



54
2ej
**UNIVERSIDAD NACIONAL
AUTONOMA DE MEXICO**

**FACULTAD DE ESTUDIOS SUPERIORES
CUAUTITLAN**

**EL CONTADOR PUBLICO Y LA
REINGENIERIA**

T E S I S

QUE PARA OBTENER EL TITULO DE:

LICENCIADA EN CONTADURIA

P R E S E N T A N :

**ADRIANA CORREA PARRA
RAMONA MONICA ROBLES PELAGIO**

ASESOR: L.C. ALEJANDRO AMADOR ZAVALA.

262554

CUAUTITLAN IZCALLI, EDO. DE MEX.

1998

**TESIS CON
FALLA DE ORIGEN**



Universidad Nacional
Autónoma de México

Dirección General de Bibliotecas de la UNAM

Biblioteca Central



UNAM – Dirección General de Bibliotecas
Tesis Digitales
Restricciones de uso

DERECHOS RESERVADOS ©
PROHIBIDA SU REPRODUCCIÓN TOTAL O PARCIAL

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

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



UNIVERSIDAD NACIONAL
AUTÓNOMA DE
MÉXICO

FACULTAD DE ESTUDIOS SUPERIORES CUAUTITLAN
UNIDAD DE LA ADMINISTRACION ESCOLAR
DEPARTAMENTO DE EXAMENES PROFESIONALES

ASUNTO: VOTOS APROBATORIOS

DR. JAIME KELLER TORRES
DIRECTOR DE LA FES-CUAUTITLAN
P R E S E N T E .

AT'N: Ing. Rafael Rodríguez Ceballos
Jefe del Departamento de Exámenes
Profesionales de la F.E.S. - C.

Con base en el art. 28 del Reglamento General de Exámenes, nos permitimos comunicar a usted que revisamos la TESIS:

" El Contador Público y la Reingeniería "

que presenta la pasante: Adriana Correa Parra
con número de cuenta: 8814228-5 para obtener el TITULO de:
Licenciada en Contaduría

Considerando que dicha tesis reúne los requisitos necesarios para ser discutida en el EXAMEN PROFESIONAL correspondiente, otorgamos nuestro VOTO APROBATORIO.

A T E N T A M E N T E .

"POR MI RAZA HABLARA EL ESPIRITU"

Cuatitlán Izcalli, Edo. de Méx., a 20 de Enero de 1998

PRESIDENTE C.F. Pedro Acevedo Romero

VOCAL I.C. Ma. de la Luz Ramos Espinosa

SECRETARIO I.C. Alejandro Amador Zavala

PRIMER SUPLENTE C.F. José Francisco Astoriza y Sánchez

SEGUNDO SUPLENTE I.C. María López



UNIVERSIDAD NACIONAL
AVENIDA DE
MEXICO

FACULTAD DE ESTUDIOS SUPERIORES CUAUTITLAN
UNIDAD DE LA ADMINISTRACION ESCOLAR
DEPARTAMENTO DE EXAMENES PROFESIONALES

ASUNTO: VOTOS APROBATORIOS

DR. JAIME KELLER TORRES
DIRECTOR DE LA FES-CUAUTITLAN
P R E S E N T E .

AT'N: Ing. Rafael Rodriguez Ceballos
Jefe del Departamento de Exámenes
Profesionales de la F.E.S. - C.

Con base en el art. 28 del Reglamento General de Exámenes, nos permitimos comunicar a usted que revisamos la TESIS:

" El Contador Público y la Reinventoría "

que presenta 1ª pasante: Ramona Mónica Robles Feltrio
con número de cuenta: 8916025-2 para obtener el TITULO de:
Licenciada en Contaduría

Considerando que dicha tesis reúne los requisitos necesarios para ser discutida en el EXAMEN PROFESIONAL correspondiente, otorgamos nuestro VOTO APROBATORIO.

A T E N T A M E N T E .

"POR MI RAZA HABLARA EL ESPIRITU"

Cuatitlán Izcalli, Edo. de Méx., a 20 de Enero de 1998

PRESIDENTE C.F. Pedro Acevedo Romero

VOCAL L.C. Ma. de la Luz Ramos Espinosa

SECRETARIO L.C. Alejandro Areador Zavala

PRIMER SUPLENTE C.I. José Francisco Astorza

SEGUNDO SUPLENTE L.C. María Llaner

A MI UNIVERSIDAD

LA UNIVERSIDAD NACIONAL AUTÓNOMA DE MÉXICO GRACIAS POR
DAR SU LUZ HACIA LA NACIÓN Y FORMAR PROFESIONISTAS.

A MI FACULTAD.

A LA FACULTAD DE ESTUDIOS SUPERIORES CUAUTITLÁN, GRACIAS
POR PERMITIRNOS LLEGAR A SER PROFESIONISTAS.

A TODOS LOS PROFESORES

GRACIAS POR SU AYUDA DESINTERESADA Y SU DEDICACIÓN .

AL PROFESOR ALEJANDRO AMADOR

GRACIAS POR SU APOYO Y CARIÑO QUE NOS MOSTRO, YA QUE SIN
ÉL NO HUBIERA SIDO POSIBLE LA TERMINACIÓN DE ESTE TRABAJO.

AL PROFESOR PEDRO CHECA

GRACIAS POR MOTIVARNOS A REALIZAR ESTE TRABAJO Y DEJARNOS
EN MANOS DEL PROFESOR AMADOR.

NUESTRO ESPECIAL AGRADECIMIENTO A NUESTROS SINODALES

C.P PEDRO ACEVEDO ROMERO.

L.C MA.LUZ RAMOS ESPINOSA.

L.C ALEJANDRO AMADOR ZAVALA.

C.P JOSÉ FRANCISCO ASTORGA Y CARREÓN

L.C MARIO LÓPEZ.

A MIS HERMANOS, YURIKO HILDA Y EDGAR POR COMPARTIR
TANTAS COSAS JUNTOS, LOS QUIERO.

A MI TÍA CHAYO PORQUE SIEMPRE ME AYUDO EN MIS ESTUDIOS.

A TI MONI POR SER MI AMIGA POR COMPARTIR TANTAS COSAS
JUNTAS Y REALIZAR JUNTAS ESTE SUEÑO.

Y A CADA PERSONA QUE CONTRIBUYERÓN PARA QUE ESTE SUEÑO
SEA YA UNA REALIDAD.

Y EN ESPECIAL:

A MI MADRE POR AYUDARME SIEMPRE Y HABERME DADO FUERZAS TODA
MI VIDA.TENGO TANTO QUE AGRADECERTE QUE NUNCA ENCONTRARE
LA DEDICATORIA QUE TE MERECE.

“ TE QUIERO MUCHO MAMI”

MIL GRACIAS
ADRIANA.

A MI PADRE POR DARMER LO MÁS VALIOSO EN LA VIDA QUE ES UNA CARRERA, POR APOYARME Y GUIARME POR EL BUEN CAMINO, TENGO TANTAS COSAS QUE AGRADECERTE, QUE NO ME ALCANSARIA LA HOJA PARA ESCRIBIRTELAS Y ENUMERARTELAS UNA POR UNA, GRACIAS POR AYUDARME A SER ALGUIEN EN LA VIDA TE AMO PAPÁ.

A MI MADRE POR DARMER ANIMOS DE SEGUIR ADELANTE Y DARMER TODO SU APOYO Y CARIÑO,GRACIAS POR SER COMO ERES MAMÁ. TE QUIERO MUCHO.

A MI AMIGA ADRIANA POR SER LA MEJOR DE MIS AMIGAS, POR DARMER ANIMOS Y ECHARME PORRAS EN LA ELABORACIÓN DE ESTE TRABAJO.

A NOEL POR SU APOYO Y SER COMO ES.

A MI JEFE EL CONTADOR GARCIA YA QUE SIN EL NO HUBIERA SIDO POSIBLE LA CULMINACIÓN DE ESTE TRABAJO.

A MIS COMPAÑERAS CLARITA, CLAUS,GEO,MARISOL Y GEORGINA.

DEDICADO A.

MIS HERMANOS EDUARDO, JESUS Y MARIANO.
LOS QUIERO MUCHO.

MÓNICA

**EL CONTADOR PÚBLICO
Y
LA REINGENIERÍA**

OBJETIVOS DE LA INVESTIGACIÓN

- 1.- Desarrollar un trabajo de investigación que permita a los futuros contadores conocer las perspectivas en un concepto nuevo e impactante en los negocios llamado reingeniería.**
- 2- Analizar las posibles repercusiones y beneficios que podrían sucitarse ante la puesta en marcha de la reingeniería en las empresas.**
- 3.- Determinar la importancia que tiene desarrollar las nuevas técnicas de estudio de los procesos de administración, para solucionar los problemas que constantemente se enfrentan los empresarios en lo que respecta a la organización dirección y control de la misma.**
- 4.- Determinar la necesidad de actualización de los futuros profesionistas.**

INDICE

EL CONTADOR PÚBLICO Y LA REINGENIERÍA

	<i>Pag.</i>
INTRODUCCIÓN	1
CAPITULO 1	
LA CONTABILIDAD	
1.1 DEFINICIÓN DE CONTABILIDAD.	6
1.2 ANTECEDENTES DE LA CONTABILIDAD.	6
1.3 PRINCIPIOS DE CONTABILIDAD.	10
1.4 NORMAS DE CONTABILIDAD.	16
1.5 EL CONTADOR PÚBLICO.	19
CAPITULO II	
LA REINGENIERÍA	
2.1 DEFINICIÓN DE REINGENIERÍA.	31
2.2 ANTECEDENTES DE LA REINGENIERÍA.	34
2.3 OBJETIVOS DE LA REINGENIERÍA.	38
2.4 ENFOQUE DE LA REINGENIERÍA.	43
CAPITULO III	
COMO SE APLICA LA REINGENIERÍA EN EL AMBITO DEL CONTADOR PÚBLICO.	
3.1 AREAS DE APLICACIÓN DE LA REINGENIERÍA EN EL QUEHACER DE LA CONTABILIDAD	58
3.2 QUE DEBE HACERSE Y EVITARSE PARA TENER ÉXITO AL APLICAR LA REINGENIERÍA DE PROCESOS.	63
3.3 COMO APLICAR LA REINGENIERÍA DE PROCESOS.	78

INTRODUCCIÓN

INTRODUCCION

En el presente trabajo se pretende abordar el novedoso tema de la reingeniería que tiene sus inicios por ahí de 1970 ha recibido muchos nombres, entre ellos, modernización, reestructuración y transformación.

Podemos llamarle de todas estas formas lo que no varia es el fin único para la cual fue diseñada esta actividad “ que es aumentar la capacidad para competir en el mercado mediante la reducción de costos. Este objetivo es constante y se aplica por igual a la producción de bienes o a la prestación de servicios”.

La reingeniería es un enfoque para planear y controlar el cambio. La reingeniería aplicada a los negocios significa rediseñar los procesos de negocios y luego implementarlos.

Algunos expertos en la materia consideran que para implementar la reingeniería es necesario tener objetivos y la misión bien definidos se tiene que aprender que la diferencia entre ganar y triunfar la establecen factores como: la constancia, el esfuerzo y la estrategia.

La reingeniería toma en cuenta que tanto los procesos productivos como la prestación de servicios existen cambios constantes e interactivos. Considera tanto los cambios estructurales como de proceso para responder al cliente.

Los expertos opinan generalmente que existen cuatro tipo de organizaciones que adoptan el concepto:

- 1.- Las que pierden nicho de mercado.
- 2.- Las que están quebrando.
- 3.- Las que visualizan problemas a futuro.
- 4.- Las vanguardistas.

De modo tal que para implementarla es necesario responder a preguntas tan elementales como:

- ¿ Conozco el sistema y soy capaz de aplicarlo?.
- ¿ Visualizo tanto las oportunidades como las amenazas?.
- ¿ Verdaderamente necesita implementarlo ?.

Para aplicar la reingeniería entonces tenemos que saber :

- Donde nos encontramos.
- Donde deseamos estar.
- Como podemos llegar.

La reingeniería marca cuatro principios fundamentales que son.

1.- *Inicio de cero*. Es comenzar a reestructurar todos los planes establecidos con el objetivo de mejorarlos.

2.- *Radical* .- Es ir a la raíz del problema. Atacar problemas concretos con soluciones concretas.

3.- *Procesos y estructuras*.- Es enfocar nuestra visión del problema a la estructura misma de la organización

4.- *El cambio es geométrico*.- Esto significa la correcta aliación y coordinación de los factores tendientes a lograr el cambio, necesarios para implementar la reingeniería, analizando, creando, evaluando, juzgando y defendiendo nuestro objetivo primordial que es sin lugar a duda " la satisfacción del cliente".

De modo tal, que el perfecto entendimiento de los elementos antes mencionados, nos ofrece una panorámica del por que del cambio geométrico. La ubicación e interrelación de nuestros análisis, creatividad, juicios así como sus evaluaciones, permitirán complementar el juicio que nos habrá de definir nuestros objetivos como contadores y así comprender la necesidad de seguir los principios de la reingeniería para su debida aplicación en los procesos de información contable dirigida al cliente.

La resistencia al cambio es uno de los factores que más se anteponen a la implementación de la reingeniería en todas partes del mundo se encuentra este fenómeno que es hasta cierto punto

normal, pues los seres humanos le tememos a lo que no conocemos. Sin embargo en México esta situación se nota claramente pues estamos influenciados por elementos como la costumbre, misma que nos obliga a permanecer con un modelo que quizá en su momento dio resultado pero que hoy, con los cambios radicales se vuelve un tanto obsoleto.

Por lo tanto podemos afirmar que quiénes implementan la reingeniería deben estar capacitados para el cambio, que es lo único constante.

En el primer capítulo llamado “ la contabilidad” analizaremos como ha evolucionado la contabilidad en México por lo tanto es necesario analizar sus orígenes, la importancia que ha ido tomando a lo largo del tiempo y ese proceso que ha ido perfeccionando hacia su cientificidad.

En la medida que se va desarrollando el primer capítulo, podemos ofrecer una definición lo más acertada posible de la contabilidad, sus principios y normas.

Por último analizando la contabilidad, analizaremos las características que debe tener el contador público así como sus campos de actuación.

En el segundo capítulo llamado “ la reingeniería” abordaremos sus diferentes definiciones, de acuerdo a los expertos en la materia, analizaremos como surgió la reingeniería, así como la evolución de la misma, y por otro lado veremos cuales son los objetivos de la reingeniería de procesos y por último su enfoque; desde tres puntos de vista que son:

- 1.- La informática.
- 2.- Los recursos humanos (el personal)
- 3.- El proceso mismo.

En el capítulo tres llamado “Como se aplica la reingeniería en el ámbito del Contador Público” se analiza las áreas donde el Contador Público desempeña su actividad, así como su cultura profesional y el perfil que adquiere el Contador Público al aplicarse la reingeniería, así como su ética, educación y desarrollo.

Otro punto de análisis de este capítulo será lo que debe hacerse y evitarse para tener éxito al aplicar la reingeniería de procesos.

En este exponemos un método de aplicación de la reingeniería de procesos en las organizaciones, así como un bosquejo general de quienes aplican la reingeniería de procesos.

Y por último, en el capítulo cuatro, daremos un caso práctico de aplicación de la reingeniería, llevada a cabo en el departamento de contabilidad de una empresa dedicada al Autotransporte Foráneo de Pasajeros.

Aunque el aspecto contable aun no se encuentra muy compenetrado con la reingeniería, podemos afirmar que en un futuro no muy lejano, empezará a relacionarse con mayor frecuencia, por ende trataremos de establecer en esta tesis los beneficios de aplicación de la reingeniería en el ámbito contable.

CAPITULO I

LA CONTABILIDAD

1.1 DEFINICION DE CONTABILIDAD

"La Contabilidad financiera es una técnica que se utiliza para producir sistemáticamente y estructuradamente información cuantitativa expresada en unidades monetarias de las transacciones que se realiza una entidad económica y de ciertos eventos económicos identificables y cuantificables que la afectan, con objeto de facilitar a los diversos interesados tomar decisiones en relación con dicha entidad económica". 1 *Instituto Mexicano de Contadores Públicos*

A.C -- PRINCIPIOS DE CONTABILIDAD GENERALMENTE ACEPTADOS--Edición 1994--México p 19.

"La contabilidad es la disciplina profesional de carácter científico que, fundamentada es una teoría específica y a través de un proceso, obtiene y comprueba información financiera sobre transacciones celebradas por entidades económicas". 2 *Arturo Elizondo López LA PROFESION CONTABLE*

SELECCION Y DESARROLLO-- ECASA --México pp 59-66.

"Es la técnica que se utiliza para registrar y clasificar los movimientos financieros de una empresa, con el propósito de informar e interpretar los resultados de la misma .La Contabilidad es un auxiliar en la toma de decisiones, una técnica de control".3 *Much Galindo*

García Martínez--FUNDAMENTOS DE ADMINISTRACIÓN --TRILLAS -- México p 28.

"Es el arte de registrar, clasificar y resumir de manera significativa y en términos monetarios, transacciones que son, en parte al menos, de carácter financiero, así como de interpretar los resultados obtenidos." 4 *Alejandro Pietro --PRINCIPIOS DE CONTABILIDAD--BANCA Y COMERCIO P.2*

1.2 ANTECEDENTES DE LA CONTABILIDAD

Si partimos de que el objeto de la contabilidad es conservar un testimonio de naturaleza perenne de los hechos económicos ocurridos en el pasado, tres serán los tipos de elementos que tengamos que buscar en el acontecer histórico.

1.- Que encontremos al hombre constituyendo una unidad social y por lo tanto vinculados a otros hombres por necesidades comunes.

2.- Que concurren actividades económicas en tal número de importancia que haya sido preciso auxiliarse de un testimonio de naturaleza perenne en la conservación de su información, que sirviera de ayuda a la débil memoria humana.

3.- Que exista un medio generalmente aceptado mediante el cual se pueda conservar la información sobre la narración de los hechos ocurridos en el pasado (escritura) y que sea a la vez susceptible de registrar cifras (números) y por lo tanto medida de unidad y valor.

Se tiene como antecedente más remoto una tablilla de barro de origen sumerio en Mesopotamia datada cerca del año 6000 A. c tal tablilla se encuentra actualmente en el Museo Semítico de Harvad.

Respecto a Egipto es común ver en los jeroglíficos a los escribas los cuales representan ciertamente a los contadores de aquella época, realizando su labor contable.

Con relación a Grecia son pocos los testimonios que se tienen al respecto, pero es indudable que un pueblo con desarrollo intelectual, político y social como el griego, esta práctica debió desarrollarse de manera importante, así se afirma que los banqueros griegos, fueron famosos en Atenas ejerciendo su influencia en todo el imperio.

Roma tuvo una época muy importante en la evolución de la contabilidad. A pesar que los romanos escribieron una gran cantidad de obras la mayoría es con respecto a derecho.

EDAD MEDIA Durante este periodo se inicio el feudalismo, en el cual no ceso totalmente el comercio, por lo que las prácticas contables debieron de ser usuales, aun cuando esta actividad se volvía casi exclusiva del señor feudal y de los monasterios europeos.

La Contabilidad en Italia en el siglo VIII era una actividad usual y necesaria tres ciudades italianas dieron gran impulso a la actividad contable: Génova, Florencia y Venecia lugares donde se usaba y se alentaba la contabilidad por partida doble, existen aún las cuentas llevadas por un comerciante florentino.

También puede citarse el célebre juego de libros empleados por la Comuna Genovesa en los que la Contabilidad se llevaba empleando los términos de debe y haber, utilizando asientos cruzados y manejando las cuentas de pérdidas y ganancias.

Otro avance significativo la época, fue el empleo de libros o registros auxiliares. Podemos concluir el estudio de esta época diciendo que la partida doble había probado ya sus beneficios y su enseñanza se había dejado en manos de los monjes, personas encargadas de transmitir la cultura

EL RENACIMIENTO. Se tienen noticias de que Benedetto Cotugli Rangeo originario de Dalmacia fue un pionero del estudio de las operaciones mercantiles por partida doble como se aprecia en su obra del mercante perfecto.

La partida doble fue utilizada anteriormente a esta época, pero se rescato gracias a la obra de Fray Lucca Pacioli, fraile franciscano originario de San Sepolcro, Toscana, resulta conveniente resaltar que el no inventó la contabilidad por partida doble, sino que dejó por escrito el método en que en esa época practicaban los mercaderes de Venecia.

Pacioli se refiere a la contabilidad en la Summa, como comúnmente se conoce su obra, pues él pensaba que la técnica contable debía tener una gran importancia y aplicación con las matemáticas.

En la Summa Pacioli hace una serie de aportaciones importantes a la contabilidad:

- * Al inicio del año del negocio, el propietario del mismo tenía que practicar un inventario listando sus activos y pasivos, de acuerdo a un principio de movilidad y valor.
- * El registro de las operaciones debía hacerse de manera cronológica.
- * Las operaciones debían registrarse en moneda veneciana, es decir debía de hacerse la conversión de moneda extranjera.
- * El uso de los índices cruzados para identificar correctamente la cuenta en el Libro Mayor.

EN MEXICO Se tiene conocimiento de que los aztecas llevaban un adecuado control de sus transacciones mercantiles, demostrado en la ordenada cuenta y razón que llevaban los tributos que recibían de los pueblos a los que sojuzgaban, según lo refiere el Código Mendocino.

Además mediante sus mayordomos, recibían los tributos y se encargaban de distribuirlos adecuadamente entre los guerreros, los sacerdotes de culto y demás personajes importantes generalmente en especie, como alimentos y vestidos.

Pero además de lo ejercía el gobierno, también se conoció la actividad contable entre la gente del pueblo.

Posteriormente, en la época de la conquista, en 1519 cuando se fundo el ayuntamiento de Veracruz se nombro contador a Don Alfonso de Avila.

En 1536, el Virrey Antonio Mendoza establece la contabilidad de la casa de moneda, la cual es tenuta como el libro de contabilidad más antiguo de nuestro continente.

Personajes notables de la época Colonial también tuvieron relación con la contabilidad, tal es el caso de la ilustre Sor Juana Inés de la Cruz quien durante nueve años fue contadora del convento de San Geronimo, Don Carlos de Sigüenza y Góngora contador de la Real y Pontificia Universidad de México.

En octubre de 1846 nace el Instituto Comercial.

En 1854-1857 se hace la apertura de la escuela especial de comercio.

En 1907, fecha memorable para nuestra profesión el 25 de mayo, sustenta su examen profesional Fernando Díaz Barroso, obteniendo el título de Contador de comercio con lo cual se convierte en el primer Contador Público titulado del País.

En 1929, es incorporada a la Universidad Nacional Autónoma de México la escuela nacional de comercio y administración.

El 21 de abril de 1959, el Gobierno establece la facultad de que la opinión profesional del contador público sea considerada por las autoridades hacendarias, al emitir el decreto de creación de la dirección de Auditoria Fiscal Federal.

En 1965, la Escuela de Comercio y Administración de la UNAM, se convierte en Facultad al establecer los cursos de maestría y doctorado.

EN 1973, la facultad de Comercio y Administración de la UNAM, transforma su denominación, para llamarse facultad de CONTADURIA Y ADMINISTRACION. s Alvaro

Javier Romero López--PRINCIPIOS DE CONTABILIDAD.-- Mc GRAW HILL.-- pp 505-510.

1.3 PRINCIPIOS DE CONTABILIDAD GENERALMENTE ACEPTADOS

A) DEFINICION

“Los Principios de Contabilidad Generalmente Aceptados son conceptos básicos que establecen la delimitación del ente económico, las bases de cuantificación de las operaciones y la presentación de la información financiera cuantitativa por medio de los estados financieros”

B) CLASIFICACION

Los principios de contabilidad que identifican y delimitan al ente económico y a sus aspectos financieros son:

- ENTIDAD
- REALIZACION
- PERIODO CONTABLE

Los principios de contabilidad que identifican la base para cuantificar las operaciones del ente económico y su presentación son:

- VALOR HISTORICO ORIGINAL
- NEGOCIO EN MARCHA
- DUALIDAD ECONOMICA.

El principio que se refiere a la información es el de:

- REVELACION SUFICIENTE.

