

30897



UNIVERSIDAD PANAMERICANA

ESCUELA DE INGENIERIA

Con Estudios Incorporados a la
Universidad Nacional Autónoma de México

REINGENIERIA DE PROCESOS DE
NEGOCIOS APLICADA A UNA
EMPRESA CONSULTORA

T E S I S

QUE PARA OBTENER EL TITULO DE

INGENIERO MECANICO ELECTRICISTA

AREA: INGENIERIA INDUSTRIAL

P R E S E N T A

CHRISTIAN SIGFRIDO RAMIREZ GONZALEZ

DIRECTOR: ING. ANTONIO CASTRO D'FRANCHIS

MEXICO, D. F.

1997

TESIS CON
FALLA DE ORIGEN



Universidad Nacional
Autónoma de México



UNAM – Dirección General de Bibliotecas
Tesis Digitales
Restricciones de uso

DERECHOS RESERVADOS ©
PROHIBIDA SU REPRODUCCIÓN TOTAL O PARCIAL

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

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

TESIS CON FALLA DE ORIGEN

DEDICATORIAS

**A Dios:
Por permitirme vivir y guiarme día a día.**

A mis Padres:
Que con su paciencia, ejemplo, y amor me han brindado su apoyo en
todo momento

A Rosaisela:
Por su cariño y ánimo para lograr mis metas.

A mi Familia:
Por creer y confiar en mi a lo largo de mi vida.

**A mis Profesores:
Quienes con su enseñanza me han dado las bases para enfrentar
nuevos retos.**

INDICE

Dedicatorias.....

Capítulo 1.- Fundamento Teórico de la Reingeniería de Procesos de
Negocios.....1

| | |
|---|----|
| 1.1- Introducción..... | 2 |
| 1.1.1- Enfoque de Procesos..... | 4 |
| 1.2.- La Reingeniería: Concepto..... | 8 |
| 1.2.1- Características de la Reingeniería de Procesos..... | 9 |
| 1.3.- Herramientas en la Reingeniería de Procesos..... | 11 |
| 1.3.1- Finalidad del Uso de la Tecnología de Información..... | 13 |
| 1.3.2- Capacidades de la Tecnología de Información..... | 15 |
| 1.3.3- La Tecnología de la Información como Habilitadora de la Reingeniería..... | 17 |
| 1.3.4- Otras Herramientas de la Reingeniería de Procesos..... | 18 |
| 1.4- Enfoque en los Negocios..... | 19 |
| 1.4.1- Enfoque al Cliente..... | 19 |
| 1.4.2- Enfoque en la Empresa..... | 21 |
| 1.4.3- Enfoque de la Competencia..... | 21 |
| 1.4.4- Enfoque a los Proveedores..... | 22 |
| 1.5- Análisis de Procesos de Negocios (A Cuáles se les Aplica)..... | 23 |
| 1.6- Involucrados en la Reingeniería de Procesos de Negocios..... | 25 |

| | |
|--|----|
| 1.6.1- Líder del Proyecto..... | 26 |
| 1.6.2- Dueño de Proceso..... | 27 |
| 1.6.3- Equipo de Reingeniería..... | 28 |
| 1.6.4- Comité Dirigente..... | 29 |
| 1.6.5- El Zar de Reingeniería..... | 29 |
| | |
| 1.7- Objetivo de la Reingeniería de Procesos..... | 30 |
| | |
| 1.8- Estudio Preliminar..... | 32 |
| 1.8.1- Mapas de Procesos..... | 36 |
| 1.8.2- Selección de procesos..... | 42 |
| 1.8.2.1- Criterio de Disfuncionalidad..... | 45 |
| 1.8.2.2- Criterio de Factibilidad..... | 46 |
| 1.8.2.3- Criterio de Importancia..... | 47 |
| | |
| 1.9- Reingeniería del Proceso..... | 47 |
| | |
| 1.10- Inicio de la Reingeniería..... | 50 |
| | |
| 1.11- Administración del Cambio..... | 51 |
| 1.11.1- Administrando la Transición..... | 52 |
| 1.11.2- Medios para Llevar a Cabo la Transición..... | 53 |
| 1.11.3- Visión del Cambio..... | 54 |
| 1.11.4- Resistencia al Cambio..... | 55 |
| 1.11.5- Aceptación del Cambio..... | 57 |
| 1.11.6- Referencia de Clase ("BenchMarking")..... | 58 |

1.12- Beneficios de la Reingeniería de Procesos de Negocio.....58

1.13-Servicio y Mejora Continua.....61

Capítulo 2.-Situación Actual de Procesos de Negocios:

Businessware.....64

2.1.- Antecedentes de la Empresa: Businessware.....65

2.2.- Descripción de la Empresa.....67

2.3.- Aspectos Estratégicos.....68

2.3.1.- Misión de la Empresa.....69

2.3.2.- Servicio de la Empresa.....70

2.3.3.- Alcance de los Servicios.....75

2.4.- Estructura y Organización.....76

2.4.1- Organigrama.....79

2.4.2.- Personal.....81

2.4.3.-Equipo Tecnológico.....83

2.4.4.- Sistema para la Operación: Crescendo SE.....85

2.4.5.- Logística.....86

2.4.6.- Difusión.....86

2.4.7.- Distribución.....88

2.5.- Procesos Esenciales.....88

2.5.1.- Proceso en Ventas.....89

2.5.2.- Proceso en Compras.....92

| | |
|---|------------|
| 2.5.3.- Proceso en Crédito y Cobranza..... | 97 |
| 2.5.4.- Proceso en Cuentas por Pagar..... | 99 |
| 2.6.- Servicios Especiales..... | 102 |
| 2.7.- Servicios Post-Venta..... | 103 |
| 2.8.-Proyección de Actividades..... | 104 |
| Capitulo 3.- Reingenieria Aplicada..... | 108 |
| 3.1.-Objetivos Principales de la Reingeniería..... | 109 |
| 3.2.-Aumento de la Capacidad..... | 111 |
| 3.2.1.-Crecimiento del Espacio Fisico y Distribución Física..... | 111 |
| 3.2.2.-Crecimiento en Personal y Estaciones de Trabajo..... | 115 |
| 3.3.-Organigrama(Rediseño)..... | 116 |
| 3.4.-Descripción de Funciones del Nuevo Organigrama (Descripción de Puestos)..... | 119 |
| 3.4.1.- Perfil..... | 121 |
| 3.4.2.- Centros de Trabajo (Equipo y Organización)..... | 136 |
| 3.4.3.- Nueva Difusión..... | 141 |
| 3.4.4.- Personal..... | 143 |
| 3.5.-Círculos de Calidad..... | 147 |

| | |
|---|-----|
| 3.6.-Plan de Incentivos..... | 148 |
| 3.7.-Rediseño de Procesos..... | 151 |
| 3.7.1.- Procedimiento para el Costeo y Productividad del Personal de Servicios Especiales de Businessware..... | 155 |
| 3.7.2.- Procedimiento para un Análisis Preliminar..... | 159 |
| 3.7.3.- Procesos de Negocios: Businessware..... | 161 |
| 3.7.3.1.- Proceso en Ventas..... | 164 |
| 3.7.3.2.- Proceso de Producción..... | 175 |
| 3.7.3.3.- Proceso de Distribución..... | 180 |
| 3.7.3.4.- Proceso de Abastecimiento..... | 188 |
| 3.7.3.5.- Proceso en Crédito y Cobranza..... | 193 |
| 3.7.3.6.- Proceso en Cuentas por Pagar..... | 201 |
| 3.7.3.7.- Proceso en Contabilidad..... | 206 |
| 3.8.-Claves para una Reingeniería Exitosa..... | 211 |

| | |
|---------------------------------------|------------|
| Conclusiones del Proyecto..... | 214 |
|---------------------------------------|------------|

| | |
|--------------------------|------------|
| Bibliografía..... | 218 |
|--------------------------|------------|

CAPÍTULO I

1.- FUNDAMENTO TEÓRICO DE REINGENIERÍA DE PROCESOS DE NEGOCIOS

1.1- INTRODUCCIÓN

- Historia de los Procesos de Negocios

Hace algunos años en todo el mundo se tenía una ideología muy conservadora para el manejo de los Procesos de Negocios, las organizaciones se enfocaban a sus asuntos internos sin tomar en cuenta ni importarles mucho lo que sucedía a su alrededor, lo cual traía como consecuencia que existieran procesos ineficientes y desactualizados ya que se encontraban encerradas en sí mismas.

Los procesos eran desarrollados con una sola perspectiva que era el de desarrollarlos con el fin de satisfacer la necesidad de una sola actividad sin preocuparse por las repercusiones que ésta tendría en los demás procesos y en el futuro de la empresa, lo que trajo como consecuencia que conforme la organización crecía, los procesos se fueron dividiendo en departamentos con intereses propios, incentivando la burocracia.

Hoy en día todos los procesos son lo más accesibles posible con el objeto de que se adapten al cliente y a sus necesidades, para esto es necesario el desarrollo de un estudio consciente para que cada persona dentro de la empresa tenga sus responsabilidades y actividades bien definidas aprovechando así sus capacidades y volviéndose más eficientes al dirigirse y emplearse a metas específicas.

- El Ritmo del Cambio

Por todo esto se ha dado un marcado ritmo con el cual debemos responder ante las necesidades de los clientes, por eso las industrias están siendo transformadas, de manera que la visión que tienen es de manera más general, abierta y orientada al cliente, otro factor que influye de manera constante es que los accionistas demandan más rápidamente, es decir, piden más beneficios y mejoras en el menor tiempo posible, pero gracias a la tecnología de hoy en día se pueden acortar distancias y tiempos, mediante la adecuada utilización de un sistema, que nos permita tener información veraz y eficaz en el menor tiempo posible, con el objeto de tener un conocimiento más amplio de lo que ocurre a nuestro alrededor y en la misma empresa.

Todos estos factores y necesidades han dado como consecuencia el surgimiento de un nuevo concepto que es:

La Reingeniería de Procesos de Negocios.

1.1.1- ENFOQUE DE PROCESOS

La Reingeniería se aplica sobre PROCESOS, no sobre organizaciones.

¿ QUE ES UN PROCESO ?

- Es un conjunto de tareas y actividades que crean valor a un cliente.
- Es una transformación desde la entrada hasta salida, en donde se hace énfasis en el cliente y el resultado, no en el mecanismo.

LOS PROCESOS EN LAS ORGANIZACIONES

Los procesos son el corazón de las organizaciones, el cómo una compañía crea y provee valor a sus clientes.

En la organización tradicional (funcional), los procesos están fragmentados son desconocidos, sin nombre y sin responsables.

El pensamiento de procesos es interfuncional y orientado a resultados .

La perspectiva de procesos es básica para orientarse al cliente, la calidad, flexibilidad, velocidad y servicio.

La piedra angular de la administración de un negocio es la administración de sus procesos clave.

La compañía se define por sus procesos clave.

CLASIFICACIÓN DE PROCESOS

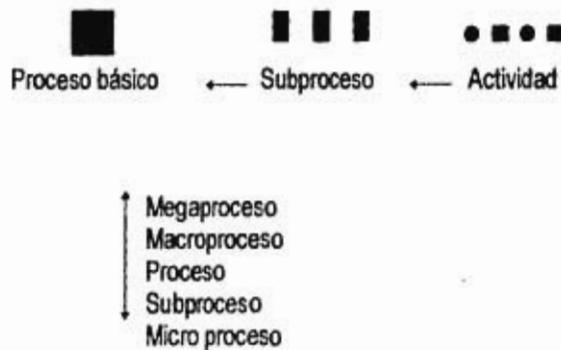


Figura (1)

Megaproceso



Figura (2)

Macroproceso



Figura (3)

Proceso



Figura (4)

Subproceso



Figura (5)

Microproceso



Figura (6)

TIPOS DE PROCESOS

Entidades

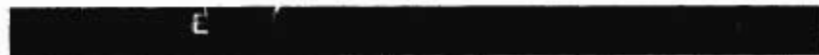
- | | |
|-------------------------|--------------------------------|
| * Interorganizacionales | Orden de un proveedor |
| * Interfuncionales | Desarrollo de nuevos productos |
| * Interpersonales | Aprobar un préstamo bancario |

Objetos

- | | |
|-------------------|--------------------------|
| * Físicos | Manufacturar un producto |
| * Informacionales | Crear una propuesta |

Actividades

- | | |
|-------------------|----------------------------|
| * Operacionales | Lenar una orden |
| * Administrativos | Desarrollar un presupuesto |



La Reingeniería de Procesos es:

"El cuestionamiento fundamental y el rediseño radical del sistema organizacional total, incluyendo factores como:

- La Cultura Empresarial
- Estructura Organizacional

- Sistemas Administrativos y de Medición

todo esto con el objeto de lograr mejoras dramáticas en parámetros críticos de desempeño como son los costos, calidad y servicio”

1.2.1. CARACTERÍSTICAS DE LA REINGENIERÍA DE PROCESOS

Para desarrollar la Reingeniería de procesos es necesario realizar preguntas muy simples como son:

¿Por qué hacemos lo que hacemos? , ¿Por qué lo hacemos de esa manera?

y de esta manera la gente cuestionara las reglas en que se basa la dirección de la empresa

- Inicia y termina en el cliente

Todos lo esfuerzos realizados en el proceso de Reingeniería son pensando siempre en el beneficio del cliente.

- Orientación a procesos

Siempre se aplica a procesos y es en base a éstos como se realizará una mejora global.

- Enfoque estratégico y orientación competitiva

- **Ambición y agresividad**

El proyecto siempre debe de ver más allá de lo que se puede obtener de manera inmediata.

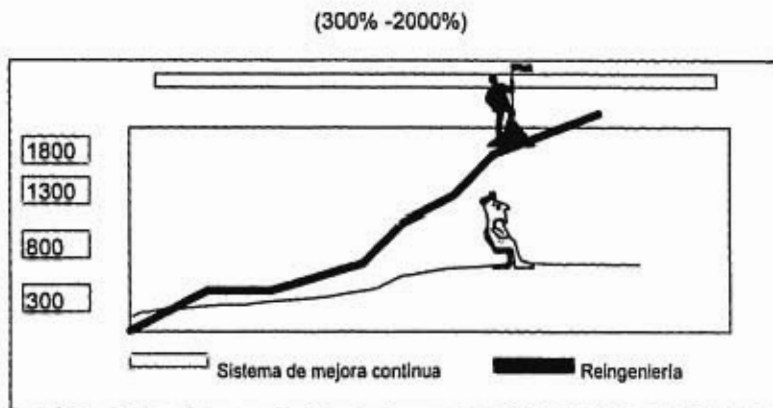
- **Uso creativo de tecnología de información**

Se deben de encontrar otras aplicaciones que mejoren y faciliten el flujo de información.

- **Cuestionar reglas tradicionales de operación**

Es necesario el cuestionamiento de la forma de operar ya que así podremos saber por qué hacemos las cosas como se hacen y buscar una mejora continua.

La reingeniería debe lograr aumentar los resultados positivos en porcentajes muy altos.



Gráfica (1)

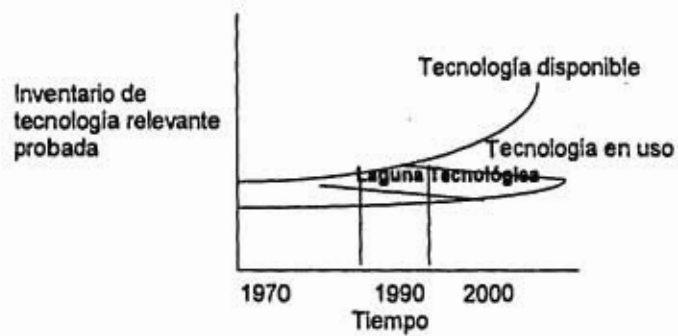
1.3- HERRAMIENTAS EN LA REINGENIERIA DE PROCESOS

Podemos mencionar en primer término a la tecnología de la información ya que ésta es una habilitadora de la Reingeniería, debido a que faculta y soporta a la organización ofreciendo:

- Mayor competencia con mayor intensidad
- Disminuir la sobrecarga de información
- Menor número de puestos, más complejos y con mayor decisión
- Satisfacer: clientes, empleados y accionistas
- Mejor implementación de procesos críticos de negocio

- Mejorar tiempo para entradas y salidas
- Evitar la Laguna Tecnológica

Además la Tecnología de Información satisface las expectativas del retorno sobre la inversión acompañada de esfuerzos de Reingeniería.



Gráfica (2)

La gerencia tradicional está enfocada a la planeación, organización y control. Mientras se distribuye el poder a lo largo de la organización, el rol de la gerencia cambia dramáticamente y se enfoca a transformar el ambiente para apoyar y supervisar que las decisiones sean correctas. Los dos principales retos que se vislumbran para las empresas en el uso de la Tecnología de Información, son:

1. Aprender a aprender
2. Aprender a cambiar

1.3.1- FINALIDAD DEL USO DE LA TECNOLOGÍA DE INFORMACIÓN

- Utilización de un lenguaje común

Es importante el que toda la gente de la empresa maneje un lenguaje común, es decir, que los términos y la información puedan ser entendidos por todos de manera que exista mayor aprovechamiento de la información.

- Estandarización de productos finales

Los productos finales tienen que ser comunes a todos, entendiendo por productos finales a toda la información que pueda ser requerida para el manejo de la empresa.

No deben existir diferencias de formatos ni en la manera de proceder ante situaciones iguales.

- **Estandarización de metodologías de trabajo**

Es necesario que la forma de realizar las diferentes actividades, es decir, la metodología sea común para todos de esta manera se podrá comprender de una mejor manera los requerimientos de los demás y la información será útil para todos y no para un departamento o área específicos.

- **Manuales electrónicos (eliminación de papeleo).**

El papeleo excesivo es una forma de burocratización por lo que es preferible tener los diferentes manuales de operación, procesos, etc., en forma electrónica, computadoras y no un manual para cada área o departamento.

- **Apoya y soporta trabajo analítico y de creación de escenarios**

- Eliminar actividades que no agreguen valor

Al conocer de manera eficiente y rápida la información requerida se pueden eliminar actividades que sólo burocraticen el proceso y que no tenga beneficio alguno para la empresa ni para el cliente (tanto internos como externos).

- Concentrarse en la eficiencia y no en la eficacia y no automatizar el error.

1.3.2- CAPACIDADES DE LA TECNOLOGÍA DE INFORMACIÓN

La tecnología de información presenta una serie de beneficios en las organizaciones gracias a las capacidades que tiene , a continuación se muestra una tabla en la que se pueden ver estos atributos.

- Racionalizar y simplificar procesos administrativos
- Automatizar los procesos operativos del negocio con una visión global
- Orientarse hacia innovación, servicio y calidad

| CAPACIDAD | IMPACTO/BENEFICIO ORGANIZACIONAL |
|-------------------------|--|
| Transaccional | Transformar procesos inestructurados a transacciones rutinarias |
| Geográfica | Transferir datos con rapidez a través de largas distancias |
| Automatización | Reducir la labor humana dentro de un proceso |
| Análítica | Manejar métodos analíticos complejos para apoyar un proceso |
| Informativa | Manejar información detallada y ponerla a disposición de un proceso |
| Secuenciación | Facilitar cambios en las tareas secuenciales de un proceso, permitiendo el desarrollo de actividades simultáneas |
| Admón. de conocimientos | Captura y diseminación de conocimientos y experiencias para mejorar un proceso |
| Seguimiento | Seguimiento detallado del status de una actividad, sus entradas y salidas |
| Desintermediación | Conectar dos partes dentro de un proceso |

Tabla (1)

Como se puede ver la tecnología de información ayuda a poder estar comunicados, en cuanto a la información que se maneja a largas distancias, pudiendo obtener o realizar operaciones en diversos lugares a la vez, se puede facilitar la labor humana de manera que sean más eficientes los procesos y ese tiempo ahorrado pueda ser invertido en otras actividades que puedan agregar valor, es importante destacar que se puede dar seguimiento cercano a una actividad a fin de mejorarla o simplemente conocer su status, se pueden eliminar partes intermedias que hagan más extenso un proceso, de manera que se relacionen de manera inmediata.

1.3.3- LA TECNOLOGÍA DE INFORMACIÓN COMO HABILITADORA DE LA REINGENIERÍA

Podemos ver en los puntos antes descritos que la tecnología de información proporciona una mayor habilidad para que la Reingeniería de Procesos se pueda llevar a cabo con éxito, gracias a las características que tiene y al rompimiento de ciertos paradigmas y formas de pensar.

Algunas de las maneras de operar que han cambiado se muestran a continuación.

| VIEJA REGLA | NUEVA REGLA |
|--|--|
| La información puede aparecer en un solo lugar | La información puede aparecer simultáneamente en tantos lugares como se necesite |
| Sólo los expertos pueden realizar las tareas complejas | Un generalista puede realizar la tarea de un experto |
| Los negocios pueden escoger entre centralización o descentralización | Los negocios pueden aprovechar simultáneamente los beneficios de la centralización y descentralización |
| Los administradores toman todas las decisiones | La toma de decisiones es parte del trabajo de cada uno |
| El personal de campo necesita oficinas donde puedan recibir, almacenar, acceder y transmitir información | El personal de campo puede enviar y recibir información desde el lugar donde se encuentre |
| Los planes se revisan periódicamente | Los planes se revisan instantáneamente |

Tabla (2)

Los beneficios del uso de la Tecnología de Informática son:

| GANANCIAS EN PRODUCTIVIDAD | MEJORAMIENTO DE LA EFECTIVIDAD | GANANCIAS EN VENTAJAS COMPETITIVAS |
|--|--------------------------------|--|
| Incrementando la eficiencia de una tarea | Haciendo las cosas correctas | Seleccionando e implantando estrategias que cambian la forma en que una compañía compete |

Tabla (3)

1.3.4. OTRAS HERRAMIENTAS DE LA REINGENIERÍA DE PROCESOS

1. Fabricación Externa ("Outsourcing"): Debemos de concentrar los esfuerzos del negocio a las actividades que realmente dan valor agregado a nuestros productos, es decir, en lo que somos buenos y subcontratar a un tercero para desempeñar la actividad en la que no destacamos.

2. Poder de Decisión ("Empowerment"): Es dar mayor capacidad de decisión y responsabilidad a los empleados de primera línea y quienes deben enfocar sus esfuerzos y decisiones a la satisfacción del cliente.

"Cualquier decisión que tomen para elevar la satisfacción de nuestro cliente, su percepción de nuestro servicio y que, no eleve injustificadamente nuestros costos de operación no deberá ser objetada ni castigada."

1.4- ENFOQUE EN LOS NEGOCIOS

Es de gran importancia saber hacer negocios, es decir, ganar dinero ofreciendo con justicia un producto o servicio a la sociedad, mediante el conocimiento de la situación de la empresa, así como la dirección que tomaremos para beneficio de la misma y de los factores que rodean a esta (tales como: clientes, proveedores, competidores).

Conocer las necesidades de dichos factores así como la exigencia que se tiene en la actualidad por parte de ellos es vital para un mejor desarrollo del negocio, y para alcanzar el éxito del mismo en sus operaciones.

1.4.1- ENFOQUE AL CLIENTE

Antes los clientes eran considerados todos iguales y con un producto se podía satisfacer a todos, o aunque no estuvieran completamente satisfechos compraban lo ofrecido ya que no existían otras alternativas.

En la actualidad el cliente demanda productos que se ajusten exactamente a sus necesidades particulares, él es quien le dice al proveedor qué es lo que quiere, cuándo cómo y cuánto va a pagar por ello, esto debido a que tiene la capacidad de elegir entre una gran

1.4.2- ENFOQUE EN LA EMPRESA

Toda organización debe conocerse así misma, para esto debe existir una misión y objetivos bien establecidos.

Es por esto que se debe contar con la reunión de información de la compañía (reportes, planes características, objetivos a corto, mediano y largo plazo, etc.) y de la industria, definiendo cuales son sus operaciones, recopilar la información que describa a la industria (sector al que pertenece), y en general todos los factores que intervengan con ella.

1.4.3- ENFOQUE A LA COMPETENCIA

Antes el funcionamiento del sistema de competencia era muy sencillo, si una compañía llegaba al mercado con un producto o servicio aceptable y con mejor precio, de inmediato obtendría una venta.

Pero actualmente los competidores enfocados a un solo nicho de mercado han provocado la comercialización de productos similares en mercados diferentes, con bases competitivas completamente distintas(en precio, selección, calidad, servicio, etc.)

Se puede decir que las empresas nuevas poseen una fuerza competitiva muy especial, ya que no tienen que cargar con los paradigmas del

pasado, es decir cuando entran a un mercado con un producto o servicio nuevo, ya no siguen las reglas preestablecidas, sino que crean nuevas reglas para manejar un negocio y mejorarlo, por lo que debemos de romper con los paradigmas establecidos a fin de estar en la competencia.

"Un paradigma es un modelo o norma que se sigue sin cuestionamientos"

Uno de los ejercicios más importantes es el rompimiento de los supuestos cuestionando una y otra vez viejas prácticas o políticas de operación.

1.4.4- ENFOQUE A LOS PROVEEDORES

En las empresas actuales cada vez se tiene una relación más estrecha con nuestros proveedores (internos y externos) por lo que deben ser parte integral de nuestro equipo de trabajo debido a la importancia que éstos tienen para el desarrollo de nuestras actividades y de la realización de los procesos.

Por esto se debe identificar a los proveedores potenciales a través de su tamaño, tipo, etc., es decir, identificar a aquellos individuos u organización que tiene que ver directamente con nosotros, pero que a la vez son independientes (Miembros, dueños, empleados, organizaciones).

Debemos trabajar comprometidos mutuamente, sabiendo que el desarrollo, y beneficios obtenidos será de ambos.

1.5- ANÁLISIS DE PROCESOS DE NEGOCIOS (PROCESOS A LOS CUALES SE LES APLICA)

Para esto podemos partir de la siguiente pregunta:

¿ QUÉ PROCESOS SON CANDIDATOS A REDISEÑAR ?

Los procesos que tengan un mayor impacto estratégico y den valor agregado.



Gráfica (3)

Se puede decir que existen tres tipos de empresas que sin lugar a dudas necesitan de la Reingeniería y son:

1.-Las que tienen graves problemas en relación a sus costos elevados para poder competir, pésima calidad, etc, es decir, empresas que pueden ir a la quiebra sino cambian rápido.

2.-Las que todavía no se encuentran en dificultades, pero que muestran que lo estarán pronto por diversos factores como lo son: nuevos competidores, cambios en las perspectivas de los clientes, es decir, modificaciones que amenazan con suprimir las ventajas competitivas de la empresa.

3.-Aquellas empresas que son líderes de su sector, aunque es difícil que estas empresas realicen Reingeniería ya que si sus métodos los han llevado al éxito, entonces porque habrían de cambiarlos, por lo que caen en el conformismo siendo que deben aspirar a mejorar constantemente, y ampliar la frontera competitiva con sus competidores.

El seleccionar el proceso adecuado requiere conocer el cambio deseado, así como los riesgos y beneficios que brindará.

| Mejoramiento de Procesos | Reingeniería de Procesos | Innovación de Procesos |
|---|---------------------------------|---------------------------------------|
| | Crear Nuevos Procesos | |
| | Optimizar procesos | |
| Aumentar valor agregado al sistema actual | | Nuevas Actividades del Valor Agregado |
| Modificación de los Sistemas | Reemplazar los Sistemas | Crear Nuevos Sistemas |
| | La tecnología funge como guía | Tecnología como habilitado |
| Satisfacer las expectativas del cliente | | Guiar al cliente |

Figura (7)

1.6. INVOLUCRADOS EN LA REINGENIERÍA DE PROCESOS DE NEGOCIOS

Es de gran importancia la selección de la gente que llevará a cabo la reingeniería, ya que de esto depende el éxito o fracaso de la misma. A continuación se muestra un esquema de los integrantes de un equipo de Reingeniería, así como las funciones que realizan.



Figura (8)

1.6.1-LIDER DEL PROYECTO

El líder es la persona que hace que la Reingeniería se lleve a cabo, debe ser una persona que tenga la influencia y autoridad suficientes para lograr que los cambios radicales que se aplicarán sean llevados a cabo realmente y aceptados por la gente, generalmente no es asignada esta posición, sino que la persona de manera natural debido a su deseo de lograr que la empresa sea la mejor y su convencimiento de la necesidad de cambio, asume el papel de líder del proyecto.

Características:

1.-Debe tener una visión bien definida de hacia dónde se dirige la empresa, para después transmitirla a la organización.

2.-Debe tener la capacidad de presionar a la gente cuando así se requiera y de dejar que hagan las cosas, ser un verdadero líder, es decir no debe hacer que los demás hagan lo que él quiere que hagan, sino que quieran hacer lo que él quiere que hagan.

3.-Debe tener contacto con el interior y exterior de la empresa.

1.6.2-DUEÑO DEL PROCESO

Es necesario definir claramente los procesos, para asignarles un dueño.

