

CAPITULO VI

DIAGNOSTICO II (ANALISIS DE DATOS Y GENERACION DE HIPOTESIS)

En este momento hemos recopilado toda la información posible de las unidades de actividad escogidas en la muestra, los formatos de actividades previamente llenados, estandarizados y filtrados son la base de datos para el siguiente proceso , por otro lado hemos recogido y mapeado los procesos involucrados en le proceso de abastecimiento en las plantas y unidades corelacionadas con el proceso o funciones(mantenimiento,contabilidad y almacen); ahora lo que nos quedaes entender lo que pasa en el contexto de clasificación de actividades así que clasificamos las actividaes como lo mencionamos en el capítulo anterior, las clasificaciones que se usaron fueron clasificamos actividades que se consideran de valor o esenciales para el proceso o función con "C" esto quiere decir que fueron consideradas críticas para el proceso, como "a" apoyo a las críticas y que ayuadn a darle flujo y continuidad al proceso, son las que "empujan " hacia adelante los productos, actividades de discreción " D" , son aquellasque hoy las hacemos pero podríamos

cuestionarnos si debemos continuar haciéndolas o que pasaría si las dejamos de hacer, y la respuesta sería nada a corto o mediano plazo; actividades de "R" reproceso estas actividades son las que realmente estamos buscando para eliminarlas o sustituirlas por actividades que agreguen valor al proceso, es aquí donde encontramos los desperdicios, costos de mala calidad, retrabajos y reprocesos, en este punto al identificar las actividades de discreción y de reproceso nos podemos dar cuenta al cuantificar el tiempo que toman estas actividades la oportunidad de reducción de tiempo o personal para mantener la eficiencia. En las siguientes formatos (4) veremos como fueron cuantificadas y clasificadas las actividades recopiladas en el formato 3.

**FORMATO 4 PARA LA
CLASIFICACION DE ACTIVIDADES**

RACIONALIZACION

FORMATO NUMERO 4 CLASIFICACION		ASIGNACION DE TIEMPO										NOMBRE DE LA UNIDAD DE ACTIVIDAD: PLANTA BARRIENTOS LLENADO POR FECHA:				PAGINA:2 DE:8			
N° DE ACTIVIDAD	ACTIVIDADES PRINCIPALES Y SUBACTIVIDADES	Gerente de region	J	A	D	R	Jefe de compras	Coordinador	Expedidor	Capturista(2)	Secretaria	Chofer	Asesor Externo	Total de horas extras pagadas	N° total de horas	% Horas	Costes anuales actividad		
																		130	130
	Horas/mes	130	130	130	130	130	130	130	130	130	130	130	130	1,040					
	Suma anterior							123.0							123	11.8%			
3	Control de requisiciones, pedidos y entrada de materias primas en el sistema																		
	1 Recepcion de documentos	A						10.0							11	1.1%			
	2 Captura en el sistema	A						30.0							31	3.0%			
	3 Cambios, correcciones y cancelaciones, altas, bajas, etc	R						15.0							15	1.4%			
	4 Generacion de diversos reportes	A						10.0							10	1.0%			
	5 Elaboracion de reporte mensual de entradas de materia prima	A						5.0							5	0.5%			
	6 Control de documentos de entrada de las materias primas	A						15.0							15	1.4%			
	7 Elaboración de solicitud de fondos.	D						1.0							1	0.1%			
	8 Capacitar al personal de la región en los sistemas de computo	D						5.0	2.0						7	0.7%			
4	Recopilación de información para hacer convenios																		
	1 Definición de la línea a contratar.	A						1.0							1	0.1%			
	2 Verificación de códigos, descripciones, especificaciones de cada artículo	A						7.0							7	0.7%			
SUMA Y SIGUE O TOTAL ULTIMA PAGINA													8.0	123.0	91.0	2.0	2.0	226	22%
HORAS EXTRAS NO PAGADAS (Aparecen sólo en la última página)																			

