

41126
90



UNIVERSIDAD NACIONAL AUTÓNOMA DE MÉXICO

ESCUELA NACIONAL DE ESTUDIOS PROFESIONALES
CAMPUS ARAGÓN

**REINGENIERÍA EN LA ESTRUCTURA DE PROCESOS
DE TARJETA DE CRÉDITO EN INSTITUCIONES DE
BANCA MÚLTIPLE.**

T E S I S

QUE PARA OBTENER EL TÍTULO DE :
INGENIERO MECÁNICO ELECTRICISTA
(ÁREA : INDUSTRIAL)
P R E S E N T A :
ALEJANDRO PONCE HERNÁNDEZ

ASESOR:
ING. JUAN GERMAN VALENZUELA RAMOS

MÉXICO

2003

TESIS CON
FALLA DE ORIGEN

A



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.



**ESCUELA NACIONAL DE ESTUDIOS
PROFESIONALES ARAGÓN – UNAM**

**JEFATURA DE CARRERA DE
INGENIERÍA MECÁNICA ELÉCTRICA**

OFICIO: ENAR/JAME/0060/03.

ASUNTO:Revisión Previa de Tesis, antes de
Autorizar su Impresión.

**ING. JUAN GERMÁN VALENZUELA RAMOS (ASESOR)
M. en I. ULISES MERCADO VALENZUELA
ING. ALEJANDRO RODRÍGUEZ LORENZANA
ING. ADRIÁN PAREDES ROMERO
ING. JOSÉ LUIS GARCÍA ESPINOSA**

En forma anexa le hago entrega de un ejemplar del proyecto de tesis titulado **“REINGENIERÍA EN LA ESTRUCTURA DE PROCESOS DE TARJETA DE CRÉDITO EN INSTITUCIONES DE BANCA MÚLTIPLE”**, del alumno **ALEJANDRO PONCE HERNÁNDEZ**, con número de cuenta **9658272-9**.

Esto con el fin de que sea revisada por usted, y nos dé su evaluación y comentarios por escrito, mismos que le pido me haga llegar a la brevedad posible.

Agradezco de antemano su colaboración y aprovecho la oportunidad para enviarle un cordial saludo.

ATENTAMENTE
“POR MI RAZA HABLARÁ EL ESPÍRITU”
Bosques de Aragón, Estado de México, 4 de febrero del 2003.
EL SECRETARIO TÉCNICO


ING. JOSÉ LUIS GARCÍA ESPINOSA



c.c.p. Alumno.

JLGE/scd

B

QUIERO DEDICAR ESPECIALMENTE ÉSTE TRABAJO, EL CUAL REPRESENTA TODA EL ESFUERZO REALIZADO PARA PODER TENER UNA PREPARACIÓN ACADÉMICA SÓLIDA Y FUERTE, CON CARINO, AMOR Y RESPETO QUE TÚ MAMÁ HAS DEPOSITADO DURANTE TODA TU VIDA EN MÍ, NUNCA TENDRÉ CON QUÉ PODER PAGARTE TODO LO QUE ME HAS DADO, GRACIAS POR TODO TE ADMIRO Y TE QUIERO MUCHO, TE LO DEDICO.

QUIERO AGRADECER A MIS PADRES, ASI COMO A MI ESPOSA Y A MI HIJITO, USTEDES DOS SON LAS PERSONAS QUE ME DAN LA FUERZA Y EL ANIMO PARA SALIR ADELANTE EN LAS ADVERSIDADES, NUNCA LOS DEFRAUDARÉ, LOS AMO CON TODO MI CORAZÓN, MARY, TE DEDICO MIS TRIUNFOS.

TAMBIÉN AGRADECER A TODA FAMILIA QUE SIEMPRE ESTÁ CONMIGO, MIS HERMANAS, MIS ABUELOS, TÍOS, PRIMOS, Y TODAS LAS PERSONAS QUE ME HAN DADO CONSEJOS Y REGAÑOS CUANDO ME LOS MERECEIA, GRACIAS A TODOS.

FINALMENTE GRACIAS ING. JUAN GERMÁN VALENZUELA RAMOS, SIN SU AYUDA NO HABRÍA SIDO POSIBLE ELABORAR ÉSTE TRABAJO.

ALEJANDRO.

TESIS CON
FALLA DE ORIGEN

c

REINGENIERÍA EN LA ESTRUCTURA DE PROCESOS DE TARJETA DE CRÉDITO EN INSTITUCIONES DE BANCA MÚLTIPLE.

	PAG
INTRODUCCIÓN.	1
CAPITULO 1. INSTITUCIÓN DE BANCA MÚLTIPLE.	
1.1 ANTECEDENTES Y CONCEPTO DE INSTITUCIÓN DE BANCA MÚLTIPLE.	4
1.2 CARACTERÍSTICAS DE BANCA MÚLTIPLE.	7
1.3 CLASIFICACIÓN DE SERVICIOS DE BANCA MÚLTIPLE.	9
1.4 ORGANIZACIÓN DE BANCA MÚLTIPLE.	11
CAPITULO 2. TARJETA DE CRÉDITO.	
2.1 DEFINICIÓN VENTAJAS Y OBJETIVOS DE UNA TARJETA DE CRÉDITO.	16
2.2 CARACTERÍSTICAS DEL PROCESO DE TARJETA DE CRÉDITO.	19
2.3 DESCRIPCIÓN DEL PROCESO ACTUAL DE OTORGAMIENTO DE UNA TARJETA DE CRÉDITO..	20
2.4 ESPECTATIVAS DE INCORPORACIÓN DE LA REINGENIERÍA DENTRO DEL PROCESO DE TARJETA DE CRÉDITO.	26

CAPITULO 3. PROCESOS Y REINGENIERÍA.

3.1 CONCEPTO Y ELEMENTOS DEL PARADIGMA APLICADO AL PROCESO DE TARJETA DE CRÉDITO.	32
3.2 CONCEPTO Y DEFINICIÓN DE PROCESO.	40
3.3 ¿QUÉ ES REINGENIERÍA?	46
3.4 ¿QUIÉNES LLEVAN A CABO LA REINGENIERÍA DE PROCESOS?	55
3.5 ¿CÓMO SE LLEVA A CABO EL INICIO DE LA REINGENIERÍA DE PROCESOS?	68

CAPITULO 4. REINGENIERÍA DEL PROCESO DE TARJETA DE CRÉDITO.

4.1 EL ARGUMENTO PRO ACTIVO Y LA FIJACIÓN DE METAS COMO PUNTO DE PARTIDA DE LA REINGENIERÍA DE PROCESOS..	73
4.2 .EL MÉTODO DE CAMBIO USADO EN LA REINGENIERÍA DEL PROCESO DE TARJETA DE CRÉDITO.	77
4.3 .APLICACIÓN DE LA REINGENIERÍA AL PROCESO ACTUAL DE TARJETA DE CRÉDITO.	89

CAPITULO 5. VALORACIÓN DEL NUEVO PROCESO.

5.1 ANÁLISIS ECONÓMICO DEL PROCESO ACTUAL.	105
5.2 ANÁLISIS ECONÓMICO DEL PROCESO REDISEÑADO.	107
5.3 VALOR PRESENTE DE LA INVERSIÓN Y SU TIEMPO DE RECUPERACIÓN.	111



CONCLUSIONES.

115

BIBLIOGRAFÍA.

118

TESIS CON
FALLA DE ORIGEN

INTRODUCCIÓN.

El siguiente trabajo de tesis corresponde al proyecto de implantación de Reingeniería aplicada al proceso de otorgamiento de una Tarjeta de Crédito en una Institución de Banca Múltiple. Dentro del proyecto propuesto se encuentran todas las características necesarias para poder considerarlo apto, posee los lineamientos teóricos y prácticos así como las bases asentadas por parte de una Institución de Banca Múltiple, de tal forma que se busca obtener un resultado satisfactorio en el sentido de poder aplicar la Reingeniería adecuadamente.

Es importante señalar que en la Reingeniería de procesos se tiene como objetivo incrementar las ganancias del grupo o empresa que se trate. En el presente trabajo se persigue reducir los costos del proceso actual, y es necesario rediseñar el modelo del mismo, ya que con la debida aplicación de la Reingeniería de procesos, el tiempo de ciclo del proceso será más corto, y por consecuencia el ahorro será significativo.

Una vez comenzado el trabajo de tesis, dentro del Capítulo 1 se describirá de una forma breve pero concisa la actividad que realiza una Institución de Banca Múltiple, dentro de este tema, se mencionan las características de la banca, así como su clasificación y como es la organización interna. Todos estos conceptos son abordados con el propósito de tener un panorama claro y conocimiento de la empresa a la que se le aplicará el rediseño de un proceso fundamental.

En el Capítulo 2 se toca el tema de Tarjeta de Crédito, el cuál es importante mencionar que es necesario para poder comprender el funcionamiento del proceso actual, y de qué manera se puede plantear las bases para la creación de un nuevo proceso de otorgamiento de Tarjetas de Crédito. Dentro de este capítulo se exponen las características del proceso actual de Tarjeta de Crédito, los pasos que se emplean en el mismo, y las expectativas de incorporación de la Reingeniería al proceso en cuestión, siempre es favorable tener en cuenta los objetivos que se persiguen, muchas veces con la propuesta del proyecto, los objetivos cambian de enfoque, esto es porque no se tiene un verdadero entendimiento de la

TESIS CON
FALLA DE ORIGEN

esencia del proceso, con el conocimiento del producto que se proporciona, en este caso una Tarjeta de Crédito, los objetivos no cambian de ruta, al contrario, se consolidan a medida que se aborda el problema real, y el atacarlo directamente es la clave del proyecto.

En el capítulo 3 se tratan los conceptos fundamentales de esta tesis los cuáles son los procesos y la Reingeniería, si bien es importante conocer el concepto de la Tarjeta de Crédito, el conocer plenamente los elementos que conforman el proceso y los fundamentos en que se basa la Reingeniería, así como el plan del equipo de trabajo encargado de implementarla, puede proporcionar un mayor control para la toma de decisiones en referencia a la ejecución del proyecto, en este capítulo se abordan temas como la definición de proceso, el concepto de Reingeniería, así como el equipo de Reingeniería y finalmente cómo se puede llevar a cabo el inicio de la implantación del rediseño en el proceso de otorgamiento de Tarjetas de Crédito en Instituciones de Banca Múltiple.

Como seguimiento al tema del inicio del rediseño en el Capítulo 4 se expone definitivamente el método de implantación de la Reingeniería. Se expone el criterio de objetivos y de fijación de metas a cubrir al momento de contar con un proceso nuevo y eficiente. Estos criterios serán el estímulo que motive a los colaboradores del proceso de Tarjeta de Crédito para adoptar el nuevo ciclo del proceso, en este sentido el equipo de Reingeniería debe aplicar toda su creatividad y su conocimiento para ofrecer una fijación de objetivos convincentes para el grupo de colaboradores del banco. Posteriormente se menciona el método que se aplicará al proceso actual con el fin de rediseñarlo, este método está pensado particularmente para el proceso de Tarjeta de Crédito, y finalmente viene la aplicación de la Reingeniería, con los debidos esquemas necesarios para plasmar el nuevo modelo en papel, en cierta forma esto es la parte terminal del proceso de rediseño, si bien es sabido, no es suficiente para que un empresario opte por el proyecto, todo el modelo nuevo queda asentado en este capítulo, más adelante se mostrará el punto que persiguen los inversionistas del banco que estén dispuestos a aprobar el proyecto de Reingeniería, este punto consiste en el análisis económico del proyecto.

En el Capítulo 5 como se mencionó anteriormente, se valora el proceso rediseñado, todo el trabajo de Reingeniería se reduce a un valor monetario, a final de cuentas todo proyecto bien planeado debe justificarse económicamente, es decir, bajar a papel el proyecto no es

suficiente, hay que transformarlo y bajarlo a pesos y centavos. Con la justificación económica es probable que el inversionista acceda a autorizar la ejecución del proyecto. En este capítulo se comienza realizando un breve análisis económico del proceso actual, en particular con el análisis económico interno del proceso, tomando en cuenta los pasos del proceso que no agregan valor y se efectúa un cálculo estimado del tiempo con relación a los costos. Después se valora el proceso rediseñado, como es de esperarse, el nuevo proceso cuenta con menos pasos que no agregan valor al proceso, así que se analiza el ciclo completo del proceso, obteniendo como resultado, una cifra satisfactoria, que compruebe que la aplicación de la Reingeniería sirve de manera contundente. Finalmente y para asegurar toda decisión satisfactoria, se procede a realizar un análisis tanto del valor presente de la inversión como su período de recuperación, todo queda en acuerdo con una tasa mínima de rendimiento que un inversionista pueda pedir, y es la prueba que busca un empresario de que su inversión no representa un alto riesgo al momento de aprobar el proyecto.

Las conclusiones del trabajo de tesis son las impresiones que se obtuvieron con la realización del proyecto, se puede observar que con el debido manejo de información y conocimiento de los conceptos principales del trabajo, un proyecto de estas características es sumamente atractivo para cualquier empresa financiera que este dispuesta a afrontar un reto importante: "SER LA MEJOR EMPRESA EN EL RAMO DE COLOCACIÓN DE TARJETAS DE CRÉDITO".

TESIS CON
FALLA DE ORIGEN

CAPITULO 1

INSTITUCIÓN DE BANCA MÚLTIPLE

1.1 ANTECEDENTES Y CONCEPTO DE INSTITUCIÓN DE BANCA MÚLTIPLE.

Un banco en la actualidad es aquella institución de crédito considerada como banca múltiple, o banca de desarrollo, constituida con el carácter de Sociedad de Crédito, que tiene como principal función prestar el servicio público de BANCA Y CREDITO.

En una forma más general puede decirse que un BANCO es el punto de contacto entre personas que le confían el dinero y personas que lo solicitan a través de créditos.

Se trata de entidades constituidas por Ley, bajo el régimen de SOCIEDADES DE CREDITO, que ejercen el crédito en forma habitual, masiva y profesional, de ahí que se les conozcan como INSTITUCIONES DE CREDITO.

La característica básica de toda institución de Crédito es el papel de intermediación que desarrollan, captan por una parte recursos del público, y por otra parte, los ponen a disposición de otras personas que los requieren para beneficio de sus actividades productivas, de distribución y de consumo.

La función de intermediación se aprecia en forma más objetiva :

USUARIO DEL DINERO

INTERMEDIARIO

TENEDOR DEL DINERO



agricultor, industrial
comerciante, particular,
y otros .

institución
de crédito

cuentahabiente,
ahorrador,
inversionista y otros.

Un antecedente lógico de Banca Múltiple lo fueron sin duda los GRUPOS FINANCIEROS INTEGRADOS; sin embargo, en nuestro país para la integración de los multibancos, no ha sido requisito indispensable que primero adopten la modalidad de grupo financiero, sino que su nacimiento ha surgido de la fusión de instituciones que explotaban ramos distintos (Depósito, Financiera e Hipotecaria).

Se abandona el concepto de banca especializada para evolucionar hacia el sistema de Banca Múltiple, esto es, instituciones que operan los diversos instrumentos de captación de recursos, a plazos y en mercados diferentes, y que ofrezcan a su clientela servicios financieros integrados.

Se abre la posibilidad de que surjan instituciones bancarias múltiples mediante la fusión de instituciones pequeñas, que, de esta manera, mejoren su situación competitiva frente a los actuales grandes grupos financieros en el sistema, un desarrollo bancario más equilibrado .

Las consideraciones que se apuntaron para la introducción en el Sistema Bancario Mexicano de la Banca Múltiple y las Reglas que se publicaron en el Diario Oficial el 18 de julio de 1990 se resume como sigue:

Antecedentes, Objetivos y Propósitos.

- A. Avanzar en el desarrollo y robustecimiento del Sistema Bancario Nacional.**
- B. Dotar a las instituciones concesionadas de la estructura y operaciones conducentes para el mejor cumplimiento de su función de intermediación financiera.**
- C. Que las instituciones operen en condiciones sanas y sólidas.**
- D. Lograr la mejor contribución de la banca al financiamiento del desarrollo económico y social del país.**

E. Que tanto el desarrollo nacional como el mundial ha venido apuntando hacia la integración de instituciones y operaciones bancarias en entidades y mecanismos de tipo múltiple o general.

F. Obsolescencia en el concepto de banca especializada.

G. Deseo de las autoridades financieras de procurar un desarrollo equilibrado del sistema crediticio.

H. Deseo de que se logre una competencia sana entre las instituciones que integran el sistema.

I. Lograr mayor estabilidad y potencial desarrollo que pueden tener los bancos múltiples en comparación con instituciones especializadas e independientes.

J. Contar con instrumentos diversificados de captación y canalización de recursos por la mayor flexibilidad que ello implica para adaptarse a las condiciones de los mercados financieros y a las demandas de crédito de la economía.

A la banca múltiple se le puede definir como: Aquella Sociedad Nacional de Crédito, autorizada para operar en los ramos de depósito, ahorro, financiero, hipotecario y fiduciario, en forma compatible; es decir, cuenta con instrumentos diversificados de captación y canalización de recursos, lo que le permite tener mayor flexibilidad para adaptarse a las condiciones de los mercados y a la demanda de créditos de nuestra economía.

A la banca múltiple se le conoce también como *banca comercial* o *banca de primer piso*, por el trato directo y personal que prestan los funcionarios y empleados bancarios en los diferentes servicios que tienen dichas entidades económicas.

TESIS CON
FALLA DE ORIGEN

1.2 CARACTERÍSTICAS DE BANCA MÚLTIPLE.

Una Institución de Banca Múltiple generalmente se basa en un conjunto de áreas clave para poder llevar a cabo su función de proporcionar un servicio financiero a sus respectivos clientes, de tal manera que se puede mencionar los siguientes:

A. PERSONAL.

Dentro de ésta área se busca continuamente la motivación de todo el personal, fomentando la identificación con los valores, la misión, visión y que satisfagan el perfil requerido para desempeñar una función dentro de la banca.

B. RENTABILIDAD.

Esta área se enfoca principalmente hacia el uso óptimo de los recursos y el aumento de la productividad para obtener una rentabilidad que permita a la Institución colocarse dentro del mercado de grupos financieros competitivos.

C. CALIDAD Y SERVICIO.

Se define un esquema agresivo con base en una segmentación real de clientes para ofrecer un mejor servicio así se segmenta el mercado en empresas y personas, con la finalidad de satisfacer las necesidades de estos nichos de mercado; de tal manera se busca que, para cada cliente, la calidad del servicio sea el elemento distintivo con respecto a los competidores.

D. MERCADOS.

La idea de ser una Institución de Banca Múltiple sin lugar a dudas es obtener un arraigo regional en el mercado nacional, buscando una posición dominante en los mercados en los

TEMAS CON
ALLA DE ORIGEN

que se participa, con una presencia selectiva en el extranjero, y liderazgo en la introducción de nuevos productos

E. SISTEMAS E INFRAESTRUCTURAS.

Adoptar la tecnología de información mas poderosa y avanzada, adecuada a las necesidades que permita ofrecer la más amplia gama de bienes y servicios; y desarrollar una cultura orientada al uso de la tecnología de la información como herramienta fundamental de dichas actividades.

F. INSUMOS Y SERVICIOS.

Estar integrados con proveedores de muy alta confiabilidad especializados en actividades de soporte que estén identificados con los objetivos de la Institución para obtener la mejor calidad, servicio y costo.

G. RELACIONES.

Se deben mantener las relaciones con Instituciones y Organismos públicos y privados para participar activamente en el desarrollo de Sistema Financiero mexicano.

H. IMAGEN.

Ser reconocidos como una Institución líder, sólida y actualizada , con un enfoque primordial de calidad en el servicio y cercanía al cliente.

Un banco es una institución financiera completamente diferente a cualquier otra organización, ya que las empresas bancarias son actores relevantes en todas las

actividades económicas y tienen relación constante con todos los sectores de la población.

La función básica de un banco es captar recursos de las personas y empresas que quieren ahorrar, para canalizar estos recursos, a través de préstamos, a quienes los requieran, y destinarlos a actividades productivas que contribuyan al desarrollo económico del país.

El pago de estos créditos y de sus intereses permiten al banco tener la capacidad de devolver a los ahorradores sus recursos cuando los requieran. Otra función muy relevante de un banco es el sistema de pagos, es decir, el medio por el cual se liquida toda transacción monetaria.

1.3 CLASIFICACION DE SERVICIOS DE BANCA MÚLTIPLE.

De acuerdo a la clasificación de los diversos servicios que se otorgan en una institución de Banca Múltiple se puede establecer que las operaciones básicas de banca y crédito, son aquellas que la ley clasifica en su carácter de captación y canalización de recursos; las de tipo contingente y las que corresponden propiamente a servicios que cumplen de manera diversificada las necesidades propias de los usuarios.

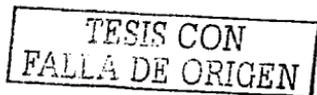
Estas se pueden determinar como:

A. Operaciones Pasivas.

Por operaciones pasivas se entienden aquellas que el banco realiza para allegarse recursos(dinero), esencialmente del público ahorrador, inversionista o cuentahabiente, por lo que se convierte en deudor de las personas que se lo depositan. En otras palabras, constituye la obligación que el banco contrae por los fondos que obtiene de diversas maneras o formas de captar. Desde el punto de vista contable y en un aspecto más técnico, las operaciones de captación de recursos, operaciones pasivas, deben conceptuarse como aquellas que el banco registra en su *PASIVO*.

Entre las más importantes se pueden citar:

A.a Depósitos a la vista- Cuentas de cheques.



A.b Depósitos parcialmente retirables a la vista- Cuentas de ahorro.

A.c Depósitos a plazo fijo.

A.d Pagarés con rendimiento liquidable al vencimiento.

A.e Emisión de bonos bancarios.

B. Operaciones Activas.

Por operaciones activas se deben entender aquellas que efectúan los bancos al invertir el dinero que recibió de terceras personas, poniéndolo en condiciones de producir, y por lo cual se constituye en acreedor de las personas a quienes se los proporciona.

En un sentido más general se definen como aquellas operaciones que realizan los bancos al invertir, los recursos ajenos que maneja, o bien, desde el punto de vista técnico, son aquellos que registra en su *ACTIVO*.

Entre las más importantes se pueden citar:

B.a Tarjetas de Crédito.

B.b Préstamos Hipotecarios.

B.c Inversiones en valores: Renta fija y Renta variable.

B.d Créditos comerciales.

B.e Seguros.

B.f Fianzas.

C. Operaciones de Servicios especiales.

Vienen a constituir los servicios complementarios a las operaciones ya definidas; entre las que destacan las siguientes:

- C.a Cobranzas.
- C.b Fideicomisos.
- C.c Avalúos.
- C.d Cobros por pagos de servicios.
- C.e Ordenes de pago.
- C.f Compra de venta de divisas, oro y plata.
- C.g Venta de Cheques de Viajero.

1.4 ORGANIZACIÓN DE BANCA MÚLTIPLE.

Una vez mencionado los diversos servicios que ofrece el banco se puede segmentar y ordenar dichas operaciones en bloques sencillos que puedan satisfacer las necesidades de cada individuo, empresa y sector gubernamental; de tal manera que se define la siguiente organización:

A. BANCA TRADICIONAL.

- A.a Red de sucursales.
- A.b Servicios bancarios tradicionales como depósitos, préstamos para personas físicas y empresas.
- A.c Tarjetas de Crédito, créditos hipotecarios, etc.
- A.d Servicios transaccionales (sistemas de pagos).

B. BANCA DE INVERSIÓN Y MERCADOS FINANCIEROS.

- B.a Servicios especializados de emisión de deuda y capitales para privadas y públicas.
- B.b Asesoría financiera especializada.

