de SAP en América Latina, privilegio que implicó un gran esfuerzo, ya que no fue sencillo convencer a los empresarios alemanes del potencial de esta organización de origen regiomontano. Los proveedores potenciales de la empresa temían que el proyecto no resultara un ejemplo de lo que debe ser un buen sistema. Un problema más era que el soporte no iba a ser local, se estaba corriendo ese riesgo. Al final los dos obstáculos fueron superados, el

consorcio siderúrgico demostró solidez y SAP entro a México. Actualmente existen empresas consultoras que han surgido o crecido alrededor del SAP como IBM de México y Hewllet Packard de México, mismas que también tienen grupos de consultoría.

Lo que se persigue con este tipo de sistemas es que las operaciones se vayan registrando en tiempo real, lo que significa que cada dato se alimenta solo una vez para hacer una transacción única que involucra la totalidad del negocio. Lógicamente la empresa se debe simplificar, lo que es uno de los factores indispensables para competir en el mercado internacional.

“Cambiamos completamente la forma de trabajar de la gente de sistemas, en vez de desarrolladores se volvieron implementadores de algo que ya está escrito y que definitivamente por ahí hubo un proceso de cambio en la mentalidad de la gente” comenta Rendón. Si bien en sus inicios había algo de temor en las personas del área de informática, conforme el tiempo transcurrió han visto que ser concedores de esta nueva tecnología lejos de quitarles el empleo les da un considerable valor agregado.

Refiriéndose al recurso humano, lo más difícil fue el cambio de cultura del usuario, el cual ahora tiene que participar de manera activa en la definición de parámetros durante la fase de implantación, consecuentemente es requerimiento incrementar el nivel de cultura informática de toda la organización. Por otro lado, se buscará ampliar la conexión clientes - proveedor para hacer la cadena de valor más extendida, es decir, se trata de que el sistema tenga un valor agregado para el negocio. Sin duda se mejoró la calidad de información y ahora todos los usuarios hablan el mismo idioma.

CAPÍTULO III

DISTINCIÓN DE ALGUNOS ENFOQUES DE REINGENIERÍA DE PROCESOS

La reingeniería se presenta como una nueva e innovadora herramienta para administrar los recursos disponibles, de forma tal que contribuyan al éxito de la organización dentro de un entorno que exige altos estándares de ejecución, competitividad y productividad, mismos que las empresas tienen que cumplir satisfactoriamente dentro de un entorno cambiante.

Esta nueva teoría ha sido utilizada por varias organizaciones de renombre mundial contribuyendo a mejorar sus resultados. La reingeniería enfatiza que el cliente es lo más importante, plantea la organización de la empresa, no desde una visión funcional, sino en torno a procesos que producen resultados para el cliente, aplicando como estrategia básica la innovación para rediseñar los procesos.

Para emplear la reingeniería las empresas deben considerar un modelo que se aplique a su cultura, organización, estilo de liderazgo, recursos, procesos y el sector donde desarrollan su actividad. Existen diferentes modelos de reingeniería, a continuación se verán algunos de estos enfoques propuestos por diferentes autores.

3.1 MODELO DE REINGENIERÍA DE HAMMER Y CHAMPY

Se considera a Michael Hammer como el creador de la reingeniería, aunque estos autores exponen con claridad sus fundamentos, no presentan una metodología para la aplicación de esta técnica, no obstante presentan sólidas razones del por qué las empresas deben adoptar la reingeniería, además de analizar numerosos ejemplos de importantes empresas que ya la han utilizado, un aspecto importante es que destacan los problemas a los que las organizaciones pueden enfrentarse si no tienen claramente lo que la reingeniería implica, además de los riesgos, también exponen los resultados negativos que una mala aplicación de esta técnica puede traer consigo.

Para fines de esta investigación serán retomados algunos de los fragmentos de su libro, aspectos esenciales y que deben ser tomados en consideración para conocer primero la reingeniería y luego comprenderla, si lo que se quiere es estar en las mejores condiciones para aplicarla.

La idea central de su libro es que las corporaciones necesitan volver a inventar la manera de hacer las cosas a fin de competir en un mundo nuevo. La técnica que pueden emplear para ello la llaman reingeniería, la cual significa volver a empezar, arrancando de cero. Lo que es importante para la reingeniería es cómo se quiere organizar el trabajo considerando las exigencias de los mercados actuales y el potencial de las tecnologías actuales. Se presenta la reingeniería como alternativa para que los negocios restablezcan su vigor competitivo. La clave está en como hacen su trabajo las empresas y por que lo llevan a cabo así.

Las organizaciones se encuentran en un entorno distinto, los clientes hoy en día asumen el mando, exigen productos y servicios adecuados a sus requerimientos, la competencia es más intensa como consecuencia de la apertura comercial, en concreto, lo normal es un cambio constante y permanente en el entorno donde la empresa realiza su actividad. El nuevo mundo de los negocios exige flexibilidad y reacciones rápidas.

En muchas ocasiones se cree que las compañías reaccionarán vigorosamente si contaran con el producto o el servicio adecuado, lo cual no es aceptable, sobre todo porque los productos tienen un ciclo de vida limitado, incluso los mejores quedan obsoletos. No son los productos sino los procesos que los crean los que llevan a las empresas al éxito a la larga.

La diferencia entre las compañías ganadoras y las perdedoras es que las primeras saben hacer mejor su trabajo, si las compañías quieren ser ganadoras tendrán que echar un vistazo a la forma de llevar a cabo su trabajo.

El mensaje central de estos autores es que los oficios orientados a tareas son obsoletos en el mundo actual, lo que las compañías tienen que hacer es organizarse en torno al proceso, entendiéndose éste como una serie de actividades que, tomadas conjuntamente producen un resultado valioso para el cliente.

Una breve definición de reingeniería sería “empezar de nuevo”, reingeniería es la 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.

En la reingeniería se para de cabeza el modelo industrial. Para hacer frente a las demandas contemporáneas de calidad, servicio, flexibilidad y bajo costo los procesos deben ser sencillos. La necesidad de sencillez produce consecuencias enormes en cuanto a la manera de diseñar los procesos y de darles forma a las organizaciones. A continuación se puntualizan algunas características comunes que se encuentran frecuentemente en los procesos de negocios rediseñados:

Varios oficios se combinan en uno: La característica más común y básica de los procesos rediseñados es que desaparece el trabajo en serie, es decir, muchos oficios o tareas que antes eran distintos se integran y comprimen en uno solo.

Los trabajadores toman decisiones: Las compañías que emprenden la reingeniería no sólo comprimen los procesos horizontalmente, confiando tareas múltiples y secuenciales a trabajadores de caso o a equipos de caso, sino también verticalmente. Comprensión vertical significa que en aquellos puntos de un proceso en que los trabajadores tenían que acudir antes al superior jerárquico, hoy pueden tomar sus propias decisiones. En lugar de separar la toma de decisiones del trabajo real, la toma de decisiones se convierte en parte de su trabajo.

Los pasos del proceso se ejecutan en orden natural: Los procesos rediseñados están libres de secuencias rectilíneas; se puede explotar la precedencia natural del trabajo más bien que la artificial impuesta por la linealidad. Por ejemplo, en un proceso convencional, la persona 1 tiene que completar la tarea 1 antes de pasar los resultados a la persona 2, que hace la tarea 2. Pero ¿si la tarea 2 se pudiera realizar al mismo tiempo que la tarea 1? La secuencia lineal de tareas impone una precedencia artificial que demora el trabajo. En los procesos rediseñados, el trabajo es secuenciado en función de lo que es necesario hacerse antes o después.

Se reducen las verificaciones y los controles: La clase de trabajo que no agrega valor y que se minimiza en los procesos rediseñados es el de verificación y control; o para decirlo con más precisión, los procesos rediseñados hacen uso de controles solamente hasta donde se justifican económicamente

Un gerente de caso ofrece un solo punto de contacto: El empleo de una persona que podría llamarse “gerente de caso” es otra característica de los procesos rediseñados. Este mecanismo es

útil cuando los pasos del proceso son tan complejos o están tan dispersos que es imposible integrarlos en una sola persona o incluso en un pequeño grupo. Actuando como amortiguador entre el complejo problema y el cliente, el gerente de caso se comporta ante el cliente como si fuera responsable de la ejecución de todo el proceso. Para desempeñar este papel, es decir, para poder contestar a las preguntas del cliente y resolverle sus problemas - este gerente necesita acceso a todos los sistemas de información que utilizan las personas que ejecutan el trabajo y la capacidad de ponerse en contacto con ellas.

No todos los procesos rediseñados muestran las características que se han mencionado, para crear un nuevo diseño se necesitan penetración, creatividad y discernimiento. Estos ingredientes son necesarios también para rediseñar los oficios y las organizaciones que sustentan los procesos.

La reingeniería implica el rediseño radical de los procesos, pero si bien se empieza por rediseñar los procesos, no se termina allí. Los cambios fundamentales en los procesos producen consecuencias en muchos otros aspectos de una organización, en realidad en toda ella.

Cuando se rediseña un proceso, oficios que eran estrechos y orientados a una tarea pasan a ser multidimensionales. Individuos que antes hacían lo que les ordenaba toman ahora decisiones por sí mismos. El trabajo en serie desaparece, los departamentos funcionales pierden su razón de ser. Los gerentes dejan de actuar como supervisores y se comportan más bien como entrenadores. Los trabajadores piensan más bien en las necesidades de los clientes y menos en las de sus jefes. Actitudes y valores cambian en respuesta a menos incentivos. Casi todos los aspectos de la organización se transforman.

Los tipos de cambios que ocurren cuando una compañía rediseña sus procesos:

- Cambian las unidades de trabajo.

Un método es tomar las mismas personas que hoy manejan el pedido, o el nuevo producto, o la reclamación, pero en lugar de separarlas en departamentos, reunir las en un equipo. En otros términos se llamarían equipo de proceso, es decir es una unidad que se reúne para completar todo un trabajo, un proceso.

- Los oficios cambian : de tareas simples a trabajo multidimensional.

Las personas que trabajan en equipos de proceso encontrarán su trabajo muy distinto de los oficios a que estaban acostumbradas. El trabajo en serie, sea de oficina o de taller, es muy especializado, los trabajadores de equipos de proceso que son colectivamente responsables de los resultados del proceso, más bien que individualmente de una tarea, tienen un oficio distinto, comparten con sus colegas de equipo la responsabilidad conjunta del rendimiento del proceso total, no sólo de una pequeña parte de el.

Después de la reingeniería, el trabajo se hace más satisfactorio porque los trabajadores tienen una mayor sensación de terminación, cierre y realización. Estos trabajadores están orientados al cliente, cuya satisfacción es su meta, no están simplemente tratando de tener contento al jefe.

- El papel del trabajador cambia : de controlado a facultado.

Una compañía tradicional orientada a las tareas contrata personal y espera a que éste siga las reglas. Las compañías que se han rediseñado no buscan empleados que sigan las reglas, quieren gente que haga sus propias reglas. Cuando la administración confía a los equipos la responsabilidad de completar un proceso total, necesariamente tiene que otorgarles también la autoridad para tomar las medidas conducentes. Los que trabajan en un proceso rediseñado son necesariamente personas facultadas. A los trabajadores de equipos de proceso se les pide que piensen, se comuniquen y obren con su propio criterio y tomen decisiones. Dentro de los límites de sus obligaciones para con la organización - fechas límites ya convenidas, metas de productividad, normas de calidad, etc. - deciden cómo y cuándo se ha de hacer el trabajo.

- Los valores cambian: de proteccionistas a productivos.

La reingeniería conlleva un cambio tan grande en la cultura de una organización como en su configuración estructural. Exige que los empleados crean profundamente que trabajan para sus clientes no para sus jefes.

Cambiar los valores es parte tan importante de la reingeniería como cambiar los procesos. En una compañía que se haya rediseñado, los empleados deben tener creencias como:

Los clientes pagan nuestros salarios: debo hacer lo que se necesite para complacerlos.

Todo oficio en esta compañía es esencial, el mío es muy importante.

Presentarse al trabajo no es una realización: a mi me pagan por el valor que creo.

La responsabilidad es mía: debo aceptar la propiedad de los problemas y resolverlos.

Yo pertenezco a un equipo: o fracasamos o nos salvamos juntos.

Nadie sabe lo que nos reserva el mañana: el aprendizaje constante es parte de mi oficio.

- Los gerentes cambian : de supervisores a entrenadores.

Equipos de proceso no necesitan jefes, necesitan entrenadores, los equipos les piden asesoría a los entrenadores, estos pueden ayudarles a resolver sus problemas. No están ellos en la acción pero sí suficientemente cerca para asistir al equipo en su trabajo.

Los gerentes tienen que pasar a ser capacitadores, actuar como facilitadores, y como personas cuyo deber es el desarrollo del personal y de sus habilidades, de manera que esas personas sean capaces de realizar ellas mismas procesos que agregan valor.

- Las estructuras organizacionales cambian: de jerárquicas a planas.

En las compañías que se han rediseñado el trabajo se organiza en torno a procesos y a equipos que los ejecutan. Las personas se comunican con quien sea necesario. El control está en manos de las personas que ejecutan el proceso.

Por consiguiente cualquier estructura organizacional que quede después de la reingeniería tiende a ser plana, pues el trabajo lo ejecutan equipos formados por personas esencialmente iguales unas a otras, que operan con gran autonomía y tienen el apoyo de unos pocos gerentes.

- Los ejecutivos cambian: de anotadores de tantos a líderes.

Las organizaciones más planas acercan a los ejecutivos a los clientes y a las personas que realizan el trabajo que agrega valor. Como líderes de una compañía que se ha rediseñado, se acercan más al trabajo real. Al dar forma a los procesos y motivar a los trabajadores, se interesan en cómo hacen el trabajo.

- Por otro lado un aspecto importante en la reingeniería es el papel que desempeña la informática. La informática en el más alto grado de la tecnología moderna, es parte de cualquier esfuerzo de reingeniería, un capacitador esencial, ya que les permite a las compañías rediseñar sus procesos. El poder real de la tecnología no está en que pueda hacer funcionar mejor los viejos procesos, sino que les permite a las organizaciones romper con las reglas y crear nuevas maneras de trabajar, es decir, rediseñar.

La lista siguiente constituye errores comunes que llevan a las empresas a fracasar en la reingeniería:

- ◆ Tratar de corregir un proceso en lugar de cambiarlo.
- ◆ No concentrarse en los procesos.
- ◆ No olvidarse de todo lo que no sea reingeniería de procesos.
- ◆ No hacer caso de los valores y las creencias de los empleados.
- ◆ Conformarse con resultados de poca importancia.
- ◆ Abandonar el esfuerzo antes de tiempo.
- ◆ Limitar de antemano la definición del problema y el alcance del esfuerzo de reingeniería.
- ◆ Dejar que las culturas y las actitudes corporativas existentes impidan que empiece la reingeniería.
- ◆ Dar marcha atrás cuando se encuentra resistencia
- ◆ Prolongar demasiado el esfuerzo.

Para sobrevivir en el mundo moderno se requiere un vigoroso liderazgo, una intensa concentración en los clientes y en sus necesidades, diseño y ejecución de procesos. La reingeniería es uno de los instrumentos que las compañías deben poseer y saber utilizar para poder adquirir aquellos requisitos previos al éxito.

Al principio del capítulo se comentó que en sí estos autores no precisaban un modelo de reingeniería, sin embargo en un artículo de la publicación *Adminístrate Hoy* se comenta el siguiente método como el propuesto por Hammer y Champy, el cual consta de seis principios, desde centrar la organización en función a resultados y no en tareas, hasta poner el punto de decisión donde es desempeñado el trabajo.

Modelo de Reingeniería de Hammer y Champy.

Seis Principios:

1. Organizarse en función a resultados y no a tareas.
2. Tener a quienes usan el resultado del proceso representados en el proceso.
3. Subsistir información procesando el trabajo dentro del trabajo real que produce la información.
4. Tratar los recursos dispersados geográficamente como si estuvieran centralizados.
5. Enlazar las actividades paralelas en lugar de integrar las tareas.
6. Poner el punto de decisión donde es desempeñado el trabajo y controlar dentro del proceso.

3.2 METODOLOGÍA DE REINGENIERIA APLICADA A LOS PROCESOS DE LOS NEGOCIOS POR DANIEL MORRIS Y JOEL BRANDON

El modelo de Morris y Brandon consta de nueve etapas, desde la identificación de proyectos posibles de reingeniería dentro de la empresa hasta el uso de la información como guía básica de posicionamiento.

Estos autores llaman a su metodología Reingeniería Dinámica en los Negocios, al mismo tiempo que en su texto puntualizan interesantes ideas como las que a continuación se exponen.

Los negocios deben mejorar de manera constante y para mejorar es necesario cambiar, la pregunta es cómo cambiar, el nuevo enfoque es la reingeniería: analiza y modifica los procesos básicos de trabajo en el negocio.

No existe ninguna propensión hacia el tamaño de la organización. Aunque la reingeniería se necesita más en las grandes organizaciones su aplicación puede beneficiar a compañías de cualquier tamaño.

- La base del éxito en la reingeniería

Existen siete condiciones que deben formar parte del proceso de reingeniería para que llegue a su feliz término:

1. Habilidad para orientar el proceso de reingeniería de acuerdo con una metodología sistemática y amplia.
 2. Administración coordinada del cambio para todas las funciones del negocio que se vean afectadas.
 3. Habilidad para evaluar, planear e implementar el cambio sobre una base continua.
 4. Habilidad para analizar el impacto total de los cambios propuestos.
 5. Habilidad para visualizar y simular los cambios propuestos.
 6. Habilidad para utilizar estos modelos sobre una base continua.
 7. Habilidad para asociar entre sí todos los parámetros administrativos de la compañía.
- El enfoque de la Reingeniería Dinámica en los Negocios

La reingeniería dinámica en los negocios es una combinación de posicionamiento y reingeniería:

Posicionamiento: Implica determinar el nuevo papel de la compañía en el mercado y planear los pasos para lograrlo.

Reingeniería: Es un enfoque para planear y controlar el cambio. La reingeniería de negocios significa rediseñar los procesos de negocios y luego implementarlos.

REINGENIERÍA APLICADA A LOS PROCESOS DE LOS NEGOCIOS (METODOLOGÍA)

En la reingeniería dinámica aplicada a los negocios, los proyectos se trabajan desde tres puntos de vista:

1. El personal
2. La tecnología
3. El proceso mismo

Estas áreas se desarrollan en forma paralela, por tanto están interrelacionadas.

- Alcance del proyecto: los tres niveles del cambio.

En una compañía la utilización de la reingeniería dinámica aplicada a los negocios controla el proceso de cambio en tres niveles, los cuales determinan el alcance del mismo como sigue:

1. La alta gerencia promueve el cambio que se extiende a toda la empresa.
2. Los equipos del cambio proponen las modificaciones necesarias para mejorar el proceso
3. Los empleados, en coordinación parcial con la gerencia, realizan los cambios en las tareas de un trabajo.

- Cambios en toda la empresa

Estos cambios se inician en la alta gerencia de la organización y si se pueden predecir, formarán parte de los planes estratégicos corporativos. La dificultad que enfrentan radica en que su campo de acción exige una coordinación continua desde la cima de la organización y a través de todo el proyecto, hasta llegar a un nivel de detalles.

En la reingeniería dinámica aplicada a los negocios, varios equipos del cambio desarrollarán estos esfuerzos y presentarán informes al funcionario jefe. Estos grupos trabajan para determinar el alcance de cada uno de los esfuerzos de reingeniería.

- Mejoras del proceso

Los esfuerzos comenzarán como ideas que, mediante las iniciativas individuales de los miembros de los comités, se modelarán y analizarán. Las mejores de éstas ideas serán evaluadas. Si una idea se acepta, se convierte en proyecto.

APLICAR EL PROCESO DE REINGENIERÍA A LA OPERACIÓN

En la reingeniería dinámica aplicada a los negocios existen nueve etapas. Comienzan con la reacción ante un estímulo corporativo dirigido hacia el cambio en la empresa o ante una idea necesaria para mejorar la enunciada por un miembro del personal. Las etapas controlan la actividad a través del proyecto. Las nueve etapas son:

1. Identificar los proyectos posibles.
2. Conducir el análisis inicial del impacto.
3. Seleccionar el esfuerzo y definir el alcance.
4. Analizar la información básica del negocio y del proceso del trabajo.
5. Definir las alternativas, simular nuevos procesos del trabajo y nuevos flujos de trabajo.
6. Evaluar el impacto potencial de los costos y beneficios de cada alternativa.
7. Seleccionar la mejor alternativa
8. Implementar la alternativa seleccionada.
9. Actualizar la información y los modelos de la guía básica de posicionamiento.

ETAPA 1: **Identificar los proyectos posibles**

Una responsabilidad importante del jefe del equipo de posicionamiento es identificar cuáles mejoras potenciales podrán dar origen a los proyectos de reingeniería. El grupo encontrará posibilidades en su propio análisis continuo y en las ideas de todos los empleados de la compañía. El jefe del cambio recibirá sugerencias de los altos ejecutivos de la firma e incluso de la junta directiva.