El dueño del proceso es el responsable de hacer que la Reingeniería se lleve a cabo dentro de un proceso específico, y de garantizar que la reingeniería realmente ocurra en su propio proceso, debe formar un equipo de reingeniería y hacer todo lo necesario para que realice su trabajo.

El trabajo del dueño del proceso continúa para siempre, aún con el proceso nuevo que se definió.

1.6.3-EQUIPO DE REINGENIERÍA

Normalmente, el trabajo del equipo de reingeniería será un proceso conflictivo, y de no serlo así probablemente no se lograría nada, el dueño del proceso es su cliente, más no su jefe, pues será éste quien comprará el nuevo proceso.

Los miembros de este equipo son los encargados de producir las ideas y planes para reinventar el negocio, para que funcione adecuadamente debe estar formado por un número adecuado de personas, y debe de preferencia, ser multidisciplinario.

Dentro de el equipo se pueden identificar dos tipos de integrantes:

Los internos y externos.

1.-Los internos: Son los que trabajan en el proceso al cual se le realizará la reingeniería, por lo que lo conocen bien, esto trae como consecuencia ciertas ventajas pero a la vez desventajas, ya que al conocer bien el proceso saben las deficiencias que éste tiene y pueden descubrir problemas en el desempeño, pero sin embargo, esta misma cercanía puede dificultar el verlo de una manera diferente (nueva), por lo que la gente debe tener el conocimiento pero no debe encontrarse atrapada en el pensamiento tradicional.

2.-Los Externos: Estos gracias a que no trabajan dentro del proceso poseen una mayor objetividad y pueden manejar una perspectiva diferente, por lo que al no estar comprometidos con ninguna parte del proceso actual, se sienten más seguros al tomar riesgos.

1.6.4-COMITÉ DIRIGENTE

El comité dirigente está generalmente formado por un grupo de gerentes y directivos, los cuales planean la estrategia global de la reingeniería, y debe estar encabezado por el líder del proyecto.

El comité dirigente tratará todos los problemas que encierran o van más allá de los procesos individuales, es decir, ellos son los encargados de decidir la prioridad de los diferentes procesos, el presupuesto asignado a cada uno de ellos, los problemas entre los diferentes dueños del proceso, así como los problemas que el equipo de Reingeniería no pueda resolver por sí mismos.

1.6.5-EL ZAR DE REINGENIERIA

• Este es la persona que tiene a su cargo la coordinación global del proyecto de reingeniería, debe proporcionar todo el apoyo necesario a cada dueño del proceso y al equipo de reingeniería, debe orientar a los

dueños del proceso acerca de los problemas a los que se enfrentarán, y verificar que todos se mantengan en el camino correcto (hacia la meta establecida) durante la reingeniería.

1.7- OBJETIVO DE LA REINGENIERÍA DE PROCESOS

El objetivo de la reingeniería es lograr "El entendimiento de cómo funciona el negocio identificando oportunidades de innovación para la obtención de mejoras integrales".

Para ello es necesario:

1.-Entender el negocio:

- Visión, estrategia y objetivos de la organización.
- Objetivo y costo estratégico de procesos básicos.
- Relación interfuncional de procesos.
- Efectividad en el servicio al clientes de cada proceso.

2.-Identificar oportunidades de innovación:

- Obtener: Reducciones radicales en costos.
Mejoras impactantes en calidad y servicio

- Previendo: Cambios estructurales, organizacionales y tecnológicos.

Para definir los objetivos es necesario establecer y planear actividades en paralelo que estén de acuerdo entre el equipo de trabajo del proyecto y el perfil de la organización y simultáneamente definiendo un mapa de rutas y alternativas que identifiquen las oportunidades específicas de cada área y sus respectivos procesos.

Es necesario también valorar las líneas básicas del proyecto esto se puede llevar a cabo revisando misión, planes del negocio, reportes anuales, etc.

Se deben definir los objetivos y metas del proyecto identificando oportunidades y metas, en especial aquéllos que afectan y tienen un impacto potencial directamente en las personas, tecnología y procesos. Para considerar estos aspectos se toman en cuenta los siguientes lineamientos :

Personas

- Cambio de responsabilidades
- Cambios en el estilo de trabajo
- Revisión de la estructura de la Organización
- Nuevos hábitos
- Nuevas condiciones de empleo

Tecnología

- Cambios en las aplicaciones
- Nuevas aplicaciones
- Innovación de procesos

Procesos

- Nuevos procesos
- Improvisación de procesos
- Innovación de procesos

1.8- ESTUDIO PRELIMINAR (PLANEACIÓN)

Antes de que sea elegido el proceso al que se le aplicará la reingeniería es necesario realizar un análisis del proceso, pero por supuesto se tiene que conocer cómo es el proceso actualmente.

Para esto no es necesario realizar un estudio perfectamente bien detallado, ya que lo que se pretende es tener una visión global la cual nos permita tener la visión necesaria para crear un diseño nuevo y mejorado.

Durante la fase del estudio preliminar, se desarrollará un sistema de información visualizando y sustentando los planes de la producción al igual que sus objetivos. El explorar la infraestructura de la producción, identificando la información necesaria y efectiva.

Básicamente necesaria una inversión en tecnología de información.

Es indispensable desarrollar un modelo de la empresa y una arquitectura de información para iniciar con la planeación. El modelo de la empresa se compone de estrategias, operaciones, procesos, datos y de la conducta de los modelos.

Durante esta etapa se prepara el trabajo inicial al ejecutar obteniendo la aprobación de los requerimientos para el proyecto. Se desarrolla un proyecto, basado en el alcance, objetivos y justificación del negocio. El gerente de proyecto debe confirmar los componentes claves incluyendo objetivos, creación de la organización, desarrollo y detalles de dicho proyecto.

En este proyecto la planeación, se define a detalle las especificaciones y el plan de trabajo, como los niveles de cada operación, así como el propuesto para controlar este plan.

Se puede llevar a cabo mediante los siguientes pasos:

PROCESO ACTUAL

PREPARACIÓN

| | |
|--------|---|
| UBICAR | Entender perfil corporativo Reconocer necesidades estratégicas Identificar rasgos organizacionales, culturales y tecnológicos Conocer experiencias en proyectos y programas anteriores |
|--------|---|

DEFINICIÓN

| | |
|-----------|---|
| ORGANIZAR | Crear inventarios y mapas de procesos Dar prioridades y seleccionar procesos Referenciación competitiva de procesos Establecer estructura de equipo de Reingeniería |
|-----------|---|

DIAGNÓSTICO

| | |
|---------|--|
| ENFOCAR | Establecer límites y alcance del proceso Detectar necesidades de los clientes Identificar paradigmas y reglas implícitas del proceso Entender flujo del proceso actual Establecer perfil estratégico del proceso Definir visión y metas para el nuevo diseño |
|---------|--|

Es de importancia estructurar el desarrollo en fases o pasos los cuales nos ayudarán a realizar una selección adecuada de los procesos así como seguir una secuencia adecuada que nos ayudará a que se tenga un mayor éxito en la Reingeniería de Procesos de Negocios.

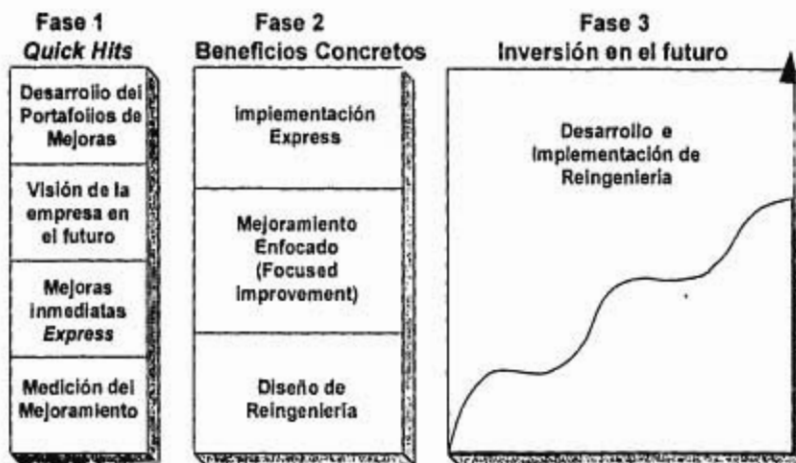


Figura (9)

Como primer paso podemos decir que necesitaremos realizar un grupo de indicadores los cuales nos servirán para medir la situación actual en la que nos encontramos, crear una visión que sirva como guía para orientar las acciones de mejoramiento, desarrollar un grupo de herramientas de medición de desempeño para medir los mejoramientos futuros, y realizar mejoras inmediatas como es el caso de solucionar problemas a corto plazo y eliminar la burocracia de los procesos.

En seguida tendremos que obtener ahorros significativos, es decir, mejorar el desarrollo de los procesos y actividades mediante la eliminación de actividades que no agreguen valor, mejorar los procesos mediante la reducción de ciclos de tiempo, o eliminando las fuentes de errores potenciales, y por último iniciar la implementación de la reingeniería de procesos de negocios.

1.8.1- MAPAS DE PROCESOS

El mapa de proceso es una herramienta esquemática que permite visualizar y analizar el valor agregado de cada departamento en la ejecución de un proceso.

Es necesario realizar una descripción gráfica de toda la secuencia de actividades del proceso con el objeto de tener una visión general y amplia de las áreas y actividades que se realizan en el mismo.

Los mapas de procesos describen la forma en que fluye el trabajo en una organización.



Figura (10)

Entre los principales tipos de mapas de proceso se tienen:

a) *Diagrama de Bloques:*

Se usa para tener una visión sencilla y rápida del proceso, muestra a su vez a el responsable de llevar a cabo la actividad.

Diagrama de Bloques Proceso de Telemarketing



Figura (11)

b) *Diagrama de Flujo estándar:*

Representación de las actividades que componen al proceso.



Figura (12)

c) *Diagrama de Flujo Funcional:*

Es igual que un diagrama de flujo estándar, pero a diferencia de éste muestra las relaciones existentes entre los clientes y proveedores internos del proceso, así como la interacción entre las diferentes funciones.

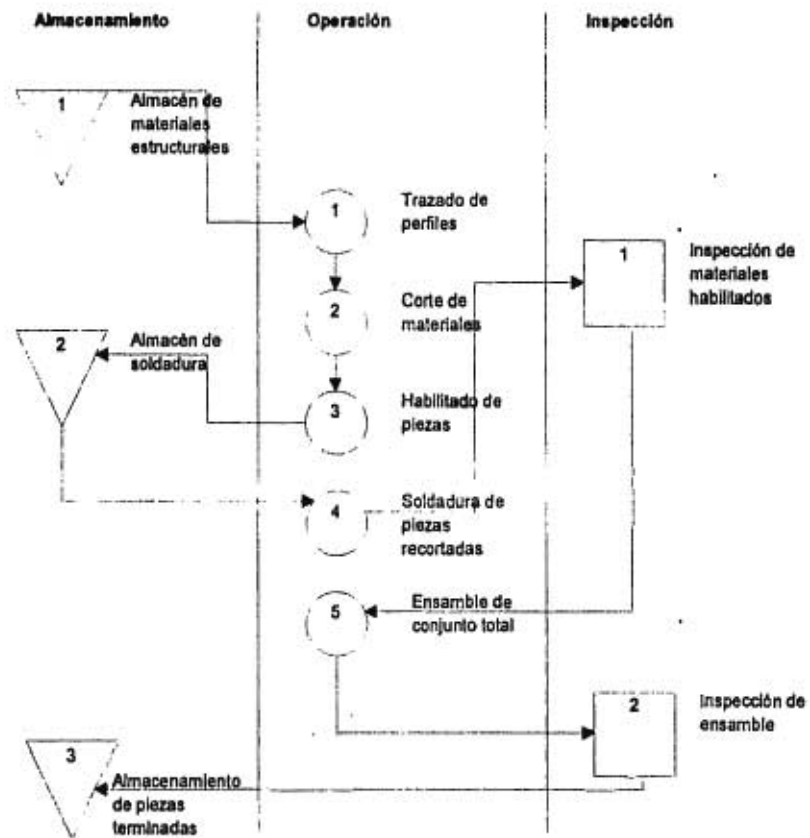
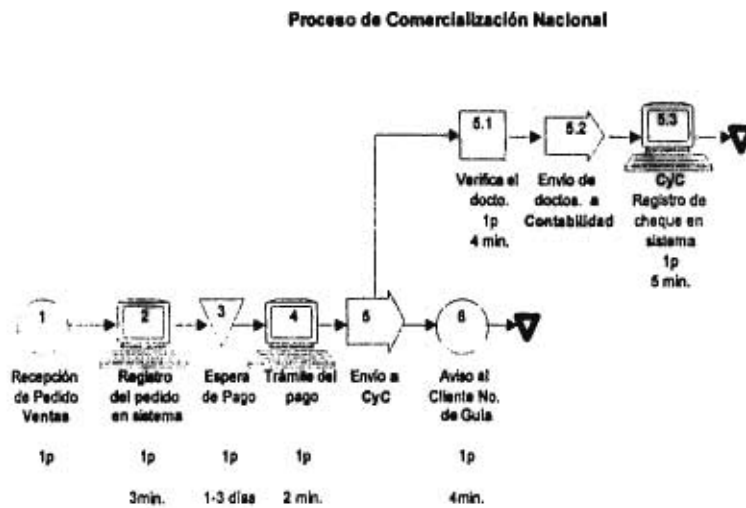


Figura (13)

d) Diagrama de Flujo de Recorrido:

Muestra el flujo de las actividades, y permite poder calcular el tiempo que se invierte en cada actividad realizada, utiliza una simbología establecida.



| Tiempo total aproximado del proceso | |
|-------------------------------------|----------|
| Real | Espera |
| 18 min. | 1-3 Días |
| | |
| | |

Figura (14)

| VENTAJAS EN LA ELABORACIÓN Y ANÁLISIS DEL MAPA DE PROCESOS |
|---|
| Define las relaciones entre los clientes y proveedores internos |
| Establece parámetros de cumplimiento bien definidos. |
| Identifica las desviaciones y problemas del proceso |
| Muestra la aportación de cada persona al proceso |
| Permite definir e implantar un proceso ideal |
| Permite que la gente visualice los problemas objetivamente. |

Tabla (4)

1.8.2 SELECCIÓN DE P...

Para poder seleccionar los procesos que deben tener prioridad e identificar dónde se encuentran problemas es necesario realizar una entrevista con los gerentes para identificar la información estratégica y conocer la claves de la estrategia.

Esos datos se pueden reunir de la siguiente manera :

- Reuniendo los datos específicos como notas.
- Haciendo un nuevo fragmento de la base de datos, las cuales se obtienen de reuniones de juntas o entrevistas particulares.

- Reunir información significativa : Obtener información y confirmar si realmente es válida, según la planeación y análisis del sistema de información.
- Realizar una síntesis : Es tomar en cuenta las diferentes perspectivas de la organización, ordenar y acordar un modelo.
- Definir un modelo de base de datos : Para tener un enfoque del proceso.
- Conducir las estrategias de los ejecutivos :
A través de revisar la misión del departamento
- Identificar este criterio de acuerdo con los siguientes puntos
 - 1- Riesgo
 - 2- Análisis de beneficios
 - 3- Visión competitiva
 - 4- Apoyo Tecnológico
- Identificar los procesos y ejecutivos responsable
- Identificar oportunidades y problemas que afrontan estos ejecutivos
- Identificar metas y objetivos , tomando en cuenta los términos :

Meta: como una inspiración departamental la cual está dirigida y enfocada a los esfuerzos y soportes de la misión.

Objetivo: Una medida que se busca alcanzar, o lo que cada área desea. Para identificar estos objetivos hay que basarse en :

- Las ganancias del departamento
- Crecimiento
- Calidad
- Producto
- Imagen
- Posición competitiva
- Ofrecer mejor servicio al cliente
- Recursos

Identificar los factores críticos de éxito: aquellos factores que son medidos y que influyen de gran manera para que no se llegue al éxito.

Identificar las necesidades de información y los beneficios: aquella información que requiere ser conocida para formar una estrategia del negocio con un propósito.

Analizar y documentar las estrategias de las entrevistas de los ejecutivos

Identificar las necesidades de información del departamento

En esta actividad se determinará la información que necesita el departamento para realizar proposiciones que le den oportunidades a la empresa. Definiendo esta información y revisando cada una de las alternativas que presentan.

Revisar y aprobar el análisis estratégico de esta etapa.

Revisar y aprobar los riesgos de esta etapa, creando una base de datos que lo soporte y que identifique específicamente cada uno de los cambios, a través de una sección para presentar el sumario del análisis estratégico, reunir todo este análisis y obtener la aprobación a nivel gerencia.

Pueden ser seleccionados en base a los siguientes criterios:

1.8.2.1- CRITERIO DE DISFUNCIONALIDAD

Este problema se puede presentar de diversas maneras, como su nombre lo indica el proceso no es funcional y algunas maneras donde se detectan son las siguientes:

- La información que es manejada se repite en diferentes ocasiones, ya sea en su captura o búsqueda, y la información se intercambia de manera exagerada entre diferentes miembros de la organización, existe una gran cantidad de inventarios acumulados, retrabajo.
- Lo que se hace en la mayoría de los casos para evitar estos problemas es capturar la información o buscar la manera de proporcionar esa información de una manera más rápida, se tratan de buscar mejores métodos para el control de inventarios, se realizan múltiples inspecciones en los procesos, pero todo esto lo único que ocasiona es ocultar el problema, más no solucionarlo, ya que la solución a esto sería el reunir toda la información que forma parte de un mismo proceso, diseñar procesos en el que los clientes y proveedores planeen y programen sus necesidades en equipo, y hacer que el personal esté consiente de lo que realiza y necesita de manera que cada quien sea responsable de su trabajo y su propio supervisor.

1.8.2.2- CRITERIO DE FACTIBILIDAD

En este criterio se consideran los factores que pueden llevar a una reingeniería al éxito, tales como:

- Aquellos procesos que involucran a diferentes departamentos, con lo cual se obtendrá una mejora más provechosa para la empresa, aunque sea más difícil de llevar a cabo por la cantidad de actividades y gente que se tiene que analizar y coordinar.
- En donde exista un compromiso del dueño del proceso junto con el equipo de reingeniería.

1.3.2.3- CRITERIO DE IMPORTANCIA

Aquí se toma en cuenta primordialmente el impacto que los procesos tendrán sobre los clientes, pero para esto se deben determinar las variables que son más importantes para ellos (costo, servicio, calidad, entrega, etc.), y después de haber determinado las variables analizar los procesos que tienen un impacto mayor sobre dichas variables, con el objeto de tener un mayor control de ellas, entonces estos serán nuestros procesos de mayor importancia.

1.9- REINGENIERÍA DEL PROCESO

La reingeniería determina que es lo que se debe hacer y cómo es que se debe hacer, no da nada por hecho, simplemente ignora lo que es y se concentra en lo que debería ser.

Habrá que llegar hasta las raices de las cosas, y en caso de ser necesario se debe acabar con la manera tradicional de operar, y no limitarse a cambios solo superficiales.

La reingenier  del proceso debe dirigirse hacia un proceso innovador el cual se basará en los siguientes pasos:

PROCESO INNOVADOR

REDISEÑO

| | |
|----------|---|
| | <ul style="list-style-type: none"> Generar ideas de innovación Generar alternativas de rediseño Rediseñar el sistema organizacional total |
| IMAGINAR | <ul style="list-style-type: none"> Modelar en detalle el nuevo proceso Identificar impactos en estructura, tecnología y cultura Construir prototipo Probar, aprender y retroalimentar |

TRANSICIÓN

| | |
|-----------|---|
| | <ul style="list-style-type: none"> Formular estrategias de transición Implantar versión inicial del proceso Establecer programa educativo |
| ATERRIZAR | <ul style="list-style-type: none"> Implantar versiones adicionales Desarrollar infraestructura de soporte Documentar nuevo proceso Cuantificar resultados "post" y compararlos contra "pre" |

Es necesario que se realice una lluvia de ideas innovadoras de manera que los procesos puedan ser más eficaces y menos largos, analizar los procesos nuevos siguiendo los pasos que éste contenga de manera que podamos verificar su veracidad con las actividades que lo conforman, es necesario ver los impactos que tendrá en la estructura, así como la tecnología y recursos que necesita para que pueda llevarse a cabo, realizar una implantación en la que exista una retroalimentación para mejorarlo y perfeccionarlo.

Una vez que se han seguido dichos pasos se tendrá que realizar un plan de educación al personal que tiene que llevarlo a cabo de manera que el cambio le facilite su trabajo, se sienta cómodo y participe activamente en él, será importante documentarlo a fin de que todos conozcan y se familiaricen con el nuevo proceso, esto tendrá que representarse de la manera más sencilla para que los involucrados lo comprendan y en un futuro nuevos involucrados tengan mayor facilidad de captarlo.

Por último el realizar una cuantificación de resultados pre y post reingeniería nos llevará a tener un mejor conocimiento del aprovechamiento y monitoreo del proceso para su retroalimentación.

1.10-INICIO DE LA REINGENIERÍA

Al iniciar el rediseño del proceso es necesario tener un conocimiento del proceso actual, para esto tenemos que realizar un análisis detallado, de manera que se tenga una visión global que nos permita tener la visión necesaria para crear un proceso mejor.

El proyecto se iniciará por medio de la *Dirección del Proyecto* y su *Estructura de Control*, basados en la facilidad de comunicación en la toma de decisiones, en la dirección específica de cada nivel de las personas que depende de sus habilidades y visión que tengan del proyecto. Es necesario también formalizar los roles y las responsabilidades, identificando y definiendo cada una de éstas para tener una base de trabajo, así como identificar el número de personas que deberán ser consultadas.

Se tiene que identificar y desarrollar el modelo organizacional y situar sus funciones genéricas a través de un organigrama del departamento que nos muestra las funciones de las entidades de la misma manera jerárquica, y de esta forma podremos conocer los siguientes aspectos básicos de la organización.

- 1- Principales ejecutivos
- 2- Dirección operacional.
- 3- Identificar la localización geográfica.
- 4- Las funciones principales.

Una organización tiene que contar con medidas de autonomía y para esto existe la misión y objetivos de la misma. En proyectos con una fuerza de innovación, es importante capturar el cambio potencial de la misma.

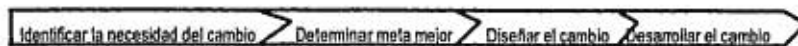
- * Reunir información de la compañía o de la industria
- * Identificar a los competidores
- * Identificar los clientes externos y potenciales
- * Identificar a los proveedores potenciales
- * Desarrollar un modelo de fuerza competitiva

1.11- ADMINISTRACIÓN DEL CAMBIO

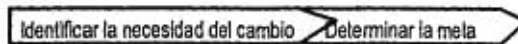
Es un componente que debe trabajar en forma coordinada, tomando en cuenta el nivel de sensibilidad que presentan los recursos humanos y canalizarlo mediante mecanismos adaptativos que permitan mantener un equilibrio entre las estrategias de implantación, infraestructura funcional y administrativa, que soporta a la organización.

1.11.1- ADMINISTRANDO LA TRANSICIÓN

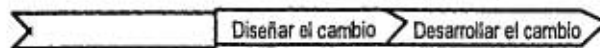
Los nuevos procesos demandan una nueva organización



ALTA DIRECCIÓN



DIRECCIÓN MEDIA



EMPLEADOS OPERATIVOS

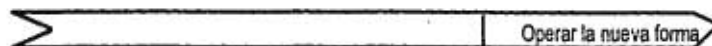


Figura (15)

Los procesos nuevos necesitan ser administrados, es decir, seguir una secuencia para que puedan realizarse de una forma más adecuada y ésta se muestra en el diagrama anterior, en la que es necesario:

- Identificar las necesidades
- Determinar una meta
- Diseñar el cambio
- Desarrollar el cambio planeado.

La **Alta dirección** es la encargada de identificar la necesidad del cambio para mejorar, y determinar la meta a la que se desean dirigir con ese cambio.

La **dirección media** deberá diseñar el cambio, es decir, la manera como se realizará esa mejora, y desarrollar el cambio día a día , y dando las facilidades y equipo necesarios tanto al equipo de reingeniería como a los empleados operativos.

Los **Empleados Operativos** son los encargados de operar la nueva forma para que con su esfuerzo se logren las metas establecidas.

1.11.2- MEDIOS PARA LLEVAR A CABO LA TRANSICIÓN

Los medios para que se pueda llevar a cabo la transición son parte fundamental ya que en gran parte se depende de ellos para poder tener éxito o no en la reingeniería de los procesos, por esto es de gran importancia el ponerles una especial atención y tenerlos presentes en todo momento.

Entre éstos se encuentran:

| | |
|--------------------------|---|
| LIDERAZGO | Obtener compromiso claro de la dirección. |
| COMUNICACIÓN | Comunicar el cambio en forma abierta. |
| COMPROMISO | Obtener el compromiso del personal para trabajar en equipo. |
| CAPACITACIÓN | Desarrollar las capacidades y habilidades así como el conocimiento. |
| TRANSICIÓN DE PROCESO | Definir responsabilidades, funciones y planes de carrera. |
| FUERZA DE TRABAJO | |
| ORIENTACIÓN A RESULTADOS | Medir el desempeño |

1.11.3. VISION DEL CAMBIO

El cambio es un proceso

Los tres pre-requisitos para cambiar son:



Tres pre-requisitos para cambiar

Figura (16)

El cambio es un proceso el cual tiene que ser llevado paso a paso para poder adquirir las mejoras en forma ordenada y se tenga una mejor implantación de los nuevos procesos.

En el diagrama anterior se puede ver que el cambio es un ciclo en el que se tiene una retroalimentación constante a partir de la visión que se tiene hacia el estado actual, planeando de una manera estructurada el estado de implantación y los medios para lograrla.

1.11.4- LA RESISTENCIA AL CAMBIO

| RAZONES DE RESISTENCIA | ACCIONES DE SOLUCIÓN |
|--|--|
| Perdida de control | Lograr involucramiento en el proyecto |
| Alta incertidumbre | Proveer de Información completa |
| Temores de posible incompetencia | Entrenamiento adecuado |
| Más trabajo | Reconocer, soportar y recompensar esfuerzo |
| Resentimientos negativos(perder el empleo) | Exponerlos y confrontarlos |

Tabla (5)

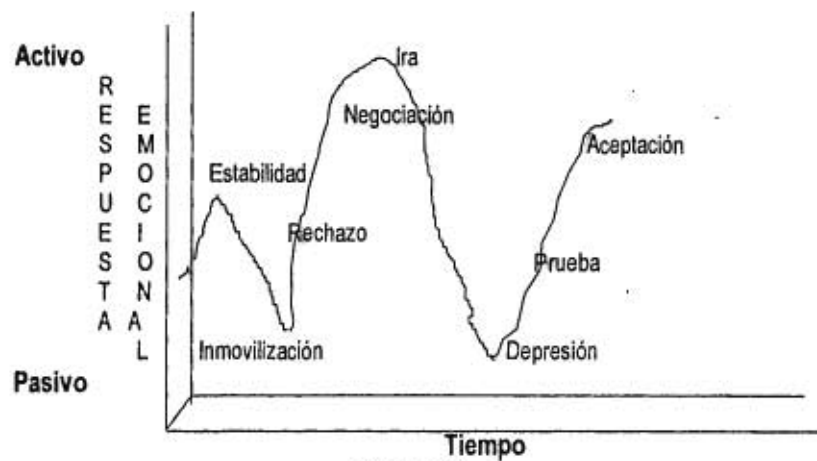
En el proceso de cambio existe una resistencia normal por parte del personal ya que por lo general se tiene miedo a lo que no se conoce, ya que el pasar de un estado conocido y estable, se tendrá que pasar a un

estado no conocido, en el cual en este lapso se presentan diferentes situaciones como las que se presentaron en la tabla anterior.

- Suele suceder que la gente siente la pérdida de control de ciertas actividades o responsabilidades que realiza, por lo que será necesario el involucramiento de ellos en el proyecto, es decir, hacerlos partícipes de lo que se está realizando.
- Existe alta incertidumbre en no saber hacia donde se dirige la empresa con los cambios realizados, por lo que se les tiene que informar completamente hacia donde se dirigen y mostrarles paso a paso la manera de lograr los objetivos.
- Sienten temor de que sean posiblemente incompetentes con los cambios, por lo que hay que darles un entrenamiento adecuado de manera que se sientan más útiles y conocedores de los cambios.

Por esto es necesario el tener una comunicación estrecha y constante con todo el personal a fin de que entiendan lo que está ocurriendo y cuáles son sus responsabilidades.

1.11.5- ACEPTACIÓN DEL CAMBIO



Gráfica (4)

La aceptación del cambio es un proceso en el cual nos enfrentaremos a diversos estados emocionales del personal a través del tiempo, esto debido a diferentes situaciones que se presentarán a lo largo de la reingeniería de procesos (mencionadas en el punto anterior).

