

UNIVERSIDAD AUTONOMA METROPOLITANA



Casa abierta al tiempo

UNIDAD : IZTAPALAPA

DIVISION : CSH

CARRERA: ADMINISTRACION

TEMA : TESINA

TITULO : “*LOS PROCESOS DE REINGENIERIA*”

ALUMNO : SANCHEZ RUBI JORGE (92327978)

ASESOR : ING. ROSAS ARCEO ALFREDO

FECHA : AGOSTO 1997

INDICE GENERAL

PARTE I

INTRODUCCION

PARTE II

DESARROLLO

CAPITULO I.

REDISEÑO DE PROCESOS.....07

1.1.0 QUE ES EL REDISEÑO DE PROCESOS.....07

1.2.0 TIPOS DE REDISEÑOS DE PROCESOS.....10

1.2.1 REDISEÑO DE PROCESOS CLAVE EN LA ORGANIZACIÓN.....12

1.3.0 CALIDAD TOTAL Y MEJORA CONTINUA.....14

1.3.1 DIFERENCIAS ENTRE REDISEÑOS DE PROCESOS Y CALIDAD TOTAL.....15

1.4.0 EL ENFOQUE HACIA EL CLIENTE COMO NUEVA PERSPECTIVA.....17

CAPITULO II.

REINGENIERIA.....19

2.1.0 ANTECEDENTES DE LA REINGENIERIA.....19

2.2.0 QUE ES LA REINGENIERIA.....22

2.2.1 PRINCIPIOS BASICOS.....24

2.3.0 PRINCIPALES METODOLOGIAS EN REINGENIERIA.....27

2.3.1 FASES DE LA REINGENIERIA.....	32
2.3.2 CARACTERISTICAS COMUNES EN LOS PROCESOS DE REINGENIERIA....	35
2.4.0 COMO HACER REINGENIERIA.....	37
2.4.1 FACTORES QUE AFECTAN LOS PROCESOS DE REINGENIERIA.....	39
2.5.0 LA IMPORTANCIA DEL LIDERAZGO EN LOS PROCESOS DE REINGENIERIA.....	41
2.6.0 REINGENIERIA (BPR) v.s CALIDAD TOTAL (TQM).....	45
2.7.0 PERSPECTIVAS DE LA REINGENIERIA.....	47

CAPITULO III.

LOS PROCESOS DE REINGENIERIA EN MEXICO.....

3.1.0 LA REINGENIERIA EN LA INDUSTRIA MEXICANA.....	49
3.1.1 FACTORES CLAVE DEL ÉXITO EN LOS MODELOS DE REINGENIERIA EN MEXICO.....	50
3.2.0 ANALISIS DE LOS PROCESOS DE REINGENIERIA EN LAS 500 EMPRESAS MAS IMPORTANTES EN MEXICO.....	51
3.2.1 CARACTERISTICAS DE LAS EMPRESAS PARTICIPANTES.....	58
3.2.2 PRINCIPALES LOGROS EN LAS EMPRESAS MEXICANAS QUE APLICARON REINGENIERIA.....	60

CAPITULO IV.

CASO PRACTICO.....

4.1.0 MODELO COLIN ARREDONDO DE REINGENIERIA EN EL SECTOR RESINAS DE LA INDUSTRIA QUIMICA MEXICANA.....	62
---	----

4.2.0 REDISEÑO DE PROCESOS EN COCA - COLA MEXICO.....70

PARTE III

CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES

BIBLIOGRAFIA


VOTO
MITRO. ALFREDO ROSAS AREFO
AGOSTO/19/1997



PARTE I

INTRODUCCION



Los grandes cambios que se han venido suscitando en los entornos macro económico y micro económico, así como en lo político y social a lo largo de las décadas en México, han propiciado una gran competencia empresarial (especialmente en los 90's), originando nuevos procesos de administración y por tanto, el surgimiento de nuevos conceptos en procesos de negocios tales como, la Calidad Total, la Mejora Continua, el Justo a tiempo, el Cero Error, y el Benchmarking, entre otros; procesos que han demostrado gran eficacia en su momento; sin embargo, en los últimos años los cambios tan drásticos en dichos factores, la alta evolución de la tecnología, la avasalladora competencia empresarial, el comercio de apertura sin barreras, y la necesidad de rapidez en la

adaptación al cambio entre otros, han motivado el surgimiento de un "nuevo" *proceso de negocios llamado "Reingeniería"*, el cual se encuentra orientado a dar soluciones inmediatas a las organizaciones que necesitan mejorar o cambiar de manera radical, debido a que prácticamente no disponen del tiempo suficiente para llevar a cabo un proceso de mejora continua por citar alguno.

De lo anterior, surge la importancia de un análisis a fondo sobre lo que la **Reingeniería** puede ofrecer a las organizaciones en nuestro país, así como de los factores claves a considerar para lograr el éxito en la implementación de este proceso de negocios de los 90's.

El desarrollo de la presente investigación, trata de presentar de forma lógica el surgimiento de los procesos de reingeniería en Norte América, desde sus antecedentes como lo son la calidad total, la mejora continua y el benchmarking entre algunas de las herramientas administrativas más importantes de ésta área, para así comprender la relevancia que conlleva éste proceso, y a partir de éstas poder adentrarnos en el estudio de la reingeniería a nivel de América Latina. En consecuencia, el siguiente estudio se encuentra dividido en cuatro capítulos interrelacionados de los cuales a continuación se presenta una síntesis de su contenido a manera introductoria:

En el *primer capítulo* se aborda la definición sobre lo que significa un proceso, y lo que se debe entender sobre el rediseño de los procesos en las organizaciones, así como los diferentes tipos de procesos que podemos encontrar en éstas y los principios fundamentales para rediseñarlos; lo anterior con la finalidad de crear un marco de referencia sobre el cual sea más comprensible el posterior estudio de los procesos de reingeniería. Para acrecentar el marco de referencia sobre el cual se basará la siguiente investigación, se mencionarán las relaciones existentes entre la calidad total y la mejora continua, así como las diferencias entre el rediseño de procesos y la calidad total, para crear una clara línea de discernición entre las mejoras de tipo radical y las de tipo gradual respectivamente; y por último, se mencionará la importancia que tiene en la actualidad para las organizaciones el enfoque hacia el cliente como fin último y primordial.

El *segundo capítulo* hace mención sobre los antecedentes de la reingeniería y sobre sus principales precursores, para posteriormente abarcar lo que es la reingeniería en sí; mencionando sus principios y conceptos básicos, para con ésto adentrarnos en las principales metodologías manejadas con mayor frecuencia en las organizaciones. En cuanto al como hacer reingeniería se mencionan tres fases principales, las cuales engloban una serie de pasos encaminados a conseguir el éxito en la aplicación de modelos de reingeniería; así mismo, se analizarán tanto las características comunes en los procesos de reingeniería como los factores que afectan los procesos de este tipo y por último, se mencionará la importancia que implica un buen liderazgo en los procesos de reingeniería así como sus perspectivas.

El *tercer capítulo* se adentra en lo que formalmente son los procesos de reingeniería en México mencionando los factores considerados como clave de éxito, para lo cual se cita el análisis hecho por la revista Expansión sobre las 500 empresas más importantes de la industria mexicana y por último, se presenta una revisión sobre los principales logros en éstas empresas.

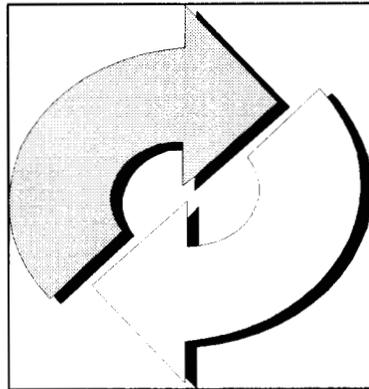
El *cuarto capítulo* consta de un caso práctico en la industria química mexicana y en específico sobre el sector resinas, resaltando sus fuerzas y debilidades ante la implantación de un modelo de reingeniería. Y por último, se presenta el análisis del rediseño de los procesos en Coca - Cola México como ejemplo de la implantación de programas reingenieriles en México.

PARTE II

DESARROLLO

CAPITULO I.

REDISEÑO DE PROCESOS



1.1.0 *QUE ES EL REDISEÑO DE PROCESOS.*

Para comenzar el análisis sobre el rediseño de procesos es necesario definir en primera instancia, lo que es un proceso para comprender y asimilar el ámbito dentro del cual se basará la presente investigación; al cual nos referiremos como:

Un proceso es un conjunto de actividades afines que interactúan de manera sistemática y planeada para lograr una meta u objetivo en particular.

Así tenemos que un proceso dentro del área organizacional motivo de interés para este estudio, es todo conjunto de actividades encaminadas a la producción, transformación, prestación, etc. de un bien o servicio y cuyo valor intrínseco dentro de los procesos rediseñados es la satisfacción del cliente; en razón de lo anterior, podemos decir que la evolución administrativa que se está dando actualmente en nuestro país dentro de la categoría de países en vías de expansión así como en los altamente desarrollados, ha cambiado rápidamente de los enfoques clásicos, basados en la orientación a la producción al enfoque basado en el cliente.

Lo anterior es recalcado por el Dr. Michael Hammer y Sir. James Champy en su libro "*Reengineering the Corporation*" en el que mencionan que todas las organizaciones sin importar el grado de desarrollo tecnológico o giro que tengan, trabajan bajo el concepto de



la división del trabajo de Adam Smith expuesto en su obra “*La Riqueza de las Naciones (The Wealth of Nations)*” publicada en 1776 y en el cual afirma que un número dado de trabajadores especializados, cubriendo cada uno una etapa específica en la línea de producción, puede fabricar muchos más productos por día que el mismo número de trabajadores elaborando cada uno el producto completo. Por tanto, esta especialización que propuso Smith trajo como consecuencia a lo largo de las décadas, la fragmentación de los procesos en las organizaciones haciendo mucho más especializadas las labores sobre todo en las empresas de mayor tamaño llegando al grado de rutinizar y monotizar las mismas.

Por tanto, podemos decir que el rediseño de procesos consiste en transformar, en cambiar, y en mejorar los procesos actuales de la organización, sobre todo los procesos base; procesos en los que se centra la importancia del proceso mismo y sin los cuales este no existiría. Este rediseño propone mejorar los procesos de negocios que han sido habitualmente manejados por las organizaciones en las décadas anteriores y que por razones obvias de tecnología, de cambios en los ambientes macro económicos y micro económicos, de apertura global de mercados, de competencia interna y externa, de cambios en los gustos y necesidades de los individuos, etc. han dejado de ser tan eficientes como en épocas anteriores; resultando así que el rediseño de procesos en su fase de reingeniería surge como respuesta a las necesidades de las empresas modernas en su afán de competir y en ocasiones de sobre vivir.

Es de importancia el mencionar, que en todo tipo de organización existe por lo menos un proceso base que representa el **flujo principal de la actividad organizacional** de ese negocio, y es aquí donde entra en juego la perspicacia del agente de cambio o administrador, encargado del proceso de rediseño para identificar este flujo, el cual en la mayoría de las organizaciones parte del exterior de la empresa y pasa de una unidad organizacional a otra, para finalmente producir un resultado de valor para el cliente. *Este flujo principal es comprendido de varias etapas o actividades que generalmente oscilan en cualquier organización entre 3 y 15 por proceso.*¹

Hammer y Champy proponen para las empresas de la era post-industrial basarse en la idea de procesos, de modo tal que reunifiquen las tareas de una manera coherente; tesis totalmente opuesta a los principios de la División del Trabajo de Smith. Por tanto, trabajar con reingeniería para ellos, significa empezar desde cero para organizar el trabajo en función de las demandas del mercado y del poder de las nuevas tecnologías.

En cuanto a la infraestructura de apoyo, se encuentra compuesta por actividades que favorecen un proceso de negocios sin ser parte directa del mismo, como lo son los recursos humanos, los suministros, los viajes, etc.; y la arquitectura del negocio es el diseño total de los procesos y de las actividades de apoyo que trabajan en conjunto para formar toda la empresa o una parte de ella, como en el caso de una división organizacional.

La administración deberá tener un amplio y claro conocimiento del negocio en cuestión, antes y después de trabajar con diagramas operacionales de negocios actuales, y de los que

¹ “REINGENIERIA. LA REINGENIERIA DE PROCESOS DE NEGOCIOS”. MANAGEMENT TODAY, AGOSTO 1994

son producto de los procesos de reingeniería. Lo anterior con la finalidad de establecer la infraestructura necesaria para la correcta implementación de este tipo de procesos.

Los procesos al estar fragmentados de manera vertical, carecen de un responsable encargado de su supervisión en forma integral; por lo tanto, en ocasiones estas áreas presentan objetivos aislados propios, divergentes a los de las demás y he de ahí que se encuentren incapacitadas para identificar el cliente, elemento que deberían tener siempre en mente.

La actual tasa de cambio tecnológico, así como las tendencias del mercado en constante evolución han rebasado en la actualidad los programas de mejora continua; así que para en el futuro asegurar el éxito de los programas de cambio organizacional es preciso que los métodos elegidos no solo ataquen los efectos, sino las condiciones que los originan. Con esto nos referimos que no significa tan sólo cambiar, sino crear lo que no está.



1.2.0 TIPOS DE REDISEÑOS DE PROCESOS.

Los procesos de una empresa pueden ser clasificados en :

- **PROCESOS CLAVE.-** son aquellos que están enfocados a cubrir las demandas básicas de los clientes.
- **PROCESOS DE SOPORTE.-** son aquellos procesos que a través de sus productos finales permiten que los procesos clave puedan cumplirse.
- **PROCESOS DE APOYO.-** son aquellos que proporcionan los recursos humanos, materiales y económicos necesarios para que los procesos clave puedan llevarse a cabo.

Dentro de la nueva forma de estructurar a las empresas encontramos “*la organización del trabajo en función de los procesos y no de las actividades funcionales*” que proponía la división del trabajo formulada por Adam Smith, es decir, que para organizar el trabajo en las empresas a rediseñar es necesario dejar de lado esta división que ha regido por largas décadas a las organizaciones, tratando ahora, de orientar los procesos a la búsqueda de la satisfacción integral del cliente, utilizando como soporte la tecnología unida al máximo potencial de los recursos humanos de la organización.

Lo anterior significa el dejar el énfasis de la estructura funcional por la visión horizontal de la empresa.

El nuevo planteamiento de la reingeniería según Michael Hammer su propulsor inicial, consiste en *la revisión fundamental de los procesos para alcanzar mejoras espectaculares en medidas críticas y contemporáneas de rendimiento, tales como costo, calidad, servicio y rapidez.*²

Según el Dr. Hammer y el Sr. Champy existen *siete principios para rediseñar procesos* que consisten en:

- 1) Organizar el trabajo en función de resultados, no en actividades.
- 2) Capturar la información sólo una vez, cuando se creó por primera vez.
- 3) Permitir la toma de decisiones en el lugar donde se realiza el trabajo.
- 4) Incorporar controles en el procesamiento de datos.
- 5) El personal que use el proceso, debe ser el que haga el trabajo.
- 6) Trabajar en paralelo, no en forma secuencial y entonces integrar los resultados.
- 7) Tratar los recursos dispersos como si fueran uno solo.

Lo anterior nos da una clara idea de como rediseñar procesos en las organizaciones, ya que al organizar el trabajo en función de resultados y no en actividades, evitamos las distorsiones en los procesos que muchas veces frenan y limitan el buen desempeño de las labores en las organizaciones; así mismo el capturar la información en el momento en que es creada, nos facilitará las labores siendo de gran utilidad las bases de datos en esta etapa:

² “REINGENIERIA. UN ENFOQUE PARA ORGANIZAR LAS EMPRESAS”. MANAGEMENT TODAY. DICIEMBRE 1995

el permitir la toma de decisiones en el lugar donde es realizado el trabajo, implica la delegación de autoridad para con los empleados comprometiéndolos más con sus labores; la incorporación de controles en el procesamiento de datos evitara en alto grado malas interpretaciones o datos erróneos que afecten al sistema; en cuanto al personal que haga uso del proceso debe de ser aquel que haga el trabajo implica el conocimiento pleno de las funciones a desarrollar por parte de estos logrando así un mejor trabajo; el trabajar en paralelo permite una lluvia de ideas por parte de todas las áreas involucradas en los procesos que conllevarán a la integración de un mejor resultado; así mismo el tratar los recursos dispersos como si fuesen uno sólo ayuda a comprender la esencia misma del proceso y a no perder de vista los objetivos empresariales para la consecución de los fines específicos de cada empresa.

En conclusión la reingeniería implica el rediseño de los procesos que se llevan a cabo en una organización, permitiendo a su vez que los individuos concentren sus esfuerzos en obtener un producto final valioso y en proporcionar al cliente la plena satisfacción del mismo; por tanto, la reingeniería promueve la orientación de los procesos de la empresa a los procesos clave de los clientes.



1.2.1 REDISEÑO DE PROCESOS CLAVE EN LA ORGANIZACIÓN

Los procesos clave de la organización son definidos como los procesos o etapas que le dan valor o plusvalía al producto o servicio final, en otras palabras, son los que en realidad intervienen como factores fundamentales en el proceso de producción del bien o servicio; y no los que intervienen como trabas de la misma estructura organizacional o distorsiones de las tareas a realizar como lo son las innumerables autorizaciones y áreas en su mayoría discontinuas que intervienen en dichos procesos.

Los procesos clave son parte del proceso de trabajo en una organización y representan en sí el flujo principal de la actividad productiva empresarial.

Por tanto el objetivo de una empresa que rediseñe, será el de agregar valor a sus productos o servicios finales, orientados a la satisfacción del cliente y en razón de esto, es que los procesos clave o base son el mecanismo por medio del cual el valor es agregado.

Así, surge la importancia del cambio en las estructuras de las empresas modernas, del tradicional sistema funcional al horizontal para poder adaptarse rápidamente al cambio del entorno organizacional y estar así en condiciones de ser más competitivo y productivo.

A continuación se enumeran los 7 factores clave considerados por John A. Byrne en el *Bussiness Week del 20 de diciembre de 1993* para cambiar la estructura de un negocio a horizontal.