Los principios que abarcan las clasificaciones anteriores como requisitos generales del sistema son:

- IMPORTANCIA RELATIVA**
- COMPARABILIDAD.**

PRINCIPIO DE ENTIDAD: Es una entidad identificable que realiza actividades económicas, constituida por combinaciones de recursos humanos, recursos naturales y capital, coordinados por una autoridad que toma decisiones encaminadas a la consecución de los fines para los que fue creada.

A la contabilidad, le interesa identificar la entidad que persigue fines económicos particulares y que es independiente de otras entidades. Se utilizan para identificar una entidad, dos criterios:

- 1) Conjunto de recursos destinados a satisfacer alguna necesidad social con estructura y operación propios.
- 2) Centro de decisiones independientes con respecto al logro de fines específicos, es decir, a la satisfacción de una necesidad social. Por tanto, la personalidad de un negocio es independiente de sus accionistas o propietarios y en sus estados financieros solo deben incluirse los bienes, valores, derechos y obligaciones de este ente económico independiente. La entidad puede ser una persona física, una persona moral o una combinación de varias de ellas.

PRINCIPIO DE REALIZACION: La Contabilidad cuantifica en términos monetarios las operaciones que realiza una entidad en términos monetarios las operaciones que realiza una entidad con otros participantes en la actividad económica y ciertos eventos económicos que la afectan.

Las operaciones y eventos económicos que la Contabilidad cuantifica se consideran por ella realizados:

- A) Cuando ha efectuado transacciones con otros entes económicos.
- B) Cuando han tenido lugar transformaciones internas que modifican la estructura de recursos o de sus fuentes.
- C) Cuando han ocurrido eventos económicos externos a la entidad o derivados de las operaciones de ésta, cuyo efecto puede cuantificarse en términos monetarios.

PRINCIPIO DE PERIODO CONTABLE: La necesidad de conocer los resultados de operaciones y la situación financiera de la entidad que tiene una existencia continua, obliga a dividir su vida en periodos convencionales.

Las operaciones y eventos, así , como sus efectos derivados susceptibles de ser cuantificados, se identifican con el periodo en que ocurren; por tanto, cualquier información contable debe indicar claramente el periodo a que se refiere. En términos generales.

Los costos y gastos deben identificarse con el ingreso que originaron, independientemente de la fecha en que se paguen.

Desde el punto de vista de periodo contable el artificio de realizar cortes convencionales en la vida de la entidad, implica entre otras cosas:

- a) Que se delimite la información financiera en cuanto a su fecha o periodo, datos que deben destacarse de la misma.
- b) Mostrar separadamente en el Balance General las cuentas por cobrar y por pagar a corto plazo, cuando sea practico y significativo.
- c) La separación en el Estado de Resultados de partidas extraordinarias, así como los ajustes a los resultados de periodos contables anteriores.

d) La aplicación de un adecuado “corte de operaciones” en relación a ingresos egresos, producción, pasivos. etc.... tanto al inicio como al final del periodo contable, a fin de que se muestren correcta y completamente las transacciones realizadas.

PRINCIPIO DE NEGOCIO EN MARCHA: La entidad se presume en existencia permanente, salvo especificación, en contrario; por lo que las cifras de sus estados financieros representaran valores históricos, o modificaciones de ellos, sistemáticamente obtenidos.

Quando las cifras representen valores estimados de liquidación, esto deberá especificarse claramente y solamente serán aceptables para información general cuando la entidad este en liquidación.

PRINCIPIO DE DUALIDAD ECONOMICA: Esta dualidad se constituye de:

- 1.- Los recursos de los que dispone la entidad para la realización de sus fines, y
- 2.- Las fuentes de dichos recursos, que a su vez, son la especificación de los derechos que sobre los mismos existen, considerados en su conjunto.

La doble dimensión de la representación contable de la entidad es fundamental para una adecuada comprensión de su estructura y relación con otras entidades.

El hecho de que los sistemas modernos de registro aparentan eliminar la necesidad aritmética de mantener la igualdad de cargos y abonos, no afecta al aspecto dual del ente económico, considerado en su conjunto.

PRINCIPIO DE REVELACION SUFICIENTE: La información contable presentada en los estados financieros debe contener en forma clara y comprensible todo lo necesario para juzgar los resultados de operación y la situación financiera de la entidad.

La responsabilidad de rendir información sobre la entidad económica descansa en su administración. Como parte de la función de rendir cuentas se encuentra principalmente la información financiera de naturaleza contable a los diversos interesados.

Esta información debe reunir los requisitos fundamentales de utilidad y confiabilidad.

Para que la información contable reúna las características fundamentales de utilidad y confiabilidad, deberá estar formulada con apego a normas éticas y reglas técnicas.

Estas normas y reglas constituyen el proceso continuo de darle significado por medio de símbolos (palabras y cantidades) a las transacciones que realiza una entidad económica y ciertos eventos económicos identificables y cuantificables que la afectan, para que de acuerdo a principios de contabilidad reflejen razonablemente su estado en diferentes puntos en el tiempo, los resultados de su operación y su evolución en un periodo dado.

Consecuentemente; los responsables del proceso contable deben regirse principalmente por un criterio de equidad y el principio de revelación suficiente

En el principio de revelación suficiente se encuentran implícitamente contenidos no solamente los aspectos de suficiencia de la información financiera; sino también las características cualitativas que la misma debe poseer para una adecuada revelación.

Estas características cualitativas de la información financiera de carácter contable para usos generales; se refieren a todo aquello que debe ser incluido y que se requiere para evaluar el comportamiento de la entidad y otros aspectos inherentes; cuidando que la cantidad de información no vaya en detrimento de su calidad y pueda dar lugar a que los aspectos importantes pasen inadvertidos por el usuario.

Por lo tanto los estados financieros deben contener información que sea relevante, lo que implica un criterio de selección y la determinación de los conceptos que habrán de incluirse y la forma en que los mismos deberán ser presentados y clasificados.

Se refiere este principio fundamentalmente al grado de detalle con que se manifiesta información, evitar que se desvirtúe su interpretación (informar con detalle necesario) el concepto de relevancia de la información se aplica a la cualidad de seleccionar adecuadamente los elementos que mejor permitan al usuario general captar el significado de la información, conforme a sus propios fines particulares.

PRINCIPIO DE IMPORTANCIA RELATIVA: La información que aparece en los estados financieros debe mostrar los aspectos importantes de la entidad susceptibles de ser cuantificados en términos monetarios. Tanto para efectos de los datos que entran al sistema de información contable como para la información resultante de su operación, se debe equilibrar el detalle y multiplicidad de los datos, con los requisitos de utilidad y finalidad de la información.

La importancia relativa tiene una extensa gama de posibilidades de interpretación, según sea la naturaleza del caso que se presente o las circunstancias particulares en las que se toma la decisión de procesar o comunicar la información.

La importancia relativa de las partidas se determina en función a su efecto en la información financiera, en atención a su monto y naturaleza.

En consecuencia, todo aquello que tenga significación debe ser tomado en cuenta en el proceso de registro, pues de no hacerlo no se lograrían cabalmente los objetivos que se pretenden con la presentación de la información.

PRINCIPIO DE COMPARABILIDAD: Los usos de la información contable requieren que se sigan procedimientos de cuantificación que permanezcan en el tiempo. La información contable debe ser obtenida mediante la aplicación de los mismos principios y reglas particulares de cuantificación para, mediante la comparación de los estados financieros de la entidad, conocer su evolución y, mediante la comparación con estados de otras entidades económicas, conocer su posición relativa.

Cuando haya un cambio que afecte la comparabilidad de la información debe ser justificado y es necesario advertirlo claramente en la información que se presenta, indicando el efecto que dicho cambio produce en las cifras contables. Lo mismo se aplica a la agrupación y presentación de la información.

Uno de los requisitos de la información financiera que conjuntamente con otros ha motivado que la Contabilidad constituya un elemento esencial en el campo de los negocios, es la comparabilidad en la información proporcionada.

Las decisiones económicas basadas en la información financiera requieren en la mayoría de los casos, la posibilidad de comparar la situación financiera y resultados de operación de operación de una entidad en épocas diferentes de su vida y con otras entidades, consecuentemente es necesario que los Principios de Contabilidad y las reglas particulares sean aplicados uniforme y consistentemente. *6 Instituto Mexicano de Contadores Públicos.-- PRINCIPIOS DE CONTABILIDAD GENERALMENTE ACEPTADOS--México--pp 23-69*

1.4 NORMAS DE LA CONTABILIDAD

Las normas fundamentales o características que debe tener la información contable son:

- 1.- UTILIDAD.
- 2.- CONFIABILIDAD.
- 3.- PROVISIONALIDAD.

1.- UTILIDAD.- Como característica de la información contable es la cualidad de adecuarse al propósito del usuario.

Estos propósitos son diferentes en detalle para cada usuario pero todos tienen en común el interés económico de la entidad.

Dada la imposibilidad de conocer al usuario específico y sus necesidades particulares, se presenta información general por medio de los estados financieros: el Balance General, el Estado de Resultados y el Estado de Cambios en la Situación Financiera.

La utilidad de la información esta en función de su contenido informativo y de su oportunidad.

El contenido informativo esta basado en:

- a) LA SIGNIFICACION DE LA INFORMACION
- b) LA RELEVANCIA
- c) LA VERACIDAD
- d) LA COMPARABILIDAD

a) **LA SIGNIFICACION DE LA INFORMACION:** Es la capacidad de representar simbólicamente - con palabras y cantidades- la entidad y su evolución, su estado en diferentes puntos en el tiempo y los resultados de su operación.

b) **LA RELEVANCIA DE LA INFORMACION:** Es la cualidad de seleccionar los elementos de la misma que mejor permitan al usuario captar el mensaje y operar sobre ella para lograr sus fines particulares.

c) **LA VERACIDAD:** Es la regla y cualidad esencial , pues sin ella se desvirtúa la representación contable de la entidad, que abarca la inclusión de eventos realmente sucedidos y de su correcta medición de acuerdo con las reglas aceptadas como válidas por el sistema.

d) **LA COMPARABILIDAD:** Es la cualidad de la información de ser válidamente comparable en los diferentes puntos de tiempo para una entidad y de ser válidamente comparables dos o más entidades entre sí, permitiendo juzgar la evolución de las entidades económicas.

LA OPORTUNIDAD de la Información es el aspecto esencial de que llegue a manos del usuario cuando esté pueda usarla para tomar sus decisiones a tiempo para lograr sus fines, aún cuando las cuantificaciones obtenidas tengan que hacerse cortando convencionalmente la vida de la entidad y se presenten cifras estimadas de eventos cuyos efectos todavía no se conocen totalmente.

2.- LA CONFIABILIDAD.- Es la característica de la información contable por la que el usuario la acepta y utiliza para tomar decisiones basándose en ella. Esta no es una regla o cualidad inherente a la información, es adjudicada por el usuario y refleja la relación entre él y la información.

Este crédito que el usuario da a la información esta fundamentado en que el proceso de cuantificación contable, o sea la operación del sistema, es **ESTABLE, OBJETIVA y VERIFICABLE**. Estas tres características abarcan la captación de datos, su manejo (clasificación, reclasificación y cálculo), y la presentación de la información en los estados financieros (forma, clasificación y designación de los conceptos que los integran).

LA ESTABILIDAD DEL SISTEMA: Indica que su operación no cambia en el tiempo y que la información que produce ha sido obtenida aplicando las mismas reglas para la captación de datos, su cuantificación y su presentación.

Sin embargo, la necesidad de estabilidad en el sistema no debe ser un freno a la evolución y perfeccionamiento de la información contable.

Cualquier cambio que se haga y que sea de efectos importantes debe ser dado a conocer para evitar errores a los usuarios de la información.

LA OBJETIVIDAD DEL PROCESO DE CUANTIFICACION CONTABLE: Implica que las reglas del sistema no han sido deliberadamente distorsionadas y que la información representa la realidad de acuerdo con dichas reglas.

El sistema al operar objetiva e imparcialmente y al satisfacer la regla y característica de veracidad de la información obtiene la equidad de ésta, de tal manera que no se afecten los intereses de los usuarios de la información.

LA VERIFICABILIDAD de toda la operación del sistema: Permite que pueda ser duplicado que se puedan aplicar pruebas para comprobar la información producida, ya que son explícitas sus reglas de operación:

- CAPTACION SELECTIVA DE LOS DATOS
- TRANSFORMACION
- ARREGLO Y COMBINACION DE LOS DATOS
- CLASIFICACION Y PRESENTACION DE LA INFORMACION

3.- **LA PROVISIONALIDAD DE LA INFORMACION CONTABLE.**- Significa que no representa hechos totalmente acabados ni terminados. La necesidad de tomar decisiones obliga a hacer cortes en la vida de la empresa para presentar los resultados de operación y la situación financiera y sus cambios incluyendo eventos cuyo efectos no terminan a la fecha de los estados financieros.

Esta característica, más que una cualidad deseable, es una limitación a la precisión de la información.⁷ Instituto Mexicano de Contadores Públicos A.C.--PRINCIPIOS DE CONTABILIDAD GENERALMENTE

ACEPTADOS-México-pp 19-22.

1.5 EL CONTADOR PUBLICO

“ El Licenciado en Contaduría será un profesional con conocimiento integral de la Contabilidad que en el marco jurídico y socioeconómico, provee a la sociedad de información fehaciente, veraz y oportuna sobre los diversos aspectos de la situación financiera de las entidades, con capacidad para participar en la toma de decisiones en los ámbitos público, privado y social.

El Licenciado en Contaduría deberá poseer las siguientes **ACTITUDES Y HABILIDADES**

A) ACTITUDES:

- 1.- Responsabilidad profesional.
- 2.- Razonamiento lógico.
- 3.- Sentido práctico
- 4.- Adecuado trato personal .
- 5.- Capacidad de investigación
- 6.- Participar en la toma de decisiones.

B) HABILIDADES:

- 1.- Diseñar sistemas de contabilidad adecuados a cada entidad.
- 2.- Operar la información financiera.
- 3.- Planear lo relativo a la elaboración de los estados financieros.
- 4.- Interpretar la información financiera.
- 5.- Dictaminar con independencia de criterio, los estados financieros.
- 6.- Proyectar a futuro aspectos de su campo profesional, en base a sus conocimientos específicos de la carrera.
- 7.- Atender el cumplimiento de las exigencias legales en lo concerniente a su responsabilidad profesional. " 8 *Memorias de La Séptima Reunión Académica- EL PERFIL DEL EGRESADO FACULTAD DE ESTUDIOS SUPERIORES CUAUTITLÁN.*

Las personas que ejercen una profesión en la que ofrecen sus conocimientos y sus habilidades al servicio de los negocios de otros, tienen responsabilidad y obligaciones

hacia aquéllos que confían de su trabajo. Un requisito para estos profesionales es la aceptación y el cumplimiento de las normas de ética que regulan su relación con los clientes empleadores, empleados, miembros del grupo y público en general.

El Código de Ética de cualquier cuerpo colegiado de profesionales contables, debe basarse en los siguientes principios básicos por lo que debe regirse la conducta de un contador en sus relaciones profesionales.

INTEGRIDAD: Un contador debe ser recto , honesto y sincero al realizar su trabajo profesional.

OBJETIVIDAD: Un contador debe ser imparcial y no debe permitir que los prejuicios contrarresten su objetividad. Deberá mantener una actitud imparcial cuando tenga bajo su cuidado el informar sobre estados financieros.

INDEPENDENCIA: En la práctica, un contador deberá ser y aparentar ser libre respecto a cualquier interés que pudiera considerarse como incompatible con la integridad y la objetividad.

CONFIDENCIALIDAD:Un contador deberá tener la confidencialidad respecto a la información que se allegue en el desarrollo de su trabajo y no deberá revelar ninguna información a terceros sin la autorización respectiva, a menos que tenga al respecto la integridad y objetividad de un contador público, es la calidad que le permite al contador dar un juicio imparcial y tener una deliberación objetiva respecto de los hechos establecidos, para llegar a una opinión o a una decisión.

Al aplicar reglas relativas a la independencia, el criterio que debe considerarse debe ser el de un hombre razonable que tenga conoci conocimiento de todos los hechos y que tome en cuenta la fuerza normal del carácter y la conducta que normalmente se aplica a diversas.

circunstancias(sentido común) concluyendo que una relación específica entre un contador y su cliente puede implicar una amenaza inaceptable a la independencia del contador

No es correcto definir, dentro del ámbito de aquellas situaciones que puedan poner en peligro la práctica de independencia del contador. Los encargados en cada país necesitarán desarrollar reglas apropiadas a su idiosincrasia. Las siguientes cuestiones se deberán tomar en consideración desde el punto de vista de la federación.

- 1.- Relación financiera, directa o indirecta en los asuntos de un cliente, v.g. acciones, préstamos para y de los clientes.
- 2.- La relación de la práctica del contador en los negocios de un cliente en funciones ejecutivas o como empleado bajo el control de la administración.
- 3.- Qué otros negocios u ocupaciones, unidas concurrentemente a la contabilidad pública, pueden ocasionar un conflicto de interés importante o son necesariamente o inconsistentes con la práctica de la Contaduría pública o con incompatibles con la necesidad de conservar la apariencia .
- 4.- El efecto que pueden tener sobre la independencia las relaciones familiares o personales.
- 5.- La circunstancia de que los honorarios recibidos de un cliente constituyen en forma inaceptable, una gran proporción del ingreso total de un sólo profesional o grupo de contadores.
- 6.- La aceptación de contratos sobre base de honorarios eventuales, en atención a ciertos logros.

CONFIDENCIALIDAD: El principio que establece que la información sobre los asuntos del cliente, obtenida durante la prestación del servicio profesional, no deberá revelarse a menos que se cuente con el consentimiento del cliente, , debe ser cumplido por el contador, excepto en los casos que exista la obligación legal de revelar, o que lo solicite alguna autoridad competente o que exista algún otro derecho u obligación profesional para revelarla.

El principio de confidencialidad es más amplio que la revelación de información. Incluye el hecho de que un contador que obtenga información en el transcurso de la prestación d su servicio, no deberá usar ni aparentar usarla para su beneficio personal o para terceros.

NORMAS TECNICAS: Un contador tiene la obligación de cumplir con cuidado y eficiencia, y de acuerdo con las normas técnicas y profesionales promulgadas por el cuerpo profesional al que pertenece o por la legislación de su país, con las instrucciones de su cliente o de sus funcionarios, siempre y cuando no sean incompatibles con los requisitos de integridad, objetividad e independencia.

COMPETENCIA PROFESIONAL: Un contador que acepte un contrato profesional, implica que tiene la competencia necesaria para realizar dicho trabajo, y que aplicará sus conocimientos y sus habilidades con diligencia y cuidado razonables. Por lo tanto, deberá abstenerse de aceptar o de continuar prestando servicios en cualquier asunto que sea capaz de cumplir, a menos que obtenga el consejo y la ayuda que lo capacite para realizar su trabajo satisfactoriamente.

También tiene el deber permanente de mantener sus conocimientos y sus habilidades profesionales a un nivel adecuado para asegurar que su cliente o su empleador reciba el beneficio de un consejo profesional competente, basado en los estudios y novedades actualizadas de la práctica profesional, de la legislación y de la aplicación de técnicas.

CONDUCTA TECNICA: La obligación de abstenerse de realizar cualquier acto que pueda desacreditar la profesión, requiere que el cuerpo colegiado de cada pias tome consideración, al desarrollar un código de conducta, las responsabilidades de un contador para con sus clientes, terceros, colegas, personal bajo su dependencia y el público en general. Algunos puntos específicos que deben considerarse son:

- 1.- El pago a un contador por sus actos y omisiones (sus honorarios).
- 2.- Propaganda y otros tipos de publicidad (incluyendo una solicitud directa de los negocios) hecha por contadores públicos.

3.- La ampliación de los servicios que un contador público proporcione a un cliente, más allá del contrato específico realizado por referencia que lo haga otro contador.

4.- Las condiciones para aceptar un contrato que en ese momento esté realizando o exista con otro contador público.

5.- El recibir o pagar comisiones de un contador público.

6.- La base sobre la que deben cobrarse los honorarios de un contador público. *9 Revista Interamericana de Contabilidad Ética profesional Para la Contaduría Pública.-- PROYECTO DE LA FEDERACION INTERNACIONAL DE CONTADORES-- p 5-7.*

CAMPOS DE ACTUACION DEL CONTADOR PUBLICO

Se entiende por campo de actuación profesional, al ámbito específico en que se desenvuelve una profesión. Puede decirse también que son las necesidades concretas que un profesionista presta a la sociedad o bien las actividades específicas que desarrolla.

El campo de actuación profesional del Contador Público puede ser clasificado de distintas maneras en sector público y sector privado, en el ejercicio libre o bajo la dependencia de un tercero, en las ramas de la Auditoría, Asesoría fiscal, Contabilidad, Analisis e Interpretación financieros.

CONTABILIDAD GENERAL.

Contabilidad es la técnica que siguiendo la teoría contable, principios, reglas, normas métodos y procedimientos, se produce información clara veraz, oportuna y relevante a través de estados financieros.

Dentro de la contaduría podemos, observar dos etapas perfectamente.

LA CONTADURIA PRODUCE INFORMACION FINANCIERA LA CUAL SE OBTIENE A TRAVES DE LA CONTABILIDAD Y SE COMPRUEBA A TRAVES DE LA AUDITORIA.

REGISTRO DE OPERACIONES.

Para que las entidades cuenten con la información y control financieros, es necesario haber cumplido antes con las tres fases del proceso contable:

- 1.- Haber adoptado o desarrollado un sistema contable de registro y de control adecuado a sus características y posibilidades disponibles para ser operado por su personal y equipo con que cuente.
- 2.- Haber otorgado un valor financiero a sus transacciones económicas realizadas.
- 3.- Haber capturado, clasificado, registrado, calculado los datos que conformaron las operaciones realizadas por las entidades, de acuerdo con métodos y técnicas específicas.

IMPLANTACION DE SISTEMAS CONTABLES

Un sistema contable es un conjunto de procedimientos que se utilizan en el registro de operaciones de una entidad, siendo éste de manera ordenada y cronológica a través de anotaciones en documentos diversos.

Los sistemas contables además de procedimientos contemplan reglas, principios, cuentas, libros, papelería contable que debidamente eslabonados y relacionados entre sí, hacen posible el análisis, comprobación, registro y resumen de las operaciones realizadas con el máximo de eficiencia y mínimo de recursos empleados en tal fin .

Cada sistema contable ofrece ventajas y desventajas por lo que seleccionar el más adecuado o el mejor que se adapte a las particularidades de las entidades requiere de un estudio profesional practicado por el Contador Público.

CONTROL INTERNO

Por control interno debe entenderse el sistema de organización de una entidad, los procedimientos que tiene implantados y los recursos humanos con que se cuenta para lograr tres objetivos básicos:

- 1) La protección de sus propiedades.
- 2) La obtención de información financiera.
- 3) La promoción de eficiencia de sus operaciones.

El control interno vigilará la protección de las propiedades pues éstas aseguran la continuación de las actividades de toda entidad y cualquier deterioro, menoscabo o sustracción que sufran, ocasionará trastornos financieros que pueden llegar a ser de consideración.

COSTOS Y PRESUPUESTOS

Dentro de las actividades que el Contador Público realiza al proporcionar a una entidad información y control financiero, destacan las correspondientes a la contabilidad de costos y a la elaboración de presupuestos.

La contabilidad de costos es la rama de la contabilidad que se lleva en las empresas dedicadas a la transformación, extracción o reproducción, de bienes, aunque su campo de actuación puede aplicarse a cualquier entidad siendo su finalidad principal la obtención del costo unitario por unidad a través de llevar un control histórico(real) o presupuestal estimado de los desembolsos efectuados por la fase productiva: importe de la materia prima, monto de la mano de obra y total de los gastos de fabricación efectuados.

La elaboración de presupuestos es la función que consiste en estimar de manera programada y sistemática las condiciones en que se desenvolverán las operaciones de una entidad en lo futuro y los resultados que se esperan obtener del mismo.

