

**FACULTAD DE INGENIERIA U.N.A.M.  
DIVISION DE EDUCACION CONTINUA**

A LOS ASISTENTES A LOS CURSOS DE LA DIVISION DE EDUCACION CONTINUA.

*Las autoridades de la Facultad de Ingeniería, por conducto del Jefe de la División de Educación Continua, otorgan una constancia de asistencia a quienes cumplan con los requisitos establecidos para cada curso.*

*El control de asistencia se llevará a cabo a través de la persona que le entregó las notas. Las inasistencias serán computadas por las autoridades de la División, con el fin de entregarle constancia solamente a los alumnos que tengan un mínimo del 80% de asistencias.*

*Pedimos a los asistentes recoger su constancia el día de la clausura. Estas se retendrán por el periodo de un año, pasado este tiempo la DECFI no se hará responsable de este documento.*

*Se recomienda a los asistentes participar activamente con sus ideas y experiencias, pues los cursos que ofrece la División están planeados para que los profesores - expongan una tesis, pero sobre todo, para que coordinen las opiniones de todos los interesados, constituyendo verdaderos seminarios.*

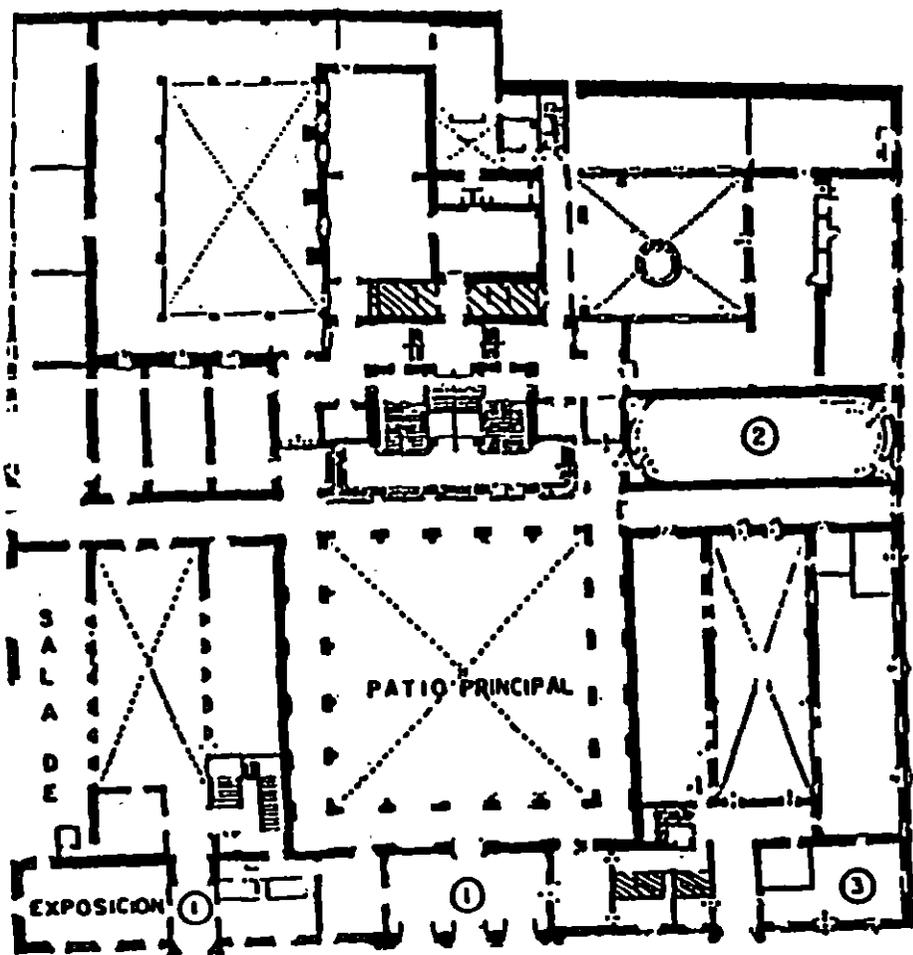
*Es muy importante que todos los asistentes llenen y entreguen su hoja de inscripción al inicio del curso, información que servirá para integrar un directorio de asistentes, que se entregará oportunamente.*

*Con el objeto de mejorar los servicios que la División de Educación Continua ofrece, al final del curso deberán entregar la evaluación a través de un cuestionario diseñado para emitir juicios anónimos.*

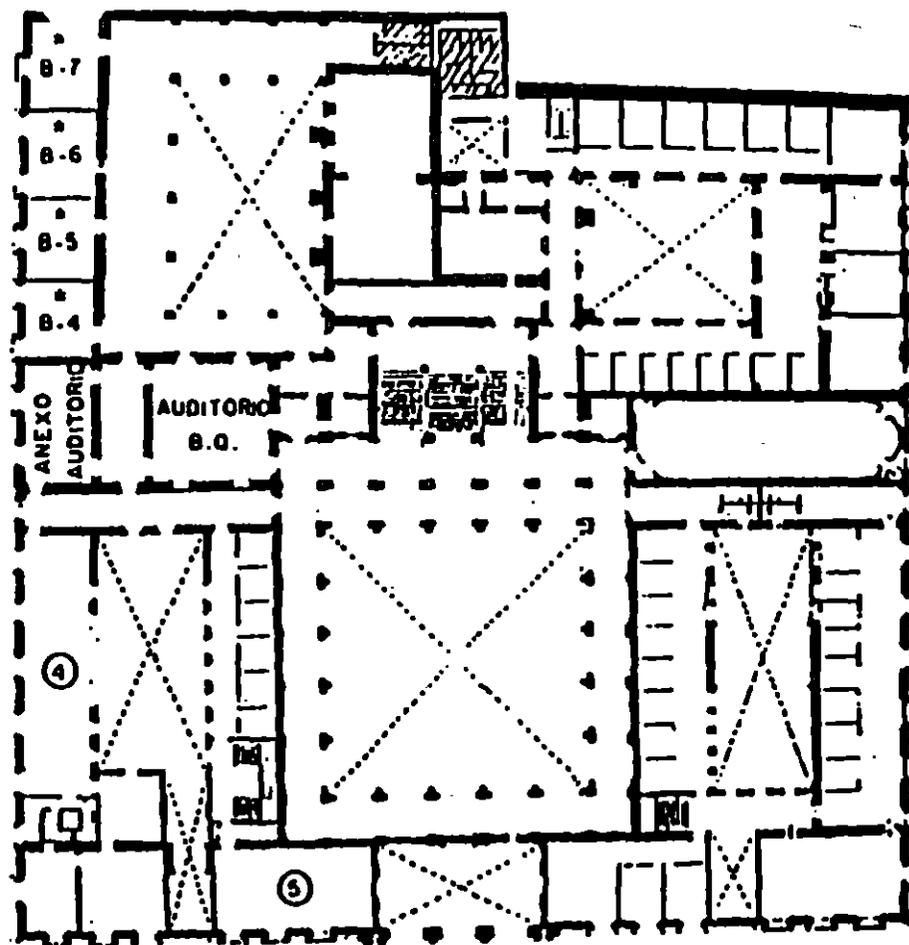
*Se recomienda llenar dicha evaluación conforme los profesores impartan sus clases, a efecto de no llenar en la última sesión las evaluaciones y con esto sean más fehacientes sus apreciaciones.*

**¡ GRACIAS !**

# PALACIO DE MINERIA



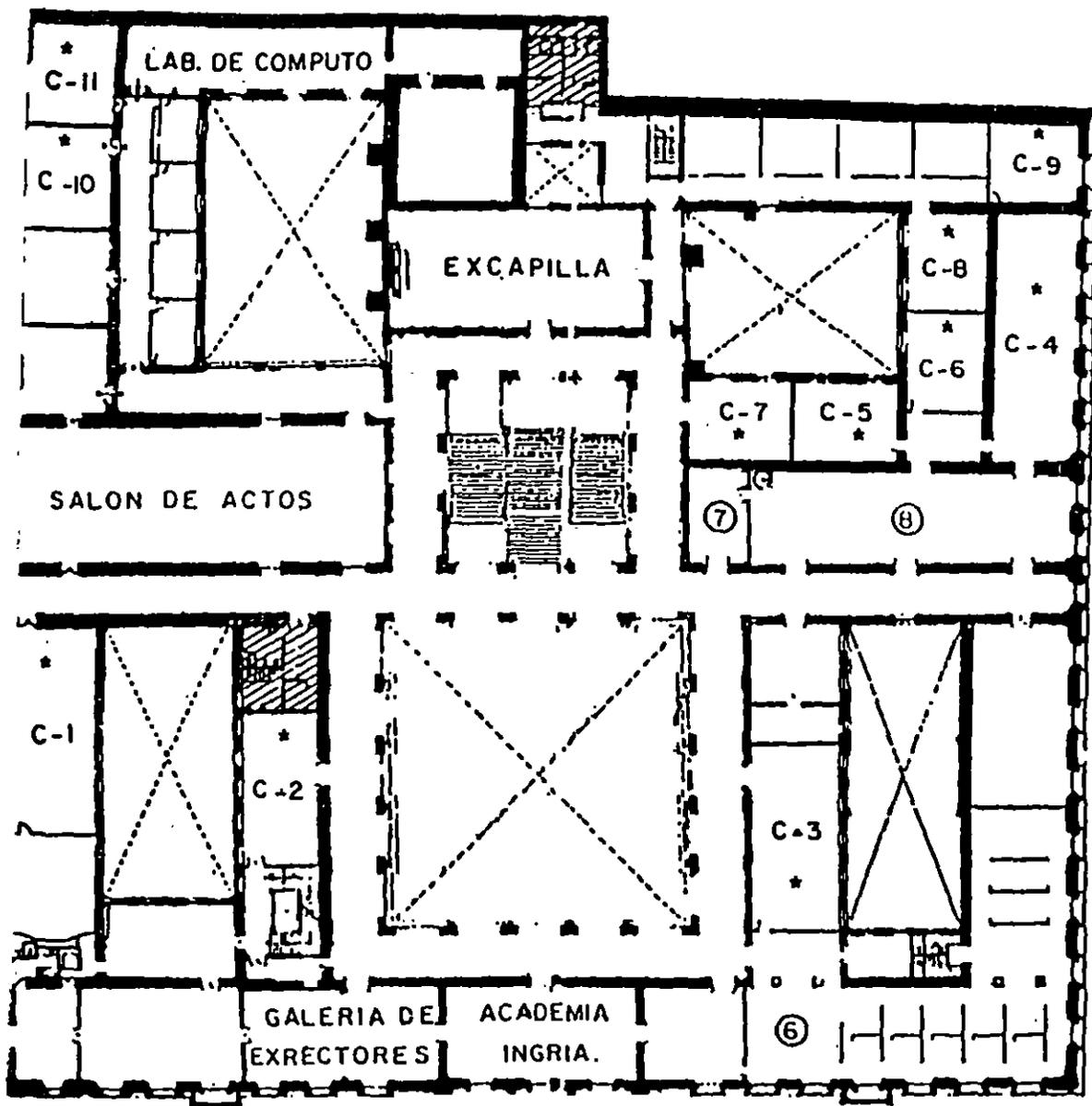
**PLANTA BAJA**



**MEZZANINNE**



DIVISION DE EDUCACION CONTINUA  
FACULTAD DE INGENIERIA U.N.A.M.  
CURSOS ABIERTOS



## GUIA DE LOCALIZACION

- 1 - ACCESO
- 2 - BIBLIOTECA HISTORICA
- 3 - LIBRERIA U N A M
- 4 - CENTRO DE INFORMACION Y DOCU-  
MENTACION "ING. BRUNO  
MASCANZONI"
- 5 - PROGRAMA DE APOYO A LA  
TITULACION
- \* AULAS
- 6 - OFICINAS GENERALES
- 7 - ENTREGA DE MATERIAL Y CONTROL  
DE ASISTENCIA.
- 8 - SALA DE DESCANSO
- ▨ SANITARIOS

**1er. PISO**

**DIVISION DE EDUCACION CONTINUA  
CURSOS ABIERTOS  
REINGENIERIA DE NEGOCIOS, EL NUEVO NACIMIENTO DE LAS ORGANIZACIONES  
16 y 17 de marzo de 1995.  
DIRECTORIO DE PROFESORES**

**LIC. EFRAIN BENAVIDES CANTU, MBA  
PRESIDENTE  
CONSULTORES ASOCIADOS EN ADMINISTRACION  
E INFORMATICA, S.A. DE C.V.  
GALEANA 213 SUR  
APARTADO POSTAL 2-110  
50000 TOLUCA, MEXICO  
TEL. 72 14 66 34 y 14 37 47  
FAX 72 14 37 47**

DIVISION DE EDUCACION CONTINUA  
 CURSOS ABIERTOS  
**REINGENIERIA DE NEGOCIOS EL NUEVO NACIMIENTO DE LAS ORGANIZACIONES**  
 16 y 17 de marzo de 1995.

F E C H A	H O R A R I O	T E M A	P R O F E S O R
Jueves 9 y Viernes 10	9 a 14 hrs.	El nuevo nacimiento de los procesos Casos antes y después de la reingeniería (A.R./D.R.) La visión de procesos Las estructuras organizacionales del siglo XXI (Organización Horizontal) Evaluación y compensación en la empresa D.R. Creando una nueva cultura en la organización Revisión metodológica Principios de reingeniería Herramientas de reingeniería Taller de casos prácticos Video-caso de estudio Impactos sociales y humanos de la reingeniería Tecnología de software "BPR" Business Process Reengineering Características de organizaciones post-reingeniería Los diez mandamientos de la reingeniería Factores críticos de éxito.	Lic. Efrain G. Benavides Cantú



1.- ¿LE AGRADO SU ESTANCIA EN LA DIVISION DE EDUCACION CONTINUA?