B.c Actividades de compraventa en mercados cambiarios, de capitales y de dinero.

C. SEGUROS Y FIANZAS.

C.a Bancaseguros, productos distribuidos por conducto de sucursales bancarias.

C.b Pensiones.

D. ADMINISTRACION DE ACTIVOS.

D.a Administración de fondos de inversión.

D.b Administración de Fondos para el Retiro (AFORE).

D.c Servicios Fiduciarios.

La organización de Banca Múltiple generalmente está basada en unidades de negocio y producto que responden a la segmentación de las necesidades y características de los diferentes tipos de clientes.

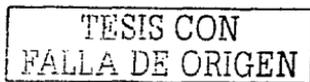
Las unidades se dividen en:

A. SECTOR SEGUROS Y PENSIONES.

Tienen bajo su responsabilidad desarrollar todos los productos del sector especializado en seguros y pensiones, ya sea a través de los canales independientes (agentes) o de las sucursales bancarias. Por su especialización, cuenta con unidades de soporte de acuerdo con sus necesidades y funciones.

B. BANCA DE PERSONAS.

Es responsable de brindar servicios integrales a las personas físicas y microempresas en productos financieros y operaciones transaccionales, a través de la red de



sucursales en todo el país, así como canales alternos para su distribución como Banco por Teléfono, Cajeros Automáticos, Internet, entre otros.

C. BANCA INSTITUCIONAL.

Brinda atención a los sectores corporativos privados y públicos en servicios financieros básicos y especializados como la Banca de Inversión. Además provee a los segmentos empresariales de productos electrónicos para la administración de tesorerías y apoyos en el sistema de pagos a sus grandes clientes corporativos y de la Banca Empresarial.

D. BANCA ESPECIALIZADA.

Proporciona servicios financieros para personas físicas de altos ingresos por conducto de la Banca Patrimonial. Atiende las necesidades de las tesorerías de las empresas en los mercados financieros. Tiene bajo su responsabilidad el desarrollo de productos y servicios internacionales, así como el fiduciario.

E. BANCA EMPRESARIAL.

Está orientada a satisfacer las necesidades de captación, crédito y productos especializados para las empresas medianas y grandes en todos los sectores de la industria y los servicios.

F. CREDITO.

Se encarga de la recuperación especializada de préstamos, así como de la normatividad y capacitación en materia de crédito.

Para estas unidades de negocio existen áreas que dan soporte a las operaciones:

A.I FINANZAS Y PLANEACION.- Comprende las áreas de Finanzas, Planeación Estratégica, Jurídico, Administración de Riesgo de Empresas y Personas y Aseguramiento de Calidad en la Operación.

B.I PLATAFORMA DE NEGOCIOS.- Da soporte a todas las áreas de la institución en materia de Recursos Humanos, Sistemas, Administración y Diseño de Procesos de Negocio.

C.I CONTRALORIA.- Reporta al Presidente del Consejo de Administración. Su misión es verificar que las operaciones de la organización se apeguen a las políticas institucionales y respeten el marco legal que rige dicha actividad. De tal manera el organigrama estructural de una institución de banca múltiple se presenta de la siguiente forma:

PRESIDENTE DEL CONSEJO

CONTRALORÍA

DIRECTOR GENERAL

UNIDADES DE APOYO

UNIDADES DE NEGOCIO

SECTOR SEGUROS Y PENSIONES

Seguros
Fianzas
Afore
Pensiones

BANCA DE PERSONAS

Sucursales
Cajeros Automáticos
Tarjeta de Crédito
Crédito personal y microempresas

BANCA INSTITUCIONAL

Banca Corporativa
Banca Gubernamental
Estudios Económicos

BANCA ESPECIALIZADA

Banca Patrimonial
Casa de Bolsa
Tesorería

BANCA EMPRESARIAL

Segmento empresas medianas y grandes

CRÉDITO

Crédito
Recuperación
Normatividad

PLATAFORMA DE NEGOCIOS

Recursos humanos
Sistemas
Administración

FINANZAS

Finanzas
Jurídico
Riesgo

TESIS CON
FALLA DE ORIGEN

CAPÍTULO 2

TARJETA DE CRÉDITO.

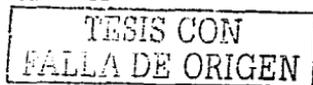
2.1 DEFINICIÓN VENTAJAS Y OBJETIVOS DE UNA TARJETA DE CRÉDITO.

Las Tarjetas de Crédito bancarias facilitan al usuario la adquisición de bienes de consumo duradero y la de otros bienes y servicios no especificados, mediante el otorgamiento de un crédito por parte del banco que la proporciona.

Las tarjetas de crédito deben expedirse siempre a nombre de una persona física, serán intransferibles y deberán contener:

- A.** La mención de ser Tarjeta de Crédito.
- B.** La denominación del banco que la expide.
- C.** Un número seriado para efectos de control.
- D.** El nombre y muestra de la firma del titular.
- E.** La fecha de vencimiento.
- F.** La mención de que el uso de la tarjeta está sujeto a las condiciones establecidas en el contrato de apertura de crédito correspondiente.

La Tarjeta de Crédito tiene como principal objetivo, facilitar cómodamente la adquisición de bienes y servicios a sus tenedores. Para lograr éste objetivo se realizan fundamentalmente dos tipos de servicio. Una relacionada con la persona o empresa que desee se le facilite un crédito revolvente mediante la emisión de la Tarjeta de Crédito y otra relacionada con el comerciante afiliado que se interese en incrementar la venta de bienes y servicios, ampliar sus mercados sin afrontar riesgos de crédito. Este producto bancario ofrece ciertas ventajas a la institución, al usuario y al comercio afiliado las cuales son:



C.d Le da acceso a realizar promociones especiales que llegan por correo al tarjetahabiente.

Los objetivos de las Tarjetas de Crédito en sus dos clases son:

A. TARJETA DE CRÉDITO DIRECTA.

La Tarjeta de Crédito Directa es un documento que acredita a su tenedor como sujeto de crédito para obtener de la entidad comercial creadora o emisora de la tarjeta, mercancías o servicios para pagar a crédito.

Se trata de un documento probatorio de un contrato de apertura de crédito, en que una empresa comercial *acreditante* otorga a un cliente *acreditado* un crédito hasta una cantidad determinada, para que el cliente pueda obtener en los establecimientos comerciales de la *acreditante* bienes o servicios cuyo precio pagará en la forma diferida en que se haya convenido.

B. TARJETA DE CRÉDITO INDIRECTA.

La Tarjeta de Crédito Indirecta tiene como base un complejo negocio jurídico. En primer lugar el *acreditante* que es el banco, abre al *acreditado* un crédito en cuenta corriente para que por medio de la tarjeta pueda el *acreditado* presentarse en establecimientos comerciales afiliados al creador de la tarjeta y haciendo uso de su crédito obtendrá bienes y servicios que el establecimiento proporcione; el que cobrará al creador de la tarjeta, que a su vez enviará al *acreditado* un estado de cuenta mensual y le cobrará el importe de las disposiciones que haya realizado.

En éste caso hay en primer lugar un contrato de apertura de crédito en cuenta corriente, en segundo lugar existen diversos contratos que podemos llamar de afiliación, o sea, contratos

por medio de los cuáles establecimientos comerciales celebran con el *acreditante* creador de la tarjeta un contrato de asignación.

Como el uso de estos instrumentos de crédito se ha extendido tanto en el campo nacional como internacional, el dinero está siendo separado de las transacciones comerciales y substituído por este importante invento que es la TARJETA DE CRÉDITO.

2.2 CARACTERÍSTICAS DEL PROCESO DE TARJETA DE CRÉDITO.

Ya se ha definido el concepto de Tarjeta de Crédito en el punto anterior, de tal forma que se describirán las características del proceso actual de la Tarjeta de Crédito Indirecta, la cuál su uso es más común en el mercado financiero.

Antes de describir detalladamente el proceso actual de una Tarjeta de Crédito es necesario saber que para el otorgamiento de una línea de crédito se deberán considerar los siguientes puntos siendo éstos:

A. Finalidad. Destino del crédito.

- A.a Satisfaga los requisitos legales.
- A.b Se utilizará para satisfacer una necesidad económica.

B. Plan de pago. Liquidez y capacidad de pago.

- B.a Será necesario liquidar activos para efectuar el pago
- B.b Se solicita un plazo demasiado largo.
- B.c Debe ser suficiente el flujo de efectivo para realizar el pago.

C. La garantía.

- C.a Tiene un buen mercado.
- C.b Es fácilmente negociable.

C.c Proporciona un margen suficiente.

D. Los informes deben estar actualizados.

D.a Son completos y confiables.

D.b Hay demasiadas deudas.

D.c Obtiene el cliente utilidades suficientes.

E. La relación cliente-banco y la experiencia crediticia

E.a Trabaja con muchos bancos.

E.b Son razonables sus depósitos.

E.c Hay experiencia satisfactoria.

El banco se obliga en el contrato a pagar al comercio afiliado el valor nominal de los pagarés suscritos por sus tarjetahabientes, menos un porcentaje descontado por conceptos de servicios prestados por la institución bancaria.

El afiliado se obliga a recibir los pagarés suscritos por los titulares de la tarjeta a la orden del banco por el importe de los bienes o servicios que han suministrado a éste último.

El titular de una tarjeta de crédito individual debe ser mayor de 18 años y menor de 65, tener un arraigo no menor de 3 años en su empleo, profesión, comercio o industria, rentabilidad de inversiones o de inmuebles y otros, debe tener ingresos mensuales regulares y suficientes, el monto de ingresos lo determinarán las diferentes instituciones financieras.

2.3 DESCRIPCIÓN DEL PROCESO ACTUAL DE OTORGAMIENTO DE UNA TARJETA DE CRÉDITO.

Teniendo en cuenta los puntos anteriores, se describen los pasos del proceso actual de Tarjeta de Crédito de principio a fin, observando una debida discreción se omitirán nombres

TESIS CON
FALLA DE ORIGEN

de instituciones financieras, debido al secreto bancario, para después establecer las características del mismo:

A. Este comienza cuando un cliente acude a una sucursal bancaria para pedir una línea de crédito (Tarjeta de Crédito), la persona que la atiende se desempeña como un ejecutivo de cuenta o gestor comercial, el cuál le proporciona una solicitud para apertura de línea de crédito en donde el cliente debe llenar con sus datos personales y financieros dicha solicitud, si el cliente tiene la documentación requerida en ese momento como es identificación oficial, comprobantes de ingresos por los tres últimos meses y comprobante de domicilio vigente, hasta ese momento termina el primer paso para la obtención del crédito.

B. Una vez recabada la solicitud debidamente requisitada y los documentos oficiales en orden, el ejecutivo de cuenta elabora el expediente de dicho cliente, a su vez tiene que mandar la documentación al departamento de crédito, el cuál se encuentra en una matriz general, en donde ésta solicitud tiene que pasar por varios filtros antes de que sea aprobada en su totalidad.

C. En el departamento de crédito una vez que llega el expediente del cliente debe pasar primero al departamento de Riesgos y Prevención en donde un analista calificado debe investigar el historial crediticio del cliente, por medio del aparato denominado Buró de Crédito, una vez contactado al Buró de Crédito se puede determinar si el cliente no es una persona "no calificada" para la obtención del crédito, si el resultado de la investigación es satisfactoria entonces la solicitud se pasa en una charola a la sección de análisis bancario el cual consiste en conocer el historial bancario del cliente, es decir, si tiene otros productos manejados por el banco (cuentas de cheques, seguros de vida, de auto o inversiones), con la recopilación de la información y sólo si ésta es de carácter positivo para el cliente se continúa con el siguiente paso, de lo contrario se rechaza la solicitud de crédito enviando la información a la sucursal para que el ejecutivo de cuenta informe el motivo de cancelación a su cliente.

D. El siguiente paso consiste en enviar la solicitud pre-aprobada por parte del analista del área de Riesgos y Prevención hacia el sub-gerente de crédito el cuál debe de autorizar la

solicitud de la tarjeta, firmando una autorización que a su vez le regresa al analista de crédito para que éste mande la orden al área específica de Tarjeta de Crédito de realizar una llamada al cliente que la solicita para informar que su Tarjeta de Crédito fue aprobada, aquí también tiene que informar el monto del crédito, esto se realiza dependiendo del grado de ingresos comprobables del cliente así como su historial crediticio, hasta ese momento termina este paso.

E. Si la respuesta de parte del cliente fue satisfactoria en el sentido de seguir interesado en el crédito, el departamento de Tarjeta de Crédito realiza la orden de generación del plástico que se le otorgará al cliente, llevando impresos su nombre y el número de cuenta que individualizará la tarjeta el cuál consta de 16 dígitos.

F. Una vez impreso la tarjeta de crédito el encargado de envíos realiza el proceso de entrega por correo de la tarjeta de crédito, en casos especiales se entrega en la sucursal de donde proviene la solicitud para que el ejecutivo se encargue de contactar al cliente y éste pueda recibirla, de lo contrario llega a manos de el cliente en su domicilio.

G. El cliente debe efectuar una llamada al departamento de Tarjeta de Crédito para que el supervisor pueda activar su crédito y así el cliente comience a disfrutar de los beneficios del mismo.

Ahora que se describió el proceso completo de la obtención de una Tarjeta de crédito es necesario ordenar las características del proceso así que comenzaré clasificando el proceso en una serie de elementos que las definen:

a) Titularidad.- Aquí todos los empleados que intervinieron en la dirección del proceso asumen un grado de responsabilidad, pero a final de cuentas el sub-gerente de crédito se le denomina dueño del proceso, ya que es el verdadero responsable de los resultados del crédito que asume el cliente, es responsable del rendimiento, costo, calidad y programa del mismo; debe llevar el proceso a los objetivos establecidos y tiene la autoridad para modificar el proceso con objeto de mantener los rendimientos deseados.

b) Límites.- Se establecen como los límites del proceso de Tarjeta de Crédito, el destinar el crédito al cliente sin afectar otro tipo de relaciones con el banco, salvo los casos en el que el cliente decida realizar una operación conjunta de sus pagos de tarjeta de crédito por medio de su cuenta de cheques o de ahorro.

c) Capacidad.- Es la tasa de rendimiento del proceso. Por lo general se expresa en términos de diseño o de capacidades teórica y real. En éste proceso se puede determinar del grado de responsabilidad de cada elemento que participa en el mismo, que cumplan con sus actividades, no falten a laborar, es cuestionable la capacidad del proceso ya que a mayor personal mayor es el tiempo invertido. -

d) Documentación.- Es un registro detallado del flujo de trabajo en el proceso. En nuestro proceso podemos establecer el grado de operaciones del mismo, así como si existe la repetibilidad en algunos pasos, se puede representar con un flujograma que indica la serie de pasos del proceso a tratar. Así como también es un punto de referencia para medir cualquier tipo de cambio.

e) Puntos de Control.- Los puntos de control son aquellos que regulan la calidad del proceso, en donde podemos encontrar puntos de control físicos e intrínsecos, los físicos son los ocupados en el departamento de Tarjeta de Crédito en donde se dedican a supervisar el inventario de solicitudes elaboradas, así como las que ya fueron aprobadas por el subgerente, e intrínsecos son los que ya van junto con el análisis financiero del crédito por parte del analista, en donde se verifica la situación actual del cliente referente a su historial bancario.

f) Eficacia.- La eficacia se evalúa mejor por medio de mediciones externas e internas. Dentro de las mediciones externas podemos incluir los deseos del cliente, sus consejos y sus opiniones son de importancia para evaluar la eficacia del proceso; y las mediciones internas vienen establecidas dentro de los requerimientos de los mismos integrantes del equipo del proceso, en el punto 2.4 se establecen los puntos y las áreas de oportunidad en donde se puede mejorar la eficacia.

g) **Eficiencia.-** La eficiencia es la encargada de medir el rendimiento del proceso contra los recursos que requiere el logro de tal rendimiento., refleja la productividad de las operaciones internas y la eficacia de los recursos que se emplean en el proceso.

i) **Flexibilidad.-** Se refiere a la capacidad del proceso para ajustarse a los cambios, ya sean tecnológicos o de rendimiento, en el proceso de Tarjeta de Crédito se puede asumir que éste posee una flexibilidad adecuada, ya que los departamentos involucrados corresponden en cierta medida a satisfacer en un plano primario necesidades internas, de esa manera se observa que es posible asumir la tarea de cambiar el ciclo, tiempo y límites del proceso.

j) **Mediciones.-** Las mediciones nos proporcionan una base estadística para controlar el flujo del trabajo y administrar la variación. Las mediciones continuas proporcionan una certeza de calidad en el proceso, de tal manera que en el proceso de Tarjeta de Crédito las mediciones no son tan constantes como se requiere, de ahí la importancia de realizarlas.

De esta manera se han establecido las características del proceso de Tarjeta de Crédito, sin embargo debemos señalar las 4 características importantes que hacen distinguir éste proceso de servicio:

A. **Grado de contacto con el cliente.-** Es esencial debido a la necesidad de poder establecer vinculos sólidos con el mismo, dentro de éste punto radica el éxito de obtener resultados inmediatos.

B. **Intangibilidad.-** Por obvias razones el proceso de Tarjeta de Crédito no será aquel que el cliente pueda tocar, independientemente del plástico que se le otorga, el crédito es un servicio intangible, de esta manera se puede determinar como un proceso de servicio.

C. **Cercanía.-** El proceso comienza de inmediato con la participación directa del cliente cuando éste requisita la solicitud del crédito, aquí se define como evento catalizador que el cliente solicite dicho crédito, y así comienza el eslabón del proceso de Tarjeta de Crédito.

D. **Intensidad de mano de obra.-** Aquí se puede determinar el punto medular de la tesis, debido a que la mano de obra dentro del proceso es de acuerdo a los estudios que se

TESIS CON
FALLA DE ORIGEN

realizarán, muy excesiva y de acuerdo a ese problema genera más tiempo en vez de reducirlo.

Los flujogramas describen de manera gráfica la secuencia de las actividades en un proceso. Por lo general, una descripción gráfica, es más útil que una definición escrita del mismo, porque la mayoría de las personas posee una orientación visual.

Dentro del diseño del flujograma a exponer utiliza las formas que se encuentran en diversos programas de administración de la calidad, incluyendo aquellos que apoyan a ISO9000, un conjunto de normas internacionales para un sistema de administración de aseguramiento de la calidad.

Asimismo es importante señalar de una manera rápida los pasos de todo proceso de trabajo, en el capítulo 3 se verán a detalle, aquí se muestra un resumen:

Paso	Símbolo	Descripción
Operación	●	Cualquier paso que agrega valor al proceso. Hace avanzar en forma directa al proceso.
Transporte.	➡	Cualquier acción que desplaza información u objetos, incluyendo personas.
Demora (No Programada)	⬤	Retraso no programado de materiales partes o productos. Cualquier tiempo de espera de las personas.
Inspección.	■	Incluye inspecciones de calidad y cantidad, Revisiones y autorizaciones.
Almacenaje (Demora Programada).	▼	Retraso programado de materiales partes o productos.

2.4 ESPECTATIVAS DE INCORPORACION DE LA REINGENIERIA DENTRO DEL PROCESO DE TARJETA DE CREDITO.

Ninguna empresa, tira a la basura millones de pesos en forma intencional. No obstante sin darse cuenta, desperdician millones y millones cada año. Gran parte de este desperdicio se debe a las pequeñas cosas en las que nunca se piensa que de verdad fueran importantes. Un análisis del proceso como se efectuó anteriormente permite identificar estas cosas. Una vez identificadas, es posible comenzar a eliminarlas o reducirlas al mínimo.

Dentro del proceso actual de Tarjeta de Crédito cabe señalar que este sigue los principios de funcionamiento que estableció en la época de la Revolución Industrial Adam Smith; el cuál realizó el estudio y el análisis del trabajo y la definió en lo que llamó "*La división del trabajo*" para aumentar la productividad dentro de los procesos de las empresas, segmentando las tareas en actividades más sencillas. Esto funcionó en esa época debido a que las reglas del mercado se basaban en la producción en masa, no había clientes con necesidades particulares, su idea era la satisfacción por medio de adquisición de productos, no importando las características del mismo, siempre y cuando cumpliera con su finalidad.

Se puede observar que la segmentación de trabajo en actividades sencillas en la actualidad hacen que el rendimiento (en este caso nuestro proceso tiene como rendimiento un servicio) sea más lento, con fallas, sin flexibilidad para adaptarse a los cambios radicales del mercado, costoso para el banco. Ya que como se mostró con anterioridad los pasos del proceso que no dan valor al mismo son repetitivos y generan gastos por la cantidad de tiempo dedicado a estos, de tal suerte que es necesario aplicar un sistema de Reingeniería aplicada a el proceso completo, ya que se desea captar mayor mercado en el producto de Tarjeta de Crédito.

La razón más importante radica en que en la actualidad el negocio más rentable para una institución bancaria recae en la colocación de créditos, y esa tarea se ve obstaculizada desde la organización interna del banco, ya que con procesos obsoletos hoy en día, es imposible poder entrar a un mundo altamente competitivo que exige la mayor calidad, menor precio, mayor eficiencia y confiabilidad en la obtención de bienes de consumo y de servicio.

TESIS CON
FALLA DE ORIGEN

De tal manera que el banco se ve obligado a implementar este proyecto de reingeniería con la finalidad de tener una mejora espectacular.

El propósito de aplicar este proyecto de reingeniería tiene como principales objetivos:

- **Elevar la calidad del proceso.**
- **Aumentar la eficiencia del proceso.**
- **Reducir los costos relativos del proceso.**
- **Hacer el trabajo más sencillo.**
- **Garantizar ser la punta de lanza en el mercado de colocación de créditos.**

En un mundo como el de ahora es necesario estar adelante de los demás en las ideas que puedan generar mayor valor a el banco, la realidad que tenemos que enfrentar es que las viejas maneras de negociar - la división del trabajo sobre la cual las compañías se han organizado desde que Adam Smith sentó el principio- sencillamente no funcionan ya, los pasos tienen características burocráticas, esto es, programar a las personas para que se apeguen a procedimientos establecidos, los sistemas de orden y control en el pasado ayudaban a mantener seguros y confiables los procesos, solo que ahora ya no aplican al nuevo esquema de clientes.

Los clientes bancarios actualmente son exigentes debido a la apertura de información financiera, ejemplo, se puede leer en un periódico cuál es el banco que le puede retribuir mayores rendimientos en una inversión a plazo fijo, de tal manera que el puede en un momento dado escoger su mejor opción.

Lo mismo pasa con la Tarjeta de Crédito, el banco que le pueda otorgar un crédito en el menor tiempo posible, sin tantos rodeos y más fácilmente seguro que este no dudará en optar por él. La globalización de los mercados financieros ha cambiado dramáticamente la forma de hacer negocios y servir a los clientes. El elemento clave para la permanencia de una institución bancaria es sin duda la actitud de servicio con los clientes para entender y satisfacer sus necesidades.

Con el diseño de un nuevo proceso de Tarjeta de Crédito es un hecho que se cumpla con el objetivo primordial que es la atención y solución a las demandas del cliente consumidor, ya que si él cuenta con la Tarjeta de Crédito en un tiempo exageradamente corto en comparación con procesos actuales, el cliente podrá contar con esta vía de financiamiento para poder disponer de el dinero y así realizar múltiples compras en establecimientos afiliados al banco, de esa manera comienza la estrecha relación con el cliente por parte del banco arraigándolo financieramente con él desde antes, y así poder obtener las ganancias que forman parte del contrato de adhesión que se estableció.

Hay que entender la realidad del mercado financiero actual, el cuál cuenta con clientes que saben lo que quieren, cuánto quieren pagar y cómo obtenerlo en las condiciones que les convengan. La competencia se intensifica día a día y sólo los bancos que posean la cualidad de poder leer éstas características de los clientes podrán salir avantes en un objetivo básico: "SER LA MEJOR INSTITUCION FINANCIERA DENTRO Y FUERA DEL PAIS".