- Identificar los proyectos en el proceso

Tales proyectos se originan en el propio trabajo del grupo y en las sugerencias de otras personas de la compañía. Para transformar las ideas sencillas en proyectos posibles, el equipo debe obtener su información a partir de entrevistas pero, en este caso, en orden descendente a partir de las directivas de departamento. Los planes departamentales y las entrevistas ayudan en la evaluación de cada función de negocios en un proceso que se estudia para mejorar. Si una función no apoya una meta de la compañía, ¿por qué hacerla?, al fin y al cabo, el trabajo siempre debe apoyar una meta de negocios.

- Determinar los objetivos del proyecto

Los objetivos de un proyecto de cambio variarán según la fuerza que los oriente hacia el cambio; en consecuencia, no pueden darse por hechos. Estos objetivos se convierten en los factores de éxito del proyecto y son la base para evaluar la respuesta del esfuerzo; por tanto deben estar bien

definidos. Al determinar los objetivos, primero debe crearse un marco de referencia a partir de las condiciones del esfuerzo.

El análisis inicial puede no ser exacto. Aunque en este punto puede admitirse cierta imprecisión, deben tomarse precauciones para garantizar que el impacto sea el previsto.

- Enfocar el cambio: un conjunto específico de requisitos.

Los esfuerzos de reingeniería se desarrollan con el fin de alcanzar uno o más objetivos, cada uno de los cuales está unido a una meta de negocios de la que se deriva su razón de existir. En un nivel más bajo, cada objetivo tendrá un conjunto específico de requisitos: ¿qué se debe hacer para alcanzar este objetivo? Algunos requisitos comunes son:

1. Apoyar una parte del plan de negocios de la compañía.
2. Reducir el tiempo que necesita para realizar una actividad.
3. Ver si alguno de los procesos se puede ejecutar con menos personal.
4. Manejar una nueva línea de negocios.
5. Solucionar un problema
6. Mejorar los estándares y, en consecuencia, la calidad de un proceso.
7. Mejorar un servicio, como el apoyo al cliente.

Estos requerimientos determinan el enfoque que debe darse a un esfuerzo de reingeniería. Además, son factores que servirán como referencia para juzgar el éxito alcanzado. Como el trabajo progresivo de reingeniería en una empresa continuará sólo en la medida que los esfuerzos individuales tengan éxito, es importante que se establezcan formalmente las expectativas y los criterios de evaluación.

- Dónde comenzar: seleccionar el primer proyecto.

El esfuerzo inicial debe tener éxito por sí mismo y además debe dar confianza al proceso de reingeniería de manera que se pueda instituir un programa de cambio continuo. Por otra parte, es importante que el esfuerzo inicial especifique con claridad un conjunto de criterios:

1. El esfuerzo y, en particular, su alcance deben definirse con facilidad.
2. El alcance debe ser bastante amplio para aportar un beneficio significativo, pero debe también contar con suficiente precisión para controlarlo con facilidad.
3. El esfuerzo inicial no debe ser demasiado difícil.
4. Las personas vinculadas al proyecto deben buscar el éxito del mismo y conseguir los recursos necesarios para alcanzarlo.
5. El esfuerzo debe contar con la participación de aquella parte de alta administración que tenga mayor experiencia.

Ya que el esfuerzo inicial debe probar lo valioso del enfoque, el primer proyecto debe ser particularmente convincente.

- Esfuerzos subsiguientes

Después del esfuerzo inicial, cada esfuerzo de reingeniería debe justificarse de manera individual. En este punto se sugiere una revisión del proyecto, en dos partes. La primera se desarrollará en esta etapa del trabajo de reingeniería y consistirá en la revisión del cambio propuesto y sus beneficios potenciales. Aquellos que se consideren como posibles proyectos pasarán a la revisión del análisis del impacto, etapa 2 de reingeniería. La selección del proyecto, etapa 3, se basará en este análisis.

- Aprobar el proyecto de reingeniería

El cambio es constante, pero sólo una parte de él es buena. Para controlar y justificar un cambio, en la mayor parte de los negocios se sigue un procedimiento formal que incluye la aprobación de todos los proyectos de cambio por parte de la dirección ejecutiva.

ETAPA 1. Elementos entregados:

El producto entregado en esta etapa es la evaluación inicial de las solicitudes para proyectos de reingeniería, junto con una definición de los objetivos de cada esfuerzo, de sus requerimientos específicos y una valoración de la naturaleza del esfuerzo de mejoramiento del proceso (reingeniería de base amplia).

ETAPA 2: Conducir el análisis inicial del impacto.

Con el ánimo de lograr un entendimiento inicial de las solicitudes de reingeniería, deberá realizarse un análisis sencillo del impacto. Cada proyecto que pase la primera etapa se considera con un sólido potencial de aceptación.

La revisión y el análisis subsecuente deberán identificar, en primer lugar, los departamentos que probablemente puedan estar involucrados en el esfuerzo. Esta actividad determinará los límites iniciales del análisis del impacto. A continuación, los requerimientos del cambio deberán utilizarse para establecer los procesos involucrados en el esfuerzo; esto se logra con la revisión de todos los procesos conceptuales en cada departamento afectado y determinando cuáles de esos procesos se verán afectados por los requerimientos del esfuerzo de reingeniería.

Una revisión de los planes, políticas y procedimientos de los departamentos implicados dará una idea inicial de toda la extensión del esfuerzo. Esta revisión es superficial y se realiza para elaborar una lista de las áreas potencialmente afectadas. En esta parte del trabajo no se realizan investigaciones detalladas y además, se puede suministrar un estimativo inicial y sencillo de costos-beneficios. Se sugiere emplear el menor tiempo posible en esta etapa, ya que la meta primaria es erradicar los esfuerzos que tengan posibles costos e impacto elevados, pero con escasos beneficios; por lo general, la medición preliminar permite a la gerencia tomar esa decisión.

ETAPA 2 : Elementos entregados.

Se realizará un análisis del impacto probable que el proyecto ejerza sobre el flujo de trabajo y la organización de cada departamento, sobre todos los procesos de la operación de negocios, sobre las reglas de negocios, sobre el apoyo de los servicios de información y sobre el personal. Este análisis se emplea en esta etapa para determinar cuáles proyectos ameritan un estudio posterior más amplio y cuáles pueden pasar a la etapa siguiente. Los elementos entregados es esta parte del trabajo constan de una lista de proyectos de reingeniería, que parecen valiosos, y de los análisis de impacto asociados.

ETAPA 3: Seleccionar el esfuerzo y definir el alcance

Es normal que la selección de los proyectos de reingeniería se base en los beneficios. Sin embargo, los beneficios no pueden determinarse en las formas tradicionales: recuperación o eliminación de costos, y potencial de ventas. Por ejemplo, es difícil cuantificar el beneficio en dinero asociado con factores intangibles como el mejoramiento en la interacción con los clientes que tienen problemas o que necesitan otras formas de ayuda. No obstante, el análisis del impacto inicial ayudará a cuantificar algunos factores, en particular, hará que los estimativos de costos sean más precisos y dará el pronóstico inicial para los elementos que se dinamizarán durante el proceso y el trabajo.

Al igual que en los demás procesos empresariales, el procedimiento empleado para evaluar y seleccionar los esfuerzos de reingeniería debe controlarse y ajustarse de manera constante. Las metas de reingeniería pueden establecerse del mismo modo que para otras actividades corporativas.

Cuando se define el alcance de un esfuerzo, el punto de partida es una revisión de los diagramas actuales de la actividad de negocios y de los diagramas de relación. Deberá seguirse el flujo e identificarse todas las funciones de negocios aplicables. Las fronteras del flujo se utilizarán para definir el alcance del proyecto: el proceso (o procesos) al cual se va a aplicar el esfuerzo de reingeniería.

ETAPA 3: Elementos entregados.

El elemento entregado más importante que se produce en esta etapa será una lista de proyectos, seleccionados a partir de los que surgen en la etapa 2, los cuales se programan y ejecutan. Además, al final de la etapa se dispone del alcance formalmente definido de cada uno de estos proyectos.

ETAPA 4: Analizar la información básica del negocio y del proceso del trabajo

En este punto las actividades incluyen la definición de los modelos, el desarrollo de la información necesaria y el análisis del flujo de trabajo.

Aunque puede parecer un trabajo simple, no lo es porque implica escudriñar políticas, reglas de negocios, valores agregados, utilidades, flujos de trabajo, modelos conceptuales de los procesos de

negocios, funciones de negocios, estructura organizacional, misiones de la unidad organizacional, definiciones de trabajo, proceso de producción y sistemas de computación que estén relacionados con el proceso. Trazar las interrelaciones, cuantificar los modelos y determinar los requerimientos de información pueden ser actividades muy complejas. Por último, el proceso de familiarización que adquiere el equipo de cambio con la información recopilada requiere un esfuerzo intenso.

El aspecto más importante de la etapa 4 es que desarrollará modelos muy detallados de los procesos actuales para permitir el diseño de nuevos. En esta etapa deben identificarse todos los problemas relacionados con la manera como se realizan las actividades.

Proyectos para corregir problemas.

El análisis de la etapa 4 comienza por determinar dónde se hallan el problema y sus síntomas, para aquellos esfuerzos destinados a la solución de una dificultad específica o de un grupo de problemas que tienen relación entre sí.

Se identificarán todas las funciones de negocios en los flujos de trabajo que parecen tener áreas problema; luego se examinarán los diagramas de relación para aprender los detalles del trabajo que se está llevando a cabo.

- Proyectos para mejorar el proceso.

Los proyectos para mejorar el proceso casi siempre comienzan con la identificación de una oportunidad. Estos proyectos pueden estar expuestos a análisis insuficientes, porque comienzan con una oportunidad que es más una solución que un problema.

- Agregar cuantificación a los modelos.

En la mayor parte de los casos, la inclusión de los datos numéricos relacionados con los procesos de negocios se hace mediante anotaciones en los diagramas de actividad de negocios. Las actividades de un proceso pueden tener muchas mediciones como: costo, entradas, salidas, tiempo, personal participante, calidad, valor agregado.

ETAPA 4 : Elementos entregados.

El análisis detallado de los procesos en los que se va aplicar la reingeniería es el elemento básico por entregar en esta etapa. El trabajo lleva los modelos de posicionamiento y de datos a niveles adicionales de detalle y depura los datos para que las áreas problema y las interrelaciones sean visibles en forma pormenorizada. Además, el análisis de los diagramas de relación y otra información de apoyo suministrará una comprensión total de las operaciones y la manera como funcionan realmente. Este conocimiento es la base para la creación de nuevos diseños.

ETAPA 5: Definir nuevos procesos alternativos: simular nuevos flujos de trabajo y nuevos procesos de trabajo.

En esta etapa se diseñan nuevos procesos alternativos. Esta labor incluye la solución de los problemas descubiertos en la etapa anterior y la producción de nuevos modelos y nuevos flujos de trabajo.

Esta etapa utiliza la información reunida y estudiada en los niveles anteriores. En este punto, el flujo de trabajo y los análisis del proceso desarrollados en la etapa anterior se utilizan para crear procesos y diseños de operación y para simular la nueva operación. Estas simulaciones se utilizarán para determinar cuál es el mejor diseño.

- Crear nuevos diseños

Se requieren varias acciones para crear un nuevo diseño de procesos. Primero, se revisa el flujo de trabajo de todo el proceso para alcanzar las metas específicas establecidas para el proyecto en las etapas iniciales. Los cambios se reflejan en el flujo de trabajo de cada uno de los departamentos afectados. A continuación, el nuevo flujo de trabajo se optimiza para el desempeño. De esta manera se vuelve a diseñar el proceso y el flujo de trabajo de los departamentos se lleva a un nivel óptimo.

- Determinar los cambios en la estructura organizacional

Cuando la reorganización es apropiada puede implicar reubicación, reasignación del personal, entrenamiento y nuevos servicios de apoyo en comunicaciones y computación; para estos cambios se necesitará un nuevo modelo organizacional. Las declaraciones de la misión también se modificarán o se crearán.

ETAPA 5: Elementos entregados.

Esta etapa producirá uno o más escenarios detallados de simulación que representan los nuevos diseños del proceso. Los diseños incluyen:

- El rediseño de los procesos apropiados.
- El rediseño de las funciones de negocios, tareas del trabajo, flujos de trabajo y descripciones de la posición.
- El diseño de las ampliaciones de los sistemas de computación y comunicaciones.
- El rediseño del flujo de trabajo de las operaciones del departamento.
- La creación de nuevas reglas y políticas.

Estos modelos y la información asociada se crean para cada proceso y departamento afectado por el esfuerzo.

ETAPA 6: Evaluar el impacto de los costos y los beneficios potenciales de cada alternativa

En este punto se habrán desarrollado uno o más escenarios de simulación de la nueva operación, a los que se habrá aplicado mediciones estándares para ayudar en la determinación del nivel de mejoramiento que se puede esperar. Los costos y los beneficios deben definirse específicamente antes de hacer alguna recomendación. Se definirá el alcance exacto del cambio que causará el nuevo diseño.

- Determinar los costos probables del nuevo diseño

Existen dos tipos de costo asociados con el nuevo diseño: el costo (por una sola vez) de la implementación del nuevo diseño y el nuevo costo que ocurre en forma continua en el nuevo diseño en la operación normal de la empresa.

Como todos los aspectos que cambian en un negocio producirán costos, los procesos, las funciones y las tareas y el flujo de trabajo por departamento que se modifiquen deben revisarse para determinar qué se tomará para implementar el cambio. Este análisis es la base de la determinación de costos y sirve como punto de partida para el planteamiento de la implementación.

- Definir los beneficios esperados

Algunos beneficios de la reingeniería serán tangibles, otros no, del mismo modo que en las comparaciones de costo-beneficio, los beneficios pueden dividirse en dos categorías: los que pueden cuantificarse y los que no, sin embargo, los beneficios intangibles pueden dar el mayor impacto a largo plazo.

En reingeniería, es frecuente que los aspectos intangibles sean la razón más apremiante para implementar un nuevo diseño operacional. En el largo camino por recorrer, aumentar la confiabilidad del producto y la satisfacción del cliente brindarán el más grande beneficio.

- Análisis costo-beneficio

Este estudio, junto con las razones subyacentes, recomendará la alternativa que debe escogerse; también será válida la recomendación para cancelar el proyecto. Si el proyecto es muy costoso o puede sufrir trastornos demasiado grandes, la gerencia del proyecto deberá presentar una recomendación para congelarlo o descartarlo.

ETAPA 6: Elementos entregados

El elemento primario entregado en esta etapa es un análisis detallado de los costos y beneficios que se asocian a la implementación y al uso de cada escenario de simulación de la nueva operación. El producto final es una recomendación acerca del escenario que deberá implementarse.

ETAPA 7: Seleccionar la mejor alternativa

La mejor alternativa estará relacionada con beneficios y costos. Éste es el beneficio más grande, con el menor impacto y el menor costo. Además de estos criterios, se sugiere emplear una tercera medición, ésta es la capacidad del nuevo diseño para volver más fáciles los trabajos y liberar al personal de la monotonía sin sentido. Así se mejoran la lealtad, la moral y, en definitiva, el desempeño.

ETAPA 7: Elementos entregados:

La selección de la simulación de un diseño, con el fin de implementarlo, es el elemento entregado en esta etapa. Los gerentes involucrados y el personal deberán recibir la notificación de la decisión. Esta notificación deberá incluir la programación del proyecto y la información sobre cualquier cambio con respecto a la versión original del diseño seleccionado. Con este procedimiento comienza la siguiente etapa: la implementación.

ETAPA 8: Implementar la alternativa seleccionada

La revisión detallada de la implementación costo - beneficio, desarrollada en la etapa anterior, determinará qué actividades importantes se requerirán para implementar la alternativa.

El plan de emigración debe dirigir cada acción necesaria para construir el nuevo entorno operacional y luego trasladarse de la operación actual hacia una nueva. Por consiguiente, este plan debe ser muy detallado; se debe considerar el papel de cada persona y todas las tareas deben estar asignadas. La coordinación del personal, las relaciones de las tareas y la adquisición de tecnología brindarán el control necesario sobre el proceso.

El plan deberá simularse y probarse para detectar errores u omisiones, cuando se llega al punto donde no puede identificarse ningún problema, el plan habrá superado la prueba.

- Los componentes del plan de emigración

El objetivo del plan de emigración es brindar un control continuo sobre la implementación de la nueva operación de negocios. Para lograrlo, este plan dirige:

1. Los cambios en la planta física.
2. El movimiento dentro de nuevos espacios
3. La implementación de una nueva estructura organizacional
4. La implementación del nuevo flujo de trabajo
5. El cambio de producción de la planta
6. El cambio del apoyo de computación
7. La comprobación del nuevo proceso
8. El establecimiento de planes contingentes de operación
9. El entrenamiento del personal
10. El cambio de las políticas y las reglas de negocios
11. El cambio y / o la creación de las descripciones de posición.

El plan de implementación debe ser un documento flexible, debido a la necesidad de acomodarse al cambio. La capacidad para ajustarse a las realidades de la implementación es un factor esencial para el éxito en cualquier esfuerzo de reingeniería. Cuando se implementa un nuevo proceso, el mejor consejo es probarlo, probarlo, probarlo y estar listo para suspenderlo, ser cauteloso.

ETAPA 8: Elementos entregados.

El elemento que entrega la etapa 8 es el plan de emigración. Los otros componentes de planeación que lo apoyan, como políticas nuevas, organigramas y descripciones de trabajo, también se preparan en esta etapa.

No obstante, el elemento entregado más importante es el nuevo proceso de negocios en sí mismo. En este punto, el nuevo proceso será operativo y aportará beneficios mayores a la compañía.

ETAPA 9: Actualizar la información y los modelos de la guía básica del posicionamiento.

Al seguir el trabajo de implementación de la nueva operación, toda la documentación de apoyo debe añadirse a la información básica para los departamentos conceptuales que están ubicados.

Esta adición es la actualización de algunos documentos y remplazo de otros. En esta forma, los modelos del proyecto y la información se convierten en la nueva guía básica.

ETAPA 9: Elementos entregados

Los elementos entregados en esta etapa son los modelos y los datos de posicionamiento actualizados, ambos listos para el siguiente proyecto de reingeniería.

Reingeniería y tecnología de información

La aplicación de la tecnología con el fin de mejorar la operación se considerará por lo general en los proyectos de reingeniería, además la reingeniería en particular puede relacionar, en forma directa, el uso de la tecnología con los procesos de los negocios.

Reingeniería y recursos humanos

El factor humano no puede ser secundario a ningún otro factor en una empresa. El éxito de una compañía dependerá del desempeño de sus trabajadores, no importa el tamaño de la fuerza laboral.

Un amplio espectro de temas sobre el personal puede surgir a partir del proyecto de reingeniería, la importancia de los recursos humanos para el éxito de la reingeniería hace que esta área deba recibir atención desde el inicio mismo del proyecto.

3. 3 METODOLOGÍA PARA LA REINGENIERÍA DE PROCESOS DE NEGOCIOS POR HENRY J. JOHANSON Y PATRICK MC HUGH

El modelo consta de tres fases: descubrir, rediseñar y realizar.

Fase 1. Descubrir: crea una visión estratégica y determina como pueden modificarse sus procesos para alcanzar la estrategia.

Fase 2. Rediseñar: Durante el cual el proceso de rediseño se detalla, planifica y diseña.

Fase 3. Realización: La puesta en marcha del rediseño para llevar a cabo la estrategia

Los autores de este modelo utilizan frecuentemente la frase “romper la vajilla de porcelana”, utilizando dicha expresión como una forma de conceptualizar el arranque totalmente nuevo de un negocio. No sólo se trata de cuestionar la manera en que se realiza una tarea o actividad particular; sino que sugieren que el lector retroceda y se cuestione sobre el negocio en que se desenvuelve y se pregunte cuál debe ser la base real de la competencia. Proponen que cada concepto, suposición, propósito y principio sea temporalmente abandonado, de tal suerte que se tomen en cuenta maneras totalmente nuevas de hacer las cosas.

Para hacer que una compañía acostumbrada a operar en el estado actual se oriente hacia los procesos, es necesario que los líderes retrocedan y “rompan la vajilla de porcelana”, después recojan los pedazos y los vuelvan a pegar de otra manera. Los líderes corporativos no sólo deben descubrir y eliminar el desperdicio, sino cuestionar los propósitos, principios y suposiciones en los que se basan sus negocios, cuestionar si agregan valor.

La reingeniería de procesos es, por definición, el método mediante el cual una organización puede lograr un cambio radical de rendimiento medido por el costo, tiempo de ciclo, servicio y calidad, mediante la aplicación de varias herramientas y técnicas enfocadas en el negocio como una serie de procesos del producto principal del negocio, orientados hacia el cliente en lugar de una serie de funciones organizacionales.

La reingeniería de procesos es un enfoque sistemático para mejorar radicalmente los procesos principales de un negocio y los procesos de apoyo claves. Cuando se considere aplicar la reingeniería de procesos es importante que se entienda perfectamente qué son los procesos y por qué son la clave del éxito de un negocio.

Un proceso es una serie de actividades vinculadas que toma materia prima y la transforma en un producto. Idealmente, la transformación que ocurre en el proceso debe agregar valor a la materia prima y crear un producto que sea más útil y efectivo para el receptor corriente arriba o corriente abajo.

