



UNIVERSIDAD NACIONAL AUTÓNOMA DE MÉXICO

FACULTAD DE ESTUDIOS SUPERIORES ACATLÁN

***PROPUESTA DE REINGENIERÍA DE PROCESOS ADMINISTRATIVOS
PARA APOYAR LA TOMA DE DECISIONES DE LA ALTA DIRECCIÓN,
EN EL SECTOR DE PEQUEÑAS Y MEDIANAS EMPRESAS.***

SEMINARIO TALLER EXTRACURRICULAR

QUE PARA OBTENER EL TÍTULO DE:

LICENCIADA EN ACTUARÍA

PRESENTA:

MA. ANTONIETA FONSECA REYES

ASESOR: MTRO. GERARDO ROLDÁN CEBALLOS

Junio 2009



Universidad Nacional
Autónoma de México



UNAM – Dirección General de Bibliotecas
Tesis Digitales
Restricciones de uso

DERECHOS RESERVADOS ©
PROHIBIDA SU REPRODUCCIÓN TOTAL O PARCIAL

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

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



ÍNDICE

<i>Introducción.....</i>	4
--------------------------	---

CAPÍTULO I

Reingeniería de Procesos administrativos en las Organizaciones del Sector de Pequeñas y Medianas Empresas.

En este capítulo, se expondrá una visión teórica de lo que es la Reingeniería y como se aplica en los diferentes procesos administrativos de una corporación, particularmente del Sector de Pequeñas y Medianas empresas, además se conocerá el porqué la importancia del cambio en este tipo de agrupaciones.

<i>1.1. La Empresa como Organización.....</i>	6
<i>1.2. El ciclo de vida organizacional de una empresa.....</i>	7
<i>1.3. Las Pequeñas y Medianas Empresas en México.....</i>	12
<i>1.4. Caso particular de las empresas PyMEs: La empresa de Familia...</i>	31
<i>1.5. Reingeniería de Procesos.....</i>	36
<i>1.6. Los Pronósticos Financieros y la Toma de Decisiones.....</i>	41
<i>1.7. El impacto del cambio en una Organización.....</i>	45
<i>Conclusiones.....</i>	48



CAPÍTULO II

Análisis de Procesos críticos Administrativos en la Toma de Decisiones.

En este capítulo, se identificará, con base a experiencias laborales y los diferentes tipos de Planeación, los problemas frecuentes en donde es necesario aplicar la Reingeniería de Procesos administrativos en el Sector de Pequeñas y Medianas empresas.

<i>2.1. Los Procesos, parte importante de la Reingeniería.....</i>	<i>51</i>
<i>2.2. La Planeación en la Reingeniería de Procesos.....</i>	<i>61</i>
<i>2.3. Fases de la Planeación de la Reingeniería de Procesos.....</i>	<i>65</i>
<i>2.4. Procesos viables de Rediseñar.....</i>	<i>68</i>
<i>2.5. Los Pronósticos Financieros en las Pequeñas y Medianas Empresas...77</i>	
<i>Conclusiones.....</i>	<i>86</i>



CAPÍTULO III

El valor agregado de la Reingeniería aplicada al Sector de Pequeñas y Medianas Empresas.

En este capítulo, se propondrán los procesos administrativos clave a verificar, para realizar el cambio óptimo con las mejoras esperadas.

<i>3.1. Análisis FODA de las Pequeñas y Medianas empresas.....</i>	<i>89</i>
<i>3.2. Pasos a seguir en la Reingeniería de Procesos administrativos...</i>	<i>94</i>
<i>3.3. Escenarios.....</i>	<i>103</i>
<i>Conclusiones.....</i>	<i>117</i>
<i>CONCLUSIONES FINALES.....</i>	<i>119</i>
<i>Bibliografía.....</i>	<i>123</i>



INTRODUCCIÓN

Desde la década de los 90's, las Pequeñas y Medianas Empresas (conocidas como PYMES) han tenido un crecimiento muy importante en nuestro país, México.

Se encuentran dos tipos de PYMES:

- *Las que se pueden identificar correctamente como una organización con estructura*
- *Y aquellas cuyo origen es familiar y se caracteriza por la supervivencia, sin prestar demasiada atención en la inversión que permite su crecimiento.*

Estas empresas crecen rápidamente y por lo tanto, no están preparadas para el cambio. Es por eso, que no realizan procesos bien definidos y van desarrollándose con limitaciones administrativas, hasta que se vuelven aspectos negativos que afectan tanto la productividad, como la calidad de sus productos y servicios, teniendo como resultado la inestabilidad de la misma empresa.

El resultado de esta falta de estructura es, Información poco confiable y desactualizada, por lo que se hace difícil la Toma de Decisiones para la Alta Dirección.

En repetidas ocasiones en este tipo de empresas, hace falta la Planeación y es necesario aplicar cambios radicales, identificando los procesos de carácter administrativo que no están realizándose óptimamente y por tanto es necesario aplicar una Reingeniería de Procesos.

Estos cambios al analizarlos integralmente dentro de una Organización, se precisa, cual es la importancia de cada uno de ellos para así, elaborar planes futuros, ya sea para explotarlos o evitarlos.



Después de aplicar la Reingeniería de Procesos administrativos, se obtendrá un cambio primordial, que dará como resultado, un valor agregado en dinero, tiempo, calidad y efectividad.

En el presente trabajo se dará una visión teórica de lo que son las PyMEs en México, como ha sido su desarrollo y cual es su representación en la economía del país.

Se define cuales son los procesos más característicos dentro de una empresa y se ejemplifica en el presente trabajo uno de los procesos más importantes dentro de una Empresa, el de Pedidos y Facturación.

Así también, se presentan las características para que un proceso sea óptimo y bien definido. En el caso de que se compruebe que no lo es, se especifica la aplicación de Reingeniería a estos procesos administrativos, bajo el criterio de que es necesario un cambio radical, el cual dará como resultado, información confiable para la elaboración de los Pronósticos que son la base de la Planeación en una empresa.



Propuesta de Reingeniería de Procesos Administrativos para apoyar la Toma de Decisiones de la Alta Dirección, en el Sector de Pequeñas y Medianas Empresas.

CAPÍTULO 1.

Reingeniería de Procesos Administrativos en las Organizaciones del Sector de Pequeñas y Medianas Empresas.

En este capítulo, se dará una visión teórica de lo que es la Reingeniería y como se aplica en los diferentes procesos administrativos de una corporación, particularmente del Sector de Pequeñas y Medianas empresas, además se especificará el porqué la importancia del cambio en este tipo de agrupaciones.

1.1. La Empresa como Organización.

La palabra “empresa” en la actualidad es utilizada para diferentes situaciones, “trabajo en una empresa”, “voy a la empresa”, sin embargo, su concepto no está bien definido, ya que se aplica a diversas realidades.¹

Uno de los conceptos de Empresa, es el que menciona el autor Ackoff, Russell² en su libro “La Planificación de las Empresas del Futuro” el cual, define que:

“Una Organización debe tener responsabilidad con todos sus participantes y para con la sociedad (el sistema mayor del que es parte)”

Su papel económico:

Consiste en hacer posible el consumo, creando riqueza y distribuyéndola. Es su responsabilidad que no degrade la calidad de vida ni dentro de ella ni en el medio ambiente que le rodea.

¹ REYES, Ponce Agustín. Administración de Empresas, Teoría y Práctica. Ed. Limusa México, 2001 p.p. 71- 77

² ACKOFF, Russel L. Planificación de la Empresa del Futuro. Ed. Limusa México, 1999 p.p. 46- 48



Propuesta de Reingeniería de Procesos Administrativos para apoyar la Toma de Decisiones de la Alta Dirección, en el Sector de Pequeñas y Medianas Empresas.

Su principal propósito es:

Desarrollarse ella misma. Debido a que el desarrollo consiste en deseos y capacidades, no puede ser dado ni impuesto sobre una persona.

Lo más que puede es alentar y facilitar el desarrollo de todos sus participantes, particularmente de sus miembros.

Los elementos que forman la empresa, son tres:

- *Bienes materiales*
- *Sistemas*
- *Hombres*

Éste último es el elemento activo, donde se encuentran, los empleados y Gerentes los cuales, son los que determinan el camino a seguir de la empresa al fijar objetivos y políticas, aprobando planes y revisando resultados finales.

1.2. El ciclo de vida organizacional de una empresa.

*Toda empresa sigue un patrón llamado ciclo de vida organizacional, el cual, es predecible en su estructura, ya que, evoluciona secuencial y naturalmente a través de 4 etapas:*³

- I. Etapa empresarial.*
- II. Etapa de colectividad.*
- III. Etapa de formalización.*
- IV. Etapa de elaboración.*

Cada una de estas etapas presentan problemas asociados con la transición.

³ DAFT, Richard L. Teoría y diseño organizacional. 8a ed. Ed. International Thomson Australia- México, 2005 p.p. 325- 330



Propuesta de Reingeniería de Procesos Administrativos para apoyar la Toma de Decisiones de la Alta Dirección, en el Sector de Pequeñas y Medianas Empresas.

El crecimiento de una empresa no es fácil.

La transición a cada nueva etapa es como si la empresa entrara a un nuevo juego de pelota, con nuevas reglas internas y externas respecto a su forma de organización.

El 84% de los negocios que sobreviven al primer año, tienen una probabilidad muy alta de fracasar en los 5 años siguientes porque no están preparados para hacer la transición a la etapa de colectividad. Conforme van pasando las etapas, a las empresas se les dificulta continuar. Es necesario resolver cada una de las crisis para que puedan crecer.⁴

El entender este concepto del ciclo de vida es muy importante, ya que, ayuda a comprender los problemas a los que se enfrentan las organizaciones y la forma en que los administradores pueden reaccionar de manera positiva al impulsar su organización a la siguiente etapa sin morir en el intento.

I. Etapa empresarial.

El objetivo principal de esta etapa es la creación de un producto y la supervivencia en el mercado.

Características:

En esta etapa, los fundadores son emprendedores que dedican sus energías a las actividades técnicas de producción y venta, la organización es informal y no está burocratizada, por lo tanto, las horas de trabajo son extensas y el control se basa en la supervisión personal de los propietarios.

⁴ Idem p.p. 320- 336



Propuesta de Reingeniería de Procesos Administrativos para apoyar la Toma de Decisiones de la Alta Dirección, en el Sector de Pequeñas y Medianas Empresas.

Características organizacionales:

La organización es pequeña y es impulsada por una sola persona no burocrática quien es el principal ejecutivo que proporciona la estructura y el sistema de control.

Su energía organizacional se dedica a la supervivencia y a la producción de un solo producto o servicio.

Crisis:

La necesidad de liderazgo, ya que, cuando la empresa comienza a crecer, al aumentar el número de empleados genera más problemas y los propietarios se enfrentan a complicaciones administrativas.

Solución:

Los empresarios deben acomodar el crecimiento continuo o traer administradores fuertes que lo puedan hacer.

II. Etapa de colectividad.

El objetivo primordial de esta etapa es comenzar a desarrollar un plan y dirección clara.

Características:

Se caracteriza por tener un liderazgo fuerte, se establecen departamentos con jerarquía de autoridad y definición de puesto, se crean las divisiones en el trabajo y se inicia la comunicación y control informales.

Características organizacionales:

Es la juventud de la organización, su crecimiento es rápido, sin embargo, los empleados están motivados y comprometidos con la misión de la empresa. La estructura



Propuesta de Reingeniería de Procesos Administrativos para apoyar la Toma de Decisiones de la Alta Dirección, en el Sector de Pequeñas y Medianas Empresas.

organizacional es informal y comienzan a surgir algunos procedimientos siendo una meta importante el crecimiento continuo.

Crisis:

Es necesaria la delegación de actividades, ya que, los empleados se sienten limitados por el liderazgo fuerte de arriba hacia abajo. Los administradores de nivel inferior desean tener poder en la toma de decisiones y los altos directivos no desean ceder su responsabilidad.

Solución:

La organización debe encontrar mecanismos para controlar y coordinar departamentos sin la supervisión directa de la cumbre.

III. Etapa de formalización.

El objetivo básico de esta etapa es implementar el uso de reglas, procedimientos y sistemas de control.

Características:

La comunicación es menos frecuente y más formal, los altos directivos se preocupan más de asuntos como la estrategia y la planeación, dejando las operaciones de la empresa a los mandos medios.

Características organizacionales:

La organización entra en la etapa media de su vida, por lo que, surgen características burocráticas y agrega grupos de personal de apoyo.

Formaliza procedimientos y establece una jerarquía clara en la división del trabajo, por lo tanto, la Alta dirección tiene que delegar, implantando sistemas formales de control.



Propuesta de Reingeniería de Procesos Administrativos para apoyar la Toma de Decisiones de la Alta Dirección, en el Sector de Pequeñas y Medianas Empresas.

Crisis:

La organización parece burocratizada y que es muy compleja como para manejarla con programas formales, se emite demasiado papeleo.

Solución:

Es necesario crear nuevos sistemas de coordinación y control que permitan que la organización continúe creciendo al establecer mecanismos de enlace entre la Alta Dirección y los mandos medios.

Es en esta etapa, donde se identifican los problemas administrativos y de control, que necesitan cambios drásticos y radicales como una Reingeniería de Procesos Administrativos, la cual se definirá más adelante.

IV. Etapa de elaboración.

El objetivo principal de esta etapa es simplificar los sistemas formales y sustituir con equipos de administradores y fuerzas de tarea.

Características:

Es en esta fase donde la burocracia alcanza su límite y los administradores aprenden a trabajar dentro de la burocracia sin agravarla, por lo que, se forman equipos de todas las funciones de la compañía.

Características organizacionales:

La organización madura es grande y burocrática con extensos sistemas de control, reglas y procedimientos, es en este momento que los directivos tratan de evitar la burocratización y se preocupan por establecer una organización completa.



Propuesta de Reingeniería de Procesos Administrativos para apoyar la Toma de Decisiones de la Alta Dirección, en el Sector de Pequeñas y Medianas Empresas.

La innovación se institucionaliza mediante departamentos especiales de investigación y desarrollo.

Crisis:

Es necesario revitalizar la organización, ya que, la empresa alcanza su madurez y puede entrar en un periodo de declinación temporal.

Solución:

La renovación se realizará cada 10 ó 20 años y es cuando se puede sustituir a los directivos y eliminar las ineficiencias.

Como se puede observar el ciclo de vida organizacional de cada empresa cuenta con características muy especiales que las hace predecibles, por lo que, si realmente se desea conformar una importante empresa, deberá prepararse para realizar la transición de cada fase sin morir en el intento. Es necesario que no cierren los ojos ante cada problema que vaya surgiendo en la organización.

1.3. Las Pequeñas y Medianas Empresas en México.

Cuando una empresa inicia, se siente obligada a crecer, sin embargo, es necesario pensar como desea actuar, hasta donde y cuanto es el mejor tamaño que conviene en su competencia, ya que, su ideal es convertirse en ser grande para poder permanecer económicamente estable.⁵

⁵ Idem p.p. 320- 336.



Propuesta de Reingeniería de Procesos Administrativos para apoyar la Toma de Decisiones de la Alta Dirección, en el Sector de Pequeñas y Medianas Empresas.

Las pequeñas empresas, se caracterizan por mantener la idea de que el cliente es primero, en ser rápidas y flexibles en la respuesta del ambiente y las grandes compañías se comprometen con sus productos y tecnologías existentes y tiene dificultades para la innovación.

El crecer, no significa que será mejor.

La empresa según su dimensión, se divide en cuatro tipos:

Micro, Pequeña, Mediana y Grande.

La necesidad de clasificar a las empresas en razón de su dimensión, se da por hecho de que este mismo tamaño, da como resultado problemas muy distintos y a veces totalmente opuestos.

“El tamaño de la empresa es relativo, puesto que en algunos países una empresa mediana ó aún grande para un país en desarrollo, comparada con las demás resultaría apenas pequeña en un país de desarrollo industrial pujante”.⁶

En México, se desarrolló El Plan Nacional de Desarrollo 1989- 1994, el cual tuvo como objetivo principal, lograr que el país se insertara en la economía mundial a través de la modernización de la planta productiva y el fortalecimiento del sector exportador. Dentro de este Plan se establece el Programa Nacional de Modernización Industrial y del Comercio Exterior 1990- 1994 la obligación de emprender acciones que superaran los obstáculos existentes para el desarrollo de la Industria.

Es aquí donde se elabora el Programa para la Modernización y Desarrollo de la Industria Micro, Pequeña y Mediana de 1991-1994.

⁶ REYES, op.cit. p. 86



Propuesta de Reingeniería de Procesos Administrativos para apoyar la Toma de Decisiones de la Alta Dirección, en el Sector de Pequeñas y Medianas Empresas.

De este programa surge la importancia de las PyMEs (nombre genérico que se le da al conjunto de Pequeñas y Medianas Empresas), las cuales, representan el 98% de los establecimientos de transformación, absorbiendo la mitad de la mano de obra ocupada y aportando un 43% del producto que genera la actividad manufacturera.⁷

Los criterios para clasificar a las Pequeñas y Medianas empresas son muy diferentes en cada país.

Tradicionalmente se utiliza el número de trabajadores como uno de los criterios para estratificar los establecimientos, también el total de Ventas anuales, los Ingresos y los Activos Fijos.

En México, quien proporciona estos criterios es la Secretaría de Economía (antes SECOFI) la cual, el 30 de Abril de 1985 publicó en el Diario Oficial de la Federación el Programa para el Desarrollo Integral de la Industria Pequeña y Mediana y se menciona por primera vez los siguientes criterios que establecen a las empresas de acuerdo a su tamaño:

Estratificación de las empresas al 30 de Abril de 1985.⁸

<i>Tamaño</i>	<i>Ocupan</i>	<i>Valor de sus Ventas Netas al Año</i>
MICROINDUSTRIA	hasta 15 personas	Hasta 30 millones de pesos
INDUSTRIA PEQUEÑA	hasta 100 personas	No rebasen 400 millones de pesos
INDUSTRIA MEDIANA	Hasta 250 personas	No rebasen Mil 100 millones de pesos

⁷ IRIGOYEN, *Horacio A. / Puebla A. Francisco. PYMES Su economía y Organización. Ed. Macchi. Buenos Aires Argentina, 1997 p. 62*

⁸ INEGI. *Micro, Pequeña, Mediana y Gran Empresa. Estratificación de los establecimientos. Censo Econ. 2004 p. 9*



Propuesta de Reingeniería de Procesos Administrativos para apoyar la Toma de Decisiones de la Alta Dirección, en el Sector de Pequeñas y Medianas Empresas.

El 30 de Diciembre de 2002, se publica en el Diario Oficial de la Federación, los nuevos Criterios para la Estratificación de empresas, que ahora se dividen por Actividad Económica. La siguiente estratificación es la que se toma como base para el Censo Económico del 2004.⁹

Estratificación de empresas publicada en el Diario Oficial de la Federación al 30 Dic. 2002.

Tamaño	Sector		
	Clasificación según el número de empleados		
	Industria	Comercio	Servicios
MICRO	de 0 a 10	de 0 a 10	de 0 a 10
PEQUEÑA	de 11 a 50	de 11 a 30	de 11 a 50
MEDIANA	de 51 a 250	de 31 a 100	de 51 a 100

Los parámetros para considerar a las PyMEs, difieren de un país a otro, como se muestra en las siguientes tablas:¹⁰

Criterios recomendados por la Unión Europea y la OCDE para fines legales y administrativos

Tamaño de la empresa	Personal ocupado total	Ventas anuales (Euros)	Balance anual (Euros)
MICRO	de 1 a 9	Menor a 2 millones	Menor a 2 millones
PEQUEÑA	de 10 a 49	Menor a 10 millones	Menor a 10 millones
MEDIANA	de 50 a 249	Menor a 50 millones	Menor a 43 millones
GRANDE	Más de 250	Mayor a 50 millones	Mayor a 43 millones

⁹ Idem. p. 12

¹⁰ Idem p. 10



Propuesta de Reingeniería de Procesos Administrativos para apoyar la Toma de Decisiones de la Alta Dirección, en el Sector de Pequeñas y Medianas Empresas.

Diversas clasificaciones del tamaño de las empresas en función del personal ocupado, 2002

<i>Institución</i>	<i>Tamaño de la empresa</i>	<i>Personal ocupado total</i>
Instituto Nacional de Estadística y Estudios Económicos en Francia	Pequeña Mediana	de 50 a 250 de 251 a 1000
Small Business Administration (Estados Unidos)	Pequeña	Hasta 250 de 251 a 500
Comisión Económica para América Latina (CEPAL)	Pequeña Mediana	Entre 5 y 49 de 50 a 250

Como se puede observar, las características políticas y económicas de cada nación, expone divergencias que no permiten una definición universal que clasifique a las PyMEs ya que, los criterios son muy variables.

En México, aunque se tiene la clasificación del tamaño de la empresa bien estructurada, la información con la que se realizan las diferentes estadísticas gubernamentales, no son reales, ya que, existen diferentes bases de datos con informes sobre las empresas existentes por rama, sector o entidad, sin embargo, éstas están desarticuladas y son heterogéneas; además, resultan insuficientes para realizar tareas específicas de promoción, al no tener datos específicos de cada unidad censada.

Es importante mencionar que el Instituto Nacional de Estadística Geografía e Informática (INEGI) realiza sus censos cada 5 años, es decir, que la información no sirve para efectos de desarrollo y promoción inmediata. Es por esta situación que la Subsecretaría para la pequeña y mediana empresa (SPYME) crea e integra desde 1996, un registro completo de las empresas existentes, desde la perspectiva de promoción e integración industrial y cuenta con información específica integrada por sector y zona geográfica para la promoción de diversos programas.



Propuesta de Reingeniería de Procesos Administrativos para apoyar la Toma de Decisiones de la Alta Dirección, en el Sector de Pequeñas y Medianas Empresas.

El Sistema de información empresarial Mexicano SIEM, es el que constituye la base de datos común para la promoción de programas de la Secretaría de Economía. El SIEM, es un sitio de fácil consulta vía Internet para las Micro, Pequeña y Medianas empresas.

Ésta base de datos se actualiza por medio de la información enviada por las empresas a los módulos especiales de consulta para los usuarios de SIEM y por las cámaras empresariales de todo el país. Estas cámaras son reguladas por la Secretaría de Economía que anualmente envía las reglas de operación y captan la información de las empresas que se ubican en el campo de su giro, actividades y circunscripción.

La finalidad de la información contenida en el SIEM fue desarrollada básicamente para:

- *Promoción de Negocios.*
- *Elaboración de Estadísticas.*
- *Como información de valor agregado.*

Algunas de las Estadísticas más actuales emitidas por esta Subsecretaría, es el total de Empresas (Micro, Pequeña, Mediana y Grande) por Entidad Federativa y Actividad al 29 de Marzo de 2009.¹¹

¹¹ www.siem.gob.mx/siem2008/portal/estadisticas 29 de Marzo de 2009.



Propuesta de Reingeniería de Procesos Administrativos para apoyar la Toma de Decisiones de la Alta Dirección, en el Sector de Pequeñas y Medianas Empresas.

Total de Empresas (Micro, Pequeña, Mediana y Grande) por Entidad Federativa y Actividad (A- G) al 29 de Marzo de 2009:¹²

ESTADO	Estadísticas, Entidad federativa y actividad al 29/03/2009				
	A	B	C	D	E
	A : AGROPECUARIO	B : MINERIA	C : ELECTRICIDAD Y AGUA	D : CONSTRUCCION	E : INDUSTRIAS MANUFACTURERAS
AGUASCALIENTES	2	6	7	139	660
BAJA CALIFORNIA	37	5	2	197	985
BAJA CALIFORNIA SUR	3	6	7	102	10
CAMPECHE	4	4	0	341	232
COAHUILA	14	22	16	591	762
COLIMA	0	1	0	199	14
CHIAPAS	5	0	2	449	153
CHIHUAHUA	60	25	27	424	2,668
DISTRITO FEDERAL	62	88	26	663	5,135
DURANGO	0	17	1	351	172
GUANAJUATO	25	7	11	1,869	3,333
GUERRERO	0	0	2	270	287
HIDALGO	4	8	4	208	452
JALISCO	45	22	49	1,570	2,600
ESTADO DE MEXICO	15	20	74	358	3,024
MICHOACAN	8	1	11	95	515
MORELOS	2	0	1	52	148
NAYARIT	3	0	1	166	72
NUEVO LEON	26	20	13	696	2,175
OAXACA	1	3	3	135	76
PUEBLA	3	4	4	438	1,565
QUERETARO	7	12	1	242	422
QUINTANA ROO	18	1	9	429	700
SAN LUIS POTOSI	6	6	15	128	157
SINALOA	25	3	5	454	253
SONORA	14	99	6	54	233
TABASCO	9	3	5	1,330	282
TAMAULIPAS	13	7	18	818	1,254
TLAXCALA	1	1	17	67	118
VERACRUZ	99	2	15	3,613	2,071
YUCATAN	14	1	1	444	1,242
ZACATECAS	0	11	3	144	130
TOTALES	525	405	356	17,036	31,900

¹² Idem. 29 de Marzo de 2009.



