

17
207



UNIVERSIDAD NACIONAL AUTONOMA DE MEXICO

FACULTAD DE CONTADURIA Y ADMINISTRACION

REINGENIERIA ADMINISTRATIVA: UNA OPCION PARA LA EMPRESA MEXICANA

Seminario de Investigación Administrativa
Que para obtener el título de
LICENCIADO EN ADMINISTRACION
p r e s e n t a n

LUZ MARIA ALEJANDRA CARDENAS ZAMORANO
JOSE MARTIN JUAREZ RICO
ANDREA MORALES MACIEL
OLIVER VIGIL VARELA



ASESOR DEL SEMINARIO:
C.P. Y I.A.E. VICTOR MANUEL RUBIO RAGAZZONI

México, D. F.

1998

1998

103A

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 está 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.

AL C.P. Y L.A. VICTOR MANUEL RUBIO RAGAZZONI.

**POR ORIENTAR NUESTRO ESFUERZO HACIA LA
CULMINACION DE ESTA TESIS.**

"GRACIAS"

**A LA UNIVERSIDAD NACIONAL AUTONOMA DE MEXICO
Y A LA FACULTAD DE CONTADURIA Y ADMINISTRACION**

**POR HABERMOS PERMITIDO QUE DENTRO DE SU MUROS SE FORJARA
NUESTRA FORMACION PROFESIONAL Y PERSONAL.**

A MIS PADRES:

ANTONIO CÁRDENAS SANTACRUZ Y
CRISTINA ZAMORANO SUÁREZ POR
BRINDARME SU APOYO Y AMOR
INCONDICIONAL.
GRACIAS POR TANTO.

A MIS AMIGOS:

ANDREA, MARTÍN, LIZ, RAÚL Y CON
CARIÑO ESPECIAL A OLIVER VIGIL

A MIS HERMANOS:

GUILLERMO, ANTONIO Y MIGUEL

A MIS PROFESORES Y COMPAÑEROS.

LUZ M. ALEJANDRA CÁRDENAS ZAMORANO

A DIOS

**POR ESTAR SIEMPRE CONMIGO Y
DARME FORTALEZA.**

A MIS PADRES

**SR. GUILLERMO MORALES SANCHEZ
SRA. DELIA MACIEL RODRIGUEZ**

**POR HABERME DADO LA VIDA Y ENSEÑADO
A LUCHAR POR LO QUE SE DESEA.**

A MIS HERMANOS

**PORQUE ME APOYAN Y ACONSEJAN PARA
A HACER LAS COSAS MEJOR.**

A TI CARÍÑO

**POR QUE JUNTOS LOGRAREMOS QUE NUESTROS SUEÑOS
SE HAGAN REALIDAD.**

A TODOS AQUELLOS COMPAÑEROS QUE ME BRINDARON SU AMISTAD.

ANDREA MORALES MACIEL

A MIS PADRES:

POR SU INVALUABLE APOYO PARA LOGRAR ESTE
OBJETIVO, MI PROFUNDO AGRADECIMIENTO.

A MIS HERMANOS

CON CARÍÑO Y AGRADECIMIENTO.

A ANDREA MORALES MACIEL

GRACIAS POR TU TENACIDAD Y ENTUSIASMO PARA
LLEGAR JUNTOS, HASTA AQUÍ.
ME ENORGULLEZCO DE TI, AMOR.

A MIS COMPAÑEROS:

ALEJANDRA CARDENAS, OLIVER VIGIL,
LIZBETH ORTIZ Y RAUL VIVERO

POR SU AMISTAD Y COMPAÑERISMO Y TODOS LOS
MOMENTOS QUE COMPARTIMOS DENTRO Y FUERA
DE LA FACULTAD.

JOSE MARTIN JUAREZ RICO.

DEDICATORIAS DE OLIVER VIGIL .

EL PRESENTE TRABAJO LO DEDICO A:
MIS PROFESORES Y ESCUELA QUE DIERON SU TIEMPO Y CONOCIMIENTO
MI FAMILIA EN ESPECIAL A MI MADRE QUE ME APOYO EN TODO MOMENTO
AL PROFESOR V. MANUEL RUBIO RAGAZZONI QUIEN NOS DIO SU TIEMPO Y
APOYO
A MIS COMPAÑEROS QUE INTERVINIERON EN ESTE TRABAJO EN ESPECIAL A
ALEJANDRA CARDENAS

INDICE

CAPITULO I.- INTRODUCCION

1. EXPOSICION DE MOTIVOS	1
2. CUESTIONAMIENTOS A RESOLVER	4
3. HIPOTESIS	4

CAPITULO II.- LA EMPRESA

1. DEFINICION	5
2. RECURSOS	5
3. CLASIFICACION DE LAS EMPRESAS	6
4. IMPORTANCIA DE LA MICRO Y PEQUEÑA EMPRESA	7
5. LA EMPRESA FAMILIAR	8
5.1 CONCEPTO	8
5.2 CARACTERISTICAS	8
5.3 PROBLEMAS CULTURALES	10

CAPITULO III.- AMBIENTE ECONOMICO DE LAS EMPRESAS EN MEXICO

1. ANTECEDENTES ECONOMICOS	11
2. LAS EMPRESAS MEXICANAS ANTE LA CRISIS ECONOMICA	17
3. LA EMPRESA MEXICANA ANTE LA GLOBALIZACION	20
4. REPERCUSIONES DE LA CRISIS ECONOMICA EN LA EMPRESAS	24

CAPITULO IV.- REINGENIERIA ADMINISTRATIVA

1. INTRODUCCION	26
2. DIVERSOS ENFOQUES DE REINGENIERIA	29
3. METODOLOGIA: RAPIDA REINGENIERIA, PROPOUESTA POR RAYMOND L. MANGANELLI Y MARK M. KLEIN	32
3.1 ETAPA I	33
3.2 ETAPA II	34
3.3 ETAPA III	35
3.4 ETAPA IV A	36
3.5 ETAPA V B	37
3.6 ETAPA V	39
4. METODOLOGIA DE DANIEL MORRIS Y JOEL BRANDON N.: REINGENIERIA APLICADA A LOS PROCESOS DE NEGOCIOS	40
4.1 ENFOQUE	40
4.2 LOS TRES NIVEES DE CAMBIO: ALCANCE DEL PROYECTO	40
4.3 CAMBIOS EN TODA LA EMPRESA	40
4.4 MEJORAS EN EL PROCESO	40
4.5 CAMBIO EN LAS TAREAS	41
4.6 PROCESO DE REINGENIERIA A LA OPERACION	41
4.7 IDENTIFICAR LOS PROYECTOS POSIBLES	42
4.7.1 IDENTIFICAR LOS PROYECTOS QUE INVOLUCREN A TODA LA EMPRESA.	42
4.8 IDENTIFICAR LOS PROYECTOS EN EL PROCESO	43
4.9 ENFOCAR EL CAMBIO: UN CONJUNTO DE REQUISITOS	43
4.10 DETERMINAR LOS OBJETIVOS DEL PROYECTO	44
4.11 ¿ DONDE COMENZAR ?	44
4.12 APROBAR EL PROYECTO DE REINGENIERIA	45
4.13 CONDUCIR EL ANALISIS INICIAL Y EL IMPACTO	45
4.13.1 SELECCIONAR EL ESFUERZO Y DEFINIR EL ALCANCE	46

4.14 ANALIZAR LA INFORMACION BASICA DEL NEGOCIO Y DEL PROCESO DE TRABAJO	46
4.14.1 PROYECTOS PARA CORREGIR PROBLEMAS	46
4.14.2 PROYECTOS PARA MEJORAR EL PROCESO	46
4.14.3 AGREGAR CUANTIFICACION A LOS MODELOS	47
4.14.4 DEFINIR NUEVOS PROCESOS ALTERNATIVOS: SIMULAR NUEVOS FLUJOS DE TRABAJO Y NUEVOS PROCESOS DE TRABAJO	47
4.14.5 DETERMINAR LOS CAMBIOS A LA ESTRUCTURA ORGANIZACIONAL	47
4.15 EL MODELO DE SIMULACION: RESULTADOS DE VALIDACION, SIMULACION Y ANALISIS.	47

CAPITULO V.- PROPUESTA DE UNA METODOLOGIA DE REINGENIERIA

1. INTRODUCCION	48
2. METODOLOGIA PROPUESTA	50
FASE I.- INICIO DEL CAMBIO	50
1.1 IDENTIFICACION DE LA ALTA DIRECCION DE LA NECESIDAD DE APLICACION DE ESTE PROCESO	
1.2 PREPARACION PARA EL CAMBIO	
1.3 SELECCION Y CAPACITACION DEL COMITE DE REINGENIERIA	
1.4 RECOPIACION DE INFORMACION BASICA	
1.5 CREACION DE UNA VISION, UNA MISION Y PRINCIPIOS RECTORES	
1.6 PLANIFICACION INICIAL: DESARROLLO DE UN PLAN DE ACCION	
FASE II.- IDENTIFICACION DE CONDICIONES	52
2.1 COMPRESION DEL CLIENTE	
2.2 DEFINICION DE PARAMETROS Y MEDICION DE RENDIMIENTOS DE LA ORGANIZACION.	
FASE III.- DEFINICION DEL ALCANCE	52
3.1 SELECCION DEL PROCESO A REDISEÑAR	
3.2 ANALIZAR Y COMPRENDER LA INFORMACION BASICA DEL PROYECTO	
3.3 ESTABLECER UN DIAGRAMA DE FLUJO DEL PROCESO, MEDIR SU RENDIMIENTO Y CUANTIFICARLO.	
3.4 DEFINIR LAS ACTIVIDADES QUE ORIGINAN UN MAYOR VALOR PARA EL CLIENTE	
3.5 IDENTIFICAR POSIBLES FUENTES DE ERROR	
3.6 VISUALIZAR CONDICIONES DEL PROCESO IDEAL	
FASE IV.- CAMBIO	54
4.1 REVISIONES DE FLUJOS DE INFORMACION PARA ANALIZAR LAS METAS ESTABLECIDAS Y DISEÑO DEL PROCESO	
4.2 ANALISIS DE LAS INTER RELACIONES DE LOS PROCESOS REDISEÑADOS	
4.3 DESTREZAS Y CAPACIDADES DEL PERSONAL QUE INTERVENDRA EN EL PROCESO MODIFICADO Y TECNOLOGICO.	
FASE V.- IMPLANTACION	55
5.1 PLAN DE IMPLANTACION	
5.2 PRUEBAS PILOTO	
5.3 EVALUACION	
5.4 IMPLANTACION	
5.5 SEGUIMIENTO	

CAPITULO VI.- CASO PRACTICO DE REINGENIERIA APLICADO A LA ACDEMIA DE PIANO SCHAFFENBURG.

1. INTRODUCCION	57
2. DESARROLLO DE LA METODOLOGIA	58
FASE I.- INICIO DEL CAMBIO	58
1.1 IDENTIFICACION DE LA ALTA DIRECCION DE LA NECESIDAD DE APLICACION DE ESTE PROCESO	
1.2 PREPARACION PARA EL CAMBIO	
1.3 SELECCION Y CAPACITACION DEL COMITE DE REINGENIERIA	
1.4 RECOPIACION DE INFORMACION BASICA	
1.5 CREACION DE UNA VISION, UNA MISION Y PRINCIPIOS RECTORES	
1.6 PLANIFICACION INICIAL: DESARROLLO DE UN PLAN DE ACCION	

FASE II.- IDENTIFICACION DE CONDICIONES	62
2.1 COMPRENSION DEL CLIENTE	
2.2 DEFINICION DE PARAMETROS Y MEDICION DE RENDIMIENTOS DE LA ORGANIZACION.	
FASE III.- DEFINICION DEL ALCANCE	64
3.1 SELECCION DEL PROCESO A REDISEÑAR	
3.2 ANALIZAR Y COMPRENDER LA INFORMACION BASICA DEL PROYECTO	
3.3 ESTABLECER UN DIAGRAMA DE FLUJO DEL PROCESO, MEDIR SU RENDIMIENTO Y CUANTIFICARLO.	
3.4 DEFINIR LAS ACTIVIDADES QUE ORIGINAN UN MAYOR VALOR PARA EL CLIENTE	
3.5 IDENTIFICAR POSIBLES FUENTES DE ERROR	
3.6 VISUALIZAR CONDICIONES DEL PROCESO IDEAL	
FASE IV.- CAMBIO	75
4.1 REVISIONES DE FLUJOS DE INFORMACION PARA ANALIZAR LAS METAS ESTABLECIDAS Y DISEÑO DEL PROCESO	
4.2 ANALISIS DE LAS INTER RELACIONES DE LOS PROCESOS REDISEÑADOS	
4.3 DESTREZAS Y CAPACIDADES DEL PERSONAL QUE INTERVENDRA EN EL PROCESO MODIFICADO Y TECNOLÓGICO.	
FASE V.- IMPLANTACION	80
5.1 PLAN DE IMPLANTACION	
5.2 PRUEBAS PILOTO	
5.3 EVALUACION	
5.4 IMPLANTACION	
5.5 SEGUIMIENTO	
RESULTADOS DEL CASO PRACTICO	82
APENDICE I: INVESTIGACION DE CAMPO	83
APENDICE II: CARACTERISTICAS DEL GRUPO CAPAZ DE PROPONER NUEVOS PROCESOS.	86
CONCLUSIONES	90
BIBLIOGRAFIA	91

CAPITULO I
INTRODUCCION

I. INTRODUCCION

1. EXPOSICION DE MOTIVOS

En una época como la actual en que la competencia es un factor determinante para la concepción y sobrevivencia de una empresa, debido a la globalización económica y a la liberación de los mercados que han anulando las medidas proteccionistas que se practicaban en el pasado en nuestro país, así como la escasez de recursos que predomina; *es imperativo un cambio en el diseño de estructuras y estrategias empresariales* ya que con frecuencia el fracaso de la mayoría de las empresas mexicanas, que principalmente son pequeñas y medianas, se debe a la administración empírica que algunos de los empresarios practican.

Ante la presente situación y el dinamismo que están viviendo los negocios es evidente la *necesidad de un cambio radical e innovador* en la manera de hacer y dirigir los negocios, ya que hasta el momento se fundamentan estos principalmente en la administración tradicional, obteniendo únicamente mejoras graduales, preguntándose "que hacer para mejorar"; optando por adoptar medidas extremas como reducción de personal y recortes presupuestales para lograr su sobrevivencia en el mercado pero perdiendo terreno frente a sus competidores y obteniendo beneficios a corto plazo los cuales de ninguna manera podrían traducirse en beneficios efectivos y sostenidos aún más en el medio ambiente en el que se desarrollan las empresas en la actualidad, *perdiendo de vista las presiones externas que tienen, entre las cuales se pueden mencionar primeramente al mercado, las disposiciones gubernamentales, la competencia interna y externa, la tecnología, los mercados de capitales y los eventos extraordinarios de tipo económico que se presenten; para lo cual se requiere actuar con una mayor velocidad de respuesta y adaptación a estos, es decir rediseñar las estructuras, estrategias y procedimientos que conforman una empresa*

Por otra parte, las presiones externas a que están expuestas las empresas en la actualidad, asociadas con la creciente competencia mundial, los cambios de hábitos de compra de los clientes, los ciclos de vida de los productos y el aumento en las exigencias de calidad *requieren de un mayor esfuerzo por parte de estas para satisfacer las necesidades del cliente.*

Debido a ésta situación es necesario lograr un cambio que permita eliminar las prácticas inadecuadas que se han mantenido en las empresas, *producto entre otros factores de la falta de competitividad que prevaleció en nuestro país por varias décadas.*

Ahora es tiempo de promover el cambio y romper con las prácticas tradicionales que limitan el desarrollo de una empresa. Para tal efecto existe un nuevo enfoque denominado Reingeniería Administrativa la cual centra su atención en el rediseño de los procesos esenciales del negocio, que constituyen la razón de ser de una empresa, *logrando la transformación de la misma.*

La Reingeniería constituye una técnica administrativa innovadora que deben emplear los negocios para abrir nuevas puertas hacia el liderazgo en los negocios dentro de un ambiente tan competitivo como el que se presenta en las economías de mercado. Es por esto que consideramos necesario el realizar un análisis de este enfoque con el objeto de motivar el cambio que requieren las empresas mexicanas. Es de vital importancia destacar que para la aplicación de la Reingeniería de negocios es necesario modificar y romper *con características que se han convertido en vicios para las empresas mexicanas traducidos principalmente* en hábitos y costumbres del recurso humano por lo que resulta indispensable un cambio en las actitudes positivas del personal.

Esta propuesta surge a raíz de la consideración de que las empresas en la actualidad requieren de nuevas herramientas para el desarrollo de sus actividades, ya que en la mayoría de las empresas mexicanas *formadas en gran parte por micro y pequeñas organizaciones atraviesan por graves crisis económicas,* tecnológicas y de competitividad, como consecuencia de entre otros factores, la falta de planeación, carencias de los recursos con que cuenta la organización y la inestabilidad económica del país, la disminución del consumo, del mercado interno y falta de competitividad ante el mercado externo.

Los problemas de la actualidad han hecho más evidente las deficiencias y vicios de las viejas estructuras administrativas siendo por esto necesaria la búsqueda de nuevas técnicas administrativas que propicien el desarrollo óptimo de las empresas mexicanas.

Por esto como tema de tesis para obtener el título de Licenciados en Administración elegimos el estudio de la Reingeniería Administrativa, exponiendo sus ventajas y tratando de adecuar esta técnica compleja a las empresas mexicanas a efecto de proporcionar a éstas una herramienta que las oriente a adecuar sus procesos a las exigencias de la actualidad, fomentando la creatividad e innovación en los empresarios mexicanos.

Es por esto que pretendemos en la presente investigación exponer las características de la Reingeniería Administrativa con el objeto de brindar una opción a las empresas mexicanas que les permita lograr una mayor eficacia, de acuerdo a sus propias características.

Dicha investigación fue de nuestro interés debido a que profundiza en una nueva técnica administrativa que intentamos sea adoptada en el nuevo marco del desarrollo empresarial.

Por lo que tomando en cuenta las consideraciones formuladas y para el desarrollo de este tema de investigación nos permitimos plantear los siguientes objetivos de estudio:

- Establecer cuáles son los principales factores externos que han causado la problemática de las empresas mexicanas.
- Analizar e identificar los factores internos que provocan la falta de competitividad en las empresas mexicanas.
- Definir en que consiste la Reingeniería administrativa.
- Describir cuáles son los beneficios potenciales que al aplicar la Reingeniería administrativa pueden obtener las empresas mexicanas.
- Proponer una metodología de Reingeniería que puede adaptarse a las empresas mexicanas.

2. QUESTIONAMIENTOS A RESOLVER

¿Cuáles son las principales causas por las que las empresas mexicanas no están preparadas para hacer frente a las exigencias de los mercados actuales?

¿En que consisten las ventajas que proporciona la Reingeniería?

¿Podrían las micro y pequeñas empresas adoptar la Reingeniería administrativa?

¿Cómo hacer que el empresario mexicano adopte una nueva visión empresarial?

3. HIPOTESIS

- Los empresarios mexicanos desconocen o se niegan al empleo de nuevas técnicas administrativas.
- Las condiciones económicas del país son la principal causa que evita el desarrollo de las micro y pequeñas empresas.
- La cultura organizacional es el principal factor para la resistencia al cambio en las empresas mexicanas.
- Por medio de la aplicación de la Reingeniería a las empresas mexicanas, éstas pueden tener mayores expectativas de desarrollo.
- Adaptando una metodología sencilla de Reingeniería, ésta podría ser aplicada en las empresas micro y pequeñas.

CAPITULO II
LA EMPRESA

II LA EMPRESA

1. DEFINICION:

Para dar inicio al análisis de la empresa debemos determinar que ésta es una entidad económica destinada a producir bienes y servicios que genera un beneficio y permite la redistribución del ingreso a través de impuestos y el empleo; por lo que es necesaria para el crecimiento y conservación de la economía.

El Profesor José A. Fernández Arenas define a la empresa como: "La unidad productiva o de servicio que constituida según aspectos prácticos o legales, se integra por recursos y se vale de la administración, para lograr sus objetivos".

2. RECURSOS

Los principales recursos de toda organización son: Humanos, Materiales, Financieros y Técnicos.

• RECURSOS HUMANOS

Los Recursos Humanos se refieren a todos los grupos de los cuales depende el funcionamiento y empleo de los otros recursos con que se cuenta en toda organización; los cuales, en la mayoría de las organizaciones y de acuerdo al nivel jerárquico que ocupan pueden clasificarse de la manera siguiente:

- ◊ **Obreros** los cuales pueden ser calificados o no calificados.
- ◊ **Empleados** quienes realizan un trabajo más intelectual
- ◊ **Supervisores** quienes se encargan de vigilar el cumplimiento exacto de los planes, ordenes etc.
- ◊ **Técnicos** los cuales aplican sus conocimientos de forma creativa a la organización.
- ◊ **Altos Ejecutivos**, aquellos en quienes recae la función administrativa y evalúan los resultados de la organización
- ◊ **Directores o Administradores** son los orquestadores de cualquier organismo y deben revisar los resultados finales del mismo.

- **RECURSOS MATERIALES**

El segundo elemento de todo organismo son los Materiales los cuales se procesan y combinan para producir un servicio o producto, dentro de los materiales existen Bienes Materiales correspondientes a los activos de una organización; Materias Primas que representan el elemento fundamental para la fabricación o manufactura de un bien. Financieros.- el cual se requiere para los gastos diarios que todo organismo tiene

- **RECURSOS TÉCNICOS**

Los recursos técnicos se refieren tanto a las herramientas como a los instrumentos y maquinaria que se utilizan para el desarrollo del proceso y los procedimientos para la fabricación de un bien, debe hacerse mención que estos dependen en gran medida de los recursos financieros que se reflejan directamente en el nivel tecnológico de toda empresa.