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. 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.

- Pegando la vajilla de porcelana.

Fase 1. Descubrimiento - Un plan estratégico en busca de dominio -

La fase de descubrimiento en esencia es un examen del negocio que busca identificar la oportunidad y la escala para la reingeniería de procesos esenciales.

Esta fase se compone de cuatro pasos:

- Movilizar
- Evaluar
- Seleccionar
- Comprometerse

Al principio de esta fase, la gerencia de la compañía debe seleccionar el proceso objeto de reingeniería de entre las oportunidades competitivas. Se forma un equipo multidisciplinario y multifuncional para llevar a cabo el proyecto y se decide que herramientas y técnicas se utilizarán para el mapeo de procesos, análisis y opciones del cliente.

Durante la fase de descubrimiento se requiere que los procesos sean objeto de un primer mapeo, mediante una técnica conocida como “mapeo rápido”. El mapeo rápido es una representación preliminar de los procesos que habrán de refinarse conforme avancen los trabajos. En este primer proceso de mapeo, se definen las conexiones externas, y da una definición de alto nivel de los procesos esenciales y procesos fundamentales de apoyo. El mapa rápido considera el proceso en un sentido amplio, lo limita y lo arregla. En un proceso simple el mapa rápido da detalles suficientes para comenzar la búsqueda de objetivos en cuanto a reingeniería, en procesos más complejos, existe la necesidad de examinarlos más a fondo antes de que se encuentre un objetivo probable para la reingeniería.

La compañía decide sobre el proceso esencial a cambiar, y las metas en cuanto a mejora en los otros procesos. Esta decisión es motivada por la visión de alto nivel desarrollada por quién está a la cabeza de la unidad de negocios o ejecutivo a nivel corporativo para que decida “ a donde le

gustaría estar ” en el futuro, y que procesos esenciales son los motivadores fundamentales que, cuando se rediseñen, pueden llevar a la compañía a dicho lugar.

Durante esta fase de descubrimiento, los valores y la cultura del negocio deben ser identificados para planificar la escala del cambio organizacional que se requiere antes de emprender un análisis detallado.

Fase 2. Rediseño - Detalle del proceso de reingeniería -

Esta fase incluye cinco pasos:

- Movilizar
- Analizar
- Innovar
- Proyectar
- Comprometerse

El equipo del proyecto debe ser confirmado, o modificado como se requiera para que pueda llevar a cabo un trabajo más riguroso y de mayor alcance. Se requiere que el equipo emprenda un mapeo más riguroso de los procesos a ser rediseñados. El objetivo de la tarea de reingeniería es simplificar el proceso a tal grado que el proceso rediseñado pueda ser mapeado mediante una técnica simple de mapeo basada en actividades, si para describir el proceso rediseñado se requiere una técnica de mapeo compleja, el trabajo de reingeniería no ha tenido éxito.

Al llegar a este punto, habrá que contar con una visión más detallada, o un diseño conceptual de como quedará el proceso del producto principal después de su reingeniería. Se analizan las relaciones con los proveedores, con los clientes, así como los procesos operativos.

El paso de una visión a una solución no es simplemente un proceso mental, sino uno que utiliza herramientas de innovación y creatividad para construir un puente que vaya de la visión de un sueño al diseño conceptual real.

Aquí es donde la gerencia necesita poner en tela de juicio todas las suposiciones, principios y propósitos sobre los que funciona el negocio.

Llegado este punto hay que abordar temas de la administración del cambio, hay que conocer las barreras e idear las estrategias para derribarlas.

Fase 3. Realización - Tiempo para poner en marcha -

El poder de la reingeniería de procesos radica en su alcance a nivel de toda la compañía. Este alcance requiere que el esfuerzo cree un entorno que abarque toda la compañía en el que se pueda introducir el cambio con éxito. Las actividades en busca de mejoras deben permitir la mejora continua del desempeño, y los equipos de proyectos deben emprender las acciones necesarias para introducir las metas operativas, nueva organización, sistemas de evaluación y recompensa, así como los procesos que lograron cambios graduales continuos en el desempeño después del esfuerzo inicial de reingeniería.

La fase de realización cuenta con cinco caminos, que implican cinco tipos de actividades diferentes, como se muestra:

- **Movilizar:** armar equipo, plan detallado, confirmar inversión y reembolso, reconocer el impacto.
- **Comunicación:** visión completa en contexto, visión de la corriente de trabajo, explicar exposición razonada, validar visión, plan e impacto.
- **Actuar:** ejecutar tareas, control contra plan, comunicar.
- **Medir:** contra especificaciones objetivo, resultado costo-beneficio.
- **Sostener:** Administración actual, medidas claves de desempeño.

Estas cinco pistas juntas transforman las operaciones del negocio de pies a cabeza. Los principios subyacentes de la fase de realización están bien comprobados en la administración organizacional: las decisiones han de basarse en hechos, no en la intuición o corazonada, las personas que realizan el trabajo, lo conocen mejor; los equipos pueden lograr más que los individuos aislados y deben estar capacitados en técnicas de solución de problemas estructurados.

El éxito de un esfuerzo complejo se logrará mejor si los participantes implicados en él comprenden la necesidad que tiene el negocio de tal acción. El esfuerzo general y los nuevos puntos de partida deben ser poseídos, comprendidos y comunicados con claridad a todos los participantes. Esto quiere decir que hay que definir y comunicar los funciones y responsabilidades.

- Análisis final.

Principios básicos en un esfuerzo de reingeniería:

1. Pensar en todo el proceso esencial, desde el momento en que el cliente llama a su compañía hasta las conexiones con proveedores.
2. Cuestionar todo lo que se haga y preguntar constantemente ¿por qué?.
3. No se puede permitir que los esfuerzos por mejorar los procesos empujen los problemas corriente arriba hacia los proveedores; el objetivo debe ser crear “virtualidad” en el proceso mediante la inclusión del proveedor y su experiencia en un esfuerzo por simplificar y mejorar todo el proceso. Las relaciones con los proveedores deben ser “ganar-ganar”
4. Llevar la mejora del proceso para capturar y controlar mercado o para buscar nuevos.

3.4 METODOLOGIA DE REINGENIERÍA EMPEZAR DE NUEVO. NEREO ROBERTO PARRO.

Un modelo de procesos de negocios es una representación gráfica de la estructura orgánica y operaciones que muestra las relaciones entre las etapas de trabajo y su secuencia. Un modelo corporativo global está integrado por una cantidad de modelos individuales interrelacionados. Los instrumentos básicos son el Diagrama de Actividad de Negocios (DAN), y el Diagrama de Relaciones (DDR).

La diagramación también llamada “ mapeo”, es el punto de partida para la comprensión de los procesos principales y de apoyo, con sus restricciones e influencias. El rediseño basado en los modelos resultantes permite la identificación y explotación de puntos de innovación radical.

La diagramación intenta comprender los procesos de los negocios existentes con el objeto de mejorar el desempeño global. Un modelo representativo contiene información respecto de cada etapa de trabajo, las características de desempeño de la operación descrita y las interrelaciones que se verifican al transferirse productos de un sector a otro para la operación siguiente.

El método IDEF.

Es describir cada proceso como una combinación de procesos, entradas, controles y mecanismos. El proceso se ubica en el nivel más alto, que se va desagregando en cuadros de actividad en los

niveles más bajos, hasta llegar al detalle necesario para innovar, IDEF presenta dos etapas importantes:

1. Se facilita el trazado de los diagramas de actividad. Al comenzar por los niveles superiores de la estructura jerárquica se obtienen rápidamente los diagramas principales, fundamentales para intentar innovaciones profundas.
2. Al trabajar en sentido inverso en la cadena de entradas y salidas se hacen evidentes las operaciones que no agregan valor.

Diagramas de flujo

Es una representación gráfica de la secuencia de tareas o actividades, en las que cada una se indica con símbolos correspondientes a su tipo. El primer paso para el trazado de un diagrama de flujo es la identificación de las tareas y sus correspondientes "rutas". Posteriormente se definen las decisiones y las interrelaciones.

DIAGRAMA DE LA ACTIVIDAD DE NEGOCIOS (DAN)

Son diagramas de flujo de diseño especial, que identifican y describen actividades y representan gráficamente el flujo de trabajo y las interrelaciones entre operaciones. Los DAN muestran todas las decisiones y sus ramificaciones. La lógica del diagrama se completa con comentarios de referencia.

Los diagramas DAN son el punto de partida para elaborar los modelos de flujo de trabajo y de procesos. Proveen los datos necesarios para la descripción y comprensión de las distintas operaciones de un negocio, mediante la representación gráfica del flujo de las tareas, su secuencia y la información vinculada.

Los DAN se aplican en los proyectos de reingeniería en los cuatro puntos siguientes:

- A. Análisis de situación para identificar y describir el flujo de trabajo actual.
- B. Reconstrucción de los modelos de trabajo.
- C. Apoyo al modelamiento y simulación del flujo de trabajo.
- D. Implementación de los procesos rediseñados.

DIAGRAMAS DE RELACION (DDR)

Permite visualizar la forma según la cual se realiza una operación. Describe la relación entre el trabajo realizado por una persona y los sistemas que le sirven de apoyo, mediante las técnicas de diagramación de flujo. Los diagramas de relación se elaboran con posterioridad a los de actividad de negocios.

Los Diagramas de Relación tienen como finalidad expresar en detalle la realidad presente según la cual se ejecutan los trabajos, con el objeto de posibilitar el planteamiento de innovaciones con precisión, y definir correctamente el apoyo informático y externo necesario para los procesos rediseñados. Los DDR representan el flujo y las interrelaciones de las operaciones, tanto manuales como computarizadas que constituyen el contenido de un trabajo, mediante representaciones gráficas acompañadas de texto.

Desde otro punto de vista, el DDR proporciona un vínculo directo con las políticas y normas de la empresa o institución, a través de las referencias para la información de apoyo. El análisis de estas relaciones hace que los diagramas sean también una herramienta eficaz para evaluar el impacto de los cambios predecibles por implementación del proyecto de reingeniería involucrado.

Los DDR se relacionan con los DAN anteriormente descritos al exponer la forma de trabajo presente. Los DDR apoyan a los DAN, de manera que una función de negocios de un DAN estará asociada con uno o más DDR con el fin de representar el flujo de trabajo en su mejor detalle.

Los diagramas de relación DDR constituyen la información básica para los proyectos de reingeniería al suministrar los datos del análisis de la situación. Al mismo tiempo serán patrones para comparar las innovaciones propuestas con el esquema inicial y servirán de guía para el rediseño.

El punto de partida para elaborar un DDR es la revisión de los DAN previos, la definición de los trabajos vinculados y los datos que le sirven de apoyo.

En los proyectos de reingeniería se aplican preferentemente, en virtud de sus características, los diagramas DAN y DDR.

ANÁLISIS DE SITUACIÓN

Planteada la necesidad de aplicar la metodología de la reingeniería se comienza con un proceso denominado “análisis de situación”. El concepto define una actividad gerencial que tiene por objeto ubicar la empresa en su realidad presente y sus probables proyecciones. Se trata de preparar el camino de la reingeniería, mediante la construcción de modelos que, al situarla en sus condiciones actuales, permitirán además obtener ventajas del cambio continuo a través de la información generada.

En el análisis de situación se aplican efectivamente los diagramas DAN y DDR, tienen por objeto mostrar en una verdadera “radiografía” los elementos básicos del negocio, que servirán de guía para el rediseño de los procesos.

Los modelos conformados mediante los diagramas DAN y DDR utilizados correctamente para definir la situación real de la empresa, son también valiosos instrumentos para impulsar un cambio permanente que produzca innovaciones y beneficios continuos. Por una parte identifican las motivaciones concretas que justifican los cambios, y proveen la información necesaria para evaluar con precisión la factibilidad de las propuestas.

En el análisis de situación los modelos y su información asociada son la materia prima para simulaciones de cambio potenciales, mediante los cuales es posible establecer los efectos en las distintas áreas de la empresa y sus necesidades particulares. Como usualmente se aplicará reingeniería a todas las operaciones, gradualmente, el análisis correctamente desarrollado, permitirá una evaluación progresiva y fundamentará las propuestas de planteamiento a largo plazo.

El análisis de situación se refiere al estudio crítico de datos pasados, presentes y probables en el futuro, como base para el proceso de planeamiento estratégico con el decisivo aporte de la reingeniería. Uno de los principales objetivos consiste en identificar y analizar las tendencias, fuerzas y fenómenos clave que tienen un impacto potencial en la formulación e implantación de estrategias.

Existen algunas características del análisis de situación que deben comprenderse, como se expondrá a continuación:

- No existe una manera única de llevar a cabo el análisis de situación.
- El alcance potencial del análisis debe ser amplio y cubrir todos los factores importantes del entorno tanto interno como externo, aún cuando abarque áreas convencionales del negocio como producción, comercialización, finanzas, personal, etc.

Interrogantes

En general, e independientemente del sector industrial o comercial a que pertenezca la organización, el análisis deberá proveer respuestas válidas al siguiente conjunto de preguntas:

Productos y servicios

- ¿Cuáles son los productos y servicios por los que se captan clientes?
- ¿Cuáles son los productos y servicios más destacados?
- ¿Cuáles son los nuevos? ¿Cuáles desaparecerán a corto plazo?
- ¿Que planes de desarrollo existen?
- ¿Cuál es la situación en comparación con los competidores?
- ¿Cuál es el valor agregado proporcionado?

Clientes

- ¿Qué negocios se hacen, con quienes y con qué inversión y utilidad?
- ¿Qué mercados se abastecen en la actualidad?
- ¿Qué nuevos mercados debieran explorarse?
- ¿Qué imagen se tiene frente a los clientes?
- ¿Cuáles son los factores que consideran que se realizan bien y cuales mal?

Política de precios.

- ¿Cómo se establecen los precios?
- ¿Cuándo se hizo la última revisión?
- ¿Cómo se comparan con los de la competencia?

Instalaciones y equipamiento

- ¿Se dispone de las áreas cubiertas e instalaciones necesarias?
- ¿Se conoce la tecnología disponible en la industria?

- ¿Existen programas de mantenimiento preventivo?
- ¿Permite el equipamiento actual el control de la productividad?

Finanzas

- ¿Que control se tiene sobre efectivo, activos, inventarios y deudas?
- ¿A qué riesgos está expuesta la empresa?
- ¿Cuáles son los recursos de capital usados y cuáles los que deberían usarse?
- ¿Cuál es la flexibilidad para el crecimiento o eventual recesión?
- ¿Qué controles debieran acentuarse?

Información

- ¿Cuáles son las fuentes de información respecto de los hechos externos a la empresa?
- ¿Que se hace con la información disponible?
- ¿Que se haría con la información adicional si se contara con ella?
- ¿Se conoce su índice costo/beneficio?
- ¿Se dispone de entradas adecuadas de fuentes externas?
- ¿Son adecuados los sistemas de computación?

Toma de decisiones

- ¿Cuáles son las decisiones críticas del negocio?
- ¿Quién toma qué decisiones y sobre qué bases?
- ¿Existe un enfoque analítico para la toma de decisiones?
- ¿En qué posición se encuentra la empresa respecto de la industria y de su propio periodo óptimo?
- ¿Se basan las decisiones en la información apropiada?
- ¿Cómo podría mejorarse el proceso de tomar decisiones?

Personal

- ¿Qué conocimientos documentados se tienen acerca de la dirección y el personal técnico en cuanto a edad, capacidad potencial, rotación y jubilación?
- ¿Cómo se comparan los servicios sociales con los de otras empresas y con las expectativas del personal?
- ¿Qué piensa el personal acerca de la empresa, sus perspectivas y su propio futuro?

Peligros

- ¿Qué acciones se tomarían si ocurriera cambios importantes en los productos y servicios, clientela, competidores, personal clave, ubicación, medio ambiente y fuentes de suministro?

DATOS

Las respuestas válidas a las preguntas enumeradas precedentemente, y en relación con potencialidades y debilidades de la empresa, se contestan mediante la aplicación sistemática de una base de datos sobre el pasado, el presente y el futuro probable, que posibilitará la construcción de los DAN y los DDR, de la siguiente manera:

Basa de datos sobre el desempeño histórico

Los registros históricos sirven de base para evaluar la situación actual y prever posibles desarrollos futuros. Se incluirá en esta base de datos todo lo que permita evaluar situaciones presentes y futuras.

Base de datos de la situación actual.

La información que interesa para medir los factores más importantes y de ese modo orientar los proyectos y prioridades de reingeniería, debe incluir análisis de clientes y mercado, recursos de la empresa, competencia, medio ambiente y otras medidas de desempeño que sean de aplicación, como se expondrá a continuación.

Análisis de clientes y mercado

La base de datos deberá contener respuestas a las siguientes preguntas básicas:

- ¿Quiénes son los clientes?
- ¿En qué mercado se encuentran?
- ¿Cuántos clientes reiteran sus compras?
- ¿Qué opinan los clientes sobre calidad, precios y servicios?
- ¿El mercado del que se participa crece, madura o declina?
- ¿Cuál es el potencial de mercado para los productos existentes?

- ¿Que participación real tiene la empresa?

Recursos de la empresa

En la evaluación de la situación actual se estudiarán en particular los siguientes recursos:

- financieros
- eficacia del uso de los recursos
- evaluación del personal
- instalaciones y equipamiento
- inventarios
- situación del medio ambiente
- sistemas de comercialización y distribución
- desarrollo de nuevos productos
- desempeño directivo

Competencia

La empresa debe centrar su atención sobre la competencia considerando la industria en general y los principales competidores en particular, formulando y contestando las siguientes preguntas:

- ¿Está el mercado dominado por uno o más competidores?
- ¿La competencia en el sector proviene de numerosos organismo pequeños?
- ¿Es fácil o difícil la salida o entrada del mercado?
- ¿Qué nuevos productos tiene potencialmente?

Entorno

Es evidente que existen numerosas fuerzas ambientales, externas a la empresa que inciden marcadamente en sus operaciones. Las más importantes, que deberán considerarse en un análisis de situación son:

- fuerzas económicas
- variable demográficas
- aspectos sociales
- política

- avances tecnológicos
- asuntos legales

El análisis de situación propuesto proveerá a la dirección superior responsable de los proyectos de reingeniería datos confiables sobre debilidades, fuerzas, peligros y oportunidades, que servirán de base para el rediseño de los procesos involucrados.

EL REDISEÑO DE LOS PROCESOS

Los principios y fundamentos que sustentan la filosofía de la reingeniería encuentran aplicaciones concretas en el ámbito empresarial a través del rediseño de los procesos. Se trata de un enfoque sistemático para mejorar radicalmente los procesos principales de un negocio y los de apoyo clave.

Un proceso es un ordenamiento específico de actividades a lo largo del tiempo y lugares, con un principio y un fin, y una relación insumo-producto claramente identificada y definida. Las estructuras de los procesos constituyen una visión dinámica de la forma según la cual la organización genera valor y expone.

Adoptar el criterio de procesos en lugar de funciones supone tomar en consideración el punto de vista del cliente. Los procesos son la estructura según la cual una organización hace lo necesario para producir valor. De modo que un parámetro importante de medición de la eficacia de los procesos es la satisfacción de los clientes.

Dado que la perspectiva de los procesos implica una visión horizontal del negocio como un corte transversal de la organización, con insumos al comienzo y productos y clientes al final, adoptar una estructura orientada hacia los procesos implica, generalmente, superar la estructura funcional de la empresa.

Al decidir la aplicación de reingeniería para el rediseño de procesos, es preciso considerar la naturaleza de los procesos y los motivos por los que son, sin duda, los parámetros que pueden decidir la rentabilidad o quebranto del negocio. Se reconocen como estrategias, tres razones principales que justifican y promueven la reingeniería:

- a) reducción de costos,
- b) obtención de innovaciones radicales y
- c) destacar en competitividad.

Procesos por rediseñar

La aplicación de la reingeniería debe comenzar, necesariamente, con un análisis sistemático de los procesos por rediseñar, que permitirá establecer las características, alcances y límites de cada uno, como bases para concentrar el esfuerzo en los que más críticamente lo requieran.

PROCEDIMIENTO PARA LA REINGENIERIA DE PROCESOS

El enfoque seguido normalmente en el rediseño de los procesos abarca las siguientes tres etapas:

- | | | |
|-----------------------|---------------|------------------|
| • PLANTEO ESTRATÉGICO | • REDISEÑO | • IMPLEMENTACIÓN |
| • Crear | • Creatividad | • Movilizar |
| • Evaluar | • Evaluación | • Comunicar |
| • Seleccionar | • Selección | • Realizar |
| • Decidir | • Prototipo | • Evaluar |
| | • Migración | • Seguimiento |

Planteo estratégico

En esta fase, con la base del análisis de situación, se examina el negocio con el objeto de investigar la oportunidad y los alcances de los proyectos de reingeniería, definiendo las posibilidades de apuntar a cambios radicales en algunos aspectos definidos.