FORMATO NUMERO 4 CLASIFICACION		ASIGNACION DE TIEMPO										NOMBRE DE LA UNIDAD DE ACTIVIDAD: PLANTA BARRIENTOS LLENADO POR: FECHA.				PAGINA: 8 DE: 8													
Nº DE ACTIVIDAD	ACTIVIDADES PRINCIPALES Y SUBACTIVIDADES	Horas/mes										Asesor externo	Chofer	Secretaria	Capturista (2)	Expedidor	Cordinador	Jefe de compras	Gerente de región	J	A	D	R	Total de horas extras pagadas	Nº total de horas	% Horas			
		130.0	130.0	130.0	130.0	130.0	130.0	130.0	130.0	130.0	130.0																130.0	130.0	130.0
	Suma anterior	130.0	130.0	128.0	123.0	91.0	114.0	128.0	130.0																1,040				
	gerencia																								974	93.7%			
4	Archivo de documentos.			2.0		3.0	15.0	2.0																	22	2.1%			
14	Apoyo en la implantación del sistema de computo J.D.Edwards.									1.0															1	0.1%			
	1 Depuración del sistema actual				3.0	1.0																			4	0.4%			
	2 Captura en el nuevo sistema.				1.0	23.0																			24	2.3%			
	3 Capacitación.				1.0	4.0																			5	0.5%			
	4 Supervision y control del nuevo sistema.				1.0	8.0																			9	0.9%			
	5 Visita y coordinación con planias en la resolución de problemas presentados con el sistema..				1.0																				1	0.1%			
SUMA Y SIGUE O TOTAL ULTIMA PAGINA		130.0	130.0	130.0	130.0	130.0	130.0	130.0	130.0	130.0	130.0	130.0	130.0	130.0	130.0	130.0	130.0	130.0	130.0	130.0	130.0	130.0	130.0	130.0	1,040	100%			
HORAS EXTRAS NO PAGADAS (Aparecen sólo en la última página)																									7.12	%C: 37.02	%A: 28.56	%D: 27.12	%R: 27.12

FORMATO NUMERO 4 CLASIFICACION		NOMBRE DE LA UNIDAD DE ACTIVIDAD: PLANTA ENSENADA										PAGINA: 1 DE 4				
LLENADO POR: FECHA:		ASIGNACION DE TIEMPO										Nº DE ACTIVIDAD				
ACTIVIDADES PRINCIPALES Y SUBACTIVIDADES		J	A	D	R	JEFE	COMPRADOR	AUXILIAR	COMPRADOR	COMPRADOR			Total de horas extras pagadas	Nº total de horas	% Horas	
Horas/mes							130	130	130	130				520		
Suma anterior																
1	Recepción de requisiciones.															
	1 Revisión y verificación de datos.	R						7.0						7	1.3%	
	2 Separar por comprador.	D						2.0						2	0.4%	
	3 Asignar por medio de sistema AS 400.	A						5.0						5	1.0%	
2	Cotizaciones.															
	1 Separar requisición priorizando.	D				2.0	2.0		2.0					6	1.2%	
	2 Solicitar cotización a proveedor óptimo(3), mínimo(2).	D				22.0	30.0		4.0					56	10.8%	
	3 Vaciar cotización a requisiciones	D				30.0	26.0		3.0					59	11.3%	
	4 Obtener autorización de la gerencia para la compra.	R				2.0	1.0		2.0					5	1.0%	
3	Generar pedidos (O.C).															
	1 Elaborar pedidos (O.C) en sistema AS 400.	A				17.0	14.0		8.0					39	7.5%	
	2 Revisión de los datos propios del pedido (O.C).	R				6.0	5.0		3.0					14	2.7%	
	3 Obtener firmas de la gerencia administrativa.	R				3.0	5.0		2.0					10	1.9%	
	4 Separar los tantos del pedido (4).	A				4.0	7.0		3.0					14	2.7%	
	5 Enviar el pedido al proveedor vía fax ó telefónicamente.	C				3.0	3.0		5.0					11	2.1%	
SUMA Y SIGUE O TOTAL ULTIMA PAGINA						89.0	93.0		46.0					228	44%	
HORAS EXTRAS NO PAGADAS (Aparecen sólo en la última página)																