SI	NO
----	----

SI INDICA QUE "NO" DIGA PORQUE.

2.- MEDIO A TRAVES DEL CUAL SE ENTERO DEL CURSO:

PERIODICO EXCELSIOR		FOLLETO ANUAL		GACETA UNAM		OTRO MEDIO	
PERIODICO EL UNIVERSAL		FOLLETO DEL CURSO		REVISTAS TECNICAS			

3.- ¿QUE CAMBIOS SUGERIRIA AL CURSO PARA MEJORARLO?

---

---

4.- ¿RECOMENDARIA EL CURSO A OTRA(S) PERSONA(S)?

SI		NO	
----	--	----	--

5.- ¿QUE CURSOS LE SERVIRIA QUE PROGRAMARA LA DIVISION DE EDUCACION CONTINUA.

---

---

6.- OTRAS SUGERENCIAS:

---

---



**FACULTAD DE INGENIERIA U.N.A.M.  
DIVISION DE EDUCACION CONTINUA**

**CURSOS ABIERTOS**

**REINGENIERIA DE NEGOCIOS EL NUEVO NACIMIENTO DE LAS ORGANIZACIONES**

**TEMAS VARIOS**

**LIC. EFRAIN G. BENAVIDES CANTU**

**Consultores Asociados**

# ***REINGENIERIA DE NEGOCIOS***

*Competitividad a través de la Innovación de Procesos*

---

---

Por: Lic. Efraín Benavides Cantú  
Socio-Director

---

---

Derechos Reservados 1994  
**CONSULTORES ASOCIADOS EN  
ADMINISTRACION E INFORMATICA  
S.A. de C.V.**

*“ Nada caracteriza más a la organización exitosa como su disposición a poder desechar lo que alguna vez fue exitoso ”*

**Dr. Michael Hammer**

# **REINGENIERIA DE NEGOCIOS**

## *Competitividad a través de la Innovación de Procesos*

### **Descripción :**

En los últimos años, las empresas de nuestro país han enfrentado presiones coyunturales de tipo competitivo y de productividad ante la realidad de la globalización económica y la apertura comercial a nivel internacional.

Sin embargo, a pesar de considerables esfuerzos en automatización y en implantar programas de calidad total, la gran mayoría de nuestras organizaciones no están preparadas para enfrentar los retos de los años remanentes del presente milenio y del inminente siglo XXI.

Las tecnologías informáticas no han traído las "impresionantes" mejoras que de ella se esperaban, sobre todo tomando en cuenta las "impresionantes" inversiones realizadas. Pareciera que hubieramos estado utilizando los sistemas computacionales para automatizar antiguos e ineficientes procesos organizacionales e industriales que datan de un par de décadas atrás o más. Estos procesos han sido saturados hasta el cansancio con automatización, dejando la esencia funcional del proceso intacta y solo acelerando la generación de resultados e información marginal.

De igual manera, los programas de calidad total se han enfocado a aspectos como : productividad laboral, servicio al cliente, eliminación de jerarquías organizacionales, medición del desempeño y creación de climas organizacionales de confianza mutua entre empleados, clientes y proveedores; sin embargo, estos excelentes deseos de mejora incremental continua se han topado con la infranqueable barrera de procesos anacrónicos que, sorprendentemente, han sobrevivido a las innumerables reestructuraciones y "organimotos" empresariales.

Es un hecho que el ambiente competitivo actual obliga a las organizaciones a buscar no solo mejoras marginales a sus procesos sino cambios radicales que generen efectos multiplicadores sobre el rendimiento de las variables estratégicas del negocio. Tales niveles de cambios requieren de nuevas y poderosas herramientas y metodologías que faciliten el rediseño fundamental de la organización del siglo XXI.

Este seminario trata de enfrentar de raíz estos problemas a través del concepto de la reingeniería de negocios y de procesos, enfocándose a la idea de romper, de una manera estructurada y dirigida, con las viejas formas y reglas de conducir los procesos organizacionales.

# **REINGENIERIA DE NEGOCIOS**

## *Competitividad a través de la Innovación de Procesos*

### **Objetivos Generales :**

- **Permitir al participante comprender en toda su magnitud los objetivos y principios en que está basado el concepto de reingeniería de procesos**
- **Entender el impacto estratégico de los esfuerzos de reingeniería en un ambiente competitivo y de apertura comercial**
- **A través de casos de estudio, visualizar los esfuerzos realizados y resultados obtenidos por diversas compañías en proyectos de reingeniería**
- **Revisar las diversas etapas y fases implicadas por una guía metodológica**
- **Visualizar el impacto de la reingeniería de los negocios en procesos, estructuras, medidas de desempeño, tecnología y cultura organizacional**
- **Conocer las características e implicaciones de la nueva "organización horizontal" por procesos**
- **Entender los impactos sociales y humanos de la reingeniería**
- **Conocer diferentes formas de aplicar herramientas de reingeniería, incluyendo tecnologías informáticas**
- **Proponer estrategias de rediseño en situaciones particulares de negocios a través de talleres de reingeniería y casos de estudio**

# **REINGENIERIA DE NEGOCIOS**

## *Competitividad a través de la Innovación de Procesos*

### **Contenido Temático :**

- **El Nuevo Nacimiento de los Procesos**
- **Casos Antes y Después de la Reingeniería (A.R./D.R.)**
- **La Visión de Procesos**
- **Las Estructuras Organizacionales del Siglo XXI (Organización Horizontal)**
- **Evaluación y Compensación en la Empresa D.R.**
- **Creando una Nueva Cultura en la Organización**
- **Revisión Metodológica**
- **Principios de Reingeniería**
- **Herramientas de Reingeniería**
- **Taller de Casos Prácticos**
- **Video-Caso de Estudio**
- **Impactos Sociales y Humanos de la Reingeniería**
- **Tecnología de Software "*BPR:Business Process Reengineering*"<sub>D.R.</sub>**
- **Características de Organizaciones Post-Reingeniería**
- **Los Diez Mandamientos de la Reingeniería**
- **Factores Críticos de Exito en la Conducción de Esfuerzos de Rediseño**

## **Acerca del Instructor Líder :**

### **EFRAIN G. BENAVIDES CANTU**

Originario de Monterrey, N.L., es Socio Fundador y Presidente de el grupo **CONSULTORES ASOCIADOS EN ADMINISTRACION E INFORMATICA, S.A.**, firma precursora y que juega un papel líder en la implantación de programas y desarrollo de tecnologías especializadas para apoyar la **Reingeniería de Procesos**, en las empresas mas importantes del país.

Entre sus clientes mas relevantes podemos mencionar :

**AEROMEXICO, ARKA, ASEGURADORA HIDALGO, BANCO NACIONAL DE COMERCIO EXTERIOR, BANAMEX, BANCO INTERNACIONAL, BOLSA MEXICANA DE VALORES, CELANESE, COCA COLA, DEPARTAMENTO DEL DISTRITO FEDERAL, COLGATE-PALMOLIVE, GRUPO ICA, NAFIN, PROSA/CARNET, MERCANTIL-PROBURSA, PEPSI, SERFIN, SECOFI, SEGUROS COMERCIAL-AMERICA, GRUPO CRISOBA, CBI Y GRUPO VISA**, entre otros.

Antes de co-fundar **Consultores Asociados**, el Lic. Benavides desempeñó diversos cargos en importantes organizaciones como el **Grupo Industrial ALFA, Grupo Gentor, SOHIO corporation** y la **State University of New York**.

Ha impartido cátedra en los programas de graduados en administración y de extensión universitaria del Tecnológico de Monterrey y la Universidad Nacional Autónoma de México. Asimismo, ha sido conferencista huésped de importantes foros empresariales y académicos a nivel nacional e internacional.

El Lic. Benavides ha publicado dos libros en el area de informática: "**DISTRIBUTED DATA PROCESSING: A MANAGERIAL APPROACH**" y apuntes sobre "**ADMINISTRATION OF THE INFORMATION FUNCTION**". Además, es co-autor de la tecnología de software denominada **BPR : Business Process Reengineering** para apoyar esfuerzos de reingeniería de procesos en las organizaciones.

El Lic. Benavides obtuvo el grado de **MASTER OF BUSINESS ADMINISTRATION (MBA)** en la Universidad del Estado de Nueva York (USA) . Anteriormente, obtuvo la **Licenciatura en Sistemas de Computación Administrativa** en el Tecnológico de Monterrey - Campus Monterrey.

NICODEMO NO ESTA SEGURO Y SE PREGUNTA; ¿QUE DEBE HACER UN HOMBRE PARA ENTRAR EN EL REINO DE DIOS? TIENE QUE ENCONTRAR LA RESPUESTA. POR LO TANTO, SECRETAMENTE, VA UNA NOCHE A VISITAR A JESUS.....



PARA ENTRAR EN EL REINO DE LOS CIELOS HAY QUE NACER OTRA VEZ.

¿NACER OTRA VEZ? ¿COMO PUEDE UNO NACER DE NUEVO SIENDO VIEJO?

# EL EFECTO NICODEMO

## Paralelismo

### *Pasaje Bíblico*

*Nicodemo era fariseo, apegado estrictamente a los cánones hebreos*

*Mucho se oía hablar de Jesús y sus milagros*

*Eres tu Maestro y no sabes de esto?*

*El Nuevo Nacimiento es necesario para ver el reino de Dios*

*No sabes de donde viene y donde va*

*Puedo acaso entrar por segunda vez en el vientre de mi madre y nacer?*

### Reingeniería

Enfrenta la tradición de procesos anacrónicos con sus paradigmas

Es el tema mas candente en los negocios y se dice de sus impactos dramáticos en desempeño

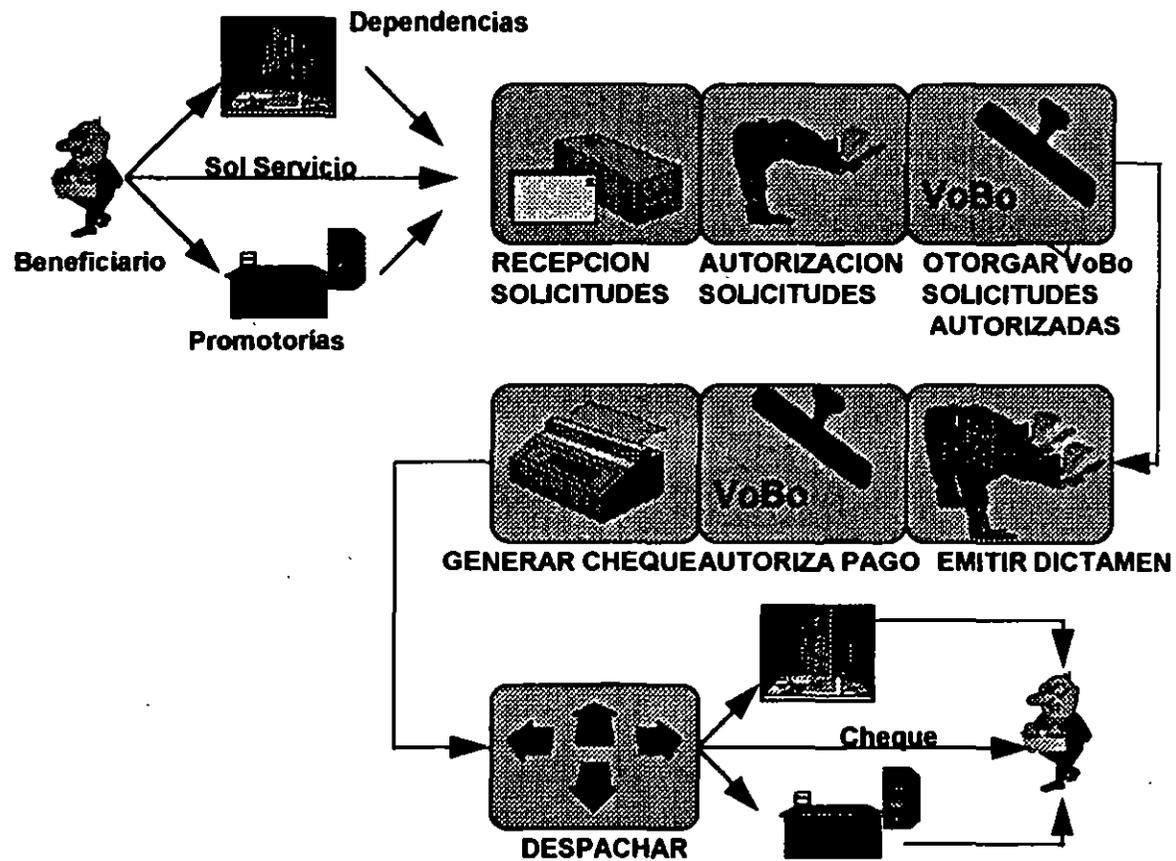
La autosuficiencia, el conformismo y la ignorancia competitiva