- **RECURSOS FINANCIEROS**

Todo organismo debe tener presente cuáles son los recursos financieros con que cuenta, En México por años y aun en la actualidad el micro y pequeño empresario tienen la idea de que los ingresos por venta representan su utilidad neta, olvidándose de que para que una empresa funcione necesita de capital y para que crezca requiere de reinversión en la misma.

3. CLASIFICACION DE LAS EMPRESAS

De acuerdo con NAFIN , la clasificación de las empresas mexicanas es la siguiente:

- **Microempresa:** Son los pequeños negocios que manejan un máximo de \$ 2,000,000 anuales como nivel de venta y cuyo numero de empleados es un máximo de 15.
- **Pequeña empresa:** Son aquellas que como máximo tiene ventas anuales por \$ 20,000,000 y su numero de empleados es de 16 a 100.
- **Mediana empresa:** Manejan como máximo \$ 47,000,000 y su número de empleados va de 101 a 250.
- **Gran empresa:** Son aquellas que rebasan los parámetros de la clasificación anterior.

Las micro y pequeñas empresas, generalmente se encuentran dirigidas al desempeño de actividades tradicionales y cumpliendo un papel fundamental en el abasto de la población mexicana; este tipo de empresas están normalmente integradas por núcleos familiares, cuyos integrantes tiene muy poca o escasa preparación administrativa y como consecuencia existe poca o ninguna planeación para la consecución de objetivos; la densidad de capital es proporcionalmente mínima por unidad de producto. Dentro de estas categorías se encuentran ubicadas principalmente las industrias textiles y de la confección, mueblería, alimentaria, del cuero y del calzado así como la editorial e imprenta, es por esto que también debe reconocerse la labor del microempresario ya que a pesar de estas carencias emprenden actividades empresariales.

Las empresas medianas funcionan con un empleo de capital más intensivo, lo cual facilita el acceso a la tecnología más avanzada en comparación con las micro y pequeñas empresas. La dirección de la empresa debe contar con mayores conocimientos administrativos y su actividad desempeña un papel más importante en la economía del país ya que alguna de estas puede tener la capacidad de exportar y generar un mayor ingreso; dentro de esta categoría se encuentran la papelera, la química, la del hule y plástico, maquinaria eléctrica, etc.

4. IMPORTANCIA DE LA EMPRESA MICRO Y PEQUEÑA

Debe señalarse la importancia de la micro y pequeña empresa por resultar en muchos sentidos una fuente de inversión estratégica para el desarrollo del país, debido a que no requiere grandes inversiones de capital, además de permitir la flexibilidad de la producción, propiciando el desarrollo regional y la derrama económica local.

El bloque empresarial mexicano, está constituido en más de un 80% de micro y pequeñas empresas; en número menor existen empresas medianas y solo unas cuantas empresas que pueden clasificarse como grandes y la mayoría de estas son empresas transnacionales. Por otra parte desde el punto de vista de la producción las empresas micro y pequeñas producen sólo el 20% de la producción nacional, lo cual entre otros factores se debe a la falta de tecnología y a la necesidad de una adecuada dirección administrativa; ya que generalmente las pequeñas empresas se constituyen por familias en donde el padre funge como director y los demás miembros son trabajadores o colaboradores.

Por lo general cuentan con poco capital y es difícil que accedan a fuentes de financiamiento, su mercado es reducido y básicamente concentran sus actividades al mercado local principalmente.

5. LA EMPRESA FAMILIAR

5.1. CONCEPTO:

Se entiende por empresa familiar al ente económico-social poseído y administrado por los integrantes de la misma familia, que tiene por objeto la producción de bienes o servicios para la obtención de un beneficio económico a través de sus necesidades.

Como ya se ha señalado las micro y pequeñas empresas representan la gran mayoría del total de las empresas en nuestro país. Dichas empresas por lo general, son de carácter familiar. A continuación se exponen algunas de las características más importantes de este tipo de empresa.

5.2. CARACTERÍSTICAS:

- ◊ La administración de este tipo de empresas está a cargo de los propietarios que por lo regular son los jefes de familia, los cuales en la mayor parte de los casos no tienen los conocimientos administrativos para planear, organizar, dirigir y controlar la empresa, La disponibilidad de capital y oportunidades de acceso y fuentes de financiamiento es escasa, La comunicación es lineal y la toma de decisiones está centralizada.
- ◊ El Nepotismo: es el progreso de los parientes basados en lazos familiares más no en méritos"; por lo que se debilita la posición de los actuales ejecutivos, los cuales generalmente tienen que realizar el trabajo que los familiares incompetentes no han realizado y en ocasiones las políticas familiares pueden influir más que aquellas establecidas en beneficio de la empresa.
- ◊ Por su estructura financiera y la imposibilidad de cubrir con los innumerables requisitos para la obtención de créditos es difícil que éstas empresas tengan acceso a fuentes de financiamiento.
- ◊ Tienen problemas de productividad debido a la falta de tecnología adecuada que les permita eficientar sus procesos productivos.
- ◊ Generalmente éstas son administradas solo por el dueño, el cual tiene poco o ningún conocimiento administrativo de manera formal y es común que se realicen solo planes y se fijen objetivos de manera

informal, y que solo estén orientados a la pronta recuperación de la inversión. Esto origina que en ocasiones el empresario mexicano sólo pueda fijar objetivos a corto plazo y se carece de la visión suficiente para pensar a largo plazo. Por otra parte, cuando la planeación se realiza formalmente, por lo general todos los planes quedan en el olvido ya que éstos no son lo suficientemente flexibles para adaptarse a las condiciones que rodean a toda empresa quedando sólo como un modelo de "lo que se debió hacer" y no lo que realmente se hizo.

En este caso los objetivos de la empresa se verán obstaculizados y se perderá la visión de los problemas y oportunidades a largo plazo, ya que en muchas ocasiones los miembros de la familia toman decisiones aún por encima de las indicaciones de ejecutivos especializados

- ◊ Los valores de la empresa se encuentran relacionados con los de la familia por lo tanto se cree que el comportamiento de los miembros de la familia influirá en la imagen de la empresa.
- ◊ El propietario o director de la empresa micro y pequeña en su mayoría de tipo familiar prefiere no tomar riesgos en aras de su organización, ya que considera a ésta como un patrimonio que debe conservar para su familia
- ◊ Existe un excesivo paternalismo, que consiste en el ejercicio de una débil autoridad y muchos beneficios por parte de la dirección a los empleados con el objeto de crear en ellos un deseo de contribuir con la empresa. En este sentido el paternalismo puede ser de dos tipos;
 - **Paternalismo ingenuo** en el que se piensa que si la dirección es benévola la lealtad de los trabajadores será mayor y trabajarán con ahínco.
 - **El paternalismo sutil** sostiene que si se le otorgan muchos beneficios a los trabajadores y las condiciones de trabajo son excelentes el personal será dichoso y una persona dichosa trabaja más arduamente.

Sin embargo el paternalismo crea más desventajas que beneficios ya que las retribuciones no ganadas pueden debilitar la autoestima del empleado y al contar los trabajadores con tanto beneficios aun sin merecerlo, los trabajadores no se esforzarán por hacer algo más que el mínimo para conservar su empleo y

llegan a considerar los beneficios como parte de su salario y exigir cada vez más y de no hacerlo así la dirección se encontrará en problemas

En México, la pequeña y micro empresa consideramos que principalmente fracasa por los siguientes aspectos; ya que si bien no son los únicos son los que se presentan con mayor frecuencia:

- Negligencia ya que por desgracia la mayoría de los empresarios olvidan que una pequeña y micro empresa debe estar alerta a los cambios continuos que se dan en el medio.
- La búsqueda de grandes márgenes de utilidad en sus productos para obtener ganancias a corto plazo
- Fraude por la cultura de empresarios que buscan sólo el beneficio propio, encontrando en el fraude una solución rápida para el enriquecimiento propio.
- Falta de experiencia en el ramo y experiencia administrativa. La mayoría de las pequeñas y micro empresas principian con desconocimiento de lo que es el ramo, y aunado a esto un 14 % o más del personal que se encargará de conducir a la organización desconoce lo que son las técnicas administrativas.

Experiencia desbalanceada, en especial a la pequeña y micro empresa el gerente o encargado de dicha organización debe estar consciente de que para el buen desempeño de la misma se debe ver a la organización como un todo y se debe ser capaz de verla en forma global.

5.3. PROBLEMAS CULTURALES

- Impuntualidad y falta de disposición a entablar compromisos y aceptar responsabilidades
- Desorganización y poca inclinación a organizar actividades con un horario.
- Informalidad en el cumplimiento de compromisos, preestablecidos
- Descuido en la realización del trabajo.
- Tendencia a aceptar la corrupción como algo cotidiano.
- Actitud empresarial paternalista.
- Poca o ninguna disposición al trabajo en equipo.

CAPITULO III
AMBIENTE ECONOMICO DE LAS
EMPRESAS EN MEXICO

III. AMBIENTE ECONOMICO DE LAS EMPRESAS EN MEXICO

1. ANTECEDENTES ECONOMICOS ⁶

A principios de la década de los setentas comenzaron a verse reflejadas algunas deficiencias en la oferta de productos básicos principalmente en el sector agropecuario, energético y siderúrgico.

El proceso de industrialización que había tenido lugar en la década de los sesenta en México perpetuó los desequilibrios sectoriales, lo cual influyó en un crecimiento en el ritmo de las importaciones, saldos negativos con el exterior y altos niveles de endeudamiento externo, con lo cual el crecimiento del PIB fue menor al de la década pasada.

El déficit del sector público creció en 1973 y 1974, el cual fue cubierto a través de un alza en la inflación, con lo cual la población en general experimentó una pérdida en su poder adquisitivo.

En esta época la industria recibió gran impulso mientras que el sector agropecuario fue marginado, esto provocó graves desequilibrios en la economía debido a que las exportaciones agrícolas se vieron disminuidos y con ello disminuyó la obtención de divisas para el financiamiento del déficit externo del sector industrial.

El poco avance tecnológico de esta época causó la disminución en el crecimiento de la producción manufacturera, con la cual las inversiones productivas se hicieron menos atractivas que aquellas orientadas al sector financiero; lo que impidió que se alcanzara el mismo nivel de crecimiento y empleo de los años anteriores, además de que el crecimiento logrado, se debió mas al empleo de capacidad productiva instalada que a aumentos en la inversión fija.

Lo anterior, ejerció una presión sobre los costos de producción, que aunado a una política de aumento de salarios reales aplicada de 1972 a 1976 y a un incremento en el precio de las materias primas, redujeron el margen de ganancia de los inversionistas, con lo cual, estos últimos debieron elevar los precios de sus productos, contribuyendo a elevar el nivel de inflación.

De 1970 a 1976, la remuneración media en el sector manufacturero aumentó en un 4.7% promedio anual además de un aumento en el personal ocupado de 2.9%.

Debido a la dinámica económica de este período, el número de importaciones principalmente de bienes de capital necesarios para aumentar la capacidad productiva aumentó considerablemente mientras que las exportaciones, sólo lograban financiar una parte cada vez menor de las primeras; sin embargo la política arancelaria no fue reformada para frenar esta situación, en especial en lo referente a los bienes de capital lo cual frenó el crecimiento económico provocando que se recurriera al déficit público. Durante estos años la participación del Estado en la economía era notable.

La alza de precios el 1976 originó un estancamiento en el consumo, además, la orientación de la demanda provocó una producción insuficiente en el sector alimentario y agropecuario principalmente; y el crecimiento del PIB fue solo del 2.1%. El gasto público fue aumentado con objeto de estimular la inversión y el empleo, con lo cual el aumento en la participación del déficit público (de 1.8% al inicio de la década a 7.2% en 1976) traduciéndose en un aumento de la inflación y el déficit del sector externo.

Actualmente las empresas mexicanas se enfrentan a una grave situación económica; una de las crisis económicas más agudas de los años recientes se manifestó en el año de 1976; puesto que durante los años de 1970 a 1976 se vio afectada la economía con alzas constantes en los precios, un crecimiento económico sin desarrollo y salidas de divisas del país.

Durante el período de 1976 a 1982, la política económica se basó en tres tipos de reforma, económica, política y administrativa. A pesar de que en estos años el promedio anual de crecimiento económico fue del 6%, a pesar de que en 1982 el producto disminuyó .5%. La inversión creció en promedio en un 7% anual con caídas en dos años del período; la productividad creció en un 1.8% promedio anual, la deuda externa paso de 19,600.2 millones de dólares en 1976 a 84,600 en 1982 (360%). En este mismo período, la inflación fue del 35.7% promedio anual y la balanza comercial presentó un saldo deficitario, y representó la salida de 6,692 millones de dólares, mientras que el tipo de cambio pasó de \$20.20 a mas de \$150 (devaluación acumulada del 735%).

6 Fuente de datos estadísticos: Arturo Huerta G., Economía Mexicana más allá del milagro, Ediciones de Cultura Popular, Cap. 1 a 3.

El siguiente período (1982-1988) se aplicó dentro del gobierno el inicio de una política neolibreal; en esta época México realiza las negociaciones para su inclusión al GATT. El PIB disminuyó en .1% promedio anual; la productividad disminuyó en 2.5% promedio anual; la industria creció un 3.3% y las manufacturas 0.3% promedio anual. Por otra parte, la inversión extranjera disminuyó 5.1% promedio anual, significando un estancamiento económico, con una inflación que creció un 86.7% promedio anual. También el peso se devaluó frente al dólar un 2,362% la deuda externa total del país se incremento de 87,668 a 105,547 millones de dólares.

Todo esto se dió debido principalmente por una estructura productiva desequilibrada, con un alto nivel de importaciones y un bajo nivel de financiamientos productivos por parte de la banca, recurriendo al endeudamiento externo para financiar el déficit del sector público. El pago del servicio de la deuda externa creció notablemente en estos años.

Hasta 1991, la información acerca de los indicadores económicos, mostraban que: En aquella época aun con la desaceleración de la economía mexicana, no se contempló el cierre de la venta de papel comercial, por el contrario, se siguieron vendiendo, ocasionando que los bonos de la deuda externa aumentaran su valor.

Durante el año de 1993 las expectativas eran que el TLC incentivaría la capacidad exportadora del país y se esperaba para 1994 un incremento de 3.0 a 3.5 % del PIB y una inflación del 6 % y se esperaba que para el cierre del 94 las tasas de interés se ubicaran entre un 10 y 11%.

Según datos del Centro de Estudios Económicos del Sector Privado (CEESP) de 1988 a 1993 el Salario se había deteriorado en un 11 %. Además, se estimó que el monto de reservas internacionales sería equivalente a 28 mil millones de dólares; por lo que se esperaba un crecimiento anual de entre 2.5 y 3% y una inflación del 8%⁴. El problema hasta ese momento era que la reactivación económica no favorecería todos los componentes de la economía debido a que la mayoría de las organizaciones no contaban con la infraestructura necesaria.

Los indicadores económicos revelaban que para finales de 1993 y principios de 1994 la inflación habría descendido en un 4.4%. Se esperaba que en 1994 el crecimiento y la inversión serían las variables que

⁴ Norma Z. Pérez Yencas: Revista Epoca No 132 Diciembre 1995, México D.F.

darían un mayor rendimiento esperando un 2% de crecimiento por parte del sector privado. El problema que se presentaba era que México aun dependía en gran medida de la inversión extranjera y del financiamiento externo, y principalmente capital especulativo.

Para principios del 94 se tenía una inflación de .3 % en relación al año anterior pero a febrero del mismo año ya se percibía un serio problema en México, este era la planta productiva, pues el sector manufacturero tenía una actividad de -0.8 % y el total de la actividad industrial era apenas de 1.2 % es decir que México seguía sin producir a niveles adecuados en razón a la globalización que principio en dicho año.

Al igual la balanza comercial a mediados del 94 ya presentaba un saldo negativo teniendo a marzo del 94 un saldo de -1,526. mdd.

En el 94 el soporte económico de México estaba constituido solo por el 13.89 % de acuerdo al INEGI teniendo que de una población cercana a los 90 millones de habitantes solo 12.5 millones de dicha población laboraba, incluyendo a los auxiliares, productores y empresarios. Lo que represento un grave problema para la economía del país.

Estos 12.5 millones sólo representaban el 41.60 % de la PEA y otro 4 % eran desempleados, dando un total de 45.4 %, el restante de 44.6 % corresponde a la economía denominada informal los cuales se dedican a vender baratijas, comida, chicles, escupir fuego, pedir limosna, lustrar calzado etc., siendo gente que carece de derechos laborales, debido a la falta de estar capacitados para poder desempeñar otras funciones o labores.

La población ocupada sirve de soporte para la existencia de subempleados, quienes al no tener una fuente de trabajo segura se dedican a cualquier actividad para sobrevivir y su clientela son los trabajadores empleados.

Gracias a esta singular relación entre quienes tienen trabajo seguro y quienes no lo tienen, se pudo crear la categoría de subempleado y algo más asombroso aun, se ha podido mantener la estabilidad social, sin necesidad de realizar grandes inversiones.

En los últimos años, con los recortes masivos de personal en las grandes empresas y en las paraestatales que se privatizaron, así como con el congelamiento en la creación de empleos, la economía informal engrosó sus

filas substancialmente, pues paso de cerca de 11 millones, en 1988, a mas de 17 millones de personas, en 1994. cuan dos se presentaron las mayores tasas de desempleo.

Por desgracia todas las estimaciones mencionadas para el 94 fueron erróneas y ya para finales del mismo año se dio una devaluación originando una crisis, y colocando a la economía nacional en una estancación, siguiendo con su creencia optimista de que en el futuro la situación será mejor, por lo que muchos economistas consideraban que para 1996 habrá una recuperación económica.

El gobierno a principios del 95 tomó una serie de medidas drásticas, como el pedir un préstamo a E U de rescate crediticio de 51 mil millones de dólares generando un nuevo endeudamiento para poder pagar las obligaciones comerciales, originando que para finales del 95 se tuviera una inflación de mas del 30 %, el gobierno redujo la demanda agregada y endureció la política monetaria, teniendo una vez mas la sociedad que pagar los errores del gobierno.

A finales de 1994 se aplicó una política económica en la cual desapareció la banda de flotación y el Banco de México permitió la fluctuación peso dólar libre lo cual implicó una depreciación del 128.6 % de noviembre del 94 a noviembre del 95 y para finales de 1995 la estabilidad cambiaria no existe.

En marzo de 1995 surge el Programa de Acción para Reforzar el Acuerdo de Unidad para Superar la Emergencia Económica (PARAUSEE), que plantea entre otras medidas: el - incremento del IVA al pasar del 10 a l 15%, la contracción al gasto publico, incremento en gasolina y electricidad del 35 % y un aumento del 0.8 % mensual en las mismas; una disminución de los créditos, el establecimiento de un mercado de futuros de divisas en los bancos y en la bolsa; la creación de las UDI's; Se reestructuran los créditos y se incrementa la participación de la inversión extranjera en el sistema bancario mexicano.

El programa de emergencia económica ha afectado principalmente a la clase trabajadora aun cuando tiene por objeto la estabilidad en el sistema financiero, las finanzas publicas y la disminución del déficit en la balanza de cuenta corriente para equilibrar la balanza comercial.

Así para diciembre de 1995 la inflación acumulada llegó al 47.8% rebasando en 2.8 % la estimación oficial, aunado a esto debe considerarse que aumentaron en 3 % durante noviembre los precios de bienes y servicios.

La política económica neoliberal ha mostrado sus resultados negativos sobre la planta productiva del país y el crecimiento económico.

Hasta ese momento se habían perdido 2.4 millones de empleos en lo que va del año y las ventas cayeron más del 52 %. Por otro lado se encuentran en situación de pobreza extrema más de 14 millones de mexicanos y el salario mínimo ha tenido una pérdida de aproximadamente 25 %⁴.

De acuerdo con el Banco de México hasta 1995 se presentó una fuga de capitales de aproximadamente 32 mil millones de dólares y la inflación acumulada de enero a septiembre del 95 de acuerdo con el INPC fue del 40.7 %; la deuda externa del país hasta junio de este año fue de 147 mil 300 millones de dólares y se elevará a 162 mil millones de dólares al final del 95. Por otra parte el servicio de la deuda hasta el momento representa un 18 % del PIB (57,756 mdd) y 37% de la deuda externa total, la producción industrial hasta junio había caído en un 7% y se está trabajando con un 30 a 50 % de la capacidad instalada⁵.

Después de la caída de la economía mexicana de un 6.2% y de que el consumo, el cual es un mejor indicador del impacto de la crisis económica, se desplomara en un 14%, a partir de esta fecha y como consecuencia de la política económica adoptada por el país se ha logrado una recuperación de la economía ya que de acuerdo a las estadísticas del INEGI durante el segundo trimestre de 1997, el consumo total y la inversión registró excelentes tasas de crecimiento con respecto al mismo periodo del año anterior, en el primer caso se alcanzó un avance del 6.3%, mientras que la inversión creció 24.7 % y las cifras indican que en el primer semestre del presente año el consumo total aumentó 4.6% con respecto a la primera mitad de 1996 en tanto que la inversión registró un avance del 21.4 %.

No obstante que estos resultados son una muestra contundente del proceso de recuperación que ha experimentado la economía es preciso ubicarlos en su justa dimensión ya que las cifras acumuladas en el primer semestre del año muestran que el consumo total estuvo 2.5 % abajo del nivel alcanzado en el mismo periodo en 1994, mientras que la inversión fue de 4.7% inferior al primer semestre del año de referencia, los salarios en nuestro país siguen siendo inferiores en términos reales a los que existían en 1994 y considerando que en ese mismo año el PIB alcanzó su máximo nivel y este representa la capacidad instalada de la economía y podemos decir que si bien la recuperación económica es real, la mayoría de las empresas y

⁴Lic. José Silvestre Méndez Morales: Revista Administrate Hoy No. 20 " Política Económica en el sexenio de Ernesto Zedillo y la Crisis".

