



La reingeniería de procesos

M. En C. Eduardo Bustos Farías

3 junio 2004



OBJETIVOS

- Presentar el concepto de Reingeniería de Procesos explicando, qué se entiende por proceso y cómo la visión de proceso es equivalente a la visión sistémica en el contexto de organización de empresas.
- Presentar algunas características comunes de procesos renovados mediante reingeniería.
- Indicar los tipos de cambios que ocurren cuando una empresa rediseña sus procesos.
- Presentar los aspectos metodológicos de un Proyecto de Reingeniería.
- Roles en la reingeniería.
- Causas del fracaso en la reingeniería.



OBJETIVOS

- Presentar el concepto de Reingeniería de Procesos explicando, qué se entiende por proceso y cómo la visión de proceso es equivalente a la visión sistémica en el contexto de organización de empresas.
- Presentar algunas características comunes de procesos renovados mediante reingeniería.
- Indicar los tipos de cambios que ocurren cuando una empresa rediseña sus procesos.
- Presentar los aspectos metodológicos de un Proyecto de Reingeniería.
- Roles en la reingeniería.
- Causas del fracaso en la reingeniería.



INTRODUCCIÓN



- Estamos entrando en el nuevo siglo, con compañías que funcionaron en el XX con diseños administrativos del siglo XIX.
- Necesitamos algo enteramente distinto.
- Ante un nuevo contexto, surgen nuevas modalidades de administración, entre ellas está la reingeniería, fundamentada en la premisa de que no son los productos, sino los procesos que los crean los que llevan a las empresas al éxito a la larga.
- Los buenos productos no hacen ganadores; los ganadores hacen buenos productos.
- Lo que tienen que hacer las compañías es organizarse en torno al proceso.

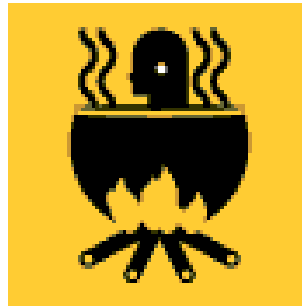


INTRODUCCIÓN

- Bajo el pensamiento tradicional de la administración muchas de las tareas que realizaban los empleados nada tenía que ver con satisfacer las necesidades de los clientes.
- Muchas de esas tareas se ejecutaban para satisfacer exigencias internas de la propia organización de la empresa.
- Actualmente tres fuerzas, por separado y en combinación, están impulsando a las compañías a penetrar cada vez más profundamente en un territorio que para la mayoría de los ejecutivos y administradores es desconocido.
- Estas fuerzas son: clientes, competencia y cambio.



PROBLEMAS QUE JUSTIFICAN LA REINGENIERÍA





Despacho de pedidos

- Una fábrica se fijó la meta de despachar rápidamente los pedidos de sus clientes, pero esta meta le está resultando difícil de lograr.
- Lo mismo que casi todas las empresas en esa Industria, esta compañía tiene un sistema de distribución de múltiples etapas; es decir.
- Las fábricas mandan los bienes terminados a una bodega central, que es el Centro de Distribución Central (CDC).
- Éste, a su vez despacha los productos a Centros Regionales de Distribución (CRD).
- Bodegas más pequeñas que reciben y despachan los pedidos de los clientes.
- Un CRD sirve el área geográfica donde está situado el CDC. En realidad, los dos ocupan el mismo edificio.



Despacho de pedidos

- Es inevitable que muchas veces los CRD no tengan la mercancía que necesitan para atender los pedidos.
- Sin embargo. Este CRD parti-cular debiera tener la posibilidad de obtener rápidamente lo que le haga falta puesto que el CDC está en el mismo edificio.
- Pero no ocurre así. La razón es que aun para un pedido urgente. el proceso tarda *once días*: un día para que el CRD notifique al CDC que necesita determinado artículo; cinco días para que el CDC verifique, escoja y despache el pedido; y cinco días para que el CRD reciba oficialmente la mercancía, la coloque en sus anaqueles y luego proceda a tomarla de ahí y empacarla para mandár-sela al cliente.
- Una razón para que tarde tanto tiempo es que si bien a los CRD se les juzga por el tiempo que gastan en responder a los pedidos de los clientes, el CDC no está sujeto a igual criterio.
- Su rendimiento se juzga por otros factores: costos de inventario, rotación de existencias, y costos de mano de obra.



