

Reingeniería de Procesos

La reingeniería de procesos es una solución primordial que implica la reinención de los procesos y no su mejora o reestructuración; por lo que puede ser una gran ventaja competitiva para las organizaciones.

«Reingeniería es el concepto actual que se le da a los cambios drásticos que sufre una organización al ser reestructurados sus procesos. La base de la reingeniería es el servicio al cliente; describe un modelo de negocios, un conjunto correspondiente de técnicas que los ejecutivos y los gerentes tendrán que emplear para reinventar sus compañías, a fin de competir en un mundo nuevo» (Hammer, 1994).

La reingeniería surge en el mundo empresarial, definiéndola como:

«Reingeniería es la revisión fundamental y el rediseño radical de procesos para alcanzar mejoras espectaculares en medidas críticas y contemporáneas de rendimiento, tales como costo, calidad, servicios y rapidez.» (Hammer, 1994).

Estas mejoras no siempre se pueden llevar a cabo, aunque la organización haga cambios drásticos. Es importante que el personal con que se cuenta esté comprometido y dispuesto a llevar esta nueva estructura de trabajo.

Un cambio radical a veces es necesario. Existen organizaciones que cuentan con una base débil en cuanto a entradas y salidas de un proceso a otro, y los problemas de cada uno afectan a otro, ocasionando interrupciones productivas que terminan en pérdidas sustanciales; por eso si se va a tener en cuenta la reingeniería como una solución, es recomendable que sea aplicada a cada proceso que forma parte de la organización.

Cuando la reingeniería se va a realizar en una organización, no debe ser solamente tratar de innovar cosas nuevas o de cambiar viejas prácticas. Esta actividad se debe llevar a cabo haciendo un estudio profundo de las prioridades inmediatas a resolver, de la necesidad de mejoras en cuanto a la calidad del trabajo y a los resultados esperados por los usuarios; de la preparación y disponibilidad de recursos para satisfacer las necesidades de demanda en el cliente.

Reingeniería de Procesos

Se necesita de un sistema de calificación de oficios en el cual los trabajadores estén preparados para enfrentar una serie de tareas nuevas como la toma de decisiones. Por ello, la Reingeniería se centra en lo esencial, aquel conjunto de actividades que agregan valor y son estratégicas para el servicio al cliente. Por tanto, es una orientación de los procesos hacia el cliente para lograr mejoras en rapidez de ciclo, calidad, servicio y costos.

Cada organización debe acogerse a aquello que le es más factible utilizar, esto quiere decir que a veces, mediante un benchmarking, uno logra con la observación del estudio de otra organización, realizar procesos y actividades que en ese centro han sido bien acogidos. Por eso cada cual en su organización debe tener presente que cada caso no es tan único, y que los cambios que se van a llevar a cabo, otras instituciones pueden estarlo utilizando y ser tan provechosos para ellos como para la organización que logra rediseñar y realizar cambios drásticos.

- La reingeniería requiere de creatividad.
- Todo tiene utilidad.
- Constante conocimiento de todo el entorno que está alrededor de la organización.
- Estudio continuo e intercambio de información de todos los integrantes de la empresa.
- La identificación de la mejora tiene que estar palpable en los resultados, mediante el valor agregado que se obtiene de los cambios ocurridos en los diferentes procesos.
- La mano de obra es determinante para poder resolver las necesidades de los usuarios.
- Todo gira en torno a cumplir las expectativas del usuario.

Para que tenga éxito la Reingeniería de procesos, la gestión del conocimiento es un eslabón fundamental para echar a andar el motor.

Avances aportados por la reingeniería:

Reingeniería de Procesos

1. Optimiza los procesos organizacionales.
2. Acceso a información confiable, precisa y oportuna de manera más rápida.
3. La posibilidad de compartir información entre todos los componentes de la organización.
4. Eliminar datos y operaciones innecesarias.
5. Reducción de tiempos y de costos de los procesos.

- La empresa se basa más en procesos completos que en fragmentados por departamentos.
- Cada proceso tiene un responsable. Por ello, el grado de pertenencia y responsabilidad aumenta, y se redefine el concepto de trabajo.
- Las estructuras y los sistemas pasan a ser más flexibles.
- Se elimina o reducen las áreas que no agregan valor, y la estructura responde a unidades de negocios.
- Se mejora la respuesta a las necesidades del cliente en dos dimensiones, la calidad y la rapidez.
- El liderazgo se fundamenta en controles estratégicos.
- La motivación y la satisfacción del personal aumentan, y su retribución depende del esfuerzo.
- Se reducen costes al eliminar la burocracia y algunos controles innecesarios.