Pero finalmente se aceptarán estos cambios al tomar en cuenta al personal, al informales lo que ocurre así como los objetivos, dándoles un adecuado entrenamiento en sus labores, y al hacerles ver los beneficios que tendrán en sus labores.

1.11.6- REFERENCIA DE CLASE ("BENCHMARKING")

"Benchmarking" significa tener un punto de referencia contra la mejor compañía de su clase a nivel mundial y compararse abiertamente, con ello se establece una calificación referenciada para tratar de mejorar esa meta.

El "Benchmarking" puede ser utilizado a la vez para generar nuevas ideas, especialmente si la empresa a la que se observa no pertenece a nuestro propio sector, ya que las empresas en su mayoría se dirigen al servicio de los clientes (internos y externos).

Cuando nuestra empresa califica o mejora a la mejor empresa, se dice que es una empresa de clase mundial (world class company).

Cuando se realizan esfuerzos de reingeniería se debe fijar metas muy altas y darles toda la fuerza necesaria para cumplirlas.

1.12- BENEFICIOS ESPERADOS DE LA REINGENIERÍA DE PROCESOS DE NEGOCIOS

Calidad/ Productividad: Representa una mejoría en calidad y/o productividad en los productos o servicios generados por el Área, obtenida directamente por efecto de la implantación de la mejora.

Apoyo a objetivos del negocio: Representa la medida en que la mejora identificada coadyuva a que la función del área mejore su apoyo a los objetivos de la empresa o se identifiquen nuevos objetivos para el desarrollo de la misma.

Seguridad: Representan la mejora en concepto de seguridad física y/o lógica sobre equipos, instalaciones e información derivada de la implantación del sistema.

Alcance de servicios: Representan el nivel en que la mejora identificada o la innovación de un procedimiento ayude a ampliar el alcance de los servicios y beneficios generados por la función de área de mayor número de usuarios.

Diferentes tareas son combinadas en una sola: Se reunifican tareas y esto facilita el control y simplifica la asignación de responsabilidades. Una sola persona o equipo se encarga de un proceso completo y por lo tanto él o el líder del equipo es responsable de que el proceso funcione. Se requiere menos supervisión y se reducen los costos indirectos.

El trabajo es realizado en donde realmente tiene sentido realizarlo: Los procesos deben ser reestructurados para que sean llevados a cabo a través de las barreras organizacionales, es decir que exista una comunicación entre departamentos de tal manera que se puedan

desarrollar funciones de otras áreas en cada departamento siempre y cuando sea necesario.

Múltiples versiones de un proceso: La demanda del cliente plantea a cada empresa una gran variabilidad, y es por esto que se deben de contar con diferentes versiones de los procesos de lo contrario, se corre el riesgo de que un caso simple recorra un proceso largo de manera injustificable.

El número de puntos de verificación y control es reducido: El número de veces que se revisan ciertas actividades dentro del proceso estará a cargo de sólo una persona la cual revisará estos aspectos una sola vez, comprometiéndose a que sean llevados a cabo de la manera correcta.

La gente deja de ser controlada y recibe la facultad para tomar sus propias decisiones (EMPOWERMENT): Se espera que la gente invente sus propias reglas, obtiene la autoridad suficiente para poder tomar las decisiones necesarias para realizar sus trabajo con responsabilidad. Los equipos de procesos deben dirigirse así mismos y decidir cuándo y cómo se debe realizar el trabajo para cumplir adecuadamente con las metas establecidas.

Los empleados dejan de trabajar para su jefe inmediato y empiezan a trabajar para el cliente:

El empleado está totalmente convencido de que está trabajando para el cliente y no para su jefe, y para esto se le debe de remunerar de acuerdo a la satisfacción de los clientes a los que sirve.

A continuación se muestra un cuadro con algunos de los beneficios de organizaciones pre y post-reingeniería:

| PRE | POST |
|--|---|
| Organización funcional con especialistas | Combinación de varios puestos en uno |
| Sólo los administradores toman las decisiones | Los protagonistas del proceso toman las decisiones |
| Duplicidad de funciones | Secuencias paralelas en procesos |
| No se toma en cuenta el proceso | Múltiples versiones de procesos |
| El trabajo se hace en varios lugares aumentando la información | El trabajo se hace en el lugar que tiene más sentido hacerlo |
| Demasiados controles que pausan el flujo de información | Se reduce el uso exhaustivo de controles |
| El cliente no tiene un punto de contacto | Un solo punto de contacto de los clientes con el proceso |
| Arquitecturas organizacionales centralizadas | Arquitecturas organizacionales centralizadas y descentralizadas |

Tabla (6)

1.13- SERVICIO Y MEJORA CONTINUA

La reingeniería no debe ser vista como la última innovación de la filosofía empresarial, sino que constituye una filosofía nueva y radicalmente distinta.

No es sólo una mejora continua ya que existen diferencias y de hecho no pueden ser comparadas bajo el mismo criterio ya que podemos entender como **mejora continua** "A la innovación de un esquema existente", mientras que la **Reingeniería** "Es un nuevo esquema."

Se puede decir que la reingeniería lleva consigo diversas filosofías, las cuales hacen de ella una filosofía más compleja que toma y maneja diversos aspectos a la vez.

En un proyecto de Reingeniería van implícitas diferentes disciplinas tales como el ISO 9000, Calidad Total, Justo a Tiempo, Ingeniería Concurrente, Planeación Estratégica, Estudios y Análisis de Mercado, etc, ya que pretende crear un cambio analizando el mayor número de aspectos posibles en los que pueda existir mejoras significativas tanto para el proceso como para todas las áreas y actividades que lo rodean.

Se pueden ver ciertas diferencias a continuación entre la reingeniería y la mejora continua.

| MEJORA CONTINUA | REINGENIERIA |
|---|---|
| Enfatiza la participación y capacitación de los empleados en general | La participación de los empleados es limitada, sólo se les involucra mediante el conocimiento de las metas. |
| Se apoya en planes prácticos y en el sentido común para llevar a cabo las mejoras. | Utiliza la tecnología de información como la compensación por resultados para hacer los cambios. |
| Logra eliminar problemas en sub-procesos funcionales. | Rediseña un número de procesos clave, los cuales atraviesan varias funciones y son fundamentales en la empresa. |
| Utiliza un enfoque estructurado y sistemático para identificar las causas que son la raíz de los problemas. | Utiliza el pensamiento creativo y de análisis para identificar los problemas. |
| Los problemas son resueltos de forma sistemática. | Los problemas se resuelven mediante la creatividad y fijando metas bien establecidas. |
| Se obtienen mejoras en un porcentaje limitado. | Busca mejoras en porcentajes elevados. |
| Mejoras obtenidas paso a paso. | Mejoras radicales. |
| Busca mejoras en un proceso específico | Se realiza un cambio en diversos procesos a la vez. |

Tabla (7)

CAPÍTULO II

2.- SITUACIÓN ACTUAL DE PROCESOS DE NEGOCIOS: BUSINESSWARE

En el presente capítulo se hablará de la organización actual con la que cuenta Businessware, ya que es de gran importancia conocer el punto de partida para la reingeniería, esto debido a que se puede llevar a cabo un análisis de las mejoras y beneficios obtenidos durante el proyecto.

Además que al conocer los procesos que actualmente son empleados se podrá atacar de una manera directa el o los problemas que puedan ser detectados para un mejor flujo de la Información y de la operación en general de la empresa, evitando así los tiempos muertos, actividades sin valor agregado, y la burocracia dentro de los procesos.

2.1- ANTECEDENTES DE LA EMPRESA: BUSINESSWARE

Businessware fue creada con una idea en mente, que es: Diseñar sistemas que proporcionan a la alta dirección información estratégica y veraz sobre la operación administrativa de las empresas, lo cual permite una adecuada toma de decisiones.

Bajo esta premisa nació Crescendo SE (del cual se hablará en el punto 2.4.4 de este capítulo), el cual se ha ido perfeccionando hasta llegar a un sistema de información para la alta dirección, que beneficia a todos los niveles de la organización, contribuye a mejorar el aprovechamiento de los recursos y ayuda al incremento de la productividad y de las utilidades.

Businessware fue fundada en Enero de 1990 por el Lic. Ignacio Vizcaino Tapia quien al darse cuenta de las necesidades principales que tienen todas las empresas, desarrolló un sistema de software (Crescendo), dirigido a la planeación estratégica para el desarrollo y crecimiento de los negocios, utilizando al mismo tiempo la reingeniería como parte fundamental para estudiar, optimizar, mejorar y controlar los objetivos y procesos esenciales en las empresas.

Cerca de cinco mil empresas, desde Chile a Estados Unidos cuentan con los servicios de Businessware, el cual actualmente cuenta con sucursal en Guadalajara, teniendo entre sus principales clientes:

- Macmillan Editores (México, Brasil, Perú)
- Nestlé S.A. de C.V
- Megabyte Center (Panamá)
- Data Mikro (Perú)
- Technomundo (Chile)
- Casa Marchand
- Grupo Bler de México

- Grupo Líberman
- Atención Corporativa
- Multipack
- Suzuki de México
- Divimex , etc.

Businessware en la actualidad es una empresa la cual se encuentra en crecimiento, gracias a la demanda y orientación existente por parte de las empresas hacia la reingeniería, así como de la importancia que tiene ésta en el desarrollo de las mismas.

2.2 - DESCRIPCIÓN DE LA EMPRESA

Businessware es una empresa la cual trabaja en conjunto con la alta dirección, dándole una visión objetiva en el negocio así como dando soluciones que le permitan incrementar la productividad operativa y aumentar las utilidades.

Al trabajar en conjunto con la dirección de la empresa, ésta puede determinar las prioridades y los recursos que se destinarán al desarrollo de las soluciones, ya que la dirección es la que mejor conoce la misión y los objetivos de su negocio.

Ha desarrollado estrategias de Análisis con enfoques específicos basados en el estudio de los aspectos que obstaculizan la productividad y que impactan en la rentabilidad de la empresa.

BUSINESSWARE es una empresa joven 100% mexicana que desarrolla sistemas administrativos y servicios de consultoría para negocios dedicados a la comercialización o distribución. Luchan desde hace 7 años en el mercado, fomentando el desarrollo integral de sus clientes fortaleciendo sus empresas.

Cuentan con alrededor de 6 mil sistemas instalados en México y algunos países de Latinoamérica como Brasil, Chile, Perú, y Panamá, así como en Estados Unidos.

Tienen una red de Distribuidores con Valor Agregado "DVA" localizados en las ciudades más importantes de la República Mexicana, quienes están calificados para poder ofrecer los productos y servicios con el sello de calidad de **BUSINESSWARE**

2.3.-ASPECTOS ESTRATÉGICOS

Actualmente la idea de planear a Corto y Largo plazo a cobrado gran importancia, son pocas las empresas que no cuentan con personal dedicado a la planeación, ya que todas las decisiones deben

ser de gran alcance, es decir una decisión tomada hoy debe ser productiva durante años para poder justificar su inversión.

Entre los aspectos estratégicos se pueden observar principalmente, el que se debe tener una misión, la cual nos indicará hacia dónde debemos de llegar, la orientación de los servicios, es decir, cuáles son los que se otorgan a los clientes y a qué sectores se dirigen éstos.

2.3.1- MISIÓN DE LA EMPRESA

Es importante que toda empresa conozca y tenga bien establecida su misión ya que es la esencia de la empresa y de la cual se derivan todas las estrategias, solo una definición clara de la misión permite tener objetivos claros y realistas.

Una misión debe tener encapsulados los intereses que sigue la empresa conjuntando a sus clientes, recursos humanos, proveedores, país, y los accionistas.

En el caso de Businessware se puede ver que tienen una misión bien establecida, conociendo así a dónde desea llegar, por lo que en este aspecto sólo será necesario comprobar mediante la reingeniería que se dirija y se cumplan dichos objetivos.

La misión: "Ser empresa líder en el desarrollo de Software administrativo y de servicios de consultoría dirigido a negocios dedicados a la comercialización o distribución que rebasen las necesidades y expectativas del mercado, fomentando permanentemente el desarrollo integral de nuestros colaboradores, clientes y proveedores, contribuyendo al desarrollo del país."

2.3.2- SERVICIO DE LA EMPRESA

La experiencia que han obtenido durante su trayectoria les ha servido para diseñar planes de capacitación y de implementación de acuerdo a los productos que ofrecen. Sus servicios de consultoría guardan un standard de calidad para cubrir sus expectativas y fomentar la satisfacción e incrementar la probabilidad de éxito en la implementación de sus productos, por lo cual cuentan con áreas especializadas en cuanto a: capacitación, soporte, consultoría, mantenimiento y fabricación externa ("outsourcing").

CAPACITACIÓN

Consideran a la capacitación un factor determinante en el éxito de todo negocio. Por lo que el plan contempla diferentes niveles de acuerdo a la operación del sistema y el perfil del usuario:

- Operativo.-A deptos de Ventas, Compras, Cuentas x Pagar y Cobrar
- Mandos Intermedios.-Gerencias, Coordinaciones y Jefaturas
- Acción Directiva.-A la Dirección
- Supervisor.-Area de sistemas.

Así mismo cuentan con cursos dirigidos a el área de telemarketing y de contabilidad en cuanto a la operación de los módulos en las versiones que lo incluyen.

SOPORTE

El área de soporte técnico está enfocada a resolver dudas de operación del sistema y apoyar a los usuarios durante el aprendizaje, instalación y operación del proyecto.. Los servicios que ofrecemos en esta área son:

- Soporte telefónico
- Soporte "on-site" (soporte en las instalaciones de la empresa que lo necesita)
- Elaboración de formatos
- Diseño de procesos programados (procesos que se venden por separado)

MANTENIMIENTO

Esta área es la garantía y solución a la óptima operación de su sistema. Partiendo de que la información que se genera día a día es la médula del negocio, se recomienda la supervisión especializada y programada de sus asesores, por lo que han implementado diversos servicios para así asegurar el éxito y prever problemas de operación ya que nadie está exento a cometer errores durante la operación misma solucionándolos antes de que provoquen trastornos a la información del negocio.

Cuentan con :

- Mantenimiento Preventivo (mantenimiento cada determinado tiempo)
- Póliza de Servicio
- Auditoría del Sistema (comprobar que el sistema funcione correctamente)
- Actualización de Versión (instalación de versiones más modernas de Software)
- Visita Diagnóstico (visitas para determinar e identificar posibles problemas)

CONSULTORÍA

Es un servicio a través del cual se realiza un análisis completo con el fin de conocer el funcionamiento de la empresa al grado de poder determinar la probabilidad de éxito al realizar el proyecto, así como los costos en los que se incurrirá y el tiempo necesario para llevar a cabo los servicios.

BUSINESSWARE ha logrado consolidar servicios de asesoría, enfocados a brindar mejoras dramáticas dentro de la operación de los negocios de distribución y comercialización. Para determinar la factibilidad y el éxito de la implementación de sus servicios de consultoría, es necesario hacer un **Análisis Preliminar** de la operación, organización y tecnología con la que se cuenta.

Para garantizar la satisfacción de sus servicios trabajan con la alta dirección en el diseño de la implementación del proceso de cambio en la estructura organizacional, tecnológica, operativa y cultural del mismo negocio.

Sus servicios de consultoría son :

- Asesoría en el arranque
- Puesta a punto y reingeniería de procesos (proyecto en el cual se realiza una reestructuración total operacional)
- Estudios de variación de eficiencia de la operación
- Optimización operativa (optimizar los procesos)

FABRICACIÓN EXTERNA ("OUTSOURCING")

En la búsqueda de soluciones integrales a las necesidades y en apoyo a los servicios de consultoría **BUSINESSWARE** ha implementado servicios de "outsourcing" con los cuales garantizará la seguridad de su operación e información.

- Administración y supervisión del sistema (asesoría en la compra de tecnología)
- Supervisión de telemarketing
- Diseño de imagen corporativa
- Infraestructura para capacitación (se dan cursos dentro de las instalaciones de Businessware)

Es importante destacar que **BUSINESSWARE** al ser una empresa que se rige por los cambios es necesario que cuenten con un área de sistemas capacitada para desarrollar proyectos independientes al giro de sus productos para integrar todas las áreas de los negocios bajo una misma plataforma para que operen en línea.

2.3.3- ALCANCE DE LOS SERVICIOS

Capacitación:

Capacitar eficazmente para la realización de sus actividades al personal que realiza la operación comercial y administrativa, en la manera de controlar y administrar los procesos de operación y en la obtención de análisis generados, a la interpretación de la información generada para poder planear estratégicamente el desarrollo y proyección del negocio, en el mantenimiento y asesoría en el uso del sistema utilizado para el manejo de la información en línea (Crescendo).

Lograr el incentivar la cultura de atención y servicio a clientes con el fin de dar seguimiento y solución a problemas triviales de la operación diaria, e incrementar el valor de imagen ante el mercado.

Mantenimiento:

El objetivo es dar un mantenimiento oportuno, para evitar algún problema en la administración y flujo operacional de las empresas a las que atiende, es decir prever los posibles problemas que se presenten debido al ineficiente o mal manejo de la información.

Corregir los problemas que se presenten en la operación diaria de la empresa, mediante el análisis del problema con el objeto de eliminarlo y no vuelva a presentarse.

Consultoría:

Realizar un estudio logístico de los negocios, optimizando los recursos existentes, creación de procesos específicos, capacitación del personal involucrado, diseño de un nuevo modelo que contemplará las ventajas competitivas.

2.4.- ESTRUCTURA Y ORGANIZACIÓN

Es necesario darle una mayor forma a los departamentos, es decir, delimitar las funciones de éstos y enfocarlos sólo a sus actividades, ya que al no estar delimitadas las actividades de los departamentos debidamente, éstos empiezan a realizar funciones que no les corresponden por lo que existe un desorden en la organización al realizar duplicidad de funciones, y al realizar actividades no planeadas por la organización en conjunto.

Se debe crear un departamento de compras ya que actualmente no se tiene un control exacto de los recursos utilizados y de lo que se necesita para mantener un "stock" apropiado para no tener faltantes de material para la operación.

Es necesario el manejo de presupuestos bien definidos para las diferentes áreas ya que actualmente no se manejan y no se tiene un estimado del capital que va a ir destinado a los recursos de la empresa.

A continuación se muestra el diagrama causa efecto, en el cual se pueden ver algunos problemas.

FALTA PAGINA

No. 78

2.4.1- ORGANIGRAMA

La empresa actualmente cuenta con una estructura en la cual se tiene una gran cantidad de niveles, por lo que no existe una comunicación adecuada entre los miembros y los directivos, por lo que no se tienen bien establecidas las funciones de cada persona, así como las responsabilidades para con los demás, de manera que todos quieren participar y tener conocimiento de todo, no es que esto sea malo sino que debe existir una organización y personas definidas para la elaboración de reportes y para participar en determinadas áreas, así como en la supervisión de las mismas.

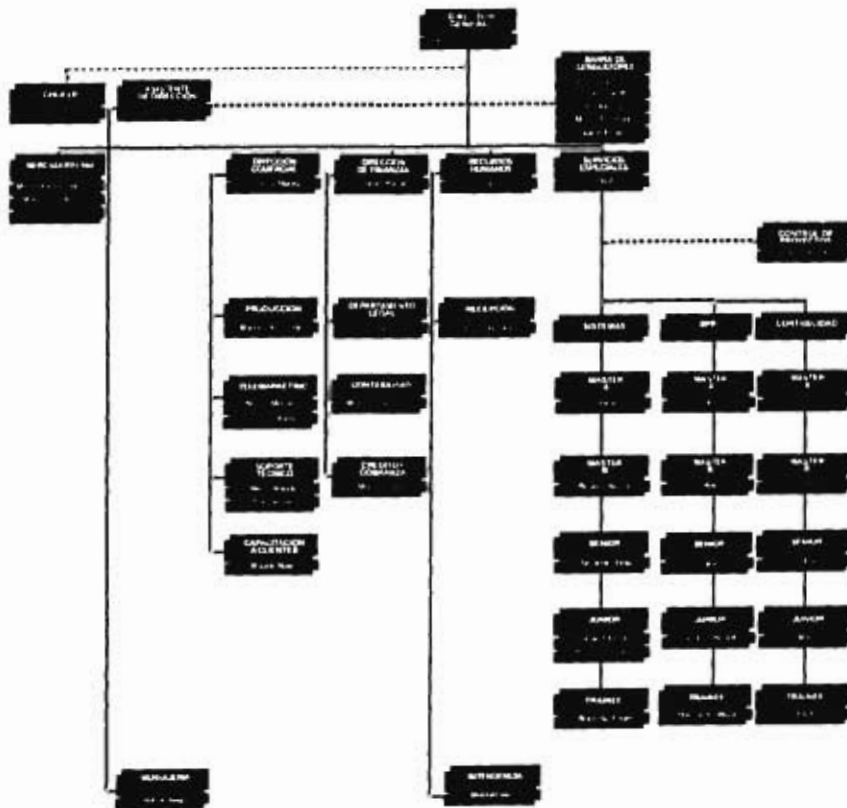
Hay una ausencia de determinados departamentos para realizar las operaciones, y que son necesarios para un mejor control y relación entre los demás departamentos como es el caso del departamento de compras, ya que no existe y es vital en cualquier organización para surtir del material necesario a los demás departamentos anticipándose a sus necesidades.

A pesar de que se cuenta con un organigrama definido en su estructura, existe una deficiencia en la limitación de actividades, y de organización por lo que se produce una confusión en cuanto el reporte de tareas y supervisión de las mismas.

ESTA TESIS NO DEBE
SALIR DE LA BIBLIOTECA



Organograma Actual



En este organigrama no se presenta un orden de jerarquías de los departamentos, es decir no se muestra que departamento o departamentos dependen de otro. Sólo supone una relación de áreas, en consecuencia en la empresa no se siguen las jerarquías mostradas.

2.4.2- PERSONAL

El personal de toda empresa es un factor crítico y determinante para el desarrollo de la misma ya que éste es quien lleva a la empresa con su trabajo diario a cumplir sus objetivos, y depende de él el éxito o fracaso de la misma.

Businessware está consciente de esto por lo que tiene algunos cursos de capacitación que son parte fundamental para el desarrollo del personal en la empresa así como en su vida personal.

Aunque en este aspecto es necesaria una integración mayor como equipo de trabajo.

Necesita establecer ciertas políticas para el flujo de la información, para que todo el personal se encuentre enterado de los logros de la empresa, y de la forma como deben de realizar su trabajo, ya que existe una confusión en aspectos como:

- A quién reportar
- Parámetros para los reportes
- Metodologías.

El personal carece de una conciencia sobre las actividades que le corresponden a cada quien por lo que existe un descontrol en la operación esto ocasionado por la interacción e intervención de personal no asignado en procesos, áreas y actividades que no les corresponden.

Es necesario tener un control de la eficiencia del personal involucrado en proyectos con los clientes, esto con el fin de conocer el costo de operación, así como el valor agregado que los participantes dan a la empresa.

El control de tiempo en el personal de oficina es una factor también muy importante, ya que es necesario poder conocer el tiempo de operación real (horas de comida, entrada, salida).

Actualmente solo existe un plan de trabajo establecido para el personal de servicios especiales ya que éstos trabajan basados en una proyección de objetivos por alcanzar en base a fechas determinadas.

Pero es necesario que se establezcan planes de trabajo (proyecto o agenda de trabajo) para cada área de la empresa y por cada miembro a fin de que se pueda realizar una evaluación de su eficiencia a la vez que se alcanzan objetivos que la empresa determina y hacia los cuales se dirige.

El establecer un manual de políticas el cual sea entregado a los miembros y se tenga bien definido de acuerdo a las áreas que estén involucradas.

El personal necesita ser capacitado constantemente para tener una mejor orientación al cliente y estar mejor preparados, en conocimientos de la materia como en servicio.

Entre otras cosas no se cuenta con el material necesario para que el personal se pueda identificar en las diferentes empresas a las que dan servicio, actualmente se cuenta con un "pin", pero no es suficiente debido a que no es una herramienta personalizada.

2.4.3-EQUIPO TECNOLÓGICO

Para poder llevar a cabo un proyecto es necesario que la empresa cuente con equipo de punta, para ser utilizado tanto para las

presentaciones con los clientes, capacitación, así como para poder ofrecerles un servicio de excelencia y con la más alta calidad.

Actualmente cuentan con equipo de vanguardia pero en determinadas áreas, lo que ocasiona que en algunos casos no se dé el servicio con la rapidez que las circunstancias ameritan, actualmente la empresa cuenta con 7 áreas distinguibles.

Dichas áreas son:

1. Ventas
2. Crédito y cobranza
3. Telemarketing
4. Marketing
5. Servicios especiales
6. Contabilidad y finanzas
7. Recursos humanos

Un problema que se presenta es que no se cuenta con equipo suficiente como es el caso de impresoras, computadoras para poder desarrollar un flujo operacional más eficiente, ya que en determinadas áreas como es el caso de Servicios Especiales se cuenta con mayor número de gente operando ya que así lo requiere la operación de la empresa, y existe un cuello de botella al contar con poco equipo.

2.4.4- SISTEMA PARA LA OPERACIÓN: CRESCENDO SE

El sistema utilizado para la operación es Crescendo SE el cual es uno de los más avanzados sistemas de información para la alta dirección de empresas con actividades comerciales. Su desarrollo responde a la adecuación necesaria a las necesidades de la empresa, teniendo aportaciones a la misma tales como:

Módulo de telemarketing, menús editables, editor de texto, diarios de ventas, corte de caja, cuadro de operaciones, menús de vista rápida, cierre de clientes, etc.

Dicho sistema está diseñado para controlar en línea, toda la información que se deriva de la actividad comercial de un negocio: ventas, compras, cuentas por cobrar, cuentas por pagar, proveedores, inventarios entre otros, genera automáticamente movimientos contables exportables a los programas de contabilidad más comerciales.

Aunque el sistema utilizado está adaptado a las necesidades de la empresa no es utilizado al 100% ya que no se manejan máximos y mínimos, no se tiene establecida una base de clientes prospectos, etc.

2.4.5- LOGÍSTICA

Esto es algo que debe tener muy presente y preocuparse por desarrollar toda empresa, se entiende por logística a aquel conjunto de actividades que se deben seguir para obtener una mejora en la operación y desarrollo de actividades óptimas y más convenientes para la empresa, todo esto mediante una planeación adecuada.

Entre la manera de desarrollar la reingeniería de procesos, es necesario tener un plan de trabajo en el cual se puedan ver los objetivos y metas a alcanzar en las fechas determinadas, realizar el estudio de los procesos actuales identificando sus responsables y tiempo de operación, identificar los principales problemas mediante el seguimiento en los procesos, realizar una reestructuración de la organización, llevar a cabo los nuevos procesos involucrando al personal para dar solución a la problemática encontrada.

Logrando de esta manera una reingeniería exitosa.

2.4.6- DIFUSIÓN

Businessware actualmente tiene la necesidad debido a su crecimiento, al mercado tan exigente, y a la competencia tan feroz, que se encuentre presente en la mentalidad de el mayor número posible de

personas (principalmente empresarios) los cuales necesitan este tipo de servicios y de software para acrecentar y eficientar sus empresas, así como con una difusión más abierta y directa.

La difusión con la que se cuenta no es la suficiente para hacer que más empresarios se acerquen a requerir los servicios, o que las ventas del software aumente.

Los medios que utilizan hoy en día para llevar a cabo su difusión son los siguientes:

1. Anuncios en revistas.- Este tipo de difusión es muy buena ya que se anuncia en revistas las cuales van dirigidas a la gente de negocios, y que tiene un acceso fácil a éstas.

Las revistas utilizadas son:

- Entrepreneur

Solo es utilizada una por lo cual el alcance que se puede tener no es el óptimo.

2. Contacto de clientes.-La empresa es contactada o se contacta a través de recomendaciones, y de entrevistas que contacta el director de ventas para realizar una demostración del sistema y hablar sobre los servicios ofrecidos.

Con lo anterior podemos ver que necesita tener un enfoque estratégico en este punto para abarcar más mercado, ya que tiene las

herramientas suficientes para poder realizarlo (infraestructura, capacidad, buen servicio, objetivos definidos)

2.4.7- DISTRIBUCIÓN

Actualmente cuenta con un grupo de personas DVA las cuales se encargan de la comercialización de los productos, éste junto con la empresa matriz es la principal fuente de distribución y única, enfocándose a vender los servicios de consultoría (incluyendo al sistema) , por lo que se podría tener un crecimiento mayor si se pudiera tener un enfoque a la venta del producto (sistema) en más puntos de venta, de manera que por medio de este se consiguiera obtener la atención de los clientes para vender los proyectos de servicio.

2.5- PROCESOS ESENCIALES

Los procesos esenciales son aquéllos que son necesarios para poder llevar a cabo la operación diaria y que se encuentran interrelacionados, mediante el intercambio de información y de operaciones ya que las acciones de uno tomará repercusiones en los demás.

Por lo anterior es necesario conocer la manera en que interactúan y las actividades que llevan implícitas cada uno.

