

# REINGENIERÍA DE EMPRESAS

Docente: Mg. Juan Alberto Paucar Rupay

1ra. a 4ta.Semana

# Unidad I:

## Introducción a la reingeniería de negocios y sus conceptos fundamentales: Los clientes y los procesos

## Conceptos previos:

- Eficiencia
- Eficacia
- Productividad
- Sistemas
- Sistema abierto
- Sistema Cerrado
- Organización
- Administración
- Administrar

## Conceptos previos:

- **Eficacia:** Eficacia es completar las actividades para conseguir las metas de la organización con todos los recursos disponibles.
- **Eficiencia:** capacidad de obtener los mayores resultados con la mínima inversión. “Hacer las cosas bien”.
- **Productividad:** Relación insumo-producto.  $\text{Productos/Insumos}=\text{Productividad}$
- **Sistemas:** El conjunto de componentes que interactúan entre sí y se encuentran interrelacionados. Posee partes: entrada, procesamiento, salidas y retroalimentación.
- **Sistema abierto:** Posee numerosas entradas y salidas para relacionarse con el ambiente externo, las cuales no están bien definidas; sus relaciones de causa y efecto son indeterminadas.

## ...Conceptos previos:

- **Sistema Cerrado:** El sistema cerrado tiene pocas entradas y salidas en relación con el ambiente externo que son bien conocidas y guardan entre sí una razón de causa y efecto: a una entrada determinada (causa) sigue una salida determinada (efecto); por esta razón, el sistema cerrado también se denomina mecánico o determinista (los motores, las máquinas y la mayor parte de la tecnología inventada por el hombre).
- **Organización.**
- **Administración.**
- **Administrar.**

# ¿Qué es la reingeniería?

La reingeniería es repensar de manera fundamental los procesos de negocios y **rediseñarlos radicalmente**, con el fin de obtener logros importantes en el desempeño.

Los factores clave del concepto son:

- Orientarse hacia los procesos
- Un cambio radical
- La magnitud de los resultados esperados

**La reingeniería es un enfoque hacia los procesos.**

## Procesos:

Sucesión e interrelación de pasos, tareas y decisiones, con valor agregado, que se vinculan entre sí para transformar un insumo en un producto o servicio.

## Procesos

Conjunto de actividades mutuamente relacionadas o que interactúan, las cuales transforman elementos de entrada (informaciones, pedidos, datos, especificaciones, etc.) en resultados que se entregan a quienes los han solicitado.

Para esta transformación, se requieren de recursos, los cuales pueden incluir: personal, finanzas, instalaciones, equipos, técnicas y métodos.

## ... Procesos

### Características de un proceso

- Definible
- Repetible
- Predecible
- Medible

## ...Procesos

Características de un proceso

### **Definible**

Los procesos deben estar documentados, y sus requerimientos y mediciones deben ser establecidos.

### **Repetible**

Los procesos son secuencias de actividades recurrentes. Deben ser comunicados, entendidos y ejecutados consistentemente.

### **Predecible**

Los procesos deben lograr un nivel de estabilidad tal que se asegure que sus actividades se ejecutan consistentemente y producen los resultados deseados.

### **Medible**

Los procesos deben tener mediciones que aseguren la calidad de cada tarea individual así como la calidad del resultado final.

## Subprocesos

Son partes bien definidas en un proceso. Su identificación puede resultar útil para aislar los problemas que pueden presentarse y posibilitar diferentes tratamientos dentro de un mismo proceso.

## Procedimiento

Es la forma especificada para llevar a cabo una actividad, sub proceso o un proceso.

Los procedimientos pueden estar documentados o no.

Cuando un procedimiento está documentado, se utiliza con frecuencia el término “procedimiento escrito” o “procedimiento documentado”.

Es frecuente que estos documentos expresen el objetivo y campo de aplicación; que debe hacerse y quien debe hacerlo; cuando, donde y como se debe llevar a cabo; que materiales, equipos y documentos deben utilizarse; y como debe controlarse y registrarse.