Prever las condiciones futuras y planear bajo estas condiciones los resultados a obtener en un periodo dado así dado así estos pueden ser utilizados como instrumentos de control financiero por las entidades, al comparar las cifras reales que van surgiendo contra las originalmente previstas, y de esta manera determinar si se van cumpliendo las metas previstas fijadas.

FISCAL

Dentro de los distintos campos de actuación el Contador Público se encuentra como una de las áreas de trabajo la especialidad fiscal, la cual, puede ejercerse bajo la dependencia de un tercero o en el ejercicio libre de la profesión.

La palabra " Fiscal " deriva de la fisco que en nuestro país es sinónimo de estado, el que recauda los impuestos que el mismo fija a sus gobernados en carácter unilateral y obligatorio.

Para poder operar eficientemente sus labores en este campo el Contador Público requiere:

- 1) Dominar las diferentes leyes fiscales y mercantiles, así como sus reglamentos e interpretaciones.
- 2) Identificar a las autoridades respectivas ante quienes se gestionan determinados asuntos como altas, bajas, permisos, cláusulas, pagos y avisos.
- 3) Conocer los procedimientos de cálculo de los diferentes tipos de impuestos, así como el llenado de los diferentes formatos.
- 4) Estar al día en las diferentes adecuaciones que a las leyes mercantiles y fiscales se hagan.

Con la finalidad de tener la certeza que la información fiscal que le proporcionan los causantes, El estado ha requerido únicamente los servicios de los Contadores Públicos (independientes) para que en base a su autoridad profesional y moral dieran fe pública de veracidad de tal información, al auditar los estados financieros de los contribuyentes sujetos al ISR.

Para que un Contador pueda realizar la actividad anterior reuniera de un registro expedido por la S.H.C.P poseer título profesional registrado por la S.E.P ser de nacionalidad mexicana y pertenecer a un Colegio de Contadores.

AUDITORIA

La Auditoria es la etapa de la Contaduría que verifica la corrección de las cifras presentadas en los estados financieros en un sentido más amplio tenemos que es el examen de los libros, registro, cuentas, comprobantes y métodos de una entidad con el objeto de comprobar con exactitud.

La Auditoría solo puede ser desarrollada por los contadores públicos y esta función es indispensable tanto en los propietarios como a otros usuarios, los primeros la requieren para conocer verdaderamente la situación financiera y poder tomar decisiones inmediatas o futuras, y los segundos para evaluar posibles inversiones en las mismas, solicitar crédito a los bancos y corroborar la exactitud de sus utilidades.

Existen básicamente dos tipos de Auditoría

- a) Auditoría interna
- b) Auditoria externa

AUDITORIA INTERNA

La Auditoría Interna la desarrolla la propia empresa a través de su personal. El trabajo de Auditoría concluye con un informe emitido por el Contador Público que la realizó. La auditoría interna es la actividad consistente en la revisión de los libros de contabilidad, registros y comprobantes por parte del personal de la entidad que la realiza, con finalidad de verificar su corrección y exactitud, este tipo de auditoria, es el instrumento de control interno que funciona, por medio de la medición y evaluación de la eficiencia operativa de las entidades y da elementos de juicio a la Contraloría, la función administrativa de sus operaciones con mayor eficiencia.

Actualmente la Auditoría Interna tiene importancia relevante aunque las entidades presenten las características siguientes:

- 1) Una creciente complejidad de los métodos contables, administrativos y de operación.
- 2) Tendencia cada vez más frecuente de descentralizar obligaciones con las consecuentes autoridades.

AUDITORIA EXTERNA

La Auditoría Externa es la realizada por los Contadores Independientes que en forma totalmente imparcial opinan sobre la situación financiera y resultados de la entidad, después de haber evaluado la razonabilidad de las cifras contenidas en los estados financieros estudiados.

Al igual que la contabilidad, la auditoría sigue un proceso contable ya que reconoce una serie de actividades lógicamente vinculadas, entre sí al ser desarrolladas en su totalidad. El proceso que sigue la auditoría es el siguiente:

- 1) Planeación de la auditoría
- 2) Evaluación del control interno.
- 3) Ejecución de la auditoría.
- 4) Análisis e interpretación.
- 5) Emisión del dictamen.

La Auditoría en sí es un proceso analítico inverso a la Contabilidad ya que parte de las operaciones realizadas y condensadas de los estados financieros siguiendo su secuencia hasta determinar y verificar los datos individuales que lo conformaron, es decir llega a la fase de sistematización, valuación y procesamiento de la Contabilidad.

Para poder llevar a cabo la Auditoría Externa, se requiere de la formulación de una carta compromiso entre el cliente solicitante de la misma y el auditor, en esta carta se especifica claramente el trabajo a desarrollar, el tiempo estimado a emplear y la colaboración que el auditor recibirá, así como los honorarios a cobrar.

FINANZAS

Por el término de finanzas se entiende todas las actividades que se efectúan alrededor de la óptima obtención y aplicación de los recursos de una entidad.

La función financiera de la empresa necesita de funciones específicas que realizan los responsables del área de finanzas así tenemos las siguientes funciones:

- * Invertir en la forma mas redituable los excedentes de efectivo.
- * Manejar el efectivo.
- * Recomendar los limites permisibles y adecuados de las deudas.
- * Desarrollar el aspecto financiero de los planes y proyectos que la empresa tenga considerados.
- * Analizar e interpretar la información financiera.
- * Estudio y selección de las fuentes mas adecuadas de financiamiento.
- * Estudio y selección de las aplicaciones mas apropiadas de los recursos.

LAS FUNCIONES MAS COMUNES QUE CUBREN LOS ASESORES FINANCIEROS SON ENTRE OTROS:

- * Análisis e interpretación de los estados financieros.
- * Planificación y control, financieros.
- * Decisiones de inversión de los recursos excedentes, minimizando el riesgo y aumentando la rentabilidad.
- * Estudio del valor del dinero en el tiempo.
- * Estudio de factibilidad sobre fusiones con otras empresas.
- * Asesoría financiera en las quiebras, reorganizadas o liquidaciones de las entidades.
- * Estudio de los efectos de las devaluaciones de la moneda y las proyecciones a futuro de las deudas.

DOCENCIA.

El campo de actuación del Contador Público no sólo se circunscribe al ejercicio tradicional de la carrera: De manera independiente en despachos o en forma dependiente en despachos de contadores, o en forma dependiente en empresas públicas y privadas.

La actividad docente requiere ante todo de una predisposición total del profesionista, o sea el tener vocación para la misma, además de aptitudes y recursos para transmitir conocimientos, siendo indispensable conocer y dominar los requisitos pedagógicos elementales de la enseñanza.

Se ha considerado que los profesionistas en contaduría que deseen ejercer la docencia deben de tener los siguientes requisitos:

- 1.- Competencia de conocimientos.
- 2.- Competencia académica.
- 3.- Capacidad de comunicación.
- 4.- Capacidad en el manejo de educados.
- 5.- Disposición de dialogo.
- 6.- Estabilidad emocional.
- 7.- Espíritu de justicia.
- 8.- Habito o costumbres acordes a su calidad de hombre y profesionista.
- 9.- Cultura generales.

ACTIVIDADES ESPECIFICAS QUE DEBE DESARROLLAR UN CONTADOR EN ESTE CAMPO

- 1.- Impartir su cátedra.
- 2.- Atención a los alumnos.
- 3.- Diseño, elaboración, aplicación y calificación de exámenes.
- 4.- Elaboración de material didáctico.
- 5.- Estudiar, probar y evaluar nuevos sistemas de enseñanza.
- 6.- Asesorar en seminarios de investigación, tesis, prácticas y trabajos específicos.
- 7.- Fungir de sinodal 10 *Enrique Paz Zavala-- INTRODUCCION A LA CONTADURIA-ECASA--México p 105-126.*

CAPITULO II

LA REINGENIERÍA

2.1 DEFINICION DE REINGENIERIA

La Reingeniería es la revisión fundamental y el rediseño radical de procesos para alcanzar mejoras espectaculares en medidas críticas y contemporáneas de rendimiento, tales como:

- 1.- Costos.
- 2.- Calidad.
- 3.- Servicio y
- 4.- Rapidez.

Esta definición contiene cuatro palabras claves:

1.- **FUNDAMENTAL:** Al emprender la reingeniería en un negocio, el individuo, debe hacerse las preguntas más básicas sobre su compañía y sobre como funciona,

¿Por que hacemos lo que estamos haciendo?

¿ Por que lo hacemos en esa forma ?

La reingeniería empieza sin ningún preconcepto, sin dar nada por sentado; en efecto, las compañías que emprenden la reingeniería deben cuidarse de los supuestos que la mayoría de los procesos ya han arraigado en ellas.

La reingeniería determina primero que debe hacer una compañía; luego como debe hacerlo. No da nada por sentado. Se olvida por completo de lo que es y se concreta en lo que debe ser.

2.- **RADICAL:** Rediseñar radicalmente significa llegar hasta la raíz de las cosas:

No efectuar cambios superficiales ni tratar de arreglar lo que ya esta instalado sino abandonar lo viejo.

Al hablar de Reingeniería, rediseñar radicalmente significa descartar todas las estructuras y los procedimientos existentes e inventar maneras enteramente nuevas de realizar el trabajo. Rediseñar es reinventar el negocio, no mejorarlo o modificarlo.

3.- **ESPECTACULAR:** La Reingeniería no es cuestión de hacer mejoras marginales o incrementales sino de dar saltos gigantescos en rendimiento.

Si una compañía se encuentra el 10 % por debajo del nivel al que debiera haber llegado, si sus costos son demasiados altos en un 10%, si su calidad es de 10% muy baja, si su servicio a los clientes necesita una mejora del 10%, esa compañía no necesita de reingeniería.

Con métodos convencionales, desde exhortar a la gente hasta establecer programas incrementales de calidad, se puede sacar un empresa de un retraso del 10%. Se debe apelar a la reingeniería únicamente cuando exista necesidad de volar todo. La mejora espectacular exige volar lo viejo y cambiarlo por algo nuevo.

4.- PROCESOS: Aunque es la más importante de las cuatro, también es la que se les da más trabajo a los gerentes corporativos. Muchas personas de negocios no están “orientados a los procesos”; están enfocados en tareas, en oficios, en personas, en estructuras, pero no en procesos.

Definimos un proceso de negocios como un conjunto de actividades que recibe uno o más insumos y crea un producto de valor para el cliente.

Bajo la influencia de Adam Smith, de dividir el trabajo en sus tareas más simples y asignar cada una de éstas a un especialista, las compañías modernas y sus administradores se concentran en tareas individuales de este proceso - recibir el formulario de pedido, es coger los bienes en la bodega, etc.- y tienden a perder de vista el objetivo grande, que no es otro que poner los bienes en manos del cliente que los pidió.

Las tareas individuales dentro de este proceso son importantes, pero ninguna de ellas tiene importancia para el cliente si el proceso global no funciona, es decir si no entrega los bienes.”¹¹ *Michael Hammer & James Champy--REINGENIERÍA --NORMA--p 34-37.*

OTRAS DEFINICIONES DE REINGENIERIA DE PROCESOS:

“La Reingeniería de Procesos es, por definición, el método mediante el cual una organización puede lograr un cambio radical de rendimiento medido por el costo, tiempo de ciclo, servicio y calidad, mediante la aplicación de varias herramientas y técnicas enfocadas en el negocio como una serie de procesos del producto principal del negocio, orientados hacia el cliente en lugar de una serie de funciones organizacionales.”¹² *Johanson, Mchugh,Pendlebury.*

Wheeler.-- REINGENIERIA DE PROCESOS DE NEGOCIOS--LMUSA--pp 20-21-30.

“La Reingeniería es un enfoque para planear y controlar el cambio. Significa rediseñar los procesos de negocios y luego implementarlos. Si se ha determinado con anticipación el reposicionamiento, la Reingeniería tendrá preparado el conjunto de sus metas y su ambiente.” ¹³ Daniel Morris, Joel Brandon-- *REINGENIERÍA COMO APLICARLA CON ÉXITO EN LOS NEGOCIOS*--Mc GRAW

HILL-- Colombia p 11.

“La Reingeniería organizacional es el pensamiento nuevo y el rediseño fundamental de los procesos operativos y la estructura organizacional, orientado hacia las competencias esenciales de la organización, para lograr mejoras dramáticas en el desempeño organizacional. Es decir, es un proceso por el cual una empresa puede rediseñar su forma de hacer negocios para elevar al máximo las competencias esenciales.

A su vez, este rediseño provoca ganancias significativamente más elevadas, mayor satisfacción del cliente, reducción de gastos, consolidación de actividades y aumento en la productividad. La Reingeniería organizacional rediseña la forma en que el trabajo fluye por una organización, lo que muchas veces lleva a cambios de infraestructura y sistema. Además este proceso enfoca a la organización, lo que muchas veces lleva a cambios de infraestructura y sistema. Además este proceso enfoca la organización sobre las competencias esenciales (excepto de los aspectos culturales del cambio): un enfoque que separa la reingeniería organizacional de la procesos.

La reingeniería organizacional supone reorganizar los flujos de trabajo, eliminar el desperdicio, combinar pasos del proceso y eliminar tareas repetitivas. No funcionara dentro de la cultura corporativa típica, porque la modifica. El proceso descarta la cultura tradicional y, en su lugar, presenta un conjunto nuevo de principios organizacionales para que los líderes puedan reconstruir la empresa.” ¹⁴ Jeffrey N. Lowenthal-- *REINGENIERÍA DE LA ORGANIZACIÓN* --

PANORAMA p 35-36.

Reingeniería significa “empezar de nuevo”. No significa chapucear con lo que ya existe ni hacer cambios incrementales que dejan intactas las estructuras básicas.

No se trata de remendar nada, de hacer componendas en el sistema existente para que funcione mejor. Lo que significa es abandonar procedimientos establecidos hace mucho tiempo y examinar otra vez desprevenidamente el trabajo que se requiere para crear el producto o servicio de una compañía y entregarle algo de valor al cliente.

Rediseñar una Compañía significa hacer a un lado sistemas viejos y empezar de nuevo. Implica volver a empezar e inventar una manera mejor de hacer el trabajo.

2.2 ANTECEDENTES DE LA REINGENIERÍA

El comienzo de la Reingeniería de Procesos es materia de discusión entre los profesionales de la industria. Algunos afirman que comenzó hace pocos años, como una mezcla de varias metodologías. Otros aseguran que la Reingeniería de procesos u organizacional comenzó en la década de 1980, cuando la industria automotriz estadounidense, golpeada por sus rivales japoneses, comenzó a integrar el diseño del automóvil con la automatización de la línea de ensamble. En esa época los fabricantes estadounidenses de automóviles abrazaron las ideas de JUSTO A TIEMPO (JIT), es decir sólo cuando la fábrica lo requería en lugar de acumular inventarios; y la ADMINISTRACION DE LA CALIDA TOTAL (TQM), mejorar en forma continua la calidad de las operaciones y del servicio al cliente. 15 Jeffrey N. Lovental-

REINGENIERÍA DE LA ORGANIZACIÓN -- PANORAMA p 32-35.

Cuando se observa desde esta perspectiva, se torna evidente que las bases de la Reingeniería tienen una larga historia: no sólo en los pocos años anteriores, sino durante el último siglo.

El diseño de procesos y el estudio científico del trabajo pueden rastrearse a los días de Frederick Taylor (1856-1915), las teorías de dinámica y estructura organizacionales llevan hasta Henry Fayol (1841-1901), Alfred P. Sloan Jr. (1875-1966) y Peter Drucker (1909) Georg Siemens (1839-1901) estudió los sistemas de medición e información y Robert E. Wood (1879-1969) estableció el énfasis en la orientación hacia el cliente.

Después de la Segunda Guerra Mundial, las estrategias de abasto llevaron a la administración a pensar en estrategias de producción burocráticas que se enfocaban en asegurar el abasto. Al equilibrarse la oferta y la demanda el departamento de mercadotecnia se convirtió en una área importante.

La administración autocrática fue la regla alrededor del mundo; muchos administradores de alto nivel eran exmilitares. Incluso quienes no lo habían sido, se adaptaron al estilo masculino, dominante, no participativo.

El paternalismo del pasado había cedido el paso al mandato del taylorismo autocrático. Al crecer las compañías exponencialmente después de la guerra, el estilo autocrático se torno más burocrático, con jefes funcionales que manejaban sus departamentos como feudos; gerentes del primer nivel que no se ponían de acuerdo en las estrategias; y donde las decisiones se llevaban hasta quien tomaba una decisión de ser ignorado de alguien de mayor jerarquía que no estuviera de acuerdo.

Sin embargo en la década de 1960, unas cuantas compañías japonesas comenzaron a encaminarse a la búsqueda de la excelencia en los procesos en un esfuerzo por mejorar la calidad y reducir los costos.

Mientras esto sucedía, los estrategas occidentales se esforzaban por analizar, segmentar y reanalizar el mercado. En Occidente el mercado se fue expandiendo, primero en los Estados Unidos y posteriormente en Europa al recuperarse de la guerra. El estilo de administración seguía siendo burocrático, y la mercadotecnia era la reina.

Los ejecutivos de mercadotecnia se desenvolvían en un mundo de “vacas sagradas” y de “apostar todo”. La estrategia, si la había, rara vez se ocupaba de las filosofías de fabricación o de como alcanzar objetivos estratégicos mediante la excelencia operativa.

Las recomendaciones de los encargados de formular los planes estimulaban los presupuestos, la investigación y desarrollo y los ciclos de vida de los productos. Se esperaba que la fabricación apoyara y siguiera el liderazgo estratégico de la mercadotecnia.

Los tiempos eran buenos y el Occidente podía absorber la expansión de las fabricas y el personal, mientras los productos continuaran saliendo por la puerta a como diera lugar. El Occidente seguía empeñado en la mercadotecnia compitiendo por un mercado con crecimiento desacelerado en los años de la década de 1970. Además, Japón estaba comenzando a incursionar en los mercados de Occidente.

En la década de 1980, sin embargo, algunas compañías occidentales comenzaron a enfocarse en los procesos al utilizar muchas de las técnicas y filosofías que los japoneses tan hábilmente habían estado utilizando por más de 30 años.

Estas técnicas mejoraron sustancialmente las actividades de la cadena de valor. En 1978, unas cuantas compañías occidentales, al sentir el impacto de la intrusión japonesa en sus mercados, comenzaron a ver con seriedad las técnicas de fabricación japonesas,

Para 1983 los principios básicos del sistema de producción que se conoce como fabricación justo a tiempo (JIT) eran bien conocidos en las suites ejecutivas de las mayores compañías de Occidente.

Durante la década pasada, el conocimiento de los principios JIT básicos de la eliminación de desperdicios, fabricación sincrónica etc. se filtraron también hasta las compañías de segundo y tercer nivel.

Las compañías comenzaron a darse cuenta que las operaciones constituyen un proceso, y que el mejorarlo (en general la fabricación aunque en ocasiones la prestación de un servicio) puede reforzar la competitividad.

Hoy en día, la mayoría de las compañías occidentales siguen orientadas hacia los procesos en un sentido táctico, mejorando sus propias operaciones, pocas han sido capaces de extender las mejoras obtenidas mediante tales tareas más allá de sus cuatro paredes para convertirlas en armas verdaderamente estratégicas.

Por otra parte, los japoneses, que han estado trabajando en la producción, orientada hacia los procesos desde los años de la década de 1970, han aplicado su experiencia en el mercado durante una década más.

Esta dinámica se puede ver en la siguiente figura: sin importar el área de operación de una compañía- sean bienes de consumo de movimiento rápido como jabones, shampos o alimentos; o productos industriales como productos químicos aceros o máquinas herramientas o de servicios bancarios, seguros o información para el consumidor- toda organización líder alrededor del mundo se ha visto obligada a replantear sus negocios y orientarlos hacia los procesos.

Al hacerlo, las compañías se han visto forzadas a cuantificar sus esfuerzos de acuerdo a las cuatro nuevas " métricas del valor" -calidad o servicio mejorados por el producto, tiempo del ciclo reducido, y costo reducido para el consumidor-,-, al mismo tiempo que se incrementa la velocidad de la innovación y el desarrollo de nuevos productos.

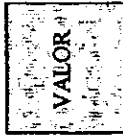
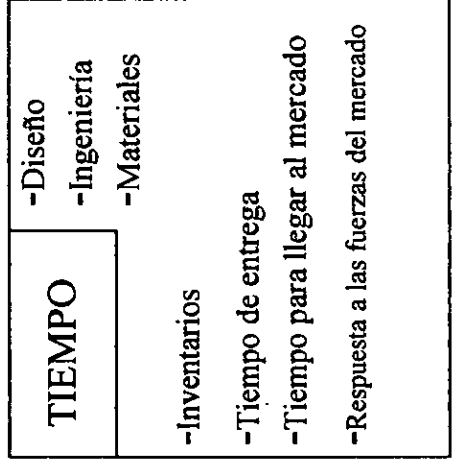
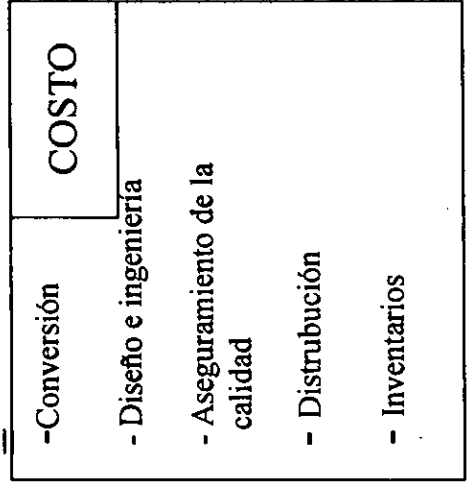
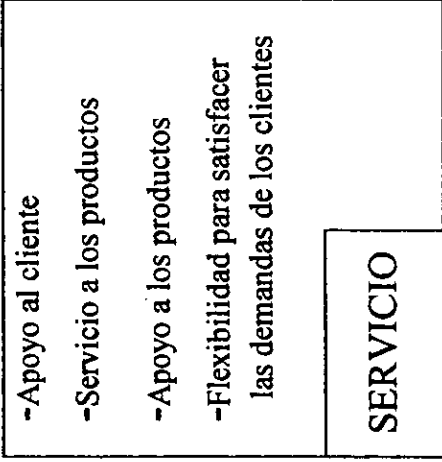
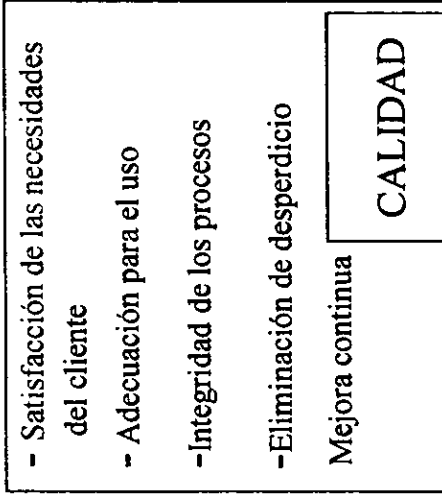
la figura muestra estas nuevas métricas del valor con más detalle:

Ha surgido con claridad la necesidad del desarrollo y el uso de nuevas maneras de pensar de las mejoras de la cadena del valor en la operación de empresas industriales y de servicios, maneras que se enfoquen no en mejora simplemente por la mejora, sino en la mejora como el ímpetu de lograr avances rápidos, e incluso, radicales en el mercado.

La cuestión se convierte en una de como un negocio puede utilizar la fuerza de los conceptos de producción orientados hacia los procesos lo que las compañías occidentales aprendieron en la década de los 1980 bajo la rúbrica de fabricación JIT y la administración de calidad total TQM- así como la forma de aplicar tales conceptos en el mercado.

Estos conceptos orientados hacia los procesos son más que simplemente administración de inventarios, como muchos piensan de JIT.

CRITERIOS DE VALOR



La fabricación justo a tiempo es una filosofía unificada que demanda la reorganización total de las operaciones con el objeto de reducir al mínimo las actividades inútiles " que no agregan valor, alinearlas y equilibrarlas con la demanda.

Utiliza los activadores técnicos de sistemas de "extracción" que hacen que una operación extraiga trabajo de la operación corriente arriba en lugar de que las operaciones empujen el trabajo (inventario) corriente abajo, y se enfoca fuertemente en la reducción del tiempo total de fabricación.