⁵Ibidem a la anterior.

consumidores todavía no disfrutaban de los beneficios que suponen el comportamiento de la economía y si queremos asegurar que la recuperación persista debe reactivarse el mercado interno para que los resultados de la macroeconomía presentada en la actualidad puedan beneficiar directamente la economía de las empresas.

2. LAS EMPRESAS MEXICANAS ANTE LA CRISIS ECONOMICA

Durante el período de 1988 a 1994 se aplicó una política neoliberal, y durante el mismo, se negoció y puso en operación el Tratado de Libre Comercio; también se gravó con 2% al activo de las empresas, se dio un crecimiento promedio anual de la economía de un 2.9% anual, porcentaje ligeramente superior al aumento de la población. La industria presentó un porcentaje de crecimiento de un 4.1% promedio anual y la inflación promedio anual fue de 15.9%.

La deuda externa total del país aumentó en un 43%, mientras que la inversión extranjera creció en un 211.7% y la devaluación en el sexenio fue del 53.2% al pasar de N\$ 2.28 a N\$ 3.50 en 1994 y el déficit acumulado de la balanza de pagos fue de 70,805.7 millones de dólares.

La crisis económica arrojada por este período se hizo patente en el incremento del desempleo, el subempleo y la economía informal, y una pobreza en aumento. En 1993 las importaciones a México estaban afectando ya a la producción interna pues al finalizar el año las importaciones representaban dos terceras partes de lo que se producía en México, y considerando que solo se obtuvo un crecimiento del mercado de 1980 a 1993 de un 31.7% el consumo de productos nacionales representó únicamente un 11%. Al cierre del primer trimestre del 94 la mayoría de las empresas que cotizaban acciones en la BMV sufrieron una baja en las utilidades del 40% en promedio como consecuencia del aceleramiento de la devaluación del peso frente al dólar y del alza en las tasas de interés internacionales. En conjunto, la pérdida de utilidades por devaluación acumulada de 65 de las 105 empresas más importantes de la nación supera los 1238 mdd, el 50% de los pasivos en moneda extranjera de las mismas están contratadas a corto plazo.

Además el alza en las tasas de interés internacionales y la inestabilidad política del país originaron hasta abril del 94 una devaluación de hasta el 8.5% con lo cual aumentó la deuda externa de las empresas. Hasta marzo de 1994 la deuda del sector privado era de aproximadamente 40 mil mdd, lo que significa que de 1991 a marzo de 1994 la deuda se incrementó en un 300% con lo cual las utilidades de las empresas mexicanas se vieron mermadas dramáticamente.

Desde 1994, existían claros síntomas en la pérdida de utilidades de las empresas, para marzo de ese año, las tasas de interés aumentaron en promedio un 68.04 % con respecto al año anterior de este modo el costo integral del financiamiento se vio afectado por la depreciación del peso frente al dólar de aproximadamente un 8 % y por un aumento en las tasas de interés.

La prisa por modernizar las plantas productivas llevó a las empresas a contratar deuda interna y externa, sin embargo el sector comercial se vio menos afectado en aquella época.

La débil economía mexicana que se había sostenido con cifras disfrazadas, se desplomó drásticamente, la fuerte devaluación del peso que paso de \$ 3.50 en noviembre de 1994 a \$ 6.15 al final de junio de 1995 representó una devaluación del 75.7% y la difícil situación económica que trajo consigo esta devaluación originó además un aumento del IVA del 10 al 15 %. México obtuvo un paquete de apoyo de 51 millones de dólares para reestructurar la deuda externa y cumplimiento de Tesobonos.

Situaciones que provocaron que en 1995 las empresas mexicanas se encontraran en una situación difícil por el alto índice de inflación, el incremento del desempleo, falta de liquidez, ventas y la quiebra de un gran número de pequeños y micro empresarios.

Hasta mediados de 1995, aproximadamente 6,500 empresas habían desaparecido y aproximadamente 13,500,000 personas habían perdido su empleo, y han pasado a formar parte, en su gran mayoría de la economía informal; aunado a esto se encuentra el hecho de que el país debe enfrentarse a la globalización de los mercados, lo cual coloca a la economía en una situación aun más riesgosa.

Las micro y pequeñas empresas que al presentarse la crisis no estaban preparadas para un cambio tan dramático, fueron las que sufrieron mas ante la falta de las herramientas y planes necesarios para enfrentarse a la crisis debido a su dirección enfocada solamente a corto plazo y una planeación muy pobre si no es que inexistente lo que origina que la calidad de sus productos en la mayor parte de las veces no sea satisfactoria del mismo modo que el servicio que ofrecen.

Debido al poco capital con que estas empresas cuentan, el uso de la tecnología es casi nulo o en caso de existir, esta es obsoleta.

Los anteriores problemas aunados a los escasos o inadecuados sistemas de financiamiento con los que contaban los micro y pequeños empresarios y el proteccionismo en el que estaban acostumbrados a operar, ocasionó que al desatarse la actual crisis, las ventas se desplomaran y se convertirán en una carga muy difícil, si no es que imposible, los créditos con los que la mayoría de estas empresas contaba al elevarse drásticamente las tasas de interés.

Cabe resaltar que en nuestro país, las pequeñas y medianas empresas constituyen mas del 80% del total de las empresas; el panorama, para las empresas mexicanas en especial las microempresas, es bastante adverso, puesto que además de la crisis económica actual, la estanflación esta generando un circulo vicioso que sin duda será difícil de superar con la devaluación constante, las altas tasa de interés, la pérdida de empleos y de poder adquisitivo y por consiguiente la disminución de las ventas y el cierre de las empresas que originara un mayor numero de desempleados.

El problema para la empresa es saber y poder determinar que es lo que sigue. Principalmente la economía a nivel nacional debe cambiar su rumbo, para lo cual el gobierno ha adoptado medidas para mantener la estabilidad en la economía del país y de esta manera atraer capital extranjero en inversiones en plantas productivas que generen empleo y un desarrollo sostenido para el país.

Las repercusiones de las crisis económicas en las que se ha visto inmerso el país son un factor importante para explicar el estado en que se encuentran las empresas en la actualidad ya que principalmente el mercado se ha contraído por la escasez de dinero, las altas tasas de interés producto de estas incrementan el costo de créditos principalmente a los pequeños empresarios siendo imposible para estos realizar inversión en su planta productiva que permitan eficientar sus procesos de producción de bienes y servicios.

Comúnmente los empresarios adjudican la falta de competitividad de las empresas mexicanas a las crisis económicas en las que se ha visto involucrada la economía mexicana pero si bien es cierto que este factor ha contribuido, también se debe hacer mención a los graves problemas estructurales que han sido características de las micro y pequeña empresas, debido a las inadecuadas estrategias empresariales, entre los cuales podemos mencionar los siguientes: La búsqueda de altos márgenes de utilidad en sus productos, La practica de la planeación a corto plazo, El rezago tecnológico también fomentado por las medidas proteccionistas del gobierno y la escasa capacitación de su personal.

ahorro interno y eficiencia productiva; sin embargo los resultados no fueron los mismos, y las empresas mexicanas no fueron capaces de adaptarse a las nuevas condiciones para cambiar sus estructuras y tecnologías, y la inversión extranjera no se orientó hacia la producción, sino a instrumentos de carácter especulativo.

Por otra parte la fuerte competencia de la que fueron, objeto, los productos mexicanos, al no estar preparados para funcionar dentro del nuevo modelo comercial originó un crecimiento incontrolado de las importaciones ante un insignificante crecimiento en las exportaciones.

Esta problemática se hizo patente cuando a raíz de la inestabilidad política nacional, los inversionistas consideraron que su capital estaba en riesgo y decidieron abandonar el país dando inicio a una de las peores crisis económicas del país.

La inestabilidad económica hizo que la paridad cambiaria se dejara a la oferta y demanda del mercado originando una depreciación del peso frente al dólar de aproximadamente un 177%, con lo que las tasas de interés se elevaron, lo mismo que la inflación.

Lo anterior se debió en gran parte al intento de un proceso de globalización sin planeación y sin considerar los factores micro y macro económicos inherentes al país, razón por la cual la industria no tuvo el tiempo suficiente para adaptarse a las nuevas condiciones del mercado y las políticas tampoco coadyuvaron el proceso de adaptación.

Ante la necesidad de adquirir financiamiento para soportar este proceso la deuda externa creció elevando además el servicio de la misma, debido a un paquete de ayuda financiera; dicho paquete fue utilizado para pago atrasado de la deuda pública por el período del 94 principalmente en papel comercial. En 1988 la deuda externa representaba el 47 % del PIB; en 1994 este porcentaje se había reducido al 23 %; pero debido a la fuerte devaluación del peso ante el dólar y a la baja de la producción, los estimados consideran que para 1995 la deuda externa representó un 40 % del PIB cuyo pago al servicio de la misma represente probablemente otro grave problema para la economía mexicana.

El sector empresarial mexicano y en especial las micro, pequeñas y medianas empresas, (98% del total de empresas en 1993), que se encargan aproximadamente del 43% del total de la producción, se

enfrentan a una creciente problemática a partir de diciembre de 1993 fecha en que se agravó la situación económica del país.

Ahora, sumado a la contracción de la demanda, y aumento de la competencia, las empresas nacionales se enfrentan al aumento en las tasas de interés en sus créditos y la elevación de los costos de producción, especialmente en insumos de importación.

La apertura comercial tuvo efectos negativos para la débil economía mexicana, y una gran parte de las empresas productoras mexicanas, ante la competencia en calidad y precio de los productos extranjeros se convirtieron en comercializadoras como ultimo camino para la sobrevivencia. Según los datos del Instituto Mexicano de la Mediana y Pequeña empresa, para 1991, ya habían, desaparecido 15,000 empresas

Con base en el Plan nacional de Desarrollo (1988-1994), fueron creados el Programa para la Modernización y Desarrollo de la Industria Micro, pequeña y Mediana y el Programa de Financiamiento del Desarrollo. El primero de ellos estaba orientado a la mejora en la compra, producción y comercialización, mientras que el otro tenía como fin el aumento en la inversión productiva y el ahorro publico. Sin embargo, la política industrial no ha sido suficiente para apoyar a las empresas dentro de la actual situación económica, y el financiamiento a las mismas por medio de Nafinsa, no ha logrado el efecto deseado, pues gran parte de los empresarios no conocen estos instrumentos de financiamiento y las altas tasa de interés no permiten el acceso de muchas empresas a este tipo de créditos.

La crisis de la economía mexicana, ha hecho ver que México no es autosuficiente en su producción, pues casi el 60% de la producción depende de insumos del exterior, lo que contribuye a elevar los costos. Por otra parte las empresas con créditos están prácticamente imposibilitadas para crecer pues gran parte de sus ingresos son destinados al pago de intereses de su deuda, disminuyendo la liquidez de las empresas,

A partir del siglo XVIII surgió el concepto de especialización en la producción para cada país, concepto que resulta hoy en día muy benéfico para los países con economías fuertes, pero con consecuencias definitivamente contrarias para las economías en recesión.

La globalización ha exigido la adaptación de las economías a este nuevo esquema, lo que ha implicado grandes costos sociales; sin embargo, es dentro de este esquema en donde se tendrán que desarrollar las economías y las empresas si es que desean sobrevivir.

4. REPERCUSIONES DE LA CRISIS ECONOMICA EN LAS EMPRESAS.

Al igual el gobierno debe estar consciente de la situación de las empresas y empleados, teniendo que dar o implantar propuestas que ayuden a salir de la actual situación en que estos se encuentran. A continuación se mencionan cual es la problemática principal que presentan las empresas en México.

Podemos mencionar que México y sus empresas tienen aun una capacidad financiera muy limitada en comparación y proporción a sus principales socios comerciales.

Si bien las exportaciones de bienes manufacturados en México se ha incrementado aun se fabrica bajo condiciones tecnológicas deficientes. No se cuenta con una homogénea clase directiva, capacitada adecuadamente, que tengan objetivos comunes y permanentes de política nacional tanto interior como exterior.

La existencia de una fuerte competencia de los países desarrollados hace que el empresario mexicano deba competir con grandes corporaciones internacionales sin estar preparado para ello, sobre todo con la reciente apertura del mercado.

La cultura empresarial no es adecuada para el fomento del desarrollo económico; una serie de factores como la inversión extranjera obstaculizan el desarrollo de las micro empresas.

La micro y pequeña empresa, se enfrentan a graves problemas de origen estructural como:

- Inadecuadas fuentes de financiamiento.

- Abastecimiento de insumos deficiente.
- Administración deficiente.
- Planeación a corto plazo o inexistente
- Tecnología obsoleta.
- Personal poco calificado.
- No existe especialización en la administración , ó esta es escasa.
- La dirección recae sobre una persona y las decisiones son centralizadas.
- Comunicación directa y estrecha entre el director o dueño y el personal

CAPITULO IV
REINGENIERIA ADMINISTRATIVA

IV REINGENIERIA ADMINISTRATIVA

INTRODUCCION

En ocasiones se describe como un nuevo modelo de los negocios y un conjunto correspondiente de técnicas que los ejecutivos y gerentes tendrán que emplear para reinventar a sus compañías a fin de competir ante un mundo nuevo y cambiante.

La Reingeniería es una actividad de equipo, la cual busca mejoras de los principales procesos que intervienen en una organización. Es una revisión fundamental y un rediseño radical de procesos buscando alcanzar mejoras en medidas críticas y normales de rendimiento como costo, calidad, servicio y rapidez.

Raymond Manganelli y Mark M. Klein definen a la Reingeniería como el rediseño rápido y radical de los procesos estratégicos de valor agregado y de los sistemas, las políticas y estructuras organizacionales que lo sustentan, para optimizar los flujos de trabajo y la productividad de una organización.

La Reingeniería diferencia mediante un rediseño rápido y radical modificar no todos los procesos dentro de una organización sino solo aquellos que son a la vez estratégicos y de valor agregado y también todos los sistemas, políticas, y las estructuras organizacionales que sostienen dichos procesos.

Reingeniería significa cambio radical, una mejora continua incremental (en contraposición a la Reingeniería de Procesos) y está más de acuerdo a la manera como las organizaciones se entienden naturalmente con el cambio. La mejora continua hace hincapié en cambios pequeños, incrementales; teniendo como objeto mejorar lo que una organización ya esta haciendo

La Reingeniería de Negocios significa volver a empezar, arrancando de cero; implica dejar de lado gran parte de lo que se ha tenido por sabido durante 200 años de administración industrial.

La Reingeniería es modifica cómo se realizaba el trabajo en la época del mercado masivo y decidir como se pueden hacer ahora debido al surgimiento de nuevos mercados, los cuales se han ido especializando cada vez más En la Reingeniería de negocios los viejos títulos y formas organizacionales (departamentos), divisiones, grupos etc. se consideran como secundarios teniendo mayor importancia el cómo es que se desea organizar el trabajo en base a las exigencias de los mercados actuales y el potencial de las tecnologías actuales; esto principalmente a que en la actualidad ya no es suficiente producir, sino determinar cuáles son las necesidades específicas de cada grupo de clientes, para lo cual se han tenido que desarrollar nichos de mercado, bloques de mercado y especialización de productos

La Reingeniería no pretende cambiar el comportamiento de los trabajadores o de los gerentes; por el Contrario, aprovecha sus habilidades e ingenio.

La Reingeniería es fundamental, y radical.

Fundamental:

La Reingeniería determina primero que, debe hacer una compañía, luego cómo debe hacerlo, no da nada por sentado se olvida por completo de lo que es y se concentra en lo que debe ser.

Radical:

Significa que la Reingeniería llega a la raíz de las cosas, es decir descarta todas las estructuras y los procedimientos existentes e inventa maneras enteramente nuevas de realizar el trabajo.

La Reingeniería no es cuestión de hacer mejoras marginales o incrementales, sino de dar saltos gigantescos en rendimientos.

Se basa en procesos:

No se ocupa de tareas específicas, sino en los procesos, los cuales se definen como un conjunto de actividades que recibe uno mas insumos y crea un producto de valor para el cliente.

Para implementar una Reingeniería se debe observar si la empresa presenta alguna de las siguientes características:

- La administración de la empresa detecta problemas frecuentes

- Son empresas que se encuentran en graves dificultades, como costos excesivos o superiores a la competencia, el servicio al cliente es malo y su producto fracasa con frecuencia frente a la competencia.
- Empresas que se encuentran en buen estado, con un crecimiento no deteriorado por ningún competidor, pero tienen aspiraciones y energía para crecer.

Para evitar confusiones acerca de lo que es la Reingeniería, es necesario aclarar ciertos aspectos.

- La Reingeniería no es lo mismo que mejora de calidad ni gestión de calidad total, puesto que estos últimos
 - son desarrollados dentro de procesos existentes de la compañía.
- La Reingeniería de negocios no debe ser confundida con la Reingeniería de software, la cual sólo reconstruye sistemas obsoletos de información con tecnología más moderna.
- La Reingeniería no es lo mismo que automatización, la cual solo representa agregar mayor rapidez o comodidad a los procesos ya existentes.

Algunos beneficios adicionales que la Reingeniería ofrece son:

La Reingeniería hace que varios oficios se combinen en uno, es decir muchos oficios o tareas que antes eran realizados por separado, se convierten en uno sólo. Por ejemplo, en el departamento de crédito las aclaraciones, la investigación del cliente y apertura de cuentas son manejados por diferentes personas, que no mantienen la intercomunicación necesaria para dar un buen servicio y para lograr los objetivos del departamento. Al implementar la Reingeniería, se forma un equipo de proceso con el cual se integran las tareas para mejorar el servicio y reducir costos.

Otro beneficio consiste en que los trabajadores podrán tomar decisiones que antes solo eran tomadas por los niveles superiores subestimando la capacidad intelectual del trabajador. Con la aplicación de la Reingeniería los empleados podrán opinar dentro de los límites de sus obligaciones.

Con la Reingeniería las personas están dedicadas a trabajos más productivos, ya que se eliminan verificaciones, esperas y controles, que representan trabajo improductivo por causa de las fronteras de una organización

Las empresas no valoran a sus empleados sólo por los conocimientos que posean, sino que también toman en consideración la autodisciplina, la iniciativa y la capacidad para trabajar en equipo.

La capacitación tradicional cambia, ya que no está basada en el entrenamiento, sino que le permite al empleado la comprensión del trabajo que realiza y manejar situaciones del mismo. Lo anterior estimula al trabajador, el cual desempeña su empleo por satisfacción más que por obligación.

2. Diferencias de los Diversos Enfoques de Reingeniería.

Se conocen varios enfoques de la forma en que se aplica la Reingeniería, de estos la Reingeniería se subdivide en dos grandes grupos que son; La Reingeniería por Procesos y la Reingeniería Rápida, cuyas metodologías ya fueron descritas.

A continuación se mencionan algunos de los autores que han escrito sobre Reingeniería y sus propuestas.

Charlene B. Adair y Bruce A. Murray.

Su propuesta se basa en una Reingeniería de Procesos compuesta por dos ciclos correlacionados y continuos; uno de ellos define los procesos que debieran ser modificados a través de una visualización adecuada de los clientes, mercado, objetivos y estrategia del negocio. La otra parte se refiere a un enfoque clásico de RP esta metodología consta de seis pasos compuestos por tareas y formas de documentación.

Además estos pasos se encuentran apoyados por el uso de técnicas gerenciales clásicas; sin embargo su intención de rediseño no es tan profunda y su Reingeniería es un tanto conservadora ya que las soluciones se aplican individualmente.

Thomas H. Davenport

En su obra maneja a la Reingeniería como un rediseño del trabajo, considerándola no como un cambio de fondo sino como un medio de mejora incremental, no presenta una metodología específica, a través del libro se presenta una secuencia de las actividades que deben seguirse para la aplicación de la Reingeniería.

Para el autor es importante la tecnología informática como capacitadora, y hace ver que los Recursos Humanos son igualmente importantes para poder efectuar un cambio. Considerando a la innovación como un proceso y no como proyecto.

Cheryl Currid & Company.

Si bien dicha obra no aborda el tema de la Reingeniería resulta valioso para los equipos de Reingeniería, ya que se abordan tres aspectos fundamentales y básicos para una Reingeniería que son: Como están cambiando los negocios, El papel de la tecnología informática y el estado de la Tecnología. Propone un nuevo enfoque en la aplicación de la Informática a los Procesos

Michael Hammer y James Champy.

Su libro presenta un grupo de razones para adoptar la Reingeniería a fin de garantizar la supervivencia del negocio en el entorno actual; resaltando los problemas que los negocios tienen por la incomprensión y falta de conocimiento de los procesos básicos que son la base del negocio, sin embargo estos autores no presentan una metodología para la aplicación de la Reingeniería en vez de esto, solo son presentados algunos ejemplos de como la Reingeniería se ha convertido en una herramienta indispensable para alcanzar el éxito; aunque no siempre da resultado debido a su mala aplicación.

V. Daniel Hunt

En este caso, el autor se refiere a la Reingeniería como un Desarrollo Integrado del Producto (DIP), sosteniendo que esta metodología puede ser utilizada en cualquier otro proceso independiente al de producción. Sin embargo esta metodología busca más el cambio continuo que el radical. Uno de sus principios fundamentales es la calidad en todas las fases del diseño, no ofrece una metodología muy específica.

Henry J. Johansson, Patrick McHugh , A. John Pendleburg, William A.Wheeler III

Sostienen que los cambios incrementales ya no son suficientes, por lo que debe buscarse un avance decisivo, su enfoque esta orientado a los procesos básicos que agregan valor al cliente y conjugando las metas del proceso con las metas organizacionales. Su metodología básica se desarrolla en tres fases:

1. - Descubrir; Que constituye la base para crear una visión estratégica del mercado y como alcanzar la misma.
2. - Rediseñar; Se refiere a detallar, planificar y diseñar el proceso de Reingeniería.