Es evidente como ya mencioné que la urgencia de colocación de crédito por parte de un banco es primaria, realmente la aplicación de la reingeniería se obtiene primero que nada ENTENDIENDO EL VIEJO PROCESO, los clientes quieren rapidez y comodidad cuando van a solicitar una Tarjeta de Crédito, existen elementos de sobra para ofrecerles lo que piden, de ahí que se pueda realizar el proyecto de una manera general, debido a que se cuenta con herramientas para realizarlo.

Hay que aclarar que dentro de una institución financiera existen más procesos a los que se les podría aplicar la reingeniería y es importante que se mencione el criterio que utilicé para decidir el porqué aplicarlo en el proceso de Tarjeta de Crédito. El primero que apliqué fue por las características de disfunción: ¿Qué proceso se encuentra en mayores dificultades?. Es evidente con el análisis realizado que la urgencia de elevar la eficiencia del proceso es real, de todos los procesos el de Tarjeta de Crédito fue el más bajo en porcentaje de eficiencia , y aunque realmente no fue este punto el que me hizo decidirme por él, si es verdad que influyó a la hora de emitir mi juicio personal.

El segundo y el más contundente fue el de importancia: ¿Cuál proceso ejerce el mayor impacto en los clientes de la empresa?. Aquí se puede observar que la inercia del mercado

financiero se está inclinando irremediabilmente al crédito mucho más que a las inversiones; una persona o negocio prefiere obtener financiamiento por parte de un banco antes que ahorrar o disponer de liquidez financiera propia, las bases del juego están puestas y no queda más que entrar en él, de tal suerte que la mejor decisión es invertir en un proceso que dé resultados satisfactorios en menor tiempo, ya que existe demanda de créditos a partir de la recesión económica que cruza el país por paradójico que se escuche. Definitivamente éste punto fue fundamental en la elección del proceso.

El tercero fue factibilidad: ¿Cuál de los procesos del banco son en este momento más susceptibles de aplicar una reingeniería satisfactoriamente?. En este paso implicó considerar una serie de factores que determinarían la probabilidad de que tuviera éxito un esfuerzo particular de reingeniería. Uno de estos factores es el radio de influencia. En general cuanto más grande sea el proceso- cuantas más unidades organizacionales intervengan en él- tanto mayor será su radio de influencia y eso significa afectar a más organizaciones e involucrar a más gerentes que tienen sus propios programas, del tal manera que puede observar que el proceso de Tarjeta Crédito tiene un radio de influencia moderado, así que encajó perfectamente en el objetivo de esta tesis.

También se formularon preguntas significativas en la dirección estratégica del banco las cuáles fueron:

- ¿Afecta en alto grado a la satisfacción del cliente?
- ¿El desempeño del banco en el proceso de Tarjeta de Crédito está muy por debajo de la norma de los mejores en su clase?
- ¿Se puede obtener más valor con el proceso rediseñado?
- ¿El proceso es anticuado?

Las respuestas a estas preguntas fueron afirmativas, de tal modo que se tiene un argumento sólido para emplear el rediseño del proceso.

Es cierto que existen más preguntas de las que se puede establecer la decisión del rediseño de un proceso, solo que esta ocasión particularmente se adaptaron los cuestionamientos anteriores debido a la necesidad de eficientar enormemente el proceso de Tarjeta de Crédito.

TESIS CON
FALLA DE ORIGEN

Lo que hacen realmente las compañías que rediseñan sus procesos relevantes es volver a juntar el trabajo que Adam Smith y Henry Ford dividieron en diminutas fracciones hace tantos años.

Las corporaciones no funcionan mal porque los trabajadores sean perezosos o los administradores ineficientes. La historia de realizaciones industriales y tecnológicas del siglo pasado es prueba suficiente de que los administradores no son ineptos y de que los empleados sí trabajan.

La reingeniería de procesos es un enfoque sistemático para mejorar radicalmente los procesos principales de un negocio y los procesos de apoyo claves. Al pensar en los negocios como procesos y no como funciones, los administradores pueden enfocar sus esfuerzos para simplificar los procesos y crear valor con menos esfuerzo, en lugar de concentrarse en reducir el tamaño de las funciones para simplemente reducir los costos. Las reducciones de costos ocurrirán naturalmente, cuando se eliminen actividades que no agregan valor a los procesos y a medida que se incremente el nivel de eficiencia de los procesos.

Con la incorporación del proyecto de reingeniería, los administradores crearán una mejora radical que permita eficientar considerablemente el nivel del proceso y con el adecuado análisis económico se podrá justificar la inversión realizada para el cambio de la estructura del proceso.

Es importante aclarar que para todo rediseño en la estructura de un proceso, la tecnología juega un papel básico para que se lleve a cabo con éxito; efectivamente, es una herramienta adecuada para la realización del proceso, pero no es la esencia principal del mismo. Siempre antes que todo se debe tener en consideración que la automatización de un proceso obsoleto no es la solución, se debe automatizar un proceso que cumpla con los objetivos establecidos en esta época, de tal forma que primero se requiere efectuar las modificaciones estructurales del proceso para que después inmediatamente acudamos a el apoyo de la tecnología.

Nosotros como implementadores del proyecto de reingeniería debemos estar comprometidos con la empresa que en este caso es una institución financiera, una vez identificando el área de oportunidad de aplicación de la reingeniería necesitamos explicar el razonamiento del esfuerzo de la misma a los directivos del banco.

Con la debida conclusión del trabajo de reingeniería las expectativas que se tienen del proyecto albergan las siguientes metas:

- **Aumentar gigantesca mente la eficiencia del proceso.**
- **Reducir el tiempo del ciclo del proceso.**
- **Reducir los costos del proceso.**
- **Elevar la calidad del servicio del proceso.**

Es así como se exponen las expectativas del proyecto, que, en verdad son ambiciosas, pero no imposibles, sobre todo porque contamos con los elementos necesarios para poner en práctica el trabajo de reingeniería de procesos, independientemente que se está elaborando un proyecto para un caso general de instituciones financieras. Al final del proyecto se podrá observar que el trabajo representó de una manera significativa el avance de ésta empresa.

CAPITULO 3

PROCESOS Y REINGENIERÍA.

3.1 CONCEPTO DEL PARADIGMA APLICADO AL PROCESO DE TARJETA DE CRÉDITO.

Para los líderes de negocios, que luchan por introducir cambios fundamentales para mejorar los procesos de su empresa, con objeto de responder a un medio ambiente que cambia con rapidez, en ocasiones se tiene la sensación que cierta poderosa fuerza gravitacional, invisible y desordenada, trabajara contra el movimiento o, si este ocurre, lentamente retornar las cosas a sus condiciones originales.

El PARADIGMA (llamado en ocasiones "*visión del mundo*") es una fuerza que existe, y es al mismo tiempo invisible, pero perceptible a nuestra vida, que hace que tal "*visión del mundo*" sea la única y que no existe otra forma de observarlo.

Cada vez son más las indicaciones de que el caos que se vive en la actualidad es el resultado de tratar de navegar por el siglo XXI con un mapa del siglo XIX. Cada cierto tiempo, parece que en un negocio ocurriera un cambio fundamental duradero. Pero entonces, y es lo más frustrante, si se duplican por todas partes las causas aparentes, con demasiada frecuencia los resultados están en el mismo ciclo de resistencia y regresión.

Jeremy Rifkin describió a los paradigmas como "*poseedores de un contacto tan abrumador con nuestra percepción de la realidad que no es posible imaginar ninguna otra forma de ver al mundo*".

La metáfora del científico John Casti proporciona una visión de la manera en que esto funciona.

Él compara el conocimiento del mundo con la "*terra incógnita*" de los cartógrafos antiguos y el paradigma al mapa que evoluciona mediante una serie de exploraciones y ajustes. Al principio más bien imperfecto, llena sus detalles con cada nueva oleada de exploradores que

TESIS CON
FALLA DE ORIGEN

regresan, creando cierta confusión en las etapas iniciales, pero en el último término desarrollando una imagen de la realidad de aceptación general.

Esta analogía es útil para comprender la construcción y la función del paradigma. Solo se requiere recordar la experiencia de intentar llegar a un destino en una ciudad desconocida. Sin un mapa no hay forma de saber qué buscar, como planear, así como muy poco o nada con lo cuál orientarse.

Al tratar de comprender la manera en que un paradigma une a las personas con tal "*aumento de la percepción de la realidad*", es preciso analizar las diferencias entre un mapa y un paradigma, en lugar de sus similitudes. Cuando se emplea un mapa, se sabe que no es más que un instrumento de guía que puede o no estar actualizado. Al desplazarse, se emplean las propias percepciones y experiencias para valorar su precisión en forma continua y decidir el nivel de confiabilidad. Por contraste, se trata al paradigma como el territorio (la realidad) propiamente dicho en vez de ser la mejor aproximación de alguien al mismo.

La mayoría de las empresas permanecen inconscientes de su propio paradigma y son incapaces de separarse del mismo, en el caso de un banco no es la excepción. Como resultado, sin el conocimiento o la elección, se conforma lo que es capaz de ver, y, por lo tanto, de hacer. Si un mapa no refleja lo que se encontrará en una caminata por la ciudad, se le considera obsoleto, y se busca uno más reciente o se desarrolla uno propio. Este ejemplo aplica fielmente al paradigma de el proceso de Tarjeta de Crédito, si el proceso no satisface a un público demandante cada vez mayor y no cumple con las especificaciones de cada cliente, significa que es un proceso obsoleto y que es necesario implementar un cambio de estructura en el proceso, es decir, crear uno nuevo.

El paradigma que persiste en el proceso de Tarjeta de Crédito en un banco es el mismo que establecieron a su vez los precursores y evolucionarios de la Revolución Industrial, personas como Adam Smith , Henry Ford, Alfred Sloan, entre otros, el cuál consistía en la "*división ó especialización del trabajo*", y la consiguiente fragmentación de los procesos en diminutas y complejas tareas, generando la introducción de la "*burocracia organizacional*", esta dice que "*cuanto más grande sea la organización, más especializado será el trabajador y mayor será el número de pasos en que se fragmente el proceso*".

Esta regla aplica directamente al proceso que se esta analizando; el banco destina a distintos oficinistas a diligenciar cada característica de la solicitud de una Tarjeta de Crédito, primero uno se asegura que estén correctos los datos requisitados por el cliente, luego le pasa la solicitud a otro oficinista que debe confirmar los antecedentes financieros del cliente, este oficinista a su vez le pasa la solicitud a otra persona que se encarga de recabar el historial bancario del cliente, y así consecutivamente hasta que por fin la Tarjeta de Crédito llega a manos del cliente.

Como se puede notar existen muchos pases laterales que vuelven repetitivo el proceso. Estos trabajadores nunca hacen una obra completa, sólo realizan tareas fragmentarias. Programar a las personas para que se incorporen a procedimientos establecidos sigue siendo la esencia de la "burocracia organizacional" hasta el día de hoy. Los sistemas de órdenes y control que existen actualmente en los bancos incorporan los mismos principios que introdujeron los precursores de la Revolución Industrial a sus empresas hace más de un siglo.

Cabe mencionar que aunado a eso también influye el entorno global que enmarca los conceptos pasados, en los años 50's, 60's y 70's la principal preocupación de los ejecutivos desde el punto de vista operativo era la capacidad, es decir, poder correr parejas con una demanda que siempre iba en aumento.

La conocida estructura piramidal de la mayor parte de las organizaciones se adaptaba muy bien a un ambiente de alto crecimiento, porque era escalable. Cuando la compañía quería crecer, le bastaba agregar trabajadores en la base del organigrama, según se necesitaran y luego ir colocando los estratos administrativos de arriba. Este tipo de estructura organizacional también era ideal para el control y la planificación. Dividiendo el trabajo en partes, los supervisores podían obtener un desempeño uniforme y exacto de los obreros, y los supervisores de los supervisores podían hacer lo mismo. Era fácil aprobar y controlar los presupuestos departamento por departamento, y los planes se creaban y se ejecutaban sobre la misma base.

TESIS CON
FALLA DE ORIGEN

Sin embargo, al aumentar el número de tareas, el proceso total de producir y entregar un producto o servicio se complicó inevitablemente, y administrar ese proceso se hizo más difícil. El aumento de personal en los niveles medios del organigrama corporativo -los gerentes funcionales o medios- fue uno de los precios que las compañías pagaron por los beneficios de fragmentar su trabajo en pasos simples, repetitivos, y por organizarse en forma jerárquica.

Otro costo fue la mayor distancia entre la alta administración y el usuario de sus productos o servicios.

Éstas son las raíces de las corporaciones de hoy, los principios, forjados por la necesidad, sobre los cuales se estructuraron las compañías actuales. Si ellas parcelan el trabajo en tareas que no tienen ningún significado, es porque así fue como en un tiempo se logró la eficiencia. Si diluyen poder y responsabilidad a través de masivas burocracias, es porque así fue como aprendieron a controlar las empresas. Si se resisten a oír las sugerencias de que modifiquen su modo de proceder, es porque estos principios organizacionales y las estructuras a que dieron origen funcionaron muy bien durante muchos decenios.

Sin embargo, la realidad que tienen que enfrentar es que las viejas maneras de negociar, la división del trabajo sobre la cual las compañías se han organizado desde que Adam Smith sentó el principio, sencillamente no funcionan ya. Súbitamente nos encontramos en un mundo distinto. La actual crisis de competitividad global que afrontan las empresas no es el resultado de una recesión económica temporal ni de un punto bajo en el ciclo de los negocios. En el ambiente de hoy nada es constante ni previsible -ni el crecimiento del mercado, ni demanda de los clientes, ni ciclo de vida de los productos, ni tasa de cambio tecnológico, ni naturaleza de la competencia-. El mundo de Adam Smith y sus maneras de hacer negocios son el paradigma de ayer.

Tres fuerzas, por separado y en combinación, están impulsando a las compañías a penetrar cada vez más profundamente en un territorio que para la mayoría de los ejecutivos y administradores es desconocido. James Champy y Michael Hammer le llamaron a éstas tres fuerzas *las tres Ces*: **Cientes, Competencia y Cambio.**

TESIS CON
FALLA DE ORIGEN

A. CLIENTES.

Hoy en día los clientes les dicen a los proveedores que es lo que quieren, cuándo lo quieren, y cuánto pagarán. Ésta nueva situación está descontrolando a las compañías que sólo sabían de la vida en un *mercado masivo*.

En realidad, un mercado masivo no existió nunca, pero durante la mayor parte del siglo pasado la idea de tal mercado les proporcionó a los fabricantes y a los proveedores de servicios (ejemplo la compañía de automóviles de Henry Ford) la útil ficción de que sus clientes eran más o menos iguales. Los proveedores del mercado masivo tenían relativamente pocos competidores, y éstos ofrecían productos y servicios muy parecidos. En realidad, la mayoría de los clientes no quedaban insatisfechos. No sabían que hubiera nada mejor ni distinto. Pero ahora que sí tienen opciones, los clientes ya no se comportan como si todos hubieran sido fundidos en el mismo molde. Los clientes- consumidores y corporaciones por igual - exigen productos y servicios diseñados para sus necesidades particulares y específicas. El mercado masivo se dividió en fragmentos, algunos tan pequeños como un solo cliente.

Los clientes individuales, sean consumidores o firmas industriales, exigen que se les trate individualmente. Esperan productos configurados para sus necesidades, entregados según programas que estén de acuerdo con sus planes de manufactura o con sus horarios de trabajo, y condiciones de pago que les sean cómodas. Individual y colectivamente, una serie de factores han contribuido a desplazar el equilibrio de poder de mercado del productor al consumidor.

En el sector de servicios del cuál pertenece el proceso de obtención de Tarjeta de Crédito, los consumidores esperan y exigen más porque saben que pueden obtener más. La tecnología le permite a los proveedores de servicios rastrear no sólo la información básica acerca de sus clientes sino también sobre sus preferencias y requisitos, sentando así nuevos fundamentos para la competitividad.

Un ejemplo dentro del cambio de mentalidad del mercado es cuando los depositantes individuales se dieron cuenta de que ellos también podían comprar las mismas sólidas

obligaciones a corto plazo del Tesoro que los bancos compraban con su dinero, muchos redujeron sus saldos en depósito en cuentas que pagaban bajos intereses, privando a los bancos de una importante fuente de ingresos.

El mundo enriquecido en información por la nueva técnica informática ni siquiera exige que el consumidor tenga en casa una computadora. Cualquiera puede ojear el periódico y comparar las tasas de rendimiento sobre certificados de depósito que pagan los diversos bancos en todo el país. Los editores recogen electrónicamente los datos y se los transmiten a los lectores, los cuáles ahora saben positivamente cuál es el banco que ofrece los mejores rendimientos.

Los bancos en su mayoría crecieron con la mentalidad del *mercado masivo*, la realidad más difícil de aceptar acerca de los clientes es que "*cada uno cuenta*". Si se pierde un cliente hoy, no se aparece otro para reemplazarlo.

Hay que mencionar que después de la Segunda Guerra Mundial hubo escasez crónica de productos y servicios. Las empresas no podían generar suficientes bienes y servicios para satisfacer a todo posible consumidor. El efecto de la demanda insaciable fue darle a los productores la ventaja sobre los consumidores.

Hoy en día no hay escasez de bienes y servicios. En el lado de la oferta de la ecuación hoy operan más productores en todo el mundo. En el lado de la demanda existe un sensible cambio de expectativas por parte de los clientes. Las correspondientes industrias están en una etapa de reemplazos y, por consecuencia, el consumidor ejerce un poder muy grande. En otras palabras, puede ser muy exigente.

El cliente que solicita una Tarjeta de Crédito a un banco espera que éste se la otorgue en un tiempo corto, sin requisitos extenuantes, a una tasa de interés de compra baja, y una atención personalizada que lo pueda atender en cualquier momento que lo requiera para tratar algún problema relacionado con el crédito otorgado entre otras.

B. COMPETENCIA.

Antes, un banco que ofrecía una Tarjeta de Crédito con una tasa de interés accesible, que ésta fuera reconocida en cualquier establecimiento comercial en el mundo y que ofreciera su estado de cuenta en donde especificara los detalles de operaciones del consumidor, generalmente era el elegido por el cliente. Ahora la competencia ha cambiado.

Ya no basta ofrecer un servicio satisfactorio. Los competidores de nicho han cambiado la ruta de todos los mercados. Se ofrecen servicios similares en distintos mercados sobre bases competitivas totalmente distintas; en un mercado a base de precio, en otro a base de selección, otro a base de calidad, entre otras. Ser grande ya no es invulnerable, y todas las compañías existentes deben tener ojo avizor para descubrir a las nuevas compañías que puedan representar una competencia significativa.

La tecnología cambia la naturaleza de la competencia en una forma importante, aquella empresa que use los avances tecnológicos de una forma adecuada, esto es, aplicándola en procesos que ofrezcan un rendimiento o valor superior que el de sus competidores, entonces esa empresa será la mejor.

Dentro de la competencia en el rubro de ofrecer servicio de Tarjeta de Crédito, existe mucha tela de donde poder cortar, realmente la mayoría de bancos se han adormecido con un proceso que ya no aplica, esto da por consecuencia que el banco pueda modificar "*la manera de hacer las cosas*", ese banco entrará en una etapa de liderazgo, la verdad es que en la actualidad hace falta poder escuchar más a los clientes, escuchar al proceso, y crear una nueva ruta en la obtención de un bien o un servicio, con la finalidad de darle al cliente lo que pide. Por eso es importante aclarar que la competencia comienza donde el líder pone las reglas del juego.

C. CAMBIO.

El cambio se ha vuelto general y permanente, es lo normal. Con la globalización de la economía, los bancos se ven ante un número mayor de competidores, que a su vez estos

pueden innovar métodos eficaces para ofrecer servicios de una manera más fácil, rápida y eficiente, dando por resultado que el banco tiene que moverse, o no se moverá en absoluto.

Dentro del proceso de Tarjeta de Crédito la premisa es realizar un cambio estructural, ideológico y constante para generar un avance notable en el mercado, ganando la mayor parte de él.

El proceso nuevo debe contener los ingredientes básicos, flexibilidad y de rápidas reacciones.

El paradigma establecido representa toda una época industrial del pasado, es difícil de aceptar por parte de los directivos bancarios que la estructura organizacional así como su modo de hacer las cosas es obsoleto, considerado dentro de una etapa industrial nueva, en donde los especialistas ya no son tan relevantes dando paso a una manera de hacer las cosas de una manera general, pegando los fragmentos de procesos que en el pasado dividieron.

La idea que está vigente y que parte como una solución indiscutible es que **la diferencia entre las compañías ganadoras y las perdedoras es que las primeras saben hacer su trabajo mejor**. Si las compañías quieren volver a ser ganadoras tendrán que revisar seriamente la manera de realizar su trabajo.

Limitarse a corregir las piezas del proceso no resuelve el problema. Intentar corregir las deficiencias por el método de tratar de reparar las piezas individuales del proceso es la mejor manera que se conoce de garantizar la continuidad de un mal rendimiento del negocio.

Ya no es necesario ni deseable que las empresas organicen su trabajo en torno a la división del trabajo de Adam Smith. Los oficios orientados a tareas son obsoletos en el mundo actual de clientes, competencia y cambio. **Lo que las compañías tienen que hacer es organizarse en torno al proceso.**

TESIS CON
FALLA DE ORIGEN

Los procesos fragmentados y las estructuras especializadas de compañías diseñadas para otra época tampoco responden bien a grandes cambios en el ambiente externo, es decir, en el mercado.

Las estructuras clásicas de los bancos, que especializan el trabajo y fragmentan los procesos como sucede con el proceso de Tarjeta de Crédito, tienden a perpetuarse porque ahogan la innovación y la creatividad en una organización. Si alguien participa dentro del proceso actual realmente tiene una nueva idea, primero tiene que convencer a los analistas de riesgos, al cuál a su vez tiene que convencer al Sub-gerente de crédito y así sucesivamente a través de la jerarquía corporativa.

De tal modo que la estructura debe romper con el paradigma de Adam Smith, generar una nueva visión y una misión flexible y generalizar el trabajo lo más posible, esa es la ideología que suponemos comenzará a producir dividendos y utilidades sustanciales

3.2 CONCEPTO Y DEFINICIÓN DE PROCESO.

¿Qué es un proceso?

Si bien, para poder entender de una manera más clara de lo que se trata el proyecto de Reingeniería del proceso de Tarjeta de Crédito de una institución financiera, se debe partir de la premisa de definir puntualmente los conceptos básicos y fundamentales que participan en ella. Así, pues, retomar el concepto de un proceso es el inicio de toda una secuencia de funciones dentro de la Reingeniería.

Así se expone la definición del maestro Jerry I. Harbour en la que dice que proceso *"es la mezcla y transformación de un grupo específico de insumos en un conjunto de rendimientos de mayor valor"*.

Otra definición de la proporciona Henry J. Johanson, la cuál dice que un proceso *"es una serie de actividades vinculadas que toma materia prima y la transforma en un producto"*.

ESTOS CON
FALLA DE ORIGEN

Sin embargo la definición que se acerca más al enfoque del proyecto la describen los maestros Michael Hammer y James Champy debido a la claridad y sencillez de la misma; la cuál dice que un proceso *"se define como un conjunto de actividades que recibe uno o más insumos y crea un producto de valor para el cliente"*.

De tal manera, retomando dichas definiciones, el enfoque que se adapta a la tesis en referencia al concepto de proceso se puede dar de la siguiente manera:

Un proceso es toda actividad que transforma los insumos en un conjunto de rendimientos de mayor valor al cliente o al consumidor final.