Un procedimiento clarifica la forma de actuar, definiendo las responsabilidades y eliminando fuentes de conflictos.

## Actividad

Es la suma de tareas, normalmente se agrupan en un procedimiento para facilitar su gestión. La secuencia ordenada de actividades da como resultado un subproceso o un proceso.

## Indicador

Es un dato o conjunto de datos que ayudan a medir objetivamente la evolución de un proceso o de una actividad.

**Proceso:                    Mantenimiento de equipos**

**Subproceso 1 : Mantenimiento preventivo**

**Procedimiento:** PP-01 Mantenimiento preventivo de Equipos

**Actividades:**

- Planificación de Mantenimiento Preventivo
- Visitas a las instalaciones
- Revisión de equipos
- Registros de actividades realizadas

**Subproceso 2 : Mantenimiento correctivo**

**Procedimiento:** PC-02 Mantenimiento correctivo de Equipos

**Actividades:**

- Recepción aviso de anomalía
- Visita a las instalaciones
- Revisión de equipos (Tareas: Formatear HD, limpiar Hw)
- Correcciones
- Registro de actividades realizadas

**Indicadores:**

- Cumplimiento del Plan de Mantenimiento Preventivo
- Incidencias detectadas en los equipos



**Ejemplos:**

## REALICE USTED:

Proceso: “Selección de Personal”

Subproceso 1 :

**Procedimiento:**

**Actividad 1 (Tareas)**

**Actividad 2 (Tareas)**

**Actividad 3 (Tareas)**

Subproceso 2 :

