

1. DEFINICIÓN DE LA REINGENIERÍA DE LOS PROCESOS EMPRESARIALES

Se propone una definición dinámica de la Reingeniería de los Procesos Empresariales, que comprende un concepto globalizado y sintético de la misma y una exposición del porqué de los puntos claves: proceso y cliente.

1.1. Definiciones y conceptos.

La reingeniería de los procesos se puede entender como:

Una **comprensión** fundamental y profunda de los **procesos** de cara al **valor añadido** que tienen para los **clientes**, para conseguir un rediseño **en profundidad** de los **procesos** e **implantar** un cambio **esencial** de los mismos para alcanzar mejoras **espectaculares** en medidas críticas del rendimiento (costes, calidad, servicio, productividad, rapidez, ...) modificando al mismo tiempo el **propósito del trabajo** y los **fundamentos** del negocio, de manera que permita establecer si es preciso unas nuevas **estrategias corporativas**.

Comprensión profunda de los procesos.

✓ En primer lugar supone conocer de verdad el negocio, para determinar los procesos substanciales que constituyen el mismo.

Supone asimismo no dar nada por sentado, en contra del análisis tradicional que toma a los inputs y outputs del proceso como supuestos y mira sólo dentro del proceso para medir lo que ocurre.

✓ Supone comprender qué hace realmente el cliente con el producto del proceso, para así poder evaluar el valor añadido que dicho producto tiene para el cliente.

Esencial.

Supone hacer preguntas fundamentales:

- ✓ ¿Por qué se hacen las cosas de esta manera?
- ✓ ¿Por qué de esta forma?

Supone no dar nada por aceptado, incluso si se lleva mucho tiempo realizándose de esa manera.

Implantar.

Supone no sólo cambiar los procesos actuales y rediseñarlos, sino dejar funcionando eficazmente unos nuevos procesos, consecuencia de dicho rediseño.

En profundidad.

Significa llegar a la raíz de las cosas y de las situaciones.

No plantearse sólo modificar o mejorar etapas de algún proceso, sino plantearse incluso qué debe hacer en primer lugar y luego cómo debe hacerse.

Proceso.

Conjunto de actividades que, con un input recibido, es capaz de crear un producto de valor para el cliente.

Dichas actividades están relacionadas unas con otras e integradas de manera coherente y terminan con la entrega del producto o servicio al cliente. Necesitan expresamente la entrega de un producto o servicio.

Por tanto, los departamentos funcionales no constituyen un proceso, aunque realizan una misma tarea que alimenta a varios procesos. No es por tanto, un análisis de tareas

Cliente.

Quien recibe el producto o servicio del proceso, y quien valora lo que para él vale dicho producto o servicio.

Aunque pueden ser interno y externo, en la reingeniería se contemplan especialmente los externos.

Espectacular.

Cambio total.

La mejora espectacular exige desprenderse de lo viejo y sustituirlo por algo nuevo, con resultados asimismo espectaculares.

No se trata, por tanto, de modificaciones o incrementos marginales que además de exigir cuidadosos ajustes, sólo obtendrían pequeños resultados.

Modificar el propósito del trabajo.

La Reingeniería se apoya, no sólo en las nuevas tecnologías, sino sobre todo en la nueva concepción del trabajo y en la nueva capacitación de los trabajadores, factores ambos que definen el nuevo propósito del trabajo y que deberán quedar implantados en la nueva cultura de la empresa al terminar un proceso de Reingeniería global en la misma.

Fundamentos del negocio.

Normalmente el propósito de la Reingeniería no es cambiar el negocio, pero muchas veces como consecuencia del mismo se pueden abrir nuevos horizontes para la empresa.

Lo que cambia de manera básica en la Reingeniería son los fundamentos en los que descansa el negocio, la manera de trabajar, la compenetración con los proveedores y sobre todo la nueva visión del cliente.

Estrategias corporativas.

La Reingeniería se entronca en las estrategias corporativas y forma parte de ella. Hay que tener en cuenta que la Reingeniería se aplica sobre todo a los procesos empresariales y de gestión, por lo que tiene que estar presente cuando se analice o se implante una nueva estrategia.