Propuesta de Reingeniería de Procesos Administrativos para apoyar la Toma de Decisiones de la Alta Dirección, en el Sector de Pequeñas y Medianas Empresas.

Total de Empresas (Micro, Pequeña, Mediana y Grande) por Entidad Federativa y Actividad

(A- G) al 29 de Marzo de 2009 (cont.)

ESTADO	Estadísticas por Entidad federativa y actividad al 29/03/2009		
	F	G	TOTAL
	F : COMERCIO	G : TRANSPORTES, COMUNICACIONES Y SERVICIOS	
AGUASCALIENTES	4,892	1,112	6,818
BAJA CALIFORNIA	5,690	2,807	9,723
BAJA CALIFORNIA SUR	7,602	2,630	10,360
CAMPECHE	5,054	1,119	6,754
COAHUILA	5,683	3,487	10,575
COLIMA	1	92	307
CHIAPAS	1,722	722	3,053
CHIHUAHUA	19,833	7,772	30,809
DISTRITO FEDERAL	63,510	29,199	98,683
DURANGO	279	194	1,014
GUANAJUATO	17,826	4,230	27,301
GUERRERO	182	190	931
HIDALGO	12,699	2,529	15,904
JALISCO	62,709	23,986	90,981
ESTADO DE MEXICO	50,954	15,243	69,688
MICHOACAN	10,183	2,578	13,391
MORELOS	2,169	1,030	3,402
NAYARIT	8,765	2,161	11,168
NUEVO LEON	8,856	3,047	14,833
OAXACA	2,978	1,308	4,504
PUEBLA	5,197	2,079	9,290
QUERETARO	20,273	5,803	26,760
QUINTANA ROO	15,738	10,629	27,524
SAN LUIS POTOSI	9,772	1,433	11,517
SINALOA	7,457	1,699	9,896
SONORA	4,029	1,490	5,925
TABASCO	4,165	1,419	7,213
TAMAULIPAS	13,811	4,918	20,839
TLAXCALA	10,726	1,561	12,491
VERACRUZ	18,693	6,161	30,654
YUCATAN	16,771	3,665	22,138
ZACATECAS	5,957	472	6,717
TOTALES	424,176	146,765	621,163

Esta información se encuentra en las páginas de Internet de la Subsecretaría y cuenta con la facilidad de emitir a detalle cada una de éstas estadísticas.



Propuesta de Reingeniería de Procesos Administrativos para apoyar la Toma de Decisiones de la Alta Dirección, en el Sector de Pequeñas y Medianas Empresas.

Otra tabla que se expone es la siguiente, en la cual, son agrupados los incisos de la “A” a la “E” en la actividad de Industrias¹³ y da como resultado:

TODAS (MICRO, PEQUEÑA, MEDIANA Y GRANDE)				
AL 29/03/2009				
ESTADO	EMPRESAS			
	INDUSTRIA	COMERCIO	SERVICIOS	TOTAL
AGUASCALIENTES	814	4,892	1,112	6,818
BAJA CALIFORNIA	1,226	5,690	2,807	9,723
BAJA CALIFORNIA SUR	128	7,602	2,630	10,360
CAMPECHE	581	5,054	1,119	6,754
COAHUILA	1,405	5,683	3,487	10,575
COLIMA	214	1	92	307
CHIAPAS	609	1,722	722	3,053
CHIHUAHUA	3,204	19,833	7,772	30,809
DISTRITO FEDERAL	5,974	63,510	29,199	98,683
DURANGO	541	279	194	1,014
GUANAJUATO	5,245	17,826	4,230	27,301
GUERRERO	560	182	190	932
HIDALGO	676	12,699	2,529	15,904
JALISCO	4,286	62,709	23,986	90,981
ESTADO DE MEXICO	3,491	50,954	15,243	69,688
MICHOACAN	630	10,183	2,578	13,391
MORELOS	203	2,169	1,030	3,402
NAYARIT	242	8,765	2,161	11,168
NUEVO LEON	2,930	8,856	3,047	14,833
OAXACA	218	2,978	1,308	4,504
PUEBLA	2,014	5,197	2,079	9,290
QUERETARO	684	20,273	5,803	26,760
QUINTANA ROO	1,157	15,738	10,629	27,524
SAN LUIS POTOSI	312	9,772	1,433	11,517
SINALOA	740	7,457	1,699	9,896
SONORA	406	4,029	1,490	5,925
TABASCO	1,629	4,165	1,419	7,213
TAMAULIPAS	2,110	13,811	4,918	20,839
TLAXCALA	204	10,726	1,561	12,491
VERACRUZ	5,800	18,693	6,161	30,654
YUCATAN	1,702	16,771	3,665	22,138
ZACATECAS	288	5,957	472	6,717
TOTAL	50,223	424,176	146,765	621,164

¹³ Idem. 29 de Marzo de 2009.



Propuesta de Reingeniería de Procesos Administrativos para apoyar la Toma de Decisiones de la Alta Dirección, en el Sector de Pequeñas y Medianas Empresas.

A detalle se observa que el total de las Micro empresas ¹⁴ son:

ESTADO	MICRO EMPRESAS AL 29/03/2009			
	INDUSTRIA	COMERCIO	SERVICIOS	TOTAL
AGUASCALIENTES	569	4,671	976	6,216
BAJA CALIFORNIA	551	5,072	2,447	8,070
BAJA CALIFORNIA SUR	118	7,458	2,454	10,030
CAMPECHE	343	5,001	1,059	6,403
COAHUILA	705	4,886	2,861	8,452
COLIMA	174	1	64	239
CHIAPAS	354	1,478	576	2,408
CHIHUAHUA	2,467	19,076	6,979	28,522
DISTRITO FEDERAL	3,882	61,361	25,071	90,314
DURANGO	342	193	139	674
GUANAJUATO	3,565	17,361	3,736	24,662
GUERRERO	525	157	115	797
HIDALGO	530	12,663	2,464	15,657
JALISCO	3,214	60,513	22,027	85,754
ESTADO DE MEXICO	2,345	48,982	13,861	65,188
MICHOACAN	503	9,665	2,258	12,426
MORELOS	141	2,040	898	3,079
NAYARIT	197	8,585	1,997	10,779
NUEVO LEON	1,560	8,132	2,376	12,068
OAXACA	140	2,770	1,134	4,044
PUEBLA	1,214	4,376	1,672	7,262
QUERETARO	283	19,838	5,294	25,415
QUINTANA ROO	1,037	15,468	9,961	26,466
SAN LUIS POTOSI	176	9,569	1,301	11,046
SINALOA	580	7,120	1,403	9,103
SONORA	211	3,454	1,078	4,743
TABASCO	1,502	3,926	1,257	6,685
TAMAULIPAS	1,610	13,234	4,297	19,141
TLAXCALA	97	10,657	1,501	12,255
VERACRUZ	5,050	17,949	5,527	28,526
YUCATAN	1,371	16,276	3,225	20,872
ZACATECAS	228	5,843	402	6,473
TOTAL MICRO	35,584	407,775	130,410	573,769

¹⁴ Idem. 29 de Marzo de 2009.



Propuesta de Reingeniería de Procesos Administrativos para apoyar la Toma de Decisiones de la Alta Dirección, en el Sector de Pequeñas y Medianas Empresas.

Así como, el total de las Pequeñas empresas ¹⁵ son:

ESTADO	PEQUEÑAS EMPRESAS AL 29/03/2009			
	INDUSTRIA	COMERCIO	SERVICIOS	TOTAL
AGUASCALIENTES	145	159	107	411
BAJA CALIFORNIA	276	367	258	901
BAJA CALIFORNIA SUR	6	93	136	235
CAMPECHE	188	40	48	276
COAHUILA	431	572	506	1,509
COLIMA	32	0	23	55
CHIAPAS	226	180	117	523
CHIHUAHUA	468	525	642	1,635
DISTRITO FEDERAL	1,435	1,549	3,461	6,445
DURANGO	110	46	43	199
GUANAJUATO	1,264	330	407	2,001
GUERRERO	31	18	67	116
HIDALGO	86	33	54	173
JALISCO	751	1,703	1,686	4,140
ESTADO DE MEXICO	627	1,017	1,135	2,779
MICHOACAN	69	392	256	717
MORELOS	39	103	108	250
NAYARIT	28	134	125	287
NUEVO LEON	869	488	471	1,828
OAXACA	67	141	153	361
PUEBLA	573	589	352	1,514
QUERETARO	241	308	412	961
QUINTANA ROO	101	185	464	750
SAN LUIS POTOSI	61	147	104	312
SINALOA	109	241	248	598
SONORA	84	404	338	826
TABASCO	102	142	125	369
TAMAULIPAS	233	420	533	1,186
TLAXCALA	57	56	52	165
VERACRUZ	647	536	521	1,704
YUCATAN	229	320	322	871
ZACATECAS	45	97	56	198
TOTAL PEQUEÑA	9,630	11,335	13,330	34,295

¹⁵ Idem. 29 de Marzo de 2009.



Propuesta de Reingeniería de Procesos Administrativos para apoyar la Toma de Decisiones de la Alta Dirección, en el Sector de Pequeñas y Medianas Empresas.

Para las Medianas empresas se tiene un total ¹⁶ de:

ESTADO	MEDIANAS EMPRESAS AL 29/03/2009			
	INDUSTRIA	COMERCIO	SERVICIOS	TOTAL
AGUASCALIENTES	65	43	18	126
BAJA CALIFORNIA	260	166	58	484
BAJA CALIFORNIA SUR	2	36	20	58
CAMPECHE	45	8	4	57
COAHUILA	171	168	53	392
COLIMA	4	0	4	8
CHIAPAS	21	41	19	81
CHIHUAHUA	162	160	81	403
DISTRITO FEDERAL	480	457	333	1,270
DURANGO	71	25	7	103
GUANAJUATO	344	114	33	491
GUERRERO	4	5	4	13
HIDALGO	46	3	7	56
JALISCO	260	374	143	777
ESTADO DE MEXICO	377	765	135	1,277
MICHOACAN	42	94	40	176
MORELOS	11	19	16	46
NAYARIT	10	36	15	61
NUEVO LEON	355	167	82	604
OAXACA	5	55	7	67
PUEBLA	208	159	33	400
QUERETARO	101	92	58	251
QUINTANA ROO	16	55	79	150
SAN LUIS POTOSI	38	36	12	86
SINALOA	37	75	30	142
SONORA	76	120	37	233
TABASCO	18	39	17	74
TAMAULIPAS	138	108	44	290
TLAXCALA	38	4	5	47
VERACRUZ	62	140	69	271
YUCATAN	78	113	48	239
ZACATECAS	8	13	8	29
TOTAL MEDIANA	3,553	3,690	1,519	8,762

¹⁶ Idem. 29 de Marzo de 2009



Propuesta de Reingeniería de Procesos Administrativos para apoyar la Toma de Decisiones de la Alta Dirección, en el Sector de Pequeñas y Medianas Empresas.

Y el total de las unidades de las Grandes empresas ¹⁷ son:

ESTADO	EMPRESAS GRANDE AL 29/03/2009			
	INDUSTRIA	COMERCIO	SERVICIOS	TOTAL
AGUASCALIENTES	35	19	11	65
BAJA CALIFORNIA	139	85	44	268
BAJA CALIFORNIA SUR	2	15	20	37
CAMPECHE	5	5	8	18
COAHUILA	98	57	67	222
COLIMA	4	0	1	5
CHIAPAS	8	23	10	41
CHIHUAHUA	107	72	70	249
DISTRITO FEDERAL	177	143	334	654
DURANGO	18	15	5	38
GUANAJUATO	72	21	54	147
GUERRERO	0	2	4	6
HIDALGO	14	0	4	18
JALISCO	61	119	130	310
ESTADO DE MEXICO	142	190	112	444
MICHOACAN	16	32	24	72
MORELOS	12	7	8	27
NAYARIT	7	10	24	41
NUEVO LEON	146	69	118	333
OAXACA	6	12	14	32
PUEBLA	19	73	22	114
QUERETARO	59	35	39	133
QUINTANA ROO	3	30	125	158
SAN LUIS POTOSI	37	20	16	73
SINALOA	14	21	18	53
SONORA	35	51	37	123
TABASCO	7	58	20	85
TAMAULIPAS	129	49	44	222
TLAXCALA	12	9	3	24
VERACRUZ	41	68	44	153
YUCATAN	24	62	70	156
ZACATECAS	7	4	6	17
TOTAL GRANDE	1,456	1,376	1,506	4,338

De las cuales se derivan los porcentajes del total, Fig. 1:

	TOTAL EMPRESAS AL 29/03/2009				
	INDUSTRIA	COMERCIO	SERVICIOS	TOTAL	% del Total
TOTAL MICRO	35,584	407,775	130,410	573,769	92.37
TOTAL PEQUEÑA	9,630	11,335	13,330	34,295	5.52
TOTAL MEDIANA	3,553	3,690	1,519	8,762	1.41
TOTAL GRANDE	1,456	1,376	1,506	4,338	0.70
				621,164	

Elaboración personal

¹⁷ Idem. 29 de Marzo de 2009.



Propuesta de Reingeniería de Procesos Administrativos para apoyar la Toma de Decisiones de la Alta Dirección, en el Sector de Pequeñas y Medianas Empresas.

Las empresas que tiene registradas el SIEM por año desde el 2001 hasta el 29 de Marzo de 2009 ¹⁸ se muestra en la siguiente tabla:

ESTADO	TOTAL DE EMPRESAS EN EL SISTEMA EN:								
	2001	2002	2003	2004	2005	2006	2007	2008	2009 AL 29/03/2009
AGUASCALIENTES	6,074	6,071	7,662	6,809	8,417	9,011	9,541	8,975	6,818
BAJA CALIFORNIA	14,704	13,121	11,929	11,067	11,421	10,541	9,949	10,733	9,723
SUR	8,673	8,697	7,549	7,614	7,108	6,901	9,172	11,044	10,360
CAMPECHE	3,968	3,184	3,187	2,274	2,354	1,945	5,635	6,210	6,754
COAHUILA	8,421	7,967	8,899	9,013	8,860	7,823	7,893	10,800	10,575
COLIMA	2,540	2,247	2,012	1,454	1,318	773	606	525	307
CHIAPAS	4,070	3,645	3,093	2,396	2,741	2,873	3,236	3,427	3,053
CHIHUAHUA	25,747	26,926	27,499	27,460	32,983	35,566	37,559	33,174	30,809
DISTRITO FEDERAL	117,961	116,910	115,809	113,830	131,447	124,443	125,990	117,356	98,683
DURANGO	3,615	2,811	2,396	1,744	1,631	1,336	1,191	1,256	1,014
GUANAJUATO	24,513	23,443	23,156	17,705	20,772	21,199	23,147	27,356	27,301
GUERRERO	6,242	4,578	3,342	2,035	2,216	1,869	1,881	1,858	931
HIDALGO	24,294	27,774	29,245	22,854	21,585	25,368	30,075	27,634	15,904
JALISCO	79,788	82,552	81,392	93,087	117,537	117,721	126,736	90,373	90,981
MEXICO	67,941	81,145	82,020	76,244	75,272	75,082	76,514	83,071	69,688
MICHOACAN	13,455	12,534	10,826	10,039	10,094	9,774	10,905	13,140	13,391
MORELOS	7,595	4,865	4,599	4,015	3,528	4,312	4,814	4,334	3,402
NAYARIT	7,864	9,260	10,698	12,158	12,244	11,263	8,302	10,660	11,168
NUEVO LEON	26,989	26,701	26,129	25,143	22,836	17,364	14,407	15,094	14,833
OAXACA	6,140	5,417	4,703	4,432	4,833	4,452	4,972	4,594	4,504
PUEBLA	15,952	14,577	15,577	14,668	13,434	10,611	10,689	11,409	9,290
QUERETARO	5,981	6,024	6,448	8,881	13,957	18,506	21,999	26,352	26,760
QUINTANA ROO	26,958	28,474	32,026	33,492	29,893	29,035	26,441	29,569	27,524
SAN LUIS POTOSI	12,207	12,520	11,955	12,421	15,266	14,695	15,087	13,801	11,517
SINALOA	15,331	15,528	15,345	14,071	14,007	13,029	12,538	11,505	9,896
SONORA	13,528	12,400	10,909	10,189	8,120	7,312	6,869	6,927	5,925
TABASCO	3,249	2,568	2,385	1,758	2,631	3,686	6,090	7,534	7,213
TAMAULIPAS	19,812	19,555	16,712	15,059	17,813	21,945	25,522	24,437	20,839
TLAXCALA	6,748	7,430	6,928	6,582	8,627	10,731	11,781	13,914	12,491
VERACRUZ	30,216	29,728	29,682	26,723	26,766	26,630	30,966	33,397	30,654
YUCATAN	19,804	21,782	22,088	21,461	22,662	19,421	23,710	24,496	22,138
ZACATECAS	7,920	7,395	6,013	6,400	6,568	6,172	7,026	6,880	6,717
TOTALES	638,300	647,829	642,213	623,078	678,941	671,389	711,243	691,835	621,163

Como se observa, efectivamente las tablas que se presentan están muy bien diseñadas, cuentan con todas las facilidades de la computadora para poder verificar información a detalle, sin embargo, es importante notar que la información no concuerda con la del Instituto Nacional de Estadística Geografía e Informática INEGI que para el censo económico realizado en 2003, había en México 3 millones 005 mil 157 unidades económicas y para el Sistema de Información Empresarial Mexicano SIEM 642 mil 213 unidades registradas.

¹⁸ Idem. 29 de Marzo de 2009.



Propuesta de Reingeniería de Procesos Administrativos para apoyar la Toma de Decisiones de la Alta Dirección, en el Sector de Pequeñas y Medianas Empresas.

Desafortunadamente cada una de las Secretarías cuenta con información muy diferente del total de empresas. No llevan un control de cuantas se crean año con año, cuantas mueren y mucho menos del porqué quedan en el camino. Son estadísticas muy generales.

Aún la SIEM que originalmente fue diseñada para tener la información integrada, ésta no es real, puesto que se basa en datos que las empresas envían vía Internet, de las cuales, algunas ni siquiera cuentan con una computadora y de la información enviada por las Cámaras empresariales que dependen de la Secretaría de Economía, que para pertenecer a ellas, las empresas deben pagar una cuota, la cual, no todas están dispuestas a cubrir.

Otra institución que cuenta con información estadística es, como ya se mencionó anteriormente, el Instituto Nacional de Estadística Geografía e Informática (INEGI).

Para el censo económico del 2003, realizado por el INEGI, había en México 3 millones 005 mil 157 unidades económicas, las cuales dieron empleo a 16 millones 239 mil 536 personas.



Propuesta de Reingeniería de Procesos Administrativos para apoyar la Toma de Decisiones de la Alta Dirección, en el Sector de Pequeñas y Medianas Empresas.

Se tiene que el 97.2% de las unidades económicas y el 88.8% del personal ocupado total se concentraron en tres actividades: Manufacturas, Comercio y Servicios,¹⁹ como se muestra en la siguiente tabla:

Unidades económicas y personal ocupado total por actividad económica, 2003.

<i>Actividad económica</i>	<i>Unidades económicas</i>		<i>Personal ocupado total</i>	
	<i>Absoluto</i>	<i>%</i>	<i>Absoluto</i>	<i>%</i>
Total Nacional	3 005 157	100.0	16 239 536	100.0
Servicios	1 013 743	33.7	5 215 808	32.1
Comercio	1 580 587	52.5	4 997 366	30.8
Industrias Manufactureras	328 718	10.9	4 198 579	25.9
Construcción	13 444	0.4	652 387	4.0
Transportes correos y Almacenamiento	41 899	1.4	634 940	3.9
Electricidad Agua y Gas	2 437	0.1	221 335	1.4
Pesca y Acuicultura animal	21 252	0.7	196 481	1.2
Minería	3 077	0.1	122 640	0.8

En esta tabla se nota claramente, la importancia de las actividades mencionadas. El presente trabajo estará dirigido a éstas actividades.

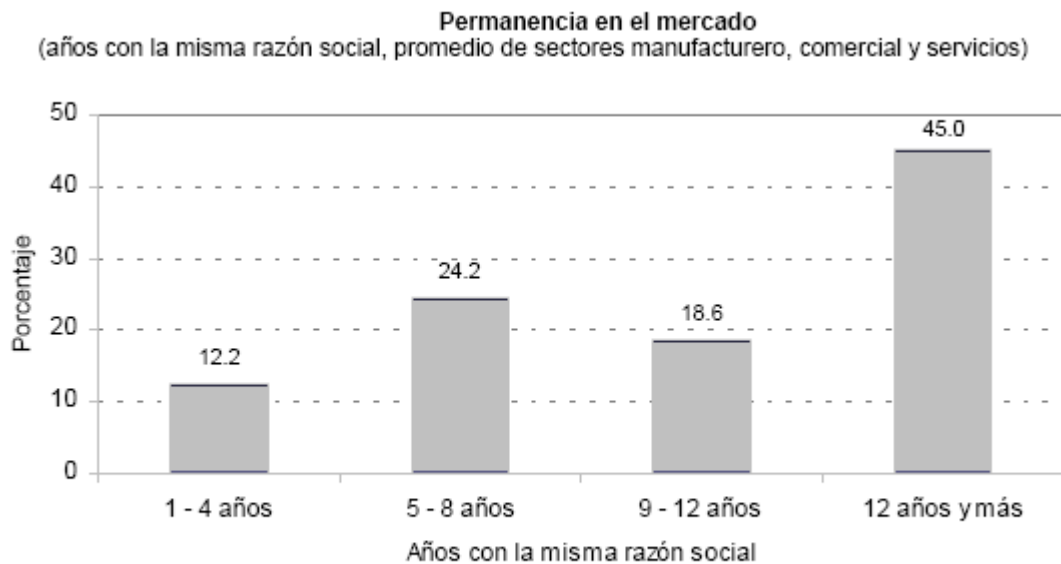
Para el Censo Económico de 2004 elaborado por el INEGI (Instituto Nacional de Estadística, Geografía e Informática), se tomaron en cuenta únicamente las unidades económicas fijas y semifijas, no se consideraron ambulantes, ni casas habitación ni tampoco las actividades que ofrecen sus servicios en otro sitio (como plomeros, carpinteros).

Como se puede observar, las PyMEs (Pequeñas y Medianas Empresas) en México cuentan con presencia y experiencia en el mercado y se considera que 45% de éstas tiene más de

¹⁹ INEGI. Op.cit.p. 15



12 años con la misma razón social y alrededor del 87% ha estado más de 5 años en el mercado.²⁰



Fuente: Encuesta del Observatorio PyME 2002.

Estas PyMEs se destacan por su flexibilidad operativa, que les permite adaptarse con rapidez a los cambios en el mercado y les proporciona una ventaja comparativa ante la perspectiva de fortalecer la presencia de la Industria Nacional en los mercados regionales ampliados.

Anteriormente se menciona, que el objetivo primario de toda Organización es el lucro, por lo tanto, las empresas PyMEs no son la excepción y se constituyen por un grupo de individuos que forman una Organización a efectos de coordinar recursos (insumos) con el fin último de lucrar con su transformación ó enajenación.

²⁰ Comisión Intersecretarial de Política Industrial, Secretaría de Economía. Observatorio PyMEs México Primer Rep. de Res. 2002. Marzo de 2003 p. 9



Propuesta de Reingeniería de Procesos Administrativos para apoyar la Toma de Decisiones de la Alta Dirección, en el Sector de Pequeñas y Medianas Empresas.

En las décadas de los 70 y 80, el gobierno de México se negaba abrir fronteras a nuevos productos, por lo que, no se exigía calidad en los productores nacionales; el empresario mexicano nunca se vio obligado a fabricar con mayor calidad, pues no había necesidad, ya que todo se vendía, estuviera bien hecho o no.

