

10621  
112



**UNIVERSIDAD NACIONAL AUTÓNOMA  
DE MÉXICO**

**FACULTAD DE ESTUDIOS SUPERIORES  
CUAUTITLÁN**

**REINGENIERÍA EN EL ÁREA ADMINISTRATIVA  
Y CONTABLE EN UNA MICROEMPRESA DE  
LA INDUSTRIA DE LA CONFECCIÓN.**

**T E S I S**  
QUE PARA OBTENER EL TÍTULO DE:  
**LICENCIADA EN CONTADURÍA**  
P R E S E N T A :  
**ESTELA PAZ CRUZ**

**ASESOR: M. A. DANIEL HERRERA GARCÍA**

**CUAUTITLÁN IZCALLI, EDO. DE MÉXICO. 2003.**

A

**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

U. N. A. M.  
FACULTAD DE ESTUDIOS  
SUPERIORES CUAUTITLAN

**DR. JUAN ANTONIO MONTARAZ CRESPO**  
DIRECTOR DE LA FES CUAUTITLAN  
P R E S E N T E

ATN: Q. Ma. del Carmen García Mijares  
Jefe del Departamento de Exámenes  
Profesionales de la FES Cuautitlán

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

Reingeniería en el área administrativa y contable en una  
Microempresa de la Industria de la Confección.

que presenta la pasante: Estela Paz Cruz  
con número de cuenta: 9305290-8 para obtener el título de :  
Licenciada en Contaduría

Considerando que dicho trabajo reúne los requisitos necesarios para ser discutido en el EXAMEN PROFESIONAL correspondiente, otorgamos nuestro VOTO APROBATORIO.

**ATENTAMENTE**

**"POR MI RAZA HABLARA EL ESPIRITU"**

Cuautitlán Izcalli, Méx. a 28 de agosto de 2003

PRESIDENTE

C. P. Jorge López Marín

VOCAL

C. P. Rafael Cano Razó

SECRETARIO

M. A. Daniel Herrera García

PRIMER SUPLENTE

L. C. Francisco Alcantara Salinas

SEGUNDO SUPLENTE

L. C. Jaime Navarro Mejía

B

**TESIS CON  
FALLA DE ORIGEN**

---

## **AGREDECIMIENTOS**

**A Dios, por darme vida, salud y la capacidad para terminar esta carrera profesional.**

**A mis padres, por su amor y apoyo incondicional que me han brindado en cada etapa de mi vida, por que siempre han estado conmigo en cada logro para aplaudirme y en cada fracaso para ayudarme a levantar, por confiar en mi siempre, por todo esto y más mil gracias.**

**A mi hermana por su cariño, apoyo, y ayuda siempre que la necesite.**

**A Carlos Rodríguez, por compartir los más importantes momentos de esta carrera profesional y caminar a mi lado con muchos sueños y metas por cumplir, gracias por todo.**

---

---

A mis tíos Mary y Carlos, por todo el apoyo que siempre me han dado por ser mis segundos padres, gracias.

A C.P. Gloria Palma, por confiar en mi y darme la oportunidad de aprender a trabajar, por tu paciencia y por compartir conmigo tus conocimientos gracias.

A Guillermina Escalante, por todo su apoyo, su confianza, sus consejos y enseñanzas, por creer en mí gracias Guille.

A la empresa "SuperCierres, S.A de C.V." y a la familia Botello por darme la oportunidad de aprender y desarrollarme en el ámbito laboral, por ayudarme a concluir este trabajo de investigación.

Al Sr. José A. Botello, por confiar en mí y abrirme las puertas de su empresa, por sus enseñanzas, consejos y paciencia gracias.

TESIS CON  
FALLA DE ORIGEN

---

Al profesor Daniel Herrera García  
por confiar en mi y ayudarme a realizar  
este trabajo de tesis, por su paciencia  
y por compartir conmigo sus conocimientos,  
gracias.

A la Universidad Nacional Autónoma de  
México, gracias por darme un lugar en  
su casa y dejarme pertenecer a la  
orgullosa familia universitaria.

A la FES Cuautitlán y a todos los  
profesores por el desarrollo  
académico obtenido.

---

**REINGENIERIA EN EL AREA ADMINISTRATIVA Y CONTABLE EN  
UNA MICROEMPRESA DE LA INDUSTRIA DE LA CONFECCION**

---

## O B J E T I V O

Dar a conocer la importancia de la Reingeniería en las microempresas y demostrar los beneficios que se obtienen en la aplicación de los sistemas y procesos en las áreas contable – administrativas.

TESIS CON  
FALLA DE ORIGEN



---

## PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA

La Reingeniería es básica en cualquier empresa sobre todo en estos tiempos de globalización en los que debemos ser más competitivos, sin embargo la mayoría de las veces no sabemos como realizar los cambios que nos lleven a lograr los resultados deseados; por ello la propuesta de *"REINGENIERIA EN EL AREA ADMINISTRATIVA Y CONTABLE"*, él porque de *"LA INDUSTRIA DE LA CONFECCION"*, es porque tuve la oportunidad de participar en el proyecto de Reingeniería de una microempresa dedicada a la compra- venta y fabricación de artículos para la industria de la confección; en este proyecto se reestructuraron varios departamentos, como: crédito y cobranza, contabilidad, recursos humanos y almacén, logrando cambios sorprendentes a corto plazo.

Este proyecto fue muy interesante desde el planteamiento hasta los resultados, ya que el ahorro de tiempo, la disminución de costos, la recuperación de la cartera de clientes, el servicio a los clientes, y por consecuencia las ventas fueron muy satisfactorias, considero que aún faltan detalles que corregir, pero en esencia se logro sanear a la organización con la implementación de la Reingeniería

# **I N D I C E**

## **Introducción**

### **Capítulo 1. Marco Teórico de la Reingeniería**

<b>1.1 Conceptos</b>	<b>3</b>
<b>1.2 Complejidad</b>	<b>8</b>
<b>1.3 Proceso de Reingeniería</b>	<b>10</b>
<b>1.4 Tipos de Cambios que ocurren cuando una empresa rediseña sus procesos</b>	<b>15</b>

### **Capítulo 2. Importancia de la Reingeniería en las Micros, Pequeñas y Medianas Empresas**

<b>2.1 Las Micro, Pequeñas y Medianas Empresas</b>	<b>21</b>
<b>2.2 Las Empresas ante la Globalización</b>	<b>32</b>
<b>2.3 La Competitividad</b>	<b>35</b>
<b>2.4 Calidad Total: Estrategia Calve de la Competitividad</b>	<b>38</b>

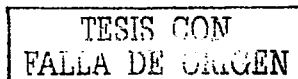
### **Capítulo 3. Reingeniería en Áreas Administrativas Y Contables**

<b>3.1 Departamento de Crédito y Cobranza</b>	<b>41</b>
<b>3.2 Departamento de Contabilidad</b>	<b>47</b>
<b>3.3 Departamento de Almacén</b>	<b>52</b>
<b>3.4 Departamento de Recursos Humanos</b>	<b>55</b>
<b>4.4 Proceso Estándar de Reingeniería Aplicable</b>	<b>57</b>

### **Capítulo 4. Caso Práctico: Propuesta de Reingeniería.**

<b>4.1 Revisión y Conocimiento de la Estructura de los departamentos</b>	<b>64</b>
<b>4.2 Propuestas y Planeación de los Cambios para mejorar los controles</b>	<b>73</b>
<b>4.3 Aplicación</b>	<b>84</b>
<b>4.4 Resultados Obtenidos</b>	<b>98</b>

**Conclusiones**  
**Bibliografía**



## INTRODUCCION

Estamos en tiempos de crisis y eso significa **"tiempo de oportunidades"** para la toma de decisiones. Uno de los mayores problemas al analizar la rentabilidad de la empresa es ver cómo se ha reducido la misma y no necesariamente es por la disminución de las ventas.

Cuando se está ante este problema una de las soluciones más efectivas es planificar y aplicar cambios, lo que hoy se llama **"reingeniería"**. Para realizarla no solo hay que conocer a la empresa, sino también el mercado globalizado, la economía, la tecnología, los competidores y la política del país.

En todas las empresas por pequeñas que estas sean, existe contabilidad, cobranza, pagos a proveedores y sobre todo empleados; pareciera que entre más pequeña sea, sus manejos contables y administrativos, son más fáciles de controlar, pero en la medida que empieza a crecer, sobre todo si no se tiene bien planeado este crecimiento, se tiende a crear departamentos, a juicio de todos, menos de la persona indicada, por supuesto sin el debido control y organización. Por lo que al seguir operando y obtener aparentes "utilidades" no se da la importancia requerida a los departamentos administrativos, contables y humanos, y al no tener la visión y el debido control de estos, la empresa pone en peligro su subsistencia.

La Reingeniería, entra en el momento que está creciendo la empresa y necesita realizar cambios radicales desde los sistemas de computo hasta el personal a cargo (colocar a la persona adecuada en el puesto adecuado), o cuando una empresa ya esta totalmente estructurada y es muy grande, al grado de haber perdido de vista su misión y visión, desincronizandose al interior, sobre todo en ellas se llevan a cabo diferentes proyectos de Reingeniería, ya que en la actualidad para competir con el mercado globalizado, se tienen que hacer cambios sustanciales.

C  
a  
p  
i  
t  
u  
l  
o  
I

Marco Teorico de la Reingenieria

TESIS CON  
FALLA DE ORIGEN

RE-INGENIERIA

## **1.1 CONCEPTO**

### **¿ Qué es la Reingeniería?**

La Reingeniería, en términos prácticos es un nuevo método de administración, para el logro del éxito en una organización. Es una nueva forma de administrar un negocio.

Estas teorías o métodos existen desde que se realizan negocios en el mundo y han evolucionado en la medida que las empresas mismas los han hecho, son innumerables las personalidades que se han dedicado al estudio de ellas, resaltando, por nombrar algunos Adam Smith, Peter Drucker.

Estas teorías han funcionado y muchas aun están operando en las actuales empresas, sin embargo las exigencias con que se enfrentan día con día las organizaciones son mayores, no es novedad decir que el mundo de los negocios esta experimentando cambios fundamentales; las compañías ya han comprendido que la competencia cada vez mayor será el tema dominante en el mundo de los negocios, por lo menos durante la próxima década. En respuesta a las presiones crecientes, muchas empresas han tratado de reducir sus costos para mantener su producto y sus servicios en un nivel competitivo pero, en general, estos esfuerzos se han limitado a reducciones de personal y maniobras financieras con metas a corto plazo.

Algunas compañías han visto que sus respuestas al desafío de la competencia deben ir más allá de la reducción de los presupuestos.

Han entendido que los cambios deben ser más eficientes y que no solo deben disminuir costos, sino que deben mejorar la calidad. Al seleccionar productos o servicios específicos, han revisado sus procesos de negocios en diferentes direcciones para mejorar sus posiciones competitivas.

## Marco Teórico de la Reingeniería

Muchos de los problemas de rendimiento que experimentan las empresas son la consecuencia de la fragmentación de los procesos que se realizan en ella.

Esto origina:

- Inflexibilidad
- Falta de enfoque al cliente
- Obsesión por la actividad antes que por el resultado
- Parálisis burocrática
- Falta de innovación
- Altos costos indirectos

Estos problemas han existido siempre, pero antes lo único necesario era administrar como se realizaba el crecimiento de la empresa. Ahora este crecimiento se ha nivelado, por lo que surge el concepto de Reingeniería como una nueva metodología de enfoque para enfrentarse con este nuevo entorno.

Detrás de la palabra reingeniería, existe un nuevo modelo de negocios y un conjunto correspondiente de técnicas que los ejecutivos y los gerentes tendrán que emplear para reinventar sus compañías.

Reingeniería significa volver a empezar arrancando de nuevo.

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

### **Clientes**

Los clientes asumen el mando, ya no tiene vigencia el concepto del cliente, ahora es este cliente, debido a que el mercado masivo hoy

## Marco Teórico de la Reingeniería

---

está dividido en segmentos, algunos tan pequeño como un solo cliente.

Los clientes ya no se conforman con lo que encuentran, ya que actualmente tienen múltiples opciones para satisfacer sus necesidades.

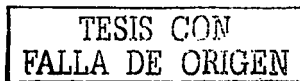
Esto igualmente aplicable en la relación cliente – proveedor entre las propias empresas, y los reclamos muchas veces se expresan en: *o lo hace usted como yo quiero o lo hago yo mismo.*

Los clientes se han colocado en posición ventajosa, en parte por el acceso a mayor información.

Para las empresas que crecieron con la mentalidad de mercado masivo, la realidad es más difícil de aceptar acerca de los clientes, en cuanto a que cada uno cuenta. Si se pierde un cliente hoy, no se aparece otro para reemplazarlo. Para estas empresas romper con sus paradigmas es muy difícil de lograr, ya que su crecimiento se dio sin una competencia tan reñida como la de hoy, en consecuencia los consumidores no tenían mucho de donde escoger, no sabían que hubiera algo distinto o mejor, se conformaban con lo que los distribuidores les ofrecían, fueran de buena o mala calidad, con un servicio que no iba más allá de la entrega del producto. Sin embargo después de romperse las barreras comerciales y producir para un mercado globalizado, las cosas cambian, ahora los clientes se vuelven muy exigentes, tienen de donde escoger, existe gran variedad de productos y servicios similares y varias empresas que los venden, las cuales tienen que competir en precio, calidad y servicio, es por ello que si se pierde un cliente es muy difícil recuperarlo, porque existen varias empresas con el mismo producto, tal vez de mejor calidad, con un precio menor, o todo lo contrario, pero con un excelente servicio.

### **Competencia**

La tecnología transforma a la naturaleza de la competencia y la intensifica. Las compañías nuevas no siguen las reglas conocidas; estudian cada día para ser mejores y manejar sus negocios de la manera más eficiente.



## Marco Teórico de la Reingeniería

"Antes la competencia era sencilla, la compañía que lograba salir al mercado con un producto o servicio aceptable y al mejor precio, realizaba una venta. Ahora no solo hay más competencia sino que es de muchas clases distintas. Los competidores han cambiado la faz de todos los mercados. Se venden artículos similares en distintos mercados sobre bases competitivas totalmente distintas: en un mercado a base de precio, en otro a base de selección, aquí a base de calidad, y más allá a base de servicio antes o después de la venta o durante ella. Al venirse a bajo las barreras comerciales, ninguna compañía tiene su territorio protegido de la competencia extranjera. Teniendo los japoneses o alemanes, franceses, coreanos, taiwaneses, etc, libertad de competir en los mismos mercados, un solo competidor eficiente puede subir el umbral competitivo para todas las compañías del mundo."<sup>1</sup>

### **Cambio**

El Cambio se vuelve una constante, la naturaleza del cambio también es diferente. Los ciclos de vida de los productos han pasado de años a meses. Ha disminuido el tiempo disponible para desarrollar nuevos productos e introducirlos. Hoy las empresas tienen que moverse más rápidamente, o pronto quedarán totalmente paralizadas.

Ante este nuevo contexto, surgen nuevas modalidades de administración, entre ellas la reingeniería fundamentada en la premisa de que no son los productos, sino los procesos que los crean, los que llevan a las empresas al éxito a la larga. Los buenos productos no hacen ganadores; los ganadores hacen buenos productos. Lo que tienen que hacer las compañías es organizarse en torno al proceso.

Las operaciones fragmentadas situadas en departamentos especializados, hacen que nadie esté en situación de darse cuenta de un cambio significativo, o si se da cuenta, no puede hacer nada al respecto, por que sale de su radio de acción, de su jurisdicción o de su responsabilidad. Esto es consecuencia de un concepto equivocado de administración organizacional.

---

<sup>1</sup> Michael Hammer & James Champy, Reingeniería, Grupo Editorial Norma 1994, p.22



## Marco Teórico de la Reingeniería

### **Definición formal de Reingeniería**

Hammer y Champy, pioneros de la Reingeniería la definen como "la revisión fundamental y el rediseño radical de procesos para alcanzar mejoras espectaculares en medidas críticas y actuales de rendimiento, tales como costos, calidad, servicio y rapidez"<sup>2</sup>

Esta definición destaca cuatro conceptos clave:

- **Revisión Fundamental**

"La reingeniería determina primero qué debe hacer una compañía y luego cómo debe hacerlo. No da nada por sentado. Se olvida por completo de lo que es y se concentra en lo que debe ser."<sup>3</sup>

- **Rediseño radical**

"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."<sup>4</sup>

- **Mejoras espectaculares**

La reingeniería no es cuestión de mejoras marginales o incrementables sino de dar saltos gigantescos en el rendimiento. En este sentido, hay tres tipos de organizaciones que se dedican a realizar la reingeniería:

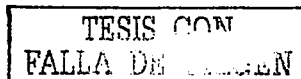
- Las que se encuentran en grandes dificultades, y no tienen otro remedio.
- Las que todavía no se encuentran en dificultades, pero cuya administración tiene la provisión de que se avecinan problemas.

---

<sup>2</sup> Michael, OP CIT, p.34

<sup>3</sup> Michel, OP CIT, P.35

<sup>4</sup> Idem



## Marco Teórico de la Reingeniería

---

- Procesos.

"Se define un proceso de negocio como un conjunto de actividades que recibe una o más entradas y crea un producto de valor para el cliente."<sup>5</sup>

### **1.2 COMPLEJIDAD**

El implementar la reingeniería en una organización no es una tarea fácil, principalmente por traer como objetivo primordial "el cambio" esta palabra a la mayoría de las personas les produce miedo, inseguridad, incertidumbre; por lo que es necesario que al instrumentar el proyecto se planteen cuestionamientos tales como ¿ Cual será la reacción del personal involucrado en los procesos rediseñados para el cambio? ¿ De que forma repercutirán los cambios en la imagen de la empresa ? ¿ Qué medidas deben tomarse para que el personal acepte de buen grado los cambios y se identifique con los objetivos del proyecto de rediseño?

El éxito de un proyecto de reingeniería se encuentra en la inteligencia del como se les transmita la idea del proyecto como un beneficio para todos, y así crear una actitud de confianza y tranquilidad en todos los involucrados, por lo que el equipo de reingeniería debe encargarse de instrumentar mecanismos de interacción adecuados para que incluso los empleados de niveles más bajos estén al tanto de:

1. Las causas del cambio
2. Lo que se espera de ellos
3. Los plazos en que se espera que los cambios modifiquen la realidad operativa de la empresa.

En casi todos los casos la reingeniería viene a modificar los patrones lineales de la cultura corporativa; el proyecto será exitoso en la medida en que los recursos humanos se comprometan con sus causas y se integren conscientemente a las nuevas necesidades.

---

<sup>5</sup> Michel, OP CIT p.336

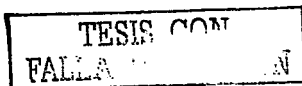
## Marco Teórico de la Reingeniería

---

Otro aspecto a considerar es la complejidad de la reingeniería en sí, ya que existen muchos detalles y datos que deben ser tomados en cuenta, como por ejemplo:

1. Para ganar más dinero no hay que tocar los precios sino manejar los costos, (hacia abajo por supuesto)
2. Sobre todo en épocas de crisis, como ésta, ciertos costos no hay que considerarlos gastos sino inversión y no se deben tocar. Hasta hay casos en que es necesario aumentarlos.
3. Hay que analizar los ingresos y los egresos área por área y ver que sección es más eficiente, que productos son "estrella" y cuales no.
4. Cuando se transita un ciclo económico negativo o de recesión es cuando se toman decisiones estratégicas que en los ciclos buenos se evitan.
5. Motivar al personal, a los clientes y a los proveedores. De nada sirve que se haga una importante inversión en tecnología para un área de la empresa sino se estudia hacerla en las otras y de la mano con los proveedores y clientes.
6. La confianza se logra paso a paso, o sea lentamente y nunca de un día para otro o por tomar una determinada medida.

Estos son algunos de los problemas con los que se puede enfrentar el proyecto, sin embargo siempre que se pretende realizar algo nuevo, o reestructurar lo ya establecido, nos topamos con circunstancias que nos complican lo planeado, por lo que debemos tener alternativas para ir resolviendo cada complicación que se presente de la mejor manera posible.



### **1.3 PROCESO DE REINGENIERÍA**

Se puede decir que un proceso de negocios es un conjunto de actividades realizadas para servir a un cliente.

El propósito es ofrecer al cliente el producto o servicio correcto, con un alto grado de rendimiento en costo, servicio y calidad.

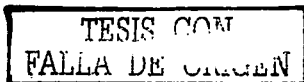
El término cliente debería ser entendido en un sentido más amplio, considerando también al cliente interno de la compañía, socios y subcontratistas.

Los procesos no son nada nuevo. Las compañías han tenido siempre procesos. El problema es que no han podido describirlos tan fácilmente como a la organización. Las organizaciones tienen nombre (Ventas y Producción), y una persona responsable asociada a cada puesto. Los procesos son usualmente invisibles y no son descritos ni nombrados.