**Procedimiento:**

**Actividad 1 (Tareas)**

**Actividad 2 (Tareas)**

**Actividad 3 (Tareas)**

**Indicadores:**

- 
- 
- 

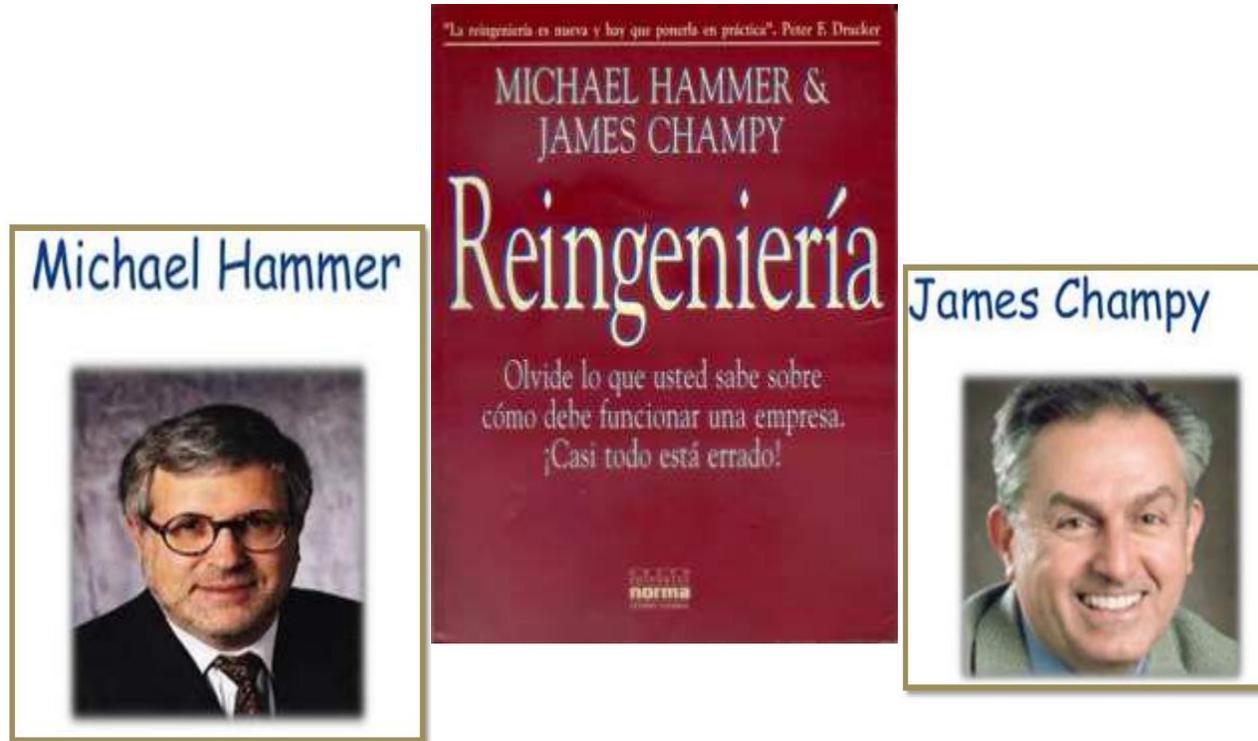


## Normalizar

Estandarizar, hacer que una cosa se ajuste a una norma, una regla o un modelo en común.

# REINGENIERÍA DE NEGOCIOS

## - ORIGEN -



La reingeniería surge a raíz de un ambiente de una enorme presión, de intensa competencia, recesión económica mundial y la búsqueda de aprovechar las técnicas de información después de la década de los 70's.

## ¿QUÉ ES LA REINGENIERÍA DE NEGOCIOS?

La reingeniería es un método mediante el cual, en función de las necesidades del cliente, se rediseñan radicalmente los procesos principales de negocios, de principio a fin, con el objetivo de alcanzar mejoras espectaculares en medidas críticas de rendimiento, tales como costos, calidad, servicio y rapidez.”

La Reingeniería implica un cambio radical en la forma de concebir las organizaciones, ya que éstas dejan de observarse como funciones, divisiones, tareas o productos, para ser visualizadas en términos de procesos. Para lograrlo, la reingeniería regresa a la esencia del negocio, cuestionando sus principios fundamentales y la forma en que éste opera.

La Reingeniería significa una revolución en la forma de administrar la empresa; su éxito no se basa en mejorar lo existente sino en olvidar cómo se hacían las cosas y diseñarlas de nuevo.

La reingeniería analiza el proceso, lo observa completo desde que se reciben los primeros insumos hasta una salida que, por principio básico, debe tener valor para el cliente.

Repensar de manera fundamental los conceptos o premisas en que descansa el proceso es otra característica de la reingeniería.

La reingeniería empieza sin ningún preconcepto, sin dar nada por sentado y determina primero lo que una empresa debe hacer y después cómo hacerlo.

La reingeniería debe olvidarse por completo de lo que es el proceso actual y concentrarse en como debe se

## Características:

Las características de la reingeniería de la organización incluyen varios elementos importantes.

Por un lado, la reingeniería no puede llevarse a cabo sin el apoyo total de la alta dirección de una empresa.

Con la aprobación de la gestión, los responsables de la reingeniería deben desarrollar un plan claro de opinión y una visión de lo que los resultados producirán. La reingeniería también es conocida por el uso de la tecnología de la información para predecir los objetivos de la empresa y para crear las bases de datos y redes necesarias que puede utilizar para crear los procesos de negocios sin problemas.

## Beneficios:

La reingeniería de una organización ofrece una serie de beneficios para la productividad general.

El proceso de reingeniería identifica los elementos de una organización que están creando costos con pocos beneficios y hace los ajustes necesarios.

En algunos casos, estos ajustes son cambios en la forma en que un departamento hace negocios; en otros casos, estos ajustes requieren despidos.

## Crítica:

A pesar de sus reconocidos beneficios, el proceso de reingeniería de la organización ha sido objeto de críticas.

Por un lado, la reingeniería ha dado lugar a despidos a gran escala dentro de una serie de organizaciones, dejando a las empresas en una mejor forma, pero despidiendo a empleados con pocas opciones.

Además, la reingeniería se centra en los departamentos de bajo nivel de una organización, pero a menudo deja a la administración superior intacta, no tomando en cuenta los problemas que podrían estar originándose con la alta gerencia.

## En conclusión:

Ingeniería es la forma como el hombre desarrolla técnicas para realizar de manera más fácil, las cosas, a fin de que cualquier persona pueda, siguiendo los mismos procedimientos repetir con los mismos resultados dicha acción.

