

REINGENIERÍA, BENCHMARKING Y TERCIARIZACIÓN

AUTOR: MYRNA ZAMORA GUTIÉRREZ



San Marcos

Contenido

INTRODUCCIÓN.....	2
Reingeniería, elementos clave y principios	3
Benchmarking, tipos y etapas de implementación.	5
Terciarización	7
CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES	10
REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS	11



INTRODUCCIÓN

“Si no está roto, rómpalo” se llama un libro de innovación que promueve cambios radicales.

En este punto, en el que muchas organizaciones funcionan aún con viejas estructuras verticales, con controles de calidad por muestreo y con barreras de comunicación internas que impiden el cambio; lo mejor es “romperlo”.

Cuando se desea cambiar de mercado. Cuando se introduce nueva tecnología. Cuando las mejoras continuas incrementales no satisfacen la necesidad estratégica de la organización. Entonces, hay que romperlo y volverlo a hacer.

A este proceso, en las organizaciones se conoce como Reingeniería. Pero la reingeniería tiene que asegurarse de incluir las mejores prácticas de la industria, así que, por esa razón tiene que ir precedida por un Benchmarking.

Y dado que la organización debe conservar solo lo que le agrega valor a su propuesta, entonces es necesario que considere el Outsourcing o la subcontratación de las áreas de apoyo que no están directamente relacionadas con su propuesta de valor.

En este tema, estudiaremos estas tres metodologías que son tendencia en las organizaciones.

Reingeniería, elementos clave y principios

La reingeniería es volver a concebir la idea esencial y cambiar radicalmente los procesos de negocio a fin de conseguir mejoras significativas en medidas determinantes, contemporáneas de desempeño como costo, calidad, servicio y velocidad.

Para llevar a cabo una reingeniería correcta, se requiere una comprensión básica de los procesos, pensamiento creativo para alejarse de las viejas tradiciones e hipótesis y un uso eficiente de la tecnología de información.

Algunos puntos básicos que se pueden resaltar de la reingeniería son los siguientes:

- ✓ La mejora continua es substituida por una mejora radical
- ✓ Se tiene una marcada orientación hacia el mercado, buscando que el producto o servicio ofrecido sea considerado como el mejor por los consumidores
- ✓ Los resultados son medidos a través factores externos como la participación de mercado
- ✓ Está orientada hacia los procesos básicos de la organización
- ✓ Cuestiona los principios, propósitos y supuestos de los negocios
- ✓ Permite que los esfuerzos del Just in Time (JIT) y el Total Quality Management (TQM) se vean incrementados.

De acuerdo con Johansson, un aspecto muy importante del proceso de la desfuncionalización de proyectos es, el tener un panorama completamente nuevo acerca de los principales componentes de una organización, los cuales pueden ser identificados como:

- ✓ Acumulación de reservas
- ✓ Las personas
- ✓ Reacción inmediata

- ✓ Administración y liderazgo
- ✓ Cultura

El Benchmarking puede ayudar de manera importante en los esfuerzos de la reingeniería incrementando la posibilidad de mejoras de un 5% a un 50- 70% . Esto es porque al estudiar las mejores prácticas de otros, una empresa puede identificar e importar tecnologías, habilidades, estructuras, capacitación y capacidades nuevas.

Otra herramienta que ayuda en el éxito de la implementación de la reingeniería es la Calidad Total. La reingeniería generalmente surge como iniciativa de la alta dirección y encuentra resistencia al cambio por toda la organización. La Calidad Total, al involucrar a todos los empleados, le facilita el camino a la reingeniería, logrando el compromiso con el cambio. La reingeniería es un enfoque que consiste en rediseñar los procesos de la organización, en vez de introducir pequeños cambios, para llevar a cabo una mejora continua.

Tipos de reingeniería de Procesos

Son tres los tipos de reingeniería de procesos que pueden ser implementados por una empresa:

- Mejorar costos
- Lograr “ser el mejor de su clase”
- Realizar un punto de innovación radical

Fuente: Johanson, et. al., reingeniería de procesos de negocios, Ed. Limusa, México, 1994.

El enfoque básico de la reingeniería de procesos se compone de tres fases:

1. Descubrimiento: La empresa define una visión estratégica en busca del dominio y de la competitividad renovada en el mercado, determinando la manera en que sus procesos pueden ser modificados con el fin de alcanzar la visión estratégica establecida.
2. Rediseño: Se detalla, planifica y organiza el proceso de rediseño.
3. Ejecución: Se lleva a cabo el rediseño para alcanzar la visión

estratégica establecida.