FORMATO NUMERO 4 CLASIFICACION		ASIGNACION DE TIEMPO					NOMBRE DE LA UNIDAD DE ACTIVIDAD: PLANTA ENSEÑADA LLENADO POR: FECHA:				PAGINA: 2 DE 4	
Nº DE ACTIVIDAD	ACTIVIDADES PRINCIPALES Y SUBACTIVIDADES	J	A	D	R	JEFE	COMPRADOR	AUXILIAR	COMPRADOR	Total de horas extras pagadas	Nº total de horas	% Horas
	Horas/mes											
	Suma anterior										520	
6	Verificar con el proveedor la recepción del pedido (O.C).	R				2.0	3.0		2.0		7	1.3%
4	Archivo general.											
1	Adjuntar a la copia del pedido (O.C) la original de la requisición y la (O.C) previa.	A				2.0	4.0	3.0			9	1.7%
2	Enviar copia del pedido a contabilidad adjuntando copias de la requisición autorizada. Otras copias al almacén general con la cual dará entrada a la mercancía que reciba.	A				1.0	1.0				2	0.4%
3	Archivar el pedido con requisición y cotización adjunta en forma progresiva.	A				1.0	1.0	4.0			6	1.2%
5	Importación de refacciones.											
1	Obtener factura de materiales ó refacciones que llegan al almacén del agente aduanal americano.	A					2.0	4.0			6	1.2%
2	En planta cotejar las facturas contra pedido y adjuntar	R					1.0	7.0			8	1.5%
3	Con éstos documentos (factura y pedido) se chequea físicamente la mercancía que esta en el	A						3.0			30	5.8%
SUMA Y SIGUE O TOTAL ULTIMA PAGINA						95.0	105.0	48.0	48.0		296	5.7%
HORAS EXTRAS NO PAGADAS (Aparecen sólo en la última página)												

FORMATO NUMERO 4 CLASIFICACION		ASIGNACION DE TIEMPO						NOMBRE DE LA UNIDAD DE ACTIVIDAD: LLENADO POR: FECHA				PLANTA ENESENADA PAGINA: 3 DE 4		
N° DE ACTIVIDAD	ACTIVIDADES PRINCIPALES Y	JEFE				COMPRADOR		AUXILIAR		COMPRADOR		Total de horas extras pagadas	N° total de horas	% Horas
		130	130	130	130	130	480	480	480	480				
	Horas/mes	130	130	130	130	130	480	480	480	480		520		
	Suma anterior	950	1050	480	480							296	56.9%	
	almacén del agente aduanal americano.													
4	4/ Checar los documentos al agente aduanal mexicano para que prepare el pedimento de importación	A		70								7	1.3%	
5	5/ Cargar, transportar y entregar mercancía en el almacén general de la planta.	C		750								75	14.4%	
6	6/ Seguimiento de pedidos.													
1	1/ Obtener listado a través del sistema de compras en equipo AS 400 por comprador y status (ordenado y vencido)	R	40	30								7	1.3%	
2	2/ Analizar el listado con cada comprador.	R		40								4	0.8%	
3	3/ Recordar al proveedor los tiempos de entrega ofrecidos.	R	30	20								5	1.0%	
7	7/ Información a usuarios.													
1	1/ Obtener listado del sistema de compras que firma de usuarios.	R	20									2	0.4%	
2	2/ Enviar copia de listado a usuarios.	R		30								3	0.6%	
3	3/ Analizar y verificar con ellos si los materiales requeridos son los adecuados o si aún se requiere.	R		80								8	1.5%	
SUMA Y SIGUE O TOTAL ULTIMA PAGINA			980	1130	1300	660						407	78%	
HORAS EXTRAS NO PAGADAS (Aparecen sólo en la última página)														