Reingeniería entonces es, la revisión de esos procesos, a fin de hacerlos mucho más efectivos, nuevo enfoque que analiza y modifica los procesos básicos de trabajo en el negocio.

En realidad, las perspectivas de la reingeniería pueden ser muy atractivas para la gente de negocios, pues le permitirá aplicar a plenitud todos sus conocimientos en sus empresas, con el propósito de hacerlos más efectivos:

- Mayor rapidez,
- Mayor cantidad,
- Mayor calidad,
- Menores costos,
- Mayores ganancias.

## ¿POR QUE DEBEMOS HACER REINGENIERÍA?

## ¿POR QUE DEBEMOS HACER REINGENIERÍA?

El ritmo del cambio en la vida de los negocios se ha acelerado a tal punto que ya no pueden ir al paso las iniciativas capaces de alcanzar mejoras incrementales en rendimiento.

La única manera de igualar o superar **la rapidez del cambio** en el mundo que nos rodea es lograr avances decisivos, discontinuos.

## Las 3 C de la Reingeniería

## Las 3 C de la Reingeniería

Según Hammer y Champy las Tres "C" son las tendencias que están provocando estos cambios:

- Cliente.
- Competencia.
- Cambio.

## ... Las 3 C de la Reingeniería

**Consumidores**: Ahora los consumidores le pueden pedir al vendedor qué quieren, cuándo lo quieren, cómo lo quieren y en algunos casos hasta cuánto están dispuestos a pagar y de qué forma, esto nos quiere decir que el vendedor ya no manda sino el consumidor.

## ... Las 3 C de la Reingeniería

**Consumidores**: Ahora los consumidores le pueden pedir al vendedor qué quieren, cuándo lo quieren, cómo lo quieren y en algunos casos hasta cuánto están dispuestos a pagar y de qué forma, esto nos quiere decir que el vendedor ya no manda sino el consumidor.

## ... Las 3 C de la Reingeniería

**Competencia**: Antiguamente la competencia era simple y casi cualquier empresa que pudiera entrar en el mercado y ofreciera un producto aceptable, a buen precio, lograría vender.

Pero ahora no sólo hay más competencia sino que compiten de distintas formas.

Se puede competir con base al precio, con base a variaciones del producto, con base a calidad o con base al servicio previo, durante y posterior a la venta.

Por último, no hay que olvidar que la tecnología moderna también ha introducido nuevas formas de competir.

## ... Las 3 C de la Reingeniería

**Cambio**: Ya se ha hecho notar que los consumidores y la competencia ha cambiado, pero también hay que hacer énfasis al hecho de que la forma en que se cambia ha cambiado.

Sobretudo se tiene que el cambio ahora se ha vuelto más esparcido y persistente; además, el ritmo del cambio se ha acelerado.

# EVALUACIÓN Y DIAGNÓSTICO DE LA ORGANIZACIÓN

# ¿Qué es un diagnóstico?

Es un proceso de descripción y análisis para explicar las situaciones que ocurren en la realidad.

## ¿QUÉ NO ES UN DIAGNÓSTICO?

No es un censo.

No es una colecta de datos.

No es una descripción de características.

No es una simple formalidad en los Programas.

# DIAGNOSTICO ORGANIZACIONAL:

Es un proceso analítico que permite conocer la situación real de la organización en un momento dado para descubrir problemas y áreas de oportunidad, con el fin de corregir los primeros y aprovechar las segundas.

El diagnóstico no es un fin en sí mismo, sino que es el primer paso esencial para perfeccionar el funcionamiento comunicacional de la organización.

# DIAGNOSTICO ORGANIZACIONAL:

Es un proceso de gestión preventivo y estratégico. Constituye un medio de análisis que permite a la empresa pasar de un estado de incertidumbre a otro de conocimiento, para su adecuada dirección.

Por otro lado puede usarse como un proceso de evaluación permanente de la empresa a través de indicadores que permiten medir los signos vitales.