- I. Organizar la empresa en función de procesos y no en tareas (los procesos críticos asignando un líder a éstos)
- II. Reducir la pirámide jerárquica (disminuir la supervisión, evitar las tareas fragmentadas y todos aquellos trabajos que no agregan valor a la organización, así como eliminar las tareas que no tiene impacto sobre el proceso de negocio, reduciendo al número de personas que están en contacto con el proceso mínimo eficiente).
- III. Utilizar equipos de trabajo para manejar los procesos; lo que implica la formación de equipos con delegación de autoridad para auto administrarse y dar al mismo tiempo un objetivo común mediante el cual puedan evaluarse las metas organizacionales.
- IV. Dar a los clientes la mayor satisfacción posible y tomar ésta como parámetro para la medición del desempeño.
- V. Recompensar al equipo de proceso en razón de su desempeño, con la finalidad de crear una cultura sólida y prospera.
- VI. Maximizar el contacto cliente - proveedor, con lo que se pretende que el cliente tenga un contacto bastante cercano con su proveedor para poder dar respuestas de servicio inmediatas que respondan a las verdaderas necesidades de dichos clientes.
- VII. Informar y dar entrenamiento a todos los empleados, con lo cual se pretende mejorar los canales de comunicación tanto internos como externos de la empresa para beneficio del pleno dominio del proceso a realizar.



Los pasos anteriores sobre como cambiar la estructura de una organización del tradicional sistema funcional a horizontal, resulta de vital importancia para estar en condiciones de implementar un rediseño de procesos, sobre todo de los de tipo clave en las organizaciones, ya que si queremos comenzar esfuerzos de Reingeniería esto implica el dejar de lado los antiguos modelos de estructuración y sistemas de hacer negocios ya que limitarían y hasta imposibilitarían los esfuerzos reingenieriles modernos.

1.3.0 CALIDAD TOTAL (TQM) Y MEJORA CONTINUA

Todas las aproximaciones al concepto de calidad pueden ser resumidas en una sola:

<i>CALIDAD ES... DAR SATISFACCION AL CLIENTE</i>

Se puede decir que tanto la calidad total como la reingeniería buscan lo mismo (la satisfacción del cliente) pero por diferentes caminos, y en si la herramienta que se elija dependerá del proceso a estudiar, de la organización, de las características de ésta, de los resultados que se esperen, de los recursos que se dispongan, y sobre todo del tiempo que se disponga.

La filosofía de la calidad total no es contraria como se mencionó anteriormente a otras técnicas de mejora de procesos en las organizaciones, sin embargo los resultados de ésta técnica son abocados a substanciales investigaciones que requieren, tanto de recursos como de tiempo para ver resultados satisfactorios.

A lo anterior, se puede decir que la mayoría de las empresas que han utilizado esta técnica han tenido que esperar alrededor de cinco años para ver los resultados de sus esfuerzos; a lo cual se han dado incrementos en la productividad de alrededor del 20 al 40%; incrementos en la calidad al rededor del 30 al 90%; mayor flexibilidad y reducción en el tiempo de respuesta del 50 al 90%, entre los factores más importantes a resaltar.³

Sin embargo pese a los resultados que algunas empresas han experimentado en épocas pasadas, el cambiante entorno así como las cambiantes necesidades de los consumidores y las nuevas reglamentaciones gubernamentales entre otras, han propiciado que los esfuerzos de la calidad total sean cada vez más difíciles de alcanzar.

El objetivo de la mejora continua es el de llegar a la plena satisfacción del cliente a través de la mejora permanente de los procesos actuales, por medio de un ciclo que paulatinamente consolida la organización, mediante la intervención activa de todos los miembros de esta y sobre todo de la alta dirección actuando consistentemente para lograr los resultados esperados.

Al igual que la calidad total, la mejora continua consta de un proceso de cambio que requiere de sustancial tiempo, ya que los resultados esperados son alcanzados en el mediano y largo plazo en la mayoría de las organizaciones, razón por la cual las que consideren implementar estas técnicas deberán considerar ampliamente el tiempo de que dispongan. Por tanto, la decisión de aplicar un programa de calidad total, de mejora continua o de reingeniería depende en alto grado de la ambición de los resultados que se esperen y de la urgencia de las medidas. Una vez que se ha decidido aplicar reingeniería en la organización, es recomendable mantener la mejora del proceso a través de técnicas de calidad total y mejora continua.

³ APICS, THE PERFORMANCE ADVANTEGE, JUNE 1994, PP.18



1.3.1 DIFERENCIAS ENTRE REDISEÑOS DE PROCESOS Y CALIDAD TOTAL (TQM)

La Reingeniería no es una contra partida a otras técnicas de cambio como lo son la Calidad Total, La Mejora Continua, El Justo a Tiempo, El Error Cero, etc. Sin embargo existe una simple diferencia de valor trascendente, que radica en que esas técnicas son de mejora continua y gradual; y la reingeniería es de cambio radical y rápido, he de aquí el tiempo que tengan nuestras empresas para implementar el cambio (¿lo tenemos?).

La reingeniería puede ser definida como un paquete de medidas, que buscan una transformación radical de la organización en puntos clave como lo son los objetivos, la misión, las políticas, las estrategias, los procedimientos, etc.

Entre esta filosofía y la de calidad total existen ciertos puntos de similitud y divergencia:

- ◇ Tanto la calidad total como la reingeniería de organizaciones, parten de la premisa de que el óptimo desempeño de los diferentes procesos organizacionales es factor crítico para la competitividad.
- ◇ Ambas filosofías exigen de los cuadros directivos capacidad de liderazgo para promover y ejecutar los cambios organizacionales.
- ◇ También requieren de la integración de equipos multi disciplinarios encargados de implantar los nuevos programas.
- ◇ Asimismo exigen mejoras de las relaciones entre clientes y proveedores, empleados y directivos, y mejoras tanto en productos como en procesos.

El proceso de reingeniería resulta en cambios de gran escala en aspectos como pueden ser la misión, los valores de la empresa, la misma estructura organizacional, y los sistemas administrativos entre otros. Así que mientras los programas de calidad valoran la realización de mejoras en pequeña escala, la reingeniería de procesos busca cambios radicales; es por esto que una empresa solo debe considerar la reingeniería si busca efectuar mejoras masivas con resultados palpables a corto plazo. Este proceso requiere de un análisis detallado de los diferentes subprocesos que resultan de la propuesta de medidas realmente enérgicas.

Así en los últimos años, las empresas han implementado diferentes técnicas como la calidad total, la mejora continua, la automatización y la simplificación de procesos; sin embargo, éstos no siempre han sido suficientes para alcanzar los objetivos de negocio deseados, lo cual ha originado la búsqueda de nuevas soluciones o herramientas que tengan mejores resultados, más claros, más rápidos y hasta podríamos decir más dramáticos. Es esto en sí lo que busca la Reingeniería:

Dos de cuyos aspectos básicos son la innovación y el logro de los incrementos radicales en los indicadores de desempeño del negocio.



El objetivo de la mejora continua es el de llegar a la plena satisfacción del cliente a través de la mejora permanente de los procesos actuales, por medio de un ciclo que paulatinamente consolida la organización, mediante la intervención activa de todos los miembros de ésta y sobre todo de la alta dirección actuando consistentemente para lograr los resultados esperados.

La decisión de aplicar un programa de calidad total, de mejora continua o de reingeniería depende en alto grado de la ambición de los resultados que se esperen y de la urgencia de las medidas. Una vez que se ha decidido aplicar reingeniería en la organización, cada uno de los miembros involucrados en el proceso debe mejorar permanentemente sus tareas a través de técnicas de calidad total y mejora continua.



1.4.0 EL ENFOQUE HACIA EL CLIENTE COMO NUEVA PERSPECTIVA

La nueva perspectiva que se vislumbra en la actualidad, es el necesario y muy importante cambio de enfoque de la tradicional visión centrada en las necesidades de la Empresa, hacia la nueva visión centrada en las necesidades del cliente como principal razón de la existencia de estas organizaciones.

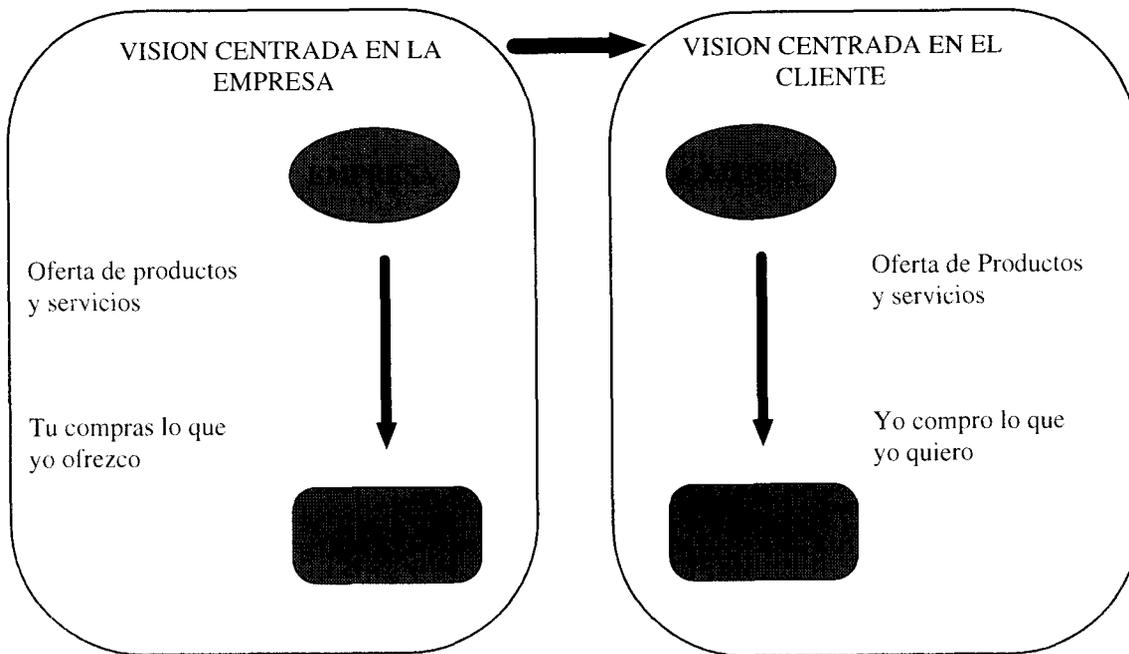
Esta nueva visión permite conocer los deseos y necesidades de los últimos usuarios del producto o servicio en cuestión: **el cliente**; el cual guiará el rumbo de la actividad empresarial en razón de su satisfacción como fin primordial para poder adaptar a las nuevas organizaciones a los cambios del entorno y a la alta competencia existente, con el fin de ser más eficientes y competitivos.

El cambio en el enfoque hacia el cliente necesariamente implica estructuras y procedimientos de negocios mucho más flexibles y capaces de responder a los inesperados cambios del entorno organizacional, es aquí donde intervienen sistemas de administración como **la planeación estratégica** a mediano y largo plazo para tratar de prever estos cambios en razón de las fuerzas y debilidades de la organización en particular, para detectar oportunidades y riesgos de negocios.

La implementación de un sistema formal de administración como lo es la *planeación estratégica*, implica la necesidad de reducir y prever riesgos para limitar el nivel de incertidumbre del entorno organizacional, en base a suposiciones de tipo especulativo, que nos revelarán y permitirán estar en mejores condiciones de eficiencia en relación a la competencia.

Es así como un cambio de visión puede implicar cambios en un gran número de variables tanto internas como externas en la organización, junto a la necesidad de ser implementado a lo largo y ancho de toda la organización involucrando a todos y cada uno de los individuos que forman parte del proceso, para crear un compromiso de cambio que estimule las relaciones cliente - empresa.

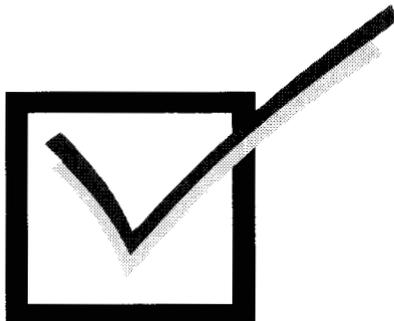
CAMBIOS DE VISION ORGANIZACIONALES.⁴



⁴ "REINGENIERIA. "LA REINGENIERIA DE PROCESOS DE NEGOCIOS", MANAGEMENT TODAY, AGOSTO 1994, PP. 9

CAPITULO II.

REINGENIERIA



2.1.0 ANTECEDENTES DE LA REINGENIERIA

Michael Hammer es considerado como uno de los principales iniciadores del concepto y movimiento de la reingeniería; así mismo es presidente de su propia firma de consultoría en Cambridge Massachusetts, razones por las cuales ha sido nombrado por la *Business Week* como uno de los cuatro maestros más sobresalientes de la administración en los 90's.

Por otro lado, James Champy es otro de los precursores más importantes dentro de la reingeniería, en donde se desempeña como presidente de la junta directiva de *CSC Index* una de las firmas pioneras en el desarrollo de este movimiento.

Juntos propusieron por medio de obra "*Reengineering the Corporation, a Manifesto for Revolution*" el lanzamiento de este movimiento sobre reingeniería, que impactaría y causaría importantes polémicas en torno a la forma de administrar los negocios en los noventas; en su obra proponen una reestructuración radical que implica el abandono de los modelos, de las fórmulas, y de los supuestos de clásicos en administración, por lo que en palabras del propio Hammer implica "...básicamente se tiene que tomar una hacha y una ametralladora y usarlas contra su organización existente... y para tener éxito se tiene que ser visionario y motivador".⁵

Es necesario hacer recuento y memoria de las formas tradicionales en que organizan su trabajo la gran mayoría de las empresas en la actualidad, para comprender el nuevo enfoque que propone esta nueva herramienta de la reingeniería; ya que como hemos visto anteriormente las empresas son orientadas en función de actividades y necesidades en su mayoría caducas como lo son:

- ◆ Múltiples niveles jerárquicos
- ◆ Organización por funciones
- ◆ Pocas economías de escala

⁵ "REINGENIERIA, ¿SOLO PARA AUDACES?". *MANAGEMENT TODAY*, AGOSTO 1994, PP17

Lo que limita a las mismas por no encontrarnos en un panorama estable que permita el manejo de una estructura organizacional de este tipo que tal vez funcionó en épocas anteriores, pero que en la actualidad de los noventa el panorama es caracterizado por:

- ◆ Globalización
- ◆ Apertura económica
- ◆ Escenarios económicos complejos
- ◆ Consumidores cada vez más exigentes y desleales

Lo que ocasiona como efectos inherentes:

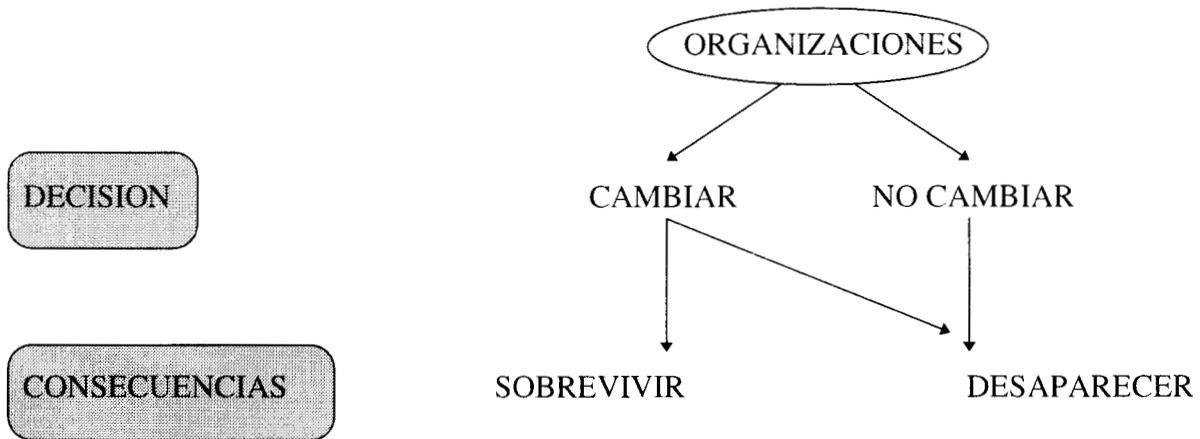
- ◆ Menos competidores pero cada vez más poderosos
- ◆ Alto ritmo de innovación
- ◆ Gran exigencia por la calidad y la funcionalidad
- ◆ Dificultades para estimar ventas e inventarios entre otros

Por lo anterior la empresa de hoy día requiere de pocos niveles de jerarquización, organizaciones por procesos, economías de escalas, etc. Lo que implicará:

- ◆ Alta competencia
- ◆ Mayor flexibilidad organizacional
- ◆ Incremento en la capacidad de reacción
- ◆ Mayor innovación
- ◆ Delegación de autoridad para con los empleados
- ◆ Equipos de trabajo multidisciplinarios
- ◆ Controles simplificados, entre los aspectos más sobresalientes del nuevo cambio organizacional.

Así que el enfoque que sigue la reingeniería consiste prácticamente en orientar los principales procesos del negocio hacia la satisfacción total del cliente, eliminando de paso toda la burocracia innecesaria característica de nuestro país, así como eliminar todas aquellas actividades que no agreguen valor al producto o servicio.

ALTERNATIVAS ORGANIZACIONALES FRENTE AL CAMBIO.⁶



⁶ "REINGENIERIA, LA REINGENIERIA DE PROCESOS DE NEGOCIOS", MANAGEMENT TODAY, AGOSTO 1994, PP. 8

2.2.0 QUE ES LA REINGENIERIA

A manera de introducción podemos decir que hay una gran diferencia entre la famosa y tan sonada palabra Reestructuración y lo que la Reingeniería implica, y que tan a menudo son comparadas o mal interpretadas:

La Reestructuración implica	→	se hace menos con menos
La Reingeniería implica	→	se hace más con menos

La discerción anterior tiene lugar debido a las múltiples creencias mal fundamentadas por gran parte de la gente de negocios que basada en los sistemas anteriores de administración, confunde ambos términos (reestructuración - reingeniería) colocándolos a la par. Sin embargo, como veremos la reingeniería es un planteamiento distinto a los tradicionalmente manejados y con ideas frescas sobre la forma de hacer negocios o de otra manera sobre la forma de rediseñar procesos de negocios.

La reingeniería parte del principio de ver a la empresa como un sistema integrado y su principal objetivo es optimizarla y hacerla más eficiente, hacerla crecer, capturar mayor mercado y darle mayor valor al consumidor.

De manera paralela, se comienza formando en el empresario una visión de su organización desde el punto de vista del cliente y redescubriendo los procesos base (*de valor agregado*) para después rediseñarlos utilizando una combinación de alta tecnología (*sobre todo de tipo informática*), de sentido común, de creatividad y de gente auto administrada.

Así que se trata de clarificar la burocracia creada a través de la historia de las organizaciones, así como de clarificar y rediseñar las arterias principales del sistema, como de orientar el rumbo de la empresa hacia el cliente último.