Reingeniería de Procesos

Debilidades de la Reingeniería

- Se tienen expectativas irreales, se aplican análisis inadecuados y no se considera el comportamiento humano.
- Las características culturales dominantes en una compañía pueden inhibir o frustrar un esfuerzo de reingeniería antes de que comience.

Efectos y Usos de la Reingeniería en los Procesos Organizacionales

Las actuaciones básicas para implantar el cambio organizacional son:

- Adaptar la estructura organizativa mediante equipos operativos de alta resolución acompañado de medidas adecuadas de flexibilización de la estructura organizativa y de dotación de autonomía de gestión a los equipos.
- En los establecimientos grandes, se debe descentralizar la gestión al máximo para facilitar la introducción de cambios.
- La motivación de las personas que se impliquen es muy importante.
- Identificar las barreras (de poder establecido) que eventualmente pueden frenar el cambio y adoptar las medidas necesarias para neutralizar la “cultura discrepante con el cambio” inducida por los desequilibrios en la balanza de “poder tradicional”.

La reingeniería debe ser considerada como un medio para generar y aprovechar las fortalezas internas de la empresa, y eliminar o superar sus debilidades, tratando de sacar partido además de las oportunidades externas, y protegiéndose o sacando partido de sus amenazas.

Reingeniería de Procesos

En este proceso de recreación y reconfiguración se debe trabajar con los límites en lugar de hacerlo dentro de ellos. Ello implica ver los problemas y posibles soluciones desde una nueva perspectiva, no limitándose para ello a las reglas y conceptos existentes, sino creando nuevas reglas y conceptos que le permitan una ventaja competitiva



Pirámide Descriptiva para la Implementación de la Reingeniería.

Cadenas de Suministro

Desde que Keith Oliver acuñó el término en 1982, la gestión de cadenas de suministro ha evolucionado de ser entendido solamente como logística, a una tarea corporativa multifuncional compleja que va desde la procuración y estimación de la demanda hasta la distribución y servicio después de la venta.

La gestión de cadenas de suministro es un tema tan vasto que, como resultado, la gente a menudo le da una definición distinta basándose en sus experiencias personales. Para algunos, la gestión de cadenas de suministro se trata de administrar la base de proveedores, determinar qué subcontratar y a quién, y manejar las relaciones con los distintos proveedores. Para otros se trata de formas eficientes de transferir bienes de un lugar a otro, tomando en cuenta los costos de distribución y transporte. Para otro grupo de personas se

Reingeniería de Procesos

trata de cómo las diferentes compañías en el canal o cadena de valor están integradas en términos de sistemas de información y prácticas de gestión de inventarios. Para otros es la gestión efectiva de bienes fijos y variables requeridos para operar el negocio.

Una definición completa de cadenas de suministro puede ser la siguiente: una cadena de suministro es el conjunto de entidades que están involucradas en el diseño de nuevos productos y servicios, procurar materias primas, transformarlas en productos semiacabados y acabados y entregarlos al cliente final (Swaminathan, 2001).

La gestión de cadenas de suministro es la gestión eficiente del proceso punto-a-punto comenzando desde el diseño del producto o servicio hasta el tiempo en el que ha sido vendido, consumido y finalmente desechado por el consumidor. Este proceso completo incluye el diseño de producto, procuración de materiales, planeación y predicción, producción, distribución, culminación y soporte después de ventas.

Valor es la cantidad que los consumidores están dispuestos a pagar por lo que una compañía provee, y es medible por ventas totales. El concepto de 'actividad con valor agregado' se origina en el marco de cadena de valor de Porter (1985) y caracteriza el valor creado por una actividad en relación con el costo de ejecutarla.

Vale notar que un creciente número de términos está siendo utilizado por individuos y organizaciones que son presentados como más apropiados, completos o avanzados que 'gestión de cadena de suministros', como 'gestión de la cadena de demanda', para poner énfasis en que es la demanda de los productos para su manufactura y venta la que produce los movimientos necesarios y no ocurre desde el lado de los proveedores.

La rentabilidad de la cadena de suministros puede ser mejorada drásticamente mediante un mejor desempeño de la entrega (mayor responsividad y confiabilidad en entregas, menos faltas de inventario, mayor calidad del producto, más lotes amigables al receptor) y mayor disponibilidad de información (mejor entendimiento de la demanda, ciclos de orden más predecibles, información precisa y en tiempo real) en el nivel operativo y una reducción del tiempo-a-mercado en el nivel táctico y estratégico. El potencial de mejora cuando aplicamos conceptos de GCS (gestión de cadena de suministros) está basado en la reducción de carga de inventarios (sobre-inventarios reducidos, mayor rotación de inventario) y costos de transportación (agrupación de transporte), la reducción de costos directos e indirectos de

Reingeniería de Procesos

trabajo y el aumento de ventas y de márgenes de venta. Muchas compañías están haciendo reingeniería y racionalizando sus cadenas de suministro para obtener estos beneficios.