Despacho de pedidos

- Apresurarse a despachar un pedido de un CRD es perjudicial para la evaluación del CDC.
- Por consiguiente. El CRD ni siquiera trata de obtener pedidos urgentes del CDC que está en el mismo edificio.
- Lo que hace es pedirle a otro CRD que se los envíe por avión de la noche a la mañana. ¿Y el costo?
- Los fletes aéreos montan a millones de dólares al año. Cada CRD tiene una unidad que no hace otra cosa que trabajar con otros CRD en busca de mercancía; y la misma mercancía se mueve y se maneja muchas veces más de lo que aconsejaría el sentido común.
- Tanto los CRD como el CDC están cumpliendo con su deber, pero el sistema no funciona.



Minimizar el presupuesto



- Con frecuencia, la eficiencia de una dependencia de la compañía se logra a expensas de la eficiencia total.
- Un avión perteneciente a una de las principales aerolíneas se quedó en tierra una tarde en el Aeropuerto A porque necesitaba una reparación, pero el mecánico calificado más cercano estaba en el Aeropuerto B.
- El gerente de este aeropuerto se negó a mandarlo al Aeropuerto A esa misma tarde porque, una vez que hiciera la reparación, el mecánico tendría que pernoctar en un hotel, y la cuenta sería con cargo al presupuesto de B.
- Así, pues, envió al mecánico al Aero-puerto A a la mañana siguiente para que alcanzara a reparar el avión y regresara el mismo día.
- Una aeronave que vale muchos millones de dólares estuvo inmovilizada, y la aerolínea perdió centenares de miles de dólares de ingresos, pero el presupuesto del Gerente B no fue gravado con los 100 dólares que costaría la cuenta del hotel. El Gerente B no era tonto ni descuidado.
- Estaba haciendo exactamente lo que tenía que hacer para controlar y minimizar sus gastos.



Devoluciones

- A veces, un trabajo que requiere cooperación y coordinación entre diversos departamentos de una compañía ofrece dificultades.
- En las devoluciones a cierto fabricante de artículos de consumo que conocemos, intervienen trece departamentos distintos cuando los minoristas envían la mercancía devuelta para que se les abone su valor.
- La recepción acepta los artículos, la bodega los vuelve a colocar en existencias, la gerencia de inventario pone al día su contabilidad para registrar el reingreso, el departamento de promoción determina a qué precio real se vendieron, la contabilidad de ventas reajusta las comisiones, la contabilidad general actualiza los datos financieros, y así sucesivamente.
- Sin embargo, no hay un departamento especial o un individuo que esté encargado de manejar las devoluciones.



Devoluciones

- Para los departamentos que tienen que intervenir, las devoluciones son una distracción de baja prioridad, de modo que no puede sorprender que con frecuencia se cometan errores.
- La mercancía devuelta acaba por “perderse” en la bodega, la compañía paga comisiones sobre artículos *que* no se han vendido y peor aún, a los minoristas no se les abona lo que esperaban y esto los enfurece, con lo cual se pierde todo el esfuerzo de ventas y marketing.



Devoluciones



- Los minoristas descontentos no es probable que promuevan nuevos productos del fabricante.
- Además, a menudo demoran el pago o pagan únicamente lo que ellos mismos *creen* que deben, después de deducir el valor de las devoluciones.
- Esto produce un gran desorden en el departamento de cuentas por cobrar del fabricante, pues el cheque del cliente no concuerda con la factura que se le mandó.
- Al fin el fabricante sencillamente se da por vencido, no pudiendo descubrir qué fue lo que realmente ocurrió.
- Su propio cálculo del costo anual y pérdida de ingresos por devoluciones y problemas conexos llega a centenares *de millones*.
- De tiempo en tiempo la compañía ha tratado de poner algún orden en el dislocado proceso de devoluciones, pero no bien ha logrado que unos departamentos trabajen bien cuando se presentan nuevos problemas en otros.