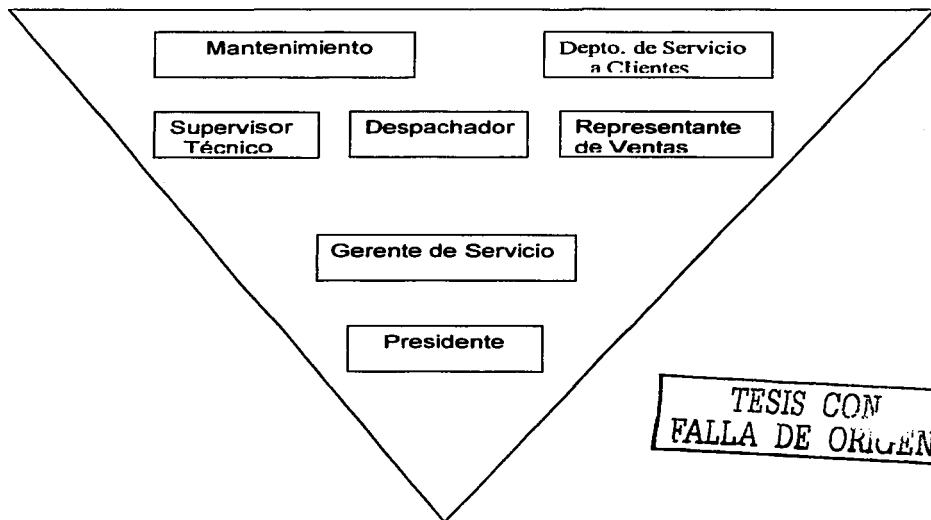
La ingeniería de negocios, requiere que organicemos nuestro trabajo, no en función de la organización o tareas, como sugería Adam Smith, según se ve en los cursos de organización generados en las carreras contable administrativas de la FESC. En lugar de esto debemos consolidar las tareas relacionadas en procesos de negocios.

Los procesos tienen otra ventaja sobre las organizaciones tradicionales; no se puede medir o mejorar una estructura jerárquica, en un sentido absoluto, pero puede medir el costo, tiempo, salida, calidad y satisfacción del cliente asociada con los procesos.

En las nuevas compañías, la estructura organizativa tradicional en forma de pirámide se aplanan. Las nuevas estructuras orientadas a procesos carecen de gerentes medios vinculados a un área funcional y encargados de supervisar. En lugar de esto, el líder del proceso es responsable directo ante la alta gerencia, esto se ejemplifica con la siguiente pirámide:



Cliente que paga el servicio



"En esta pirámide invertida, se observa una nueva cultura organizacional; el presidente se encuentra en la parte inferior, la gente a la que el presidente sirve son los gerentes, no el público; y los gerentes ofrecen servicio a la gente que está a un nivel superior en la gráfica. Cuando el gerente desea saber si está trabajando bien, se lo pregunta al personal que le reporta. Éste se beneficia con el trabajo del gerente y es el único que sabe si ésta bien hecho. El gerente trabaja para su personal."<sup>6</sup>

<sup>6</sup> Ron McCann, El Placer de Servir con Calidad, Editorial Pax México, 1991, p.52

## Marco Teórico de la Reingeniería

---

Algunas características comunes de procesos renovados mediante reingeniería son:

### **Varios oficios se combinan en uno**

"La característica más común y básica de los procesos rediseñados es que desaparece el trabajo en serie. Es decir, muchos oficios o tareas que antes eran distintos se integran y comprimen en uno solo."<sup>7</sup> Sin embargo, no siempre es posible comprimir todos los pasos de un proceso en un solo oficio ejecutado por una sola persona. En otros casos, puede no resultar práctico enseñarle a una sola persona todas las destrezas que necesitaría para ejecutar la totalidad del proceso.

Los beneficios de los procesos integrados eliminan pases laterales, lo que significa acabar con errores, demoras y repeticiones. Asimismo, reducen costos indirectos de administración dado que los empleados encargados del proceso asumen la responsabilidad de ver que los requisitos del cliente se satisfagan a tiempo y sin defectos.

"Adicionalmente, la compañía estimula a estos empleados para que encuentren formas innovadoras y creativas de reducir continuamente el tiempo del ciclo y los costos, y producir al mismo tiempo un producto o servicio libre de defectos. Otro beneficio es un mejor control, pues como los procesos integrados necesitan menos personas, se facilita la asignación de responsabilidad y el seguimiento del desempeño."<sup>8</sup>

### **Los trabajadores toman decisiones**

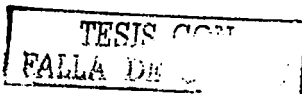
En lugar de separar la toma de decisiones del trabajo real, la toma de decisiones se convierte en parte del trabajo. Ello implica comprimir verticalmente la organización, de manera que los trabajadores ya no tengan que acudir al nivel jerárquico superior y tomen sus propias decisiones.

"Entre los beneficios de comprimir el trabajo tanto vertical como horizontalmente se cuentan: Menos demoras, costos indirectos más

---

<sup>7</sup> Michel Hammer, OP CIT p.54

<sup>8</sup> Michel Hammer, OP CIT P.56



## Marco Teórico de la Reingeniería

---

bajos, mejor reacción de la clientela y más facultades para los trabajadores." <sup>9</sup>

### **Los pasos del proceso se ejecutan en orden natural**

"Los procesos rediseñados están libres de la tiranía de secuencias rectilíneas: se puede explotar la precedencia natural del trabajo más bien que la impuesta por la linealidad. En los procesos rediseñados, el trabajo es secuenciado en función de lo que realmente es necesario hacerse antes o después." <sup>10</sup>

"La "deslinearización" de los procesos los acelera en dos formas: Primera: Muchas tareas se hacen simultáneamente. Segunda: Reduciendo el tiempo que transcurre entre los primeros pasos y los últimos pasos de un proceso se reduce el esquema de cambios mayores que podrían volver obsoleto el trabajo anterior o hacer el trabajo posterior incompatible con el anterior. Las organizaciones logran con ello menos repeticiones de trabajo, que es otra fuente de demoras." <sup>11</sup>

### **Los trabajos tienen múltiples versiones**

Esto se conoce como el fin de la estandarización. Significa terminar con los tradicionales procesos únicos para todas las situaciones, los cuales son generalmente muy complejos, pues tienen que incorporar procedimientos especiales y excepciones para tomar en cuenta una gran variedad de situaciones. En cambio, un proceso de múltiples versiones es claro y sencillo porque cada versión sólo necesita aplicarse a los casos para los cuales es apropiada. No hay casos especiales ni excepciones.

### **El trabajo se realiza en el sitio razonable**

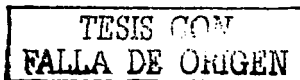
Gran parte del trabajo que se hace en las empresas, consiste en integrar partes del trabajo relacionadas entre sí y realizadas por unidades independientes. El cliente de un proceso puede ejecutar parte del

---

<sup>9</sup> Michel Hammer, OP CIT, p.57

<sup>10</sup> Idem

<sup>11</sup> Idem



## Marco Teórico de la Reingeniería

proceso o todo el proceso, a fin de eliminar los pases laterales y los costos indirectos.

Después de la reingeniería, la correspondencia entre los procesos y organizaciones puede parecer muy distinta a lo que era antes, al reubicarse el trabajo en unidades organizacionales, para mejorar el desempeño global del proceso.

### **Se reducen las verificaciones y los controles**

Los procesos rediseñados hacen uso de controles solamente hasta donde se justifican económicamente. Los procesos tradicionales están repletos de pasos de verificación y control que no agregan valor, pero que se incluyen para asegurar que nadie abuse del proceso.

"Los procesos rediseñados muestran un enfoque más equilibrado. En lugar de verificar estrictamente el trabajo a medida que se realiza, se tienen controles globales o diferidos. Estos sistemas están diseñados para tolerar abusos moderados o limitados, demorando el punto en el que el abuso se detecta o examinando patrones colectivos en lugar de casos individuales. Sin embargo, los sistemas rediseñados de control compensan con creces cualquier posible aumento de abusos con la dramática disminución de costos y otras trabas relacionadas con el control mismo."<sup>12</sup>

### **La conciliación se minimiza**

Se disminuyen los puntos de contacto externo que tiene un proceso, y con ello se reducen las posibilidades de que se reciba información incompatible que requiere de conciliación.

### **Un gerente de caso ofrece un solo punto de contacto**

Este personaje aparece frecuentemente en procesos rediseñados, cuando los pasos del proceso son tan complejos o están tan dispersos que es imposible integrarlos en una sola persona o incluso en un pequeño grupo. El gerente de caso funge como un "defensor de oficio" del cliente, responde a las preguntas y dudas del cliente y resuelve sus problemas. Por tanto, el gerente de caso, cuenta con acceso a todos los

<sup>12</sup> Michael, OP CIT, p.62



## Marco Teórico de la Reingeniería

---

sistemas de información que utilizan las personas que realizan el trabajo y tiene la capacidad para ponerse en contacto con ellas, hacerles preguntas y solicitarles ayuda cuando sea necesario.

### **Prevalecen operaciones híbridas centralizadas-descentralizadas**

Las empresas que han rediseñado sus procesos tienen la capacidad de combinar las ventajas de la centralización con las de la descentralización en un mismo proceso. Apoyadas por la informática, estas empresas pueden funcionar como si las distintas unidades fueran completamente autónomas, y, al mismo tiempo, la organización disfruta de las economías de escala que crea la centralización.

## **1.4 TIPOS DE CAMBIOS QUE OCURREN CUANDO UNA EMPRESA REDISEÑA SUS PROCESOS**

Cuando se rediseña un proceso, varios oficios que eran estrechos y orientados a una tarea pasan a ser multidimensionales, individuos que antes hacían lo que se les ordenaba toman ahora decisiones por sí mismos. El trabajo en serie desaparece. Los departamentos funcionales pierden su razón de ser

### **Cambian las unidades de trabajo: de departamentos funcionales a equipos de proceso**

En cierto modo lo que se hace es volver a reunir a un grupo de trabajadores que habían sido separados artificialmente por la organización. Cuando se vuelven a juntar se llaman equipos de proceso. En síntesis, un equipo de procesos es una unidad que se reúne naturalmente para completar todo un trabajo -un proceso.

### **Los oficios cambian: de tareas simples a trabajo multidimensional**

Los trabajadores de equipos de proceso que son responsables colectivamente de los resultados del proceso, más bien que individualmente responsables de una tarea, tienen un oficio distinto.

TESIS CON  
FALLA DE ORIGEN

## Marco Teórico de la Reingeniería

---

Comparten con sus colegas de equipo, la responsabilidad conjunta del rendimiento del proceso total, no sólo de una pequeña parte de él.<sup>13</sup>

"Aunque no todos los miembros del equipo realizan exactamente el mismo trabajo, la línea divisoria entre ellos se desdibuja. Todos los miembros del equipo tienen por lo menos algún conocimiento básico de todos los pasos del proceso, y probablemente realizan varios de ellos. Además todo lo que hace el individuo lleva el sello de una apreciación del proceso en forma global."<sup>14</sup>

"Cuando el trabajo se vuelve multidimensional, también se vuelve más sustantivo. La reingeniería no sólo elimina el desperdicio sino también el trabajo que no agrega valor. La mayor parte de la verificación, la espera, la conciliación, el control y el seguimiento -trabajo improductivo que existe por causa de las fronteras que hay en una empresa y para compensar la fragmentación de un proceso- se eliminan con la reingeniería, lo cual significa que la gente destinará más tiempo a hacer su trabajo real."<sup>15</sup>

Después de la reingeniería, no hay eso de "dominar un oficio"; el oficio crece a medida que crecen la pericia y la experiencia del trabajador.

### **El papel del trabajador cambia: de controlado a facultado**

"Cuando la administración confía en los equipos la responsabilidad de completar un proceso total, necesariamente tiene que otorgarles también la autoridad para tomar las medidas conducentes. Los equipos, sean de una persona o de varias, que realizan trabajo orientado al proceso, tienen que dirigirse a sí mismos. Dentro de los límites de sus obligaciones -fechas límite convenidas, metas de productividad, normas de calidad, etc.- deciden cómo y cuando se ha de hacer el trabajo. Si tienen que esperar la dirección de un supervisor de sus tareas, entonces no son equipos de proceso."<sup>16</sup>

La reingeniería y la consecuente autoridad impactan en la clase de personas que las empresas deben contratar.

---

<sup>13</sup> Michel Hammer, OP CIT, p.72

<sup>14</sup> Michel Hammer, OP CIT, p.73

<sup>15</sup> Michel Hammer, OP CIT, p.74

<sup>16</sup> Michel Hammer, OP CIT, p.75

TESIS CON  
FALLA DE ORIGEN

## Marco Teórico de la Reingeniería

### **La preparación para el oficio cambia: de entrenamiento a educación**

"En un ambiente de cambio y flexibilidad, es claramente imposible contratar personas que ya sepan absolutamente todo lo que va a necesitar conocer, de modo que la educación continua durante toda la vida del oficio pasa a ser la norma de una empresa rediseñada." <sup>17</sup>

### **El enfoque de medias de desempeño y compensación se desplaza: de actividad a resultados**

"La remuneración de los trabajadores en las empresas tradicionales es relativamente sencilla: se les paga a las personas por su tiempo. En una operación tradicional -trátese de una línea de montaje con máquinas de manufactura o de una oficina donde se tramitan papeles-, el trabajo de un empleado individual no tiene valor cuantificable. ¿Cuál es por ejemplo, el valor monetario de una soldadura? ¿O de los datos verificados de empleo en una solicitud de seguro? Ninguna de éstas tiene valor por sí misma. Sólo el automóvil terminado o la póliza de seguro expedida tiene valor para la compañía. Cuando el trabajo se fragmenta en tareas simples, las compañías no tienen más remedio que medir a los trabajadores por la eficiencia con que desempeñan trabajo estrechamente definido. Lo malo es que esa eficiencia aumentada de tareas estrechamente definidas no se traduce necesariamente en mejor desempeño del proceso. Cuando los empleados realizan trabajo de proceso, las empresas pueden medir su desempeño y pagarles con base en el valor que crean." <sup>18</sup>

"En las compañías que se han rediseñado, la contribución y el rendimiento son las bases principales de la remuneración." <sup>19</sup>

### **Cambian los criterios de ascenso: de rendimiento a habilidad**

"Una bonificación es la recompensa adecuada por un trabajo bien hecho. El ascenso a un nuevo empleo no lo es. Al rediseñar, la distinción entre ascenso y desempeño se traza firmemente. El ascenso a un nuevo puesto dentro de una empresa es una función de habilidad, no de desempeño. Es un cambio, no una recompensa." <sup>20</sup>

<sup>17</sup> Michel Hammer, OP CIT, p.77

<sup>18</sup> Idem

<sup>19</sup> Michel Hammer, OP CIT p.78

<sup>20</sup> Michel Hammer, OP CIT p.79

## Marco Teórico de la Reingeniería

---

### **Los valores cambian: de proteccionistas a productivos**

La reingeniería conlleva un importante cambio en la cultura de la organización, exige que los empleados asuman el compromiso de trabajar para sus clientes, no para sus jefes. Cambiar los valores es parte tan importante de la reingeniería como cambiar los procesos.

### **Los gerentes cambian: de supervisores a entrenadores**

"Cuando una compañía se rediseña, procesos que eran complejos se vuelven simples, pero puestos que eran simples se vuelven complejos. La reingeniería al transformar los procesos, libera tiempos de los gerentes para que éstos ayuden a los empleados a realizar un trabajo más valioso y más exigente."<sup>21</sup>

"Los gerentes en una compañía rediseñada necesitan fuertes destrezas interpersonales y tienen que enorgullecerse de las realizaciones de otros. Un gerente así es un asesor que está donde está para suministrar recursos, contestar preguntas y ver por el desarrollo profesional del individuo a largo plazo. Éste es un papel distinto del que han desempeñado tradicionalmente la mayoría de los gerentes."<sup>22</sup>

### **Estructuras organizacionales cambian: de jerarquía a planas**

"Cuando todo un proceso se convierte en el trabajo de un equipo, la administración del proceso se convierte en parte del oficio del equipo. Decisiones y cuestiones interdepartamentales que antes requerían juntas de gerentes y gerentes de gerentes, ahora las toman y las resuelven los equipos en el curso de su trabajo normal. Las compañías ya no necesitan tanto "pegamento" gerencial como necesitaban antes para mantener unido el trabajo. Después de la reingeniería ya no se necesita tanta gente para volver a reunir procesos fragmentados. Con menos gerentes hay menos niveles administrativos y consecuentemente, predominan las estructuras planas."<sup>23</sup>

TESIS CON  
FALLA DE ORIGEN

---

<sup>21</sup> Michel Hammer, OP CIT p.81

<sup>22</sup> Michel Hammer, OP CIT p.82

<sup>23</sup> Michel Hammer, OP CIT, p.83

## Marco Teórico de la Reingeniería

---

### **Los ejecutivos cambian: de anotadores de tantos a líderes**

"Las organizaciones más planas acercan a los ejecutivos a los clientes y a las personas que realizan el trabajo que agrega valor. En un ambiente rediseñado, el cabal desempeño del trabajo depende mucho más de las actitudes y los esfuerzos de los trabajadores facultados que de actos de gerentes funcionales orientados a tareas. Por consiguiente, los ejecutivos tienen que ser líderes capaces de influir y reforzar los valores y las creencias de los empleados con sus palabras y sus hechos."<sup>24</sup>

TESIS CON  
FALLA DE ORIGEN

---

<sup>24</sup> Michel Hammer, OP CIT,p.84

C  
a  
p  
í  
t  
u  
l  
o  
2

**Importancia de la Reingeniería en las  
Micros, Pequeñas, y Medianas Empresas**

TESIS CON  
FALLA DE ORIGEN

**RE-INGENIERIA**

## 2.1 LAS MICRO, PEQUEÑAS Y MEDIANAS EMPRESAS

El actual contexto económico, social y político de las sociedades ha generado el surgimiento de nuevas formas productivas.

Las contradicciones propias de las sociedades no industrializadas, en las que el crecimiento de la población económicamente activa supera con creces los medios de producción disponibles, ha dejado a un vasto sector de la población al margen "moderno o formal" de la economía.

En este sector encontramos un sinnúmero de iniciativas económicas que van desde las menos rentables hasta las más, desde las más transitorias hasta las más estables, desde el comercio, pasando por el servicio y la artesanía, hasta la manufactura.

Estas iniciativas denominadas **Microempresas** han sido generadas por emprendedores, quienes se han encontrado motivados por la situación de desempleo, para complementar los ingresos o simplemente por el ánimo o deseo de utilizar las habilidades y destrezas con las que se cuentan.

La generación de una idea de negocio y el emprendimiento de ésta, se realiza desde diversas razones, emociones y motivaciones:

- La pérdida de un trabajo, la posibilidad de contar con un socio o amigo que acompañe un proyecto, la tenencia de ahorros o un arreglo contractual por trabajo anterior.
- La percepción o identificación de una oportunidad como la existencia de un socio capitalista, la posibilidad de un equipo o maquinaria que se posee.
- Un entorno donde se identifican posibilidades de éxito, bien porque existe una necesidad insatisfecha o un producto susceptible de ser mejorado.

Estas razones y emociones permiten identificar el surgimiento de una Microempresa.

Así tenemos que, las empresas surgen con base en la urgencia, la oportunidad de mercado, la oportunidad tecnológica o la oportunidad

## Importancia de la Reingeniería

financiera, la mayoría de ellas sin una experiencia que las respalde, por lo que abren su negocio esperando como primer punto recuperar su inversión, posteriormente sus ganancias y con la idea de crecer, sin embargo unas de estas llegan al segundo punto y cierran, otras solo se mantienen y otras tantas empiezan a buscar ayuda para llegar a la parte del crecimiento.

A partir de esto se clasifican en **Micro, Pequeñas, Medianas y Grandes** empresas, la mayoría de países las dividen en base a los empleados y al sector a que se dedican, en México la NAFIN, las clasifica, tal y como se muestra:

<b>Estrato</b>	<b>Industria</b>	<b>Comercio</b>	<b>Servicios</b>
<b>Microempresa</b>	1-30	1-5	1-20
<b>Pequeña</b>	31-100	6-20	21-50
<b>Mediana</b>	101-500	21-100	51-100
<b>Grande</b>	500 en adelante	100 en adelante	100 en adelante

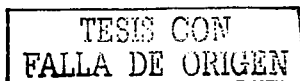
Fuente: <http://www.senado.gob.mx/comisiones/pyme/docs/mipyme.html>

## **Las Empresas Mexicanas**

Las empresas micro, pequeñas y medianas constituyen una reserva estratégica para el desarrollo del país, las pequeñas empresas son la fuente más importante de empleo en todo México. Estas empresas incluyen los más pequeños negocios familiares, hasta compañías medianas con varias decenas de trabajadores.

Las pequeñas empresas presentan la más amplia variedad de actividades económicas y la más amplia variedad de capacidades tecnológicas, desde la pequeña tienda de abarrotes, hasta la mediana empresa industrial que ya emplea los más sofisticados métodos y procedimientos tecnológicos.

Además, los pequeños comercios atienden el consumo de la gran mayoría de los mexicanos, sobre todo de los sectores populares en las

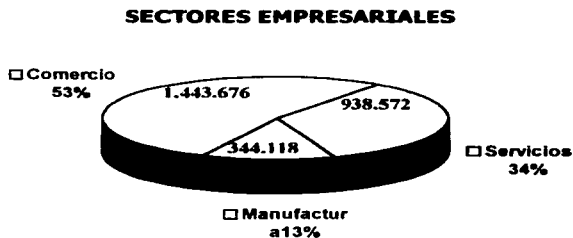




## Importancia de la Reingeniería

ciudades grandes y medianas, en los pueblos y aun en los pequeños poblados rurales.

Existen actualmente 2,726,366 empresas a nivel nacional, las cuales se dividen en tres sectores empresariales, con los siguientes resultados:

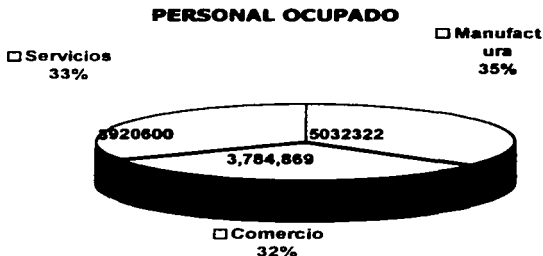


Fuente: Cámara de Comercio, información telefónica, 9 de junio del 2002.