El enfoque innovador y radical en el rediseño de procesos

La incertidumbre y el alto riesgo

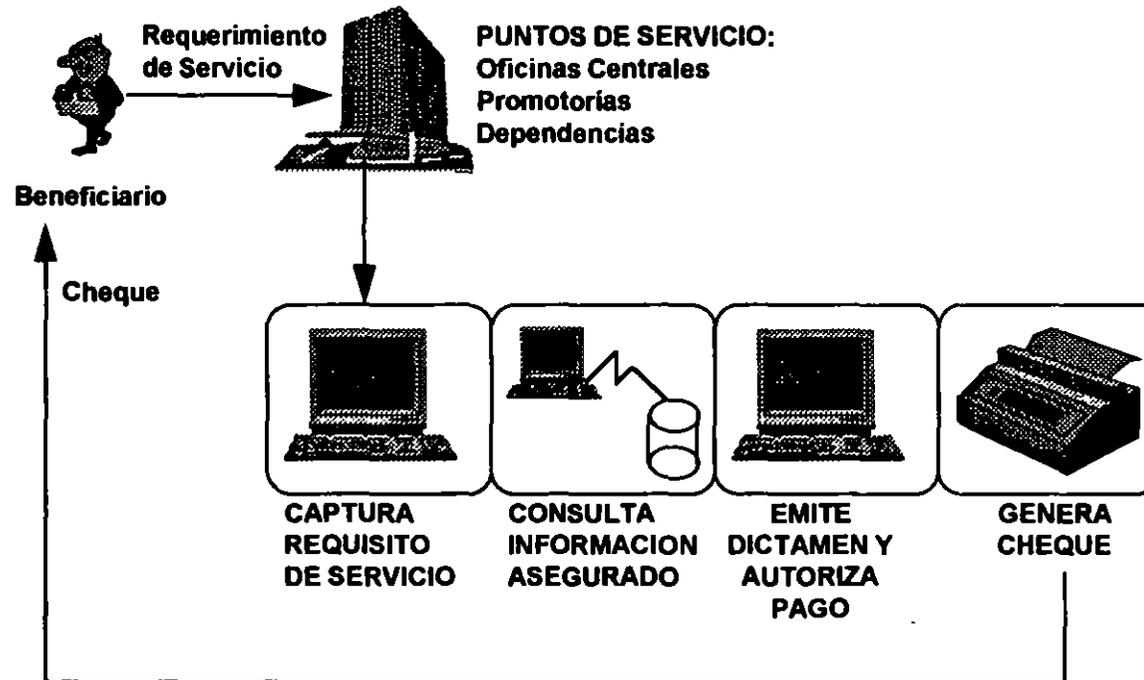
La innovación en contraparte a hacer lo mismo pero mejor

## PROCESO "PRE-REINGENIERIA"



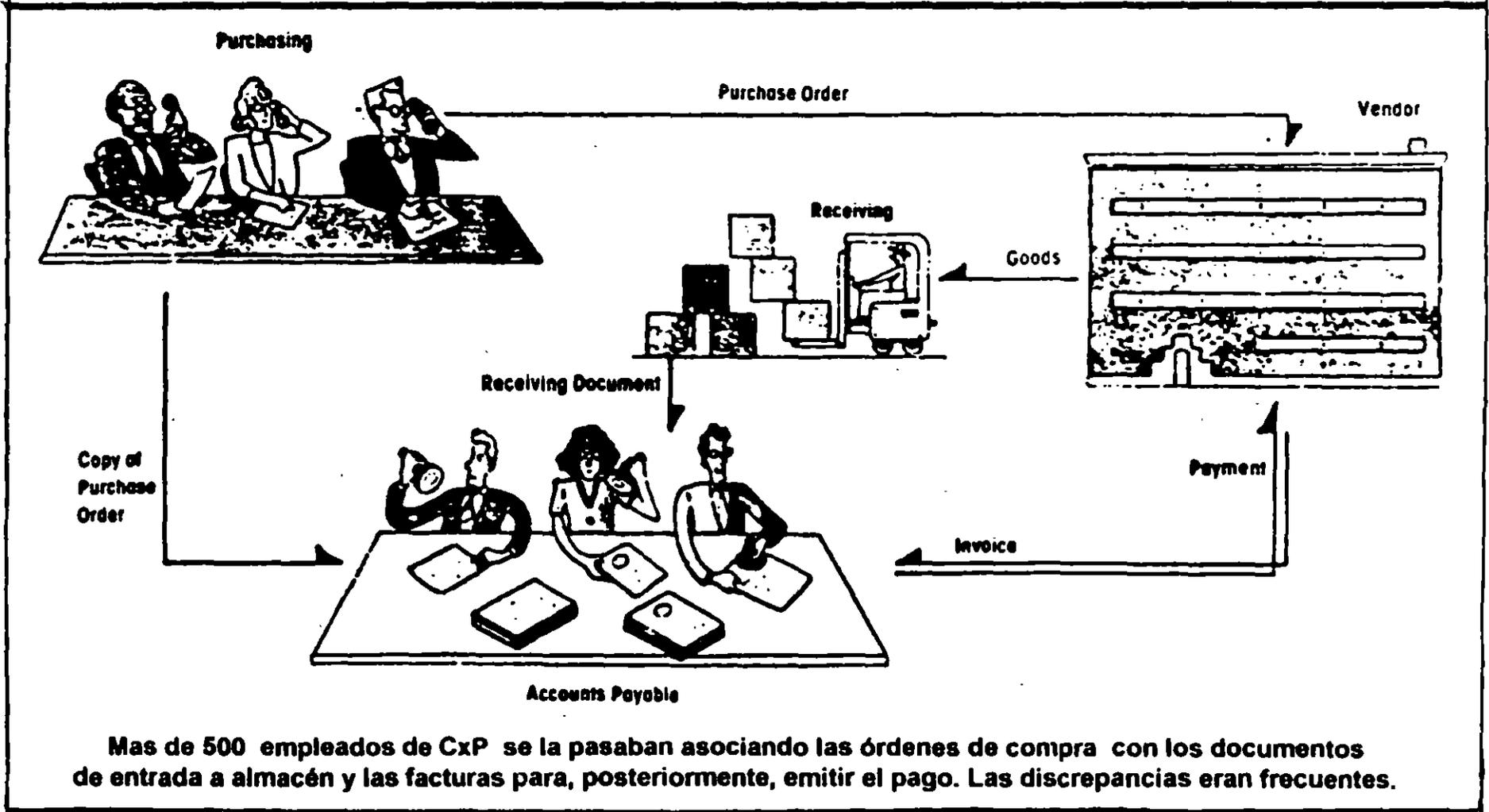
Todo el servicio se desarrollaba en las oficinas centrales. Las actividades se encontraban altamente fragmentadas además de estar regidas por un excesivo número de controles

## PROCESO "POST-REINGENIERIA"

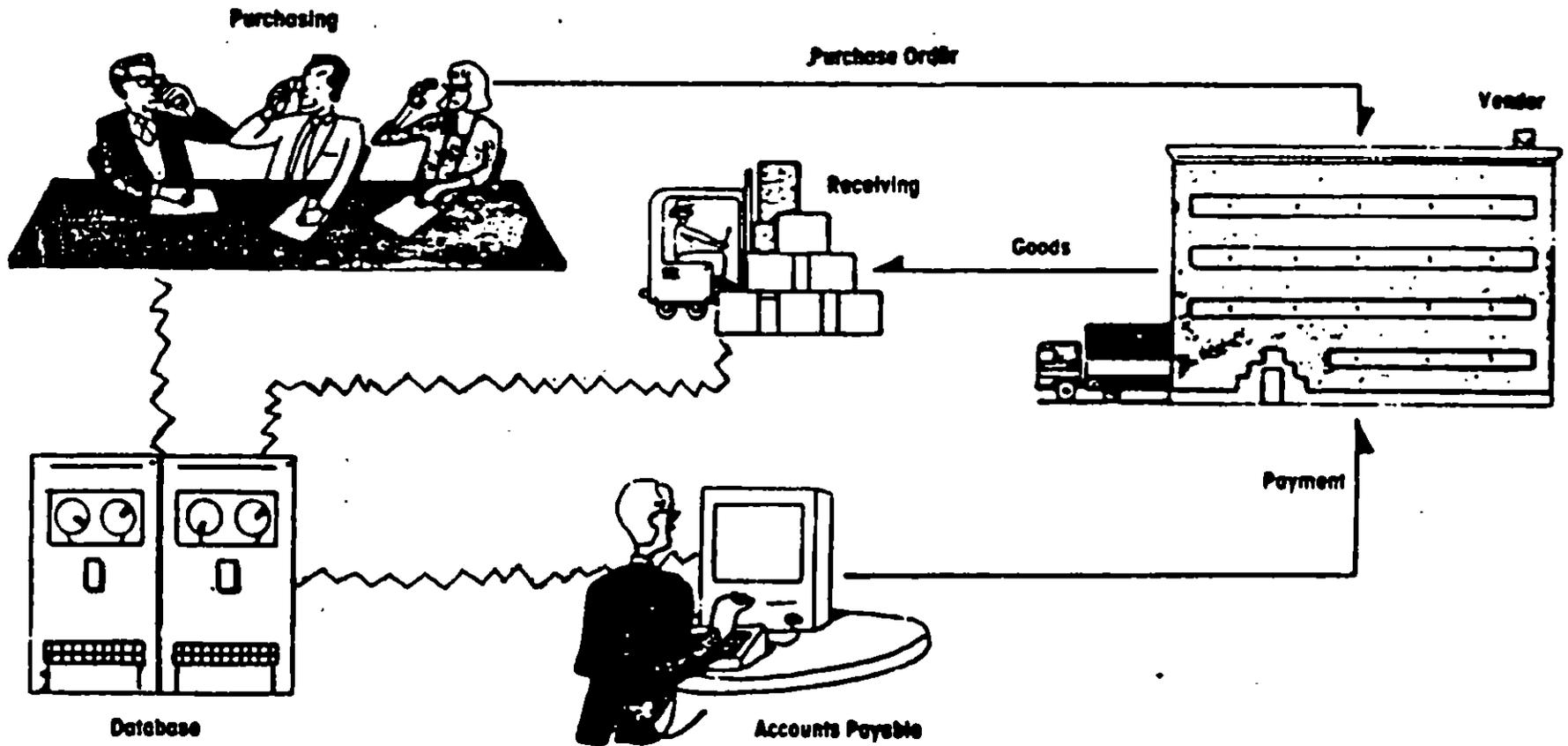


Ahora las promotorías y las unidades administrativas además de las oficinas centrales, atienden de manera directa e inmediata al usuario. Los controles fueron eliminados en su mayoría o bien se integraron a un sistema de información. La emisión del dictamen y la generación de cheques se realiza ahora de manera independiente. La estructura del área quedó reducida a dos niveles.

# El Proceso de Abastecimiento era lento y complicado



# Rediseñando el proceso, la rapidez y eficiencia es evidente



El nuevo proceso eliminó un 75% del personal en exceso, mejorando la precisión y automatizando las concordancias

# **REINGENIERIA**

*“ El cuestionamiento fundamental y el rediseño radical de el sistema organizacional total , incluyendo :*

*Procesos de Negocios*

*Estructura Organizacional*

*Sistemas Administrativos y de Medición*

*Cultura Empresarial*

*con objeto de lograr mejoras dramáticas en parámetros críticos de desempeño como lo son costo, calidad y servicio”*

**Adaptado de Hammer & Champy**

# **ESENCIAS DE LA REINGENIERIA**

- Inicia y Termina en el Cliente
- Orientación a Procesos
- Enfoque Estratégico y de Referenciación Competitiva
- Ambición y agresividad
- Uso creativo de la Tecnología de Información
- Cuestionar reglas tradicionales de operación :
  - "Las decisiones de crédito son hechas por el departamento de crédito..."
  - "Se necesita inventario local para ofrecer un buen servicio..."
  - "Las formas deben ser llenadas completamente y en orden..."
  - "Ambos capturamos, procesamos y luego conciliamos..."

...REINGENIERIA DE PROCESOS

## **PERFIL DE APLICACIONES CORPORATIVAS**

**ONTARIO MINISTRY OF REVENUE.** La agencia de ingresos de esta provincia canadiense se embarcó en un macroproyecto de 5 años con un costo de US\$38 M, rediseñando su proceso de recepción fiscal, incrementando su base de contribuyentes sin aumentar el personal de la dependencia.

**MUTUAL BENEFIT LIFE.** La aseguradora #18 de USA, entró en un importante esfuerzo de reingeniería para la emisión de nuevas pólizas, por un período de 3 años. Reinventando un antiguo procedimiento de 146 años de edad, MBL logró reducir su ciclo de servicio, disminuir errores en la emisión y aumentar ventas en un 20%.

**AMERICAN EXPRESS.** La gigante multinacional quería mejorar el costo, tiempo y calidad de su proceso de autorización de crédito. Rediseñando alrededor de un sistema experto, se redujo el número de rechazos inapropiados en un 30%, disminuyó el tiempo promedio de autorización en un 25% y eliminó mas de US\$7 M en pérdidas por créditos mal otorgados.

**KENTUCKY FRIED CHICKEN.** Esta subsidiaria de PEPSICO, está sumergida en un proyecto de reingeniería por US\$25 M. El objetivo es crear un CIR (Computer Integrated Restaurant) en sus 8,000 localidades en USA, utilizando PC's, terminales de punto-de-venta y comunicación con una base de datos central.