La etapa del planteo inicial se concreta en las actividades de crear, evaluar, seleccionar y decidir. En ellas la dirección define los procesos que serán objeto de rediseño como prioridades, se integra un equipo multidisciplinario con representantes de distintas funciones involucradas, y se decide sobre las técnicas de descripción de los procesos actuales y presentación de los propuestos. De igual manera, en casos en que los procesos por rediseñar impliquen relaciones con los clientes, se decidirá sobre el método para requerir y procesar sus opiniones y sugerencias.

El aspecto clave de esta primera etapa es, sin duda, la verificación de la estrategia formalizada de la empresa, analizando las probables ventajas competitivas por obtener con el esfuerzo de reingeniería que comienza. Para ello se sugiere que los procesos actuales se describan con la técnica de los DAN en un primer análisis genérico rápido, que será una representación preliminar de los procesos cuyos detalles se ajustarán a medida que se avance en el proyecto.

Dado que el esfuerzo de reingeniería atacará el rediseño radical de los procesos del producto principal del negocio, es evidente que debe comenzarse con una clara definición de prioridades. En la etapa del planteo estratégico es imprescindible identificar las medidas probables para incrementar el rendimiento del negocio.

Considerando que el proyecto de reingeniería es de mediano a largo plazo, es preciso establecer pautas concretas para mantener la empresa en operaciones durante el lapso que insuma el proyecto y planear adecuadamente el periodo de transición, que puede ser crítico, a fin de no malograr las propuestas del rediseño en su etapa de ejecución.

La visión de un plan estratégico debe considerarse como requisito previo a la selección y rediseño de los procesos. Dado el peso que tiene en establecer el contexto en que se desarrollará el proyecto de reingeniería, además de exponer claramente una visión del futuro deseado.

Los objetivos de la reingeniería incluyen la definición de la meta global por obtenerse, tipos específicos de mejoramientos deseados, plazos en los que deberían obtenerse, y una cuantificación monetaria de las economías esperadas.

Rediseño

Al ingresar en esta etapa la primer tarea será la de describir, mediante los diagramas DAN que fueran de aplicación, la situación actual, cuyo grado de detalle o complejidad dependerá de cada situación particular, antes de proceder con el rediseño de los procesos, es preciso analizar y documentar los actuales.

Las actividades más destacadas en la secuencia del rediseño son las siguientes:

- creatividad para generar alternativas de diseño
- evaluar las alternativas en términos de factibilidad, riesgo y beneficio
- seleccionar el mejor diseño del proceso
- diseñar el prototipo del nuevo proceso
- desarrollar un programa de migración

Implementación

La implementación exitosa de las innovaciones de los procesos rediseñados depende en gran medida de las actitudes gerenciales, el cambio estructural y cultural y la sensibilidad del personal para comprometerse con las novedades en un decidido apoyo para obtener resultados.

La implementación de los cambios generados, evaluados y ensayados para los nuevos procesos, se desarrolla encuadrada en las siguientes actividades:

● Movilizar

Integrar al equipo

Programa detallado (métodos, medios y fechas)

Verificación del análisis costo - beneficio

Detectar y analizar los impactos de los cambios

● Comunicar

Ubicación de los cambios en el contexto

Difusión del flujo de trabajo de la implementación

Exposición detallada de los cambios y sus probables consecuencias

● Realizar

Ejecutar tareas

Controlar la ejecución de acuerdo con el plan

Difundir informes de avance

- **Evaluar**

Medir la ejecución en relación con especificaciones

Computar resultados de costo - beneficio

- **Seguimiento**

Administración del cambio

Control de actividades clave

Los detalles del esfuerzo general propuesto - y el riesgo - deben ser comunicados a todos los participantes, definiendo las funciones y responsabilidades. Un proyecto de reingeniería, dada su trascendencia, requiere una administración y un control que establezcan en forma estructural la asignación de tareas y a la vez sean capaces de motivar a los integrantes del equipo.

CAPÍTULO IV. PERSPECTIVAS ACERCA DE LA EMPRESA

4.1 DEFINICIÓN Y CLASIFICACIÓN DE LAS EMPRESAS

Para dar comienzo al análisis de la empresa definiremos a esta como una unidad económica encargada de la producción de bienes o servicios; conjunto orgánico de factores de producción, ordenados según ciertas normas sociales y tecnológicas a fin de lograr objetivos de tipo económico.

Salvador García de León identifica el concepto de organización con las empresas de negocios, al cual asigna los siguientes contenidos:

- Es una institución social.
- El centro de esta institución social es un conjunto de actividades desempeñadas por sus miembros. El sistema de actividades se caracteriza por su coordinación consciente y su racionalidad, y crea expectativas fijas de comportamiento recíproco entre los integrantes de la organización.
- El conjunto de relaciones entre las actividades de la organización constituyen su estructura. La estructura es de carácter relativamente estable en el tiempo.
- Tiende hacia determinados fines. El proceso de determinación de estos fines, y el grado de cooperación de sus miembros para su logro variará según el tipo de organización.
- Sus características, comportamiento y objetivos son profundamente incididos por las peculiaridades del contexto económico, político, cultural, etc, en el que se desenvuelve. Tiene una relación de interacción mutua con el medio; es determinada por él en aspectos de relevancia, y a su vez con su acción contribuye a modelar los rasgos del medio.

Existen diversas formas de concebir el tamaño de una empresa. En la literatura económica, generalmente el tamaño tiene que ver con la porción de mercado del que se apodera una empresa o el monto de su capital invertido. En la práctica, sin embargo, se adoptan medios alternativos, generalmente el número de trabajadores o el monto de sus ventas o producción para determinar el tamaño de una empresa, debido a la disponibilidad de la información necesaria para ordenar el tamaño de las empresas.

La clasificación vigente por número de trabajadores, define a una micro empresa como aquella que emplea hasta 15 trabajadores, a una empresa pequeña como aquella que emplea de 16 a 100 trabajadores, a la mediana empresa como la que emplea de 101 a 250 trabajadores y a la gran empresa se le clasifica como aquella que emplea a más de 250 trabajadores.

En conjunción con esta clasificación se utiliza también el monto de las ventas. De tal forma, se define a la micro empresa como aquella que vende hasta 1,115 salarios mínimos anuales, la pequeña empresa hasta 1,800 salarios mínimos anuales, la mediana empresa hasta 2,500 y como gran empresa la que vende más de 2,500 salarios mínimos anuales.

4.2 IMPORTANCIA DE LA MICRO, PEQUEÑA Y MEDIANA EMPRESA EN EL CONTEXTO ECONÓMICO NACIONAL.

La estructura por tamaño presenta una alta concentración de micro empresas, ya que estas representan el 82.8 % del total, las pequeñas empresas totalizan un 14.6 % mientras que las proporciones para mediana y grande son de 1.5 % y 1.2 % respectivamente. (NAFIN 1995)

De acuerdo a una estimación el número de empresas en el país por tamaño, según datos de SHCP, IMSS e INEGI (1991): empresas grandes (4,779), medianas (7, 274), pequeñas (83,300), micro formales (395. 897) y micro semi informales (138,154), del total de empresas estimadas (629,402).

El grado de expansión comercial de la planta productiva mexicana es aún limitado. Así la producción se destina en un 76.6 % al mercado local, al regional se destina un 13.4%, el mercado nacional absorbe el 8.2 % de la oferta mientras que solo el 1.8 % del producto es exportado, principalmente hacia los Estados Unidos de América.

La expansión comercial presenta una relación indirectamente proporcional al tamaño de la empresa, ya que las grandes empresas sólo destinan el 27.6 % de su producción al mercado local, mientras que las medianas destinan el 30.3% , las pequeñas el 54.3 % y las micro empresas destinan el 82.1%. Por el contrario, las micro empresas exportan sólo el 1.0% de su producto, las pequeñas el 4.7 %, las medianas el 9.7 % y las grandes el 15.2%.

4.3 EL MACRO Y MICROENTORNO EN LA EMPRESA NACIONAL

A través del intercambio con el entorno es como una empresa obtiene los recursos necesarios para operar y alcanzar sus objetivos. Sin embargo algunos elementos del medio tienen más importancia que otros para la empresa, en función de las características de su dominio organizacional.

En consecuencia, la atención en cada empresa habrá de concentrarse en esa parte del entorno total que tenga una importancia efectiva o potencial para su operación, el logro de los objetivos y por tanto para su desempeño organizacional. A este suele denominarse entorno relevante, y abarca elementos del macroentorno y el microentorno.

El macroentorno está constituido por los factores que indirectamente afectan el funcionamiento de las empresas. Es la parte del entorno en la que las acciones aisladas de una empresa no tienen efecto alguno sobre el contexto. Por consiguiente, lo único que puede hacer es tratar de adaptarse a él.

El microentorno se conforma por los individuos, grupos y organizaciones específicos con los que las empresas tienen relaciones directas y activas. Es la parte del entorno en la que las acciones de la empresa tienen algún impacto.

Las condiciones del macroentorno son, por tanto, las mismas para todas las empresas y comúnmente se refieren al estado de la economía en su conjunto; al entorno tecnológico de ideas, innovaciones y técnicas, a la situación legal y política dentro de las que funcionan, y al contexto social, cultural y ecológico, asimismo comprende la interrelación entre estos aspectos y el contexto internacional..

En el microentorno se incluyen los individuos, los grupos y las organizaciones con las que interactúa la empresa beneficiando o afectando su desempeño. A diferencia de las condiciones del macroentorno, estos elementos son particulares para cada organización y se refieren a los proveedores de bienes y servicios, a los intermediarios, a los clientes, a los competidores y a las instituciones reguladoras de su actividad. Dentro del marco de los factores que inciden en el microentorno de una empresa M. E. Porter en su enfoque de la rivalidad amplificada considera que la utilidad a alcanzar por una empresa en un sector determinado dependerá no solamente de la

competencia directa que ahí encuentre, sino además del papel ejercido por cuatro fuerzas rivales adicionales: 1) los competidores potenciales (ingresos de nuevos competidores), 2) la amenaza de productos sustitutos, 3) el poder de negociación de los clientes. 4) el poder de negociación de los proveedores de bienes y servicios.

El macroentorno

Las ventajas competitivas de México respecto de otras naciones, especialmente las industrializadas, muestran significativos rezagos y deterioros en diversos aspectos. Se considera que el deterioro de las ventajas de una nación tienen su origen principalmente en el retraso del ritmo de creación y perfeccionamiento de los factores de la producción, disparidad entre las características de la demanda interna y la mundial, baja receptividad de las empresas locales hacia los nuevos desarrollos tecnológicos, una base tecnológica distanciada de la vanguardia tecnológica y de sus sectores de apoyo, bajos ritmos de inversión en investigación y desarrollo, pérdida o falta de flexibilidad de las empresas para adaptarse a los cambios, y disminución de la rivalidad.

A continuación se hace un breve análisis de una serie de factores del macroentorno que están incidiendo desfavorablemente en las ventajas competitivas de las empresas del país.

La heterogeneidad estructural. Una de las peculiaridades relevantes de la economía mexicana es la heterogeneidad estructural de los distintos sectores de actividad. La heterogeneidad estructural se puede definir como una situación en que hay grandes diferencias de productividad y modernidad entre los sectores de actividad económica y dentro de ellos, pero a la vez, existen complejas vinculaciones de intercambio, dominio y dependencia dentro de una estructura socioeconómica nacional. Lo anterior se refleja en las significativas diferencias entre las unidades económicas en aspectos como niveles de equipamiento, tecnología, costos, ingresos, calificación de la mano de obra, utilidades, salarios, capacidad financiera, organización, formas de gestión, de contratación, etc.

Resalta igualmente, el hecho de que la distribución de los establecimientos por estrato de personal ocupado es asimétrica: se observa un reducido número de grandes empresas frente a una importante cantidad de establecimientos pequeños y medianos y un desproporcionado conjunto de micro empresas.

La expresión más estricta de la heterogeneidad se plasma en una estructura productiva en la cual se identifican varios estratos superpuestos (micro empresas, empresas pequeñas, etc.) en los que, para realizar la misma tarea o elaborar el mismo producto, se utilizan diversas gamas de tecnología, desde la ya obsoletas en los países industrializados hasta las más automatizadas.

Infraestructura. No obstante los avances en la creación de infraestructura, su amplitud no responde a los requerimientos de la economía. La infraestructura de comunicaciones y transporte tiene particular relevancia ya que se requiere que los servicios sean suficientes, de calidad y alta eficiencia.

Por otra parte, la creciente urbanización del país ha producido una gran concentración de la actividad económica, propiciando profundos desequilibrios en el uso de los recursos e insuficiencia de servicios (agua, alcantarillado, electricidad, etc.) lo cual se traduce en un factor limitante del desarrollo y en altos costos de los mismos.

Recursos naturales y ecología. En cuanto a recursos naturales una de las características sobresalientes es su uso irracional, el cual ha puesto en peligro diversos ecosistemas. Tal conducta ha rebasado la capacidad de renovación de la naturaleza y amenaza con la extinción de un significativo número de especies animales y de plantas; los bosques y las selvas no escapan del deterioro ambiental, pues anualmente se pierden grandes extensiones ya sea por deforestación o por quemas naturales o provocadas, y las especies acuáticas también se enfrentan a ese peligro por las prácticas de explotación inadecuadas, furtivas e ilegales y por la contaminación de las cuencas y litorales.

Todo esto parece indicar que la naturaleza presenta ahora todas las facturas de la falta de planeación y de visión del futuro que acompañaron el desarrollo urbano e industrial de décadas pasadas. La gravedad de la situación ha llevado a cuestionar las bases mismas del desarrollo, vigentes hasta hace muy poco, y actualmente se reconoce que el equilibrio entre la transformación y la organización de la actividad productiva es una condición necesaria del desenvolvimiento económico. El desarrollo, la modernidad y la ecología se han vuelto sinónimos, y lógicamente no se puede concebir un crecimiento sostenido y perdurable de la economía al margen de un ambiente sano.

El sistema educativo. Como producto de la limitada evolución del sector educativo nacional, de los diversos rezagos sociales y económicos acumulados, de los cambios en el entorno, de la revolución contemporánea del conocimiento, se han generado nuevas necesidades y se han acentuado aún más las graves deficiencias que sufre nuestro sistema educativo.

La calidad de la educación primaria, de nivel medio, y medio superior muestra deficiencias de importancia al no proporcionar el conjunto adecuado de conocimientos, habilidades, actitudes y valores necesarios para el adecuado desenvolvimiento para que se esté en condiciones de contribuir, efectivamente, a su propio progreso social y al desarrollo del país.

En cuanto a las instituciones de educación superior, diagnósticos realizados por distintas organizaciones públicas y privadas han mostrado que se encuentran en mayor o menor medida rezagadas de los avances científicos y tecnológicos y disociadas de las necesidades sociales y del mercado laboral, lo que repercute en su eficiencia para cumplir con la misión de dar respuesta a esos requerimientos y expectativas que le dan origen.

Ciencia y tecnología. La modernización tecnológica de las empresas se estimula por la competencia, por la asimilación eficiente de tecnología moderna nacional y extranjera y por el desarrollo de las capacidades de innovación e investigación. Sin embargo, en el país este proceso es aún incipiente y el monto de los recursos públicos y privados dedicados a las actividades científicas y tecnológicas es aún muy limitado.

Por otra parte, en el caso específico del entorno tecnológico nacional, el cual se refiere al conjunto de conocimientos aplicados, de procesos, herramientas, métodos, procedimientos y equipo que se usan para producir bienes y servicios y para el diseño organizacional y gestión de las empresas presenta una fuerte dependencia del exterior y rezagos en los diferentes aspectos que asume: conocimientos básicos, maquinaria y equipo, diseño de equipo, productos y procesos productivos, control de calidad, mantenimiento, organización y gestión administrativa, etc.

Dentro del campo de la administración una de las peculiaridades sobresalientes de la tecnología administrativa y modelos organizacionales que se difunden y aplican en el país es que en su mayoría han sido generados en naciones desarrolladas, creados para enfrentar y resolver problemas en entornos económicos, políticos, sociales y culturales, que generalmente difieren del contexto

mexicano, tienen una orientación predominante hacia la gran empresa de negocios, y son aplicados sin un previo análisis sobre sus posibilidades de uso o de adaptación a las condiciones locales.

Retos del macro entorno nacional

Es probable que el macro entorno empresarial del país muestre entre sus tendencias relevantes las siguientes:

- Una ampliación y consolidación de tratados comerciales con otras naciones, con la consecuente disminución de las barreras comerciales.
- Un fuerte crecimiento de la competencia extranjera, tanto por la instalación de nuevas plantas industriales como por el crecimiento de las importaciones.
- Consolidar la inserción de economía en general y de la industria en particular, en la corriente de globalización que prevalece en la economía mundial en condiciones favorables para el desarrollo de los diferentes sectores de la economía nacional.
- Integrar un mayor número de empresas al sector exportador.
- Diversificar las exportaciones, ya que la concentración en un número limitado de productos sigue siendo elevada.
- Fortalecer el desenvolvimiento de empresas orientadas al mercado interno.
- Establecer como eje central del nuevo paradigma productivo la producción y acumulación del conocimiento. Bajo tal paradigma la transformación educativa y el desarrollo científico y tecnológico deberán convertirse en factores fundamentales para el desenvolvimiento de la capacidad de innovación y creatividad y por tanto, para obtener ventajas competitivas nacionales.
- Lograr un mayor acercamiento entre los establecimientos industriales y los centros de investigación y desarrollo e instituciones educativas.
- Profundizar en el estudio de la organización - empresa, en el conocimiento de las interrelaciones existentes entre los diferentes elementos que la conforman e inciden en su desenvolvimiento. Asimismo, en las técnicas de organización y gestión que permitan pasar de paradigmas tradicionales de organización y gestión correspondientes a entornos de economía cerrada y a contextos estables, a enfoques alternativos acordes con las nuevas realidades. Lo anterior permitirá un mejor manejo de las empresas, avanzar en la eliminación de la generalizada

práctica de emplear mecánicamente recetas y modelos importados al margen de nuestras realidades y salir de la sumisión seudocientífica y tecnológica.

- Aumentar la disponibilidad de financiamiento para el sector empresarial e incorporar adecuaciones a las regulaciones financieras que permitan mejorar la eficiencia de los mercados de crédito y capital para hacerlos internacionalmente competitivos.
- Cumplir cabal y responsablemente con las normas establecidas para eliminar la contaminación generada por las empresas industriales. Crear suficientes plantas de tratamiento para el aprovechamiento de desechos industriales.
- Lograr un crecimiento y desarrollo en forma sostenida.

El microentorno

A nivel del microentorno las condiciones que inciden en los niveles de desempeño organizacional son la competencia, los clientes, los proveedores de bienes y servicios y las instituciones reguladoras que conforman el marco político - legal.

Tomando como base el marco anterior, a continuación se citan y analizan algunos factores del micro entorno que obstaculizan el desempeño de la micro, pequeña y mediana empresa y que por lo tanto afectan sus niveles de competitividad. Desde luego su importancia e intensidad para cada empresa dependerá fundamentalmente de las características particulares de su microentorno y de su medio interno.

Limitada participación en la formulación de los planes y programas de desarrollo. Dentro de los diferentes planes y programas de desarrollo económico y social formulados en diferentes periodos presidenciales generalmente y hasta antes de 1985 se habían limitado a reconocer la importancia del subsector de la micro, pequeña y mediana industria y la necesidad de protegerlo y apoyarlo pero sin explicitar esta intención en un programa específico a nivel nacional para el sector.

En abril de 1985 aparece por primera vez un programa dirigido en forma exclusiva y a nivel nacional para la micro, pequeña y mediana empresa. Este programa fue formulado por el gobierno federal y se denominó "Programa para el Desarrollo Integral de la Industria Mediana y Pequeña", en una fecha posterior, en 1991 se presentó el segundo programa de este tipo y se denominó "Programa para la Modernización y Desarrollo de la Industria Micro, Pequeña y Mediana".

Tales programas en lo fundamental, exponen una serie de instrumentos y líneas de alcance nacional para la modernización, fomento y crecimiento del sector, sobre la organización interempresarial, tecnología, financiamiento, gestión empresarial y capacitación, comercialización y fomento de las exportaciones, promoción de inversiones, asistencia técnica y simplificación administrativa.

Es indudable que la elaboración de estos programas representa un importante esfuerzo y contribución del gobierno federal en la búsqueda e instrumentación de soluciones a la compleja problemática de la micro, pequeña y mediana industria. Sin embargo, cabría señalar como limitantes, su alto nivel de generalidad, su no muy clara articulación con el resto de los programas sectoriales, ausencia de definiciones sobre el papel que deberá desempeñar la micro, pequeña y mediana industria en esta nueva etapa del desarrollo del país, y lo más grave, la muy restringida participación en su preparación de los actores sociales involucrados.

Excesivo número de leyes y reglamentos. En este campo la micro, pequeña y mediana empresa tropieza con la grave situación del excesivo número de leyes y reglamentos existentes, los cuales conforman un complejo sistema burocrático aunado a las constantes modificaciones legislativas que generalmente exigen el concurso de profesionales de costo elevado, con frecuencia fuera de las posibilidades de los pequeños y medianos empresarios. A tal situación, habría que agregarle las limitaciones de recursos financieros para cumplir oportuna y debidamente con las obligaciones impuestas por la legislación fiscal y laboral.