TESIS CON  
FALLA DE ORIGEN

## Importancia de la Reingeniería

---



Fuente: Cámara de Comercio, información telefónica, 9 de junio del 2002.

Como se observan en los gráficos el sector comercio es el que cuenta con el mayor número de empresas en México, después le sigue el sector servicios y por último el manufacturero, sin embargo el personal que ocupan, varía significativamente estando en primer estancia el sector manufacturero, posteriormente el de servicios y por último el de comercio.

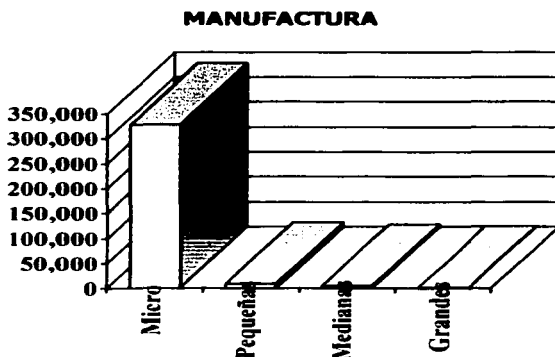
Ahora observaremos como se comportan las Micro, Pequeñas, Medianas y Grandes empresas, dentro de estos sectores, así como el personal que ocupan.

TESIS CON  
FALLA EN

## Importancia de la Reingeniería

### SECTOR DE MANUFACTURA

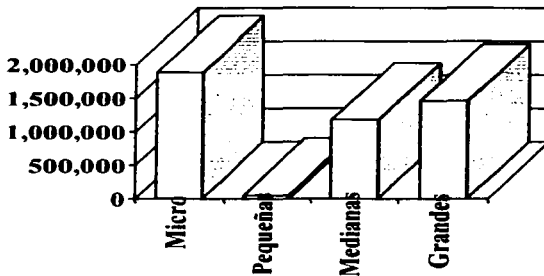
EMPRESAS	NUMERO EMPRESAS	PERSONAL OCUPADO
MICRO	328,166	1,888,426
PEQUEÑAS	9,147	504,111
MEDIANAS	5,431	1,178,509
GRANDES	1,374	1,461,276



TESIS CON  
FALLA DE CORRIEN

## Importancia de la Reingeniería

### PERSONAL OCUPADO



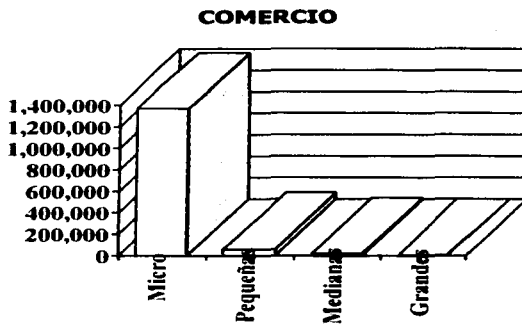
Fuente: Cámara de Comercio, información telefónica, 9 de junio del 2002.

### SECTOR COMERCIO

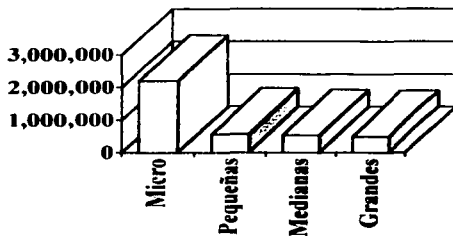
EMPRESAS	NUMERO DE EMPRESAS	PERSONAL OCUPADO
MICRO	1,369,478	2,199,368
PEQUEÑAS	58,341	569,259
MEDIANAS	13,539	524,677
GRANDES	2,318	491,565

TESIS CON  
FALLA DE ORIGEN

## Importancia de la Reingeniería



**COMERCIO  
PERSONAL OCUPADO**



TESIS CON  
FALLA DE ORIGEN

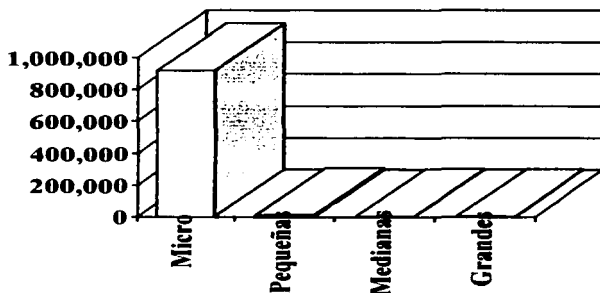
Fuente: Cámara de Comercio, información telefónica, 9 de junio del 2002.

## Importancia de la Reingeniería

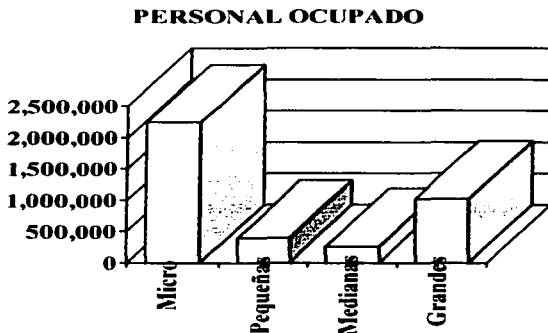
### SECTOR SERVICIOS

EMPRESAS	NUMERO DE EMPRESAS	PERSONAL OCUPADO
MICRO	919,016	2,244,650
PEQUEÑAS	12,749	396,224
MEDIANAS	3,724	259,810
GRANDES	3,083	1,019,916

### SERVICIOS



## Importancia de la Reingeniería



Fuente: Cámara de Comercio, información telefónica, 9 de junio del 2002

Al apreciar estas estadísticas las micro, pequeñas y medianas empresas deberían ser las más apoyadas por todos los sectores y programas existentes, sin embargo son las que tienden a desaparecer rápidamente, según estudios obtenidos en internet "el 65% de las pequeñas y medianas empresas desaparecen antes de cumplir los dos años de existencia," esto porque presentan gran variedad de problemas, entre los que destacan:

### **Financiamiento y tasas de interés no competitivos.**

El financiamiento en nuestro país en los últimos cinco años prácticamente no ha existido, y cuando existe es muy costoso, lo que lo hace inaccesible y tiene que estar respaldado por garantías de hasta tres veces el valor del préstamo en vez de hacerlo en base a la viabilidad del proyecto. Los préstamos en moneda extranjera tienen alto riesgo por la inestabilidad histórica de la paridad de nuestra moneda.

## Importancia de la Reingeniería

En el país, solamente se han destinado en los últimos meses cien millones de pesos para microcréditos en todo el país, de los cuales se han entregado solo 28 mil.

Esto propicia un mercado interno deprimido no propicio para tomar ventajas de economías de escala.

Después del llamado "error de diciembre" y sus consecuencias la demanda interna, el desempleo y los bajos salarios entraron en un círculo vicioso que deprimió el mercado interno y retroalimentó negativamente sus causas. Esto resultó en economías de escala más bajas que aumentaron los costos de producción, disminuyeron los precios e hicieron no viables nuevas inversiones para el mercado local.

En realidad el mercado interno, como tal, desapareció ya que llegaron competidores internacionales que establecieron nuevos parámetros de competencia.

### **Falta de apoyos e incentivos para la pequeña y mediana industria.**

Debido a la apertura de nuestras fronteras que empezó en 1985 con la adhesión de México al GATT y en 1994 a la firma y aplicación del TLCAN, se estima que el 60% de la planta productiva nacional establecida de las pequeñas y medianas industrias se vio obligada a cerrar sus establecimientos debido a la obsolescencia de sus equipos, al atraso tecnológico y sobre todo a la ausencia de una política industrial que la respaldara.

Ante la competencia globalizada, a la que se enfrenta actualmente la industria nacional y sobre todo por su asimetría con nuestros socios comerciales de Norteamérica, hace falta que se defina una contundente política de fomento industrial que haga posible disponer de condiciones semejantes a las de los otros integrantes del TLCAN en materia de precios y calidad de los bienes y servicios que ofrece el sector público.

Si bien es cierto que lo anterior no resume toda la problemática o las circunstancias de las PYMES en nuestro país, si reflejan el panorama con el que cuentan las empresas de este rubro. Los empresarios, incluyendo a muchos de los grandes, no esperaban la apertura del país



## Importancia de la Reingeniería

---

al comercio internacional; acostumbrados al proteccionismo gubernamental que durante décadas se patentizó, no se encontraban preparados para enfrentar los retos que significa competir, incluso dentro de nuestra propia economía, con empresarios mejor adaptados a los bruscos cambios de un mercado cada vez más dinámico y complejo.

A pesar de que en México, existen programas de apoyo a las PYMES, por parte de diferentes dependencias como la Secretaría de Economía, la Secretaría de Trabajo y Previsión Social, en Hacienda y en los Gobiernos estatales; tendientes a capacitar a los empresarios para que esten en posibilidad de hacer frente a los retos de la globalización, resultan insuficientes y en gran medida inadecuados, debido a que no se encuentran unidos y con un objetivo claro; es justo en esta parte donde la reingeniería juega un papel importante, porque si bien la reingeniería tomó forma y tuvo sus primeras aplicaciones en grandes corporativos transnacionales, con el tiempo su eficacia en empresas de menor magnitud ha quedado plenamente comprobada.

En estas pequeñas y medianas empresas también aplica arrancar de cero, quitar todo lo obsoleto que la mayoría maneja, para empezar con nuevas políticas, sistemas, tecnología, personal, etc, etc.

Las pequeñas y medianas empresas como ningunas otras enfrentan en muchas ocasiones incluso el riesgo de caer en la bancarrota ante la ausencia de métodos de cambio que les permitan equiparar en todo sentido, su actividad a las de sus competidores. Esta situación se vuelve mucho más grave en países como el nuestro, que se encuentra inmerso en un bloque internacional de economías asimétricas.

La necesidad de rediseñar las estructuras funcionales y operativas de la mediana empresa no es nueva en nuestro medio; en la actualidad, gran cantidad de negocios de esta magnitud han adoptado a la reingeniería como método de ajuste en un mercado cada vez más complejo y competitivo.

## **2.2. LAS EMPRESAS ANTE LA GLOBALIZACIÓN**

El término "globalización" ha adquirido una fuerte carga emotiva. Algunos consideran que la globalización es un proceso beneficioso, una clave para el desarrollo económico futuro en el mundo, otros la ven con hostilidad, incluso temor, debido a que consideran que suscita una mayor desigualdad dentro de cada país y entre los distintos países, amenaza el empleo y las condiciones de vida y obstaculiza el progreso social.

La globalización ofrece grandes oportunidades de alcanzar un desarrollo verdaderamente mundial, pero no está avanzando de manera uniforme.

Algunos países se están integrando a la economía mundial con mayor rapidez que otros. En los países que han logrado integrarse, el crecimiento económico es más rápido y la pobreza disminuye. Como resultado de la aplicación de políticas de apertura al exterior, la mayor parte de los países de Asia oriental, que se contaban entre los más pobres del mundo hace 40 años, se han convertido en países dinámicos y prósperos. Asimismo, a medida que mejoraron las condiciones de vida fue posible avanzar en el proceso democrático y, en el plano económico, lograr progresos en cuestiones tales como el medio ambiente y las condiciones de trabajo.

En los años setenta y ochenta, muchos países de América Latina y África, a diferencia de los de Asia, aplicaron políticas orientadas hacia el sector interno y su economía se estancó o deterioró, la pobreza se agravó y la alta inflación pasó a ser la norma.

Con ello se dice que la "globalización" económica es un proceso histórico, el resultado de la innovación humana y el progreso tecnológico. Se refiere a la creciente integración de las economías de todo el mundo, especialmente a través del comercio y los flujos financieros. En algunos casos este término hace alusión al desplazamiento de personas (mano de obra) y la transferencia de conocimientos (tecnología) a través de las fronteras internacionales.

En su aspecto más básico la globalización no encierra ningún misterio.

El uso de este término se utiliza comúnmente desde los años ochenta, es decir, desde que los adelantos tecnológicos han facilitado y acelerado

## Importancia de la Reingeniería

---

las transacciones internacionales comerciales y financieras. Se refiere a la prolongación más allá de las fronteras nacionales de las mismas fuerzas del mercado que durante siglos han operado a todos los niveles de la actividad económica humana: en los mercados rurales, las industrias urbanas o los centros financieros.

Gracias a la globalización, es posible beneficiarse de mercados cada vez más vastos en todo el mundo y tener mayor acceso a los flujos de capital y a la tecnología, y beneficiarse de importaciones más baratas y mercados de exportación más amplios. Pero los mercados no garantizan necesariamente que la mayor eficiencia beneficiará a todos.

Los países deben estar dispuestos a adoptar las políticas necesarias y, en el caso de los países más pobres, posiblemente necesiten el respaldo de la comunidad internacional a tal efecto.

### **El Papel de las Empresas Mexicanas ante la globalización.**

En nuestro país, lo mismo que en el resto del mundo, existe una gran preocupación por apoyar - dada su importancia - las actividades de los micro, pequeños y medianos empresarios, con la finalidad de poder asegurar tanto la generación de los empleos que éstos proporcionan, así como la estabilidad y la incorporación de los mismos al proceso de desarrollo nacional, con la intención de lograr un adecuado equilibrio en el sistema económico.

Sin embargo la carencia casi generalizada de una cultura empresarial, característica de los micro, pequeños y medianos empresarios, independientemente de la calidad de sus productos y/o servicios, les impide en la actualidad y de manera significativa, ser más competitivos en el ámbito local, regional, nacional o internacional; y si a esto se le agregan los múltiples cambios que ha experimentado la economía en los últimos años (especialmente con los tratados internacionales), ha puesto en múltiples dificultades y predicamentos a los propietarios de pequeñas y medianas empresas, por ser éstas un sector económico sumamente vulnerable a la penetración en el mercado nacional, de productos extranjeros de alta calidad y precios bajos.

TESIS CON  
FALLA DE ORIGEN

## Importancia de la Reingeniería

---

Se observa también que hoy en día existe la tendencia de que muchos de los países de distintas latitudes se agrupan y constituyen bloques económicos que promueven y establecen, por conveniencia propia, la formulación e interpretación de sistemas propios de normas de calidad a las que deben sujetarse aquellos individuos u organismos que pretenden competir comercialmente; científica, tecnológica y culturalmente, con ellos.

Esta medida tiene por objeto asegurar, como supuesto fundamental, un intercambio de calidad que sólo abrirá paso a aquellos productos o servicios que reúnen los requisitos de las normas y convenios establecidos. Por tanto, quien desee participar en el comercio global, tiene que demostrar, a través de la certificación de diferentes aspectos de su empresa (administración, procesos productivos, productos, servicios, etc.), que es merecedor de ello.

Cada bloque comercial y los países que lo integran, establecen tratados comerciales y diplomáticos con otros países y/o bloques de países, precisando la naturaleza, características, cuantía, y los productos y los servicios que están dispuestos a intercambiar, así como las formas de comercialización a las que se sujetarán, tanto como las condiciones en las que habrán de darse los intercambios comerciales.

Sin embargo, como es notorio, las relaciones políticas y comerciales no están exentas de la especulación y con frecuencia de la mala fe o la conveniencia política de por medio, de parte de algunos de los gobiernos de países, que con el pretexto de proteger a sus productores y prestadores de servicios, manipulan, con ventaja para ellos, los tratados y las relaciones establecidas en ellos, en demérito de los otros participantes; tal es el caso de los Estados Unidos de Norteamérica con México y Canadá, a los que se les impone la hegemonía, violando con frecuencia los convenios o tratados establecidos entre ellos.

En este sentido, el comercio internacional de la actualidad, pese al entrelazamiento de las economías, no está al margen de la búsqueda de hegemonía política y económica de los países poderosos. Por ello, la gran dificultad que tienen las empresas y los empresarios de países menos desarrollados y poderosos, para ajustarse a las situaciones internacionales, en defensa de sus intereses.

TESIS CON  
FALLA DE ORIGEN

## Importancia de la Reingeniería

---

Si bien puede pensarse que el establecimiento de normatividades rígidas tiende a proteger a empresarios que invierten importantes sumas de dinero para generar y aplicar tecnologías que facilitan el desarrollo de productos y servicios de calidad, de aquellos que no lo hacen y que arriesgan poco, la verdad es que también se cierran las oportunidades de quienes queriendo, no pueden allegarse los recursos financieros para estar a la altura de aquellos.

Por tanto, la globalización ha traído consigo una gran cantidad de retos para toda la planta productiva nacional, éstos adquieren mayores dimensiones en el caso de las empresas medianas, que se ven obligadas a realizar ajustes substanciales en sus estructuras operativas e incluso en los sistemas de producción. Sin embargo estos ajustes implican en su mayoría tecnología costosa, ante lo cual los propietarios se muestran renuentes por no contar con los recursos suficientes para solventar la entrada de la tecnología en sus empresas.

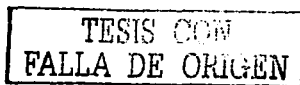
Por estos motivos es que las pequeñas y medianas empresas deben contar con herramientas que les permita ser competitivas y permanecer en el mercado.

### **2.3 LA COMPETITIVIDAD**

Se entiende por competitividad a la capacidad de una organización pública o privada, lucrativa o no, de mantener sistemáticamente ventajas comparativas que le permitan alcanzar, sostener y mejorar una determinada posición en el entorno socioeconómico.

Competitividad es el resultado de una mejora de calidad constante y de innovación.

La competitividad tiene incidencia en la forma de plantear y desarrollar cualquier iniciativa de negocios, lo que está provocando obviamente una evolución en el modelo de empresa y empresario.



## Importancia de la Reingeniería

---

La ventaja comparativa de una empresa estaría en su habilidad, recursos, conocimientos y atributos, etc., de los que dispone, los mismos de los que carecen sus competidores o que estos tienen en menor medida que hace posible la obtención de unos rendimientos superiores a los de aquellos.

El uso de estos conceptos supone una continua orientación hacia el entorno y una actitud estratégica por parte de las empresas grandes como en las pequeñas, en las de reciente creación o en las maduras y en general en cualquier clase de organización. Por otra parte, el concepto de competitividad nos hace pensar en la idea "excelencia", o sea, con características de eficiencia y eficacia de la organización; donde debe entenderse por eficiencia "el criterio económico que revela la capacidad administrativa de producir el máximo de resultados con el mínimo de recursos, energía y tiempo; consiste en el buen uso de los recursos, en lograr lo mayor posible con aquello que contamos; el ser "eficiente" es quien logra una alta productividad en relación a los recursos que dispone". Y eficacia es "el criterio institucional que revela la capacidad administrativa para alcanzar las metas o resultados propuestos (la eficacia administrativa se ocupa esencialmente del logro de los objetivos.), se refiere a los resultados en relación con las metas y cumplimiento de los objetivos organizacionales; para ser eficaz se deben priorizar las tareas y realizar ordenadamente aquellas que permiten alcanzarlos mejor y más rápidamente.

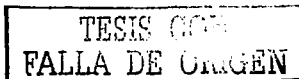
"Eficiencia" es hacer las cosas bien. "Eficacia" es hacer las cosas debidas.<sup>25</sup>

La competitividad no es producto de una casualidad ni surge espontáneamente; se crea y se logra a través de un largo proceso de aprendizaje y negociación por grupos colectivos representativos que configuran la dinámica de conducta organizativa, como los accionistas, directivos, empleados, acreedores, clientes, por la competencia y el mercado, y por último, el gobierno y la sociedad en general.

Una organización, cualquiera que sea la actividad que realiza, si desea mantener un nivel adecuado de competitividad a largo plazo, debe utilizar antes o después, unos procedimientos de análisis y decisiones

---

<sup>25</sup> [http:// www.aiteco.com/eficacia.htm](http://www.aiteco.com/eficacia.htm)



## Importancia de la Reingeniería

---

formales, encuadrados en el marco del proceso de "planificación estratégica". La función de dicho proceso es sistematizar y coordinar todos los esfuerzos de las unidades que integran la organización encaminados a maximizar la eficiencia global.

Para explicar mejor dicho proceso, consideremos los niveles de competitividad, la competitividad interna y la competitividad externa. La competitividad interna se refiere a la capacidad de organización para lograr el máximo rendimiento de los recursos disponibles, como personal, capital, materiales, ideas, etc., y los procesos de transformación. Al hablar de la competitividad interna se piensa, que la empresa ha de competir contra sí misma, con expresión de su continuo esfuerzo de superación, ayudada de un plan estratégico, comúnmente llamada estrategia empresarial, entendiéndose por ésta el conjunto de acciones y decisiones encaminadas a encontrar una ventaja diferencial o ventaja competitiva que dote a la empresa de una posición fuerte y defendible a largo plazo frente a las competidoras. La estrategia debe ser especialmente sensible a los mercados y a sus diversos segmentos, a las condiciones económicas y políticas globales, a la calidad de los proveedores y a las posibilidades de oferta de la competencia, a las propias ventajas competitivas y a la tecnología, así como a la relación entre todos estos elementos.

La competitividad externa está orientada a la elaboración de los logros de la organización en el contexto del mercado, o el sector a que pertenece. Como el sistema de referencia o modelo es ajeno a la empresa, ésta debe considerar variables exógenas, como el grado de innovación, el dinamismo de la industria, la estabilidad económica, para estimar su competitividad a largo plazo. La empresa, una vez ha alcanzado un nivel de competitividad externa, deberá disponerse a mantener su competitividad futura, basado en generar nuevas ideas y productos y de buscar nuevas oportunidades de mercado.