En JIT, las mejoras se enfocan en funciones individuales, por lo general desde la fabricación y la mejora continua es el lema.

La administración de alta calidad busca crear un ambiente de trabajo en el cual "hacer bien las cosas desde la primera vez" sea la meta; donde la calidad sea diseñada e integrada en cada actividad en lugar de ser inspeccionada después del hecho. Esta orientada sobre todos los profesionales, con un enfoque que utiliza los cambios de cultura organizacional para impulsar todo el esfuerzo.

El enfoque esta en reducir el costo de la calidad, y también busca inculcar una actitud mental de mejora continua.

La Reingeniería de procesos de negocios, Reingeniería de procesos o simplemente BPR, si bien es pariente cercano, busca una mejora radical en lugar de un carácter continuo.

Incrementa los esfuerzos de JIT Y TQM para hacer de la orientación hacia los procesos una herramienta estratégica y el centro de la competencia en la organización. BPR se concentra en los procesos esenciales de un negocio, y utiliza las técnicas básicas de las "cajas de herramientas" de JIT Y TQM como activadores, al mismo tiempo que amplía la visión de los procesos. BPR impulsa las métricas corporativas, y hace que se enfoquen en las medidas externas de éxito.

16 Johanson, McHugh, Pendlebury, Wheeler.-- REINGENIERIA DE PROCESOS DE NEGOCIOS-LIMUSA--pp 15-19.

2.3 OBJETIVOS QUE MOTIVAN LA REINGENIERIA

La reingeniería de procesos puede ser motivada por uno de tres objetivos generales:

- a) MEJORA DE PROCESOS (Reducción de costos).
- b) LLEGAR A SER EL MEJOR EN SU CLASE (Enfoque competitivo).
- c) PUNTO DE INNOVACIÓN RADICAL(Reescribe las reglas).

a).- MEJORA DE PROCESOS: La mejora de un proceso que puede conducir a increíbles reducciones de los costos de los procesos no esenciales, más allá de lo que puede lograr con los esfuerzos tradicionales de reducción de costos.

b).- LLEGAR A SER EL MEJOR EN SU CLASE: Dentro de los procesos del producto principal del negocio, pretender llegar a ser, con el esfuerzo de reingeniería, el mejor de su clase, al mismo tiempo que se logra la paridad competitiva con los que en el pasado establecieron las normas y pusieron las reglas.

c.- PUNTO DE INNOVACIÓN RADICAL: Intentar encontrar y realizar puntos de innovación radical, cambiar las reglas y crear la nueva definición del mejor de la clase para todos los que están tratando de llegar a serlo. *17 Johanson, Mchugh,Pendlebury, Wheeler.-- REINGENIERIA DE PROCESOS DE NEGOCIOS--LBMUSA--pp 78-79.*

Existen también otros objetivos o metas secundarios pero no por ello menos importantes, sin embargo no son los únicos posibles:

- 1.- RACIONALIZAR LA OPERACION.
- 2.- REDUCIR LOS COSTOS.
- 3.- MEJORAR LA CALIDAD.
- 4.- AUMENTAR LOS INGRESOS.
- 5.- MEJORAR LA ORIENTACION HACIA EL CLIENTE Y FUSIONAR EMPRESAS

1.- RACIONALIZAR LA OPERACIÓN: Racionalizar el intento para desarrollar un proceso de negocios en su forma más eficiente, es la meta señalada en casi todos los esfuerzos de reingeniería.

Aunque racionalizar implica reducir costos y tiempo de producción o servicio, la meta no se define como reducción de costos por varias razones. Primero, la reducción de costos conlleva una muy fuerte connotación de recorte de personal que podría desencadenar problemas innecesarios. Segundo, la racionalización implica el interés por la calidad y la eficacia que la reducción de costos puede omitir.

Por último, racionalizar se relaciona de manera muy directa con el bien definido asunto administrativo los viejos procesos se han vuelto ineficientes, mientras que la reducción de costos puede muchas veces interpretarse como un enfoque estrecho y mezquino. Una operación racionalizada permite una actividad flexible y eficiente al eliminar las operaciones redundantes, mejorar el flujo de trabajo y los sistemas de apoyo e inclusive anticipar el efecto de las acciones sobre otros departamentos.

En una operación plenamente eficiente, solo se hace lo que se necesita. En las áreas de producción se reducen los tiempos de preparación y espera. En las áreas operativas el flujo de trabajo es simple y directo, y todas las labores innecesarias se eliminan. La calidad tiende entonces a mejorar porque hay muy poco espacio para realizar mal el trabajo. El término racionalizar puede no ser exacto, pero es un excelente objetivo en los proyectos de reingeniería.

2.- REDUCIR COSTOS: La reducción de costos es una de las principales razones para aplicar la reingeniería. Aunque es una meta de verdad importante, se recomienda considerarla como un objeto secundario, colocando como metas más inmediatas las actividades para racionalizar la operación y mejorar la calidad.

Si están metas se logran, los costos se reducirán. Por lo demás, continuar avanzando hacia la calidad y la eficiencia es continuar haciendo ahorros adicionales en los costos. La reducción de costos se sugiere como meta secundaria, ya que suele recibir demasiado énfasis y, en consecuencia, hace disminuir la atención hacia la calidad y la eficiencia.

De otro lado, presiona resultados financieros inmediatos e ignora los beneficios que la compañía puede tener a largo plazo, la exigencia de ahorros a corto plazo resulta ser una

contradicción filosófica y práctica. Sin embargo, la reducción de costos es con frecuencia un objetivo inevitable de un proyecto de reingeniería.

Además de ser una meta, la reducción de costo es una medida muy eficaz del desempeño del proyecto de cambio y del trabajo futuro.

Aunque la disminución de costos se dará en todas las áreas de la operación, las más significativas son mano de obra, información, suministro, administración y costos del dinero. En ocasiones también es posible reducir los costos provenientes de impuestos, tarifas y honorarios.

3.- MEJORAR LA CALIDAD: Mejorar la calidad en todos los procesos representa aumentar su valor y el de los servicios, y reducir los costos impidiendo el despilfarro. El mejoramiento de la calidad, como meta de la reingeniería evita parte de la resistencia a el proceso por el temor a las reducciones de personal.

La calidad se convierte en un asunto importante, fundamental en todas las actividades institucionales y de negocios. Esto se debe al nivel del éxito logrado por los esfuerzos japoneses en la exportación de sus productos

Como resultado de este énfasis, los programas de mejoramiento de la calidad a nivel mundial reciben cada vez mayor atención. La calidad se mide en términos de confiabilidad, consistencia y duración. La medición de un producto o servicio frente a estos factores determina su valor.

El mejoramiento de la calidad en cualquier proceso esta dirigido a mejorar el producto y minimizar el reprocesamiento de productos y los desechos.

Además implica la capacidad para obtener resultados consistentes mediante la aplicación de parámetros cada vez más altos.

El cumplimiento continuo de estándares en todas las actividades operacionales, se constituye en la mejor garantía de que la calidad esta ascendiendo.

LOS PRINCIPIOS DEMING DE CALIDAD APLICADOS A LA REINGENIERIA:

- 1.- Crear constancia de propósito hacia el mejoramiento del producto y del servicio.
- 2.- La administración debe tomar el liderazgo para promover el cambio.
- 3.- Eliminar la dependencia de la revisión para lograr la calidad.
- 4.- Tener un solo proveedor para un específico, crear relaciones a largo plazo con los proveedores
- 5.- Mejorar constantemente el sistema de producción y servicio para elevar la calidad y la productividad ,disminuyendo así y de manera continua los costos.
- 6.- Instituir el entrenamiento en el trabajo.
- 7.- Instituir el liderazgo.
- 8.- Derrotar el medio para que todos puedan trabajar con mayor eficiencia.
- 9.- Derribar barreras entre los departamentos.
- 10.- Eliminar lemas, exhortaciones y objetivos en los que se pida a los trabajadores cero defectos y nuevos niveles de productividad.
- 11.- Eliminar las cuotas de trabajo, sustituir el liderazgo.
- 11 b.- Eliminar la gerencia por objetivos: sustituir el liderazgo.
- 12.- Eliminar las barreras que le roban a gerentes, ingenieros y empleados por horas su derecho a sentirse orgullosos de su trabajo, cambiar el énfasis en los números por el énfasis en la calidad .
- 13.- Instituir un vigoroso programa de educación y autosuperación .
- 14.- Conseguir que cada persona de la compañía trabaje para lograr la transformación hacer de este principio una meta común de gran penetración y apoyarla.

4.- AUMENTAR LOS INGRESOS: Resulta obvio que el aumento de las utilidades es, con la reducción de costos, uno de los dos métodos básicos con los que se pueden incrementar las ganancias. Las utilidades pueden aumentar con un alza, sea en los precios de cada producto o servicio o en el numero de productos(o cantidad de servicios) vendidos. Es frecuente que el aumento en los precios produzca una disminución en el volumen de las ventas y, en cualquier caso, no requiere cambiar la forma en como se dirige el negocio.

El impacto asociado sobre el volumen o en la participación de mercado es, sin embargo, una razón valiosa para la reingeniería. El aumento de las utilidades no es la principal motivación para la reingeniería.

instancia, la realización de las metas internas del proyecto que se hallan bajo el control de la gerencia corporativa.

El mercado, que no es factor controlable, debe responder mediante el aumento de las ganancias. Como resultado, si la gerencia tiene en mente metas externas es probable que estas establezcan otras de carácter interno, para el proyecto. La segunda razón para evadir este objetivo plantea que la manera más fácil para aumentar las utilidades consiste en disminuir los costos, lo cual se establece como meta del proyecto.

Los cambios del proceso de negocios que más pueden contribuir al aumento de ventas, son de hecho metas. La reingeniería brinda también otras formas para dirigir el aumento de las utilidades. En este sentido, se pueden ofrecer productos y servicios nuevos.

Las mejoras en la calidad pueden tener un efecto neto sobre el crecimiento de las ganancias, ya que ellas contribuyen de manera directa al incremento del valor y del potencial de ventas del producto. ¿Por otra parte, la calidad mejorada a través de un proceso que reduce el despilfarro, aumenta la capacidad de producción y disminuye las demoras, lo cual eleva las utilidades.

5.- MEJORAR LA ORIENTACION HACIA EL CLIENTE Y FUSIONAR EMPRESAS:

En una alta proporción de proyectos de reingeniería recientes se ha establecido que mejorar la orientación de la compañía hacia sus clientes es una meta muy importante.

Dado que la prestación del servicio incide considerablemente en la aprobación que el cliente da a la compañía y a sus productos. Las fusiones y las adquisiciones corporativas están aumentando en número e importancia. Cuando se realiza una fusión se presenta una gran probabilidad de que se intenten reducir los esfuerzos repetidos mediante la combinación de las funciones . 18 Daniel Morris, Joel Brandon-- REINGENIERÍA COMO APLICARLA CON EXITO EN LOS NEGOCIOS--Mc

GRAW HILL-- Colombia pp 88-101.

Las empresas se han visto obligadas a replantear sus negocios y orientarlos hacia los procesos. Al hacerlo, las compañías se han visto forzadas a cuantificar sus esfuerzos de acuerdo con las cuatro (criterios del valor).

2.4 EL ENFOQUE DE LA REINGENIERIA

En la reingeniería dinámica aplicada a los negocios, los proyectos se trabajan desde tres puntos de vista. Este enfoque orienta los tres componentes significativos de los procesos de negocios.

1.- LA INFORMÁTICA.

2.- LOS RECURSOS HUMANOS (EL PERSONAL)

3.- EL PROCESO MISMO.

1.- LA INFORMÁTICA COMO APOYO A LA REINGENIERIA.

Una compañía que no pueda cambiar su modo de pensar acerca de la informática no se puede rediseñar.

Una compañía que crea que tecnología es lo mismo que automatización , no se puede rediseñar .

La informática desempeña un papel crucial en la reingeniería de negocios, pero también es muy fácil utilizarla mal. La informática en el más alto grado de la tecnología moderna. es parte de cualquier esfuerzo de reingeniería, un capacitador esencial, porque les permite a las compañías rediseñar sus procesos.

En realidad, el mal uso de la tecnología puede bloquear la reingeniería porque refuerza las viejas maneras de pensar y los viejos patrones de comportamiento. Para reconocer el poder inherente a la informática moderna y visualizar su aplicación se requiere que las compañías utilicen una manera de pensar que las personas de negocios no suelen aprender y que tal vez no saben manejar. La mayoría de los ejecutivos y los gerentes saben pensar en forma deductiva.

Es decir, saben definir muy bien un problema y luego buscar y evaluar sus diversas soluciones. Pero para aplicar la informática a la reingeniería de negocios es necesario pensar en forma inductiva: la capacidad de reconocer primero una solución poderosa y en seguida buscar los problemas que ella podría resolver problemas que la compañía probablemente ni sabe que existen.

El error fundamental que muchas compañías cometen al pensar en tecnología es verla a través del lente de sus procesos existentes. Se preguntan: (Como podemos usar estas nuevas capacidades tecnológicas para realzar o dinamizar o mejorar lo que ya estamos haciendo) por el contrario, deberán preguntarse: ¿ Como podemos aprovechar la tecnología para hacer cosas que no estamos haciendo?. La reingeniería, a diferencia de la automatización, es innovación.

Es explotar las más nuevas capacidades de la tecnología para alcanzar metas enteramente nuevas. Uno de los aspectos más difíciles de la reingeniería es reconocer las nuevas capacidades no familiares de la tecnología en lugar de las familiares.

El " poder destructivo" de la tecnología- su capacidad de romper las reglas que limitan la manera de realizar nuestro trabajo- lo que hace que esta sea tan importante para las compañías que buscan ventaja competitiva.

La tecnología es uno de los aspectos más importantes para mejorar la eficiencia. Pero, ¿Como apoya la tecnología un proceso de negocios? ¿Como se amplía la eficiencia? ¿ Como se pueden lograr aumentos en las economías de costos?

El primer punto de interés es la contribución fundamental de la tecnología; las formas en que ella puede apoyar el seguimiento de negocios.

A) AUMENTAR LA VELOCIDAD.- La tecnología puede utilizarse para realizar una actividad en forma más rápida que una persona. Además, puede disminuir el tiempo empleado en la parte crítica de un proceso.

B) ARCHIVO Y RECUPERACION.- La tecnología permite archivar información y recuperarla más tarde con la rapidez, organización y capacidad de búsqueda necesaria, pero con costos crecientes para capacidades cada vez mayores.

En esta área la tecnología puede realizar funciones que no pueden esperarse, de manera razonable, de ningún grupo de trabajo.

C) COMUNICACIONES.- La tecnología puede mover datos e información en un proceso, de un punto a otro, casi de manera instantánea y en diversidad de formas.

D) CONTROLAR LAS TAREAS DEL PROCESO Y MEJORAR LA CALIDAD

La tecnología puede controlar en forma directa las tareas en un proceso de negocios, aumentando en general la calidad del resultado, ya que elimina el error humano y el equipo automatizado puede proveer mediciones y controles de fabricación más exactos que los suministrados por un individuo.

Por estas razones, el control de los procesos mediante el uso de la información esta muy bien establecido en la industria.

La tecnología también puede aplicarse para mejorar los procesos de oficina y de conocimientos del trabajador que esta vinculado con transacciones y decisiones complejas.

E) MONITOREO.- La tecnología puede comparar la actividad que se esta realizando con un conjunto de estándares, mientras se ejecuta el proceso o después que ha concluido.

Así pueden corregirse los problemas inmediatos que se detectan y la función de monitoreo puede someterlos a prueba nuevamente.

Las estadísticas relacionadas con calidad, desempeño, uso de suministros y resultados del proceso pueden producirse y supervisarse por medio de esta función.

F) APOYO EN LA TOMA DE DECISIONES.- (1) Los datos necesarios para la toma de decisiones de negocios pueden recopilarse y emplearse en una parte del proceso para ayudar al personal a tomar decisiones o, en algunos casos, para hacerlo de manera automática. Los datos pueden presentarse en formas apropiadas, como gráficas, para que el proceso de decisiones sea más fácil.

G) APOYO en diferentes formas a los trabajadores para aumentar la velocidad y mejorar la calidad.

Con frecuencia, la automatización permite reducir el costo de un esfuerzo, ya que resulta menos costosa que la mano de obra. Estas categorías son pocas, pero muchos productos y combinaciones de los mismos proporcionan al negocio las capacidades que cubre cada una de ellas.

Sin embargo, ¿Como seleccionará la gerencia la tecnología más apropiada? De otra parte, Como pueden elevarse las propuestas de inversiones en tecnología?.

Las respuestas se hallan en la evaluación del aporte que cada producto tecnológico pueda hacer puesto que, en sí misma, la tecnología no tiene valor; sin conocerse el efecto preciso que tendrá en el trabajo no es posible evaluar su valor potencial. Si bien la mayor parte de los negocios utilizan tecnología de información, pocos cuentan con suficientes datos acerca de sus procesos de trabajo para analizar el impacto, razón por la cual, el beneficio de la tecnología en los negocios permanece aun hoy sin determinar.

Cuando se orienta el trabajo de reingeniería, la información necesaria para analizar las contribuciones de la tecnología se encuentra disponible, de tal manera que los proyectos de reingeniería brindan el momento preciso para especificar el apoyo de la nueva tecnología. 20

Daniel Morris, Joel Brandon-- REINGENIERÍA COMO APLICARLA CON ÉXITO EN LOS NEGOCIOS--Mc GRAW HILL-- Colombia pp 219-221.

2.- REINGENIERIA APLICADA A LOS RECURSOS HUMANOS

El factor humano no puede ser secundario a ningún otro factor en una empresa, el éxito en una empresa dependerá del desempeño de sus trabajadores. La reingeniería debe entrar a funcionar si el negocio se basa en el nivel de desempeño, la reingeniería puede incluso depender más del desempeño de cada quien, si se diseña para lograr un proceso del negocio más eficiente que el anterior.

La Revolución industrial comenzó con el concepto de que el operario de una máquina no necesita de gran destreza y no debía de ser tratado con el respeto correspondiente a un artesano, el punto culminante de la revolución industrial fue el desarrollo de la línea de montaje a comienzos del siglo. Los primeros esfuerzos de la ciencia de la administración, entre ellos el trabajo de Frederick Taylor, reforzaron la idea de que los trabajadores eran parte de una máquina, la ingeniería industrial puede considerarse como la ciencia que ubico al trabajador en el último detalle de trabajo y no dejó absolutamente nada a la voluntad individual.

La reingeniería ha encontrado al mundo de los negocios más o menos del lado de la ingeniería industrial en el conflicto con la ciencia de la administración, llevada a su extremo la reingeniería puede definir cada movimiento del trabajo que se va hacer.

El proyecto de reingeniería puede moderar sus propios enfoques lógicos y mecánicos para trabajar con los valores humanos y con métodos que favorezcan la iniciativa y la flexibilidad individual.

ASPECTOS DEL PERSONAL Y LA REINGENIERIA

Un amplio espectro de temas sobre el personal puede surgir a partir del proyecto de reingeniería: necesidad de vincular personal, entrenarlo, reubicarlo laboralmente, transferirlo, reestructurar parte de la organización.

La importancia de los recursos humanos para el éxito del proyecto de reingeniería hace que esta área deba recibir atención desde el inicio del mismo proyecto, la participación del departamento de personal puede ayudar a identificar problemas mientras se cuenta con el tiempo para solucionarlos, además aporta información relacionada con la planta de personal y ayuda a rediseñar los procesos de negocios, obviamente resulta muy deseable que los nuevos procesos sean compatibles con las políticas corporativas del personal.

CAPITAL HUMANO: EL RECURSO MAS VALIOSO

Cuando el proyecto de reingeniería comience a dirigir los aspectos de personal, el valor del capital humano tomará un nuevo significado, surgirá la conciencia de que la clave para un esfuerzo de reingeniería exitoso está en la fuerza laboral, de modo que el personal será quien se encargará de las tareas de realizar el trabajo de la nueva operación que se debe de tomar en cuenta las siguientes actividades.

- 1.- Definir posiciones y destrezas.
- 2.- Definir una nueva organización.
- 3.- Reubicar al personal.
- 4.- Entrenar y reentrenar.
- 5.- Reclasificar.
- 6.- Retirar (si se requiere)
- 7.- Implementar los cambios.

LOGRAR LA REDUCCIÓN DE COSTO DEL PERSONAL

Antes de analizar los detalles sobre cómo puede hacerse todo el trabajo de personal, antes debe examinarse el referente el costo de conservación del personal, aspecto frecuentemente considerado central en la reingeniería, está puede parecer un enfoque ideal para reducir el personal puesto que cualquier proceso de negocios que aumenta su eficiencia deberá alcanzar resultados elevados con el personal existente, o los mismos resultados con menos empleados sin afectar en ningún caso la calidad.

Un objetivo estratégico más satisfactorio que las reducciones de inmediato puede ser la disminución del tamaño durante un lapso de tiempo dado, utilizando el agotamiento normal del personal en lugar de los despidos, en los costos de vinculación de trabajadores, se propone una reducción planeada y exigible y los únicos costos asociados con el personal continuo son aquellos en los que se habrá incurrido si no se hubiera producido ningún cambio.

Como resulta frecuente que la reubicación del personal sea parte integral, de este enfoque es probable que los costos de entrenamiento aumenten, sin embargo el entrenamiento es mucho menos costoso que la vinculación de personal nuevo.

DEFINIR NUEVOS TRABAJOS

Los esfuerzos de reingeniería habrán producido un nuevo conjunto de procesos de negocios que exigirán cambios en el personal. Existen dos o tres enfoques para organizar el trabajo en labores individuales, unidades, secciones y departamentos.

El primero se fundamenta en la aplicación de las técnicas de diseño de reingeniería en un nivel muy bajo para luego agrupar las tareas en labores, estas en unidades y así sucesivamente.

El segundo consiste en detener el diseño de reingeniería en un nivel más alto y permitir que el personal del nivel de trabajo diseñe la parte restante. Este es un enfoque de participación o sea de administración participativa del tipo que el desarrollo organizacional recomendaría.

REENTRENAMIENTO Y REUBICACION

En proyectos de reingeniería, el reentrenamiento se utiliza como alternativa para retirar a un empleado y contratar a otro.

El reentrenamiento y la reubicación se emplean escasamente en comparación con el retiro de empleados.

Usualmente, el entrenamiento se utiliza para ascender a un empleado de un nivel de capacidad a otro, el diseño de entrenamiento se basa en la disponibilidad de recursos ya que, por lo general se requiere un esfuerzo significativo en el diseño de este tipo de programas de entrenamiento debido al necesario aumento de destrezas que él implica.

El proceso de reingeniería apoya el diseño del entrenamiento aportando los requerimientos detallados del proceso de trabajo, es decir, el conocimiento específico y las condiciones de destreza de cada posición, relacionados, con las actividades de los nuevos procesos.

ENFOQUE SOBRE EL DESARROLLO ORGANIZACIONAL

El desarrollo organizacional es una nueva fuerza que por su probada eficacia se utiliza mucho en la administración de los negocios y cuyas raíces se remontan a los años treinta. 21

Daniel Morris, Joel Brandon-- REINGENIERIA COMO APLICARLA CON EXITO EN LOS NEGOCIOS--Mc GRAW HILL-- Colombia pp 88-101.

3.- REINGENIERIA APLICADA A LOS PROCESOS

DEFINICION DE PROCESO

Se define un proceso como un conjunto de actividades interrelacionadas de trabajo, cada cual con insumos y rendimientos prescritos. Una serie de actividades convierte a los insumos que pueden ser materiales, equipo, otros objetos tangibles o diversos tipos de información, en un rendimiento que se proporciona al receptor.