A continuación se detallan los procesos para el funcionamiento de Businessware.

2.5.1- PROCESO EN VENTAS

Diagrama del Proceso de Comercialización

A continuación se describen cada una de las actividades que se realizan en la comercialización de los productos, con el cálculo de tiempos aproximados en que se elaboran cada una de estas actividades:

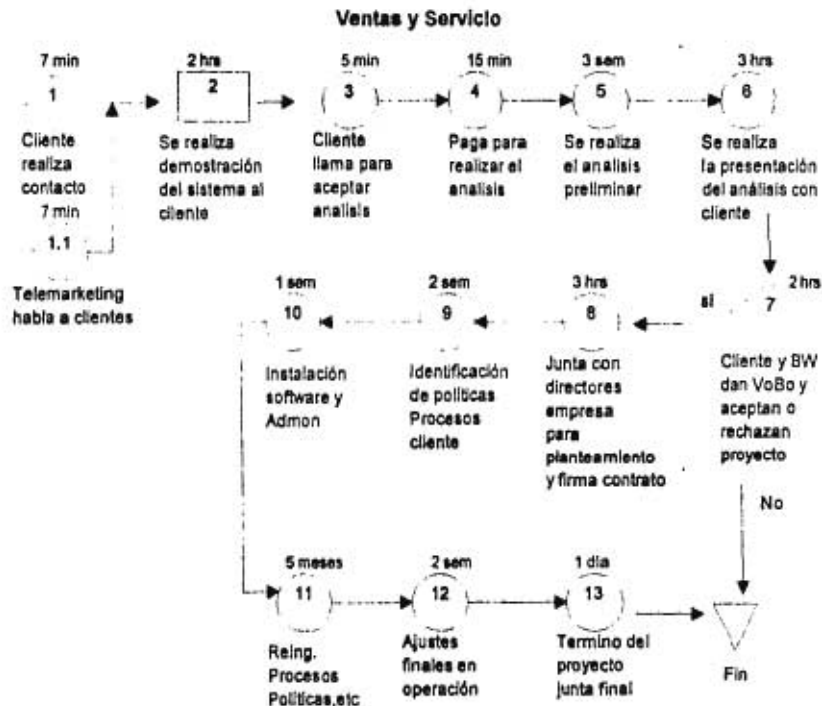


Figura 17

| Tiempo total aproximado del Proceso | |
|-------------------------------------|--------------------------|
| Real 6 meses | Espera 5 meses |

Explicación del Proceso

1.- Contacto del Cliente .- Este puede ser de dos tipos:

1.1.- *Cliente realiza contacto* .- El cliente se comunica vía telefónica o se presenta personalmente solicitando los servicios deseados.

1.2.- *Telemarketing habla a clientes* .- El departamento de telemarketing se comunica con el posible cliente para dar información sobre los servicios que se ofrecen.

2.- Se realiza demostración .- El director de comercialización visita al cliente con el objeto de mostrar el sistema y platicar sobre los servicios que se dan junto con la venta del mismo.

3.- Cliente llama para aceptar .- El cliente se comunica nuevamente para dar su veredicto de la aceptación de un análisis a su empresa, con el objeto de detectar sus requerimientos.

4.- Paga para análisis .- El Cliente realiza el pago directamente en las instalaciones o realiza depósito informando a Businessware y enviando la ficha correspondiente.

5.- Se realiza el análisis .- Businessware realiza un análisis preliminar detectando los requerimientos de la empresa mediante las entrevistas a personal de la empresa cliente.

6.- Se realiza la presentación .- Los directores de la empresa cliente junto con Businessware se reúnen para mostrar las necesidades detectadas en el análisis preliminar.

7.- Aceptación o rechazo.- Se realiza una junta en la cual los cliente y Businessware aceptan o rechazan el proyecto según el acuerdo.

8.- Junta con cliente .- Una vez que el proyecto fue aceptado se realiza un planteamiento de los procesos actuales y se firma el contrato.

9.- Identificación de procesos .- Se realiza un análisis para identificar la logística que el cliente realiza en ese momento, analizando las actividades de cada proceso.

10.- Instalación de software y administración .- Se realiza un estudio del equipo tecnológico con el que cuenta y se lleva a cabo la instalación del sistema, al mismo tiempo que se define una nueva logística.

11.- Reingeniería .- Se lleva a cabo la reingeniería en todos sus aspectos, este paso tiene una duración variable dependiendo de las necesidades de la empresa cliente.

12.- Ajustes finales .- Se realizan los ajustes necesarios combinando la logística implantada y el software a fin de lograr una sincronización.

13.- Junta final .- Se realiza una junta verificando los alcances obtenidos, y realizando una comparación entre el flujo actual y el anterior. Concluyendo con una carta de terminación del proyecto.

Responsables

Gabriel Nuñez (Ventas)
Master de Proyecto

Nota: Es importante indicar que el tiempo operativo del proceso de comercialización, se realizó en base a un proyecto promedio, ya que depende de la magnitud del proyecto para que este tiempo se incremente.

Controles de Operación:

- ☞ Pedido de Ventas
- ☞ Pago del Cliente
- ☞ Proyección
- ☞ Bitácora

2.5.2- PROCESO EN COMPRAS

Diagrama del Proceso de Compras

A continuación se describen cada una de las actividades que se realizan en la compra de los productos, con el cálculo de tiempos aproximados en que se elaboran cada una de estas actividades:

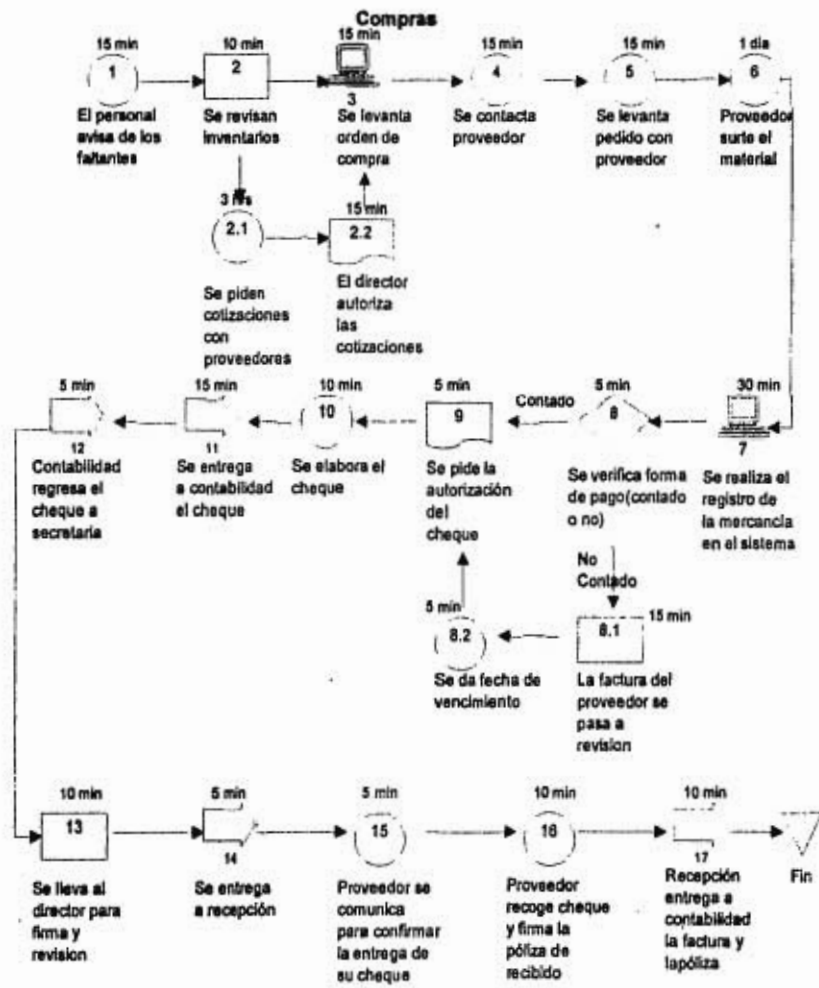


Figura 18

| Tiempo total aproximado del Proceso | |
|-------------------------------------|--------------------|
| Real 1 día 3.5 hrs | Espera 1-4 días |

Explicación del Proceso

1.- El Personal avisa .- Cuando un miembro del personal de cualquier área detecta algún faltante para realizar su trabajo, avisa a la asistente del director.

2.- Se revisan inventarios.- La asistente del director revisa el inventario del material requerido, proporcionándolo si existe, y pidiéndolo al proveedor en caso contrario.

2.1.- *Se piden cotizaciones* .- Si es un material que no se tiene asignado a un proveedor se piden diversas cotizaciones para elegir a los más apropiados según políticas.

2.2.- *El director autoriza* .- El director autoriza las cotizaciones más apropiadas para realizar el surtido del material requerido.

3.- Se levanta orden de compra .- La asistente del director levanta la orden de Compra con el material que se requiere.

4.- Se contacta proveedor .- Se contacta al proveedor convenido para que realice el surtido del material.

5.- Levantamiento de pedido .- Se realiza el levantamiento del pedido por el material y cantidades requeridas para mantener un "stock" por cierto tiempo.

6.- Proveedor surte .- El proveedor surte el material requerido, ya sea directamente él, o se manda al mensajero para recoger el material.

7.-Registro en el sistema.-Se registra la mercancía en el sistema para llevar el control contable de la misma.

8.-Verifican forma de pago .- De acuerdo a los términos del proveedor se paga al contado o no.

8.1.-Factura a revisión .- En caso de que no sea al contado se pasa la factura a revisión.

8.2.-Fecha de vencimiento .- Se archiva el vencimiento de la factura con el objeto de preparar el pago para la fecha indicada.

9.- Autorización de Cheque .- La asistente de dirección pide la autorización al Director General por la suma requerida.

10.-Elaboración de cheque.- Se elabora el cheque por la cantidad autorizada para el pago.

11.-Entrega de cheque .- Se entrega al departamento de contabilidad el cheque con la suma autorizada para que se registre para fines de control.

12.- Regresa el cheque.- El departamento de contabilidad regresa el cheque a la asistente del director una vez que se registró.

13.-Firma y revisión .- Se lleva el cheque con el director para su firma y revisión.

14.-Entrega a recepción .- El cheque es entregado a recepción a fin de que le sea entregado al proveedor.

15.-Proveedor confirma.- El proveedor se comunica a fin de confirmar si su pago (cheque) ya esta listo.

16.-Proveedor recoge.- El proveedor recoge su cheque y firma la póliza correspondiente de recibido.

17.-Recepción entrega póliza.- Recepción entrega a contabilidad la factura y la póliza firmados a fin de ser registrados en el sistema y archivados.

Responsables

Director General
Angela Samaniego (Secretaria)
Maricela Hernández (Contabilidad)

Nota: Es importante indicar que el tiempo operativo del proceso de comercialización, se realizó en base a un pedido promedio, ya que depende de la magnitud del pedido para que este tiempo se incremente.

Controles de Operación:

- ☞ Aviso del Personal
- ☞ Factura Mercancía
- ☞ Cheque autorizado
- ☞ Registro de Cheque
- ☞ Póliza de Recibido

2.5.3- PROCESO EN CRÉDITO Y COBRANZA

Diagrama del Proceso de Crédito y Cobranza

A continuación se describen cada una de las actividades que se realizan en la cobranza a los clientes, con el cálculo de tiempos aproximados en que se elaboran cada una de estas actividades:

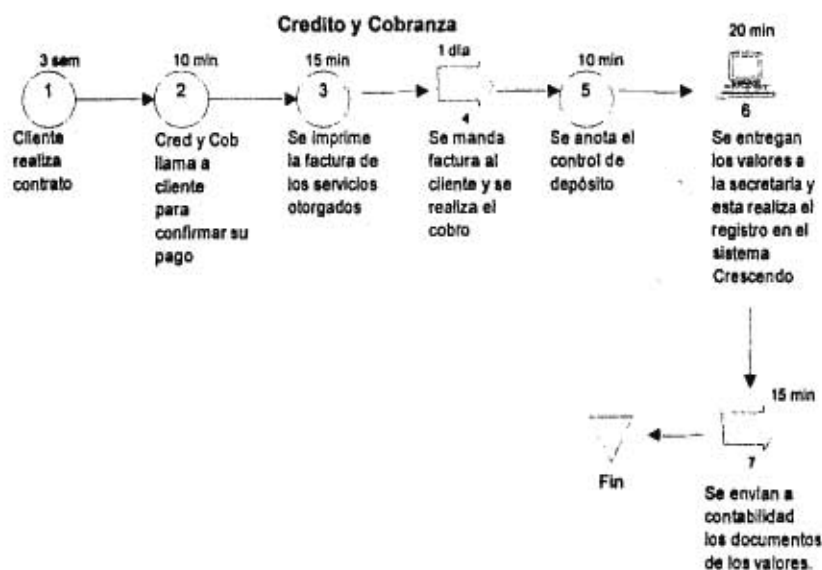


Figura 19

| Tiempo total aproximado del Proceso | |
|-------------------------------------|---------------|
| Real | Espera |
| 1 día 1 hrs | 3 sem |

Explicación del Proceso

1.-Cliente contrata.- El cliente realiza la contratación de los servicios determinados.

2.-Confirmación de pago .- El departamento de crédito y cobranza llama al cliente para confirmar su pago.

3.-Se imprime factura.- El depto. de crédito y cobranza imprime la factura correspondiente por los servicios otorgados.

4.-Se cobra al cliente .- El mensajero entrega al cliente su factura y realiza el cobro correspondiente.

5.-Anota control.- El departamento de crédito y cobranza anota el depósito realizado para llevar un control.

6.-Entrega de valores .- Se entregan los valores y documentos correspondientes al cobro a la asistente de la dirección para que los capture en el sistema.

7.-Envío a contabilidad .- La asistente del director envía los valores y documentos registrados a contabilidad para que los archive y se registre para su control.

Responsables

Mario Chávez (Crédito y Cobranza)
Angela Samaniego (Secretaria)
Maricela Hernández (Contabilidad)

Nota: Es importante indicar que el tiempo operativo del proceso de comercialización, se realizó en base a un pedido promedio, ya que depende de la magnitud del pedido para que este tiempo se incremente.

Controles de Operación:

- ☞ Factura
- ☞ Control de Depósito
- ☞ Registro de documentos
- ☞ Captura en Sistema

2.5.4- PROCESO EN CUENTAS POR PAGAR**Diagrama del Proceso de Cuentas por Pagar**

A continuación se describen cada una de las actividades que se realizan en el pago a los proveedores, con el cálculo de tiempos aproximados en que se elaboran cada una de estas actividades:

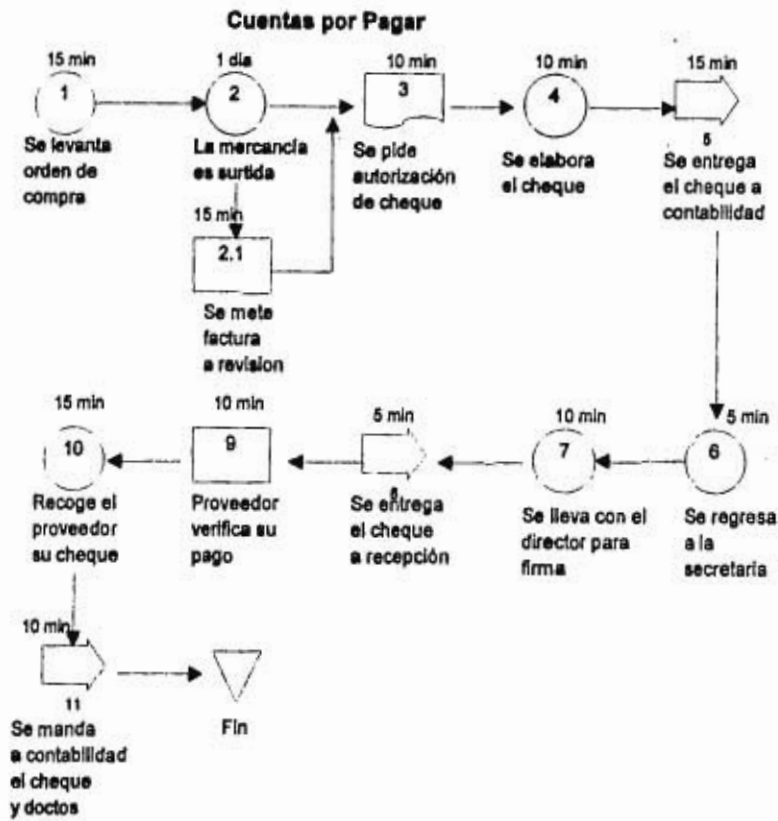


Figura 20

| Tiempo total aproximado del Proceso | |
|-------------------------------------|----------|
| Real | Espera |
| 1 día 2 hrs | 1-4 días |

Explicación del Proceso

1.- Se levanta orden de compra.- La asistente del director levanta la orden de compra con el material que se requiere.

2.-La mercancía es surtida.- El proveedor surte el material requerido, ya sea directamente él, o se manda al mensajero para recoger el material.

2.1.- *Factura a revisión.*- En caso de que no sea al contado se pasa la factura a revisión.

3.-Autorización de cheque.- La asistente de dirección pide la autorización al director general por la suma requerida.

4.- Elaboración de cheque.- Se elabora el cheque por la cantidad autorizada para el pago.

5.-Entrega de cheque a contabilidad.- Se entrega al departamento de Contabilidad el cheque con la suma autorizada para que se registre para fines de control.

6.-Entrega de cheque a secretaria.- El departamento de contabilidad regresa el cheque a la asistente del director una vez que se registró.

7.-Firma del director.- Se lleva el cheque con el director para su firma y revisión.

8.-Entrega de cheque a recepción.- El cheque es entregado a recepción a fin de que le sea entregado al proveedor.

9.-Verifica pago.- El proveedor se comunica a fin de confirmar si su pago (cheque) ya está listo.

10.-Recoge el proveedor cheque.- El proveedor recoge su cheque y firma la póliza correspondiente de recibido.

11.-Entrega de documentos a contabilidad.- Recepción entrega a contabilidad la factura y la póliza firmados a fin de ser registrados en el sistema y archivados.

Responsables

Director General
Angela Samaniego (Secretaria)
Maricela Hernández (Contabilidad)

Nota: Es importante indicar que el tiempo operativo del proceso de comercialización, se realizó en base a un pedido promedio, ya que depende del la magnitud del pedido para que este tiempo se incremente.

Controles de Operación:

- ☞ Factura
- ☞ Control de depósito
- ☞ Registro de documentos
- ☞ Captura en Sistema

2.6- SERVICIOS ESPECIALES

El área llamada servicios especiales está constituida por un grupo de consultores los cuales son encargados de dar los diferentes servicios en proyectos que la empresa otorga a los clientes.

Se tienen diferentes tipos de servicio de acuerdo a las necesidades del cliente.

Actualmente se cuentan con diferentes rangos dentro de este departamento los cuales son:

- Master A
- Master B
- Senior
- Junior
- Trainee

Estas categorías de acuerdo a la antigüedad en la empresa, capacitación adquirida y desarrollo en los proyectos.

Los cuales se encuentran dentro de 3 diferentes ramas que son:

- Sistemas
- Contabilidad
- Logística

Podemos observar que se tiene una organización estructural muy compleja, la cual en ocasiones por lo mismo no se lleva a cabo.

2.7- SERVICIOS POST-VENTA

Como parte del servicio post-venta actualmente se cuenta con 3 tipos de servicios:

1.-Soporte técnico.- Consiste en un grupo de personas las cuales dan soporte vía telefónica, es decir, cuando un cliente en el desarrollo operacional tiene alguna dificultad en el sistema, se comunica a

Businessware, de esta manera se tratará de dar solución al problema guiándolo telefónicamente para que pueda resolver su problema.

2.-Servicio Personalizado.- Este servicio consiste en visitar al cliente en caso de que el problema sea mayor y no pueda resolverse mediante el soporte técnico, cabe mencionar que dicho servicio se presta siempre y cuando el problema sea ocasionado en procesos desarrollados por Businessware a lo largo de alguno de sus servicios.

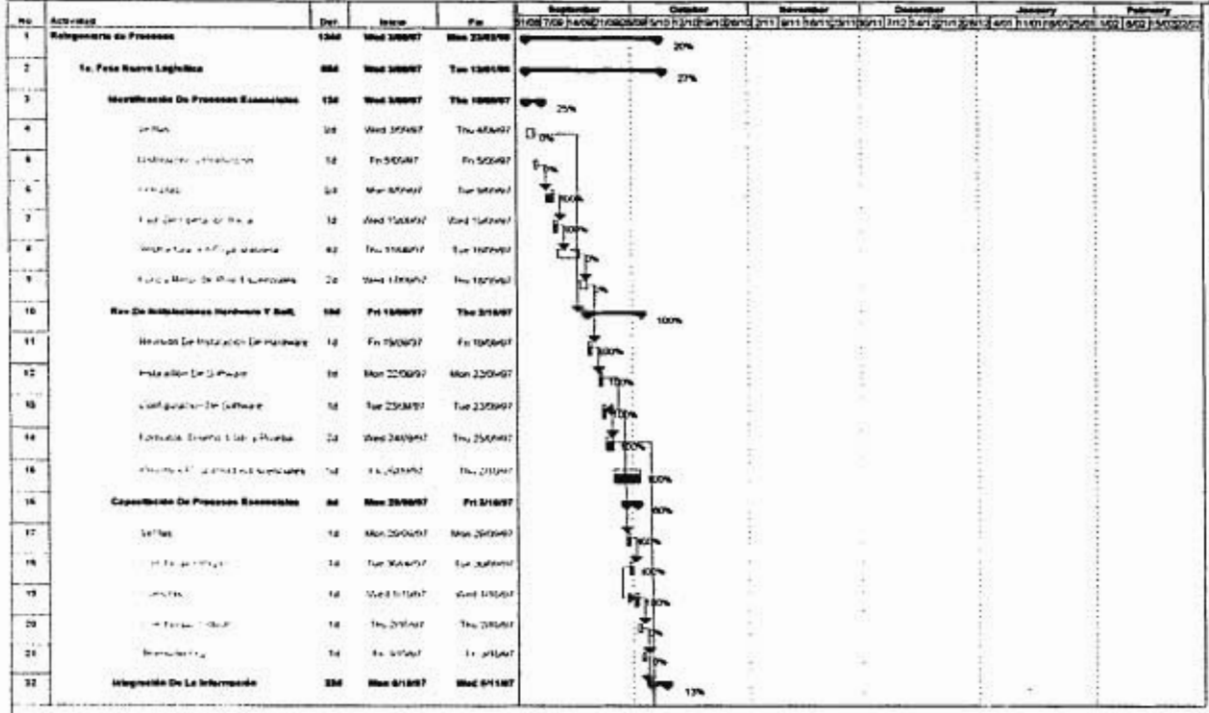
3.-Servicio Adicional.- Aquí se incluyen los servicios que el cliente desea obtener después del término de su contrato de servicio, esto es, cualquier corrección, modificación o creación de los procesos (tanto operacionales como de logística).



Es necesario tener una planeación de las actividades que se desarrollarán a lo largo del proyecto de reingeniería, de esta manera se podrán alcanzar objetivos definidos, para lograr un éxito.

La proyección para llevar a cabo la reingeniería de procesos de negocios de Businessware se muestra a continuación, incluyendo las fases que la componen y las fechas establecidas para la realización de cada actividad.

BUSINESSWARE

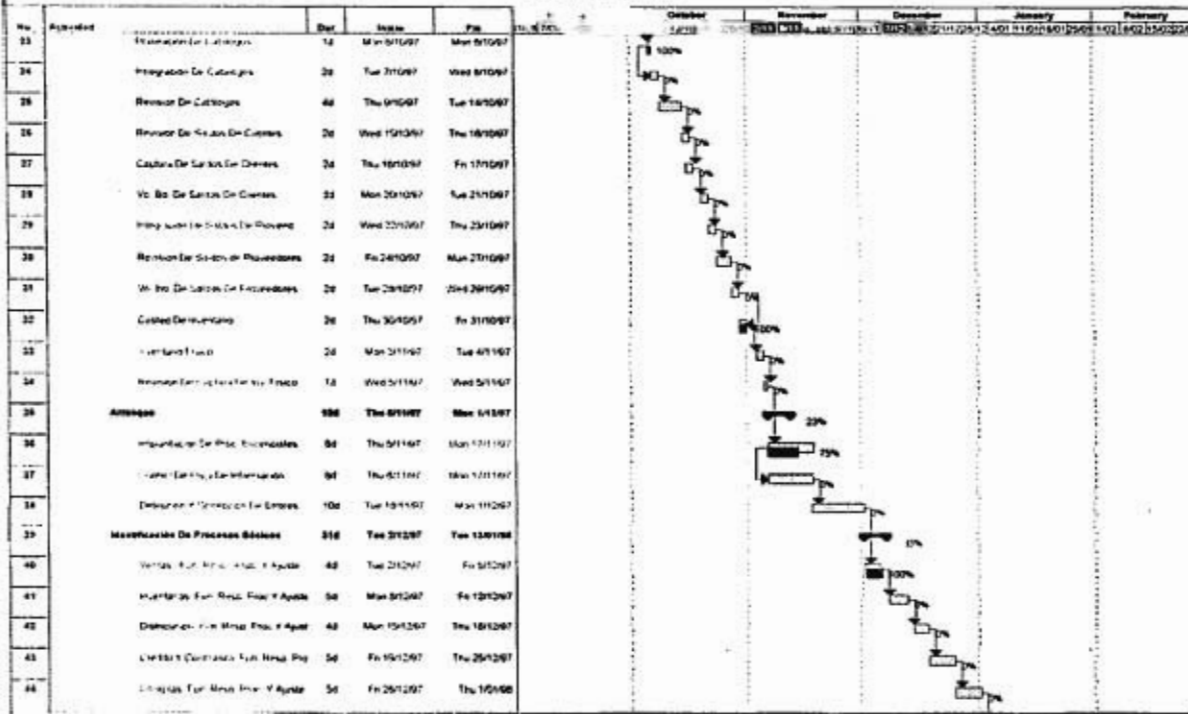


Proyecto BUSINESSWARE, 5 A DE +
Fecha 23/09/97

| | | | | | |
|------------------------|--|---------------------|--|--------------|--|
| No Crítica | | Crítica | | Milestone | |
| Progreso de No Crítica | | Progreso de Crítica | | Act. Resumen | |

BUSINESSWARE

BUSINESSWARE



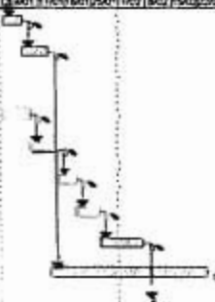
Proyecto BUSINESSWARE, SA DE
Fecha 22/03/97

No Crítica Crítica Milestone
Progreso de No Crítica Progreso de Crítica Act. Resumen

BUSINESSWARE

BUSINESSWARE

| No | Actividad | Dur. | Inicio | Fin | Calendar | | | | | | | | | | | | | | | |
|----|----------------------------------|------------|-------------------|--------------------|-----------|---------|----------|----------|---------|----------|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|
| | | | | | September | October | November | December | January | February | | | | | | | | | | |
| 46 | Cumple con pagar Fun. Resp. Proc | 30 | Fr 20/1/96 | Tue 25/1/96 | | | | | | | | | | | | | | | | |
| 46 | Selec. de un proveedor | 50 | Wed 26/1/96 | Tue 13/2/96 | | | | | | | | | | | | | | | | |
| 47 | 2a. Fase De Legales | 376 | Fr 29/1/96 | Mar 28/2/96 | | | | | | | | | | | | | | | | |
| 48 | Inv. con Y Argus de Recursos | 54 | Fr 20/1/96 | Thu 8/2/96 | | | | | | | | | | | | | | | | |
| 49 | Inv. con Y Argus de Recursos | 54 | Fr 8/2/96 | Thu 15/2/96 | | | | | | | | | | | | | | | | |
| 50 | Inv. con Y Argus de Recursos | 30 | Fr 16/2/96 | Tue 20/2/96 | | | | | | | | | | | | | | | | |
| 51 | Inv. con Y Argus de Recursos | 40 | Wed 21/2/96 | Mon 26/2/96 | | | | | | | | | | | | | | | | |
| 52 | Inv. con Y Argus de Recursos | 50 | Tue 27/2/96 | Fr 9/3/96 | | | | | | | | | | | | | | | | |
| 53 | Inv. con Y Argus de Recursos | 200 | Wed 14/3/96 | Mon 23/3/96 | | | | | | | | | | | | | | | | |
| 54 | Inv. con Y Argus de Recursos | 10 | Mon 19/3/96 | Mon 19/3/96 | | | | | | | | | | | | | | | | |



Proyecto BUSINESSWARE, S.A DE I.
Fecha 22/03/97

| | | | | | |
|------------------------|--|---------------------|--|--------------|--|
| No Critica | | Critica | | Milestone | |
| Progreso de No Critica | | Progreso de Critica | | Act. Resumen | |

CAPÍTULO III

3.- REINGENIERIA APLICADA

En este capítulo se mostrará la nueva logística en la cual se basará la empresa para lograr una optimización, y una mayor eficiencia en el desarrollo de su trabajo diario.