TESIS CON  
FALLA DE ORIGEN

## **2.4 CALIDAD TOTAL: ESTRATEGIA CLAVE DE LA COMPETITIVIDAD**

El mundo vive un proceso de cambio acelerado y de competitividad global en una economía cada vez más liberal, marco que hace necesario un cambio total de enfoque en la gestión de las organizaciones.

En esta etapa de cambios, las empresas buscan elevar índices de productividad, lograr mayor eficiencia y brindar un servicio de calidad, lo que está obligando que los gerentes adopten modelos de administración participativa, tomando como base central al elemento humano, desarrollando el trabajo en equipo, para alcanzar la competitividad que responda de manera idónea la creciente demanda de productos de óptima calidad y de servicios a todo nivel, cada vez mas eficiente, rápido y de mejor calidad.

La calidad total es un concepto, una filosofía, una estrategia, un modelo de hacer negocios y está localizado hacia el cliente.

La calidad total no solo se refiere al producto o servicio en sí, sino que es la mejoría permanente del aspecto organizacional, gerencial; tomando una empresa como una máquina gigantesca, donde cada trabajador, desde el gerente, hasta el funcionario del mas bajo nivel jerárquico están comprometidos con los objetivos empresariales.

Para que la calidad total se logre a plenitud, es necesario que se rescaten los valores morales básicos de la sociedad y es aquí, donde el empresario juega un papel fundamental, empezando por la educación previa de sus trabajadores para conseguir una población laboral más predispuesta, con mejor capacidad de asimilar los problemas de calidad, con mejor criterio para sugerir cambios en provecho de la calidad, con mejor capacidad de análisis y observación del proceso de manufactura en caso de productos y poder enmendar errores.

El concepto de calidad total surgió al finalizar la Segunda Guerra Mundial, en las empresas japonesas y ha redituado impresionantes resultados en cuanto a incrementos de calidad y productividad, esta teoría se basa en:

TESIS CON  
FALLA DE ORIGEN



## Importancia de la Reingeniería

1. "El control de calidad se hace con el fin de producir artículos que satisfagan los requisitos de los consumidores. No se trata sólo de cumplir una serie de normas.
2. Al desarrollar un nuevo producto, el fabricante debe prever los requisitos y las necesidades de los consumidores.
3. Calidad, significa calidad en el trabajo, en el servicio, calidad de la información, del proceso, calidad de las personas, del sistema, de la empresa, de los objetivos. El enfoque básico es controlar la calidad en todas sus manifestaciones.
4. No se puede definir la calidad sin tomar en cuenta el precio, las utilidades y el entorno de costos.
5. Controlar la calidad ( volumen de producción, de ventas y de existencias) así como las fechas de entrega".<sup>26</sup>

Ishikawa, pionero del Control de Calidad Total, la define como "un sistema eficaz para integrar los esfuerzos, en materia de desarrollo y mejoramiento de calidad, realizados por los diversos grupos en una organización, de modo que sea posible producir bienes y servicios a los niveles más económicos y que sean compatibles con la plena satisfacción de los clientes".<sup>27</sup>

"Para Ishikawa, el Control Total de Calidad es una forma de administrar que va más allá de los objetivos convencionales de las organizaciones, la diferencia radica en que su propósito es que las empresas que apliquen esta teoría, se conviertan en un instrumento para mejorar desarrollar, diseñar, manufacturar y mantener un producto de calidad que sea el más económico, el más útil y siempre satisfactorio para el consumidor".<sup>28</sup>

TESIS CON  
FALLA DE ORIGEN

<sup>26</sup> Munich Lourdes, Más allá de la Excelencia y de la Calidad Total, Editorial Trillas, México, p.25

<sup>27</sup> Kaoru Ishikawa, ¿Qué es el control total de calidad?, Norma, México, 1986, p.85

<sup>28</sup> Idem

C  
a  
p  
í  
t  
u  
l  
o  
3

Reingeniería en las Areas  
Administrativas y Contables

TESIS CON  
FALLA DE ORIGEN

RE-INGENIERIA

## Reingeniería en las Áreas Administrativas y Contables

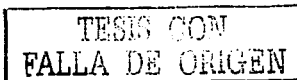
Para que una empresa pueda funcionar adecuadamente hay que vigilar y controlar todos y cada uno de los departamentos, una organización es como un rompecabezas en el que todos las piezas deben estar en su lugar y si una de ellas no embona, simplemente el rompecabezas no podrá llegar a ser concluido. Todas las áreas juegan un papel importante desde intendencia hasta la dirección, si uno de ellos presenta problemas es probable que los demás poco a poco se lleguen a deteriorar, es como una enfermedad contagiosa dentro de la familia, pero al igual que las enfermedades si se detecta a tiempo se pueden ir saneando con algunos pequeños controles, pero si nadie le pone atención o le da la importancia debida, se tendrá que implementar un sistema de Reingeniería, que va a representar un alto costo en la empresa o en su defecto; si ya el problema es muy grave se puede llegar a la quiebra.

Por lo anterior es importante detectar cuando un departamento está presentando conflictos, saber resolverlos a tiempo o mejor aun prevenirlos, esto con el fin de evitar que se tenga que reconstruir el área o la empresa y ocasionarle severos gastos.

En este capítulo se van a estudiar cuatro departamentos clave para el buen funcionamiento de cualquier empresa, esto sin restar importancia a los demás, en los cuales se darán algunas políticas, principios, conceptos y criterios que las organizaciones con éxito han llevado a cabo y les han funcionado, así como los problemas que se pueden presentar si no se aplican y las posibles soluciones, todo con la finalidad de no llegar a una Reingeniería.

### **3.1. DEPARTAMENTO DE CREDITO Y COBRANZA**

Si hay un lugar dentro de la empresa en donde se conoce su situación es en el departamento de Crédito y Cobranza, ya que juega un papel muy importante por ser donde se encuentran los recursos financieros de toda organización y es donde realmente se cierra la venta, un mal manejo y control de esta área lleva a la quiebra a cualquier empresa.

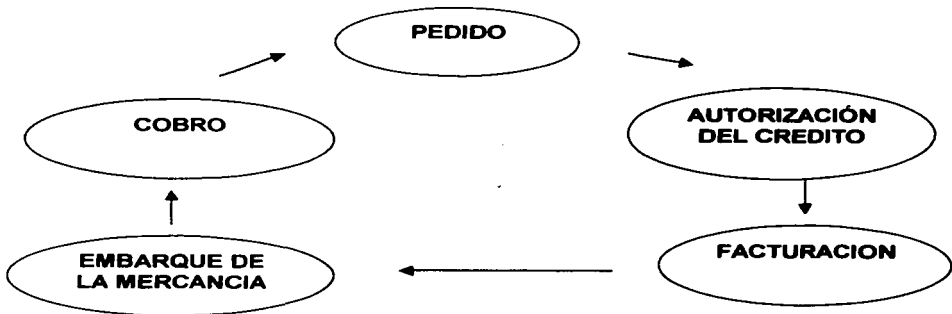


## Reingeniería en las Áreas Administrativas y Contables

En él se puede saber:

- Si se respetan los tratos de la venta o si se hacen promesas que después no se cumplen.
- Si la empresa trata bien a sus clientes
- Si hay un sano manejo de las finanzas
- Si en la empresa hay orden y qué clase de director está al frente de ella.<sup>29</sup>

El objetivo de la cobranza se refleja en el siguiente esquema:



Para que este Departamento cumpla con su función de manera eficiente debe tener en cuenta lo siguiente:

TESIS CON  
FALLA DE ORIGEN

<sup>29</sup> C.P.Molina Aznar Victor, Estrategias de Cobranza en Epoca de Crisis, Grupo Editorial ISEF 2002, p17

## Reingeniería en las Áreas Administrativas y Contables

### **Políticas de Cobranza**

Las políticas en los departamentos son de suma importancia, a través de estas se finca cualquier herramienta que se pretenda implementar, así como controles, cambios de personal, etc.

Estos son algunos ejemplos de políticas que más se usan en los departamentos de Crédito y con buenos resultados:

- "Deberán fijarse las bases para el otorgamiento de los descuentos, rebajas y bonificaciones, así como el nivel de puesto autorizado para ello.
- Deberá establecerse el horario para recibir los pagos de los clientes en la caja.
- Fijar la tasa normal y la moratoria de los intereses.
- Si se aceptaran pagos parciales "para abono en cuenta " o bien sólo se recibirán pagos completos de facturas por parte de los clientes.
- Establecer si se elaborarán estados de cuenta de los clientes, si se remitirán a todos ellos o bien se harán selectivamente y con que periodicidad. Asimismo, si se presentarán indicando la antigüedad de saldos.
- Se deberá fijar si se aceptarán o no cheques postfechados.
- Si se aceptarán pagos de los clientes con cheques endosados de terceras personas y cuales serían las excepciones del caso. Además señalarán quién o quiénes estarán facultados para autorizarlos.
- Precisar que tipo de comprobante se entregará a los clientes al terminar de pagar su adeudo, pudiendo ser un recibo provisional canjeable por el original de la factura y sus copias, el pagaré o la letra de cambio.
- Para efectos de considerar una cuenta o documento por cobrar como incobrable, deberán fijarse las condiciones y requisitos para ello, además de lo señalado en las leyes fiscales.
- Se deberá fijar el grado de intervención del departamento de ventas en la gestión de cobranza.

TESIS CON  
FALLA DE JUREN

## Reingeniería en las Áreas Administrativas y Contables

- Se deberá precisar si los cobradores estarán facultados o no para depositar los cheques y el efectivo cobrados en cuentas bancarias de la empresa y de qué manera habrán de hacerlo.
- Si al documentarse una operación, ya fuere con letras de cambio o bien con pagarés, se habrá de conservar la factura como garantía colateral hasta el pago total del adeudo.<sup>30</sup>

Estos son algunas políticas que podrían adecuar la mayoría de las empresas, sin embargo cada una realiza las suyas de acuerdo sus necesidades

**Algunos problemas ocasionados por un mal control en el departamento son:**

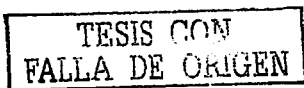
No cobrar o no hacerlo a tiempo tiene las siguientes consecuencias:

- Se pierden ventas, porque al existir cuentas atrasadas no se autorizan nuevos créditos.
- Se pierde el respeto de los clientes, ya que al no haber labor de cobranza piensan que los plazos para pagar son muy elásticos.
- Existe la posibilidad de que la cuenta se vuelva incobrable o bien se recupere lentamente.
- Se dificulta el manejo interno del Departamento de Crédito y Cobranzas ya que quedan cuentas sin saldarse, incrementándose su número.
- Cuando la recuperación de las cuentas no se efectúa o no se hace a tiempo, la empresa proveedora tiene que pagar intereses a los bancos y el dinero por cobrar pierde capacidad de compra debido a la inflación. Además los clientes no suelen pagar los intereses normales mucho menos los moratorios.

**Herramientas e instrumentos de crédito para corregir o prevenir la problemática del departamento de Crédito y Cobranza.**

Las herramientas más utilizadas por las empresas para mantener una cobranza al día son:

<sup>30</sup> C.P. Molina OP CIT p.27



## Reingeniería en las Áreas Administrativas y Contables

**Análisis de antigüedad de saldos.** Es una magnífica herramienta para mantener al día las cuentas y documentos por cobrar, ya que pone al descubierto la situación de la cartera con toda claridad, por lo que obliga al personal encargado a registrar y llevar orden en todos los documentos que se emitan, este reporte puede prepararse considerando plazos de 15, 30 días o más según las necesidades de la empresa.

Este análisis es de mucha utilidad a los directores, ya que en él se pueden basar decisiones importantes, como en que tiempo pueden volver a invertir y comprar, cual es el flujo de efectivo, cuantos clientes morosos existen, la eficiencia del Departamento de Crédito y de Ventas, en ventas porque muchos de los atrasos en los pagos se debe a entregas morosas de mercancías, errores en descuentos, mal trato en el servicio, etc..

**"Envío de estados de cuenta.** El envío de estados de cuenta a los clientes es una buena práctica, pero cuando se hace de una manera sistemática suelen ir a para al cajón de un escritorio del cuál nadie se ocupará. Pocos clientes se preocupan al recibir el estado de cuenta de verificarlo contra sus registros, de ahí que para que esta práctica dé resultado, es conveniente hacerlo de una forma no sistemática. Además debe ser acompañado de una carta y preferentemente elaborado con la indicación de la antigüedad de saldos."<sup>31</sup>

**"Conciliación y análisis de las cuentas con los clientes y con la contabilidad.** Se recomienda para la recuperación de la cartera llevar a cabo periódicamente la conciliación de cuentas entre la empresa vendedora y sus clientes. Esto es lo deseable, pero hay que reconocer que no es fácil cuando tiene muchos de ellos. En este caso, lo recomendable es conciliar las cuentas de este 20% de los clientes que representan el 80% de las cuentas por cobrar en monto, de esta manera las más importantes estarán bajo control".<sup>32</sup>

También es importante conciliar las cuentas de los clientes con los saldos que refleja contabilidad en los estados financieros, porque es muy común que los saldos contables no tengan nada que ver con los reales.

<sup>31</sup> CP.MOLINA, OP CIT, p.34

<sup>32</sup> CP.MOLINA, OP CIT p.35



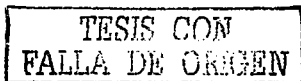
## Reingeniería en las Áreas Administrativas y Contables

**“Detener embarques.** Cuando un cliente se atrasa en los pagos, el mejor método para hacer que cumpla con las condiciones del crédito es detenerle momentáneamente la prestación de servicios o el envío de mercancía, según fuere el caso, en tanto el gerente de crédito y cobranzas lleva a cabo una completa investigación del caso. Como resultado de ella, podría decidir suspenderle todos los embarques y la prestación de servicios hasta que su cuenta esté al día, o bien, podría decidir seguirle despachando la mercancía o el servicio que requiere con el acuerdo de surtirle el pedido actual contra reembolso más una suma determinada a cuenta de que adeudo”.<sup>33</sup>

**La preparación de la cobranza.** El orden es un factor muy importante para que se lleve a cabo una correcta cobranza, ya que este departamento suele manejar gran cantidad de documentos, como: facturas, remisiones, cheques, efectivo, etc.; que tanto vienen del almacén o de ventas para prepararse a cobro, como las que entregan los repartidores, con una serie de aclaraciones. Por lo tanto estos son algunos pasos a seguir para lograr una buena cobranza:

- La preparación de la cobranza se sugiere hacerse, ya sea el día anterior o a primera hora del día siguiente. Indudablemente es más recomendable lo primero que lo segundo, porque puede dedicarse a ella el tiempo adecuado evitándose que, por las prisas, se quedare algún contra recibo, un documento, nota o factura sin incluirse.
- Para efectos de que se haga una preparación adecuada es conveniente efectuar llamadas telefónicas que se consideren pertinentes, a fin de obtener la información adecuada, como indagar si está programado algún pago, por ejemplo.
- La cobranza del día deberá incluir:
  - Documentos para firma de aceptación
  - Documentos por cobrar
  - Contra recibos
  - Facturas y notas de venta para pago inmediato
  - Facturas a revisión
  
  - Canje de facturas por documentos por cobrar
  - Cheques devueltos por insuficiencia de fondos.

<sup>33</sup> C.P. Molina OP CIT, p.35





## Reingeniería en las Áreas Administrativas y Contables

- También se deberán considerar aspectos como:
- Revisar los antecedentes anotados por el cobrador en las relaciones de cobranza o en los sobres acerca de las situaciones especiales de los clientes.
- Deberán prepararse las instrucciones especiales para el cobrador, tal como puede ser, una cobranza que urge, un documento que hay que llevar para recabar la firma del cliente a determinada hora.
- En relación con el horario, deberá indicarse al cobrador el horario correspondiente a los clientes nuevos o bien aquellos cambios operados por parte de los deudores tradicionales en su régimen de pagos.

Se deberá elaborar una relación de cobranza, una vez que se determinó lo que se cobrará en el día, la cual deberá contener:

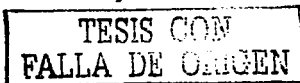
- Nombre del cliente
- Clase de documento (factura, remisión, contra recibo)
- Número de documento
- Anotar si se trata de cobro, revisión, firma, sustitución de algún documento.
- Importe
- Observaciones

Esto se realiza con la finalidad de que tanto el Departamento de Crédito, como el cobrador se amparen de lo entregado y recibido, así como agilizar y organizar al cobrador.

### **3.2 DEPARTAMENTO DE CONTABILIDAD**

Los propósitos fundamentales de la Contabilidad son:

- Establecer un control riguroso sobre cada uno de los recursos y las obligaciones del negocio
- Registrar, en forma clara y precisa, todas las operaciones efectuadas por la empresa durante el ejercicio fiscal



## Reingeniería en las Áreas Administrativas y Contables

- Proporcionar, en cualquier momento, una imagen clara y verídica de la situación financiera que guarda el negocio
- Prever con bastante anticipación el futuro de la empresa
- Servir como comprobante y fuente de la información, ante terceras personas, de todos aquellos actos de carácter jurídico en que la contabilidad puede tener fuerza probatoria conforme a lo establecido por la ley.

El departamento de contabilidad, a diferencia de los demás, esta regulado por principios, leyes y reglamentos ya establecidos, sin embargo a pesar de ello existen problemas muy serios en estos departamentos cuando el contador no:

- Implanta el sistema contable más conveniente para la empresa
- No establece el procedimiento óptimo de registro de operaciones efectuadas por la empresa.
- No verifica la exactitud de las operaciones registradas en libros y registros auxiliares
- No se actualiza en el cumplimiento de las obligaciones fiscales
- No elabora estados financieros con una información confiable y oportuna para la toma de decisiones.

Como se puede observar el papel del contador en este departamento es indispensable, él tiene la total responsabilidad del mismo, por lo que el mal manejo ocasionado por ignorancia, desorden, o falta de interés, puede poner en problemas graves al negocio, no solo económicos sino legales.

Por ello debe trabajar apegado lo más posible a los principios de contabilidad generalmente aceptados, a los boletines y a las leyes, códigos y reglamentos actualizados.

**Son nueve los Principios de Contabilidad Generalmente Aceptados:**

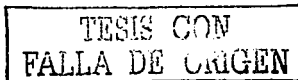
1. "Entidad. La personalidad de un negocio es independiente de la de sus accionistas propietarios y en sus estados financieros sólo deben incluirse los bienes, valores, derechos y obligaciones de este ente

TESIS CON  
FALLA DE ORIGEN

## Reingeniería en las Áreas Administrativas y Contables

- económico independiente. La entidad puede ser una persona física, una persona moral o una combinación de varias de ellas.
2. **Realización.** La contabilidad cuantifica en términos monetarios las operaciones que realiza una entidad con otros participantes en la actividad económica y en ciertos eventos económicos que la afectan.
  3. **Periodo Contable.** La necesidad de conocer los resultados de operación y la situación financiera de la entidad, que tiene una existencia continua, obliga a dividir su vida en periodos convencionales.
  4. **Valor Histórico Original.** Las transacciones y eventos económicos que la contabilidad cuantifica se registran según las cantidades de efectivo que se afecten o su equivalente o la estimación razonable que de ellos se haga al momento en que consideren realizados contablemente.
  5. **Negocio en Marcha.** La entidad se presume en existencia permanente, salvo especificación en contrario; por lo que las cifras de sus estados financieros representarán valores históricos, o modificaciones de ellos sistemáticamente obtenidos.
  6. **Dualidad económica.** Esta dualidad se constituye de:
    - 1) Los recursos de los que dispone la entidad para la realización de sus fines.
    - 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.
  7. **Revelación 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.
  8. **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.
  9. **Consistencia.** Los usos de la información contable requieren que sigan procedimientos de cuantificación que permanezcan en el tiempo".<sup>34</sup>

<sup>34</sup> Instituto Mexicano de Contadores Públicos, AC, Principios e Contabilidad Generalmente Aceptados, México, junio 2000, p.7-10



## Reingeniería en las Áreas Administrativas y Contables

Estos principios de contabilidad son "conceptos básicos que establecen la delimitación e identificación del ente económico, las bases de cuantificación de las operaciones y la presentación de la información financiera cuantitativa por medio de los estados financieros".<sup>35</sup>

Estos principios se refieren al aspecto de transformar los datos en información y a la presentación de ésta, adecuada a sus usos o fines.

El objetivo del departamento de contabilidad, es mostrar información útil, oportuna y confiable, a través de estados financieros, como: Estado de Resultados, Balance General y Estado de Cambios en la Situación Financiera, para la toma de decisiones, por lo que los principios son guías de acción, que unifican criterios para la presentación adecuada de la información que se genera en la empresa, por lo que :

"Los principios de contabilidad que identifican y delimitan al ente económico y a sus aspectos financieros, son: la entidad, la realización y el período contable.

Los principios de contabilidad que establecen la base para cuantificar las operaciones del ente económico y su presentación, son: e valor histórico original, el negocio en marcha y la dualidad económica.