A pesar de la incorporación de esfuerzos, la GCS es en gran medida aún solamente una promesa. La mayoría de las cadenas de suministro se caracterizan por una falta de transparencia y cooperación, y los proyectos de GCS usualmente tratan solamente con una parte de la cadena de suministro. La mayoría de los conceptos de GCS requieren de transparencia y el cálculo abierto de costos y ganancias para colocarlos entre socios de la cadena de suministro. Sin embargo, la definición de generadores de costos y de normas relacionadas no es una tarea fácil. Requiere confianza y un conocimiento profundo de los procesos de cada una de las partes, lo cual es difícil, ya que el modelo seguido ampliamente competitivo sugiere que las compañías perderán poder de negociación y por ende, su capacidad de controlar las ganancias, en la medida en que los proveedores o clientes ganan conocimiento sobre su operación.

Aunque las organizaciones perciben los beneficios de la GCS, las principales barreras para la implementación son la falta de confianza, los objetivos divergentes, compatibilidad con la filosofía de gerencia, y estructuras de recompensa que apoyen los objetivos de la cadena. El desarrollo de una cadena de suministro ideal no es un ejercicio de una vez. Cada relación tiene su propio grupo de factores motivantes que impulsan su desarrollo, así como su ambiente operativo dinámico único. Es por ello que la duración, amplitud, fuerza y cercanía de la sociedad varía de caso a caso y de tiempo en tiempo, lo que vuelve aún más complicada la integración con proveedores.

Referencias:

Rafoso Pomar, Sandraliz; Artiles Visbal, Sara; (2011). Reingeniería de procesos: conceptos, enfoques y nuevas aplicaciones. *Ciencias de la Información*, Septiembre-Diciembre, 29-37.

Artiles Visbal, S. y. (1998). La reingeniería de procesos en los sistemas de información. El caso de la Universidad de Camagüey. *Ciencias de la Información*, 27-34.

Reingeniería de Procesos

- Benoit, G. (1996). Reingeniería del cambio: diez claves para transformar la empresa. Colombia: Alfaomega.
- Daft, Richard I. (2000). Teoría y Diseño Organizacional. México: International Thomson Editores, S.A. de C.V.
- González, J. A. (1999). Reingeniería de procesos empresariales. Teoría y práctica de la reingeniería de la empresa a través de su estrategia, sus procesos y sus valores corporativos.
- Escobar Pérez, B. (2007). Reingeniería de procesos de negocios: análisis y discusión de factores críticos a través de un estudio de caso. Revista Europea de Dirección y Economía de la Empresa, 93-114.
- Hammer, M. Y. (1994). Reingeniería. Santa Fe de Bogotá: Norma.
- Heizer, J. Y. (2001). Dirección de la Producción. Decisiones Estratégicas. Madrid: Pearson Educación.
- Manganelly, R. L. (1995). Reingeniería: cómo aplicarla con éxito en los negocios / Raymond L. Manganelly. Bogotá: Norma.
- Moreira Delgado, M. (2007). Gestión por procesos y su aplicación en la organización de información de Empresa de Telecomunicaciones de Cuba, S. A. Ciencias de la Información, Vol.38 No.3.
- Morris, D. y. (1994). Reingeniería. Cómo aplicarla con éxito en los negocios. Santa Fe de Bogotá: McGraw-Hill.
- Negro Álvarez, J. M. (2001). Gestión por procesos en Alergología. Alergol Inmunol Clin (16), 356-360.
- Nogueira Rivera, D., & Medina León, A. Y. (2004). Fundamentos para el Control de la Gestión Empresarial. Cuba: Pueblo y Educación.
- Norma Internacional ISO 9000. (2000). Ginebra: Secretaría Central de ISO.
- Porter, M.E. (1985). Competitive advantage, Creating and sustaining superior performance, New York: Free Press. NY, Estados Unidos.
- Swaminathan, J.M. (2001). Supply Chain Management, International Encyclopedia of the Social and Behavioral Sciences, Elsevier Sciences, Oxford, Inglaterra.

Reingeniería de Procesos

Van der Vorst, J. (2004). Supply Chain Management: theory and practices. Bridging Theory and Practices. Recuperado de: https://www.researchgate.net/publication/40122004_Supply_Chain_Management_theory_and_practices el 3 de Octubre de 2019.

Xiaoyuan Lu, L. & Swaminathan, J.M. (2015). Supply Chain Management. Recuperado de: https://www.researchgate.net/publication/304194361_Supply_Chain_Management el 3 de Octubre de 2019.

Zaratiegui, J. R. (1999). La Gestión por procesos: su papel e importancia en la empresa. Economía Industrial No.330 , 81-88.