Éstas PyMEs como nunca se preocuparon por mejorar, cuando México se incorpora a la OMC (Organización Mundial del Comercio) un gran número de empresas mexicanas cerraron sus puertas, pues no estaban listas para competir con los productos extranjeros que en su mayoría tenían mejor calidad y mucho mejor precio. La gente por lo general, no es experta en control de calidad, pero tampoco es tonta, ya que, eran obvias las diferencias en calidad y precio, por lo que las empresas mexicanas cayeron y algunas otras cerraron.

Afortunadamente se abre el camino nuevamente y se retoma la dirección, sin embargo, es importante un cambio.²¹

Este tipo de empresas enfrentan otro reto, “el crecimiento”, el cual no todas lo logran, pero indudablemente las PyMEs son empresas destinada a tener una vida relativamente corta, ya que se consolidan, crecen y se convierten en una gran empresa ó quiebran y cierran.

En este trabajo se propone el cambio a estas empresas que no han logrado crecer, por la falta de estructura en su Organización, por sus procesos administrativos sin objetivos y que repercuten finalmente en una mala Toma de decisiones por parte de la Alta Dirección que no cuenta con información real.

²¹GÓMEZ, Hernández Luis. La Rebelión Estratégica de las PyMEs. Ed. Panorama México 2007, p. 14



El fundador de una PyME, generalmente es un emprendedor, alguien con ambición, inquietudes, empuje, está dispuesto a asumir riesgos, con muchos deseos de crecer y se advierte un horizonte mucho más amplio que el de subsistir.

Las PyMEs utilizan recursos de todo tipo (materiales, humanos y de información), su eficiencia (como sea, buena ó mala) se va logrando, y en la mayoría de las ocasiones se basa en el clásico método de prueba y error, esto conlleva a que en algún momento entre en crisis y es necesario que se reorganice ó muera.

*Las principales características de una empresa PyMEs desde el punto de vista cualitativo, son:*²²

- a. La propiedad y la gestión se concentran en una sola persona y/ ó familia, asumiendo el jefe la responsabilidad del manejo comercial, financiero y técnico del negocio.*
- b. Son empresas en crecimiento, con una participación creciente en el mercado, y por lo tanto, con las crisis propias que se encuentran en una empresa en una etapa en pleno desarrollo*
- c. Generalmente utilizan mano de obra no calificada, lo que trae como consecuencia una escasa capacidad interna para hacer uso y adaptación de las fuentes de información y tecnologías disponibles.*
- d. En el caso de empresas PyMEs, la producción generalmente no es planificada.*
- e. Son altamente dependientes de proveedores locales, lo cual se traduce a mayor costo y menor calidad de sus productos.*

²² IRIGOYEN, op.cit. p.p. 26-27



Propuesta de Reingeniería de Procesos Administrativos para apoyar la Toma de Decisiones de la Alta Dirección, en el Sector de Pequeñas y Medianas Empresas.

- f. En algunas ocasiones, sus clientes suelen ser grandes empresas.*
- g. No consiguen financiamiento de proveedores del exterior, por lo que sus operaciones de importación, en lugar de operar con cobranzas, deben girar los fondos con anticipación ó abrir cartas de crédito.*

Una característica de la empresa mexicana es la empresa familiar, la cual, se considera que de cada 4 establecimientos PyMEs, 3 son familiares.

1.4. Caso particular de las empresas PyMEs: La empresa de Familia.

Un ejemplo de una empresa PyME es la empresa familiar, que con la necesidad de constituir una organización de trabajo, se incorpora a los hijos y familiares formando la estructura inicial.

Este tipo de organización familiar la siguen algunas de las empresas Pequeñas y Medianas en México, se caracteriza principalmente por las personas que las dirigen, que en diferentes ocasiones no tiene la preparación adecuada y las funciones que realizan están con base a lazos familiares existentes y no a las habilidades de cada persona, esto es una gran limitación que es necesario mejorar en todos los aspectos, comenzando por la Alta Dirección y Administración de las empresas, así como, en los procesos específicos de cada área que deben contemplarse en cambios radicales.

Las PyMEs nacen y evolucionan, no llevan un camino trazado, no saben ni como lo hicieron, y en numerosos casos se crean por factores circunstanciales. Es por estas situaciones que no creen importante el definir Procesos administrativos que cuenten con parámetros definidos y estructurados que emitan información real al final de cada proceso. Cuando se



dan cuenta de este descontrol es necesario un cambio radical a lo realizado hasta ese momento ó morirán lentamente, según el tamaño de su desorganización.

En la mayoría de éstas empresas PyMEs, los miembros de la familia se encuentran comprometidos con los aspectos directivos, ejecutivos y hasta operativos, es decir, la Alta Dirección está en sus manos.

Algunas de las características de este tipo de empresarios son.²³

- a. Actúan como poderosos y hacen notar el poder.*
- b. Otorgan protección a quienes acatan su influencia, y penalidades a quienes la rechacen.*
- c. Exigen absoluta lealtad a sus ideas y conceptos.*
- d. Exaltan solamente las mejores partes de sí mismo y niegan sus debilidades y defectos.*
- e. Eliminan ó diluyen la interacción con otros grupos (si los hubiera antagónicos o no sumisos), refuerza las características negativas y genera distorsión en su percepción de la realidad.*
- f. Aplican un régimen de premios y castigos, reemplazando de esta manera métodos objetivos de evaluación y desempeño.*
- g. Las motivaciones personales, están antepuestas a los intereses de la Organización.*

²³ IRIGOYEN, op.cit. p. 37



Propuesta de Reingeniería de Procesos Administrativos para apoyar la Toma de Decisiones de la Alta Dirección, en el Sector de Pequeñas y Medianas Empresas.

Un empresario de este tipo generalmente se desarrolla profesionalmente en su empresa, es muy difícil que delegue y no gusta de establecer niveles que escapen a su directo control; y es muy notoria la desconfianza hacia los especialistas ó asesores externos.

En algunas ocasiones, se produce una confusión de los roles desempeñados por cada uno de ellos (confunden los aspectos familiares con los empresarios), las consideraciones de tipo afectivo y de lealtad familiar pesan en gran medida en las relaciones interpersonales. Es por esta situación, que no se les exige cumplir con los objetivos y mucho menos se establecen compromisos.

Generalmente el padre ó alguno de los hermanos es el que inicia el negocio e invita a los integrantes de la familia a participar en la nueva empresa.

Existe, aunque no se desee, una distinción entre los integrantes de la familia; generalmente el que tuvo la idea original asume un marcado liderazgo sobre los demás.

Cuando los integrantes de la empresa familiar se casan y forman sus propias familias, en muchas ocasiones se llevan a discutir al seno familiar los problemas de la empresa, es en ese momento, donde los parientes políticos los cuales no tienen el mismo grado de lealtad, ni tienen el mismo grado de compromiso afectivo y además los mueve un interés económico, cuando comienzan a marcarse las diferencias entre hermanos/ socios por la influencia de los parientes por afinidad (cuñados/ as).

Cuando una Organización crece en volumen y complejidad, es necesario incorporar nuevos elementos, que en algunas ocasiones son ajenos al entorno familiar, ellos llegan con sus propias motivaciones y expectativas, sin embargo, en la mayoría de las ocasiones las ven postergadas debido a que el plan familiar se reserva las mejores posiciones y por lo tanto,



Propuesta de Reingeniería de Procesos Administrativos para apoyar la Toma de Decisiones de la Alta Dirección, en el Sector de Pequeñas y Medianas Empresas.

los hace emigrar. Estos nuevos empleados aún cuando están seguros de que algo anda mal, prefieren permanecer callados, ante la Alta Dirección.

Otro reto que presenta este tipo de empresas es el cambio generacional, el cual, tarde ó temprano se tiene que realizar al retirarse de la Dirección el fundador y la heredarán a familiares directos.²⁴

En las gráficas siguientes, se observa, como el cambio generacional en las empresas del sector de Manufactura y Comercial se entregará a familiares directos en un 72.5%, sin embargo, en las Empresas de Servicios menos del 50% de los nuevos directivos serán familiares directos.²⁵

Proceso de cambio generacional
(actividad a implantar en las empresas: promedio de sectores manufacturero y comercial)



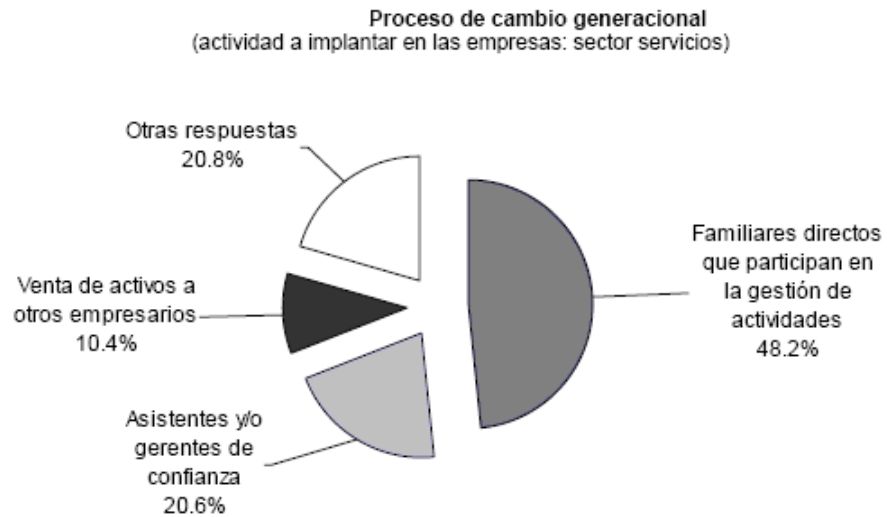
Fuente: Encuesta del Observatorio PyME 2002.

²⁴ Comisión Intersecretarial de Política Industrial, Secretaría de Economía. Op. cit. p.6

²⁵ Idem p.6



Propuesta de Reingeniería de Procesos Administrativos para apoyar la Toma de Decisiones de la Alta Dirección, en el Sector de Pequeñas y Medianas Empresas.



Fuente: Encuesta del Observatorio PyME 2002.

Otra estadística interesante es la de la edad de los empresarios que es.²⁶

Características de los responsables de las PyMEs
(socios por rango de edad , total de sectores manufacturero, comercial y servicios)

RANGO DE EDAD	NUMERO DE SOCIOS	
	TOTAL	% DEL TOTAL
Hasta 20 años	1,892	0.9
Entre 21 y 25 años	8,480	3.9
Entre 26 y 39 años	65,465	29.9
Entre 40 y 59 años	117,431	53.7
Más de 60 años	25,461	11.6
Total	218,729	100.0

Fuente: Encuesta del Observatorio PyME 2002.

²⁶ Idem p.6



Propuesta de Reingeniería de Procesos Administrativos para apoyar la Toma de Decisiones de la Alta Dirección, en el Sector de Pequeñas y Medianas Empresas.

Esto indica que el porcentaje más alto se encuentra entre los 40 y 59 años, por lo tanto, estas empresas comenzarán su cambio generacional, en promedio 12 años después de su creación.

Los fundadores de éstas empresas se mantienen tan ocupados en HACER, en trabajar (gran parte de su vida se dedican a ello), que disponen de muy poco tiempo para adquirir nuevos conocimientos ó capacitarse en nuevas disciplinas y da como resultado una mala estructura empresarial.

La propuesta del trabajo está enfocada a proponer cambios radicales que ayuden a que estas PyMEs permanezcan en el Mercado,²⁷ ya que en México, no crecen ni se desarrollan tan fácilmente por no mantener metas específicas y mucho menos una estructura de procesos administrativos de calidad, es decir, la realización de procesos mediante la sistemática y persistente reducción de errores.

1.5. Reingeniería de Procesos.

Existe demasiada información alrededor de cómo crearon los emprendedores de PyMEs su empresa, de sus problemas de financiamiento, sus problemas para exportar, su tipo de organización, sus características como empresarios y se pueden enumerar más, sin embargo, ¿qué pasa dentro de sus organizaciones?, ¿qué hay de sus procesos diarios, semanales, mensuales, anuales?, ¿porqué una Reingeniería de Procesos administrativos?

Cuando una empresa crece se vuelve más compleja y por lo tanto necesita reglas, reglamentos, documentación escrita, especialización en los puestos, competencia en la

²⁷ COLUNGA, Dávila Carlos. Modelos Administrativos. “Ventajas y Limitaciones de las técnicas y los sistemas administrativos más importantes del mundo” Ed. Panorama México 1995. p. 56



Propuesta de Reingeniería de Procesos Administrativos para apoyar la Toma de Decisiones de la Alta Dirección, en el Sector de Pequeñas y Medianas Empresas.

*contratación y ascensos, sistemas y procedimientos para guiar y controlar la organización, sin embargo, el no realizarlas correctamente pueden causar ineficiencias, rigidez y lenta respuesta.*²⁸

Desde un inicio, la Reingeniería ha sido mal interpretada, ya que, se pensaba que se tenía que despedir a todo el personal ó reemplazarlo en su totalidad, sin embargo, esto no es necesario, solo cuando en realidad haga falta.

*Es por eso, que se debe enfrentar al cambio y experimentar nuevas cosas, con nuevos procesos bien estructurados y adaptarse a lo nuevo sin resistirse al cambio*²⁹

Como se mencionó al iniciar este capítulo, toda empresa sigue un patrón llamado ciclo de vida organizacional, el cual, al observar sus características y sus crisis se debe preparar para la transición de cada etapa. Esto implica que la Reingeniería de Procesos administrativos debe aplicarse en la Etapa de formalización, cuando su objetivo es implementar uso de reglas, procedimientos y sistemas de control.

Para que las PyMEs, tengan la posibilidad de ser superiores y poder competir con otras, es necesario enfocarse en una mejor Administración, es decir, que deben coordinar todos sus elementos: maquinaria, mercado, mano de obra, etc., pues es muy probable que en esto último ya sean superados por sus grandes competidores. Como estas empresas son creadas, generalmente sin planeación y en muchos de los casos por factores circunstanciales, la única solución después de cierto tiempo con este desorden es cambiar.

Uno de los cambios consiste, en hacer notar que cuando la empresa disminuye los errores de proceso, como resultado, tendrá la reducción de costos y problemas, por lo tanto,

²⁸ DAFT, op. cit. p.p. 319- 347

²⁹GÓMEZ, op. cit. p. 14



incrementa la calidad de sus productos y servicios y como consecuencia se mantiene en el negocio exitosamente.

Proceso es “un conjunto de actividades interrelacionadas de trabajo, cada cual con sus insumos y rendimientos prescritos. Una serie de actividades convierte los insumos, que pueden ser materiales, equipo, otros objetos tangibles ó diversos tipos de información, en un rendimiento que se proporciona al receptor”³⁰

Donde:

- *El receptor será el cliente interno ó externo.*
 - ❖ *El cliente externo es la persona u organización que paga por el servicio ó producto que recibe.*
 - ❖ *El cliente interno puede ser un departamento, grupo (en el supuesto de una operación interna) ó algún otro que procese equipo y maquinaria.*
- *El receptor puede ser un lugar en donde almacenan los rendimientos del proceso para su uso futuro (ejemplo, una bodega)*

La corrección de estos errores de proceso, es consecuencia de la acción directa de la Alta Dirección, puesto que, su trabajo es administrativo y consiste en aplicar los pasos que considere más adecuados a las circunstancias de la empresa y del mercado.

Cuando se piensa en “cambios”, viene a la mente que la empresa está en problemas y que no hay otra solución que un cambio radical.

³⁰ LOWENTHAL, Jeffrey N. Reingeniería de la Organización. Ed. Panorama México, 1995 p.p. 96- 98



Propuesta de Reingeniería de Procesos Administrativos para apoyar la Toma de Decisiones de la Alta Dirección, en el Sector de Pequeñas y Medianas Empresas.

La Administración es “la función de lograr que las cosas se realicen por medio de otros” ó “la técnica que busca lograr resultados de máxima eficiencia en la coordinación de las cosas y personas que integran una empresa”.³¹

Un administrador busca resultados con la máxima eficiencia en la coordinación, la cual, será la forma de como se structure y maneje la empresa con reglas y técnicas específicas, las cuales en muchas PyMEs no existen.

La Administración en una empresa también es llamada “Dirección”, sin embargo, es importante mencionar que es solo uno de sus elementos, el principal pero no total.

El realizar modificaciones radicales por medio de la Reingeniería se define en tres palabras³²

“empezar de nuevo”

esto significa que se debe apartar drásticamente de los antiguos procesos, que en una de sus tantas justificaciones se limitan a comentar “porque siempre se hizo así” .

Es por eso, que al realizar estos cambios, se deben producir mejoras significativas en términos de reducción de costos y velocidad, y por lo tanto maximizar la calidad y el servicio al cliente.

Es importante mencionar que lo que se desea es mejorar y para poder aplicar la Reingeniería en una Organización debe prepararse a los empleados ante un cambio inminente, involucrando a todos los afectados y a todas las partes de la Organización, que van desde la Alta Dirección hasta el empleado que realiza el proceso.

³¹ REYES, op.cit. p. 17

³² NEREO, Parro Roberto. Reingeniería como empezar de nuevo. Ed. Norma Barcelona- México 1997 p.p. 19- 24. Cita: HAMMER, Michael & Champy James. Reengineering the Corporation. A manifesto for Business Revolution. Nueva York, 1993. - México



Propuesta de Reingeniería de Procesos Administrativos para apoyar la Toma de Decisiones de la Alta Dirección, en el Sector de Pequeñas y Medianas Empresas.

En las Empresas PyMEs este tipo de cambios debe de estar muy enfocado al bienestar de la Empresa, ya que, en muchas ocasiones los mismos familiares son el problema fundamental que debe atacarse de una forma drástica y no siempre agrada la solución del mismo.

Generalmente en la fase de diseño se debe dirigir a las áreas específicas como son: Cuentas por Pagar, Cuentas por Cobrar, Ventas y Facturación, Contabilidad, Embarques y Recepción, ó al Proceso de Fabricación.

Es aquí en donde se puede apreciar como los diferentes procesos se cruzan en varias líneas funcionales, como es el caso de los Pronósticos que utiliza la Alta Dirección para la Toma de Decisiones, que trabaja con los resultados de las diferentes áreas, y que en caso de que exista error, la información será incongruente e irreal.

Esta situación refleja que todo esfuerzo de Reingeniería de un proceso, afectará en muchos aspectos de la Organización.

La Alta Dirección es el nivel más elevado de ejecutivos que administran una empresa ³³ y su principal meta será lograr la permanencia de la empresa en el mercado, mediante la competitividad y la satisfacción de los clientes, ésta juega un papel muy importante durante la Reingeniería, sin embargo, no es la única, ya que debe existir un Líder Responsable del Proyecto (LPR), que tendrá el compromiso de guiar un equipo y mantener la relación entre éste y la Alta Dirección.

Se observa que la Reingeniería provoca cambios de diversos tipos, además de los procesos de negocios. Por lo que es necesario que los sistemas de la Alta Dirección se redefinan

³³ COLUNGA, op.cit. p. 122



Propuesta de Reingeniería de Procesos Administrativos para apoyar la Toma de Decisiones de la Alta Dirección, en el Sector de Pequeñas y Medianas Empresas.

también para poder integrarse a la nueva forma del proceso, corrigiendo los errores relacionados con su trabajo ó mejorando la calidad del mismo.

No se trata de que las personas trabajen más duro, sino de otra manera, más efectiva.

A medida de que la Alta Dirección afronte sus errores del proceso actual, dedicando tiempo a administrar la empresa y a cuidar que se administre de la mejor forma, será el impacto del cambio que se realizará con la Reingeniería propuesta y se crearán nuevos sistemas de coordinación y control que permitan que la organización continúe creciendo al establecer mecanismos de enlace entra la Alta Dirección y los mandos medios.

1.6. Los Pronósticos Financieros y la Toma de Decisiones.

El nivel administrativo más alto dentro de una empresa es el Gerencial, el cual puede constar de una sola persona ó de un grupo, según la Organización tenga definido.

Existen tres niveles gerenciales, el Supervisor, el Nivel Medio y la Alta Dirección.³⁴

El Supervisor es aquel que vigila las operaciones ó actividades de determinada sección del departamento dentro de la organización.

El Gerente de Nivel Medio trabaja gran parte de su tiempo con personas fuera de su propio departamento, necesita conseguir ayuda y cooperación de varios individuos para integrar sus planes y actividades en las de la división general.

El Gerente de Alta Dirección, es aquel que tiende a tener responsabilidades más generales y una extensa red de interacciones que lo obliga a pasar demasiado tiempo con representantes de otras organizaciones con las cuales su empresa tiene trato.

³⁴ HAMPTON, David R..Administración. 2a ed Ed. Mc Graw Hill/ Interamericana de México, 1989 p.p. 12- 31



Propuesta de Reingeniería de Procesos Administrativos para apoyar la Toma de Decisiones de la Alta Dirección, en el Sector de Pequeñas y Medianas Empresas.

El contar con una persona que dirija es importante cuando se tiene una cierta cantidad de empleados que tratan personalmente al cliente y la presencia de un Gerente de Alta Dirección sirve para resolver asuntos tan graves como el malestar de los principales clientes de una firma, resolver demandas de dinero, posibles fusiones, etc.

Un buen Gerente es aquel que crea y modifica su agenda de trabajo, la cual, engloba metas y planes para su organización, desarrolla y utiliza redes de relación cooperativa a fin de cumplir con su programa de trabajo, es decir, que sea flexible con sus exigencias básicas.

El Gerente de Alta Dirección, será quien realice la Toma de Decisiones, que generalmente en este tipo de empresas PyMEs, está basada en el poder y el conocimiento.

La Toma de Decisiones también es llamada Solución de Problemas, en donde el factor importante es el darse cuenta de que existe un problema a resolver.

El realizar esta actividad consiste en percatarse de que hay una mejor manera de mejorar la situación ó intentar una nueva solución.

El percibir que existe algún problema es solo el inicio del proceso de decisión y por tanto, el trabajo del Gerente es el de reconocerlo y además convertirse en el que sabe que decisión tomar.



*Los pasos en la Toma de Decisiones son:*³⁵

- *Definir el problema*
- *Conseguir toda la información*
- *Formular alternativas*
- *Ponderar y decidir.*

Es importante que al tomar alguna decisión, se tenga en cuenta la continuidad y la congruencia, es decir, que los objetivos, estrategias, políticas, procedimientos, presupuestos y programas sean el marco de referencia para esta Toma de Decisiones, sin embargo, no siempre es posible, ya que, los Gerentes trabajarían con una racionalidad de computadora, lo cual, es imposible.

En realidad la Alta Dirección no necesita buscar decisiones perfectas u óptimas sino trabajar por encontrar algo que tenga bastantes probabilidades de dar buenos resultados.

No siempre se encuentra toda la información, por lo que, es importante aprender a tolerar la ambigüedad, la información incompleta y la incertidumbre y pese a ellos, decidir es indispensable para un buen gerente, quien formulará alternativas de cómo se resolverá el problema.

En las empresas PyMEs los directivos son gente exigente que necesitan indicadores clave para dirigir sus negocios, es muy común que requieran información detallada en su mesa de trabajo.

³⁵Idem p.p. 222- 231



Propuesta de Reingeniería de Procesos Administrativos para apoyar la Toma de Decisiones de la Alta Dirección, en el Sector de Pequeñas y Medianas Empresas.

La Alta Dirección de las empresas PyMEs tiene la necesidad de “sentir” su negocio.

Es por eso que una de las actividades de mayor importancia, es la Toma de Decisiones de la Alta Dirección.

Ésta Toma de Decisiones está basada en los Pronósticos de las necesidades de la Empresa y dará una estimación funcional de sus necesidades de fondos para los próximos años.

Por ejemplo en las empresas PyMEs mexicanas, la Alta Dirección se puede valer de su experiencia y conocimientos para pronosticar las Ventas con base en la opinión de un grupo conformado por funcionarios de la empresa, de Producción, de Compras, Finanzas y Administración, y que generalmente son parte de la familia. Este grupo en muchas ocasiones acostumbra trabajar atendiendo sólo a su buen criterio, sin apoyarse en métodos formales y confiando únicamente en su experiencia, observando siempre desde una perspectiva interna.

Esto dará lugar a que la responsabilidad de estimación sea confusa y se diluya entre los miembros del grupo.

El no contar con información verídica y comprobable hace que todo el arduo trabajo que se realice en la Toma de Decisiones sea en vano, he aquí el problema generado por una mala estructuración y falta de Procesos formales que emitan como resultado información confiable.

Enfocando el cambio en una mejor estructura, es necesario emplear más tiempo para planear³⁶ el cual, en las empresas de México no es muy común, ya que, no es aprovechado

³⁶COLUNGA, op.cit. p.p. 63- 65



para determinar datos, medirlos, analizarlos y tomar la decisión a seguir por la Alta Dirección.