# DIAGNOSTICO ORGANIZACIONAL:

Permite identificar variables:

**De tipo externo:** demanda, consumidores, competencia, evolución tecnológica.

**De tipo interno:** procesos, estrategia, estructura, cultura.

# DIAGNOSTICO ORGANIZACIONAL: Necesidad

- Problema de productividad.
- Crecimiento de la organización.
- Clima organizacional, falta de motivación.
- Cultura organizacional.
- Deterioro de la organización.
- Adecuación a nuevas situaciones .
- Fusión o compra.

# DIAGNOSTICO ORGANIZACIONAL: Etapas

- Generación de información.
- Organización de la información.
- Análisis e interpretación de la información.

# Necesidad:

## 1. Generación de información:

Abarca a su vez tres aspectos:

1. La forma en que se recolecta la información, las herramientas y los procesos utilizados.
2. La metodología utilizada para recopilar la información, la cual sigue dos corrientes, los métodos usados para obtener información desde el cliente (entrevistas, cuestionarios) y los usados para obtenerla desde el consultor (observación).
3. La frecuencia con que se recolecta la información, la cual depende de la estabilidad del sistema.

# Necesidad:

**2. Organización de la información**, se considera tres aspectos claves:

- El diseño de procedimientos para el proceso de la información.
- El almacenamiento apropiado de los datos.
- El ordenamiento de la información, de modo que sea fácil de consultar.

**3. Análisis e interpretación de la información**, consiste en separar los elementos básicos de la información y examinarlos con el propósito de responder a las cuestiones planteadas al inicio de la investigación.

# La Teoría del negocio

- Los tres supuestos.
- Las cuatro especificaciones.
- Cuidado preventivo.

# La teoría del negocio:

Hay innumerables técnicas de gestión hace décadas (reducción, contratación externa, gestión para la calidad total, análisis de valor económico, establecimiento de puntos de referencia, tercerización, etc.) Todas herramientas muy poderosas, para el “como hacer”.

## ...La teoría del negocio:

Pero **“que hacer”** se está volviendo el reto central que tienen ante sí las administraciones, especialmente las de las grandes compañías que han gozado de prosperidad durante tanto tiempo.

## ...La teoría del negocio:

Peter Drucker ha dado en cierta forma en el clavo al observar que las herramientas existen, pero los empresarios no las utilizan por la complejidad que estas conllevan, así mismo el miedo al fracaso se ha vuelto una constante ineludible que este presente día con día en las micro y pequeñas empresas.

Dado la situación, el negocio termina en una crisis difícil de solucionar.

## ...La teoría del negocio:

La causa fundamental de todas estas crisis es que se está haciendo lo que se debe hacer, pero infructuosamente. En realidad, lo que explica el actual malestar de muchas grandes y prósperas organizaciones en todo el mundo es que su teoría del negocio ya no funciona.

# ...La teoría del negocio:

## Los supuestos:

- Son los que determinan el comportamiento de cualquier organización.
- Los que dictan las decisiones sobre qué hacer y que no hacer.
- Los que definen lo que la organización considera un resultado significativo.