FORMATO NUMERO 4 CLASIFICACION		ASIGNACION DE TIEMPO							NOMBRE DE LA UNIDAD DE ACTIVIDAD: PLANTA BARRIENTOS							
N° DE ACTIVIDAD		J	A	D	R	JEFE	COMPRADOR	AUXILIAR	COMPRADOR	LLENADO POR: FECHA.				PAGINA: 4 DE 4		
ACTIVIDADES PRINCIPALES Y SUBACTIVIDADES													Total de horas extras pagadas	N° total de horas	% Horas	
	Horas/mes												520			
	Suma anterior												407	78.3%		
	ren cuando no han sido surtidos en el plazo requerido															
	Otras actividades.															
8	1 Atender requisiciones de vigéncia.	A	60	80	90									23	4.4%	
	2 Atender usuarios de diferentes departamentos de la planta.	R	60	40	130									23	4.4%	
	3 Juntas con los gerentes de área y jefes de departamentos.	R			250									25	4.8%	
	4 Atención visita de proveedor.	D	30		80									11	2.1%	
	5 Atención llamadas de proveedor.	D	170	50	40									26	5.0%	
	6 Cursos y seminarios.	D			50									5	1.0%	
SUMA Y SIGUE O TOTAL ULTIMA PAGINA			130.0	130.0	130.0	130.0								520	100%	
HORAS EXTRAS NO PAGADAS (Aparecen sólo en la última página)															16.5	%C: 27.12 31.73 26.62

FORMATO NUMERO 4 CLASIFICACION		ASIGNACION DE TIEMPO										NOMBRE DE LA UNIDAD DE ACTIVIDAD. PLANTA MONTERREY LLENADO POR: FECHA									
N° DE ACTIVIDAD	ACTIVIDADES PRINCIPALES Y SUBACTIVIDADES	C	A	D	R	GERENTE	SECRETARIA	CAPTURISTA	COMPRADOR ESP.	COMPRADOR	COMPRADOR	COMPRADOR	COMPRADOR	COMPRADOR	COMPRADOR	CHOFER	EXPEDITADOR	Total de horas extras pagadas	N° total de horas	% Horas	
		130.0	130.0	130.0	130.0	130	130	130	130	130	130	130	130	130	130	130	130	130.0	130.0	130.0	130.0
	Horas/mes	130	130	130	130	130	130	130	130	130	130	130	130	130	130	130	130	1,560			
	Suma anterior	103.0	130.0	130.0	130.0	59.0	130.0	130.0	130.0	130.0	130.0	130.0	130.0	130.0	130.0	130.0	130.0	1,332	85.4%		
4	Generar listado SIAC y SICO para estandarización de parámetros.	A							16.0									16	1.0%		
16	Instalación en planta de módulo interfase, integración definitiva (visita a planta).																				
1	Presentación a gerentes de módulo a instalarse, conceptos y políticas de manejo.	D						2.0										2	0.1%		
2	Coordinación con personal de sistemas, compras, planta, para ver actividades a realizar.	D						16.0										16	1.0%		
3	Captura de parámetros en sistema SIAC planta.	D						8.0										8	0.5%		
4	Pruebas de comunicación vía sistema, planta, región.	D						3.0										3	0.2%		
5	Capacitación de manejo del módulo a usuarios.	D						3.0										3	0.2%		
6	Seguimiento y evaluación.	D				12.0		12.0										24	1.5%		
7	Coor. con personal dept juntas con pers.planta.	D				15.0		11.0										26	1.7%		
17	Mensajería, rescatar material paquetería, carta de autorización c. militar, compras menores.																				
1	Llevar oficio para autorización de explosivos	C																30	1.9%		
2	Llevar documentos a corporativo.	D																30	1.9%		
3	Compras menores de coniado.	D																56	3.6%		
4	Llevar material a paquetería y transportes.	A																14	0.9%		
SUMA Y SIGUE O TOTAL ULTIMA PAGINA		130.0	130.0	130.0	130.0	130.0	130.0	130.0	130.0	130.0	130.0	130.0	130.0	130.0	130.0	130.0	130.0	1,560	100%		
HORAS EXTRAS NO PAGADAS (Aparecen sólo en la última página)																		11.6	20.1	43.8	24.5