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

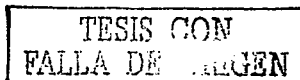
Los principios que abarcan las clasificaciones anteriores como requisitos generales del sistema son: importancia relativa y consistencia".<sup>36</sup>

Las principales leyes con las que tiene que ver la contabilidad son:

**Ley del Impuesto Sobre la Renta y su Reglamento**  
**Código Fiscal de la Federación y su Reglamento**  
**Código de Comercio**  
**Ley del Impuesto al Valor Agregado y su Reglamento**  
**Ley del impuesto al Activo**  
**Ley del Impuesto Especial sobre Productos y Servicios.**

<sup>35</sup> Instituto Mexicano de Contadores, OP CIT, p.7

<sup>36</sup> Instituto Mexicano de Contadores, OP CIT, p.7



## Reingeniería en las Áreas Administrativas y Contables

Estas leyes y reglamentos, son creados por el gobierno, para la regulación del pago de impuestos, en ellos se especifican quienes, como, cuanto y cuando hay que pagar, la función de contabilidad, es estudiar éstos y saber cual es el que aplica a la organización, el tratamiento que se debe dar, los controles a implementar para el oportuno pago y obligaciones que ellos establecen, ya que a través de estos, contabilidad realiza sus calendarios de actividades y la cantidad de personas que intervienen para trabajar, claro de la mano con las necesidades de información requerida por los directivos.

### **Actividades e instrumentos para corregir o prevenir la problemática del departamento de Contabilidad.**

- Realizar un Catalogo de Cuentas de acuerdo a las necesidades de la empresa, tratando de realizarlo lo más ordenado y simplificado posible para facilitar su entendimiento.
- Hacer cierre de mes, cuidando que se encuentren todas las operaciones realizadas dentro de dicho periodo, tal como cheques, facturas de compras, facturas de venta, transferencias bancarias, nominas, movimientos al seguro social, depreciaciones, depósitos de clientes y deudores.
- Una vez recopilada toda la información capturarla en pólizas de cheque, diario o ingresos, numerar dichas pólizas para mejor control y orden
- Archivar en carpetas o fólderes que permitan su rápida localización; se recomienda en base a pólizas; es decir, una para cheques, para diarios, ingresos y facturación; esto dependiendo del criterio del contador.
- Realizar conciliaciones bancarias, conciliaciones entre clientes y proveedores, para saber si la información es real.
- Preparar balanza de comprobación, estado de posición financiera y estado de resultados como los principales.
- Preparar el pago de impuestos ( ISR, IVA, IMPAC, IEPS) de acuerdo al régimen de cada empresa.

TESIS CON  
FALLA DE ORIGEN

### 3.3. DEPARTAMENTO DE ALMACEN

Hoy como nunca los almacenes tienen una gran importancia la cual se manifiesta en:

- Lo que representa su importe dentro de los estados financieros. En este aspecto puede decirse que en una empresa industrial entre el 25% y el 30% del total de sus activos está representado por el renglón de los inventarios, en tanto que en las comerciales puede llegar al 80%, e incluso un porcentaje más elevado.<sup>37</sup>
- Por el costo del dinero. Normalmente, una parte de los recursos aplicados en los inventarios provienen de créditos de la banca, representando un costo financiero elevado para las empresas.<sup>38</sup>
- Por sus relaciones con terceros. Otro aspecto que permite enfatizar la importancia de los almacenes es que este departamento es uno de los tres que tienen mayor contacto con personas ajenas a la empresa, los otros dos son ventas y crédito. De ahí que resulta imperativo el buen servicio y la cordialidad en el trato, ya que de otra manera se habrá de reflejar en la pérdida de ventas y en una recuperación lenta de las cuentas y documentos por cobrar, debido a que los clientes no reciben el servicio y el trato que consideran merecer de la empresa.

#### Políticas en el departamento de almacén

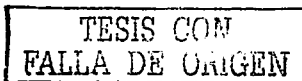
Las políticas deben estar elaboradas de tal forma que permitan solucionar, mediante su consulta, las interrogantes que se presenten al personal del almacén.

Entre las políticas que pueden establecerse en un almacén se encuentran las siguientes:

- Si se aceptarán o no devoluciones de los clientes y bajo que condiciones.
- Establecer normas en relación con el recibo de pedidos completos o en parcialidades. A su vez señalar si el pedido incompleto provoca la

<sup>37</sup> C.P. Victor Molina Aznar, Administración de Almacenes y Control de Inventarios, Grupo Editorial ISEF 2002.

<sup>38</sup> Idem



## Reingeniería en las Áreas Administrativas y Contables

cancelación automática de lo no surtido, debiendo fincarse uno nuevo por lo faltante.

- Establecer si el almacén formulará automáticamente los pedidos cuando las existencias lleguen al mínimo, o cuál será el procedimiento a seguir en relación con las compras.
- Precisar la conducta a seguir en caso de recibirse mercancía de más o de menos de los proveedores.
- Establecer el horario para la recepción y embarque de la mercancía, así como el medio de transporte a utilizar.
- Fijar el número de recuentos físicos que deberán efectuarse al recibir y embarcar la mercancía.
- Indicar el número de recuentos físicos en el año, si éstos serán parciales, totales o rotatorios. A su vez señalar cómo deberá procederse respecto a la toma de estos inventarios y su resultado. Asimismo indicar el tiempo para llevar a cabo el recuento físico de fin del ejercicio.
- Señalar el tiempo para regresar a su lugar la mercancía que no hubiere sido recogida por los clientes, o embarcada por falta de instrucciones de éstos.
- Establecer el tiempo que podrá permanecer la mercancía en el almacén sin venderse o utilizarse.
- Determinar las bases para los cambios de mercancía que soliciten los clientes, o si no se aceptará ninguno.
- Indicar que tipo de documentación interna deberá elaborarse en el caso de la recepción y embarque de la mercancía.
- Establecer normas respecto a la codificación y localización de los materiales.
- Reglamentar la entrada de personas ajenas al almacén.
- Indicar el método de valuación de los inventarios.
- Señalar las normas de seguridad que deben prevalecer en el almacén. Asimismo, lo relativo a las pólizas de seguros.
- Precisar las medidas a tomar en caso de robo o de daños intencionales, producidos a los bienes almacenados así como al equipo en uso.

Estas al igual que el departamento de Crédito y Cobranza son algunas que se pueden implementar en las empresas, pero cada una debe adecuarse según sus necesidades.

TESIS CON  
FALLA DE ORIGEN

## Reingeniería en las Áreas Administrativas y Contables

### **Problemas ocasionados por un mal control en el departamento.**

Al departamento de almacén se le ha dado poca importancia en la mayoría de las empresas, podría decirse que este problema está presente en las pequeñas empresas más que en las medianas, y en estas más que en las grandes.

Los almacenes se suelen ubicar donde se puede y no donde se debe, no suelen existir normas de seguridad de ninguna naturaleza, como no se autoriza la compra de estantería en la cantidad necesaria, las cosas frecuentemente están regadas por el suelo. La luz generalmente es deficiente, el equipo de oficina está formado por el que es desechado en otros departamentos de las empresas, el personal se limita a hacer lo mínimo posible, no se respetan las pocas normas establecidas, y si en cambio se suelen exigir responsabilidades cuando algo resulta mal.

Todo lo que no sirve por descompuesto o por no saber a dónde remitirlo se envía al almacén, y a pesar de su limitadísimo espacio, tiene que dar cabida a muchas cosas que ahí están. Este departamento se dice que es al primero que se les aplica procesos de Reingeniería, por ser en este donde se encuentra la raíz de las deficiencias que se generan en una organización; ya que por su desorden y su poco interés por parte de los directivos, provoca problemas, tales como:

- No saber con exactitud la cantidad de dinero que existe en estos, por no haber un sistema correcto de control de inventarios, esto desencadena mucha mercancía estancada que si se cuantificará, la dirección quedaría sorprendida.
- Esos descontroles afectan directamente al departamento de compras y ventas ya que al no saber la cantidad de mercancía que tienen, no pueden dar con exactitud una fecha de entrega a los clientes lo cual ocasiona la pérdida de los mismos, lo mismo sucede con compras, si almacén pasa una información errónea de la cantidad de mercancía que tiene, obviamente compras lo llenará de mercancía tal vez no necesaria en el momento, o de un stock repetido y esto denigra el trabajo del departamento de compras, esos descontroles también afectan al departamento de crédito y contabilidad, ya que los clientes al no recibir a tiempo, con deficiencias o con poca calidad su producto, provoca que tengan argumentos para no pagar o para

TESIS CON  
FALLA DE ORIGEN



## Reingeniería en las Áreas Administrativas y Contables

hacerlo lo más tarde posible. Contabilidad al no recibir información real, reflejará en los estados financieros cantidades erróneas que se proyectarán ante el mercado inversionista.

### **3.4. DEPARTAMENTO DE RECURSOS HUMANOS**

Este departamento es la vida de una empresa, si esta área se encuentra mal, es muy probable que todas o la mayoría estén en malas condiciones, el factor humano antes que los sistemas y procesos, es lo que se debe mantener bien para que todo sea más sencillo. Sin embargo es el departamento más difícil, ya que el organizar un buen equipo de trabajo conjuntando actitudes, caracteres y pensamientos similares, no es una tarea fácil. Es siempre el factor emocional, el descontento, lo que produce toda clase de transitorios en el mundo laboral, desde la falta de puntualidad y el ausentismo, hasta huelgas con sus graves consecuencias económicas y sociales.

Todos estos hechos han inducido a los directores de las empresas modernas a tomar muy en cuenta el factor humano en la actividad laboral y considerar el problema de las relaciones humanas como una parte integrante de la organización del trabajo. Han tenido que modificar su actitud con respecto a sus empleados, para tenerlos satisfechos y de esta manera seguir manteniendo alto el nivel de productividad.

#### **Políticas**

- Realizar pruebas de reclutamiento, el reclutamiento tiene dos variables: las características propias del puesto y las necesidades del cliente, es decir, dependiendo de la cultura laboral en donde se vaya a desarrollar el personal es como se selecciona.
- Selección, en este rubro de la selección, es donde filtramos gente con aptitudes acordes a la vacante y a la actitud de servicio.
- Examen médico. El examen médico de admisión, nos garantiza ingresar personal clínicamente sano.
- Pedir referencias del personal a ingresar.
- Capacitar a todos los trabajadores, por lo menos dos veces al año mandarlos a cursos, dependiendo del área en que se encuentren.

TESIS CON  
FALLA DE ORIGEN

## Reingeniería en las Áreas Administrativas y Contables

- Realizar juntas entre departamentos, para intercambiar opiniones y dar soluciones y sugerencias para los problemas que se presenten en el momento.
- Llevar a cabo programas de incentivos, para aumentar la productividad y la motivación entre ellos.

### **Problemas de relaciones humanas en la pequeña empresa**

“En la empresa pequeña se pueden presentar algunos problemas de relaciones humanas como los siguientes:

- No puede sostener un equipo de especialistas.
- No puede invertir grandes sumas de dinero en investigación de relaciones humanas.
- Los problemas que surgen en una empresa pequeña pueden ser causados por su tamaño.
- Un directivo altanero puede acabar completamente la planta pequeña.
- Todos los problemas son de índole más personal
- Puede estallar una huelga porque alguien a perdido los estribos.
- Es muy frecuente que el patrón se sienta agraviado por la presencia de un extraño
- Hay mayor incidencia en accidentes
- Seleccionan a su personal con menor cuidado, no les imparten instrucción y les dan una ubicación menos ajustada a sus aptitudes.
- Son débiles con los directivos intermedios
- El personal es demasiado joven para asumir responsabilidades, o demasiado viejo para alcanzar otro nivel de evolución.
- Un empleado prometedor con capacidad y ambición no se queda por mucho tiempo.
- No cuenta con hombres expertos en casi ninguna categoría.
- Rara vez puede sacar fruto de las ricas fuentes de información.
- La solución a los problemas es ardua y costosa
- Desconfianza a todo lo externo”.<sup>39</sup>

<sup>39</sup> Salvador Mercado H., Reingeniería Humana, Editorial PAC 2000, p 104 -105



## Reingeniería en las Áreas Administrativas y Contables

Problemas en la mediana y grande empresa:

**Distancia Social.** A pesar de estar muy cerca una de otra, dos personas que trabajan en la misma sala o en el mismo piso, pueden tener escasos contactos. Esto es lo que sucede entre el Director General de una compañía y un peón; conviven a menudo muy de cerca, pero entre ambos están el supervisor, el jefe de producción y muchos otros jefes que los separan. Se dice que existe una "distancia social" muy grande.

Cuando mayor sea la "distancia social" más frecuentes podrán ser los problemas de comunicación y de relaciones humanas entre empleadores y empleados, los unos reciben noticias de los otros por intermedio de terceros que las interpretan mal, las deforman u ocultan la verdad.

La "distancia social" hace que los empresarios vean en sus empleados un aglomerado al que tratan por medio de ordenes, reprimendas y despidos, olvidando por completo los problemas que presenta todo ser humano. Por la misma causa, los empleados ven a la dirección, hombres de poderes ilimitados, que no tienen corazón ni comprensión humana. La falta de vinculación entre la dirección y la parte ejecutiva crea verdaderas barreras perjudiciales para la vida en grupo.

**Las Rivalidades.** Las empresas que no tienen un reglamento interno que distribuya clara y racionalmente las responsabilidades entre los equipos, comisiones y grupos de trabajo, surgen con frecuencia problemas de competencia y constituyen otros tantos de relaciones humanas.

### **3.5. PROCESO ESTANDAR DE REINGENIERÍA APLICABLE**

Las empresas han desarrollado sus propios métodos, seleccionando las técnicas y herramientas de apoyo que mejor se adapten a sus necesidades. Debido a que cada organización tiene su manera de trabajar muy particular, las metodologías empleadas han variado de organización en organización.

Una metodología es una manera sistemática o claramente definida de alcanzar un fin. Es también un sistema de orden en el pensamiento o

## Reingeniería en las Áreas Administrativas y Contables

acción. Con esta idea, se revisan las especificaciones implícitas de la Reingeniería de Procesos, la cual tiene que:

- Empezar por desarrollar una clara explicación de los objetivos y las estrategias corporativas o institucionales.
- Considerar la satisfacción del cliente o usuario como la fuerza impulsora de estas estrategias y logro de objetivos.
- Referirse a los procesos más que a las funciones y ponerse de acuerdo a los procesos y los objetivos corporativos e institucionales.
- Identificar los procesos de valor agregado, conjuntamente con los procesos de apoyo que contribuyen a dicho valor.
- Hacer uso apropiado de técnicas administrativas y herramientas probadas disponibles para asegurar la calidad de la información, lo mismo que de los resultados de la Reingeniería.
- Proporcionar lo necesario para el análisis de las operaciones corrientes e identificar los procesos que no son de valor agregado.
- Facilitar el desarrollo de visiones de avance decisivo que representen cambio radical más bien que incremental; fomentar y provocar el pensamiento como medio de alcanzar y evaluar esas visiones.
- Considerar soluciones en las que el facultar a los empleados y el uso de la tecnología, sean las bases para poner en marcha los cambios.
- Permitir el desarrollo de un proyecto completo, para dar a los que toman decisiones, información y argumentos convincentes.
- Desarrollar un plan de implementación factible para especificar las tareas, los recursos y la programación de los hechos después de la aprobación.

## **ELEMENTOS BÁSICOS DEL PROCESO DE REINGENIERÍA.**

- **Visión Audaz.** Una motivación real para llevar a cabo el proceso de reingeniería, se encuentra arraigado en una visión audaz y retadora del futuro de la empresa y la pasión para hacerla realidad. Esta visión y pasión se generan al interior de la organización

## Reingeniería en las Áreas Administrativas y Contables

cuando existe el deseo profundo de ser exitosos o de realizar un cambio auténtico.

- **Enfoque sistemático.** La reingeniería trabaja en procesos completos no en etapas aisladas de los mismos. Su acción es sistemática y tiene implicaciones de largo alcance que impactan en toda la organización.
- **Intención y apoyo.** La organización debe tener muy clara la intención por la cual se desea poner en marcha un proyecto de reingeniería. Así mismo, debe ser consciente de que al aplicar un proceso de estas características, se enfrentará a cambios radicales que requieren del apoyo incondicional y total de la alta dirección.
- **Metodología específica.** Aún cuando el proceso no tiene reglas establecidas, es necesario tener una metodología específica que marque el desarrollo de sus actividades, dando a conocer lo que se deberá hacer en cada una de sus etapas para obtener los resultados esperados.
- **Liderazgo efectivo.** La persona que funja como líder del proyecto, deberá contar con las siguientes habilidades para lograr el éxito deseado:
  - Habilidad para tratar con las personas.
  - Conocimiento profundo de la empresa.
  - Credibilidad en el manejo exitoso del proceso de reingeniería.
  - Carácter firme
  - Influencia visionaria
  - Excelente criterio.
- **Metas principales:**
  - Aumentar la productividad mediante la creación de procesos innovadores y libres de obstáculos.
  - Optimizar el valor de la organización para los directivos, mediante la integración de los miembros de su organización a la misión y visión de la misma.
  - Lograr resultados cuánticos, ya que la reingeniería esta orientada a alcanzar por lo menos en 50 % de mejoras en la organización.
  - Consolidar funciones a través de la creación de una organización delgada, plana y ágil.
  - Eliminar niveles y trabajos innecesarios analizando constructivamente niveles jerárquicos y actividades en términos de su valor, propósito y contenido.

## Reingeniería en las Áreas Administrativas y Contables

Una organización decidida a alcanzar estas metas, debe tener el hábito de evaluar continuamente sus procedimientos directivos, su personal, sus clientes, o usuarios, su entorno social, político y económico.

- **Obstáculos a enfrentar en la implantación del proceso.** Existen muchas razones para no lograr el éxito en la implantación del proceso de reingeniería. Por esta razón, es conveniente conocer cuales son los obstáculos que pueden presentarse en este proceso.
  - Uso inapropiado del proceso
  - Grupos de reingeniería inefectivos
  - Facultación inadecuada
  - Falta de visión
  - Falta de comprensión del proceso y sus implicaciones
- **Puntos de éxito para la implantación.** Así como existen obstáculos para el logro de los objetivos en la implantación del proceso de reingeniería, también existen puntos que al ser tomados en cuenta determinan su éxito. Estos puntos son:
  - Generar una visión audaz y entusiasta
  - Comprender y poner en práctica la metodología adecuada.
  - Integrar grupos de reingeniería con las personas adecuadas.

### **PREGUNTAS FUNDAMENTALES EN LA TRANSFORMACIÓN DE EMPRESAS**

#### **¿Qué Cambiar?**

Determinar el problema de núcleo (o conflicto clave) que afecta a la organización

#### **¿A qué cambiar?**

Construyendo soluciones simples, prácticas, alineadas con la visión y estrategia de la empresa a fin de cumplir la meta.

#### **¿Cómo causar el cambio?**

Inducir en la gente apropiada el sentido de invención de la solución.

## **MODELO PARA LA IMPLANTACION**

La reingeniería no se puede llevar a cabo de manera informal e intuitiva. Este trabajo requiere de un metodología detallada, efectiva y desarrollada para realizar las transformaciones necesarias y duraderas en la organización.

A través del tiempo han surgido diferentes modelos que buscan integrar los elementos básicos para que las empresas pequeñas, medianas y grandes, logren disfrutar de los resultados de una reingeniería bien llevada, todos ellos coinciden en seis etapas fundamentales:

**Visualizar** - En esta etapa se requiere envolver a la alta administración, y formar un grupo de trabajo autorizado para mejorar el rendimiento de los procesos del negocio basado en la revisión de las estrategias de negocio y las oportunidades de la tecnología de información .

**Iniciar** - En esta etapa se crea un equipo de reingeniería, se establecen metas de rendimiento, la planeación del proyecto y se notifica a los involucrados como administrativos y empleados.

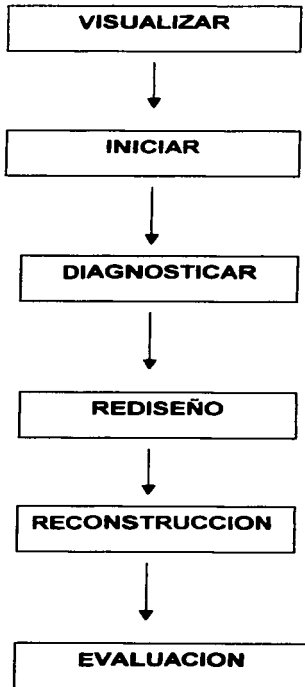
**Diagnosticar** - En esta etapa se captura el proceso actual, sus atributos, actividades, recursos, roles, comunicaciones, costos, requerimientos. Se identifica las causas de los problemas y las actividades que no agregan valor.

**Rediseño** - En esta etapa se describe un nuevo diseño del proceso que debe seguir objetivos estratégicos y debe ajustarse a los recursos humanos y arquitecturas. Se diseñan sistemas de información para soportar el nuevo proceso y se realiza la documentación y prototipo del nuevo proceso.

**Reconstrucción** En esta etapa se utilizan técnicas de administración de cambios para asegurar una suave migración a las nuevas responsabilidades y roles del nuevo proceso. Se implementa la plataforma y sistemas , se da entrenamiento a los usuarios para la transición al nuevo proceso

**Evaluación** Se monitoréa el nuevo proceso para determinar si cumple con las metas y con los programas de calidad total de la organización.

**MODELO DE REINGENIERIA**





C  
a  
p  
í  
t  
u  
l  
o  
4

Caso Practico:  
Propuesta de Reingenieria

## Caso Práctico: Propuesta de Reingeniería

---

La empresa en la que se aplica el sistema de reingeniería fue constituida como persona moral en 1994, ya que como persona física esta desde 1990, se dedica a la comercialización de productos para la industria de la confección, es una empresa familiar, que empezó como todas, siendo un pequeño negocio en él que sólo la familia estaba involucrada, con algunos clientes, poca mercancía, con un local pequeño, con algunos controles que iban surgiendo sobre la marcha; con el esfuerzo de toda la familia y la visión del propietario e iniciador, y así este pequeño negocio empezó a crecer favorablemente, logrando utilidades que permitieron invertir en un local más grande, en mobiliario y equipo, en publicidad, contratar a dos empleados, y así seguir con el crecimiento y el compromiso de ser mejores cada día, sin embargo junto con las utilidades, también crecían los problemas, ya la familia no podía estar haciendo de todo, se tuvieron que asignar funciones y actividades para cada persona, así como una serie de controles que les permitieran cumplir con las exigencias del mercado.