3.- Realizar Consiste en la implementación del rediseño

Aunque reconocen el uso de la tecnología no se aborda con profundidad en la obra.

P. Raganath Nayak y John M. Keeteringham.

En su libro únicamente resalta la importancia de realizar un cambio radical, como medio indispensable para sobrevivir ante la competencia, sin embargo el proceso analítico que sugieren es aplicable a la Reingeniería de procesos, especialmente en lo relacionado con la comprensión del cliente y del mercado.

Daniel Morris y Joel Brandon.

Los autores presentan una metodología de RP denominada Reingeniería Dinámica de los Negocios (RDN) teniendo dicho enfoque dos subdivisiones principales que son:

1. - Posicionamiento; la cual examina el desarrollo de estrategias corporativas con metas específicas y objetivos cuantificados, utilizando un Modelo de Diagramas de Actividades de Negocio (DAN), este y otros datos son mantenidos por un jefe superior de cambio (JSC) para lograr el cambio deseado.

2.- Reingeniería; Se analizan e identifican proyectos de Reingeniería, efectuada por equipos de proyecto a través de una metodología que consta de 9 pasos, lo cual representa un enfoque tradicional de gerencia de proyectos, dando principio con identificación de oportunidades, definición y evaluación de soluciones alternas y selección e implementación de la línea de conducta adecuada. Una vez finalizado el proyecto de Reingeniería el modelo básico es actualizado al igual que los datos de posicionamiento para permitir otros cambios.

" Aunque los cambios significativos constituyen el objeto de los proyectos iniciales de Reingeniería, estos cambios no se caracterizan como " Radicales" o " Trascendentales" (Pag. 323, Como Hacer Reingeniería)

Si bien existen varias metodologías de Reingeniería para efecto de nuestra investigación consideramos dos de ellas la primera es la Rápida Reingeniería propuesta por Raymond L. Manganelli y Mark Klein y la Metodología propuesta por Daniel Morris y Joel Brandon denominada Reingeniería Aplicada a los Procesos de Negocios.

3 METODOLOGÍA: RÁPIDA REINGENIERÍA PROPUESTA POR RAYMOND L. MANGANELLI Y MARK M. KLEIN

A continuación se presenta una síntesis de la metodología propuesta por Raymond L. Manganelli y Mark M. Klein.

En la realidad muchos métodos de reingeniería se consideran como una agrupación de técnicas existentes con un nuevo rótulo que indica innovación pero que, realmente, es un poco engañoso.

Así tenemos que la Rápida Re se compone de varias técnicas administrativas de las cuales el administrador debe estar ya familiarizado. teniendo como ejemplo:

- Las técnicas administrativas actuales (modelación de procesos, medida del desempeño, análisis de flujo de trabajo etc.) producen resultados valiosos , pero no se consideran como fines en si mismas en cuanto a la Reingeniería de Procesos.

- No hay necesidad de inventar ninguna técnica nueva, pues ya se cuenta con más que suficientes , y han sido escogidas en los sistemas de negocios como de información por dar resultados.

- La Rápida reingeniería integra apropiadamente y utiliza varias de dichas técnicas, desarrollando y analizando información que permita un cambio radical en procesos con valor agregado.

Podemos resumir que la Rápida reingeniería toma sistemas y técnicas administrativas, para que mediante de los mismos se cree una metodología que aporte resultados óptimos en las organizaciones.

La Rápida Reingeniería esta formada por una metodología de cinco etapas y 54 pasos, efectuando cambios radicales en los procesos estratégicos con valor agregado, en dicha metodología se manejan técnicas administrativas que se utilizan para el desarrollo y análisis de información que permiten identificar oportunidades y rediseñar procesos básicos.

El método a seguir propuesto por los autores es:

3.1. ETAPA I

Preparación. Se desarrolla un consenso ejecutivo sobre las metas y objetivos que se buscan como avance decisivo del negocio y que sustentan el proyecto de Reingeniería. Debe establecerse el vínculo especial entre las metas decisivas del negocio y el rendimiento de procesos rediseñados; define a la vez los parámetros relativos a programación, costos, riesgo y cambio organizacional.

En esta etapa deben desarrollarse las siguientes tareas:

- a) Reconocer la Necesidad
- b) Desarrollar consenso ejecutivo
- c) Capacitar al equipo
- d) Planificar el cambio.

Las tareas anteriores se apoyan en las siguientes técnicas administrativas:

Búsqueda de metas, es la base para establecer las metas y objetivos corporativos con los cuales tienen que correlacionarse los diversos procesos.

La **facilitación** se emplea para ayudar a la administración a especificar adecuadamente las metas corporativas en especial aquéllas relacionadas con la satisfacción del cliente y objetivos cuantificables en aspectos referentes a la participación de mercado y margen de utilidades.

La **Formación del Equipo** tiene como fin organizar a los miembros que intervendrán en la Reingeniería y capacitarlos.

La **motivación** es utilizada para crear un ambiente de interés y entusiasmo entre los patrocinadores y miembros del equipo.

La Gestión del Cambio, En este se establecen espacios de tiempo aproximados para cada actividad del proyecto y se fijan fechas de revisión dentro de esta primera etapa.

La Administración del Proyecto Requiere de liderazgo, planificación, guía para los miembros del equipo y solución de problemas.

3.2 Etapa II

Identificación. La etapa de identificación en la metodología de Rápida Reingeniería consiste en comprender el modelo del proceso orientado al cliente, lo cual implica una definición de clientes, procesos, y medidas de rendimiento, además de identificar los procesos de valor agregado. Las tareas a realizar dentro de esta etapa son las siguientes:

- a) Modelar clientes
- b) Definir y medir rendimiento
- c) Definir entidades
- d) Modelar procesos
- e) Identificar actividades
- f) Extender modelo de proceso
- g) Correlacionar organización
- h) Correlacionar recursos
- i) Fijar prioridades de procesos

Las técnicas administrativas que se recomiendan a utilizar en esta segunda etapa son las siguientes:

- Modelación de clientes. Consiste en establecer las bases que permitan comprender adecuadamente la interrelación entre el cliente y la organización, y las expectativas de estos.

- La medida del rendimiento y análisis del tiempo del ciclo tienen un doble propósito, por un lado se definen las expectativas del rendimiento de los clientes y por el otro se identifican las medidas de rendimiento del funcionamiento de la organización, y los problemas.

- Los programas de integración de proveedores y socios, esta técnica incluye en el modelo del proceso a los proveedores y socios de la empresa.

- Análisis de flujo del trabajo. consiste en un complemento a la modelación de los procesos, identificando las actividades que hacen posible que el proceso funcione y aquellas que den valor.

- Correlación organizacional. Implica señalar las tareas y actividades relacionadas con el proceso al mismo tiempo que registra las responsabilidades organizacionales implicadas.

- Contabilidad de costos de actividades. Esto tiene por objeto establecer el costo de la mano de obra que interviene en las actividades del proceso.

- El análisis del valor del proceso. categoriza los procesos, a fin de identificar aquellos prioritarios para el cumplimiento de las metas organizacionales, considerando el potencial de mejora en tiempo y costo.

3.3 ETAPA III

Visión. Dentro de esta tercera etapa, se identifican los componentes del proceso y los problemas actuales además de comparar las medidas de rendimiento de los procesos, las oportunidades de mejora y los objetivos de la organización, así como la identificación de los cambios necesarios.

En la etapa de visión las tareas que se deben desarrollar son:

- a) Entender las estructuras del proceso
- b) Entender flujo del proceso
- c) Identificar actividades de valor agregado

- d) Referenciar el rendimiento
- e) Determinar impulsores del rendimiento
- f) Calcular oportunidad
- g) Visualizar el ideal externo
- h) Integrar visiones
- i) Definir subvisiones

Las técnicas administrativas a emplear que los autores de esta metodología señalan en esta etapa son:

- **Análisis del flujo de trabajo.** Este tiene por objeto realizar un análisis mas profundo del proceso en relación a quienes intervienen realizando actividades intermitentes y a la tecnología, utilizando para ello, un diagrama de flujo de trabajo con mayor detalle, señalando además los insumos y los productos para cada actividad y paso incluyendo además el tiempo.

- **Análisis del valor del proceso.** Determina aquellas actividades dentro del proceso que agregan valor o que por el contrario se lo restan, este análisis también incluye el tiempo.

- **Benchmarking.** Esta técnica tiene por objeto cuantificar los factores de rendimiento para ser comparados en lo posible, con las de las organizaciones competidoras, sirviendo de base para el nacimiento de nuevas ideas que mejoren el proceso.

- **La Visualización.** Se refiere a la descripción global de los procesos una vez ya modificado, comprendiendo únicamente tareas y actividades que andan valor; por otro lado, las subvisiones son partes de esa descripción global, son etapas que se deben seguir para alcanzar la visión global.

3.4 ETAPA IV A

Solución: Diseño técnico en esta etapa deben establecerse los recursos técnicos, normas y políticas, sistemas y controles que deberán emplearse además de considerar los elementos que deberán existir para la coordinación de los elementos técnicos y humanos y los planes para la integración de los nuevos procesos y sus recursos.

Las tareas que se llevan a cabo dentro de esta etapa son:

- a) Modelar relaciones de entidades
- b) Reexaminar conexiones de los procesos
- c) Instrumentar e informar
- d) Consolidar interfases e información
- e) Redefinir alternativas
- f) Reubicar y reprogramar controles
- g) Modularizar
- h) Especificar implantación
- i) Aplicar tecnología
- j) Planificar implantación.

Las técnicas en las que se apoyan las tareas anteriores son las siguientes:

- Análisis de flujo del trabajo. Consiste en el análisis de las interrelaciones y conexiones entre los procesos para determinar los pasos o responsabilidades que pueden ser transferidos.

- Ingeniería informática. Aquí se definen los lugares y la manera en que se aplicaran las tecnologías a fin de implementar los proceso modificados, para lo cual se requiere la división del diseño técnico en unidades.

- La medida del rendimiento. Esta técnica permite identificar los puntos apropiados para el establecimiento de controles y medidores de rendimiento.

- La automatización estratégica. Establece la manera de aplicar la solución técnica considerando las diversas opciones de implementación

La gestión del cambio en esta etapa, deberá desarrollar un plan para la implementación para la solución del diseño técnico.

3.5 ETAPA IV B

Solución: Diseño Social. En esta etapa, se establece el contexto social para la implantación de los procesos modificados, incluyendo dotación de personal, planes de carrera e incentivos para el personal, además de los elementos necesarios para la interacción de los recursos técnicos y humanos

Las tareas a realizar dentro de la etapa de Diseño social son:

- a) Facultar a empleados que tienen contacto con clientes
- b) Identificar grupos de características de cargos
- c) Definir cargos/equipos
- d) Definir necesidades de destrezas y personal
- e) Especificar la estructura gerencial
- f) Rediseñar fronteras organizacionales
- g) Especificar cambios de cargos
- h) Diseñar planes de carreras
- i) Definir organización de transición
- j) Diseñar programa de gestión del cambio
- k) Diseñar incentivos
- l) Planificar implementación

Las técnicas administrativas que son necesarias dentro de etapa son:

- Facultar a los empleados. Se deben establecer responsabilidades, principalmente en la toma de decisiones por los empleados.
- Matrices de destrezas. Las cuales son empleadas para diagramar las características de cargo que serán necesarias para los equipos de proceso.
- Formación de equipos. Consiste en establecer los equipos de proceso considerando recursos, personal y responsabilidades.
- Equipos de trabajo autodirigidos. Son empleados para establecer la manera en que cada equipo administra el trabajo producido por el equipo y el trabajo del equipo mismo.
- La reestructuración organizacional y la diagramación organizacional se utilizan para definir una nueva organización adecuada para administrar y operar el nuevo proceso.
- Especificación de cargos. Es utilizada con el fin de establecer los conocimientos y habilidades necesarias para cada puesto.
- Sistema de compensación por homologación. Tiene por objeto diseñar nuevos sistemas de remuneración a través de la comparación en responsabilidades

- La gestión del cambio. La administración del proyecto y la facilitación se emplean también dentro de esta etapa, la gestión del cambio deberá desarrollar un plan para la implementación de la solución social
- Recompensas e incentivos a empleados. Tienen por objeto disminuir el temor al cambio, manteniendo la pericia operativa.

3.6 ETAPA V

Transformación. En esta etapa se realiza la visión del proceso, produciéndose versiones de producción pilotos y completas. Las tareas que se llevan a cabo dentro de la última etapa de esta metodología son:

- a) Completar diseño del sistema
- b) Ejecutar diseño técnico
- c) Desarrollar planes de prueba y de introducción
- d) Evaluar al personal
- e) Construir sistema
- f) Capacitar al personal
- g) Hacer prueba piloto del nuevo proceso
- h) Refinamiento y transición
- i) Mejora continua

Para el desarrollo de las tareas de la etapa de transformación se emplean las siguientes técnicas administrativas:

- Modelación de procesos. Dentro de esta etapa, la modelación de procesos es empleada para modelar subprocesos y datos, además de diseños específicos de aplicaciones.
- La ingeniería informática, es empleada aquí para implementar el diseño técnico de la etapa 4A, estableciendo estructuras de sistemas y datos, definiendo también prototipos y planes de desarrollo.
- Matrices de destreza. En esta última etapa se aplican a personas específicas, a fin de colocarlas en el puesto adecuado.
- Formación de equipos. Tiene como objeto instruir a los nuevos equipos de proceso, con responsabilidades y funciones modificados.
- Mejora continua. Ahora esta se convierte en un programa a fin de identificar y capitalizar oportunidades de mejora incremental.
- La medida del rendimiento. Tiene por objeto evaluar en términos cuantitativos, la mejora alcanzada, lo cual debe hacerse en forma continua.

- En esta etapa, también se emplean las técnicas de gestión del cambio, la administración del proyecto y la facilitación. En esta etapa, la gestión del cambio desempeña un papel muy importante.

4. METODOLOGIA DE DANIEL MORRIS Y JOEL BRANDON REINGENIERIA APLICADA A LOS PROCESOS DE NEGOCIOS

Cada proyecto de reingeniería estará conformado por la selección de la oportunidad, la determinación del campo de acción del esfuerzo, el análisis de la operación actual, la creación de un nuevo diseño y su implementación.

4.1 EL ENFOQUE

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

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

4.2 ALCANCE DEL PROYECTO LOS TRES NIVELES DEL CAMBIO.

La Reingeniería dinámica controla el proceso de cambio en tres niveles, los cuales determinan el alcance del mismo, como sigue:

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

4.3 CAMBIOS EN TODA LA EMPRESA

Se inicia en la alta gerencia de la organización y se pueden predecir, formaran parte de los planes estratégicos corporativos. Sin embargo, la dificultad que enfrentan inclusive los cambios más pequeños, que se aplican a toda la compañía, radica en que su campo de acción exige una coordinación continua desde la cima de la organización y a través de todo el proyecto, hasta llegar a un nivel de detalles, niveles al que no se encuentran acostumbrados a operar los ejecutivos de mayor jerarquía

4.4 MEJORAS DEL PROCESO

Los esfuerzos comenzarán como ideas que, mediante las iniciativas individuales de los miembros de los comités, se modelarán y analizarán. Las mejores de estas ideas se llevarán ante el comité corporativo del cambio para ser evaluadas.

Si una idea se acepta, se convierte en proyecto.

Debido a su campo de acción, estos procesos harán impacto sobre otros y sobre los sistemas de apoyo de toda la compañía, como los sistemas y comunicaciones. El comité de dirección del proyecto vinculará a los gerentes de los departamentos implicados en el proceso y a los de las dependencias responsables del apoyo. El funcionario jefe del cambio revisará toda la actividad de Reingeniería y los proyectos, para sintetizarlos e informar al comité ejecutivo de la entidad.

4.5 CAMBIO EN LAS TAREAS

El trabajo de cada empleado permanece en un estado de flujo constante. Las exigencias diarias sobre la mayoría de las personas, les demandan modificar sus actividades y la manera de hacerlas. Es obvio que estos cambios no se consideran proyectos de la compañía y, con frecuencia, se califican de modificaciones que se realizan siempre sobre la marcha. Son respuestas creativas a la constante necesidad de realizar el trabajo en circunstancias cambiantes.

Un trabajo en particular puede ser diferente al cabo de unos meses; por esta razón, es importante que los gerentes de línea y el equipo de posicionamiento trabaje en conjunto, para validar o modificar cada trimestre sus diagramas de la actividad de negocios y los diagramas de relación. Si el proceso se realiza con frecuencia, no se convierte en una carga.

4.6 PROCESO DE REINGENIERIA A LA OPERACION.

En la reingeniería dinámica aplicada a los negocios existen nueve etapas, que brindan una implementación formal del enfoque.

Las etapas controlan la actividad a través del proyecto. Aunque no es posible relacionar las tareas que se ejecutarán en un nivel detallado (puede haber mas de mil, en un esfuerzo de reingeniería grande), un estudio general de cada grupo aportara una visión global. Las nueve etapas son:

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

4.7 IDENTIFICAR LOS PROYECTOS POSIBLES.

Una responsabilidad importante del jefe del equipo de posicionamiento es identificar cuales mejoras potenciales podrán dar origen a proyectos de Reingeniería. El jefe del cambio recibirá sugerencias de los altos ejecutivos de la firma e incluso de la junta directiva.

4.7.1 IDENTIFICAR PROYECTOS QUE INVOLUCREN A TODA LA EMPRESA.

Los directivos de mayor experiencia deben estar dispuestos a analizar estrategias y tácticas con el grupo. Esta comunicación es muy necesaria, incluso en las compañías que cuentan con planes escritos muy detallados.

Es muy cierto que los planes existentes brindan un buen punto de partida, pero ello no es suficiente. Existen dos razones: 1) los planes de negocios pierden vigencia rápidamente y 2) no se registran muchas ideas importantes que se plantean al elaborar los planes.

4.8 IDENTIFICAR LOS PROYECTOS EN EL PROCESO.

Para transformar las ideas sencillas en proyectos posibles, el equipo debe obtener su información a partir de entrevistas pero, en este caso, en orden descendente a partir de las directivas de departamento. Los planes departamentales y las entrevistas ayudan en la evaluación de cada función de negocios en un proceso que se estudia para mejorar. Si una función no apoya una meta de la compañía, ¿por qué hacerla? ; al fin y al cabo, el trabajo siempre debe apoyar una meta de negocios. Esta etapa permite una revisión rápida de estas relaciones.

Un rápido análisis de los modelos de la guía básica (diagrama de actividad de negocios, diagramas de relación, inventarios del sistema, diagramas de interfase de sistema y otros recursos), brindarán un estimativo inicial confiable, si los datos están actualizados.

4.9 ENFOCAR EL CAMBIO: UN CONJUNTO ESPECIFICO DE REQUISITOS.

Los esfuerzos de Reingeniería se desarrollan con el fin de alcanzar uno o más objetivos, cada uno de los cuales está unido a una meta de negocios de la que se deriva su razón de existir.

Algunos requisitos comunes son

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

Estos requisitos determinan el enfoque que debe darse a un esfuerzo de Reingeniería. Además, son factores que servirán como referencia para juzgar el éxito alcanzado.

4.10 DETERMINAR LOS OBJETIVOS DEL PROYECTO.

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

Es importante que en la definición inicial del proyecto se incluya la perspectiva de todos los gerentes relacionados. Al obtener la información y el respaldo de esos individuos, se puede alcanzar un consenso. Este mecanismo resulta útil para definir objetivos y manejar expectativas. Las expectativas y los objetivos deben fijarse con honestidad.

Con este propósito, el estudio debe enfocarse hacia el consenso para definir el esfuerzo y hacia la estimación inicial del impacto, en términos de las áreas de negocios que necesitarán modificaciones. No deben incluirse aún estimados de tiempos o dinero.

4.11 DONDE COMENZAR: SELECCIONAR EL PRIMER PROYECTO.

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

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

ESFUERZO SUBSIGUIENTE.

Después del esfuerzo inicial, cada esfuerzo de Reingeniería debe justificarse de manera individual.

Se sugiere una revisión del proyecto, en dos partes. La primera se desarrollará en esta etapa del trabajo de Reingeniería y consistirá en la revisión del cambio propuesto y sus beneficios potenciales.

4.12 APROBAR EL PROYECTO DE REINGENIERIA.

En la mayor parte de los negocios se sigue un procedimiento formal que incluye la aprobación de todos los proyectos.

Este procedimiento se aplica a todos los proyectos corporativos y no existen consideraciones especiales para la reingeniería.

4.13 CONDUCIR EL ANÁLISIS INICIAL DEL IMPACTO.

Cada proyecto que pase la primera etapa se considerará con un sólido potencial de aceptación.

Los enfoques utilizados para determinar el impacto inicial de los esfuerzos de Reingeniería, cubren toda la compañía como de los que cubren las mejoras del nivel de procesos son virtualmente idénticos, excepto en la determinación de los límites iniciales de la organización.

La revisión de todos los procesos conceptuales en cada departamento afectado y determinado se verán afectados por los requerimientos del esfuerzo de Reingeniería.

Una revisión de los planes, políticas y procedimientos de los departamentos implicados dará una inicial de toda la extensión del esfuerzo.

Esta revisión es superficial y se realiza para elaborar una lista de las áreas potencialmente afectadas. En esta parte del trabajo no se realizan investigaciones detalladas y, además, se puede suministrar un estimativo inicial y sencillo de costo-beneficios. La información así reunida permitirá a la gerencia comprender la magnitud del esfuerzo y medir la diferencia entre costo y beneficio. Se sugiere emplear el menor tiempo posible en esta etapa.

4.13.1 SELECCIONAR EL ESFUERZO Y DEFINIR EL ALCANCE.

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

4.14 ANALIZAR LA INFORMACIÓN BÁSICA DEL NEGOCIO Y DEL PROCESO DE TRABAJO.

En este punto, los gerentes indicados habrán definido y aprobado los límites del proyecto. Las actividades incluyen la definición de los modelos, el desarrollo de la información necesaria y el análisis del flujo de trabajo.