# **EL OBJETIVO DE LA REINGENIERIA DE PROCESOS ES EL ENTENDIMIENTO DE COMO FUNCIONA EL NEGOCIO E IDENTIFICAR OPORTUNIDADES DE INNOVACION PARA EL LOGRO DE MEJORAS INTEGRALES**

## **Entender el Negocio**

- Visión, estrategia y objetivos de la organización y de las unidades y funciones individuales
- El objetivo y costo estratégico de sus principales procesos básicos
- La relación interfuncional de procesos
- La efectividad en el servicio a los clientes de cada proceso y subproceso

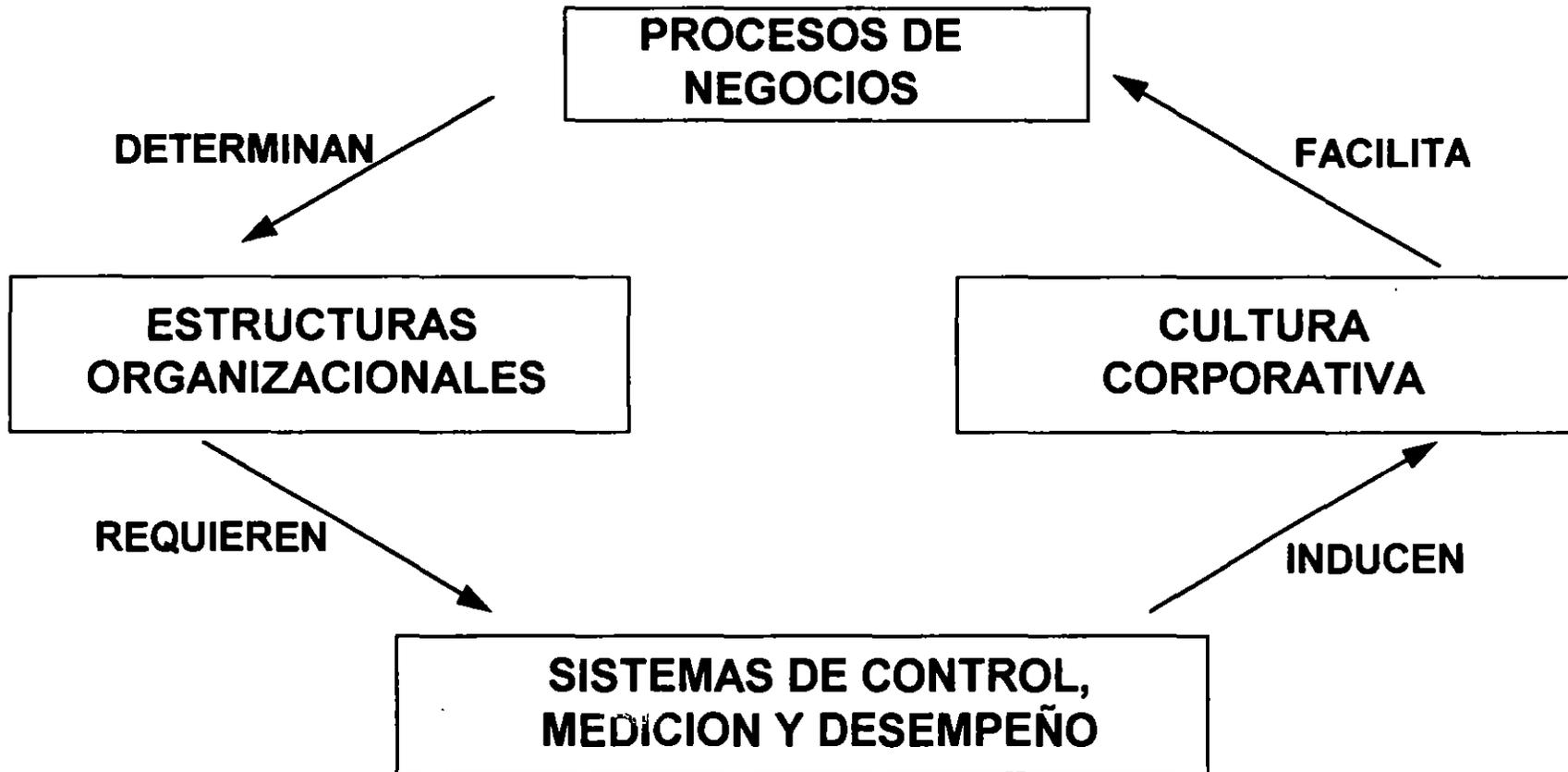
## **Identificar Oportunidades de Innovación**

- Obteniendo: reducciones radicales en costos, mejoras impactantes en calidad y servicio
- Previendo : cambios estructurales, organizacionales y tecnológicos

# Lo que NO es la Reingeniería de Procesos

- **AUTOMATIZACION:** Automatiza los procesos anacrónicos existentes proveiendo medios más eficientes de realizar tareas innecesarias.
- **REINGENIERIA DE REVERSA:** Reconstruye Sistemas de Información obsoletos con tecnología moderna.
- **REESTRUCTURACION:** Ajusta la estructura organizacional existente sin conciencia de los impactos que se pueden tener en los, seguramente, anacrónicos procesos.
- **CALIDAD TOTAL:** Trabaja dentro del ambiente de los procesos existentes y busca lograr una mejora incremental continua. Trata de hacer lo que actualmente se realiza, sólo que mejor.
- **"DOWNSIZING":** Implica hacer menos con menos.
- **METODOS Y PROCEDIMIENTOS:** Documenta los procesos anacrónicos actuales sin cuestionar su eficiencia o su razón de existencia.

# El "Diamante" Organizacional



## El "Diamante" Organizacional

**PROCESOS DE  
NEGOCIOS**

ESTRUCTURAS  
ORGANIZACIONALES

CULTURA  
CORPORATIVA

SISTEMAS DE CONTROL,  
MEDICION Y DESEMPEÑO



## El "Diamante" Organizacional

PROCESOS DE  
NEGOCIOS

**ESTRUCTURAS  
ORGANIZACIONALES**

CULTURA  
CORPORATIVA

SISTEMAS DE CONTROL,  
MEDICION Y DESEMPEÑO



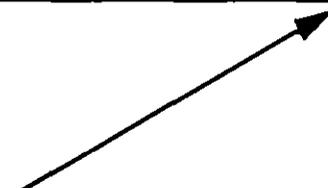
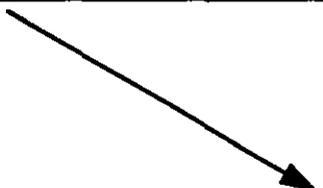
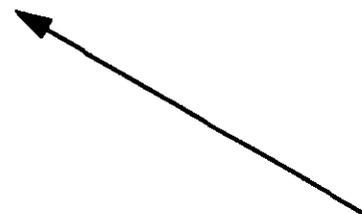
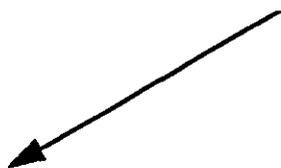
# El "Diamante" Organizacional

PROCESOS DE  
NEGOCIOS

ESTRUCTURAS  
ORGANIZACIONALES

CULTURA  
CORPORATIVA

**SISTEMAS DE CONTROL,  
MEDICION Y DESEMPEÑO**



# CULTURA CORPORATIVA

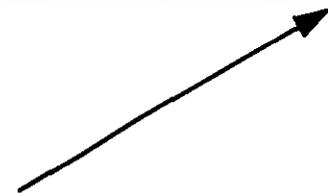
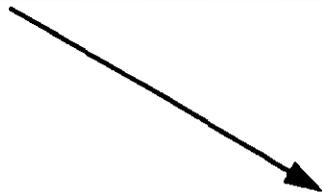
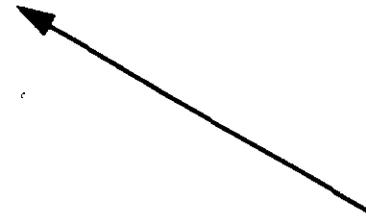
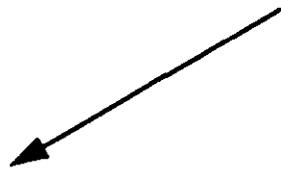
## El "Diamante" Organizacional

PROCESOS DE  
NEGOCIOS

ESTRUCTURAS  
ORGANIZACIONALES

**CULTURA  
CORPORATIVA**

SISTEMAS DE CONTROL,  
MEDICION Y DESEMPEÑO



# **LA PERSPECTIVA DE PROCESOS**

La reingeniería es sobre procesos no sobre organizaciones

## **Qué es un Proceso?**

Un conjunto de subprocesos y actividades que crean valor a un cliente

Una transformación de entradas en salidas : cambio de estado

Enfasis en el cliente y el resultado, no en el mecanismo : que se obtiene mas que qué se hace

## **Procesos Clásicos**

Conceptos a Diseño : Desarrollo de Productos

Propuestas a Orden : Generación de Ordenes

Orden a Pago de Factura : Liquidación de Ordenes

Propuestas a Pago de Factura : Administración de Ordenes

Quejas a Resolución : Servicio a Clientes

# DIMENSIONES Y TIPOS DE PROCESOS

PROCESOS	EJEMPLO TIPICO	ROL DE INFORMATICA
<b>Entidades</b>		
Interorganizacionales	Orden de un proveedor	Disminuir costo de transacción
Interfuncionales	Desarrollar un producto nuevo	Apoyo en coordinación; Simultaneidad
Interpersonales	Aprobar un préstamo bancario	Integración de roles y tareas
<b>Objetos</b>		
Físicos	Manufacturar un producto	Incrementar flexibilidad en resultados; control de proceso
Informacionales	Crear una propuesta	Rutinizar decisiones
<b>Actividades</b>		
Operacionales	Llenar una orden	Reducir tiempo y costo; incrementar calidad en salida
Administrativas	Desarrollar un presupuesto	Mejorar el análisis

# **LA TEOLOGIA DE PROCESOS**

Los procesos son el corazón de las organizaciones, el como una compañía crea y provee valor a sus clientes

En la organización tradicional (funcional), los procesos están fragmentados, son desconocidos, sin nombre y sin responsables

El pensamiento de procesos es diferente : es interfuncional y orientado a resultados, demandando un nuevo vocabulario y una nueva perspectiva

La perspectiva de procesos es básica para orientarse al cliente, para la calidad, flexibilidad, velocidad y servicio

La piedra angular de la administración de un negocio es la administración de sus procesos clave

La compañía se define no por sus productos y servicios, sino por sus procesos

# **LOS 7 ELEMENTOS CLAVE DE LA ORGANIZACION HORIZONTAL**

## **1. ORGANIZARSE ALREDEDOR DE LOS PROCESOS, NO DE LAS TAREAS**

**En lugar de crear una estructura alrededor de funciones, estructurar alrededor de sus 3 a 5 “procesos clave”, con metas específicas de desempeño. Asignar un “dueño” a cada proceso.**

## **2. ESTABLECER JERARQUIAS PLANAS Y ESBELTAS**

**Para reducir supervisión, combina tareas fragmentadas, elimina trabajo que no añade valor y nivelar las actividades de cada proceso/subproceso al mínimo. Usar el menor número de equipos posibles para ejecutar un proceso completo.**

## **3. UTILIZAR EQUIPOS DE TRABAJO PARA MANEJAR TODO**

**Hacerlos la piedra angular de la organización. Dejarlos autoadministrarse, haciéndose responsables de las metas de desempeño establecidas.**

## **4. PERMITIR AL CLIENTE “MANEJAR” EL DESEMPEÑO DEL PROCESO**

**Dejar que la satisfacción del cliente sea el catalizador de desempeño mas que la misma rentabilidad del negocio.**

# **LOS 7 ELEMENTOS CLAVE DE LA ORGANIZACION HORIZONTAL**

**... Continuación**

## **5. RECOMPENSAR DESEMPEÑO DEL EQUIPO**

**Y no solo desempeño individual. Motivar al personal a desarrollar capacidades múltiples mas que conocimiento especializado.**

## **6. MAXIMIZAR CONTACTO CON CLIENTES Y PROVEEDORES CLAVE**

**Hacerlo una práctica regular. Integrarlos a equipos cuando sea de provecho para ambas organizaciones.**

## **7. INFORMAR Y ENTRENAR A TODOS LOS EMPLEADOS**

**No entregar solo información filtrada en base a necesidades específicas. Confiar en ellos entrenándolos en como usar información cruda llevando a cabo sus propios análisis y decisiones.**

# AVISOS DE OCASION EL UNIVERSAL

SEPTIEMBRE 19 DE 1998

## SE SOLICITA

*Personal deseoso de retar las reglas tradicionales y las premisas de operación de procesos. Debe tener una probada repulsión a la burocracia, asumir altos riesgos y deseoso de reescribir el nuevo orden industrial en la empresa. Debe tener alta disponibilidad por el trabajo en equipo. Especialidad no necesaria ni en la industria ni en el puesto. Altos grados y estudios en universidad reconocida.*

# EVALUACION Y COMPENSACION EN LA EMPRESA D.R.

- *La compensación no está correlacionada con la jerarquía*
- *Pocos escalafones y títulos de puestos*
- *Sueldo fijo básico y fuertes cantidades en bonos*
- *Bonos basados en desempeño, resultados del equipo y de la compañía*
- *Promociones basadas en desarrollo de habilidades y no en desempeño*
- *Los mejores pagados no son necesariamente los administradores*