Desafortunadamente los problemas empezaron a crecer más que las utilidades, reflejándose ya en los clientes y la imagen de la compañía, por lo que nace la idea de reestructurar a la organización, bajo el concepto de "Reingeniería" en este momento la empresa ya se encontraba más sólida, con 20 empleados, divididos en cinco departamentos: Almacén-Compras, Ventas, Crédito y Cobranza, Contabilidad y Recursos Humanos.

### **4.1. REVISION Y CONOCIMIENTO DE LA ESTRUCTURA DE LOS DEPARTAMENTOS.**

#### **VENTAS**

El departamento de ventas estaba representado por un miembro de la familia accionista, el que se encargaba de la gerencia y contaba con un supervisor y dos vendedores.

Este departamento no utilizaba el sistema de computo correctamente, la mayoría de la información que reportaba no era confiable, las direcciones

## Caso Práctico: Propuesta de Reingeniería

de los clientes no eran actualizadas, los descuentos y precios no eran 100% reales, la existencia de mercancías menos, lo que provocaba que siempre los vendedores estuvieran en los anaqueles del almacén, viendo si había existencias para surtirle a los clientes o tenían que pedir las al proveedor; así como también encima del gerente preguntando direcciones, teléfonos y descuentos.

Los clientes no estaban asignados correctamente para cada vendedor, por lo que provocaba problemas en el cálculo de sus comisiones.

A excepción de los precios, nada estaba por escrito, no había rangos de descuentos, mucho menos políticas.

Los descuentos, días y límite de crédito eran otorgados por el gerente, el cual informaba a sus subordinados, estos a su vez al almacén y este a la persona de facturación y de crédito, todo a través de palabras, que no siempre eran cumplidas por quedarse entre alguna persona.

Estos problemas también son consecuencia del crecimiento rápido de la organización y la falta de controles en su momento.

### **ALMACEN – COMPRAS.**

Este departamento dos en uno, se le podría llamar, ya que en él se realizaban todas las operaciones relacionadas directamente con el producto.

Es un departamento en el que se encontraban involucradas 5 personas; la encargada, dos auxiliares y dos repartidores.

La forma de operar era la siguiente:

La mercancía se solicitaba a los proveedores de acuerdo a los pedidos de los clientes, no existía stock de productos, este se tenía gracias a las devoluciones y sobrantes de clientes y proveedores.

Cuando la mercancía llegaba al almacén era recibida por quien estaba en ese momento, es decir los auxiliares, la encargada o la persona de

## Caso Práctico: Propuesta de Reingeniería

---

ventas, no había personal asignado a esa tarea, por lo que muchas veces no se tomaba la importancia para recibir, por consecuencia siempre había sobrantes, que muchas veces intencionalmente ponían los proveedores, ocasionando mucho producto parado en el almacén que finalmente se convertía en merma.

No se utilizaba adecuadamente el sistema computacional para registrar la entrada y salida de la mercancía, por consecuencia no se llevaba un inventario correcto, esto por el crecimiento no esperado de la empresa, ya que al principio con el hecho de registrarlo en papel era suficiente.

Lo anterior ocasionaba pedidos duplicados, faltantes de mercancía y problemas serios con los clientes y con la cobranza.

No existía restricción alguna para tener acceso al almacén, por lo que muchas veces los vendedores surtían sus propios pedidos, esto originando problemas de control y de autoridad con la encargada del almacén.

No se llevaba un control de la mercancía que se les entregaba a los repartidores, casi siempre se dejaba a la memoria y a la confianza de quien en ese momento entregaba.

No existían políticas, ni personas autorizadas para la devolución de mercancías de los clientes, tanto podía recibirla los auxiliares, como la encargada o la persona de ventas, según el criterio de cada una.

La persona encargada de realizar las facturas dependía de contabilidad, por tanto no existía una comunicación suficiente para enterarse de devoluciones, cambios físicos, cambios de precios y descuentos, lo que provocaba graves errores en las facturas y junto con ello enojo de los clientes, cancelación de pedidos y muchas veces pérdida de clientes.

Al no existir un departamento de compras bien establecido, la encargada del almacén no tenía el tiempo suficiente para cotizar con diferentes proveedores, precio, calidad, tiempo de entrega, etc. Si no solo se enfocaba en lo que tenía en la lista; esto creando retrasos en los pedidos, calidad deficiente que muchas de las veces no era detectada en la empresa, sino en manos de los clientes, provocando pérdidas severas a la organización.

## Caso Práctico: Propuesta de Reingeniería

---

### **CREDITO Y COBRANZA**

El departamento de Crédito estaba conformado por el gerente, que también era un miembro de la familia y un auxiliar.

En este departamento principalmente recaían las deficiencias de almacén y ventas.

Uno de los principales problemas eran las remisiones y facturas que quedaban en manos o del repartidor, del vendedor, del almacenista o peor aún de contabilidad, que crédito siempre tenía que estar rescatando para poder cobrarlas. Así como también los teléfonos de los clientes, los días y límites de crédito.

Este departamento tampoco utilizaba al 100% el sistema de computo, lo que desencadenaba una serie de problemas con contabilidad, ventas y la dirección, ya que jamás se podía saber cuanto realmente debían los clientes, ya sea porque alguno faltaba de facturarle, de hacer nota de crédito o de cargo, de descargar algún depósito, etc. Por lo mismo no se podía controlar ni conceder límites de crédito reales.

No se tenía por escrito un calendario de cobros, ya que el gerente los tenía en la memoria, y cuando llegaba a faltar, el auxiliar lo tenía que localizar para poder cobrar, o sino también se guiaba por la memoria de los cobradores y el de él. Cuando la empresa no contaba con tantos clientes este método era útil, se hacía absurdo tener que escribir el calendario de 10 o 15 que se tenían bien identificados, pero en la medida que fue creciendo se volvió un caos.

No se registraba la documentación que se entregaba a los cobradores, por lo que no se hacían responsables de lo que se extraviará, esto también se confiaba en la memoria del gerente y su auxiliar.

Los cheques que se entregaban posfechados no se controlaban por lo que a veces se depositaban antes o después, creando molestias en los clientes. Y un costo financiero por la comisión de la devolución.

No se pedía un estado de cuenta bancario periódicamente, por lo que existían muchos depósitos sin identificar que a veces detectaba

## Caso Práctico: Propuesta de Reingeniería

---

contabilidad, si hacía sus conciliaciones y sino se quedaban en el tintero, por lo que siempre en el sistema aparecían saldos muy altos en la cartera que no eran reales.

No se realizaban conciliaciones entre lo que tenía cobranza y contabilidad, por lo que siempre cobranza reportaba unos datos muy diferentes a lo que aparecía en los estados financieros.

No se hacían llamadas a los clientes, porque nunca se tenía la certeza de que realmente estuvieran atrasados en sus pagos.

Estas deficiencias desencadenaban que los clientes al darse cuenta del descontrol, se tomaban plazos enormes para pagar sin que pudieran ser detectados a tiempo.

### **CONTABILIDAD.**

Este departamento estaba integrado por la contadora, responsable del mismo, dos auxiliares y la capturista quien era la que facturaba.

En este departamento al igual que los anteriores predominaban la falta de controles, el desorden y la rotación de personal.

Los problemas principales eran:

1. No se llevaban conciliaciones bancarias, por diferentes motivos:
  - a) Si no llegaban los estados de cuenta por correo, difícilmente se solicitaban al banco.
  - b) Había poca certeza de los depósitos que emitía crédito y cobranza.
  - c) Falta de comunicación con la dirección para contabilizar las transferencias que se hacían a los proveedores.
  - d) Si la conciliación no checaba se quedaba en el olvido.

Esto propiciaba una información irreal, problemas con el banco cuando se llegaba a detectar una comisión o un cargo que no procedía, ya que siempre las reclamaciones estaban fuera de tiempo.

## Caso Práctico: Propuesta de Reingeniería

2. Falta de comunicación con la persona que emitía los cheques, ya que cuando se realizaba el cierre de mes y se declaraban los impuestos, aparecía un cheque con su comprobante con fecha ya declarada, lo que propiciaba problemas fiscales serios.
3. Dentro del catalogo de cuentas no existían políticas para abrir o nombrar cuentas, cada quien contabilizaba y nombraba de acuerdo a su conocimiento y criterio, lo que resultaba toda una complicación cuando el auditor pedía criterios. Además de violar los principios de contabilidad generalmente aceptados.
4. Por desorden se presentaban algunas veces las declaraciones fuera de tiempo, ocasionado multas.
5. Muchos documentos no se archivaban, dificultando la localización y la contabilización de los mismos.
6. Las cantidades reflejadas en los estados financieros, simplemente no eran confiables, ni para declarar al fisco, ni para poder solicitar algún crédito.

### **RECURSOS HUMANOS.**

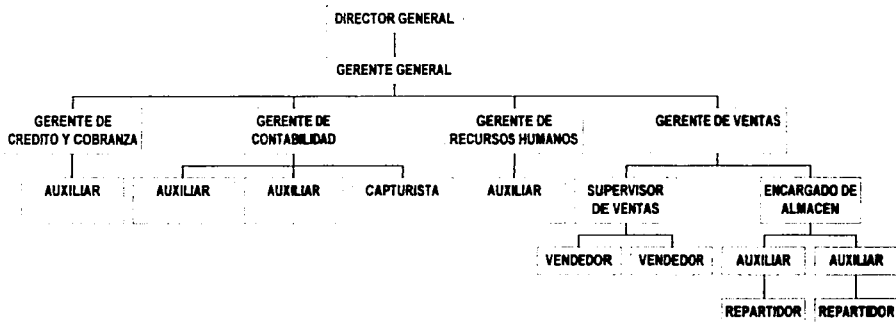
Este departamento lo manejaba solo una persona, otro miembro de la familia, quien también tenía el cargo de gerente general, debido a la carga de trabajo, que poco a poco fue aumentando a medida que la empresa crecía, fue descuidando algunos aspectos importantes en la motivación de los empleados, lo que empezó a provocar rotación de personal, desmotivación, y por consecuencia conflictos entre los empleados y la propia familia.

Algunos de los puntos que no se llevaron a cabo, fueron:

No se les dio seguimiento a los planes de incentivos.  
No estaban bien delimitados los puestos, ni las jerarquías.  
No había políticas, ni existía formalidad para la contratación del personal.

## Caso Práctico: Propuesta de Reingeniería

La empresa no contaba con un organigrama bien definido, las jerarquías aun no estaban delimitadas, por lo que constantemente se caía en conflicto, la organización se encontraba más o menos así:



Esta desorganización obviamente se pasaba en los resultados financieros que proyectaba la empresa, ocasionando, una cartera de clientes muy alta e irreal, unos bancos en números rojos, también erróneos, unas ventas bajas, éstas sí eran verdaderas, ya que debido al desorden que se vivía se fueron poco a poco perdiendo clientes.

Como muestra de lo expuesto se presentan los estados financieros de la empresa al 31 de mayo del 2001:

TESIS CON  
FALLA DE ORIGEN



## Caso Práctico: Propuesta de Reingeniería

### ESTADO DE SITUACION FINANCIERA AL 31 DE MAYO DEL 2001.

ACTIVO		PASIVO	
<i>CIRCULANTE:</i>			
Fondo fijo de Caja	2,000.00		
Bancos e Inversiones	168,000.00	Proveedores	922,409.00
Clientes	1,580,320.00	Acreedores Diversos	397,968.22
Inventarios	1,010,800.00	Impuestos por Pagar	\$ 25,956.07
Deudores diversos	217,042.73		
IVA a favor	65,830.59		
Anticipo a Proveedores	168,349.24		
<b>Total de Activo Circulante</b>	<b>2,876,342.56</b>	<b>Total Pasivo Circulante</b>	<b>1,346,352.29</b>
<i>FIJO:</i>			
Mobiliario y Equipo Oficina	90,281.70		
Depreciación Acumulada	36,137.62		
Maquinaria y Equipo	860,096.37	Capital Social Variable	14,301.52
Depreciación Acumulada	573,220.35	Capital Social	300,000.00
Equipo de Transporte	329,780.42	Resultado ejercicios anteriores	1,809,968.05
Depreciación Acumulada	204,248.16	Resultado del ejercicio	23,474.26
Equipo de Computo	146,622.32		
Depreciación Acumulada	119,226.64		
<b>Total de Activo Fijo</b>	<b>493,888.04</b>	<b>SUMA AL CAPITAL CONTABLE</b>	<b>2,190,788.31</b>
<i>DIFERIDO:</i>			
<b>Total Activo Diferido</b>	<b>76,907.00</b>	<b>SUMA AL PASIVO Y CAPITAL</b>	<b>3,447,137.60</b>
<b>Total Activo Diferido</b>	<b>76,907.00</b>		
<b>SUMA AL ACTIVO</b>	<b>3,447,137.60</b>		

\_\_\_\_\_  
Aprobado Legal

\_\_\_\_\_  
Contador Público

**TESIS CON  
FALLA DE ORIGEN**

## Caso Práctico: Propuesta de Reingeniería

### **ESTADO DE RESULTADOS DEL 01 AL 31 DE MAYO DEL 2001.**

Ventas	372,195.80	139%
Devoluciones y Rebajas	105,000.00	
Ventas Totales	267,195.80	100%
Costo de Ventas	143,023.97	54%
Utilidad Bruta	124,171.83	46%
Gastos de Operación	147,139.75	55%
Gastos no Deducibles	351.00	
Utilidad (Pérdida) de Operación	-23,318.92	-9%
Otros Productos	155.34	
Utilidad (Pérdida) Antes de ISR, IA y PTU	-23,474.26	-9%

---

Apoderado Legal

---

Contador Público

TESIS CON  
FALLA DE ORIGEN

## Caso Práctico: Propuesta de Reingeniería

Como se puede apreciar en el Balance General, los bancos tienen una cifra en negativo de \$168,000.00, ocasionada por que muchos depósitos no estaban registrados en contabilidad y se quedaban solo en la conciliación bancaria. En el renglón de clientes la cifra también es falsa y muy alta, ya que la cartera no se encontraba actualizada; el IVA a favor si es real, esto debido a un pago de más declarado a la Secretaría de Hacienda y Crédito Público. El rubro de inventarios al no contar con un método de valuación, ni control en las entradas y salidas de mercancía, trae como consecuencia cantidades erróneas.

El activo fijo era el más confiable, con ciertas reservas en el cálculo de las depreciaciones.

En el Pasivo el rubro de proveedores y acreedores diversos se encontraba con cantidades y conceptos que carecían de criterio para sus registros, es decir algunos proveedores se encontraban dentro de acreedores y viceversa, por lo que las cantidades mostradas no eran reales. La cifras en los renglones de impuestos por pagar, y capital son verdicas.

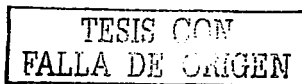
El Estado de Resultados muestra pérdida, ya que debido a esta desorganización las ventas disminuyeron, se perdieron muchos clientes y los gastos aumentaron para poder realizar estos cambios.

### **4.2 PROPUESTA Y PLANEACION DE LOS CAMBIOS PARA MEJORAR LOS CONTROLES.**

Debido a la problemática que ya se vivía en esa organización el director tomo cartas en el asunto, y decidió llevar a cabo una reconstrucción de prácticamente toda la empresa.

La visualización de la problemática ya se tenía clara, ahora era el momento de iniciar, se empezó por fijar la visión y misión de la empresa, las cuales son:

**MISIÓN** Satisfacer las necesidades y expectativas de los clientes, a través de productos de calidad a un precio competitivo y sobre todo un buen servicio, esto bajo en lema: "el servicio no es lo más importante, es lo único."



## Caso Práctico: Propuesta de Reingeniería

**VISION.** Lograr y asumir el compromiso de ser la empresa líder en el mercado, con un equipo de trabajo capaz y comprometido, para enfrentar los retos que se vayan presentando en el desarrollo de las metas y objetivos a corto, mediano y largo plazo.

Una vez teniendo claro hacia donde se encaminaría todo el trabajo a realizar, se continuo creando un equipo, este estaba integrado por el director general, quien era el más interesado en que la situación cambiara, él conocía perfectamente la organización, sus fortalezas y debilidades, por lo tanto sería el que dirigiría al equipo, le seguía la gerente de ventas, la gerente de crédito, la gerente de recursos humanos y la contadora; estas cinco personas fueron seleccionadas, por ser quienes se encontraban a la cabeza de los departamentos, así como estar en la empresa desde su fundación, ellas también conocían el movimiento cotidiano de la empresa, y también estaban comprometidas con ella, sin embargo les hacía falta reconocer sus errores, organizarse y visualizar los objetivos generales. La situación con estas personas, era cumplir con lo que exigía su departamento, por ejemplo Ventas, ella cumplía con el objetivo de vender, pero no se percataba si esa venta había sido pagada, o si había recibido el producto a tiempo y si había cumplido con las exigencias de cliente.

En Recursos Humanos, se cumplía con la contratación de personal, pero no de mantenerlos motivados y comprometidos, desencadenando una rotación constante.

La tarea de este equipo no era fácil, el reconocimiento de errores y el enfrentamiento a estos fue lo de más complicado, el comprometerse con la misión y visión de la empresa, tampoco fue sencillo, surgieron diferencias de opiniones desde el principio, dados los cambios radicales que empezaban a proponerse; esta resistencia al cambio, trajo como consecuencia la renuncia de la contadora que no estuvo de acuerdo en la mayoría de decisiones; esto creo cierto retraso en los planes, ya que la nueva persona a pesar de no conocer la organización, se le tuvo que integrar porque tenía que dirigir uno de los departamentos clave y que también presentaba problemas, originando un trabajo doble, tanto para los integrantes como para la nueva contadora; los gerentes y el director, no podían correr la misma suerte de ella, a pesar de que también no lograban conciliar soluciones estos como socios de la organización y como interés personal, sabían que a pesar de no estar de acuerdo con

### Caso Práctico: Propuesta de Reingeniería

---

las primeras propuestas, tenían que buscar la forma de lograrlo o corrían el riesgo de quedarse sin empresa. Muchas horas de trabajo, la habilidad y liderazgo del director se logro, la integración del equipo.

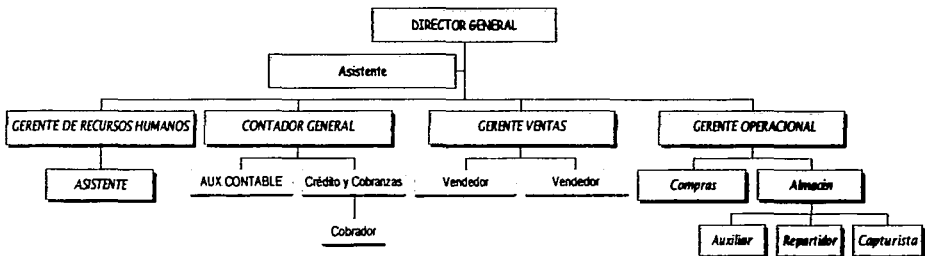
Las metas a un plazo de 8 meses eran:

- Incrementar las ventas en un 50%
- Recuperar clientes perdidos por falta de organización
- Reducir los tiempos de entrega de 12 a 6 días.
- Disminuir la antigüedad de saldos con los clientes de 90 días a 30
- Lograr un inventario confiable
- Disminuir las mermas en un 80%
- Eliminar en un 100% los pedidos duplicados y los faltantes de mercancía.
- Implementar políticas para cada departamento
- Disminuir la rotación de personal
- Comprometer al personal con la empresa.
- Capacitar al personal, principalmente en materia de computación.
- Obtener información financiera confiable
- Definir perfectamente las jerarquías

Estas metas involucraban a la mayoría de los departamentos, por lo que se tenía que empezar por definir cuales tenían que cumplir cada uno, sin descuidar en ningún momento la visión y misión de la empresa, el objetivo era el crecimiento de todos no solo uno o dos departamentos; dado esto se establecieron las jerarquías a través de un organigrama:

TESIS CON  
FALLA DE ORIGEN

## Caso Práctico: Propuesta de Reingeniería



Se realizaron varios cambios, como se puede apreciar, el director decidió supervisar directamente todas las gerencias sin ayuda de un gerente general, esto con la finalidad de no crear filtros y estar enterado del manejo de la organización y de los procesos y resultados de este proyecto, solo se contrato un asistente; Recursos Humanos, se le quito el papel de gerente general, para dedicarse solo a su área; Contabilidad, sufrió un cambio importante, ya que a éste se incorporó Crédito y Cobranza, por ser el departamento que más familiaridad tiene con el control de números, así como evitar pérdidas de tiempo para la contabilización de ingresos y facturas, el auxiliar de Crédito continuo con la misma tarea de crédito, incorporando a uno de los repartidores para los cobros específicamente, la capturista se integro con el almacén, un auxiliar se encargaría de la contabilidad y el otro auxiliar renuncio junto con la Contadora, seguirían siendo tres personas, pero con diferentes cargos, ésta incorporación de Crédito se debió también al cambio de la gerente de crédito, que ahora se encontraría a la cabeza del departamento de ventas, ya que se descubrió que tenía más habilidad para las ventas y que muchas veces intervenía en ellas sin tener cargo, con estos cambios el supervisor de ventas renunció, quedando sólo dos vendedores, que finalmente por el momento era lo que se requería, por ello no hubo suplente para este puesto.