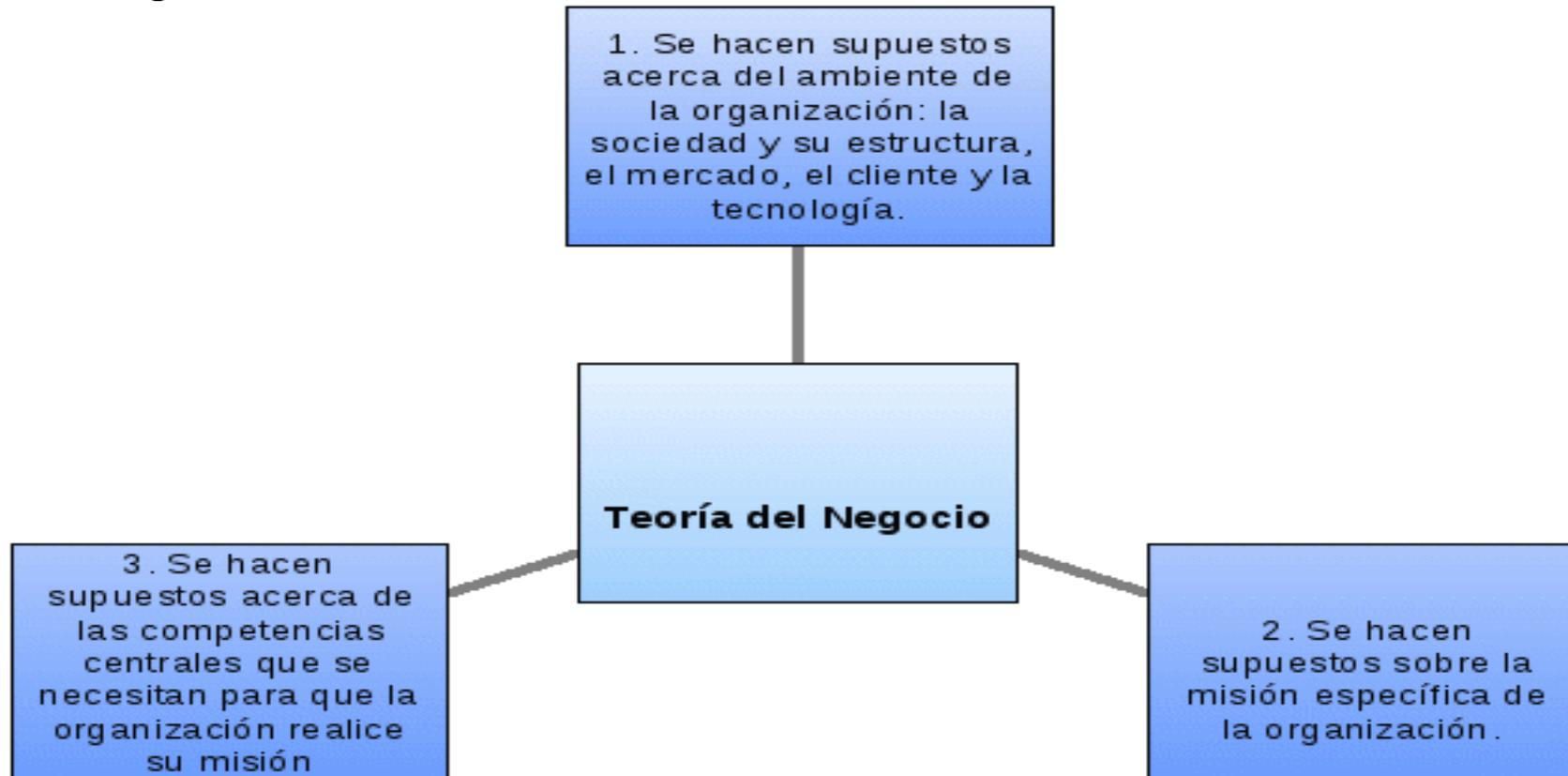
Estos supuestos son la Teoría del Negocio.

# ...La teoría del negocio:

**Toda organización, sea o no empresa tiene una Teoría del Negocio.**

# ...La teoría del negocio:

## Partes de una Teoría del Negocio:



# ...La teoría del negocio:

## Partes de una Teoría del Negocio:

***1- Supuestos sobre el entorno de la organización.***

*- Sociedad y su estructura, mercado, cliente y tecnología.*

En primer lugar, hay supuestos sobre el **entorno de la organización**, y cuando hablamos del entorno nos referimos a la sociedad y su estructura, el mercado, el cliente y la tecnología.

Estos supuestos definen aquello por lo que se paga a una organización.

# ...La teoría del negocio:

## *2- Supuestos sobre la misión específica de la organización.*

- La misión de una organización no necesita ser tan ambiciosa.

En segundo lugar, hay **supuestos sobre la misión específica de la organización**, que consta de lo que una organización considera que son los resultados significativos, o sea, señalan la forma en que esa organización se ve a si misma haciendo cosas que importan en la economía y en la sociedad en conjunto.