Reingeniería

EMPEZAR DE NUEVO

Proceso para reinventar la empresa

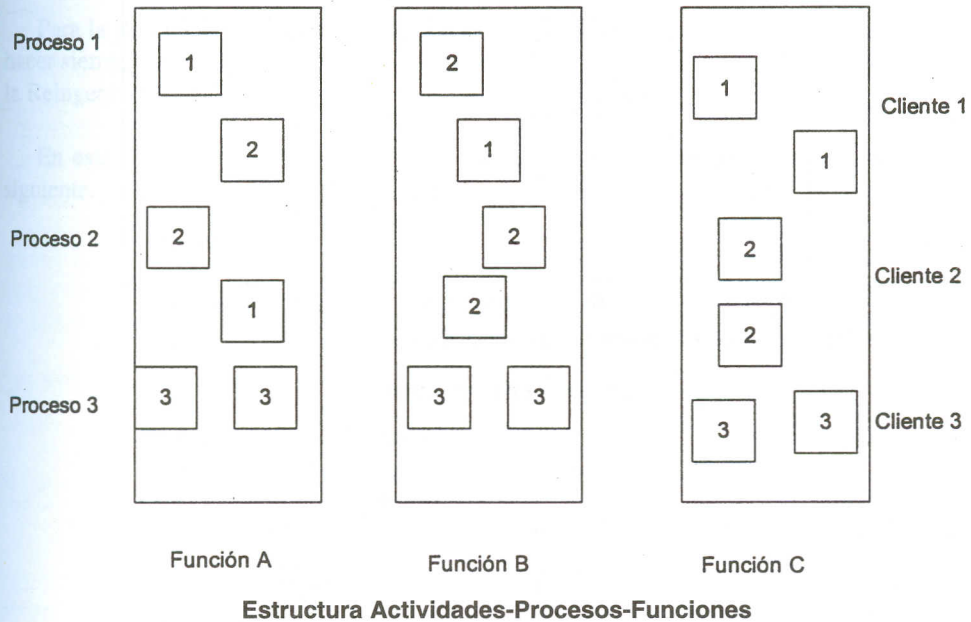
Cómo, por dónde, quiénes toman parte, de dónde proceden las ideas

**Técnicas
Herramientas**

1.2. ¿Por qué actuar sobre los procesos?.

Según se ha dicho anteriormente, un proceso es un conjunto de actividades que, con un input recibido, es capaz de crear un producto de valor para el cliente.

Cómo consecuencia de la especialización de los trabajos, funciones y tareas que han condicionado la evolución de las empresas que se analiza en profundidad en 1.2 a 1.4, las actividades que forman parte de un proceso han quedado diluidas en medio de la organización departamental y funcional, tal como se puede ver en el gráfico siguiente.

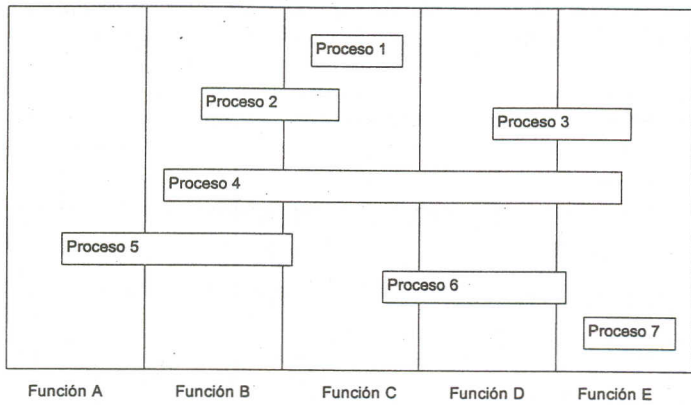


Con los modelos clásicos, tales como los de Control de Gestión, se pueden detectar problemas en el funcionamiento de la empresa. Pero cuando se van a ver las causas de esos problemas hay que introducirse en la maraña de actividades que se han visto en el gráfico anterior.

Incluso el problema puede afectar a varios procesos que a su vez tengan sus actividades repartidas en varias áreas funcionales.