La Gerente de Ventas se reubico como Gerente Operacional, dependiendo de ella las compras y el almacén, a la capturista que estaba en contabilidad, se le reubico en este departamento, esto para

## Caso Práctico: Propuesta de Reingeniería

agilizar los procesos de facturación, uno de los auxiliares se encargaría de las compras, quedando solo un auxiliar para almacén, la capturista y un repartidor, compras quedaría solo por no tener mucho movimiento aparentemente, sin duda todos los movimientos al organigrama estaban a prueba.

### DEPARTAMENTO DE VENTAS.

Las metas propuestas, eran para todos los departamentos, todos debían comprometerse para alcanzarlas, sin embargo no se podía juntar a todos e ir las cumpliendo una por una, todas se tenían que ir cumpliendo en conjunto, ya que una llevaría de la mano a otra y así sucesivamente, no se puede dejar al departamento ventas que realice el aumento del 50% solo, ya que aunque este pusiera su mejor esfuerzo, si almacén no entrega a tiempo, no se les factura correctamente, si la mercancía se manda con defecto, etc; la venta se viene abajo, lo mismo con la recuperación de los clientes perdidos; sin embargo los objetivos específicos para este departamento son:

1. Manejar correctamente el sistema de computo, y mantener actualizados los catálogos de clientes.
2. Incorporar como mínimo cinco nuevos clientes al mes.
3. Recuperar 7 clientes al mes.
4. Controlar las comisiones de los vendedores.
5. Innovar herramientas de trabajo y estrategias para aumentar las ventas.

La propuesta de trabajo para el logro de estos es la siguiente:

- Se empezaría por capacitar a la Gerente y a los dos vendedores en materia de computación, estrategias de venta, y mercadotecnia; se requería forzosamente sustituir los cuadernos, por un programa que arrojará un número consecutivo de pedidos y al momento de que el cliente solicitará información poder darla en ese momento, ahorraría mucho tiempo y la imagen que proyectaría la empresa sería de calidad.
- La disciplina y el orden tenían una parte importante en este proyecto, por lo que el personal debía adoptarlas, una de las tareas era actualizar los catálogos de clientes, pero también de forma

### Caso Práctico: Propuesta de Reingeniería

computacional, las direcciones, teléfonos, descuentos, días y límites de crédito otorgados, días de pago, nombres de los contactos tanto en ventas como en cuentas por pagar, tenían que estar registrados, para que los departamentos involucrados supieran de la existencia de un cliente nuevo, cambio de descuento, de dirección, etc.

- Una de las tareas de la gerente de ventas era dividir los clientes entre los tres, el criterio para ello, sería por capacidad de compra, es decir los clientes que no necesitan mucha labor de venta y los perdidos que tienen que recuperarse, así como los nuevos, para estos últimos se establecería una comisión del 4% .
- Diseñar con ayuda de profesionales el material adecuado que permita mostrar el producto a los clientes.
- La Gerente deberá realizar un calendario de visitas a sus vendedores, debidamente firmados por los clientes, así como realizar llamadas periódicas para verificar el trato recibido por los vendedores.

Las políticas para el departamento de ventas serían:

- Sin excepción de clientes, todos llenarían la solicitud de crédito, esta debía ser investigada por Crédito y Cobrazas de manera inmediata, máximo un día y devuelta a Ventas, para que este informara al cliente su situación, si la solicitud era aprobada se procedería a la captura en el sistema, una copia de la solicitud se entregaría al almacén y la original a Crédito.
- Se otorgaría un máximo de 45 días de crédito a los clientes, sin excepción.
- Los descuentos y límites de crédito eran muy variados para cada cliente, dependiendo de la cantidad de compra y del plazo de pago, por lo que los vendedores no estaban autorizados para otorgarlos de manera inmediata al cliente, estos debían ser autorizados por la Gerente y por la Dirección.



Caso Práctico: Propuesta de Reingeniería

**DEPARTAMENTO OPERACIONAL ( ALMACEN – COMPRAS)**

Este departamento a diferencia de los dos mencionados algunas de las metas generales si dependían solo de él, como:

1. Lograr un inventario confiable
2. Disminuir las mermas en un 80%
3. Reducir los tiempos de entrega de 12 a 6 días
4. Eliminar en un 100% los pedidos duplicados y los faltantes de mercancía.

La propuesta para lograrlo era:

- Capacitar al personal en materia de computación.
- Dividir las tareas de compras y almacén: Compras se encargaría de cotizar con todos los proveedores posibles a fin de conseguir el mejor precio, calidad y tiempo de entrega, también recibiría junto con el almacén la mercancía, para evitar que el proveedor enviara producto de menos o de más, sería el encargado de mantener el stock necesario de productos. Almacén se encargaría de recibir los pedidos de ventas, surtirlos si había en existencia, si no enviarlos a compras, se encargaría de la facturación y del acomodo del almacén.
- El auxiliar del almacén se daría a la tarea de registrar y revisar las facturas junto con la mercancía que sale para entrega a clientes, esto con la finalidad de controlar las facturas, la mercancía y al receptor.
- Establecer una fecha no mayor a seis meses para realizar un inventario físico, que permitiera saber con que cantidad de inventario se contaba y cuantificarlo en pesos.
- Diseñar un documento, para devoluciones y cambios el cual contenga la fecha de solicitud del cambio, la factura o remisión que afecte y el nombre del cliente. Este será firmado por el almacén. Se quedara la copia para la persona que solicite el cambio y el original en poder del almacén, para posteriores aclaraciones no se realizaran cambios ni devoluciones si no esta autorizado

## Caso Práctico: Propuesta de Reingeniería

previamente dicho movimiento especificando el número de factura o remisión en su solicitud

Las políticas para el departamento operativo, son:

- Restringir la entrada al almacén a cualquier persona ajena al departamento, incluyendo los gerentes de otra área.
- La solicitud de cambio o devolución deberá estar autorizada por el departamento de ventas.
- Las cancelaciones de facturas o remisiones no podrán tardar más de 1 día en elaborarse al igual que los cambios físicos.
- No ingresará ninguna mercancía para cambio o devolución sino esta autorizada y se hará responsable del valor de esa mercancía a la persona que reciba los cambios o devoluciones.

### DEPARTAMENTO DE CREDITO Y COBRANZA

En este departamentos los objetivos específicos, serían:

1. Obtener una información real de cuanto debe cada cliente y a que plazo.
2. Al cierre de cada mes no contar con ningún deposito sin identificar.
3. Mantener una cobranza de 45 días máximo.

La propuesta para lograrlo, sería:

- Capacitar a la persona encargada de esta área, en materia de computación.
- Depurar las cuentas de clientes para determinar cuanto en realidad le debían a la empresa e identificar que se mandaría a incobrables.
- Enviar por escrito a los clientes que se encontraban muy atrasados, debido a la desorganización, un estado de cuenta y posteriormente vía telefónica contactarlos para negociar los pagos.



### Caso Práctico: Propuesta de Reingeniería

- Realizar por escrito un calendario de días de revisión y pagos de todos los clientes.
- Llevar un estricto control de la documentación que sería entregada a los mensajeros, para su cobro y revisión.
- Pedir un estado de cuenta bancario cada semana para localizar los depósitos de los clientes y poderlos registrar en ese momento.

Las políticas para el departamento de Crédito serían:

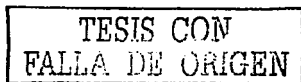
- Cuando un cliente este atrasado a más de 45 días o rebase su limite de crédito, se pasará por escrito su estado de cuenta a Ventas y al Almacén y se le cancelarán sus entregas, con aviso de una semana al cliente.
- No se recibirán cheques endosados.
- Los descuentos por pronto pago no excederán el 3%
- Las comisiones por cheques devueltos, serán cobradas sin excepción a los clientes.
- Las Notas de Crédito deberán ser autorizadas por la Dirección, y por quien la solicito.

### DEPARTAMENTO DE CONTABILIDAD.

En el departamento de contabilidad, al igual que en los otros no eran fáciles los cambios, pero en especial contabilidad presentaba problemas por haber renunciado la Contadora General, ya que su personal a cargo ya tenía varios años trabajando con ella, por lo que adaptarse a la nueva forma de trabajo no era fácil, también hay que recordar que a este se incorporo Crédito y Cobranzas, por lo que se tenían que delimitar muy bien las actividades.

El objetivo de este departamento era presentar información confiable, para lograrlo, se establecieron las siguientes propuestas:

- Establecer un día de cada mes para entregar a la dirección Estados Financieros, junto con conciliaciones bancarias, reportando por a parte los depósitos no identificados del mes, para ir al mismo tiempo controlando a Crédito.



### Caso Práctico: Propuesta de Reingeniería

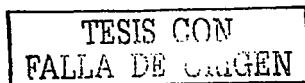
- Contratar un asesor fiscal, a fin de tener un mejor control en el pago de impuestos y una planeación fiscal adecuada.
- Fijar un día al mes para entregar papeles de trabajo al Asesor Fiscal para la preparación de impuestos, y que este último los autorice y pasen a manos de la dirección para la programación del pago.
- Depurar cuentas de proveedores, ayudándose del gerente general, de almacén y de la misma dirección, dándose 1 mes para realizarlo. Entregando al final un reporte a la dirección.
- Depurar las cuentas del catálogo de acuerdo a los principios de contabilidad generalmente aceptados.
- Fijar un día al mes, para que la persona encargada de la elaboración y entrega de cheques, realice un listado de los cheques entregados y así no se quede ninguno por registrar.
- Realizar un listado de los reportes que debía entregar mensualmente la persona encargada de crédito y cobranzas.
- La Contadora debía reunirse con los Gerentes de las otras áreas por lo menos dos veces al mes para resolver los problemas presentados en Crédito y también en Contabilidad.

Las políticas para este departamento eran:

- Por ningún motivo se debían presentar el pago de los impuestos el último día.
- No debía existir más de tres depósitos sin identificar al mes.

### DEPARTAMENTO DE RECURSOS HUMANOS.

El cambio no era fácil, y el factor humano antes que nada tenía que asimilarlo, por lo que después de proponer cambios a nivel general, se tenía que continuar con los empleados, los cambios que en esta área se realizaran tenían que revisarse con mucho cuidado, porque se corría el riesgo que la organización se quedara sin empleados; las metas para



### Caso Práctico: Propuesta de Reingeniería

este departamento era disminuir la rotación de personal y comprometer al personal con la empresa.

Los cambios propuestos fueron:

- Realizar entrevistas, cuestionarios y juntas de trabajo, para explicarles los cambios que se llevarían a cabo.
- Instalar un buzón de sugerencias para que los empleados den sus comentarios.
- Buscar cursos de capacitación para todo el personal.
- Buscar una Institución que oriente y capacite a la Gerente de Recursos Humanos, para lograr la motivación del personal.
- Dado que este departamento carecía de formalidad para la contratación del personal, la tarea a seguir era realizar el Reglamento Interior de Trabajo y registrarlo ante la Secretaria del Trabajo y Previsión Social, así como la elaboración de contratos individuales, la finalidad de esto era crear ente los empleados una imagen más seria de la empresa y como consecuencia un compromiso al firmar el contrato.
- Cambiar las listas de asistencia por tarjetas y un reloj checador, también para crear formalidad y seriedad.
- Realizar formatos para permisos con goce o sin goce de sueldo, debidamente autorizados.
- También llevar un control de las vacaciones, con formatos correspondientes.
- Aplicar pruebas psicométricas para saber las habilidades y necesidades de cada trabajador, y así poder enfocarlas en beneficio de la empresa.

### Caso Práctico: Propuesta de Reingeniería

- Crear incentivos para motivar a los trabajadores, tales como bonos de puntualidad y productividad, vales de despensa, día de cumpleaños, fondo de ahorro.

Las políticas para este departamento eran:

- No contratar a ninguna persona sin investigación de referencias laborales.
- Capacitar a todos los trabajadores por lo menos dos veces al año, mandarlos a cursos dependiendo del área en que se encuentren.
- Tratar a todo el personal con respeto y cortesía, ningún jefe debía gritarle a sus personal, este departamento se encargaría de interactuar con todos los trabajadores para saber del trato que recibían.

## 4.3 APLICACIÓN

Mencionados y analizados los primeros cuatro puntos de un proceso de reingeniería como fue el diagnóstico, la visualización, el inicio, las propuestas de rediseño, ahora es el momento de reconstruir, reconstruir con lo propuesto y lo planeado, e ir adecuando algunos puntos.

### DEPARTAMENTO DE VENTAS.

El llevar a la práctica los planes de cualquier proyecto casi siempre tienen modificaciones, sobre todo si se tienen que transmitir ideas y planes a terceras personas.

La Gerente de este departamento se reunió con sus dos vendedores y les explicó de las metas, objetivos y políticas que se llevarían a cabo, de que forma les beneficiarían y como debían alcanzarlas, esto independientemente de las juntas generales que daría Recursos Humanos.

El primer paso era capacitarse en el programa de computación que se había implementado para el control de toda la organización, estos cursos se impartieron en la empresa con diferentes horarios para cada departamento, a ventas le tocaba de 5:00 a 6:00 pm, durante dos semanas, sin embargo era difícil que se cumpliera tal cual ya que a

## Caso Práctico: Propuesta de Reingeniería

---

veces llegaba solo uno, a veces si los tres, esto por la actividad misma, sin embargo en la marcha se fue dando el aprendizaje.

Los cursos de estrategias de ventas se llevaron fuera de la empresa y los tres tomaron uno de 3 hrs.

La cartera que existía se repartió entre los tres para la actualización de direcciones, teléfonos y contactos, se recuperaron las solicitudes de crédito y de las que no existían se crearon nuevas, se reunían una hora al día para otorgar límites de crédito, descuentos y días de crédito; en un mes lograron tener un catálogo de clientes actualizado y confiable, el manejar al 100% la computadora les tardó un poco más 3 meses aproximadamente, ya que a veces seguían anotando sus pedidos solo en su libreta sin otorgarles un número de pedido a los clientes, esto se corrigió con la ayuda de las llamadas telefónicas de la gerente a todos los clientes, pidiéndoles que exigieran su número de pedido, ya que sin el no podían darle seguimiento a sus entregas, este método ayudo a que todos los pedidos fueran capturados en el sistema, y se tuviera un buen control en el departamento y en el almacén.

La gerente dividió a los clientes para cada vendedor los que estaban operando y los que se tenían que recuperar, esto origino conflicto en las comisiones, ya que algunos clientes ya compraban y pagaban bien sin labor de venta, dado esto se tomo la decisión de otorgar una cuota fija por los clientes ya existentes y por los nuevos, incluyendo los recuperables se otorgaría una comisión del 3%, ya no del 4% como se había propuesto.

La gerente diseño un calendario de visitas para el control de los vendedores, siendo este el siguiente:

TESIS CON  
FALLA DE ORIGEN

**Caso Práctico: Propuesta de Reingeniería**

---

VENDEDOR: \_\_\_\_\_

FECHA: \_\_\_\_\_

CLIENTE VISITADO	PEDIDO LEVANTADO	NOMBRE Y FIRMA DE LA PERSONA QUE ATENDIO

Este reporte se debía entregar diario y la gerente verificaría al azar las visitas realizadas.

Se diseño una carpeta que contenía un muestrario pequeño de todo el producto y las listas de precios, este contaba con una excelente presentación, dado que fue realizado por un diseñador.

Se creo muestrarios para regalar a los clientes, esto ayudo a darle una mejor imagen a la empresa, al mismo tiempo creando publicidad en el mercado. También se creo la pagina de internet como estrategia de venta.

No se recuperaron 7 clientes al mes, como se pretendía, sólo fueron un promedio de 3 por mes.

Tampoco se cumplió con el objetivo de incorporar 5 nuevos clientes por mes, solo realizaron 2 en promedio por mes.

La política de solo darles 45 días de crédito como máximo a los clientes, tampoco se pudo cumplir, ya que en la actualidad el mercado esta muy reñido y para poder vender se tuvo que modificar la política a 60 días de crédito.

TESIS CON  
FALLA DE ORIGEN



## Caso Práctico: Propuesta de Reingeniería

### DEPARTAMENTO OPERACIONAL (ALMACEN COMPRAS)

A este departamento, al igual que a ventas se capacito al personal en el uso del programa de computación, la capacitación duro dos semanas y el horario de los cursos fue de 3:00 a 4:00 pm; se logró el manejo a un 90%, esto permitió realizar un inventario físico e ingresarlo al sistema; con la ayuda de la persona que impartió los cursos se hicieron claves para identificar cada uno de los productos y así controlarlos y manejarlos con facilidad, el mencionado inventario se realizó en un fin de semana (viernes, sábado y domingo), el viernes se cancelaron las actividades y todo el personal de la empresa se concentró en la elaboración de éste, aquí se empezó a ver la buena disposición de la gente y el trabajo de Recursos Humanos en el logró de ello, este inventario resulto exitoso, pues ya se contaba con información confiable y dentro de un sistema que permitía la consulta rápida de la mercancía existente, esto ayudo mucho a ventas, para brindarle un mejor servicio al cliente, con ello cumpliendo con uno de sus objetivos en 3 meses. Por supuesto este inventario se debía retroalimentar todos los días para mantener la información confiable, esta tarea dependía de compras y almacén. Se fijo como fecha de inventario junio y diciembre de cada año.

La propuesta de dividir el departamento en compras y almacén, no funcionó, las actividades y los procesos se empezaron a burocratizar, creando retrasos en las entregas y en consecuencia conflictos con ventas, que provocaron la renuncia de la encargada de compras, dado estos problemas, ya no se contrato a nadie para sustituir el puesto, por lo tanto el proceso quedo de la siguiente manera:

Ventas captura en el sistema los pedidos, almacén (la encargada) checa en el sistema la existencia, si hay producto, directamente imprime el pedido y lo pasa a su auxiliar para surtirlo y enviarlo al cliente, sino llama a los proveedores que están autorizados por la Gerente de Operación, los cuales tienen casi los mismos precios, descuentos y plazos de crédito, la variación son los días de entrega, por lo que la encargada debe verificar quien le entregaba más rápido y realizar la compra, posteriormente informar a la Gerente de Ventas la fecha de entrega del pedido, estas entregas no se lograron reducir a 6 días, solo a 8 en promedio, es lo mínimo negociado con los proveedores.

TESIS CON  
FALLA DE ORIGEN

### Caso Práctico: Propuesta de Reingeniería

Solo la encargada y el auxiliar reciben mercancía, la revisan contra su número de pedido que le dan al proveedor para no duplicar sus entregas, con ello logrando otro de sus objetivos, disminuir las mermas no en un 80% como se propuso, pero sí en un 75 % esta diferencia se debe a las devoluciones de los clientes, pero realmente es mínima.

Posteriormente lo pasan a facturación, esta persona a pesar de ser parte de este departamento operacional, tiene que tratar frecuentemente con ventas y con crédito, para informar que algún cliente a revasado su límite de crédito y no puede facturar, de verificar algún cambio de descuento, o algún precio especial, si esta atrasado y ya lo bloquea crédito, en teoría se supone que estas situaciones no deben darse, ya que antes de visitar a los clientes para levantar pedidos o de tomarlos por teléfono, ventas tiene que verificar que no haya revasado el límite de crédito, que no este atrasado en sus pagos, etc, sin embargo hay veces que por descuido u olvido no verifican en el sistema y toman el pedido, por lo que es muy importante que no solo se deje la información en el sistema sino exista comunicación entre los empleados. Una vez facturado el pedido se devuelve la factura a la encargada y ésta junto con el auxiliar reúnen todos los pedidos del día para entregarlos al repartidor y uno por uno se le entrega junto con su factura y se anota en una carpeta, la cual es firmada de conformidad por el repartidor. La división del repartidor y cobrador no funcionó, ya que hay veces en que el cobrador va con un cliente que se le va a entregar mercancía y viceversa, por lo tanto para ahorrar tiempo los dos se coordinan las entregas de mercancía y los cobros, con ayuda del encargado de crédito y almacén.

La Gerente Operacional creó un formato para devoluciones y cambios físicos a fin de controlar las mermas ocasionadas por estas, siendo el siguiente:

TESIS CON  
FALLA DE ORIGEN

<b>TESIS CON FALLA DE ORIGEN</b>
--------------------------------------

**Caso Práctico: Propuesta de Reingeniería**

FECHA	CLIENTE	MOTIVO DE LA DEVOLUCION	NOMBRE DEL PROVEEDOR

**AUTORIZACIÓN**

**RECIBIDA POR:**

\_\_\_\_\_

**GERENTE OPERACIONAL**

\_\_\_\_\_

Este formato se hace por duplicado, una copia se entrega al cliente, cuando se recibe la mercancía, sin anotar el nombre del proveedor y otra se queda con la gerente de operación para que trate de negociar la devolución con el proveedor, dependiendo de cada situación.

**DEPARTAMENTO DE RECURSOS HUMANOS.**

La Gerente de Recursos Humanos, tenía un papel muy importante en este proyecto, mantener motivado y comprometido a los trabajadores, la tarea no era fácil, por lo que empezó por realizar reuniones de 20 a 30 minutos con todos los trabajadores, para explicar los cambios y las mejoras que se lograrían si el proyecto funcionaría, como impactaría directamente en sus bolsillos, si se aumentaran las ventas, toda esta información se debía dar muy clara y precisa para no crear incertidumbre.

También era tarea de ésta gerente mantener capacitado al personal, por lo que consiguió cursos de computación a domicilio, para no perder tiempo y para aprender directamente con las actividades reales

### Caso Práctico: Propuesta de Reingeniería

cotidianas. Así como cursos de almacén, estrategias de ventas, actualización fiscal, manejo adecuado de crédito y cobranza, etc. Creó un calendario para todos ellos.