En palabras del propio Hammer y Champy la Reingeniería es:

*...la revisión **fundamental** y el rediseño **radical** de los **procesos** para alcanzar mejoras **espectaculares** en medidas críticas y contemporáneas de rendimiento, tales como costos, calidad, servicio y rapidez.*

En relación a la anterior aseveración formulada por los autores cabe resaltar que ésta contiene algunos aspectos clave que deben ser explicados por separado para comprender mejor lo que ellos llaman reingeniería:

Fundamental. La reingeniería es considerada fundamental, ya que al emprender un proceso de esta clase los individuos deben hacerse las preguntas más básicas sobre su compañía, y sobre cómo funciona; así que la reingeniería determina en principio qué debe hacer una compañía y posteriormente cómo debe hacerlo.



Radical. Es considerada radical (que proviene de la palabra *radix* la cual significa *raíz*) ya que significa llegar hasta la raíz de las cosas: no efectuar cambios superficiales. El rediseñar radicalmente significa descartar todas las estructuras y los procedimientos existentes e inventar formas completamente nuevas de realizar el trabajo; así que *rediseñar* es *reinventar* el trabajo.

Procesos. Definimos un proceso de negocios como un conjunto de actividades que recibe uno o más insumos y que crea un producto de valor para el cliente; en otras palabras, la entrega de los bienes en manos del consumidor o cliente es el valor que crea el proceso. De ahí la razón que la reingeniería debe concentrarse en un proceso fundamental del negocio y no en departamentos, ni en otras unidades organizacionales.

Espectacular. Es considerada espectacular en relación a que se propone dar saltos gigantescos en rendimiento y por tanto, deja de lado todos los intentos a medias.

En razón de la anterior definición, para sus autores existen prácticamente tres tipos de organizaciones que llevan a cabo procesos de reingeniería las cuales son:

1. **Las que están en graves problemas.**
2. **Las que vislumbran problemas.**
3. **Las que son líderes y desean acentuar este liderazgo.**



2.2.1 PRINCIPIOS BASICOS

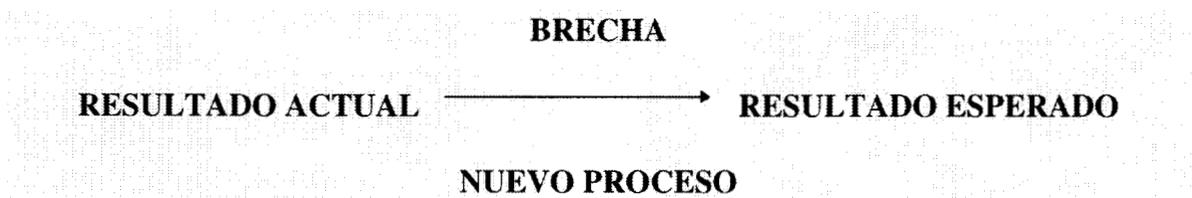
Antes de iniciar el rediseño de la organización debemos tener en claro lo que realmente queremos como entidad organizacional, es decir, nuestras prioridades, nuestras metas y objetivos que guiarán el curso del movimiento de reingeniería en nuestra empresa, por lo que definiremos tres aspectos básicos a considerar:

⇒ **El negocio:** *en el cual nos referiremos a que se dedica la Empresa, cuál es su giro principal y qué se quiere lograr.*

⇒ **La visión:** *el cual hace mención en reconocer las oportunidades e ideas, así como el potencial de la Empresa para cumplir con el propósito del negocio.*

⇒ **La misión:** *la cual es una meta bien definida y susceptible de ser alcanzada, para avanzar hacia el logro de la visión y así poder cumplir con las expectativas del negocio.*

Una forma bastante simple para rediseñar, aunque en principio nos extrañe es la de iniciar al revés de la forma tradicional de pensar en un negocio: comenzando por cuestionarse *¿cuál es el resultado que queremos?* pregunta que debe ser contestada con objetivos muy claros y susceptibles de ser medidos, e identificando los puntos clave de desempeño. Lo anterior resulta necesario para contemplar cuales son los resultados que en realidad se desean, con lo cual estaremos en condiciones de hacer un análisis de donde estamos y donde queremos estar, para posteriormente eliminar todas las ineficiencias y actividades que atrofien el proceso evitando así dobles los controles, la burocracia, y las malas estructuras entre otros.



Una vez mencionado lo anterior, podemos hacer una vez más mención sobre los *siete principios para rediseñar procesos* elaborados por el Dr. Michael Hammer & Sir. James Champy:

- I. *Organice el trabajo en función de resultados, no de actividades.*
- II. *Capture la información sólo una vez, cuando se crea por primera vez.*
- III. *Permita la toma de decisiones en el lugar en donde se realiza el trabajo.*
- IV. *Incorpore controles en el procesamiento de los datos.*
- V. *El personal que use el proceso, debe ser el que haga el trabajo.*
- VI. *Trabaje en paralelo, no en forma secuencial, y entonces integre los resultados.*
- VII. *Trate los recursos dispersos como si fueran uno solo.*



Los cuales, pueden facilitarnos enormemente el trabajo a realizar en cuanto al rediseño en las organizaciones; sin embargo, también se mencionan a continuación algunos conceptos clave a considerar en el rediseño de procesos en las organizaciones:

1. Metodología sistemática para la reingeniería.- ésta debe utilizarse siempre con un enfoque altamente sistemático para rediseñar los procesos de negocios, además siempre debe comenzar con la elaboración de diagramas detallados del actual proceso de negocios.

2. Administración coordinada del cambio.- en la cual los cambios iniciados por las cuatro fuerzas fundamentales: *competencia, regulación, tecnología, y mejoras internas* deben responder a las operaciones de negocios de tipo flexibles y ser diseñados con susceptibilidad de modificaciones sobre la marcha. La reingeniería representa una respuesta sistemática del cambio y si es aplicada de manera apropiada, se convierte en una metodología del cambio y como tal incluirá muchos componentes del negocio tales como el Marketing, Planeación Corporativa, iniciativas de Calidad, Recursos Humanos, Finanzas, Contabilidad, Tecnología de Información e inclusive a la Planta Física.

3. Continuar el cambio.- la reingeniería continuada permite en sí que el programa de calidad de la empresa y el proceso mismo de reingeniería se integren completa y eficazmente.

4. Análisis del impacto.- es necesario comprender todas las relaciones entre organización, operación, funciones de negocios, planeación, políticas, recursos humanos y apoyo de los servicios de información para que, con base en estas cualquier cambio pueda seguirse a través de sus asociaciones y así poder determinar el impacto potencial total de una acción propuesta.

5. Modelos y simulación.- resulta fundamental la capacidad de simulación de los cambios que se proponen, pues este recurso permite el ensayo y la comparación de cualquier número de diseños alternativos. Esta capacidad se basa en la aplicación de los modelos de procesos de negocios y de algún método que pueda evaluar los costos y las utilidades para cada diseño sugerido.

6. Continuar el uso de los diseños.- los costos del proceso de reingeniería son demasiado altos y los diseños demasiado valiosos, así que los diseños son el apoyo a las operaciones diarias de negocios ya que contienen información útil en la toma de decisiones operacionales, así como en el entrenamiento y en el control del desempeño laboral.

7. Asociación de los parámetros de administración corporativa.- para comenzar con el proceso de reingeniería, el equipo del proyecto requiere acceso rápido a toda la información relacionada con los procesos de negocios en los que se va a trabajar, a los planes de la compañía, los sistemas de información utilizados, los organigramas, la descripción de las funciones, etcétera. Por lo tanto, el enfoque de reingeniería debe tener la capacidad para reunir y combinar toda esta información administrativa.



Otro de los principios básicos de la reingeniería es *buscar que el cliente tenga un sólo punto de contacto con la organización* y que éste sea del nivel adecuado para poder resolver sus necesidades. Por lo que, además de cambiar los procesos, también se cambian las estructuras organizacionales donde son realizados los procesos mismos, la tecnología, la manera en que se mide el desempeño del personal y la cultura organizacional, ya que:

EL NEGOCIO EXISTE... POR QUE EL CLIENTE EXISTE

Es importante comenzar con un objetivo claro o meta hacia la cual dirigimos, así como contemplar el involucramiento directo de la alta dirección que signifique compromiso y aceptación tanto de costos como de riesgos, ya que en función de este compromiso estará el éxito que la organización pueda alcanzar.

Por otro lado, la reingeniería mira los procesos en un *sentido horizontal* que cruza a toda la organización en una nueva forma de ver las cosas, de sumar esfuerzos, de identificar responsabilidades y oportunidades de mejora.

**TARDE O TEMPRANO EL CLIENTE PAGA
LAS INEFICIENCIAS DE LA CADENA
EN EL PRECIO FINAL DEL PRODUCTO.**



2.3.0 PRINCIPALES METODOLOGIAS EN REINGENIERIA

Las siguientes metodologías en reingeniería han sido desarrolladas en principio, como modelos generales sin embargo, al ser utilizadas deben ser adaptadas a las condiciones particulares de cada empresa en particular.

Estas metodologías son presentadas con la finalidad de que los individuos involucrados en los procesos organizacionales tengan un lenguaje común respecto a las actividades tendientes a modificar las estructuras de las organizaciones:

I. METODOLOGIA DE HAMMER: ☺ es una de las más simples ya que la aplicación de los procesos de Reingeniería se basan según ésta en cuatro pasos.

- ◆ **Movilización.-** la cual está orientada a establecer las condiciones iniciales en la empresa para efectuar la labor de cambio.
- ◆ **Rediseño.-** la cual está dirigida a diseñar un nuevo proceso para obtener el bien o servicio que el cliente demanda.
- ◆ **Diagnóstico.-** la cual permite entender y evaluar los procesos que actualmente lleva a cabo la empresa.
- ◆ **Transición.-** la cual se encuentra enfocada al desarrollo de actividades tendientes a concretar los cambios planteados.



II. METODOLOGIA DE LA KODAK: plantea cinco etapas para el desarrollo de algún proyecto de reingeniería.

- ◆ **Fuerzas que impulsan la Reingeniería.-** no se considera como una etapa propiamente dicha, ya que el propósito de la misma es establecer la estrategia de la Organización.
- ◆ **Iniciación del proyecto.-** que consiste en el desarrollo de un caso para la acción del cambio; identificar el alcance y escala del proyecto, y la formación del equipo de reingeniería.
- ◆ **Comprensión del proceso.-** el propósito es comprender el proceso actual respecto a los insumos, actividades de transformación y el producto final obtenido.
- ◆ **Diseño de nuevos procesos.-** se realiza el rediseño del proceso de modo tal que las actividades anteriores sean llevadas a cabo de una manera diferente a partir del uso de la nueva tecnología.
- ◆ **Transición del negocio.-** consiste en la implantación del nuevo proceso y de los procesos de apoyo; para lo cual se llevan a cabo pruebas iniciales hasta lograr la implantación definitiva.



III. METODOLOGIA DE MORRIS BRANDON: la cual establece nueve etapas para el desarrollo e implantación de un reingeniería dinámica.

- ◆ **Identificar los proyectos posibles.-** en la que se orienta a identificar en la organización los procesos actuales que podrían originar proyectos de reingeniería.
- ◆ **Conducir el análisis inicial del impacto.-** que tiene el propósito de establecer el impacto potencial que los nuevos procesos tendrían sobre el desempeño de la empresa.
- ◆ **Seleccionar el esfuerzo y definir el alcance.-** se deben establecer los beneficios potenciales a obtener con el fin de seleccionar y establecer el alcance del proyecto.
- ◆ **Analizar la información básica del negocio y del proceso de trabajo.-** la cual comprende una serie de actividades relacionadas con la comprensión del proceso actual y de la información que se genera de dicho proceso.
- ◆ **Definir las alternativas, simular nuevos procesos de trabajo y nuevos flujos de trabajo.-** la cual tiene el objetivo de formular nuevos diseños para llevar a cabo los procesos actuales, así como de plantear la nueva estructura organizacional.
- ◆ **Evaluar el impacto potencial de los costos y beneficios de cada alternativa.-** la cual se encuentra dirigida a realizar un análisis de los costos y beneficios asociados con la implantación del proyecto.
- ◆ **Seleccionar la mejor alternativa.-** que consiste en la selección de la alternativa más conveniente para llevar a cabo el trabajo en la organización y en la comunicación hacia los diferentes niveles.
- ◆ **Implementar la alternativa seleccionada.-** que comprende diversas actividades encaminadas a implantar el nuevo proceso, así como el desarrollo de nuevas políticas, estructura organizacional definitiva y descripciones del nuevo trabajo.
- ◆ **Actualizar la información y los modelos de la guía básica del posicionamiento.-** la que se encuentra dirigida al desarrollo de actividades orientadas a la actualización de la información para los procesos que brindan apoyo.



IV. METODOLOGIA DE GATEWAY: esta metodología es impartida en los seminarios de la Asociación de Dirección Americana y comprende cinco etapas.

- ◆ **Preparación.-** dirigida a establecer la necesidad de cambio en la organización y comprende actividades de motivación.
- ◆ **Identificación.-** orientada a descubrir los procesos que pueden ser transformados debido a sus problemas actuales y/o potenciales.
- ◆ **Visión.-** comprende el desarrollo de actividades relacionadas con el planteamiento de la visión de la organización y de estimar oportunidades para alcanzarla.
- ◆ **Solución: Diseño Técnico.-** esta enfocada al desarrollo de nuevos procesos a través del uso de nueva tecnología y a la formulación de un plan de implantación.
- ◆ **Solución: Diseño Social.-** está orientada a establecer condiciones adecuadas y factores de motivación para los recursos humanos de la organización.
- ◆ **Transformación.-** implica el rediseño completo de la Organización y establecer los criterios para continuar en el proceso de mejora continua.

V. METODOLOGIA DE JOHN FARREL: en la cual se plantean cinco etapas.

- ◆ **Evaluación.-** identifica los procesos potenciales para aplicar la reingeniería a través de la evaluación de los procesos actuales, la relevancia estratégica y los requerimientos futuros del cliente.
- ◆ **Reingenierización.-** desarrolla las actividades tendientes a integrar los diferentes recursos organizacionales en los procesos a ser transformados.
- ◆ **Desarrollo.-** esta dirigida a realizar actividades para capacitar y alentar a los recursos humanos a través de cambios en la dirección de la empresa.
- ◆ **Construcción.-** comprende la formulación de alternativas para llevar a cabo el nuevo proceso y desarrollar un plan de implantación de las alternativas elaboradas.
- ◆ **Implantación.-** las actividades de esta etapa permiten que ocurra el cambio en la organización.

Como podemos ver este nuevo enfoque administrativo de la reingeniería plantea un cuestionamiento sobre los principios básicos de la estructuración de las empresas y como contraste propone una nueva alternativa para estructurarlas; así que según la reingeniería :

El diseño organizacional debe plantearse a partir de los procesos principales que se ejecutan y que son necesarios para satisfacer al cliente.
--

2.3.1 FASES DE LA REINGENIERIA

En cuanto al como hacer reingeniería cabe mencionar **Tres Fases** que engloban una serie de pasos a seguir para el éxito en la aplicación de modelos de reingeniería:

FASE I. DESCUBRIR	FASE II. REDISEÑAR	FASE III. REALIZAR
↓	↓	↓
PASOS 1. MOVILIZAR 2. ACCESAR 3. SELECCIONAR 4. PREPARAR	PASOS 1. MOVILIZAR 2. ANALIZAR 3. INNOVAR 4. DISEÑAR 5. CONJUGAR	PASOS 1. MOVILIZAR 2. COMUNICAR 3. ACTUAR 4. MEDIR 5. EVALUAR

FASE I. DESCUBRIR.

Esta fase consta de cuatro pasos que son:

1. *Movilizar*.- durante este paso se construye un equipo de proyecto, preferentemente con miembros de las diversas áreas funcionales de la empresa, el cual diseñará y detallará los planes que incluyen las actividades principales y las tareas relacionadas a cada actividad.
2. *Accesar*.- en este paso se diseña el análisis interno y externo de la empresa en conjunto, incluyendo todos los componentes de cambio. Los procesos de alto nivel de negocios son creados y definidos, incluyendo la adaptabilidad al cambio y la competitividad de la empresa.
3. *Seleccionar*.- aquí son definidos los proyectos y objetivos relacionados a el nivel de riesgo que presenten; son evaluados y considerados.
4. *Preparar*.- en esta etapa los proyectos descubiertos y seleccionados son preparados para el rediseño de procesos incluyendo el análisis de costos - beneficios.



FASE II. REDISEÑAR.

Esta fase consta de cinco pasos que son:

1. *Movilizar.*- los planes detallados y desarrollados en la fase de descubrimiento ahora son evaluados e incrementados asignando responsabilidades específicas a cada miembro del equipo de proyecto. La fase de rediseño es iniciada.
2. *Analizar.*- el análisis es desarrollado y encaminado a los procesos específicos que serán rediseñados. Las debilidades de los procesos son identificadas así como el entendimiento de la estructura presente de la organización.
3. *Innovar.*- no hay un sólo camino para la innovación; la llave es tener la mente abierta; tener como prioridad los deseos y necesidades de los clientes y enfocar a éstos los esfuerzos reingenieriles.
4. *Diseñar.*- en esta etapa se diseñan los modelos de rediseño de procesos que serán implementados a lo largo del proceso mismo de reingeniería en la organización.
5. *Conjugar.*- se conjugan las cuatro etapas anteriores de modo tal que se da inicio a la fase de realización del proyecto de reingeniería en concreto.

FASE III. REALIZAR.

Esta fase consta de cinco pasos que son:

1. *Movilizar.*- se da inicio al proyecto de reingeniería en base al análisis de los cinco pasos de la etapa de rediseño y comienza su realización en conjunto.
2. *Comunicar.*- se comunica a todos los miembros de la organización los planes, objetivos y metas organizacionales así como sus alcances o limitaciones para determinar e implementar las acciones a seguir.
3. *Actuar.*- en base a las acciones elegidas se pasa a la etapa de actuación o realización de los planes determinados.
4. *Medir.*- en esta etapa son medidas y analizadas todas las variables que intervienen en el proceso de reingeniería así como su impacto en la organización.
5. *Evaluar.*- por último son evaluados y revisados los resultados obtenidos a lo largo de todo el proceso de reingeniería.



En complemento a las tres fases analizadas anteriormente, es importante mencionar otros elementos que de alguna manera influyen al igual en el desempeño y éxito de los programas de reingeniería:

⇒ En primer lugar se debe aplicar un *diseño lógico a la reorganización* propuesta, considerando cuidadosamente lo que ya existe y su funcionalidad; esto es, ajustar la organización en función de su nueva misión.