# **VALORES Y CREENCIAS**

## **Tradicionales**

**El jefe me paga mi sueldo**

**Mi trabajo no es importante**

**La operación es rutinaria e intrascendente**

**Pasa la bolita**

**Triunfas creando feudos grandes**

**Nuestro nombre e historia nos hacen grandes**

**Mañana será como hoy y como siempre**

## **Modernas**

**El cliente permite la supervivencia del negocio**

**Soy parte de un equipo que impacta**

**La operación es la piedra angular de la organización**

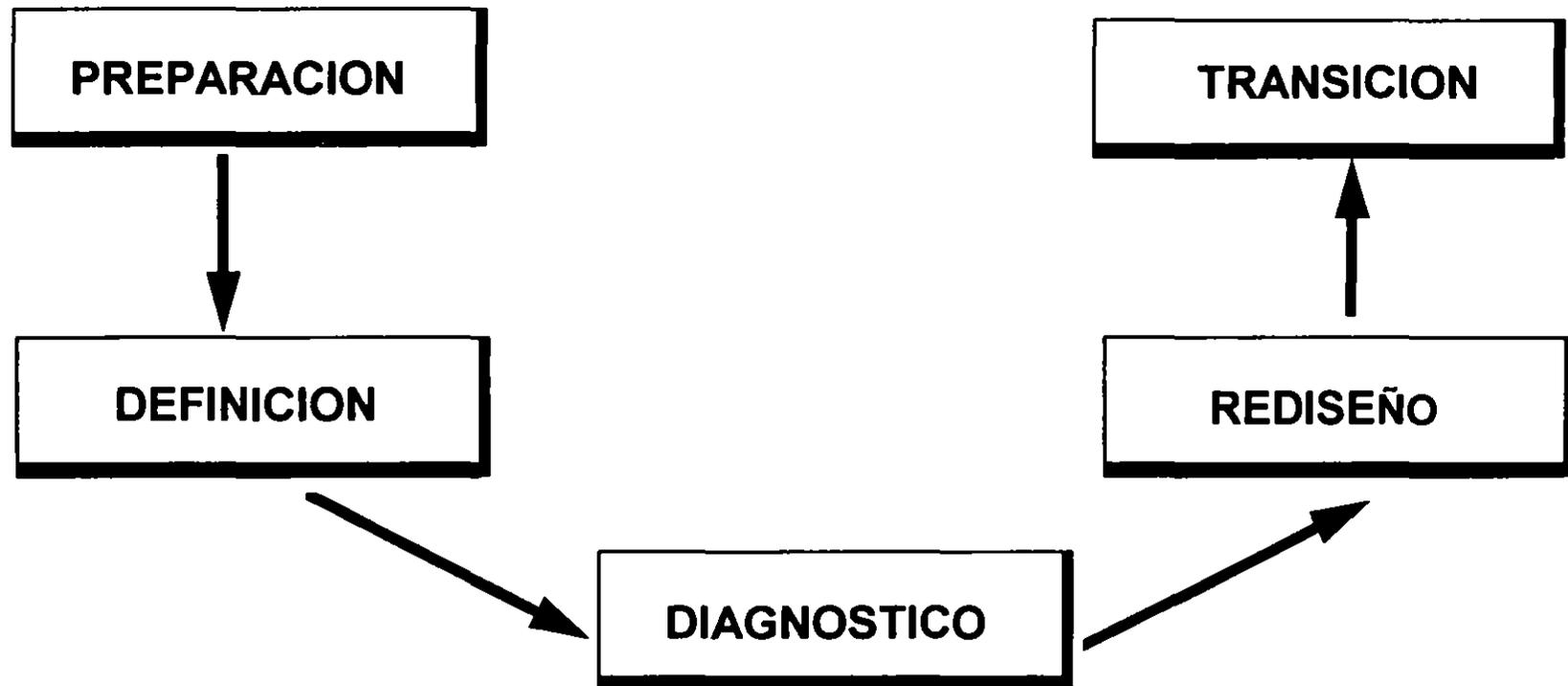
**La bolita se para aquí**

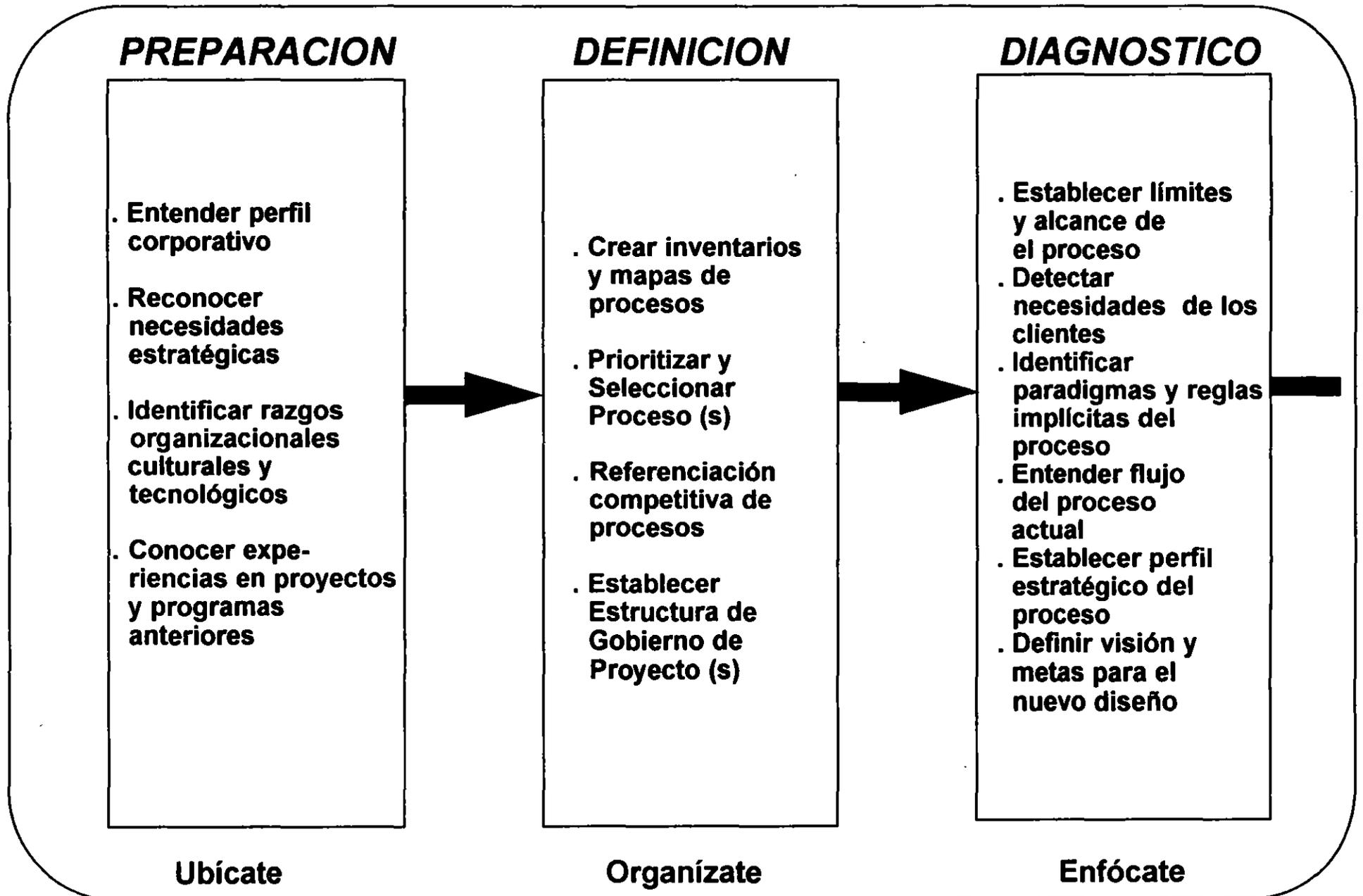
**Triunfas con resultados en equipo**

**La historia quedó atrás, tenemos que seguir avanzando**

**El mañana es incierto, tenemos que renovarnos y aprender de continuo**

# GUIA METODOLOGICA PARA CONDUCIR UN ESFUERZO DE REINGENIERIA





## **REDISEÑO**

- . Generar ideas de innovación
- . Generar alternativas de rediseño
- . Rediseñar el sistema organizacional total
- . Modelar en detalle el nuevo proceso
- . Identificar impactos en estructura, tecnología y cultura
- . Construir prototipo
- . Probar, aprender y retroalimentar

**Alócate**

## **TRANSICION**

- . Formular estrategias de transición
- . Implantar versión inicial del proceso (piloto)
- . Establecer programa educativo
- . Implantar versiones adicionales
- . Desarrollar infraestructura de soporte
- . Documentar nuevo proceso
- . Cuantificar resultados "post" y compararlos contra "pre"