Benchmarking, tipos y etapas de implementación.

El Benchmarking o Referenciación, es un método y un proceso de gestión estratégica que consiste en analizar empresas, organizaciones y/o sectores para aprender de ellas por medio de una comparación.

Los **tipos de Benchmarking** que existen, según Boxwell, son:

1. “...Benchmarking competitivo: significa mediar sus funciones, procesos, actividades, productos y servicios en comparación con los de sus competidores mejorar los propios de forma que sean, en el caso ideal los mejores en su clase, pero, por lo menos, superiores a los que de sus competidores.
2. Benchmarking cooperativo: el saber fluye normalmente en una dirección, desde las empresas objetivo hasta el equipo benchmarking aun cuando el equipo de Benchmarking ofrece frecuentemente algún beneficio a cambio. No se define con claridad en qué consiste.
3. Benchmarking de colaboración: un grupo de empresas comparten conocimientos sobre una actividad particular, y todas esperan mejorar a partir de lo que van a aprender. A veces, una organización independiente sirve como coordinadora, recolectora y distribuidora de datos, aunque un creciente número de empresas dirige sus propios estudios de colaboración.
4. Benchmarking interno: es una forma de benchmarking de colaboración que muchas empresas grandes utilizan para identificar las prácticas del mejor “en casa” y extender el conocimiento, sobre estas prácticas a otros grupos en la



organización; se realiza con frecuencia en grandes compañías como primer paso de aquello que puede ser más tarde un estudio enfocado al exterior”.

El proceso para implementar Benchmarking, propuesto por Spendolini es el siguiente:

1. **Determinar a que se le va a hacer Benchmarking:** Consiste en identificar a los consumidores de este proceso y fundamentalmente sus necesidades; definir los aspectos específicos para el Benchmarking; además, en esta etapa, se identifican y aseguran los recursos necesarios.
2. **Formar un equipo de Benchmarking:** Es el proceso donde se escoge, orienta y dirige un equipo. En este paso, se introducen las herramientas para el manejo de proyectos, se identifican las etapas y se aclaran las tareas para todos los participantes.
3. **Identificar los socios del Benchmarking:** busca identificar las fuentes de información que se utilizarán para recopilar la información de Benchmarking; además, comprende el proceso de identificación de las mejores prácticas industriales y organizacionales.
4. **Recopilar y analizar la información de Benchmarking:** se propone la selección de los métodos específicos de recopilación de información. El análisis de la información se realiza según las necesidades del cliente original, con vistas a recomendar acciones para provocar un cambio, es importante que los responsables de esta actividad sean expertos.
5. **Actuar:** su objetivo es generar un informe con un conjunto de recomendaciones para la ejecución real del cambio. Es necesario que, al terminar este proceso, se analicen nuevamente las necesidades de sus clientes y revelen los planes de ejecución a seguir, es decir, dar una continuidad al proceso de Benchmarking.

Terciarización

Daft define Outsourcing como el hecho de contratar ciertas tareas o funciones, como manufactura, recursos humanos o procesamiento de crédito, de otras empresas.

Explica que hoy, las líneas están tan difusas que es difícil decir qué parte pertenece a la organización y qué parte no. Él explica la tendencia hacia las estructuras en Red Virtual, que son organizaciones que mantienen solamente las actividades cruciales para su propuesta de valor y para el resto de ellas subcontrata a proveedores con los que trabaja en red virtual.

Peng, por su parte, plantea el debate que hay en la actualidad sobre la validez de la integración en el interior de la organización. Expone las ventajas de subcontratar (outsourcing):

Primero, argumentan que, en condiciones de incertidumbre, se recomienda menos integración. Cuando la demanda es incierta, una empresa enfocada sin unidades de componentes internos puede simplemente reducir la producción al discontinuar o no renovar los contratos a los proveedores, mientras que una empresa atorada con sus propias unidades internas de proveedores podría permanecer produciendo tan sólo para mantener trabajando a sus unidades de proveedores. En otras palabras, la integración puede reducir la flexibilidad estratégica.

Segundo, los proveedores internos que tendrían que trabajar arduo para conseguir contratos si fueran proveedores independientes, podrían perder sus poderosos incentivos de mercado, simplemente porque la “familia” se hace cargo del negocio. Al paso del tiempo, estos

proveedores internos podrían volverse menos competitivos en comparación con los externos.