Un análisis de la Cámara Nacional de la Industria de Transformación (CANACINTRA) estableció que para instalar una empresa en el Distrito Federal se necesitaba cumplir con 35 trámites como mínimo para garantizar su funcionamiento regular. La imposibilidad de cubrir cabalmente los requisitos establecidos y la rapidez con que se exigen, orillan a las empresas a la informalidad y fomentan la corrupción ya que, en las instituciones de gobierno, la burocracia solicita prebendas a cambio de que sean resueltos y acelerados los distintos trámites para el registro y operación de un negocio.

Las reformas fiscales que buscan fortalecer los ingresos públicos, sólo pueden ser cumplidas integralmente por las grandes empresas, por ser las que cuentan con todos los recursos administrativos y técnicos necesarios. Uno de los motivos del acelerado y exagerado crecimiento de la economía informal ha sido la cada día más pesada y compleja legislación fiscal.

Los clientes. En México la vinculación y articulación de la micro, pequeña y mediana industria con la gran industria se ha dado principalmente a través de la complementación mediante la subcontratación y la maquila tradicional, proporcionándole bienes y servicios de diversa índole que complementan sus procesos productivos y además, ofreciendo artículos de consumo a sus trabajadores. Desde luego, la maquila y subcontratación también se presenta entre empresas de la micro, pequeña y mediana industria.

La subcontratación puede darse entre empresas a nivel nacional y a escala internacional y puede asumir diversas modalidades. Las decisiones de subcontratar generalmente se fundamentan sobre la base de no producir aquellos elementos o artículos en que el precio que cobra el subcontratista es menor que el costo de producción, más la parte de los gastos generales de la empresa contratante.

Deficiencias en transporte y almacenamiento y carencia de canales de distribución. Las deficiencias en infraestructura y servicios para la comercialización no afectan por igual a los diferentes estratos de la micro, pequeña y mediana industria ya que esta depende, entre otros aspectos, de su ubicación geográfica, productos que se fabriquen, estructura de los canales de comercialización, empleados y destino de sus ventas.

Asimismo la micro, pequeña y mediana empresa se ve en la necesidad de recurrir a un oneroso sistema de transporte que incrementa sus ya de por sí elevados precios del mercado. Especialmente, en el caso de los negocios que no tienen unidades propias para la distribución de sus productos, limitando su acceso directo al mercado, encareciendo sus mercancías y cancelando oportunidades para diversificar sus productos.

Dificultades para contratar mano de obra calificada y retenerla en la empresa. Las dificultades para contratar mano de obra no calificada y semicalificada son generalmente menores con relación a la calificada, debido a que el mercado de trabajo de personal calificado además de ser altamente competitivo exige salarios más elevados, muchas veces fuera de las posibilidades de los empresarios. Esta situación contribuye a que se empleen en mayor grado trabajadores sin o con baja calificación, incidiendo negativamente en la productividad y calidad de los productos.

Crédito escaso y limitaciones para su acceso. En el ámbito administrativo de una empresa, para lograr su normal funcionamiento de manera ininterrumpida, para sobrevivir y crecer, el

financiamiento es esencial para cubrir los requerimientos de recursos monetarios derivados de la operación del negocio.

En términos generales el sector de la micro, pequeña y mediana empresa ha tenido y tiene un menor acceso al financiamiento externo y dificultades para su obtención comparativamente con la gran industria. Aparte de ser escaso el crédito no siempre está disponible, y cuando lo hay, su acceso es difícil por las altas tasas de interés, garantías, trámites largos y engorrosos y por la diversidad de requisitos que establecen las instituciones financieras. En general se considera que estos sistemas crediticios han sido diseñados para cubrir las necesidades de sectores empresariales con características distintas.

Bajos niveles de asociación interempresarial con fines de negocios. La asociación entre empresarios para abordar en forma conjunta actividades que impliquen la obtención de mutuos beneficios, como puede ser la adquisición en común de materias primas, maquinaria y equipo, servicios de publicidad, de transporte, almacenamiento, asesoría administrativa, tecnológica y legal, para la comercialización de sus productos y la constitución de mecanismos de garantía solidaria para conseguir créditos, son instrumentos de vital importancia para mejorar la posición competitiva de la micro, pequeña y mediana industria.

La acción colectiva en estos campos puede implicar cuestiones tales como una disminución en los costos y gastos de las empresas participantes, evasión de la intermediación excesiva, ampliación de los canales de distribución y de los mercados, el aumento del poder de negociación frente a proveedores y clientes, el contar con mejores condiciones para obtener financiamiento, para llevar a cabo proyectos de inversión y programas de capacitación y desarrollo tecnológico

4.4 LA MICRO, PEQUEÑA Y MEDIANA EMPRESA Y LA PROBLEMÁTICA DE SU MEDIO INTERNO

En una encuesta aplicada en 1993 dirigida principalmente a empresas micro, pequeñas y medianas de todo el país realizada por NAFIN e INEGI se encontraron los resultados siguientes:

El 50 % tienen problemas de financiamiento; al 50 % le falta capacitación y asistencia técnica y presenta deficiencias organizacionales; al 50 % no le interesa agruparse; 81 % manifestaron

dificultad en la actualización, mejora o renovación de la maquinaria y equipo por el alto costo de adquisición; 48 % utiliza maquinaria y equipo para otras actividades en sus tiempos ociosos; 45 % de la inversión la destinan a maquinaria y el 55 % a materia prima.

Dentro de la empresa se identifican varios componentes internos cuya interacción entre sí y con el entorno repercuten, entre otros aspectos, en su desempeño organizacional. Entre estos componentes se encuentran la tarea de la empresa, sus objetivos y valores (individuos con propósitos, cultura organizacional, etc.), los elementos tecnológicos (conocimientos y habilidades de los recursos humanos, métodos y procedimientos de trabajo, equipos e instalaciones, etc), los psicosociales (individuos y grupos en interacción), estructurales (división de las tareas, autoridad delegada, flujo de trabajo y de información, políticas, procedimientos y reglas, etc.) y administrativos (planeación, control, toma de decisiones etc).

A continuación se analizan algunos elementos que forman parte de los componentes internos anteriores, los cuales inciden en los niveles de desempeño y en la competitividad de la micro, pequeña y mediana empresa.

La forma que adopte la estructura de una empresa, su tecnología, el estilo de liderazgo y las prácticas administrativas se verán influidos, en forma determinante, por la naturaleza de su tarea o actividades a que se dedique y el contexto específico en que se desenvuelva (enfoque situacional). El enfoque situacional ofrece un marco de referencia para tratar de seleccionar correctamente lo que se debe hacer, realizarlo en forma oportuna dependiendo de cada situación.

Tecnología administrativa. En la actualidad se considera que frente a la administración tradicional ha surgido una serie de corrientes y técnicas de administración modernas, entre las que destacan la administración estratégica y competitiva, las técnicas de proceso de cambio organizacional y de adaptación, de formación y desarrollo de emprendedores y líderes, de diseño de estructuras, etc. La tradicional ha sido acuñada y ha ido acumulando no solo una filosofía, sino también técnicas e instrumentos que han probado su eficacia por varios decenios. Sin embargo, dichas técnicas resultan cada vez más insuficientes por el grado de complejidad en que han empezado a operar las organizaciones. No se afirma que hayan sido erróneos los enfoques tradicionales de la administración, sino que ya no son adecuados. Una de las características de un gran número de los empresarios y gerentes de la micro, pequeña y mediana empresa es la de continuar desarrollando

sus actividades bajo una concepción tradicional de la administración, asignándole a los datos de la realidad pasada, a sus experiencias anteriores el peso más importante para sus predicciones, ya que suponen que el futuro será igual al pasado, trabajando en forma rutinaria, sin considerar el contexto, no replanteando los negocios, los productos, los enfoques, los mercados, las formas de organización y gestión, tratando solamente de sobrevivir o mantener el nivel de facturación y rentabilidad en función de lo que normalmente se hizo en el pasado, es decir, utilizando modelos gerenciales que corresponden a entornos de baja competitividad.

A lo anterior habría que sumarle el hecho de que una de las más vigorosas expresiones del fenómeno de dependencia científica y tecnológica que se vive en el campo de la administración del país es la irracional situación en que se encuentra la investigación de la micro, pequeña y mediana empresa. La dependencia teórica, la importación mecánica de tecnologías de países desarrollados, el predominio de sus elaboraciones en la bibliografía, la enseñanza y la capacitación, implican en la práctica convertir en preocupación central, y casi exclusiva de la administración, a la misma problemática que aborda la administración en los países desarrollados, o sea, la de la gran empresa de negocios, de las grandes corporaciones. Por lo tanto, la micro, pequeña y mediana empresa se hallan virtualmente fuera del marco de estudio de la administración y la consecuencia inevitable es que queden libradas al empirismo, en sus distintas formas, con los consiguientes costos en términos de eficiencia y eficacia.

Falta de una sólida preparación empresarial. Las razones de creación de nuevas empresas son variables y pueden presentar diferencias en función del estrato de que se trate. Pueden obedecer asimismo a iniciativas de asalariados, que se resisten a una relación laboral y desean independizarse y mejorar ingresos, de trabajadores por cuenta propia que buscan una realización personal y financiera creando su propio negocio, o bien, de desempleados con un oficio o profesión, de personas que desean tener un horario flexible o que se incorporan al trabajo por primera vez e inician una actividad que supuestamente no requiere capacidades específicas.

En otros casos, por gerentes que siguen una tradición familiar, por herencia, porque identifican una oportunidad en el mercado, por consejos de amigos o parientes, por el deseo de cambiar de actividad o por aprovechar los conocimientos y habilidades adquiridas como empleado en una compañía.

Por otra parte, el porcentaje de negocios de nueva creación iniciados por personas sin la debida preparación y experiencia en el manejo de empresas es alto, debido, en buena parte a su nivel de escolaridad y a ocupaciones anteriores como las de empleado y que, a diferencia de la de empresario, generalmente proporcionan una visión parcial de los requerimientos para la operación de un negocio.

Una vez constituida la empresa, la falta de un adecuado nivel educativo y de una sólida y actualizada formación empresarial se convierten en uno de los principales factores restrictivos de la buena marcha del negocio, ya que las múltiples funciones administrativas y técnicas que debe desempeñar el empresario exigen una preparación que él no tiene.

Bajo nivel de escolaridad y calificación de los trabajadores. Una de las características sobresalientes de un alto porcentaje de plantas de la micro, pequeña y mediana empresa es el no contar con personal debidamente preparado.

Reflejo de la limitada importancia que le atribuyen empresarios y trabajadores a la capacitación es la existencia de un significativo porcentaje de plantas de la micro, pequeña y mediana empresa carentes de programas de capacitación o que no lo proporcionan..

Falta de una fuerza laboral estable. La excesiva rotación de personal en la micro, pequeña y mediana empresa, y por lo tanto la falta de una fuerza laboral estable, es uno de los obstáculos principales para integrar una planta de trabajadores eficientes y comprometidos.

Poco desarrollo de la función planeación. En la actualidad en los establecimientos de la micro, pequeña y mediana empresa casi toda la planeación es a corto plazo. Además de los problemas de inestabilidad del contexto, causas por las cuales se planea poco, y para el muy corto plazo, obedece a razones como la falta de preparación de los gerentes y empresarios para la aplicación de técnicas de planeación, sobre todo de las que involucren horizontes a un año o más, y a la carencia de una infraestructura de información que soporte este proceso.

Limitada capacidad de autodeterminación tecnológica. La autodeterminación tecnológica significa tener la capacidad para detectar los requerimientos tecnológicos en función de las amenazas y oportunidades que surgen en el entorno, de las fortalezas y debilidades internas a la empresa, y

asimismo, contar con los conocimientos y habilidades necesarios para seleccionar, negociar, adaptar y asimilar tecnología importada y para generar tecnología apropiada a las características del país.

La carencia de maquinaria y equipo adecuados para alcanzar la producción y calidad deseada es uno de los factores que los empresarios de la micro, pequeña y mediana empresa consideran como limitantes de su desempeño. El no renovar la maquinaria y equipo cuando se requiere, hace que la posición competitiva de la empresa se vuelva más vulnerable.

Mercadotecnia. El dueño de una empresa tiene la idea de que todo lo que necesita para el éxito de su negocio es poner el anuncio en la empresa, abrir las puertas del establecimiento y esperar a que los clientes se acerquen en busca de sus bienes o servicios. En consecuencia son muy pocos los establecimientos que cuentan con un área de mercados mediana o formalmente estructurada.

Una de las alternativas de la micro, pequeña y mediana empresa para ampliar sus mercados es la exportación, esencialmente con aquellos países con los cuales México está en vías de formalizar acuerdos y tratados comerciales. Sin embargo parece que esta solución presenta serias dificultades, no solamente por su falta de competitividad sino además, por su inexperiencia o muy limitada experiencia en comercialización con el exterior

Carencia de sistemas modernos de información administrativa. Los sistemas de información administrativa pueden definirse como el conjunto de elementos, personas, métodos, procedimientos, equipo, etc. que interactúan para captar, retener, procesar, recuperar y comunicar información con determinados propósitos. Por lo tanto, la tarea de los sistemas de información consiste en procesar las entradas de datos, mantener archivos de datos relacionados con la empresa y producir información.

Los sistemas de información administrativa juegan un papel esencial en el aseguramiento de la comunicación efectiva, interna y externa, en la integración de los esfuerzos de los miembros de una organización y para su participación en la toma de decisiones, como así también, en la formulación de los planes, en el control de las actividades, en la evaluación de los planes, en el control de las actividades, en la evaluación del desempeño del personal y de la empresa en su conjunto.

La ausencia de este componente estructural, o su presencia en forma limitada, repercute negativamente en la organización, al no contar con información sistematizada e instrumentos eficientes de análisis. Significa también las tareas de planeación, organización, dirección, control y de la toma de decisiones.

Aunque los sistemas de decisiones administrativas no les dicen a los gerentes cómo tomar decisiones, les ayudan proporcionándoles información importante que alimentará y contribuirá a fundamentarlas. En el ámbito de los sistemas de información este tipo de empresas enfrenta el problema de su poco desarrollo, tanto desde el punto de vista de la existencia de los mismos como el soporte computacional.

Condiciones de trabajo inadecuadas. Uno de los aspectos frecuentemente omitidos por los empresarios y el personal ejecutivo es el no reconocer que ni el dinero, ni los productos, ni la maquinaria, equipo e instalaciones son lo más valioso en una empresa. Sin trabajadores dispuestos, altamente motivados y comprometidos con el éxito de la compañía, los beneficios que pueden generar las inversiones serán menos que aceptables. Reflejo de esta situación es la baja calidad de vida laboral y condiciones de trabajo existentes.

Es evidente que la situación anterior, aunada a otros aspectos culturales y psicosociales, influye en buena medida en actitudes poco favorables de los empleados hacia el trabajo y su desempeño y contribuye a generar una alta rotación de su personal.

Conocimiento de la competencia. El conocimiento de la competencia es limitado para la mayor parte de los empresarios, 54.1 % declara conocer a sus competidores nacionales y sólo 11.1 % a su competencia extranjera. El porcentaje de micro empresarios que tiene conocimiento de su competencia nacional asciende al 51.4 %, mientras que solo el 9.5 % conoce a su competencia internacional. En el estrato de pequeña empresa, el 65.4 % de los empresarios declaran conocer a su competencia nacional y el 16.1 % conoce a sus competidores internacionales. En las empresas de estrato mediano, el grado de conocimiento alcanza al 75.0 % de las empresas, en el caso de la competencia nacional y al 33.3 % en el caso de la competencia internacional. Para el caso de las grandes empresas, el conocimiento de la competencia llega al 83.1 % para competidores nacionales y al 29.2 para el caso de los competidores internacionales (NAFIN 1995).

4.5 LA EMPRESA FAMILIAR

Dentro de la micro, pequeña y mediana empresa hay un gran número de empresas familiares, especialmente, en el estrato micro industrial. Su existencia no responde exclusivamente a factores de tipo cultural y psicológico, sino que también cubre necesidades objetivas. Así, actitudes y enfrentamientos generados en el interior de las empresas y que parecerían irracionales en un país industrializado son fáciles de comprender en el marco de una sociedad más tradicional como la mexicana.

En nuestro país, donde la ética profesional no se ha desarrollado suficientemente, la idea de que solo los parientes son dignos de confianza para trabajar en el negocio tiene algunos elementos de verdad, además, la confianza en los familiares permite al empresario delegar con mayor tranquilidad parte de sus funciones, ya que los intereses individuales y los de la empresa coinciden al identificarse los miembros de la familia con el negocio.

Sin embargo este tipo de empresas muestran varios puntos débiles, entre ellos dos que pueden limitar su desenvolvimiento: insuficiente capital y falta de capacidad gerencial. Generalmente las empresas familiares son de dimensiones modestas, y ante entornos cambiantes, dinámicos, con nuevas oportunidades o de mayor competencia, la modernización y el crecimiento pueden volverse requisitos indispensables para el aprovechamiento de nuevos mercados o para su supervivencia, según el caso. Pero, para llevar a cabo estos proyectos es necesario realizar inversiones de largo plazo que el financiamiento interno, por sí solo, normalmente no alcanza a cubrir y que por tanto sería necesario recurrir al crédito. Pero, por otro lado, en estos negocios, las decisiones financieras están a menudo influidas por la preocupación de restringir los riesgos ya que la empresa es su fuente de trabajo, de ingresos, y un activo más en el patrimonio familiar. En consecuencia, puede prevalecer una actitud conservadora y la modernización y crecimiento son sacrificados en favor de consideraciones de supuesta seguridad que pueden desembocar en su estancamiento o en un agravamiento de la situación de la empresa.

Las reflexiones anteriores ponen de manifiesto un aspecto de la naturaleza de la racionalidad de tales negocios y que lo hacen diferente a otros tipo de organizaciones. El cálculo económico no está basado en la maximización de los retornos, sino que trata de satisfacer simultáneamente otros objetivos: la preservación de la actividad y la estabilidad en los ingresos.

La presencia de una falta de capacidad gerencial en un buen número de empresas familiares se deriva de la política habitual de delegar el control y los puestos clave (en los consejos y puestos ejecutivos) a parientes, mismos que no siempre cuentan con la preparación necesaria para manejar los asuntos que les son atribuidos.

También surgen problemas con los parientes ineficientes por las dificultades de despedirlos, como normalmente se haría en una empresa con malos gerentes o empleados: tanto ellos como el hijo del heredero son inamovibles. Esta situación tiene además efectos nocivos sobre el estado de ánimo del resto del personal, especialmente de los técnicos y profesionales que pueden estar mejor capacitados para desempeñar puestos que nunca podrían alcanzar. Cuando todo esto sucede, la dirección ejercida por los dueños sobre sus negocios llega a ser sinónimo de administración deficiente y una fuente generadora de conflictos familiares.

4.6 CULTURA ORGANIZACIONAL

La cultura organizacional, ésta comprende el conjunto de valores y creencias compartidas que, sin estar formalmente establecidas, guían el comportamiento de los miembros de una organización, o bien, el conjunto de valores compartidos, creencias y costumbres que interactúan con la gente. Las estructuras y los procedimientos de control de una compañía para producir normas de comportamiento. Desde luego, este comportamiento se encuentra influido por el contexto cultural general.

La cultura organizacional cumple varias funciones importantes en la empresa:

- Transmitir un sentimiento de identidad a los miembros de la organización..
- Facilitar el compromiso por encima de los intereses individuales.
- Reforzar la estabilidad del subsistema social de la empresa.
- Ofrecer premisas reconocidas y aceptadas para la toma de decisiones.

Por todo lo planteado anteriormente, es de esperarse que las empresas tengan diferentes culturas organizacionales y que estas varíen de un país a otro.

Un estudio realizado por Eva S. Kras identificó los siguientes rasgos en la cultura organizacional mexicana.

Familia.

En México la familia sigue siendo la base de la sociedad. Para una persona, ésta tiene prioridad por encima de cualquier otro aspecto de la vida cotidiana. Dentro de la familia, el padre es la figura de autoridad claramente percibida y toda decisión y norma disciplinaria proviene de él.

El niño, llega a la edad escolar, y habiendo sido acondicionado en su ambiente familiar, tenderá a aceptar la autoridad escolar como una realidad de la vida y puede volverse conformista aceptando la rigidez del sistema escolar. Como resultado de este ámbito familiar y educativo el ejecutivo joven aceptará llevar a cabo las instrucciones de sus superiores sin cuestionarlas; no siempre estará acostumbrado a resolver sus propios problemas, ni a sentirse responsable en lo personal, ya que su superior es la autoridad aceptada y su responsabilidad se limita al fiel cumplimiento de sus instrucciones.

Enfoque educativo

La pedagogía mexicana se basa, en buena medida, en el sistema francés cuyo fundamento consiste en el aprendizaje memorizado de conceptos abstractos. En general, el avance en el sistema escolar se mide a través de exámenes y se le da poco peso al trabajo cotidiano en las aulas. Como resultado de ellos se dificulta enormemente la transición posterior hacia la situación del trabajo práctico.

Es así como el egresado universitario llega por lo general a las empresas con conocimientos generales satisfactorios pero con poco desarrollo de sus capacidades para enfrentar problemas prácticos.