Aun que puede parecer un trabajo simple, no lo es porque implica escudriñar políticas, reglas de negocios, valores agregados, utilidades, flujos de trabajo, modelos conceptuales de los procesos de negocios, funciones de negocios, estructura organizacional, misiones de la unidad organizacional, definiciones de trabajo, procesos de producción y sistemas de computación que estén relacionados con el proceso.

4.14.1 PROYECTOS PARA CORREGIR PROBLEMAS.

A partir de este punto, se identifica aquel flujo que produce el síntoma; un montón de desechos, un producto rechazado, un problema de cobranza u otro aspecto similar. Se identificarán todas las funciones de negocios en los flujos de trabajo que parecen tener áreas problema; luego se examinarán los diagramas de relación para aprender los detalles del trabajo que se está llevando a cabo. Una vez que han aislado las causas de los problemas y también los problemas potenciales, el analista notificará a todas las unidades de negocios involucradas en el proceso. Los gerentes y los trabajadores claves en las labores deberán verificar el análisis.

4.14.2 PROYECTOS PARA MEJORAR EL PROCESO.

Los proyectos para mejorar el proceso casi siempre comienzan con la identificación de una oportunidad.

El alcance no es difícil; por su naturaleza, es usual que el campo de acción de estos proyectos este enfocado con precisión para mantener en el mínimo el nivel de complejidad.

Estos proyectos pueden estar expuestos a análisis insuficientes porque comienza con una oportunidad que es más una solución que un problema.

4.14.3 AGREGAR CUANTIFICACION A LOS MODELOS.

La inclusión de los datos numéricos relacionados con los procesos de negocios que se hace mediante anotaciones en los diagramas de la actividad de negocios. Los BAM tienen dos componentes básicos: las flechas representan el flujo del esfuerzo y los círculos representan acciones. Los flujos sólo pueden tener una cantidad asociada; el tiempo de retraso. Las actividades de un proceso pueden tener muchas medidas.

4.14.4 DEFINIR NUEVOS PROCESOS ALTERNATIVOS: SIMULAR NUEVOS FLUJOS DE TRABAJO Y NUEVOS PROCESOS DE TRABAJO.

Esta etapa puede producir nuevos diseños de la estructura organizacional; por consiguiente, existe una gran probabilidad de que el apoyo de computación varíe al modificar las tareas que apoyan el flujo de trabajo

La información reunida y estudiada en los niveles anteriores. Se utilizarán para determinar cuál es el mejor diseño. La selección final de una alternativa de diseño se harán en la etapa siguiente.

4.14.5 DETERMINAR LOS CAMBIOS EN LA ESTRUCTURA ORGANIZACIONAL.

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

4.15 EL MODELO DE SIMULACION: RESULTADOS DE VALIDACION, SIMULACION Y ANÁLISIS.

El análisis inicial de los modelos del nuevo diseño se desarrollará en el nivel de proceso, utilizando los BAM. Deben revisarse las preguntas relacionadas con la asimilación de otras funciones de negocios. Si la respuesta es positiva y algunas funciones de negocios se asimilan o se eliminan, deberá considerarse el impacto sobre estos procesos.

Las pruebas adicionales que deben realizarse son:

- a). Considerar las redundancias en actividades y procesos.
- b). Considerar los cuellos de botella existentes en el trabajo y en los flujos de trabajo
- c). Identificar las operaciones ineficaces.
- d). Identificar las operaciones ineficientes.
- e). Buscar soluciones razonables a las causas de los problemas de apoyo y de negocios.
- f). Garantizar la validez de todas las interfases y que los resultados de cada etapa empalmen con las *entradas de la etapa siguiente*.
- g). Garantizar el uso pleno de la capacidad tecnológica

CAPITULO V
PROPUESTA DE UNA METODOLOGIA
DE REINGENIERIA

V PROPUESTA DE UNA METODOLOGIA DE REINGENIERIA

1. INTRODUCCION

Después de haber realizado el análisis de las metodologías de Reingeniería Administrativa propuestas por los autores más conocidos, el equipo consideró que debido a la complejidad de algunas de ellas, sería útil proponer una Metodología simplificada de éste proceso y sea del interés de toda aquella persona que requiera de transformar su *pequeño negocio para así poder adaptarse a las necesidades actuales del mercado* y convertirse en un negocio competitivo.

2. METODOLOGIA PROPUESTA

FASE I INICIO DEL CAMBIO

Este proceso se inicia con la identificación de que la organización requiere de nuevas estrategias competitivas, es decir, un ejecutivo observa la necesidad de rediseñar procesos, considerando el ambiente cambiante que envuelve a la organización.

Las actividades que comprende esta etapa son las siguientes:

1.1 Identificación de la alta dirección de la necesidad de aplicación de este proceso.

Para poder desarrollar este punto es necesario que el cuerpo directivo realice las siguientes actividades y considere las recomendaciones que se mencionan:

- Bimestralmente realizar una evaluación de los rendimientos obtenidos por parte de la organización, a través de un conocimiento de la competencia utilizando la técnica denominada BENCHMARKING De acuerdo con Michael J. Spendolini es un " Proceso sistemático y continuo para evaluar los productos, servicios, y procesos de trabajo de las organizaciones que son reconocidos como representantes de las mejores prácticas, con el propósito de realizar mejoras organizacionales"
- Evaluar periódicamente el grado en que se están cumpliendo los objetivos de la organización; en términos de rendimiento, crecimiento, mercado, clientes y competencia.

Es necesario aplicar o reestructurar los procesos y un cambio radical cuando el medio ambiente evoluciona más rápido que la capacidad de adaptación de la organización al mismo.

1.2 Preparación al Cambio

Una vez que la Dirección ha tomado la decisión de iniciar el cambio, deberá elaborarse una planeación de los aspectos más importantes sobre los cuales ha de desarrollarse el trabajo, estableciendo *márgenes de tiempo en forma general*.

El Plan General deberá incluir los medios para seleccionar la información pertinente y hacer de conocimiento al personal interesado, sobre el cambio que se pretende hacer y la forma en que pueden ser afectados, del mismo modo también se planean los métodos de evaluación de *la efectividad de este tipo de comunicación*.

1.3 Selección y Capacitación del Comité de Reingeniería.

La selección del equipo de trabajo deberá considerar la inclusión de por lo menos un experto de cada área, los cuales deben tener conocimientos de la organización y autoridad, es recomendable buscar la ayuda de un consultor externo (facilitador) el cual será el coordinador, y un consultor de administración el cual preferentemente debe pertenecer a la organización, ya que entiende la cultura de ésta y sus

valores, de este modo se facilitan las líneas de comunicación y la interacción entre las partes internas y externas.

Una vez formado el equipo, el experto en Reingeniería deberá explicar a éste de que trata dicho proceso, la manera en que ha de desarrollarse el trabajo, elegir cuales serán las herramientas con que se va a trabajar, métodos de evaluación, definir términos a usar, y programas de reunión

1.4 Recopilación de información básica.

Antes de iniciar el proyecto, es necesario reunir información básica acerca del negocio, la cual permitirá al equipo de trabajo contar con un marco de referencia a lo largo de toda la vida del proyecto; además esta información proporcionará una visión general de la forma en que la empresa realiza sus principales operaciones y su interacción con su ambiente externo.

Recopilar información no tiene que implicar el empleo de un lapso considerable tiempo, es aconsejable recoger información básica a través de los medios comúnmente empleados en la auditoría administrativa como son cuestionarios, entrevistas y observación directa

1.5 Creación de una Visión una Misión y Principios Rectores

En este punto el equipo de trabajo orientará su atención hacia los objetivos a alcanzar para realizar un cambio en la organización, si es que este es necesario. En la visión, el equipo determinará a donde quiere llegar en un mediano y largo plazo y debe estar consciente de cuáles son las herramientas con las que cuenta y de que manera pueden ayudarle para desarrollar el trabajo, contemplar todos los factores internos y externos que existen en el negocio. La misión consiste en definir la razón de ser del negocio y los principios rectores son los lineamientos o reglas que deberán mantenerse durante y después de la realización del proyecto.

El coordinador del equipo de trabajo debe establecer cuáles serán los principios rectores que han de orientar sus esfuerzos y para ello es necesario elaborar un documento en el que se especifiquen estos, y establecer un programa que incluya actividades, responsabilidades y el tiempo en que debe ser desarrollada cada una de las fases del proyecto. El equipo de trabajo debe tener presente qué es lo que desea desarrollar y establecer las metas que desea alcanzar al aplicar el proceso de Reingeniería.

1.6 Planificación Inicial (Desarrollo de un Plan de Acción)

Una vez determinado el equipo de trabajo y asignadas las funciones a realizar, se debe establecer un plan de trabajo el cual contendrá:

- Planificación específica del proyecto en términos de tiempo y costo.
- Las estrategias a seguir para la revisión y propuesta de cada proceso.
- Programación de los tiempos para cada fase del proyecto y asignación de tareas.
- Determinación de los medios de comunicación que el equipo de trabajo utilizará para comunicar el avance y los cambios al personal.

FASE II: IDENTIFICACIÓN DE CONDICIONES.

Durante esta fase, se definen las características y necesidades de los clientes actuales, los recursos y las condiciones de operación del negocio.

2.1 Comprensión del Cliente

Comprender al cliente implica que el equipo de trabajo defina su mercado actual y los clientes potenciales, en términos de necesidades, satisfacción y expectativas de los mismos, desde el punto de vista del cliente.

Es conveniente realizar una lista de deseos y necesidades del cliente, para lo cual se puede obtener apoyo del marketing, o incluso integrando un cliente al equipo de trabajo en esta etapa específica del proyecto.

2.2 Definición de Parámetros y Medición de Rendimientos de la Organización.

Como ya se mencionó anteriormente es importante realizar una ponderación de factores, o análisis de la productividad para determinar en forma general el desempeño actual de la organización, y para tener un conocimiento general de los rendimientos de la organización se recomienda realizar una investigación del rendimiento que la competencia está obteniendo en términos de utilidades, tiempo y costos de sus procesos.

FASE III: DEFINICIÓN DEL ALCANCE

Dentro de esta fase, serán identificados, para su rediseño aquellos procesos que por su actual desempeño y por su importancia para el negocio, requieren de una atención más pronta.

Para realizar esta actividad, el equipo de Reingeniería deberá emplear toda la información del rendimiento en los procesos que obtuvo en la fase anterior y elaborar una tabla de identificación de los procesos que contienen mayor número de actividades de valor agregado para el cliente

Una vez que todos los procesos a rediseñar han sido identificados por el equipo de trabajo, será necesario que divida los procesos en actividades a fin de evaluar la razón de la realización de cada una y evaluar su importancia con base al valor agregado para el cliente que cada una de ellas aporta al proceso. Lo anterior permitirá tener una clara visión de lo que realmente requiere un cambio drástico y las actividades que deberán ser eliminadas.

Las actividades que comprende esta fase son:

3.1 Selección de procesos actuales a rediseñar.

Para lograr una adecuada selección de los procesos, deberá analizarse el papel que desempeña cada uno de estos para el cumplimiento de los objetivos organizacionales. En este punto, es conveniente realizar un proceso de selección cuidadoso que permita delimitar adecuadamente el alcance de la Reingeniería de procesos; para tal fin deberá realizarse un análisis en el cual se consideren:

Costo-Beneficio
Riesgo-oportunidad.

El costo deberá ser considerado en términos de tiempo, recursos materiales, aspecto social y probables desajustes temporales que pueden surgir en otros de los procesos que se encuentran interrelacionados. Por otra parte, debe calcularse el beneficio potencial en el rediseño de un proceso en términos materiales y humanos, rapidez, atención al cliente, etc.

La identificación de los riesgos que se derivan de la modificación de un proceso, es otro de los aspectos importantes, tal identificación ayudará al equipo de Reingeniería a evaluar la importancia del proceso y su efecto sobre otros procesos. Dentro de esta labor también se hará posible la identificación de oportunidades derivadas del cambio, que en muchas ocasiones están relacionadas con desarrollo y ampliación de mercado.

Para la selección de los procesos es posible emplear una tabla de ponderación de la contribución o importancia que cada uno de los procesos tiene en relación con las metas establecidas, y la importancia de cada uno de los procesos para agregar valor al producto o servicio que recibirá el cliente

3.2 Analizar y Comprender la Información Básica del Proceso.

Una vez que los procesos a rediseñar han sido seleccionados es necesario, que el equipo revise con mayor profundidad la naturaleza de estos e identifique sus características más importantes, como por ejemplo, la estructura del proceso, el área funcional a la que pertenece el proceso, cuantas personas intervienen y los puestos que desempeñan, objetivos y políticas que están relacionados con cada una de las actividades del proceso, así como los recursos materiales y tecnológicos que son empleados en dicho proceso.

3.3 Establecer un diagrama de flujo del proceso, medir su rendimiento y cuantificarlo.

Con una visión mas clara del proceso, el equipo encargado del rediseño, podrá elaborar un diagrama de flujo del proceso, en donde también deberán señalarse los subprocesos, y establecer el tiempo empleado en el proceso y en cada una de sus actividades, lo cual implica considerar las demoras de las mismas, y el tiempo total requerido para que el producto de un proceso intervenga en otro proceso.

La medición del rendimiento de un proceso, puede ser realizada a través de la técnica del benchmarking, la cual nos permitirá comparar nuestro rendimiento del proceso, contra el rendimiento en el proceso de nuestros competidores. En este caso, no es necesario realizar un análisis profundo, el objeto de comparar el rendimiento solo será establecer la posición actual del proceso y las oportunidades de cambio.

3.4 Definir las actividades que originan un producto con mayor valor para el cliente.

Las actividades, cuya realización permiten que el cliente obtenga un producto con mayor valor agregado, deberán ser señaladas en esta parte de la etapa III, es conveniente, para facilitar la comprensión de este tipo de actividades, que el proceso sea analizado desde el punto de vista de los clientes, la necesidad concreta que buscan satisfacer al adquirir nuestro producto, algunas otras características que hacen el producto mas atractivo, como calidad, servicio, etc., y las razones por las cuales el cliente ha preferido a la empresa, frente a sus competidores

La identificación de las partes de los procesos que originan un producto de mayor valor para el cliente, también permitirá identificar aquellas actividades que obstaculizan el incremento de valor en el producto, o aquellas de las cuales se deriva un resultado que no beneficia al cliente, como por ejemplo las actividades que al realizarse pueden causar demoras en las entregas o aquellas actividades que aunque necesarias elevan los costos y por tanto el precio para el cliente.

3.5 Identificar posibles fuentes de error.

En esta parte de la tercera fase, deberá analizarse el trabajo que hasta el momento ha realizado el equipo de Reingeniería, cual servirá de base para determinar el trabajo que se está realizando mal y las duplicaciones de esfuerzo y funciones posibles dentro de la organización. Es importante analizar todas las áreas que están siendo reestructuradas para determinar cual de ellas puede ser la que está originando los posibles errores.

3.6 Visualizar condiciones del Proceso Ideal.

Esta actividad implica el establecimiento general de condiciones que debieran cumplir los procesos rediseñados; para realizar esta actividad el equipo de Reingeniería deberá:

- Realizar un boceto de las condiciones de un proceso ideal en términos internos, de interacción y servicio a clientes.
- No se requiere de una descripción muy detallada, tan solo es importante tener una visión de los factores que deben de considerarse para el adecuado rediseño del proceso, para esto se puede recomendar sesiones por parte del equipo donde manejen lluvia de ideas, u otras técnicas de trabajo en equipo.

FASE IV: CAMBIO.

En esta fase, tendrá lugar el rediseño de los procesos y el establecimiento de las cualidades, y habilidades del personal, así como las herramientas a utilizar para el logro del cambio.

Esta fase involucra las siguientes actividades:

4.1 Revisión de Flujos de Información Para Alcanzar las Metas Establecidas, y Diseño de Proceso Ideal

Una vez que se han establecido las condiciones que debe cubrir un proceso ideal, deben revisarse los flujos de información de la organización, para ello es necesario realizar:

- Listado de documentos e información básica para el proceso.
- Realización de diagramas de flujo ideales.
- Revisión por parte del equipo de trabajo de los diagramas propuestos, y análisis de su implantación.
- Numero de personal necesario para la realización de dicha actividad.

Es importante señalar que todo diagrama propuesto debe de contemplar cuáles son las metas deseadas en términos de tiempo, costo y personal requerido para el mismo.

El equipo designado para dicha tarea no debe olvidar que todos los procesos se interrelacionan y si alguno de ellos presenta deficiencias o demoras creara a futuro un problema mayor. Al igual deben establecerse los parámetros para la realización de los nuevos procesos, siendo trascendental una vez establecidos e implantados su vigilancia y supervisión

Es sabido que un proceso puede ser excelente, sin embargo, sin un control adecuado se convierte en algo obsoleto.

4.2 Análisis de las Interrelaciones de los Procesos rediseñados.

Una vez que se han establecido los procesos ideales a implantar, deben considerarse los siguientes aspectos:

- Analizar los procesos y acomodarlos ya sea por área o por orden de importancia
- Determinar cuáles son los procesos que se interrelacionan y en qué partes tienen una mayor cohesión
- Determinar cuál o cuáles procesos son decisivos para el seguimiento y aplicación de los otros
- Visualizar las actividades más importantes de cada proceso y cuales pueden ser aplicadas mediante nuevas herramientas como redes informáticas.
- Determinar el efecto que tendrá la implantación de un proceso rediseñado sobre los procesos que se interrelacionan con este.

4.3 Destrezas y Capacidades del Personal que Intervendrá en el Proceso Modificado y Tecnología.

Como es sabido el personal debe ajustarse a los procedimientos y no viceversa, para esto se debe:

- Determinar el número de personal requerido.
- Definirse cuales son las características que debe cubrir el personal en términos de habilidades, y conocimientos.
- Identificar y señalar la tecnología requerida para la puesta en marcha del proceso propuesto.

FASE V: IMPLANTACIÓN.

En esta fase, se deberá planificar el cambio y establecer las medidas de control necesarias para asegurar que el proyecto de Reingeniería cumpla con los objetivos que fueron planeados.

5.1 Plan de implantación.

Una vez que se ha terminado con el proyecto de cambio se hace necesario la elaboración de planes los cuales deben de considerar:

- Las herramientas técnicas y materiales que se requerirán para la implantación de la Reingeniería.
- Definir los parámetros que se van a utilizar para la selección del personal.
- Programación para las pruebas piloto.

- Selección del Personal.

En esta actividad se realizarán los siguientes pasos:

- a) Definir los parámetros de valuación del personal
- b) Revisión del historial del personal, analizando capacidades y destrezas

- c) Elección del personal a utilizar y orientación al personal desocupado ya sea a otras áreas u organizaciones.
- d) Capacitación del personal elegido en las nuevas técnicas a utilizar.

5.2 Pruebas Piloto

Se delimita una área dentro de la cual se aplicará el proceso o procesos rediseñados, una vez implantados debe tenerse un control y vigilancia sobre los mismos, estas pruebas serán diseñadas a partir de los procesos propuestos, considerando el tiempo para su aplicación procurando realizarlas dentro del menor tiempo posible.

5.3 Evaluación

Para la evaluación de las pruebas piloto se recomienda realizar un plan de actividades en la que se incluya el tiempo a considerar tanto para la aplicación de la prueba como para cotejar los resultados; para dicha recolección de datos puede utilizarse una encuesta para el personal que estuvo laborando con el proceso de la prueba piloto preguntándole sobre su opinión sobre como sintió su labor en comparación con el anterior. También debe evaluarse el rendimiento del nuevo proceso en términos de costo, y beneficios para la organización y el cliente en comparación al anterior.

5.4 Implantación

En base a los resultados analizados previamente se decidirá si el proceso será implantado permanentemente, para esto con antelación ya debió de haberse capacitado al personal que tendrá a su cargo dicho proceso y durante la implantación del mismo el equipo de trabajo deberá ejercer una supervisión y asesoramiento continuo a los empleados que intervienen en dichos procesos

5.5 Seguimiento

Una vez ya implantado el proceso deberá mantenerse una vigilancia continua, y realizar evaluaciones periódicas que permitan la aplicación de mejoras incrementales y el refinamiento del proceso.

CAPITULO VI

CASO PRACTICO DE REINGENIERIA APLICADO A LA ACDEMIA DE PIANO SCHAFFENBURG

VI CASO PRACTICO DE REINGENIERIA APLICADO A LA ACADEMIA DE PIANO SCHAFFENBURG

1. INTRODUCCION

Con el objeto de comprobar y reforzar la intención del presente trabajo de investigación, decidimos ejemplificar el desarrollo de la metodología propuesta anteriormente aplicándola a la Academia de Piano Schaffenburg por ser ésta una empresa micro que presta un servicio que no es de primera necesidad, por lo que los cambios en el entorno macroeconómico repercuten en una mayor proporción en este tipo de organizaciones y éste caso en especial fue de nuestro interés ya que esta microempresa se encontraba ante una situación problemática y consideramos que al aplicar la Reingeniería Administrativa se podrían obtener las soluciones a dichos problemas.

2. DESARROLLO DE LA METODOLOGÍA

FASE I: INICIO DEL CAMBIO

1.1 Identificación de la alta dirección de la necesidad de aplicar el proceso de cambio.

A finales de 1996 y principios de 1997 la Academia de Piano Schaffenburg llegó a la conclusión de que era necesario realizar un cambio a nivel general ya que los ingresos de la misma habían disminuido, al igual que el nivel de deserción había aumentado a un equivalente al 38 % del total

Ante esta situación el equipo decidió proponer al propietario adoptar nuevas alternativas administrativas para recuperar participación en el mercado y así evitar mayores pérdidas.