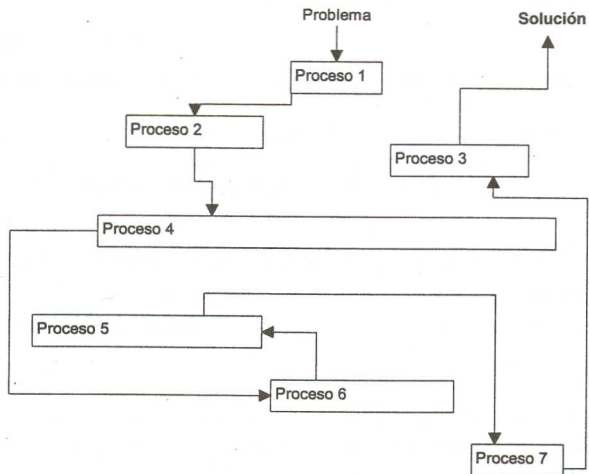
Como se ve en los gráficos de esta página, los procesos 1 a 7, con actividades en varios departamentos, se ven afectados por un determinado problema, lo que hace que su resolución individual sea muy compleja y muchas veces inviable.

Por tanto, la Reingeniería de los Procesos Empresariales postula que una aproximación eficaz a una situación adversa en una empresa es la comprensión de los procesos de la misma y un funcionamiento óptimo de los mismos.



La solución de un problema puede afectar a varios procesos.

Secuencia de actuación



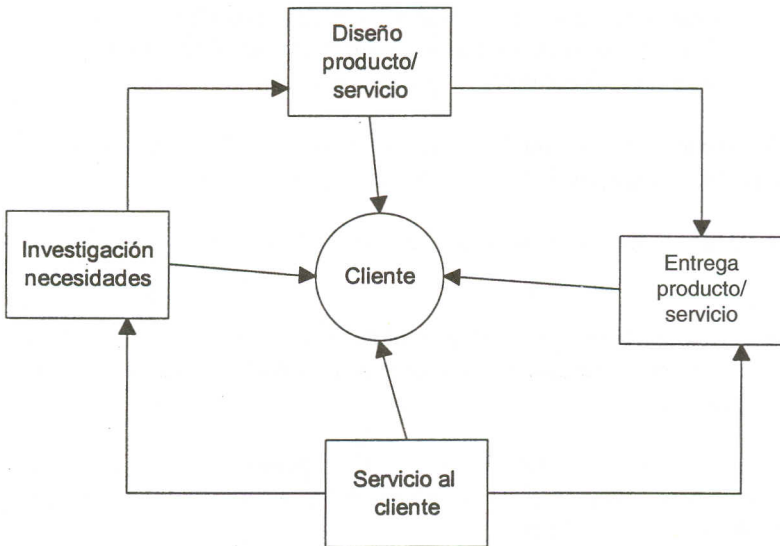
1.3. Cliente y valor añadido.

El cliente es quien justifica la existencia de la empresa o de una determinada organización, pues tanto una como otra se han creado para entregar al cliente unos bienes y servicios que satisfagan sus necesidades.

El proceso es el conjunto de actividades que crean esos bienes o servicios y por tanto, de cara a un proceso, el cliente puede ser el siguiente u otro proceso de la empresa (cliente interno) necesario a su vez para la satisfacción del cliente externo.

Para la Reingeniería el énfasis primordial se pone en el cliente externo, al que se debe hacer siempre referencia en los procesos significativos, que constituyen el objeto propio de la Reingeniería.

En esta línea, las relaciones del cliente con la empresa se esquematizan en el gráfico siguiente.



Relaciones Empresa - Cliente

Este gráfico da una pauta de cómo enfocar los procesos mirando siempre al cliente.

Por otro lado el cliente pretende que el producto, bien o servicio que se le entrega tenga un **valor** para él, que lo percibe de la siguiente manera:

- Cumpla con unos requerimientos que satisfacen unas **necesidades** que suelen ser definidas y objetivas en el caso de productos, aunque no suelen estar tan claras en el caso de los servicios.

Estas necesidades se pueden referir a prestaciones funcionales, a parámetros de calidad, al precio y plazo de entrega.. etc.

- Cumpla con unas **expectativas**, que muchas veces son subjetivas y que hacen que cada cliente sea distinto.

Estas expectativas no se suelen hacer explícitas, pero el grado de cumplimiento por el proveedor asegurará o no la fidelidad del cliente.

Dentro de estas expectativas se pueden encontrar el servicio al cliente, los puntos de contacto, la presentación, la información, así como que el producto sirva para lo que realmente quiere y que se le entregue de la mejor manera para esa finalidad.