Nacionalismo

En promedio los mexicanos son intensamente patriotas y nacionalistas. Se enorgullecen mucho de la larga historia y tradiciones de su cultura. Aunque se expresa creciente preocupación por la influencia de la sociedad de consumo extranjera y por las alteraciones que ha producido en el

sistema de valores, existe en la mayoría un deseo fundamental de conservar las tradiciones y valores básicos y a la vez asimilar los desarrollos tecnológicos modernos.

Sensibilidad

Su sensibilidad a veces también se interpreta como complejo de inferioridad por su incapacidad para aceptar situaciones de “ganar o perder”, por su reacción extrema ante la crítica y su dificultad general para aceptar “que no sabe”. Un ejecutivo mexicano lo expresó diciendo que “un mexicano no puede aceptar perder”.

Aspecto personal

En México, la apariencia personal ocupa un lugar importante en el establecimiento de una buena impresión, siguiéndole en orden de importancia el logro y el desempeño. En la situación cotidiana del trabajo, el buen arreglo y buen vestir se considera automáticamente vinculados con el nivel ejecutivo.

Ética

En general el ejecutivo mexicano piensa que la diplomacia y un enfoque indirecto y discreto pueden ser más eficaces para la mayor comprensión a largo plazo que la verdad escueta y la confrontación directa.

Sistema de valores sobre el trabajo y la recreación.

En México el trabajo se considera una necesidad de la vida tanto para obtener suficiente dinero como para disfrutar las cosas más importantes de la existencia, como son los placeres de la convivencia con familiares y amistades. El ejecutivo mexicano demostrará enorme respeto por la autoridad. La forma en que ha crecido se ha basado en la aceptación de autoridad. En general, tampoco el superior acepta que alguien cuestione sus decisiones.

En México, hay poca tradición de la delegación de autoridad, culturalmente, la actividad empresarial se funda en la imagen autocrática y autoritaria del padre en la familia tradicional.

A través de su educación y su naturaleza el mexicano es muy teórico, sus facultades analíticas no han sido desarrolladas en su juventud y por eso los aspectos prácticos de la solución de problemas en la vida empresarial cotidiana tienden a escapársele.

El concepto de seguimiento y control es relativamente nuevo en México. La tradición es que el trabajador medio está acostumbrado a preocuparse de la verificación de las cosas. Uno de los problemas primordiales es la ausencia de bases culturales para procedimientos adecuados de seguimiento y control. Parte del problema básico reside en la sensibilidad del ejecutivo mexicano que siente que su superior ha perdido confianza en su capacidad para realizar su trabajo o que ya no confían en él, si verifican el avance de las responsabilidades que se le han asignado.

En la actualidad en México, el sector empresarial comprende negocios que van desde los pequeños de corte familiar hasta enormes organizaciones muy complejas. Sin embargo, existe todavía una gran confianza en las relaciones con la familia y las amistades, motivo por el cual es casi universal la práctica de la contratación que favorezca a familiares o amistades de empleados actuales, al tiempo que se evita hasta donde sea posible la contratación de desconocidos o de no recomendados.

Competencia

Básicamente el ejecutivo mexicano no es competitivo en el sentido de desear rebasar el desempeño de algún colega o persona que trabaje en la empresa. Busca un ambiente amigable y relajado para trabajar, en el que el conflicto con los demás sea soslayado y donde se eviten hasta donde sea posible los enfrentamientos de ganar o perder.

El tiempo

Lo tradicional ha sido que en México el tiempo se considere un concepto muy impreciso, no juega un papel importante en el control de las actividades diarias, sino que sirve más bien como una guía general.

Dentro de los modelos clásicos de cultura empresarial, la micro, pequeña y mediana empresa se identificaría en buena medida con el de "cultura rutinaria". En este tipo de empresas todas las decisiones se toman a nivel de dirección, se trabaja sin objetivos ni metas claras y precisas, con operaciones del día, olvidándose del contexto y con poca creatividad.

La dirección dedica la mayor parte del tiempo a tareas de rutina, decisiones operativas y algunas veces tácticas pero casi nunca a planear y tomar decisiones estratégicas. Se identifica erróneamente a la eficiencia con el exceso de actividad y la resolución de problemas urgentes.

Uno de los errores más comunes es dejar que en el interior de la empresa la cultura organizacional se implante y desarrolle por sí sola sin tratar conscientemente de encauzarla en la medida de lo posible, sin tomar en cuenta las exigencias del entorno: una mayor competitividad, clientela más consciente y demandante, mayor responsabilidad social, etc.

Características del estilo gerencial mexicano:

- Disfruta la combinación trabajo - placer en ámbito social.
- Valora el dinero por el placer que le puede dar.
- Poca capacidad crítica. Dificultad para trasladar la teoría a la práctica.
- Tradicionalista. Gran respeto y aceptación de autoridad. No se delega responsabilidad.
- No es tradicional el seguimiento ni los sistemas de control y verificación.
- Se consideran eficaces las referencias de amistades y familiares. Se les da preferencia.
- En general la lealtad es al superior inmediato.
- Joven egresado generalmente contratado para puesto ya existente.
- Ascensos en función de servicios prestados al superior.
- No disfruta la competencia entre individuos. Prefiere ambiente relajado y amistoso.
- No hay sentido de urgencia. Compromisos a plazos considerados aproximados .

CAPÍTULO V
DISEÑO DE UN MODELO DE REINGENIERÍA APLICABLE A LA EMPRESA
MEXICANA

5.1 NECESIDAD DEL MODELO

Posterior al análisis de algunas metodologías de reingeniería de procesos y luego de señalar los aspectos más importantes de la empresa en México, se diseña una metodología de reingeniería capaz de ser aplicada a ésta, necesaria en virtud de que los modelos y metodologías anteriores fueron diseñados en una cultura y contexto diferentes lo que dificulta su aplicación, razón por la cual es relevante generar un modelo administrativo que cubra las necesidades de la empresa en el contexto mexicano y no copiados de realidades económicas y empresariales distintas. La generación de una metodología de reingeniería adaptada a la empresa mexicana y diseñada de acuerdo a sus necesidades específicas le permitirá implementar ésta siendo mayor su posibilidad de éxito.

5.2 ETAPAS DENTRO DEL MODELO PROPUESTO

El modelo de reingeniería consta de cinco etapas que a continuación se exponen:

Etapas 1: Preparar la reingeniería

- 1.1 Compromiso de la alta dirección.
- 1.2 Integración del equipo de reingeniería.
- 1.3 Involucrar al personal.
- 1.4 Planeación.

Etapas 2: Diagnóstico

- 2.1 Identificar las necesidades de los clientes.
- 2.2 Recursos de la empresa.
- 2.3 Operaciones clave de la empresa.
- 2.4 Definir fuerzas, oportunidades, debilidades y amenazas
- 2.5 Realizar el mapeo de procesos actuales.

Etapas 3: Definir el alcance

- 3.1 Analizar la información básica del negocio
- 3.2 Analizar la situación actual
- 3.3 Redefinir la misión
- 3.4 Determinar el proceso a rediseñar

Etapas 4: Generación del proceso rediseñado

- 4.1 Determinar el proceso rediseñado
- 4.2 Evaluar el impacto
- 4.3 Personal participante

Etapas 5: Realización del cambio

- 5.1 Realizar planes para implementar
- 5.2 Efectuar pruebas
- 5.3 Observar y revisar el desempeño
- 5.4 Implementar el cambio
- 5.5 Analizar los resultados

5.3 DESCRIPCIÓN DE LAS ETAPAS DENTRO DE LA METODOLOGÍA PROPUESTA

Etapa 1: Preparar la reingeniería

El propósito fundamental de esta primera etapa es reconocer la necesidad de llevar a cabo la reingeniería, al mismo tiempo motivar, organizar e interesar a las personas que participarán en el proyecto. En esta etapa se organiza el equipo de reingeniería y se identifica su cometido, incluye definir las expectativas de la organización, desarrollar una tarea de equipo, determinar el método, definir cómo se manejará la comunicación y asumir la responsabilidad del proyecto.

1.1 Compromiso de la alta dirección

Este paso comienza con el reconocimiento por parte de la alta dirección de un cambio, de la necesidad de rediseñar los procesos, se identifican cuáles son sus objetivos, sus expectativas y su nivel de compromiso con este proyecto, dado el impacto que la reingeniería tendrá en la empresa es indispensable contar con este apoyo.

En este punto es necesario reunir a los participantes claves para explicar el proyecto que se va a llevar a cabo, determinar las cuestiones que se van a tratar, fijar los alcances del proyecto y realizar un plan acerca de los aspectos principales que guiarán el desarrollo del proyecto.

1.2 Integración del equipo de reingeniería

Esta fase se encamina a reunir el equipo de reingeniería, el cual debe contar con dos aspectos fundamentales conocimientos y autoridad. El equipo se integra por un alto ejecutivo quien va a respaldar, autorizar y motivar el esfuerzo de reingeniería, debe contar con la autoridad necesaria para persuadir a las personas de aceptar los cambios que implique la reingeniería, y a mantener abiertas la líneas de comunicación. Un experto responsable de área, y finalmente el equipo de reingeniería dedicado a rediseñar un proceso específico, con la capacidad de diagnosticar el proceso actual, supervisar su reingeniería y su ejecución, este grupo tendrá como mandato producir ideas, planes y convertirlos en realidades.

Es importante reconocer dentro del equipo dos partes, por un lado una parte de éste debe conocer el proceso a fondo, mientras que la otra parte del personal será quien lo pueda cuestionar y proponer las alternativas.

1.3 Involucramiento del personal

La gente requiere de alguna razón que los motive a dar buen rendimiento dentro de los procesos rediseñados, la administración debe motivar a los empleados para que apoyen los nuevos valores y creencias que los procesos exigen. Se tiene que poner atención a lo que pasa con el personal y considerar que hay cambios que requieren modificaciones de actitudes, mismos que no son aceptados fácilmente, se tienen que cultivar los valores requeridos recompensando la conducta que los demuestra, los administradores tienen que exponer estos nuevos valores y al mismo tiempo demostrar su dedicación a ellos a través de su comportamiento personal.

1.4 Planeación

Es conveniente desde un inicio establecer un planeación la cual definirá básicamente:

- Las cuestiones primordiales que se van a tratar,
- Cuáles son los alcances del proyecto,
- Cómo se llevarán a cabo las acciones,
- Cómo se manejarán las comunicaciones y
- Dar a conocer la metodología a seguir.

Etapa 2: Diagnóstico

Esta etapa permitirá trabajar con información acerca del negocio, este análisis permitirá examinar sus características particulares y el entorno en el cual compete, esta información debe enfocarse solamente hacia los factores clave y se utiliza para comprender la situación actual de la empresa, el objetivo es diagnosticar para, en función de ello, poder pronosticar y decidir.

2.1 Identificar las necesidades de los clientes

En este punto se determinan las características y requerimientos de los clientes, cual es el mercado actual y los clientes potenciales. Se identifican las diversas interacciones entre los clientes y la organización. Es importante comenzar la reingeniería de procesos partiendo del cliente, después de todo las expectativas que tiene un negocio dependen de éste.

El objetivo principal de esta fase es obtener una comprensión de los clientes, sus expectativas, sus deseos y necesidades, así como su relación con la organización, esto es conveniente para identificar el aspecto del valor agregado de los procesos y al mismo tiempo determinar el grado en que tienen que cambiar.

2.2 Recursos de la empresa

En este punto se conocen los principales recursos con los que la empresa cuenta y que a su vez le han permitido que opere hasta ahora, lo cual dará una perspectiva de con qué elementos la empresa dispone para llevar a cabo su actividad.

2.3 Operaciones clave de la empresa

Para estar en condiciones de llevar a cabo un análisis del negocio es necesario conocer la forma en como ha desarrollado sus actividades hasta ahora, esto nos dará una referencia y nos permitirá desarrollar un pronóstico y un rediseño.

2.3 Definir fortalezas , oportunidades, debilidades y amenazas

Es el análisis de variables controlables y no controlables, las fortalezas y debilidades son internas de la organización, por lo que se puede actuar sobre ellas con mayor facilidad, las oportunidades y amenazas las presenta el contexto y la mayor acción que se puede tomar al respecto es preverlas y actuar convenientemente.

Esta fase permitirá potenciar los puntos fuertes del negocio, tratando de neutralizar los débiles, así como aprovechar eficazmente las oportunidades que se presenten y minimizar las amenazas y riesgos del entorno.

Las fortalezas se refieren a los recursos y las destrezas que ha adquirido la empresa, es decir, aquello en lo que se tiene una posición más sólida respecto a la competencia.

Las oportunidades son variables que pueden estar a la vista, pero que, de no ser reconocidas a tiempo, se traducen en pérdidas de ventaja competitiva.

Las debilidades son los aspectos en los que la empresa se encuentra en una posición desfavorable respecto a la competencia.

Las amenazas son los factores externos que ponen a prueba el desarrollo del negocio.

La empresa está en constante interacción con el medio, deben captarse los factores clave, negativos y positivos, que ocurren dentro y fuera de la empresa para un adecuado análisis.

2.6 Realizar el mapeo de los procesos actuales

En esta tarea se efectúa una representación gráfica que muestra las actividades que realiza la empresa para que ésta funcione, identificando aquellas que agregan valor. Además se desarrollan modelos de las actividades actuales que permitan el diseño de nuevos, en esta etapa pueden identificarse los problemas relacionados con la forma de realizar las actividades.

Etapa 3: Definir el alcance

La finalidad de esta etapa es desarrollar y comprender el modelo del negocio, en esta se determinan los clientes, procesos, rendimiento y éxito, un diagrama de la organización, recursos, y la selección de procesos que deben ser rediseñados.

3.1 Analizar la información básica del negocio

Una de las primeras variables a identificar son las actividades principales del negocio, es decir, la forma en cómo se está realizando el trabajo actualmente, de lo cual es indispensable que se tenga una visión amplia ya que esto proporcionará un marco de referencia a lo largo del proyecto.

3.2 Analizar la situación actual

Se desarrolla una comprensión de la empresa, analizando los puntos fuertes y débiles del negocio, tratando de ir identificando los posibles problemas que presenta, esta información permitirá al equipo evaluar el desempeño que hasta la fecha ha tenido la empresa y la posibilidad de mejoras.

3.3 Redefinir su misión

En esta fase el equipo determinará cuál es la razón de existir del negocio, a dónde quiere llegar con los cambios que se generen, así como la orientación de los esfuerzos para lograrlo.

3.4. Determinar el proceso a rediseñar

Los integrantes del equipo de reingeniería deben elegir, en base a sus conocimientos y su creatividad, los procesos específicos que van a rediseñarse y cuál es la importancia que tienen en relación al cumplimiento del desempeño del negocio.

Esta fase permitirá establecer las características, alcances y límites de los procesos, como base para concentrar los esfuerzos en los que más lo requieran.

Etapa 4: Generación del proceso rediseñado

En esta etapa se percibe a la empresa en una forma nueva, el propósito fundamental es diseñar nuevos procesos, en esta etapa se diseñan y detallan.

4.1 Determinar el proceso rediseñado

En esta fase se describe el proceso rediseñado compuesto por las actividades que agregan valor, se identifican los elementos existentes del proceso, los cambios que se requieren y una visión del nuevo proceso, describiendo las características que lo distinguen.

4.2 Evaluar el impacto

Esta tarea se refiere a determinar la contribución y el potencial del proceso rediseñado en relación al negocio, deberá realizarse un análisis del impacto probable que el proyecto ejercerá en la organización.

4.3 Personal participante

Este procedimiento establece los cambios en cuanto a la responsabilidad, autoridad, conocimiento, destrezas, habilidades que se exigen los procesos rediseñados, definiendo a su vez, los cargos y equipos que se necesitan, se determina la orientación que necesitarían los cargos al redefinirlos respecto al proceso rediseñado

Etapa 5: Realización del cambio

Esta etapa comienza con el desarrollo de un plan preliminar que permita implementar el proceso rediseñado, es decir, es el tiempo para ponerlo en marcha.

5.1 Realizar planes para implementar

El plan consiste en establecer las condiciones que permitan, primero efectuar una prueba del proceso rediseñado, para posteriormente determinar su implementación. Este plan debe incluir métodos, medios de implementación, así como una exposición de los cambios y sus probables consecuencias, establecer las medidas respecto al control requerido que permita un desarrollo exitoso.

5.2 Efectuar pruebas

Es conveniente someter a una prueba el proceso antes de ejecutarse, esta actividad permite visualizar cuál será el funcionamiento en caso de implementarse el nuevo proceso, lo que permitirá a su vez detectar mejoras o correcciones en el mismo, sin correr el riesgo que implicará la implementación total.

5.3 Observar y revisar el desempeño

Tiene como propósito evaluar las mejoras que se obtendrían de implementarse el modelo rediseñado, en esta fase se evalúa el resultado de la prueba y se determina si se continúa hacia la implementación total o se realizan ajustes al modelo.

5.4 Implementar el cambio seleccionado

Se trata de implementar las actividades y los pasos de los procesos rediseñados tomando como base los resultados obtenidos de las pruebas anteriormente efectuadas, durante esta fase el equipo debe vigilar que esta actividad se lleve a cabo de acuerdo con lo esperado.

5.5 Analizar los resultados

Ya que se implantó el proceso rediseñado debe mantenerse un seguimiento constante que permita evaluar el resultado de los cambios, sus efectos y consecuencias, para perfeccionarlo o modificarlo en caso de ser necesario.

5.4 COMPARATIVO DE METODOLOGÍAS

En el siguiente punto se exponen a manera de cuadro sinóptico las metodologías analizadas junto con la metodología propuesta, esto con el fin de identificar claramente las diferencias entre éstas.

1. Metodología de Hammer y Champy.

Seis principios:

- Organizarse en función a resultados y no a tareas.
- Tener a quienes usan el resultado del proceso representados en el proceso.
- Subsumir la información procesando el trabajo dentro del trabajo real que produce la información.
- Tratar los recursos dispersados geográficamente como si estuvieran centralizados.
- Enlazar las actividades paralelas en lugar de integrar las tareas.
- Poner el punto de decisión donde es desempeñado el trabajo y controlar dentro del proceso.

2. Metodología de Morris y Brandon.

Nueve etapas:

- Identificar los proyectos posibles.
- Considerar el análisis inicial del impacto.
- Seleccionar el esfuerzo y definir el alcance.
- Analizar la información básica del negocio y del proceso de trabajo.
- Definir las alternativas, simular nuevos procesos y flujos del trabajo.
- Evaluar el impacto potencial de los costos y beneficios de cada alternativa
- Identificar la mejor alternativa.
- Implementar la alternativa seleccionada.
- Actualizar la información y los modelos de la guía básica del posicionamiento.

3. Metodología de Johanson y Mc Hugh.

Tres fases:

Fase 1. Descubrir: Crea una visión estratégica y determina cómo pueden modificarse sus procesos para alcanzar la estrategia.

Fase 2. Rediseñar: Durante la cual el proceso de rediseño se detalla, planifica y diseña.

Fase 3. La puesta en marcha del rediseño para llevar a cabo la estrategia.

4. Metodología de Roberto Parro

Tres etapas:

- Planteo estratégico: Crear, evaluar, seleccionar, decidir.
- Rediseño: Creatividad, evaluación, selección, prototipo, migración.
- Implementación: Movilizar, comunicar, realizar, evaluar, seguimiento.

5. Metodología propuesta

Cinco etapas:

Etapa 1: Preparar la reingeniería.

Etapa 2: Diagnóstico.

Etapa 3: Definir el alcance.

Etapa 4: Generación del proceso rediseñado.

Etapa 5: Realización del cambio.

Independiente a las diferencias que puedan establecerse de las metodologías aquí señaladas de forma concreta, conviene tomar en consideración el siguiente comentario al respecto; los primeros cuatro modelos fueron diseñados en una cultura y un contexto empresarial distinto al mexicano, un modelo que cubra las necesidades de la empresa en México, de acuerdo a lo analizado hasta ahora,

requiere de una fase de diagnóstico, es decir, que la empresa sea analizada tanto interna como externamente, además de la fase de diseño; en un modelo de reingeniería aplicable a la empresa mexicana es importante tomar en cuenta este aspecto, ya que en esas condiciones las probabilidades de éxito al implantar la reingeniería serán mayores.

5.5 CASO PRÁCTICO DE REINGENIERÍA APLICADO A LA REFACCIONARIA CHEVROPARTES

Con la finalidad de fortalecer y verificar lo expuesto en el presente trabajo de investigación, a continuación se muestra un ejemplo de la aplicación de la metodología de reingeniería propuesta anteriormente, desarrollándola en la refaccionaria Chevropartes, ésta es una micro empresa y es de particular interés ya que la principal problemática que presenta es que, desde su inicio, a pesar de que se ha mantenido, no ha crecido, mismo problema que presentan muchas empresas de este tipo, con la reingeniería se espera encontrar una solución.

Antecedentes de la empresa

En este apartado se recaba información que nos permite identificar a la empresa, la cual inicia sus actividades desde hace ocho años.

El nombre de la empresa es Chevropartes la actividad que lleva a cabo es la compra - venta de refacciones, la empresa surge a raíz de la idea de un amigo del actual propietario, quien ya contaba con experiencia en el ramo y participa inicialmente como socio.