El dueño decidió entonces verificar cuál era la falla de este negocio y cuál era la razón por la que la participación en el mercado había disminuido tan drásticamente. Como resultado de este decremento en las utilidades y la participación en el mercado, el equipo logro convencer al propietario optar por un cambio radical empleando la reingeniería para llevarlo a cabo, y como primer paso el propietario decidió cambiar la administración en enero de 1997 y contrato a un nuevo administrador

1.2 Preparación del cambio

Una vez que el equipo convenció a la Dirección del negocio determinó la necesidad de aplicar un cambio para lograr la supervivencia de éste, convocó a una reunión del personal, en esta reunión el personal fue informado de la intervención de un equipo que trabajaría simultáneamente con el desempeño normal de la organización, durante un período de aproximadamente 10 meses y la cooperación que se requería de su parte para que el equipo desempeñara su trabajo adecuadamente.

1.3 Selección y capacitación del comité de reingeniería

El equipo de Reingeniería fue seleccionado por el propietario de la Academia, y este equipo incluía al actual administrador como uno de sus miembros.

Por ser una organización pequeña el equipo de trabajo se integró por cuatro personas quienes decidieron aplicar un modelo de Reingeniería. El equipo discutió el proceso de Reingeniería que sería más adecuado implantar en este tipo de empresa, llegando a la conclusión de que sería recomendable utilizar un proceso modificado de acuerdo a las necesidades y características de la empresa por lo que el equipo trabajó en un procedimiento de Reingeniería propuesto por el mismo. Del mismo modo, el equipo determinó que debido a la capacidad financiera del negocio y el tamaño del mismo, por el momento no sería necesario la utilización de herramientas automatizadas.

Debido a que el equipo de Reingeniería de esta empresa estaba sólo constituido por cuatro personas la capacitación implicó únicamente la inversión de una semana; durante la cual, el equipo estableció la metodología a seguir, la terminología y las herramientas que el equipo emplearía. En este caso, el período de capacitación del equipo fue corto debido a que este ya contaba con conocimientos sobre Reingeniería.

Durante esta fase del proceso el propietario de la Academia junto con el equipo de Reingeniería determinó cuáles eran los requerimientos que deseaba cubrir como mínimo y la respuesta que esperaba mensualmente tanto económicamente, como en imagen para la organización.

1.4 RECOPIACIÓN DE INFORMACIÓN BÁSICA

En ésta etapa el equipo identificó los recursos con los que cuenta la organización e información básica sobre la operación del negocio, a fin de tener una visión más completa en las etapas posteriores.

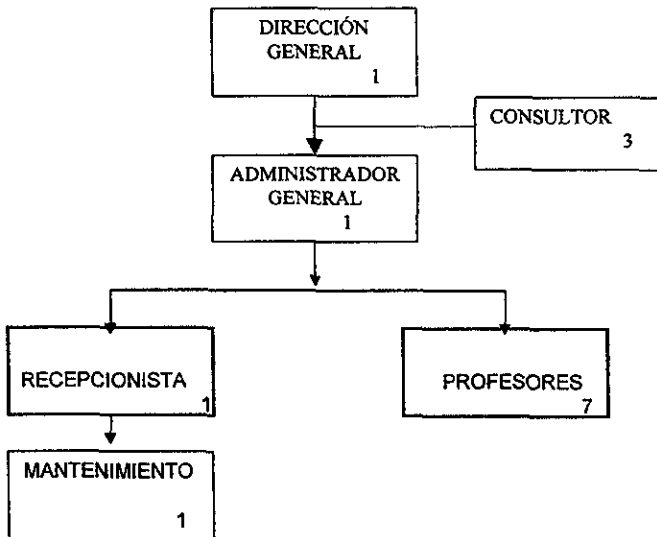
Los recursos con los que la organización cuenta son:

Humanos: Cuenta con cuatro profesores de piano, un profesor de órgano, acordeón y teclado, un profesor de guitarra y un profesor de canto así como una recepcionista encargada también del área de crédito y cobranza.

Técnicos y materiales: Diez cubículos de los cuales siete son para piano, uno para teclado, órgano o acordeón y dos cubículos en los cuales se imparte guitarra, cursos especiales y canto.

Las clases son impartidas de manera individual y el alumno elige el número de clase que dese tomar durante un mes.

El organigrama de la academia era el siguiente:



1.5 CREACIÓN DE UNA VISIÓN, MISIÓN Y PRINCIPIOS RECTORES.

El consenso ejecutivo definió la misión, visión y principios rectores de la siguiente manera:

Visión: Convertirse en una de las 3 academias de música más importantes en el plazo de 4 años.

Misión: La misión de esta empresa es obtener utilidades a través de la enseñanza musical a alumnos de todas las edades, con un elevado nivel de calidad.

Principios Rectores:

- Mantener en lo posible el mismo número de empleados.
- Mejorar la calidad de forma permanente.
- Mejorar la calidad de la enseñanza, manteniendo la imagen de la academia.

El consenso ejecutivo definió las siguientes metas que deberían alcanzarse al aplicar Reingeniería.

- Incrementar el número de alumnos un 50 % como mínimo con relación a los alumnos activos en un período no mayor a 6 meses
- Lograr incrementar el nivel de ingresos en un 15% en un tiempo no mayor a 10 meses
- Recuperar la participación en el mercado, para mantenerla en un 10%.
- Lograr las utilidades Brutas que se tuvieron en años anteriores en un lapso de 18 meses
- Mejorar la atención al cliente así como la calidad en el servicio.

Respecto al costo, el equipo de Reingeniería acordó que se evitaría en lo posible, hacer grandes gastos, *dada la condición económica de la empresa, por lo que sería necesario que el equipo trabajara en el proyecto sin recibir pago adicional y elaborando un estimado de gastos máximos permitidos mensuales*

El riesgo de realizar este proyecto de Reingeniería era alto, sin embargo era mucho menor al riesgo que implicaba seguir operando como hasta ahora lo había hecho, ya que las cifras recientes mostraban un significativo deterioro en la situación económica de la empresa y un gran número de deserciones.

En el aspecto social la empresa estaba dispuesta a reducir el número de empleados solo si esto era estrictamente necesario, puesto que una de las principales preocupaciones del propietario era la situación del profesorado, *en todo caso debían eliminarse tiempos muertos y aprovechar al máximo la capacidad del personal.*

1.6 PLANIFICACIÓN INICIAL.

En esta organización para planificar el cambio se convocó a una reunión para dar aviso al personal; durante la misma se leyó un comunicado por parte del dueño en el que se nombraba a una persona como principal responsable del proyecto y al mismo tiempo se informó sobre la situación actual de la compañía, metas y beneficios a obtener con la aplicación de dicho proyecto.

Una vez que se definieron cuáles eran los puntos prioritarios que debían tratarse, el equipo estableció la línea de tiempo para el proyecto de Reingeniería de la siguiente forma:

II IDENTIFICACIÓN DE CONDICIONES

2.1 COMPRENSIÓN DEL CLIENTE

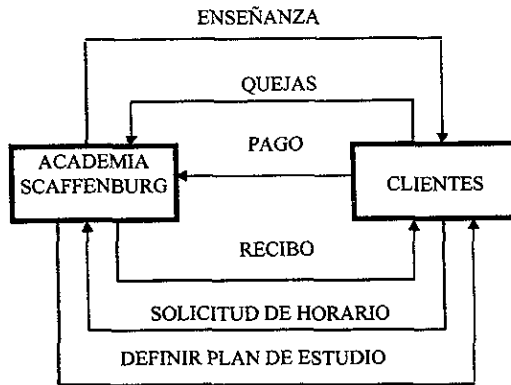
El equipo de Reingeniería decidió preguntar directamente a los clientes ya inscritos acerca de sus expectativas, de igual forma se contactó a los clientes que recientemente cancelaron para conocer la opinión sobre el servicio que se les proporcionó (calidad de enseñanza, costo de clases, trato a éstos clientes) y la razón principal por la cual habían decidido abandonar la Academia.

Una vez que se obtuvo la información correspondiente el equipo del Proyecto se reunió para discutir varias ideas con relación a la información obtenida. Se identificaron como clientes principales a niños de 5 a 14 años que deseaban aprender bases musicales de diferentes instrumentos. En este punto se llegó a la conclusión de que en el caso de los clientes que son niños o jóvenes existe un cliente adicional, puesto que también los padres de ellos son un punto importante a considerar pues son quienes pagan el servicio, y buscan principalmente un trato justo para ellos y calidad en la enseñanza para sus hijos, obtener una opción mejor de enseñanza que en otras escuelas, a un menor precio y con calidad.

También existen clientes adultos, principiantes o avanzados que buscan de igual manera, un precio razonable, con calidad en la enseñanza y trato amable. De estos dos grupos se identificaron las siguientes necesidades principales de los clientes.

NECESIDADES	Niños	Padres	Jóvenes	Adultos
• Variedad de instrumentos.	X	X	X	X
• Enseñanza amena	X	X	X	
• Horarios flexibles.		X	X	X
• Planes de estudio personalizados		X	X	X
• Enseñanza de calidad.		X	X	X
• Precios bajos.		X	X	X
• Trato amable por parte del personal	X	X	X	X

A continuación se presenta el modelo del cliente de la Academia Schaffenburg.



De diciembre de 1996 a mayo de 1997 no se recibió ninguna queja. La deserción a partir de diciembre de 1996 a febrero de 1997 fue de un 62 % con relación al nivel de alumnos inscritos con anterioridad.

2.2 DEFINICIÓN DE PARÁMETROS Y MEDICIÓN DE RENDIMIENTOS DE LA ORGANIZACIÓN.

Para determinar la posición de la organización en relación con la competencia se realizó un pequeño estudio de mercado vía telefónica en el que se hizo un comparativo relación precio-servicio considerando 6 establecimientos que ofrecen el mismo servicio y se localizan en la misma zona.

Se obtuvieron los siguientes resultados:

Escuela	COSTO	DURACIÓN
Academia de piano Schaffenburg	\$ 240.00	1 HORA INDIV.
Escuela Yamaha	\$ 180.00	1 HORA INDIV.
Escuela Martell	\$ 90.00	1 HR.(en grupo)
Escuela J. S. Bach	\$ 100.00	½ HORA INDIV
Escuela Superior de Música	\$ 250.00	1 SEMESTRE
Sala Chopin	\$ 200.00	1 HORA GRUPO

En relación con la academia Schaffenburg se determinó que el nivel de enseñanza es comparable con la Sala Chopin y en varios aspectos con la Escuela Superior de Música, lo que marca la diferencia es la individualización de las clases, el trato a los alumnos y el método de enseñanza; Por el contrario, la empresa tiene los precios más altos del mercado, por lo cual, aun cuando clientes potenciales solicitan información (un promedio de 2 alumnos por semana y 1 diario vía telefónica) el porcentaje de respuesta e inscripciones es realmente bajo (entre 1 y dos alumnos por mes).

El equipo identificó principalmente tres medidas de rendimiento para determinar los resultados que estaba obteniendo la empresa, en base a estas medidas los resultados mostraban que.

- Porcentaje de quejas y deserción: El número de quejas era mínimo lo que si es un tanto alto es el número de deserciones que de diciembre a febrero de 1996 equivalieron a un 62% con relación al número de alumnos inscritos con anterioridad
- Porcentaje de alumnos que terminan un nivel: Se consideran dos tipos de alumnos que terminan un nivel, aquéllos que avanzan a otro método, que de octubre de 1996 a enero de 1997 fue de un 20% y aquéllos que presentan un examen para pasar a un grado avanzado los cuales de enero de 1997 a junio de 1997 equivalieron a un 9%.
- Número de alumnos que se reinscriben: de diciembre de 1996 a 1997 el nivel de reinscripciones fue demasiado bajo ya que sólo un 48% del total de la población que se tenía durante 1996 se reinscribió.

FASE III DEFINICIÓN DEL ALCANCE

3.1 SELECCIÓN DE PROCESOS ACTUALES A REDISEÑAR

El equipo de Reingeniería identificó los siguientes procesos que se realizaban dentro de la operación de la Academia:

- Atender clientes
- Vender
- Enseñar
- Remunerar personal
- Registrar contabilidad

Para evaluar la factibilidad y oportunidad de rediseñar cada uno de estos procesos, el equipo elaboró un cuadro sencillo que le permitiera visualizar estos factores.

	METAS					FACTORES				
	1	2	3	4	5	TIEMPO	COSTO	RIESGO	COMPLEJIDAD	
Atender Clientes	7	8	7	7	10	Corto	\$	Bajo	Fácil	2
Vender	10	10	10	9	7	Mediano	\$\$	Mediano	Mediano	1
Registrar contabilidad	0	0	0	0	5	Corto	\$	Mediano	Fácil	5
Remunerar	0	0	0	4	0	Corto	\$	Mediano	Mediano	4
Enseñar	8	2	3	2	7	Corto	\$	Bajo	Fácil	3

METAS

1. Incrementar el número de alumnos en un 50%
2. Incrementar nivel de ingresos en un 14%
3. Recuperar el mercado perdido.
4. Aumentar nivel de utilidades
5. Mejorar la atención al cliente

0 = Ningún Impacto
10 = Máximo Impacto

Al momento de realizar la evaluación de los procesos se determinaron que los procesos más importantes dentro del funcionamiento de la empresa eran.

- Vender
- Atender clientes
- Enseñar

De los procesos anteriores se determinó rediseñar los procesos de Atender Clientes y Vender, debido a las limitaciones económicas y a la premisa de mantener el estilo académico de la institución ya que este era uno de los aspectos principales que la distinguían de las demás instituciones de enseñanza musical. A partir de este punto, sólo serán analizados aquéllos procesos que requieran rediseño o mejoras. En el siguiente cuadro se señalan cuáles son las principales actividades que intervienen dentro de estos procesos.

3.2 ANALIZAR Y COMPRENDER LA INFORMACIÓN BÁSICA DEL PROCESO.

Después de elegir los procesos a rediseñar, el equipo determinó la intervención del personal y las políticas que intervienen en la ejecución de estos procesos.

Proceso Recibir Clientes

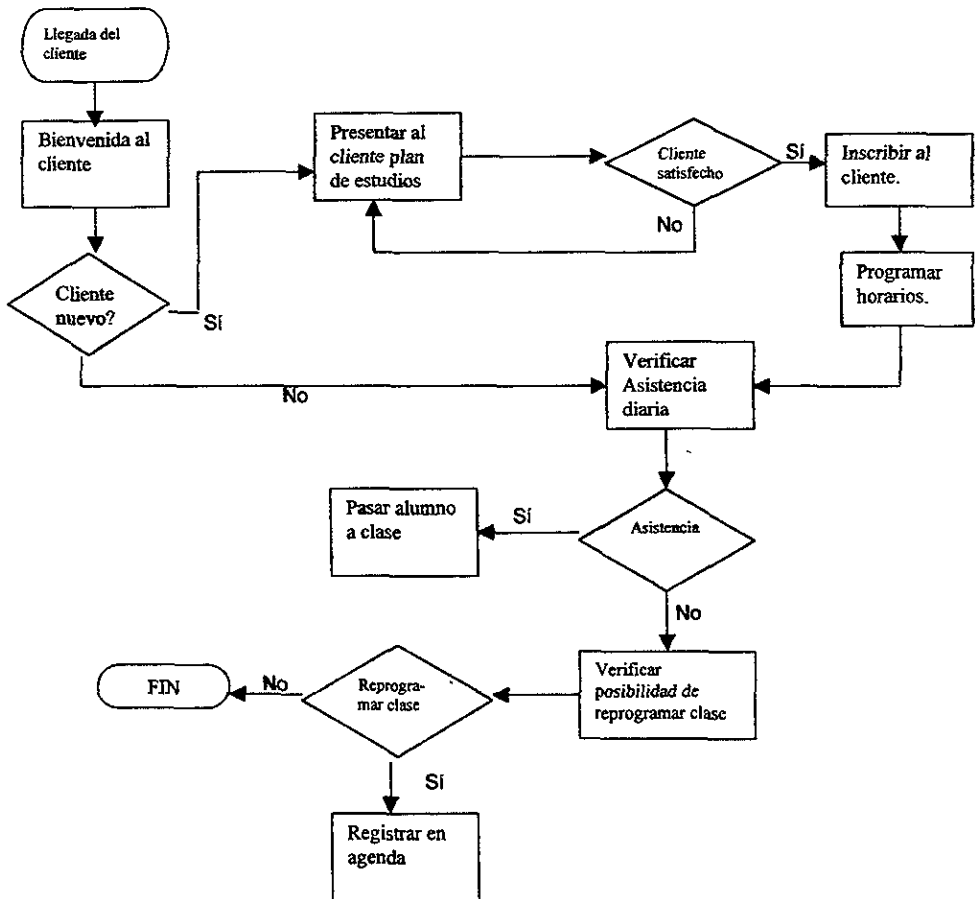
ACTIVIDADES/PASOS	[REDACTED]			SISTEMAS Y TECNOLOGIA	POLITICAS
Atender Clientes					
Bienvenida al Cliente		x	x	Rel. Públicas	Trato con calidad
Presentar Plan de Estudios si es cte. nuevo		x		Material didáctico	Entender Necesidades.
Inscribir cliente		x	x	Registro en lista e Inscribir	Verificar si hay promociones.
Programar Horarios		x	x	Ver lista diaria	
Pasar alumno a Clase		x	x	Ver avance	Control de avance
Sistema de Cobro					
Verificar fecha de pago		x		Libro diario	Cobro los 1os. 10 días de cada mes
Solicitar pago al cliente		x		Vía verbal	Posterior a un mes de adeudo se indica que no es posible seguir dando el servicio

Proceso Vender

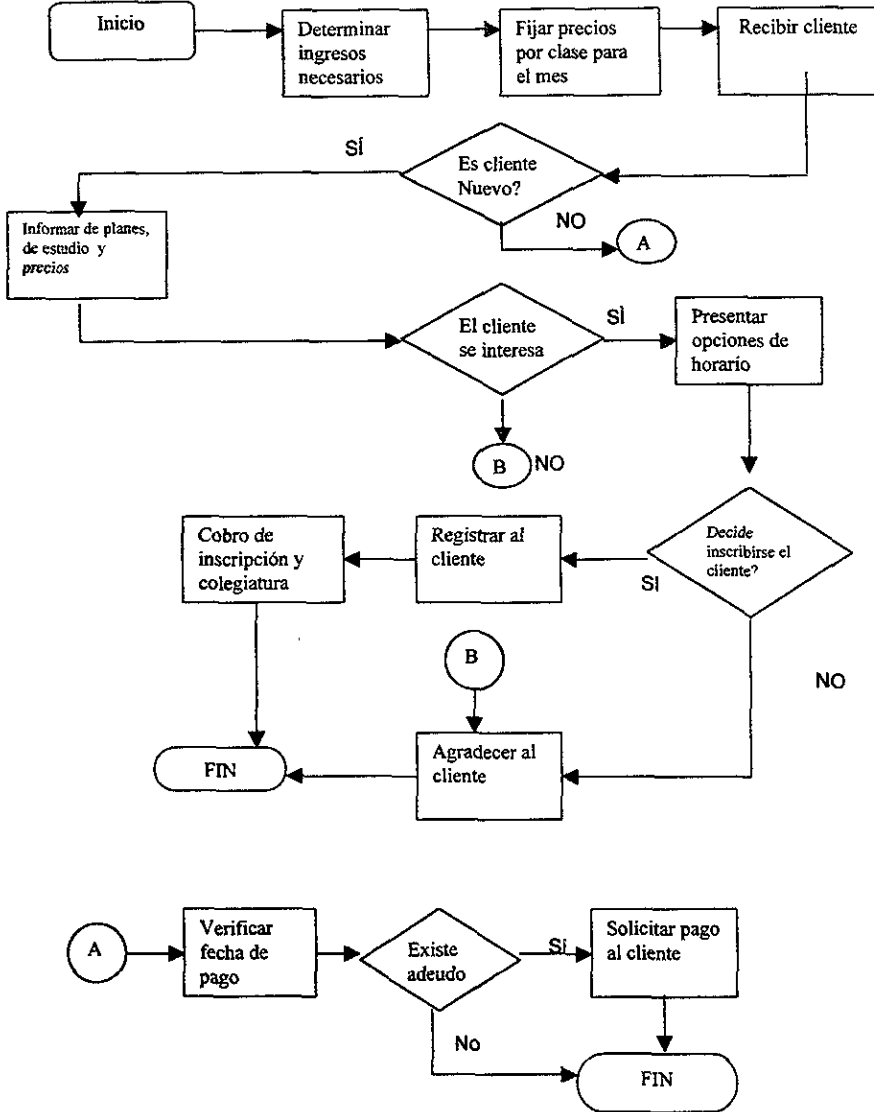
ACTIVIDADES/PASOS					SISTEMAS Y TECNOLOGIA	POLITICAS
	PLANIFICACION	ORGANIZACION	IMPLEMENTACION	EVALUACION		
VENDER						
Fijar Ingresos Necesarios	x	x			Presupuesto Anual	Estimación de Ingresos
Delimitar precios por clase	x	x			Estimado Mensual	Delimitarlo en base a competencia
RECIBIR CLIENTE NUEVO			X	X		Indicar promociones e interesar al cliente
Registro de Cliente		x	x		Apuntar en lista y Registro de cliente	Solicitud de fotografía y horario que tomará
Cobro de Inscripción		x	x		Registro en diario	

3.3 ESTABLECER UN DIAGRAMA DE FLUJO DEL PROCESO, MEDIR SU RENDIMIENTO Y CUANTIFICARLO

ATENDER CLIENTES



VENDER



RESPONSABLES Y ACTIVIDADES EN LOS PROCESOS:

PROCESO ATENDER CLIENTES

	Recibir cliente	Presentar plan inicial	Determinar	Modificar Plan de estudio	Inscribir al Cliente	Programa Horarios	Verificar Asistencia	Mejora en el plan de estudios
Recepción	R	N	I	N.I	R	N	R	N.I
Administrador General	S.	A. I.	S	S.	S	R	N	A.I.
Profesorado	N.	I.	R	R.	N.I	N.I.	N.I	A.I

CLAVE	
R Responsable	N Recibe notificación
A.I. Aporta Insumo	I Informa
S Supervisa	N.I. No interviene

PROCESO VENDER

	Revisar Insumos Mensajes	Plan de Frecuencia de Clases	Elaborar Plan de Materiales	Promociones	Recibir Cliente	Informar Planes y Precios	Presentar Plan de estudio	Presentar Operaciones de Horario	Inscripción del Cliente	Requisito de Clases	Grupo de inscripción	Atender al Cliente
Recepción	N.I.	N.I.	N.I.	A.I	A.I	N. I.	A.I.	R	R	R	R.	
Profesorado	N.I.	N.I	A.I	A.I	N.I.	R	A.I	N.I	N.I.	N.I.	N.I	
Administrador General	R.	R	R	S.	I.	S.	A.I	S.	S.	S.		

