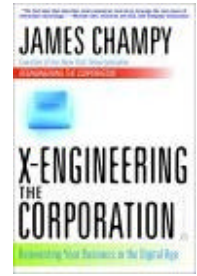




Resumido.com

Libros de Gerencia Resumidos



X-ingeniería de la corporación

Reinventando su negocio en la era digital

por James Champy

RESUMEN EJECUTIVO

James Champy revolucionó el mundo de los negocios en la década de los 90 con su libro “Reingeniería de la corporación”. Ahora vuelve con su más reciente libro “X-Ingeniería de la corporación”, que enseña a los gerentes a traspasar un número X de nuevas fronteras.

Las empresas de hoy se mueven en un ambiente donde el flujo de la información se transmite libremente; los negocios se vuelven más transparentes –gracias, entre otras, a Internet– armonizan sus procesos con otras empresas, clientes, proveedores, etc., y estandarizan sus procesos y tecnologías, para poderse enfocar en verdaderas innovaciones.

La X-ingeniería ofrece una gran oportunidad para el mejoramiento del desempeño de los negocios, revelando grandes beneficios de tecnología de información e Internet.

Cómo aplicar la X-ingeniería a su negocio

La X-ingeniería consiste en aplicar a ciertos procesos de la compañía, incluyendo aquellos externos, las nuevas tecnologías de la información, con el fin de rediseñarlos y así mejorar el desempeño de la organización. La X-ingeniería supone repensar de nuevo todo el negocio y sus relaciones no sólo con los clientes, sino también con: proveedores, socios, empleados e, incluso, la competencia.

Este proceso abarca tanto la estrategia como las operaciones. Es una tarea que ni los ejecutivos pueden delegar en los gerentes ni éstos, a su vez, en los empleados; requiere atención detallada de todos por igual.

Una vez comprendida, la X-ingeniería puede ser empleada para atacar las grandes ineficiencias y redundancias laborales entre empresas.

La X-ingeniería se ocupa no sólo del modo a través del cual una empresa debe plantearse el cambio, sino de los beneficios previsible y los colaboradores necesarios –asuntos que se pueden atender, centrándose en: los procesos de la empresa, la relación con los clientes y la participación de otros en los procesos compartidos.

La X-ingeniería está conformada por las llamadas tres “P”:

Procesos

La X-ingeniería se centra directamente en los procesos – los pasos que toma una compañía para crear y vender sus bienes y servicios. Los procesos no se pueden seguir viendo como algo discreto e independiente, sino como parte de un continuo interdependiente, que responde a otros procesos.

El bienestar de un negocio dependerá de si la empresa que le compra y la empresa que le vende luchan por igual en los procesos comerciales.

Para que un negocio opere a su máxima eficiencia y mantenga su ventaja competitiva, los procesos de estas compañías “Internas-externas” deben también ser eficientes y estar alineados con el negocio. Más aún, el uso de tecnología para mejorar este desempeño interorganizacional es un elemento fundamental.

Es importante determinar en qué medida los distintos tipos de procesos contribuyen con el desempeño de un negocio, y cómo se interrelacionan con los procesos de sus proveedores y clientes.

Los procesos conjuntos implican el intercambio de información, bienes o dinero, entre un negocio y sus proveedores, socios o clientes. Aun cuando son importantes, los procesos desempeñados por otros no siempre constituyen un elemento necesario para la compañía. Sin embargo, esta puede requerir servicios *outsourcing* cuando lo considere favorable.

Con respecto a los procesos que una compañía desempeña por sí misma, se podrían formular las siguientes preguntas: ¿son realmente propios? ¿Podrían ser llevados a cabo con mayor eficiencia? ¿Fueron realizados para proveedores o para clientes? ¿Podrían ser compartidos con alguien más?

En cuanto a los procesos que son desempeñados en conjunto con otros, cabe preguntarse: ¿cuán lejos debería llegar la compañía para lograr armonizar estos procesos con los clientes, proveedores o socios? ¿Los procesos han sido totalmente integrados en las infraestructuras electrónicas de todas las partes afectadas?