5.6 DESARROLLO DE LA METODOLOGÍA

ETAPA I: PREPARAR LA REINGENIERIA

1.1 Compromiso de la alta dirección

El propietario de Chevropartes llegó a la determinación de que era necesario un cambio, sobre todo por la necesidad de que la organización creciera para así poder ampliar sus expectativas. En este caso en particular se propuso al propietario adoptar una nueva técnica administrativa que permitiera las condiciones necesarias para que la empresa se desarrollara, se propuso la aplicación de la reingeniería.

El dueño decidió verificar cuál era la razón que provocaba el estancamiento del negocio, a través de la información que se le proporcionó acerca de la metodología que se aplicaría se logró interesar y motivar al propietario para llevar a cabo la reingeniería.

1.2 Integración del equipo de reingeniería

Por tratarse de una organización muy pequeña el equipo de trabajo se integró por dos miembros, el equipo decidió aplicar el modelo de reingeniería, se discutió la metodología propuesta y se analizaron los posibles alcances de esta.

Debido a que el equipo de reingeniería de esta empresa se integra por pocas personas, la instrucción y capacitación se llevó a cabo en tres sesiones, durante las cuales se determinaron las condiciones acerca de cómo se llevaría a cabo la reingeniería.

1.3 Involucrar al personal

Una vez que el propietario llegó a la conclusión de que era necesario un cambio en la empresa para lograr que esta creciera, se convocó a una reunión de todo el personal, en esta reunión se comunicó acerca de la intervención de un equipo de reingeniería, al mismo tiempo se dieron concretas, pero a la vez claras explicaciones acerca de los beneficios que se tendrían con la aplicación de ésta técnica

administrativa, razón por la cual se requería de su cooperación para que el equipo desarrollara de forma adecuada su trabajo.

1.4 Planeación inicial.

Ya que los integrantes del equipo de reingeniería determinaron la metodología que se aplicaría en el negocio, se convocó a una reunión con el personal de la empresa, donde se informó acerca de la actual situación de la compañía, sus propósitos y beneficios potenciales que se lograrían con el desarrollo de este proyecto.

Por ser esta una micro empresa el equipo de reingeniería estableció que la forma más adecuada y sencilla de comunicar acerca de los avances en el proyecto sería a través de reuniones semanales con el personal, las cuales tendrían como objetivo primordial informar, escuchar comentarios, sugerencias y resolver preguntas.

ETAPA II: DIAGNÓSTICO

2.1 Identificar las necesidades de los clientes

A través de entrevistas directas con los principales clientes, el equipo de reingeniería estableció cuáles eran las necesidades de estos, el servicio adicional que le interesaría que se le proporcionara, así como las dificultades con las que se ha encontrado al solicitar el servicio.

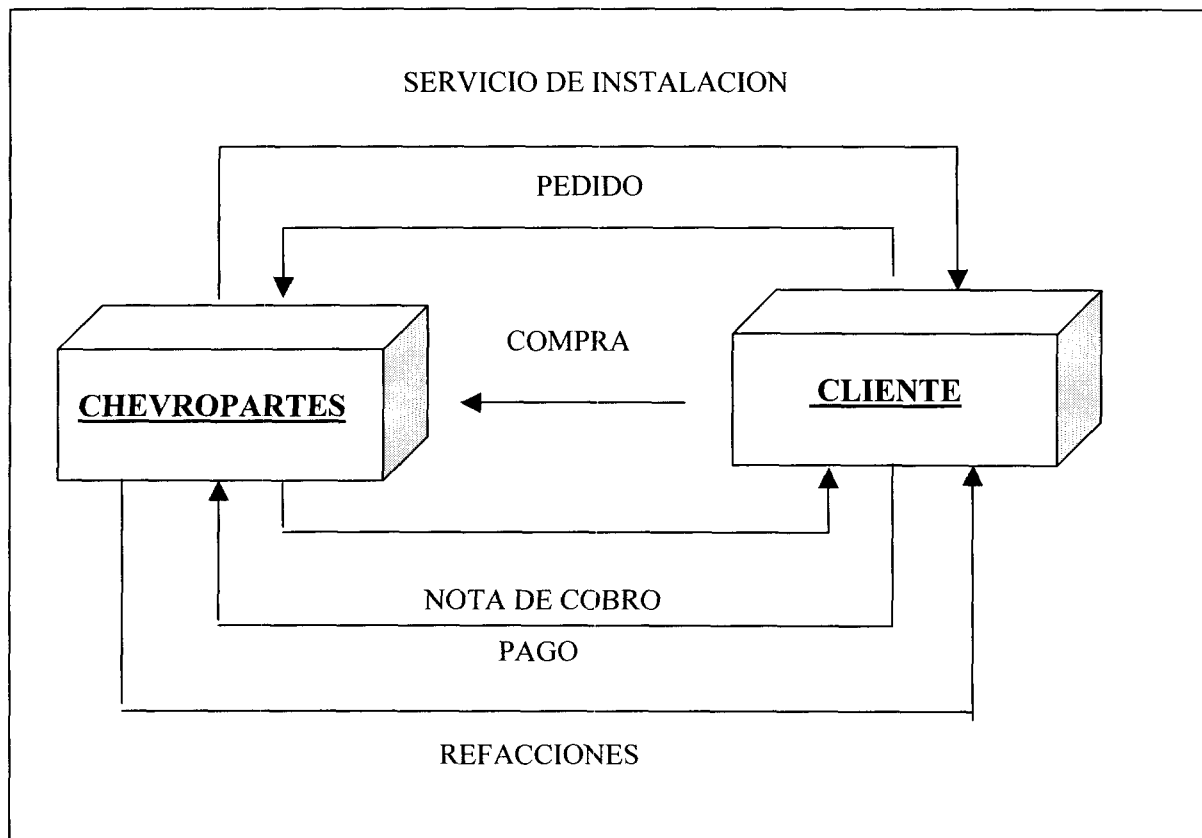
Una vez que se recopiló ésta información el equipo de reingeniería se reunió para discutir y analizar los aspectos relevantes respecto a la información que se obtuvo, identificándose como clientes principales las personas que poseían cuando menos un automóvil de la marca Chevrolet, sobre todo modelos recientes.

Partiendo de los clientes principales y la información obtenida se estableció que las necesidades básicas de éstos son:

Principales Necesidades de los Clientes:

- Requerimiento de refacciones de calidad.
- Instalación y colocación del equipo.
 - Precio razonable.
- Trato amable del personal.

Modelo del cliente:



2.2 Recursos de la empresa.

Los recursos con los que cuenta la empresa son:

Personal:

- Un encargado de atender las ventas al mostrador, así como atender las llamadas telefónicas.
- Personal ocupado de la reparación, instalación y colocación del equipo.
- Un encargado de conducir un vehículo que recoge y distribuye la mercancía.
- Personal encargado del aseo del local.

En cuanto a los recursos materiales, se cuenta con una caja registradora, un teléfono, dos mostradores, un almacén, anaqueles donde se coloca la mercancía que se adquiere, herramientas e instrumentos necesarios para la colocación e instalación del equipo que se solicite.

2.3 Operaciones clave de la empresa

El horario de servicio comprende a partir de las 9:30 hrs a las 18 hrs. A continuación se señalan las actividades que se llevan a cabo dentro del horario anteriormente señalado:

- Atención mostrador.
- Atención telefónica.
- Colocación y reparación de piezas
- Servicio de vehículo (compra y entrega de mercancía)

2.4 Definir fortalezas, oportunidades, debilidades y amenazas

Una de las principales fortalezas con las que cuenta el negocio es la experiencia que ha adquirido durante los ocho años que lleva operando; la empresa ha ganado clientes permanentes que frecuentemente acuden a ésta, el servicio que se proporciona es especializado, ya que solo se ocupa de refacciones para autos y camiones de la marca Chevrolet, lo cual es importante si se considera que en la zona donde se ubica es la única en su tipo, no obstante que otros negocios también

proporcionan el servicio, no son especialistas, sino más bien proporcionan refacciones automotrices de todas las marcas.

La mayor oportunidad del negocio es el participar como proveedor de alguna aseguradora, ya que esto implicaría un cliente seguro y con un potencial de compra mucho mayor que las ventas que pueden realizarse en el mostrador.

Las debilidades de esta empresa van en dos líneas; primero, algunos negocios de la competencia compran grandes cantidades de mercancía, lo que les permite obtener ésta misma a un precio menor; segundo, no se ha establecido un control de inventario, lo que ha sido causa en ocasiones de malas inversiones.

Una de las principales amenazas es un mercado “tianguis” que se establece en la zona dos veces por semana, en este mismo lugar se ofrecen cantidades importantes de partes automotrices, desde luego es posible conseguir refacciones a precios muy por debajo considerando el costo que tendrían éstas mismas piezas en lugares formalmente establecidos, además en este mismo contexto cerca de la zona se encuentra un “deshuesadero “ de autos donde de igual forma se ofrecen las piezas.

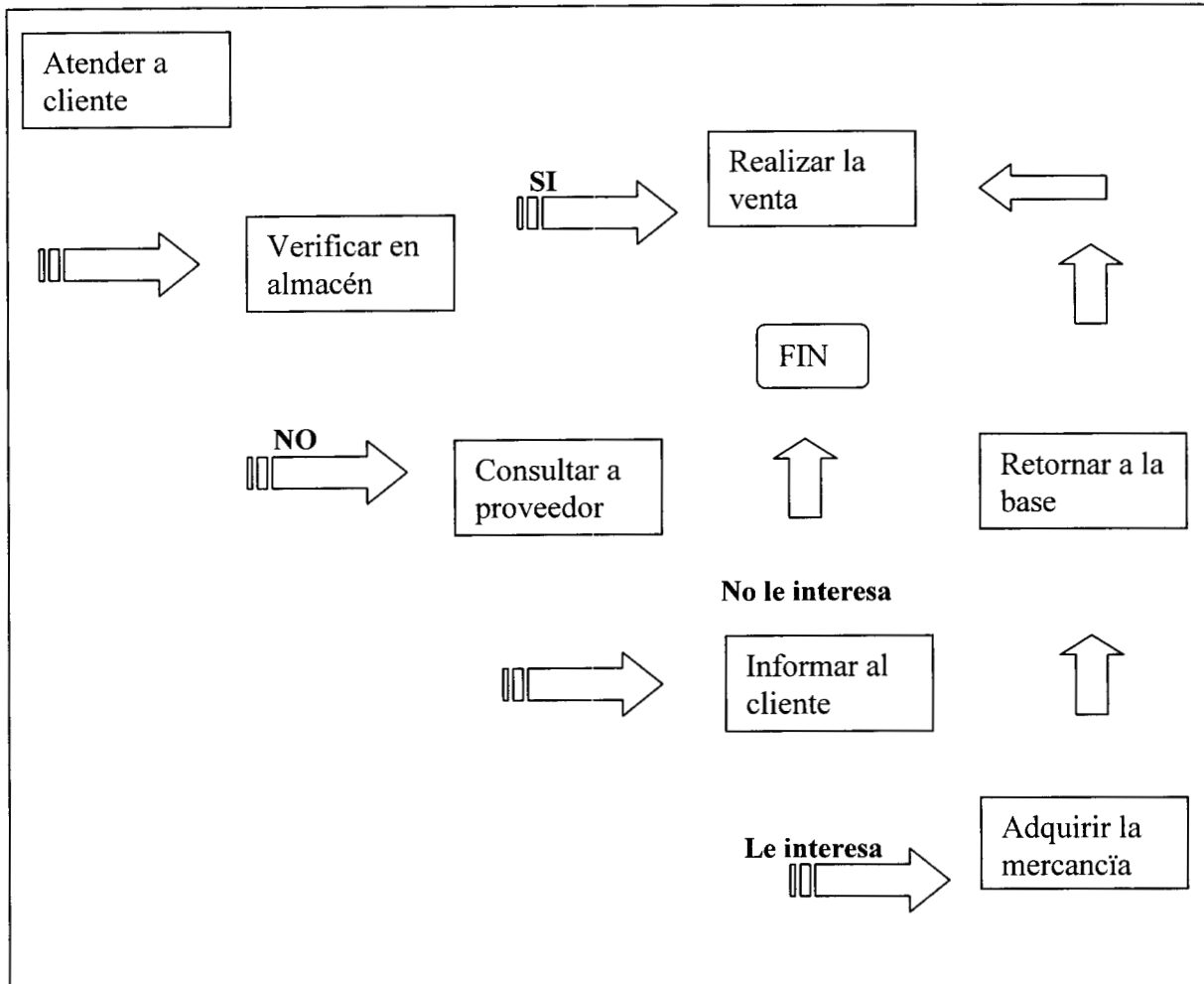
2.5 Realizar el mapeo de procesos actuales.

Es importante mencionar que realmente la empresa no opera de una forma estructurada, es decir, se saben cuáles actividades deben realizarse, pero no hay una organización determinada, para fines de la investigación a continuación se exponen las operaciones que efectúa el negocio de acuerdo a lo investigado y observado.

Atención mostrador:

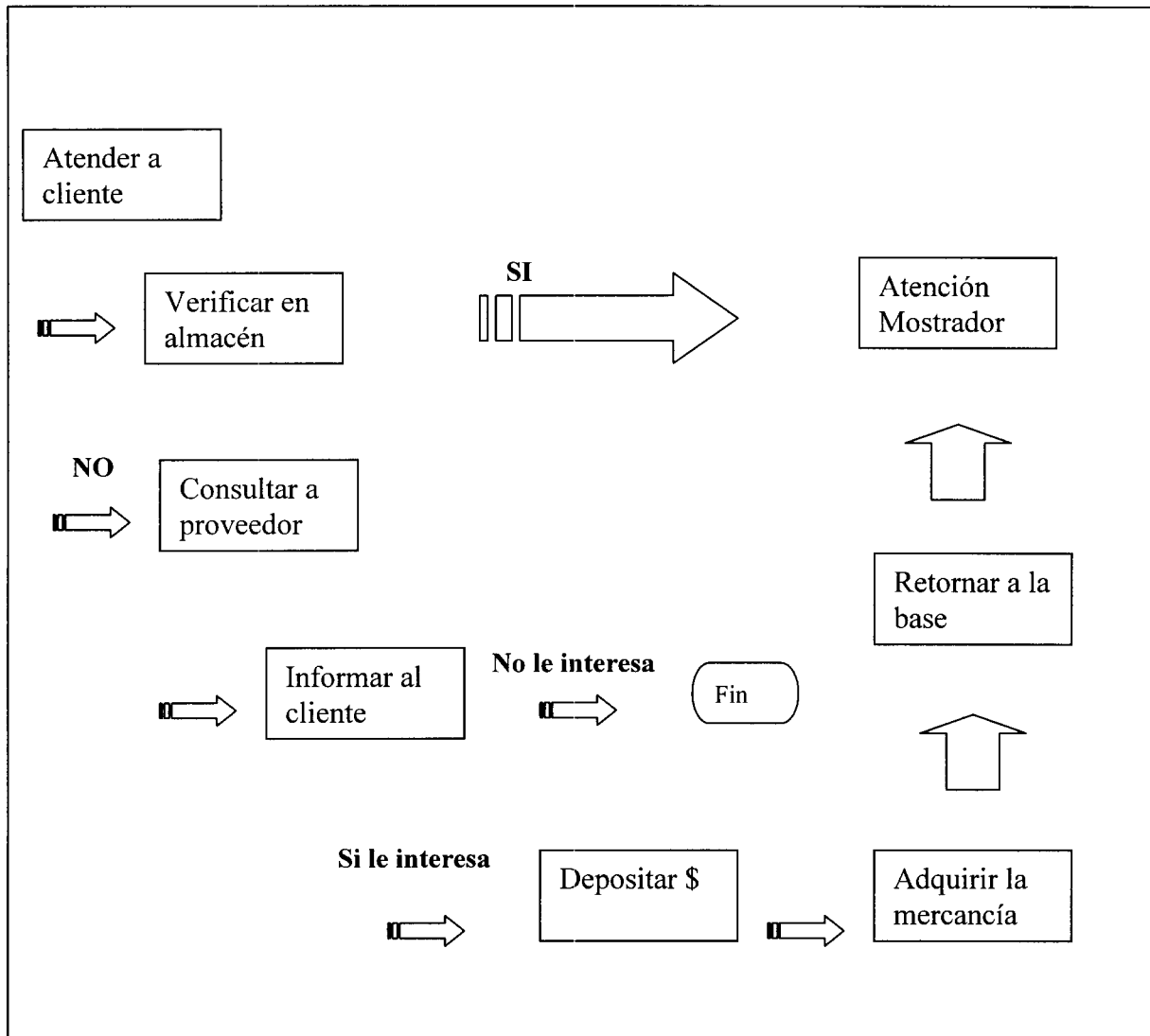
Se atiende el pedido del cliente de forma directa, verificándose si se cuenta con la refacción solicitada, en el caso de no tenerla se recurre a solicitarla a los proveedores, de localizarse se le informa al cliente y si éste se interesa por el artículo debe dejar un anticipo del 50 % del valor para que sea transportada, en cuanto se tenga la pieza se le notifica al cliente y cuando éste liquida la mercancía se le hace entrega de la misma.

En el caso de que el artículo se encuentre en almacén se le entrega de forma inmediata al cliente para que éste cubra el costo.



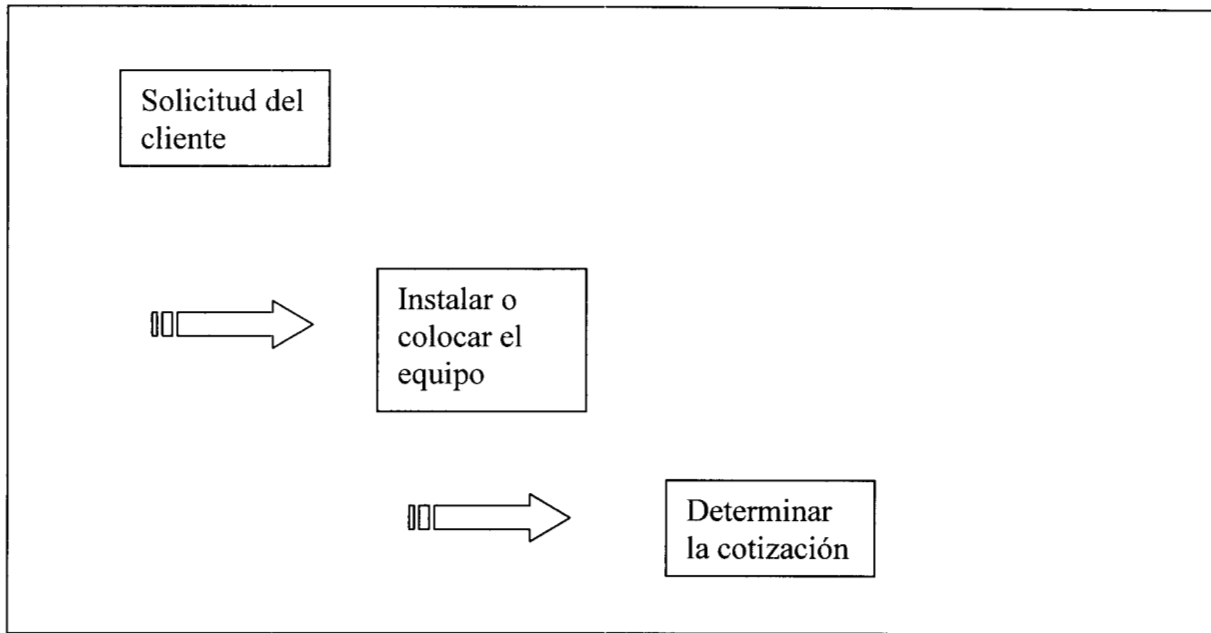
Atención por teléfono:

Se toma el pedido, se verifica si se cuenta con la mercancía en almacén, de no encontrarse se le pide al cliente llamar un poco después en tanto se trata de localizar el artículo, luego que el cliente vuelve a comunicarse se le informa, si este se interesa por el artículo, debe dejar un depósito y posteriormente se le comunica en que momento puede recogerlo para que liquide su cuenta.