CLAVE	
R Responsable	N Recibe notificación
A.I. Aporta Insumo	I Informa
S Supervisa	N.I. No interviene

CORRELACION DE RECURSOS

En la organización que se está estudiando se determinó realizar una correlación de recursos sobre la base del estimado de gastos promedio Para los procesos.

ATENDER CLIENTES

Actividades	Frecuencia	Volumen		Cuenta ETC *	Mano de Obra Anual	Total Anual	Costo Unitario
		Prom.	Max.				
Bienvenida al Cliente	Diaria	8	11	\$5.00	\$ 1440.00	\$1440.00	\$ 5.00
		x mes					
Presentar Plan de Estudio.	Variable			\$ 1.00	\$ 12.00	\$ 12.00	\$ 1.00
Inscribir cliente	Variable			\$ 15.00	\$180.00	\$ 180.00	\$ 15.00
Programar horarios.	Mensual	2 x mes	3 x mes	\$ 10.00	\$120.00	\$ 120.00	\$ 10.00
Verificar asistencia diaria.	Diario	7	12	\$ 8.00	\$ 96.00	\$ 96.00	\$ 8.00

PROCESO VENDER

Actividades	Frecuencia	Volumen		Cuenta ETC	Mano de Obra Anual	Total Anual	Costo Unitario
		Prom.	Max.				
Determinar ingresos.	1 vez al año.			\$50.00	\$ 600.00	\$ 600.00	\$50.00
Fijar precios por clase.	2 veces por año.			\$50.00	\$ 600.00	\$ 600.00	\$50.00
Realizar plan de promociones.	Mensual			\$100.	\$1200.00	\$1200.00	\$100.00

* Estimado De Tiempo-Costo

3.4 DEFINIR LAS ACTIVIDADES QUE ORIGINAN UN PRODUCTO DE MAYOR VALOR PARA EL CLIENTE.

PROCESO: ATENDER CLIENTES

DATE PASOS	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
RECIBIR CLIENTES			+							
Bienvenida						X				
Identificar el tipo de cliente									X	
Informar al cliente			+						X	
INSCRIBIR CLIENTE										
Presentar plan de estudio			+		+					
Inscribir al cliente								X		
Programar horarios			+						X	
VERIFICAR ASISTENCIA										
Verificar asistencia contra lista de asistencia								X		
Elaborar lista de faltas								X		
Llamar clientes para reprogramar cita			+	+		X				
Programar clase			+	+		X				

PROCESO VENDER

DATE PASOS	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
ESTABLECER ANUALMENTE PRECIO POR CLASE										
Determinar nivel de ingreso necesario			+							X
Elaborar estimados de número de alumnos			+							X
Fijar precios por clase e inscripción			-	+	-	-				X
DETERMINAR PORCENTAJE DE INCREMENTO ANUAL										
Establecer porcentaje de aumento con relación al año anterior			+							X

3.5 IDENTIFICAR POSIBLES FUENTES DE ERROR.

En esta etapa el equipo de trabajo determinó las siguientes fuentes de error.

- No existe planeación, no se establecen metas a corto o largo plazo.
- El establecimiento de precios se realizaba sobre la base de los ingresos necesarios y no en base al mercado.
- El área de recepción realiza funciones duplicadas y la información que proporciona es incompleta.
- No existen planes de promociones, ni publicidad.
- No se analizan los procesos, ni las estrategias de la competencia.

ATENDER CLIENTES

- Al dar la bienvenida al cliente se detectó que en ocasiones el trato no es el óptimo.
- Se observó que no cumple al 100 % el horario de Atención a Clientes por lo que varios clientes no obtuvieron respuesta.

VENDER

- No existe una publicidad constante hacia los clientes.
- El precio se establecía en base al nivel de ingreso deseado en vez de las necesidades del cliente y el comportamiento del mercado.
- No se manejan promociones para los clientes.
- El incremento en las cuotas no se determinaba en base a un estudio, sino en forma arbitraria.
- Se carece de clases que solicitan en ocasiones los clientes.
- No existe un plan de inducción adecuado para los nuevos clientes.

El equipo de Reingeniería en el proceso de Atender clientes identificó la necesidad de mejorar el trato a los clientes y capacitar a los profesores en el trato a clientes y en las clases.

En el proceso Vender se determinó, que es necesario implementar un proceso de publicidad y promociones, manejando el de publicidad de forma permanente. Del mismo modo debería contarse con un programa de presupuesto y fijar en base a eso las tarifas.

En el proceso de ventas no se encontraron interfaces que se dupliquen. Debido al tamaño de la organización se tiene un control constante tanto en el número de inscripciones como en el número de bajas.

Las deficiencias detectadas son:

En Vender: No se tienen parámetros de comparación con relación a otras organizaciones.

No se manejan sistemas o programas de promoción como tampoco un sistema de publicidad permanente.

En Atender Clientes:

- No existen políticas de atención a clientes
- No hay una estrategia de ventas predeterminada
- Se carece de capacitación al personal sobre el trato que debe darse al cliente

- Ubicación inadecuada e incómoda del mobiliario
- Insuficiencia de equipo e instrumentos para ofrecer un servicio completo

En el proceso atender clientes, si bien se cuenta con un control adecuado, y no se duplican tareas, aún es posible simplificar este proceso teniendo una base de datos que permita manejar el control de asistencia.

En Vender:

Se determina manejar mensualmente estrategias de venta, delimitando zonas y planes de promoción.

En Atender clientes se considera que el control fundamental debe de estar en:

- Proporcionar informes al público ya que en esta etapa en ocasiones en vez de interesar al posible cliente se le desmotiva y no se le da la importancia necesaria desde un principio.
- Un control inexistente y que debe de estar es cómo se manejan las estrategias de ventas, para lo cual se presentara en propuesta de procesos rediseñados, al igual se requiere un estimado mensual de inscripciones y manejar el nivel de respuesta a las promociones que se establezcan o ya se encuentren establecidas

ATENDER CLIENTES

OPORTUNIDAD	ACCIÓN	DIFFICULTAD	BENEFICIOS	Costo	Apoyo	RIESGO
Mejorar el trato a clientes	Capacitar recepción	media	Aumentar % de inscripción	bajo	Encargado	Rechazo al cambio
Información de la escuela al cliente	Manejar folletos de apoyo	Media	Inf. Concreta y accesible	Medio	Encargado (alto)	
Verificar asist. y pago de ctes.	Fijar Políticas	Alta	Mejor control presupuestal	Manejo de clientes	Encargado	Posibles quejas

PROCESO VENDER

OPORTUNIDAD	ACCIÓN	DIFFICULTAD	BENEFICIOS	Costo	Apoyo	RIESGO
Manejo de Políticas de Precios	Establecer precios en base al mercado.	Baja	Aumento en ventas	Medio	Personal	Posibles renunciaciones
Establecer sistema de promociones	Programar promociones	Media	Incremento en el nivel de alumnos	Medio	Administrador Recepcionista	Baja respuesta
Publicitar academia	Realizar publicidad	Media	Mejora en posicionamiento	Alto	Administrador	Baja respuesta

3.6 VISUALIZAR CONDICIONES DEL PROCESO IDEAL

El equipo de Reingeniería detecta dos procesos fundamentales para poder tener mejoras en el ámbito general de la organización, siendo éstos el proceso Atender clientes y Vender.

En atender clientes es necesario: Modificar el punto Bienvenida a Clientes, que si bien existe, al evaluarlo se identificó que el área que realiza o interviene en dicho punto está manejando incorrectamente las relaciones interpersonales con los clientes, en ocasiones el trato es un tanto tajante.

En verificar asistencia y reprogramar clase, se detectó que en muchas ocasiones el área olvida realizar llamadas, por lo que se tiene que realizar un control periódico.

En vender no existe el proceso bien delimitado, se fijan los precios de manera arbitraria, se espera que al implantar el verificar y poner un control y políticas las ventas se incrementarán.

La organización no cuenta con un sistema de publicidad y tampoco de promociones constante.

Se determina agregar en el proceso un paso para verificar posición en el mercado ante competencia. Se decide colocar un sistema de publicidad constante. Se determina agregar en el proceso un paso para verificar posición en el mercado ante la competencia, se decide colocar un sistema de publicidad constante; también en etapas posteriores se propondrá un modelo de proceso de Publicitar y Promover como puntos del sistema Vender.

IDEAL INTERNO

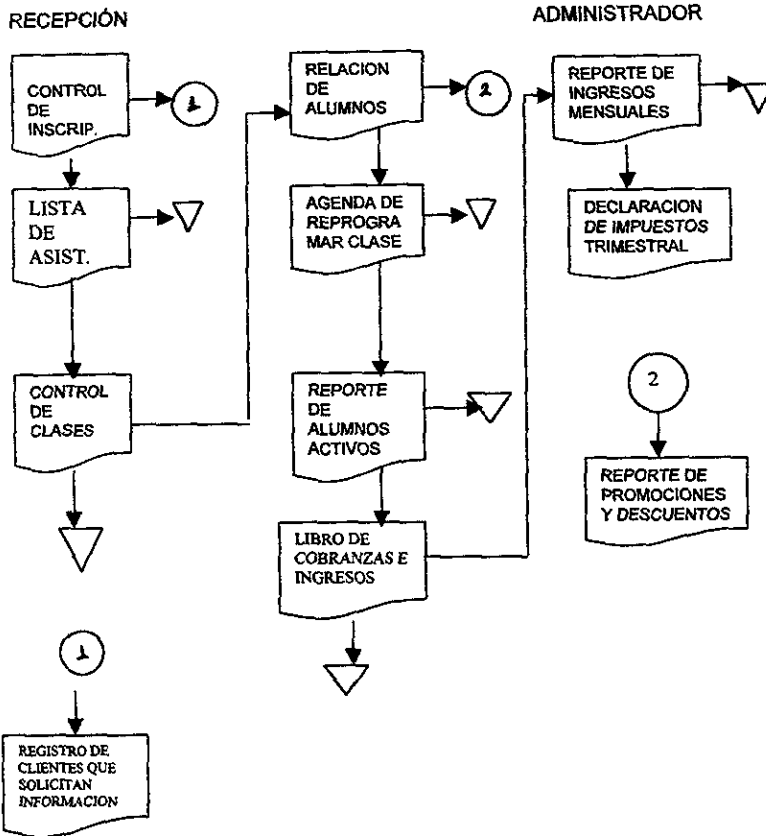
Considerando como prioritario los procesos Vender y Atender clientes, es necesario que en Atender Clientes: La recepción debe responsabilizarse en el horario de atención a los clientes, de igual forma para que el proceso sea más eficaz se deberá capacitar al área de recepción, en un lapso de 5 días enseñando Cómo debe contestar por teléfono, de igual manera se indicará a la encargada de la recepción cómo debe ser el trato para con los clientes; el encargado del negocio estará en lo posible, presente para controlar y vigilar el trato y recepción de los clientes.

En lo relativo al proceso de Vender éste deberá ser llevado por parte del encargado, se hará cargo de las promociones, las mismas deberán ser evaluadas, antes de ser implantadas, y ser comentadas con el dueño de la organización, antes de aplicar una promoción se deberá evaluar si ésta no afecta con la percepción de ingresos, considerar que la mensualidad logre cubrir la aportación destinada para el dueño y la remuneración a los profesores.

ETAPA IV

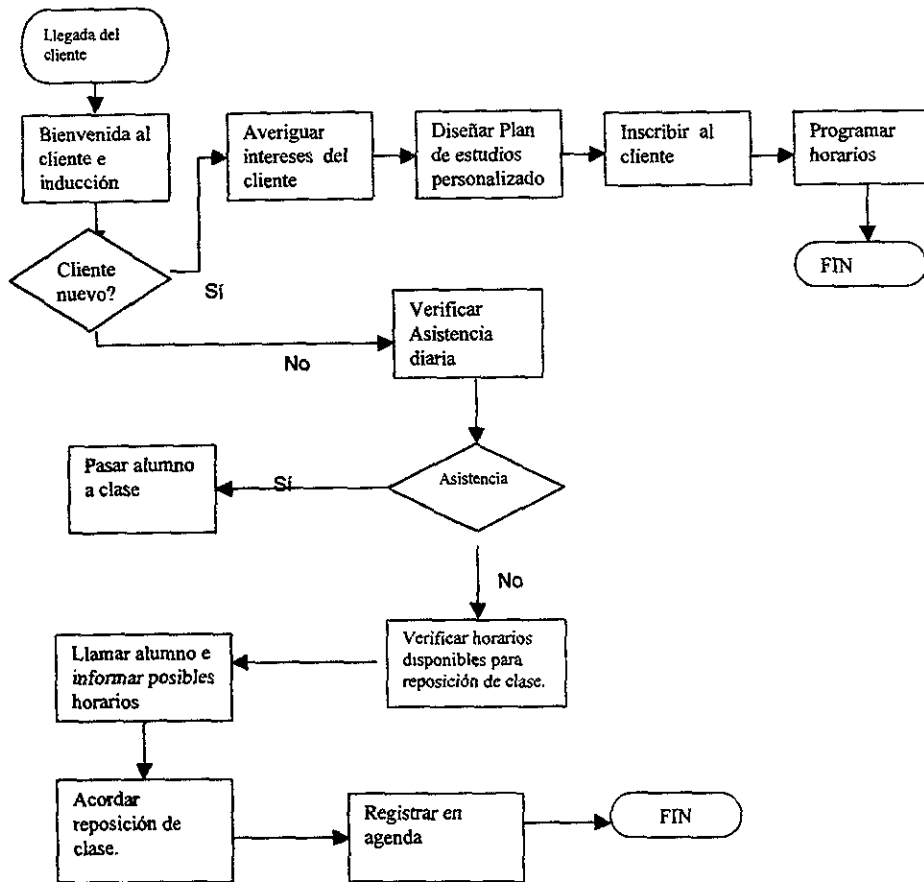
4.1 REVISAR FLUJOS DE INFORMACIÓN PARA ALCANZAR METAS ESTABLECIDAS Y DISEÑO DE UN PROCESO IDEAL.

El flujo de información que dentro de la organización se maneja es el siguiente:

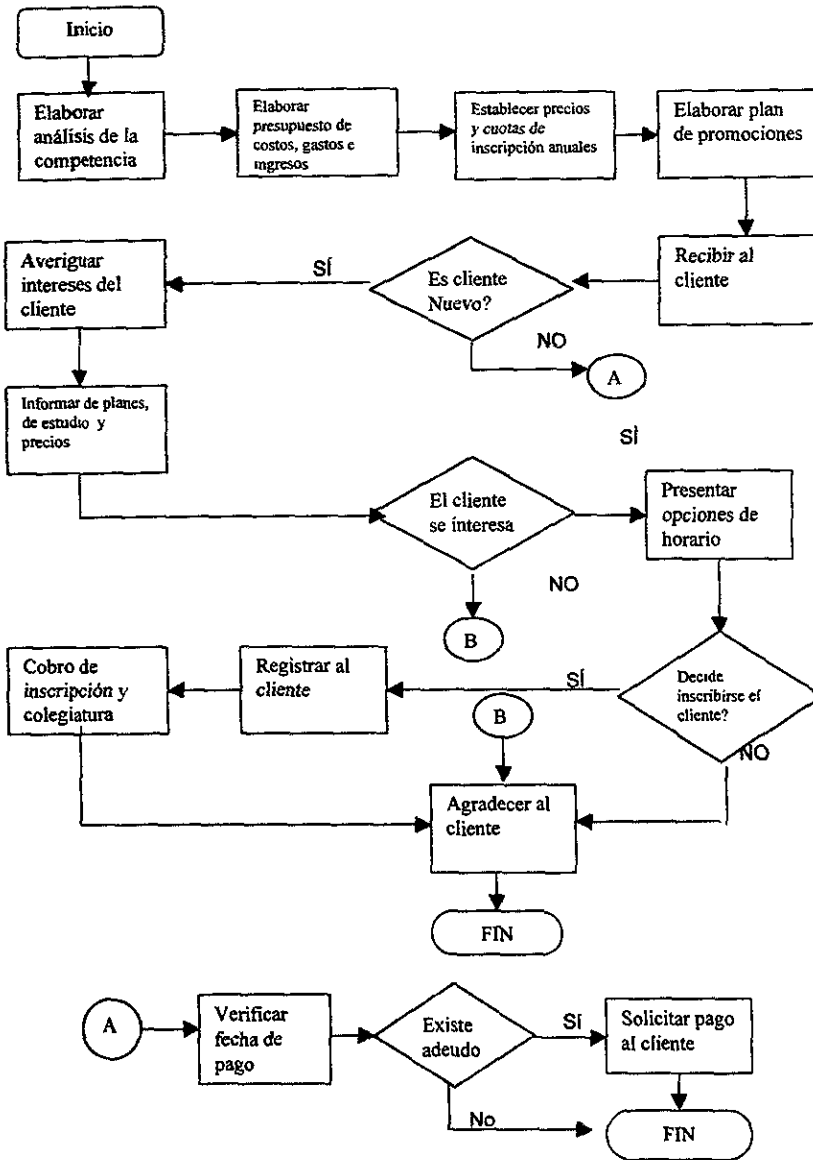


El equipo de Reingeniería diseñó los siguientes procesos

ATENDER CLIENTES



VENDER



4.2 ANALIZAR LA INTERRELACIÓN DE LOS PROCESOS REDISEÑADOS.

El equipo de trabajo determinó que los cambios causarían los siguientes efectos:

Oportunidades	Procesos Proposales	Utilidades Afectadas					Relacionados con Meta					Beneficio Social
		1	2	3	4	5	1	2	3	4	5	
Aumentar visitas de clientes	Ac, V	x	x	X			X	x	X	x	X	20 % +
Reducir pérdidas	V Sc			X			x		x		x	100%
Reducir costos	V R					X	X		x		x	30 %
Aumentar satisfacción del cliente	Ac V	x	x	x					x		x	50 %
Mejorar la calidad del servicio.	Ac	x	x	X			x	x	X	x	X	50 % +
Ofrecer nuevos servicios	V Ac		x	X		X	x				x	10 %
Mejorar competitividad	V Se	x	x	x					X		x	25 %

Clave de Metas

Clave de procesos
 - Ac Atender Clientes - R Remunerar Mitros
 - Sc Sistema de Cobro - V Vender
 - Se Servicio de Enseñanza

1. Incrementar el número de alumnos en un 50 %
2. Incrementar nivel de ingresos en un 14%
3. Recuperar el mercado perdido
4. Aumentar nivel de utilidades
5. *Mejorar la atención al cliente*

4.3 DESTREZAS Y CAPACIDADES DEL PERSONAL QUE INTERVENDRÁN EN EL PROCESO MODIFICADO Y TECNOLOGÍA.

Manejar nuevas metodologías de enseñanza, en lo que se refiere a implantar un plan de estudio para el cliente, primero debe preguntarse al cliente cuál es el tipo de música que desea tocar y si es que quiere aprender de forma lírica o por nota.

A largo plazo la escuela debe procurar obtener material didáctico actualizado, y técnicas pedagógicas, en especial a lo que se refiere a trato a alumnos menores de edad.

A un período de 1 año la organización debe de buscar conseguir nuevos instrumentos como son. Una guitarra eléctrica, Ver la posibilidad de restaurar los pianos o adquirir otro, etc.

En el proceso de vender se determinó diseñar una estrategia que permita ofrecer planes de descuento y estudio a largo plazo para los alumnos que así lo soliciten.

Es necesario buscar alternativas de alianzas estratégicas con otras escuelas para buscar nuevos clientes.

A largo plazo es importante ver la posibilidad de adquirir una computadora para manejar todos los archivos en la misma, así como la reprogramación de clases y el control de mensualidades.

Una vez que se ha presentado cuál es la situación de la organización, se ha determinado que para poder aplicar tecnología por los recursos con que se cuentan se deberá ser sumamente cuidadoso al implantar o modificar algún proceso por lo que el equipo de Reingeniería decidió:

En atender clientes. se requiere que se capacite al personal que tiene trato directo con los clientes; tanto potenciales como reales, para esto se decidió Manejar pláticas con el personal, capacitándolo para que a los clientes se les haga más atractivo el servicio que se les ofrece.

Para esto se definieron ciertas normas: Al cliente se le debe de tratar de la mejor manera posible; el área de recepción informará sobre las colegiaturas, y de igual forma sobre cómo es que se imparten las clases haciendo hincapié en los beneficios que se obtienen. (Clase individual, Con ½ hora de solfeo, Desarrollo de plan de estudio en base a los requerimientos del cliente.)