Los ejecutivos mexicanos, acostumbran tomar decisiones basados en el poder, sin embargo esto debe de cambiar, ya que, debe haber más análisis de datos, añadiendo experiencia, educación, creatividad y sentido común, sin considerar que todo ese tiempo invertido fue una pérdida.

1.7. El impacto del cambio en una Organización.

Generalmente en cualquier Organización, un cambio importante aplicando una Reingeniería de Procesos Administrativos, puede resultar traumático, sino se realiza, con la debida comunicación. Las respuestas a dicho rediseño, son diferentes con cada uno de los distintos niveles Organizacionales.³⁷

La Alta Dirección, cuando anuncia un cambio, da por hecho que los empleados “están de acuerdo”, sin embargo, si los empleados ó trabajadores se quejan ó se resisten se culpan a los directivos de nivel medio por no preparar a la gente a su cargo para ese cambio.

Este tipo de pensamiento, es muy común para la Alta Dirección de las empresas PyMEs que están acostumbrados a no tener dirección, ni planeación y se limitan a solo indicar el camino, no proponerlo.

Los empleados de nivel medio se sienten presionados para “hacer que cambie la Organización”, de acuerdo a los deseos de la Alta Dirección. En distintas ocasiones, este personal no cuenta con la información necesaria, además carecen de liderazgo, el cual, es

³⁷ SCOTT, Cynthia D., Jaffe Dennis T. Como dirigir el Cambio en las Organizaciones. Ed. Iberoamérica México, 1993 p.p. 5- 100



Propuesta de Reingeniería de Procesos Administrativos para apoyar la Toma de Decisiones de la Alta Dirección, en el Sector de Pequeñas y Medianas Empresas.

importantísimo para hacer que se realice la transformación. En otras ocasiones se sienten asediados por los empleados molestos y retraídos, que se resisten al cambio y no responden a los nuevos métodos administrativos y por tanto se sienten abandonados y aislados con la nueva Administración.

Cuando los Directivos desean realizar un rediseño, los trabajadores y empleados son los últimos informados, su reacción es que se sienten atacados y traicionados. Generalmente los toma desprevenidos y no pueden creer que "su compañía sea capaz de hacerles tal cosa".

Su respuesta es la resistencia, enojo, frustración y confusión, lo cual hace que se genere un muro y les atemoriza la idea de correr riesgos, ser innovadores o probar cosas nuevas. Experimentan una pérdida de relaciones tradicionales, estructuras familiares y modalidades predecibles de avance en sus carreras.

Estas situaciones son parte de la transición entre una y otra etapa, del ciclo organizacional.

Cuando la Alta Dirección de una empresa PyME familiar está convencida de que necesita un cambio radical, generalmente se pone en manos de Asesores independientes los cuales, contarán con una objetividad y sinceridad que no es común entre los miembros de la familia y mucho menos de los empleados que generalmente solo reciben órdenes. En general estos Asesores cuentan con una larga trayectoria profesional, en esferas altamente competitivas y en sectores que requieren especialización. Adicionalmente no dependen económicamente de la empresa. Esta situación representa una gran ventaja comparativa contra los Directores familiares ó Ejecutivos de la misma empresa.

Es muy importante que la Alta Dirección cuide la comunicación entre los diferentes niveles jerárquicos, puesto que, el personal está esperando qué se le diga que hacer y de no ser



Propuesta de Reingeniería de Procesos Administrativos para apoyar la Toma de Decisiones de la Alta Dirección, en el Sector de Pequeñas y Medianas Empresas.

así, el resultado será, información deficiente y no habrá una estrategia para anunciar el cambio.

La idea de comunicar eficazmente el cambio es, que lo vean como una oportunidad de crear un mejor ambiente de productividad y crecimiento y hacer entender que los que conozcan como reaccionar al nuevo ambiente serán los triunfadores.

Los grandes cambios suelen ser como la muerte y renacimiento en una Organización, por eso es necesario hacer una modificación de cultura en la empresa, y exigir que las personas se olviden de “como eran las cosas” y enfrentar un periodo de duda e incertidumbre para obtener lo mejor de ese cambio.

Para obtener un buen resultado al realizar la Reingeniería de Procesos Administrativos y que una Organización pueda adaptarse a la nueva forma de trabajo, es necesario ayudar al personal a superar el cambio, se debe permitir a las personas asimilar las modificaciones, enseñarles las habilidades necesarias para aprender la nueva forma de aprender y superar las expectativas esperadas.

Es importante razonar, que si hay tantos avances tecnológicos que han hecho posibles muchos sueños del ser humano, ¿porque no avanzar de igual forma en nuestras actitudes y formas de pensar?.

La propuesta de este trabajo no es hallar defectos ó degradar a las empresas PyMEs mexicanas, sino hacer conciencia para desarrollar un cambio común y constructivo para mejorar el futuro de estas organizaciones antes de que sea demasiado tarde y desaparezcan.

Debe pensarse en un futuro prometedor, que tomando en cuenta la Planeación conjuntamente con la Reingeniería de Procesos Administrativos, contribuyan



Propuesta de Reingeniería de Procesos Administrativos para apoyar la Toma de Decisiones de la Alta Dirección, en el Sector de Pequeñas y Medianas Empresas.

indudablemente a que su vida no sea tan corta y puedan consolidarse y crecer hasta convertirse en una gran empresa.

Conclusiones.

El crecimiento de las Pequeñas y Medianas Empresas en México, llamadas PyMEs, ha sido muy acelerado y en contadas ocasiones se identifica como una Organización bien estructurada, con ciertas características y criterios para su clasificación, como se describe en los apartados 1.1 y 1.2, en donde también se define el ciclo de vida organizacional que toda empresa sigue desde que nace, se desarrolla y en algunas ocasiones fallece, así también, de como ha sido su permanencia en el Mercado, según estudios de la Comisión Intersecretarial de Política Industrial.

Generalmente estas empresas tienen un origen familiar, el cual, se caracteriza por que solo se preocupan por sobrevivir. Este tipo de empresas cuenta con características demasiado peculiares, que han sido dignas de estudio para diferentes autores como se menciona en el apartado 1.3. se han creado en el camino, sin procesos administrativos definidos, ni capacitación y mucho menos inversión que permita su crecimiento, por lo tanto, el resultado a la larga, afecta la calidad del producto y la productividad. Otro de los problemas a los que se enfrentan estas peculiares empresas, es el cambio generacional, que tarde ó temprano se dará.

Una característica favorable de estas PyMEs, es que son más flexibles para adaptarse a los cambios y por consecuencia pueden emprender procesos innovadores que darán resultados favorables.



Propuesta de Reingeniería de Procesos Administrativos para apoyar la Toma de Decisiones de la Alta Dirección, en el Sector de Pequeñas y Medianas Empresas.

Existe demasiada información alrededor de la creación de la empresa, de sus ventas, sus empleados, capacitación, financiamientos, etcétera, sin embargo, no se dice mucho de lo que está pasando en su interior, de sus procesos, de la información resultante, es por eso que el presente trabajo se enfoca al cambio dentro de una Organización, se propone analizar y realizar una Reingeniería en sus Procesos Administrativos como se menciona en la sección 1.5., el cual, siguiendo las etapas del ciclo de vida organizacional se presenta dentro de la etapa de formalización, la cual, tiene como objetivo implementar el uso de reglas, procedimientos y sistemas de control, con los que no cuentan hasta ahora, y que tendrá como efecto positivo, la reducción de errores y por tanto, la obtención de información segura y confiable.

En el apartado 1.6 se presentan los diferentes niveles gerenciales dentro de una Organización, así como, los pasos para la Toma de Decisiones. La falta de estructuración administrativa dentro de los procesos, da como resultado, el no contar con información verídica y comprobable para elaborar Pronósticos confiables que sirvan para la Toma de Decisiones de la Alta Dirección, que en muchas ocasiones se realiza con información errónea y por lo tanto no se obtiene la base necesaria para la realización de una planeación exitosa. Ésta información es el resultante de esa mala definición de procesos.

Por el tipo de organización de estas empresas, es importante que cualquier cambio se comunique a los diferentes niveles jerárquicos para evitar reacciones como enojo, frustración y confusión, por parte de los empleados y así, tener como resultado el logro de las expectativas esperadas con la Reingeniería propuesta como se aprecia en la sección 1.7.



Propuesta de Reingeniería de Procesos Administrativos para apoyar la Toma de Decisiones de la Alta Dirección, en el Sector de Pequeñas y Medianas Empresas.

En las Pequeñas y Medianas empresas familiares, se advierte claramente como cada proceso se ha limitado a “funcionar”, porque así es como iniciaron y nunca los definieron formalmente. Adicionalmente, la alta rotación de personal en este tipo de empresas hace que en cada cambio, el proceso original se vaya distorsionando, ó se limite a emitir información, que en diversas ocasiones es errónea y no considera si realmente sirve, a quien le sirve, si es suficiente, si se duplica ó si se está trabajando en vano. Es por este tipo de situaciones que el siguiente capítulo muestra la importancia de una precisa definición de cada proceso Administrativo y que en caso de que no sea funcional deba modificarse ó eliminarse definitivamente.



Propuesta de Reingeniería de Procesos Administrativos para apoyar la Toma de Decisiones de la Alta Dirección, en el Sector de Pequeñas y Medianas Empresas.

CAPÍTULO 2.

Análisis de Procesos críticos administrativos en la Toma de Decisiones.

En este capítulo, se identificará, con base a experiencias laborales y los diferentes tipos de Planeación, los problemas frecuentes en donde es necesario aplicar la Reingeniería de Procesos administrativos en el Sector de Pequeñas y Medianas empresas.

2.1. Los Procesos, parte importante de la Reingeniería.

Como se observó en el capítulo anterior, en las Pequeñas y Medianas empresas (PyMEs) generalmente no existen procesos estructurados y mucho menos diagramas que los identifiquen, tampoco hay documentación y todo se va resolviendo conforme se presentan los problemas, por lo que rara vez hacen un alto para definir procedimientos y planear el buen desarrollo de sus actividades.

La Reingeniería, enfatiza que el problema no es la Organización, sino la estructura de sus procesos, es por eso que la Reingeniería se aplica a los procesos y no las Organizaciones.

Un proceso debe tener un principio y un fin bien definidos.

*Desde la perspectiva de Reingeniería, un proceso deberá tener **cuatro funciones clave**:*³⁸

- 1. Puntos terminales.***
- 2. Transformaciones.***
- 3. Retroalimentación.***
- 4. Repetibilidad.***

³⁸ LOWENTHAL, op.cit. p. 96- 98



1. Puntos terminales.

Son los insumos (entrada) y rendimientos (salida). Los cuales son:

a) Insumos.

En el caso del proceso de Pedidos, el insumo es el Pedido y el resultado final, la entrega del mismo.

b) Rendimientos.

Son los servicios que genera el proceso.

c) Clientes.

Es la razón primordial de que el proceso y sus actividades se lleven acabo, cuyas necesidades válidas serán satisfechas por un proceso.

Las actividades que no poseen valor agregado para el cliente, son candidatas para ser eliminadas.

Los usuarios de los servicios que produce el proceso pueden ser:

- i. Internos departamento ó grupo*
- ii. Externos de la Organización*

Los clientes son los jueces finales de la calidad de los rendimientos del proceso.

El cliente primario es el consumidor más importante de cualquier servicio.

Además es la razón principal de ser del proceso y la frontera final del mismo.

d) Evento catalizador.

Se considera como un punto terminal independiente. Establece el límite inicial del proceso.



2. Transformaciones.

➤ **De Transacción.**

Supone la modificación de bienes intangibles, incluyen las transferencias electrónicas de dinero en los bancos. En estos casos el insumo primario es la información ó los datos. En forma típica, la informática, Planeación financiera y el control de la producción incorporan este tipo de transformaciones.

3. Retroalimentación.

Supone los canales de evaluación y comunicación por los que se modifican ó corrigen las actividades de transformación, para mantener los atributos deseados del rendimiento.

Puede ocurrir como información del rendimiento del proceso ó de puntos de control dentro del mismo.

La retroalimentación asegura que el proceso es eficaz, eficiente y alcanza el rendimiento deseado. La retroalimentación puede dividirse en 5 categorías:

a) Necesidades y expectativas del cliente.

Atributos del rendimiento del proceso.

b) Objetivos específicos del cliente.

Traducción de sus expectativas y necesidades en características específicas y cuantificables que pueden usarse para evaluar la calidad del bien ó servicio.

c) La voz del cliente.

Mecanismo de retroalimentación por el cual se mide la satisfacción del cliente ante el bien ó servicio.



Propuesta de Reingeniería de Procesos Administrativos para apoyar la Toma de Decisiones de la Alta Dirección, en el Sector de Pequeñas y Medianas Empresas.

d) Objetivos específicos del proceso.

Son las metas que debe lograr para satisfacer las necesidades y expectativas del cliente.

e) La voz del proceso.

Proporciona información antes que el cliente reciba el bien ó servicio.

Las primeras tres categorías suponen la información del rendimiento del proceso.

Las últimas dos involucran la información interna del proceso.

4. Repetibilidad.

Implica que un proceso puede ejecutarse con regularidad de la misma manera sin variaciones en el rendimiento. Algunos procesos son continuos, en tanto que otros operan en ciclos ó en forma intermitente. Ya sea continuo ó intermitente debe ser repetible.

*Adicionalmente existen **diez características** comunes para que un proceso esté completo.³⁹*

I. Titularidad definida con claridad.

El propietario del proceso, sea persona, ó equipo, es responsable del rendimiento, costo, calidad, y programa del mismo; debe llevar el proceso a los objetivos establecidos por la norma y tiene la autoridad para modificar el proceso con objeto de mantener los rendimientos deseados.

³⁹ LOWENTHAL, op.cit. p. 100



II. Límites.

Los límites son el principio y el fin de un proceso. Los procesos físicos y de ubicación tienen límites claramente definidos. El rendimiento final e insumos que requieren estos procesos son claros e inequívocos.

Los límites de un proceso bien dirigido están bien definidos y controlados.

III. Capacidad.

Es la tasa de rendimiento del proceso, generalmente se expresa en términos de diseño ó de capacidades teórica y real.

IV. Documentación.

Es un registro detallado del flujo de trabajo en procesos. Es posible registrarla con gran detalle, ó quizá se trate de una recopilación de datos diversos. La documentación proporciona un punto de referencia desde el cual es posible medir la repetibilidad de un proceso y proporciona un parámetro básico que permita medir cualquier cambio. Sirve como ayuda y referencia para el personal involucrado en el proceso.

V. Puntos de control.

Regulan la calidad del trabajo ó brindan retroalimentación.

VI. Eficacia.

Se evalúa mejor por medio de mediciones, internas y externas. Las mediciones externas de eficacia deben reflejar los requerimientos del cliente. Las mediciones internas deberán reflejar los requerimientos de clientes internos y externos. Las mediciones internas de eficacia deberán ir del límite externo al límite inicial del proceso.



VII. Eficiencia.

Es una medición del rendimiento contra los recursos que requiere el logro de tal rendimiento. Refleja la productividad de las operaciones internas y eficacia de los recursos que se emplean en el proceso. Una medición tradicional de eficiencia es la relación del rendimiento a la capacidad de un proceso. Es más fácil identificar la ineficiencia que la eficiencia. Algunas situaciones de ineficiencia se pueden detectar por:

- *Muchas inspecciones fuera de línea*
- *Actividades redundantes, innecesaria ó carentes de valor agregado*
- *Acciones correctivas, como retrabajo y conciliación*
- *Problemas de proveedores (por ejemplo, mala calidad ó retraso en las entregas)*
- *Costos excesivos en las actividades que agregan valor (ejemplo: Costos elevados de producción)*

VIII. Flexibilidad.

Se refiere a la capacidad del proceso a ajustarse a los cambios, ya sean tecnológicos ó de rendimiento.

Un proceso es flexible si es posible modificarlo para enfrentar los nuevos requerimientos sin variaciones importantes.

IX. Medidas.

Proporcionan una base estadística para controlar el flujo de trabajo y administrar la variación. Proporcionan una base para la retroalimentación. El truco consiste en escoger las características adecuadas a medir.



Propuesta de Reingeniería de Procesos Administrativos para apoyar la Toma de Decisiones de la Alta Dirección, en el Sector de Pequeñas y Medianas Empresas.

X. Acciones correctivas.

En un proceso bien diseñado y administrado, la retroalimentación interna de las mediciones en uno ó más puntos de control identifica la necesidad de la acción correctiva antes de producir artículos de calidad inferior.

La retroalimentación y la acción correctiva son el núcleo del control de procesos; sin ellos el proceso pierde repetibilidad, calidad y consistencia.

En contadas ocasiones las empresas PyMEs realizan documentación de procesos y cuando los tienen solo manejan 2 ó 3 de las características mencionadas, por lo que es necesario hacer un alto y definir cada uno de sus procesos, documentándolos detalladamente, incluyendo por lo menos 7 características de las aquí mencionadas.

Otra visión.

*Es posible clasificar el proceso por su ambiente de operación. Las dos categorías de los entornos de operación son de **Producción y de Servicios**.*

Los procesos de servicio son realizados por una amplia variedad de personas, capital y automatización, pero tienden a requerir una mayor intensidad de mano de obra que los de fabricación.



En la tabla siguiente, se presentan las diferencias de los cinco aspectos de los Procesos de producción y de servicio.⁴⁰

Diferencias de los cinco aspectos de los Procesos de producción y de servicio.

Características	Servicio	Producción
<i>Titularidad</i>	<i>Tiende a ser ambigua, ó bien existen muchos titulares</i>	<i>Por lo general está definida con mucha claridad</i>
<i>Límites</i>	<i>Por lo general no son claros, nebulosos</i>	<i>Definidos con claridad</i>
<i>Puntos de Control</i>	<i>Muchas veces inexistentes</i>	<i>Establecidos y definidos con claridad</i>
<i>Medición</i>	<i>Muchas veces inexistente, difícil de definir</i>	<i>Fácil de definir y dirigir</i>
<i>Acción correctiva</i>	<i>Por lo general, se hace en forma reactiva</i>	<i>Se realiza durante el proceso, y externa al mismo.</i>

La importancia de tener bien definidos cada uno de los procesos, es por la retroalimentación que se obtiene de cada uno de ellos, ya que, de eso dependerá que la Toma de Decisiones de la Alta Dirección sea lo más cercana a la realidad que vive la empresa.

La información debe ser clara y concisa y debe fluir por cada una de las áreas de la Organización en forma transparente y conociendo cada uno de los aspectos que la genero.

⁴⁰ LOWENTHAL, op. cit. p. 105



Propuesta de Reingeniería de Procesos Administrativos para apoyar la Toma de Decisiones de la Alta Dirección, en el Sector de Pequeñas y Medianas Empresas.

Para la Reingeniería, es importante deshacerse de todas aquellas personas que quieren ser dueños absolutos ó “expertos” de su proceso a fuerza de monopolizar la información, adquiriendo una importancia falsa y peligrosa para la Organización.

En las PyMEs mexicanas, es muy común este tipo de prácticas, ya que creen que el guardarse información (incluso hasta con los dueños la ocultan), los hace indispensables, pues tiene la falsa creencia de que así no los despedirán y podrán asegurar su trabajo.

*Dentro del nivel gerencial, donde se encuentra la Alta Dirección existen 4 procesos Gerenciales básicos, con base a la perspectiva tradicional de la administración:*⁴¹

1. Planeación

Que es cuando reflexiona sobre las ambiciones básicas y a largo plazo y las traduce en objetivos más específicos y a corto plazo, decide como conviene situarla o posicionarla dentro de su ambiente.

2. Organización.

Es cuando divide en unidades, llamadas divisiones o departamentos y subunidades llamadas secciones, las cuales tienen determinada responsabilidad y una jerarquía de relaciones, es decir, una estructura. Decide a quien se le asigna la responsabilidad de determinada tarea o actividad.

⁴¹ HAMPTON,. op. cit. p.p. 22- 33



Propuesta de Reingeniería de Procesos Administrativos para apoyar la Toma de Decisiones de la Alta Dirección, en el Sector de Pequeñas y Medianas Empresas.

3. Dirección.

Es cuando establecen los valores y estilo de su organización, también incluye el proceso interpersonal con sus subalternos, informándoles acerca de los diferentes problemas que se presentan sean técnicos, de coordinación o de motivación.

4. Control.

Consiste en vigilar basándose en los objetivos y normas obtenidos en la planeación. Cierra el ciclo de los procesos gerenciales pues relaciona el avance real o progreso que se previó en la Planeación. El resultado se da al emitir informes, comparaciones y evaluaciones del avance que constituye el fundamento para intervenir, hacer ajustes, replanear y aplicar medidas correctivas.

Sin embargo, el trabajo real del administrador generalmente se ve entorpecido por actividades no gerenciales que requieren mucho tiempo y que son molestas pero no menos importantes para la organización (negociación, funciones de representantes).

En las PyMEs es importante que todo administrador tenga la suficiente energía y talento para afrontarlas, puesto que en distintas ocasiones no las llevan a cabo por falta de interés o conocimientos.



2.2. La Planeación en la Reingeniería de Procesos.

La Planeación estratégica dentro de la Reingeniería de Procesos, consiste en la identificación de las oportunidades y peligros que pueden surgir a futuro en los diferentes procesos de la Organización, los cuales, combinados con los rediseños planteados darán una base para que en la Organización puedan tomar sus decisiones en el presente, explotando sus oportunidades actuales y evitando los peligros previstos.

Planear significa diseñar un futuro deseado e identificar las formas para lograrlo, en otras palabras significa pensar hoy en lo que se hará mañana, es un proceso que requiere dedicación.

Dentro de una Organización se deben establecer metas, definir objetivos y estrategias, desarrollando planes detallados, las cuales no siempre se instituyen en las PyMEs.

El término “Planeación estratégica” dentro de un negocio, se entiende como el proceso en el cual una empresa fundamenta sus acciones en los puntos más fuertes o débiles que le harán llegar al éxito ó fracaso dentro de su medio.

*Se tienen demasiados beneficios de la Planeación, como son:*⁴²

- Dentro de los beneficios, se tiene el hecho de pensar en el futuro, ya que, hace que la Organización se dirija en una sola dirección y se preocupe por lograr una misión y su visión, estableciendo metas en forma coherente y mejorando el desempeño organizacional.*
- Las Pequeñas y Medianas Empresas (PyMEs) por lo general se enfocan a corto (un año) y mediano (de tres a menos de cinco años) plazo, sin embargo, con la*

⁴² LOWENTHAL, op.cit. p.p. 69- 71



Propuesta de Reingeniería de Procesos Administrativos para apoyar la Toma de Decisiones de la Alta Dirección, en el Sector de Pequeñas y Medianas Empresas.

Planeación estratégica los planes son a largo plazo y por tanto las organizaciones PyMEs que la desarrollen superaran a sus competidores, que generalmente no planean y mucho menos a largo plazo.

- Otro beneficio es el trabajo en equipo que es necesario para conocer más la Organización con diferentes perspectivas. Dicho equipo debe incluir personal clave, miembros no planeadores y además la Alta Dirección, de esta manera si existe algún problema organizacional se puede identificar y coordinar para un buen fin.*
- El planear ayuda a reflexionar sobre todo en decisiones difíciles y enfatiza el aprendizaje colectivo de la Organización.*

La Planeación también tiene sus limitaciones, ya que, no puede hacer nada frente a un problema de vida ó muerte, y mucho menos ante una escasez de efectivo en una Organización.

- En ciertas ocasiones donde la empresa tiene alguna crisis, es importante reconsiderar qué es primordial, el atacar el problema presentado de inmediato ó invertir tiempo y energía en la planeación. Se ha demostrado que la Planeación ayuda a identificar esos problemas si están ocultos, pero es necesario tomar una decisión.*
- Otra limitante es verificar qué tan aceptada es la aplicación del plan, ya que, de ninguna manera se hará un esfuerzo de Reingeniería en un lugar donde no es bien aceptado.*



Propuesta de Reingeniería de Procesos Administrativos para apoyar la Toma de Decisiones de la Alta Dirección, en el Sector de Pequeñas y Medianas Empresas.

Una empresa debe tener la necesidad de Planear, puesto que existen grandes cambios que deben tomar en cuenta como son.⁴³

- *El medio en el que se desenvuelve.*
- *La inflación acelerada que vive el país.*
- *La competitividad de los mercados.*
- *La selectividad por parte del usuario final, motivada por la disminución en el poder adquisitivo.*
- *Una eficiente Toma de decisiones.*

Es por eso que los responsables de cada área, en el caso de las PyMEs los dueños (que representan a la Alta Dirección) y el Responsable del Proyecto de Reingeniería, deben de estar muy de cerca, siguiendo y apoyando los planes propuestos para poder alcanzar el resultado deseado, con el esfuerzo conjunto que llevará al éxito.