FORMATO NUMERO 4 CLASIFICACION		ASIGNACION DE TIEMPO					NOMBRE DE LA UNIDAD DE ACTIVIDAD										PLANTA ZAPOTILIC				
N° DE ACTIVIDAD	ACTIVIDADES PRINCIPALES Y SUBACTIVIDADES	HORAS/mes	JEFE	COMPRADOR	COMPRADOR	EXPEDITADOR	CHOFER	LLENADO POR:										Total de horas extras pagadas	N° total de horas	% Horas	
								U	A	D	R										
	Suma anterior																				
1	Requisiciones recibidas																				
1	1 Revisión de datos y asignación		R	9.0														9		1.4%	
2	2 Registro de sistemas.		A	5.0	11.0	12.0												28		4.3%	
2	Cotizaciones																				
1	1 Solicitud a proveedores (2 ó 3 cotizaciones segun monto de compra)		D	5.0	28.0	30.0	27.0											90		13.8%	
2	2 Recepción de cotizaciones vía fax o tel.		D	1.0	8.0	8.0	14.0											31		4.8%	
3	3 Revisión y aut. mayor de 2.5 M		R	2.0	5.0	3.0	1.0											11		1.7%	
4	4 Registro en sistema		A	2.0	13.0	8.0												23		3.5%	
3	Pedidos																				
1	1 Revisión pedidos		R	22.0														22		3.4%	
2	2 Confirmación tel o fax		C	3.0	13.0	12.0	16.0											44		6.8%	
3	3 Envío de pedidos a almacén y solicitud de anticipos		A	2.0	3.0	3.0												8		1.2%	
4	Atención a proveedores.																				
1	1 Llamadas		D	7.0	5.0	5.0	7.0											24		3.7%	
2	2 Atención personal		D	15.0	10.0	13.0	8.0											46		7.1%	
SUMA Y SIGUE O TOTAL ULTIMA PAGINA					73.0	96.0	94.0	73.0										336		52%	
HORAS EXTRAS NO PAGADAS Y TOTALES DE (Aparecen sólo en la última página)																					

FORMATO NUMERO 4 CLASIFICACION		ASIGNACION DE TIEMPO							NOMBRE DE LA UNIDAD DE ACTIVIDAD: LLENADO POR: FECHA.				PLANTA ZAPOTILTIC PAGINA:2 DE:3					
Nº DE ACTIVIDAD	ACTIVIDADES PRINCIPALES Y SUBACTIVIDADES	J	A	D	R	JEFE	COMPRADOR	COMPRADOR	EXPEDITADOR	CHOFER					Total de horas extras pagadas	Nº total de horas	% Horas	
	Horas/mes Suma anterior														336	51.7%		
5	1) Materiales a consignación					73.0	96.0	94.0	73.0									
	1) Negociacion, seguimiento y elaboración de pedidos	C				2.0	8.0									10	1.5%	
6	Atención a usuarios																	
	1) Informacion sobre requisiciones y pendientes con almacén	R				19.0	7.0	8.0								34	5.2%	
	2) Atención a urgencias.	R				7.0	7.0	13.0	4.0							31	4.8%	
7	Archivo general																	
	1) Requisiciones, pedidos y cotizaciones.	A					5.0	6.0	4.0							15	2.3%	
	2) Depuración pedidos completos contra notas de entrada de almacén.	A				2.0	1.0	2.0	1.0							8	1.2%	
8	Varios																	
	1) A las nuevos proveedores, actualización catalogos, reporte mensual y viajes	A				6.0	2.0	2.0	2.0							12	1.8%	
	2) Juntas(Gerentes de area y proveedores)	R				19.0										19	2.9%	
SUMA Y SIGUE O TOTAL ULTIMA PAGINA											128.0	128.0	125.0	84.0		465	72%	
HORAS EXTRAS NO PAGADAS Y TOTALES DE (Aparecen sólo en la última página)																		