**Aterrízate**

# INVENTARIO DE PROCESOS

Proceso Básico

Proceso Básico

Proceso Básico

Proceso Básico

Subproceso

Subproceso

Subproceso

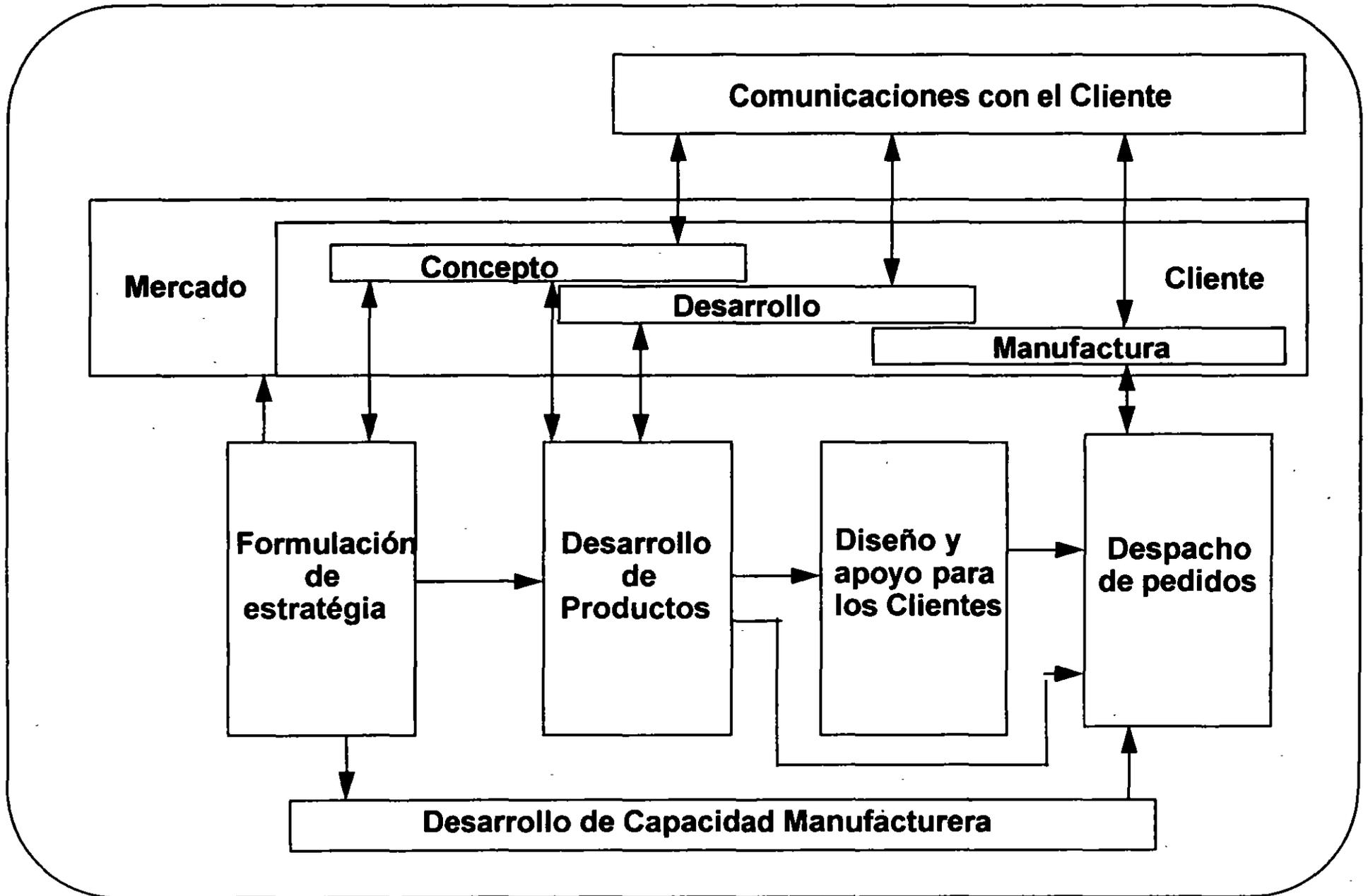
Actividad

Actividad

Actividad

¿ COMO PODEMOS

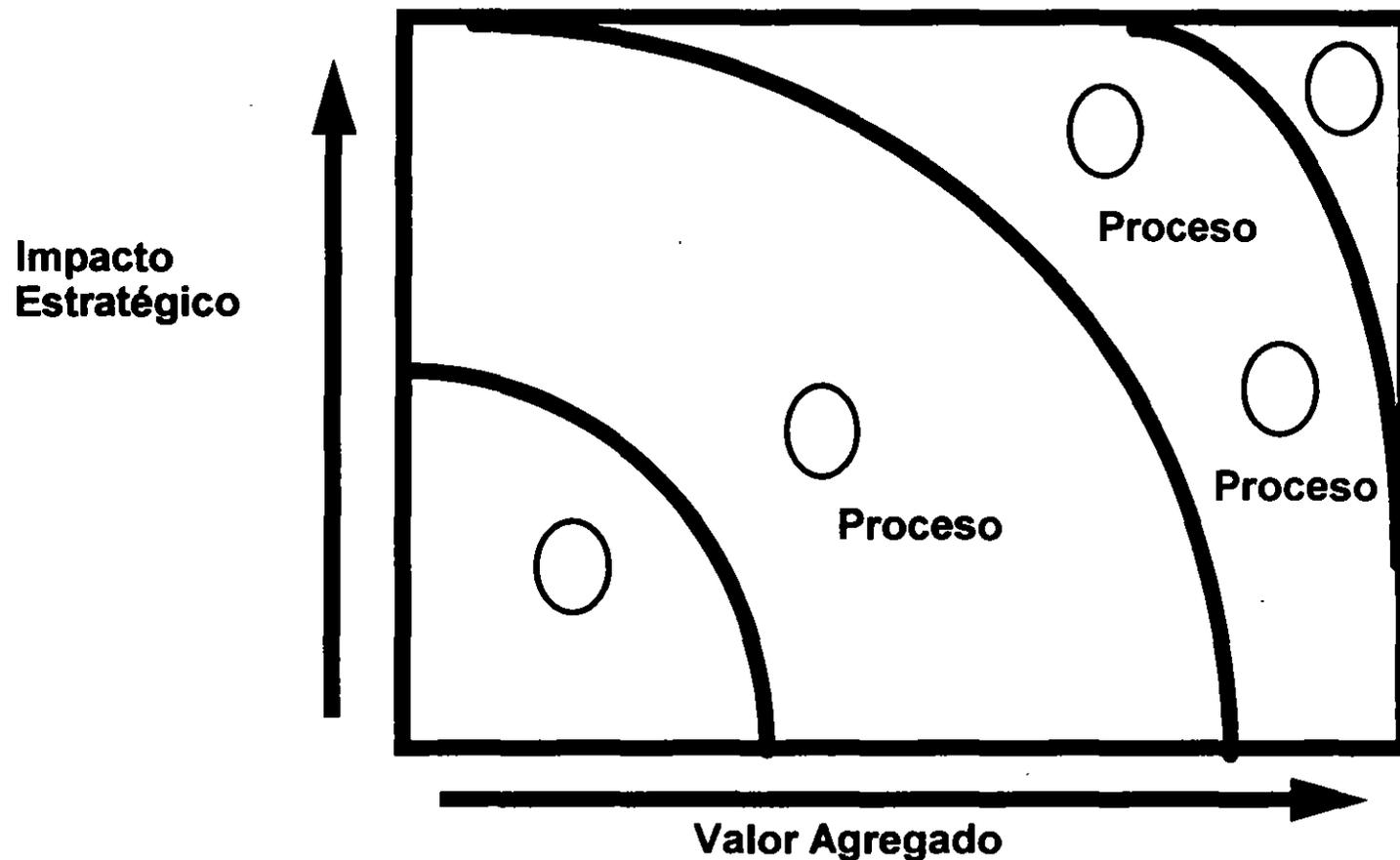
DESCRIBIR EL NEGOCIO ?



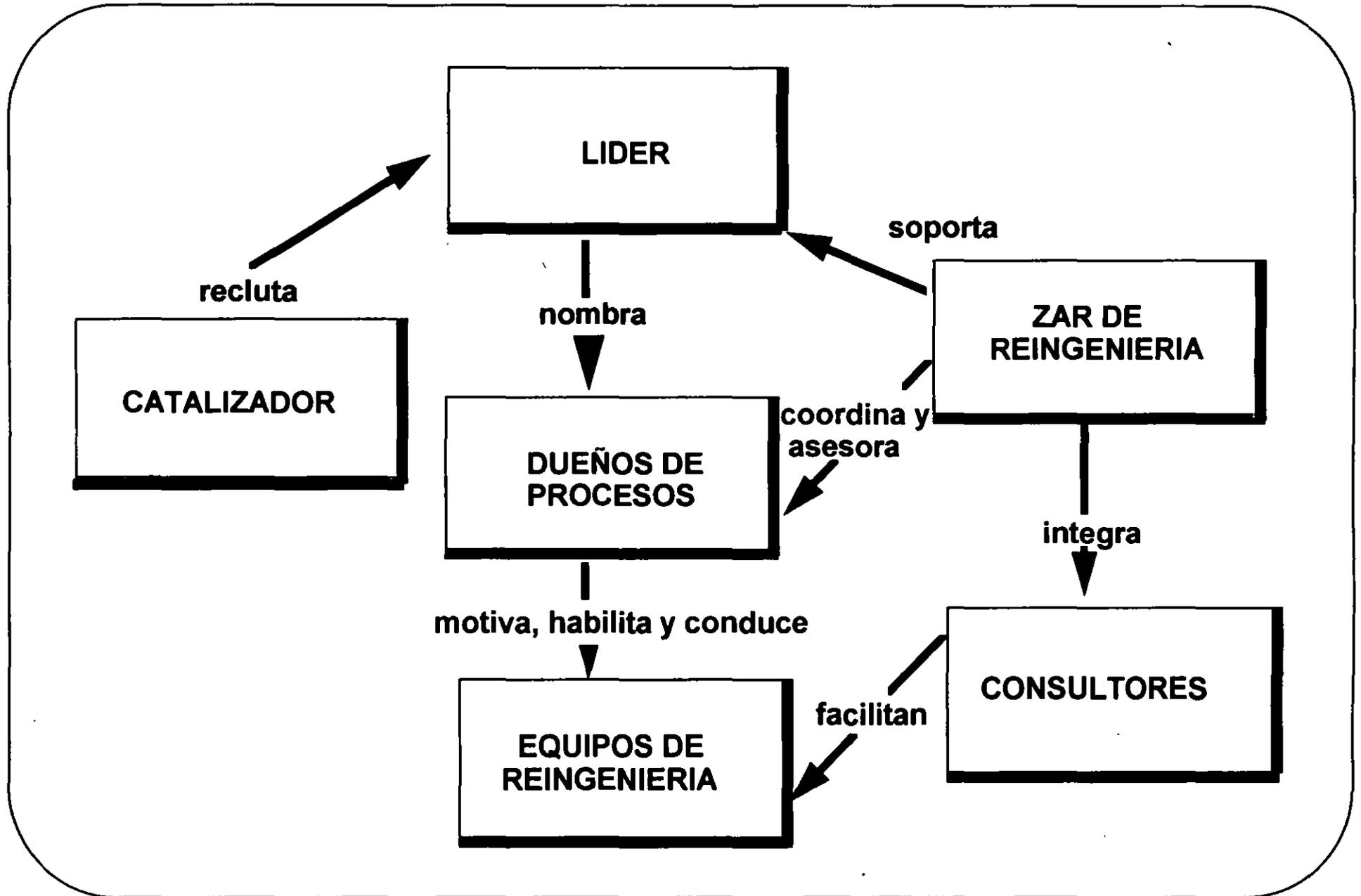
- **Los mapas de procesos describen la forma en que fluye el trabajo en la organización**
  
- **Los procesos principales son:**
  - . Formulación de Estrategia  
Requerimientos del mercado a Estrategia de mercados.  
( esta identifica los mercados a servir y los productos y servicios a proveer)
  - . Desarrollo de Productos  
Estrategia de mercados a Diseños de Productos
  - . Diseño y Apoyo para los Clientes  
Diseño de Productos a Diseños "Calificados"
  - . Desarrollo de Capacidad Manufacturera  
Estrategia de mercados a Planta Construída
  - . Comunicación con el Cliente  
Pregunta y requerimientos de clientes a Cliente Atendido
  - . Despacho de Pedido  
De un pedido, diseño de producto y una planta a un producto entregado al cliente
  
- **Donde están "Manufactura" y "Ventas"**
  - . "Manufactura" es un subproceso de Despacho de Pedidos
  - . "Ventas" es un departamento cuyos integrantes están participando en diversos procesos

# SELECCIONANDO PROCESOS

Cómo decidir cuáles procesos rediseñar?



# ESTRUCTURA DE GOBIERNO



# **CARACTERISTICAS IDEALES EN UNA HERRAMIENTA DE SOFTWARE PARA APOYAR LA REINGENIERIA**

**(Davenport, 1992)**

- 1. Debe ser rápida y fácil de usar, utilizando modelos mentales digeribles por los protagonistas del proceso*
- 2. Debe proveer no solo un modelo descriptivo o documental del proceso y las estructuras organizacionales asociadas, sino también debe tener cualidades analíticas que faciliten el entendimiento de factores de desempeño del proceso*
- 3. Debe permitir modelar el proceso innovado, creando diversos posibles escenarios de operación, al igual que comparar, a través de las mismas variables, contra el proceso anterior*

## **USO DE TECNOLOGIAS DE SOFTWARE ESPECIALIZADAS**

### **VENTAJAS**

- **UTILIZACION DE UN LENGUAJE COMUN**
- **ESTANDARIZACION DE PRODUCTOS FINALES**
- **ESTANDARIZACION DE METODOLOGIAS DE TRABAJO**
- **MANUALES ELECTRONICOS (ELIMINACION DE PAPELEO)**
- **AUTOMATIZACION DEL PROCESO DE ACTUALIZACION**
- **APOYAR Y SOPORTAR TRABAJO ANALITICO Y DE CREACION DE ESCENARIOS**

# Navegando en BPR



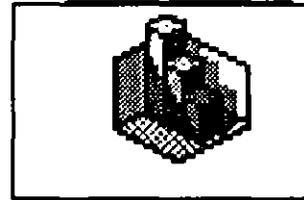
# Productos Finales



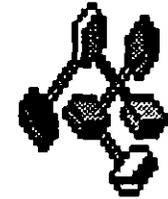
**NARRATIVOS**  
Proceso  
Estructura



**WORK  
FLOW**



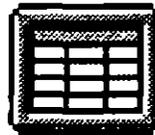
**ESTADISTICAS**



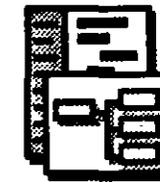
**MODELACION  
DE  
PROCESOS**



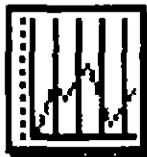
**CATALOGOS**  
Políticas, Controles,  
Documentos,  
Lugares, Herramientas,  
Actividades críticas