La Planeación es una herramienta poderosa, que debe saber usarse inteligentemente.

El éxito no ocurre por sí solo, pues aunque la Alta Dirección dirija todo el esfuerzo, ésta es simplemente un participante.

⁴³GÓMEZ. op. cit. , p.p. 5- 50



Para que el Proceso de la Planeación Estratégica tenga éxito, se debe responder a las cinco preguntas básicas.⁴⁴

- 1. ¿Dónde y como están ahora?*
- 2. ¿Cómo se ha llegado hasta ahí?*
- 3. ¿Hacia donde se puede ir?*
- 4. ¿Hacia donde se quiere ir?*
- 5. ¿Qué debe hacerse para lograrlo?*

Es aquí donde cabe mencionar, la definición formal de Reingeniería de los autores (Hammer y Champy) que la definen como:

“La revisión fundamental y el rediseño radical de diseños de procesos de Negocios para alcanzar mejoras espectaculares en medidas críticas y contemporáneas de rendimiento, tales como: costos, calidad, servicio y rapidez”

En esta definición existen cuatro palabras clave:

Fundamental.

Al comenzar con Reingeniería no se debe tener conceptos preconcebidos, se determina primero “QUE” debe hacerse y luego el “COMO”.

*El esfuerzo se centra en “**LO QUE DEBE SER**”*

Las preguntas básicas al inicio de un proyecto de Reingeniería, deben orientarse a responder el “porque” se hacen las cosas que se hacen, con esto se obliga a

⁴⁴GÓMEZ, op. cit. , p.p. 5- 50



examinar las reglas de la costumbre, que no han sido las más adecuadas ni convenientes.

Radical.

Rediseñar es “reinventar” la Organización, no con cambios mejorados superficiales, sino llegar a la raíz de los procesos.

Espectacular.

Una mejora, para considerarla importante, debe superar el beneficio del 90%, de no ser así, no es un caso para Reingeniería.

Se trata de “dinamitar” lo existente y cambiarlo por algo nuevo y mejor (al 100%).

Procesos.

Un proceso en la Organización es un conjunto de actividades que recibe uno ó varios insumos y crea un producto ó servicio de valor para el cliente.

En las PyMEs, es muy común encontrar que algunos dueños, no se orientan a los procesos, sino a tareas, personas, oficios, estructuras y materiales, es decir se concentran en labores individuales, perdiendo de vista el verdadero objetivo, que es el servicio al cliente.

2.3. Estrategia de la Planeación de la Reingeniería de Procesos.

La estrategia de la Planeación de la Reingeniería de Procesos debe enfocarse sobre áreas específicas, algunas de éstas son: Cuentas por Cobrar, Pedidos y Facturación, Inventarios de Producto terminado ó Procesos de fabricación.



Propuesta de Reingeniería de Procesos Administrativos para apoyar la Toma de Decisiones de la Alta Dirección, en el Sector de Pequeñas y Medianas Empresas.

La información que cada proceso genera afecta a otros como consecuencia y es necesario identificar el cruce de líneas funcionales entre procesos.

El resultado que genera cada uno de éstos procesos, es información que afecta directamente a los Pronósticos emitidos, los cuales, son de gran importancia para la Toma de Decisiones de la Alta Dirección.

Ésta Toma de Decisiones está basada en los Pronósticos emitidos con las necesidades de la Empresa y dará una estimación funcional de sus necesidades de fondos para los próximos años.

Los Pronósticos se convierten en Presupuesto sólo cuando la Alta Dirección los acepta como objetivo. A menudo el Pronóstico conduce a ajustes de los planes administrativos, de modo que el Presupuesto final difiere del Pronóstico Original.

Es por esta situación que cualquier esfuerzo de Reingeniería de Procesos afectará en distintos aspectos de la Organización.

Uno de los Pronósticos más importantes de una empresa es el Pronóstico de Ventas el cual, constituye la base para la cuantificación del Negocio.

Una información errónea ó al azar no puede ayudar a la Alta Dirección a predecir ni tomar decisiones.

Con base a lo anterior, las estrategias a seguir son tres:

- 1. Selección del Responsable del Proyecto y selección del equipo de Reingeniería de Procesos.*
- 2. Convocar a una reunión, con todo el equipo de Reingeniería, conjuntamente con la Alta Dirección.*
- 3. Definición de Procesos viables de Reingeniería.*



Propuesta de Reingeniería de Procesos Administrativos para apoyar la Toma de Decisiones de la Alta Dirección, en el Sector de Pequeñas y Medianas Empresas.

Primeramente se debe seleccionar un Responsable de Proyecto de Reingeniería, el cual, es de suma importancia, pues tiene la responsabilidad de guiar un equipo y ser el enlace entre el equipo de diseño y la Alta Dirección (caso específico PyMEs que generalmente son los mismos dueños).

El siguiente paso es convocar a una reunión, la cual, es el punto de partida donde se dará la visualización de cómo está la Organización en ese momento y el equipo de personas involucradas.

El equipo designado para trabajar con la Reingeniería de Procesos tiene una gran responsabilidad, ya que, será el encargado de inventar una nueva forma de trabajo, debe ser creativo durante todo el proceso, para que en el caso de las PyMEs se comience por abandonar lo familiar y buscar la estructura deseada.

La Reingeniería de Procesos generalmente atemoriza en una Organización y el equipo está obligado a hacer lo que sea necesario (eliminar personal no deseado, modificar conductas y actitudes, modificar forma de realizar sus actividades, realizar nuevas actividades) por el bien de la Organización, ya que no se busca tan solo corregir lo viejo, sino crear mejoras gigantescas. Es por esta situación, que el equipo de Reingeniería debe conocer cada uno de los objetivos reales que se persiguen con cada proceso.

Es recomendable, que cuando algún elemento del equipo de Reingeniería (asesores externos) no esté familiarizado con la Organización, dé un recorrido general por toda la empresa, para conocer a grandes rasgos el flujo de la información de cada proceso, no con la finalidad de ver a detalle, sino simplemente para crear una imagen de lo que se está buscando mejorar.



Propuesta de Reingeniería de Procesos Administrativos para apoyar la Toma de Decisiones de la Alta Dirección, en el Sector de Pequeñas y Medianas Empresas.

Cuando se decide realizar un cambio de esta magnitud, generalmente la Alta Dirección ya tiene identificadas algunas dificultades, es decir, que procesos son viables de Reingeniería. Ellos saben que existen problemas porque la información no es confiable y por tanto su Toma de Decisiones en muchas ocasiones se realiza en forma lenta, repetitiva y con errores, pero no saben en donde específicamente son generados.

Tomando en cuenta la información de permanencia en el mercado de las PyMEs, que indica que más del 87% tiene más de 5 años con la misma razón social ⁴⁵ se recomienda comenzar con un gran cambio por medio de la Reingeniería de Procesos en el momento, donde las empresas están creciendo y desarrollándose, pasando a la etapa de formalización del ciclo organizacional, que según el desarrollo de la empresa se dará a partir de los 5 años de permanencia en el mercado.

2.4. Procesos viables de Rediseñar

En una Organización los procesos corresponden a actividades naturales del negocio, pero, frecuentemente, las estructuras organizacionales los fragmentan.

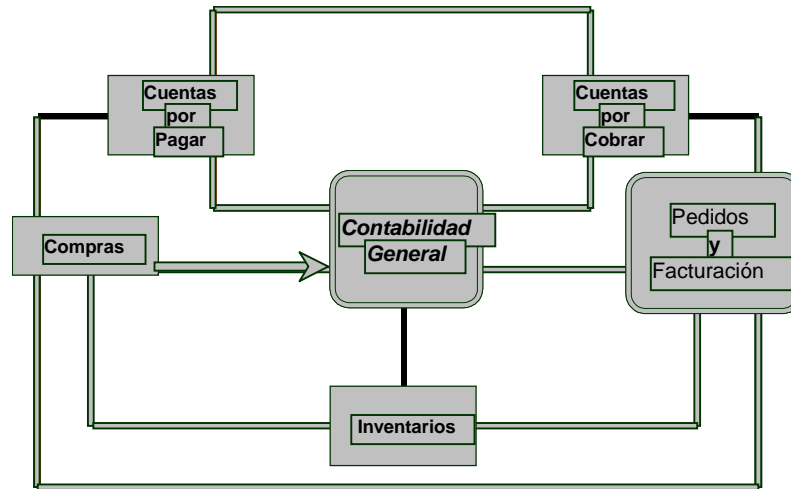
Generalmente en las PyMEs piensan en procesos individuales, y nunca como un gran proceso en que todos participan. Por lo tanto tienden a carecer de dirección y objetividad.

Pocas empresas son las que tienen más de 10 procesos principales, una PyME tiene aproximadamente 6 procesos principales.

⁴⁵ Comisión Intersecretarial de Política Industrial, Secretaría de Economía. Op. cit. p.6



Fig. 2 Los 6 Procesos principales de una PyME.



Elaboración propia.

El Proceso que se ejemplifica en este trabajo es el de Pedidos y Facturación, que da como resultado información para el Pronóstico de Ventas, que es la base de los presupuestos a futuro, de los que depende la Toma de Decisiones de la Alta Dirección de la empresa.

Existen tres criterios para escoger los procesos viables de rediseñar:⁴⁶

- I. *Disfunción* ¿Qué procesos están en mayores dificultades?

- II. *Importancia* ¿Cuales ejercen el mayor impacto en los clientes de la empresa?

- III. *Factibilidad* ¿Cuales de los procesos de la Organización son en este momento más susceptibles de una feliz reingeniería?

⁴⁶ HAMMER, Michael & Champy James "Reingeniería Olvide lo que usted sabe sobre como debe funcionar una empresa. ¡Casi todo está errado!" 1a ed. Ed.Norma Barcelona- México 1994 p. 125



I. Disfunción.

En algunas ocasiones, se encuentra que el responsable del proceso y el dueño de la Organización están complacidos con la forma de trabajo actual, suponiendo que es correcta, el problema de disfunción es cuando un proceso falla aquí y las complicaciones aparecen en otra parte. Existen pruebas de que un proceso no está funcionando, cuando los problemas aparecen en un lugar distinto de donde sería lógico esperarlos. Los datos indican que algo está fallando pero no puede indicarse con precisión cuál de los procesos es el que no está marchando bien.

Este criterio es muy notorio en la información que se entrega a la Alta Dirección, ya que, ellos generalmente trabajan sus Pronósticos con información concentrada de diferentes áreas y que cuando surgen errores es difícil identificar el área específica responsable del origen del error.

II. Importancia.

El impacto de un proceso para los clientes externos, es otro criterio que hay que considerar para decidir si se debe rediseñar ó no un proceso y por lo tanto definir en que orden.

Los clientes son una buena fuente de información para medir la importancia de diversos procesos (referente a tiempos de pedido, de entrega, costos, características del producto, etc.).

En el caso de las PyMEs el Cliente se percata de la desorganización que existe en la empresa y en algunas ocasiones aprovecha a su favor esta situación.

El trabajar bajo este criterio implica que debe realizarse muy de cerca de la fuente de información.



Propuesta de Reingeniería de Procesos Administrativos para apoyar la Toma de Decisiones de la Alta Dirección, en el Sector de Pequeñas y Medianas Empresas.

III. Factibilidad.

Implica considerar distintos factores para determinar la probabilidad de tener éxito ó no al aplicar la Reingeniería.

Cuando un proceso es muy grande, probablemente se piense que el beneficio es mayor, pero sus probabilidades de éxito son menores, ya que, intervienen distintas áreas y por tanto tendrá un alto costo, el cual, reduce la factibilidad y como resultado encontrará más obstáculos que aquel que necesite menor inversión.

Otros factores que se deben tener en cuenta son, primeramente el compromiso del responsable del proceso y otro el ánimo del equipo de Reingeniería.

Cualquier criterio que se utilice para decidir entre varias oportunidades de Reingeniería, deberá aplicarse con discreción.

Una vez identificados los procesos principales, es necesario dar prioridades de rediseño.

La información es la base primordial para obtener distintos Pronósticos y resultados, por lo que, si no es correcta la información, la Toma de Decisiones no es, ni será la óptima.

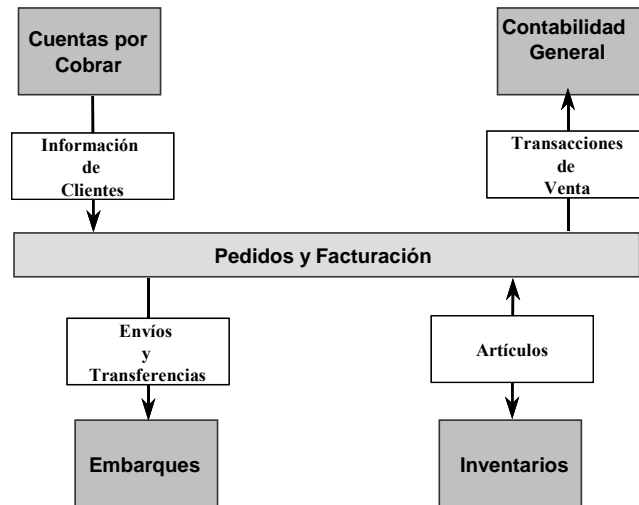
Un ejemplo donde se puede observar claramente cuando es necesaria una Reingeniería es en los informes que se obtienen de los Ingresos por Ventas, aparentemente son derivados de un proceso de Pedidos y Facturación muy sencillo, siempre y cuando, esté bien estructurado.



Propuesta de Reingeniería de Procesos Administrativos para apoyar la Toma de Decisiones de la Alta Dirección, en el Sector de Pequeñas y Medianas Empresas.

En la gráfica siguiente, se muestra el proceso estructurado de Pedidos y Facturación:

Fig. 3 Proceso estructurado de Pedidos y Facturación



Elaboración propia.

El punto importante que se demuestra en la gráfica, es que para poder obtener información correcta de las Ventas, debe tomarse en cuenta diversos factores:

- *Devoluciones de Producto.*
- *Inventarios de Producto terminado.*
- *Promociones en muestras de obsequio, obsequios por volumen.*
- *Descuentos (por volumen, por pronto pago, adicionales).*
- *Pagos extemporáneos.*

no solo la facturación de los productos. El resultado de todos estos factores y otros que sean requeridos, será la información correcta para un buen Pronóstico.



Propuesta de Reingeniería de Procesos Administrativos para apoyar la Toma de Decisiones de la Alta Dirección, en el Sector de Pequeñas y Medianas Empresas.

Si se va por más detalle, otra información necesaria y también muy importante serán los datos generales y clasificación de los clientes, por tipo, por venta, por zona, por región, condiciones de venta, etcétera, cada una de ellas es indispensable.

Todos estos datos son básicos para la generación de los distintos reportes que se emiten en las distintas áreas de la Organización.

Generalmente cuando no se tiene la experiencia, ni tampoco la visión modular de la Organización (verla como un todo) dan como resultado errores por omisión de información.

Toda información del cliente es básica y deben ser correctos, sin embargo, en la realidad no siempre es así.

La definición de cada proceso incluye la entrega de formas con todos los datos completos que debe facilitar cada área, cuando no es así, que es el caso de las PyMEs, por la falta de estructuración y procedimientos, se entregan incompletos y en algunas ocasiones ni siquiera se entregan.

El objetivo de cada proceso debe ser muy específico y debe estar bien definido, para que no se afecten las distintas áreas que dependen de esa información.

El área de Ventas se encarga de vender y siempre será su objetivo principal, sin embargo, es quien tiene el contacto directo con cada cliente y además es quien negocia las condiciones de venta y de pago, las cuales, se estipulan al momento en que se registra al cliente. Deben entregarse los documentos necesarios para su registro en Cuentas por Cobrar, pero la realidad es que en muchas ocasiones se entrega de manera informal y no se cuenta con formatos específicos.

El área de Cuentas por Cobrar es la responsable de dar de alta al cliente con toda la información necesaria para su identificación exacta, sin embargo, en numerosas ocasiones



Propuesta de Reingeniería de Procesos Administrativos para apoyar la Toma de Decisiones de la Alta Dirección, en el Sector de Pequeñas y Medianas Empresas.

faltan datos, los cuales, no permiten su exacta clasificación. Si esta información no se registra en su totalidad, es decir, que la información no está completa, el resultado es que, al momento de emitir reportes para la Alta Dirección, no se encuentra dentro de los parámetros definidos como clasificaciones del cliente y por tanto se pierden ó emiten en otro tipo de reportes, haciéndolos inexactos.

Aparentemente es un problema muy sencillo, puesto que se corrigen los datos del Cliente y ya, pero es aquí donde se ve claramente la falta de objetividad de cada proceso, adicionalmente la falta de compromiso de cada una de las áreas de mantener la información correcta.

El Agente de Ventas por la apuración de vender, no pide el llenado de formatos con la información completa del cliente y por lo tanto, el responsable de Cuentas por Cobrar no registra correctamente al cliente y crean una serie de problemas que consumen tiempo y actividades adicionales.

Si se tratara de un solo cliente, probablemente el problema sería menor, pero cuando se realiza esta misma situación con la mayoría de los clientes que se capturan diariamente, es necesario cuantificar el tiempo que se retrasa cada área por corregir problemas que desde un principio debieron de haberse evitado.

Otro proceso en conflicto, es cuando Cuentas por Cobrar recibe los pagos del cliente, generalmente es abonarlo a la cuenta del cliente el día que se realizó dicho pago, para eliminar las facturas que tiene pendientes de pago. Pero cuando ésta área no hace su trabajo correctamente, el cliente tiene una deuda que no es real, por lo que, si quiere comprar, como su monto excederá el límite de crédito que tiene autorizado (porque no se ha aplicado su pago) no se permitirá la venta. El Agente de Ventas tiene que hacer un



Propuesta de Reingeniería de Procesos Administrativos para apoyar la Toma de Decisiones de la Alta Dirección, en el Sector de Pequeñas y Medianas Empresas.

seguimiento de la cuenta, para verificar que está sucediendo. El resultado es que el cliente no tiene el buen servicio que se merece porque la información no es la correcta.

Nuevamente a simple vista aparenta ser un problema muy sencillo, puesto que se corrige y se aplica el pago y ya, pero la falta de compromiso del responsable del proceso de Cuentas por Cobrar hace que el problema consuma tiempo, actividades adicionales y además molestia del cliente.

Otra situación que se encuentra frecuentemente es cuando la competencia aparentemente le ofrece al cliente mayor descuento u otras condiciones de pago, como respuesta, el Agente de Ventas ofrece descuentos adicionales y diferentes condiciones de pago a los que se estipularon con anterioridad. Estas excepciones, tanto de venta como de pago, quedan fuera de lo acordado, afectando la utilidad prevista para la venta.

Estas negociaciones irregulares son más comunes en las PyMEs puesto que su falta de estructura permite ese tipo de anomalías, que en una empresa bien organizada, no se permiten, ya que, las reglas son acordadas con anterioridad evitando las excepciones.

Si se tiene pronosticada cierta utilidad, con estas situaciones anormales ya no es la misma.

Es en cada uno de estos procesos, donde se nota claramente la falta de estructura y donde es necesario aplicar la Reingeniería a cada proceso administrativo para rehacerlo y mejorar en un 100% la calidad y el tiempo de respuesta para cada cliente.

Con las situaciones expuestas anteriormente, se puede observar, como procesos tan simples, ocasionan distintas problemáticas por el simple hecho de no estar bien definidos (límites, compromisos, cruce de las líneas funcionales, etc.) se deben especificar detalladamente cada uno de los pasos requeridos.



Propuesta de Reingeniería de Procesos Administrativos para apoyar la Toma de Decisiones de la Alta Dirección, en el Sector de Pequeñas y Medianas Empresas.

Es tarea del equipo de Reingeniería identificar cuales son los procesos que realmente hay que rediseñar ya que, en muchas ocasiones los resultados de uno, son la consecuencia de otros.

Como se observa en la problemática planteada, no se trata simplemente de mejorar lo que se está haciendo, sino rehacer por completo cada uno de los procesos, para lograr lo que se busca en la Reingeniería:

“La revisión fundamental y el rediseño radical de diseños de procesos de Negocios para alcanzar mejoras espectaculares en medidas críticas y contemporáneas de rendimiento, tales como: costos, calidad, servicio y rapidez”⁴⁷

La Planeación de operaciones, en este tipo de procesos, es necesario tenerla en cuenta, debido a que se enfoca en las áreas de penetración crítica ó de corto plazo.

El propósito de la Planeación de operaciones consiste en aclarar la visión de la Organización y alinear la visión con los métodos en función de los cuales se logrará la visión.⁴⁸

Este tipo de Planeación ayudará a dar la estructura necesaria que será útil para vigilar y evaluar el avance hacia la nueva visión de la organización, también será útil para la definición de planes a corto plazo y organizar hacia debajo de la estructura organizacional (a nivel departamental).

El desarrollo de objetivos por operaciones, ayuda a alcanzar la visión y la misión de la Organización en acciones.

⁴⁷ HAMMER, Michael & Champy James "Reingeniería Olvide lo que usted sabe sobre como debe funcionar una empresa. ¡Casi todo está errado!" 1a ed. Ed.Norma Barcelona- México, 1994 p.p. 50

⁴⁸ LOWENTHAL, op.cit. p. 67



Propuesta de Reingeniería de Procesos Administrativos para apoyar la Toma de Decisiones de la Alta Dirección, en el Sector de Pequeñas y Medianas Empresas.

Algo interesante de este tipo de Planeación es que las metas se basan en resultados (generalmente de 12 meses), por lo que habrán de ser medibles y observables.

Otro de los factores importantes que se debe tener en cuenta para las PyMEs, es la limitación de recursos, los cuales deben analizarse para poder cumplir los objetivos.

2.5. Los Pronósticos Financieros en las Pequeñas y Medianas Empresas.

El Pronóstico se distingue del Presupuesto de la siguiente forma:

El Pronóstico es la estimación, la predicción, que puede ó no convertirse en un Presupuesto.

Como se mencionó anteriormente el Pronóstico se convierte en Presupuesto sólo cuando la Alta Dirección lo acepta como objetivo.

Ambas llevan al mismo punto, predecir lo que se espera en un futuro.⁴⁹

Cuando una empresa sabe cuantificar sus objetivos, le será más fácil medirlos.

La base del presupuesto es el Pronóstico de Ventas. Los inventarios, la producción y los costos generalmente marchan al ritmo de la actividad de Ventas.

Una información errónea ó al azar no puede ayudar a la Alta Dirección a predecir ni a tomar decisiones.

Las PyMEs son empresas que están en crecimiento y por tanto requieren de fondos adicionales para invertirlos en diferentes áreas, como son: Cuentas por Pagar, Inventarios ó Activos Fijos. Es necesario prever el tener problemas de flujo de efectivo.

⁴⁹GÓMEZ. op. cit. p. 129



Propuesta de Reingeniería de Procesos Administrativos para apoyar la Toma de Decisiones de la Alta Dirección, en el Sector de Pequeñas y Medianas Empresas.

En las empresas PyMEs, la Alta Dirección se puede valer de su experiencia y conocimientos para pronosticar las Ventas.

Cuando los pronósticos son realizados concientemente, dan como resultado presupuestos que impulsan la administración a la planeación, proporcionan expectativas definidas que son el mejor marco de referencia para juzgar el desempeño subsiguiente y promueven la comunicación y coordinación entre los diferentes segmentos del negocio.