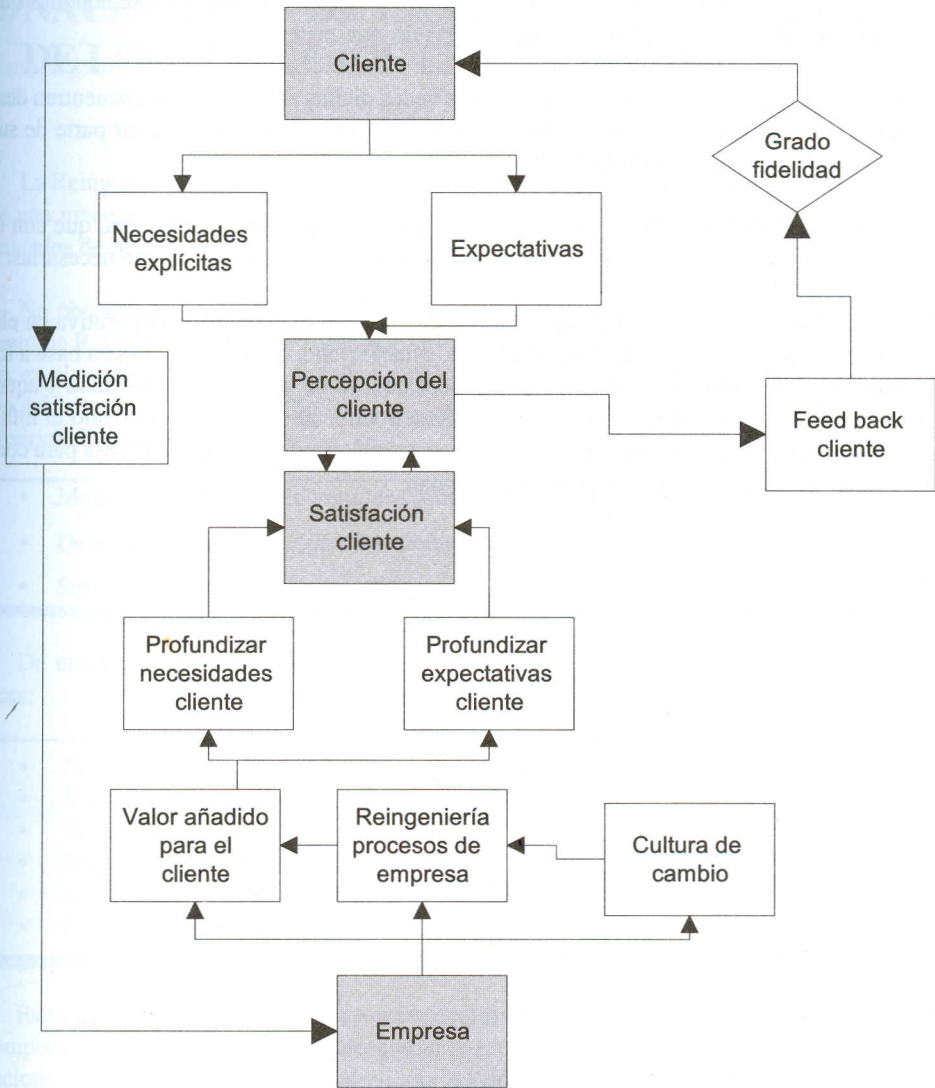
Se puede decir que muchos clientes no saben explicitar la calidad requerida, pero que sí la perciben y que así lo transmiten a otros posibles clientes.

La empresa tiene que apreciar y tener cuidado con esta valoración que de ella tienen los clientes.

Por un lado tiene que conseguir identificarse con las necesidades y expectativas del cliente. Por otro, tiene que procurar que su actividad contenga el máximo de valor añadido para el cliente.

Como se verá más adelante, estas son dos premisas básicas de la Reingeniería, que en definitiva tiene como objetivo una empresa con una estrategia corporativa y unos procesos rediseñados con estos fines.

El interface entre el cliente y la empresa puede quedar reflejado en el siguiente gráfico.



Aproximación a la satisfacción del cliente

De las actividades de la empresa sólo tienen valor añadido para el cliente aquéllas que intervienen en la realización del producto o servicio que necesita.

Se ha visto que en la empresa actual muchas veces dichas actividades se encuentran desperdigadas y fragmentadas entre las áreas funcionales, que emplean la mayor parte de sus recursos en unir y controlar dicha fragmentación.

Otras actividades se realizan porque pueden satisfacer a la propia empresa, que con el paso del tiempo ha ido creando unas necesidades que parecen absolutamente necesarias.