Estos rendimientos pueden ser:

A. La producción de un artículo. Dentro de este rendimiento podemos mencionar la confección de un vestido, fabricación de una llanta, ensamblar una computadora. El vestido, la llanta y la computadora son los productos.

B. Proporcionar un servicio. Este es el rendimiento al que nos vamos a enfocar para poder desarrollarlo por completo; dentro de este tipo de rendimiento podemos citar algunos ejemplos, atender a los comensales en un restaurante, a unos pasajeros en un vuelo comercial, o proporcionar una Tarjeta de Crédito en una Institución Financiera.

C. Concluir una tarea. Los ejemplos de concluir una tarea incluyen el cambio del filtro en una bomba, la inspección de tambores de acero que contienen productos químicos peligrosos, entre otros.

Los insumos incluyen los siguientes elementos:

- personas
- procedimientos
- materiales
- políticas

- equipo
- información

- tiempo
- dinero

De tal manera que podemos representar al proceso por medio del siguiente flujograma:

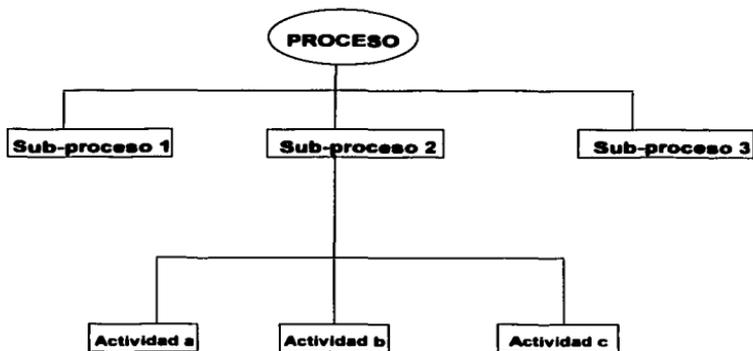


Los procesos de negocios se pueden considerar, ya sean principales o de apoyo, del mismo modo que los procesos de producción como una serie de actividades, que se pueden dividir en tareas, que cuando se realizan juntas se inician en un punto de entrada, se transforman y finalmente producen un resultado.

No debemos olvidarnos que los clientes, ya sean internos o externos, son la parte más importante del proceso. Ellos son quienes compran o reciben los rendimientos que se generan. Así como ellos son la parte más importante de los procesos, los elementos que componen el proceso merecen un breve análisis para poder determinar el valor de ellos.

Por eso, en ocasiones, los procesos se dividen en distintos niveles, generalmente reciben el nombre de Sub-procesos. Al igual que un proceso, un sub-proceso tiene sus propios insumos y rendimientos. La única diferencia es que los rendimientos de un proceso son los insumos del Sub-proceso.

Es posible dividir aun más un sub-proceso en actividades, representado en un diagrama esto quedaría así:



Por ésta razón, se puede deducir que el aglutinamiento de actividades innecesarias, repetitivas y fragmentadas dentro del proceso de Tarjeta de Crédito son el factor de cambio, ya que son de carácter burocráticas, lentas y costosas.

Así, podemos también a su vez definir que los rendimientos esenciales del proceso representan un valor real para la empresa; los insumos cuestan dinero, también la transformación de estos rendimientos, de tal suerte que la utilidad equivale al valor de los rendimientos menos el costo de los insumos y del proceso.

$$\text{UTILIDAD} = \text{Valor del rendimiento} - (\text{costos de insumos} + \text{costos del proceso})$$

Las empresas con costos menores de procesos tienen por lo general mayores utilidades, por ello es importante eliminar el desperdicio, ya que esto no aumenta el valor, ni hace avanzar el proceso, en vez de eso, sólo agrega demoras y costos.

En síntesis en referencia a los procesos, estos buscan transformar los insumos en rendimientos con la mayor eficacia, certeza y eficiencia, contando con el precio más bajo posible, esa es su esencia de existir.

A. Eficacia.- Es la calidad del rendimiento generado, un proceso eficaz satisface las necesidades de los clientes.

B. Certeza.- Este elemento se encarga de medir la consistencia de un rendimiento generado, lo ideal es que el rendimiento posea un nivel de calidad alto y conserve ese nivel con el paso del tiempo sin sufrir ningún decremento.

C. Eficiencia.- Este elemento se relaciona con la velocidad del proceso, es decir, el tiempo necesario que se requiere para transformar los insumos en rendimientos, el tiempo del ciclo del proceso es una expresión de eficiencia, este es el tiempo que necesita un proceso para transformar un conjunto de insumos en rendimientos.

D. Economía.- Es una de las partes importantes del esquema de procesos, es el costo de transformar el conjunto de insumos en uno de rendimientos, mientras más barato sea el proceso, mayores serán las utilidades.

Como se ha expuesto anteriormente, el valor que un proceso crea para satisfacer a un cliente es el punto principal del proyecto de Reingeniería. Se trata de enfocar los esfuerzos de cambio con relación al el proceso de Tarjeta de Crédito de un banco.

Para ello, no se debe perder de vista el objetivo medular de un proceso, que no es otro mas que poner el servicio en manos del cliente que lo solicite con las mayores ventajas para él en comparación con las que le pueda ofrecer la competencia.

TESIS CON
FALLA DE ORIGEN

Así como también escuchando al proceso actual es posible identificar los factores que *desaceleran* el trabajo y por consiguiente, evita la dotación del servicio al cliente con la eficacia, eficiencia, certeza y economía requerida. Existen dos elementos básicos en un proceso de transformación, los cuáles son: **TRABAJO Y GASTO**.

El trabajo representa pasos del proceso que agregan valor. El trabajo hace avanzar a un proceso. El gasto representa a los pasos que no agregan valor al proceso. El gasto añade sólo demoras y costos.

➤ **La clave para mejorar el proceso es eliminar ó reducir en la medida de lo posible el gasto.**

Es importante poder señalar que dentro de los pasos fundamentales de un proceso solo los pasos de **OPERACIÓN** agregan valor de forma directa. Un paso operativo hace avanzar al proceso. Los otros pasos: **TRANSPORTE, INSPECCIÓN, DEMORA, ALMACENAJE Y RETRABAJO** representan desperdicio, sólo agregan costos y demoras. Si se eliminan o se reducen por lo general no se afecta el valor del rendimiento. De hecho casi siempre se eleva.

TABLA 1

Sólo los pasos de operación agregan valor.

PASO	SÍMBOLO	TRABAJO	GASTO
Operación	●	X	
Inspección	■		X
Demora (no programada)	D		X
Transporte	➡		X
Almacenaje (programada)	▼		X
Retrabajo	Ⓜ		X

Es evidente que en el proceso de Tarjeta de Crédito que se mostró en el CAPÍTULO 2 mediante el flujograma se pudo observar que existen muchos pasos que generan desperdicio más que valor al proceso, con ello, la posibilidad de crear una nueva estructura en el proceso es real y evidente, como se expondrá más adelante con la debida secuencia del proyecto.

Un análisis del proceso es una forma sencilla y eficaz de identificar y eliminar el gasto del proceso.

El proceso actual de Tarjeta de Crédito cuenta con pasos de toma de decisiones importantes, de tal manera que el diseño de árbol de decisión es el que se emplea. Los árboles de decisiones permiten elevar en gran medida la eficiencia del proceso. Este diseño cubre las excepciones no las reglas. De tal manera que se esta de acuerdo en continuar empleando tal diseño en el flujograma de pasos del proceso, sólo que con las debidas modificaciones importantes que se requieran.

3.3 ¿QUÉ ES REINGENIERÍA ?

De acuerdo con la opinión y la idea del concepto de *Reingeniería* por parte de los maestros Michael Hammer y James Champy *"reingeniería es la revisión fundamental y el rediseño radical de procesos para alcanzar mejoras espectaculares en medidas críticas y contemporáneas de rendimiento, tales como costos, calidad, servicio y rapidez "*.

Esta definición contiene cuatro palabras claves:

Palabra Clave: **FUNDAMENTAL**.

Al emprender la Reingeniería de procesos, el individuo debe hacerse las preguntas más básicas sobre la empresa y sobre cómo funciona. ¿Por qué hacemos lo que estamos haciendo? ¿Y por qué lo hacemos en esa forma?. Hacerse estas preguntas lo obliga a

examinar las reglas tácitas y los supuestos en que descansa el manejo de sus negocios. A menudo esas reglas resultan anticuadas, equivocadas o inapropiadas.

Palabra Clave: **RADICAL.**

La segunda palabra clave de la definición de Reingeniería es *radical*. Rediseñar radicalmente significa llegar hasta la raíz de las cosas: no efectuar cambios superficiales ni tratar de arreglar lo que ya está instalado sino abandonar lo viejo. Al hablar de Reingeniería, rediseñar radicalmente significa descartar todas las estructuras y los procedimientos existentes e inventar maneras enteramente nuevas de realizar el trabajo. Rediseñar es *reinventar* el negocio.

Palabra Clave: **ESPECTACULAR.**

La tercera palabra clave es *espectacular*. La Reingeniería no es cuestión de hacer mejoras marginales o incrementales sino de obtener un avance importante en función del rendimiento. Se debe aplicar la Reingeniería de procesos únicamente cuando exista la necesidad de cambiar todo el proceso. La mejora marginal requiere afinación cuidadosa; la mejora espectacular exige volar lo viejo y cambiarlo por algo nuevo.

Palabra Clave: **PROCESOS.**

La cuarta palabra clave es *procesos*. Aunque es la más importante de las cuatro, también es la que casi siempre se vuelve un problema para los gerentes corporativos. Muchas personas de negocios no están "*orientadas a los procesos*"; están enfocadas en tareas, en oficios, en personas, en estructuras, pero no en procesos.

Bajo la influencia de la idea de Adam Smith, de dividir el trabajo en sus tareas más simples y asignar cada una de éstas a un especialista, las empresas actuales y sus administradores se concentran en tareas individuales de este proceso -recibir la solicitud de Tarjeta de Crédito, investigar antecedentes crediticios del cliente, entre otras- y tienden a perder de vista el objetivo primordial que no es otro que poner la Tarjeta de Crédito al servicio del cliente. Las tareas individuales dentro de este proceso son importantes, pero ninguna de ellas tiene

importancia para el cliente si el proceso global no funciona, es decir, si el banco no le entrega su Tarjeta de Crédito en los términos que él desea.

La Reingeniería de procesos comprende un cambio completo en sus pasos estructurales que son de importancia. Para poder elaborar dicho cambio se debe efectuar como lo dice el concepto, una observación y un análisis de carácter serio del proceso actual.

Siempre se deben formular las preguntas básicas para poder comenzar a aplicar la Reingeniería, como por ejemplo: ¿Porqué se hace el trabajo de esta forma?, si a esta simple pregunta no se le encuentra una respuesta convincente entonces la aplicación de la Reingeniería de procesos es lo más adecuado para poder generar un cambio radical que satisfaga al cliente de una manera contundente. Con la Reingeniería de procesos se busca ser la punta de lanza en referencia a dominio del mercado.

Una vez revisado el proceso e identificado el problema se dispone a pegar la "*vajilla de porcelana*" (fragmentación del trabajo) para poder trabajar en función al proceso y no a las tareas *segmentadas*.

Con el enfoque correcto, en función al proceso se tomarán medidas nuevas, innovadoras, e incluso muchas veces ante ojos conservadores como descabelladas, sólo así las mejoras en referencia al rendimiento serán espectaculares; más adelante se establecerán y justificarán estos puntos con bases científicas.

Se ha demostrado con el paso de la práctica de la Reingeniería de procesos, que en varias ocasiones los directivos que desean aplicarla tienen una idea errónea de lo que significa el término de Reingeniería. Esto generalmente resulta contraproducente para la empresa, se debe tener pleno conocimiento de lo que se va a hacer, para esto es importante aclarar ciertos supuestos de ideas que generalmente los directivos de empresas tenían acerca de lo que se trataba la Reingeniería.

A pesar del papel trascendental de la informática en la Reingeniería, esto no quiere decir de ninguna manera que sea lo mismo **Reingeniería** que **Automatización**.

TESIS CON
FALLA DE ORIGEN

Automatizar los procesos existentes con la informática no es la solución adecuada para generar más valor al negocio; debido a que los pasos importantes en el proceso no aumentarán el rendimiento de una forma significativa.

Tampoco hay que confundir la Reingeniería de negocios con la Reingeniería del software, que significa reconstruir sistemas obsoletos de información con tecnología más moderna. La Reingeniería del software a menudo no produce otra cosa que sofisticados sistemas de computadora que automatizan sistemas obsoletos.

La Reingeniería tampoco es lo mismo que mejora de calidad, ni gestión de calidad total; lo que sí es cierto es que la Reingeniería y los problemas de calidad comparten ciertos temas comunes. Ambos reconocen la importancia de los procesos y ambos empiezan con las necesidades del cliente del proceso y trabajan de ahí hacia atrás.

Sin embargo, los dos programas también difieren fundamentalmente. Los programas de calidad trabajan dentro del marco de procesos existentes de una compañía y buscan mejorarlos por medio de lo que los japoneses llaman *kaizen*, o mejora incremental y continua.

El objetivo es hacer lo que ya se está haciendo, pero hacerlo mejor. La mejora de calidad busca el mejoramiento incremental del desempeño del proceso actual. La Reingeniería, como se ha planteado, busca avances decisivos, no mejorando los procesos existentes sino descartándolos por completo y cambiándolos por otros enteramente nuevos. La Reingeniería implica, igualmente, un enfoque de gestión del cambio diferente del que necesitan los programas de calidad.

La Reingeniería consiste básicamente en rechazar las creencias populares y los supuestos recibidos. Es inventar nuevos enfoques de la estructura del proceso que tienen poca o ninguna semejanza con el anterior.

Fundamentalmente, la Reingeniería es hacer dar marcha atrás a la Revolución Industrial. La Reingeniería rechaza los supuestos inherentes al paradigma industrial de Adam Smith: la división del trabajo, las economías de escala, el control jerárquico y todos los demás

instrumentos de una economía en sus primeras etapas de desarrollo. La Reingeniería busca nuevos modelos de organización.

En la actualidad para hacer frente a las demandas contemporáneas de calidad, servicio, flexibilidad y bajo costo, los procesos deben ser sencillos. La necesidad de sencillez produce consecuencias enormes en cuanto a la manera de diseñar los procesos y de darles forma a las organizaciones.

Es por eso que las características esenciales de la Reingeniería ofrecen un sentido más sencillo y apreciable dentro del mundo del trabajo, estas características suelen encontrarse con frecuencia en cualquier tipo de Reingeniería de procesos y son:

A. VARIOS OFICIOS SE COMBINAN EN UNO.

La característica básica de los procesos rediseñados es que desaparece el trabajo en serie, es decir, muchas tareas que antes eran distintas se integran y se comprimen en una sola.

Generalmente en un proceso viejo existen muchos "*pasos laterales*", pasos que no agregan valor, sino gastos, es por eso que con la Reingeniería se eliminan esos pasos, consolidando regularmente la responsabilidad de los distintos pasos a una sola persona. Esta persona ejecuta los pasos comprimidos, con esto se evitan demoras, malentendidos, errores y pérdidas de información. A estas personas de ahora en adelante se le consideraran **trabajadores de caso**, y se ha comprobado que un proceso a base de trabajadores de caso funciona diez veces más rápidamente que el trabajo en serie al cual reemplaza.

Los procesos integrados han reducido también costos de administración indirectos. Como los empleados encargados del proceso asumen la responsabilidad de ver que los requisitos del cliente se satisfagan a tiempo y sin defectos, necesitan menos supervisión. En cambio, la compañía estimula a estos empleados para que encuentren formas innovadoras y creativas de reducir continuamente el tiempo del ciclo y los gastos, y producir al mismo tiempo un producto o servicio libre de defectos. Otro beneficio es un mejor control, pues como los

procesos integrados necesitan menos personas, se facilitan la asignación de responsabilidad y el seguimiento de desempeño.

B. LOS TRABAJADORES TOMAN DECISIONES.

Las empresas que emprenden la Reingeniería no sólo comprimen los procesos horizontalmente, confiando tareas múltiples y secuenciales a trabajadores de caso o a **equipos de caso** (conjunto de trabajadores de caso encargados de realizar el proceso) sino también verticalmente. Compresión vertical significa que en aquellos puntos de un proceso en que los trabajadores tenían que acudir antes al superior jerárquico, hoy pueden tomar sus propias decisiones. En lugar de separar la toma de decisiones del trabajo real, la toma de decisiones se convierte en parte del trabajo. Los trabajadores mismos realizan hoy aquella parte del oficio que antes ejecutaban los gerentes. Con el modelo de producción en serie, el supuesto tácito es que las personas que realmente ejecutan el trabajo no tienen ni tiempo ni inclinación a hacer seguimiento ni control y que carecen de los conocimientos necesarios para tomar decisiones. La práctica industrial de construir estructuras administrativas jerárquicas se desprende de este supuesto. Contadores, auditores y supervisores comprueban, registran y controlan el trabajo. Los gerentes supervisan a los trabajadores y atienden a las excepciones. Este supuesto y sus consecuencias tienen que ser descartados.

Entre los beneficios de comprimir el trabajo tanto vertical como horizontalmente se cuentan:

Menos demoras, costos indirectos más bajos, mejor reacción de la clientela y más facultades para los trabajadores.

C. LOS PASOS DEL PROCESO SE EJECUTAN EN ORDEN NATURAL.

Los procesos rediseñados están libres de secuencias rectilíneas; se puede explotar la precedencia natural del trabajo más bien que la artificial impuesta por la linealidad. Por ejemplo, en un proceso convencional, la persona 1 tiene que completar la tarea 1 antes de pasar los resultados a la persona 2, que hace la tarea 2. Pero ¿si la tarea 2 se pudiera

TESIS CON
FALLA DE ORIGEN

realizar al mismo tiempo que la tarea 1? La secuencia lineal de tareas impone una precedencia artificial que demora el trabajo.

En los procesos rediseñados, el trabajo es *secuenciado* en función de lo que es *necesario* hacerse antes o después.

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

D. LOS PROCESOS TIENEN MÚLTIPLES VERSIONES.

La cuarta característica común de la Reingeniería de procesos se puede denominar "*final de la estandarización*". Los procesos tradicionales tenían por objeto suministrar producción masiva para un mercado masivo. Todos los insumos se manejaban de idéntica manera, de modo que las compañías podían producir bienes o servicios exactamente uniformes. En un mundo de mercados diversos y cambiantes, esa lógica es obsoleta.

Los procesos con múltiples versiones o caminos suelen comenzar con un paso "*triplicado*" para determinar qué versión es mejor en una situación dada. Estas tres versiones del proceso generalmente son:

- D.a Una para casos comunes y corrientes.
- D.b Una para casos medianamente difíciles.
- D.c Una para casos difíciles.

TESIS CON
FALLA DE ORIGEN

Los tradicionales procesos únicos para todas las situaciones son generalmente muy complejos, pues tienen que incorporar procedimientos especiales y excepciones para tomar en cuenta una gran variedad de situaciones. En cambio, un proceso de múltiples versiones es claro y sencillo porque cada versión sólo necesita aplicarse a los casos para los cuales es apropiada. **NO HAY CASOS ESPECIALES NI EXCEPCIONES.**

E. SE REDUCEN LAS VERIFICACIONES Y LOS CONTROLES.

La clase de trabajo que no agrega valor y que se minimiza en los procesos rediseñados es el de verificación y control; o para decirlo con más precisión, los procesos rediseñados hacen uso de los controles solamente hasta donde se justifican económicamente.

En lugar de verificar estrictamente el trabajo a medida que se realiza, estos procesos muchas veces tienen controles globales o diferidos. Estos sistemas están diseñados para tolerar abusos moderados o limitados, demorando el punto en que el abuso se detecta o examinando patrones colectivos en lugar de casos individuales. Sin embargo, los sistemas rediseñados de control compensan con creces cualquier posible aumento de abusos con la considerable disminución de costos y otras trabas relacionadas con el control mismo.

F. UN GERENTE DE CASO OFRECE UN SOLO PUNTO DE CONTACTO.

El empleo de una persona que se puede llamar "**gerente de caso**" es otra característica recurrente que se encuentra en los procesos rediseñados.

Actuando como amortiguador entre el complejo problema y el cliente, el gerente de caso se comporta ante el cliente como si fuera responsable de la ejecución de todo el proceso, aún cuando en realidad no lo es.

Para desempeñar este papel -es decir, para poder contestar las preguntas del cliente y resolverle sus problemas-, este gerente necesita acceso a todos los sistemas de información

que utilizan las personas que realmente ejecutan el trabajo, y la capacidad de ponerse en contacto con ellas, hacerles preguntas y pedirles ayuda adicional cuando sea necesario.

G. PREVALECEN OPERACIONES HÍBRIDAS CENTRALIZADAS-DESCENTRALIZADAS.

Las empresas que han rediseñado sus procesos tienen la capacidad de combinar las ventajas de la centralización con las ventajas de la descentralización en un mismo proceso.

La informática les permite a las empresas funcionar como si sus distintas unidades fueran completamente autónomas, y, al mismo tiempo, la organización disfruta de las economías de escala que crea la centralización.

De modo que, una vez establecido los puntos característicos que emergen con la implantación de la Reingeniería, se deben también destacar 4 requisitos básicos para un esfuerzo de Reingeniería:

- **Orientación al proceso.**
- **Ambición.**
- **Infracción de reglas.**
- **Uso creativo de la informática.**

Surgen diversos conceptos alrededor de la Reingeniería, algunos por lo general no son del todo congruentes e incluso producen cierto desconcierto, de ahí que se redujera a los 4 puntos anteriores, puntos sencillos que corresponden a la definición de que Reingeniería es la revisión fundamental y el nuevo diseño radical de procesos para realizar mejoras espectaculares en medidas críticas y contemporáneas de rendimiento, tales como costos, calidad, servicio y rapidez.

3.4 ¿QUIÉNES LLEVAN A CABO LA REINGENIERÍA DE PROCESOS?

Las empresas no son las que rediseñan procesos; son las personas. Antes de profundizar en el "qué" del proceso de Reingeniería, es necesario atender al "quién". Como escogen las compañías y organizan al personal que realiza la Reingeniería es clave para el éxito del esfuerzo.

Tales personas seleccionadas para emprender la actividad del rediseño de procesos son:

1. **El liderazgo** y el **equipo de Reingeniería**.

- A. Líder:** es un alto ejecutivo que autoriza y motiva el esfuerzo total de Reingeniería.

- B. Dueño del proceso:** un gerente que es responsable de un proceso específico y del esfuerzo total de la Reingeniería.

- C. Equipo de Reingeniería:** un grupo de individuos dedicados a rediseñar un proceso específico, que diagnostican el proceso y supervisan su Reingeniería y su ejecución.

- D. Comité directivo:** un cuerpo formulador de políticas, compuesto de altos administradores que desarrollan la estrategia global de la organización y supervisan su progreso.

- E. Zar de Reingeniería:** un individuo responsable de desarrollar técnicas e instrumentos de Reingeniería y de lograr sinergia entre los distintos proyectos de Reingeniería de la compañía.

La relación entre todos los elementos sería así:

El líder nombra al dueño del proceso, quién reúne al equipo de Reingeniería para rediseñar el proceso con ayuda del zar y bajo los lineamientos del comité directivo. A continuación se mencionarán las características que debe tener cada individuo que participe en el proceso de Reingeniería.

A. EL LÍDER.

El líder hace que tenga lugar la Reingeniería. Es un alto ejecutivo con autoridad suficiente como para hacer que la empresa emprenda la Reingeniería, y para persuadir a la gente de que acepte las perturbaciones radicales que procedan de el cambio.