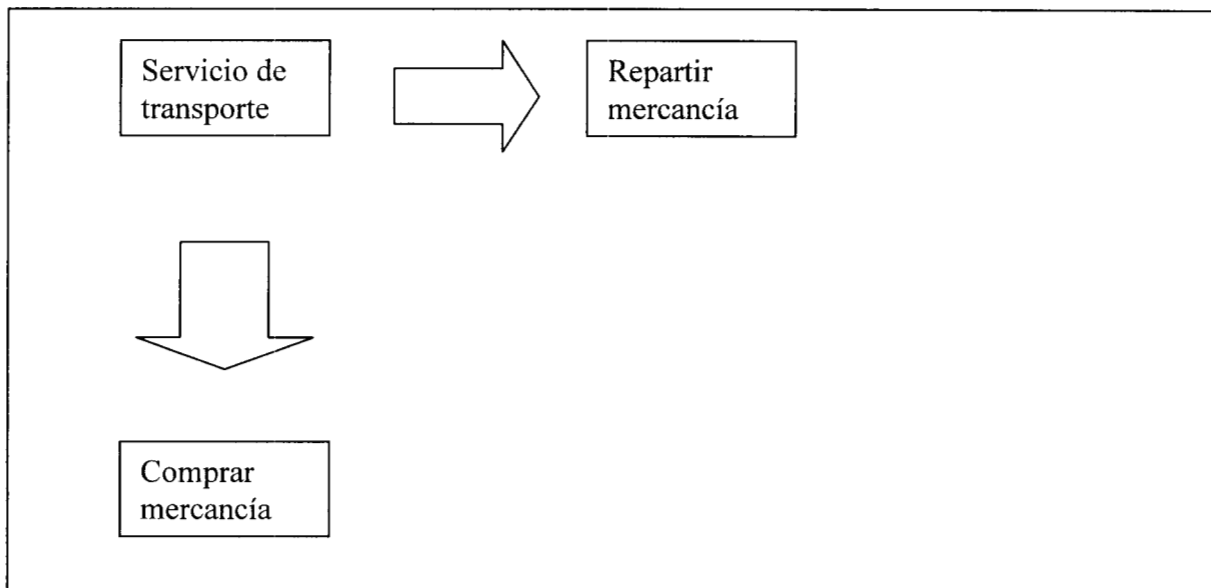
Servicio de instalación y colocación de piezas:

Este servicio se da solo cuando el cliente lo solicita, de ser así se le informa al encargado mismo que procede a efectuar la operación.



Servicio de vehículo:

La camioneta es utilizada cuando se tiene que comprar o repartir alguna mercancía.



ETAPA III: DEFINIR EL ALCANCE

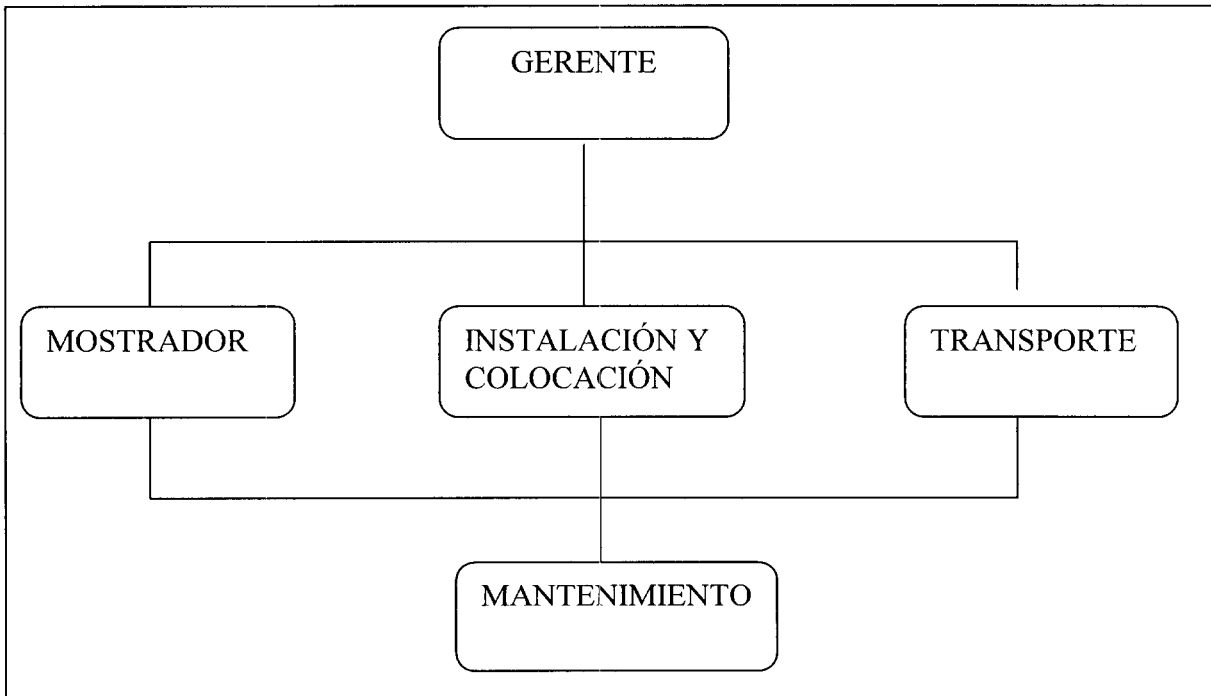
3.1 Analizar la información básica del negocio.

En este punto se lleva a cabo una revisión de la información que se obtuvo hasta ahora, se efectúa un análisis detallado de las condiciones en que se encuentra el negocio, considerando primero las necesidades de los clientes, mismas que en esta fase deben estar bien determinadas, al igual que las fortalezas, debilidades, oportunidades y amenazas, así como el medio interno y externo de la empresa, esta reflexión previa permitirá identificar los puntos fuertes a potenciar y los débiles a subsanar.

En el caso de Chevropartes son claras las necesidades y los requerimientos de los clientes; se conoce los recursos con los que cuenta la empresa para llevar a cabo las operaciones que permitan satisfacer estas necesidades, las actividades que realiza son analizadas nuevamente para su posterior evaluación y corrección.

3.2 Analizar la situación actual.

La empresa:



El negocio se encuentra en una posición estable, la principal problemática que presenta es que no ha crecido a lo largo de sus ya ocho años de operación, considerando este hecho y luego de la evaluación de la empresa en su conjunto, se identificó como una posibilidad clave para crecer que esta empresa sea un proveedor directo de las aseguradoras, se procedió a solicitar información que permitiera determinar las condiciones necesarias y requerimientos por parte de las aseguradoras para que éstas fueran un cliente permanente, un requisito fundamental por parte de la aseguradora es su interés por conocer la empresa, para lo cual requiere que ésta se muestre de una manera gráfica y formal; hasta el momento no ha sido posible por parte de la empresa llevar esto a cabo dado que de acuerdo como se ha manejado el negocio hasta ahora no cuenta con una organización y estructuración bien determinada.

Tomando como referencia lo comentado anteriormente el equipo de reingeniería consideró que la principal prioridad en este momento es organizar a la empresa en base a procesos, determinar una misión, y de esta forma aprovechar esta oportunidad potencial que se tiene.

3.4 Redefinir la misión

Tomando como base las necesidades de los clientes se determino lo que la empresa quiere ser, es decir con esto se pretende contestar a la creativa pregunta “¿por qué hacemos lo que hacemos?”:

“ Chevropartes es un distribuir exclusivo de artículos automotrices, ofrece a sus clientes un gran surtido en refacciones que le permitirán mantener en las mejores condiciones su Chevrolet “.

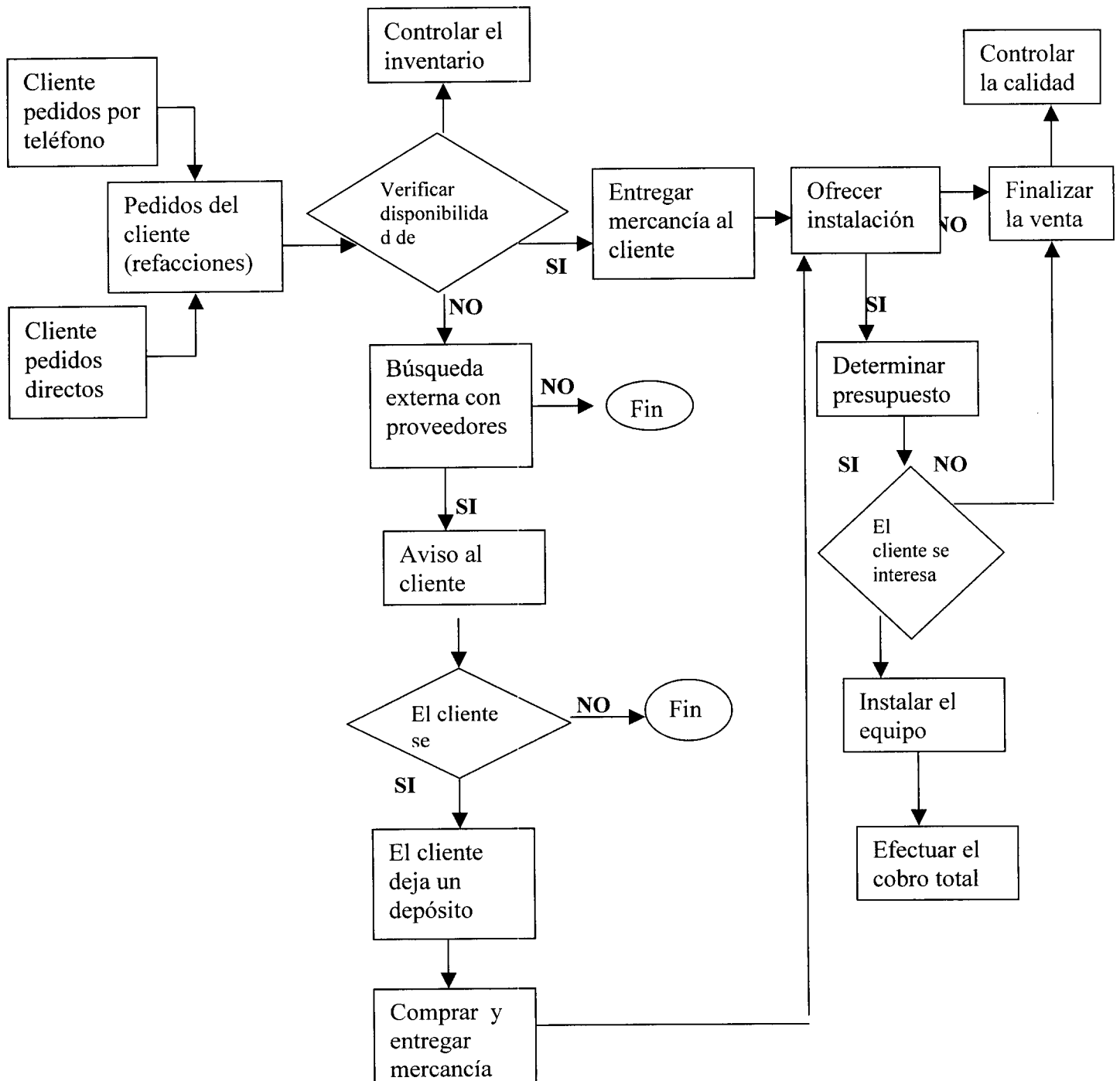
3.5. Determinar el proceso a rediseñar

En relación al proceso a rediseñar el equipo de reingeniería determinó que lo conveniente es que organizando la empresa en base a procesos, de hecho se comenzará en “una hoja en blanco” (que a fin de cuentas es de lo que se trata la reingeniería) y considerando las actividades que el negocio lleva a cabo, de forma aparentemente independiente, se integren en un solo proceso que las abarque y que además se consideren aspectos como un control de inventario que fortalezca a la empresa.

ETAPA IV: GENERACIÓN DEL PROCESO REDISEÑADO

4.1 Determinar el proceso rediseñado.

El proceso comienza cuando un cliente hace un pedido y termina cuando se le entrega y / o instala el equipo.



4.2 Evaluar el impacto.

El equipo de reingeniería consideró que los cambios tendrían los siguientes efectos en la organización:

- Aumentar el número de clientes.
- Incrementar la satisfacción del cliente.
- Mejorar la calidad del servicio.
- Lograr ser proveedores directos de alguna agencia.

4.3 Personal participante

El equipo de reingeniería determinó las destrezas y conocimientos con los que cada empleado debe contar para lograr el adecuado desempeño de la organización.

	DESTREZAS				
	Y		HABILIDADES		
	Relaciones Interpersonales	Trato Amable	Conocimiento en colocación de piezas	Habilidad para conducir	Habilidad para identificar la necesidad del cliente
Encargado de atender pedidos					
Encargado de instalar y colocar					
Encargado de transportar					

ETAPA 5 : REALIZACIÓN DEL CAMBIO

5.1 Realizar planes para implementar

Para implementar la propuesta rediseñada se decidió que el equipo de reingeniería estaría a cargo de supervisar que el proceso rediseñado se aplicara correctamente. Se mantendrá una supervisión constante a efectos de verificar cuáles son las respuestas ante el nuevo proceso, observándose cuáles beneficios se están alcanzando y si es que conviene hacer alguna modificación.

Una condición fundamental para que este proyecto de cambio se realice de manera adecuada es determinar indicadores que permitan evaluar el desempeño ya que esto permitirá valorar el funcionamiento, se tomó como indicadores los siguientes aspectos: ganar clientes nuevos, mejorar y satisfacer completamente a los clientes que han sido permanentes.

5.2 Efectuar pruebas

Se determinó implementar una prueba durante un mes en la refaccionaria Chevropartes, para esto se consideró importante capacitar al personal y hacer de su conocimiento el proceso rediseñado; esto se llevó a cabo mediante reuniones frecuentes; por otro lado ya que se trata de una micro empresa se consideró que no se necesitaría de una gran inversión para aplicar la propuesta resuelta. De el desempeño de esta aplicación inicial y de su evaluación dependerá si es necesario efectuar alguna modificación o si el proceso se aplica como se ha propuesto desde un inicio, es decir, esta etapa es la realidad misma, lo cual permitirá determinar el impacto y al mismo tiempo efectuar alguna adecuación en caso de ser necesario.

5.3 Observar y revisar el desempeño.

El equipo de reingeniería debe mantener un seguimiento constante del desarrollo y la evolución del proceso implementado, atendiendo de igual manera a las propuestas que realicen los empleados y los beneficios alcanzados, la evaluación del proceso se efectuará de acuerdo a los indicadores de desempeño previamente establecidos.

5.4 Implementar el cambio.

Luego de la prueba realizada y el resultado inicial observado, el equipo de reingeniería decidió implementar el proceso rediseñado, considerando asimismo las posibles correcciones o ajustes que según se considere conveniente deban llevarse a cabo, es importante hacer notar que se estableció como un factor importante la capacitación hacia el personal participante dentro del proceso, misma que se llevó a cabo a través de reuniones frecuentes con el personal de la empresa. La metodología no se termina aquí, ya que el proyecto debe evaluarse constante y periódicamente.

5.5 Analizar los resultados.

Luego de la aplicación del proceso rediseñado se observaron resultados positivos, pero es importante hacer notar que para poder observar los rendimientos y resultados esperados se requiere de un mayor tiempo.

Al inicio de la aplicación del proceso rediseñado se observa que el número de clientes se ha incrementado, con la capacitación impartida el trato hacia los cliente se ha mejorado, al igual que el servicio.

En cuanto a la posibilidad de que la empresa sea proveedora directa de alguna aseguradora, se ha dirigido la propuesta a la instancia correspondiente, misma propuesta que ésta siendo analizada y considerada por parte de la aseguradora, y por su parte la empresa Chevropartes confía en una respuesta positiva.

CONCLUSIONES

En la actualidad las organizaciones se enfrentan a un gran reto como consecuencia de los altos niveles de competitividad que tienen que cumplir dentro de un ambiente muy exigente y que cambia de forma constante, por lo que las empresas deben buscar nuevas técnicas para evolucionar en su funcionamiento, técnicas que le permitan adaptarse a los cambios que se presenten.

Cuando una empresa nota que con el empleo de sus estrategias ya no obtiene el rendimiento pronosticado, viene perfectamente al caso evaluar como está desarrollando sus actividades, debe cuestionar lo que hacen actualmente y proponer un cambio que le permita ser exitosa.

Así como las organizaciones durante el tiempo han tenido que adaptarse a diferentes entornos, lo mismo debe aplicarse a las prácticas administrativas, la reingeniería se presenta como una innovadora forma de administrar, es una metodología a través de la cual una organización puede lograr un cambio radical orientado hacia el cliente.

Esta nueva teoría ha sido empleada por algunos años y se ha comprobado su validez, al mismo tiempo que se han logrado significativas mejoras en varias organizaciones de renombre mundial.

Las empresas que han aplicado la reingeniería han buscado sobre todo ser mejores en su operación, la reingeniería plantea la organización de la empresa en torno a procesos que produzcan resultados para el cliente, con la reingeniería es posible rediseñar una estructura empresarial por completo.

En la presente investigación se propone una metodología de reingeniería que pueda ser aplicada dentro del contexto empresarial mexicano, ya que los modelos de reingeniería que fueron analizados se diseñaron en contextos diferentes a la cultura empresarial mexicana.

Lo que propone la investigación es la evidencia de que las empresas pueden cambiar si se lo proponen, no solo las grandes organizaciones, sino también las pequeñas, esto con el fin de actuar competitivamente en el marco de una economía globalizada.

Mediante la metodología propuesta se genera un modelo de reingeniería que pueda ser utilizado por las empresas en México (que en su mayoría son medianas y pequeñas) y que sea capaz de cubrir sus requerimientos, sobre todo para hacer de estas empresas verdaderos competidores en un nuevo entorno empresarial.

Este trabajo de investigación pretende facilitarle a las empresas la aplicación de la reingeniería para que estas puedan ser ágiles, innovadoras y enfocadas al cliente.

Entre algunas de las características que hacen muy difícil aplicar un modelo de reingeniería extranjero a las empresas en México se encuentran la administración empírica, la resistencia al cambio, el estilo particularmente tradicionalista, mismo no delega responsabilidades, etc, con la reingeniería se cuestiona lo que se hace y propone al mismo tiempo una nueva forma de operar, con lo que es posible eliminar posibles fuentes de error, procedimientos obsoletos y actividades innecesarias que impiden el crecimiento adecuado de la organización.

Básicamente la propuesta del trabajo es fomentar un espíritu de cambio y rediseño de las empresas considerando como un aspecto fundamental que aquellas empresas que deseen aplicar la reingeniería requieren de una metodología adecuada a su cultura, organización y contexto en que se desarrollan.

Tomando en consideración el factor antes mencionado se ha propuesto y diseñado un modelo de reingeniería acorde a las necesidades y requerimientos de las empresas mexicanas, misma metodología que permitirá a la organización aplicar la reingeniería con mayores posibilidades de éxito que si solo toma un modelo desarrollado en un contexto diferente.

BIBLIOGRAFIA

HAMER, MICHAEL Y CHAMPY, JAMES; Reingeniería; Ed. Norma; 1994

MANGANELLI, L. RAYMOND; Cómo hacer reingeniería; Ed. Norma; 1995

MORRIS, DANIEL; Reingeniería; Ed. Mc Graw Hill; 1994

JOE PEPPARD Y PHILLIP ROWLAND; La esencia de la reingeniería en los procesos de los negocios; Ed. Prentice Hall; 1996

NEREO ROBERTO PARRO; Reingeniería Empezar de nuevo; Ed. Macchi; 1996

GARCÍA DE LEÓN CAMPERO, SALVADOR; La micro, pequeña y mediana industria en México y los retos de competitividad; E d. Diana; 1993

NACIONAL FINANCIERA; La micro, pequeña y mediana empresa en el contexto empresarial del país; 1993

NACIONAL FINANCIERA; La empresa mexicana frente al reto de la modernización; Fase I; 1993

NACIONAL FINANCIERA; La empresa mexicana frente al reto de la modernización; Fase III; 1995

NACIONAL FINANCIERA, INEGI; La micro, pequeña y mediana empresa; Vol. 7; 1993

GOMEZ, HERNANDEZ LUIS; México y los negocios internacionales; Adminístrate Hoy, No. 72, pp. 18- 20; México, abril del 2000

NAVA, LOPEZ GABRIEL; La reingeniería en la administración de empresas; Adminístrate Hoy; No. 68; pp. 32-35; México diciembre de 1999.

GOMEZ, HERNANDEZ LUIS; Reingeniería ¿un término o un concepto?; *Emprendedores*; No. 51; pp. 6-7, México, mayo - junio de 1998.

HERNANDEZ, G. CLOTILDE; Reingeniería de procesos de negocios; *Contaduría y Administración*; no. 89; pp. 99 - 101; México, abril - junio de 1998.

LAVIELLE, BRISELDA; ¿Como le va a la empresa con la reingeniería?; *Expansión*; No. 693; Año XXVIII; Vol. XXVIII; México, junio de 1996.

GOMEZ, HERNANDEZ LUIS; La micro y pequeña empresa: ¿en vías de extinción o en pleno crecimiento?; *Adminístrate Hoy* No. 39; pp. 6 - 8, México julio 1997

SAAVEDRA, GARCIA M. LUISA; La reingeniería de negocios y la cultura mexicana; *Adminístrate Hoy*; No. 35; pp. 30 - 36; México , marzo de 1997.

GOMEZ HERNANDEZ LUIS; México y los negocios Internacionales; *Administratte Hoy*; No. 72; pp. 18 - 20 ; México, abril 2000.

MORALEZ GALAN ERIKA; La organización de la empresa del mañana; *Administratte Hoy*; No. 60; pp. 29 - 34; México, abril 1999.

MORALES CASTRO ARTURO; El servicio al cliente como estrategia de posicionamiento, *Administratte Hoy*; No. 59; pp. 50 -54; México, marzo 2000.

MONTAÑO SANCHEZ FRANCISCO ARTURO; Las micro y pequeña empresas pocos se capacitan para administrarlas; *Administratte Hoy*, pp. 7-12; México, febrero 2000.