⇒ Una vez elegido el diseño, se procede al trabajo de reestructuración propiamente dicho, el cual se enfoca hacia la *búsqueda de ventajas competitivas*.

⇒ Por último, se debe *replantear la manera en que será dirigido el trabajo* en la organización en sus diferentes aspectos clave: desarrollo profesional dentro de la empresa, sistemas de control de flujos de información, naturaleza de los puestos, capacitación en el uso de los equipos, sistemas de apoyo para la toma de decisiones, etc.

✎ **Encaminación al éxito.-** lo que refiere a encaminarse emocional, intelectual y físicamente hacia los resultados esperados, haciendo cualquier cosa posible para obtener el éxito, aún si esto conlleva el comenzar de cero una y otra vez.

✎ **Creación de una visión reingenieril.-** esta visión integrará las estrategias, los procedimientos y los procesos tanto organizacionales como humanos encaminados a conseguir los objetivos y metas planteadas.

✎ **Creación de un criterio claro del éxito.-** definiendo claramente las variables estratégicas a enaltecer así como las limitaciones que presente la organización.

✎ **Implementación sistemática de una metodología.-** que sustente en su totalidad el rediseño de los procesos en la organización para proveer las facilidades necesarias en la implantación de las estrategias, las tácticas, los aspectos humanos y el cambio radical entre otros.

2.3.2 CARACTERÍSTICAS COMUNES EN LOS PROCESOS DE REINGENIERIA

Hammer & Champy encuentran en su obra "Reengineering the Corporation" ciertas características comunes en los procesos de reingeniería:

- ✓ **Diferentes empleos son combinados en uno solo** (los procesos integrados permiten que una persona o grupo pequeño pueda encargarse de ellos). 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. Así que los beneficios que presentan los procesos integrados son enormes ya que el eliminar los pases laterales significa el acabar con los errores, las demoras y las repeticiones que ellos crean.
- ✓ **Los trabajadores toman decisiones** (delegación de autoridad). La reingeniería no solo comprime los procesos horizontalmente, sino también verticalmente. La compresión vertical significa que en aquellos puntos de un proceso en que los trabajadores tenían que acudir antes a su superior jerárquico, hoy pueden tomar decisiones por cuenta propia, ya que la toma de estas decisiones se convierte en parte del trabajo diario. Entre los beneficios de comprimir el trabajo tanto verticalmente como horizontalmente se cuentan: menos demoras, costos indirectos más bajos, mejor reacción de la clientela y más facultades para los trabajadores.
- ✓ **Los pasos del proceso son ejecutados en un orden natural** (no necesariamente secuencial). En los procesos rediseñados el trabajo es secuenciado en función de lo que es necesario hacerse antes o después. La deslinearización de los procesos los acelera en dos formas: 1) muchas tareas se hacen simultáneamente; 2) reduciendo el tiempo que transcurre entre los primeros pasos y los últimos pasos de un proceso se reduce la ventana de cambios; así las organizaciones logran con ello menos repetición de trabajo que constituye otra fuente de demoras.
- ✓ **Los procesos tienen múltiples versiones** (diferentes versiones de un proceso para diferentes situaciones). Para hacer frente a las demandas del ambiente contemporáneo se necesita de múltiples versiones de un mismo proceso, cada una relacionada con los requisitos de los diversos mercados, situaciones o insumos; así que un proceso de múltiples versiones en relación con un proceso único es mucho más claro y sencillo porque cada versión sólo necesita aplicarse a los casos para los cuales es apropiada, no habiendo casos especiales ni excepciones.
- ✓ **El trabajo se realiza donde tiene más sentido** (por los individuos que intervienen directamente en él). En relación a este tema el trabajo es realizado en el sitio más razonable para ahorrar con esto tiempo y demoras que ocasionan la mala distribución del trabajo así como la mala distribución de los lugares en que se realiza dicho trabajo.
- ✓ **Las verificaciones y los controles se reducen de manera significativa.** La clase de trabajo que no agrega valor y que se minimiza en los procesos rediseñados es el de



verificación y control; en relación a esto, los procesos rediseñados hacen uso de controles solamente hasta donde se justifican económicamente. Así los procesos rediseñados de control recompensan cualquier posible aumento de abusos por parte de los empleados, con la dramática disminución de los costos y otras trabas relacionadas con el control en si mismo.

- ✓ **Se minimizan la recopilación de datos inconsistentes.** En relación a este punto podemos decir que los procesos rediseñados disminuyen el número de puntos de contacto externo que tiene un proceso, con lo que se reduce en gran parte la recopilación de datos que no agregan valor al proceso.
- ✓ **Un gerente de caso ofrece un solo punto de contacto.** ya que el gerente de caso se compromete ante el cliente como si fuera el responsable de la ejecución de todo el proceso, ofreciéndole con esto, siempre un punto de contacto al cliente claro y preciso de la situación de un proceso.
- ✓ **Prevalecen las operaciones híbridas centralizadas / descentralizadas.** En este punto cabe resaltar lo que la informática les permite a las empresas, al facilitarles el funcionamiento de las mismas como si las diferentes unidades de una organización fueran completamente autónomas.

En conclusión, podemos mencionar que el rediseño de la organización es un proceso constante que implica el cuestionarse de manera cotidiana que es lo mejor para una empresa en particular.

2.4.0 COMO HACER REINGENIERIA

En el como hacer Reingeniería, este se basa en una guía metodológica bien conocida, pero que no se trata de una receta de cocina al pie de la letra, por lo que es necesario dejar márgenes para la libertad de opinión e imaginación creativa.

Sin embargo, se presentarán algunos de los métodos más utilizados por diferentes organizaciones, autores o firmas de consultoría entre las que destacan:

Coopers & Lybrand establecen tres grandes fases que son: el descubrimiento, el rediseño y la realización, aunque puedan en realidad verse como cuatro etapas:

- ◆ **Identificación.-** permite conocer la situación de la organización, la competencia, y los clientes entre otros. Donde se encuentra la empresa y hacia donde quiere ir.
- ◆ **Diagnóstico.-** procura identificar y entender los procesos principales, junto a las oportunidades de mejora; es aquí donde interviene la integración de equipos interdisciplinarios con ayuda de consultores o facilitadores.

Nota: En esta etapa podemos identificar en las empresas no más de seis u ocho mega procesos y por lo que, se debe rediseñar uno o dos y dejar el resto para una etapa siguiente o cuando mucho someterlos a soluciones de Calidad Total o de Mejora Incremental.⁷

- ◆ **Diseño.-** en esta fase se realizan los planos ejecutivos y los modelos de los nuevos procesos.
- ◆ **Implementación.-** es la etapa más delicada y con mayor índice de fracasos, por que significa llevar a la práctica los proyectos y por tanto involucra a toda la organización, a la cultura organizacional, a las normas de evaluación, a las compensaciones de los trabajadores, etc. es aquí donde interviene las estrategias motivacionales propias del área de Recursos Humanos y la Administración del cambio.

En razón de lo anterior recalcan que ha funcionado muy bien la formación de equipos de trabajo con la gente que está implementando el proceso.

Los tres consejos que presenta la **CSC INDEX** (pionera dentro de este movimiento, dentro de la cual se desempeña como presidente de la junta directiva el Sr. James Champy) para que un proceso de reingeniería resulte exitoso:

- Un proyecto de administración apropiado, con objetivos claros y dividido en partes manejables.
- El apoyo decidido del director general y,

⁷ "NI CIENCIA, NI MANUAL, NI DOGMA". EXPANSION. JUNIO 19. 1996, PP.32



- Ambición, ya que ésto motivara el hacer los procesos de reingeniería a gran escala y así disfrutar de los resultados.

Otro enfoque presentado por **Edmundo González Zavaleta** del ITESM Campus Estado de México, presentado en la revista *Management Today* en español Diciembre 1995, en cuanto a la forma de hacer reingeniería, menciona que un proyecto de este tipo comprende diversas etapas en su implantación en las organizaciones:

- ✕ La primera etapa comprende la reingeniería de los procesos en la organización, la cual consiste en la transformación de los procesos clave de la empresa vistos en el capítulo I.
- ✕ La segunda implica la integración de los diferentes procesos rediseñados en la organización, con el fin de que operen de manera integrada en el futuro.
- ✕ La tercera consiste en la aplicación de la reingeniería a nivel corporativo, con el objeto de transformar todas las unidades de negocio de un grupo.
- ✕ La cuarta está orientada a conseguir que la reingeniería se convierta en una estrategia de cambio permanente en las organizaciones.

Es importante el mencionar que *los procesos de reingeniería se apoyan en alto grado en el uso intensivo de la tecnología, sobre todo de tipo computacional* y al concluir el desarrollo de un proceso de reingeniería en una empresa es conveniente seguir con esta perspectiva de cambios a través de una mejora continua en los procesos rediseñados.

Las herramientas, prácticas y procedimientos de uso más frecuente en la experiencia del rediseño de procesos, involucran el manejo de modeladores informáticos en BPR, desarrollados en México a partir de las experiencias locales, el mapeo, el diseño de planes de transición, la medición del desempeño pre y post-reingeniería, la generación de reportes y la documentación automática entre otros.⁸

⁸ "TODO LO QUE USTED QUERIA SABER SOBRE REINGENIERIA. PERO TEMIA PREGUNTAR", EXPANSION, JUNIO 19, 1996, PP 27

2.4.1 FACTORES QUE AFECTAN LOS PROCESOS DE REINGENIERIA

Existen ciertos factores principales que intervienen en el fracaso de los procesos de reingeniería como son:

- ✗ En primer lugar se pone mucho énfasis en la eliminación de empleos innecesarios, pero muy poca atención en la eliminación del trabajo innecesario.
- ✗ En segundo lugar se enfatiza el desplazamiento de gente, pero no la carga de trabajo.
- ✗ En tercer lugar se despide personal, pero siguen permaneciendo tanto la cantidad de trabajo como las viejas formas de hacerlo.

Otro punto de vista en cuanto a los factores que afectan los procesos de reingeniería es que sí al ver, que la promesa sobre los éxitos de ésta no es cumplida, es probable que se hayan presentado alguno de los siguientes *errores más comunes*:

- ☹ *Iniciar con una estrategia equivocada*; en lo que a esto refiere se debe renunciar por completo a los "viejos, cómodos y seguros caminos" utilizados para realizar negocios y estar preparados para hacer sacrificios en pro del cambio, así que las empresas que utilicen la reingeniería de procesos de negocios deben estar dispuestas a arriesgar el todo por el todo. sin embargo, este riesgo tiende a equilibrarse con las ganancias, traducidas en mejoras competitivas.
- ☹ *No asignar a la mejor gente*; en lo que nos referimos a los métodos usuales de asignar gente en puestos por su parentesco, compadrazgo u conveniencia sin contar éstos con los requisitos adecuados para ocupar dichas plazas en una organización, o simplemente asignar a la gente que en ese momento se encuentra disponible sin ser ésta al igual la adecuada, sobre todo si se intenta implementar un proceso de reingeniería.
- ☹ *Subestimar la reacción al cambio*; lo que se refiere a que la reingeniería no tendrá éxito a menos que pensemos en grande los cambios por lo que necesitamos básicamente emprender tres acciones (las barreras infranqueables):

- 👍 Debemos crear una crisis, un disparador que motive, una razón para actuar diferente.
- 👍 Tenemos que implementar y encauzar el diálogo con los demás involucrados para que todos comprendamos el cambio requerido.
- 👍 No debemos permitir que por otro tipo de intereses indiferentes a la organización se vean limitados o entorpecidos nuestros esfuerzos reingenieriles.

- ⊗ *Y no hacer la transición correcta entre el concepto y la implementación; en lo que nos referimos a dejar pasar las cosas de la teoría o del análisis de los procesos de la organización, al verdadero momento de implementar los cambios de manera radical y eficaz.*



2.5.0 LA IMPORTANCIA DEL LIDERAZGO EN LOS PROCESOS DE REINGENIERIA

El liderazgo es reconocido ampliamente como la fuerza más importante en la conformación y el funcionamiento de las organizaciones. Así el liderazgo organizacional es el proceso de dirigir, guiar o influenciar el comportamiento laboral y el desempeño del trabajo a través del ejercicio de la autoridad. Las características específicas del liderazgo en general, están asociadas con la cultura, con la personalidad del líder, con el tipo de trabajo, con las características de los seguidores, subordinados y colaboradores, y con la tecnología, entre las variables más importantes.

En México, Japón y Grecia, ha sido identificado un **liderazgo de tipo patronal - paternalista** representado por la figura máxima de autoridad de sus organizaciones; en lo que respecta a esta conformación autoritaria, podemos encontrar unas amplias y arraigadas raíces culturales que sustentan y conforman este tipo de liderazgo tan peculiar.

Los líderes y directivos mexicanos han sido generalmente improvisados y presentan la carencia de una formación sólida en lo que refiere a los procesos humanos, a la teoría de grupos, al concepto de productividad, al pensamiento estratégico, y a la rentabilidad de las organizaciones entre otros temas; necesidades que sólo la capacitación y el desarrollo pueden aclarar y enriquecer. El talento y la formación de los líderes en México será por tanto resultado directo de la educación y el entrenamiento sistemático.⁹

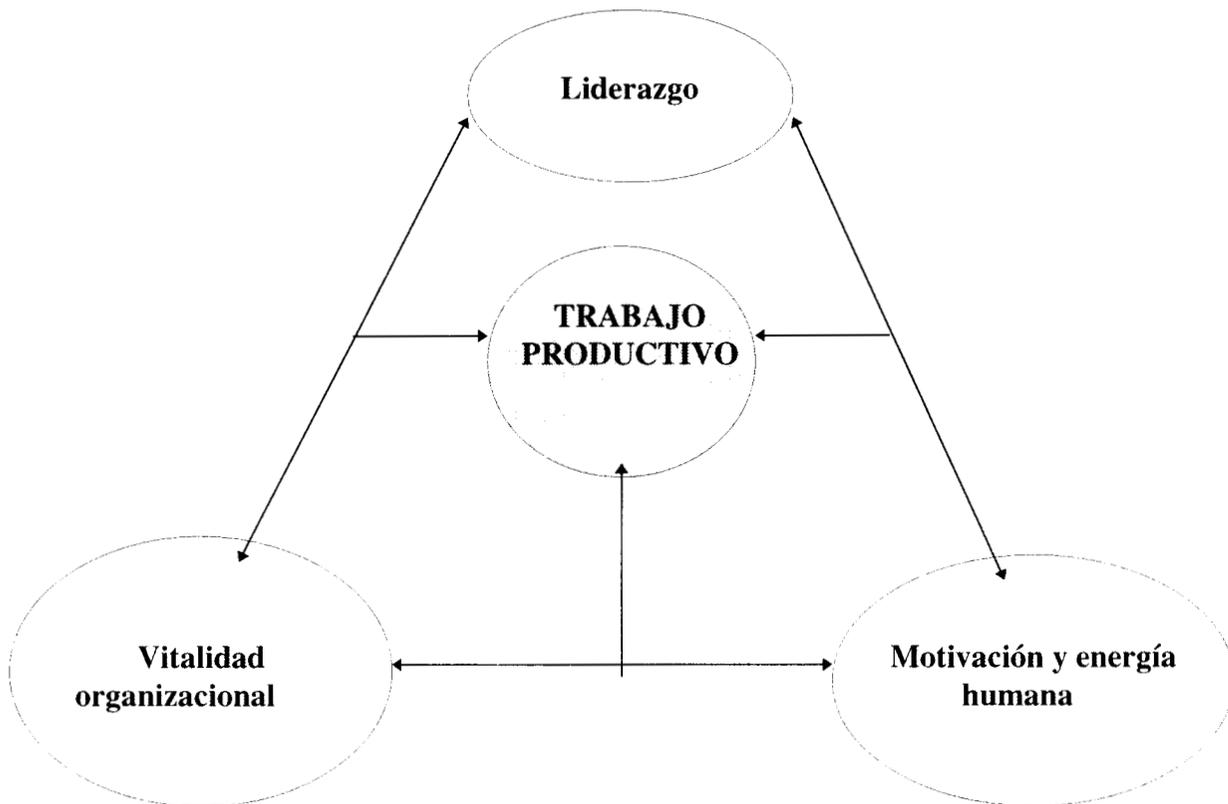
Así la gerencia o administración es la encargada del manejo exitoso de los sistemas y procedimientos, que conllevan a la optimización de los recursos de una empresa u organización, en la cual el liderazgo forma parte esencial en el manejo de grupos estratégicos de negocios aplicados a los procesos de reingeniería; con lo que los requerimientos modernos para los administradores serán no sólo el de ser un líder capaz y eficiente, sino también el tener la capacidad de formar un espíritu productivo del personal.

En base a lo anterior cabe mencionar que los conceptos de administración y liderazgo no sólo son excluyentes sino necesarios y complementarios; la opción es formar líderes, no sólo administradores.¹⁰

⁹ ALFONSO SILICEO AGUILAR, LIDERAZGO PARA LA PRODUCTIVIDAD, ED. LIMUSA, MEXICO, 1995, PP. 111

¹⁰ ALFONSO SILICEO AGUILAR, LIDERAZGO PARA LA PRODUCTIVIDAD, ED. LIMUSA, MEXICO, 1995, PP. 112

RELACION DIRECTA ENTRE EL LIDERAZGO, LA VITALIDAD, EL POTENCIAL HUMANO Y EL TRABAJO PRODUCTIVO.¹¹



El papel central del líder del futuro, por tanto es el de ser un agente de cambio; éste es, un individuo capaz de buscar ideales y al mismo tiempo capaz de transformarlos en acciones significativas. Un idealista Pragmático.

Los beneficios del cambio organizacional son posibles únicamente a través de cambios radicales en la organización; una visión organizacional es una visión clara de lo que los líderes desean para su organización, por lo que ésta debe reforzar el comportamiento individual, para hacer afines los objetivos organizacionales con los objetivos individuales de los trabajadores, recompensando a sus miembros por el dominio de un mayor número de habilidades requeridas para el logro de las metas de desempeño buscado.

Los directivos así mismo, deberán tener presente que la innovación organizacional será tanto riesgosa como compleja y costosa; modificando los actuales patrones de trabajo.