A ningún alto ejecutivo se le suele "asignar" el oficio del líder. Éste es un papel que un individuo desempeña por iniciativa propia. Alguien que tiene autoridad para sacarlo adelante se convierte en líder de la Reingeniería cuando lo domina la pasión de reinventar la compañía, de hacer que la organización sea la mejor del negocio, de lograr, en fin, que todo quede completamente bien.

El papel principal del líder es actuar como visionario y motivador. Ideando y exponiendo una visión del tipo de organización que desea crear, le comunica a todo el personal de la compañía el sentido de propósito y misión.

De las convicciones y el entusiasmo del líder la organización deriva la energía espiritual que necesita para embarcarse en el nuevo proyecto de cambio.

El líder inicia también los esfuerzos de reingeniería de la compañía. Es él quien nombra altos administradores como dueños de los procesos y les asigna la responsabilidad de lograr avances importantes en rendimiento. El líder crea la nueva visión, fija las nuevas normas y, por medio de los dueños, persuade a otros a convertir la visión en realidad.

Los líderes deben crear también un ambiente propicio para la Reingeniería. No basta con exhortar al personal. Cualquier persona racional en un ambiente corporativo reacciona cautelosamente, si no con escepticismo, a la insistencia de un ejecutivo para que rompa las reglas, desafíe la sabiduría popular y piense con originalidad. Así que mientras la mitad del

LESES CON
FALLA DE ORIGEN

oficio del líder consiste en instar al dueño del proceso y al equipo de Reingeniería para que realicen su cometido, la otra mitad consiste en apoyarlos de manera que puedan realizarlo.

Para el papel de líder se requiere una persona que tenga autoridad suficiente sobre todos los interesados en los procesos que se van a rediseñar, de manera que la reingeniería pueda tener lugar. No es necesario que sea el director ejecutivo; en realidad, rara vez lo es.

De modo que el papel de líder recae más bien en el jefe de operaciones o el presidente de la compañía, cuya vista está dirigida tanto hacia fuera, hacia el cliente, como hacia adentro, hacia las operaciones del negocio.

Si una empresa proyecta limitar la Reingeniería a sólo una parte de la organización, como es el caso del proyecto en el proceso de Tarjeta de Crédito, el líder puede ocupar una posición menos alta. Podría ser el gerente general de la división de Tarjeta de Crédito. Sin embargo, si tal es el caso, el líder debe tener autoridad sobre los recursos necesarios para ejecutar los procesos de la división.

El liderazgo no es sólo cuestión de posición sino también de carácter. Ambición, inquietud y curiosidad intelectual son las características distintivas de un líder de reingeniería.

Al líder se le define no como el que obliga a los demás a hacer lo que él quiere, sino el que hace que *quieran* hacerlo. El líder no obliga a nadie a hacer cambios que le repugnan.

Presenta una visión y persuade a la gente de que debe tomar parte en el esfuerzo, de modo, que por su propia voluntad, y aun con entusiasmo, acepte las molestias que acompañan su realización.

El líder de Reingeniería demuestra su liderazgo por medio de señales, símbolos y sistemas.

A.a Señales.

Son los mensajes explícitos que el líder envía a la organización, relativos a la reingeniería: *qué significa, por qué se hace, cómo se va a hacer, y qué se necesita.* Los líderes que han

tenido éxito han aprendido que siempre subestiman cuánta comunicación tienen que hacer. Hacer un discurso o dos - o diez - no basta ni para empezar a transmitir el mensaje. La Reingeniería es un concepto difícil de asimilar porque va a contrapelo de todo lo que la gente ha hecho en su carrera.

A.b Símbolos.

Son las acciones del líder destinadas a reforzar el contenido de las señales y a demostrar que él sí hace lo que predica. Destinar a " *los mejores y a los más capaces* " de la compañía a los equipos de Reingeniería, rechazar propuestas que sólo ofrecen mejoras incrementales, y quitar de en medio a gerentes que obstruyan el esfuerzo son acciones que, además de su valor intrínseco, son símbolos importantes. Le demuestran a la organización que el líder toma en serio la Reingeniería.

A.c Sistemas.

El líder necesita usar también sistemas de administración para reforzar el mensaje de Reingeniería. Estos sistemas tienen que medir y recompensar el desempeño de los empleados en formas que los estimulen para acometer cambios importantes. Castigar al innovador cuando fracasa su innovación no sirve sino para que nadie más vuelva a tratar de innovar. Los sistemas administrativos deben recompensar a los que ensayan buenas ideas, aun cuando fracasen, no castigarlos.

➤ ***¿Qué parte del tiempo debe dedicar el líder a la Reingeniería?***

Al fin y al cabo, un alto administrador tiene que atender a otras cosas, incluso conservar vivo el negocio hasta que empiecen a verse los resultados de la Reingeniería. Se puede contestar a esta pregunta de dos maneras. En Reingeniería propiamente dicha, el líder no necesita gastar más que un pequeño porcentaje de su tiempo, típicamente para hacer revisiones de proyectos y dar charlas exhortatorias en apoyo del esfuerzo. Al mismo tiempo, la Reingeniería debe estar tan profundamente incrustada en su consciencia y en sus objetivos que sea la base de todo cuanto él realiza. La mayoría de los fracasos en Reingeniería provienen de fallas de liderazgo. Sin un liderazgo vigoroso, emprendedor,

TESIS CON
FALLA DE ORIGEN

convencido y concedor, no habrá nadie para persuadir a los poderosos que manejan los silos funcionales dentro de la compañía, de que deben subordinar los intereses de sus áreas funcionales a los intereses de los procesos que atraviesan sus fronteras.

No habrá nadie para convencer a los que se ven afectados por la Reingeniería de que no hay alternativa y de que los resultados justificarán los sacrificios que impone el proceso.

- **¿Qué pasa si no surge al principio ningún líder?**
- **¿Qué pasa si los primeros individuos inspirados para rediseñar no están colocados en posiciones suficientemente altas en la jerarquía para que el esfuerzo arranque?**

En ese caso, tienen que llevar a bordo a un líder. Para ello se requerirán tacto, perseverancia y modestia. Tendrán que identificar a un líder potencial, crear en su mente un sentido de urgencia y luego introducir la idea de Reingeniería de tal manera que el líder la adopte como propia. Ningún otro individuo de los que participan en la reingeniería es tan importante como el líder.

B. EL DUEÑO DEL PROCESO.

El dueño del proceso, el que tiene la responsabilidad de rediseñar un proceso específico, debe ser un gerente de alto nivel, generalmente con responsabilidad de línea, que tenga prestigio, autoridad y poder dentro de la compañía. Si el deber del líder es hacer que la Reingeniería tenga lugar en lo grande, el del dueño del proceso es hacer que tenga lugar en lo pequeño, al nivel de proceso individual.

Las empresas generalmente no tienen dueños de los procesos porque en las organizaciones tradicionales la gente no piensa en función de procesos. La responsabilidad de los procesos está fraccionada a través de las fronteras organizacionales. Por eso identificar los principales procesos de una compañía es un paso tan importante en la Reingeniería.

TESIS CON
FALLA DE ORIGEN

Después de identificar los procesos, el líder designa a los dueños que guiarán esos procesos a lo largo de la Reingeniería. Los dueños de los procesos suelen ser individuos que están encargados de una de las funciones pertenecientes al proceso que se va a rediseñar.

Para poder cumplir su cometido tienen que gozar del respeto de sus compañeros y gustar de la Reingeniería, tienen que ser personas que se acomoden al cambio, toleren la ambigüedad y tengan serenidad en la adversidad.

El trabajo de un dueño de un proceso no es *hacer* Reingeniería sino ver que se haga. El dueño tiene que organizar un equipo de Reingeniería y todo lo demás que se requiera para permitir que ese equipo haga su trabajo. Obtiene los recursos que el equipo necesita, lo protege de la burocracia, y trabaja para obtener la cooperación de otros gerentes cuyos grupos funcionales también tienen que ver en el proceso.

Los dueños del proceso también motivan, inspiran y asesoran a sus equipos. Actúan como críticos, voceros, monitores y enlaces para el equipo.

El oficio de los dueños de procesos no termina cuando se completa el proyecto de Reingeniería. En una compañía orientada a procesos, el proceso y no la función ni la geografía forma la base de la estructura organizacional, de modo que todo proceso sigue necesitando de un dueño que atienda a su ejecución.

C. EQUIPO DE REINGENIERÍA.

El verdadero trabajo de Reingeniería -la carga pesada- es la labor de los miembros del equipo. Éstos son los que tienen que producir las ideas y los planes y convertirlos en realidades. Éstos son los individuos que en la práctica *reinventan* el negocio.

Ningún equipo puede rediseñar más de un proceso a la vez, lo cuál significa que una compañía que vaya a rediseñar varios procesos debe tener más de un equipo trabajando.

TESIS CON
FALLA DE ORIGEN

Para que los equipos funcionen bien deben ser pequeños –entre cinco y diez personas- y cada uno constará de dos tipos de miembros; **los de adentro y los de afuera.**

Se define como **personas de adentro** a individuos que actualmente trabajan en el proceso que se va a rediseñar. Proceden de las diversas funciones que lo integran, lo conocen o, por los menos, conocen aquellas partes de él que encuentran en su oficio.

Pero conocer el proceso existente y saber cómo lo ejecuta la compañía en la actualidad es una *espada de dos filos*. El conocimiento íntimo del proceso existente le permite al equipo descubrir sus defectos y rastrear las fuentes de sus problemas de desempeño; pero esa misma proximidad al proceso existente quizá les dificulte pensar en el proceso en formas nuevas e imaginativas.

En consecuencia, se requieren personas que hayan desempeñado sus cargos durante un tiempo lo suficientemente largo como para conocerlos a fondo, pero no tan largo como para que crean que el viejo proceso es razonable; no deben haberse habituado a lo ilógico de las maneras estandarizadas de hacer las cosas. En general, los colaboradores de adentro asignados a un equipo deben ser los mejores y los más brillantes.

Además de sus conocimientos, el activo más importante que los de adentro aportan al trabajo de Reingeniería es su credibilidad ante sus compañeros. Cuando dicen que un nuevo proceso funcionará, la gente de la organización de la cual provienen les creerá.

Sin embargo, los colaboradores de adentro no pueden por sí solos rediseñar un proceso. Sus perspectivas individuales quizá sean demasiado estrechas, limitadas a una sola parte del proceso.

Además, es posible que tengan intereses creados en lo existente y en la organización diseñada para sostenerlos. Sería pedir demasiado esperar que ellos solos, sin ninguna ayuda, superaran sus prejuicios cognoscitivos e institucionales para visualizar maneras radicalmente nuevas de trabajar.

Un equipo compuesto exclusivamente de miembros de adentro tenderá a volver a crear lo que ya existe, quizá con una mejora de un 10 por ciento. Permanecerá dentro del marco del proceso existente pero no lo quebrantará.

Para entender lo que se va a cambiar, el equipo necesita gente de adentro; pero para cambiarlo, necesita elementos destructivos. Éstos son **las personas de afuera**.

Como los colaboradores de afuera no trabajan en el proceso que se está rediseñando, ellos le aportarán al equipo una mayor dosis de objetividad y una perspectiva distinta. No temen hacer las preguntas ingenuas que acaban con muchos supuestos y abren la mente de las personas a nuevas y emocionantes maneras de ver al mundo.

Como no tienen obligaciones con personas a quienes afecten los cambios que ellos inician, sienten que tienen más libertad para correr riesgos.

➤ **¿De dónde salen los colaboradores de afuera?**

Según la definición, son personas que no están involucradas en el proceso y, a menudo, especialmente en empresas que no han rediseñado siquiera una vez, pueden proceder de fuera de la compañía. Tienen que saber escuchar y ser buenos comunicadores. Tienen que pensar en grande y ser rápidos aprendices puesto que tendrán que aprender mucho en muy poco tiempo acerca de cada uno de los procesos en que van a intervenir.

Pero, en realidad, las compañías suelen tener muchos candidatos dentro de su propia organización. Donde hay que buscarlos es en los departamentos como ingeniería, sistemas de información y marketing, donde tienden a congregarse personas de orientación a procesos e inclinaciones innovadoras. Las compañías que no tienen en sus propias dependencias candidatos apropiados pueden salir a buscarlos por fuera, por ejemplo contratando firmas de consultores con experiencia en Reingeniería. Esos consultores aportan una experiencia que las compañías quizá no puedan duplicar por sí solas.

➤ **¿Cuántas personas de fuera deben entrar en un equipo de Reingeniería?**

Una relación de dos o tres de adentro por cada uno de afuera es confiable.

Los colaboradores de adentro y los de afuera no se mezclan fácilmente. Cuando dan comienzo a sus labores, no hay que esperar que *todo va andar como sobre ruedas*. La falta de pugnacidad y conflicto durante la Reingeniería indica generalmente que no está ocurriendo nada productivo; pero las diferencias dentro del equipo deben encauzarse hacia un fin común.

Los miembros de un equipo tienen que ser amigos que comparten un común objetivo: **mejorar la ejecución de su proceso.**

Los equipos de Reingeniería tienen que dirigirse a sí mismos. El dueño del proceso es su cliente, no su jefe, y el sistema que mide y recompensa su desempeño debe aplicar como criterio dominante el progreso del equipo hacia su meta.

Para funcionar como equipo, los miembros tienen que trabajar juntos en un determinado local, lo cual no es tan fácil como parece.

La mayoría de compañías no proyectan la disposición de sus locales pensando en trabajo de colaboración; mantienen muchas piezas privadas o *semiprivadas* para trabajo individual y salas de juntas para las reuniones, pero no tienen espacios grandes apropiados para que un grupo grande de personas trabajen juntas durante largos períodos de tiempo. Esto no es una cuestión secundaria; puede ser un impedimento serio para el progreso de un equipo de Reingeniería. De manera que, el deber del líder es encontrar o apropiarse un espacio adecuado para su equipo.

La Reingeniería implica invención y descubrimiento, creatividad y síntesis. El equipo no debe temer la ambigüedad. Los miembros deben esperar que se cometerán errores y que de éstos aprenderán.

Las organizaciones corrientes son analíticas y están orientadas al detalle en la solución de problemas; le conceden gran importancia a hallar la solución acertada desde la primera vez.

En cambio, la Reingeniería exige que el equipo vaya aprendiendo constantemente a medida que inventa una manera de ejecutar el trabajo. Los miembros tienen que desaprender el estilo tradicional de solución de problemas, a lo cual algunos encuentran difícil acomodarse.

Oficialmente, el equipo de Reingeniería no tiene jefe. Generalmente le resulta útil tener un capitán; a veces lo nombra el dueño, pero más a menudo lo eligen por unanimidad sus mismos colegas.

El capitán es el *primero entre iguales*. A veces es *de adentro*, y a veces *de afuera*, y actúa como *facilitador* y comisario del equipo. Su deber es capacitar a los miembros para que hagan su trabajo. Puede establecer la agenda para las reuniones, ayudar al equipo a cumplirla y mediar en los conflictos. Alguien tiene que atender a los detalles administrativos, tales como programación y tiempo de vacaciones, y estas tareas también suelen recaer en el capitán.

¿Qué proporción de su tiempo deben dedicar al esfuerzo de Reingeniería los miembros de un equipo?

Respecto de este requisito, las destinaciones de horas limitadas no funcionan. Un compromiso mínimo es del 75% del tiempo de cada miembro, tanto de adentro como de afuera. Una obligación inferior dificultará hacer que se realice algo, y además se corre el riesgo de alargar tanto el esfuerzo que pierda el impulso y se muera.

En realidad las empresas deben asignar a los equipos miembros que destinen el *cien por ciento* de su tiempo, pues además de facilitarles así que cumplan su cometido, se da con ello una clara notificación a toda la compañía de que la administración toma en serio la Reingeniería.

El equipo de Reingeniería no es para una tarea de noventa días. Los miembros deben permanecer en el grupo por lo menos hasta la ejecución del primer plan piloto, lo cual generalmente tarda un año, pero de preferencia hasta que se termine el esfuerzo de Reingeniería.

Para los colaboradores de adentro, ingresar en el equipo significa abandonar sus actuales destinos y organizaciones locales, que es como debe ser. Tienen que romper los viejos lazos para poder ser leales al proceso, al esfuerzo de Reingeniería y a sus compañeros.

Los colaboradores de adentro no deben pensar que van a volver a sus viejos puestos una vez concluida la Reingeniería; antes bien, deben esperar que entrarán a formar parte de la nueva organización que va a ejecutar el nuevo proceso que están diseñando.

Generalmente al equipo de Reingeniería le sirve de complemento un grupo externo de colaboradores de media jornada u ocasionales que hacen aportes más limitados y especializados. Los clientes y los proveedores del proceso están representados entre éstos para asegurar que sus perspectivas y sus preocupaciones sean oídas en forma directa, sin filtrar. Especialistas con experiencia en disciplinas específicas -como informática, recursos humanos o relaciones públicas- se incluyen también en este grupo externo. Ellos poseen información que el equipo necesita, y se les puede encargar ciertas tareas, tales como construir un sistema de información en apoyo del nuevo proceso o desarrollar un plan de comunicaciones para hacer conocer dicho proceso del resto de la organización. Los compromisos de los distintos individuos varían, pero todos participan en forma homogénea.

D. EL COMITÉ DIRECTIVO.

Éste es un aspecto opcional de la estructura de gobierno de la reingeniería. Algunas compañías lo consideran la última palabra, mientras que otras viven muy bien sin él. El comité directivo es un grupo de altos administradores; habitualmente incluye a los dueños del proceso -aunque no se limita a ellos-, quienes proyectan la estrategia global de Reingeniería de la organización.

El Comité Directivo debe presidirlo el líder.

Las cuestiones que trascienden el alcance de los procesos y los proyectos particulares se ventilan en el comité directivo. Este grupo resuelve, por ejemplo, el orden de prioridad de los diversos proyectos de Reingeniería y de qué manera se asignarán los recursos disponibles.

TESIS CON
FALLA DE ORIGEN

Los dueños del proceso y sus equipos acuden al comité directivo en busca de ayuda cuando se les presentan problemas que no pueden resolver por sí mismos. Los miembros del comité oyen y resuelven conflictos que se presentan entre los dueños del proceso.

E. EL ZAR DE REINGENIERÍA.

El zar de Reingeniería es el jefe del equipo del líder para asuntos de reingeniería. En principio, depende directamente del líder, pero existen variaciones de dependencia según el tipo de proceso a rediseñar.

El zar tiene dos funciones principales:

E.a Capacitar y apoyar a los dueños del proceso y a los equipos de Reingeniería.

E.b Coordinar todas las actividades de Reingeniería que estén en marcha.

La primera visita de un dueño del proceso recién nombrado debe ser al zar, que es el que sabe lo que hay que hacer para realizar la Reingeniería. Como conservador de las técnicas pertinentes de la empresa, tiene conocimientos que puede transmitirles a los dueños del proceso para quienes la tarea de Reingeniería es nueva.

El zar puede colaborar en la elección de los colaboradores de adentro para el equipo e identificar (o incluso conseguir) a miembros de afuera apropiados. También asesora a los nuevos dueños sobre cuestiones y problemas que probablemente van a encontrar.

También vigila el zar a los dueños del proceso para que conserven el buen rumbo a medida que procedan con la Reingeniería. El zar podría convocar y presidir algunas discusiones entre los dueños de los procesos.

Al zar también le compete igualmente el desarrollo de una infraestructura para reingeniería, de modo que todo nuevo proyecto de Reingeniería no parezca ser el primero que ha hecho la compañía.

Técnicas ya bien probadas y colaboradores de fuera estables y expertos son dos formas en que las empresas se benefician de su propia experiencia previa. Pero también existe una tercera.

Algunos elementos de la infraestructura de una organización, si se emplazan antes de la etapa de ejecución del proyecto de rediseño, pueden suavizar y acelerar dicha ejecución. Uno de tales elementos es la informática. Con frecuencia es posible anticipar temprano en el desarrollo de un proyecto (o aun antes de que inicie) qué tipo de sistemas de información va a necesitar la compañía para sostener el esfuerzo de Reingeniería.

Instalar los equipos necesarios y el correspondiente software -las plataformas- para esos sistemas desde temprano, hará marchar la ejecución mucho más rápidamente. De igual modo, si de su experiencia anterior aprendió la compañía que la Reingeniería de procesos necesita personal que sólo existe en corto número dentro de la organización, puede proceder a enganchar más gente calificada antes de que el desarrollo del proyecto lo exija, economizándoles así tiempo y angustia a los gerentes de los nuevos proyectos.

Hay también mucho que prever en la materia de cambios en sistemas administrativos relativos a la paga de los trabajadores, remuneraciones y medidas de desempeño.

Entre los deberes del zar está prever estas necesidades de infraestructura y atender a ellas aun antes de que surjan.

Existen casos en el que el zar se convierte en un problema por ser demasiado dominante y olvidar que los que están encargados son el líder y el dueño del proceso. Es preciso prevenirse contra esta posibilidad y recordar siempre que el trabajo de rediseñar tiene que ser la labor del gerente de línea.

3.5 ¿CÓMO SE LLEVA A CABO EL INICIO DE LA REINGENIERÍA DE PROCESOS?

ESCOGER EL PROCESO A REDISEÑAR.

Una vez que los procesos se identifican y se diagraman, resolver cuáles necesitan Reingeniería y el orden que se debe seguir en ello es una de las partes principales del proyecto. Ninguna empresa puede rediseñar todos sus procesos de alto nivel simultáneamente. Lo común es que se apliquen tres criterios para escoger.

- A. El primero es disfunción: ¿Qué procesos están en mayores dificultades?
- B. El segundo es importancia: ¿Cuáles ejercen el mayor impacto en los clientes de la empresa?
- C. El tercero es factibilidad: ¿Cuáles de los procesos de la empresa son en este momento más susceptibles de una Reingeniería exitosa?

Procesos quebrantados: En la busca de disfunciones, los procesos más obvios que se deben considerar son aquéllos que los ejecutivos de la empresa ya saben que están en dificultades. Por lo general, se sabe muy bien cuáles necesitan reingeniería. Los síntomas se ven por todas partes, y no es fácil pasarlos por alto.

Un proceso de desarrollo de producto que no ha producido nada nuevo en cinco años se puede considerar que está quebrantado.

A continuación se presentan algunos de los *síntomas* de procesos en dificultades y se anota cuáles son las *enfermedades* que los distinguen:

TESIS CON
FALLA DE ORIGEN

SÍNTOMA	ENFERMEDAD
-Extenso intercambio de información, -Redundancia de datos, -Tecleo repetido.	-Fragmentación arbitraria de un proceso natural.
-Inventarios, -Reservas, -Otros activos.	-Reservas del sistema para la incertidumbre.
-Alta relación de comprobación y control con valor agregado.	-Fragmentación.
-Repetición del trabajo.	-Retroinformación inadecuada a lo largo de las cadenas.
-Complejidad, -Excepciones , -Casos especiales.	-Acumulación a una base sencilla.

Muchas veces existen pruebas de que un proceso no está funcionando, pero aparecen en un lugar distinto de donde sería lógico esperarlas. De modo que mientras los datos indican que algo está fallando, pueden no indicar precisamente cuál de los procesos es el que no está marchando bien.

Procesos importantes: La importancia, o el impacto en los clientes de fuera, es el segundo criterio que hay que considerar al decidir cuáles procesos se deben rediseñar y en qué orden. Hasta los procesos que les entregan su producto a los clientes dentro de la compañía pueden ser de primordial importancia y valor para los clientes de afuera. Sin embargo, no se les puede preguntar sencillamente a esos clientes qué procesos son los más importantes para ellos porque aunque los clientes estén familiarizados con ésta terminología de procesos, no tienen por qué conocer en detalle los procesos que utilizan sus proveedores.