También la gerente necesitaba mucha capacitación por lo que contacto a una institución privada que le diera apoyo, capacitación, asesoría legal laboral, para el correcto manejo del departamento; ésta institución ayudo a legalizar el Reglamento Interior de trabajo, a elaborar los nuevos contratos laborales, ya que los que se usaban carecían de algunos lineamientos, esto dio mucha seriedad y formalidad a la empresa.

Se adquirió un reloj checador, dejando atrás las listas de asistencia, las que muchas veces carecían de confiabilidad, con ello estableciendo sanciones como: la tolerancia para llegar sería de 10 minutos, después de esta hora se les regresará descontándoles el día, una falta sin justificar se sancionará con otro día sin goce de sueldo, esto se realizó con el fin de tener disciplina y respeto entre los empleados que si llegaban siempre temprano. Sin embargo no solo podían establecerse sanciones sin algún incentivo que los motivara a llegar a tiempo y a no faltar, por lo que se estableció un bono de asistencia y puntualidad semanal, así como mencionar su nombre de quien fuera el empleado puntual del mes en el pizarrón de la empresa.

Esto creo un equilibrio en las actitudes negativas que pudieran darse en los empleados, dado estos cambios y sanciones, tan radicales.

Posteriormente se empezaron a controlar los permisos y las vacaciones de los empleados, mediante formatos, con las autorizaciones de acuerdo a las jerarquías establecidas en el organigrama.  
Ejemplo de ello son:

TESIS CON  
FALLA DE ORIGEN

Caso Práctico: Propuesta de Reingeniería

**SOLICITUD DE PERMISO PARA AUSENTARSE**

Nombre del Empleado: \_\_\_\_\_

Empresa: \_\_\_\_\_ Departamento: \_\_\_\_\_

Fecha de Ingreso: \_\_\_\_\_

**PERMISO PARA AUSENTARSE**

CON GOCE DE SUELDO

SIN GOCE DE SUELDO

Día \_\_\_\_\_ Mes \_\_\_\_\_ Año: \_\_\_\_\_

De: \_\_\_\_\_ Hrs. A: \_\_\_\_\_ Hrs.

Día \_\_\_\_\_ Mes \_\_\_\_\_ Año: \_\_\_\_\_

De: \_\_\_\_\_ Hrs. A: \_\_\_\_\_ Hrs.

\_\_\_\_\_  
Firma del Empleado

\_\_\_\_\_  
Jefe Inmediato

**Caso Práctico: Propuesta de Reingeniería**

**SOLICITUD DE VACACIONES**

Nombre del empleado: \_\_\_\_\_

Empresa: \_\_\_\_\_

Area o Sucursal: \_\_\_\_\_

Fecha de Ingreso: \_\_\_\_\_

**V A C A C I O N E S**

No. De días a disfrutar: \_\_\_\_\_

Del período correspondiente a: \_\_\_\_\_ de 200 \_\_\_\_ a \_\_\_\_\_ de 200

Del día: \_\_\_\_\_ del mes de: \_\_\_\_\_ de 200 \_\_\_\_\_

Hasta el día: \_\_\_\_\_ del mes de: \_\_\_\_\_ de 200 \_\_\_\_\_

Presentándose a laborar el día:

Observaciones:

\_\_\_\_\_  
\_\_\_\_\_  
\_\_\_\_\_

\_\_\_\_\_  
**Firma del  
Empleado**

\_\_\_\_\_  
**Jefe Inmediato  
(Nombre y firma)**

Caso Práctico: Propuesta de Reingeniería

---

Se realizaron entrevistas y se aplicó el siguiente cuestionario:

**CUESTIONARIO DE CONOCIMIENTO MOTIVACIONAL DE LOS TRABAJADORES.**

1. ¿Te gusta tu trabajo?

SI NO

2. El ambiente de trabajo lo consideras

EXCELENTE BUENO REGULAR MALO

3. El trato que te da tu jefe inmediato es

EXCELENTE BUENO REGULAR MALO

4. Cuando piensas en ir a trabajar sientes:

GUSTO DESAGRADO VAS PORQUE NO  
TE QUEDA OTRA

5. Si otra empresa te ofreciera trabajo con el mismo sueldo y las mismas prestaciones ¿te irías?

SI NO

6. Con relación a la pregunta anterior, te irías porque:

NO TE AGRADA EL TRATO EL AMBIENTE CON TUS  
QUE RECIBES DE TUS JEFES COMPAÑEROS ES  
DESAGRADABLE

7. ¿Te sientes satisfecho con el puesto que ocupas?

SI NO

Caso Práctico: Propuesta de Reingeniería

8. En el tiempo que llevas laborando en la empresa. ¿Te has sentido apoyado?

SI NO

9. ¿Te has sentido agredido o humillado por algún miembro de la empresa?

SI NO

10. ¿Cuándo has necesitado de algún permiso para susntos personales, te lo han concedido?

SI NO

11. ¿Cómo consideras los cambios que se han dado en estos meses?

EXCELENTE BUENO REGULAR MALO

Este cuestionario se aplico antes de iniciar el proyecto de reingeniería y 4 meses después de implementarlo, es de carácter anónimo por lo que sirvió para tener un panorama general del sentir de los empleados, los resultados antes de iniciar el proyecto reflejaron una grave desmotivación debido al mal trato que se daba por parte de los jefes, así como el ambiente desagradable que se vivía en la organización, originando con ello la rotación de personal, la respuesta de cuatro meses después fue muy alentadora para el corto tiempo que se llevaba con el cambio, aún se tenía que trabajar mucho, pero por lo menos la respuesta 5, ya fue en un 95% que no se irían de la empresa.

Para ayudar a la estimulación de los empleados se implemento el incentivo del "día de cumpleaños" este consistía en darles el día libre con goce de sueldo al que cumpliera años, a parte de festejarlo con un pequeño pastel y poner su nombre en el pizarrón de la empresa. Así también se otorgo la prestación de vales de despensa mensuales.

TESIS CON  
FALLA DE ... EN



Caso Práctico: Propuesta de Reingeniería

La parte que no funciono de la propuesta fue el buzón de sugerencias, ya que la mayoría se mostraba indiferente ante este método.

DEPARTAMENTO DE CREDITO Y COBRANZA.

Con ayuda del anterior gerente se realizo un calendario de los días de revisión y pago de cada uno de los clientes.

Se formuló un formato para la entrega y recepción de los documentos entregados a los mensajeros, siendo el siguiente:

RELACION DE DOCUMENTACIÓN ENTREGADA A LOS COBRADORES.

FECHA \_\_\_\_\_

NOMBRE DEL REPARTIDOR \_\_\_\_\_

REVISIONES

COBROS

NUMERO DE  
FACTURA

IMPORTE

NUMERO DE  
FACTURA O  
CONTRARECIBO

IMPORTE

XXXX

XXX

XXX

XXX

FIRMA DE CONFORMIDAD  
DEL COBRADOR \_\_\_\_\_

TESIS CON  
FALLA DE ORIGEN

### Caso Práctico: Propuesta de Reingeniería

La depuración de las cuentas fue un trabajo en equipo, Ventas, el anterior gerente y contabilidad, lograron en aproximadamente tres meses tener al corriente la cartera.

En este departamento las propuestas fueron aplicadas en un 80%, creando las siguientes políticas:

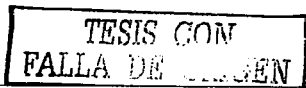
Para el otorgamiento de créditos:

- Los únicos que otorgarían créditos serían la Gerente de Ventas o en su defecto el director general.
- Los créditos serían otorgados previa investigación de por lo menos tres referencias crediticias.
- Se otorgarían por escrito con las firmas del Gerente de Ventas y del Director General.
- En esta forma se especificarían los días de crédito que nunca deberían rebasar los 60 días, así como también los descuentos y los límites de crédito.

Este documento lo entregaría Ventas a Crédito para que este último lo comunique al cliente.

Para la función del departamento:

- Todas las mañanas el encargado del departamento deberá revisar el calendario y sacar la documentación correspondiente a ese día, posteriormente llamar a los clientes programados para pago y revisión y confirmar la operación.
- Una vez confirmado anotar la documentación que será entregada a los mensajeros.
- Los mensajeros deberán salir a las 10:30 am. a más tardar, ya que también apoyan al almacén para la entrega de mercancía
- Una vez anotado y debidamente firmado por los mensajeros, el formato se archiva para por la tarde recibirlos con esa relación.
- Los mensajeros en su recorrido deberán tener cuidado extremo con los documentos, ya que llevan facturas, contrarecibos y dinero, si alguno de estos se les llega a extraviar, será cobrado a dicho empleado si ya no es posible recuperarlo con el cliente.
- Al recibir la documentación, se debe contar el dinero en su presencia, para evitar malos entendidos, así como las facturas y



### Caso Práctico: Propuesta de Reingeniería

los contrarecibos, se deberá tener cuidado con los cheques posfechados y ordenarlos por la fecha asignada, así como que todos tengan la firma, no esten borrados o alterados, si esto sucede inmediatamente hablar con los clientes para darle una solución.

- Posteriormente guardar la documentación de acuerdo al calendario establecido.

Para el control de la cartera.

- Semanalmente se tendrá que pedir un estado de cuenta bancario para identificar los depósitos de los clientes foráneos y locales.
- Realizar los días 3 de cada mes una conciliación con contabilidad para unificar saldos.
- Entregar al final del mes una antigüedad de saldos al Director General y la Gerente de Contabilidad.

### CONTABILIDAD.

- Al igual que en los otros departamentos también se capacito al personal para cursos en materia de computación.
- Se estableció el día 13 de cada mes para entregar a la dirección estados financieros.
- El asesor fiscal se contrató, citándolo los días 10 de cada mes para la revisión de impuestos.
- Las cuentas de proveedores quedaron depuradas.
- Las cuentas contables del catalogo se cambiaron hasta el siguiente ejercicio para no violar el principio de Consistencia.
- Las conciliaciones bancarias quedaron al corriente.

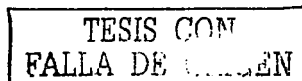
El objetivo se cumplió al 98% en un año, ya se presenta ante la dirección información confiable y oportuna que permite tomar decisiones y conseguir créditos que le permiten continuar creciendo.

TESIS CON  
FALLA DE ORIGEN

#### **4.4 RESULTADOS OBTENIDOS**

La aplicación de la Reingeniería para esta empresa fue un reto muy importante, afortunadamente los resultados fueron en su mayoría satisfactorios, aún se siguen realizando algunos cambios de los propuestos, otros se abandonaron porque en el momento de ser aplicados se descubrió que no cumplían con las expectativas. Pero se puede decir que el 90% de lo propuesto en todos los departamentos fue aplicado y se ha logrado un 80% de cambios, como:

- Las ventas solo se lograron aumentar en un 25%, ya que aún se tiene que trabajar mucho para que los clientes vuelvan a creer en la empresa, también se tuvo en contra la crisis económica por la que atraviesa el país, sin embargo un 25% es un logro muy satisfactorio para un año.
- Las jerarquías se lograron definir, aunque después de aplicar la Reingeniería, más que niveles jerárquicos, se están logrando equipos de trabajo con menos procesos y pases laterales que hacen caer en una burocracia.
- Se logró con la ayuda de los líderes de cada departamento implementar y llevar a cabo las políticas, para cada área de trabajo.
- En el inventario se logró la confiabilidad esperada, todavía no en un 100% porque el cambio está en proceso, pero si se ha logrado un 85% de resultados.
- La cartera de clientes se encuentra al corriente, ya está depurada, ahora sí se puede saber cuanto es lo que debe cada cliente, y planear los descuentos asignados a cada uno.
- La rotación de personal disminuyó considerablemente, al principio fue difícil que la gente creyera en el proyecto, por lo que la rotación aumentó, pero una vez que el personal que quedaba y el de nuevo ingreso se dio cuenta de las mejoras, la mayoría se puso la camiseta.



### Caso Práctico: Propuesta de Reingeniería

---

- Las direcciones de los clientes ya están actualizadas.
- Los estados financieros ya son confiables, por lo que se empezó a considerar la solicitud créditos, y así darle mas auge a la organización.

Realmente fue un trabajo difícil pero con muchas satisfacciones y efectos positivos que se ven reflejados en los estados financieros que se muestran a continuación, en ellos se puede apreciar que la cartera disminuyó en un 38%, se aplicaron los depósitos sin identificar que también se ven reflejados en el saldo de bancos, los inventarios se valoraron por el método de promedios, lo cual permitía contar con un inventario con cantidades reales y confiables, el IVA a favor se esta compensando con el impuesto a cargo, se adquirió equipo de cómputo y mobiliario para oficina por lo que este rubro se ve incrementado.

En el pasivo hubo un poco de variación en los proveedores, como consecuencia del incremento de ventas y los créditos otorgados.

En el Estado de Resultados, las devoluciones y rebajas disminuyeron considerablemente en un 63% debido a los controles implementados en almacén.

TESIS CON  
FALLA DE ORIGEN

## Caso Práctico: Propuesta de Reingeniería

### ESTADO DE SITUACION FINANCIERA AL 31 DE MAYO DEL 2002.

ACTIVO		PASIVO	
<b>CIRCULANTE:</b>			
Fondo fijo de Caja	4,000.00	Proveedores	1,112,380.00
Bancos e Inversiones	725,000.00	Acreedores Diversos	115,100.00
Clientes	965,720.00	Impuestos por Pagar	\$ 48,540.00
Inventarios	715,320.00		
Deudores diversos	117,042.13		
IVA a favor	85,830.59		
Anticipo a Proveedores	235,415.00		
		<b>Total Pasivo Circulante</b>	<b>1,278,020.00</b>
<b>Total de Activo Circulante</b>	<b>2,838,327.72</b>		
<b>FIJO:</b>			
Mobiliario y Equipo Oficina	120,280.00	<b>SUMA AL PASIVO</b>	<b>1,278,020.00</b>
Depreciación Acumulada	- 45,350.00	Capital Variable	14,301.52
Maquinaria y Equipo	890,006.37	Capital Social	100,000.00
Depreciación Acumulada	- 823,220.35	Resultado ejercicios anteriores	1,808,958.05
Equipo de Transporte	329,780.42	Resultado del ejercicio	99,571.91
Depreciación Acumulada	- 294,246.16		
Equipo de Computo	208,622.92		
Depreciación Acumulada	- 149,226.64	<b>SUMA AL CAPITAL CONTABLE</b>	<b>2,023,831.48</b>
<b>Total de Activo Fijo</b>	<b>414,733.38</b>		
<b>DIFERIDO:</b>			
Total Activo Diferido	46,790.00		
<b>Total Activo Diferido</b>	<b>46,790.00</b>		
<b>SUMA AL ACTIVO</b>	<b>3,299,851.48</b>	<b>SUMA AL PASIVO Y CAPITAL</b>	<b>3,299,851.48</b>

Aprobado Legal

Contador Público

**TESIS CON  
FALLA DE ORIGEN**

## Caso Práctico: Propuesta de Reingeniería

### ESTADO DE RESULTADOS DEL 01 AL 31 DE MAYO DEL 2002.

Ventas	465,244.75	109%
Devoluciones y Rebajas	38,490.00	
Ventas Totales	426,754.75	100%
Costo de Ventas	228,513.00	54%
Utilidad Bruta	198,241.75	46%
Gastos de Operación	98,163.50	23%
Gastos no Deducibles	351.00	
Utilidad (Pérdida) de Operación	99,727.25	23%
Otros Productos	155.34	
Utilidad (Pérdida) Antes de ISR, IA y PTU	99,571.91	23%

---

Apoderado Legal

---

Contador Público

TESIS CON  
FALLA DE ORIGEN

## Caso Práctico: Propuesta de Reingeniería

Para dar un significado e interpretación correcta a los estados financieros se exponen las siguientes razones financieras de los estados financieros antes y después de la Reingeniería

Al 31 de mayo del 2001:

RAZON DE SOLVENCIA

ACTIVO CIRCULANTE	<u>2.878.342,56</u>
PASIVO CIRCULANTE	<u>1.346.352,29</u>

TOTAL 2.14

Esto significa que la empresa tiene \$ 2.14 de activo circulante por cada peso de pasivo exigible a plazo menor de un año.

ROTACION DE INVENTARIOS

COSTO DE LA MERCANCIA VENDIDA	<u>143.023,97</u>
PROMEDIO DE EXISTENCIA DE INVENT	<u>1.010.800,00</u>

TOTAL 0.14

Significa que la inversión en inventarios, se ha transformado 0.14 veces en efectivo o en cuentas por pagar.

TIEMPO EN QUE SE QUE PERMANECEN ALMACENADOS LOS PRODUCTOS

<u>365 días del año</u>
0.14

TOTAL 2607.142857

Esto significa que se queda la mercancía en el almacén 2607 días en promedio.

RAZON DE LA "PRUEBA DE ACIDO"

ACTIVO DISPONIBLE	<u>1.414.320,00</u>
PASIVO CIRCULANTE	<u>1.346.352,29</u>

TOTAL 1.05

Esto significa que se tienen \$ 1.05 de activos disponibles por cada peso de pasivo a corto plazo.

Al 31 de mayo del 2002:

RAZON DE SOLVENCIA

ACTIVO CIRCULANTE	<u>2.838.327,72</u>
PASIVO CIRCULANTE	<u>1.276.020,00</u>

TOTAL 2.22

Esto significa que la empresa tiene \$ 2.22 de activo circulante por cada peso de pasivo exigible a plazo menor de un año.

ROTACION DE INVENTARIOS

COSTO DE LA MERCANCIA VENDIDA	<u>226513</u>
PROMEDIO DE EXISTENCIA DE INVENT/715320	

TOTAL 0.32

Significa que la inversión en inventarios, se ha transformado 0.32 veces en efectivo o en cuentas por pagar.

TIEMPO EN QUE SE QUE PERMANECEN ALMACENADOS LOS PRODUCTOS

<u>365 días del año</u>
0.32

TOTAL 1140.6

Esto significa que se queda la mercancía en el almacén 1140 días en promedio.

Este tiempo es consecuencia del mala organización y descontrol que se dio, sin embargo en un año no se puede vender todo el producto que se tenía parado en el almacén por tantas devoluciones y sobrantes desmedida.

RAZON DE LA "PRUEBA DE ACIDO"

ACTIVO DISPONIBLE	<u>1.684.720,00</u>
PASIVO CIRCULANTE	<u>1.276.020,00</u>

TOTAL 1.32

Esto significa que se tienen \$ 1.320 de activos disponibles por cada peso de pasivo a corto plazo.

**TESIS CON  
FALLA DE ORIGEN**



## CONCLUSIONES

Las empresas de todas partes del mundo enfrentan actualmente un gran desafío: competir en un mercado mundial donde las fronteras proteccionistas quedarán eliminadas.

Este desafío, que es al mismo tiempo una oportunidad, resulta particularmente significativo para las empresas, pues, o compiten a nivel mundial o caerán en manos de quienes sí pueden producir bienes y servicios de calidad a precios accesibles.

Para poder lograr este nivel de competitividad es necesario la búsqueda de metodologías que promuevan ajustes estructurales en las entidades productivas, los empresarios en observancia a las características de su negocio en cuanto a magnitud, giro y mercados, deben darse a la tarea de explotar aquellas alternativas que pueden otorgarles ventajas competitivas e incrementar su rendimiento general.

La reingeniería o diseño de procesos y sistemas, ofrece a las pequeñas y medianas empresas, gran cantidad de alternativas de ajuste y mejora ante la competencia, tiende a resolver los problemas desde sus raíces e implica un cambio substancial en el modo de hacer funcionar a las entidades productivas.

Hoy en día la reingeniería es un tema común en muchas empresas. Como toda actividad novedosa ha recibido diversidad de nombres, entre ellos modernización, transformación y reestructuración. Sin embargo e independientemente del nombre, la meta es siempre la misma: 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 economía de mercados es la fuerza que con mayor frecuencia motiva a la reingeniería. Los métodos de administración e ingeniería deben mantenerse a la par con las nuevas demandas del mercado. La mayor parte de las compañías no solo reconoce este hecho sino que esta emprendiendo acciones encaminadas a cambiar las rutas del pasado y a mejorar en todas las áreas.

## BIBLIOGRAFIA

- I. Lic. Guadalupe Cevallos Almada, Más allá de la Reingeniería, Compañía Editorial Continental, S.A de C.V. México 1996
- II. Michel Hammer & James Champy, Reingeniería, Editorial Norma, México 1994
- III. James Champy, Reingeniería en la Gerencia, GRUPO Editorial Norma Bogota 1995.
- IV. Instituto Mexicano de Contadores Públicos A.C., Principios de Contabilidad Generalmente Aceptados, México, Junio 2000,
- V. C.P. Victor E. Molina Aznar, Estrategias de Cobranza en Epoca de Crisis, Grupo Editorial ISEF. México 2001
- VI. Salvador Mercado H. Reingeniería Humana, Editorial PAC, S.A. DE C.V., México 2000
- VII. Pickle, Hal B. Administración de Empresas Pequeñas y Medianas, Editorial Limusa, México 1997
- VIII. Anzures Maximino, Contabilidad General, Ediciones ECASA, México 1992
- IX. Munch Galindo Lourdes, Fundamentos de Administración, Editorial Trillas, México 1997.
- X. Roberto Hernández Sampieri, Carlos Fernández Collado, Pilar Baptista Lucio, Metodología de la Investigación, MC Graw Hill
- XI. Ron Mccann, El Placer de Servir con Calidad, Editorial Pax, México, 1991.
- XII. C.P. Victor Molina Aznar, Administración de Almacenes y Control de Inventarios, Grupo Editorial ISEF, México 2002.