¹¹ ALFONSO SILICEO AGUILAR. LIDERAZGO PARA LA PRODUCTIVIDAD. ED. LIMUSA. MEXICO. 1995. PP. 115

TALENTOS Y HABILIDADES DEL LIDER¹²



Por último cabe mencionar las funciones básicas que todo líder debe tener en cuenta para el manejo de grupos en las organizaciones. Cada una de las siguientes funciones es de vital importancia en lo que liderazgo para la productividad y eficiencia se refiere:

¹² ALFONSO SILICEO AGUILAR, LIDERAZGO PARA LA PRODUCTIVIDAD, ED. LIMUSA, MEXICO, 1995, PP. 129



FUNCIONES BASICAS DE TODO LIDER, DIRECTIVO, FUNCIONARIO, GERENTE,
JEFE Y SUPERVISOR:¹³

1. *Un agente de cambio.*- es decir, un jefe que siempre este en búsqueda de hacer mejor su tarea.
2. *Un formador de gentes.*- es decir, un educador que este pendiente de la preparación técnica y humana de sus colaboradores.
3. *Un escucha.*- una persona que invariablemente este atenta y abierta a escuchar ideas de sus colaboradores a cualquier nivel.
4. *Una persona que identifique.*- y promueva las fuerzas y talentos del personal, además de las suyas propias, creando un auténtico equipo de trabajo.
5. *Un estratega.*- con visión integral de mediano y largo plazo; una persona que no sólo se fije en su área o departamento, sino que vea a la empresa en conjunto con un marco temporal de largo plazo.
6. *Un líder.*- con orientación a resultados en lo humano y en lo técnico.
7. *Poder de influencia y convencimiento.*- un líder que influya y convenza con la razón, la justicia y el afecto.

¹³ ALFONSO SILICEO AGUILAR, LIDERAZGO PARA LA PRODUCTIVIDAD, ED. LIMUSA, MEXICO, 1995, PP. 160

2.6.0 REINGENIERIA (BPR) v.s CALIDAD TOTAL (TQM)

DIFERENCIAS DE VISION ENTRE LA CALIDAD Y LA REINGENIERIA.¹⁴

CALIDAD	VISIONES	REINGENIERIA
La información sólo puede aparecer en un lugar al mismo tiempo.	Bases de datos compartidas.	La información puede aparecer simultáneamente en tantos lugares como se necesite.
Sólo los expertos pueden ejecutar tareas complejas.	Sistemas expertos.	Un generalista puede hacer el trabajo de un experto.
Los negocios deben elegir entre centralización y descentralización.	Redes de telecomunicaciones.	Los negocios pueden simultáneamente obtener los beneficios de la centralización y de la descentralización.
Los administradores toman todas las decisiones.	Herramientas para apoyar la toma de decisiones (accesos a bases de datos, software para modelado).	La toma de decisiones es parte del trabajo de cada quien.
El personal de campo necesita oficinas donde pueda recibir, almacenar, recuperar y transmitir información.	Comunicaciones de datos inalámbricas y computadoras transportables.	El personal de campo puede enviar y recibir información independientemente del lugar en que se encuentre.
El mejor contacto con un comprador potencial es el contacto personal.	Sistemas computacionales interactivos.	El mejor contacto con un comprador potencial es un contacto efectivo (personal o impersonal).
Es necesario buscar fuera donde se encuentran las cosas.	Identificación automática.	Las cosas le dicen donde están.
Los planes se revisan con periodicidad.	Computación de alto desempeño.	Los planes se revisan instantáneamente

¹⁴ MICHAEL HAMMER & JAMES CHAMPY. "REENGINEERING THE CORPORATION. A MANIFIESTO FOR BUSINESS REVOLUTION" EUA: 1993



La reingeniería no es lo mismo que la calidad total o mejora de la calidad, ni ningún otra manifestación del movimiento contemporáneo de calidad; aunque comparten problemas comunes que se presentan en las organizaciones, como lo son que ambas reconocen la importancia de los procesos; ambas comienzan por reconocer las necesidades de los clientes en el proceso; y ambas trabajan de ahí hacia atrás, las dos técnicas o herramientas difieren en que los programas de calidad trabajan dentro del marco de los procesos existentes de una compañía y buscan su mejora por medio de la mejora incremental o continua; así que la mejora de la calidad busca en sí el mejoramiento incremental del desempeño del proceso; mientras que la reingeniería busca avances decisivos, no mejorando los procesos existentes sino descartándolos por otros enteramente nuevos, así que la reingeniería es volver a empezar con una hoja de papel en blanco.¹⁵

Fundamentalmente la reingeniería es dar marcha atrás a la revolución industrial. La reingeniería como ya se ha mencionado en el *capítulo I*, rechaza los supuestos inherentes al paradigma industrial de Adam Smith: la división del trabajo, las economías de escala, el control jerárquico y todos los demás instrumentos de una economía en sus primeras etapas de desarrollo.

La reingeniería es buscar nuevos modelos de organización; donde la tradición no cuenta para nada.

¹⁵ MICHAEL HAMMER & JAMES CHAMPY. "REENGINEERING THE CORPORATION. A MANIFIESTO FOR BUSINESS REVOLUTION" EUA: 1993, PP. 51.



2.7.0 PERSPECTIVAS DE LA REINGENIERIA

Basándonos en reportes sobre el estado de la **Reingeniería** que **CSC INDEX** presentó en el año pasado como resultado de una encuesta entre 497 empresas grandes norteamericanas y 124 europeas, el 69% de las norteamericanas y el 75% de las europeas están ya reingenierando y más de la mitad del resto tienen pensado introducirse a este nuevo movimiento en los meses siguientes.

Por otro lado, tenemos como dato sobresaliente que la disminución de los puestos de trabajo es **una constante** en los procesos reingenieriles, con un promedio de 336 puestos por empresa en Norte América y de 760 en Europa según la investigación realizada por la CSC.

Sondeos recientes han demostrado que el 88% de las grandes corporaciones en Norte América están llevando a cabo programas de Reingeniería, y que muchas más lo están considerando seriamente. En cuanto a México concierne podemos decir que muchas grandes empresas están implementando programas de este tipo como son: Xerox, Bimbo, Itesm-cem, Aeroméxico, Serfin, Banamex, y Bancomer entre otras.

Esta implementación se funda en comentarios e historias que hablan de impactantes resultados y mejoras sorprendentes del orden del 60% hasta el 800% en algunos indicadores del desempeño.

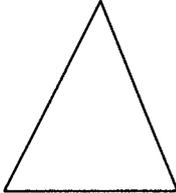
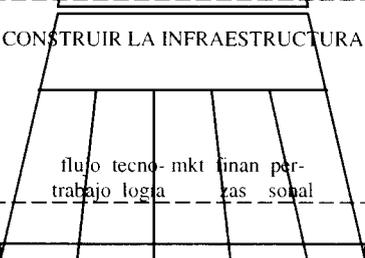
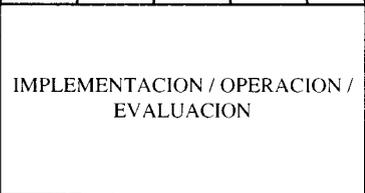
Otra de las perspectivas a recalcar es la introducción de un nuevo ambiente empresarial o el cambio a un nuevo paradigma que se basa en la aplicación continua de los procesos de reposicionamiento y de reingeniería; ya que en la actualidad la reingeniería es vista por muchas organizaciones como una cura difícil pero necesaria para los problemas que han surgido a través de las décadas y que deben de ser solucionados para permanecer en el mercado y crecer. Esta reingeniería debe aplicarse con la frecuencia que sea necesaria para poder obtener una ventaja competitiva y en general, cuando se presente cualquier oportunidad significativa.

Sin embargo, la reingeniería puede no ser tan difícil como parece ya que los dos obstáculos que podemos discernir como más difíciles para superar son ¹⁶:

- ✂ La elaboración del diagrama de las actividades actuales del negocio.
- ✂ La solución de los problemas de personal asociado con la reestructuración.

¹⁶ DE LA MEJORA CONTINUA A LA REINGENIERIA", ESTRATEGIA INDUSTRIAL, EJEMPLAR 127, PP.17

MODELO DE CAMBIO EN LA REINGENIERIA DINAMICA DE LOS NEGOCIOS.¹⁷

PREGUNTAS	POCISIONAMIENTO DEL NEGOCIO	ACCIONES	RESULTADOS
¿dónde estamos hoy? ¿qué podemos hacer para mejorar? ¿cómo podemos utilizar mejor la competencia? ¿cuáles son nuestras mejores inversiones? ¿cuál es nuestra estrategia empresarial?		Análisis de mercado y de la competencia. Definición de la guía básica del negocio.	Oportunidades. Objetivos. Estrategia. Diagrama de flujo de trabajo de alto nivel.
¿cómo podemos cambiar? ¿cuál será el impacto de nuestros planes? ¿cómo integrar nuestros planes en las operaciones actuales?	 <p style="text-align: center;">REINGENIERIA DEL NEGOCIO</p>	Diagrama de los procesos de negocios actuales. Nuevo modelo, flujos de trabajo con la reingeniería. Análisis de impactos. Diseño de la nueva organización, flujos de trabajo.	Nuevos procesos y flujos de trabajo. Definiciones de los sistemas de la nueva organización y de los flujos de trabajo. Cifras de costos y beneficios.
¿qué cambios necesitamos hacer en la forma como hacemos negocios? ¿cómo dirigir el impacto sobre el staff? ¿cómo coordinar todos los cambios?	 <p style="text-align: center;">CONSTRUIR LA INFRAESTRUCTURA</p> <p style="text-align: center;">flujo tecn- mkt finan per- trabajo logia zas social</p>	Disposiciones financieras. Desarrollo de sistemas de tecnología. Desarrollo organizacional. Planeación detallada de la Implementación.	Infraestructura tecnológica. Recursos humanos y estructura organizacional. Presupuesto adecuado. Plan y metas iniciales de Mkt.
¿estamos naciéndolo tan bien como podemos? ¿qué podemos hacer con las nuevas ideas?	 <p style="text-align: center;">IMPLEMENTACION / OPERACION / EVALUACION</p>	Inicio de la nueva operación. Dirección del negocio. Evaluación del negocio.	Utilidades. Experiencia.

¹⁷ "REINGENIERIA, COMO APLICARLA CON EXITO EN LOS NEGOCIOS". PP. 16

CAPITULO III.

LOS PROCESOS DE REINGENIERIA EN MEXICO

3.1.0 LA REINGENIERIA EN LA INDUSTRIA MEXICANA

La reingeniería en la industria mexicana es implementada para dar respuesta (rápida y radical) a los cambios que se han venido suscitando en el entorno económico tanto a nivel nacional como mundial; este “nuevo concepto” acerca de el rediseño de los procesos de negocios, está causando gran furor en relación a las metas y logros que han experimentado muchas compañías sobre todo de nacionalidad extranjera, pero que al fin y al cabo representan una guía de inicio dentro de este movimiento para las empresas mexicanas que se encuentran en una etapa aún inmadura sobre la reingeniería, que poco a poco cobra más adeptos dentro de las organizaciones modernas de nuestro país.

Como todo movimiento nuevo, surge el cuestionamiento de si es o no aplicable a nuestro entorno social y económico, ya que como se mencionó en capítulos anteriores, este movimiento surge en Norte América para dar respuesta a las necesidades cambiantes de una nación con diferente nivel tanto económico como cultural; sin embargo estudios realizados por investigadores de diversas ramas declaran que este tipo de procesos y rediseño de negocios es aplicable casi en cualquier tipo de organización, de país o configuración social, por lo que con certeza podremos dar un gran salto en nuestras empresas con la implementación de esta nueva tendencia.

A razón de la anterior afirmación cabe mencionar la necesidad de diversos factores que intervienen en la implementación de un proyecto de reingeniería en general para cualquier organización, por lo que a continuación se presentan cuatro apartados que nos referirán sobre los factores que principalmente han intervenido en el éxito de las organizaciones mexicanas, así como el análisis de los procesos de reingeniería de las 500 empresas más importantes en México.

3.1.1 FACTORES CLAVE DEL ÉXITO EN LOS MODELOS DE REINGENIERIA EN MEXICO.

Dentro de los factores clave que sobre salen para un implantamiento exitoso de los modelos de reingeniería, es de recalcar el mencionado por el Ing. Químico Carlos Colín Flores de la UNAM e ITESM (Edo. De Méx.) en la revista Management Today en español de febrero de 1995 en el cual menciona:

...Los factores clave del éxito para implantar un modelo de reingeniería pueden ser resumidos en:

- Crear un fuerte compromiso de la Dirección y de la Alta Gerencia para la implantación del programa.
- Realizar un diagnóstico de la situación en la que se encuentra la empresa.
- Realizar un plan de implantación resultado del diagnóstico y que se dedique en un principio a los procesos clave con un enfoque a rediseño con grupos seleccionados.
- Aplicar el modelo de reingeniería elegido y darle seguimiento muy cercano hasta que alcance su nivel de madurez en la organización (con un especial énfasis en el cambio cultural).

Los factores anteriormente expuestos fueron basados en un estudio del ámbito de la industria química mexicana y que de igual forma pueden ser considerados para los sectores industriales textil, metalmecánico y similares por sus múltiples características en común.

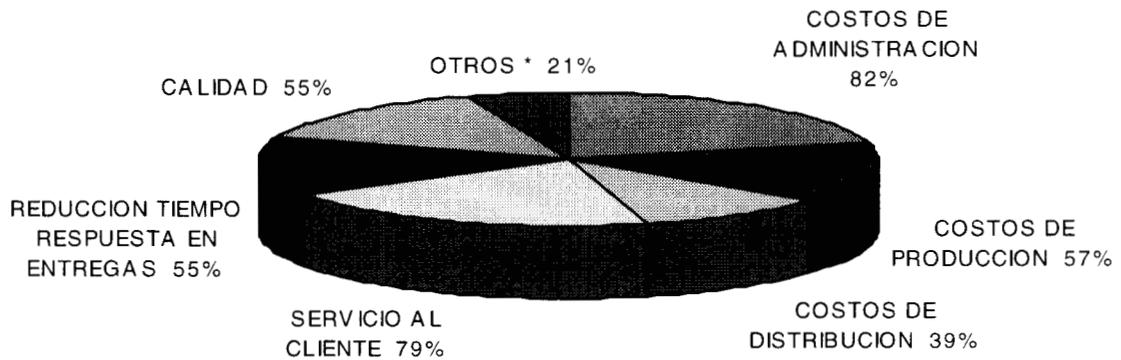
El papel central del líder del futuro es el de ser un agente de cambio; éste es, un individuo capaz de buscar ideales y al mismo tiempo capaz de transformarlos en acciones significativas. Es un idealista pragmático.¹⁸

Los beneficios del cambio organizacional son posibles únicamente a través de cambios radicales en la organización; una visión organizacional es una visión clara de lo que los líderes desean para su organización, por lo que ésta debe reforzar el comportamiento individual, para hacer afines los objetivos organizacionales con los objetivos individuales de los trabajadores, recompensando a sus miembros por el dominio de un mayor número de habilidades requeridas para el logro de las metas de desempeño buscado.

Los directivos así mismo, deberán tener presente que la innovación organizacional será tanto riesgoza como compleja y costosa; modificando los actuales patrones de trabajo.

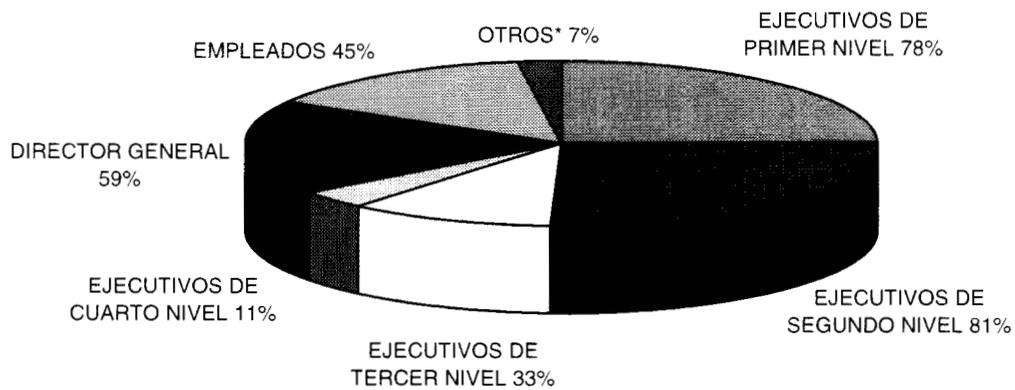
¹⁸ "DE LA MEJORA CONTINUA A LA REINGENIERIA". ESTRATEGIA INDUSTRIAL. EJEMPLAR 127. PP.17

PRINCIPALES IMPACTOS DE LA REINGENIERIA (% de empresas)



* OTROS: Desarrollo del personal, eliminación de retrabajos, resultados, venta competitiva, mayor flexibilidad, simplificación administrativa.

PRINCIPALES INVOLUCRADOS EN EL REDISEÑO DE PROCESOS



• OTROS: Representación sindical, proveedores.

3.2.0 ANALISIS DE LOS PROCESOS DE REINGENIERIA EN LAS 500 EMPRESAS MAS IMPORTANTES EN MEXICO

El hacer reingeniería en México es algo prácticamente reciente, ya que comenzó en la década de los 90's y la gran mayoría de las empresas mexicanas datan apenas de 1995; Así que para conocer las características de los esfuerzos sobre reingeniería en nuestro país, la revista *EXPANSION* se dió a la tarea de realizar una encuesta entre las 500 empresas más importantes de México.

Entre los motivos de los ejecutivos mexicanos para adoptar estrategias de reingeniería sobresalieron las siguientes:

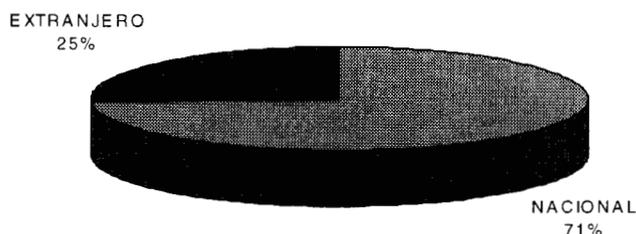
- ✘ Ser competitivos en mercados globales
- ✘ Enfrentar la crisis
- ✘ Ampliar su cobertura de mercado
- ✘ Simplemente sobrevivir

Lo que en pocas palabras implica mejorar la eficiencia, minimizar los costos, maximizar el valor de los productos, mejorar sus servicios y satisfacer a los clientes. La iniciativa de iniciar esfuerzos de reingeniería en la mayoría de las empresas participantes fue decisión del Director General y en su defecto del Consejo Consultivo, del Presidente, de los Accionistas o de la Administración.

En cuanto al rediseño de procesos, la mira está puesta en el rediseño de los procesos esenciales para la organización, para poder crear ventajas competitivas aunado a un incremento en la productividad eficientando tiempo, oportunidades, procesos y recursos. Esto es con el fin de eliminar como ya lo hemos dicho anteriormente actividades que no agreguen valor al producto, reorientando los procesos hacia el producto con un fuerte enfoque hacia la satisfacción del cliente.