En cambio, los clientes sí son una buena fuente de información para comparar la relativa importancia de diversos procesos. La empresa puede determinar qué cuestiones les interesan vivamente -cuestiones como costo del producto, entregas a tiempo, características

del producto, entre otras-. Estas cuestiones se pueden correlacionar con los procesos que más las afectan, como ayuda para hacer una lista de prioridades de los procesos que requieren reconstrucción.

Procesos factibles: El tercer criterio, factibilidad, implica considerar una serie de factores que determinan la probabilidad de que tenga éxito un esfuerzo particular de Reingeniería. Uno de éstos factores es el radio de influencia. En general, cuánto más grande sea un proceso - cuántas más unidades organizacionales intervengan en él, tanto mayor será su radio de influencia.

Es posible un beneficio mayor cuando se rediseña un proceso de gran alcance, pero sus probabilidades de éxito son menores. Un amplio radio de influencia significa afectar a más organizaciones e involucrar a más gerentes que tienen sus propios programas.

Un alto costo reduce la factibilidad. Un esfuerzo de Reingeniería que requiera una importante inversión, en sistemas de procesamiento de información, por ejemplo, encontrará más obstáculos que otro que no necesite tanta inversión.

La fuerza del equipo de Reingeniería y el compromiso del dueño del proceso son también factores que hay que tener en cuenta al evaluar la factibilidad de rediseñar determinado proceso.

ENTENDER EL PROCESO SELECCIONADO.

Una vez que se ha elegido un proceso para rediseñarlo, que se ha designado un dueño y se ha organizado un equipo, el paso siguiente es "*entender*" el proceso actual.

Antes de proceder a rediseñar, el equipo necesita saber ciertas cosas del proceso existente:

- ¿Qué es lo que hace?
- ¿Cómo lo hace (bien o mal)?

TESIS CON
FALLA DE ORIGEN

Como la meta del equipo no es mejorar el proceso existente, no necesita analizarlo y documentarlo para exponerlo en todos sus detalles. Lo que necesita es más bien una visión de alto nivel, apenas lo suficiente para obtener la intuición y la penetración necesarias para crear un diseño totalmente nuevo y superior.

Lo que el equipo busca ahora es conocimiento y penetración; de suerte que, por cuanto no tiene que realizar un exhaustivo análisis de volúmenes de datos cuantitativos, entender el problema es menos complejo y más rápido. Sin embargo, no es menos difícil. En cierto sentido entender es más difícil que analizar.

El análisis tradicional toma los insumos y los productos de un proceso como supuestos y mira sólo dentro del proceso para medir y examinar lo que ocurre. En cambio, entender el proceso no da nada por sentado. Un equipo de Reingeniería que quiere *entender* un proceso no acepta el producto como un supuesto. Entender un proceso es, en parte, comprender que hace el cliente con ese producto.

El mejor sitio para que un equipo de Reingeniería empiece a entender un proceso es la posición del cliente.

- **¿Cuáles son los requisitos reales del cliente?**
- **¿Qué dicen que quieren y qué necesitan realmente, si las dos cosas no son lo mismo?**
- **¿Qué procesos llevan a cabo con el producto que se les da?**

Como la meta final de la Reingeniería es crear un proceso que satisfaga mejor las necesidades del cliente, es cuestión crítica que el equipo entienda muy bien esas necesidades. Esto no significa preguntarles a los clientes cuáles son éstas, pues sólo contestarán lo que ellos *creen* que quieren.

Lo que un equipo de Reingeniería tiene que hacer es entender a los clientes mejor de lo que ellos se entienden a sí mismos; y con ese fin, el equipo o algunos de sus miembros pueden pasarse a observar a los clientes, o, realmente, a trabajar con ellos en su propio ambiente.

Una mejor manera de adquirir información sobre lo que hacen los clientes es **observarlos**. Y mejor aún, que los miembros del equipo lo hagan ellos mismos. El equipo busca ideas acerca de cómo el proceso puede servir mejor al cliente. No se trata de aprender a hacer el trabajo del cliente sino de entender su negocio y recoger ideas.

Una vez que el equipo entienda lo que podría necesitar el cliente del proceso, el paso siguiente es averiguar qué es lo que le da el proceso actual- entender el proceso mismo.

La meta es entender el qué y el porqué del proceso, no el cómo, pues al rediseñar, al equipo le interesa menos saber cómo funciona el proceso actualmente que determinar qué tendrá que hacer el nuevo proceso. Sabiendo qué y por qué, el equipo puede iniciar su Reingeniería con una hoja de papel en blanco. Para aprender el qué y el por qué, el equipo puede tomar casi todo lo que se mencionó sobre observar y participar en el trabajo del cliente y aplicarlo al proceso mismo. Observar y ejecutar el proceso es la mejor manera de entenderlo. Sin embargo, hay que estar alerta y no caer en la tentación de estudiarlo demasiado.

La meta es que el proceso tiene que pasar rápidamente a Reingeniería.

CAPÍTULO 4.

REINGENIERÍA DEL PROCESO DE TARJETA DE CRÉDITO.

4.1 EL ARGUMENTO PRO ACTIVO Y LA FIJACIÓN DE METAS COMO PUNTO DE PARTIDA DE LA REINGENIERÍA DE PROCESOS.

Hacer que la gente acepte la idea de un cambio radical en su vida de trabajo, en su empleo, no es una guerra que se gane en una sola batalla. Es una campaña educativa y de comunicaciones que acompaña a la Reingeniería desde el principio hasta el fin.

Es un trabajo de persuasión que comienza con la convicción de que es necesario rediseñar, y no termina hasta que los procesos rediseñados estén ya funcionando adecuadamente.

Es necesario generar dos mensajes claves que se tiene que comunicar a todo el personal que trabaja en una empresa. Estos mensajes son:

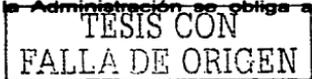
A. ARGUMENTO PRO ACTIVO.

B. FIJACIÓN DE METAS.

El primero de estos mensajes tiene que ser un argumento convincente a favor del cambio. Tiene que llevar la idea de que rediseñar es indispensable para la supervivencia de la empresa. Éste es un requisito indispensable, porque los empleados que no estén convencidos de la necesidad del cambio no estarán inclinados a tolerarlo, e incluso puede obstaculizarlo.

El proceso de desarrollo de este argumento trae consigo la ventaja adicional de forzar a la administración a examinar la empresa y su desempeño en el contexto de un amplio ambiente competitivo.

El segundo mensaje, lo que la empresa tiene que llegar a ser, les da a los empleados una meta específica por la cuál trabajar. Al exponerla, la Administración se obliga a pensar



claramente sobre el propósito de su programa de cambio y sobre el grado de cambio que se necesita efectuar mediante la Reingeniería.

El argumento pro activo dice *por qué* hay que rediseñar el proceso. Debe ser conciso, global y persuasivo, tiene que ser un verdadero argumento a favor de la acción, convincente, apoyado en hechos concretos, que plantee el costo de hacer cualquier cosa que no sea Reingeniería. Si la empresa corre el peligro de perder su ventaja competitiva en cualquier rama de negocios, el argumento pro acción debe decirlo. Si ve erosionar continuamente sus márgenes de utilidad, el argumento pro acción debe mostrarlo. Si está abocada a un total fracaso, el argumento pro acción debe decirlo claramente. Debe ser tan persuasivo que nadie en la organización quede con la idea de que hay alguna alternativa distinta de la Reingeniería.

La mayoría de los hechos que aduzca probablemente no serán recién descubiertos, pero captarlos en un solo documento le hace ver a la gente que la organización realmente está en dificultades.

Dentro del proceso de otorgamiento de Tarjetas de Crédito en un banco el argumento pro activo debe ser breve y directo, de tal manera que a continuación se presenta el argumento pro activo que encierra todos estos requisitos:

ARGUMENTO PRO ACTIVO TARJETA DE CRÉDITO EN INSTITUCIONES DE BANCA MÚLTIPLE

- Los mercados financieros están cambiando rápidamente que sin darse cuenta se ha perdido gran credibilidad referente a los diversos productos que ofrece el banco en especial el crédito.
- Las necesidades de los clientes actualmente no están siendo satisfechas debido a que el proceso de otorgamiento de crédito ha sufrido un estancamiento irreversible, es un proceso que no se enfoca a los clientes de ahora, los cuáles exigen una tarjeta de crédito

TESIS CON
FALLA DE ORIGEN

sin pérdidas de tiempo, a una tasa de interés baja y atención personalizada en todo momento.

- Los principales competidores sufren de la misma enfermedad, y existe una oportunidad de poder superar el nicho de mercado y captar mayor cantidad de clientes que esperan que el banco reaccione a favor de ellos.
- El departamento de Tarjeta de Crédito de no renovarse, podría estar irremediablemente condenado a desaparecer, ya que los costos generados son mayores que los propios rendimientos que se obtienen.

Una vez establecido el argumento pro activo se procede a destacar la fijación de metas de la Reingeniería. La fijación de metas es como una bandera alrededor de la cual se pueden congregar las tropas cuando empiece a flaquear. *"Hay que pensar en lo bueno que va a ser esto cuando lleguemos"*, les dice. Actúa igualmente como un foco fijo que recuerda constantemente qué es lo que la empresa trata de cambiar.

En toda empresa existen procedimientos y detalles organizacionales que se podrían cambiar. La fijación de metas ayuda a enfocar qué procesos son los que realmente es necesario cambiar.

La fijación de metas también sirve para medir el progreso de la Reingeniería. ¿Cumple satisfactoriamente la empresa la fijación de metas establecidas?. Si se acerca, la Reingeniería está avanzando. Si no, entonces por más esfuerzo que se le haya dedicado no ha logrado el progreso con que se contaba. La fijación de metas es un estímulo útil. Y es verdaderamente atrayente, es como una fuerza magnética.

Usados conjuntamente, el argumento pro activo y la fijación de metas actúan como un gran campo electromagnético.

El argumento de fijación de metas no debe ser tampoco extenso, pero si debe llevar un toque de firmeza y carácter. Una fijación de metas adecuada contiene tres elementos sustanciosos que favorecen al convencimiento de los trabajadores de la empresa a seguir convencidos el

proyecto de Reingeniería. Primero se concentra en operaciones; segundo, contiene objetivos mensurables y medidas; y tercero, cambia la base de la competencia del mercado.

A continuación se elabora la fijación de metas para la Reingeniería del proceso de otorgamiento de Tarjeta de Crédito en instituciones de banca múltiple:

FIJACIÓN DE METAS

TARJETA DE CRÉDITO EN INSTITUCIONES DE BANCA MÚLTIPLE

- La empresa es líder mundial en colocación de crédito sin riesgos.
- Se ha creado una organización sólida capaz de proporcionar los mejores productos financieros a cada cliente de acuerdo a sus necesidades y a su perfil.
- Se ha desarrollado un proceso de otorgamiento de Tarjetas de Crédito tanto eficaz como eficientemente agresivo en comparación con la competencia.
- Se emplea la tecnología de punta en relación con los sistemas de cómputo que permite a los concertadores de crédito poder atender la demanda de clientes en un tiempo inmejorable.
- El banco se mantiene como punta de flecha en referencia a capacitación y desarrollo de la gente dedicada a traer el negocio más importante del banco: la satisfacción completa del cliente.
- Las utilidades generadas por el nuevo cambio de mentalidad y de proceso son considerables, de tal manera que el personal que labora dentro se encuentra satisfecha por el ingreso distribuido de acuerdo a su punto de aporte al negocio.
- El nuevo proceso se encuentra a la vanguardia mundial en comparación con todos los de otros bancos, por consiguiente la aceptación de nuestro sistema de otorgamiento de crédito es sin igual.

TESIS CON
FALLA DE ORIGEN

Antes de comenzar el rediseño del proceso se debe preparar y difundir el argumento pro activo y la fijación de metas. Enunciar y comunicar estos mensajes claves es responsabilidad personal del LÍDER de Reingeniería. Sólo un individuo que tenga el prestigio y la autoridad de un líder puede forjar y comunicar estos argumentos críticos.

Los miembros del equipo de alta administración constituyen el primer auditorio. Para ellos, estos mensajes no son fáciles de oír porque les dicen que la organización que ellos dirigen necesita un cambio fundamental. Sólo un ejecutivo con antigüedad tiene el prestigio y la autoridad para hacer tales afirmaciones.

Un agente de fuera -un consultor- puede ayudar en este paso, pues no tiene prejuicios ni intereses creados, y se le verá como un tercero imparcial.

Una vez que la alta administración escuche los mensajes, el resto de la organización también debe enterarse. El argumento pro activo y la fijación de metas son la primera andada de un bombardeo de comunicaciones destinado a ganarse a toda la organización para el esfuerzo de Reingeniería.

4.2 EL MÉTODO DE CAMBIO USADO EN LA REINGENIERÍA DEL PROCESO DE TARJETA DE CRÉDITO.

Una vez establecido el proceso a rediseñar, así como su debido entendimiento del funcionamiento del mismo, se puede proceder a la operación de Reingeniería. Para llevar a cabo la Reingeniería es preciso un método capaz de proporcionar resultados cuantificables, que ayude a identificar con rapidez las áreas de cambio, que repare lo que está descompuesto y que reduzca tanto costos como gastos en la medida de lo posible.

Si bien, no existe un manual de procedimientos acerca de la realización de la Reingeniería, se puede tomar en cuenta un modelo del método en función del cambio del proceso actual de otorgamiento de una Tarjeta de Crédito. De tal manera que, el método va encaminado al

cambio del proceso, de ahora en adelante se le nombra como **"MÉTODO PARA EL CAMBIO DE PROCESOS"**.

Debido a que el nombre es un poco largo, se abreviará como método **CP**. CP son las iniciales de cambio del proceso. El método consta de siete importantes pasos los cuales se detallan a continuación:

- A. DEFINIR LOS LÍMITES DEL PROCESO.**
- B. OBSERVAR LOS PASOS DEL PROCESO.**
- C. RECOLECTAR LOS DATOS RELATIVOS AL PROCESO.**
- D. ANALIZAR LOS DATOS RECOLECTADOS.**
- E. IDENTIFICAR LAS ÁREAS DE CAMBIO.**
- F. DESARROLLAR CAMBIOS.**
- G. IMPLANTAR Y VIGILAR CAMBIOS.**

El método es sencillo y fácil de seguir. Funciona de la manera siguiente:

A.a Primero se identifica el proceso, o parte del mismo, que se desea cambiar. Después, se definen los límites del mismo, es decir, su inicio y fin. Asimismo se identifican rendimientos y se seleccionan las medidas pertinentes.

B.a A continuación, se observan los pasos del proceso, incluyendo lo que en realidad ocurre y cuál es el flujo del proceso. Mientras se observa todo esto, se registra lo que se descubre.

C.a Ya sea durante o después de la fase de observación, también se recaban todos los datos cuantitativos relevantes relativos al proceso. Es preciso recordar que una medida es un dato cuantitativo del proceso.

D.a Después de recolectar los datos, se le analiza y resume. En otras palabras, se determina lo que significan y de qué manera son importantes.

E.a Con base en los datos analizados se identifican áreas de cambio. Primero se va detrás de las más grandes. Después de eso, se sigue con las más pequeñas.

F.a Se desarrolla el cambio.

G.a Después de desarrollar el cambio, implantarlo y comprobarlo. Durante éste periodo de pruebas, se vigila asimismo la transformación para determinar su funcionamiento.

El método de CP de siete pasos puede utilizarse en forma individual o en equipo, si bien los equipos de cambio de procesos son más eficaces. En realidad, dos cabezas son mejores que una, en especial si alguna de ellas trabaja en el proceso. Sin embargo si se utilizan equipos, se sugiere encarecidamente que se reciba capacitación antes de comenzar el esfuerzo de Reingeniería del proceso. La capacitación deberá incluir el aprendizaje de los procesos y la manera de mejorarlo.

Al lanzar los esfuerzos de Reingeniería de procesos, muchas veces las empresas establecen metas en términos como ahorrar de cierta cantidad de dinero al año, recortar el tiempo de ciclo en algunas horas. Con frecuencia, tales objetivos son bastantes pequeños: del orden del 3 al 5 por ciento. No se debe seguir más esa tendencia. Se deben establecer objetivos grandes, es decir, metas extendidas alrededor del 30 al 90 por ciento.

A continuación se detalla de una manera más precisa el método de MP:

Paso A. DEFINIR LOS LÍMITES DEL PROCESO.

Para poder cambiar un proceso, es necesario seleccionarlo primero. De eso se trata el primer paso, de elegir un proceso o subproceso candidato. El paso A asimismo supone definir los límites del mismo, es decir, el inicio y el final del proceso. También incluye la identificación de los insumos y rendimientos del proceso.

ESTA TESIS CON
FALLA DE ORIGEN

Cualquier proceso es candidato a la Reingeniería. La forma de poder elegir un proceso apropiado incluyen:

- **Buscar primero el más grande. Se debe elegir primero el proceso que cueste grandes sumas de dinero, el que requiere mucho tiempo o el que tiene serios problemas de calidad.**
- **Elegir procesos con ciclos dentro de un parámetro apropiado de tiempo. El tiempo del ciclo puede medirse en horas o en días.**

Asimismo, es preciso determinar el propósito del análisis del proceso en el paso A, es decir, ¿Cuál es el objetivo del proceso?:

- **Aumentar la eficiencia del proceso reduciendo el tiempo del ciclo del mismo.**
- **Reducir los costos relativos al proceso.**
- **Mejorar la calidad o confiabilidad del proceso.**
- **Hacer el trabajo más seguro.**

Una vez determinado el propósito del análisis, se deben de elegir las medidas apropiadas. Por ejemplo, si el propósito es reducir el tiempo de ciclo la medida será el tiempo propiamente dicho. Reducir la distancia física entre los pasos del proceso puede ayudar a disminuir el tiempo del ciclo. Si el propósito es mejorar la calidad, una medida podría ser el número de defectos de cada paso específico del proceso.

Al elegir una medida adecuada, se tendrá una certeza de éxito en la Reingeniería. recabar todo respecto al proceso puede ser satisfactorio para el ingeniero tratante, pero requiere tiempo. Elegir las medidas que se pueden utilizar, incluyendo tiempo, número de defectos o de personas, distancia y costos.

TESIS CON
FALLA DE ORIGEN

El paso A de método de CP es un inicio. Establece la dirección de los siguientes pasos. Al final del paso A se debe haber:

- Identificado el proceso candidato.
- Determinado el principio y el fin del proceso.
- Identificado los insumos y rendimientos del proceso.
- Identificado el propósito del análisis del proceso.
- Elegido las medidas apropiadas.

Paso B. OBSERVAR LOS PASOS DEL PROCESO.

Luego de haber concluido los aspectos preliminares, es tiempo de observar el proceso. Esta es una parte muy importante en la Rengenería de procesos.

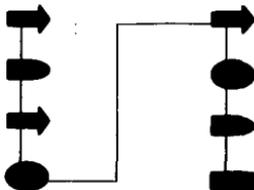
Cuando se describe un proceso sin observarlo en realidad, casi siempre se deja alguna cosa afuera del análisis. Por ejemplo, se puede pasar por alto aquellos pasos del proceso que no agrega valor al mismo como demoras.

Es posible utilizar varias técnicas de observación. Por ejemplo, se puede observar un proceso en forma física. Asimismo es posible grabarlo en video. O bien usar un *viajero*. Es preciso mencionar que un viajero es simplemente un formato para registrar información de los pasos de un proceso.

De ser posible, observar el proceso más de una vez. Esto proporciona una mejor imagen del proceso real. Durante el paso B el ingeniero tratante debe:

- Identificar y registrar todos los pasos del proceso.

Otra herramienta útil es el flujograma del proceso. Este indica el flujo o secuencia globales del proceso. Cada tipo de paso se describe en la secuencia correcta.



A la conclusión del paso B se habrán:

- Observado todos los pasos del proceso.
- Registrado todos los pasos del proceso.
- Identificado el flujo y secuencia del proceso.
- Clasificado todos los tipos de pasos del proceso.

Paso C. RECABAR LOS DATOS RELATIVOS AL PROCESO.

Observar e identificar todos los pasos asociados a un proceso es de extrema importancia. Sin embargo, no es suficiente. Para apoyar las observaciones, también se requieren datos cuantitativos como tiempo, número de personas, distancia y cantidad de defectos. Cuando se combinan los pasos B y C se puede decir que ya se cuenta con algo.

Al final del paso A, se eligieron las medidas relevantes. Ahora, en el paso C, sólo se recaban. Al final del paso C, la hoja de trabajo de análisis del proceso se encuentra completa con la información requerida, se deben llenar las columnas.

El paso C proporciona los datos cuantitativos tan importantes en la Reingeniería de procesos. Con ese tipo de datos, es posible reemplazar las opiniones con hechos sólidos.

TESIS CON
FALLA DE ORIGEN

Al final del paso C se habrán:

- Calculado todas las medidas del proceso actual.
- Registrado las medidas en una hoja de trabajo de análisis del proceso.

Paso D. ANALIZAR LOS DATOS RECABADOS.

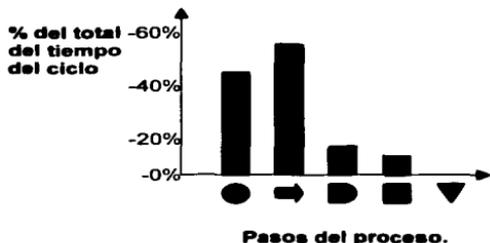
Una vez que se recabaron los datos de los pasos B y C, se procede a analizarlos y resumirlos. No es necesario pasar demasiado tiempo en este paso. Por lo general, los problemas evidentes surgen sin tener que realizar numerosos cálculos.

Si se recabaron datos de tiempos, se deberá calcular la eficiencia de trabajo y el tiempo de ciclo del proceso. Asimismo se debe calcular el costo asociado de mano de obra. Una vez más, calcular y resumir lo que tiene sentido.

Una *gráfica sumario* de datos es una eficaz herramienta para ilustrar los datos recolectados. Al presentar éstos en una gráfica sumario, por lo general se tornan evidentes las áreas de cambio.

PASO		# DE PASOS	TIEMPO
Operación	●		
Transporte	➡		
Demora	●		
Inspección	■		
Almacenaje	▼		
Total			

También es recomendable elaborar una gráfica de barras para resumir los datos.



Al final del paso D, todos los datos relacionados con el proceso se analizan, resumen e ilustran en un formato adecuado. Al final del paso se habrá:

- Resumido todas las medidas de cada paso del proceso.
- Concluido una gráfica de datos sumario.

Paso E. IDENTIFICAR LAS AREAS CRÍTICAS DE CAMBIO.

Si se realizaron en forma correcta los pasos anteriores, el paso E será relativamente sencillo. Ya que la meta de la Reingeniería de procesos es eliminar o reducir al mínimo los pasos que no agregan valor al trabajo, los primeros objetivos serán regularmente demoras, transportes, almacenaje e incluso en algunas ocasiones la inspección. Cuando se eliminan o reducen al mínimo estos pasos, es posible comenzar a elevar el porcentaje de eficiencia del proceso.

Entre los candidatos a objetivos de áreas críticas de cambio en un proceso se incluyen:

- Pasos de transporte redundantes o innecesarios.
- Pasos de demora que consumen tiempo.

TESIS CON
FALLA DE ORIGEN

- Pasos redundantes de inspección.
 - Diagramas ineficientes de proceso.
 - Secuencias o flujos de proceso ineficientes.
- Al buscar áreas críticas de cambio, se deberán hacer preguntas como:
- ¿Cuál es el propósito o función de este paso?
 - ¿Agrega este paso valor al proceso en forma directa?
 - ¿Es posible eliminar este paso? Si se elimina, ¿Cuál será el efecto en la calidad y confiabilidad del rendimiento?
 - Si no es posible eliminar el paso, ¿Se puede reducir al mínimo?
 - ¿Es posible combinar el paso con uno de operación?