Nadie es culpable

- Aun en casos en que el trabajo de que se trate puede afectar grandemente al resultado final, muchas veces las compañías no tienen a una persona encargada de él.
- Por ejemplo, para cumplir uno de los requisitos que el gobierno exige para aprobar una nueva droga.
- Una empresa farmacéutica necesitaba resultados de un estudio sobre la dosificación de treinta pacientes distintos en sólo una semana, pero tardó *dos años* en conseguirlos.
- Un científico de la compañía gastó cuatro meses en proyectar el estudio y especificar qué datos debían recogerse.
- En realidad, en diseñar el estudio sólo tardó dos semanas, pero se fueron otras catorce semanas en revisiones del proyecto por otros científicos.



Nadie es culpable

- Posteriormente, un médico empleó dos meses programando y realizando entrevistas, a fin de enganchar a otros médicos que serían los encargados de escoger pacientes apropiados y administrarles la droga de prueba.
- Para obtener permiso de los hospitales se necesitó otro mes, la mayor parte del cual se perdió esperando respuestas.
- A los médicos que administraban la dosis de una semana se les pagó por anticipado, de modo que no tenían aliciente para acelerar su trabajo.
- Recoger los formularios que llenaron los médicos fue obra de otros dos meses.
- Después, el administrador del estudio envió los formularios a entrada de datos, donde se descubrieron errores como en un 90 por ciento de ellos.



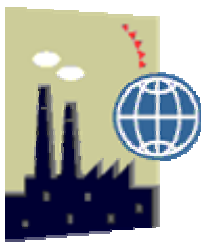
Nadie es culpable

- Hubo que devolvérselos al diseñador de protocolo, quien se los remitió al administrador del estudio, quien se los devolvió a los médicos, quienes trataron de corregir los errores.
- Como consecuencia de su propio proceso de estudio en el terreno (no del proceso de aprobación del gobierno), la compañía perdió las utilidades que esta droga le habría producido durante cerca de dos años, que valían millones de dólares, como había perdido las de otros productos por la misma razón.
- Sin embargo, hasta el día de hoy, ninguna persona tiene la responsabilidad total de ver que los resultados de estudios de campo se realicen como es debido.



CLIENTES

- Los clientes asumen el mando, ya no tiene vigencia el concepto de el cliente, ahora es este cliente, debido a que el mercado masivo hoy está dividido en segmentos, algunos tan pequeños como un solo cliente. Los clientes ya no se conforman con lo que encuentran, ya que actualmente tienen múltiples opciones para satisfacer sus necesidades.
- Esto es igualmente aplicable en la relación cliente-proveedor entre las propias empresas, y los reclamos muchas veces se expresan en: "O lo hace usted como yo quiero o lo hago yo mismo".
- Los clientes se han colocado en posición ventajosa, en parte por el acceso a mayor información.
- Para las empresas que crecieron con la mentalidad de mercado masivo, la realidad es más difícil de aceptar acerca de los clientes, en cuanto a que cada un cuenta. Si se pierde un cliente hoy, no se aparece otro para reemplazarlo.



COMPETENCIA

- Antes era sencilla: la compañía que lograba salir al mercado con un producto o servicio aceptable y al mejor precio realizaba una venta. Ahora hay mucho mas competencia y de clases muy distintas.
- La globalización trae consigo la caída de las barreras comerciales y ninguna compañía tiene su territorio protegido de la competencia extranjera. Empresas americanas, japonesas, europeas tienen experiencia en mercados fuertemente competitivos y están muy ansiosas de ganar una porción de nuestro mercado. Ser grande ya no es ser invulnerable, y todas las compañías existentes tienen que tener la agudeza para descubrir las nuevas compañías del mercado.
- Las compañías nuevas no siguen las reglas conocidas y hacen nuevas reglas para manejar sus negocios.
- La tecnología transforma a la naturaleza de la competencia y la intensifica. Las compañías nuevas no siguen las reglas conocidas y hacen nueva reglas para manejar sus negocios.