En general, en las empresas donde el Director General se ha involucrado se han obtenido mejores resultados.

PARTICIPACION DEL DIRECTOR GENERAL EN EMPRESAS DE CAPITAL NACIONAL



Para rediseñar sus procesos el 48% de las empresas contrataron servicios de consultoría y el resto optó por conducirse por su propia cuenta principalmente las de capital extranjero); el tipo de consultoría contactada fue básicamente sobre sistemas, capacitación, desarrollo organizacional, ingeniería industrial y reingeniería de procesos.

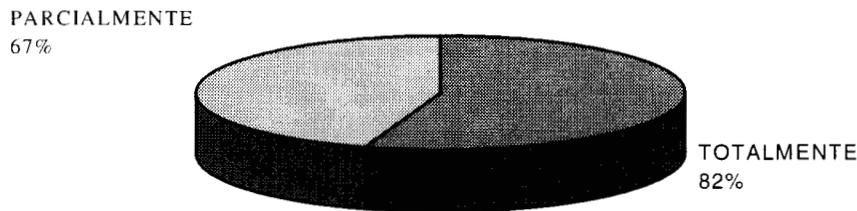
Otro punto importante es que hubo mayor grado de consultoría en las empresas donde el personal manifestó mayor resistencia al cambio, siendo bastante difícil lidiar contra estas reacciones, ya que la lógica de realizar cambios radicales en los procesos de las empresas generan resistencia pues se espera que muchas cosas dejen de funcionar y de ser como antes; entre ellas el famoso recorte de personal.

En este sentido el 58% de las empresas consultadas presentó resistencia al cambio, el 34% poca resistencia y el 7% ninguna. En razón de lo anterior, para administrar el cambio el 55% desarrollaron un plan de transición, mientras que el 34% apenas está desarrollándolo y un 10% no ha tomado aún cartas en el asunto.

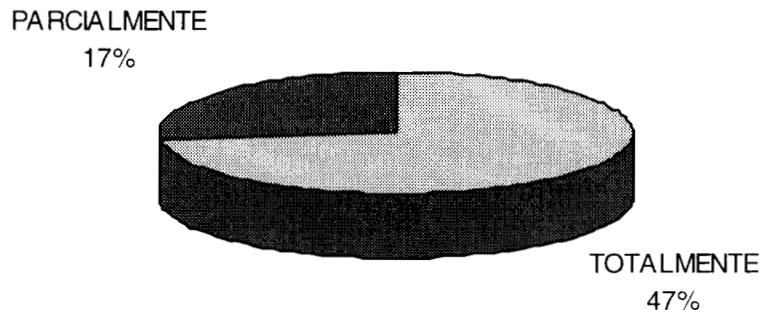
Donde participó el Director General hubo proporcionalmente menor resistencia al cambio.

Y en este sentido, donde hubo menor resistencia al cambio se registraron mayor porcentaje de resultados valiosos. Se puede tomar en cuenta que las empresas que comenzaron los esfuerzos de reingeniería con menor resistencia al cambio o que tuvieron mayor grado de resistencia, pero que entrenaron a su personal obtuvieron relativamente mejores resultados.

% DE EMPRESAS QUE CAPACITARON A SU PERSONAL Y LOGRARON DERRIBAR LAS BARRERAS AL CAMBIO



% DE EMPRESAS QUE MOTIVARON A SU PERSONAL Y LOGRARON DERRIBAR LAS BARRERAS AL CAMBIO



Las compañías que catalogaron como *valiosos* los resultados obtenidos con la reingeniería fueron aquellas que:

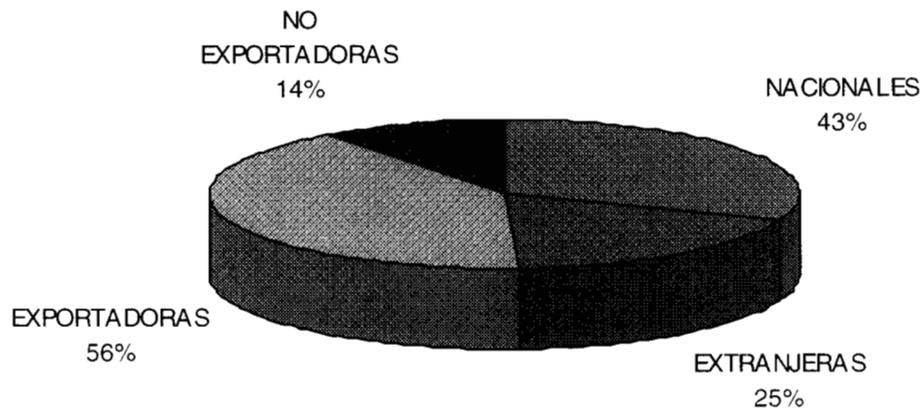
- ☒ Contaron con la participación del director general en el rediseño de los procesos.
- ☒ Enfrentaron menor resistencia al cambio por parte del personal o lograron derribar las barreras.
- ☒ Entrenaron al personal.
- ☒ Consideran que uno de los logros de la reingeniería es la motivación del personal.

Así que en este sentido, la gestión de los Recursos Humanos se considera factor crítico para la etapa de implementación.

Por otro lado, en cuanto al tan sonado recorte de personal los datos demuestran que el 44% de las empresas consultadas, no redujo su planta de personal a razón de la implementación de la reingeniería, mientras que el 41% sí recortó personal a todos los niveles de la organización, destacadamente en los mandos intermedios y empleados en general, y el resto no ha decidido sobre hacerlo, sin embargo es considerado como una posibilidad.

Esto tal vez suene discordante con los principios formulados por Hammer y Champy sobre al recorte de personal que en palabras de ellos, debe de ser reformulado y reorientado con la finalidad de evitar caer en esta medida, razón por la cual se presentan altos grados de resistencia al cambio; sin embargo esta encuesta refleja la realidad de un país en vías de expansión y en sus primeros intentos por implementar medidas de reingeniería que aún no son manejadas como debieran serlo.

% RECORTE DE PERSONAL CON LA REINGENIERIA



Sin embargo en cuanto a la *necesidad de capital o inversiones* para implementar procesos de reingeniería, *no hay vuelta de hoja: es necesario invertir*. En cuanto a esto, tan sólo el 7% de las empresas que han emprendido procesos de reingeniería no han realizado ninguna inversión, mientras que el monto de las inversiones en las demás han sido variable entre \$500,000 y \$1,000,000 de pesos.

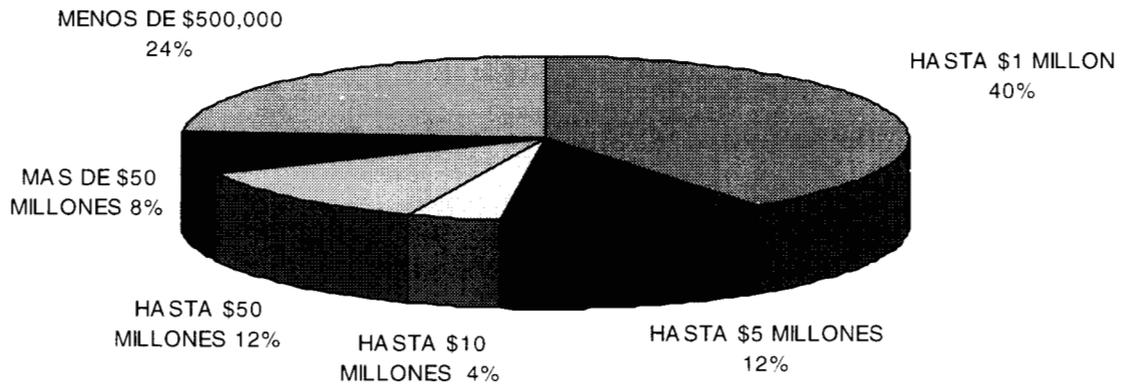
Así como el destino de las inversiones también ha sido variable, sin embargo los más recurrentes fueron:

- § Capacitación del personal
- § Tecnología de información

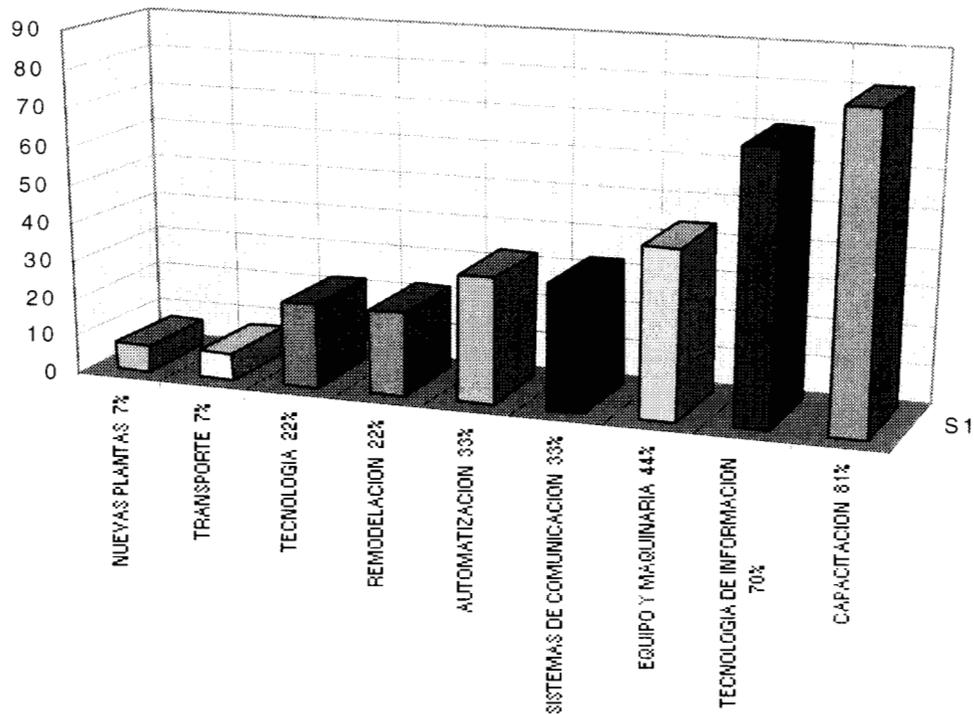
Y en menor medida se invirtió en sistemas de comunicación, sistemas de automatización, remodelación de instalaciones, equipo de transporte, maquinaria, nuevas plantas y tecnología.

Es importante recalcar que las empresas que mayores montos en inversión fueron las que cambiaron su plataforma informática.

MONTOS EN INVERSIONES Y % DE EMPRESAS



DESTINO DE LAS INVERSIONES



De las empresas participantes del ramo industrial, la mayoría optó por rediseñar según el siguiente orden de importancia:

- I. Por su administración de materiales,
- II. Por su administración de canales,
- III. Por su proceso de manufactura.

De las empresas participantes del ramo comercial, la mayoría optó por rediseñar según el siguiente orden de importancia:

- I. Por su administración de pedidos,
- II. Por su administración de abastecimientos.

De las empresas participantes del ramo de servicios, la mayoría optó por rediseñar según el siguiente orden de importancia:

- I. Por su proceso de abastecimientos,
- II. Por servicios al cliente, recursos humanos, etc.

En conclusión, el impacto que ha presentado los proyectos de reingeniería en las organizaciones mexicanas ha sido estimado en un 69% como valioso, en un 21% como regular y en un 10% aun no ha evaluado completamente su impacto como para dar una opinión.

En cuanto al cambio en las estructuras organizacionales, el 34% de las empresas consultadas cambió bastante sus estructuras, el 45% cambio poco, el 10% no presentó ningún cambio y el resto no especificó por razones particulares.

Por último, los principales logros fueron en orden de importancia:

- ★ Disminución de costos en un 69% de las empresas consultadas,
- ★ Optimización de tiempos en un 62% de éstas,
- ★ Mayor eficiencia de servicios en un 59% de las mismas.



3.2.1 CARACTERISTICAS DE LAS EMPRESAS PARTICIPANTES

En cuanto a las características de las empresas participantes, éstas fueron clasificadas **por giro**:

14% pertenecen a alimentos, bebidas y tabaco;
24% al comercio;
3% a la construcción;
3% a los minerales no metálicos;
7% a papel, imprenta y editorial;
21% a metalmecánica;
14% a química, petroquímica y farmacéutica;
10% a servicios y;
3% a textil, ropa y calzado.

De acuerdo al **monto anual de ventas**:

10% factura hasta por \$30 millones
3% factura hasta por \$50 millones
17% factura hasta por \$200 millones
10% factura hasta por \$500 millones
14% factura hasta por \$1,000 millones
41% factura por más de \$1,000 millones
3% no especificó.

De las **firmas participantes**:

55% son exportadoras y 52% importadoras

De acuerdo con el **origen de su capital**:

72% son nacionales y 28% extranjeras

De acuerdo al **tipo de empresa**:

24% operan individualmente, 31% son filiales y 41% operan como grupo; 3% no especificó.

Los **principales competidores** son:

Nacionales para 38% de las empresas, extranjeros para 24%, y ambos para el 28%, 10% no especificó.

En cuanto al número total de *personal empleado* por las compañías:

- 14% emplea entre 1 y 100;
- 14% emplea entre 101 y 500;
- 24% emplea entre 501 y 1,000;
- 31% emplea entre 1,001 y 5,000;
- 10% emplea entre 5,001 y 10,000;
- 7% emplea más de 10,000.

3.2.2 PRINCIPALES LOGROS EN LAS EMPRESAS MEXICANAS QUE APLICARON REINGENIERIA

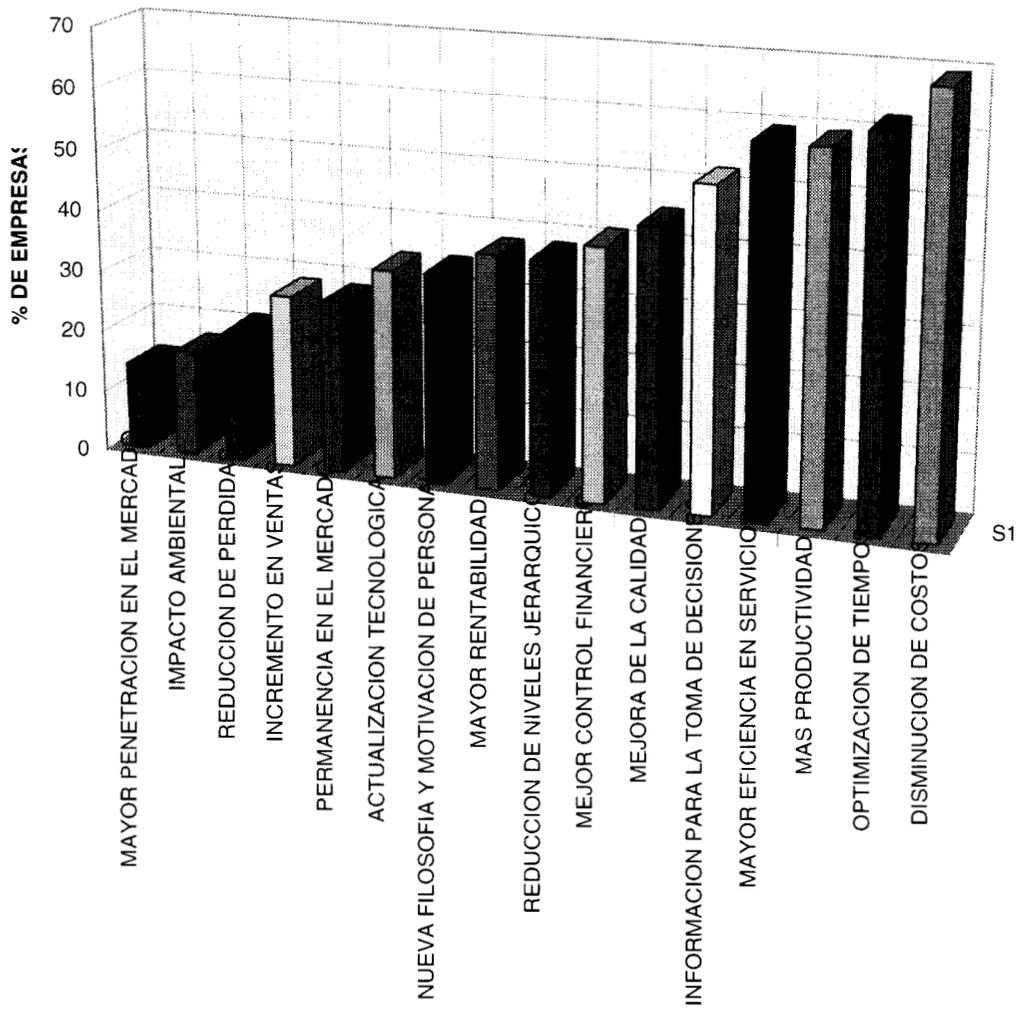
Los principales logros que han experimentado las empresas mexicanas hasta pueden ser resumidos en la siguiente gráfica, donde se expresa claramente el porcentaje de empresas con éxito en cada uno de los diferentes rubros mencionados; de donde podemos recalcar la importancia en razón de:

- ⇒ **Disminución de costos en un 69%** de las compañías,
- ⇒ **Optimización de tiempos en un 62%** de las empresas como *los rubros más importantes de logros en empresas mexicanas.*

Sin dejar de lado por supuesto, otros rubros al igual importantes como:

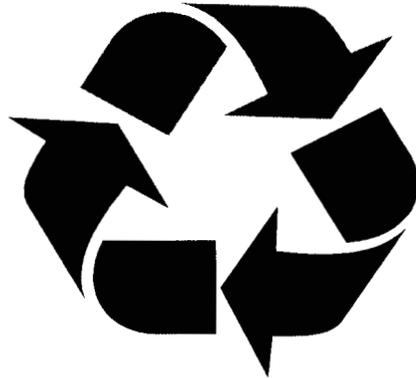
- ↙ Incremento de la productividad con un 59% al igual que el incremento de la eficiencia de los servicios con la misma magnitud;
- ↙ La información para la toma de decisiones con un 52%;
- ↙ La mejora de la calidad con un 45%;
- ↙ Mejor control financiero con un 41%;
- ↙ La reducción de los niveles jerárquicos con un 38%;
- ↙ La mayor rentabilidad con un 38%;
- ↙ La nueva filosofía y la motivación personal con un 34%;
- ↙ La actualización tecnológica con un 34%;
- ↙ La permanencia en el mercado con un 28%;
- ↙ El incremento en ventas con un 28%;
- ↙ La reducción de las pérdidas con un 21%;
- ↙ El impacto ambiental con un 17%; y por último,
- ↙ La mayor penetración en el mercado con un 14%.