Dicha logística creada a partir de las necesidades detectadas en la forma anterior de operación, mediante un análisis de las actividades y recursos necesarios para eficientar los diversos procesos, así como para la creación de un clima de trabajo adecuado para las operaciones, logrando así la eliminación de actividades no necesarias y que no dan un valor agregado a los procesos, mediante la creación de procesos más eficientes, siendo de esta manera benéfico para la empresa y para los clientes, al hacer más cortos, menos costosos y no burocráticos los procesos.

3.1- OBJETIVOS PRINCIPALES DE LA REINGENIERIA

Para lograr una reingeniería exitosa es necesario el tener presentes los principales objetivos por los que se está llevando a cabo dicha reingeniería, ya que estos marcan la pauta hacia dónde nos dirigimos y qué es lo que se quiere alcanzar.

Dichos objetivos deben ir a favor de la misión de la empresa ya que de lo contrario no se buscaría llegar a la meta para lo cual fue creada la empresa.

Entre los principales objetivos al hacer la reingeniería figuran:

- Definir las funciones de los miembros de la organización
- Enfocar sus esfuerzos a la actividades que le corresponden
- Identificar sus responsabilidades dentro y fuera de la organización
- Concientizar al personal del alcance de sus actividades
- Adecuar la estructura a los nuevos procesos y sub-procesos
 - Megaproceso
 - Megaproceso servicios especiales
 - Análisis preliminar
 - Ventas
 - Compras
 - Cuentas por cobrar
 - Cuentas por pagar
 - Costeo, Eficiencia y plan de incentivos
- Eficientar el trabajo del personal
- Enfocar los esfuerzos a la satisfacción del cliente (internos y externos)

A continuación se verán estos objetivos explicados de una manera más detallada.

3.2.- AUMENTO DE LA CAPACIDAD

Por lo que se mencionó se puede ver que la empresa tiene actualmente un crecimiento considerable por lo que es de gran importancia el crecer en su capacidad, refiriéndonos como capacidad no sólo al espacio físico sino también al aumento en su producción, servicio, tecnología, eficiencia, proyectos atendidos simultáneamente.

Es fundamental que se tenga un espacio adecuado, equipo suficiente y un crecimiento en las habilidades del personal en paralelo con el crecimiento de una organización ya que de lo contrario no se obtendrá el crecimiento óptimo y con la eficiencia a los clientes requerida.

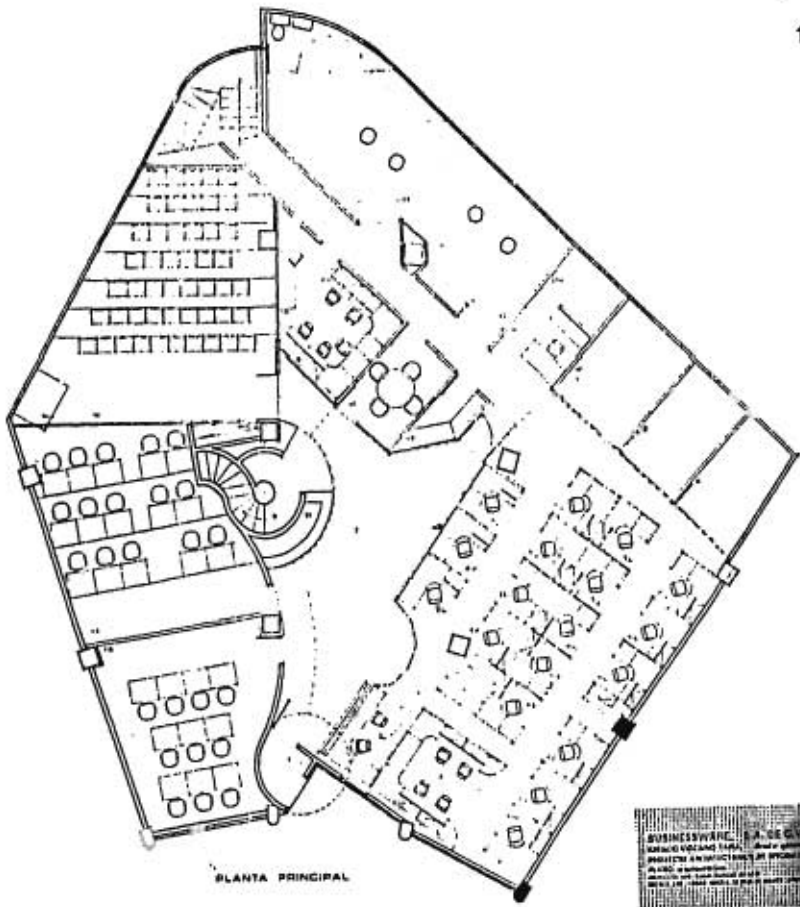
3.2.1.-CRECIMIENTO DEL ESPACIO FÍSICO Y DISTRIBUCIÓN FÍSICA

Debido al crecimiento con el que cuenta la empresa es necesario llevar a cabo una expansión tanto en personal como en el aspecto físico, es decir, crear una expansión en el área de trabajo, esto con el objeto de distribuir de mejor manera las actividades de los empleados, teniendo un mayor espacio en el que puedan realizar de una manera más eficiente su trabajo, definiendo a la vez las áreas dentro de las nuevas oficinas.

Este espacio propuesto consta de un área para las oficinas principales, área para la ejecución de tareas del personal de servicios especiales, auditorio para llevar a cabo las propuestas (análisis preliminar de los proyectos), y para capacitación del personal, salones para las capacitaciones que se dan como servicio, y para el mismo personal, área de "marketing", y de producción de los sistemas.

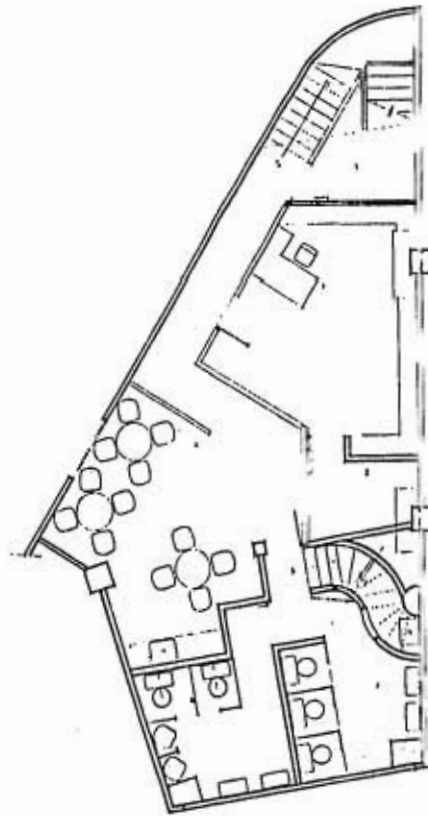
Un espacio en el que se puedan desarrollar las tareas es parte fundamental para el desarrollo operacional de la empresa , así como motivador para aumentar la eficiencia ya que es un lugar donde se pasa el mayor tiempo del día, por lo que si es un lugar donde se pueda trabajar placentemente, el personal se encontrará con mayor incentivo para realizar sus tareas.

La distribución nueva se muestra en el siguiente plano:



PLANTA PRINCIPAL

BUSINESSWARE S.A. DE C.S.
SOCIETATE CU RASPUNDABILITATE LIMITATA
PROIECT DE ARHITECTURA DE INTERIOR
PLANUL DE AMPLASARE
SCALA 1:1000
PROIECTAT DE ARHITECTURA DE INTERIOR



PLANTA BAJA

| MATERIALES | |
|-------------|----------------------|
| 1. Muro | 2.000 m ² |
| 2. Piso | 1.500 m ² |
| 3. Techo | 1.500 m ² |
| 4. Puerta | 100 m ² |
| 5. Ventana | 200 m ² |
| 6. Escalera | 100 m ² |
| 7. Silla | 100 m ² |
| 8. Mesa | 100 m ² |
| 9. Silla | 100 m ² |
| 10. Mesa | 100 m ² |
| 11. Silla | 100 m ² |
| 12. Mesa | 100 m ² |
| 13. Silla | 100 m ² |
| 14. Mesa | 100 m ² |
| 15. Silla | 100 m ² |
| 16. Mesa | 100 m ² |
| 17. Silla | 100 m ² |
| 18. Mesa | 100 m ² |
| 19. Silla | 100 m ² |
| 20. Mesa | 100 m ² |
| 21. Silla | 100 m ² |
| 22. Mesa | 100 m ² |
| 23. Silla | 100 m ² |
| 24. Mesa | 100 m ² |
| 25. Silla | 100 m ² |
| 26. Mesa | 100 m ² |
| 27. Silla | 100 m ² |
| 28. Mesa | 100 m ² |
| 29. Silla | 100 m ² |
| 30. Mesa | 100 m ² |
| 31. Silla | 100 m ² |
| 32. Mesa | 100 m ² |
| 33. Silla | 100 m ² |
| 34. Mesa | 100 m ² |
| 35. Silla | 100 m ² |
| 36. Mesa | 100 m ² |
| 37. Silla | 100 m ² |
| 38. Mesa | 100 m ² |
| 39. Silla | 100 m ² |
| 40. Mesa | 100 m ² |
| 41. Silla | 100 m ² |
| 42. Mesa | 100 m ² |
| 43. Silla | 100 m ² |
| 44. Mesa | 100 m ² |
| 45. Silla | 100 m ² |
| 46. Mesa | 100 m ² |
| 47. Silla | 100 m ² |
| 48. Mesa | 100 m ² |
| 49. Silla | 100 m ² |
| 50. Mesa | 100 m ² |
| 51. Silla | 100 m ² |
| 52. Mesa | 100 m ² |
| 53. Silla | 100 m ² |
| 54. Mesa | 100 m ² |
| 55. Silla | 100 m ² |
| 56. Mesa | 100 m ² |
| 57. Silla | 100 m ² |
| 58. Mesa | 100 m ² |
| 59. Silla | 100 m ² |
| 60. Mesa | 100 m ² |
| 61. Silla | 100 m ² |
| 62. Mesa | 100 m ² |
| 63. Silla | 100 m ² |
| 64. Mesa | 100 m ² |
| 65. Silla | 100 m ² |
| 66. Mesa | 100 m ² |
| 67. Silla | 100 m ² |
| 68. Mesa | 100 m ² |
| 69. Silla | 100 m ² |
| 70. Mesa | 100 m ² |
| 71. Silla | 100 m ² |
| 72. Mesa | 100 m ² |
| 73. Silla | 100 m ² |
| 74. Mesa | 100 m ² |
| 75. Silla | 100 m ² |
| 76. Mesa | 100 m ² |
| 77. Silla | 100 m ² |
| 78. Mesa | 100 m ² |
| 79. Silla | 100 m ² |
| 80. Mesa | 100 m ² |
| 81. Silla | 100 m ² |
| 82. Mesa | 100 m ² |
| 83. Silla | 100 m ² |
| 84. Mesa | 100 m ² |
| 85. Silla | 100 m ² |
| 86. Mesa | 100 m ² |
| 87. Silla | 100 m ² |
| 88. Mesa | 100 m ² |
| 89. Silla | 100 m ² |
| 90. Mesa | 100 m ² |
| 91. Silla | 100 m ² |
| 92. Mesa | 100 m ² |
| 93. Silla | 100 m ² |
| 94. Mesa | 100 m ² |
| 95. Silla | 100 m ² |
| 96. Mesa | 100 m ² |
| 97. Silla | 100 m ² |
| 98. Mesa | 100 m ² |
| 99. Silla | 100 m ² |
| 100. Mesa | 100 m ² |

3.2.2.- CRECIMIENTO EN PERSONAL Y ESTACIONES DE TRABAJO

Como ya se mencionó el crecimiento en el personal es fundamental, este crecimiento debe de involucrar a la cultura y los valores que estos tengan y obtengan en el desarrollo personal y laboral, ya que parte fundamental para el éxito de la reingeniería es el ambiente en el cual se va a desarrollar, es difícil establecer algunos parámetros en este aspecto aunque se pueden mencionar algunos que son clave para la reingeniería de procesos.

1. Tomar iniciativa y riesgos
2. Adaptarse al cambio
3. Actuar a la medida de competencia
4. Tomar decisiones
5. Trabajar como equipo (cooperando)
6. Estar abiertos a los requerimientos y conocimiento sobre posibles problemas
7. Confiar en los demás y ser confiable
8. Respetar a los demás (clientes externos e internos)
9. Responder por nuestras acciones y aceptar las responsabilidades
10. Recompensar y ser recompensados de acuerdo a nuestro desempeño
11. Juzgar y ser juzgados en base a nuestros labores.

"Lo que cuenta en toda organización no es el trabajo que uno realiza, sino que clase de persona es uno¹ "

3.3.- ORGANIGRAMA (REDISEÑO)

Tener un organigrama bien definido es parte esencial para llevar a cabo la reingeniería ya que de esta manera podemos conocer la relación que se establece entre el personal, así como poder crear una definición exacta de sus responsabilidades, y actividades que tienen que llevar a cabo en el desempeño diario y de manera más eficiente.

Todo esto con el objeto de poder organizar a la empresa alrededor de los procesos, es decir crear los nuevos procesos y que sus actividades se realicen de acuerdo a éstos , teniendo funciones específicas dentro de los procesos a fin de maximizar el contacto que se tiene con los clientes, para esto fue necesario definir las diferentes áreas de la empresa, las cuales fueron:

- Asistentes del Director
- Mercadotecnia
- Dirección Comercial
- Dirección Financiera
- Recursos Humanos
- Barra de Consultores

¹ Champy James, Reengineering Management: The mandate for new leadership, Harper Collins Publishers, Inc; USA 1995 p 157

- Servicios Especiales.

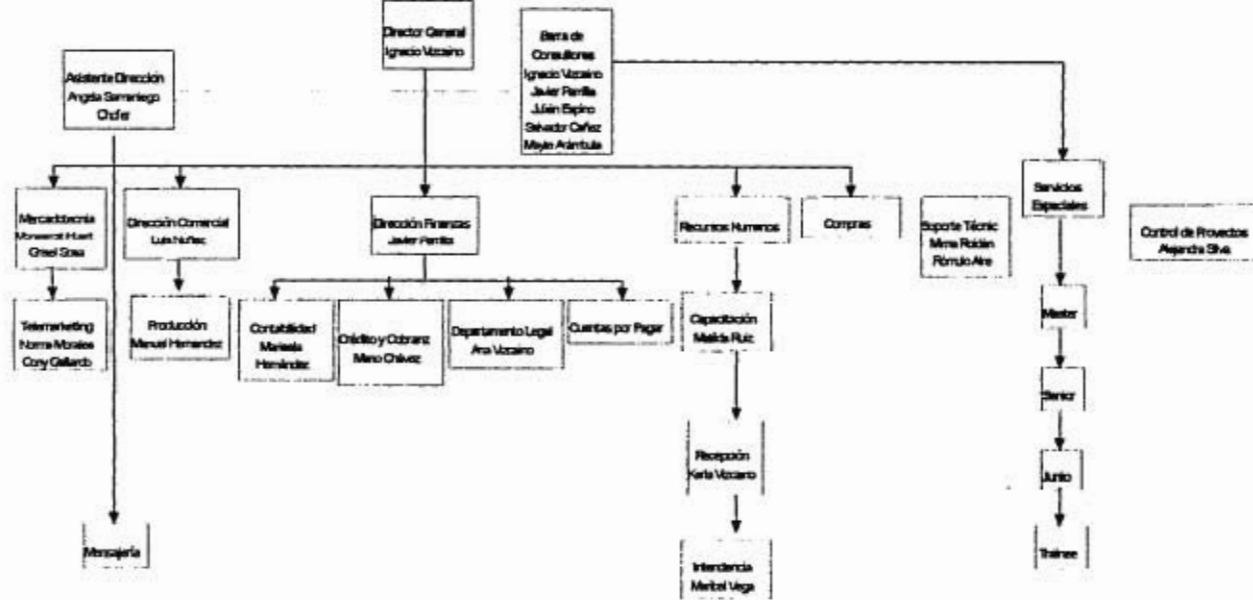
Distribuyendo en estas diferentes áreas al personal, con el objeto de definir sus funciones y tener una descripción clara de sus actividades.

A continuación se muestra el organigrama actual, en el cual se puede ver que los diferentes departamentos tienen una estructura definida, y lo más compacta posible, es decir, el personal tiene una relación más estrecha con los directivos lo cual produce que éstos estén conscientes y tengan una mayor disponibilidad tanto a los problemas como a su personal.

Este organigrama tiene la finalidad de que el cliente siempre esté como parte fundamental, es decir, que todos los esfuerzos se encuentren orientados a éste, con el fin de satisfacer sus necesidades y que dicha satisfacción sea mayor, todo esto se logra mediante el apoyo del director a la organización, preocupándose primordialmente por servir al cliente, satisfaciendo sus necesidades, valiéndose del apoyo tecnológico y operacional otorgado a los miembros de la organización, cambiando así el enfoque tradicional de que los miembros de la organización están para servir al jefe.

Organigrama

Organigrama Propuesto



3.4.- DESCRIPCIÓN DE FUNCIONES DEL NUEVO ORGANIGRAMA (DESCRIPCIÓN DE PUESTOS)

Es fundamental el crear un análisis de puestos ya que de esta manera se conocerán las habilidades aptitudes y potencial que deben tener las personas para realizar las diferentes actividades, para poder conocer dichas características se realizó un cuestionario en el cual se muestran las diferentes cualidades y aptitudes que son necesarias para desempeñar los puestos.

Todo esto con el objeto de que no se realicen duplicidad de actividades y cada persona realice las funciones que le corresponden logrando así una eficiencia mayor dedicándose a las actividades que a cada persona le corresponden.

Dicho cuestionario es como el que a continuación se muestra:

ANÁLISIS DE PUESTOS DE BUSINESSWARE

1.-Perfil de Puestos

Título del Puesto:

Sexo:

Edad:

Escolaridad:

Estado Civil:

Aspecto Físico: (presentación)

Capacidades Mentales: (Ejemplo; habilidad aritmética)

Capacidades Especiales: (Ejemplo; habilidad aritmética)

Experiencia Laboral:

Madurez: (Ejemplo: Capaz de asumir responsabilidades)

Otros: (Cualquier otra especificación del puesto)

2.-Descripción de Puestos

Datos básicos generales que deben existir en una descripción de puestos.

Fecha: (Fecha en la que se realizó la descripción del puesto)

Título del puesto:

Número de ocupantes:

Reporte a:

Supervisa a:

Misión del puesto: (Propósito o razón por la cual existe el puesto, según los objetivos de la empresa. El principal servicio que da).

Funciones: (Existen 3 preguntas básicas para identificar funciones: Qué hace, cómo la hace y para qué)

Responsabilidades:(Representan un nivel más alto que funciones)

Características del puesto: (Ejemplo: La operación diestra de: equipo de cómputo, máquinas de escribir etc.)

Como podemos ver dicho cuestionario se divide en 2 partes fundamentales que son:

- El perfil de puestos
- La descripción de puestos

En el Perfil de Puestos se describen las cualidades y experiencia que debe de tener la persona que ocupará el puesto de acuerdo a las actividades que deberá realizar, tomando en cuenta las relaciones que tiene dicho puesto con los diferentes departamentos, así como la importancia de las actividades para las demás áreas.

La Descripción de Puestos hace mención de sus relaciones, para que fue destinado, las responsabilidades que tendrá, así como las características operativas del puesto.

3.4.1- PERFIL

A continuación se describen los diferentes perfiles de puesto con el objeto de conocer los requerimientos de acuerdo a las actividades realizadas por cada puesto.

Perfil de Puestos

Título del Puesto: Control de proyectos

Sexo: Indistinto

Edad: 25 años en adelante

Escolaridad: Universitaria (mínimo)

Estado civil: Indistinto

Aspecto físico: Pulcro, sano

Capacidades Mentales:

1. Acostumbrados a trabajar por objetivos
2. Actitud mental positiva
3. Capacidad de análisis y síntesis
4. Capacidad de manejo de conflictos
5. Capacidad para relacionarse con el personal
6. Dinámico
7. Excelente desempeño en trabajo por equipo
8. Excelente manejo de lenguaje
9. Facilidad de palabra y comunicación
10. Habilidad y capacidad para tomar decisiones
11. Iniciativa y empuje
12. Manejo de personal y liderazgo
13. Metódico
14. Excelente ortografía y redacción
15. Organizado

Capacidades Especiales:

1. Don de palabra y convencimiento
2. Creativo
3. Innovador
4. Paciente

Experiencia Laboral: Sistemas de información, administración, R.H.

Madurez:

1. Responsable
2. Puntual

Otros:

1. Excelente presentación
2. Servicial
3. Sencillez
4. Calidad humana
5. Alegre

Título del Puesto: Control de Proyectos

Número de Ocupantes: 1

Reporta a: Servicios Especiales, Dirección General

Supervisa a: Proyectos y personal de servicios especiales (Sistemas, Bpr, Contabilidad)

Misión del puesto:

- Garantizar el adecuado seguimiento y control tanto de los proyectos como del personal de servicios especiales de manera que se fortalezca el prestigio y la imagen de Businessware, ofreciendo al cliente oportuno servicio.

Objetivo del Puesto:

- Administrar la realización efectiva de los proyectos y controlar el desempeño del personal.
- Contribuir con los miembros del grupo de un proyecto, para lograr el objetivo de acuerdo con los planes y la organización de la empresa.
- Guiar y vigilar el avance del área de los proyectos.
- Obtener los máximos resultados posibles de los proyectos que componen S.E. en interés para la empresa.
- Coordinar los esfuerzos esenciales de aquellos que integran los diferentes proyectos en Businessware.
- Obtener los resultados previstos y planeados, con los planeados e integrados.
- Para hacer esta área más adecuada, se debe partir de la consideración de los objetivos y planes aprobados.

Servicios al personal de S.E.

- Administrar la realización efectiva de todo lo planeado por medio de la autoridad ejercida en base de decisiones, ya sea tomadas directamente ya con más frecuencia, vigilar que se cumplan en forma adecuada todas las órdenes emitidas.
- Contribuir con los miembros del grupo de un proyecto, para lograr el objetivo de acuerdo con los planes y la organización de la empresa.
- Guiar y vigilar el avance del área de los proyectos.
- Obtener los máximos resultados posibles de los proyectos que componen S.E. en interés para la empresa.
- Coordinar los esfuerzos esenciales de aquéllos que integran los diferentes proyectos en Businessware.
- Obtener los resultados previstos y planeados, con los planeados e integrados.
- Para hacer esta área más adecuada, se debe partir de la consideración de los objetivos y planes aprobados.
- La división de las actividades generales de S.E. cuyos límites y características señalan los planes para fijar las funciones primarias y la subdivisión de éstas en otras de menor amplitud, debe realizarse del modo más lógico y en la forma que más favorezca la eficiencia.

Funciones y Responsabilidades:

- Control de asistencias con los clientes
- Control de reportes de tiempos
- Control de reportes de tiempos por empresa
- Supervisión y seguimiento de proyectos
- Garantizar que todas las operaciones realizadas por la actividad de servicios especiales hayan sido efectuadas conforme a las políticas y procedimientos

Evaluación del puesto :

Organizar, integrar, controlar, prever y planear con lo que respecta tanto a proyectos como personal de servicios especiales

Habilidades del área de servicios especiales :

1. Acostumbrados a trabajar por objetivos
2. Actitud mental positiva
3. Capacidad de análisis y síntesis
4. Capacidad de manejo de conflictos
5. Capacidad para relacionarse
6. Dinámico
7. Excelente desempeño en trabajo en equipo
8. Excelente manejo de lenguaje

9. Excelente presentación
10. Facilidad de palabra y comunicación
11. Habilidad y capacidad para tomar decisiones

Título del Puesto: Departamento Jurídico

Sexo: Indistinto

Edad: Mínimo 23 años, calculando que es la edad en que se concluye la licenciatura.

Escolaridad: Licenciatura en Derecho

Estado civil: Preferentemente soltero (no esencial)

Aspecto físico: Excelente presentación (punto clave en el éxito)

Capacidades Mentales:

1. Excelente coordinación
2. Excelente memoria

Capacidades Especiales:

1. Facilidad de palabra
2. Excelente relación y ortografía

Experiencia Laboral: Si se requiere experiencia laboral, por el conocimiento práctico

Madurez: Esencial madurez por el tipo y magnitud de las responsabilidades a asumir

Otros:

1. Debe existir una conciencia plenamente responsable
2. Esencial la puntualidad en las audiencias

DESCRIPCIÓN DE PUESTOS

Título del Puesto: Departamento Jurídico

Número de Ocupantes: Mínimo 2 personas

Reporta a: Dirección General y Dirección de Finanzas

Misión del puesto: Desarrollar las actividades de la empresa apegándose a la ley y demás problemas que surjan.

Objetivo del Puesto: Canalizar la información legal de la empresa para que éstas se concluyan con una completa satisfacción, dar asesoramiento legal para todo el personal

Funciones:

- Contratos de servicios prestados por Businessware
- Requerimientos de Hacienda, etc.

Responsabilidades:

Realizar todos los trámites necesarios, evitar problemas externos y sistematizar.

Características del puesto:

1. Operación de equipo de cómputo

Título del Puesto: Asistente de Mercadotecnia

Sexo: Indistinto

Edad: 20 a 30 años

Escolaridad: Licenciatura en Mercadotecnia, Diseño Gráfico o Comunicaciones

Estado civil: Preferentemente soltero

Aspecto físico: Excelente presentación

Capacidades Mentales:

Capacidad de análisis y síntesis, de retención, de manejo de colores y formas aritméticas

Capacidades Especiales:

Creatividad, innovación, capacidad de apreciación, estética, excelente ortografía y redacción, manejo de paquetería para diseño, redacción, edición de video, etc.

Experiencia Laboral:

Últimos semestres en la licenciatura con un año mínimo de experiencia o licenciatura terminada y un año de experiencia en área afín.

Madurez:

Responsabilidad, trabajador, honestidad, prudencia, diligencia y capacidad para tomar decisiones

Otros:

Disponibilidad de aprender cosas nuevas, a mejorar día con día y a dar siempre el mayor esfuerzo

DESCRIPCIÓN DE PUESTOS

Título del Puesto: Asistente de Mercadotecnia

Número de Ocupantes: 2 personas

Reporta a: Dirección de Mercadotecnia

Misión del puesto:

Ser el asistente de mercadotecnia que proporcione el mejor servicio a la empresa y al cliente coadyuvando al cumplimiento de los objetivos y a la misión de la empresa.

Funciones:

- Manejar la imagen corporativa de la empresa, la imagen interna, la publicidad, los medios de comunicación interna y planear y elaborar estrategias de mercado.
- Diseño de portadas, diplomas, tarjetas de presentación
- Papelería necesaria para los servicios otorgados a nuestros clientes
- Para que la misión de la empresa se cumpla tal como está planeada

Responsabilidades:

Comunicación interna, controlar los eventos que se llevan a cabo en el auditorio, manejar el equipo de audio, video y edición, apoyar a los demás departamentos en lo que se refiere a imagen corporativa.

Características del puesto:

Manejo de: Corel, Word, Excel, Power Point, Adobe

manejo de: Cámara de video, equipo de audio y video

Título del Puesto: Ejecutivo de Cuenta

Sexo: Indistinto

Edad: 20 años en adelante

Escolaridad: Licenciatura o Ingeniería en Informática o pasante

Estado civil: Indistinto

Aspecto físico: Limpio

Capacidades Mentales:

Conocimiento de MSDOS mínimo, paquetería (editor de textos, hoja de cálculo), buena ortografía y redacción de memorándum, cotizaciones.

Capacidades Especiales:

Habilidad de palabra y convencimiento

Experiencia Laboral:

No necesaria

Madurez:

Puntualidad

Otros:

Disciplina

DESCRIPCIÓN DE PUESTOS

Título del Puesto: Ejecutivo de Cuenta

Número de Ocupantes: 2 a 3 Personas

Reporta a: Dirección Comercial

Misión del puesto:

Dar a conocer nuestros productos y servicios, obteniendo ingresos para la empresa.

Objetivo del Puesto:

Dar a conocer nuestro sistema y servicios en el mercado.

Funciones:

- Impartición del curso operativo
- Realización de memoranda, cotizaciones y calendarios
- Proporcionar información de nuestros servicios y equipo necesario para el funcionamiento del mismo vía telefónica, fax y personal, para vender se realiza en Word y crescendo.

Responsabilidades:

- Elaboración de escritos, calendarios de cursos, entrega de sistemas y servicios en el tiempos acordado.
- Tener informados a los clientes de los nuevos productos y servicios así como de nuestras promociones, listas de precios.