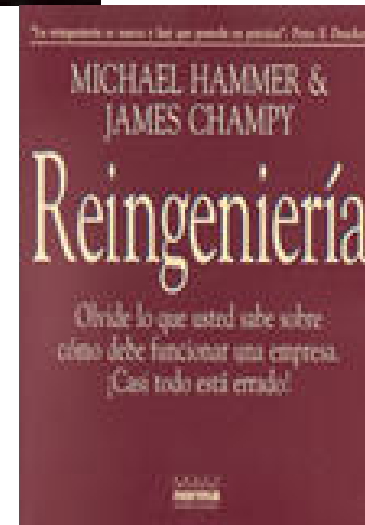


EL CAMBIO

- El cambio se vuelve una constante, la naturaleza del cambio también es diferente. Los ciclos de vida de los productos han pasado de años a meses. Ha disminuido el tiempo disponible para desarrollar nuevos productos e introducirlos. Hoy las empresas tienen que moverse más rápidamente, o pronto quedarán totalmente paralizadas.
- Ante este nuevo contexto, surgen nuevas modalidades de administración, entre ellas está la reingeniería, fundamentada en la premisa de que no son lo productos, sino los procesos que los crean los que llevan a las empresas al éxito a la larga. Los buenos productos no hacen ganadores; los ganadores hacen buenos productos. Lo que tienen que hacer las compañías es organizarse en torno al proceso.
- Las operaciones fragmentadas situadas en departamentos especializados, hacen que nadie esté en situación de darse cuenta de un cambio significativo, o si se da cuenta, no puede hacer nada al respecto, por que sale de su radio de acción, de su jurisdicción o de su responsabilidad. Esto es consecuencia de un concepto equivocado de administración organizacional.
- Lo grave es que estamos entrando en el nuevo siglo, con compañías que funcionaron en el XX con diseños administrativos del siglo XIX. Necesitamos algo enteramente distinto.

Origen del término

- El término Reingeniería de Procesos de Negocios (BPR) fue concebido por Michael Hammer, en los años 90.





CONCEPTO

“Reingenieria es la revisión fundamental y el rediseño **radical** de los **procesos** para alcanzar mejoras **espectaculares** en medidas criticas de rendimiento, tales como costos, calidad, servicio y rapidez” (1)

Esta definición contiene cuatro puntos esenciales que son:

(1) Michael Hammer, James Champy “Reengineering the Corporation : A Manifesto for Business Revolution” 1993 Harper Collins



Fundamental

- Al hacer reingeniería la gente de negocios debe cuestionarse acerca de cómo operan sus compañías, es decir, ¿por qué hacemos lo que hacemos?, ¿por qué lo hacemos de la manera en que lo hacemos?.
- Al responder estas preguntas, la mayoría de las veces se caerá en la cuenta de que existe obsolescencia, mal entendimiento y uso inapropiado de las reglas que conducen nuestros negocios.
- La reingeniería empieza sin asumir nada, de hecho las compañías deben de tomarla con cautela de que la mayoría de los procesos pueden ajustarse a ella. la reingeniería primero determina qué es lo que una compañía debe hacer y entonces, cómo hacerlo.



Radical

- El rediseño radical no es otra cosa que seguir la raíz de las cosas.
- No hacer cambios superficiales o mover lo que está de antemano en su lugar, pero hay que hacer a un lado lo viejo.
- En reingeniería, el rediseño radical significa desmembrar los procedimientos y estructuras existentes e inventar nuevas maneras de realizar el trabajo; es hablar acerca de reinvencción, no modificación, mejora u optimización de los procesos de negocios existentes.



Dramático

- La reingeniería no realiza mejoras tipo marginal o incremental, sino que busca mejoras sustanciales en desempeño.
- No debe usarse cuando se requieran pequeños porcentajes de aumento o disminución en conceptos tales como costo, calidad y servicio, ya que es en esos casos donde la mejora continua es perfecta.
- La mejora dramática demanda a hacer a un lado lo viejo y reemplazar con algo nuevo.