**RELACIONES  
CRUZADAS**  
Procesos vs  
Responsables,  
Procesos vs  
Herramientas



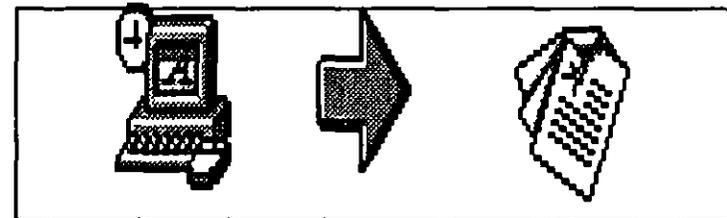
**ESTRUCTURA  
ORGANIZACIONAL**



**METRICA  
DEL PROCESO**  
Tiempo, Costo,  
Volumen

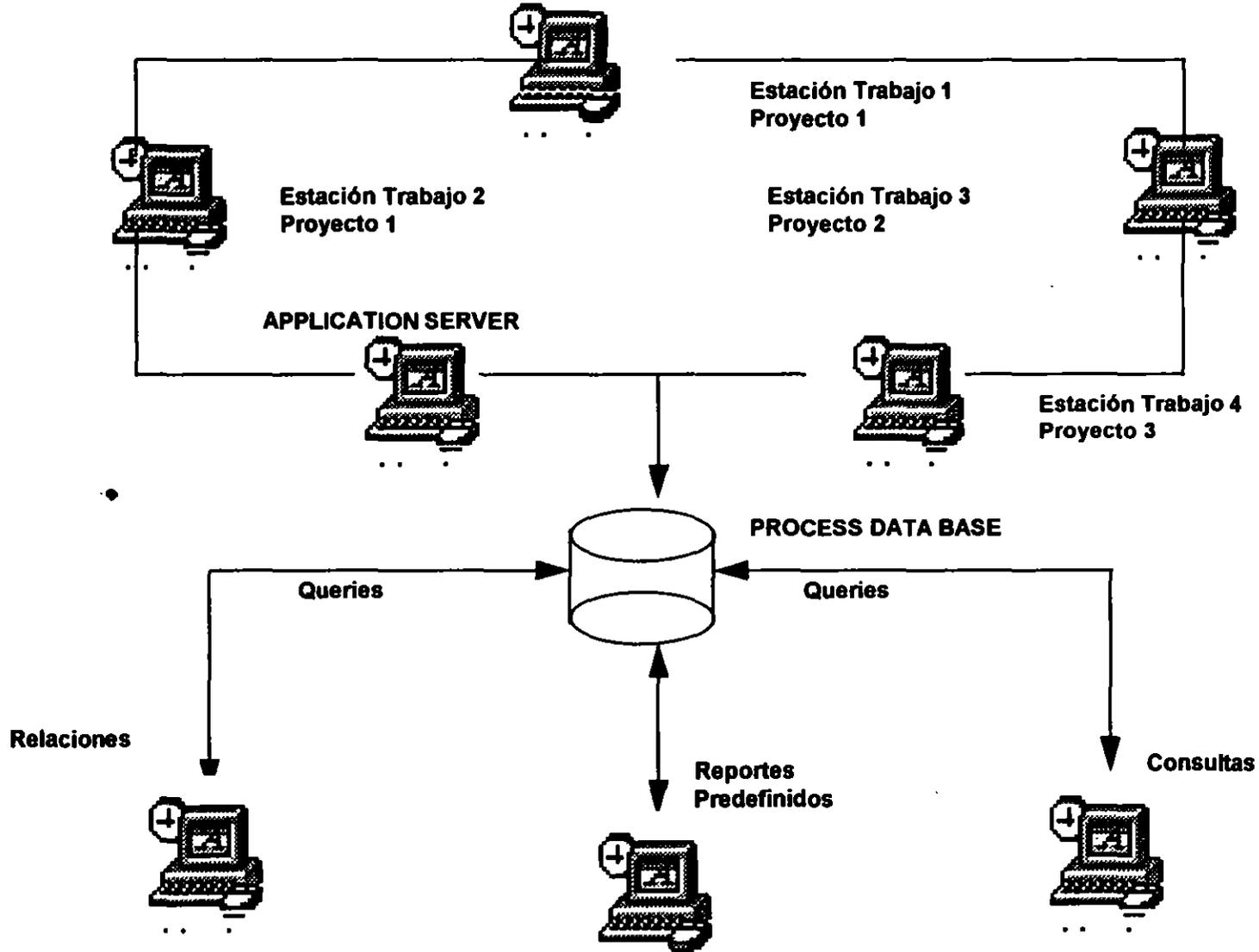


**COSTEO  
POR  
ACTIVIDADES**



**CONSULTAS A LA BASE  
DE DATOS**

# BPR- Groupware



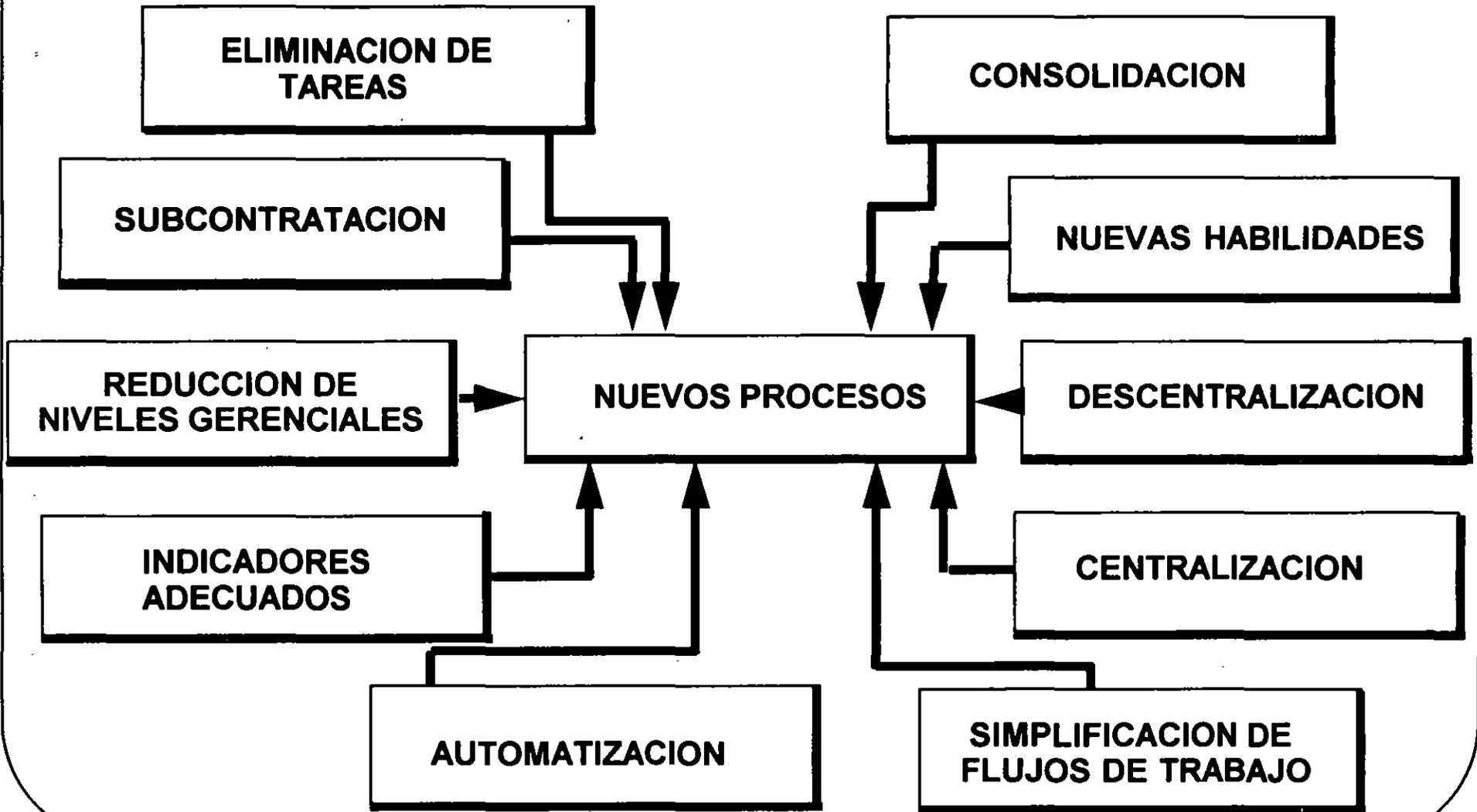
## **PRINCIPIOS DE REINGENIERIA DE PROCESOS**

- I. ORGANIZARSE ALREDEDOR DE LOS PRODUCTOS FINALES, NO DE LAS TAREAS**
- II. DEJAR QUE AQUELLOS QUE USAN LA SALIDA DEL PROCESO, LLEVEN A CABO EL PROCESO**
- III. COMBINAR LA PRODUCCION Y PROCESAMIENTO DE INFORMACION, SIEMPRE QUE SEA POSIBLE**
- IV. TRATAR RECURSOS GEOGRAFICAMENTE DISPERSOS COMO SI ESTUVIERAN CENTRALIZADOS**
- V. SIEMPRE QUE SEA POSIBLE, EJECUTAR EN PARALELO ACTIVIDADES Y PROCESOS**
- VI. PONER EL PUNTO DE DECISION DONDE EL TRABAJO ES LLEVADO A CABO, Y CONSTRUIR CONTROLES DENTRO DEL PROCESO**
- VII. CAPTURAR LA INFORMACION UNA VEZ Y EN LA FUENTE**

## **PRINCIPIOS DE REINGENIERIA DE PROCESOS**

- VIII. LIGAR COMPENSACION A MERITOS Y LOGROS MAS QUE A LA POSICION EN LA JERARQUIA**
- IX. MINIMIZAR TAREAS QUE NO CONTRIBUYAN A GENERAR VALOR AGREGADO A CLIENTES EXTERNOS O INTERNOS**
- X. LOS NUEVOS PUESTOS Y EQUIPOS DE TRABAJO MANEJARAN PROCESOS COMPLETOS**
- XI. APOYAR CON TODOS LOS RECURSOS POSIBLES A LOS PUESTOS Y ACTIVIDADES QUE TENGAN CONTACTO CON LOS CLIENTES**
- XII. ESTABLECER ESTRUCTURAS ORGANIZACIONALES POR PROCESOS ELIMINANDO AL MAXIMO LA BUROCRACIA JERARQUICA**
- XII. REINVERTIR TIEMPO AHORRADO EN NUEVAS ACTIVIDADES**

# HERRAMIENTAS DE REINGENIERIA



# **SINTOMAS “METO-HORRO-ILOGICOS”**

## **SALTARSE LOS PREREQUISITOS**

- . Tratar de arrancar sin liderazgo**

## **ENFOQUE EQUIVOCADO EN EL ESTUDIO DEL PROCESO ACTUAL**

- . Demasiado a detalle o demasiado general**

## **TIMIDEZ EN EL REDISEÑO**

- . Alcance estrecho, metas marginales, autocensura, falta de creatividad**

## **SALTARSE EL LABORATORIO**

- . No realizar prototipo ni piloto. Del concepto a la realidad**

## **TOMAR DEMASIADO TIEMPO**

- . Olvidar la regla de los 12 meses**

## **NO TOMAR EN CUENTA A LA GENTE**

- . El nuevo diseño se implanta “solito”**

## **CARACTERISTICAS DE ORGANIZACIONES** **POST-REINGENIERIA**

- o Combinación de varios puestos en uno**
- o Los protagonistas del proceso toman las decisiones**
- o Secuencias paralelas en procesos**
- o Múltiples versiones de procesos**
- o El trabajo se hace en el lugar que tiene mas sentido hacerlo**
- o Se reduce el uso exhaustivo de controles y conciliaciones**
- o Un solo punto de contacto de los clientes con el proceso**
- o Las operaciones combinan arquitecturas organizacionales centralizadas y descentralizadas**

# **ENFRENTANDO LA RESISTENCIA AL CAMBIO**

## **Razones de Resistencia**

-----  
Pérdida de Control

Alta incertidumbre

Temores de posible incompetencia

Más trabajo

Resentimientos Negativos

## **Acciones de Solución**

-----  
Lograr involucramiento activo en el proyecto

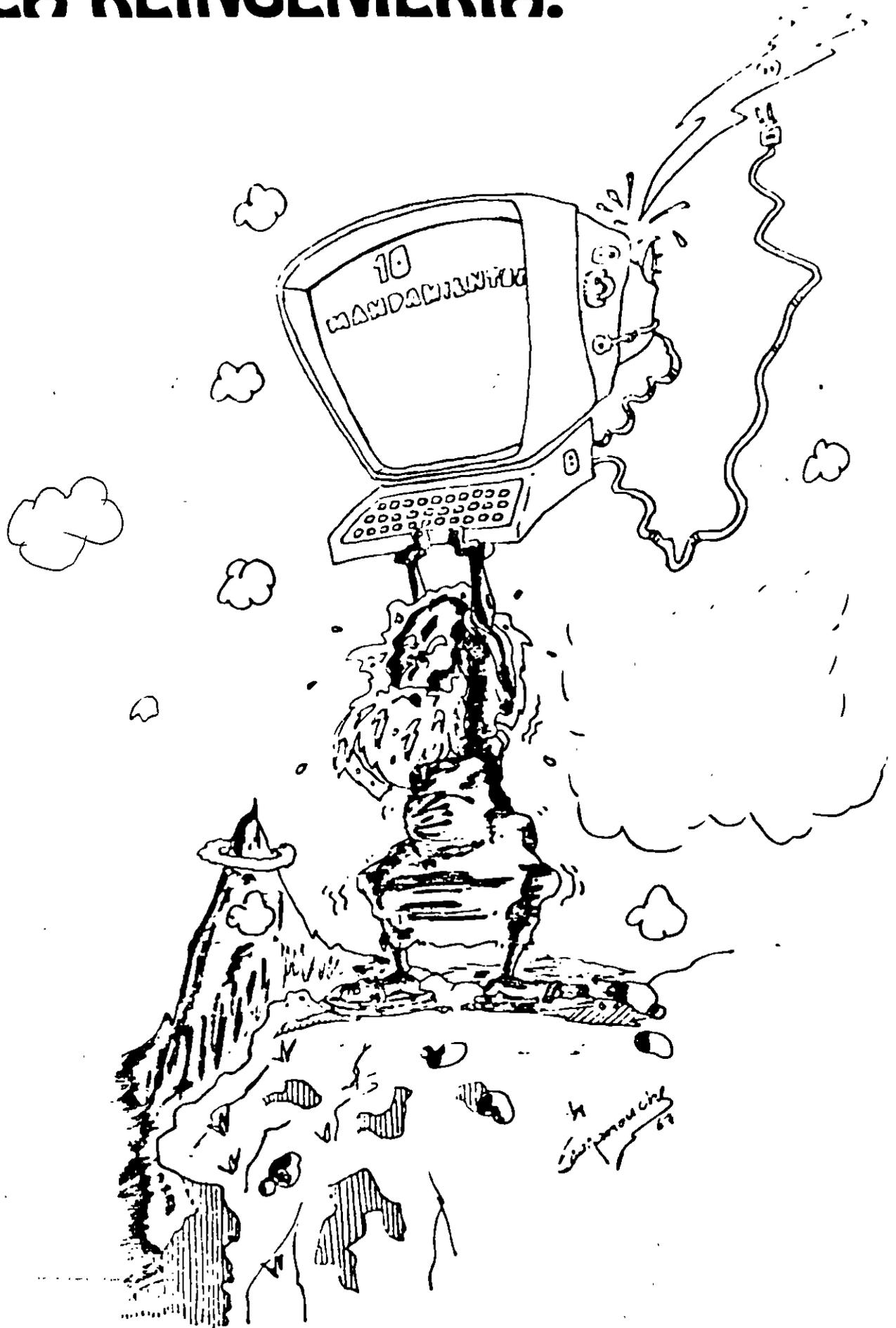
Proveer de información completa

Entrenamiento adecuado

Reconocer, soportar y recompensar esfuerzo

Exponerlos y confrontarlos

# LOS 10 MANDAM ENTOS DE LA REINGENIERIA.



# **LOS 10 MANDAMIENTOS** **DE LA REINGENIERIA**

## **I. LA EMPRESA EXTENDIDA**

**APOYO TECNOLOGICO : SISTEMAS ABIERTOS**

## **II. INTEGRACION DE FLUJOS DE TRABAJO**

**APOYO TECNOLOGICO : INTERCONECCION**

## **III. "EMPOWERMENT"**

**APOYO TECNOLOGICO : COMPUTACION DISTRIBUIDA**

## **IV. RESPUESTA INMEDIATA**

**APOYO TECNOLOGICO : COMPUTACION EN TIEMPO REAL**

## **V. COOPERATIVIDAD**

**APOYO TECNOLOGICO : TECNOLOGIA CLIENTE-SERVIDOR**

# **LOS 10 MANDAMIENTOS** **DE LA REINGENIERIA**

## **VI. CREAR COMPROMISO**

**APOYO TECNOLÓGICO : PROTOCOLOS AMPLIOS DE RED**

## **VII. INDEPENDENCIA ORGANIZACIONAL**

**APOYO TECNOLÓGICO: ARQUITECTURAS MODULARES Y ESTANDARES**

## **VIII. GENERALISTAS O ESPECIALISTAS DENTRO DE UN AMPLIO AMBITO DE COMPETENCIA**

**APOYO TECNOLÓGICO : SISTEMAS DE INFORMACION**

## **IX. ACCESIBILIDAD Y APRENDIZAJE CONTINUO**

**APOYO TECNOLÓGICO : SISTEMAS AMIGABLES**

## **X. INDEPENDENCIA DE TIEMPO Y LOCACION**

**APOYO TECNOLÓGICO : REDES GLOBALES**

# **FACTORES CRITICOS DE EXITO EN LA CONDUCCION DE PROYECTOS DE REINGENIERIA**

- 1. Tener el consentimiento de la alta dirección**
- 2. Enfatizar los beneficios inmediatos**
- 3. Tener presente que la comunicación con los involucrados es crítica**
- 4. Obtener apoyo de externos especialistas en reingeniería**
- 5. Manejar equipos multidisciplinarios de reingeniería**
- 6. Medir proceso actual y resultados obtenidos**
- 7. Pensar en grande. Arrancar modularmente.**