Finalmente, para los procesos que son desempeñados por otros para la compañía, es importante preguntarse: ¿el proveedor para estos procesos es capaz de hacer X-ingeniería en sociedad con migo, con mis otros proveedores y clientes?

Estas preguntas y sus respuestas, ayudarán en el desarrollo de una estrategia de X-ingeniería.

Los procesos de X-ingeniería tienen en común dos caracte-

Resumido.com selecciona, traduce y resume los mejores libros de gerencia, para promocionar la lectura del tema en Ibero América.

En menos de 30 minutos nuestros clientes pueden captar las ideas principales de un libro y decidir si lo leen completo.

Para más información visite: www.resumido.com

terísticas fundamentales, son:

- 1.- Definidos por los clientes .
- 2.- Impulsados desde todas las fronteras organizacionales.

Hoy en día, los productos se fabrican porque los clientes así lo piden, no al revés. Por tanto, los fabricantes deben insistir en descubrir las necesidades de los clientes, para luego fabricar productos que las satisfagan.

Este nuevo poder del cliente ha sido acentuado por el surgimiento del comercio electrónico. Los clientes utilizan su conexión electrónica para comprar en forma activa, a los mejores precios y a los proveedores que le interesan. Los clientes están re-definiendo los procesos, lo que no sólo los beneficia a ellos, sino a proveedores y fabricantes.

A fin de permanecer en el negocio, estos deben detectar y eliminar sus ineficiencias. Igualmente, deben comenzar a cooperar – confiar en la información intercambiada que, a su vez, les permitirá forjar conexiones íntimas, utilizando sistemas de información compartida para orquestar el flujo del ciclo de producción.

La importancia relativa de las tres categorías de procesos debe cambiar. Cada empresa asociada irá descubriendo cuáles son sus verdaderos procesos. Además, cada una determinará cuáles procesos pueden ser llevados a cabo y a menor precio por otras compañías –*outsourcing*–, permitiendo a cada una concentrarse únicamente en lo que mejor hace. Los procesos que sean compartidos por todos los negocios vinculados, desde el cliente hasta los proveedores, deben estandarizarse para lograr una interconexión más eficiente.

El primer paso de una compañía en la X-ingeniería es hacer que sus propios procesos se armonicen. Es imposible eliminar la fragmentación, los retrasos y el trabajo redundante, a menos que los procesos dentro de la organización funcionen bien en conjunto.

Las acciones armonizadoras requeridas son: la aplicación de tecnología inteligente, la asignación de responsabilidad y la transparencia en los procesos. La X-ingeniería no supone automatizar viejos procesos, sino crear nuevos procesos. Esto aumenta la capacidad del autoservicio –que reduce tanto los costos del cliente como los de proveedores– y facilita a la empresa hacerle seguimiento a las compras de sus clientes.

El aprendizaje en la interacción con el cliente puede ser utilizado para: atender las necesidades inmediatas, anticipar posibles problemas con clientes y determinar las futuras necesidades del mercado, que guíen a un nuevo diseño de producto.

La conectividad es esencial en todos los procesos de X-ingeniería a lo largo de toda la cadena de suministro. Son necesarios un cierto nivel de estandarización del proceso y tecnología para lograr un buen flujo de información, productos y dinero. En este sentido, las empresas deben determinar:

- Cuáles son las áreas de su infraestructura tecnológica que

deben ser estandarizadas para que la información fluya con facilidad entre clientes y proveedores .

- Qué estándares de información deben desarrollar para cumplir los requerimientos de los clientes, y qué expectativas del cliente existen acerca de la información que recibe.
- Cuáles son los procesos comunes en la industria, y en dónde se puede mejorar la eficiencia a través de la estandarización.
- Qué trabajo es redundante y qué procesos comunes se pueden compartir.

Este es un mundo en el que la información se debe compartir para que los socios estén realmente conectados. La mayoría de los procesos deben ser vistos no sólo por todos los socios, sino también por todos los relacionados a la empresa.