## ...La teoría del negocio:

### ***3- Supuestos sobre las competencias centrales necesarias para alcanzar la misión.***

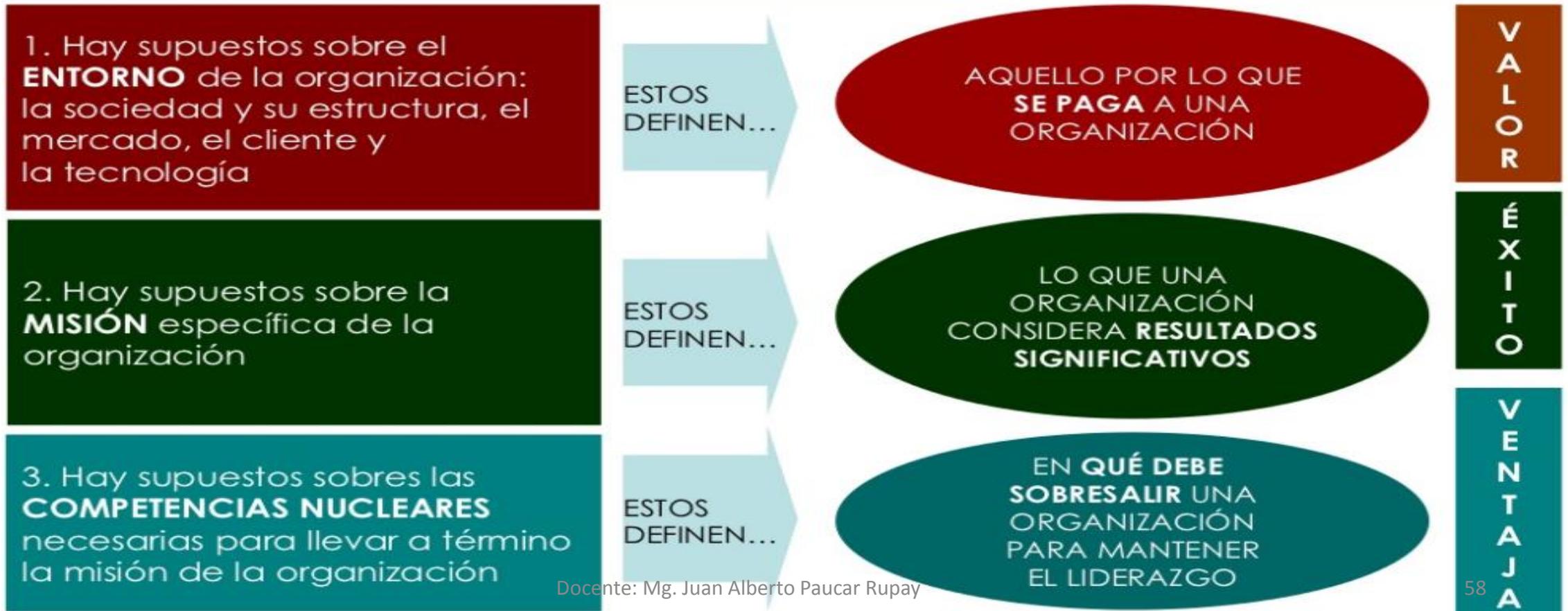
- Definen en qué área una organización debe sobresalir para mantener su liderazgo.

Por ultimo lugar, hay **supuestos sobre las competencias nucleares necesarias para llevar a termino la misión de la organización**. Estos supuestos definen en que se debe sobresalir una organización para mantener el liderazgo.

Para lograr una teoría valida y concisa, lleva años de trabajo duro, de pensar y experimentar para llegar a una teoría valida, coherente y clara de la empresa.

# ...La teoría del negocio:

**PETER DRUCKER Y LA TEORÍA DE LOS NEGOCIOS.** "La causa primordial de casi todas estas crisis no es que las cosas se hagan mal; ni siquiera que se hagan las cosas equivocadas. De hecho, en la mayoría de los casos se están haciendo las cosas acertadas, pero sin que den fruto. ¿Cómo se explica esta aparente paradoja? Los supuestos sobre los que se ha construido y gobierna la organización ya no encajan en la realidad"



# ...La teoría del negocio:

## **Especificaciones válidas para una Teoría válida del negocio.**

- 1.** Los supuestos sobre el entorno, misión y competencias nucleares deben ajustarse a la realidad.
- 2.** Los supuestos de los tres campos tienen que encajar unos en otros.