Características del puesto:

Manejo de: Windows. Microsoft Word y Crescendo

Título del Puesto: Capacitación a clientes

Sexo: Femenino (de preferencia)

Edad: 28 años en adelante

Escolaridad: Universidad (mínimo)

Estado civil: Casado (preferentemente)

Aspecto físico: Limpio, Sano, Boca sana

Capacidades Mentales:

Administración, recursos humanos, nociones de contabilidad

Capacidades Especiales:

Facilidad de palabra, paciencia, creatividad

Experiencia Laboral:

Educación en sistemas de información

Madurez:

Responsable, puntual

Otros:

Servicial, sencillez, alegre

DESCRIPCIÓN DE PUESTOS

Título del Puesto: Capacitación a clientes

Número de Ocupantes: 1 persona

Reporta a: Dirección Comercial

Misión del puesto:

Dar servicio de capacitación, responsable y eficazmente tanto a clientes como a personal de Businessware, contribuyendo al desarrollo de ellos mismos.

Objetivo del Puesto:

Capacitar, proporcionar al cliente y al personal de Businessware las herramientas necesarias para realizar su trabajo.

Funciones:

- Capacitación personal de Businessware
- Capacitación cliente Businessware

Responsabilidades:

Dejar tanto al cliente como al personal de Businessware manejando el sistema Crescendo en el total de sus responsabilidades

Características del puesto:

Hablar en público, enseñanza con paciencia y alegría, operación de equipo de cómputo, medios de comunicación utilizados en la presentación de cursos (filminas, pizarrón, proyector, diapositivas, etc.)

Título del Puesto: Recepcionista

Sexo: Indistinto

Edad: 21 años en adelante

Escolaridad: Licenciatura (de preferencia)

Estado civil: Indistinto

Aspecto físico: Buena presentación

Capacidades Mentales:

Facilidad de palabra, ser sociable

Capacidades Especiales:

Facilidad de palabra

Experiencia Laboral:

No necesaria

Madurez:

Responsable, capaz de tomar decisiones

Otros:

Que tenga buen aspecto, madurez (en cierta forma)

DESCRIPCIÓN DE PUESTOS

Título del Puesto: Recepcionista

Número de Ocupantes: 1 persona

Reporta a: Dirección Comercial

Misión del puesto:

Atender teléfonos, y personas ajenas a la empresa

Objetivo del Puesto:

Dar y mantener una buena imagen de Businessware, realizar las labores lo mejor posible, aprender más de los demás para poder dar más del puesto a Businessware.

Funciones:

- Atender teléfonos de la mejor forma posible (rápido y amable), para mantener la imagen de Businessware

Responsabilidades:

Dejar una buena imagen al cliente de Businessware y a la misma compañía, quedando satisfecho con el trabajo de recepcionista

Características del puesto:

Conmutador, máquina de escribir, fax, copiadoras, teléfonos (varios a la vez), computadora, guillotina, facilidad de palabra, algo básico en algún (os) paquetes de computación

3.4.2.- CENTROS DE TRABAJO (EQUIPO Y ORGANIZACIÓN)

En esta parte hablaremos de la manera como es necesario organizar a la empresa para poder crear un mayor desarrollo, proporcionar mejor servicio y eficientar los procesos operativos.

Para esto es necesario que el personal se encuentre bien organizado y trabajando en equipo:

- El departamento de **Recursos Humanos** se debe encargar de conocer los diferentes perfiles de puestos de manera que cuando se requiera personal de algún área pueda tener una evaluación más real de acuerdo a las necesidades de la empresa, es necesario crear cursos de capacitación para el personal enfocados a las tareas que éstos realizan y en un momento determinado pudieran o debieran apoyar, deberá de contar con una cartera bien definida de donde pudiera obtener personal con la debida preparación y perfil requerido en el momento que se requiera, evitando así imprevistos y personal incompetente.
- Es de gran importancia el crear un departamento de **Compras** bien establecido ya que la persona que realizaba dicho proceso era la Asistente del Director de manera que no se tenía un control completo sobre lo que se compraba, así como en el manejo de inventarios,

teniendo una gran deficiencia en los requerimientos de material en el momento necesario.

Dicho departamento de compras tendrá como funciones:

- Manejar las existencias en base a máximos y mínimos
 - Actualizar la cartera de proveedores con las mejores opciones.
 - Analizar las ofertas y cotizaciones de diferentes proveedores a fin de obtener la mercancía al mejor precio
 - Llevar un control de la mercancía utilizada
 - Tener conocimiento del costo en inventario
-
- La Creación de un departamento de **Cuentas por Pagar** como se muestra es importante para llevar un control estricto de los pagos realizados y que se tienen que realizar a los proveedores, ya que si se quiere crear una red bien establecida y fuerte de proveedores es necesario estar pendiente de los saldos de éstos, trabajando en conjunto con el departamento de compras para obtener beneficios para Businessware, en cuanto a calidad, tiempo de entrega, precio, etc.
-
- La **Dirección Comercial** tendrá entre sus prioridades el obtener nuevos clientes, esto mediante el apoyo del departamento de "Telemarketing", el cual se encargará de dar seguimiento a los clientes ya cautivos (servicio) y a la vez el contactar nuevos

clientes, ya sea por iniciativa propia o por medio de convenciones, ferias tecnológicas, y manejo de estantes en centros de negocios.

- Es tarea de la **Dirección Financiera** el crear las proyecciones estimadas de los gastos, a fin de que se puedan obtener los presupuestos de las diferentes áreas de la empresa de una manera realista, facilitando con ello la operación cotidiana ya que así se tendrá el equipo necesario para el desarrollo de las operaciones, sin existir limitantes.

Es de gran importancia el tener un conocimiento de los costos de operación de la empresa en los diferentes proyectos a fin de maximizar las utilidades y establecer políticas de operación.

Entre algunas de sus responsabilidades figuran:

- Realizar el costo de productividad de los integrantes de servicios especiales
- Rentabilidad de cada proyecto
- Rentabilidad por cada fase de los proyectos
- Costo final de cada proyecto
- Establecer políticas de Gastos (ayuda para pasajes, gasolina, etc.).

Por lo que es necesario el coordinar a los departamentos de Contabilidad, Crédito y Cobranza, Departamento Legal, Cuentas por

Pagar, así se podrán conocer los requerimientos de la empresa, su estado financiero, y los deberes de ésta con los demás:

- Debe existir una excelente comunicación y flujo de la información a través de la **Asistente de Dirección** ya que es un punto clave entre el personal y la dirección, al existir una comunicación fluida, el director puede estar consciente de las necesidades de su personal, clientes y se pueden evitar gran cantidad de problemas al darles una solución rápida y eficaz.
- En el área de **Mercadotecnia** se creó el trabajo conjunto del personal dirigido a la obtención de nuevos clientes, a la publicidad, al desarrollo de presentaciones de proyectos a nuevos clientes (en conjunto con personal de servicios especiales), organización de eventos especiales (dentro de la empresa, como con clientes), y el contacto con simposiums y otras áreas en la que pueda existir la expansión de la empresa, su trabajo irá ligado con el director comercial para lograr objetivos de venta y comercialización.
- El desarrollo de los **Servicios Especiales** realizados a los clientes es parte fundamental para Businessware por lo que para poder tener un mayor impacto y mejor desarrollo en los proyectos de reingeniería realizados a los clientes, es necesario crear grupos de trabajo los cuales funcionan de la siguiente manera:

- Dichos grupos se componen de 2 a 4 gentes de acuerdo a como el proyecto lo requiera, y a las actividades establecidas en la proyección antes analizada, de las cuales 1 de ellas se encargará de dirigir el proyecto en los procesos programados (tecnología de información), y otra se encargará de la logística de los procesos (procedimientos y políticas necesarias para el funcionamiento.).
- También apoyarán al desarrollo de análisis junto con el departamento de mercadotecnia para la realización de nuevos proyectos.

Este departamento estará apoyado por un departamento de Soporte Técnico el cual se encargará de dar atención al cliente vía telefónica y al mismo personal en caso necesario.

El departamento de Control de Proyectos también apoyará a servicios especiales mediante tareas de impresión de bitácoras, conocimiento de avance en los diferentes proyectos, y eficientando el flujo de información entre los integrantes de diversos proyectos y con la misma empresa ya que al estar en proyectos fuera de Businessware es necesario alguien quien sirva de órgano informativo.

- Existe una **Barra de Consultores** la cual discutirá los principales problemas que se susciten en la empresa, así como la organización que se tendrá para los diferentes proyectos existentes, aceptación o

rechazo de nuevos proyectos, y todo lo relacionado con el personal en cuanto a las políticas y procedimientos operacionales.

- Para poder llevar a cabo una **Atención al Cliente** (Soporte Técnico) como servicio posventa es necesario crear un equipo capacitado en el funcionamiento del sistema Crescendo, el cual esté enterado de los eventos y actividades de los diferentes proyectos realizados con el objeto de dar soporte técnico a los clientes que así lo requieran vía telefónica, teniendo un conocimiento de los servicios que se le han dado, conociendo de esta manera sus necesidades y los problemas que puede presentar.

DIFUSIÓN

Como parte de la Difusión propuesta para la captación de nuevos clientes se llevarán a cabo las siguientes estrategias:

1. Se realizará una publicidad más intensa a fin de poder posesionarse en la mentalidad de más clientes, esto mediante la publicidad en revistas enfocadas a gente de negocios la cual es el principal mercado para Businessware, revistas tales como:
 - Expansión
 - Mundo Ejecutivo
 - Interpreneur

- Escala, Vuelo (revistas editadas por Aeroméxico y Mexicana para sus pasajeros)

Dichas revistas se consideran apropiadas ya que son en las cuales la mayoría de las empresas tienen acceso y gran afinidad.

2. Buscar clientes mediante los catálogos en tarjetas de crédito ya que a gran cantidad de empresarios les llegan dichos catálogos y cuentan con tarjetas de crédito, este no es un medio muy caro.
3. Crear una red de distribución a través de diferentes tiendas intermediarias con el objeto de que se promueva la venta del software y a través de este captar nuevos clientes para la venta de servicio, reingenierías, etc.
4. Anuncio en periódico.-Es un medio barato y el cual llega a cualquier gente, además de que tiene la ventaja de que se puede obtener una respuesta inmediata por parte del lector, ya que existe un periódico para cada público.
5. Crear un espacio en Internet a fin de dar a conocer a Businessware de una manera más amplia, en este medio se tiene acceso a la mayoría de los empresarios o contratistas de servicios.

Estas son las principales propuestas para crear una mayor difusión para la empresa.

3.4.4-PERSONAL

Debido a que es una empresa la cual presta sus servicios y su personal se encuentra en constante contacto con los clientes, es de gran importancia el que el personal tenga una presentación excepcional, esto no sólo físicamente, sino que cuente con las herramientas adecuadas para poder dar una buena imagen al cliente como es el caso de:

1. Una credencial la cual contuviera su fotografía con la cual se puedan identificar como miembros de Businessware.
2. Tener tarjetas de presentación con el objeto de poder atraer clientes también en un momento determinado, éstas con el escudo de la Businessware, nombre y puesto que se ocupa.
3. Utilizar el Pin de Businessware como parte de la presentación y de la identificación dentro de las empresas en las que se es visitante.

Todo esto enfocado a la presentación ya que al estar en diferentes proyectos así pueden identificar al personal de Businessware lo que provocaría una imagen en el cliente y poder captar más clientes en un momento determinado o prestación de otros servicios.

4. Cabe mencionar que se deben controlar las horas de trabajo del personal de oficinas esto mediante un reloj checador en el cual se

realice el registro de las horas de entrada y salida a la oficina como para comer, a fin de poder establecer incentivos de puntualidad para éstos y tener un conocimiento del costo de operación.

A continuación mencionaremos algunas políticas generales:

Personal:

- El horario de trabajo para personal administrativo es de 9:00 hrs. a 18:30 hrs., contemplando hora y media para comer. La tolerancia para la entrada de labores es de 10 minutos, al acumular 3 retardos no se le permitirá la entrada a las oficinas. No existe horario fijo para el personal de servicios especiales, éste se adecuará a el cumplimiento y requisitos directos o indirectos del cliente.
- Todo aquél que durante un mes cheque su entrada antes de las 9:00 hrs, será acreedor de un premio de puntualidad correspondiente a un día de salario pagadero al día 15 del siguiente mes. Esta prestación aplica solamente al personal administrativo.
- Todo aquél que durante 6 meses consecutivos obtenga el premio de puntualidad, será acreedor a un premio semestral correspondiente a 6 días de salario pagadero el día 15 del

mes séptimo. Esta prestación aplica solamente al personal administrativo.

- Todo el personal deberá checar la entrada y salida de las instalaciones de **BUSINESSWARE** en los horarios de inicio y término de labores y de comida.
- El personal de **BUSINESSWARE** no podrá presentarse a trabajar en ropa sport.
- El periodo vacacional individual deberá notificarse a la Dirección por escrito y con copias a Recursos Humanos, y a la asistencia general, con al menos un mes de anticipación.

Instalaciones:

- Se prohíbe comer en áreas de trabajo, si el personal de **BUSINESSWARE** desea ingerir algún alimento, deberá hacer uso del comedor en el horario de comida.
- En caso de ser visitado por algún cliente o proveedor, el personal de **BUSINESSWARE** deberá de hacer uso exclusivo de la sala de visitas, exceptuando a gerentes y directores, y por ningún motivo podrá el visitante ingresar

a el área de oficinas, sólo en caso necesarios y con autorización.

- Para el uso de las computadoras se requiere tener conocimientos previos del paquete o sistema a utilizar.
- Las personas que desconozcan el uso del equipo computacional deberán solicitar asesoría al superior inmediato
- Queda prohibido el cambio de lugar de impresoras, faxes, computadoras, teléfonos o cualquier máquina que se encuentre dentro de la instalaciones. Para el movimiento de éstas se deberá contar con la autorización de la Dirección General.
- El Auditorio podrá ser utilizado para cualquier evento con nuestros clientes, prospectos o para eventos internos de la empresa, siempre y cuando se de aviso con una semana de anticipación a el área de mercadotecnia con el fin de programar el evento y permanecer como soporte durante el mismo, ya que está prohibida la utilización de los sistemas de comunicación y proyección que se encuentran dentro de éste por personal no autorizado.

- Los salones de capacitación, la sala de visitas y el auditorio deberán de ser entregados y desocupado en forma ordenada y limpia. El responsables del evento podrá contar con el apoyo del personal de limpieza para ello.
- Queda prohibido el ingreso de comida y bebidas al auditorio y salones de cursos. En los casos cuando se encuentren impartiendo algún curso o demo, los participantes de los mismos deberán tomar café y comer galletas únicamente en el área de la estancia y durante el receso.

Como se puede ver las principales políticas puede dividirse en dos partes en cuanto al personal las cuales hablan de la forma de comportarse, así como de vestir para prestar un servicio de calidad al cliente y dar una buena imagen.

Y los referentes a las instalaciones las cuales hacen referencia al uso de las mismas para un trabajo en armonía y cuidado de las mismas.

3.5.- CÍRCULOS DE CALIDAD

Es necesario realizar juntas para poder llevar a cabo el intercambio de ideas y de experiencias del personal de los diversos proyectos, ya que de esta manera se puede agilizar la realización de los proyectos mediante el intercambio de procesos y experiencias ya

que en diversas ocasiones las problemáticas a las que se enfrenta el personal al dar el servicio a los clientes son semejantes.

Dichos círculos se llevarán a cabo una vez a la semana en los que se discutirán las problemáticas más sobresalientes y la manera cómo resolverlos.

Se realizará una base de datos con los diferentes procesos ya realizados que puedan servir para la realización de otros proyectos.

Es de gran importancia el crear grupos de trabajo para el desarrollo de opciones nuevas para la misma empresa, es decir, crear una retroalimentación mediante la creación de grupos de trabajo los cuales se dediquen a resolver, prever problemas y acrecentar la productividad de ciertas áreas.

3.6.- PLAN DE INCENTIVOS

El crear un plan de incentivos es fundamental para el buen desarrollo de la empresa y para fomentar la productividad entre sus integrantes dicho plan de incentivos se basa principalmente en la productividad de su trabajo, así como el tiempo que se dediquen a actividades que le corresponden desarrollar, tratando de evitar así la pérdida de tiempo en actividades que no agregan un valor al proceso.

Dicho incentivo consiste en obtener una ganancia:

- De acuerdo al tiempo productivo de todas las horas laboradas.

- Los logros obtenidos por equipo de trabajo (en cada proyecto), es decir, el avance que se tenga en cada proyecto de consultoría de acuerdo al tiempo estimado de terminación.
- Los logros obtenidos como empresa, con esto nos referimos al alcance de las ventas estimadas en un lapso de tiempo.

Para el control de estos parámetros fue necesario la creación de dos tipos principales de reportes, los cuales se explicarán y se muestran a continuación:

El primero es un reporte en el cual se registra las siguientes variables:

- Actividad realizada
- Su clase (determinada por la actividad y el nivel)
- Tiempo dedicado a dicha actividad
- Avance programado y real del proyecto

De esta manera se puede conocer el porcentaje de horas productivas.

| | | | | | |
|--------------------------------|--|-------------------|--|----------------------------|--|
| Nombre Christian Ramirez | | Quincena del | | 1 al 15 de Octubre de 1997 | |
| Puesto Junior | | Cliente | | Businessware | |
| Avance Programado del Proyecto | | Clave del Cliente | | | |
| Avance real del Proyecto | | % | | | |

| Dia | Actividad | m m v s d l m m v s d l | | | | | | | | | | | | | | Total | % | |
|-------------------------|--|-------------------------|------|------|------|------|------|------|------|------|------|------|------|------|------|-------|-------|-------|
| | | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | 6 | 7 | 8 | 9 | 10 | 11 | 12 | 13 | 14 | | | 15 |
| A | Implementación de Programas Especiales | 0.50 | | | | | | | | | | | | | | | 0.50 | 100% |
| A | Corrección de Errores | 0.50 | | | | | | | | | | | | | | | 0.50 | 100% |
| B | Asesoría de Usuarios | 2.00 | | | | | | | | | | | | | | | 2.00 | 100% |
| Total horas de... | | 0.00 | 0.50 | 0.00 | 0.00 | 0.00 | 0.00 | 0.00 | 0.00 | 0.00 | 0.00 | 0.00 | 0.00 | 0.00 | 0.00 | 0.00 | 0.00 | 0.00% |
| Total horas programadas | | | | | | | | | | | | | | | | 0.00 | 0.00% | |

| Dia | Actividad | m m v s d l m m v s d l | | | | | | | | | | | | | | Total | % | |
|-------------------------|--------------|-------------------------|------|------|------|------|------|------|------|------|------|------|------|------|------|-------|-------|-------|
| | | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | 6 | 7 | 8 | 9 | 10 | 11 | 12 | 13 | 14 | | | 15 |
| A | Capacitación | 0.50 | | | | | | | | | | | | | | | 0.50 | 100% |
| Total horas de... | | 0.00 | 0.50 | 0.00 | 0.00 | 0.00 | 0.00 | 0.00 | 0.00 | 0.00 | 0.00 | 0.00 | 0.00 | 0.00 | 0.00 | 0.00 | 0.00 | 0.00% |
| Total horas programadas | | | | | | | | | | | | | | | | 0.00 | 0.00% | |

| | | | |
|------------|-------------------|-------|--|
| Aprobación | Christian Ramirez | | |
| | Nombre | Firma | |

| | |
|--------------------------|--------|
| Total horas laborables: | 18.00 |
| Total horas Productivas: | 17.50 |
| Cobertura: | 97.22% |

Figura 21

El segundo es un avance del proyecto, es decir el porcentaje realizado de las actividades previstas para un lapso de tiempo determinado. En dicho reporte se muestran las actividades, la fecha de inicio de esa actividad y la fecha de término, así como la cantidad de días previstos para realizar la actividad.



Figura 22

3.7.- REDISEÑO DE PROCESOS

Primeramente fue necesario crear un rediseño del Megaproceso es decir, tener una visión general de la forma como están relacionados los diversos departamentos, ubicando y enfocando todos nuestros esfuerzos hacia los objetivos definidos no olvidando que uno de ellos es el cliente, el Megaproceso obtenido por el análisis realizado a las actividades de la empresa, es como se muestra a continuación.

Megaproceso

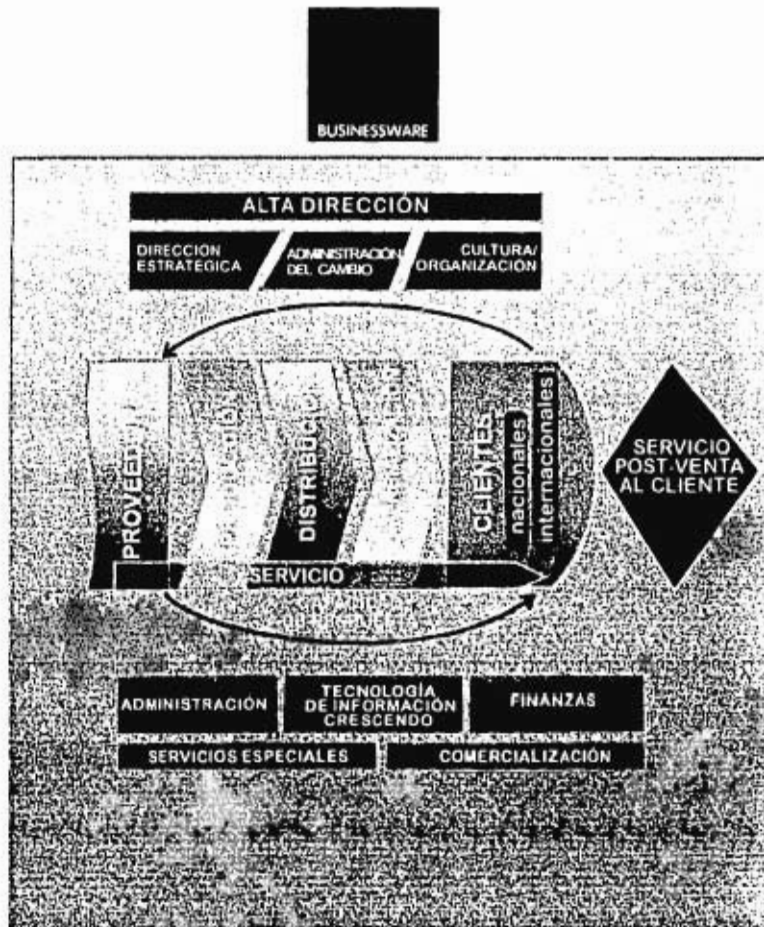


Figura 23

En el megaproceto anterior podemos ver los departamentos involucrados desde los proveedores hasta el servicio al cliente, soportado por los departamentos de administración, tecnología de información, finanzas, servicios especiales, y comercialización, los cuales están enfocados a dar un servicio de excelencia al cliente.

Es de gran importancia desarrollar e identificar los principales procesos ya que así se pueden orientar los esfuerzos a los objetivos y a la misión de la empresa, por lo que de acuerdo a las necesidades de la empresa y tomando en cuenta las expectativas de los clientes se desarrollaron los siguientes procesos.

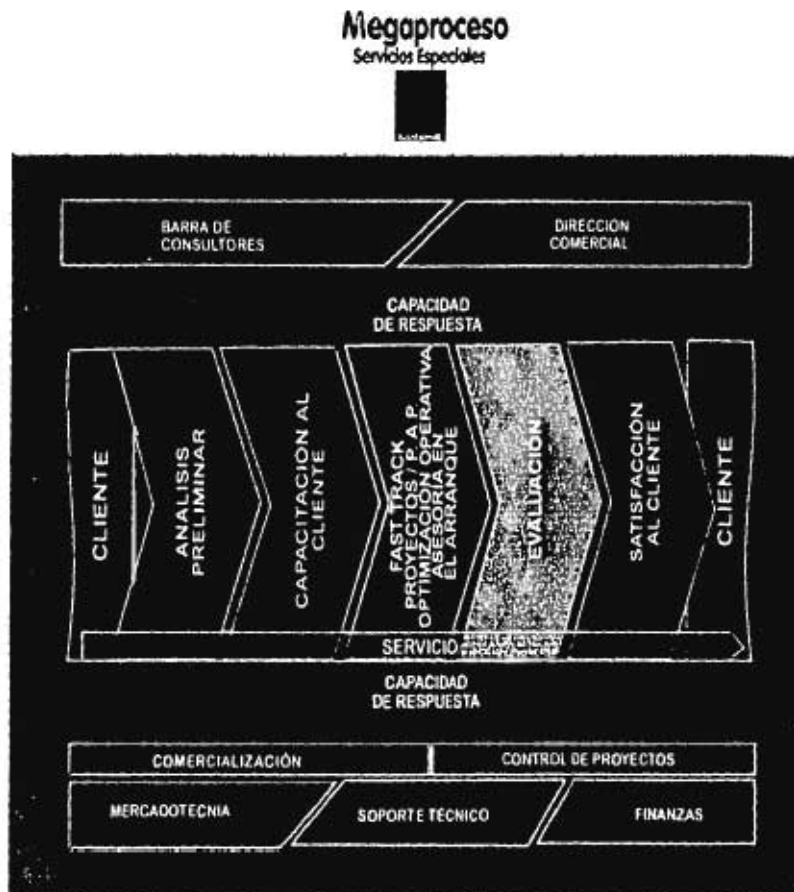


Figura 24

Del megaproceso de servicios especiales podemos observar el proceso que se sigue para darle atención a los clientes en donde se empieza con el cliente y se termina con el mismo cliente mostrando las diferentes actividades para darle el servicio necesario, es decir para

otorgarle el servicio que el desea logrando su satisfacción, dichas actividades apoyadas por los departamentos de mercadotecnia, comercialización, soporte técnico, finanzas y control de proyectos, dirigidos a su vez por la barra de consultores junto con la dirección comercial.

Para poder llevar a cabo una mejora en la productividad es de gran importancia el establecer los diversos procedimientos, políticas, objetivos y alcances utilizados al realizar los servicios otorgados por la compañía ya que así se pueden estandarizar los patrones y los pasos a seguir en la realización de los proyectos, y servicios a los clientes, a fin de crear una imagen sólida y bien definida, a continuación se muestran los principales procedimientos que se realizaran para dar el servicio adecuado, a fin de eficientar dicho servicio:

3.7.1.-PROCEDIMIENTO PARA EL COSTEO Y PRODUCTIVIDAD DEL PERSONAL DE SERVICIOS ESPECIALES DE BUSINESSWARE

Objetivo

Desarrollar un análisis de costo/beneficio de los recursos humanos en Servicios Especiales y cada uno de los proyectos de BW, con la finalidad de optimizar la productividad de ellos y establecer una cuota de costos de cada proyecto.

Alcance

Con el propósito de cumplir con las expectativas de productividad del área de Servicios Especiales y asegurar una base de costos de los recursos humanos, se conceptualiza a continuación el siguiente diagrama de contexto que muestra la operación del proceso de costeo de un proyecto.



Figura 25

El gráfico presentado anteriormente muestra un panorama general de los objetos sujetos a revisión y de las principales relaciones que existen entre ellos.

Sin embargo es importante mencionar que en el caso de evaluación de este costeo se deberán llevar a cabo las siguientes revisiones:

- Identificar el perfil de cada uno de los integrantes de servicios especiales, esto es:
 - Masters
 - Seniors
 - Juniors
 - Trainees

- Establecer parámetros de costo de venta del servicio profesional de cada integrante

- Revisar el plan de trabajo de cada proyecto con la finalidad de verificar el cumplimiento de los tiempos definidos.

- Elaboración y revisión de reportes de tiempos por integrante y empresa

Procedimiento

El determinar el costo productivo de los recursos humanos en un proyecto de servicios especiales, se lleva a cabo de la siguiente manera:

1. Identificar el perfil de cada personal y asignar a las personas que cumplan con los requerimientos del cliente
2. Aplicar el estándar de costo de venta para determinar el precio del servicio que se va a prestar.
3. Desarrollar el plan de trabajo de tiempos y recursos en el administrador de proyectos con el líder del proyecto.
4. Recolectar reportes de tiempos, para conciliar los tiempos con el plan de trabajo original.
5. Costear el tiempo productivo de cada integrante en los proyectos.

Responsabilidades de Control de Proyectos

- Monitorear entradas y salidas del personal de servicios especiales
- Verificar tiempos y recursos de cada proyecto
- Recolectar reportes de tiempos

- Constatar avances de reportes de tiempos con el plan de trabajo del proyecto
- Reportar incumplimientos y ausencias del personal
- Proporcionar la información a el área contable para los cálculos respectivos
- Carta de distribución de trabajo o funciones
- Análisis de puestos
- Manuales de organización

3.7.2.-PROCEDIMIENTO PARA UN ANÁLISIS PRELIMINAR

Objetivo:

Esta metodología fue creada para definir e identificar cada paso a realizar para un análisis preliminar, ya que es un proceso en el que se obtiene una visión de las empresas a diferentes niveles, conociendo su funcionamiento y logística con base a los problemas organizacionales, operativos y de tecnología de información, para determinar la probabilidad de éxito al ofrecer uno de los servicios Businessware.