PRINCIPALES LOGROS EN LAS EMPRESAS MEXICANAS



CAPITULO IV.

CASO PRACTICO



4.1.0 MODELO COLIN ARREDONDO DE REINGENIERIA EN EL SECTOR RESINAS DE LA INDUSTRIA QUIMICA MEXICANA.

La siguiente investigación sobre la implantación de un modelo de reingeniería en la industria mexicana fue elaborado con el fin de conocer que tan sensible es ésta ante ese nuevo concepto.

[REDACTED]

Este modelo se baso en la factibilidad de implantar un modelo de reingeniería en la industria química mexicana y en particular en el sector de resinas. Este modelo se encuentra dividido en 11 pasos:

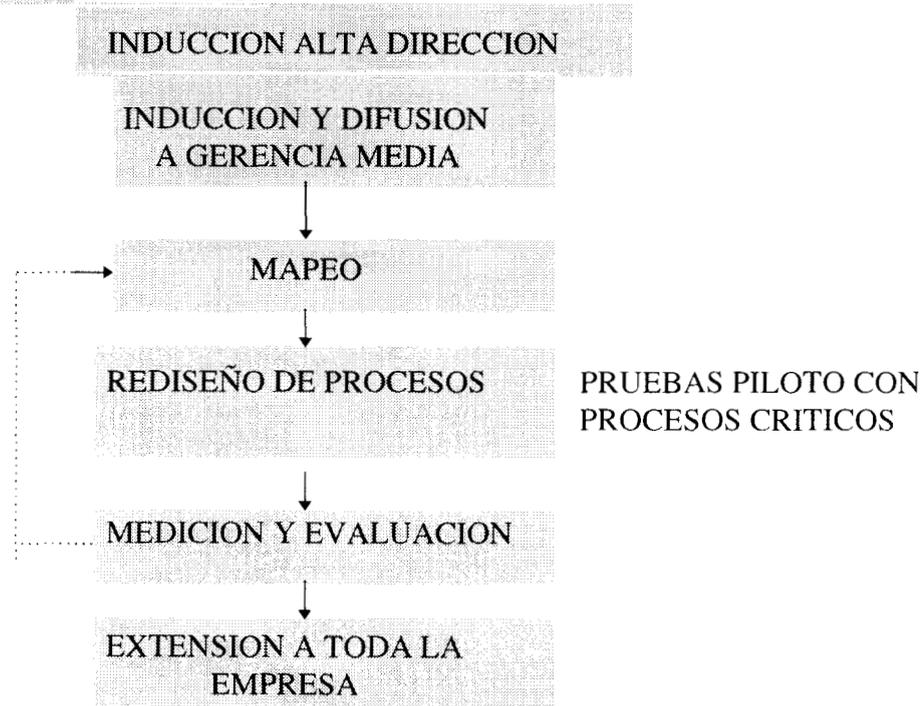
1. Diagnóstico particular de la empresa en: planeación, calidad, cultura organizacional, sistemas de trabajo y conocimiento de los empleados sobre procesos de negocios, y dimensionamiento del proceso de inducción.
2. Involucrar a la alta dirección en el diagnóstico e inducción, asumiendo un compromiso para su implantación.
3. Conocimiento profundo del concepto de Reingeniería e involucramiento.
4. Difusión del concepto de Reingeniería al segundo nivel y selectivamente a los mandos intermedios.
5. Realizar inducción de grupos pilotos a través de la elección de algunos procesos críticos.
6. Selección del equipo de trabajo y delegación de responsabilidades.

7. Mapeo del proceso de negocio por parte del equipo de trabajo.
8. Medición de avances y de resultados en las etapas: antes y después del mapeo.
9. Corrección y optimización del proceso rediseñado e implantado.
10. Difusión de los resultados obtenidos con el rediseño de toda la empresa, acompañado de una fuerte labor de involucramiento.
11. Seguimiento continuo de las actividades por lo menos de forma anual.

Estos 11 pasos se encuentran orientados hacia la organización para que sea más eficiente y obtenga así mejores resultados.

MODELO DE REDISEÑO DE PROCESOS COLIN-ARREDONDO

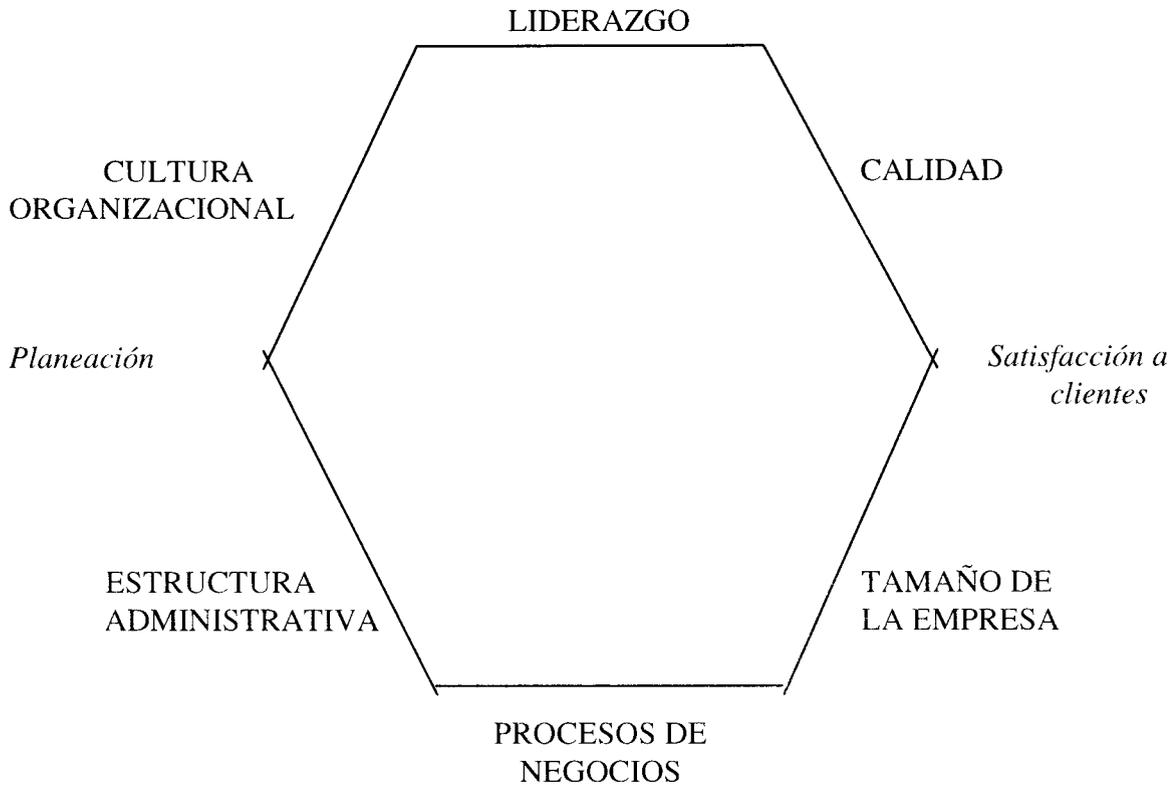
DIAGNOSTICO



Todo lo anterior es elaborado a la luz del hexágono de la Reingeniería en donde se eslabonan:

- ▣ La planeación - liderazgo - procesos de negocio
- ▣ Satisfacción a clientes como eje del modelo
- ▣ Cultura organizacional
- ▣ Calidad
- ▣ Estilos de administración
- ▣ Tamaño de la empresa

HEXAGONO DE LA REINGENIERIA.



Este modelo causó gran entusiasmo entre los encuestados al participar en una investigación de reingeniería en la industria mexicana y sobre las probabilidades de éxito en su implantación; más del 80% de las empresas investigadas mostraron gran interés sobre iniciar programas de reingeniería ya que buscan en forma desesperada competitividad, junto a formas más flexibles y modernas de trabajo adecuadas a la actualidad.

La investigación de campo se realizó a través de una encuesta en la cual se midió la madurez de las organizaciones en cuanto a planeación, sistemas de calidad, métodos y procedimientos, cultura organizacional, flexibilidad al cambio, conocimiento de los procesos de negocios e interés sobre la aplicación de la reingeniería de procesos en sus organizaciones, elementos que son considerados entre los más importantes para iniciar un programa de reingeniería.

Esta encuesta se aplicó a nivel dirección y alta gerencia en 47 empresas de la industria de resinas de una población de 69.

La estructura de esta industria está constituida en un 36% por empresas con capital 100% mexicano, 36% por empresas con capital 100% extranjero y 28% por empresas mezcla de capital nacional y extranjero. En cuanto a su estructura de ventas el 28% del sector tiene ventas anuales superiores a los 140 MM.USD, el 35% entre 140 y 30 MM.USD, y el 37% inferior a los 30 MM.USD.

Los parámetros anteriores ubican a la industria de resinas en un ambiente de mediana empresa fundamentalmente, y en una situación de competencia muy agresiva por la entrada de productos importados a precios bajos, como consecuencia de las economías de escala de los competidores globales y la penetración de especialidades, en donde la industria mexicana se encuentra en desventaja por la falta de tecnología de punta para su fabricación.

Por otro lado, se presentan estructuras organizacionales muy pesadas en las cuales las decisiones se encuentran altamente centralizadas, al respecto las decisiones de planeación se toman en un 76% por el director general, en un 8% por los gerentes generales, en un 6% por los directores de planeación, en un 2% por los gerentes de planeación y en un 8% por los grupos de trabajo liderados por el director general. Así que prácticamente toda la responsabilidad en la toma de decisiones recae sobre una persona: el director general, idea bastante centralizada para lograr un nivel competitivo.

Así que este tipo de estructura del sector de resinas mexicano, no debe diferir mucho de otros sectores como son el textil, el metalmecánico, etc.

Los resultados de esta investigación se basaron en métodos estadísticos, los cuales indican que un 92.5% de la población es factible de la implantación de un modelo de reingeniería, con un 90% de confiabilidad en las premisas planteadas. Aunque existe un alto índice de confiabilidad para implantar un modelo de este tipo, se debe tener especial cuidado en cada empresa en particular ya que cada una presenta diferentes problemáticas y por lo tanto requieren de un diagnóstico minucioso para elaborar el plan que más se ajuste en su implantación.



FUERZAS DEL SECTOR DE RESINAS EN MÉXICO FRENTE A LA IMPLANTACION DE LA REINGENIERIA

- La alta dirección se encuentra abierta a iniciar programas que les ofrezcan mayor productividad y competitividad.
- Hay una difusión de la misión y visión de la organización a todos los niveles de la misma.
- En general se practica planeación en las empresas y ésta es muy fuerte, sobre todo a nivel operativo.
- Existen sistemas de calidad en la mayor parte de las empresas.
- La gran mayoría de las empresas han comenzado a documentar su sistema de aseguramiento de calidad, ya que para muchas de ellas el certificar con ISO-9000 es indispensable.
- La gerencia media y el nivel operativo históricamente se han mostrado muy participativos a nuevos proyectos en la organización.
- Existen métodos y procedimientos que la dirección, la gerencia y el nivel operativo están conscientes necesitan modificarse, por que han caído en la obsolescencia.
- Existe un gran apetito en la industria por conocer más de reingeniería de procesos y del beneficio que ésta ofrece a las organizaciones.

Las anteriores fuerzas aparecen en mayor y menor medida dependiendo de la empresa en particular encuestada, sin embargo juntas constituyen un excelente avance en el proceso de implantación de un modelo de reingeniería en México; pero como en todo existen aspectos que son necesarios reforzar y tomar en cuenta para desarrollar un proyecto de este tipo, mismo que constituyen las debilidades del sector.

DEBILIDADES DEL SECTOR DE RESINAS EN MÉXICO FRENTE A LA IMPLANTACION DE LA REINGENIERIA

- ✚ El compromiso de la dirección hacia la planeación y el trabajo en grupo para la misma.
- ✚ Una pobre vinculación entre la planeación estratégica y operativa.
- ✚ Estructuras administradas pesadas que dan una baja velocidad de respuesta a los cambios en el entorno.
- ✚ Estructura organizacional enfocada a funciones y liderazgo que no delega autoridad a los subordinados (decisiones altamente centralizadas).
- ✚ Conocimiento parcial de los procesos de negocio (conocen su función, pero no tienen una visión integral).
- ✚ Indiferencia en el seguimiento de los métodos y procedimientos, ya que éstos han caído en obsolescencia (y éste se ha convertido en un paradigma).
- ✚ Comunicación deficiente a lo largo de la cadena cliente - proveedor (interno y externo) por temor a perder una posición de poder en dicha relación.
- ✚ Sistemas de calidad incipientes o en proceso de consolidación.

En la medida en la cual la empresa transforme estas debilidades en fortalezas, se estará en mejores condiciones de llevar a cabo procesos de reingeniería de negocios, en paralelo a la implantación de un modelo adecuado para la empresa en cuestión; es decir, que la empresa puede ir revertiendo sus debilidades al tiempo que desarrolla un programa de reingeniería.

En un sector como éste con alta competitividad surge la premisa de sobrevivir como empresa, por lo que sería recomendable iniciar la reingeniería con la reingenierización de los procesos clave que en el corto plazo proporcionan beneficios tangibles y posteriormente implantar un proceso integral de Reingeniería para el largo plazo.

La velocidad a la cual se alcance el proceso integral de reingeniería depende de la madurez de la organización y de la identificación de las fuerzas y debilidades de la misma que nos proporcionan una guía para la destinación de recursos en dichas áreas y el tiempo necesario para asegurar el éxito.

En conclusión los programas de reingeniería se presentan como una oportunidad para las empresas que quieran mejorar su posición competitiva y al mismo tiempo deseen crear ventajas competitivas sostenibles en el largo plazo con resultados desde el corto plazo.

4.1.1 REDISEÑO DE PROCESOS EN COCA - COLA MÉXICO

COCA - COLA TM

México es considerado como uno de los tres centros más importantes que maneja *The Coca - Cola Company en Atlanta*, fuera de lo que son los Estados Unidos de Norte América; los otros dos centros en orden de importancia son Brasil y Japón.

La *participación de mercado* que genera actualmente nuestro país es del 61% según datos de la firma en su informe anual de operaciones 1996, y la mayor parte de las ventas de Coca - Cola en *Latinoamérica* se encuentran en poder de la *Filial Azteca* con 41% del total regional.

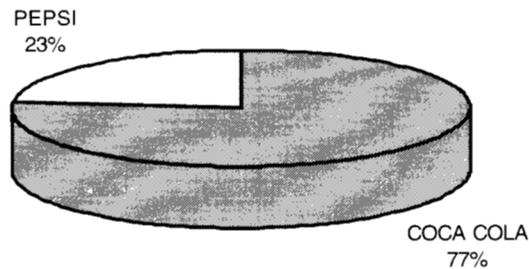
“El crecimiento que ha experimentado esta firma en nuestro país de 1993 a 1995 ha oscilado entre el 5 y 6 % anual en promedio.”

Pese a los efectos negativos de la crisis experimentados a partir de diciembre de 1995, según estimaciones oficiales de Atlanta para la industria refresquera mexicana, ésta crisis se tradujo en una contracción del mercado del 8%; sin embargo para Coca - Cola tan sólo se tradujo en una contracción del 1%.

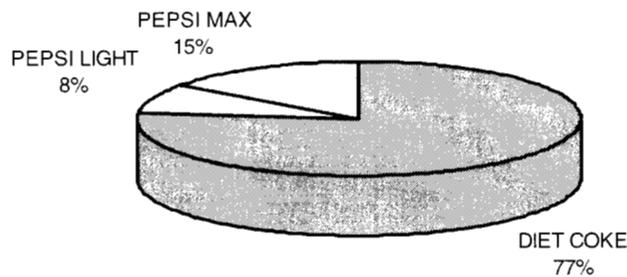
**PARTICIPACION DE COCA COLA COMO
COMPAÑÍA**



PARTICIPACION EN EL SEGMENTO DE COLAS



SEGMENTO DIETETICO (COLA)



Los principales *objetivos a corto y mediano plazo* que tiene contemplados la firma para su sede en México son:

- 🕒 Optimizar su sistema de distribución que atienda tres veces por semana a cada uno de los 850,000 detallistas.
- 🕒 Hacer crecer el mercado mexicano de refrescos vía el lanzamiento de nuevos productos y empaques.
- 🕒 Continuar con los ritmos de inversión.

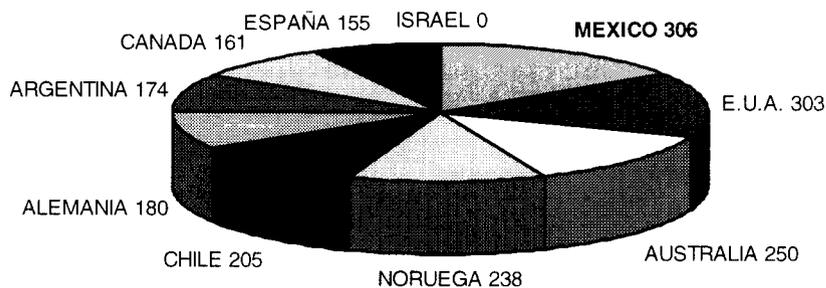
En base a los *objetivos organizacionales* presentados por la compañía podemos ver que busca conquistar mayores territorios y sobresalir ante las condiciones económicas del país, en relación a lo anterior:

“La compañía presenta un gran plan ambicioso a nivel mundial en el cual pretende no sólo atacar el mercado de refrescos, sino ir más allá de éste, pretendiendo atacar el mercado de bebidas sin más.”

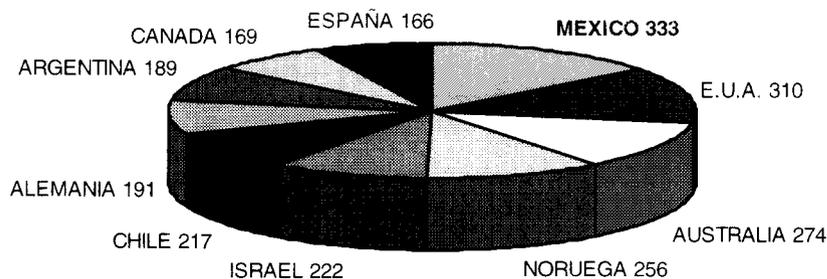
Referente a esto, en su último informe anual The Coca - Cola Company estableció que si se considera que el consumo mínimo diario de líquido requerido por el ser humano es de 64 onzas, esta multinacional apenas satisface 2% de las necesidades de la población a la que da servicio.