- En caso de que un cliente desee saber que material requiere o solicite mayor información el área de recepción la solicitará al encargado del establecimiento.
- Los profesores deberán establecer que plan de estudio y técnica de enseñanza se debe seguir con cada alumno.
- El encargado del establecimiento deberá verificar la asistencia de alumnos solicitar a recepción se comunique con los alumnos que hayan faltado para verificar el motivo y ver si es posible reprogramar su clase.
- El equipo de Reingeniería definió las habilidades y conocimientos, así como responsabilidades que los empleados debían tener para un mejor desempeño de la organización, de acuerdo a las siguientes características:

EMPLEOS	RESPONSABILIDAD/AUTORIDAD	CONOCIMIENTOS	DESTREZAS	HERRAMIENTAS
Recepcionista	Recibir clientes Dar información sobre planes de estudio, cuotas y horarios, control de asistencia, reprogramar clases, cobros y registro de ingresos	Políticas de atención a clientes, saber tipos de clases y planes de estudio, conocimientos básicos de computación, nociones de contabilidad.	Relaciones interpersonales, Teléfono, habilidad para reconocer los deseos del cliente	Teléfono, sistema de registro de pagos, Computadora, Cartera de Clientes.
Profesorado	Implantar método de enseñanza, Llevar control de adelanto, Lista de material puesto, Control de evaluaciones.	Pedagogía, Políticas de atención a clientes, Manejo del Instrumento y Cultura musical	Trato amable, facilidad de palabra.	Instrumento, Matenal didáctico,
Profesorado Especial	Control de grupo especial, Manejo de cuotas con alumnos, Impartición de clases a alumnos de aprendizaje especial	Pedagogía, Conocimiento Artísticos Generales, Políticas de atención a clientes,	Creatividad, Interés en los niños, Facilidad de palabra.	Material didáctico, Instrumentos varios
Encargado	Atender clientes, Pago a maestros, Administración de la organización, Trato con proveedores, Declaración de impuestos, Manejo de promociones, Evaluación y asignación de personal.	Administración, Contabilidad, Pedagogía, Cultura musical, computación, Políticas de cobranza y atender. a clientes	Facilidad de palabra, manejo de relaciones interpersonales habilidad para definir prioridades.	Computadora, Registros, Agendas. Datos Estadísticos

ESTA VEZ NO DEBE SALIR DE LA BIBLIOTECA

ATENDER CLIENTES

	DESTREZAS			CONOCIMIENTOS							ORIENTACION		
	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13
A.1 RECEPCIONISTA	A	A	A	M	M	M	A	M	M	M	A	M	B
A.2 ENCARGADO	A	M	A	A	A	A	A	A	A	A			

DESTREZAS
1 Relaciones interpersonales,
2 Teléfono,
3 habilidad para reconocer los deseos del cliente
4 Facilidad de palabra,
5 manejo de relaciones interpersonales
6 habilidad para definir prioridades
CONOCIMIENTOS
7 Políticas de atención a clientes,
8 Tipos de clases y planes de estudio,
9 conocimientos básicos de computación,
10 nociones de contabilidad
ORIENTACION
11 Clientes
12 Políticas de atención a clientes
13 Control

CLAVE	
ALTO	A
MODERADO	M
BAJO	B
ACTIVIDAD	Ac

FASE V

5.1 PLAN DE IMPLEMENTACIÓN

En el proceso de vender se determinó diseñar una estrategia que permita ofrecer planes de descuento y estudio a largo plazo para los alumnos que así lo soliciten.

Es necesario buscar alternativas de alianzas estratégicas con otras escuelas para buscar nuevos clientes.

A largo plazo es importante ver la posibilidad de adquirir una computadora para manejar todos los archivos en la misma, así como la reprogramación de clases y el control de mensualidades.

Plan de implantación

<u>REDISEÑO</u>	<u>TIEMPO</u>
Atender Clientes: Trato a clientes	3 semanas
Capacitación a Personal	2 semanas
Impartición de clases	2 semanas

	Control de Asistencia	1 semana
Vender:	Proceso de Publicidad	1 mes
	Manejo de Promociones	2 meses
	Manejo de Tecnología	7 meses

5.2 PRUEBAS PILOTO

Se determinó implantar una prueba durante un mes en la Academia antes citada, para esto se consideró que se debía primero hablar con recepción, e impartirle un curso de trato a los clientes.

Para poder determinar que requerimientos tenía la empresa, se decidió iniciar una prueba de mercado para conocer los gustos y requerimientos de los clientes.

Por tratarse de una empresa pequeña y que los cambios propuestos una vez analizados se vio que no requería un gasto mayor se determinó desde un principio aplicar las propuestas ya determinadas, con un control adecuado.

5.3 EVALUACION

Para medir el rendimiento se estableció que se tomaría como base el número de alumnos que se inscribieran en el período de prueba obteniendo los siguientes resultados.

Repartición de volantes Respuesta 3 alumnos inscritos

Convenio con Escuelas Respuesta 10 alumnos inscritos

También se determinó establecer un plan de publicidad constante mediante anuncio en la Sección Amarilla y folletos.

5.4 IMPLANTACION

Para implantar las propuestas asignadas, se decidió que el Administrador General estará a cargo de verificar que los procesos rediseñados se apliquen correctamente, de igual manera se establecerá la atención a los clientes de acuerdo a lo especificado en el proceso.

5.5 SEGUIMIENTO

El administrador deberá mantener informada a la dirección de cuáles son las respuestas a las diversas propuestas, verificará que el trato al cliente sea el adecuado y de igual manera atenderá cualquier propuesta o recomendación que realicen los empleado. Se medirán los beneficios alcanzados en los procesos rediseñados de acuerdo a las medidas de rendimiento anteriormente establecidas y se planearán posteriores rediseños a los procesos.

RESULTADOS DEL CASO PRACTICO

Después de aplicar las modificaciones a los procesos, y dar la capacitación adecuada a el area de recepción se obtuvieron los siguientes resultados, aunque es importante mencionar que para poder obtener al 100 % los resultados a las propuestas realizadas se requiere de mayor tiempo.

De la población de 43 alumnos que se tenían cuando no se había aplicado la reingeniería, se incrementaron a 65 .

Con la capacitación que se dió al área de recepción se logró mejorar el trato al cliente y la calidad, en el servicio.

Al tener una capacitación constante al profesorado se pudo mejorar el nivel de las clases, manteniendo la imágen que ha mantenido la empresa.

Debido a los planes de promoción que se aplicaron (descuentos en inscripciones, asociaciones con escuelas y anuncios permanentes en medios de difusión) se incrementó el número de alumnos.

Se implantó un plan de mantenimiento a equipo y mobiliario; se determinó que debido a los factores externos que afectan a toda empresa es necesario tener un conocimiento constante de los precios y tipos de servicio que ofrece la competencia para poder tomar decisiones adecuadas a la situación y entorno.

APENDICE I
INVESTIGACION DE CAMPO

APÉNDICE

INVESTIGACION DE CAMPO

Al iniciar el seminario de Investigación para obtener el título de Licenciado en Administración elegimos el estudio de la Reingeniería Administrativa, la cual es una técnica relativamente nueva, por lo que decidimos realizar un sondeo entre los estudiantes de nuestra Facultad y pequeños empresarios, con el objeto de conocer si la Reingeniería Administrativa es conocida entre los futuros egresados de esta facultad y de los pequeños empresarios.

METODOLOGIA EMPLEADA

Para la realización de este sondeo se llevo a cabo una encuesta 100 estudiantes de la Facultad de Contaduría y Administración y a 50 micro y pequeños empresarios, aplicando el cuestionario siguiente:

1. ¿Cuál es su ocupación?
2. ¿Mencione 3 nuevas técnicas administrativas para el mejoramiento de la empresa?
3. ¿Conoce usted la Reingeniería Administrativa?
Si No
4. ¿A través de que medio conoció usted la Reingeniería Administrativa?
Revistas () Libros () Seminarios o Cursos () Cátedras Universitarias () Otros ()
5. ¿Menciona brevemente en que consiste la Reingeniería Administrativa?
6. ¿Considera usted que al aplicar la Reingeniería Administrativa se logran los beneficios que promete?

• RESULTADOS OBTENIDOS

PREGUNTA

1. ¿Cuál es su ocupación ?

A) ESTUDIANTES	100	67%
B) EMPRESARIOS	50	33%
TOTAL	150	100%

2. MENCIONE TRES NUEVAS TECNICAS ADMINISTRATIVAS PARA EL MEJORAMIENTO DE LA EMPRESA

OPCIONES	ESTUDIANTE	EMPRESARIOS
A) CALIDAD TOTAL	82	36
B) PLANEACION ESTRATEGICA	34	14
C) BENCHMARKING	78	42
D) ISO9000	50	51
E) REINGENIERIA ADMINISTRATIVA	56	7
TOTAL	300	150

3. ¿ CONOCE USTED LA REINGENIERIA ?

OPCIONES	ESTUDIANTE	EMPRESARIOS
A) SI	61	16
B) NO	39	34
TOTAL	100	50

4. A TRAVES DE QUE MEDIO CONOCIO USTED LA REINGENIERIA

OPCIONES	ESTUDIANTE	EMPRESARIOS
A) REVISTAS	19	7
B) SEMINARIOS O CURSOS	1	0
C) LIBROS	6	4
D) UNIVERSIDAD	38	5
TOTAL	64	16

5. MENCIONE BREVEMENTE EN QUE CONSISTE LA REINGENIERIA

OPCIONES	ESTUDIANTE	EMPRESARIOS
A) REALMENTE LA CONOCEN	30	5
B) SU CONCEPTO NO ES MUY CLARO	34	11
TOTAL	64	16

6. ¿CONSIDERA USTED QUE AL APLICAR LA REINGENIERIA ADMINISTRATIVA SE LOGRAN LOS BENEFICIOS QUE PROMETE?

OPCIONES	ESTUDIANTE	EMPRESARIOS
A) SI	49	9
B) NO	15	7
TOTAL	64	16

Como se puede observar que el 56% de los alumnos y el 15% de los empresarios, mencionaron a la reingeniería administrativa al pedirles que mencionaran 3 de las nuevas técnicas administrativas para el mejoramiento de las empresas, al hacer referencia a la reingeniería administrativa en 64% de los estudiantes y el 32% de empresarios dijeron conocer la por que se determino trabajar solo con estos cuestionarios para el análisis de las preguntas posteriores. Al preguntarle por que medio se entero de la reingeniería administrativa el 55% de los 64 estudiantes la conocieron en las clases de Facultad de Contaduría y Administración , y por lo que respecta a los 16 empresarios se distribuyeron entre la Universidad, libros y revistas .

Sin embargo, al solicitar que se definiera a la reingeniería administrativa solo el 46% de los estudiantes que conocen la reingeniería y el 48% de los empresarios proporcionaron un concepto claro. Por ultimo el 76% de los estudiantes y 52% de los empresarios opinaron que al aplicar la reingeniería si se pueden obtener los resultados que promete.

Por lo que se puede concluir que esta técnica administrativa aun no es muy conocida y las personas que tiene conocimiento de esta solo tienen una idea superficial de esta, por lo que nos permitimos proponer que se incremente el numero de seminarios o cursos de actualización a cerca de esta materia, asimismo que se incluyan artículos de reingeniería en las publicaciones de la Facultad.

APENDICE II

**CARACTERISTICAS DEL GRUPO CAPAZ
DE PROPONER NUEVOS PROCESOS**

3.1 CARACTERÍSTICAS DEL GRUPO CAPAZ DE PROPONER NUEVOS PROCESOS

Como se ha visto a lo largo del desarrollo de la investigación las empresas Mexicanas se encuentran en una situación que los obliga a realizar cambios radicales en su estructura organizacional, procesos y estrategias para lo cual consideramos de importante establecer las características que por lo menos debe tener el equipo capaz de rediseñar los procesos administrativos.

El viejo modelo de funcionamiento de las empresas mexicanas, y tradicionalmente familiares, ya no es operante pues se ha perdido la verdadera visión empresarial, además de que en nuestros días ya no es posible operar con altos niveles de desperdicio e ineficacia, que han llevado a muchas de las empresas mexicanas a la quiebra.

La Economía y la Cultura Organizacional actual inhiben el desarrollo de la empresa y no permiten que el empresario pueda invertir para mejorar su operación, es por eso que se hace necesaria la creación de un nuevo concepto de asesoría externa a las organizaciones, que a través de la integración de las diversas técnicas administrativas y de conocimientos complementarios proporcione una visión amplia para la reestructuración de las organizaciones, ya que la gran mayoría de los empresarios mexicanos no cuenta con los conocimientos mínimos que su empresa requerirá para funcionar en condiciones aceptables, es por ello mismo que la inversión productiva se ha vuelto poco atractiva, ya que los altos niveles de ineficacia ocasionan una disminución importante en el margen de utilidad además de las condiciones macroeconómicas adversas.

La reingeniería es una nueva propuesta que plantea una alternativa para la reestructuración de las empresas en los puntos estratégicos de la misma; la cultura del empresario y los bajos niveles de capacitación en las empresas imposibilitan al empresario a tener la visión suficiente para iniciar un proyecto de reingeniería.

La propuesta de un grupo de consultores administrativos expertos, que apliquen procedimientos y métodos en pro de la organización, busca disminuir el miedo del empresario al cambio, ya que por parte

de este debido a la cultura organizacional existente en la que el empresario prefiere morir con sus viejas estructuras que cambiar. Del mismo modo un grupo de consultores permitirá a la organización ver resultados de una manera más rápida y efectiva, ya que en muchas ocasiones el personal que labora en la misma se vicia y pierde de vista cuáles son los objetivos que debe perseguir, no olvidando al igual que la mayoría de las organizaciones mexicanas desconocen las características actuales y potenciales de su mercado y como son sus clientes.

En este sentido las técnicas de auditoría administrativa y reingeniería se convierten en poderosas herramientas tanto para los consultores como para los empresarios que si bien desconocen las mismas, pueden acceder a una cultura de desarrollo a través de ellas

Consideramos que dicho grupo multidisciplinario debe estar conformado de la siguiente forma:

Un Coordinador General el cual debe ser de preferencia un administrador con estudios avanzados (posgrado o maestría).

Un experto en Finanzas, y dos administradores especializados en el área de mercadotecnia y Recursos humanos respectivamente, al igual que un Ingeniero Industrial encargado de lo referente a Producción y una persona que conozca en materia de Derecho.

Cabe mencionar que todos los anteriormente mencionados deben de tener conocimientos y un excelente manejo acerca de lo que es la reingeniería y la auditoría, de igual manera deben contar con programas de capacitación constante que los haga estar al día en técnicas administrativas.

Se requiere que el personal mencionado tenga conocimientos de información adecuados a las necesidades, así como que tengan la comprensión de como funcionan dichos sistemas.

Entre las características del personal mencionado se requiere, que el Coordinador General tenga conocimientos en: Administración de Calidad, Experiencia en coordinación de proyectos, conozca acerca de las otras áreas asignadas, Trabaje por objetivos, Cuantifique todas las propuestas y proyectos a realizar, El Coordinador debe ser capaz de identificar cuales son las fortalezas y debilidades de la organización así

como cuales son los recursos con que cuenta la organización para diseñar procesos y propuestas acorde a las posibilidades de la misma.

El experto de finanzas debe manejar a la perfección Contabilidad de Costos, Proyectos de Inversión, Fuentes de Financiamiento, Política Macroeconomía, Contabilidad, Análisis de la situación y posicionamiento financiero de la organización.

El ingeniero encargado del área de producción debe tener conocimientos básicos en sistemas de control de calidad, de igual manera debe conocer los diversos sistemas y procesos de producción, es importante que determine los procesos de calidad, y el seguimiento de las líneas de producción, debe saber determinar los sistemas adecuados para implantar sistemas de mantenimiento a la maquinaria en caso de tratarse de una organización productiva y los procedimientos y procesos necesarios en caso de tratarse de sector servicios.

El encargado en el área de Mercadotecnia debe conocer sobre las mezclas adecuadas de mercadotecnia para cada organización en particular, al igual debe poder desarrollar pruebas de mercado e investigaciones que permitan conocer cual es la situación de la organización investigada y que requerimientos son los que necesita su producto. Debe tener una constante interrelación con el ambiente externo, es decir con el comportamiento de los clientes, y poder conocer cuales son sus gustos y preferencias.

El encargado en Materia de Derecho, debe de conocer todas las legislaciones imperantes en México, igual debe tener conocimiento de cuáles son las principales leyes imperantes en materia de regulación de las organizaciones, y debe estar preparado para la resolución de cualquier problema tanto laboral como externo, que pueda surgir en la organización que se investiga en dicho rubro.

Una vez que hemos determinado a grandes rasgos como debe estar conformado un grupo multidisciplinario y cuales deben ser las funciones y conocimientos que cada especialista debe tener se trata a continuación la forma y manera en que deben llevarse los procesos y procedimientos de trabajo de dicho grupo.

Una vez que una organización ha solicitado los servicios por parte del grupo, este debe antes que nada utilizar aquellas herramientas administrativas que le permitan recabar toda la información referente a la misma y a sus clientes, posteriormente el grupo deberá de:

Definir y medir los rendimientos de la organización en términos financieros, de eficiencia y optimización de recursos.

Fijará las prioridades de los procesos medulares de la organización.

Posteriormente los encargados de cada área deberán determinar cuáles son los problemas que afectan al proceso así como las medidas que utilizan.

CONCLUSIONES

CONCLUSIONES

Ante el difícil panorama que el ambiente económico y social representa para toda empresa y aunado a esto la necesidad de hacer frente a la competencia en mercados globales, resulta indispensable modificar los supuestos sobre los cuales se constituyeron las empresas y sobre los cuales han venido funcionando, ya que en la actualidad las condiciones que rodean a toda empresa se modifican con mayor frecuencia, su desarrollo es más rápido y complejo, modificándose constantemente.

Entre las principales causas que determinan que impiden a las empresas mexicanas adaptarse a las necesidades de los mercados actuales podemos mencionar. la administración empírica, falta de una cultura organizacional adecuada al ambiente competitivo actual, escasez de recursos y fuentes de financiamiento adecuadas para poder acceder a las nuevas tecnologías y falta de estrategias que le permitan lograr ventajas ante sus competidores.

Por lo que es necesario promover el cambio radical en las empresas mexicanas para estar en condiciones de hacer frente a la competencia mediante técnicas administrativas adecuadas para disolver la resistencia al cambio que se presenta en la mayoría de los casos; ya que gran parte de las empresas consideran "el cambio" como una amenaza para el funcionamiento de la empresa, perdiendo de vista que este puede significar crecimiento a través de la innovación y la creación de oportunidades que permitan lograr ventajas espectaculares ante sus competidores.

Como consecuencia del dinamismo que experimenta el ambiente en el que se desempeñan las empresas, estas deben decidirse por el cambio y en algunas ocasiones es necesario iniciar desde replantear nuevamente la teoría de negocios de la empresa y diseñando procedimientos que le permita ajustarse a las condiciones del medio ambiente.

Como respuesta a esta necesidad se han desarrollado diversas teorías administrativas orientadas a dictar a las empresas que hacer para optimizar su funcionamiento; entre las cuales se pueden mencionar las siguientes: planeación estratégica, control total de calidad, justo a tiempo, círculos de calidad, Reingeniería y Benchmarking entre otros; pero la reingeniería administrativa es una herramienta orientada al "como hacer" las cosas de manera diferente a como se vienen haciendo, lo que permite obtener grandes ventajas, ya que se

dejan a un lado las antiguas practicas administrativas, permitiendo subsanar posibles vicios o reactivar a la organización; sin embargo esta no debe interpretarse como una ciencia, manual o dogma y más que una nueva teoría administrativa es una recapitulación de una serie de herramientas ya existentes pero la importancia de esta radica principalmente en la búsqueda de soluciones para lograr resultados espectaculares; lo cual ha hecho que la reingeniería tenga un mayor impacto en la ideología de los empresarios y este debe ser aprovechado para promover el cambio que permita hacer frente a los mercados globales.

La Reingeniería cuenta con los elementos necesarios para constituirse en el agente que logre disolver la resistencia al cambio de las empresas mexicanas, conduciéndolas al camino del éxito ante sus competidores, estimulando la creatividad e imaginación de los empresarios.

Conclusión al Caso práctico

La reingeniería representa una buena oportunidad para las empresas mexicanas pero es importante mencionar que el cambio al rediseñar a los procesos no implica forzosamente una inversión en tecnología. Antes de iniciar un cambio en los procesos deberá existir el convencimiento por parte de los directivos de que la conveniencia y beneficios de aplicar un proceso de Reingeniería a su negocio.

Conclusión a la investigación

De acuerdo al sondeo realizado entre estudiantes y empresarios para determinar si conocían en que consiste la reingeniería se observó que ésta aún no ha sido ampliamente difundida por lo que nos atrevemos a sugerir que se impartan con mayor frecuencia seminarios de reingeniería y que se trate con mayor profundidad el tema en los planes de estudio en la FCA

BIBLIOGRAFIA

BIBLIOGRAFIA

- A ACLE TOMASINI

Planeación Estratégica y Control Total de la Calidad
Editorial Grijalbo

- PETER F. DRUCKER

La Administración, La Organización Basada en la Información, La Economía y la Sociedad
Editorial Norma

- JEFFREY NOWENTHAL

Reingeniería de la Organización
Editorial Panorama

- ARTURO HUERTA

Economía Mexicana mas allá del milagro
Editorial Fondo de Cultura Popular

- RAYMOND L. MANGANELLI - MARK M. KLEIN

Cómo Hacer Reingeniería
Grupo Editorial Norma

- MICHAEL HAMMER & JAMES CHAMPY

Reingeniería
Grupo Editorial Norma

- DANIEL MORRIS Y JOEL BRANDON

Reingeniería aplicada a los procesos de negocios
Editorial Mc.Graw-Hill

MATERIAL HEMEROGRAFICO

- **REVISTA ADMINISTRATE HOY**
Varios números
- **REVISTA EXPANSION**
Varios números
- **REVISTA EPOCA**
Varios números
- **PERIODICO EXCELSIOR, ECONOMISTA, FINANCIERO Y EXCELSIOR**
Secciones financiera y Editorial