La empresa que realice una Reingeniería debe enfocar su estrategia corporativa en eliminar todo lo que no tenga valor para el cliente, estableciendo la organización en base a los procesos con valor añadido y eliminando las necesidades de pegar lo fragmentado y aquellas necesidades de la empresa que tampoco añaden valor al cliente y reduciendo al mínimo aquellas actividades que incorporen en todo caso valor para la propia empresa para conseguir valor añadido para el cliente a medio plazo.

2. NACIMIENTO DE LA IDEA DE REINGENIERÍA DE LOS PROCESOS EMPRESARIALES

La Reingeniería de los procesos empresariales siempre se ha realizado, aunque quizá no de una manera consciente como tal. La propia división de tareas y posteriormente de las unidades de negocio era en sí misma una Reingeniería.

No obstante es en la década de los 80 cuando de una manera consciente nace el concepto de Reingeniería de los Procesos Empresariales. En efecto, es en dicho período cuando, en el momento en que se hundían muchas empresas porque se establecía la competencia del mercado global y se implantaban las políticas desregularizadoras y liberadoras, se observó el fenómeno siguiente:

- Mejora espectacular de algunas compañías existentes
- Despegue espectacular de otras compañías nuevas
- Sin cambiar de negocio

De una manera general, todas estas compañías respondían a las siguientes características:

- Se preguntaban ¿Por qué estamos haciendo...?
- Procedían al cambio en la manera de hacer las cosas
- Se fijaban en los procesos
- Introducían cambios radicales
- Se centraban en las necesidades de los Clientes
- No se contentaban con poco

Estas compañías desbordaban a sus competidoras, a pesar de que todas tenían la misma competencia de nicho y del mercado global, y estaban sometidas a las mismas desregularizaciones y a los mismos procesos de liberalización.

Eran empresas que, siguiendo unas pautas comunes, se habían sometido a procesos de Reingeniería.

Resumiendo, desde mediados de la década de los 80 las empresas norteamericanas estaban en recesión y no se recuperaban aun al comenzar los 90s. En ese contexto, dos técnicas llamaban la atención: el sistema productivo y administrativo japonés, porque justamente los japoneses estaban comprando estudios de cine y propiedades en Estados Unidos simbolizando el éxito; y políticas aplicadas en una de las pocas empresas norteamericanas que estaba saliendo de la crisis, General Motors, donde un vasco llamado López de Arriortúa estaba reduciendo ejecutivos medios y negociando con subcontratistas para bajar costos de piezas.

Las condiciones estaban dadas para que se creara una teoría cómo la reingeniería, uniendo retazos de las técnicas de producción japonesas con los casos de administración exitosa que se estaban dando en el mercado. En los años siguientes al 90, ésta cobra un inusitado vuelo, y un estudio realizado por CSC Index, publicado en 1994 mostraba que de 497 grandes empresas norteamericanas el 69% estaba aplicando la reingeniería, y de 127 empresas europeas el 75% estaba avanzando en la reestructuración.

Casuística

Las razones por las que dichas compañías acometían dicho proceso eran:

- a) - Se encontraban en graves dificultades, no tienen otro remedio
- b) - Detectaban que se avecinaban grandes problemas
- c) - Oportunidad de avance espectacular respecto a la competencia

Las primeras reaccionaron obligadas por la necesidad, encontrando a los líderes oportunos y en un marco de competencia que les permitió su salvación. No obstante, muchas de las empresas que se encontraban en dicha situación desaparecieron, unas porque no quisieron o supieron acometer la reingeniería de sus procesos y otras por que reaccionaron tarde.

Las segundas fueron aquéllas que habían aprendido de las anteriores y reaccionaron con tiempo suficiente para realizar con cierta holgura los cambios necesarios.

Las terceras fueron las que, teniendo líderes que habían conocido las experiencias anteriores, decidieron aprovechar al máximo las oportunidades que la reingeniería ofrece, estableciendo una distancia insalvable a sus competidores, a los que en algunos casos obligaron a cerrar.

Habían llegado a esa situación gracias a la acción conjunta de los cambios que se habían o estaban produciendo en los mercados, técnicas y capacidades de las personas y en las estructuras de las empresas.

Se analiza a continuación dicha evolución, haciendo notar, que si bien cada aspecto por sí mismo es muy importante, sólo la acción conjunta de los mismos explica el carácter general del fenómeno estudiado.