# **FACTORES CRITICOS DE EXITO EN LA CONDUCCION DE PROYECTOS DE REINGENIERIA**

- 8. Enfocarse a procesos más que a estructuras**
- 9. Entender la cultura de la organización pero evitar que se convierta en restricción ineludible**
- 10. El líder del esfuerzo debe entender que es la reingeniería**
- 11. Concentrarse tanto en el diseño como en la implantación**
- 12. No tratar de tener contento a todo mundo**
- 13. Utilizar una guía flexible y un software especializado**

# **CASO DE ESTUDIO**

## **CASO DE ESTUDIO REINGENIERIA DE PROCESOS**

### **SEGUROS LA PROGRESIVA, S.A.**

#### **LA ESCENA :**

*NOS ENCONTRAMOS EN LA PRIMERA JUNTA DEL EQUIPO DE REINGENIERIA DE PROCESOS DE LA ASEGURADORA. EL EQUIPO PRETENDE REDISEÑAR EL PROCESO DE RECLAMACIONES DE ACCIDENTES, RUBRO QUE EN LOS ULTIMOS AÑOS HA SUFRIDO UN INCREMENTO CONSIDERABLE. TODO LO QUE USTED Y SU EQUIPO CONOCE ES LO QUE CUALQUIER PERSONA SABE DE SEGUROS Y LO QUE EL CAPITAN DEL EQUIPO ESTA A PUNTO DE INFORMARLE.*

#### **ACTO I. : LA TRAMPA MALDITA**

PRIMERO, DICE EL CAPITAN, LA PROGRESIVA PIENSA QUE ESTA PAGANDO MAS DE LO DEBIDO EN LOS AJUSTES DE RECLAMACIONES POR ACCIDENTES. LOS RECLAMOS NORMALMENTE IMPLICAN DOS CLASES DE PAGOS - UNA QUE CUBRE LESIONES PERSONALES Y OTRA DE DAÑOS A AUTOMOBILES. LOS ARREGLOS EN LOS DOS TIPOS DE RECLAMOS HAN REGISTRADO UN AUMENTO SUSTANCIAL.

CON EL INCREMENTO EN COSTOS DE LOS GASTOS MEDICOS, NO NOS SORPRENDE, ESTABLECE EL LIDER, QUE LOS ARREGLOS EN RECLAMACIONES MEDICAS SE ESTEN HACIENDO MAS COSTOSOS, SIN EMBARGO, EL INCREMENTO EN RECLAMACIONES DE DAÑOS A VEHICULOS ES UNA PARADOJA. HACE ALGUNOS AÑOS, LOS CONSUMIDORES EMPEZARON A ADQUIRIR POLIZAS CON DEDUCIBLE MAS ALTO. TODAS LAS ASEGURADORAS PENSAMOS

## **Consultores Asociados**

QUE LA TENDENCIA LOGICA EN EL RECLAMO DE COLISIONES DISMINUIRIA. NO FUE ASI. DE HECHO, AUMENTARON. PARECIERA QUE LOS CLIENTES HICIERON ESTO PARA PAGAR PRIMAS MAS BAJAS, PERO A LA HORA DEL ACCIDENTE TRATABAN DE HACER QUE LA COMPAÑIA ASEGURADORA PAGARA EL COSTO TOTAL DE LA REPARACION. ESTO LO HACIAN PERSUADIENDO AL TALLER MECANICO DE HACER ESTIMADOS SUFICIENTEMENTE ALTOS PARA CUBRIR EL COSTO DE REPARACION MAS PARTE O TODO EL DEDUCIBLE.

### **ACTO II. : LOS RICOS TAMBIEN LLORAMOS**

EL CAPITAN DEL EQUIPO TIENE QUE CONFESAR QUE LA PROGRESIVA TIENE GRAVES PROBLEMA DE COSTEO INTERNO. POR CADA N\$7.00 QUE PAGA PARA NEGOCIAR UN RECLAMO, LA COMPAÑIA GASTA OTRO N\$1.00 PARA PROCESARLO. POR SI FUERA POCO, SE REQUIERE UN PROMEDIO DE 40 DIAS PARA LLEGAR A UN ARREGLO EN UNA RECLAMACION, Y ESO SUCEDE SI EL CLIENTE NO PREFIERE DEMANDARNOS.

### **ACTO III : LA HISTORIA DE MI VIDA**

YA ENTRADO EN CALOR, EL CAPITAN INICIA SU RELATO DEL PROCESO DE RECLAMACIONES POR ACCIDENTES:

CUANDO OCURRE EL ACCIDENTE, EL RECLAMANTE LLAMA PRIMERO A SU AGENTE, QUIEN A SU VEZ NOTIFICA A LA COMPAÑIA. PUEDE TOMAR HASTA TRES DIAS PARA QUE LA COMPAÑIA RECIBA LA NOTIFICACION VIA TELEFÓNICA, POR PAQUETERIA O PERSONALMENTE; PARA CAPTURAR LA NOTIFICACION EN LA COMPUTADORA Y PARA ASIGNAR A UN AJUSTADOR CALIFICADO PARA MANEJAR EL CASO.

LA PRIMERA TAREA DEL AJUSTADOR, ES VERIFICAR QUE LA POLIZA DEL CLIENTE ESTE VIGENTE EN EL MOMENTO DEL ACCIDENTE. SI NO ES ASI, EL PROCESO TERMINA ALLI MISMO. EN CASO CONTRARIO, EL PROCESO CONTINUA.

EL SIGUIENTE CONJUNTO DE ACTIVIDADES TRATA DE RESPONDER A DOS PREGUNTAS BASICAS :

1. ¿QUE ASEGURADORA VA A PAGAR?
2. ¿CUAL SERA EL COSTO DE CUBRIR LA RECLAMACION?

EL AJUSTADOR DISCUTE LAS LESIONES Y SU TRATAMIENTO CON LOS DOCTORES Y LOS PROTAGONISTAS AVERIADOS Y ESTABLECE UNA ESTIMACION DE LOS COSTOS DE REPARAR EL O LOS VEHICULOS. EL TELEFONO ES LA HERRAMIENTA MAS UTILIZADA EN ESTAS ACTIVIDADES.

PARA DETERMINAR RESPONSABILIDADES, DESPUES DE VISITAR LA ESCENA DEL ACCIDENTE, EL AJUSTADOR PROGRAMA ENTREVISTAS (SEGURAMENTE RECURRENTES) CON EL ASEGURADO, OTROS RECLAMANTES, TESTIGOS Y LA MISMA POLICIA.

MUCHAS VARIABLES AFECTAN LA DETERMINACION DE LOS COSTOS TANTO DE LA REPARACION Y LOS GASTOS MEDICOS: ¿QUE TANTO SE NECESITA REPARAR EL O LOS VEHICULOS? ¿SE USARAN REFACCIONES DE AGENCIA O COMUNES Y CORRIENTES? ¿QUE TANTO TRATAMIENTO MEDICO SERA EL SUFICIENTE?

NINGUNA DE ESTAS PREGUNTAS SE CONTESTA FACILMENTE Y, TÍPICAMENTE, LE LLEVAN A UN AJUSTADOR 35 DIAS DESDE QUE OCURRE EL ACCIDENTE PARA CONJUNTAR TODA LA INFORMACION SUFICIENTE PARA DECIDIR SI SE LE OFRECERA SU PAGO AL CLIENTE Y, SI ASI ES, DECIDIR CUANTO OFRECER.

**ACTO IV. UN GRAN FINAL.**

CONTINUA EL LIDER DEL EQUIPO: SI TODOS LOS INVOLUCRADOS ACEPTAN LA OFERTA DE NEGOCIACION, EL PROCESO SE DA POR TERMINADO, CONSUMIENDO EN PROMEDIO MAS DE 40 DIAS DE ACTIVIDADES.

SI EL CLIENTE DECIDE DEMANDARNOS, EL PROCESO PUEDE CONTINUAR PARA SIEMPRE. NOS ES RARO TENER JUICIOS DE MAS DE CINCO AÑOS.

LA PROGRESIVA MANEJA UN PROMEDIO DE N\$3,500.00 EN RECLAMACIONES. EL COSTO INTERNO DE LLEVAR A CABO EL PROCESO ES DE N\$500.00 EN PROMEDIO.

DIVISION DE EDUCACION CONTINUA  
CURSOS ABIERTOS  
**REINGENIERIA DE NEGOCIOS EL NUEVO NACIMIENTO DE LAS ORGANIZACIONES**  
16 y 17 de marzo de 1995.  
**DIRECTORIO DE ASISTENTES**

1. Gina Marcela Buendía Cruz  
5 de febrero 477-5  
Col. Algarín  
06880 México, D.F.  
Tel. 538 29 61
2. Luis G. Cordero Borboa  
Vallarta 37  
Col. Coyoacan  
04000 México, D.F.  
Tel. 543 46 30
3. Raúl Cruz Arrieta  
Académico  
ENEP Aragón  
AV. Rancho Seco s/n  
Col. Impulsora  
Cd. Nezahuacoyotl  
Tel. 796 88 78
4. Juan José Chavéz González  
Gerente General  
PESMM, S.A. C.V.  
Zona deportiva s/n  
Cd. Sahagún, Hgo.  
43990 Hgo.  
Tel. 596 301 22
5. Mauricio De La Mora Heredia  
Director Adjunto  
Direc. y Desarrollo de Proyectos, S.A.C.V.  
Madero 47-507  
Col. Centro  
06000 México, D.F.  
Tel. 264 88 88
6. Víctor Manuel Escamilla Marrón  
Director General  
Consultores Empresariales, S.C.  
Pestalozzi 1204-402  
Col. Del Valle  
03100 México, D.F.  
Tel. 604 30 40
7. Ing. José Luis García Aguilar  
Gerente de planta  
Anderson Clayton & Co., S.A.C.V.  
Poniente 134 No. 786  
Col. Industrial Vallejo  
02300 México, D.F.  
Tel. 567 68 42
8. Marco Antonio Gutiérrez Fragoso  
Gerente control de calidad  
Hilos Timón, S.A. C.V.  
Av. México Xochimilco 4935  
Col. Arenal Tepepan  
Del. Tlalpan  
Tel. 227 18 00
9. Baltazar Orozco Orozco  
Analista  
Pemex  
Marina Nacional 436  
Col. Anáhuac  
México, D.F.  
Tel. 722 25 00
10. Ing. Francisco Ramírez Rebolledo  
Director  
CK Consultoria Admva. e Industrial  
Clz. de la Naranja 135  
Frac. Ind. Alce Blanco  
Naucalpan, Edo. de México  
Tel. 576 23 53
11. Rafael Reséndiz Huerta  
Jefe de Depto. Apoyo Académico  
Div. Educación Continua  
Tacuba No. 5  
Col. Centro  
06000 México, D.F.  
Tel. 521 86 44
12. Lic. Ignacio Rivera Cruz  
Académico  
FES Cuautitlán  
Carr. Cuautitlán Teoloyucan Km. 2  
Col. Cuautitlán Izcalli  
Estado de México  
Tel. 623 20 23

13. Alejandro Rodríguez Lorenzana  
Académico  
ENEP Aragón  
Av. Rancho Seco s/n  
Col. Impulsora  
Cd. Nezahuacoyotl  
Tel. 577 70 68

2- AUTÉNTICO  
14. Ing. Alvaro Suárez Guerrero  
Gerente General  
Sec. Coop. de Prod. y Prest. de Serv.  
21 de Marzo No. 5  
Col. Progreso  
Lagunas, Oaxaca  
Tel. 60 122