

# **PROGRAMAS DE MEJORA ORIENTADOS A PROCESOS**

## **Modelación y Simulación 2**



**FACULTAD DE INGENIERÍA**  
**Escuela de Ciencias y Sistemas**

07/04/2016

# Índice

Objetivos

Alcance

Contenido

Resumen

Preguntas



# OBJETIVOS



**FACULTAD DE INGENIERÍA**  
**Escuela de Ciencias y Sistemas**

07/04/2016

# Objetivos

- Estudiar la reingeniería de procesos de negocio.
- Entender la comparativa entre Cambio Revolucionario y Cambio Evolutivo.



# ALCANCES



**FACULTAD DE INGENIERÍA**  
**Escuela de Ciencias y Sistemas**

07/04/2016

# Alcance

- Reingeniería de procesos de negocio
- Cambio Revolucionario versus Cambio Evolutivo



# REINGENIERÍA DE PROCESOS DE NEGOCIO



**FACULTAD DE INGENIERÍA**  
**Escuela de Ciencias y Sistemas**

07/04/2016



# Definición

A diferencia del diseño y la implementación de procesos, la reingeniería aboga por cambios radicales en el diseño y rápida aplicación revolucionaria para lograr mejoras drásticas.





- La esencia de la filosofía de la reingeniería es lograr mejoras drásticas mediante un completo rediseño en los procesos de negocio que son el núcleo de la empresa, es decir, mediante la reconsideración de la forma en que se hacen los negocios.



- Historias de éxito:
  - Ford redujo las cuentas por pagar en un 75%.
  - Mutual Benefit Life (MBL) mejoró la eficiencia de la suscripción de seguros en un 40%.
  - Xerox rediseña su proceso de órdenes y mejora los niveles de servicio en un 75% a 97% y los tiempos de ciclo en un 70% con un ahorro de inventario de \$ 500 millones.



- En el lado negativo, las estimaciones sugieren que aproximadamente entre el 50% y 70% de los proyectos de reingeniería han fallado en alcanzar los resultados dramáticos esperados en sus objetivos.
- Muchos proyectos llamados exitosos han tomado 5 años o más para ser implementados y dar resultados positivos.



- Los siguientes similitudes se pueden encontrar en implementaciones exitosas:
  - Las empresas utilizan el diseño de procesos para hacer crecer el negocio en lugar de economizar.
  - Las empresas ponen énfasis en la atención al cliente y en competir agresivamente con la cantidad y calidad de los productos y servicios.
  - Las empresas hacen hincapié en conseguir más clientes, más trabajo y más ingresos y no sólo concentrarse en recortes a través de la reducción de costos y reducción de personal de la empresa.



# ¿Cuándo un procesos debe convertirse en un proyecto de reingeniería?

- Para responder a esta pregunta se necesita tener en cuenta tres fuerzas llamadas las tres C's:
  - Clientes
  - Competencia
  - Cambio





# Cientes

- Los clientes se han vuelto cada vez más educados (en el amplio sentido de la palabra) y por lo tanto más exigentes.



# Competencia

- La competencia también ha cambiado, en el sentido de que no es más de lo mismo, y que a veces proviene de fuentes inesperadas.





# Cambio

- La sabiduría convencional de que si no está roto, no lo arregles ya no se aplica a un entorno empresarial que cambia rápidamente.
- La necesidad de desarrollar nuevos productos y servicios constantemente.



- Las siguientes preguntas pueden ayudar a determinar cuando rediseñar un proceso:
  - ¿Sus clientes demandan más por menos?
  - ¿Es probable que sus competidores proporcionen más por menos?
  - ¿Se puede llevar personalmente el trabajo a través del proceso cinco veces más rápido que su tiempo de ciclo normal?
  - ¿Sus esfuerzos por mejorar la calidad de forma incremental han dado resultado o son una decepción?
  - ¿Sus inversiones en tecnología han dado resultado?
  - ¿Está planeando introducir radicalmente nuevos productos y servicios o servir a nuevos mercados?



- Las siguientes preguntas pueden ayudar a determinar cuando rediseñar un proceso:
  - ¿Está en peligro su negocio de convertirse en no rentable?
  - ¿Sus esfuerzos de reducción de personal y reducción de costos no pudieron sacar a flote la nave?
  - ¿Está fusionando o consolidando operaciones?
  - ¿Sus principales procesos de negocio están fragmentados y desintegrados?



# **CAMBIO REVOLUCIONARIO VERSUS CAMBIO EVOLUTIVO**



**FACULTAD DE INGENIERÍA**  
**Escuela de Ciencias y Sistemas**

07/04/2016

## Cambio evolutivo

- El modelo de cambio evolutivo se basa en la suposición de que las personas afectadas directamente e involucradas en un proceso de cambio también deben tomar parte activa en el diseño e implementación de ese cambio.





## Cambio evolutivo

- Las ventajas con el cambio evolutivo es que es menos perjudicial y arriesgado que el modelo revolucionario presupone que se logra mejor cambio real a través de mejoras constantes a través del tiempo.



# Cambio revolucionario

- El modelo de cambio revolucionario se basa en el llamado paradigma de equilibrio puntuado. El cambio revolucionario se desarrolla rápidamente y altera la estructura misma de la organización, las prácticas comerciales y la cultura.





# Resumen

- Para plantear un proyecto de reingeniería se deben tener en cuenta las tres C's:
  - Clientes
  - Competencia
  - Cambio



# Resumen

Elemento	Cambio Evolutivo	Cambio Revolucionario
Liderazgo	Interno	Externo
Recursos externos	Pocos, si existieran, consultores	Iniciativa liderada por consultores
Crisis	Ninguna	Bajo rendimiento
Hitos	Flexible	Firme
TI / Cambio de procesos	Procesos primero	Simultáneamente cambios en procesos y cambios en TI