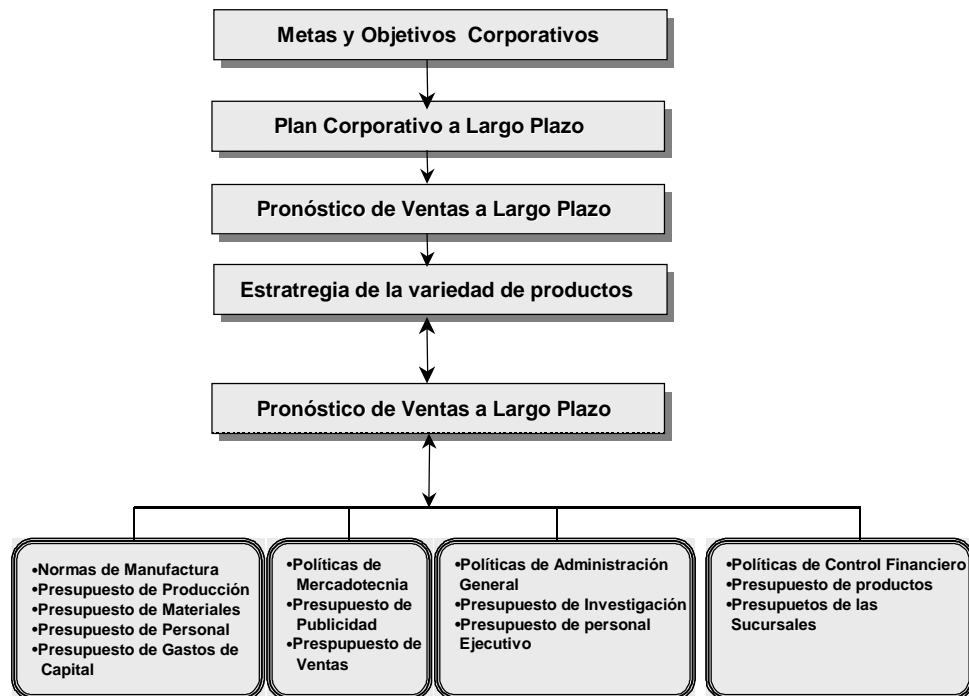
Un buen Pronóstico de Ventas es esencial para prever requerimientos Financieros, los cuales, serán la base en el periodo de planeación⁵⁰.

⁵⁰WESTON, J. Fred, BRIGHAM, Eugene. Finanzas en Administración. 7ª ed. Ed. Interamericana. México 1984. p.p. 214- 271.



La siguiente figura, muestra la relación que existe entre el Presupuesto y la Planeación:

Relación entre el Presupuesto y la Planeación⁵¹.



Como se puede observar en la figura, al desplazarse hacia abajo incluye al Pronóstico de Ventas a largo plazo.

Los Pronósticos y Planes a largo plazo (más de 5 años), son necesarios en todas las operaciones de la Empresa.

⁵¹ Idem. p. 259.



Propuesta de Reingeniería de Procesos Administrativos para apoyar la Toma de Decisiones de la Alta Dirección, en el Sector de Pequeñas y Medianas Empresas.

Los Pronósticos y los Presupuestos a corto plazo (un año), mediano plazo (tres), se formulan dentro de la estructura del largo plazo, ya que éstos proporcionan una base y de ellos depende la amplia variedad de normas que se indican en la parte inferior.

La importancia de contar con información correcta en el Pronóstico de Ventas es vital para la Empresa, puesto que, dependen de él:

➤ **Recursos Humanos:**

Para Planear sus actividades de Contratación y de adiestramientos de forma adecuada.

En las PyMEs, en algunas ocasiones trabajan con personal temporal, por lo que deben identificarse muy bien los periodos con mayor actividad en la Empresa.

➤ **Departamento de Producción:**

Debe asegurarse de la Capacidad Productiva disponible para satisfacer la demanda proyectada de los productos.

➤ **Departamento de Finanzas:**

Debe asegurarse de que existan fondos disponibles para satisfacer los requerimientos Financieros de la empresa.

El Pronóstico requiere la determinación de la cantidad y tipo de productos que se manufacturarán tanto en el presente como en años futuros, de acuerdo a los planes de Corto (menos de 1 año), mediano plazo (3 a menos de 5 años) y largo plazo (más de 5 años).

En el Pronóstico a Corto plazo deberá asegurarse que los fondos estarán disponibles y puedan satisfacer los requerimientos estacionales y demás necesidades del corto plazo.

Una empresa aún rentable y en crecimiento, puede tener un problema de flujo de efectivo.

Con lo que expuesto anteriormente, se constata que la información de una empresa es de importancia crucial en la Toma de Decisiones de la Alta Dirección.



Propuesta de Reingeniería de Procesos Administrativos para apoyar la Toma de Decisiones de la Alta Dirección, en el Sector de Pequeñas y Medianas Empresas.

Ejemplo:

Como se mencionó anteriormente la información adecuada y correcta es un gran reto, puesto que, cada uno de los pasos subsecuentes, siempre estarán con base a los datos obtenidos, sean o no relevantes.

En las PyMEs, abundan los inconvenientes de recopilación de información y control de calidad.

Los diferentes problemas de la correcta actualización de la información que se expusieron durante el capítulo, se mostrarán como ejemplo en algunos reportes que generalmente se emiten para la Toma de Decisiones de la Alta Dirección.

Fig. 4 Información Clientes:

Suc	Zona	Hum. Cliente	Nombre Cliente	Estatus	Tipo Cliente	% Descuento	Días Crédito	Hum. Agente	Nombre Agente
DF	2	00022-01	CLIENTE 22	A	CCD	5	15	A2	AGENTE 2
DF	3	00039-01	CLIENTE 39	A	CCD	5	15	A3	AGENTE 3
DF	1	00005-01	CLIENTE 5	A	CCD	5	30	A1	AGENTE 1
DF	3	00052-01	CLIENTE 52	A	CCE	10	15	A2	AGENTE 2
DF	1	00064-01	CLIENTE 64	A	CSD	0	15	A1	AGENTE 1
DF	2	00067-01	CLIENTE 67	A	CCD	5	15	A1	AGENTE 1
DF	1	00070-01	CLIENTE 70	A	CCE	10	15	A3	AGENTE 3
DF	3	00073-01	CLIENTE 73	A	CSD	0	30	A1	AGENTE 1
DF	2	00056-01	CLIENTE 56	B	CSD	0	30	A2	AGENTE 2
DF	2	00074-01	CLIENTE 74	B	CCE	10	15	A2	AGENTE 2
GDL	1	00041-01	CLIENTE 41	A	CSD	0	30	A3	AGENTE 3
GDL	3	00060-01	CLIENTE 60	A	CCE	10	30	A2	AGENTE 2
GDL	3	00063-01	CLIENTE 63	A	CSD	0	30	A2	AGENTE 2
GDL	1	00034-01	CLIENTE 34	B	CCD	5	30	A2	AGENTE 2
GDL	1	00053-01	CLIENTE 53	B	CCE	10	15	A1	AGENTE 1
MTY	2	00038-01	CLIENTE 38	A	CCE	10	30	A1	AGENTE 1
MTY	2	00050-01	CLIENTE 50	A	CSD	0	30	A2	AGENTE 2
MTY	3	00068-01	CLIENTE 68	A	CCE	10	30	A3	AGENTE 3
MTY	2	00072-01	CLIENTE 72	A	CCE	10	30	A3	AGENTE 3
MTY	3	00029-01	CLIENTE 29	B	CCD	5	30	A2	AGENTE 2

Elaboración propia.



Propuesta de Reingeniería de Procesos Administrativos para apoyar la Toma de Decisiones de la Alta Dirección, en el Sector de Pequeñas y Medianas Empresas.

Cada uno de estos datos sirve para clasificar de alguna forma a los Clientes:

- *Sucursal*
- *Estatus*
- *Zona*
- *Tipo de cliente por volumen de venta*
- *Agente de Ventas*

Ésta información es actualizada por el área de Cuentas por Cobrar, pero quien tiene el contacto directo con el Cliente es el área de Ventas, es ahí donde radica el problema cuando no existe un procedimiento que indique que todo cambio de información del cliente que se indique a Ventas tiene que enviarlo de inmediato a Cuentas por Cobrar para que actualice dichos datos, ya que, es el área que generalmente cuenta con todo el antecedente del cliente y emite los reportes que tienen la Información necesaria para la Toma de Decisiones de la Alta Dirección. En la siguiente tabla se muestra un ejemplo de la forma en que se concentra la información de un reporte de Facturación.



Propuesta de Reingeniería de Procesos Administrativos para apoyar la Toma de Decisiones de la Alta Dirección, en el Sector de Pequeñas y Medianas Empresas.

Fig. 5 Información de Facturación:

TOTAL FACTURACIÓN AL DÍA 10 DE MAYO DE 2008							
Documento	Hum.Cliente	Sucursal	Fecha Docto.	Fecha Vencimiento	Importe	Descuento	Total
FA- 00001	00038-01	MTY	01/05/2008	31/05/2008	2,000.00	200.00	1,800.00
FA- 00002	00050-01	MTY	01/05/2008	31/05/2008	4,000.00	0.00	4,000.00
FA- 00003	00068-01	MTY	01/05/2008	31/05/2008	7,000.00	700.00	6,300.00
FA- 00004	00072-01	MTY	01/05/2008	31/05/2008	6,000.00	600.00	5,400.00
FA- 00005	00039-01	DF	01/05/2008	16/05/2008	5,000.00	250.00	4,750.00
FA- 00006	00052-01	DF	01/05/2008	16/05/2008	7,000.00	700.00	6,300.00
FA- 00007	00064-01	DF	01/05/2008	16/05/2008	2,000.00	0.00	2,000.00
FA- 00008	00067-01	DF	03/05/2008	18/05/2008	6,000.00	300.00	5,700.00
FA- 00009	00067-01	DF	03/05/2008	18/05/2008	8,000.00	400.00	7,600.00
FA- 00010	00005-01	DF	03/05/2008	02/06/2008	5,000.00	250.00	4,750.00
FA- 00011	00022-01	DF	03/05/2008	18/05/2008	2,000.00	100.00	1,900.00
FA- 00012	00039-01	DF	03/05/2008	18/05/2008	4,000.00	200.00	3,800.00
FA- 00013	00052-01	DF	03/05/2008	18/05/2008	5,000.00	500.00	4,500.00
FA- 00014	00064-01	DF	04/05/2008	19/05/2008	8,000.00	0.00	8,000.00
FA- 00015	00067-01	DF	04/05/2008	19/05/2008	9,000.00	450.00	8,550.00
FA- 00016	00070-01	DF	04/05/2008	19/05/2008	2,000.00	200.00	1,800.00
FA- 00017	00073-01	DF	04/05/2008	03/06/2008	3,000.00	0.00	3,000.00
FA- 00018	00041-01	GDL	09/05/2008	08/06/2008	4,000.00	0.00	4,000.00
FA- 00019	00063-01	GDL	09/05/2008	08/06/2008	8,000.00	0.00	8,000.00
FA- 00020	00060-01	GDL	09/05/2008	08/06/2008	5,000.00	500.00	4,500.00
TOTAL FACTURACIÓN					102,000.00	5,350.00	96,650.00

Elaboración propia.

La información de facturación es actualizada por Cuentas por Cobrar, por lo que, si los datos son correctos, cuando se realice la facturación, la información del cliente se relaciona con la factura automáticamente. Pero ¿qué sucede si la información no está actualizada?

Un ejemplo que aparentemente no tiene gran importancia, es la Sucursal a la que pertenece el cliente. Si el cliente 67-01 pertenece a la Sucursal DF (Distrito Federal) y por error del Agente de Ventas indica que es de GDL (Guadalajara) y al darse cuenta solo modifica la información en sus papeles, sin avisar a Cuentas por Cobrar de ese cambio, da como resultado, reportes con información alterada de la siguiente forma:



Propuesta de Reingeniería de Procesos Administrativos para apoyar la Toma de Decisiones de la Alta Dirección, en el Sector de Pequeñas y Medianas Empresas.

Fig. 6 Reporte correcto de facturación por Sucursal que se emite a detalle.

FACTURACIÓN POR SUCURSAL AL DÍA AL 10 DE MAYO DE 2008							
Sucursal	Documento	Hum.Cliente	Fecha Docto.	Fecha Vencimiento	Importe	Descuento	Total
DF	FA- 00010	00005-01	03/05/2008	02/06/2008	5,000.00	250.00	4,750.00
DF	FA- 00011	00022-01	03/05/2008	18/05/2008	2,000.00	100.00	1,900.00
DF	FA- 00005	00039-01	01/05/2008	16/05/2008	5,000.00	250.00	4,750.00
DF	FA- 00012	00039-01	03/05/2008	18/05/2008	4,000.00	200.00	3,800.00
DF	FA- 00006	00052-01	01/05/2008	16/05/2008	7,000.00	700.00	6,300.00
DF	FA- 00013	00052-01	03/05/2008	18/05/2008	5,000.00	500.00	4,500.00
DF	FA- 00007	00064-01	01/05/2008	16/05/2008	2,000.00	0.00	2,000.00
DF	FA- 00014	00064-01	04/05/2008	19/05/2008	8,000.00	0.00	8,000.00
DF	FA- 00008	00067-01	03/05/2008	18/05/2008	6,000.00	300.00	5,700.00
DF	FA- 00009	00067-01	03/05/2008	18/05/2008	8,000.00	400.00	7,600.00
DF	FA- 00015	00067-01	04/05/2008	19/05/2008	9,000.00	450.00	8,550.00
DF	FA- 00016	00070-01	04/05/2008	19/05/2008	2,000.00	200.00	1,800.00
DF	FA- 00017	00073-01	04/05/2008	03/06/2008	3,000.00	0.00	3,000.00
DF	TOTALES				66,000.00	3,350.00	62,650.00
GDL	FA- 00018	00041-01	09/05/2008	08/06/2008	4,000.00	0.00	4,000.00
GDL	FA- 00020	00060-01	09/05/2008	08/06/2008	5,000.00	500.00	4,500.00
GDL	FA- 00019	00063-01	09/05/2008	08/06/2008	8,000.00	0.00	8,000.00
GDL	TOTALES				17,000.00	500.00	16,500.00
MTY	FA- 00001	00038-01	01/05/2008	31/05/2008	2,000.00	200.00	1,800.00
MTY	FA- 00002	00050-01	01/05/2008	31/05/2008	4,000.00	0.00	4,000.00
MTY	FA- 00003	00068-01	01/05/2008	31/05/2008	7,000.00	700.00	6,300.00
MTY	FA- 00004	00072-01	01/05/2008	31/05/2008	6,000.00	600.00	5,400.00
MTY	TOTALES				19,000.00	1,500.00	17,500.00

Fig. 7 Reporte incorrecto de facturación por Sucursal que se emite a detalle.

FACTURACIÓN POR SUCURSAL AL DÍA 10 DE MAYO DE 2008							
Sucursal	Documento	Hum.Cliente	Fecha Docto.	Fecha Vencimiento	Importe	Descuento	Total
DF	FA- 00010	00005-01	03/05/2008	02/06/2008	5,000.00	250.00	4,750.00
DF	FA- 00011	00022-01	03/05/2008	18/05/2008	2,000.00	100.00	1,900.00
DF	FA- 00005	00039-01	01/05/2008	16/05/2008	5,000.00	250.00	4,750.00
DF	FA- 00012	00039-01	03/05/2008	18/05/2008	4,000.00	200.00	3,800.00
DF	FA- 00006	00052-01	01/05/2008	16/05/2008	7,000.00	700.00	6,300.00
DF	FA- 00013	00052-01	03/05/2008	18/05/2008	5,000.00	500.00	4,500.00
DF	FA- 00007	00064-01	01/05/2008	16/05/2008	2,000.00	0.00	2,000.00
DF	FA- 00014	00064-01	04/05/2008	19/05/2008	8,000.00	0.00	8,000.00
DF	FA- 00016	00070-01	04/05/2008	19/05/2008	2,000.00	200.00	1,800.00
DF	FA- 00017	00073-01	04/05/2008	03/06/2008	3,000.00	0.00	3,000.00
DF	TOTALES				43,000.00	2,200.00	40,800.00
GDL	FA- 00018	00041-01	09/05/2008	08/06/2008	4,000.00	0.00	4,000.00
GDL	FA- 00020	00060-01	09/05/2008	08/06/2008	5,000.00	500.00	4,500.00
GDL	FA- 00019	00063-01	09/05/2008	08/06/2008	8,000.00	0.00	8,000.00
GDL	FA- 00008	00067-01	03/05/2008	18/05/2008	6,000.00	300.00	5,700.00
GDL	FA- 00009	00067-01	03/05/2008	18/05/2008	8,000.00	400.00	7,600.00
GDL	FA- 00015	00067-01	04/05/2008	19/05/2008	9,000.00	450.00	8,550.00
GDL	TOTALES				40,000.00	1,650.00	38,350.00
MTY	FA- 00001	00038-01	01/05/2008	31/05/2008	2,000.00	200.00	1,800.00
MTY	FA- 00002	00050-01	01/05/2008	31/05/2008	4,000.00	0.00	4,000.00
MTY	FA- 00003	00068-01	01/05/2008	31/05/2008	7,000.00	700.00	6,300.00
MTY	FA- 00004	00072-01	01/05/2008	31/05/2008	6,000.00	600.00	5,400.00
MTY	TOTALES				19,000.00	1,500.00	17,500.00

Fig. 6 y 7 Elaboración propia.



Propuesta de Reingeniería de Procesos Administrativos para apoyar la Toma de Decisiones de la Alta Dirección, en el Sector de Pequeñas y Medianas Empresas.

El error implica que los totales de las Sucursales se alteren. Generalmente estos reportes son entregados a la Alta Dirección para su Toma de Decisiones en forma concentrada, es decir, no con detalles sino solamente resultados totales, los cuales, son básicos para los Pronósticos.

La información que se entrega a la Dirección es de la siguiente forma:

Fig. 8 Información correcta:

TOTAL FACTURACION POR SUCURSAL. DIRECCIÓN. AL 10 DE MAYO DE 2008			
Sucursal	Importe	Descuento	Total
DF	66,000.00	3,350.00	62,650.00
GDL	17,000.00	500.00	16,500.00
MTY	19,000.00	1,500.00	17,500.00
TOTAL	102,000.00	5,350.00	96,650.00

Elaboración propia.

Fig. 9 Información incorrecta:

TOTAL FACTURACION POR SUCURSAL. DIRECCIÓN. AL 10 DE MAYO DE 2008			
Sucursal	Importe	Descuento	Total
DF	43,000.00	2,200.00	40,800.00
GDL	40,000.00	1,650.00	38,350.00
MTY	19,000.00	1,500.00	17,500.00
TOTAL	102,000.00	5,350.00	96,650.00

Elaboración propia.

Como puede observarse, el total final no tiene diferencia, sin embargo, si se desea tomar alguna acción por Sucursal, la información es errónea y por tanto no ayudará a la Toma de Decisiones.



Propuesta de Reingeniería de Procesos Administrativos para apoyar la Toma de Decisiones de la Alta Dirección, en el Sector de Pequeñas y Medianas Empresas.

La Alta Dirección, generalmente no se ocupa de los detalles, por lo que, cuando tienen recurrentemente este tipo de errores, lo único que saben es que algo anda mal, sin saber exactamente que es, es decir, que los Pronósticos de Ventas por Sucursal no son las correctas.

En este ejemplo solo se presento el error en 1 cliente que afecta directamente a las Sucursales y únicamente el ejemplo de 20 facturas, es un buen ejercicio imaginarse a futuro que sucederá si este error se da en una empresa real, que por muy pequeña que sea, no solo sea un cliente y su Sucursal, sino varios y además con errores en otros datos.

Como se mencionó con anterioridad, el cambio de Sucursal para este cliente, es muy simple, pero el error se seguirá dando mientras no se aplique una Reingeniería en los procesos administrativos tanto de Ventas, Cuentas por Cobrar y Facturación, en donde se realice un cambio estructurado y bien definido.

El resultado de una mala información no es tan simple y da origen a una serie de trabajos de corrección que llevan tiempo, dinero y esfuerzo.

El flujo de la información en una Empresa, debe ser claro para cada una de las áreas involucradas, y solo será así, cuando se aplique la Reingeniería de Procesos, utilizando las funciones clave y características presentadas en este trabajo

Conclusiones.

Como se mencionó en el capítulo I, las PyMEs en México, han tratado de sobrevivir con lo que construyeron desde su inicio, pero esto no dura mucho tiempo, ya que, tarde ó temprano los sobrepasa su desorganización.



Propuesta de Reingeniería de Procesos Administrativos para apoyar la Toma de Decisiones de la Alta Dirección, en el Sector de Pequeñas y Medianas Empresas.

En el capítulo II, se muestra la importancia de tener bien definidos los procesos de cada área como se presenta en el apartado 2.1 tomando en cuenta las funciones clave y características que deben existir para cada uno de ellos, ya que deben quedar especificados y que en caso de que no cumplan con su objetivo deberán ser modificados ó eliminados. Existen algunas diferencias entre procesos de productos y servicios, las cuales, también son definidas. Los directivos de una PyME, generalmente orientan sus procesos a través de tareas u oficios, es decir, tareas individuales y por lo tanto, pierden de vista los objetivos de conjunto.

Cada cambio debe hacerse teniendo en cuenta los diferentes criterios presentados en los apartados del capítulo.

Como se menciona en la sección 2.2, la Planeación Estratégica es una parte muy importante de la Reingeniería de procesos, ya que, una empresa fundamenta sus acciones identificando los puntos más fuertes o débiles que pueden surgir a futuro y que harán llegar al éxito o fracaso de un Organización. Por medio de la Planeación estratégica se planteará lo que se desea diseñar a futuro, definiendo estrategias con planes a largo plazo, delimitando por medio de las preguntas que se mencionan en el apartado hacia donde se desea llegar con los cambios radicales que se proponen, así también, se mencionan los beneficios a futuro, puesto que en este tipo de empresas, planean sus objetivos a corto o mediano plazo, y es necesario planear a largo plazo, romper el paradigma limitado, siempre recordando que ante problemas de vida o muerte, no se puede hacer nada.

En el apartado 2.3 se define como la Planeación de la Reingeniería de procesos, debe ser realizada para cada área en específico, es decir, deberán estar enfocadas a un mismo fin,



Propuesta de Reingeniería de Procesos Administrativos para apoyar la Toma de Decisiones de la Alta Dirección, en el Sector de Pequeñas y Medianas Empresas.

bajo un esquema de cruce de líneas funcionales, que den como resultado información real para la Toma de decisiones de la Alta Dirección.

El resultado de cada uno de estos procesos mal estructurados, es información errónea que desafortunadamente determina la información concentrada requerida para los Pronósticos de la Alta Dirección, los cuales constituyen la base para la cuantificación completa del Negocio.

La Reingeniería de Procesos para éstas PyMEs se recomiendan justo en el momento, donde están creciendo y desarrollándose, es decir, pasando la etapa de colectividad, aproximadamente dentro de los 5 años de permanencia en el mercado.

En el apartado 2.4 se analizan los diferentes criterios con los que se definirá cuales son los Procesos viables de rediseñar y porque, ya que, se debe enfocar hacia los más problemáticos e importantes dentro de cada empresa.

A través de un ejemplo, se observa, como procesos tan simples dan origen a problemas mayores, a los que se enfrenta la Alta Dirección cuando no existe información confiable, en donde adicionalmente se involucran a terceras personas que en muchos casos es el Cliente.

En el siguiente capítulo, se presenta un análisis de Fortalezas y debilidades de las PyMEs en México, el cual, servirá como base para proponer los cambios por medio de una Reingeniería de procesos administrativos, que de cómo resultado, procesos definidos y estructurados que darán como resultado información confiable y completa para la Toma de Decisiones de la Alta Dirección.



Propuesta de Reingeniería de Procesos Administrativos para apoyar la Toma de Decisiones de la Alta Dirección, en el Sector de Pequeñas y Medianas Empresas.

CAPÍTULO 3.

El valor agregado de la Reingeniería aplicada al Sector de Pequeñas y Medianas Empresas.

En este capítulo, se propondrán los procesos administrativos clave a verificar, para realizar el cambio óptimo con las mejoras esperadas.

3.1. Análisis FODA de las Pequeñas y Medianas empresas.

Un proceso administrativo que involucre la integración de todas las actividades necesarias para abastecer productos o servicios al mercado: desde la adquisición de materias primas fundamentales, hasta la entrega a los clientes o usuarios finales, y que parta de una Planeación estratégica a largo plazo, con los objetivos y políticas estratégicas, administrativas y operativas anuales de la Alta Dirección, que ha analizado y adoptado la mejor forma de operar, es sin duda, un proceso que va acorde con el uso de las herramientas administrativas existentes.

Sin embargo, se considera que dentro de la operación de una PyME, son distintos los agentes que provocan el mal funcionamiento, que en muchos casos puede no ser grave, pero puede mejorar.



A continuación se presenta el análisis FODA de las PyMEs.