En cuanto al *nivel de consumo mundial*, México mantuvo durante años la marca de mayor consumo per cápita de productos elaborados por la firma, hasta el año de 1995 en el que por causas de tipo económico (por demás conocidas), descendió al segundo lugar con 322 botellas por cada habitante al año contra las 343 que en promedio se bebieron en los Estados Unidos.

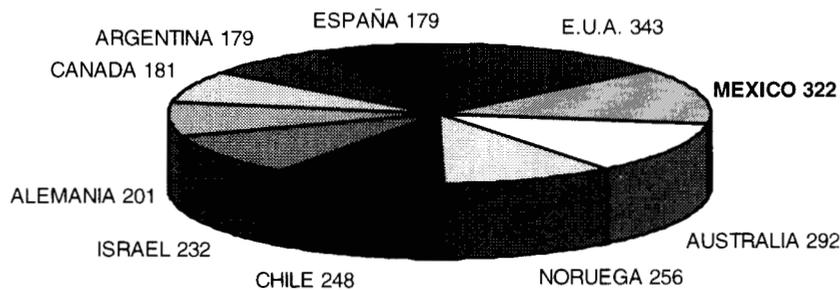
1993 PROMEDIO INTERNACIONAL 32 PER CAPITA



1994 PROMEDIO INTERNACIONAL 35 PER CAPITA



1995 PROMEDIO INTERNACIONAL 54 PER CAPITA



Sin embargo el hecho es que México, Brasil, Japón y Estados Unidos de Norte América son los mercados de mayor importancia para Coca - Cola, en relación al volumen, consumo per cápita , rentabilidad y utilidad en la actualidad.

La presencia de esta firma en México es acentuada por la embotelladora **FEMSA**, la cual se ha vuelto un actor regional de gran peso al adquirir gran número de embotelladoras en países como Argentina y México; así *Coca - Cola* mantiene en este grupo una participación accionaria del 30%, la cual le permite crear y mantener una ventaja competitiva en relación a sus competidores al relacionarse con una empresa exclusivamente dedicada al embotellamiento refresquero, lo que le permite una especialización basada en su experiencia como firma. Experiencia bien aprovechada por *Coca - Cola* México para el embotellamiento y distribución de sus productos hacia toda las regiones del país.

Otra de las *estrategias de crecimiento* a llevar a cabo por esta firma son los *lanzamientos tanto en presentaciones como en productos*:

En cuanto a *las presentaciones* la importancia de una oferta competitiva es confirmada al analizar la composición de las ventas logradas en el año de 1995, en el cual el 50% del volumen de las ventas alcanzadas se debieron a los *empaques y las presentaciones* que tres años atrás no existían en México: medio litro, litro y medio, vidrio no retornable, pet, y latas (las cuales se caracterizaban por ser consideradas entre la población como un producto un tanto marginal). Así la multinacional junto al sistema de embotelladoras deciden invertir la cuantiosa cantidad de \$1,000 millones de dólares en infraestructura durante 1993 - 1995.

En lo que refiere al *lanzamiento de nuevos productos*, los lanzamientos de *Lift* y *Fresca* no sólo hicieron posible que ésta multinacional entrara a nuevos segmentos de mercado, sino que con ésto también evitaron la caída de sus ventas por la devaluación que sufrió el país, lo cual se tradujo como se mencionó anteriormente en una contracción de mercado menor a la

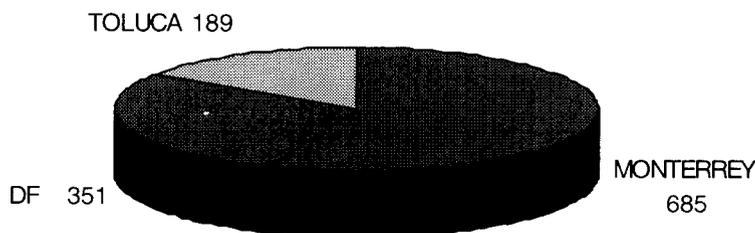
experimentada por otras compañías. Así recientemente Coca - Cola amplió su oferta al adquirir la marca *Delawer Ponch*, la cual está enfocada a competir contra Power Ponch (lanzada por Enrique Molina Sobrino, poderoso embotellador de PepsiCo en México).

En cuanto al *largo plazo* se espera seguir creciendo de tres a cuatro puntos porcentuales al año sin embargo como todo tiene un límite, tendrá que llegar el momento en que este crecimiento se vea reducido a un punto porcentual o menos; considerando este objetivo se piensa llegar a tener dentro de cinco años aproximadamente hasta el 80% del mercado Mexicano en manos de esta firma.

Para lograr lo anterior Coca - Cola México seguirá aumentando su *portafolio de marcas*; en lo que a esto respecta ha lanzado un nuevo producto llamado *Frutopía* (bebida hecha a base de jugos de frutas en 5 sabores diferentes introducidos en principio al interior de la república) designada por la revista TIME como uno de los 10 más importantes nuevos productos. En cuanto a bebidas Isotónicas y agua embotellada, son otros de los segmentos en mente de esta compañía para la expansión de su mercado en años a seguir.

Por último, cabe mencionar la importancia para esta compañía de nivelar las ventas en el territorio mexicano, ya que en el norte como lo es en los estados de Nuevo León y Tamaulipas, y principalmente en Monterrey el mercado está muy desarrollado con 685 botellas per cápita mientras que el D.F. cuenta con 351 per cápita y Toluca con 189 per cápita entre otros. Además hay lugares como Chiapas, Oaxaca y ciertas zonas de Veracruz o la costa del Pacífico donde existen muy buenas posibilidades de crecer.

DISTRIBUCION DEL CONSUMO INTERNO EN MEXICO



Así en cuanto al aspecto mercadológico, Coca - Cola planea invertir en los años sucesivos cantidades anuales aproximadas a los \$230 millones de dólares en mercadotecnia y otro tanto igual en infraestructura



En conclusión los procesos de rediseño de negocios (reingeniería) y mejoras a la calidad que presenta esta firma en cuanto a la información disponible se encuentran básicamente enfocados a:

- ▲ *El rediseño de sus canales de distribución enfocados a atender a sus 850,000 detallistas en toda la república mexicana; para lo cual es recomendable delegar las responsabilidades que implica el canal de distribución entre todos y cada uno de los detallistas para generar un compromiso palpable que conlleve a la satisfacción e integración de este canal en un solo ente de compromiso común.*

- ▲ *El rediseño tanto de empaques como de presentaciones orientado en la mejor interpretación de la demanda tanto en segmentos como por regiones y audiencias; transformando esta mejor interpretación en un mejor desempeño de la firma orientado a mantener una estrategia de precios de concertación entre los embotelladores y Coca - Cola. El rediseño de estas variables implica el romper con los estándares de presentaciones a los cuales estamos acostumbrados por unos completamente nuevos que se adapten a los cambios que presenta la actualidad (en cuanto a esto podemos hacer referencia al lanzamiento de empaques de plástico que reemplazaron a los acostumbrados empaques de vidrio).*

- ▲ *El nivelamiento de la demanda en las diversas regiones; lo cual conlleva la mejor interpretación de la demanda sobre todo por segmentos y regiones ya que la gran diversidad de culturas existentes en la nación implican diferentes formas y estrategias de atacar al mercado potencial aunque es por demás lógico que existan algunos aspectos que sean aplicables a todo el país.*

- ▲ *La entrada de esta firma a nuevos segmentos de mercado como lo son el agua embotellada y las bebidas Isotónicas; depende en gran parte de la capacidad de ésta para innovar y sobre todo rediseñar nuevos conceptos en estos segmentos, ya que su éxito dependerá en gran parte de la calidad que ofrezca aunado a su reconocimiento como compañía.*

- ▲ *La ambiciosa meta de esta compañía encaminada a abarcar el mercado de bebidas en general, supondrá de un gran plan de reingeniería basado en el rediseño completo y fundamental de sus procesos clave, de soporte y de apoyo a todos los niveles, que conlleve a mejoras radicales. Podemos decir que posiblemente el aspecto clave para el logro de esta meta estará en función de la mejor integración de sus canales de distribución los cuales serán la base de entrada a todos los segmentos que comprenden esta meta organizacional.*

Las bases de las *estrategias en el rediseño de los procesos de Coca - Cola México* se encuentran fundamentados en la necesidad de la comprensión de las fuerzas y debilidades



de esta compañía en relación a sus competidores, lo cual incluye a las pequeñas empresas refresqueras de presencia regional en el interior de la república, las cuales poseen una serie de ventajas estratégicas que la multinacional debe comprender, descifrar y sortear con éxito en el camino hacia la expansión de su mercado global.

Cabe tener en cuenta los siguientes aspectos (mencionados en el apartado 2.3.1) dentro del camino reingenieril implementado en Coca - Cola México, ya que dan una clara visión del proceso en su conjunto y conforman una guía practica para lograr el éxito:

- ✎ **Encaminarse al éxito.-** lo que refiere a encaminarse emocional, intelectual y físicamente hacia los resultados esperados, haciendo cualquier cosa posible para obtener el éxito, aún si ésto conlleva el comenzar de cero una y otra vez.
- ✎ **Crear una visión reingenieril.-** esta visión integrará las estrategias, los procedimientos y los procesos tanto organizacionales como humanos encaminados a conseguir los objetivos y metas planteadas.
- ✎ **Crear un criterio claro del éxito.-** definiendo claramente las variables estratégicas a enaltecer así como las limitaciones que presente la organización.
- ✎ **Implementar sistemáticamente una metodología.-** que sustente en su totalidad el rediseño de los procesos en la organización para proveer las facilidades necesarias en la implantación de las estrategias, las tácticas, los aspectos humanos y el cambio radical entre otros.

Cuanto mejor sean entendidas estas variables en mejor posición se estará de implementar nuevos procesos que impactarán en el desempeño de las actividades de esta firma, es por tanto que de las metodologías expuestas a lo largo de esta investigación, la que mejor acople presenta en cuanto a la visión y estructura que caracterizan a esta multinacional es la expuesta por John Farrel la cual consta de cinco etapas que de forma simple y clara definen la orientación que debe tomar esta compañía en la implantación de un proceso integral de reingeniería.



METODOLOGIA DE JOHN FARREL

- ☆ **Evaluación.-** identifica los procesos potenciales para aplicar la reingeniería a través de la evaluación de los procesos actuales, la relevancia estratégica y los requerimientos futuros del cliente.
- ☆ **Reingenierización.-** desarrolla las actividades tendientes a integrar los diferentes recursos organizacionales en los procesos a ser transformados.
- ☆ **Desarrollo.-** dirigida a realizar actividades para capacitar y alentar a los recursos humanos a través de cambios en la dirección de la empresa.
- ☆ **Construcción.-** comprende la formulación de alternativas para llevar a cabo el nuevo proceso y desarrollar un plan de implantación de las alternativas elaboradas.
- ☆ **Implantación.-** las actividades de esta etapa permiten que ocurra el cambio en la organización.

En otras palabras, la adopción de una metodología en reingeniería puede ser vista como los objetivos de una empresa que guían el rumbo y destino de la organización en sus actividades de negocios.

PARTE III

CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES

La reingeniería se presenta para México como una opción para restaurar el vigor competitivo en los negocios y enaltecer las fuentes de ventaja competitiva para las empresas; puede ser considerada en sí como una muy buena herramienta para lograr el éxito en los negocios, sin embargo pese a todas las recomendaciones y metodologías existentes, al respecto cabe señalar que este tipo de herramienta o mejor dicho de filosofía de negocios, implica una serie de factores que deben ser considerados ampliamente antes de iniciar un programa de este tipo, ya que entre los factores que más cabe resaltar es que tal y como se menciona en capítulos anteriores, en la reingeniería prácticamente no hay vuelta de hoja, *es necesario invertir* tanto en tecnología de punta como en sistemas de capacitación para el personal como los rubros más importantes, por lo que es necesario contar con flujos de efectivo disponibles, así como con fuentes de financiamiento aceptables; es necesario también contar con el incondicional apoyo e involucramiento del director general y de los niveles más altos de la compañía que den soporte, apoyo y confianza al proceso de cambio, con la finalidad de vencer las barreras al cambio que pudiera experimentar la compañía; así mismo es recomendable el contar con la asesoría de una empresa de consultoría experta en la rama que guíe y oriente el rumbo de los procesos reingenieriles.

Resulta un punto de divergencia el decir que el movimiento de la reingeniería es aplicable para todo tipo de empresas (apartado 3.1.0), ya que en el entorno socio-económico en que vivimos presenta diversos factores como son: el factor económico del país, los rasgos culturales basados en tradiciones tan arraigadas que limitan la eficiencia de las empresas, y la multiplicidad de trámites a nivel gubernamental que obstaculizan a los sectores productivos entre otros, y que limitan la eficiencia de esta herramienta sobre todo en las empresas de tipo micro y pequeñas, las cuales forman el grueso de las existentes en nuestro país; es por tanto, que no resulta tan fácil el adoptar un plan de reingeniería para este tipo de empresas, sobre todo si se considera que ésto conlleva a la necesidad de invertir económicamente en rubros como lo son la tecnología de punta y sistemas avanzados de capacitación (apartado 3.2.0); cuando estas empresas presentan en su mayoría flujos de efectivo negativos, cartera vencida, problemas administrativos, etcétera.

Por el lado de los *aspectos culturales* que nos caracterizan, México se caracteriza por una arraigada y tradicional manera de hacer negocios basados en la experiencia y prácticas que se transmiten de generación en generación con todas las implicaciones que conlleva este método como son las malas costumbres organizacionales, una alta centralización en la toma de decisiones, contrataciones y ascensos en base a familiarismo y lazos políticos entre otros, inexistencia de un adecuado departamento y sistema de recursos humanos, etcétera.

Es así como resulta una prioridad básica, la adopción de una nueva mentalidad de negocios en la cual la costumbre y la prácticas que se venían haciendo no tengan valor alguno (apartado 2.6.0), junto a un cambio organizacional basado en prácticas administrativas modernas que tengan fundamento en la teoría administrativa y sobre todo cuidar de la correcta integración Teoría - Práctica.

Resulta muy importante el conocer a fondo las estructuras actuales de las organizaciones a aplicar modelos de reingeniería así como el funcionamiento de sus procesos para que en base a esto se esté en condiciones de proceder a un análisis de su rediseño y por tanto, a estructurar un correcto plan de reingeniería.

Por último, es importante el mencionar la diferencia que existe entre el implementar reingeniería en el *sector privado* y el implementarla en el *sector público*, ya que las restricciones legales no son las mismas para cada sector, lo mismo que su cultura laboral y el factor riesgo; al respecto muchas de las empresas del sector público se encuentran dedicadas a prestar servicios de carácter “esencial” para los ciudadanos por lo que el concepto “riesgo” para este tipo de dependencias resultaría de gran impacto para la economía nacional.

Otra diferencia de tipo trascendental es que el cliente para las empresas gubernamentales resulta ser de *tipo cautivo*, razón por la cual este tipo de organizaciones no contemplan en un primer plano los deseos y necesidades de los clientes. Además del aspecto presupuestal que siempre resulta ser motivo de controversias dentro del sector público, aspecto muy diferente al del sector privado.

Un aspecto de sobra conocido es la diferencia de culturas y prácticas organizacionales entre las empresas del sector privado y las del sector público; al respecto, las segundas se caracterizan por una cultura laboral altamente centralizada, aunada a un alto grado de burocracia en sus estructuras, con una concentración de poder al nivel más alto (por un cierto temor a perderlo) entre otros, razón por la cual surge como recomendación para el sector público ante la entrada de nuevas y diversas compañías de carácter privado en nuestro país en los diversos sectores, el considerar la flexibilización de su estructura y la creación de una nueva mentalidad organizacional que implante continuidad de sexenio a sexenio lo antes posible.

BIBLIOGRAFIA

- I. HAMMER MICHAEL, & CHAMPY JAMES, REENGINEERING THE CORPORATION: A MANIFIESTO FOR BUSINESS REVOLUTION, HARPER COLLINS PUBLISHERS, NEW YORK, 1993.
- II. REINGENIERIA: COMO APLICARLA CON ÉXITO EN LOS NEGOCIOS, REINGENIERIA DINAMICA DE LOS NEGOCIOS, CECSA, MEXICO, 1993.
- III. INDUSTRIAL ENGINEERING AND MANAGEMENT PRESS, MAS ALLA DE LA REINGENIERIA, TACTICAS DE SUPERVIVENCIA PARA EL SIGLO XXI, COMPAÑÍA EDITORIAL CONTINENTAL, S.A. DE C.V., MEXICO, 1995.
- IV. THE INSTITUTE OF INDUSTRIAL ENGINEERS AND QUALITY RESOURCES, MAS ALLA DE LA REINGENIERIA: TACTICAS DE SUPERVIVENCIA PARA EL SIGLO XXI, CECSA, MEXICO, 1995.
- V. "PROCESS RE-ENGINEERING, THE LATEST FAD TOWARD FAILURE?", APICS, THE PERFORMANCE ADVANTAGE, JUNIO, 1994.
- VI. "WORK RE-ENGINEERING vs. TOTAL QUALITY MANAGEMENT; NEW TOOLS OR OLD?", APICS, THE PERFORMANCE ADVANTAGE, JUNIO, 1994.
- VII. "HOW SUCCESFUL IS YOUR RE-ENGINEERING INITIATIVE", APICS, THE PERFORMANCE ADVANTAGE, JULIO, 1994.
- VIII. "REINGENIERIA, UN ENFOQUE PARA ORGANIZAR LAS EMPRESAS", MANAGEMENT TODAY, DICIEMBRE, 1995.
- IX. "REINGENIERIA, DE PROCESOS DE NEGOCIOS", MANAGEMENT TODAY, DICIEMBRE, 1994.
- X. "REINGENIERIA, SOLO PARA AUDACES", MANAGEMENT TODAY, AGOSTO, 1994.
- XI. "REINGENIERIA, UN CONCEPTO NUEVO E IMPACTANTE EN LOS NEGOCIOS", MANAGEMENT TODAY, AGOSTO, 1994.
- XII. "TODO LO QUE USTED QUERIA SABER SOBRE REINGENIERIA, PERO TEMIA PREGUNTAR", EXPANSION, JUNIO 19, 1996
- XIII. "COMO LE VA A SU EMPRESA CON LA REINGENIERIA", EXPANSION, JUNIO 19, 1996

- XIV. "SI QUIERE FALLAR EN REINGENIERIA, LEA ESTE ARTICULO", EXPANSION, JUNIO 19, 1996
- XV. "DE LA REINGENIERIA A LA MEJORA CONTINUA", ESTRATEGIA INDUSTRIAL, EJEMPLAR 127.