El paso E debe de tomar el menor tiempo posible. Al final del mismo, se identifican objetivos específicos de cambio. Asimismo, se clasifican los cambios por orden de importancia; es decir, se tiene una buena idea acerca del lugar de atención de acuerdo al área crítica que se este tratando. Es preciso recordar que las prioridades de cambio se basan en datos cuantitativos, no en opiniones. Aquí radica la eficacia del método de CP. Es sistemático, defendible, cuantificable y se basa en hechos. A una dirección corporativa le gusta todo eso. Una vez concluido el paso E, se identifican y clasifican las áreas críticas de cambio. Con esta información, es posible comenzar la parte de cambio de la Reingeniería de procesos.

Paso F. DESARROLLO DE CAMBIOS DE PROCESO.

TESIS CON
 FALLA DE ORIGEN

El paso F se encarga de diseñar y desarrollar en realidad un proceso nuevo. Es la cura para la enfermedad identificada. Existen ideas y principios de cambio en los procesos actuales, y estas son:

- Eliminar varios pasos del proceso, en especial los que no agregan valor.
- Reducir al mínimo el tiempo asociado con ciertos pasos.
- Reducir la complejidad del proceso al simplificar éste.
- Elegir un método alternativo de transporte.
- Combinar varios pasos del proceso.
- Cambiar un proceso lineal a un proceso múltiple o paralelo.
- Usar la tecnología para elevar la eficacia o eficiencia del proceso.
- Dejar que los clientes aporten un verdadero deseo de acuerdo a sus necesidades.

Una gráfica de antes y después es un método eficaz para documentar los beneficios que se esperan de un proyecto de Reingeniería de procesos.

PASO		ANTES		DESPUÉS	
		PASOS	TIEMPO	PASOS	TIEMPO
Operación	●				
Transporte	➡				
Demora	◐				
Inspección	■				
Almacenaje	▼				
TOTAL					

El paso F del método de CP supone desarrollar un cambio de proceso adecuado a un objetivo importante. También incluye calcular los beneficios que se esperan. Después del paso F, se habrán:

- Desarrollado cambios del proceso.
- Calculado beneficios potenciales.
- Concluido las comparaciones de antes y después.

Paso G. IMPLANTAR Y VIGILAR EL NUEVO PROCESO.

El paso G se dedica a la implantación del nuevo proceso, lo pone en funcionamiento. Por lo general, el nuevo proceso se implanta en una de tres formas:

- Una corrida piloto.
- Un cambio completo.
- Un cambio gradual.

Una *corrida piloto* es como una prueba. Se prueba y se ve si funcionará. Un *cambio completo* es simplemente laborar normalmente con el nuevo proceso. Un momento se hace de la forma antigua y al siguiente es de la nueva manera. Un *cambio gradual* es una transición paulatina hacia el cambio radical del proceso.

¿Cuál es la mejor forma de implantar el proceso? Depende de varios hechos. Depende del costo de los cambios efectuados. Un cambio completo es adecuado para mejoras sencillas del proceso, que es posible implantar de manera sencilla y con poco riesgo de fracasar. Por lo general, los procesos complicados o de alta tecnología requieren de pruebas piloto. Los cambios graduales tienen sentido en cambios de proceso cuyo fracaso supondría altos costos. Una vez más, el método corregido de implantación depende del costo, la complejidad y la posibilidad de fracaso.

TESIS CON
FALLA DE ORIGEN

Cada vez que se implanta un nuevo proceso, se debe vigilar seriamente. En el paso F se realiza una gráfica propuesta de antes y después. En el paso G, es posible desarrollar una gráfica auténtica. Ambas gráficas deben ser similares. De no ser así, se debe buscar la razón y realizar acciones correctivas. No se debe de esperar resultados milagrosos al principio de toda implantación de un nuevo proceso; a veces, es necesario un breve período de ajuste.

El paso G consiste en implantar el nuevo proceso que se desarrolló. Es el paso de *veamos si funciona*. Una vez que se implanta un nuevo proceso, también es preciso vigilarlo.

Después del paso G se habrá:

- Identificado el método de implantación.
- Implantado el nuevo proceso.
- Vigilado el cambio.

4.3 APLICACIÓN DE LA REINGENIERÍA AL PROCESO ACTUAL DE TARJETA DE CRÉDITO.

Ya que se ha descrito el método de Cambio de Procesos que aplica la Reingeniería, se procede a llevarla a cabo en el proceso de otorgamiento de Tarjetas de Crédito en una Institución de Banca Múltiple.

En el capítulo 2 se ha descrito en una forma breve pero concisa todo el proceso actual de un banco en el rubro de otorgamiento de Tarjeta de Crédito. Partiendo de esa información se comenzará a aplicar el método de cambio:

Paso A. Definir los límites del proceso.

La tarea consiste en mejorar el proceso de otorgamiento de una Tarjeta de Crédito. Este comienza al iniciar el llenado de la solicitud de Tarjeta de Crédito en una sucursal y termina

con la entrega de la Tarjeta de Crédito y la debida activación del mismo por parte del cliente. El rendimiento es el crédito otorgado al cliente, que puede hacer uso mediante un plástico que proporciona el banco. El propósito de este análisis de proceso es incrementar la eficiencia al reducir el tiempo de ciclo. La medida elegida es el tiempo. Antes de comenzar el paso B se recibe una breve descripción del proceso.

Paso B. Observar los pasos del proceso.

Primero, se designa un *viajero* para acompañar a doce solicitudes de Tarjeta de Crédito. Se informa a todo el personal dentro del proceso antes de enviar el viajero. Esta información incluye el propósito del estudio, así como todos los tipos de pasos a registrar. Por ejemplo, algunas personas consideran que una solicitud en una charola de espera es un paso del proceso.

Después de que se recabe la información es posible comenzar el proyecto. Con base en éstos, debidamente llenados, es posible desarrollar una hoja de trabajo de análisis del proceso de otorgamiento de Tarjeta de Crédito.

En esta hoja de trabajo se debe incluir todo detalle correspondiente a cada tarea o actividad del proceso, esto quiere decir que primero se hará una breve descripción del paso, se debe clasificar de acuerdo al esquema correspondiente de los pasos de procesos O.T.I.D.A. De esa forma se puede establecer un pleno control de cada elemento que se deberá cambiar, con base a esta hoja de trabajo.

Finalmente se vacía la información completa de los pasos del proceso actual y se presenta de la siguiente manera:

TESIS CON
FALLA DE ORIGEN

#	PASO.	FLUJO	HORAS	●	◀	▶	■	▼
1	Requisitar solicitud de Tarjeta de Crédito.	●		★				
2	Generar expediente.	●		★				
3	Enviar solicitud al departamento De Tarjeta de Crédito.	➡			★			
4	La solicitud permanece en la Charola de espera.	D				★		
5	Investigar historial crediticio en Buró de Crédito.	●		★				
6	La solicitud permanece en la Charola de espera.	D				★		
7	Envío de solicitud al departamento De análisis bancario.	➡			★			
8	La solicitud permanece en la Charola de espera.	D				★		
9	Investigación de historial Bancario.	●		★				
10	La solicitud permanece en la Charola de espera.	D				★		
11	Envío de solicitud pre-aprobada Para firma de autorización.	➡			★			
12	Firma de autorización de la Tarjeta de Crédito.	■					★	
13	Envío de solicitud al departamento de Tarjetas aprobadas.	➡			★			
14	La solicitud permanece en la Charola de espera.	D				★		
15	Llamada telefónica al cliente para Informar la aprobación del crédito.	●		★				
16	Impresión del plástico de la Tarjeta De Crédito aprobada.	●		★				
17	La Tarjeta permanece en un sobre.	D				★		
18	Envío de Tarjeta de Crédito por correo al domicilio del cliente.	➡			★			

19	El cliente realiza una llamada Para activar el crédito otorgado.	●		★					
----	--	---	--	---	--	--	--	--	--

HOJA DE TRABAJO DE ANÁLISIS DEL PROCESO: OTORGAMIENTO DE TARJETA DE CRÉDITO.

PASO C. Recabar los datos relativos al proceso.

Con base a los viajeros llenos, se registran asimismo todos los tiempos cada paso del proceso. Después se desarrolla una hoja de trabajo de análisis del proceso representativa, completa con los tiempos promedio.

#	PASO.	FLUJO	HORAS	●	◀	●	■	▼
1	Requisitar solicitud de Tarjeta de Crédito.	●	0.20	★				
2	Generar expediente.	●	0.50	★				
3	Enviar solicitud al departamento De Tarjeta de Crédito.	➡	4.00		★			
4	La solicitud permanece en la Charola de espera.	Ⓓ	24.00			★		
5	Investigar historial crediticio en Buró de Crédito.	●	24.00	★				
6	La solicitud permanece en la Charola de espera.	Ⓓ	24.00			★		
7	Envío de solicitud al departamento De análisis bancario.	➡	0.10		★			
8	La solicitud permanece en la Charola de espera.	Ⓓ	24.00			★		
9	Investigación de historial Bancario.	●	3.00	★				
10	La solicitud permanece en la Charola de espera.	Ⓓ	24.00			★		
11	Envío de solicitud pre-aprobada Para firma de autorización.	➡	0.10		★			
12	Firma de autorización de la Tarjeta de Crédito.	■	0.05					★

TESIS CON
FALLA DE ORIGEN

13	Envío de solicitud al departamento de Tarjetas aprobadas.	➡	0.30					
14	La solicitud permanece en la Charola de espera.	⏸	24.00					
15	Llamada telefónica al cliente para informar la aprobación del crédito.	●	0.10					
16	Impresión del plástico de la Tarjeta De Crédito aprobada.	●	0.30					
17	La Tarjeta permanece en un sobre.	⏸	24.00					
18	Envío de Tarjeta de Crédito por correo al domicilio del cliente.	➡	48.00					
19	El cliente realiza una llamada Para activar el crédito otorgado.	●	0.10					

HOJA DE TRABAJO DE ANÁLISIS DEL PROCESO: OTORGAMIENTO DE TARJETA DE CRÉDITO.

PASO D. Analizar los datos recabados. Con la hoja de trabajo de análisis del proceso, se desarrolla una gráfica sumario de datos.

TIPO DE PASO	# DE PASOS	HORAS
Operación ●	7	28.20
Transporte ➡	5	52.50
Demora ⏸	6	144.00
Inspección ■	1	0.05
Almacenaje ▼	0	0
TOTAL	19	224.75

LA GRÁFICA DE SUMARIO DE DATOS COMPLETA.

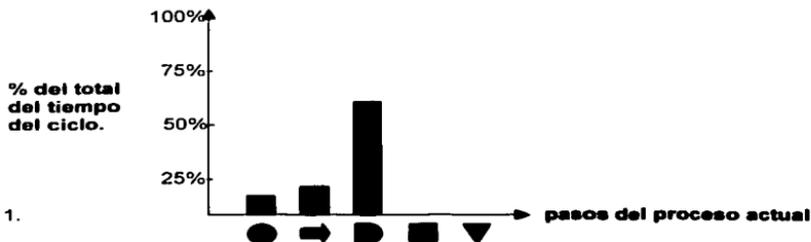
TESIS CON
FALLA DE ORIGEN

Realizando una regla de tres para determinar el porcentaje de cada paso en el proceso actual, se obtuvieron los siguientes resultados:

PASO	%
Operación	12.55
Transporte	23.36
Demora	64.07
Inspección	0.02
Almacenaje	0
TOTAL	100.00

TABLA DE PORCENTAJE DE TIEMPO EMPLEADO EN CADA PASO DEL PROCESO.

Asimismo, se crea una gráfica de barras de los descubrimientos resumidos.



También se calcula la eficiencia del trabajo, del proceso de Tarjeta de Crédito.

Con la siguiente fórmula:

$$\text{EFICIENCIA DEL PROCESO} = \frac{\text{TRABAJO}}{\text{TRABAJO} + \text{TIEMPO IMPRODUCTIVO}} \cdot 100$$

TESIS CON
FALLA DE ORIGEN

De manera que, tomando los tiempos de la gráfica sumario el porcentaje de la eficiencia del trabajo del proceso actual de Tarjeta de Crédito queda de la siguiente forma:

$$\text{Eficiencia del trabajo} = \frac{28.2}{28.2 + 196.55} * 100\% = 12.55\%$$

Paso E. Identificar las áreas de cambio.

Con base en los datos recabados es de notar que el proceso requiere de un cambio inmediato si es que se quiere levantar el porcentaje de eficiencia de una forma importante y convincente. El lugar para comenzar a implementar el cambio es la eliminación de pasos que no agregan valor al proceso y se ha observado que el paso con mayor índice de tiempo recabado es el de DEMORA.

PASC	%
Operación	12.55
Transporte	23.36
Inspección	0.02
Almacenaje	0
TOTAL	100.00

TABLA DE PORCENTAJE DE TIEMPO EMPLEADO EN CADA PASO DEL PROCESO.

Es evidente que la demora se produce por el estancamiento de las solicitudes de Tarjeta de Crédito, esto se da porque en realidad no existe una persona que se responsabilice del proceso de principio a fin, es por ello que realmente no hay una iniciativa por agilizar el proceso.

TESIS CON
FALLA DE ORIGEN

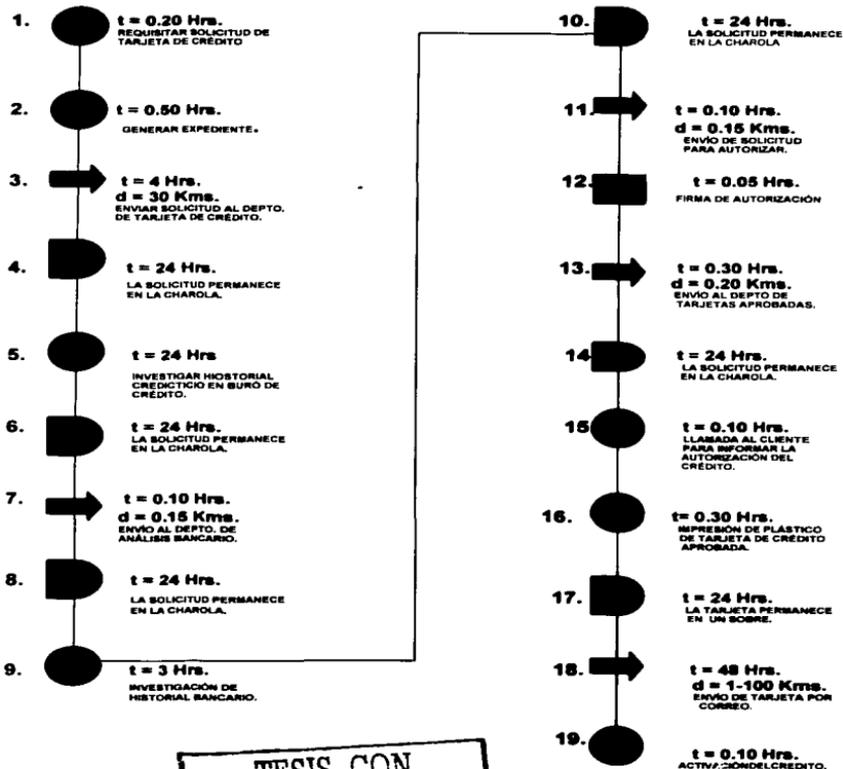
Otro paso por eliminar sería el de TRANSPORTE. Con la debida conciencia de lo que representa el Departamento de Tarjeta de Crédito, se hace una pregunta que es el parte aguas de este proceso: **¿Es necesario tener que realizar el proceso de otorgamiento de Tarjeta de Crédito teniendo que desplazarse de un edificio como lo es una sucursal bancaria a otro edificio como lo es el de Tarjeta de Crédito?**

Con la identificación de las áreas de cambio se puede establecer la premisa de que el nuevo proceso debe tener la agilidad necesaria así como la flexibilidad consiguiente para cualquier caso específico.

Paso F. Desarrollar cambios.

Con la debida identificación de las áreas de cambio se tuvo como resultado que los pasos de DEMORA y TRANSPORTE representan el **87.43%** del tiempo total de ciclo del proceso, se comienza a pensar en métodos alternos para evitar el desplazarse de un lugar a otro por un lado, y que el proceso en la medida de lo posible sólo tenga que intervenir una persona que se responsabilice del mismo, no más pasos laterales. Tomando como base la hoja del análisis del proceso, se procede a efectuar el diagrama de flujo especificando tiempos y distancias.

Se observa que el flujo del proceso luce así, donde t es el tiempo promedio y d es la distancia promedio que emplea el paso del proceso.



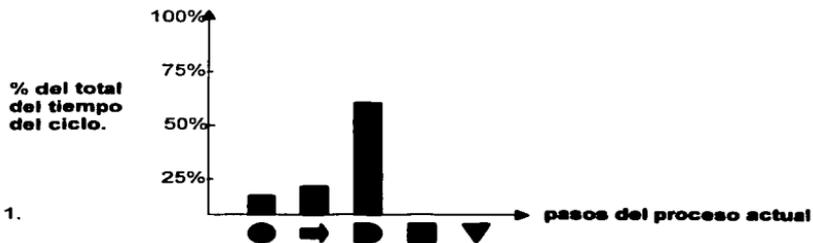
TESIS CON
FALLA DE ORIGEN

Realizando una regla de tres para determinar el porcentaje de cada paso en el proceso actual, se obtuvieron los siguientes resultados:

PASO	%
Operación	12.55
Transporte	23.36
Demora	64.07
Inspección	0.02
Almacenaje	0
TOTAL	100.00

TABLA DE PORCENTAJE DE TIEMPO EMPLEADO EN CADA PASO DEL PROCESO.

Asimismo, se crea una gráfica de barras de los descubrimientos resumidos.



En el flujograma anterior se observa de manera directa que el factor tiempo es la variable a efficientar. Aquí el equipo de Reingeniería observa que el proceso tarda en promedio 9 días hábiles desde el inicio del mismo, sin contar los fines de semana. Desde el punto de vista del dueño del proceso, el ciclo es demasiado largo porque le da al cliente 9 días durante los cuales puede buscar otra fuente de crédito en otro banco, o simplemente se puede desanimar para adquirir dicha Tarjeta.

El cambio consiste en implementar *generalistas* de crédito en cada sucursal del banco en lugar de los *especialistas* de cada área -Buró de crédito, historial bancario, impresión de tarjetas entre otros-. En adelante en lugar de mandar una solicitud de una Tarjeta de Crédito de oficina en oficina, una sola persona, llamada **CONCERTADOR DE CRÉDITO**, se debe de encargar de tramitar toda la solicitud desde el principio hasta el final: no más pasos laterales.

De ahí se desprende una pregunta que los directivos del banco le hacen al equipo de Reingeniería: ¿Cómo puede un generalista reemplazar a 4 especialistas?. El viejo diseño del proceso se basa, en realidad, en un supuesto muy arraigado, pero profundamente escondido: que cada solicitud es única en su clase y difícil de tramitar, por lo que se requiere la intervención de 4 especialistas altamente calificados.

En realidad el paradigma del proceso actual es falso, la mayoría de las solicitudes son claras y concisas. Cuando el equipo de Reingeniería examina con cuidado el trabajo de los especialistas, se puede determinar que este trabajo es más sencillo de lo que aparenta: encontrar una calificación de crédito en un banco de datos, meter números en un modelo estándar, sacar cláusulas de rutina de un archivo bancario del cliente en cuestión, imprimir el nombre del cliente en un plástico con un número específico de tarjeta.

Estas tareas están perfectamente dentro de la capacidad de un solo individuo, siempre que éste cuente con el apoyo de un sistema de información de datos en su lugar de trabajo, que le dé acceso a toda la información y herramientas que utilizarían los especialistas.

De tal forma que una vez establecido la persona responsable del proceso de principio a fin, se debe desarrollar un nuevo sistema de software para apoyar a los Concertadores de Crédito. Una vez establecido el sistema de ~~plataforma, en la mayoría de~~ situaciones, el

TESIS CON
FALLA DE ORIGEN

mismo sistema les proporciona a los concertadores la guía que necesitan para tramitar el crédito, basándose en los datos del cliente. En situaciones más complicadas, los concertadores pueden obtener ayuda de un pequeño grupo de verdaderos especialistas - expertos en investigación de crédito, de historial bancario, entre otros-. Aun en esos casos, los pasos laterales desaparecen porque el Concertador de Crédito y el especialista trabajan en equipo.

En términos generales cuando un cliente acude a una sucursal para solicitar una Tarjeta de Crédito, es atendido por un Concertador de Crédito, el cuál procede a tomar los datos del cliente introduciéndolos en el nuevo sistema de plataforma, este sistema funciona como filtro dentro del proceso, ya que contiene la información tanto del buró de crédito como su historial bancario del cliente, de tal forma que el sistema arroja una puntuación de crédito en donde especifica si fue aprobada su solicitud, también indica la cantidad autorizada del crédito, todo en base a los datos bancarios y crediticios del cliente. Inmediatamente el concertador de crédito imprime una tarjeta nueva con el nombre del cliente, y el número que arroje el sistema, de modo que en ese mismo momento el cliente pueda utilizar el crédito. Si el sistema arroja una respuesta negativa, se puede consultar con los especialistas de crédito vía telefónica o bien correo electrónico, de tal manera que el proceso de otorgamiento de ese crédito sea bajo la supervisión de ellos.

Cabe aclarar que una vez otorgado, el Concertador de Crédito tiene la responsabilidad de darle un seguimiento cotidiano a su cliente, de modo que tenga que verificar su estado de cuenta cada semana, a razón de evitar que el cliente caiga en la morosidad de sus pagos.

.De manera que el proceso rediseñado constará de dos versiones, la versión A para casos sencillos, es decir que el sistema califique directamente al cliente como apropiado para otorgarle el crédito, y la versión B la cuál aplica para casos en que el sistema no apruebe al cliente y el Concertador de Crédito debe interactuar con los especialistas que se dedican a evaluar dichas solicitudes que el sistema no apruebe directamente.