PROCESOS EN REINGENIERÍA

PROCESOS DE NEGOCIOS

Por proceso de negocios se entiende la serie de actividades que, tomadas en conjunto, producen resultados de valor para el cliente (desarrollo de producto, entrega de ordenes, etc)

PERSPECTIVAS ORIENTADAS AL PROCESO

- La reingeniería se aplica a procesos y no a organizaciones.
- Proceso.
 - Colección de actividades empresariales que crean valor para el cliente
 - Transformación de entradas en salidas: estado de cambio.
 - Énfasis en el cliente y en resultados, no en mecanismos: Es más importante lo se ha obtenido de lo que se ha hecho.
- Procesos comunes
 - Del concepto al diseño: Desarrollo de producto.
 - Del mercado meta a la propuesta: Captación de clientes.
 - De la propuesta al pedido: Captación de pedidos.
 - Del pedido al pago: Cumplimiento de órdenes.
 - De la demanda a la solución. Servicio.
- Los procesos son el corazón de una organización, son la manera de crear, agregar y entregar valor a los clientes; ellos representan el trabajo real de la empresa, sin importar que nadie se percate de ellos.
- En la mayoría de las organizaciones tradicionales (funcionales), los procesos están fragmentados, son invisibles, no tienen nombre, y no son administrados; inevitablemente su desempeño es pobre.
- El pensamiento orientado a procesos es diferente.
 - Orientación interfuncional y a resultados, requiere un nuevo vocabulario y una nueva perspectiva.

Así es posible definir desde una perspectiva de reingeniería al proceso por medio de cuatro funciones claves.

PERPECTIVAS ORIENTADAS AL PROCESO

- El enfoque a procesos es esencial para la calidad, orientación al cliente, flexibilidad, velocidad, servicio y reingeniería.

El centro de la administración de un negocio es la administración de sus procesos.

- Una organización no se define por sus productos y servicios, sino por sus procesos.

Los procesos bien estructurados son fácilmente medibles en términos de tiempo y costo asociados con su ejecución. Las entradas y salidas pueden ser evaluadas en términos de su utilidad, consistencia, variabilidad y defectuosidad, además de otros factores. Estas medidas nos permiten establecer estándares que deberán ser el criterio de evaluación de los resultados de reingeniería.

El enfoque a procesos implica ver la organización desde el punto de vista del cliente. Los procesos son la estructura por el cual la organización genera valor para el cliente de manera que una buena medida de desempeño de un proceso es la satisfacción del cliente lograda con la salida del proceso. El cliente es el árbitro final. por lo que debe estar representado en todas las fases de un programa de reingeniería.

Los procesos necesitan un dueño que sea el responsable de su diseño y ejecución y que asegure que las necesidades del cliente sean satisfechas. La dificultad de definir un dueño de proceso radica que el proceso cruza varias fronteras de autoridad y poder organizacional.

Los dueños de procesos deben ser vistos como una estructura adicional o alternativa de la estructura anterior, que durante periodos de cambio radical toma precedencia sobre la estructura anterior.

De otra forma los dueños de procesos no tendrían la autoridad necesaria para implantar un nuevo diseño que viole la estructura organizacional actual y que cambie la forma de cómo las cosas se llevan a cabo.

La definición de procesos se aplica para pequeñas y grandes empresas, para todo conjunto de actividades que sirven al cliente o para las actividades de una simple demanda de información.

IDENTIFICACION DE PROCESOS

- Comenzar con los procesos del cliente y las interacciones con la empresa: *definir el negocios desde el punto de vista del cliente.*
- Identificación de los procesos del cliente.
- Comenzar a partir de las necesidades del cliente y determinar lo que se necesita para cubrirías.
- Salidas y entradas deben corresponder a cosas reales y tangibles,
- Comenzar con entradas y salidas (inventar el nombre hasta el final)
- Hacer énfasis en lo esencial (identificar las entradas que el proceso verdaderamente requiere).
- Enfocarse a objetivos más que acciones.
- Usar verbos activos y que son fáciles de retener.
- Mantener simplicidad.

IDENTIFICACION DE PROCESOS

- Qué procesos existen.
- Como se interrelacionan.
- Como los procesos corresponden a áreas funcionales
- Decir lo que significa desempeño.
- Como cada proceso contribuye a alcanzar los objetivos estratégicos.
- Quienes están involucrados en cada proceso.
- Qué recursos necesita cada proceso.

- 1.- PUNTOS TERMINALES
- 2.- TRANSFORMACIONES.
- 3.- RETROALIMENTACIÓN.
- 4.- REPETIBILIDAD.

1.- PUNTOS TERMINALES

Es posible definir los puntos terminales de un proceso como los insumos y rendimientos los cuales se dividen en cuatro categorías:

- 1.- INSUMOS
- 2.- RENDIMIENTOS.
- 3.- CLIENTES.
- 4.- EVENTO CATALIZADOR.

Los *insumos* del proceso pueden ser equipo, materiales, método o el entorno necesario para la fabricación de bienes y servicios del proceso. En el otro extremo del mismo se encuentran los *rendimientos*, estos son los bienes o servicios que genera el proceso.

El tercer tipo de punto terminal son los *clientes* que son los usuarios de los bienes o servicios que produce el proceso. Los clientes son los jueces finales de la calidad de los rendimientos del proceso. El tipo de punto terminal es el *evento catalizador* que señala el inicio del proceso, así como establece el límite inicial del proceso.

2.- TRANSFORMACIONES

La función de transformación de un proceso puede clasificarse en tres categorías.

- 1.- FÍSICA
- 2.- DE UBICACIÓN.
- 3.- DE TRANSACCIÓN.

Una *transformación física* modifica algún artículo tangible, como las materias primas o artículos semiterminados. Guardando una estrecha relación con la transformación física se encuentra *la transformación de ubicación*, esta también modifica los artículos físicos. Sin embargo la transformación de ubicación modifica solo la ubicación de los objetos o materiales y no a éstos en forma física.

El tercer tipo de *transformación la transaccional*, supone la modificación de bienes intangibles, estos incluyen las transferencias electrónicas de dinero en los bancos, la venta de valores en las casas de bolsa o el ensamble de datos de investigación de mercados por parte de los anunciantes.

3.- RETROALIMENTACION

La retroalimentación supone los canales de evaluación y comunicación por los que se modifican o corrigen las actividades de transformación, para mantener los atributos deseados de rendimiento, dicha retroalimentación puede asumir muchas formas. La retroalimentación asegura que el proceso es eficaz, eficiente y alcanza el rendimiento deseado, la retroalimentación se divide en cinco categorías.

- 1.- NECESIDADES Y ESPECTATIVAS DEL CLIENTE.
- 2.- OBJETIVOS ESPECIFICOS DEL CLIENTE.
3. LA VOZ DEL CLIENTE.
- 4.- OBJETIVOS ESPECIFICOS DEL PROCESO.
- 5.- LA VOZ DEL PROCESO.

Las primeras tres categorías de retroalimentación supone la información del rendimiento del proceso, las *necesidades y expectativas del cliente* son los atributos del rendimiento del proceso, los *objetivos del cliente* son la traducción de sus expectativas y necesidades en características específicas y cuantificables, la *voz del cliente* es el mecanismo de retroalimentación por el cual se mide la satisfacción de los clientes ante el bien o servicio.

Las últimas dos categorías de retroalimentación involucran la información interna del proceso. Los objetivos específicos del proceso son aquellas metas que éste debe lograr para satisfacer las necesidades y expectativas del cliente, la voz del proceso proporciona información para medir y examinar el proceso contra los objetivos específicos de éste.

4.- REPETIBILIDAD

La característica final del proceso, la repetibilidad, implica que un proceso puede ejecutarse con regularidad de la misma manera sin variaciones en el rendimiento. Algunos procesos son continuos, en tanto que otros operarán en ciclos o en forma intermitente.

CARACTERISTICAS DEL PROCESO

En tanto que el proceso tiene transformaciones de naturaleza física, de ubicación o transaccionales, tiene 10 características en común.

- 1.- TITULARIDAD DEFINIDA CON CLARIDAD.
- 2.- LIMITES
- 3.- CAPACIDAD.
- 4.- DOCUMENTACIÓN.
- 5.- PUNTOS DE CONTROL.
- 6.- EFICACIA
- 7.- EFICIENCIA.
- 8.- FLEXIBILIDAD.
- 9.- MEDIDAS.
- 10.- ACCIONES CORRECTIVAS.

TITULARIDAD DEFINIDA CON CLARIDAD

En forma tradicional, la titularidad de los procesos físicos y de ubicación ha sido clara y explícita. El propietario del proceso era el gerente del departamento. En años recientes la titularidad de procesos se ha desplazado en forma gradual hacia los grupos facultados y los equipos autodirigidos de trabajo.

LIMITES

Los límites son el principio y el fin de un proceso. Los procesos físicos y de ubicación tienen límites claramente bien definidos, el rendimiento final e insumos que requieren estos procesos son claros e inequívocos. Sin embargo los límites de los procesos transaccionales son más difíciles de identificar.

CAPACIDAD

La capacidad es la tasa de rendimiento del proceso. Por lo general se expresa en términos de diseño o de capacidades teóricas y reales.

DOCUMENTACIÓN

La documentación es un registro detallado del flujo de trabajo en proceso, es posible registrarla con gran detalle. La documentación proporciona un punto de referencia desde el cual es posible medir la repetibilidad de un proceso y proporciona un parámetro básico para medir cualquier cambio.

PUNTOS DE CONTROL

Los puntos de control regulan la calidad del trabajo o brindan retroalimentación, se establecen para administrar la variación natural que ocurre en los procesos físicos.

EFICACIA

La eficacia difiere de la retroalimentación en que mide a ésta contra los objetivos del proceso, la eficacia evalúa mejor por medio de mediciones, internas y externas. Las mediciones internas deben reflejar los requerimientos del cliente, las mediciones externas deberán reflejar los requerimientos internos y externos.

EFICIENCIA

La eficiencia es una medición del rendimiento contra los recursos que requiere el logro de tal rendimiento. Refleja la productividad de las operaciones internas y eficacia de los recursos que se emplean en el proceso. Una medición tradicional de eficiencia es la relación del rendimiento a la capacidad de un proceso.

FLEXIBILIDAD

La flexibilidad se refiere a la capacidad del proceso para ajustarse a los cambios, ya sean tecnológicos o de rendimiento.

Además, la flexibilidad comprende la respuesta de un proceso a las variaciones como requerimientos de rendimiento, limitantes internas y calidad de los insumos. Un proceso es flexible si es posible modificarlo para enfrentar los nuevos requerimientos sin variaciones importantes.

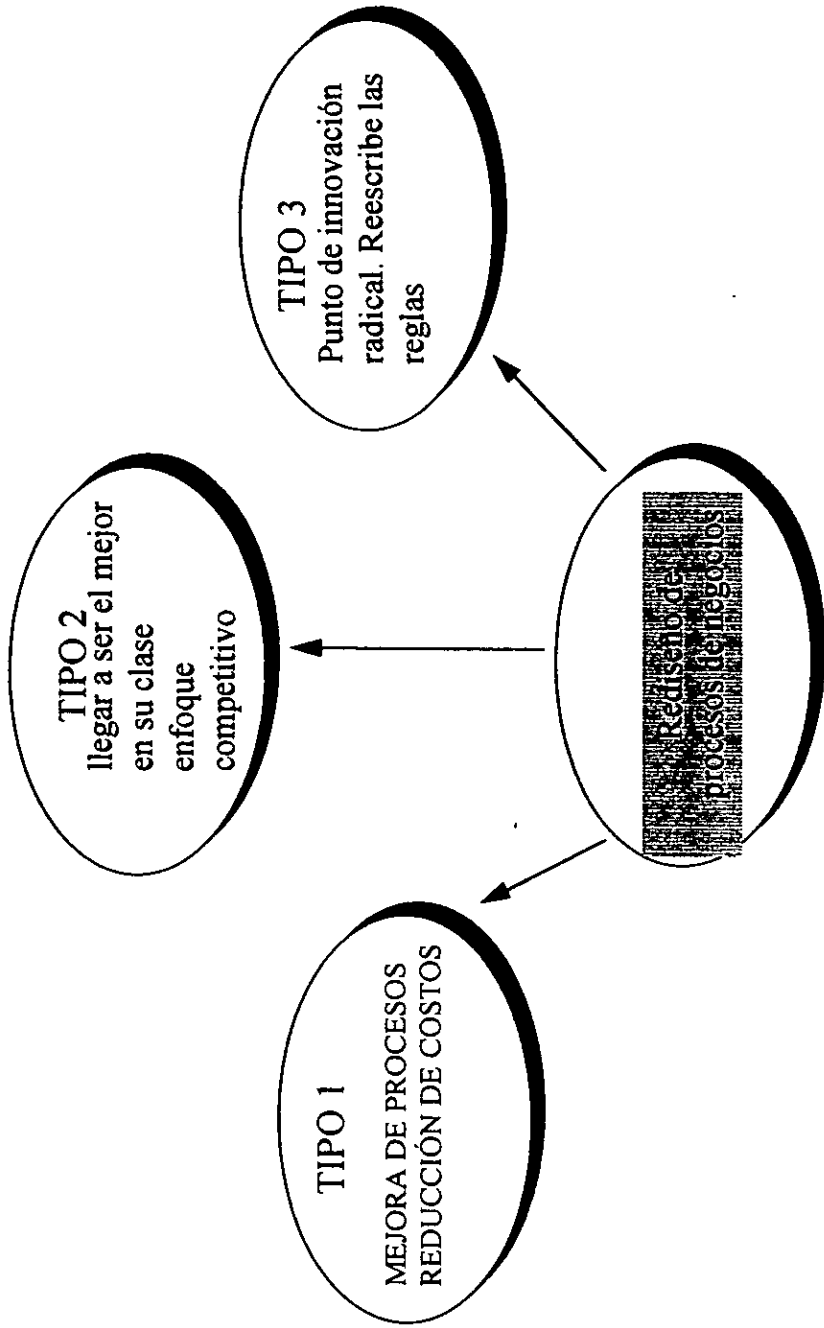
MEDICIONES

Las mediciones proporcionan una base estadística para controlar el flujo de trabajo y administrar la variación. En otras palabras, proporcionan una base para la retroalimentación. Las mediciones continuas son inherentes a cualquier proceso bien dirigido, ya que verifican que el producto cumplirá las especificaciones.

ACCION CORRECTIVA

La acción correctiva es la que se requiere para corregir las variaciones naturales en un proceso. En un proceso bien diseñado y administrado, la retroalimentación interna de las mediciones, en uno o más puntos de control, identifica la necesidad de la acción correctiva antes de producir artículos de calidad inferior. El proceso se ajusta con rapidez para corregir las variaciones, y la eficacia y eficiencia del proceso no sufren a pesar de las variaciones naturales.

Comprensión de los procesos



CAPITULO III

COMO SE APLICA LA REINGENIERÍA EN EL AMBITO
DEL CONTADOR PÚBLICO

3.1 AREAS DE APLICACIÓN DE LA REINGENIERÍA EN EL QUEHACER DE LA CONTABILIDAD

El contador público y su profesión como parte de una sociedad y como elemento dinámico de las organizaciones que generan la economía y con ella las finanzas, la comercialización y la propia administración, enfrenta el reto de los cambios en su actitud, preparación y cultura, para no permanecer al margen, sino avanzar tan rápido, eficaz y eficientemente como la dinámica mundial lo requiera.

Tradicionalmente se considera que el contador público se desempeña en los siguientes sectores:

- a) Empresarial
- b) Gobierno.
- c) Práctica externa.
- d) Docencia.

Sin embargo, actualmente estos sectores se amplían y trascienden las barreras geográficas; en la actualidad y cada vez más intensamente estos ámbitos se hacen internacionales y tienden a proyectarse paralelamente a la expansión a los mercados, la globalización de las economías y la libre empresa.

En consecuencia en el presente es necesario incursionar en las estructuras de las empresas transnacionales, en otros sistemas de gobierno y sus economías, tomando en cuenta los sistemas fiscales y financieros de esos países.

El escenario mundial tan vertiginoso y dinámico propicia que los sectores tradicionales de actuación del contador público se amplíen más allá de las fronteras de un país.

De esa manera el sector empresarial con sucursales o filiales en diversos países con capitales multinacionales, con productos y servicios a diversos mercados propician que la contaduría sea internacional y que el contador público actúe con una visión internacional los proyectos gubernamentales ya no son privativos de un solo país ahora los gobiernos se coordinan y vinculan para vigilar la aplicación y cumplimiento de la normatividad legal y fiscal.

Por otra parte, ñas firmas o despachos internacionales independientes tienen que ampliar sus servicios a mercados internacionales, emitiendo dictámenes, informes, asesorías y otros servicios que utilizan clientes de otros países al mismo tiempo.

Es posible que la docencia también se amplien a los ámbitos internacionales, de esa manera, los profesores de un país puedan impartir cátedra en otros sobre temas de interés de esos países; en otras palabras el intercambio académico de profesores y alumnos tendrá que intensificarse en el futuro para interactuar en cursos, seminarios, proyectos de investigación creación de materiales didácticos, etc.

CULTURA PROFESIONAL INTEGRAL

La ampliación de los ámbitos en que se desempeña el contador público del presente y del futuro, trae consecuentemente la necesidad de que se adquiera una cultura profesional integral.

El nuevo profesional además de los conocimientos básicos que soportan la profesión deben complementarlos con el conocimientos de otras especializaciones afines, de tal manera que su formación resulte multidisciplinaria, con objeto de lograr una visión más integral de los fenómenos macroeconómicos mundiales.

Por tal razón, dicha cultura profesional multidisciplinaria debe integrarse de la manera siguiente:

1.- Preparación y desarrollo académicos de alta calidad en aspectos generales incluyendo temas como los siguientes:

- Idiomas.
- Dominio del uso de computadoras y redes de computo.
- Telecomunicaciones y tecnología digital.
- Geografía política y economía mundial.
- Información sobre tratados, bloques económicos y organismos mundiales.
- Macroeconomía y mercadotecnia.
- Contabilidad internacional.
- Contabilidad ambiental.

FORMACIÓN Y DESARROLLO HUMANISTICO SOLIDOS

El contador público trabaja con personas, para personas y entre personas, ya que sus servicios repercuten en grupos humanos específicos tal es el caso de los clientes, cuando trabaja independientemente; con los componentes de un organigrama, cuando trabaja en una organización; cuando labora en el sector gubernamental sus servicios trascienden a ese grupo y a toda la sociedad.

Donde quiera que actúe sus acciones repercutirán ante los colegas, las instituciones y en consecuencia, a la sociedad.

Por todo lo anterior, proponemos que el contador público amplie sus conocimientos de información de lo siguiente:

- Conocimientos fundamentales de las ciencias de la conducta humana individual y en grupo
- Desarrollo de un programa de crecimiento rumbo a la calidad personal.

DESARROLLO PROFESIONAL AL AMPARO DE LAS INSTITUCIONES COLEGIALES NACIONALES E INTERNACIONALES

Estas instituciones se rigen bajo los siguientes aspectos:

- Código de ética profesional.
- Normas técnicas estandarizadas en los países involucrados en tratados, bloques económicos.

Continua y permanentemente actualización en conocimientos, habilidades y técnicas, conforme a los avances científicos, tecnológicos y la demanda social.

NUEVO PERFIL DEL CONTADOR PUBLICO

Todo lo anterior, da como resultado un nuevo o renovado perfil del profesional de la contaduría pública, ya que debe tender hacia la calidad integral.

A) EN CUANTO A SU PREPARACION: Con base en una autentica y probada vocación elegida seguida de una brillante escolaridad hasta culminar en la obtención formal de los documentos o certificados que le acrediten en su país y en el extranjero para ejercer la profesión con éxito debe mantenerse continua y permanentemente actualizado conforme a las demandas sociales y los avances científicos y técnicos.

B) EN CUANTO A SU DESEMPEÑO PROFESIONAL: Con fundamento en una formación general primero y luego en una especialización o en conocimientos sólidos y profundos en la misma deberá ser constante y ordenada; claro en sus mensajes orales o escritos; oportuno y puntual en la emisión de reportes, informes, comentarios, análisis y mensajes de asesoría o asistencia a las organizaciones.

C) EN CUANTO A SU PERSONA: Habrá de matizar toda su actuación con la cortesía, el entusiasmo, la serenidad, la comprensión y en general con todos aquellos rasgos humanos que le hagan accesible y le proporcionen armonía en el núcleo social para el que sirve y consigo mismo.

D) EN CUANTO A SU ÉTICA: El Contador Público debe guiarse en el “deber ser” y de esta manera se apegará a los Códigos de Ética de las Instituciones a las que se encuentra afiliado sin olvidar los Códigos, Leyes y Normas Mundiales, también sin olvidar aquellas normas o reglas que no se encuentran escritas, pero que al partir del sentido común con la conciencia moral claman su aplicación, toda vez que pueden ser esenciales para la armónica y eficaz convivencia humana.

LA ÉTICA DEL NUEVO CONTADOR PUBLICO

Hace poco que los deberes éticos del Contador Público se circunscribían a un ámbito nacional y sólo en su carácter de agremiado a una agrupación de profesionales, en México al I.M.C.P. Hoy en día con los fenómenos socioeconómicos mencionados, se hace necesario que el Contador Público no sólo observe estrictamente la ética conforme a las repercusiones en su país sino que habrá de tomar en cuenta aquellas sociedades que recibían la repercusión de sus servicios, tales como la cuenca del Pacífico en general y en particular para Canadá, U.S.A. y México por lo que se refiere al T.L.C.

Por tanto, para que el Contador Público, cumpla con la ética profesional deberá:

- Responder ante las sociedades del país y otros países.
- Dominar aspectos de otras economías, mercados y sistemas políticos nacionales e internacionales.
- Guardar el secreto profesional ante núcleos internacionales.
- Se mantendrá discreto y respetuoso ante los Colegas, las empresas y la patria.
- Deberá actuar con la independencia profesional, honradez y confiabilidad.

EDUCACION Y DESARROLLO

Todo este panorama de innovación nos lleva a poner énfasis en la enseñanza de la Contaduría Pública. Cada país tiene un plan de estudios, el perfil del profesional que desea formar, en cual se basa en las necesidades de este país; bajo todo ese proceso y la normatividad propia se obtiene el nuevo profesional.

Con los cambios y orientaciones de la economía y de los mercados internos así como la apertura de economías y hasta de ideologías, es necesario pensar también en una apertura académica, con objeto de hacer adecuaciones a los planes y programas de estudio, en el sentido de tal vez homogenizarlos o complementarlos, tomando en cuenta los otros países sobre todo, los involucrados en un bloque, acuerdo o tratado.

Podría pensarse posiblemente en tener planes y programas estandarizados; o bien, incluir asignaturas del interés de los otros países o tal vez buscar las equivalencias, con objeto de habilitar a todos los profesionistas para que indistintamente ejerzan la profesión, en un país o en otro.

Por otra parte, es conveniente que cada vez se haga uso de la más alta tecnología de apoyo académico, para la formación de los estudiantes, vinculando estrechamente la teoría del aula con la práctica.

Las telecomunicaciones pueden resultar muy eficaces para resolver distancias y llegar a grandes masas de estudiantes pero, sobre todo, las avanzadas tecnologías pueden contribuir eficazmente al proceso enseñanza-aprendizaje, convirtiéndolo en más rápido, eficaz y ameno.

El que los estudiantes aprendan a dialogar con las computadoras en diferentes idiomas y la creación de softwares para resolver necesidades concretas, puede ser una habilidad de gran utilidad para el estudiante.

Por otra parte, la dinámica de los cambios es tan rápida, que los conocimientos se vuelven obsoletos también rápidamente y lo que ahora conocemos, al día siguiente o poco tiempo después, ya es superado por el avance de la Ciencia y la Tecnología. Esto nos obliga y conduce a la revisión constante de los planes de estudio; de las necesidades sociales y a la permanente actualización profesional. *23 Organó Oficial de I.M.C.P.-*

ARTICULO EL CONTADOR PÚBLICO DEL SIGLO XXI-- C.P José de Jesús Vazquez Bonilla.

3.2 QUE DEBE HACERSE Y EVITARSE PARA TENER EXITO AL APLICAR LA REINGENIERIA

LO QUE DEBE HACERSE:

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

1.- HABILIDAD PARA ORIENTAR EL PROCESO DE REINGENIERIA DE ACUERDO CON UNA METODOLOGIA SISTEMATICA Y AMPLIA.