FORTALEZAS

- *Las PyMEs se caracterizan por tener un alto grado de adaptabilidad ante cambios en su entorno, principalmente ante efectos nocivos en el ambiente macroeconómico.*
- *Actitud emprendedora de uno ó varios de sus fundadores.*
- *Trabajo Arduo.*
- *Experiencia de trabajo relevante anterior al inicio del propio negocio.*
- *Contacto de Negocios antes de emprender el propio.*
- *Disposición y capacidad para sufrir tensión (crisis económicas).*
- *Creatividad personal.*
- *Apoyo familiar.*

DEBILIDADES

- *Participación muy limitada en el comercio exterior.*
- *Acceso limitado a fuentes de financiamiento.*
- *Desvinculación a los sectores más dinámicos.*
- *Capacitación deficiente de sus Recursos Humanos.*
- *Falta de vinculación con el Sector Académico.*
- *No tienen una cultura de innovación de procesos y desarrollo tecnológico.*
- *Se estima que por falta de capacitación en etapas iniciales, del total de nuevas empresas establecidas en el país en forma anual, el 65 % desaparecen antes de 2 años de vida.*



Propuesta de Reingeniería de Procesos Administrativos para apoyar la Toma de Decisiones de la Alta Dirección, en el Sector de Pequeñas y Medianas Empresas.

- *Las PyMEs buscan fuentes alternas de financiamiento como son los Proveedores.*
- *Falta de experiencia administrativa.*
- *Falta de dinero/ capital.*
- *Mala ubicación.*
- *Falta de enfoque.*
- *Falta de controles internos.*
- *Falta de políticas de personal.*
- *Falta de planeación.*
- *Incapacidad para consultar.*
- *Mala actitud.*

OPORTUNIDADES

- *Estas empresas constituyen un sector estratégico para el desarrollo económico y social del país.*
- *A nivel internacional, las PyMEs tienen una amplia participación. En México representan más del 96 % del total de empresas.*
- *Existe una estrecha relación con clientes y proveedores.*
- *Habilidad para dar un buen servicio.*



AMENAZAS

- *Las PyMEs no se encuentran relacionadas a los procesos y cadenas de producción de los sectores que en los últimos 10 años han crecido más rápidamente y se han desempeñado de mejor manera en el comercio exterior.*
- *Incumplimiento de obligaciones impositivas y laborales.*
- *No cuentan con buenos sistemas de información.*
- *Mala selección de personal.*
- *Errores al establecer estrategias.*
- *Ausencia de planes alternativos.*
- *Problemas de comercialización.*
- *Ausencia de políticas de mejora continua.*
- *Altos niveles de desperdicios.*
- *Errores al resolver problemas y Tomar Decisiones.*
- *Excesiva centralización en la Toma de Decisiones.*
- *Mala administración del tiempo.*
- *Expectativas poco realistas.*
- *Sacar del negocio mucho dinero para gastos personales.*
- *Mala selección de socios.*
- *Dejarse absorber por las actividades agradables.*
- *No conocer los ciclos de vida de cada tipo de actividad.*
- *Nepotismo.*
- *Falta de financiamiento.*
- *Altas tasas de interés.*



Propuesta de Reingeniería de Procesos Administrativos para apoyar la Toma de Decisiones de la Alta Dirección, en el Sector de Pequeñas y Medianas Empresas.

- *Problemas para competir en el mercado.*
- *Problemas de demanda por sus productos.*
- *Rechazo de la banca.*
- *Incertidumbre sobre la situación económica.*
- *Problemas de reestructuración financiera y cartera vencida.*

Con este análisis es necesario que se reaccione ante las amenazas administrativas aquí presentadas, por medio de la Propuesta de Reingeniería de los procesos administrativos, presentada en este Trabajo.

La Alta Dirección es quien asume responsabilidades definitivas haciendo uso de su capacidad de dirigir estratégicamente su empresa con la finalidad de alcanzar ventajas competitivas de manera continua e integra los planes comerciales, los negocios, así como los productos nuevos y existentes con el apoyo de nuevos procesos administrativos para alcanzar un nivel de participación mayor de su personal, aprovechando las oportunidades y facilidades que darán como resultado.

Desafortunadamente la falta de cultura organizacional de las PyMEs va en aumento y no siempre con la correcta administración de una empresa.

La Reingeniería pugna por mantener al personal necesario y los procesos bien definidos.

Con base a todo el estudio realizado se propone:

- *Aplicación de la Reingeniería de Procesos Administrativos.*
- *Cambios en la cultura organizacional.*



3.2. Pasos a seguir en la Reingeniería de procesos administrativos⁵².

La Reingeniería será aplicada por un grupo de personas de alto nivel, incluyendo a la Alta Dirección, buscando todos aquellos problemas que afectan los procesos, tomando en cuenta los siguientes pasos:

1. Identificación de los procesos organizacionales críticos.

Este punto generalmente es propuesto por la Alta Dirección quien anteriormente a la llegada del Líder del Proyecto de Reingeniería (LPR) ya ha identificado los procesos críticos.

De acuerdo con el tamaño de la empresa, son aproximadamente de cinco a ocho, los macro- procesos, los que se desempeñan de manera repetida y que ayudan a cumplir la misión de la Organización y satisfacción de las necesidades del cliente.

2. Medición de los procesos críticos.

Después de encontrar los procesos, es necesario identificar de qué forma puede medirse el desempeño de cada proceso, ya sea con fuentes existentes de datos ó por nuevas formas de medición definidas.

3. Clasificación del desempeño del proceso.

Cada proceso debe evaluarse y clasificarse.

⁵² LOWENTHAL, op.cit. p. 91



4. Identificación de la oportunidad de Reingeniería del proceso ó procesos.

Después de identificar cada proceso, es crítico decidir cual de ellos en realidad supone una oportunidad de Reingeniería.

Varios son los factores que nos indican que NO son procesos sujetos a Reingeniería:

- *Cuando no hay compromiso del Responsable del proceso.*
- *Cuando el Cliente interno o externo no está bien identificado.*
- *Cuando existen dudas durante el proceso.*
- *Expectativas irracionales del tiempo.*
- *Resistencia al cambio.*

Si alguno de estos factores se presenta, el esfuerzo de Reingeniería estaría destinado al fracaso.

El Responsable del proceso debe estar comprometido con el nuevo proyecto, ya que él ayudará a definir las metas críticas para el éxito. También auxiliará en la definición de las limitantes, del cliente del proceso, el rendimiento y la forma de evaluar el desempeño actual.

Ya que están identificados los procesos, el LPR deberá definir si los beneficios exceden a los costos del cambio propuesto para Reingeniería.

En ocasiones, es recomendable aplicar el Método de la Reingeniería a un proceso pequeño y de bajo riesgo, puesto que representa una excelente experiencia de inicio para el equipo del proyecto.



5. Alcance del proyecto.

El LPR es quien establece el alcance del proyecto, identificando a los Responsables del proceso, creando la misión, las metas, las limitaciones, estructurando, escogiendo a los miembros del equipo y desarrollando un plan de trabajo para llevar acabo.

Para la misión y metas del proyecto deberá tener en cuenta: que nivel es el esperado de mejora, con qué recursos cuenta, cambios potenciales de otros procesos que pudieran estar afectando a este proceso, así como, los conflictos organizacionales.

El LPR será el responsable de escoger a los miembros selectos de Reingeniería, los cuales, serán parte del equipo de trabajo de este proyecto. Para seleccionar a los miembros indicados, deberá tener en cuenta la experiencia y el dominio del proceso de cada uno de ellos.

El LPR presentará en una reunión las reglas del proyecto, la misión y las metas del mismo. Asegurándose que todos se convenzan de lo anterior.

6. Diagramación del proceso.

Se realizará una hoja de Trabajo que servirá para agilizar el análisis del proceso.

Adicionalmente, se realizará un análisis de las limitantes de cada proceso, que indican brevemente cuales son los obstáculos que impiden que el proceso satisfaga al cliente y que no opere en forma eficaz y eficiente.



A continuación se presenta la hoja de trabajo.⁵³

Fig. 10 Hoja de trabajo del Proceso.

Proceso
Diagrama del Proceso
Cliente Son usuarios de los bienes ó servicios que genera el proceso. Es el más importante para el producto ó servicio específico. Es la principal razón de ser y el límite final del proceso.
Rendimientos del Proceso Son los bienes ó servicios que produce el proceso. Se debe enumerar cada uno.
Insumos del Proceso Son el equipo, materiales, métodos y entorno necesarios para reducir los bienes y servicios del proceso. Las personas son el recurso central que requieren los insumos y que actúan sobre ellos.
Evento catalizador Es el suceso que marca el principio del proceso. Es el límite inicial del proceso.
Necesidades y Expectativas del Cliente. Representa los atributos que exigen los clientes de los bienes y servicios.
Objetivos específicos de los Clientes. Son las necesidades y expectativas del cliente en atributos específicos y cuantificables que pueden usarse para evaluar la calidad del bien ó servicio.
Voz del Cliente. ¿Cuán bien satisface el proceso al cliente? ¿Cómo averiguar si se cumplen las necesidades y expectativas del cliente? ¿Las medidas que se utilizan, evalúan la voz del cliente?
Objetivos específicos del proceso Define los objetivos y metas que el proceso debe alcanzar para cumplir las expectativas de calidad de los clientes respecto al bien ó servicio. Son una traducción directa de los pensamientos específicos del cliente.
Voz del Proceso. Mecanismo de retroalimentación por el que se mide y examina la calidad del proceso contra los objetivos específicos del mismo. Ésta medición y exámen se realiza antes de que el bien ó servicio llegue al cliente. ¿Qué características críticas del proceso es posible mejorar par que los bienes y servicios cumplan ó excedan las necesidades y expectativas del cliente? ¿Qué objetivos (mejoras) serán necesarios establecer para que las características críticas cumplan ó excedan las necesidades y expectativas de los clientes? ¿Qué información adicional se requiere para definir estos objetivos? ¿Existe algún sistema para recolectar información sobre el desempeño del proceso? ¿Reflejan la voz de los clientes las medidas que se usan para evaluar la voz del proceso? ¿Cumple el proceso actualmente los objetivos establecidos para las características críticas del proceso?

Elaboración Propia

⁵³ LOWENTHAL, op.cit. p.p. 143- 150



También se realiza el análisis de los **factores culturales**.⁵⁴

➤ **Análisis de factores culturales.**

Estos factores Culturales, son los que más trabajo toma rehacer en una empresa PyMEs familiar, ya que en muchas ocasiones la falta de formación profesional y la ausencia de vocación directiva llevará al fracaso por no tener criterio empresarial, es decir, se confía en el ámbito familiar y no en el empresarial.

Se definen seis factores en los estudios de cultura y motivación de los empleados.

• **Factores óptimos:**

I. Autoridad.

Los empleados deben tener autoridad, pero también deberán tener límites, de tal forma que puedan tomar decisiones, pero no totales.

II. Variedad de tareas.

Va muy relacionado con la especialización.

Cada empleado deberá tener una variedad de tareas suficiente que promueva su interés, pero no tantas que lleve a la parálisis del empleado, pues acaba por confundirse y no hacer nada en absoluto.

Debe haber un límite para eliminar la inquietud y confusión.

⁵⁴ LOWENTHAL, op.cit. p.p. 148- 152



Propuesta de Reingeniería de Procesos Administrativos para apoyar la Toma de Decisiones de la Alta Dirección, en el Sector de Pequeñas y Medianas Empresas.

Retroalimentación y aprendizaje.

Debe ser suficiente, de tal forma que promueva el auto- control y el aprendizaje, el cual lo llevará a la oportunidad y cantidad de datos respecto al logro de metas que un empleado recibe de la dirección.

- **Factores máximos.**

III. Apoyo y respeto mutuo.

Son críticos para el éxito del proceso.

IV. La imagen global.

A los empleados les gusta y necesitan saber la forma en que contribuyen a la Organización. En muchas ocasiones no saben el impacto de sus acciones sobre los procesos y pierden el interés.

V. Trayectoria profesional.

Todos los empleados necesitan saber que oportunidades tiene de crecimiento, y que no se encuentran en un callejón sin salida. Un empleado retirado internamente realiza el trabajo estrictamente indispensable para no perder el empleo y carece de motivación y satisfacción por su trabajo y se convierte en un obstáculo para el éxito del proceso.

7. Diseño del proceso ideal.

Con todas las actividades anteriores, el equipo de trabajo de Reingeniería cuenta con la información necesaria para crear el proceso ideal.

Primeramente deberá decidir los criterios que demostrarán el éxito del cambio.



Propuesta de Reingeniería de Procesos Administrativos para apoyar la Toma de Decisiones de la Alta Dirección, en el Sector de Pequeñas y Medianas Empresas.

Lo único que tomará en cuenta será la hoja de trabajo de diagrama del proceso, para eliminar limitantes y proponer un mejor diseño del proceso ideal.

Posteriormente comparará y evaluará las diferencias entre el proceso actual y el ideal, cerrando brechas entre ambos procesos.

8. Hacer las pruebas piloto del nuevo proceso.

Por fin el equipo de proyecto está listo para aplicar los descubrimientos y mejoras.

Primeramente, será necesario establecer objetivos piloto y factores de éxito antes de hacer la presentación ante la Alta Dirección.

Es importante evaluar y medir dichos objetivos del proceso piloto.

Posteriormente se definirá la forma de realizar las mediciones que deberán presentar los cambios propuestos.

Toda esta información se presentará a la Alta Dirección y a Responsables de cada proceso para su aprobación.

9. Implantación del nuevo proceso.

Durante la presentación anterior, es importante asegurar que, tanto la Alta Dirección como los Responsables del proceso, comprenden, están de acuerdo y apoyan los descubrimientos de la prueba piloto.

Adicionalmente deben analizar que el lugar donde se llevo la prueba piloto es el correcto.

El cumplir con estas condiciones, indica que es el momento en el que el equipo de Reingeniería está preparado para realizar el plan de acción para la Implantación.



Propuesta de Reingeniería de Procesos Administrativos para apoyar la Toma de Decisiones de la Alta Dirección, en el Sector de Pequeñas y Medianas Empresas.

Por último, el resultado esperado con este gran cambio, es obtener información para Pronósticos confiables, dentro de los que se encuentra el de Ventas que se ha tomado como ejemplo y el cual, debe llevarse a cabo considerando los siguientes factores:

- 1. Volumen de Ventas ya alcanzado en el pasado.*
- 2. Condiciones económicas generales y de la industria.*
- 3. Relación de Ventas a índices económicos tales como por ejemplo:*
 - a. Personal.*
 - b. Empleo.*
 - c. Precios.*
 - d. Producción industrial.*
- 4. Utilidad relativa que dejan los productos.*
- 5. Estudios de Investigación de mercados.*
- 6. Políticas de Precios.*
- 7. Publicidad y Promociones.*
- 8. Calidad de vendedores.*
- 9. Competencia.*
- 10. Variaciones estacionales.*
- 11. Capacidad de Producción.*

Tendencias a largo plazo (más de 5 años) de las ventas de los distintos productos.

Para saber si un Pronóstico es adecuado o no, será necesario determinar el porcentaje de gastos sobre los ingresos, para obtener la rentabilidad del mismo.



Propuesta de Reingeniería de Procesos Administrativos para apoyar la Toma de Decisiones de la Alta Dirección, en el Sector de Pequeñas y Medianas Empresas.

Las PyMEs tiene que cuidar su mercado sin temer al cambio, al costo de la capacitación, a las certificaciones que sean necesarias, a combatir sus debilidades y reafirmar sus fortalezas y solo así lograrán crecer y no solo sobrevivir.

El resultado de la aplicación propuesta en este trabajo es el cambio radical en la estructura de la empresa, sea Pequeña ó Mediana, con procesos bien definidos y de calidad, con una estructura organizacional que como consecuencia emita información confiable para la Toma de Decisiones de la Alta Dirección.

Es importante mencionar que la Alta Dirección es quien trabaja con base a los resultados de cada uno de los procesos de la Organización. No importa si una empresa cuenta con 11 ó con 250 personas, siempre habrá un grupo, pequeño ó grande que será llamado la Alta Dirección, el cual tiene la decisión de corregir los errores relacionados con su trabajo, mejorando drásticamente la calidad del mismo.

La siguiente frase es con la que termina el autor Luis Gómez en su libro y refleja claramente lo que se pretende con este trabajo.⁵⁵

“puede arriesgarse a cruzar el río y perecer en el intento, o puede quedarse tranquilamente en la orilla a ver el paso de los triunfadores”.

⁵⁵GÓMEZ. Op. cit. p 130



Propuesta de Reingeniería de Procesos Administrativos para apoyar la Toma de Decisiones de la Alta Dirección, en el Sector de Pequeñas y Medianas Empresas.

3.3. Escenarios.

Con base a la información presentada anteriormente, se definirán los siguientes esquemas:

- 1. Esquema 2010.*
- 2. Esquema 2015.*
- 3. Esquema 2020.*
- 4. Esquema 2025.*

Los siguientes escenarios:

- Diez, la empresa Perfecta.*
- Mal contigo, peor sin ti.*
- Muerto antes de cambiar.*
- Cuando el destino nos alcance.*

Y las variables:

- Tendencia de las Pequeñas y Medianas empresas en México.*
- Organización de las Pequeñas y Medianas empresas en México.*



Propuesta de Reingeniería de Procesos Administrativos para apoyar la Toma de Decisiones de la Alta Dirección, en el Sector de Pequeñas y Medianas Empresas.

Tendencia de las Pequeñas y Medianas Empresas en México.

<p>Organización de las Pequeñas y Medianas Empresas en México</p>	<p>CUANDO EL DESTINO NOS ALCANCE.</p>	<p>+ Crecimiento. Oportunidades de Crédito.</p> <p>DIEZ, LA EMPRESA PERFECTA.</p>
	<p>- Dirección Comercial, Financiera y Técnica generalmente la asume una sola persona. Los motivos personales se anteponen a los intereses de la empresa. Aplican régimen de premios y castigos y no métodos objetivos de evaluación y de desempeño a su personal. Producción no Planificada. Procesos administrativos mal estructurados.</p> <p>MUERTO ANTES DE CAMBIAR.</p>	<p>+</p> <p>MAL CONTIGO, PEOR SIN TI.</p> <p>-</p>

1. Esquema 2010.

Diez, la empresa Perfecta.

La situación económica en México mejora de tal forma que las Pequeñas y Medianas empresas existentes se mantienen en buenas condiciones financieras, gracias a los apoyos económicos y créditos que está brindando el gobierno, con bajas tasas de interés que les permite obtener ganancias y pagar sus deudas.



Propuesta de Reingeniería de Procesos Administrativos para apoyar la Toma de Decisiones de la Alta Dirección, en el Sector de Pequeñas y Medianas Empresas.

El Gobierno se da cuenta de que la información que obtiene no es suficiente para poder apoyar a las PyMEs, por lo que, se comienza a enfocar en definir información específica, con indicadores que ayuden a dar un seguimiento del porque éstas empresas mueren tan pronto y no llegan a crecer.

Las PyMEs se desarrollan con limitaciones y la Alta Dirección toma conciencia de que son necesarios cambios radicales en su Organización para poder competir con las grandes empresas y deciden preparar a su personal hacia el gran cambio, el cual, ó modifican sus malos hábitos ó se van, incluyendo las capacidades de los directivos que hasta ahora son familiares, para que en caso de que no cubran el perfil del puesto se van, ya que, ahora no tomarán en cuenta favoritismos y su objetivo principal es hacer crecer la empresa rehaciendo sus procesos administrativos por medio de una Reingeniería, la cual, implicará el cambio de estructura organizacional y la creación de procesos administrativos bien estructurados, incluyendo la Planeación.

Esto hará a las Pequeñas y Medianas empresas, organizaciones sólidas que no podrán terminar con ellas ni devaluaciones, ni empresas grandes mal intencionadas.

Mal contigo, peor sin ti.

La situación económica en México es mala y por lo tanto las Pequeñas y Medianas empresas decaen por las pésimas condiciones financieras, los pocos apoyos económicos y créditos a los cuales no tienen alcance por las altas tasas de interés que no les permite pagar sus deudas y mucho menos obtener ganancias.

Los directivos de las Pequeñas y Medianas empresas toman conciencia de que son necesarios cambios en su Organización para poder competir con las grandes empresas



Propuesta de Reingeniería de Procesos Administrativos para apoyar la Toma de Decisiones de la Alta Dirección, en el Sector de Pequeñas y Medianas Empresas.

y deciden preparar a su personal. Las limitaciones crediticias y el poco flujo de efectivo no les permiten hacer los cambios radicales que son necesarios, sin embargo, comienzan por modificar los malos hábitos, incluyendo las de los directivos, que hasta ahora son familiares. Cambian su forma de evaluación y desempeño, ya que no toman en cuenta favoritismos y el objetivo principal es hacer crecer la empresa rehaciendo sus procesos administrativos por medio de una Reingeniería, la cual, implica el cambio de estructura organizacional y la creación de procesos administrativos bien estructurados, incluyendo una Planeación.

Estos pequeños cambios hacen que las Pequeñas y Medianas empresas, tengan la posibilidad de mejorar y poder competir con otras empresas, enfocándose en una mejor Administración, bien coordinada ya que en otros elementos como maquinaria, mano de obra ó mercado ya son superadas por sus grandes competidores.

Muerto antes de cambiar.

La situación económica en México sigue mal y más para las Pequeñas y Medianas empresas, que comienzan con problemas financieros y por lo tanto, decaen por las pésimas condiciones de sus deudas y los pocos apoyos económicos. El gobierno de México ofrece créditos a los cuales no tienen alcance por las altas tasas de interés.

Los directivos de las Pequeñas y Medianas empresas no quieren, ni pretenden cambiar su estructura organizacional y llevan el criterio de que “siempre se hizo así”, por lo que, no les interesa crear nuevos procesos administrativos y mucho menos modificar sus errores ocasionados por los directivos que son familiares y que no se han tomado tiempo para adquirir nuevos conocimientos en administración y de Reingeniería mucho menos.



Propuesta de Reingeniería de Procesos Administrativos para apoyar la Toma de Decisiones de la Alta Dirección, en el Sector de Pequeñas y Medianas Empresas.

La forma de evaluación y desempeño hacia su personal, sigue siendo por favoritismos y anteponen sus motivos personales a los de la empresa, por lo que, siguen trabajando sin planificar y con factores circunstanciales. Es imposible pensar en una Reingeniería con los malos hábitos de trabajo con los que cuentan y la pésima estructura organizacional que han generado. Esto lleva a la quiebra a las PYMES más endeudadas y las que quedan no pueden competir, ya que son superadas en todos los aspectos por las grandes empresas.

Cuando el destino nos alcance.

La situación económica en México mejora, pero sin cambios muy favorables para las Pequeñas y Medianas empresas, de tal forma, que tratan de mantenerse con las nuevas condiciones financieras, con los pocos apoyos económicos ofrecidos por el gobierno de México y créditos con bajas tasas de interés que les permite obtener un poco ganancias.

Los directivos de las Pequeñas y Medianas empresas al sentirse menos presionados por sus deudas, no les interesa modificar los problemas existentes en su Organización, mucho menos sus procesos administrativos y prefieren quedarse con el personal y estructura mediocre con los que cuentan.

Los directivos de las Pequeñas y Medianas empresas siguen pensando que “siempre se hizo así”, siguiendo con una mala estructura empresarial. La forma de evaluación y desempeño hacia su personal, es por favoritismos, anteponiendo sus motivos personales a los de la empresa. La pésima organización de estas empresas que no tienen un camino trazado se sigue manteniendo por factores circunstanciales.



2. Esquema 2015.

Diez, la empresa Perfecta.

Sigue la situación económica en México en buenas condiciones, de tal forma que las Pequeñas y Medianas empresas crecen y se mantienen en buenas condiciones financieras, algunas otras han librado el peligro de desaparecer.

Cuentan con mejores apoyos económicos y créditos por parte del gobierno, con bajas tasas de interés que les permite obtener más ganancias y pagar sus deudas. El Gobierno de México ha puesto interés en obtener estadísticas con la información necesaria para poder apoyar a las PyMEs, por lo que, su apoyo es más controlado y mejor, pues cuenta con información específica, que ayuda a dar un seguimiento del porque éstas empresas mueren tan pronto y no llegan a crecer.

Se dan los cambios promovidos por sus directivos que aunque son radicales son necesarios para su Organización. Compiten con las grandes empresas, han acabado con las malas costumbres de trabajo y cuentan con personal capacitado y con ganas de crecer dentro de la empresa, pues ya se les está dando nuevas oportunidades.

Los directivos que son familiares, decidieron modificar su forma de trabajo, así como su forma de evaluar a cada uno de sus empleados, no por favoritismos, además, ya piensan más en la empresa y no en sus necesidades propias.

Las Pequeñas y Medianas empresas, son organizaciones sólidas que no podrán eliminarlas tan fácilmente.