## ...La teoría del negocio:

**3.** La teoría de la empresa debe ser conocida y comprendida por todos los miembros de la organización; cuando se va alcanzando el éxito, la teoría de la empresa tiende a darse por supuesta y, en efecto, cada vez va a ser menos consistente.

La organización la descuida y empieza a saltarse algunas reglas, a buscar lo expeditivo en lugar de lo correcto; deja de pensar, de poner cosas en dudas. La teoría de la empresa se vuelve “cultura”. Pero la cultura no es un sustituto de la disciplina y la teoría de la empresa es disciplinaria .

## ...La teoría del negocio:

4. La teoría de la empresa dice que la misma debe ponerse a prueba constantemente ya que nuestro entorno esta en continuo cambio.

## ...La teoría del negocio:

"Algunas teorías del negocio son tan poderosas que perduran en el tiempo, pero al ser artefactos humanos, no duran para siempre y, de hecho, actualmente es raro que duren mucho. Tarde o temprano toda teoría del negocio se vuelve obsoleta y deja de ser válida".

# ...La teoría del negocio:

**¿Qué debe hacerse entonces?**



...La teoría del negocio:

# Cuidado preventivo...

*Existen solamente 2 medidas preventivas:*

SP-42



ZONA DE DERRUMBE

reza

# ...La teoría del negocio:

## 1. Abandono.-

Sin un abandono sistemático y decidido, la organización será incapaz de reaccionar de forma constructiva ante las oportunidades que se crean cuando su teoría de la empresa caduca.

## ...La teoría del negocio:

### **2. Estudiar que sucede fuera de la empresa y principalmente enfocarse a los no clientes.**

Los primeros signos de un cambio fundamental no aparecen dentro de nuestra propia organización o entre nuestros propios clientes; sino casi siempre surgen primero entre quienes no son nuestros clientes. Estos por lo general son mas numerosos.

# ...La teoría del negocio:

## Diagnóstico temprano



## ...La teoría del negocio:

Para diagnosticar rápidamente los problemas, los directores tienen que prestar atención a las señales de peligro. La teoría de la empresa queda siempre anticuada cuando esa empresa alcanza sus objetivos originales.

## ...La teoría del negocio:

Así, pues, conseguir los objetivos no es un motivo de celebración, sino de replanteamiento. Otro signo seguro de que la teoría de una organización esta en crisis, es el rápido crecimiento.

Cualquier organización que doble o triplique su tamaño en un periodo relativamente corto por fuerza ha dejado pequeña su teoría.

**“HAY 2 MEDIDAS PREVENTIVAS, QUE UTILIZADAS DE FORMA COHERENTE, TENDRÍAN QUE CONSEGUIR QUE LA ORGANIZACIÓN SE MANTUVIERA ALERTA Y FUERA CAPAZ DE CAMBIARSE A SI MISMA Y A SU TEORÍA RÁPIDAMENTE”**

### **1. ABANDONO:**

(periódicamente) una Organización debería poner a prueba cada producto, cada servicio, cada política, cada canal de distribución mediante la pregunta: SI NO ESTUVIÉRAMOS HACIÉNDOLO YA, ¿EMPEZARÍAMOS A HACERLO AHORA?

### **2. ESTUDIAR QUÉ SUCEDE FUERA DE LA EMPRESA.**

Especialmente observar a los NO CLIENTES. Aunque es vital que el cliente sea el principal impulso de una empresa, no es suficiente. La organización debe también tener en cuenta el MERCADO

### **Señales de ADVERTENCIA**

La empresa alcanza sus objetivos originales

Un rápido crecimiento

Un éxito inesperado (propio o de un competidor)

Un fracaso inesperado (propio o de un competidor)

**Gracias**