FORMATO NUMERO 4 CLASIFICACION		ASIGNACION DE TIEMPO						NOMBRE DE LA UNIDAD DE ACTIVIDAD: PLANTA ZAPOTILIC LLENADO POR: FECHA:				PAGINA.3 DE:3			
N° DE ACTIVIDAD	ACTIVIDADES PRINCIPALES Y	J	A	D	R	JEFE	COMPRADOR	COMPRADOR	EXPEDITADOR	CHOFER	Total de horas extras pagadas	N° total de horas	% Horas		
														Horas/mes	Suma anterior
9	Transportes de materiales de Guadalaajara a planta.					128.0	128.0	125.0	84.0			465	71.5%		
	1 Traslado.									43.0		43	6.6%		
	2 Recepción de materiales y facts.							27.0	26.0			53	8.2%		
	3 Entrega en almacén y recolección de paquetería y envíos para transporte.							17.0	17.0			34	5.2%		
	4 Recoleccion y entrega compras locales, reparaciones.								44.0			44	6.8%		
10	Seguimiento a pedidos														
	1 Preparar reportes, llamar a proveedores, ver con usuarios si aun se usa, etc					2.0	2.0	5.0	2.0			11	1.7%		
SUMA Y SIGUE O TOTAL ULTIMA PAGINA												650	100%		
HORAS EXTRAS NO PAGADAS Y TOTALES DE (Aparecen sólo en la última página)												8.31	41.23	29.38	21.08

Esta información organizada para ser graficada y entendida nos muestra que realmente un 50 % de las actividades que se realizan en los departamentos de compras en las plantas de la muestra solo son prácticas viciosas que no agregan valor al proceso; esto quiere decir que debemos generar hipótesis para eliminar estas actividades y al mismo tiempo fortalecer las críticas para llevar a la eficiencia y optimización los procesos. A continuación presentamos las graficas resultantes de las clasificación de actividades tanto en los subprocesos que cada unidad se encontró y el las clasificaciones de actividades que les hemos dado, algo realmente importante es que las clasificaciones finales de la actividades sean hechas por una persona que no esté viciada con el proceso y que tenga bien claro la consigna de eficientar los procesos pues normalmente las personas que participan a diario en los procesos están "sentimentalmente" ligadas a las formas de hacer las cosas y se resisten a ver y a admitir que esas prácticas no agregan valor, sobre todo los jefes que son los usualmente imponen sus estilos muy particulares de administrar.

Hemos resumido la cantidad de información en la tesis para no hacerla demasiado tediosa de esta manera sólo mostraremos la forma en que se ordenó y calculó los datos para la planta Monterrey, presentamos las gráficas resultantes de las demás unidades de actividad muestreadas que es lo que realmente sirve para el entendimiento de la tesis.

GRAFICAS DE PASTEL
CLASIFICACION DE ACTIVIDADES

CUANTIFICACION DE LAS CLASIFICACIONES PLANTA MONTERREY

		ACTIVIDADES	Clasificación	Total	C	A	D	R
1		Recepción y control de requisiciones.		3.7%				
	1	Recepción de requisiciones físicas, sellar fecha recibida las de Torreón se registran y mandan acuse.	A 0.6%			0.6%		
	2	Impresión de requisiciones sistema, separar, sellar, anexar requisiciones físicas con impresión requisiciones del sistema, entrega de requisiciones para V.B. gerente de zona (D.C.G.).	A 3.0%			3.0%		
2		Revisar requisiciones para asignar comprador.		3.4%				
	1	Revisa en requisiciones tipo de material y origen (nacional ó importación) y asigna comprador, separa las de importación o firma de D.operaciones/desarrollo tecnológico, entrega a capt. Revisar requisiciones tipo de material y agrupa por comprador entrega para captura número de comprador en sistema.	A 2.4%			2.4%		
	2	Recibe y captura número de comprador en sistema y distribuye a compradores.	A 1.0%			1.0%		
3		Registro y envío de requisiciones que se van a tramitar, importación o abastecimiento central autorización de operaciones.		5.0%				
	1	Recibe requisiciones que se van a enviar autorizar a d. operaciones y elabora memorandum, registrando en un diario el número de requisiciones sacar fotocopia de requisiciones para archivar y enviar.(chofer)(acuse recibo).	R 0.5%					0.5%
	2	Recibe reqs. autorizadas de d. operaciones, sella firma de recibido y registra en diario(f-recibido), agrupa por tipo de material (importación), (m.critico)(z.norte)	R 0.4%					0.4%
	3	Elabora memorandum de requisiciones que se van a tramitar en A.central, material crítico, se registran en diario, saca fotocopia para archivo, selecciona y envía por sistema, envía físico (chofer,acuse recibo)	R 0.5%					0.5%
	4	Elabora memorandum de requisiciones que se van a tramitar importación(europa), registra en diario, genera fotocopia para archivo (acuse recibo) selección y envío vía sistema, envía físico (chofer acuse).	R 1.0%					1.0%
	5	Elabora memorandum de requisiciones que se van a tramitar importación (E.U) registra en diario, genera fotocopia para archivo, selección y envío vía sistema envío por mensajería.	R 1.0%					1.0%