CONCEPTO

- La reingeniería es volver a empezar.
- Es rechazar las creencias populares y los supuestos recibidos.
- Es inventar nuevos enfoques de la forma en que se hacen las cosas



CONCEPTO

- Es una disciplina donde confluyen conceptos de las Teorías de la Organización y de Sistemas y de los principios de Gestión de la Calidad.
- Es una metodología para Proyectos de Reingeniería Organizacional.



CONCEPTO



Reingeniería es el rediseño rápido y radical de los sistemas y las políticas y las estructuras que sustentan a nuestra organización



Definición Formal de Reingeniería



- Propiamente hablando "reingeniería es la revisión fundamental y el rediseño radical de procesos para alcanzar mejoras espectaculares en medidas críticas y actuales de rendimiento, tales como costos, calidad, servicio y rapidez".
- En este marco, un proceso de negocios es un conjunto de actividades que reciben uno o más insumos para crear un producto de valor para el cliente.
- Reingeniería no es hacer más con menos, es con menos dar más al cliente. El objetivo es hacer lo que ya estamos haciendo, pero hacerlo mejor, trabajar más inteligentemente.
- Es rediseñar los procesos de manera que estos no estén fragmentados. Entonces la compañía se los podrá arreglar sin burocracias e ineficiencias.



Vinculación con Gestión de la Calidad

- Las Normas ISO 9000/2000 promueven la adopción de un enfoque basado en procesos.
- Específicamente en la Norma ISO 9001/2000 se enfatiza la importancia para una organización de identificar, implementar, gestionar y mejorar continuamente la eficacia de sus procesos, que son necesarios para el sistema de gestión de calidad, y para gestionar las interacciones entre estos procesos con el fin de alcanzar los objetivos de la organización.



Características

- Responde a una visión sistémica
- Rescata el conocimiento existente en la empresa
- Pone el foco en el cliente
- Dirige la acción a los objetivos
- Agrega valor



Requerimientos Organizacionales



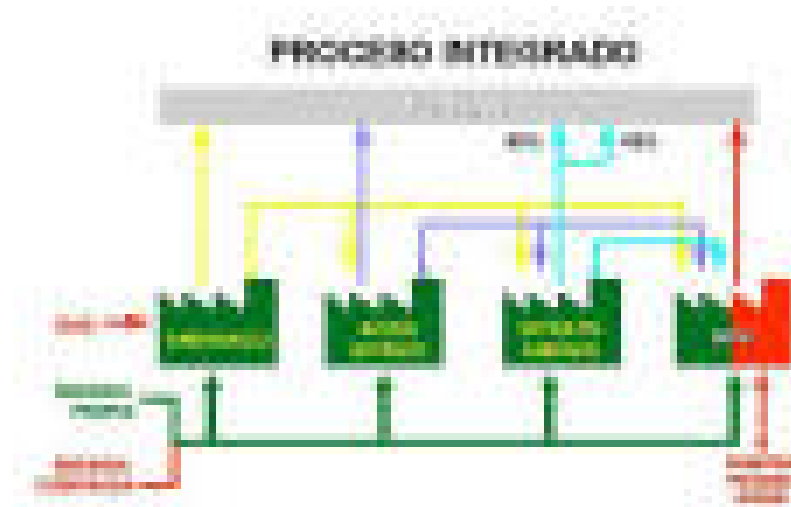
- Compromiso de la alta gerencia
- Voluntad de aplicarla
- Capacitación a los miembros de la organización
- Trabajo basado en una metodología formal



Ideas comunes a todas las definiciones

- Es una **secuencia lógica de actividades** , u ordenamiento de actividades.
- Se hace énfasis en **que y cómo** se hacen las cosas.
- El principio y fin **(insumos y productos)** están claramente identificados.
- El conjunto de actividades que se realizan en un proceso van a producir un resultado de **“mayor valor” para los clientes.**

LOS PROCESOS ORGANIZACIONALES





Organización

Organización no es solo la forma o articulación de los recursos y capacidades en un momento determinado y lugar determinado (Visión sincrónica)

Organización nos dice continuidad en el tiempo, de procesos recurrentes bajo ciertas condiciones y dentro de ciertos limites (Visión diacrónica)