2.- ADMINISTRACION COORDINADA DEL CAMBIO PARA TODAS LAS FUNCIONES DEL NEGOCIO QUE SE VEAN AFECTADAS

- 3.- HABILIDAD PARA EVALUAR, PLANEAR E IMPLEMENTAR EL CAMBIO SOBRE UNA BASE CONTINUA
- 4.- HABILIDAD PARA ANALIZAR EL IMPACTO TOTAL DE LOS CAMBIOS PROPUESTOS.
- 5.- HABILIDAD PARA VISUALIZAR Y SIMULAR LOS CAMBIOS PROPUESTOS.
- 6.- HABILIDAD PARA UTILIZAR ESTOS MODELOS; SOBRE UNA BASE CONTINUA
- 7.- HABILIDAD PARA ASOCIAR ENTRE SI TODOS LOS PARAMETROS ADMINISTRATIVOS DE LA COMPAÑIA

Sin el cumplimiento de alguna de estas siete condiciones, la reingeniería se hace difícil de pronosticar y administrar, al igual que se restringe a disponer solamente de una pequeña fracción de sus beneficios potenciales.

1.- METODOLOGIA SISTEMATICA PARA LA REINGENIERIA: Debe utilizarse siempre un enfoque totalmente sistemático para rediseñar los procesos de negocios. Además, esta metodología siempre debe comenzar con la elaboración de diagramas detallados del actual proceso de negocios.

2.- ADMINISTRACION COORDINADA AL CAMBIO: Las operaciones de negocios deben responder a los cambios iniciados por cuatro fuerzas: Competencia, Regulación, Tecnología y Mejoras Continuas. Para una mejor reacción ante el cambio, una operación debe ser flexible y estar diseñada para modificaciones sobre la marcha.

La Reingeniería representa una respuesta sistemática al cambio y si se aplica de manera apropiada, se convierte en una metodología de cambio, un enfoque estándar para modificar operaciones.

Como tal, incluir muchos componentes del negocio como marketing, finanzas, contabilidad, tecnología de información e inclusive la planta física. La necesidad de coordinar todos los factores involucrados en el cambio corporativo es de vital importancia.

El enfoque más eficaz consiste en ubicar la labor de reingeniería y todas las otras actividades de cambio en un marco general de administración.

3.- CONTINUIDAD EN EL CAMBIO: La reingeniería de procesos de negocios se encuentra, casi siempre, con dos problemas muy difíciles. El primero resulta del tamaño mismo de los proyectos: tienden a ser muy grandes, la gerencia se siente intimidada, con justificación, ante los proyectos de reingeniería que parecen arriesgar el destino de la compañía. Además, algunos proyectos requieren un lapso muy largo de tiempo que no permite oportunamente apreciar sus efectos ni solucionar los problemas inmediatos.

La segunda dificultad que parece inherente a la reingeniería está relacionada con el breve tiempo durante el cual las mejoras proporcionarán una ventaja competitiva.

Para ambos problemas existe una solución. La reingeniería puede desarrollarse sobre una base continua. En lugar de tratar de implementar un proyecto de gran envergadura que reestructure toda la corporación, puede iniciarse una serie de proyectos más pequeños que alteren la empresa paulatinamente. Este enfoque no sólo reduce el riesgo y la demora en percibir las utilidades sino que permite a la compañía mantenerse de manera continua y simultánea con su competencia, las disposiciones gubernamentales y el ambiente cambiante de los negocios.

La reingeniería continuada permite que el programa de calidad de la compañía y el proceso de reingeniería se integren completa y eficazmente hecho que refleja otra ventaja de este enfoque.

4.- ANALISIS DEL IMPACTO: Dado que los procesos cruzan líneas organizacionales, un enfoque de reingeniería debe proveer la habilidad para analizar el impacto que los cambios de cualquier proceso tendrán en todas las unidades organizacionales. Además resulta trascendental contar con la capacidad para prever el impacto de cualquier cambio en todos los procesos asociados de la empresa considerada en su totalidad, ya que normalmente los procesos interactúan entre sí.

Para hacerlo, es necesario comprender todas las relaciones entre organización, operación, funciones de negocios, planeación, políticas, recursos humanos y apoyo de los servicios de información. Con base en estas relaciones, cualquier cambio puede seguirse a través de sus asociaciones para determinar el impacto potencial total de una acción propuesta.

5.- MODELOS Y SIMULACION: Para el esfuerzo de reingeniería resulta fundamental la capacidad de simulación de los cambios que se proponen, pues este recurso permite el ensayo y la comparación de cualquier número de diseños alternativos.

Esta capacidad se basa en la aplicación de los modelos de procesos de negocios y de algún método que pueda evaluar los costos y utilidades de cada diseño sugerido. De hecho, un sistema computarizado es una manera más fácil para simular alternativas.

6.- CONTINUAR EL USO DE DISEÑOS: Los diseños trazados para los nuevos procesos de negocios no deben utilizarse solamente durante la implementación de los mismos, para luego descartarlos, ni archivarse en un estante para que acumulen polvo y se vuelvan obsoletos. Los costos del proceso de reingeniería son demasiado altos y los diseños demasiado valiosos.

Los diseños y los modelos de reingeniería se utilizan obviamente para respaldar los esfuerzos futuros en este campo. Si se implementa una iniciativa de Calidad Total, la compañía necesita cambiar sus medidas de control, estas actividades deben desarrollarse siguiendo los métodos de reingeniería y toda la documentación debe actualizarse.

Una segunda y menos obvia aplicación de los diseños es el apoyo a las operaciones diarias de negocios, pues ellos contienen información que puede ser útil en la toma de decisiones operacionales habituales, en el entrenamiento y en el control del desempeño laboral.

7.- ASOCIACION DE LOS PARAMETROS DE ADMINISTRACION CORPORATIVA: Para comenzar el proceso de reingeniería, el equipo del proyecto requiere acceso rápido a toda la información relacionada con los procesos de negocios servicios en que se va a trabajar, a los planes de la compañía, los sistemas de información utilizados, los organigramas, la declaración de la misión de la empresa y la descripción de la empresa y la organización laboral. Tan importante como los datos para el proyecto, es la relación entre estos aspectos, el enfoque de reingeniería, por lo tanto, debe tener la capacidad para reunir y combinar esta información administrativa.

No obstante como la compañía se encamina hacia una competencia creciente, la necesidad de triunfar con la aplicación de la reingeniería es mayor que en cualquier momento del pasado.

Para lograr éxito los paradigmas relacionados con los nuevos proyectos de reingeniería deben encaminarse. 24 *Daniel Morris, Joel Brandon-- REINGENIERÍA COMO APLICARLA CON ÉXITO EN LOS NEGOCIOS--Mc GRAW HILL-- Colombia pp 12-15.*

El nuevo paradigma de la reingeniería aplicada a los negocios se basa en los siguientes principios:

- 1.- La calidad solamente se puede alcanzar a través de un proceso de mejoramiento continuo; es inútil tratar de alcanzar la perfección en un solo paso.
- 2.- El cambio mismo debe mirarse como un proceso continuo, una vez que se a comenzado, la compañía nunca debe detener la evolución.
- 3.- Los cambios propuestos deben evaluarse a través de modelos y caracterizarse solo como la diferencia entre la operación actual y un nuevo diseño operacional
- 4.- Los esfuerzos de cambio deben basarse en el entendimiento detallado de los procesos de la compañía.
- 5.- Las iniciativas de calidad pueden instaurarse, únicamente construyéndola dentro de la trama de cada proceso.
- 6.- La eficiencia y la reducción de costos se logran en verdad a través de la destrucción del despilfarro.
- 7.- La técnica del modelamiento que se utiliza debe apoyar el modelamiento dinámico; los modelos deben estar en capacidad de cambiar una forma controlada.

Por otra parte para que cada proyecto de reingeniería tenga éxito debe basarse en:

- 1.- Un firme compromiso, a largo plazo que parta del nivel directivo más antiguo.
- 2.- La comprensión del proceso y del flujo de trabajo de la compañía.
· identificación de las relaciones entre los departamentos.
- 3.- Información relacionada con los procesos e negocios que responda las seis.
interrogantes básicas: quién, cuando, donde, como , que y porque.
- 4.- La comprensión de la estrategia corporativa, sus metas y sus problemas,
- 5.- La definición de los problemas operacionales y de producción.
- 6.- El empleo de los modelos fluidos para la operación.
- 7.- Un entendimiento del cambio y como utilizarlo en calidad de aliado.
- 8.- La comprensión de la tecnología actual y su importancia incluyendo:
 - a) Equipo de producción
 - b) Equipo de comunicaciones y redes.
 - c) Equipo de computación.-
 - d) Software de sistemas y archivos de datos.
- 9.- La comprensión de la cultura corporativa.
- 10.- La comprensión del efecto de onda del cambio y la habilidad para predecir el impacto de todos los cambios

25 *Daniel Morris, Joel Brandon-- REINGENIERÍA COMO APLICARLA CON ÉXITO EN LOS NEGOCIOS--Mc GRAW HILL-- Colombia pp 72-73.*

LO QUE DEBE EVITARSE PARA TENER EXITO EN EL PROCESO DE REINGENIERÍA

A pesar de los casos de éxito alcanzados por algunas empresas, otras compañías que se inician en la reingeniería no logran nada y terminan sus esfuerzos precisamente en dónde comenzaron, sin haber hecho ningún cambio significativo, sin haber alcanzado ninguna mejora importante en rendimiento y fomentando más bien el escepticismo de los empleados con otro programa ineficaz de mejoramiento del negocio, se calcula no científicamente que entre el 50 y el 70 % de las organizaciones que acometen un esfuerzo de reingeniería no logran los resultados espectaculares que buscaban.

A pesar de todo , aun cuando con frecuencia la reingeniería fracasa, no es una actividad de alto riesgo porque la clave del éxito está en el conocimiento y en la habilidad, no en la suerte, si se conocen las reglas y se evitan los errores, se tienen todas las posibilidades de triunfar, en la reingeniería se cometen una y otra vez los mismos errores de manera que lo primero que hay que hacer es reconocer esas equivocaciones comunes y evitarlas:

CATALOGO DE LA MAYOR PARTE DE LOS ERRORES COMUNES QUE LLEVAN A LAS EMPRESAS A FRACASAR EN LA REINGENIERÍA

- 1.- Tratar de corregir un proceso en vez de cambiarlo.
- 2.- No concentrarse en los procesos
- 3.- No olvidarse de todo lo que no sea reingeniería de procesos.
- 4.- No hacer caso de los valores y las creencias de los empleados.
- 5.- Conformarse con resultados de poca importancia.
- 6.- Abandonar el esfuerzo antes de tiempo.
- 7.- Limitar de antemano la definición del problema y el alcance del esfuerzo de reingeniería.
- 8.- Dejar que las culturas y las actitudes corporativas existentes impidan que empiece, la reingeniería
- 9.- Tratar de que la reingeniería se haga de abajo para arriba.

- 10.- Confiarle el liderazgo a una persona que no entiende la reingeniería.
- 11.- Escatimar los recursos destinados a la reingeniería.

- 12.- Enterrar la reingeniería en medio de la agenda corporativa.
- 13.- Disipar la energía en un gran número de proyectos.
- 14.- Tratar de rediseñar cuando el director ejecutivo le faltan solo dos años para jubilarse..
- 15.- No distinguir la reingeniería de otros programas de mejora.
- 16.- Concentrarse exclusivamente en diseño.
- 17.- Tratar de hacer la reingeniería sin volver a alguien desdichado.
- 18.- Dar marcha atrás cuando se encuentra resistencia.
- 19.- Prolongar demasiado el esfuerzo.

1.- TRATAR DE CORREGIR UN PROCESO EN VEZ DE CAMBIARLO.-

La manera más obvia de fracasar en reingeniería es no rediseñar sino efectuar cambios en los procesos y llamarlos reingeniería. Este término ha adquirido últimamente cierto aire de buen tono y se aplica a toda clase de programas que en realidad no tienen nada que ver con la necesidad radical de rediseño del negocio.

Aunque los procesos existentes sean la causa de los problemas de una empresa, son en la mayoría familiares, la organización se siente más cómoda con ellos y la infraestructura en que se sustentan ya está instalada y parecer mucho más fácil y “sensato” tratar de mejorarlos que descartarlos del todo y empezar otra vez. El mejoramiento incremental es el camino de menor resistencia en la mayoría de las organizaciones.

También es la manera más segura de fracasar en la reingeniería de empresas.

2.- NO CONCENTRARSE EN LOS PROCESOS.-

“Trabajo en equipo” y “facultar” son dos abstracciones y generalidades muy vagas que describen características o atributos que uno quisiera ver en una organización, pero no hay ninguna manera directa de alcanzarlos, son consecuencias de diseños de procesos y son “lo que se puede realizar en ese contexto” ¿Como se puede empezar a trabajar en facultar al personal si no es mediante la arquitectura de los procesos de trabajo?.

“Innovación también es resultado de procesos bien diseñados, no una cosa en sí misma, la falla de esta compañía en sus esfuerzos, y de otros intentos por el estilo en otras partes, estuvo en no haber adoptado una perspectiva de procesos en el negocio, sin esto los

esfuerzos de mejorar un negocio equivalen a reacomodar las funciones o tareas cuando la compañía se esta hundiendo.

3.- NO OLVIDARSE DE TODO LO QUE NO SEA REINGENIERIA DE PROCESOS.-

Un esfuerzo de reingeniería genera cambios de muchas clases, hay que rediseñar las definiciones de oficios, las estructuras organizacionales, los sistemas administrativos, todo lo que se relaciona con procesos para conservar un diamante coherente del sistema de negocios. Hasta los gerentes que ansían una radical reingeniería de procesos se asustan ante la magnitud de los cambios que para ello se requieren, con frecuencia se encuentra esta situación.:

Un alto administrador le encarga a un equipo de reingeniería que produzca mejoras definitivas para un proceso que está causando problemas, algún tiempo después, el equipo le presenta un concepto realmente trascendental que. El ejecutivo se estremece de felicidad, el equipo procede entonces a explicarle que para el proceso de reingeniería se requiere un nuevo sistema de calificación de oficios, consolidación de muchos departamentos, redefinición de la autoridad administrativa y un estilo distinto de relaciones laborales. El alto ejecutivo se estremece otra vez, pero no de felicidad. "Les pedí a ustedes que reduzcan los costos y los errores" dice "no que rehagan la compañía. Entonces el equipo generalmente se disuelve, y de su gran concepto de transformación no se vuelve a hablar pero precisamente lo que significa rediseñar es rehacer la compañía.

5.- CONFORMARSE CON RESULTADOS DE POCA IMPORTANCIA.-

Para lograr grandes resultados se requieren grandes aspiraciones y una prueba crítica de éstos se presenta en el punto en que, durante el curso de la reingeniería, alguno sugiere que un cambio modesto haría funcionar el proceso, 10% mejor y prácticamente sin costo adicional, en contraposición a las penosas alteraciones y sufrimientos que crea la reingeniería, es grande la tentación de seguir el sendero más fácil y contentarse con la mejora marginal, pero a la larga ésta no es tal mejora sino más bien perjuicio.

Las mejoras marginales, por regla general, complican más el proceso corriente y posteriormente dificultan más entender cómo funcionan las cosas en realidad. Todavía peor es que, haciendo inversiones adicionales de tiempo o capital en un proceso actual, se aumenta la renuencia de la administración a descartar totalmente dicho proceso, lo más

nocivo es que las medidas marginales refuerzan una cultura de incrementalismo y hacen de la compañía una entidad poco valerosa.

6.- ABANDONAR EL ESFUERZO ANTES DE TIEMPO.-

Algunas compañías abandonan la reingeniería o reducen sus metas originales al primer síntoma de un problema, pero también hay empresas que suspenden su esfuerzo de reingeniería a la primera señal de éxito., apenas tienen algo que mostrar por su trabajo y sufrimiento, pero, el éxito inicial se convierte en una excusa para volver a la vida fácil del negocio de costumbre, en ambos casos, la falta de perseverancia priva a la compañía de los grandes beneficios que podrían obtener más adelante.

7.- LIMITAR DE ANTEMANO LA DEFINICION DEL PROBLEMA Y EL ALCANCE DEL ESFUERZO DE REINGENIERIA.-

Un esfuerzo de reingeniería está condenado de antemano al fracaso cuando, antes de empezar, la administración corporativa define de una manera estrecha el problema por resolver o limita su alcance. Definir el problema y fijar su alcance son pasos del esfuerzo mismo de reingeniería.

Este empieza con el planteamiento de los objetivos que se persiguen, no con la manera como dichos objetivos se van a alcanzar.

No es raro que los administradores de alto nivel en las empresas grandes están tan desvinculados de la realidad de la clientela o de la producción que no sepan cuán deficientes son algunos de sus procesos comerciales, aislada del nivel de proceso, la alta administración no está capacitada para definir el problema que hay que resolver ni para delimitar su alcance.

También es común que una compañía afirme que su meta es un proceso comercial pero luego proceda a restringir la reingeniería a un segmento arbitrario y pequeño del proceso, que encaje cómodamente dentro de las fronteras organizacionales existentes.

Este modo de proceder conduce indefectiblemente al fracaso. La reingeniería tiene que romper fronteras, no forzarlas, tiene que sentirse destructiva, no cómoda, insistir en que la reingeniería es fácil es insistir en que no es reingeniería.

8.- DEJAR QUE LAS CULTURAS Y LAS ACTITUDES CORPORATIVAS EXISTENTES IMPIDAN QUE EMPIECE LA REINGENIERIA.-

Las características culturales dominantes en una compañía pueden inhibir o frustrar un esfuerzo de reingeniería antes de que comience.

Por ejemplo, si la empresa opera por consenso, su personal encontrará que, por naturaleza de arriba a abajo la reingeniería ofende sus sensibilidades, las compañías cuya orientación a corto plazo las mantiene enfocadas exclusivamente en los productos trimestrales encontrarán difícil extender su visión a los más amplios horizontes de la reingeniería .

Las organizaciones que son enemigas de todo conflicto pueden sentirse incomodas poniendo en tela de juicio reglas establecidas de largo tiempo atrás, los ejecutivos tienen la obligación de superar esas barreras.

9.- TRATAR DE QUE LA REINGENIERIA SE HAGA DE ABAJO PARA ARRIBA.-

Es axiomático que la reingeniería jamás puede empezar desde abajo, hay dos razones para que los empleados de primera línea y los mandos medios no están en capacidad de iniciar y ejecutar un esfuerzo de reingeniería que tenga éxito, por grande que sea la necesidad o prodigioso su talento.

La primera razón es que los que está cerca de las líneas del frente carecen de la amplia perspectiva que exige la reingeniería, su experiencia se limita a las funciones individuales de los departamentos en que viven, quizás vean muy claramente, y probablemente mejor que los demás, los problemas de su departamento, pero es difícil que vean un proceso globalmente y reconozcan su deficiente diseño general como el origen de sus problemas.

Los gerentes de primera línea acogen el incrementalismo más fácilmente que la reingeniería porque pueden actuar incrementalmente sin exceder el ámbito de su visión.

La segunda razón es que todo proceso comercial necesariamente cruza fronteras organizacionales, de suerte que ningún gerente de nivel medio tiene suficiente autoridad para insistir en que tal proceso se transforme. Además, algunos de los mandos medios que son afectados temen, con razón en que los cambios radicales de los procesos existentes les mermen su poder, su influencia y su autoridad, estos gerentes han invertido mucho en las actuales maneras de hacer mal las cosas, y el futuro de la compañía puede estar comprometido implícitamente (y a veces explícitamente) por los intereses de la carrera de

ellos, temen al cambio porque las reglas no son claras, si un cambio radical surge desde abajo, puede que le opongan resistencia y lo ahoguen, “Un liderazgo vigoroso y que venga de arriba induce a estas personas a aceptar las transformaciones que la reingeniería produce”.

10.- CONFIARLE EL LIDERAZGO A UNA PERSONA QUE NO ENTIENDE LA REINGENIERIA.-

El liderazgo de la alta administración es un indispensable requisito previo del éxito, pero no cualquier alto administrador sirve para el caso, el líder tiene que ser una persona que entienda la reingeniería y este plenamente comprometida con ella, debe además orientarse a las operaciones y apreciar la relación que hay entre el desempeño operativo y los resultados finales, solo un alto ejecutivo orientado a procesos y capaz de pensar en toda la cadena de valor agregado - desde un concepto de producto hasta ventas y servicio - puede encabezar un esfuerzo de reingeniería.

La antigüedad y la autoridad no son suficientes; igualmente críticas son la comprensión y una actitud mental adecuada.

11.- ESCATIMAR LOS RECURSOS DESTINADOS A LA REINGENIERIA.-

Una empresa no puede alcanzar las enormes ventajas de rendimiento que promete la reingeniería sin invertir en su programa, y , los componentes más importantes de la inversión son el tiempo y la atención de los mejores componentes de la empresa, la reingeniería no se les puede confiar a los semicompetentes.

La reingeniería exige , igualmente, la intervención directa y personal de la alta administración, así como no puede surgir del fondo de la administración, tampoco se puede delegar en los de abajo, los altos funcionarios tienen que hacer delegar en los de abajo, los altos funcionarios tienen que hacer la reingeniería ellos mismos, pueden ayudar y colaborar, pero no, pueden aplicar en ellos la responsabilidad del esfuerzo.

Rediseñar tiene que ser un proyecto personal del líder, con todo lo que eso implica, las revisiones trimestrales del progreso no bastan, el equipo de alta administración tiene que invertir un esfuerzo continuo para guiar y controlar las actividades de todos los proyectos que estén en marcha en la compañía.

Asignar recursos insuficientes también les indica a los empleados que la administración no le concede mucha importancia al esfuerzo de reingeniería, y, los incita a no hacer caso de ella o

a oponerle resistencia, esperando que no ha de pasar mucho tiempo sin que se pierda impulso y desaparezca.

12.- ENTERRAR LA REINGENIERIA EN MEDIO DE LA AGENDA CORPORATIVA.-

Si la atención y la energía de la administración se dispersan en muchos esfuerzos o programas distintos, de los cuales la reingeniería es apenas uno, esta recibirá la intensa atención que requiere faltando el interés constante de la administración, la resistencia y la inercia - la tendencia natural de la gente y de las organizaciones a seguir haciendo lo mismo que siempre han hecho - harán que el proyecto se pare, el personal solo se reconcilia con la inevitabilidad de la reingeniería cuando reconoce que la administración esta comprometida a fondo, que se concentra en ella y le presta atención regular y constante.

13.- DISIPAR LA REINGENIERIA EN UN GRAN NUMERO DE PROYECTOS.-

La reingeniería exige un enfoque preciso y enorme disciplina, lo que equivale a decir que las compañías tiene que concentrar sus esfuerzos en un número pequeño de procesos a la vez, una organización se confunden en lugar de cargarse de energía si se le pide que atienda muchas cosas al mismo tiempo.

Puede que los procesos de servicio a los clientes, de investigación y desarrollo de ventas necesiten una reingeniería radical, pero nada logrará si la compañía trata de atender a todos los procesos simultáneamente, a menos que tenga una excepcional capacidad administrativa, el tiempo y la atención de la administración son limitados

y la reingeniería no recibirá el apoyo crucial que es necesario si los administradores tienen que estar pasando constantemente de una cosa a otra.

14.- TRATAR DE REDISEÑAR CUANDO AL DIRECTOR EJECUTIVO LE FALTAN SOLO DOS AÑOS PARA JUBILARSE.-

El director ejecutivo o el jefe de unidad que están a un año o dos de su jubilación pueden ver con escepticismo o poco entusiasmo la reingeniería, no se debe ello a que se hayan vuelto perezosos o no les importe ya el futuro de la organización, lo que pasa es que hacer cambios radicales en los procesos de una compañía traerá inevitablemente consecuencias serias para la estructura de esta y para sus sistemas administrativos, y una persona que esta a punto de

retirarse del negocio sencillamente no querrá intervenir en tan complejas cuestiones o adquirir compromisos que limiten la libertad de acción de su sucesor.