Áreas Involucradas:

- Dirección Comercial
- Dirección Comercial
- Servicios Especiales
- Mercadotecnia

- Crédito y Cobranza

Lista de Requerimientos para la Empresa Contratante:

- Estados Financieros
- Distribución "Lay-Out"
- Relación de equipo tecnológico
- Manuales de procedimientos y políticas
- Catálogo de clientes

Políticas del Procedimiento:

- Contratación del servicio
Es responsabilidad del director comercial explicar la metodología de este servicio así como su alcance e impacto en la organización
- Forma de Pago
Al formalizar el servicio de análisis preliminar el cliente deberá pagar por adelantado, de acuerdo a los costos del personal que se entrevistará.
- Partes de la documentación del Análisis Preliminar
 - ◇ Evaluación
 - ◇ Análisis de muestreo
 - ◇ Propuesta
 - ◇ Estructura organizacional

A continuación se muestran las actividades para llevar a cabo el proceso del análisis preliminar

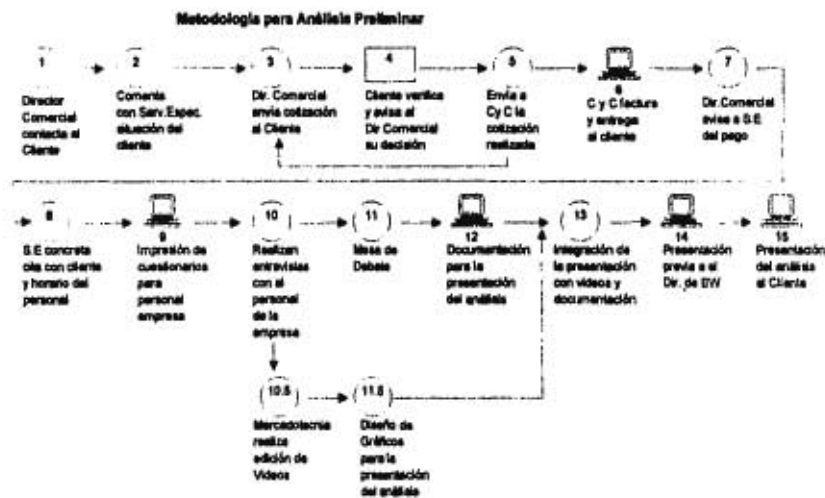


Figura 26

3.7.3.-PROCESOS DE NEGOCIO: BUSINESSWARE

Objetivo

Obtener un análisis detallado del proceso esencial de comercialización y producción de BUSINESSWARE S.A. de C.V. para conocer e identificar las mejoras radicales de un rediseño organizacional y estructural que logren la mayor efectividad en la comercialización y distribución de los productos de la empresa y en el servicio a sus clientes.

Logrando así reducciones en costo y mejoras impactantes en calidad, servicio y tiempo, con un enfoque estratégico y una orientación competitiva, previendo los cambios estructurales organizacionales y tecnológicos.

El desarrollo del rediseño de un proceso esencial en una organización, representa un valor agregado en la operación de todos los procesos de la empresa, es una prevención orientada a resolver problemas con mejores o nuevas rutas y alternativas para el desarrollo de Businessware.

Los procesos de los negocios son necesarios para formalizar el desarrollo de las actividades de la organización ya que proveen resultados y minimizan tiempos.

El implantar un sistema de información para la alta dirección (Crescendo SE 95) como una herramienta eficaz para obtener información de control, significa desarrollar avances representativos que contribuyan a la operación de la misma y ataque los problemas principales que limitan el crecimiento de la empresa.

La fusión de los factores más importantes como los recursos humanos de Businessware, la tecnología de información de Crescendo y el

proceso esencial de comercialización y producción de la empresa, representan la clave del éxito para el proyecto de reingeniería.

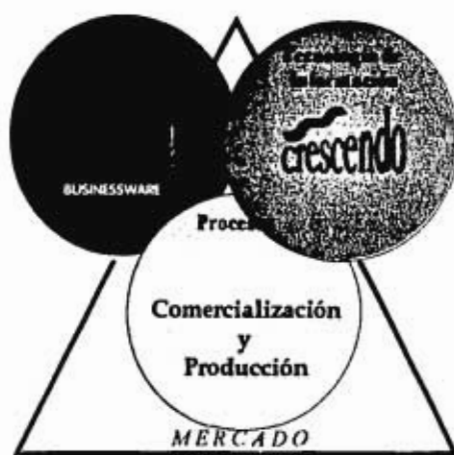


Figura 27

El diseño de estrategias de implantación incluyen algunos criterios que se presentan en base al siempre existente nivel de incertidumbre. Conceptualizando la necesidad de una adecuada gestión del cambio se identifican los siguientes requerimientos:

- Compromiso y Visión
- Inicio del Nuevo Ambiente de Trabajo
- Estabilización del Ambiente de Trabajo
- Optimización del Nuevo Ambiente de Trabajo

Por lo tanto la habilidad para medir el progreso y determinar la sensibilidad del éxito de la toma de decisiones, radica en un cambio diferente y efectivo en su costo.

A continuación se muestran los procesos de negocios básicos que Businessware realiza para llevar a cabo sus operaciones diarias.

Dichos procesos se muestran de dos formas:

1. Se muestra en forma lineal las actividades y la manera como se encuentran interrelacionados los diferentes departamentos, junto con la identificación de sus políticas y responsables.
2. Se muestran las actividades que llevará a cabo cada departamento y las subsecuentes por otros departamentos.

3.7.3.1.-PROCESO EN VENTAS

En este proceso se puede ver que de acuerdo a los servicios que presta la empresa fue de gran necesidad el dividir las ventas en dos tipos:

1. Venta de Productos
2. Venta de Servicios

Cada uno de estos presenta diferente tiempo de elaboración e involucra de diferente manera a los departamentos por lo que se realizó la separación.

Dichos procesos se muestran a continuación.

Objetivo:

Ventas tiene como objetivo comercializar de manera eficiente y eficaz los productos y servicios de la empresa, obteniendo mayor participación en el mercado, ofreciendo la mejor calidad en el servicio y en la atención de nuestros clientes Businessware.

Políticas:

- Una vez que el cheque del cliente sea cobrado por crédito y cobranza, se ingresará el registro del pago en el sistema.
- Los clientes que soliciten crédito tendrán que llenar su solicitud previamente.
- Se tendrá que pedir autorización para realizar una venta o dar algún servicio al departamento de crédito y cobranza cuando el cliente se encuentra bloqueado

Responsables:

Dirección de ventas.

Embarques

Crédito y cobranza.

Funciones Generales:

- Atender llamadas de clientes
- Mantener contacto con los clientes
- Dar el mejor servicio al cliente
- Realizar cotizaciones
- Registrar pedidos
- Creación de procedimientos para el mejor funcionamiento del área
- Obtención de reportes de diario de ventas
- Controlar pedidos en proceso
- Dar seguimiento a los pedidos

Procedimiento Ventas de Productos:



Figura 28

1. Cliente Contacta

El cliente o el departamento de telemarketingo contacta para ofrecer o requerir los productos.

2. Realizan cotización y se entrega

Se realiza la cotización por los productos solicitados y se entrega al cliente vía fax o personalmente.

3. Cliente acepta

El cliente llama a Businessware para informar la aceptación del pedido.

4. Ventas levanta el pedido

El departamento de ventas registra en el sistema el pedido del cliente según sus requisiciones y necesidades.

5. Producción realiza pedido

El departamento de producción realiza el pedido de acuerdo a las especificaciones indicadas y requeridas.

6. Liberación del Pedido

En seguida producción libera el pedido (parcial o total), para que pueda ser entregado.

7. Surtido de mercancía

Embarques realiza la entrega de la mercancía según especificaciones del pedido.

8. Revisión de cobros

El departamento de crédito y cobranza obtiene reporte de cobros del sistema a fin de elaborar su ruta de cobro.

9. Realiza cobro

El departamento de crédito y cobranza realiza el cobro correspondiente por el pedido entregado con el cliente, esto siguiendo las políticas establecidas con el cliente.

10. Captura en el sistema

Una vez realizado el cobro entrega los documentos a la asistente de la dirección (Secretaria) para que realice la recepción de los documentos así como el registro de estos en el sistema Crescendo a fin de llevar un control de la mercancía entregada y cobrada.

11. Envía para archivar

La asistente de la dirección envía los documentos finalmente al departamento de contabilidad para que estos sean archivados.

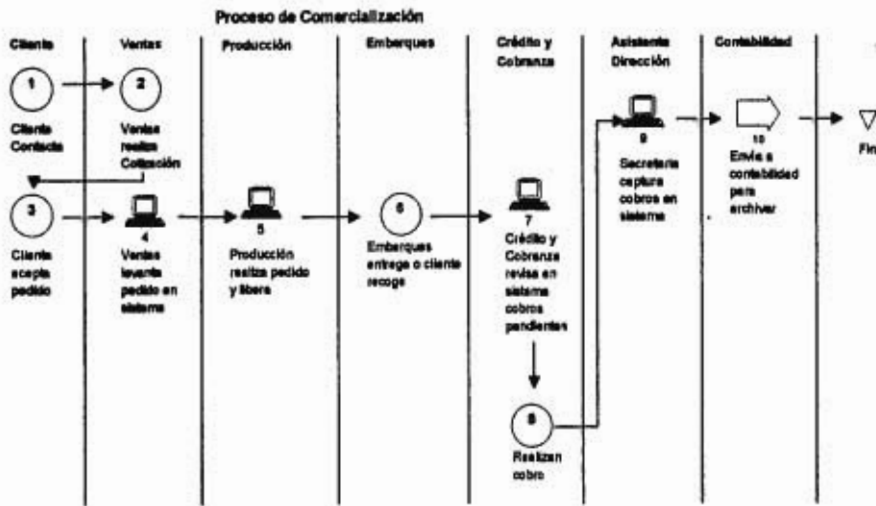


Figura 29

Procedimiento Venta de Servicios:



Figura 30

1. Se contacta o el cliente contacta

El departamento de telemarketing o el cliente contacta a fin de establecer una cita con el director comercial para que este conozca a Businessware y sus servicios.

2. Demostración del sistema

El director comercial realiza una demostración del sistema al cliente y presenta los diferentes servicios que presta la empresa.

3. Cliente acepta

Si el cliente acepta, se espera a que confirme o se le llama nuevamente.

4. Cliente paga

El cliente realiza el pago para comenzar un estudio a su empresa.

5. Análisis Preliminar

Se realiza el análisis preliminar, en el cual se entrevista al personal de la empresa contratante, se detectan necesidades y deficiencias, y se lleva a cabo la edición del video y de la información recopilada.

6. Mesa de debate

La barra de consultores realiza una junta una vez acabado el análisis preliminar a fin de determinar si se aceptará el proyecto o se rechazará, tomando en cuenta factores como:

- Involucramiento de los directores en el proyecto
- Estados financieros
- Probabilidad de éxito del proyecto.

7. Presentación con cliente

Se realiza la presentación del estudio realizado con el cliente, a fin de mostrar las fuerzas, debilidades de su empresa, los problemas presentes, y de que defina si acepta la realización del proyecto o no.

8. Servicio de reingeniería

Se lleva a cabo el proyecto de reingeniería, puesta a punto, "fast track", según el servicio contratado a lo largo del tiempo planeado.

9. Realiza cobros correspondientes

El departamento de crédito y cobranza realiza los cobros correspondientes al proyecto, según el contrato firmado y acuerdo con el cliente.

10. Junta final

Se realiza una junta en la cual se muestra el impacto obtenido mediante un reporte post-reingeniería y se entrega una carta de terminación de los servicios.

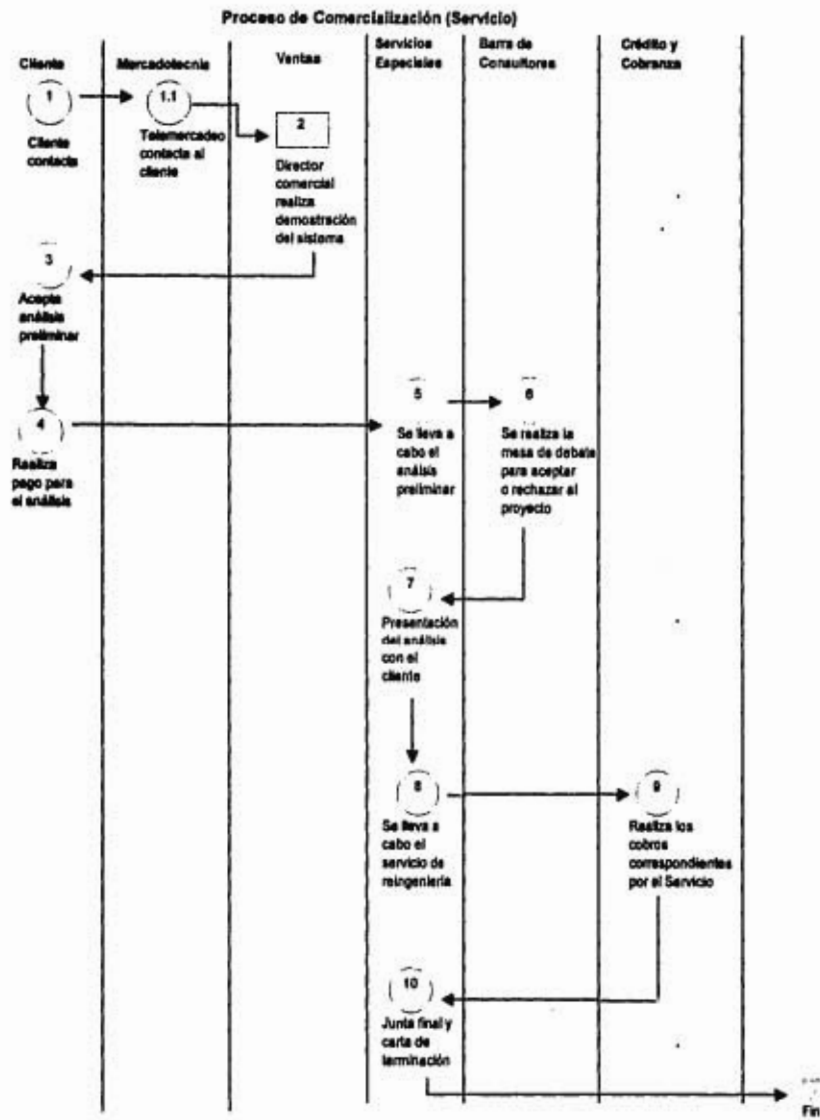


Figura 31

PRODUCCIÓN

Objetivo:

Supervisar todas las etapas del proceso de producción, estando en permanente comunicación con el departamento de Ventas para que el producto final sea terminado y entregado con las características, necesidades y funciones que el cliente pide.

BUSINESSWARE PROCESO DE PRODUCCION

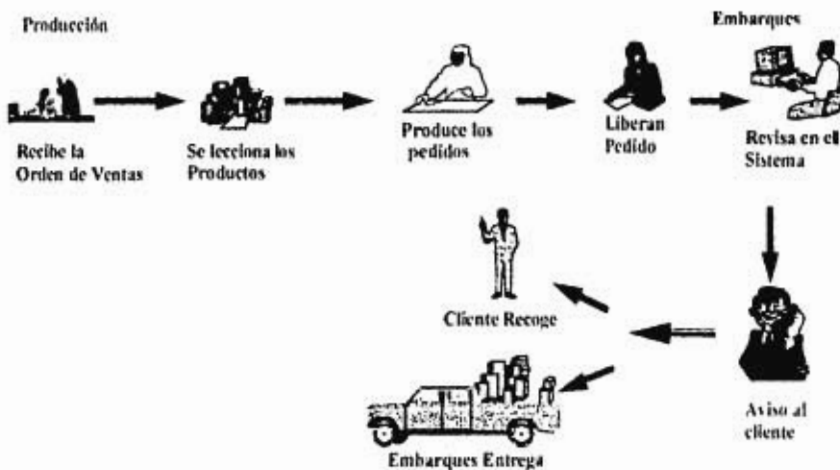


Figura 32

Políticas de Producción :

- Revisar que el producto contenga los aditamentos necesarios.
- Revisar que las medidas de tolerancia al realizar cada paso del proceso.
- Revisar que sean las versiones que se producen sean las correctas.
- Cuidar que el empaque se encuentre en buen estado.
- Revisar que el "stock" de mercancía requerida para realizar la producción sea la adecuada.
- Entregar la mercancía en las fechas establecidas

Responsables:

Dirección General

Gerencia de Producción

Funciones generales:

- Cotización de procesos externos a la empresa.
- Revisión de equipo de trabajo.
- Dar seguimiento al proceso de los pedidos
- Revisar que el material este debidamente empacado (si así se requiere)

Procedimiento de Producción:**1.-Recibe la orden de ventas**

El departamento de producción recibe todos los pedidos a producir por el sistema.

2.-Selecciona los productos

Realizan una selección de los productos que se van a utilizar de acuerdo a los requerimientos de los pedidos.

3.-Produce los pedidos

Se realiza la producción de los pedidos, desde el software, hasta el guardado y empackado del mismo.

4.- Liberan pedido

El departamento de producción libera el material, es decir da el aviso de que todo esta correcto y listo para surtirse.

5.-Revisa en el sistema

El departamento de embarques revisa en el sistema los pedidos liberados para entregarse.

6.-Avisa al cliente

El departamento de embarques avisa al cliente, indicándole que se encuentra listo para ser entregado.

7.-Se entrega mercancía

Se realiza la entrega de la mercancía de acuerdo a las especificaciones del pedido

7.1-Cliente recoge

Se entrega la mercancía al cliente en Businessware directamente.

7.2-Embarques entrega

Embarques prepara el material de acuerdo a su ruta de entrega, entregando el pedido al cliente, en la dirección indicada.

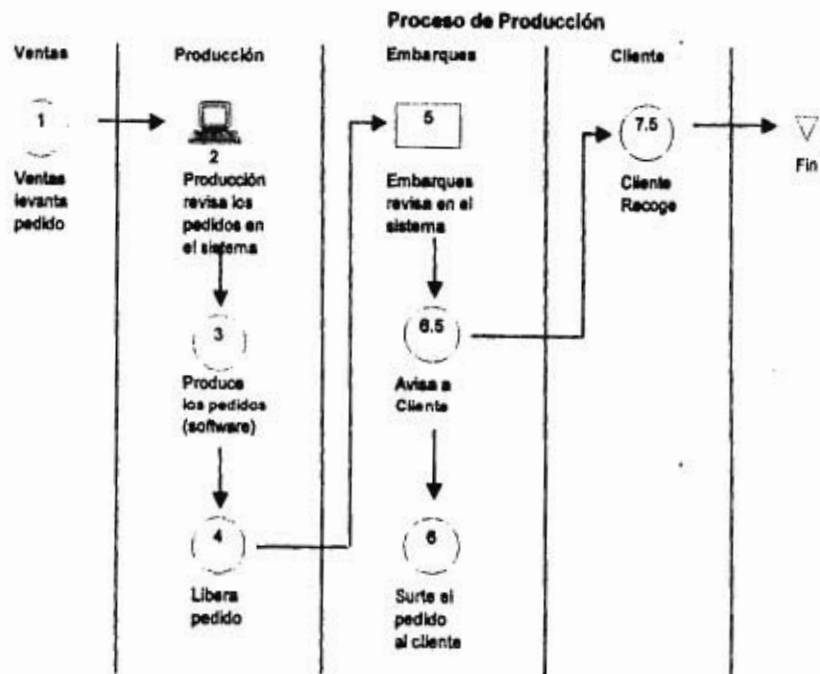


Figura 33

3.7.3.3.-PROCESO DE DISTRIBUCION

DISTRIBUCIÓN

Objetivo:

El objetivo principal del departamento de embarques es la recepción, almacenaje, empaque y control de la mercancía que sea requerida para realizar las operaciones de venta y compra, y satisfacer al cliente mediante la entrega a tiempo y buenas condiciones del producto adquirido.

El proceso de distribución se divide principalmente en dos subprocesos esenciales:

1.-Surtido de Mercancía

2.-Recepción de Mercancía

Funciones Generales de Distribución:

- Surtido de pedidos a clientes
- Control de las listas de surtido
- Almacenaje de material
- Empaque
- Entrega diaria de documentos de envío debidamente requisitadas.
- Registro número de guías

- Entrega a caja de Valores
- Entrega de Facturas o Remisiones a Clientes



Figura 34

Responsables:

Dirección de Comercial(Ventas)

Embarques

Gerencia Crédito y Cobranza

Políticas surtido:

- El Departamento de embarques es responsable del control de guías de envío a clientes, de mantener en revisión constante las facturas y documentos de entregas, evitando que se atrasen en el proceso. En caso de existir algún atraso, se reportará a la gerencia.
- Embarques es el responsable de surtir, empacar, ordenar y entregar al respectivo transporte los materiales requeridos.
- Se tienen que controlar las facturas con acuse del cliente de recibido. El departamento de embarques deberá llamar a los clientes reportando su entrega o pedido.
- Ninguna mercancía puede salir ni entrar sin su debida requisición.
- El personal de embarques se encargará de capturar los números de guía en el sistema el mismo día del envío.

Procedimiento de Surtido:**1.1-Libera Pedido**

El departamento de producción libera el pedido en el sistema, lo cual indica que la mercancía esta lista para ser entregada parcial o totalmente.

1.2- Obtiene ruta de embarques

El departamento de Embarques obtiene del sistema el reporte de Rutas de Entrega con la relación de los pedidos de acuerdo a la zona donde se entregarán estos.

1.3-Verifica entrega con cliente

Verifican la entrega con el cliente vía telefónica con el objeto de corroborar los datos de entrega (fecha, lugar).

1.4-Cargan mercancía

Inmediatamente después se realiza la carga del material en las camionetas de acuerdo a las rutas de surtido.

1.5-Empaque de material

El material es empacado y separado por papel de acuerdo a especificaciones, si se requiere.

1.6-Entrega mercancía

Los productos son entregados al cliente, junto con la documentación (factura entrega total, remisión entrega parcial).

1.7-Recogen documentación

Se recoge la documentación correspondiente (pago si es necesario) y firma de recibido en el documento correspondiente (factura o remisión).

1.8-Entrega de Valores a Secretaria

Una vez que regresan de entrega la mercancía, se entrega a la Secretaria los documentos correspondientes a las entregas.

1.9-Captura de Documentos y Valores

La Secretaria realizará la captura de los montos recibidos a lo largo del día en el sistema Crescendo para llevar el control en dicho sistema.



Figura 35

Responsables:**Dirección de compras****Embarques****Gerencia cuentas por pagar****Políticas Recepción de Mercancía:**

- Llevar el control de los documentos de devolución de clientes, controlando los reportes de embarques recibidos.
- Recibir las devoluciones físicas y verificar que se cumplan con las condiciones del área de ventas
- Se tiene que mantener "stock" suficiente para cubrir la demanda requerida, reportando a la gerencia cuando los stocks estén por debajo del mínimo.
- Verificar que la mercancía se encuentre en buen estado

2.-Procedimiento de recepción de Mercancía**2.1-Levanta Orden de Compra con Proveedor**

El departamento de compras se comunica con el proveedor y levanta la orden de compra en el sistema.

2.2-Obtiene Ruta de Embarques

El departamento de embarques obtiene del sistema Crescendo la ruta de embarques, la cual especifica los pedidos para recoger.

2.3-Recoge documentos con Compras

Se recoge la documentación correspondiente al pedido que se va a recoger.

2.4-Obtiene Concentrado de Productos

Obtiene el concentrado de los productos que van a ser recogidos con el proveedor, así como las especificaciones de los mismos.

2.5-Recoge Productos

El departamento de embarques recoge los productos requeridos con el proveedor.

2.6-Revisa Mercancía

El departamento de compras junto con embarques revisan que la mercancía se encuentre en buen estado y sea la correcta.

2.7-Entrega de Facturas a Compras

Embarques entrega al departamento de compras la factura recogida con el proveedor de la mercancía, para que compras de entrada del material en el sistema y en almacén.

2.8-Entrega de Documentos a Contabilidad

El departamento de embarques y compras entregan los documentos recogidos de los proveedores en cuanto a la mercancía recogida, para que contabilidad lleve el control.

2.9-Archiva los Documentos

Contabilidad archiva los documentos correspondientes a la compra a fin de llevar un control de la entrada y salida de valores.

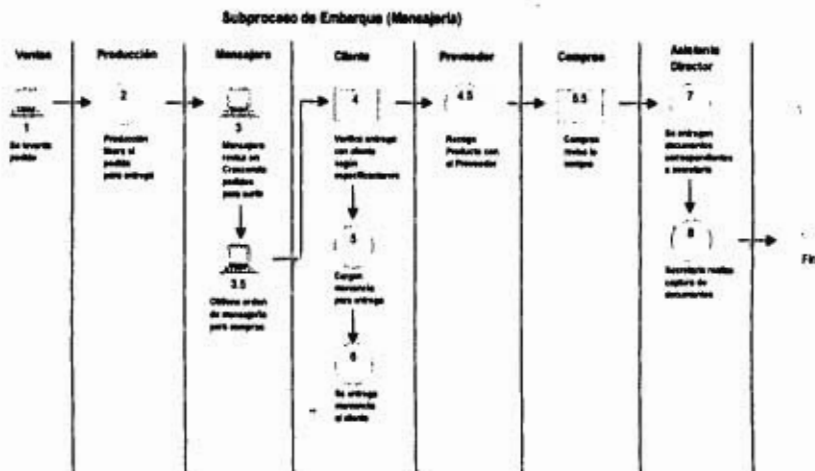


Figura 36

PROCESO DE ABASTECIMIENTO

COMPRAS

Objetivo:

Compras tiene como objetivo la adquisición de productos de calidad ya sea mercancía de importación o Nacional, para abastecer las necesidades de la empresa.



Figura 37

Responsables:

Dirección de ventas
Embarques
Gerencia de contabilidad
Gerencia de compras

Procedimiento de Compras**1.-Revisión de Máximos y Mínimos**

El departamento de compras revisa los máximos y mínimos en el sistema para surtir la mercancía faltante.

2.-Pide Autorización

Se pide autorización a la dirección para poder levantar la orden de compra del material faltante.

3.- Genera Orden de Compras

El gerente del departamento de compras, generará la orden de compra por la mercancía autorizada y realiza el pedido con el proveedor.

4.-Revisa lista de Embarques

El departamento de mensajería (embarques) obtiene la lista del material que se recogerá y recoge la documentación pertinente con compras para poder recoger la mercancía con el proveedor (en caso de que el proveedor entrega, pasar al punto 6).

5.-Recoge los productos

Se manda a recoger la mercancía, recogiendo a la vez la factura, realizando el pago por la mercancía (según las condiciones de compra) y revisando que la mercancía sea la correcta.

6.-Recepción de Mercancía

La mercancía es descargada para su revisión, captura en el sistema y almacenamiento.

7.-Revisión de la Mercancía

El gerente de compras revisará junto con embarques y vigilancia que la mercancía sea la especificada y en las cantidades indicadas en la factura y en la orden de compra.

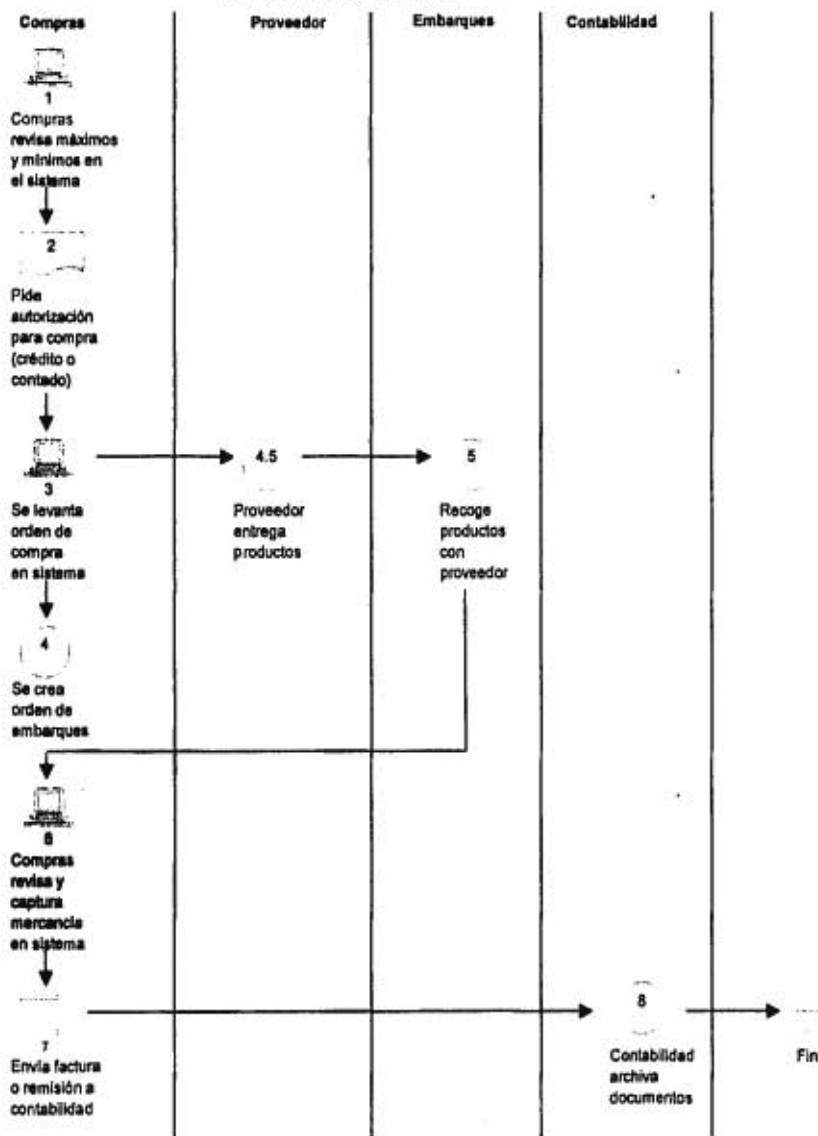
8.- Registro de Mercancía en el sistema

El personal de compras le da entrada a la mercancía en el sistema CRESCENDO.