TESIS CON
FALLA DE ORIGEN

La hoja de trabajo de la versión A es:

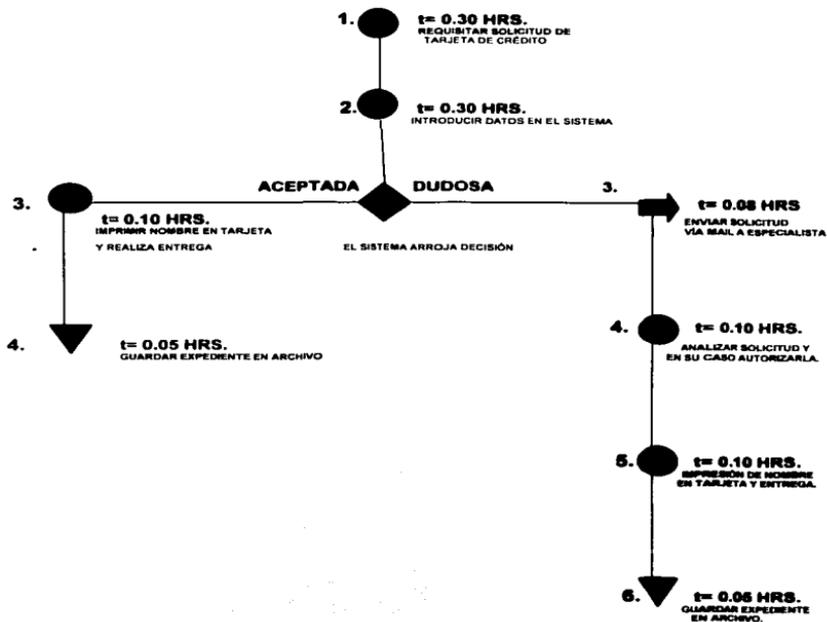
#	PASO	FLUJO	HORAS	●	➡	■	●	▼
1	Requisitar solicitud de Tarjeta de Crédito.	●	0.30	★				
2	Introducir datos de la solicitud en el sistema de plataforma.	●	0.30	★				
3	Imprimir nombre del cliente en un plástico así como el número de tarjeta y realizar entrega.	●	0.10	★				
4	Guardar en el archivo el expediente del cliente así como su hoja de crédito.	▼	0.05					★

Para la versión B la hoja de trabajo queda establecida de la siguiente manera:

#	PASO.	FLUJO	HORAS	●	➡	■	●	▼
1	Requisitar solicitud de Tarjeta de Crédito.	●	0.30	★				
2	Introducir datos de la solicitud en el sistema de plataforma.	●	0.30	★				
3	Enviar solicitud vía electrónica a el especialista de análisis de casos especiales.	➡	0.08		★			
4	Analizar el crédito de procedencia dudosa, a fin de autorizarlo.	●	0.10	★				
5	Concertador de Crédito imprime la tarjeta en caso de que el especialista apruebe el crédito y realiza entrega.	●	0.10	★				
6	Guardar en el archivo el expediente del cliente así como su hoja de crédito.	▼	0.05					★

El diagrama de flujo del proceso rediseñado con sus 2 versiones queda de la siguiente manera:

-DIAGRAMA DE FLUJO DEL PROCESO REDISEÑADO DE TARJETA DE CRÉDITO



TESIS CON
FALLA DE ORIGEN

Los porcentajes de eficiencia de las dos versiones se obtienen a continuación:

VERSION A

$$\text{EFICIENCIA} = 0.7 / (0.7 + 0.05) * 100 = 93.33\%$$

VERSIÓN B.

$$\text{EFICIENCIA} = 0.8 / (0.8 + 0.13) * 100 = 86.02 \%$$

Como se observa en el análisis de eficiencia los porcentajes se elevaron de manera considerable.

Finalmente se hace una gráfica de ANTES Y DESPUES de los procesos, tanto el actual como el rediseñado:

GRÁFICA ANTES Y DESPUES DEL PROCESO ACTUAL VS PROCESO REDISEÑADO

VERSIÓN A:

	ANTES		DESPUÉS	
TIPO DE PASO	#PASO	HORAS	# PASO	HORAS
OPERACIÓN	7	28.20	3	0.7
TRANSPORTE	5	52.50	0	0
DEMORA	6	144.00	0	0
INSPECCIÓN	1	0.05	0	0
ALMACENAJE	0	0	1	0.05
TOTAL	19	224.75	4	0.75

TESIS CON
FALLA DE ORIGEN

VERSIÓN B:

ANTES

DESPUÉS

TIPO DE PASO	# PASO	HORAS	#PASO	HORAS
OPERACIÓN	7	28.20	4	0.08
TRANSPORTE	5	52.50	1	0.08
DEMORA	6	144.00	0	0
INSPECCIÓN	1	0.05	0	0
ALMACENAJE	0	0	1	0.05
TOTAL	19	224.75	6	0.93

TESIS CON
FALLA DE ORIGEN

CAPÍTULO 5.

VALORACIÓN DEL NUEVO PROCESO.

5.1 ANÁLISIS ECONÓMICO DEL PROCESO ACTUAL.

Al concluir la fase de cambios en la estructura del proceso de Tarjeta de Crédito, comienza la fase de valoración del proyecto. Para poder efectuar una valoración confiable es indispensable establecer un comparativo referente a las mejoras económicas entre el proceso actual y el proceso rediseñado. De tal manera que primero se establece un calculo de costos del proceso actual, en donde se ve cuánto le cuesta al banco un proceso que no está de acuerdo a la realidad operativa y la realidad competitiva del día de hoy.

Para poder calcular dichos costos es necesario observar la gráfica sumario de datos del proceso actual.

TIPO DE PASO	# DE PASOS	HORAS
OPERACIÓN	7	28.2
TRANSPORTE	5	52.5
DEMORA	6	144.0
INSPECCIÓN	1	0.05
ALMACENAJE	0	0
TOTAL	19	224.75

TESIS CON
FALLA DE ORIGEN

Los datos del sumario revelan que el proceso de otorgamiento de Tarjeta de Crédito en una Institución de Banca Múltiple supone 28.2 horas de trabajo (pasos de operación). Además incluye 196.55 horas de gastos del proceso (52.5 + 144.0 + 0.05 = 196.55 HORAS).

También es importante señalar que la eficiencia del trabajo es:

$$\text{Eficiencia del trabajo} = \frac{28.2}{28.2 + 196.55} * 100 \% = 12.55\%$$

La eficiencia del trabajo es del 12.55 por ciento. Una eficiencia del 12.55 por ciento significa que este proceso tiene un importante potencial de mejora.

Ahora bien, calcular el costo del paso de demora, debido a que es el paso de gasto que absorbe más tiempo en el proceso, es un comparativo más que efectivo para poder decidir si el proyecto de reingeniería es viable económicamente hablando o no lo es.

El tiempo total de demora es de 144 horas. Supone que una hora de trabajo le cuesta al banco \$ 50 pesos. Este total incluye salarios, prestaciones y gastos generales. Dicha solicitud permanece en una charola de espera 144 horas. Esto se traduce en:

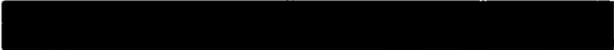
$$144 \text{ horas} * \$50 = \$7200 \text{ por cada solicitud}$$

Al banco le cuesta \$ 7,200 por concepto de demora por cada solicitud de una Tarjeta de Crédito. Suponiendo que una Institución de Banca Múltiple posee aproximadamente en promedio 500 sucursales, y en cada sucursal se les pide que en promedio mensual aprueben 16 Tarjetas de Crédito, esto traduce el costo en:

500 sucursales * 16 tarjetas = 8,000 tarjetas mensuales.

8,000 tarjetas * \$7,200 = \$ 57,600,000.00 mensuales.

Ese es el costo de demora por mes. Ahora se calcula el costo anual por concepto de demora en las solicitudes de Tarjeta de Crédito.



Estos son los costos de demora del proceso actual de otorgamiento de una Tarjeta de Crédito. La idea de emplear la Reingeniería en el proceso actual es indudablemente de bajar los costos del proceso de una manera eficaz. De modo que en el análisis económico del proceso rediseñado se tiene que observar un cambio radical en ese sentido.

5.2 ANÁLISIS ECONÓMICO DEL PROCESO REDISEÑADO.

Ahora bien, se procede a analizar económicamente el nuevo proceso que se proyecta. Es de notoria importancia que en el proceso rediseñado no intervienen pasos de demora. Esto es fundamental, debido a que se redujo en una forma contundente el tiempo del ciclo. En ese sentido es recomendable analizar el proceso completo, esto para que se justifique de una forma clara que el tiempo del ciclo es menor y por consecuencia el costo del proceso baja en relación con el proceso actual.

TESIS CON
FALLA DE ORIGEN

Se observa la gráfica sumario del proceso rediseñado en el caso de la primera versión del mismo, esto es, cuando el sistema apruebe sin ningún problema el crédito del cliente:

PASO	# DE PASOS	HORAS
OPERACIÓN	3	0.7
ALMACENAJE	1	0.05
TOTAL	4	0.75

En este caso los datos del sumario indican que el paso de operación emplea un tiempo de 0.7 horas y un gasto en el paso de almacenaje con un tiempo de 0.05 horas. La eficiencia del proceso como ya se había calculado anteriormente es:

$$\text{Eficiencia de trabajo} = \frac{0.7}{0.7 + 0.05} * 100\% = 93.33\%$$

Una vez calculado la eficiencia se procede a calcular el costo del proceso rediseñado en el rubro del tiempo del ciclo del mismo. El tiempo total del ciclo es de 0.75 horas, es evidente la reducción del tiempo de una manera importante así que se calcula el costo del proceso de igual forma que en el proceso actual, es decir, la hora de trabajo le cuesta al banco \$ 50 pesos y se calcula:

$$0.75 \text{ horas} * \$ 50 = \$ 37.5 \text{ por cada solicitud}$$

TRABAJO CON
FALLA DE ORIGEN

De igual forma, se toman en cuenta las 500 sucursales que posee una Institución de Banca Múltiple, así como las metas estipuladas para cada sucursal de 16 Tarjetas de Crédito aprobadas, esto da como cálculo:

$$500 \text{ sucursales} * 16 \text{ Tarjetas} = 8000 \text{ tarjetas mensuales}$$

$$8000 \text{ Tarjetas} * \$37.5 = \$ 300,000 \text{ mensuales.}$$

Asimismo se calculan los costos del proceso en relación con las metas anuales y se obtiene:



Esto es realmente una reducción considerable de los costos que sufraga el banco, de manera que así se puede demostrar que es un proyecto viable. Hay que hacer notar que los gastos de infraestructura del nuevo proyecto son importantes. El sistema de plataforma debe ser un software de alta tecnología para que pueda soportar todo el banco de información que el concertador de crédito solicite en el vaciado de los datos del cliente. De esta manera se realizó el análisis de la primera versión del proceso rediseñado, esto es, para casos sencillos en que el sistema apruebe directamente el crédito del cliente que lo solicita.

Ahora, para el segundo caso, la versión # 2 del proceso rediseñado en donde el sistema arroje la calificación de la solicitud del crédito como **DUDOSA**, el cálculo de los costos son importantes también, de manera que se procede a observar la gráfica sumario de la versión # 2 del proceso rediseñado:

PASO	# DE PASOS	HORAS
OPERACIÓN	4	0.8
TRANSPORTE	1	0.08
ALMACENAJE	1	0.05
TOTAL	6	0.93

En esta versión del proceso la eficiencia del mismo es:

$$\text{Eficiencia del trabajo} = \frac{0.8}{0.8+0.13} * 100\% = 86.02\%$$

La eficiencia del proceso fue menor que en la versión # 1, pero se incrementó considerablemente que en el proceso actual, así que se procede a realizar el análisis económico de la versión # 2 del proceso rediseñado:

$$0.93 \text{ horas} * \$ 50 = \$ 46.5 \text{ por cada solicitud.}$$

$$500 \text{ sucursales} * 16 \text{ Tarjetas} = 8000 \text{ Tarjetas mensuales.}$$

$$8000 \text{ Tarjetas} * \$ 46.5 = \$ 372,000.00 \text{ mensuales.}$$

TESIS CON
FALLA DE ORIGEN

[REDACTED]

Para la versión # 2 del proceso rediseñado de otorgamiento de una Tarjeta de Crédito, en donde, el concertador de crédito tenga que acudir a una especialista dedicado a los casos particulares en los que el sistema arroje como dudosos, el costo aumenta por la cantidad de tiempo que se emplea, así como por los pasos del proceso que se añaden. Sin embargo, es notorio que el ahorro de dinero que el banco puede realizar es real.

5.3 VALOR PRESENTE DE LA INVERSIÓN Y SU TIEMPO DE RECUPERACIÓN.

Una vez establecidos los análisis económicos correspondientes del proceso tanto el actual como el rediseñado, se menciona la inversión que se debe realizar para la implantación del nuevo proceso. Es importante recalcar que los datos obtenidos son de un aproximado dentro del mercado de tecnología de punta.

Para poder implementar un servidor con capacidad necesaria para soportar la carga de información se establece un equipo tecnológico con un valor aproximado de \$ **900,000,000.00** de pesos. Esta cifra incluye la capacitación de parte de los empleados, así como el pago a los implantadores de la Reingeniería de procesos, es decir, al equipo de Reingeniería. Para manejar el sistema así vemos que la posibilidad de ahorro en comparación con el viejo proceso es para la versión # 1 del proceso rediseñado

PROCESO ACTUAL —————> \$ **691,200,000.00 ANUALES**

PROCESO REDISEÑADO VERSIÓN #1 —> \$ **3,600,000.00 ANUALES**

DIFERENCIA DE AHORRO ANUAL —————> \$ **687,000,000.00 ANUALES.**

TESIS CON
FALLA DE ORIGEN

Es previsible que el banco obtenga esta ahorro con la aplicación del nuevo proceso, y que a su vez lo reporte como ganancia, porque es un activo que sirve para recuperar la inversión realizada en la implantación del sistema de plataforma unificada. De manera que, es posible ver en cuanto tiempo el banco puede recuperar su inversión, se plantea el valor presente para entenderlo mejor.

El valor presente simplemente significa traer del futuro al presente cantidades monetarias a su valor equivalente. En términos formales de evaluación económica, cuando se trasladan cantidades del presente al futuro, se dice que se utiliza una tasa de interés, pero cuando se trasladan cantidades del futuro al presente, como en el cálculo del VPN (VALOR PRESENTE NETO), se dice que se utiliza una *tasa de descuento* debido a lo cual a los flujos de efectivo ya trasladados al presente se les llama *flujos descontados*.

La pregunta que se hacen los inversionistas es, ¿conviene invertir en este proyecto dadas las expectativas de ganancia e inversión?. Para responder a esta pregunta se puede utilizar el VPN como criterio de evaluación. Para calcularlo, sólo se traslada los flujos de los años futuros al tiempo presente. Los flujos se descuentan en una tasa que corresponde a la mínima aceptable de rendimiento, de acuerdo con la siguiente fórmula:

$$VPN = -P + \frac{FNE_1}{(1+i)^1} + \frac{FNE_2}{(1+i)^2} + \dots + \frac{FNE_n}{(1+i)^n}$$

Donde: FNE_n = flujo neto de efectivo del año n , que corresponde a la
Ganancia neta después de impuestos en el año n .

P = inversión inicial en el año cero.

i = tasa de referencia que corresponde a la mínima requerida para aceptar el rendimiento.

TESIS CON
FALLA DE ORIGEN

En casos de alto riesgo en inversiones productivas el valor del premio al riesgo siempre está arriba de un 12 %. En el cálculo del valor presente de la inversión del proceso rediseñado, se toma una tasa de referencia de un 20%, que significa que es un riesgo alto, para poder determinar si la inversión es viable, aunque el proyecto no sea de un alto riesgo.

Si se toma en cuenta que es necesario descontar impuesto del rendimiento, el valor de este queda reducido a:

$$\$ 687,000,000.00 * 0.15 = \$ 103,050,000.00 \text{ a descontar del impuesto}$$

$$\$ 687,000,000.00 - \$ 103,050,000.00 = \$ 583,950,000.00 \text{ rendimiento neto}$$

Si se toma en cuenta que el rendimiento del proceso en el primer año, es el ahorro obtenido del cambio del proceso, nada más, sin considerar los rendimientos que proporcione el producto en cuestión, como cobro de intereses, plan de seguros de vida, seguros de auto, incluidos en la Tarjeta de Crédito en un plazo de 5 años se obtiene:

$$\begin{aligned} \text{VPN} = & - \$ 900,000,000.00 + \frac{\$ 583,950,000.00}{(1+0.2)^1} + \frac{\$ 583,950,000.00}{(1+0.2)^2} + \\ & + \frac{\$ 583,950,000.00}{(1+0.2)^3} + \frac{\$ 583,950,000.00}{(1+0.2)^4} + \frac{\$ 583,950,000.00}{(1+0.2)^5} = \end{aligned}$$

TESIS CON
FALLA DE ORIGEN

Es claro que el banco espera que las ganancias superen, o al menos igualen, a la inversión original, por lo que \$ 592,917,959.12 significa la ganancia extra, después de haber recuperado los \$ 900,000,000.00 invertidos, con una tasa de referencia de 20%. Es decir, el VPN es la ganancia en términos del valor del dinero en este momento (tiempo presente), después de haber recuperado la inversión inicial a una tasa igual a la mínima requerida.

De este modo justificada la inversión que se realizó al implantar el nuevo proceso rediseñado, con ayuda de la Reingeniería de procesos.

El tiempo de recuperación de la inversión se calcula de igual forma, solo que por simple observación se nota que el tiempo de recuperación es menor a 3 años:

$$\begin{aligned} \text{VPN} = & - \$900,000,000.00 + \frac{\$583,950,000.00}{(1+0.2)^1} + \frac{\$583,950,000.00}{(1+0.2)^2} + \\ & + \frac{\$583,950,000.00}{(1+0.2)^3} \end{aligned}$$

De manera que en menos de tres años la inversión quedaría recuperada, lo cuál califica al proyecto como viable para su ejecución, sobre todo que con el análisis económico se ve que la ganancia es satisfactoria, y aún más.

Queda asentado que el proceso de Reingeniería es un proyecto innovador, creativo y conveniente para la aplicación en cualquier empresa en la que se requiera. Con el debido estudio del proceso a cambiar y la conformación del equipo conveniente, el proyecto de rediseño juega un papel fundamental en la nueva forma de hacer negocios en el mundo.

TESIS CON
FALLA DE ORIGEN

CONCLUSIONES.

Como conclusión, se confirman las respectivas ventajas que conlleva la aplicación de la Reingeniería de procesos. En la actualidad las empresas tienen que cambiar su manera de hacer negocios, y por consecuencia tienen que cambiar su manera de realizar el trabajo. Hoy en día la segmentación del trabajo es una desventaja competitiva con relación al nuevo mercado y a los clientes en sus necesidades de adquirir productos a menor costo y a mayor velocidad.

Con este trabajo, se puede observar que la nueva forma de hacer el trabajo es el empleo de gente capaz de atender las necesidades del ambiente laboral. Aquella gente capacitada para realizar un proceso de servicio como el que se expuso anteriormente, será la requerida para impulsar el nuevo paradigma comercial. El empleo de la Reingeniería aplicado a los procesos es una clave fundamental para comenzar dicho cambio.

Es importante señalar que se comprobó y se justificó la inversión que se requiere dentro del marco de implantación de la Reingeniería en el proceso de otorgamiento de Tarjetas de Crédito, y se observó una ganancia significativa con lo que el proyecto cumple las expectativas de aplicación.

Conforme se vaya a aplicar la Reingeniería de procesos a los diferentes ámbitos industriales, se marcará el inicio de una nueva conformación de formas de trabajar con el factor humano a la cabeza antes que el tecnológico. Esto puede ser una paradoja, puesto que la tecnología bien aplicada reduce considerablemente los tiempos de ciclo de procesos, pero siempre será necesario el empleo de la actividad de toma de decisiones para cualquier caso que se requiera, y para esto es necesario contar con el personal capacitado.

En el otorgamiento de una Tarjeta de Crédito se pudo conformar un proceso con dos versiones diferentes, las cuáles se adaptan a la realidad de cada cliente, no es como antes, en donde se tomaba un molde de cliente y se multiplicaba sin tomar en cuenta las verdaderas necesidades y realidades de la gente que requería el servicio. La globalización económica ha sido la punta de flecha del auge de esta ideología. En México es evidente que existen verdaderas áreas de oportunidad para la implantación de dichas ideas, con el fin de conducir un negocio a la cúspide en su ramo.

Como comentario personal, este trabajo de tesis satisface las necesidades de cambio en una Institución de Banca Múltiple, y deja una sensación de cumplimiento debido a que los conocimientos adquiridos dentro de la carrera fueron de importante ayuda para elaborar un trabajo de tesis de estas características, es importante resaltar que los procedimientos establecidos en el cambio del proceso actual de otorgamiento de Tarjeta de Crédito no son establecidos de forma rígida y sólida. Existen muchas maneras de establecer un plan de trabajo de Reingeniería de procesos, y cada uno se adapta a las necesidades de la empresa, el punto radica en que los pasos para rediseñar un proceso los debe asumir el Ingeniero en turno. Cada persona interpreta los procesos de distinta manera, pero siempre se debe tener en cuenta que la mejora de costos, tiempo, y calidad, son las variables a seguir y a mejorar.

La Reingeniería no es sólo rediseñar. También hay que convertir los nuevos diseños en realidad. Las compañías deben aceptar que con la inclusión del rediseño, las tareas se transformaran en procesos completos y eficaces, capaces de manetener el ritmo natural de hacer negocios de hoy en día.

La idea de plantear este tema es claramente señalando que se debe cambiar el paradigma de hacer negocios, sea cual sea la actividad de la empresa. En esta ocasión fue el análisis del proceso de otorgamiento de una Tarjeta de Crédito, sin embargo, existen alternativas de aplicación de Reingeniería de procesos para cada actividad comercial, el punto radica en que se debe conocer perfectamente la verdadera causa del problema, es decir, entender el proceso.

Aunado a la idea de la implantación de la Reingeniería en un proceso , se debe tener una aceptación por parte del personal, esta tarea es importante, ya que la rapidez con que se efectúen los cambios marcará el destino del negocio, por esa razón, el líder debe asumir dicha responsabilidad y poder persuadir efectivamente a su personal de modo que se pueda agilizar la parte difícil y complicada del rediseño. Generalmente la Reingeniería produce tensiones en toda la empresa, y prolongarla durante mucho tiempo aumenta la incomodidad para todos.

No se puede decir, infortunadamente, que muchas empresas sufran de escasez de programas para mejorar los negocios. Cuando los tiempos se hacen más difíciles, proliferan múltiples ideas. Las revistas de negocios rebosan de ideas y programas para mejorar las empresas. Un peligro de la Reingeniería es que los empleados lo vean como sólo otro programa del mes. Para evitar esta posibilidad, la administración tiene que confiarles la responsabilidad de la Reingeniería a gerentes de línea, no a especialistas del personal ejecutivo, esto propiciará que se tenga un amplio dominio de lo que se intenta hacer, el gerente de línea puede tener una visión más clara de lo que se tiene que cambiar, a final de cuentas el camino más fácil no siempre es el mejor. Se debe tener en mente que el proceso rediseñado requerirá modificaciones quizá constantemente, esto con la idea de que el paradigma nuevo no sea rígido, esto es, que los cambios de hacer negocios los dictan los clientes mismos, y la velocidad con que se les satisfaga a ellos, calificará en desempeño de la empresa, si hay que cambiar el proceso en 5 años porque la ruta de hacer negocios cambio de rumbo, entonces no se debe dudar en hacerlo, finalmente el objetivo de la empresa es captar la mayor parte de recursos y de mercado, para poder así llegar a ser la mejor empresa en su actividad comercial, segmentar ya no es suficiente, ahora se debe de reagrupar e interactuar conjuntamente como equipo, ese es el camino.

BIBLIOGRAFÍA.

1.- ¿QUÉ ES UN BANCO?

C.P JOSÉ D. PÉREZ MURILLO

ED. REGINA DE LOS ÁNGELES, S.A.

2.- MANUAL DE TRABAJO DE REINGENIERÍA DE PROCESOS.

JERRY L. HARBOUR

EDITORIAL PANORAMA.

3.- NUEVAS TRADICIONES EN LOS NEGOCIOS. LOS PARADIGMAS DEL ESPIRITU Y DEL LIDERAZGO EN EL SIGLO XXI.

JHON RENESCH.

EDITORIAL PANORAMA.

4.- REINGENIERÍA DE LA ORGANIZACIÓN.

JEFFREY N. LOWENTHAL.

EDITORIAL PANORAMA.

5.- REINGENIERÍA DE PROCESOS DE NEGOCIOS.

HENRY J. JOHANSSON / PATRICK MC. HUGH / A. JOHN PENDLEBURY.

EDITORIAL LIMUSA.

6.- REINGENIERÍA.

MICHAEL HAMMER / JAMES CHAMPY.

EDITORIAL NORMA.

7.- FUNDAMENTOS DE INGENIERÍA ECONÓMICA.

GABRIEL BACA URBINA.

MC. GRAW HILL.

8.- TARJETA DE CRÉDITO BANCARIA.

COMPENDIO ELABORADO EN UNA INSTITUCIÓN DE BANCA MÚLTIPLE.