Así, la empresa enfocada enfrenta un dilema: recurrir a proveedores externos mantendría perezosos a los proveedores internos, pero optar por los internos sacrificaría calidad y costo. Desde las últimas dos décadas la integración está fuera de moda y el outsourcing (subcontratación) está de moda.

El movimiento del outsourcing ha sido influido por el desafío japonés en las décadas de 1980 y 1990. Dado que la estructura de las cinco fuerzas es producto de las imperantes prácticas estratégicas occidentales de la década de 1970, la forma japonesa de manejar a los proveedores, por medio de lo que se llama un keiretsu (red entre empresas), parece radicalmente diferente.

Las empresas japonesas entablaban relaciones muy cercanas con los proveedores, y a través de esa sociedad, es que se aseguraban de contar con insumos de alta calidad y entregados a tiempo.

Las relaciones saludables con los proveedores pueden rendir beneficios directos.

Algunas de las ventajas del outsourcing son las siguientes:

- Abaratamiento de costos. Especialmente cuando se subcontrata a una empresa pequeña o perteneciente a una economía más pobre (explotación). Esto incide en una mayor rentabilidad de la empresa.
- Mayor efectividad. Ya que se subcontratan especialistas en el área y el asunto puntuales que se desean atender, lo cual libera a la empresa de costos y tiempos de entrenamiento, compra de materiales, etc. El outsourcing arroja resultados mucho más

rápido.

- Mayor especialización. Dado que el trabajo subcontratado se efectúa a la medida de las necesidades del cliente, evaluando las condiciones de cada caso puntual.
- Menores riesgos. Ya que basta cambiar de proveedor externo de servicios para cambiar la estrategia o la forma en que se ejecuta el trabajo, en vez de reformular toda un área y tener que incurrir en despidos, cambios o incorporaciones.

Algunas de las desventajas del outsourcing son:

- Desprestigio. En el caso de la explotación de economías subdesarrolladas para realizar un trabajo costoso a precio mucho más económico, pagando cifras muy por debajo de lo considerable ético. La tercerización incurre siempre en estos riesgos.
- Falta de lealtad del trabajador. Ya que los empleados subcontratados no reciben su pago directamente de la empresa contratante, sino de la subcontratada, por lo que no se sienten necesariamente parte del proyecto en que trabajan.
- Empeoramiento de las condiciones de trabajo. Ya que la subcontratación es más barata y eficiente, por lo que muchas empresas optan por no crecer o no incorporar nuevo personal a título fijo (y con todos sus beneficios de ley), sino contratar un outsourcing que haga el trabajo en un tiempo determinado.
- Pérdida de control. Ya que se debe confiar plenamente en la empresa subcontratada. Si ésta es de otra región cultural, por ejemplo, pueden surgir problemas de entendimiento.
- Falta de exclusividad. Por parte de la empresa subcontratada, lo cual puede convertirse en episodios de fraude, espionaje industrial, etc.

Fuente: <https://concepto.de/outsourcing/#ixzz6d5u6DLD9>

CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES

La reingeniería implica un cambio drástico, pero bien realizado podría cambiar por completo el rumbo de una organización, llevándola al logro de su estrategia. Por lo tanto, el beneficio esperado, debe superar el costo implicado en asumir un cambio de esta naturaleza.

REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS

- Cigüela, J. (2017). Culpabilidad, identidad y organización colectiva. *Política Criminal: Revista Electrónica Semestral De Políticas Públicas En Materias Penales*, 12(24), 908-931.
- Peng, M. (2015). *Estrategia global*. México: Cengage Learning.
- Sánchez, C. (2018). Comercio justo y economía social y solidaria: Historia y evolución de sus instituciones de fomento. *Equidad Y Desarrollo*, (30), 149-172.

Bibliografía complementaria

- Smith, E. (2016). El impacto de la estrategia de calidad en el desempeño de la organización. *Revista Ciencias Estratégicas*, 24(35), 15-31.
- López, I. (2014). El cambio climático, ¿reto para la Responsabilidad Social Empresarial? *Revista Internacional De Organizaciones*, (13), 39-53. Fuente: Johanson, et. al., *reingeniería de procesos de negocios*, Ed. Limusa, México, 1994.

Fuente: <https://concepto.de/outsourcing/#ixzz6d5u6DLD9>





www.usanmarcos.ac.cr

San José, Costa Rica