9.-Envío de Facturas

El departamento de compras envía las facturas originales de la mercancía comprada al departamento de contabilidad para ser archivadas.

Proceso de Abastecimiento



3.7.3.5.-PROCESO EN CRÉDITO Y COBRANZA

CRÉDITO Y COBRANZA

Objetivo:

Crédito y cobranza tiene como objetivo proporcionar liquidez a la empresa por medio de la autorización de créditos en condiciones favorables y la realización de los cobros dentro del plazo autorizado para los clientes, generando información confiable, clara y oportuna para obtener una mayor productividad de la empresa.

Políticas :

- Recordatorio al cliente del pago vía telefónica periódicamente.
- Mantener archivos de clientes actualizado.
- Revisar a clientes evitando que se vuelvan morosos.
- Registrar todos los pagos en el sistema.
- Revisión de saldos de clientes y deudores.
- Observar anomalías en liquidación de ventas.
- Controlar los estados de cuenta de los clientes.
- Revisar los registros de depósitos después de efectuarlos
- Avalar por escrito cualquier negociación con el cliente.
- Fijar la línea de crédito a clientes de acuerdo a sus posibilidades

- Los clientes con facturas vencidas de 30 días no se les autorizará pedidos ni servicio hasta que se regularicen
- Los clientes con facturas vencidas de 90 días se turnará a un juicio legal y no podrá obtener crédito y se suspenderá el servicio.
- Los cheques devueltos cargarán en el cliente un 20% adicional del importe del cheque.
- El plazo para la apertura de un crédito no debe ser mayor a los 15 días (tiempo que tarda la investigación del cliente)

Responsables:

Dirección general

Dirección de ventas

Gerencia de crédito y cobranza

Funciones generales de crédito y cobranza:

- Envío de facturas al cliente.
- Recordatorio al cliente del pago.
- Recepción de documentos derivados por la cobranza.
- Entrega de documentos al contador.
- Elaboración de reportes quincenales y mensuales de la cartera de clientes.

- Elaboración de reporte mensual para la elaboración de cartera.
- Envío de estado de cuenta al cliente mensualmente.
- Preparar presupuesto mensual sobre la recuperación de créditos.
- Programar y supervisar presupuesto.
- Elaboración de estados de cuenta mensuales.
- Obtención de Documentos legales requeridos.
- Autorización o Rechazo de las solicitudes de crédito.
- Avisar a clientes el límite de crédito.
- Realizar el bloqueo de los clientes moroso en el sistema.



Figura 39

CRÉDITO DEL CLIENTE

1.-Cliente solicita crédito

El Cliente se comunica con la empresa con el fin de solicitar su crédito.

2.-Investigación del cliente

El departamento de crédito y cobranza realizará la investigación del cliente verificando su solvencia.

3.-Analiza al cliente

En base a la información recopilada se fijará el monto del crédito así como el plazo y la forma de pago de acuerdo a las políticas.

4.-Registra en el sistema el crédito del cliente

Se ingresa en el sistema la información sobre el monto y crédito.

5.-Avisa a Ventas y al Cliente

Crédito y Cobranza avisa del crédito, al departamento de Ventas para que a su vez le sea informado al cliente con el objeto de dar seguimiento a este.

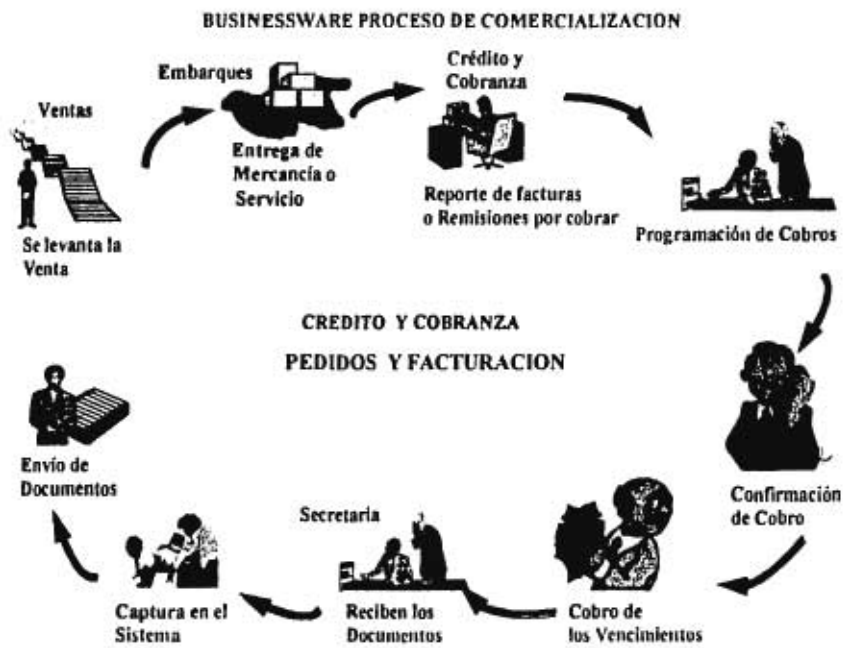


Figura 40

PEDIDOS Y FACTURACIÓN

1.-Se levanta la Venta

El departamento de Ventas recibe el pedido del cliente (por mensajería, vía telefónica o fax), o levanta la venta en el mostrador.

2.- Entrega de Mercancía o Servicio

La mercancía se entrega al cliente de acuerdo a las especificaciones en el pedido, o se le realiza el servicio contratado, siempre y cuando no se encuentre bloqueado por algún adeudo.

3.-Reporte de Facturas o Remisiones por Cobrar

El departamento de crédito y cobranza obtiene un reporte de las remisiones o facturas que se cobrarán de acuerdo a las fechas correspondientes.

4.-Programación de Cobros

Crédito y cobranza programa los cobros que realizará a lo largo de la semana.

5.- Confirmación de Cobros

El departamento de crédito y cobranza confirma el cobro con el cliente vía telefónica.

6.-Cobro de los Vencimientos

Se realiza el cobro de los vencimientos mediante el cobrador, entregando este al cliente su factura, remisión con el objeto de que firme el cliente según el caso.

7.-Reciben los Documentos

La secretaria recibe los documentos de los cobros por parte del cobrador a fin de que lleve un control y registro.

8.-Captura en el Sistema

La asistente de la dirección registra todos los cobros y documentos en el sistema.

9.-Envío de Documentos

La asistente de la dirección envía al departamento de contabilidad todas los documentos a fin de que los archiven.

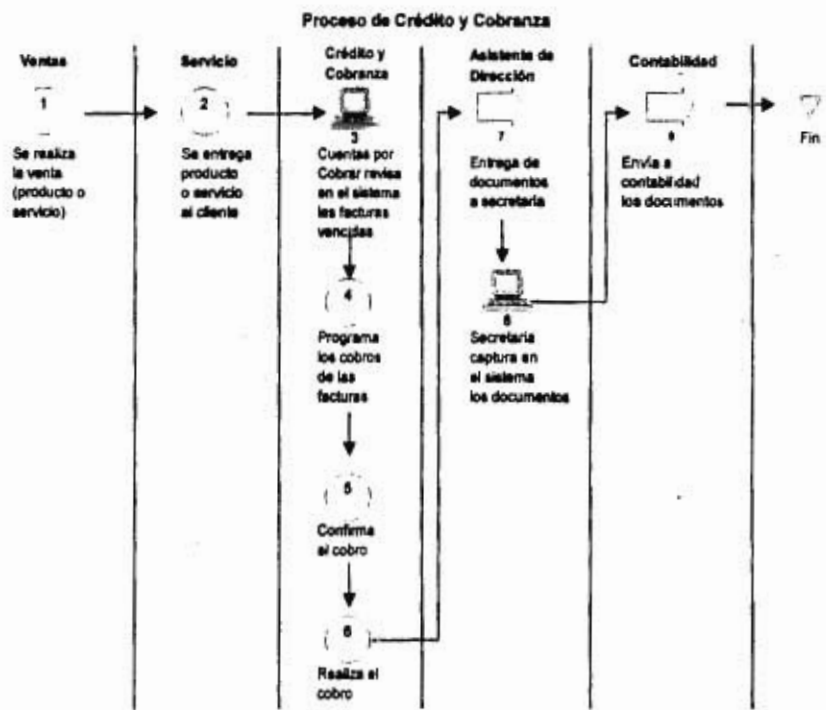


Figura 41

CUENTAS POR PAGAR

Objetivo:

Cumplir con los requerimientos de información necesaria para llevar a cabo los pagos de las diferentes cuentas contables que se adeuden y generar información confiable.



Figura 42

Políticas :

- Revisión de cuentas de costos
- Cotizar tipos de cambio para pagos al extranjero
- Tramitar préstamos bancarios para la empresa
- Elaboración de cheques para pagos
- Depuración de gastos
- Contabilización de gastos
- Revisión de registros de salidas
- Revisión de cuentas de costos

Responsables:

Dirección general

Gerencia de contabilidad

Gerencia cuentas por pagar

Funciones generales de cuentas por pagar:

- Reportes mensuales
- Captura de pagos
- Remisiones
- Elaboración de flujo de caja "cash-flow" mensual y semanal.
- Registro de egresos
- Obtención de documentos legales requeridos
- Programación de inventario físico de existencias
- Programación de pagos a proveedores

Procedimiento de Cuentas por pagar:**1.-Verifica Forma de Pago**

El departamento de cuentas por pagar junto con compras verifican la forma de pago al proveedor de acuerdo a las condiciones de compra.

2.-Verifica Vencimientos en Sistema

Se consultan los vencimientos de los clientes en la fecha deseada para programar los pagos correspondientes, y para verificar la existencia de adeudos anteriores, así como los pagos ya realizados.

3.- Elabora Cheque

Se elabora el cheque correspondiente para el pago. El departamento de cuentas por pagar pasa los cheques para su revisión a la dirección general.

4.-Autorización de Cheques Emitidos

Dirección general autoriza el cheque para que el proveedor lo pueda cobrar según los montos autorizados.

5.-Revisión de Facturas

Si es necesario las facturas se meten a revisión, y la documentación correspondiente al pago es revisada también.

6.-Programación de Pagos

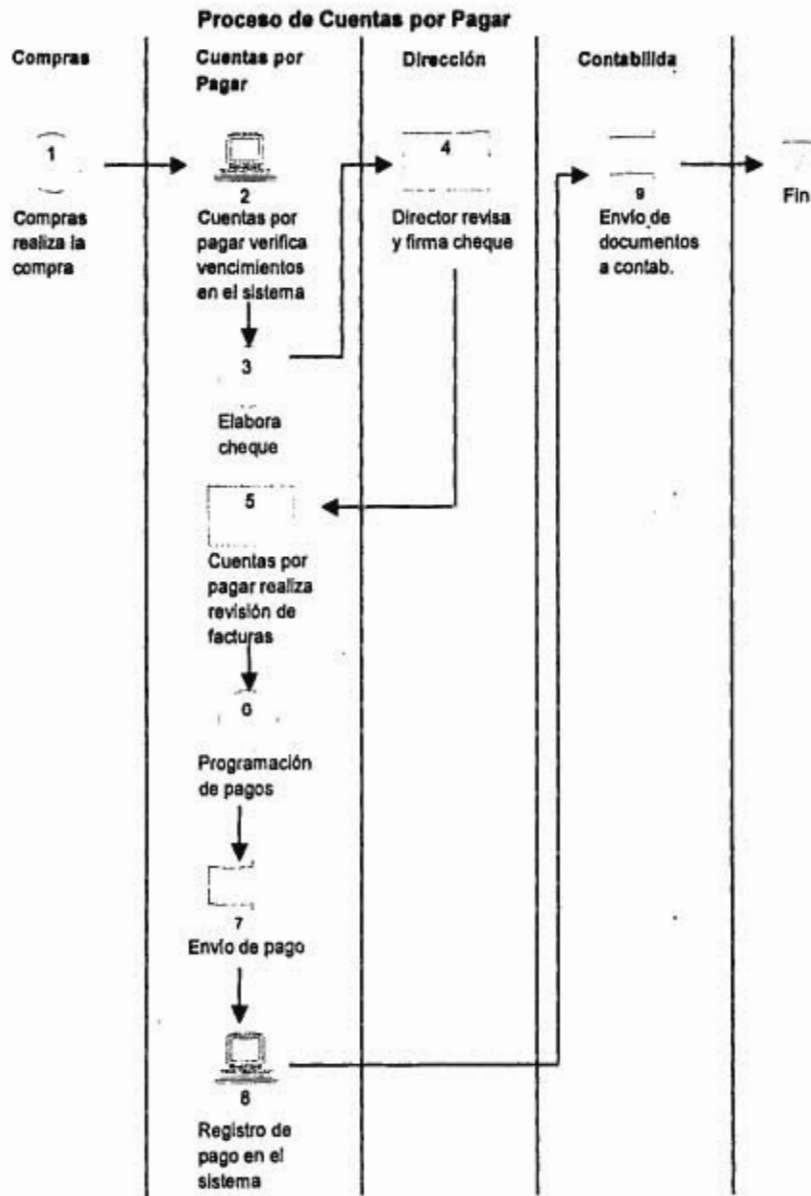
El departamento de cuentas por pagar realiza la programación de los pagos según políticas establecidas y acuerdo con el proveedor.

7.-Entrega del Pago a Proveedor

Se entrega a caja el cheque para el pago a fin de que el proveedor recoja su pago o el departamento de embarques lo entregue.

8.-Registro de Pagos en el Sistema

Cuentas por pagar registra en el sistema los pagos realizados, sustentados en la documentación correspondiente.



PROCESO DE CONTABILIDAD

CONTABILIDAD

Objetivo:

Contabilidad tiene como objetivo proporcionar información confiable en las cuentas contables, así como la detección oportuna de cualquier anomalía en los asientos contables, cuentas bancarias, flujo de bienes para que la empresa tenga una economía sana.

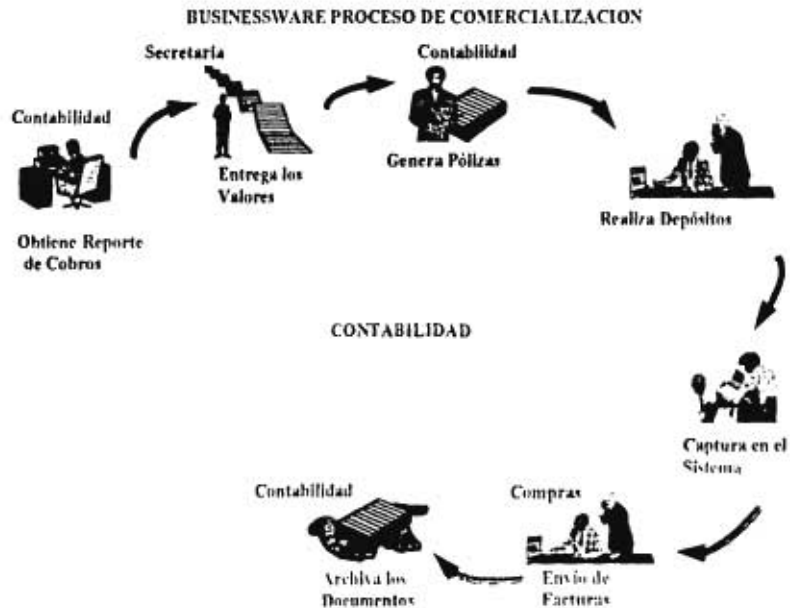


Figura 44

Políticas :

- Para la entrega de cheques el importe deberá de ser autorizado por la dirección general.
- Pagos de nóminas diferentes al sueldo se deberán autorizar por la dirección
- Las tarjetas de asistencia siempre deben estar firmadas y debidamente checadas por el empleado
- No se deben aceptar notas de crédito sin la debida autorización
- La información es confidencial, por lo que sólo se da con la autorización del contador.

Responsables:

Dirección general
Dirección financiera
Gerencia de contabilidad

Funciones Generales de Contabilidad:

- Archivar de manera confiable la documentación del negocio
- Obtener reportes contables
- Obtener flujo de caja periódicamente
- Generar las pólizas de ingresos y egresos
- Contabilizar los pagos, bienes, y cobros de la empresa
- Realizar y registrar los depósitos en las cuentas bancarias.

Procedimiento en Contabilidad:**1. Obtiene Reporte de Cobros**

El departamento de contabilidad obtiene un reporte del sistema de los cobros realizados y los pagos hechos.

2. Entrega los Valores

La asistente de la dirección (secretaría) entrega todos los valores obtenidos a lo largo del día.

3. Genera Pólizas

El departamento de contabilidad genera las pólizas de ingresos y egresos correspondientes.

4. Realiza Depósitos

Realiza los depósitos de los valores obtenidos en las diferentes cuentas bancarias (según el caso).

5. Captura en el Sistema

Registra en el sistema los depósitos realizados, así como los movimientos y cheques utilizados con el objeto de tener un control.

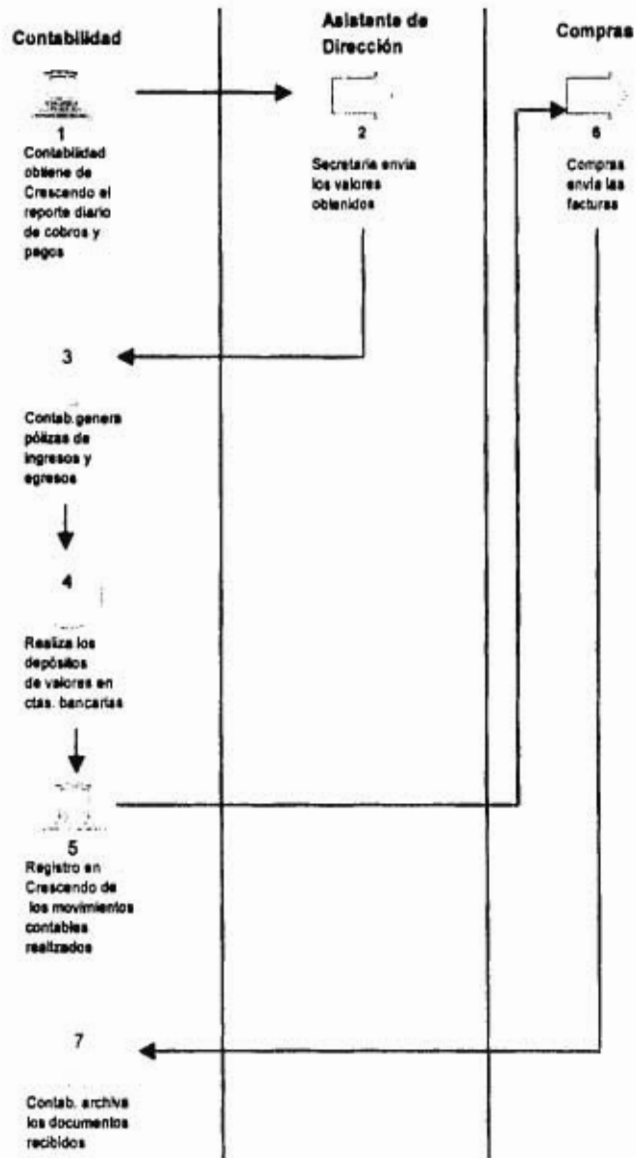
6. Envío de Facturas

El departamento de compras envía las facturas obtenidas de los proveedores para que sean archivadas.

7. Archiva los Documentos

El departamento de contabilidad archiva todos los documentos recibidos a fin de tener un control sobre éstos.

Proceso de Contabilidad



3.8. - CLAVES PARA UNA REINGENIERÍA EXITOSA

Un proyecto de reingeniería debe de estar bien planeado para que éste logre el éxito esperado ya que depende del conocimiento y de la habilidad de los directores para lograrse, y evitar diferentes errores que son comunes, dichos errores se mencionan a continuación:

1. Ignorar la manera de pensar y valores del personal, es decir, se tiene que motivar y remunerar al personal para que actúen de acuerdo a las nuevas filosofías implantadas ya que una reingeniería crea un sistema nuevo en la empresa.
2. Nombrar un líder del proyecto el cual no entienda los alcances que se pueden lograr y que esté comprometido con la reingeniería.
3. Sobre saturar los esfuerzos con muchos proyectos, es decir, si en una empresa existe gran cantidad de procesos los cuales necesiten reingeniería se deberá realizar por partes y no todos al mismo tiempo.
4. Concentrarse en el rediseño solamente y olvidarse de implantarlos.
5. Retirarse del proyecto y no estar preparado a la resistencia al cambio, esto es que cuando la gente presenta una resistencia al

cambio la cual es normal en todo proyecto, se permita que se detenga el esfuerzo, o no se sepa cómo enfrentarla.

6. Prolongar el proyecto durante un periodo demasiado largo ya que el personal se desmotivará creyendo que es otro programa que no dará beneficio alguno.
7. Tratar de economizar los recursos que se necesitan para que sea exitosa la reingeniería, con esto nos referimos a que no se debe escatimar en los recursos que se requieran, ya que si no se asignan los recursos requeridos, el personal se dará cuenta de que no existe un compromiso por parte de la dirección.
8. Tratar de implantar la reingeniería a partir de los niveles inferiores, aunque los empleados conozcan muy bien los problemas que obstaculizan sus labores, su visión es cerrada, es decir sólo se percatan de los problemas individuales y no tienen una visión global, ya que la reingeniería cruza las fronteras organizacionales, no tendrán la suficiente autoridad para implantar la nueva ideología.
9. Tratar de reparar los procesos en lugar de cambiarlos totalmente
10. Dirigirse al cambio de los procesos exclusivamente, es decir, no preocuparse por el cambio que se suscita alrededor de los procesos ya que éstos están interrelacionados con muchas otras áreas, será

necesario realizar un cambio al mismo tiempo de las áreas que se vean afectadas por los procesos.

11. Conformarse con resultados a corto plazo y temporales, con esto nos referimos a que es muy fácil que con los logros menores demos por realizada una buena reingeniería y a un costo menor, pero lo único que se resuelven son problemas temporales, menores por lo que no estaremos mejorando el proceso de fondo.
12. Olvidarse de la reingeniería pronto, gran cantidad de empresas inician sus proyectos con gran entusiasmo, esfuerzo pero se rinden al encontrar los primeros obstáculos grandes, o por otra parte la abandonan al ver los primeros logros, regresando de esta manera a la manera tradicional de operar.
13. Delimitar las fronteras y alcance posible, un proyecto no logrará su objetivo si antes de iniciarse, los directivos tienen limitados los problemas y el alcance que puede llegar a tener el proyecto de reingeniería, ya que éste puede ser muy amplio.
14. Falta de involucramiento direccional, esto sucede con gran frecuencia ya que si los directores, no le dan la debida importancia entre sus subordinados y no existe un involucramiento por parte de ellos, el proyecto terminará deteniéndose, volviéndose de esta manera un fracaso.

CONCLUSIONES DEL PROYECTO

Después de analizar los distintos factores en la reingeniería de Procesos de negocios presentado en el presente trabajo, se pueden ver diferentes puntos como:

- La reingeniería es una herramienta de gran utilidad para la mejora y desarrollo de los principales procesos existentes en Businessware, la cual trae como consecuencia un cambio radical en la forma de trabajo, y en el valor agregado de dichos procesos de la empresa.
- No basta con la realización de una reingeniería de procesos como solución mágica a los problemas de la empresa, si no que es de vital importancia el vigilar y prevenir los cambios que puedan existir en el futuro por parte de los factores internos y externos que afectan a la empresa en su operación, ya que el mundo empresarial en el que vivimos se encuentra en constante cambio, por lo que deben continuar actualizándonos, buscando nuevas maneras de hacer las cosas, cuestionando día a día la forma como se realizan las actividades y procesos, rompiendo los antiguos paradigmas, esto siempre y cuando no sea perjudicial al proceso, ya que la empresa debido a que es una consultora si no se actualiza estaría condenada a morir.

- Es importante que en el inicio del proyecto de reingeniería se seleccionen los procesos claves, aquéllos en el que el beneficio que se pueda obtener sea el mayor posible, es decir, que impacten en toda la organización y en todas las áreas.
- La empresa siempre debe tener una orientación al cliente, por lo que los procesos realizados deben estar encaminados a la satisfacción y la anticipación de las necesidades de dichos clientes, la reingeniería del proceso de comercialización de Businessware, la colocará en posición de competir con las mejores empresas consultoras, tomando en cuenta que son empresas de servicio principalmente, por lo que debe funcionar de manera efectiva en sus puntos de contacto con el cliente.
- El uso de la tecnología de información es parte fundamental en el proyecto de reingeniería ya que con ella se puede aumentar en gran medida las facultades para tomar decisiones, y dirigir la empresa hacia donde se desea llegar, de acuerdo a la misión.
- El personal es parte fundamental e importante en el desarrollo de Businessware ya que al buscar el beneficio de éstos, se estará buscando el beneficio de la empresa misma, mediante un compromiso de éstos para con la organización.

- La mayoría de las personas dentro de una organización a la cual se aplica un proyecto de reingeniería presentan una resistencia o miedo al cambio, por lo que la reingeniería se debe conducir como una herramienta para lograr beneficios a largo plazo, explicando al personal lo que sucede, etapa por etapa y lo que se pretende mediante un cuestionamiento de las actividades y procesos que son utilizados en ese momento, aunque este aspecto no representa un problema grave debido a que es una empresa consultora, es decir, se dedica a este tipo de proyectos por lo que el personal ha identificado y es más consciente de estos posibles problemas.
- Cualquier empresa es susceptible al desarrollo de una reingeniería, por lo que si se realiza un análisis a conciencia, se sigue una metodología bien establecida y se logra un involucramiento por parte de la empresa, tendremos la seguridad que se logrará el éxito en dicho proyecto.
- No sólo se debe realizar el rediseño de los procesos, sino que se debe llevar a cabo consigo una redefinición en la cultura organizacional a fin de lograr el éxito del proyecto, se debe tratar a los empleados como si tratáramos a nuestros mejores clientes.
- Una reingeniería no es un recorte de personal, sino una reubicación de las funciones y del personal mismo.

- Los riesgos en este proyecto de reingeniería son bajos ya que se tiene una cultura organizacional de cambio, derivado a que es una empresa que se dedica a este tipo de proyectos.

Por los aspectos mencionados anteriormente se recomienda poner en marcha la Reingeniería de Procesos de Negocios, ya que se puede garantizar el éxito de dicho proyecto con el cual la empresa podrá desarrollarse en su ramo y competir como empresa líder dentro del mercado.

CHAMPY, James; Reengineering management: The mandate of new leadership; Harper Collins Publishers, Inc.; USA, 1995.

HAMMER, Michel; Reengineering the corporation: a manifesto for business revolution; Harper Collins Publishers, Inc.; USA 1993.

HAMMER, Michel and CHAMPY, James; Reingeniería; Grupo Norma; Bogotá Colombia, 1994.

HICKS, Philip, Introducción a la Ingeniería Industrial y Ciencias de la administración; Editorial Mc-Graw-Hill, (5a. edición); México D.F., 1989

JOHANSSON, Henry and WHEELER, William; Reingeniería de procesos; Editorial Limusa; México D.F., 1995.

MINTZBERG, H.; The structuring of organization; Prentice-Hall; USA. 1979.

MORRIS, Daniel and BRANDON, Joel; Reingeniería: como aplicarla con éxito en los negocios; Mc Graw-Hill; Bogotá Colombia, 1994.

VALDES, Luigi; Conocimiento es futuro: Hacia la sexta generación de los procesos de calidad; Concamin; México D.F., 1995.

WALTON, Donald; ¿Sabe usted comunicarse?; Editorial Mc-Graw-Hill, (1a. edición); Bogotá Colombia., 1992.