Otro problema que se presenta cuando el director ejecutivo esta cerca de la edad de jubilación es el efecto de cambio previsto en la cima producirá en los demás gerentes, en las organizaciones jerárquicas sobre todo, los aspirantes de alto cargo que va a quedar vacante quizá se sientan vigilados y juzgados, y tal caso se interesarán más en el desempeño individual que en ser parte de un gran esfuerzo colectivo de reingeniería.

Además, no tendrán ningún interés en un programa que cambie las reglas familiares por las cuales ganaron la posición que tienen, y querrán evitar todo lo posible el riesgo hasta que la cuestión de la sucesión se haya resuelto.

15.- NO DISTINGUIR LA REINGENIERIA DE OTROS PROGRAMAS DE MEJORA.-

Cuando los tiempos se hacen más difíciles, proliferan las supuestas panaceas, las revistas de negocios rebasan ideas y programas para mejorar compañías: mejora de calidad, alineación estratégica, "adecuación del tamaño", asociaciones cliente-proveedor, innovación y autorización, por nombrar unos pocos.

Un peligro de la reingeniería es que los empleados lo vean como solo otro programa del mes. Este peligro, ciertamente, se convertirá en realidad si la reingeniería se le confía a un grupo impotente, para evitar esta posibilidad, la administración tiene que confiarles la responsabilidad de la reingeniería a gerentes de línea, no a especialistas del personal ejecutivo, por otra parte, si la compañía ha emprendido seriamente otro programa de mejoramiento del negocio (como por ejemplo, gestión de calidad total) entonces hay que tener mucho cuidado al posicionar la reingeniería relacionada con ese otro programa, de lo contrario habrá confusión, y se desperdiciará una energía enorme en una guerra inútil por ver cual de los dos es superior.

16.- CONCENTRARSE EXCLUSIVAMENTE EN DISEÑOS.-

La reingeniería no es sólo rediseñar hay que convertir los nuevos diseños en realidad, la diferencia entre los ganadores y los perdedores no suele estar en calidad de sus respectivas ideas sino en lo que hacen con ellas, para los perdedores, la reingeniería nunca pasa de la fase ideológica a la ejecución.

17.- TRATAR DE HACER LA REINGENIERIA SIN VOLVER A ALGUIEN DESDICHADO.-

Decir que la reingeniería es un programa en que sólo se gana y todos quedan contentos, sería muy grato, pero sería una mentira, la reingeniería no les reporta ventajas a todos, algunos empleados tiene intereses creados en las operaciones actuales, otros perderán su empleo y algunos trabajadores no quedarán contentos con sus nuevos oficios, tratar de complacerlos a todos es una empresa imposible que degradará la reingeniería a la categoría de un simple programa de cambio incremental o aplazará su ejecución para el futuro.

18.- DAR MARCHA ATRAS CUANDO SE ENCUENTRA RESISTENCIA.

Los encargados del esfuerzo de reingeniería de una compañía deben estar conscientes de que los empleados oponen resistencia está es una reacción inevitable cuando se comprende un cambio de grandes proporciones, el primer paso para hacerle frente es esperarla y no dejar que entorpezca el esfuerzo, la verdadera razón de que la reingeniería no tenga éxito es falta de previsión de la administración que no planifica de antemano para hacer frente a la inevitable resistencia que la reingeniería encontrará.

19.- PROLONGAR DEMASIADO EL ESFUERZO.

La reingeniería produce tensiones en toda la compañía y prolongarla durante mucho tiempo aumenta la incomodidad para todos. Doce meses deben ser suficientes para que una compañía pase de la definición de un argumento de promoción a la primera entrega de un proceso rediseñado llegará a la conclusión de que trata de otro fraudulento y el esfuerzo fracasará. ²⁶Michael Hammer & James Champy--REINGENIERIA --NORVA--pp 207-221.

Sin duda, hay más motivos de fracaso de los mencionados, sobre todo en los motivos se observa un factor común y es el papel que desempeña la alta administración, si la reingeniería fracasa sea cual sea la causa inmediata la razón subyacente se puede encontrar invariablemente en los altos administradores que no entiendan bien la reingeniería o adolecen de falta de liderazgo, la reingeniería nace siempre en las oficinas ejecutivas y con mucha frecuencia también mueren allí aunque las organizaciones que emprenden la

reingeniería con comprensión, con compromiso y con un vigoroso liderazgo ejecutivo seguramente triunfarán y los beneficios del éxito que alcanza son espectaculares para la empresa individualmente para sus gerentes y empleados, y para la economía nacional en conjunto.

3.3 COMO APLICAR LA REINGENIERIA DE PROCESOS

QUIEN APLICA LA REINGENIERIA

Las compañías no son las que se rediseñan procesos; son las personas y antes de profundizar en como se aplica la reingeniería necesitamos atender a quién aplica la reingeniería.

Las personas que aplican la reingeniería son las siguientes:

EL LIDER.-Es una alto ejecutivo que autoriza y motiva el esfuerzo total de reingeniería.

EL DUEÑO DEL PROCESO.-

Es un gerente que es responsable de un proceso específico y del esfuerzo de reingeniería enfocado en el.

EQUIPO DE REINGENIERÍA

Es un grupo de individuos dedicados a rediseñar un proceso específico que diagnostican el proceso y supervisan su reingeniería y su ejecución.

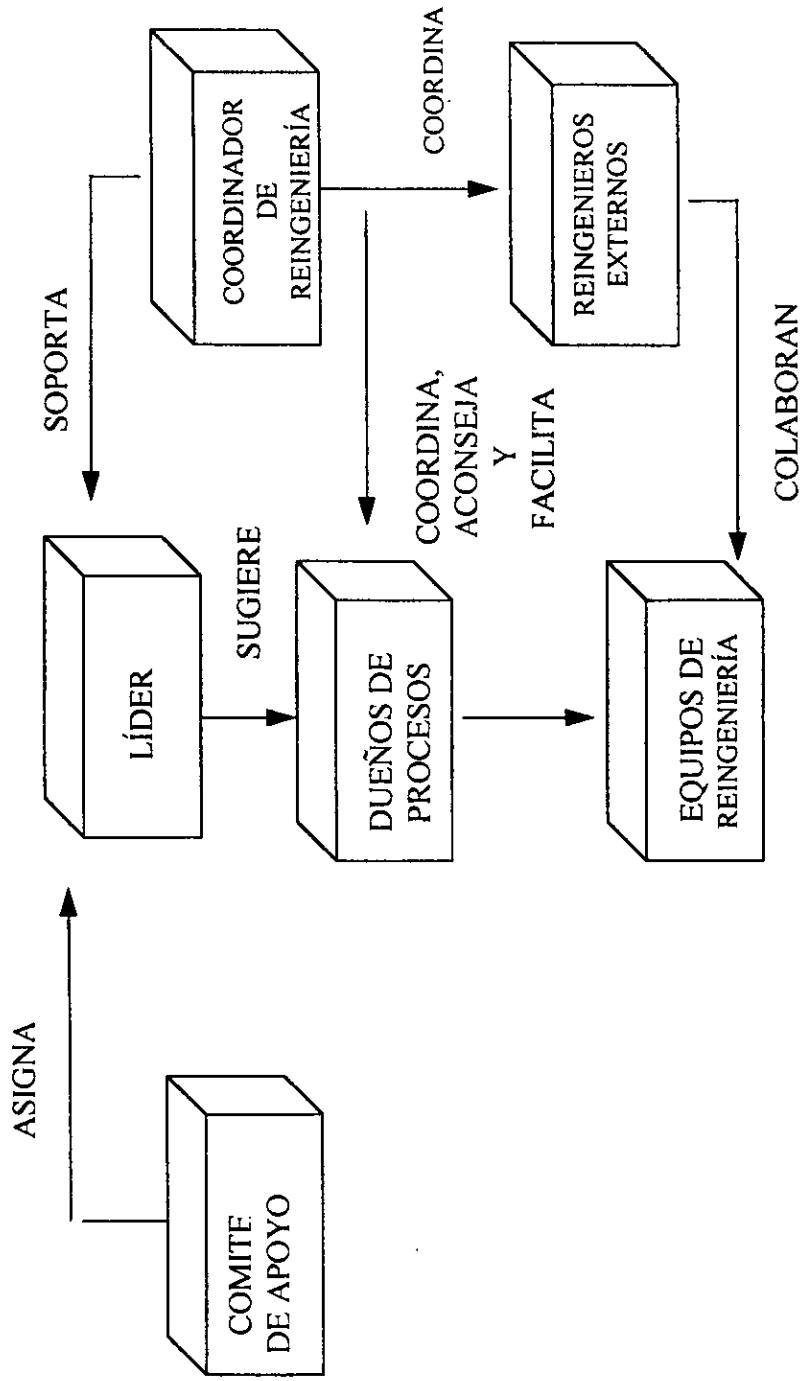
COMITE DIRECTIVO.-

Es un grupo formulando de políticas compuesto de altos administradores que desarrollan la estrategia global de la organización y supervisan su progreso.

ZAR DE REINGENIERIA.-

Es un individuo responsable de desarrollar técnicas e instrumentos de reingeniería y de lograr sinergia entre los distintos proyectos de reingeniería de la compañía.

LA ESTRUCTURA COORDINADORA DE REINGENIERÍA



En un mundo ideal, la relación entre todos estos sería así: El *Líder* nombra al *Dueño del Proceso*, quién reúne el *Equipo de Reingeniería* para rediseñar el proceso con la ayuda del *Zar* y bajo los auspicios del *Comité Directivo*. 27 *Michael Hammer & James Champy-REINGENIERÍA*

--NORMA--pp 108-109.

METODO DE REINGENIERÍA

FASE UNO: PREPARACION DEL CAMBIO

1.- LA ALTA DIRECCION EXPLORA EL PROCESO DE REINGENIERÍA

- Educar a la dirección sobre el proceso de reingeniería y la necesidad de cambiar.
- Crear un comité de dirección de reingeniería.
- Desarrollar un plan inicial de acción.

2.- PREPARAR A LA FUERZA DE TRABAJO PARA EL COMPROMISO Y EL CAMBIO

FASE DOS: PLANEACION DEL CAMBIO

3.- CREAR UNA VISIÓN, UNA MISION Y PRINCIPIOS RECTORES

- Identificar las competencias esenciales.
- Desarrollar una declaración de visión.
- Desarrollar una declaración de misión.
- Determinar los principios rectores.

4.- DESARROLLE UN PLAN ESTRATEGICO DE TRES A CINCO AÑOS

- Llevar a cabo una revisión de la empresa en la actualidad.
- Determinar los factores externos del entorno.
- Llevar a cabo una revisión de la salud interna.
- Desarrollar pronósticos sobre la empresa tal como ésta.
- Llevar a cabo una análisis de vacíos.

Desarrollar un plan estratégico de tres a cinco años.

5.- DESARROLLAR PLANES ANUALES DE OPERACION O TRASCENDENTALES

- Desarrollar objetivos de operación.
- Organizar recursos.
- Asignar prioridades a los cambios potenciales.
- Desarrollar presupuestos y planes operacionales de un año.
- Aplicar y evaluar los planes operacionales.

FASE TRES: DISEÑO DEL CAMBIO

6.- IDENTIFICAR LOS PROCESOS ACTUALES DE LA EMPRESA

- Determinar los procesos actuales de la empresa.
- Medir los procesos críticos.
- Clasificar el desempeño de los procesos.
- Identificar oportunidades y el proceso al que se aplicará la reingeniería.

7.- ESTABLECER EL ALCANCE DEL PROCESO Y EL PROYECTO DE DIAGRAMACION

- Identificar a los responsables del proceso.
- Crear la misión y metas del proyecto.
- Estructurar y seleccionar a los miembros del equipo.
- Desarrollar un plan de trabajo.

8.- COMBINAR Y ANALIZAR EL PROCESO

- Describir el proceso en un flujograma.
- Describir el proceso en un diagrama integrado de flujo.
- Completar la hoja de trabajo de diagramación del proceso.
- Completar el análisis de limitantes del proceso.
- Complete el análisis de limitantes del proceso.
- Complete el análisis de factores culturales.

9.- CREAR EL PROCESO IDEAL

- Describir el proceso ideal en papel.
- Comparar el proceso actual contra el ideal.
- Evaluar las diferencias.

10.- PROBAR EL NUEVO PROCESO

- Desarrollar objetivos piloto.
- Lograr la aprobación y consenso de los responsables.
- Llevar a cabo una prueba piloto del nuevo proceso.
- Evaluar el impacto de la prueba piloto.

11.- IMPLANTAR EL NUEVO PROCESO

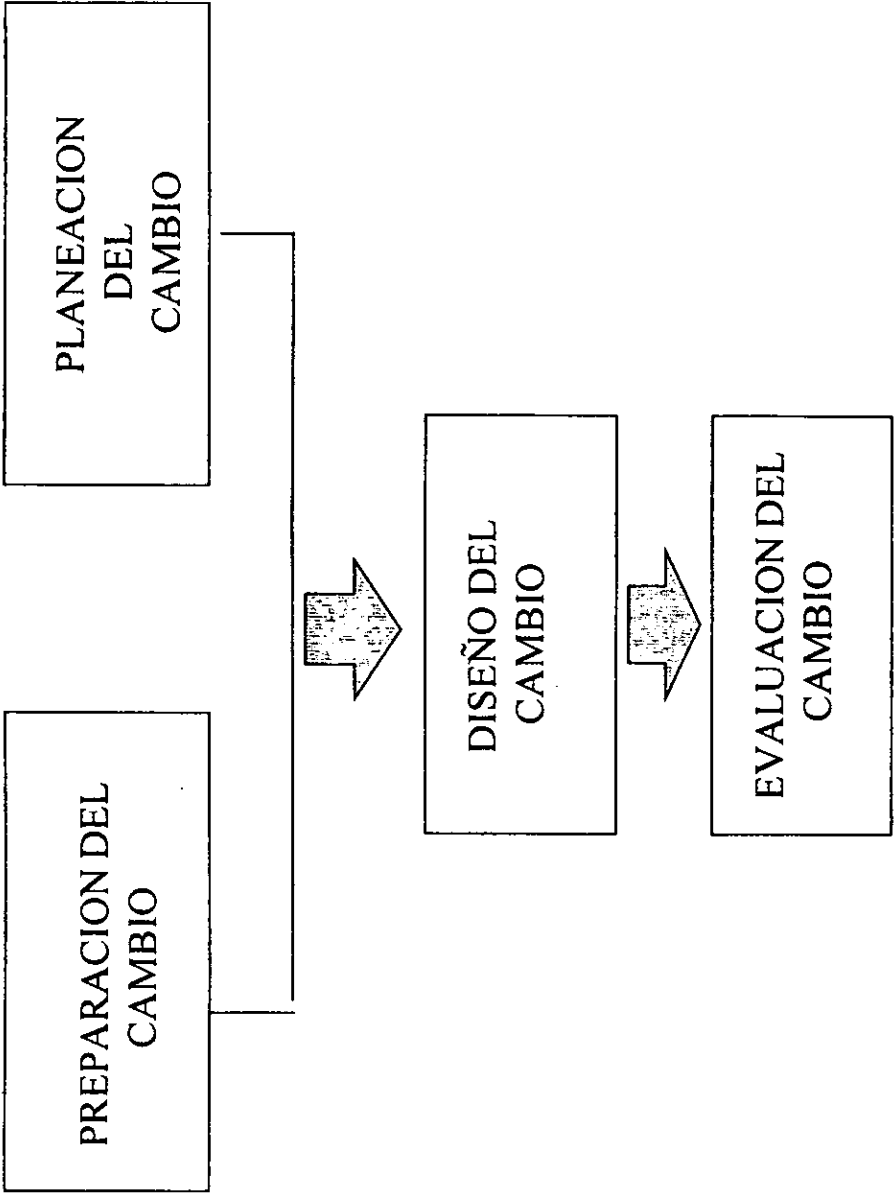
- Desarrollar un plan de acción para la implantación.
- Ejecutar el plan.

FASE CUATRO: EVALUACION DEL CAMBIO

12.- REVISION Y EVALUACION DEL AVANCE

- Evaluación de las mediciones organizacionales.
- Hacer que el comité de dirección evalúe los resultados.
- Revisar el plan estratégico de tres a cinco años, de ser necesario.

13.- REPETIR EL CICLO ANUAL DE PLANEACION OPERACIONAL Y TRASCENDENTAL.



FASE 1 PREPARACIÓN PARA EL CAMBIO

En esta primera fase de la reingeniería, el propósito consiste en proporcionar una base para la futura actividad del cambio, en dos formas:

- 1.- Prepara a la dirección a aceptar y abrazar el cambio.
- 2.- Prepara a los empleados de la organización a comprometerse y cambiar.

Esta fase consta de 2 pasos:

PASO 1. LA ALTA DIRECCION EXPLORA LA REINGENIERIA DE PROCESOS

La alta dirección de organización, debe preparar el escenario para todo el proceso de reingeniería. Así si la alta dirección no se convence del esfuerzo de cambio el esfuerzo fracasará.

La alta dirección deberá seguir 3 etapas al explorar el proceso de reingeniería

- 1.1 Educar a la dirección sobre el proceso de reingeniería y la necesidad de cambio.
- 1.2 Crear un comité de dirección de reingeniería
- 1.3 Desarrollar un plan inicial de acción.

PASO 2. PREPARAR A LA FUERZA DE TRABAJO PARA EL COMPROMISO Y EL CAMBIO

Este paso es similar al 1 pero supone la preparación de toda la fuerza de trabajo para los cambios potenciales e informar a los empleados de su papel en dicho esfuerzo.

- 2.1 Consenso de los compañeros.
- 2.2 Confianza bidireccional.
- 2.3 Capacitación.
- 2.4 Adaptabilidad.

FASE 2 PLANEACION DEL CAMBIO

La fase de planeación del proceso de reingeniería consiste de 3 pasos importantes

PASO 3. CREAR UNA DIVISIÓN, UNA MISION Y PRINCIPIOS RECTORES

Durante la primera serie, de tareas, la organización desarrolla las bases de la actividad de planeación y esta incluye:

- 3.1 Identificar las competencias esenciales.
- 3.2 Desarrollar una declaración de visión
- 3.3 Desarrollar una declaración de misión.
- 3.4 Determinar los principios rectores

Entonces la organización analiza su condición existente y elabora un plan estratégico

PASO 4 DESARROLLAR UN PLAN ESTRATÉGICO DE 1 A 3 AÑOS

En este paso el equipo utiliza la información y las lecciones que se aprendieron de los pasos anteriores.

En este punto que la organización se compromete con el futuro.

- 4.1 Efectuar, una revisión actual de la empresa.
- 4.2 Determinar los factores ambientales externos.
- 4.3 Efectuar una revisión interna de la salud.
- 4.4 Completar un pronóstico de negocios en la situación usual.
- 4.5 Completar un análisis de diferencias.
- 4.6 Desarrollar un plan estratégico de 1 a 3 años.

PASO 5. DESARROLLAR PLANES ANUALES DE OPERACIONES O DE TRASCENDENCIA

En la planeación de operaciones, la organización se enfoca en las áreas de penetración crítica o de corto plazo, necesarias para mejorar de manera importante los bienes o servicios.

El propósito de planeación de operaciones consiste en aclarar la visión de la organización y alinear esta visión con los métodos en función de los cuales se logrará la visión.

Además este tipo de planeación, proporciona la estructura para vigilar y evaluar el alcance hacia la visión de la organización.

5.1 Desarrollar objetivos de operación.

5.2 Organizar recursos.

5.3 Clasificar los cambios potenciales por orden de prioridad.

5.4 Desarrollar planes y presupuestos anuales de operaciones.

5.5 Aplicar y evaluar los planes de operaciones.

FASE 3. DISEÑAR EL CAMBIO

El propósito de esta fase es proporcionar un método para identificar, evaluar, combinar y, por último rediseñar los procesos de la empresa.

Esta fase ofrece una estructura para mejorar los conocimientos en los procesos y traducir dichos conocimientos en cambios trascendentales.

Este enfoque es diferente de otros métodos de mejora del proceso de reingeniería empresarial, ya que ofrece dos enfoques complementarios de diagramación. flujogramas y diagramas integrales de flujo y consideran la cultura en el que opera el proceso.

PASO 6. IDENTIFICAR LOS PROCESOS ACTUALES DE LA EMPRESA.

En este paso, el CDR Identifica los pocos procesos vitales en virtud de que los que la organización satisface con regularidad las necesidades de los clientes. Estos procesos críticos responden a las necesidades de los clientes internos y externos.

- 6.1 Determinar los procesos organizacionales críticos.
- 6.2 Medir los procesos críticos.
- 6.3 Clasificar el desempeño del proceso.
- 6.4 Identificar oportunidades y el proceso o procesos en donde emplear la reingeniería.
 - 6.4.1 Orientar al patrocinador del proceso.
 - 6.4.2 Definir la oportunidad preliminar.
 - 6.4.3 Evaluar el valor de la oportunidad
 - 6.4.4 Establecer las metas preliminares del proyecto.
 - 6.4.5 Discutir un calendario.

PASO 7.0 ESTABLECER EL ALCANCE DEL PROYECTO DE DIAGRAMACION DEL PROCESO

El líder del proyecto establece el alcance del proyecto al identificar a los responsables del proceso, crear la misión y metas del proyecto, estructurar y seleccionar a los miembros del equipo y por último, desarrollar un plan de trabajo para llevar a cabo el proyecto.

A continuación, el líder del proyecto deberá establecer los límites preliminares del proyecto, deberá seleccionar los clientes primarios, bienes y servicios así como los procedimientos del proceso.

Identificará los insumos iniciales del proceso, estos incluyen el personal materiales, equipo y el ambiente general de trabajo comprometidos en el proceso.

Además el líder del proyecto deberá preguntar “¿ Qué organización u organizaciones están incluidas dentro de los límites?”.

La respuesta a esta pregunta puede identificar a varios clientes adicionales que el patrocinador y el líder del proyecto no habían considerado.

Por último el líder deberá preguntar si existe algún desafío o problema potencial (Por ejemplo, política de alcance demasiado amplio etc.), por utilizar estos límites.

Después de identificar tantos obstáculos potenciales como sea posible el líder del proyecto deberá desarrollar una declaración preliminar de la misión y las metas del proyecto y a continuación enviarla a los responsables de la revisión.

Esta fase consta de los siguientes pasos.

PASO 8.0 COMBINAR Y ANALIZAR EL PROCESO.

Ahora en este paso, el equipo de reingeniería comienza a trazar y analizar el proceso. El equipo diagramará el proceso utilizando un método estándar de ingeniería industrial: un flujograma. Este indica la progresión lógica de los puntos de control y las tareas. Sin embargo, el flujograma contiene una percepción muy limitada del proceso que se examina.

Segundo para ayudar a superar estas limitaciones, el equipo diagramará el proceso utilizando un diagrama integrado de flujo (DIF).

Un DIF diagrama los modelos de comunicación del proceso que se revisa en forma típica, el DIF y el flujograma revelan percepciones muy diferentes del proceso.

Este paso consta de las siguientes fases:

- 8.1 Describir el proceso en un flujograma
- 8.2 Describir el proceso en un diagrama integrado de flujo.
- 8.3 Completar la hoja de trabajo de diagramación del proceso
- 8.4 Completar el análisis de licitantes del proceso.
- 8.5 Completar el análisis de factores culturales.

PASO 9.0 CREAR EL PROCESO IDEAL

El equipo necesita evaluar la aptitud de la organización para crear el proceso ideal y aceptar el cambio propuesto.

Esta evaluación se logra haciendo las siguientes tres preguntas:

- 1.- ¿ Todos los depositarios incluyendo a los clientes están comprometidos en el avance hasta la fecha?
- 2.- ¿ Comprenden por completo los miembros del equipo el funcionamiento actual del proceso, y tal comprensión se apoya con datos cualitativos y cuantitativos?
- 3.- ¿ Se ha analizado el proceso al nivel de detalle que permite la fácil generación de procesos alternos?

Si la organización está lista para generar el proceso ideal, el equipo necesita decidir los criterios deberán reflejar los objetivos de los clientes y las metas totales del proyecto.

9.1 Describir el proceso ideal en papel.

9.2 Comparar el proceso actual con contra el ideal.

9.3 Evaluar las diferencias.

PASO 10. PROBAR EL NUEVO PROCESO

El equipo de proyecto está listo para aplicar los descubrimientos y mejoras, al menos en un proyecto de demostración de pequeña escala.