Luego de que la compañía ha seleccionado los procesos que desea armonizar, debe decidir cómo integrarlos con los de otras empresas o individuos. Los grados de armonía son:

- **Apertura:** significa que la compañía se abre y permite a sus clientes y proveedores saber cómo opera, sin que haya necesariamente negociación o contrato alguno entre ellos. Sin embargo, este primer acto de transparencia conlleva que la empresa mejore sus operaciones y le permite utilizar los procesos mejorados como una herramienta de ventas.
- **Mutualidad:** el proceso de dos o más compañías que dependen la una de la otra. Aunque las partes no negocian activamente ningún cambio del proceso, sí desarrollan ciertas expectativas de consistencia y confiabilidad implícitas.
- **Interoperabilidad:** armonizar sus procesos con aquellos proveedores que aseguren materiales o productos a tiempo. Esto requiere una negociación mucho más activa en la cual las partes definen sus roles y los cambios necesarios para crear una verdadera apertura.

Propuesta

Existen siete propuestas universales de valor:

- A la medida
- Innovación
- Precio
- Calidad
- Servicio
- Velocidad
- Variedad

Estas determinan cómo es percibida una compañía por sus clientes y definen la base para la competencia.

Una empresa puede realizar la X-ingeniería para la retención de clientes, emprendiendo los siguientes pasos:

- **Recaudación continua y procesamiento de información** esencial sobre realidades, situaciones, conductas, expectati-

vas y valores del cliente, que permitan desarrollar una verdadera comprensión del cliente.

- Segmentación de los clientes: todos los clientes deberían recibir el mismo servicio hasta que se cuente con un auténtico y único conocimiento de los mismos. Sólo entonces podrá hacerse una verdadera segmentación, que debería ser realizada tomando más en cuenta las expectativas y valores, que el poder de compra o la rentabilidad.

- Determinar la propuesta para cada cliente o grupo de clientes. En lugar de tratar de desarrollar ofertas de producto demasiado sofisticadas (que podrían resultar confusas para el cliente), es necesario empezar por una simple propuesta que ingrese en el mercado y, luego, comenzar a partir de allí.

- Comenzar a seleccionar los socios adecuados para desarrollar la propuesta, considerando cómo podría ser mejorada.

- Buscar oportunidades para rediseñar procesos, con el fin de que se pueda ofrecer una propuesta atractiva al cliente. Los gerentes hallan oportunidades para la Xingeniería ya sea porque están motivados por la necesidad de reducir los costos o porque están dispuestos a ofrecer más valor a sus clientes. Sin embargo, los resultados más impresionantes serán alcanzados cuando los enfoques de costo y valor sean simultáneamente conseguidos.

- Medir el desempeño a través de los ojos del cliente. Una empresa debe cuestionar su desempeño justo cuando le está yendo bien. La mejor forma de prever el futuro es preguntar constantemente a los clientes si los resultados de la empresa están satisfaciendo sus necesidades.

La X-ingeniería expande la selección de una empresa para alcanzar las tres alternativas de construcción, compra o camaradería. En este sentido, se deben plantearse preguntas:

- a.- ¿Quién debería participar con nosotros, incluyendo clientes, proveedores, socios y competidores, en la creación y entrega de nuestra propuesta de negocios?
- b.- ¿Cuán lejos planeamos cruzar las fronteras organizacionales con los procesos de dichos participantes?

Participación

Existen cuatro niveles distintos de participación:

- Nivel I: rediseño de procesos, tomando en cuenta sobre todo herramientas electrónicas que faciliten las reformas estructurales. En este nivel también se prepara la compañía para los siguientes niveles.
- Nivel II: rediseño de procesos conjuntos con clientes, proveedores y socios.
- Nivel III: la compañía que haga una X-ingeniería cambia sus procesos junto con los de otros dos tipos de empresas.
- Nivel IV: una compañía busca mejorar sus propios procesos y aquellos de otras organizaciones. Es usual que la

compañía se proponga a cambiar los procesos de toda una industria. Al ver los resultados, otros competidores entienden que también se pueden beneficiar del proceso de mejoramiento y de la estandarización.