Propuesta de Reingeniería de Procesos Administrativos para apoyar la Toma de Decisiones de la Alta Dirección, en el Sector de Pequeñas y Medianas Empresas.

Mal contigo, peor sin ti.

El gobierno de México, ha intentado mejorar la forma de apoyar las Pequeñas y Medianas empresas, sin éxito, sus financiamientos siguen teniendo muy altas tasas de interés y la información es incongruente e irreal, por lo que, sus estadísticas no ayudan en nada a este sector.

Algunas PyMEs están cerrando por las pésimas condiciones financieras, los pocos apoyos económicos y créditos con altas tasas de interés que no les permite pagar sus deudas, además de no obtener ganancias.

Los directivos de las Pequeñas y Medianas empresas se dan cuenta de que los cambios radicales con los que comenzaron, no eran suficientes en su Organización, ya que no pueden competir con las grandes empresas. Es necesario terminar con los errores del pasado y hacer más sólida su empresa internamente.

Comienzan a trabajar con sus procesos administrativos por medio de una Reingeniería, pensando en que siempre habrá algo que mejorar, y que implica cambios en sus procesos administrativos, incluyendo siempre la Planeación.

Las Pequeñas y Medianas empresas, pueden seguir compitiendo con otras empresas, enfocándose en una mejor Administración, bien coordinada.

Muerto antes de cambiar.

La situación económica en México es mala, por lo que intentan crear nuevos incentivos para las Pequeñas y Medianas empresas existentes, las cuales, comienzan a decaer.

Las altas tasas de interés no les permiten pagar sus deudas y algunas ya quedaron en el camino y no vivieron para contarlo.



Propuesta de Reingeniería de Procesos Administrativos para apoyar la Toma de Decisiones de la Alta Dirección, en el Sector de Pequeñas y Medianas Empresas.

Los directivos de las Pequeñas y Medianas empresas, siguen con el mismo criterio, que en algún momento los hizo triunfar, sin realizar cambios y creen que van por el camino correcto, continúan sin preparar a su personal y por lo tanto, el resultado es la alta rotación de personal que comienza a hacerse más visible, pues la forma de evaluación y desempeño, sigue siendo por favoritismos y además sus objetivos personales son antes que los de la empresa, por lo que siguen trabajando con factores circunstanciales.

Esto lleva a la quiebra a las pocas PyMEs que quedaban, puesto que, son superadas por sus grandes competidores en todos los aspectos.

Cuando el destino nos alcance.

La situación económica en México está mejorando y las Pequeñas y Medianas empresas comienzan a crecer y se mantienen en buenas condiciones financieras, gracias a los apoyos económicos y créditos que está brindando el gobierno, con bajas tasas de interés que les permite obtener ganancias y pagar sus deudas. Además el gobierno por fin logra integrar su información y obtiene estadísticas con datos reales que orientan a las PyMEs a mejorar en diferentes aspectos que los estaba estancando en su crecimiento.

Los directivos de las Pequeñas y Medianas no cambian sus procesos administrativos y mucho menos a su personal que son familiares. Comienza a darse una nueva modalidad, el fraude, ya que se han dedicado a trabajar y no a administrar, por lo que no definen controles y el resultado es una mala estructura empresarial, con pésimos directivos y mala Administración.



Hay una gran rotación de personal, puesto que no cambian su forma de evaluación y desempeño, sigue siendo por favoritismos. Los motivos personales, son antepuestos a los de la Organización, no planean.

La empresa tiene una pésima organización, sin un camino trazado y como siempre dejándose llevar por factores circunstanciales.

3. Esquema 2020.

Diez, la empresa Perfecta.

La situación económica en México está mejor que nunca y las Pequeñas y Medianas empresas siguen creciendo y algunas han llegado crecer y a ser grandes. El gobierno sigue promoviendo los apoyos económicos con bajas tasas de interés que les permite obtener ganancias y terminar de pagar sus deudas, si es que aún tienen pendientes; cuenta con estadísticas reales, con toda la información necesaria, que ahora sí, sirve para apoyar a las PyMEs, en todos sus aspectos. Cuenta con datos específicos que ayudan a dar seguimiento a cada necesidad que aún existiera en estas empresas, ya no mueren tan pronto y están llegando a crecer como nunca lo habían hecho.

Dentro de la Organización de las PyMEs comienza a darse el nuevo factor que ayudará a crecer aún más a la empresa, los nuevos directivos, que se dan por el cambio generacional, directivos con nuevas ideas, con más interés de exportar y crecer la empresa en el ámbito internacional.

Tienen estudios especializados y por lo tanto comienzan a hacer cambios radicales, la nueva mentalidad de estos directivos es preparar a su personal por medio de cursos,



Propuesta de Reingeniería de Procesos Administrativos para apoyar la Toma de Decisiones de la Alta Dirección, en el Sector de Pequeñas y Medianas Empresas.

mejorando sus procesos administrativos y recordando que la Reingeniería no será fija sino continua.

Comienza a hacer más énfasis en la Planeación y a trabajar con métodos cuantitativos y confiables.

Las Pequeñas y Medianas empresas, se han vuelto organizaciones sólidas y están listas para enfrentarse a devaluaciones y a malas competencias de grandes empresas.

Mal contigo, peor sin ti.

La situación económica de México está peor que nunca y por lo tanto las Pequeñas y Medianas empresas que han logrado sobrevivir con los cambios administrativos realizados, comienzan a fracasar y cerrar por las pésimas condiciones financieras, los pocos apoyos económicos y créditos a los cuales ya no tienen derecho por las altas tasas de interés que no les permite seguir adelante pagando sus deudas y mucho menos obtener ganancias.

El cambio generacional, es decir los nuevos directivos están preparados, con nuevas ideas y más estudios, que ayudan a promover los cambios en su Organización tratando de salir adelante aún con los problemas presentados.

Tienen sus limitaciones crediticias y poco flujo de efectivo que no les permiten crecer, pero los cambios que habían iniciado los hace mantenerse, es necesario eliminar errores de proceso y personal no competente, para seguir desarrollándose y no solo sobreviviendo.



Propuesta de Reingeniería de Procesos Administrativos para apoyar la Toma de Decisiones de la Alta Dirección, en el Sector de Pequeñas y Medianas Empresas.

Muerto antes de cambiar.

La situación económica en México está peor que nunca, los incentivos para las PyMEs se acabaron y las pocas empresas que quedan siguen endeudándose, si es que pueden y cada vez es más lejano el terminar con su deuda adquirida anteriormente.

Aunado a los problemas financieros, se presenta el cambio generacional, el cual, en lugar de prepararse, intentan hacer carrera dentro de la empresa, sin estudios específicos que ayuden a la Organización, sin experiencia, intentan seguir sobreviviendo con todos procesos administrativos que se han llevado hasta ahora.

La rotación de personal sigue en aumento, su forma de evaluación es con más favoritismo y ahora son más los que anteponen sus motivos personales a los de la empresa, comienza la guerra de poder, porque ahora todos intentan ser los nuevos jefes.

Las pocas PyMEs que quedan se están quebrando, puesto que, la competencia es dura y las grandes empresas están absorbiendo los pocos clientes que tienen.

Cuando el destino nos alcance.

Las Pequeñas y Medianas empresas crecen porque la situación económica de México sigue mejorando y cuentan con apoyos económicos que convienen a estas organizaciones, ya que son orientadas a crecer.

Las bajas tasas de interés les permiten pagar sus deudas y obtener ganancias

El cambio generacional se presenta y viene acompañado de nuevos directivos con ideas retrógradas, conformándose con lo que sus antecesores han hecho de su empresa y no quieren modificar nada, continúan con el criterio mediocre de que “siempre se hizo así”.



Propuesta de Reingeniería de Procesos Administrativos para apoyar la Toma de Decisiones de la Alta Dirección, en el Sector de Pequeñas y Medianas Empresas.

La mala estructura organizacional ahora se concentra en más personas.

Algunos empleados mal intencionados y molestos con la Organización, deciden aprovechar esta situación de desorden, los pésimos procesos administrativos y la falta de experiencia de los nuevos directivos para hacer fraudes a la empresa.

La forma de evaluación y desempeño por parte de los directivos hacia su personal, sigue siendo por favoritismos y anteponiendo sus objetivos personales a los de la empresa, por lo que siguen trabajando sin planificar y con factores circunstanciales.

4. Esquema 2025.

Diez, la empresa Perfecta.

Las condiciones crediticias y de apoyos económicos por parte del Gobierno son mejores que nunca, ahora cuentan con financiamientos con los que se han logrado hacer cambios en la Organización de diferentes formas, han ayudado a que la empresa siga creciendo y ahora apoyando para exportar. Aún con los préstamos autorizados, se siguen obteniendo ganancias y pagando sus deudas.

El Gobierno con sus estadísticas reales y con la información al día correcta y específica, sirve para seguir apoyando a las PyMEs, en todos sus aspectos. Ayuda a dar el seguimiento a cada empresa para que siga creciendo y se dediquen a exportar como PyMEs de calidad mundial.

El cambio generacional, está ayudando enormemente a la empresa, puesto que, los nuevos directivos, tienen ideas fundamentadas en la experiencia y en conocimientos adquiridos antes de comenzar en la Organización.



Propuesta de Reingeniería de Procesos Administrativos para apoyar la Toma de Decisiones de la Alta Dirección, en el Sector de Pequeñas y Medianas Empresas.

Estas especialidades adquiridas los hacen realizar cambios radicales dentro de su Organización.

El personal que ya viene preparándose de diferente forma (especialidades, cursos, diplomados), con nuevos y mejores procesos administrativos.

La estructura organizacional se basa en la planeación y en métodos cuantitativos y confiables.

Las Pequeñas y Medianas empresas, son organizaciones sólidas y que están listas para competir a nivel mundial.

Mal contigo, peor sin ti.

Muchas de las Pequeñas y Medianas empresas no lograron sobrevivir, la situación económica en México es pésima y de un momento a otro se van a la quiebra. Sus deudas cada vez se incrementan más y en algunas ocasiones, lo que tienen no alcanza para pagarlas.

El cambio generacional se presenta con los nuevos directivos, están preparados, con ideas actualizadas y más especialidades, que ayudan a promover los cambios en su Organización, los cuales deben ser continuos y rápidos.

Tratan de competir con las grandes empresas y siguen preparando a su personal al cambio constante, sin embargo, las limitaciones crediticias y el poco flujo de efectivo no les permiten crecer.

Entienden la importancia de seguir eliminando errores de proceso y capacitando al personal no competente, para seguir creciendo y no solo sobreviviendo.

Eliminan al máximo los errores de proceso.



Propuesta de Reingeniería de Procesos Administrativos para apoyar la Toma de Decisiones de la Alta Dirección, en el Sector de Pequeñas y Medianas Empresas.

Muerto antes de cambiar.

Con la situación económica de México cada vez más mala, las pocas empresas que han sobrevivido están más endeudas y por tanto las ganancias son nulas.

Son los problemas financieros existentes y los nuevos directivos sin experiencia, intentan seguir sobreviviendo. Los procesos administrativos siguen con los mismos problemas de siempre y a los nuevos directivos no les interesa adquirir más conocimientos, ni modificar su forma de trabajar.

El poco personal que ha continuado en la empresa, está descontento, se nota el favoritismo y los nuevos directivos siguen utilizando la Organización para motivos personales.

Cuando el destino nos alcance.

Las Pequeñas y Medianas empresas han mejorado y la situación económica de México sigue ayudando a que crezcan y ahora cuentan con apoyos económicos convenientes en muchos aspectos.

Las bajas tasas de interés les han permitido pagar sus deudas.

El cambio generacional con sus nuevos directivos, están con la creencia de que no deben modificar nada y que seguirán sobreviviendo con la mala estructura organizacional que está terminando con las empresas, otras se mantienen por factores circunstanciales, sin embargo, no tardan en morir por la pésima estructura organizacional con la que vienen trabajando.



Conclusiones.

En este capítulo, se presenta con base a las experiencias personales en este tipo de empresas, un panorama general de las fortalezas, debilidades, oportunidades y amenazas de las PyMEs en México, el cual, sirve de plataforma para definir objetivos a futuro de lo que se desea cambiar, ya que, de no ser así, sucumbirán en el camino.

En el primer apartado, se menciona desde un punto de vista analítico y cualitativo, el porqué de esta propuesta, el cambio radical dentro de estas organizaciones, el cual, hará reflexionar, que es necesario modificar la mayoría de los procesos internos de la Organización.

En la siguiente sección, se dan los pasos a seguir para aplicar una Reingeniería de procesos administrativos, sin embargo, cada Empresa es especial y única, por lo que, esto no es una receta de cocina, ya que, deberá identificar y analizar dentro de todo el universo de su organización, qué procesos son viables de rediseñar y por medio de la Planeación hacia donde desea llegar en un futuro no muy lejano, para tener como resultado, información veraz y confiable para sus Pronósticos de toda índole y como resultado, que la Toma de Decisiones de la Alta Dirección sea lo más cercana a la realidad.

En el apartado 3.3 se presentan los diferentes escenarios, aplicando los criterios definidos en el Seminario efectuado. Es interesante observar el entorno panorámico de este tipo de empresas, ya que se cometen errores comunes que están descritos en diferentes libros y en donde se ha demostrado que llevan al fracaso a toda organización mal estructurada por lo que, es necesario cambiar, sin embargo, no todas lo hacen.

Dentro de los escenarios desarrollados, desafortunadamente el que actualmente define el entorno de estas organizaciones PyMEs mexicanas es el de “Muerto antes de cambiar”, ya



Propuesta de Reingeniería de Procesos Administrativos para apoyar la Toma de Decisiones de la Alta Dirección, en el Sector de Pequeñas y Medianas Empresas.

que confían en que han crecido con todo y sus errores y que a pesar de todos los problemas existentes en su empresa y en el país, han subsistido, sin embargo la tendencia es al escenario “Mal contigo, peor sin ti”, puesto que la situación económica del país es mala, sin embargo, el Gobierno de México aparentemente se preocupa por generar más información que sirva para estadísticas las cuales ayuden a tratar de enmarcar los problemas que afligen a estas empresas, no se niega que falta mucho por hacer, pero por algo se empieza, existe una luz en el camino y es el de optimizar cada Empresa, sus procesos por medio de una Reingeniería y por lo tanto enseñarse a ahorrar tiempo, dinero y así también mejorar la calidad de sus servicios en todos los aspectos, internos y externos.

Las Pequeñas y Medianas empresas mexicanas, son la base de la economía y es necesario esforzarse por mejorar cada día de una u otra forma, tomando en cuenta que no siempre se debe tener un mal fin.



Propuesta de Reingeniería de Procesos Administrativos para apoyar la Toma de Decisiones de la Alta Dirección, en el Sector de Pequeñas y Medianas Empresas.

Conclusiones Finales.

La propuesta de Reingeniería de Procesos Administrativos para apoyar la Toma de Decisiones de la Alta Dirección, en el Sector de Pequeñas y Medianas Empresas, es el resultado de una serie de experiencias que se presentan como factor común en este tipo de empresas, por lo que las hace quedarse en el camino.

El crecimiento de ellas es y seguirá siendo muy acelerado, se crean sin bases sólidas y mucho menos planeadas, con factores circunstanciales. Se desarrollan con una serie de limitaciones administrativas que no son evidentes en un principio y que sin embargo, tarde ó temprano los alcanza esa desorganización, afectándoles negativamente tanto en la productividad como en la calidad de sus productos y servicios.

En el capítulo I, se da un entorno teórico de las características y el ciclo de vida organizacional que este tipo de empresas sigue desde que nace, se desarrolla y fallece, así también, sus problemas, sus bondades y se enfoca a las particularidades de la empresa de familia, ya que en México, de cada tres PyMEs, dos son familiares.

El resultado de la falta de estructura administrativa es el no contar con información confiable que es la base primordial para los Pronósticos y Toma de Decisiones de la Alta dirección, la cual, al no contar con información real se hace lenta y errónea.

Siguiendo lo expuesto en el ciclo de vida organizacional, es en la etapa de formalización, donde se propone realizar este gran cambio que tiene como objetivo implementar el uso de reglas, procedimientos y sistemas de control, con los que no cuentan hasta ahora.

El cambio radical por medio de una Reingeniería de Procesos Administrativos que aquí se propone, es en el interior de las empresas, puesto que hay demasiada información fundamentada sobre la creación de la empresa, de cómo incrementar sus ventas, del tipo de



Propuesta de Reingeniería de Procesos Administrativos para apoyar la Toma de Decisiones de la Alta Dirección, en el Sector de Pequeñas y Medianas Empresas.

empleados, de su capacitación, del financiamiento, del tipo de empresario, pero, no de lo que hay en su interior, de la base diaria de su desarrollo, sus procesos, que son los que hacen fluir la información con la que se trabaja diariamente y la cual da como resultado información muy importante para la Toma de Decisiones de la Alta Dirección.

El capítulo II, se enfoca al cambio dentro de la Organización, mostrando como analizar sus procesos, como definirlos, cuales son sus características, que criterios tomar para saber si es ó no viable de rediseñar, en qué consiste la planeación de la Reingeniería de Procesos y el porque de la importancia de la información real para los Pronósticos, teniendo como efecto positivo la reducción de errores y por tanto la obtención de información segura que servirá para emitir los Pronósticos y que la Toma de Decisiones de la Alta Dirección sea óptima, no importando si se habla de una empresa con 11 empleados ó con 250, ya que, cada PyME es única y por lo tanto sus procesos también. Por medio de un ejemplo se muestra lo importante que es obtener información confiable.

En el capítulo III, se presenta el análisis de FODA (Fortalezas, Debilidades, Oportunidades y Amenazas) de las empresas PyMEs en México, que serán la base para realizar una Reingeniería de Procesos Administrativos.

Se presentan cuatro escenarios “Diez, la empresa Perfecta”, “Mal contigo, peor sin ti”, “Muerto antes de cambiar”, “Cuando el destino nos alcance”, con los esquemas 2010, 2015, 2020 y 2025, tomando en cuenta la tendencia de las PyMEs en México y su Organización.

El escenario que define la situación de la PyME mexicana actual es el de “Muerto antes de cambiar”, puesto que han crecido y sobrevivido a pesar de sus errores y de todos los problemas existentes en su empresa y en el país, sin embargo, la tendencia es al escenario “Mal contigo, pero sin ti”, puesto que la situación económica del país es mala, pero ellos



Propuesta de Reingeniería de Procesos Administrativos para apoyar la Toma de Decisiones de la Alta Dirección, en el Sector de Pequeñas y Medianas Empresas.

como empresa pueden mejorar radicalmente sus errores de Proceso por medio de una Reingeniería y por lo tanto enseñarse a ahorrar tiempo y dinero, aunado a mejorar la calidad de sus servicios en todos los aspectos, internos y externos.

En el mes de Marzo de 2009, el Presidente de la República mexicana Felipe Calderón, presentó un nuevo programa llamado “México emprende”, el cual, brinda consultoría y asesoría empresarial en servicios financieros, capacitación empresarial y vinculación a programas públicos y privados de las PyMEs. Este programa cuenta con 500 asesores expertos que en el caso de los servicios financieros, le ayudarán al empresario de una PyME a obtener un crédito (dentro de los próximos 4 años, se tiene contemplado financiar \$250,000 (mdp)) y por medio de un diagnóstico determinar sus necesidades reales, que pueden o no ser económicas sino administrativas, para lo cual se les brindará capacitación empresarial, así también, harán de su conocimiento los programas de desarrollo de la iniciativa pública y privada.

Este tipo de programas en la realidad no toman en cuenta la crisis tan fuerte por la que están pasando estas PyMEs. Estos empresarios generalmente ya están muy endeudados y en algunas ocasiones hasta en el buró de crédito se encuentran. Los requisitos para obtener el crédito depende de la institución bancaria a quien se le vaya a solicitar, porque los préstamos se realizan a través de Bancos, no con el gobierno y por tanto, ni siquiera tendrán acceso a dicho préstamo. Su urgencia de capacitación es inmediata y con los pocos recursos con los que se cuentan, ¿quien de ellos querrá invertir a corto plazo? en realidad muy pocos.



Propuesta de Reingeniería de Procesos Administrativos para apoyar la Toma de Decisiones de la Alta Dirección, en el Sector de Pequeñas y Medianas Empresas.

Definitivamente la mediocre cultura empresarial con la que se cuenta en el país no les hará ver sus necesidades del cambio a corto plazo y mucho menos acceder a programas públicos o privados.

Finalmente, es muy importante que el Gobierno de México realice sus programas con verdadero interés de mejorar a estas PyMEs, ya que, no cuentan con estadísticas reales del total de las empresas, de sus necesidades, de los problemas por los que quiebran, del tiempo que duran en el mercado y cual fue la causa. Es curioso que genera Subsecretarías que supuestamente ayudarán a las PyMEs, pero ni siquiera saben a quien van a ayudar y mucho menos de que forma lo harán. Ojala que en un futuro no muy lejano se concentre esa información pensando en ayudarles realmente, ya que, es necesaria para dirigirlos a programas efectivos y bien orientados a hacer crecer a estas Pequeñas y Medianas Empresas que son una fuente económica muy significativa para el país.

La propuesta de este trabajo no es dar un camino de cómo hacer el cambio radical, ya que, cada empresa es única y habrá diferentes caminos, pero solamente uno será el que dé las bases sólidas para realizar las modificaciones necesarias para el mejor aprovechamiento de su Organización.

La Reingeniería es una herramienta poderosa, pero debe aplicarse inteligentemente.

Es importante no temer al cambio.



Propuesta de Reingeniería de Procesos Administrativos para apoyar la Toma de Decisiones de la Alta Dirección, en el Sector de Pequeñas y Medianas Empresas.

BIBLIOGRAFÍA.

ACKOFF, Russel L.

Planificación de la Empresa del Futuro.

Ed. Limusa

México, 1999 p.p. 357

COLUNGA, Dávila Carlos

Modelos Administrativos. Ventajas y Limitaciones de las técnicas y los sistemas administrativos más importantes del mundo.

Ed. Panorama

México 1995, p.p. 56

DAFT, Richard L.

Teoría y diseño organizacional.

8ª ed Ed. International Thomson

Australia- México 2005, p.p. 624

GÓMEZ, Hernández Luis.

La Rebelión Estratégica de las PyMEs.

Ed. Panorama

México, 2007 p.p. 131



Propuesta de Reingeniería de Procesos Administrativos para apoyar la Toma de Decisiones de la Alta Dirección, en el Sector de Pequeñas y Medianas Empresas.

HAMMER, Michael & Champy James

Reingeniería Olvide lo que usted sabe sobre

como debe funcionar una empresa. ¡Casi todo está errado!

Ed. Norma

México- Barcelona 1994 p.p.226

HAMPTON, David R.

Administración.

2a ed. Ed. Mc. Graw Hill/ Interamericana

México, 1989 p.p.791

IRIGOYEN, Horacio A. / Puebla A. Francisco

PYMES Su economía y Organización.

Ed. Macchi

Buenos Aires Argentina, 1997 p.p. 159

LOWENTHAL, Jeffrey N.

Reingeniería de la Organización.

Ed. Panorama

México, 1995 p.p. 191



Propuesta de Reingeniería de Procesos Administrativos para apoyar la Toma de Decisiones de la Alta Dirección, en el Sector de Pequeñas y Medianas Empresas.

- NEREO, Parro Roberto**
Reingeniería, Como empezar de Nuevo.
Ed. Macchi
México, 1997 p.p. 228
- REYES, "Ponce Agustín**
Administración de Empresas. Teoría y Práctica.
Ed. Limusa
México, 2001 p.p. 188
- SCOTT, Cynthia D. Jaffe Dennis T.**
Como dirigir el Cambio en las Organizaciones.
Ed. Iberoamérica
México, 1993 p.p. 71
- WESTON, J. Fred, BRIGHAM, Eugene.**
Finanzas en Administración.
7ª ed. Ed. Interamericana.
México 1984. Tomo I p.p. 214- 271.



Propuesta de Reingeniería de Procesos Administrativos para apoyar la Toma de Decisiones de la Alta Dirección, en el Sector de Pequeñas y Medianas Empresas.

ECONOMÍA, Comisión Intersecretarial de Política Industrial. Secretaría de Economía.

Observatorio PyMEs México.

Primer Reporte de Resultados 2002.

Marzo de 2003.

ECONOMÍA, Secretaría de Economía. Sistema de Información Empresarial Mexicano.

“www.siem.gob.mx/siem2008/portal/estadisticas”

INEGI, Micro, Pequeña, Mediana y Gran Empresa

Estratificación de los establecimientos.

Censo Econ. 2004 p.p.181