Sin embargo, por lo general el equipo de reingeniería no tiene carta blanca para desarrollar sus descubrimientos.

Primero es preciso presentar los cambios propuestos al C.D.R
(COMITE DE DESARROLLO DE REINGENIERÍA)

10.1 Desarrollar el objetivo piloto.

10.2 Desarrollar medidas piloto.

10.3 Recabar el acuerdo y aprobación de los depositarios.

10.4 Realizar un piloto del nuevo piloto.

10.5 Evaluar el impacto del piloto.

PASO 11 IMPLANTAR EL NUEVO PROCESO

Durante la presentación al C.D.R. el equipo de reingeniería deberá asegurarse que todos los depositarios comprenden, están de acuerdo y apoyan los descubrimientos del piloto además todos deben de estar de acuerdo en que el ambiente en donde se llevo acabo el piloto permite generalizar los resultados a toda la organización.

Si se cumplen nada más condiciones, ambas condiciones el equipo de reingeniería y el C.D.R. deberán prepararse para la aplicación integral del nuevo proceso. Esto se realiza al desarrollar un plan de acción de implantación.

11.1 Desarrollar un plan de acción de implantación.

11-2 Ejecutar el plan.

FASE 4 EVALUACION DEL CAMBIO

El propósito de la misma será evaluar la mejora que se logro durante la actividad del año anterior y desarrollar prioridades para el año venidero.

En forma especifica esta fase ayuda a determinar donde se llevo acabo el esfuerzo de reingeniería y donde se llevará en el futuro.

PASO 12 REVISAR Y EVALUAR EL PROGRESO.

Como su nombre lo indica en este paso se revisa el avance que se logro alcanzar al aplicarse la reingeniería. Así mismo esta fase consta de los siguientes pasos:

12.1 Evaluar las mediciones organizacionales.

12.2 Hacer que el comité de dirección evalúe los resultados.

12.3 Revisar el plan estratégico de 1 a 3 años de ser necesario.

PASO 13 REPETIR EL CICLO ANUAL DE PLANEACION DE OPERACIONES Y TRASCENDENTAL.

En este paso final de la reingeniería se vuelve aplicar los planes que se emplearon en el paso 5 de nuestro método de reingeniería. 28 *Jeffrey N. Lowenthal-- REINGENIERIA DE LA ORGANIZACION --*

PANORAMA pp 40-176.

CAPITULO IV

CASO PRACTICO

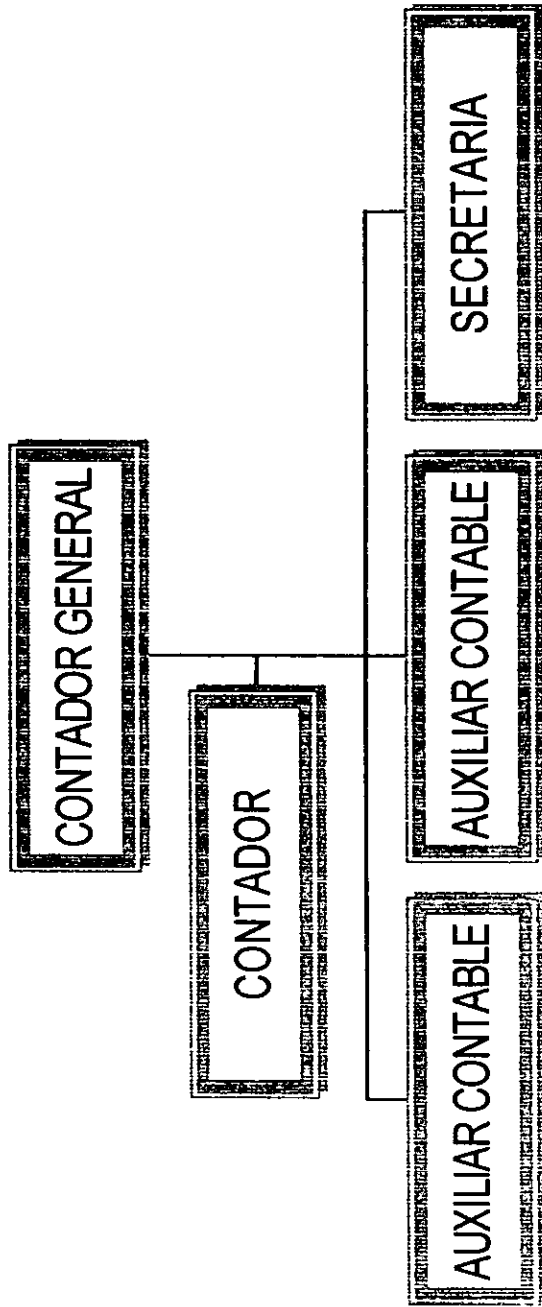
CASO PRACTICO

En una organización dedicada al autotransporte foraneo de Pasaje y Turismo “ Turismos y Autobuses”.

Aplicaremos la reingeniería de procesos en el área de contabilidad cuyo departamento se encuentra funcionando de la siguiente manera

- 1.-Organigra del departamento.(contabilidad)
- 2.- Departamento de contabilidad (funciones)

DEPARTAMENTO DE CONTABILIDAD



FUNCIONES

CONTADOR GENERAL.

- 1.- Captura de cheques póliza.
- 2.- Revisión de auxiliares de ingresos.
- 3.- Supervisar las funciones de cada uno de los subordinados.
- 4.- Realizar los estados financieros (balance general, estado de resultados).
- 5.- Analizar ingresos y egresos con gerentes del banco para futuros créditos.
- 6.- Presentar información contable con sus superiores.

CONTADOR.

- 1.- Realizar las conciliaciones de las cuentas bancarias (cuenta pagadora, cuenta de diesel cuenta de las sucursales foráneas, cuenta de traspasos).
- 2.- Cálculo de impuestos (impuesto al activo, impuesto del 2% sobre nómina I.S.R).
- 3.- Depuración de las cuentas más importantes.
- 4.- Elaboración de cartas recibos (pagos y fianzas).
- 5.- Captura de pólizas cheque (pólizas de egresos).
- 6.- Elaboración de la relación de gastos de administración quincenalmente.
- 7.- Elaboración de estados de cuenta por socio.

AUXILIAR CONTABLE 1.

- 1.- Captura de ingresos (**pólizas de ingresos**).
- 2.- Concentrado de remanentes de liquidación de camiones Avantes
- 3.- Concentrado de de remanentes de liquidación con porcentajes.
- 4.- Estado de cuenta por socio.
- 5.- Oficios y cartas
- 6.- Captura de ingresos de otras líneas.

AUXILIAR CONTABLE 2.

- 1.- Captura de gastos (**pólizas de diario**).
- 2.- Archivo de pólozas cheque.
- 3.- Revisión de las liquidaciones de operadores.
- 4.- Revisión de notas de gastos menores.
- 5.- Control de diesel y aceite por medio de notas.
- 6.- Revisión de casetas para efectos fiscales.

SECRETARIA.

- 1.- Abrir sobres de venta de México y foráneos.
- 2.- Pasar a la libretas las ventas, reembolsos y fichas de depósito.
- 3.- Llevar el control de las fichas de depósito (traspasos, reembolsos diesel).
- 4.- Realizar facturas de boletos (clientes).
- 5.- Tomar a revisión facturas para su pago.
- 6.- Separar cheque póliza para su pago posterior.
- 7.- Pago a proveedores una vez por semana.

Para aplicar la reingeniería de procesos es necesario seguir cuatro etapas o fases:

FASE 1 PREPARACION PARA EL CAMBIO

PASO 1 La alta dirección explora la reingeniería de procesos.

1.1.- La dirección general de la empresa inicia el proceso de reingeniería.

1.2.- Se crea un comité de dirección de reingeniería (CDR) cuyo objetivo y enfoque consistirá en orientar el uso y dirección continuos del proceso de reingeniería. El comité deberá cumplir con las siguientes responsabilidades:

- 1) Orientar y dirigir el uso inicial del proceso de reingeniería.
- 2) Asegurar el apoyo y distribución apropiadas de recursos para la reingeniería.
- 3) Establecer lineamientos para resolver problemas interdepartamentales (en caso de ocurrir).
- 4) Asegurar que el proceso de reingeniería no se convierta en una excusa para un mayor papeleo.

1.3.- El comité desarrolla un plan de acción

FASE 2 PLANEACION DEL CAMBIO

PASO 2. La empresa crea una visión, misión y principios de guía

La compañía se contesta las siguientes preguntas

¿ Qué cambios necesitamos hacer en el departamento de contabilidad ?.

¿ Como coordinar todos cambios ?.

PASO 3. Se desarrolla el plan de 1 a 3 años.

PASO 4. Desarrollar el plan anual de operaciones

FASE 3 DISEÑO DEL CAMBIO

PASO 5. Se identifican los procesos actuales de la empresa en el departamento de contabilidad.

Se analiza el organigrama del departamento de contabilidad, sus funciones y procesos que se realizan diariamente.

El departamento se realiza las siguientes preguntas:

- ¿ Quienes son los involucrados en el proceso ?.
- ¿ Cual es el rendimiento del proceso ?.
- ¿ Cuales son las limitaciones del proceso?.
- ¿ Como se compara este proceso con procesos similares en otras organizaciones.

El comité decide que es necesario aplicar la reingeniería en el departamento de contabilidad con las siguientes preguntas:

- 1.- ¿ Quien será el principal beneficiado de la mejora del proceso?
- 2.- ¿ Quienes tienen interés en el desempeño del proceso?
- 3.- ¿ Reconocen estas personas el valor y la prioridad del esfuerzo?
- 4.- ¿ Aumentarán las mejoras del proceso, la competitividad y calidad en el propio departamento en la organización?

Se establecen las metas preliminares del proyecto como un aumento en la calidad y reducción en el tiempo de ciclo de las actividades del departamento contable.

El líder analiza y se pregunta si es posible alcanzar las metas propuestas. ¿ Se convencerá la organización y el propio departamento del proyecto?

El equipo del proceso establece un calendario razonable para alcanzar las metas propuestas.

PASO 6. Se establece el alcance del proyecto de diagramación del proceso, identifica a los responsables del proceso crea la misión y las metas del proyecto, estructura y selecciona a los miembros del equipo y desarrolla un plan de trabajo para llevar acabo el proyecto

PASO 7. Diagramar y analizar el proceso

Se realiza un flujograma y un diagrama integrado de flujo del proceso para examinar las limitaciones del proceso actual.

FASE 4 EVALUACION DEL CAMBIO.

El propósito de esta fase será evaluar la mejora que se logro durante la actividad del año anterior y desarrollar las prioridades para el año venidero. En forma especifica, esta fase ayuda a determinar dónde se llevó a cabo el esfuerzo de reingeniería y dónde lo será en el futuro.

DEPARTAMENTO DE CONTABILIDAD

PROCESO CONTABLE

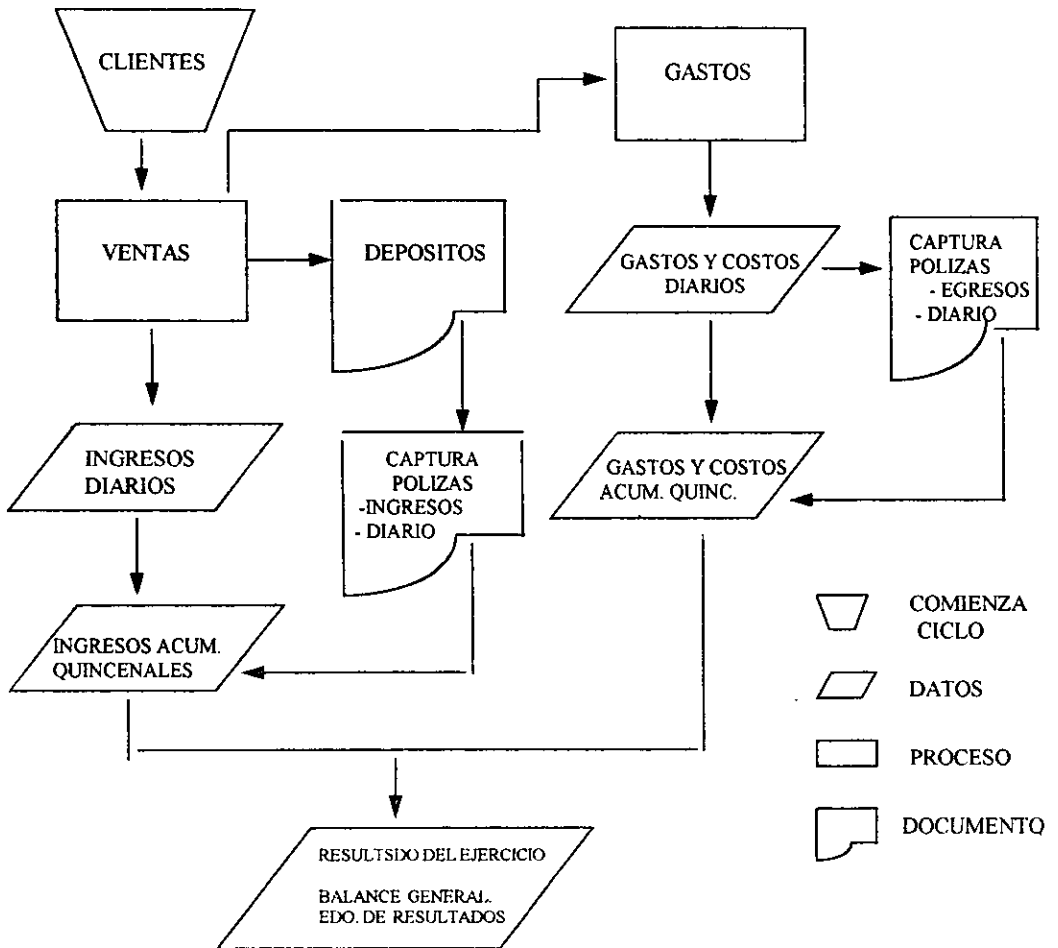
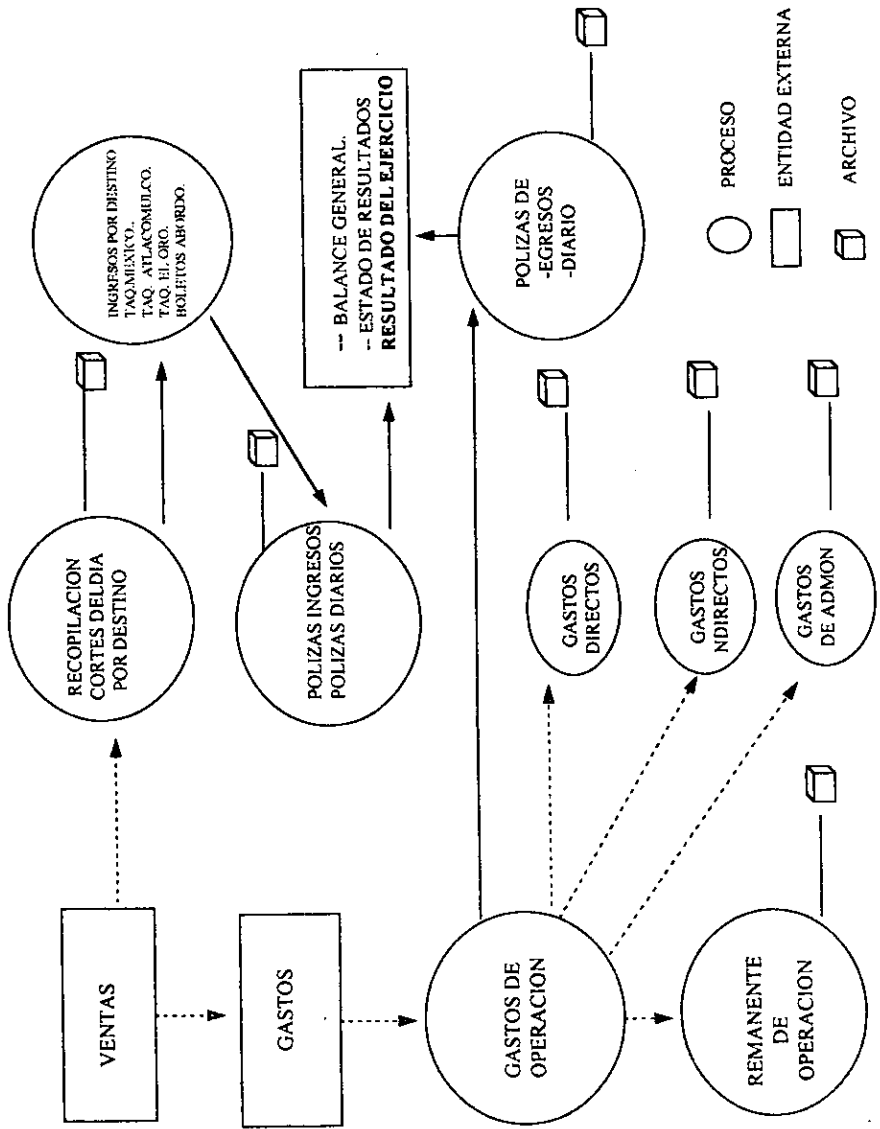
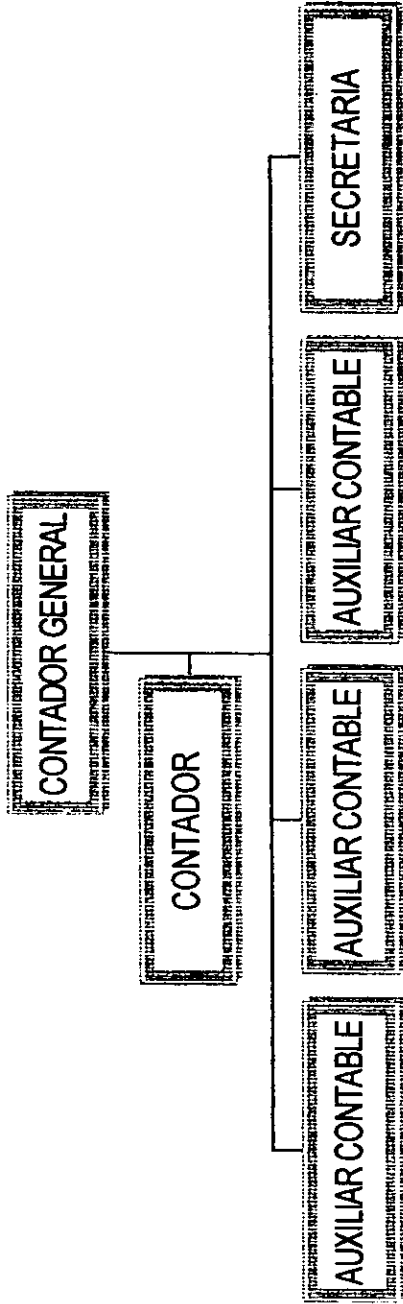


DIAGRAMA INTEGRAL DE FLUJO DEPARTAMENTO DE CONTABILIDAD



DEPARTAMENTO DE CONTABILIDAD



CONCLUSIONES

CONCLUSIONES

En la finalización del presente trabajo de investigación, podemos afirmar que se ha dado cumplimiento por demás satisfactorio a los objetivos planteados al principio del mismo.

La reingeniería que en un principio se veía como un concepto exclusivo de unos cuantos, ahora se va integrando poco a poco en los procesos de información contable permitiendo con ello, que muchos de los viejos procedimientos se vuelvan obsoletos, ideándose con ello, procesos más efectivos y completos, acordes a nuestros tiempos, capaces de adaptarse con facilidad a los cambios que acontecen con frecuencia en el mundo de hoy, y la reingeniería de procesos es una herramienta muy valiosa para no sucumbir ante los cambios del mundo de hoy.

La Reingeniería ha eliminado los procedimientos obsoletos y actividades innecesarias que hoy en día solo provocan ineficiencias internas (buenas en su momento) de una manera radical, permitiendo a la empresas prediseñar sus procesos.

Por rediseño, no estamos refiriéndonos a mejorar lo que ya existe, por que más de lo mismo llevara a peores resultados, si nos que nos referimos a “ cambiar totalmente la forma en que trabajamos, eliminando antiguos paradigmas y tabúes administrativos confiando más en la capacidad del personal que trabaja para la empresa”, mediante la adopción de una sistemática forma de entrenar o en otras palabras facultar o dar responsabilidad con autoridad.

En la actualidad con la alta competencia y por lo tanto, con la poca lealtad a marcassi usted no da el servicio que su cliente espera su competencia si lo hará.

El análisis del proceso es el nervio de la Reingeniería, ya que se define como “el flujo para completar cierto conjunto de operaciones (proceso) para llegar a donde queremos llegar” dar el servicio, surtir el pedido y cobrar . Debemos detenernos a iniciar de nuevo, pero en esta ocasión al revés antes de iniciar el nuevo diseño debemos de tener en cuenta realmente qué es lo que queremos como Compañía, cuáles son nuestras prioridades y nuestros objetivos.

A manera de conclusión en el caso práctico podemos citar que proponemos aplicar la reingeniería en el departamento de contabilidad ya que esta evita la duplicidad de funciones, y al reorganizar los procesos que existen en ese departamento se ahorra tiempo y se da un mejor servicio evitando así los cuellos de botella.

Una vez expuestos los puntos anteriores, solo nos resta añadir, que el cambio es inevitable y la Contaduría ya es parte de él . Por obvias razones en ocasiones tememos a lo desconocido. En medida que nos adentramos al tema de la Reingeniería veremos que existen muchos mitos, pero también realidades y el cambio ya es parte de esa realidad luego entonces ¿ por qué no darnos la oportunidad de afrontarlo y vivir con el él ?.

BIBLIOGRAFÍA

BIBLIOGRAFÍA

-David Brojt. Como mejorar la rentabilidad empresarial y ganar competitividad--México:EDICIONES MACCHI.--186p.

- Jong S. Jun/ William B. Storm. Las organizaciones del mañana “ Desafios y estrategias”--México: TRILLAS.-- 504p.

- Philip E. Crosby. La organización permanentemente exitosa “ Una nueva filosofía empresarial” México: Mc GRAW HILL.-- 273 p.

- Andrés Senile. Centro de Desarrollo de la Calidad Total--México:EDICIONES GESTION 2000.-- 191p.

- José Giral Barnes. Cultura de efectividad-- México GRUPO EDITORIAL IBEROAMERICANA.--227p.

- Edgar F. Huse/ James L. Bowditch. El comportamiento humano en la organización -- México FONDO EDUCATIVO INTERAMERICANO.-- 439p.

- O. Jeff Harris Jr. Administración de recursos humanos --México: LIMUSA.--585p.

- Michael Hammer/ James Champy. “Reingeniería”-- México NORMA.-- 226p.

- Daniel Morris/ Joel Brandon. “Reingeniería como aplicarla con éxito en los negocios”--México Mc. GRAW HILL.-- 297 p.

- Instituto Mexicano de Contadores Públicos “Principios de contabilidad generalmente aceptados-- México FEDERACION DE COLEGIOS--210p.

- Elizondo López Arturo. “ La profesión contable selección y desarrollo”--México. ECASA-- 189 p.

- Munch Galindo García Martínez. "Fundamentos de administración"-- México-- TRILLAS--206p.

- Alejandro Prieto. "Principios de contabilidad" -- México-- BANCA Y COMERCIO-- 378 p.

- Alvaro Javier Romero López. "Principios de contabilidad"-- México-- Mc GRAW HILL 510 p.

- Memorias de la 7a Reunión Académica "El Perfil del Egresado"-- Facultad de Estudios Superiores Cuautitlan. U.N.A.M.

- Revista Interamericana de Contabilidad "Ética Profesional para la Contaduría Pública" -- México-- PROYECTO DE LA FEDERACION INTERNACIONAL DE CONTADORES.

- Jonhanson, McHugh, Pendlebury, Wheller "Reingeniería de procesos de negocios" -- México-- LIMUSA - pp 268

- Jeffrey N. Lowenthal "Reingeniería de la organización"-- México-- PANORAMA-- pp.191,

- Enrique Paz Zavala "Introducción a la Contaduría" -- México--ECASA-- pp 289.