Las demandas de X-ingeniería – un cambio conductual

La reingeniería exitosa requiere más que lidiar con las tres “P”. También es necesario un cambio de conducta. Los líderes deben utilizar una combinación de deseo, prudencia y pensamiento claro para inspirar a sus colegas. Tendrán que desarrollar más atención y disciplina, así como también intimar más con los clientes. Deben entender que la colaboración e influencia, junto con estructura, trabajo y la cultura organizacional de proveedores y clientes, será más importante que el control.

Muchos paradigmas tradicionales de la gerencia deben cambiar. En lugar de ver el mundo como lo desean, los gerentes deben verlo como éste es en realidad. Internet está haciendo que el desempeño de las empresas sea cada vez más visible, por lo que la honestidad debe ser política de la compañía. La X-ingeniería comienza con una justa evaluación del desempeño de la compañía, tanto lo negativo como lo positivo.

Dado que Internet ha hecho que la tecnología de información sea vital para los negocios, los gerentes ya no pueden dejarla a los expertos. Los gerentes deben adquirir los conocimientos necesarios para comprender no sólo cómo afecta a sus negocios la tecnología de información, sino las asesorías de los expertos, y sus implicaciones.

Antiguamente, la gerencia sostenía que la información era poder y que las ideas debían permanecer dentro de la empresa. Ahora, en un mundo en donde la información fluye libremente, la X-ingeniería lleva a los gerentes a contribuir con el inventario intelectual de clientes, proveedores y socios. La X-ingeniería exige de los gerentes reconocer que sólo ganarán control abdicando de éste.

La gerencia de X-ingeniería supone la toma de decisiones a todo nivel. Requiere, además, que los valores y creencias de una empresa se exterioricen al punto de que todos puedan asegurar que trabajan bien con los clientes, proveedores y socios.

Finalmente, el éxito en la X-ingeniería está en función del conocimiento, las habilidades y la persistencia. Por tanto, las compañías deben evitar:

- Hacer un proceso de Xingeniería antes que de reingeniería.
- Hacer un proceso de Xingeniería sin el compromiso por parte de los altos ejecutivos.
- Confundir X-ingeniería con la construcción de un mercado digital del negocio.
- Crear un e-business separado de la empresa.
- Reaccionar con lentitud o excesiva rapidez.

- Comenzar en las unidades que no están abiertas al cambio.
- Hacer X-ingeniería a cada proceso de una sola vez.
- Creer que el e-business sólo está relacionado a lo electrónico.

- Subestimar la adopción de tiempo.
- Enfocarse en la defensa, dejando de lado debilidades, mercados y el futuro de la compañía.

Este Resumido ha sido parcialmente patrocinado por:



Directorio y Buscador de Negocios
en Hispanoamérica



Lo mejor de las revistas de negocios



Estadísticas e Investigación de Mercado Digital
en Latinoamérica

Título original: X-Engineering the corporation.

Editorial: James Champy

Publicado el: Marzo de 2002

¿Le gustó el Resumido? Compre el libro en:

<http://www.resumido.com/es/libro.php?cod=266>

Resumido no persigue reproducir de forma parcial ni total contenido alguno de las obras de intelecto citadas para búsqueda, ni la forma en que dicha información ha sido expuesta con relación a los títulos sugeridos, en respeto a la propiedad intelectual y respectivos derechos de autor objeto de las diferentes publicaciones, sino por el contrario ofrece la oportunidad, que las mismas sean no solo conocidas sino también adquiridas en beneficio de sus respectivos creadores, motivo por el cual Meltom Technologies, se reserva el derecho de excluir cualquier título que a su conveniencia o inconveniencia del autor, cuando se presuma la vulneración de derechos subjetivos, particulares y directos de los mismos.