CUANTIFICACION DE LAS CLASIFICACIONES PLANTA MONTERREY

		ACTIVIDADES		Total	C	A	D	R
4	6	Elabora memorandum de requisiciones que requieren autorización de gerencia desarrollo tecnológico, registra en diario, genera fotocopia para archivo, acuse recibo, cuando llegan las registra y entrega a comprador.	R	1.0%				1.0%
	7	Elabora memorandum requisiciones para firma de gerente de planta, registra y envía por valija.	R	0.5%				0.5%
	Proceso trámite de requisiciones para compra.				51.3%			
	1	Registra requisiciones recibidas en diario, las agrupa por origen.	A	1.0%		1.0%		
	2	Agrupar requisiciones por tipo de material para solicitar cotización a proveedores (2 ó 3 cotizaciones) depende valor y tipo de material.	A	29.7%		29.7%		
	3	Aclarar con usuarios información incompleta en requisiciones para ver equivalencia y/o marca serie etc.	R	0.8%				0.8%
	4	Recibe cotización vía fax, revisa valor por requisición para ver si esta debidamente autorizada, si no es así mandar a capturista para firma necesaria.	A	0.4%		0.4%		
	5	Registrar datos de cotización para formar tabla comparativa, analiza y toma decisión sobre proveedor óptimo. (negociación).	C	7.2%	7.2%			
	6	Captura en sistema datos de requisiciones y cotización para generar O.C. previa.	D	6.6%			6.6%	
	7	Recibe O.C. previa, revisa contra cotización y genera O.C. definitiva.	R	2.4%				2.4%
5	8	Recibe O.C. definitiva firma y entrega para distribución y/o firma superior.	R	1.2%				1.2%
	9	Recibe O.C. firmada y confirma con proveedor y registra en diario (vía fax).	C	2.0%	2.0%			
	Implementación del material susceptible a SAC. (Act. finita).				1.2%			
	1	Elabora listados de material que con frecuencia se requieren.	A	0.4%		0.4%		
	2	Recopila información de consumos.	A	0.3%		0.3%		
	3	Solicita cotización a proveedores.	A	0.2%		0.2%		
	4	Recibe cotizaciones de proveedor, envía listados cotizados a gerencia SAC y registra tabla comparativa.	A	0.3%		0.3%		
	Desarrollo y evaluación de proveedores.				1.8%			
	1	Visita a proveedores para evaluar capacidad instalada y proveedores nuevos para continuar su localización y giro.	D	1.8%			1.8%	
	7	Impresión de O.C. definitivas.				3.0%		
1		Imprime Spool definitivas, separa y entrega a compradores.	C	0.4%	0.4%			
2		Recibe O.C. firmadas por comprador con documentos anexos (requisiciones-cotizaciones), entrega de O.C. para revisión a J.L.G.L.	R	0.3%				0.3%

CUANTIFICACION DE LAS CLASIFICACIONES PLANTA MONTERREY

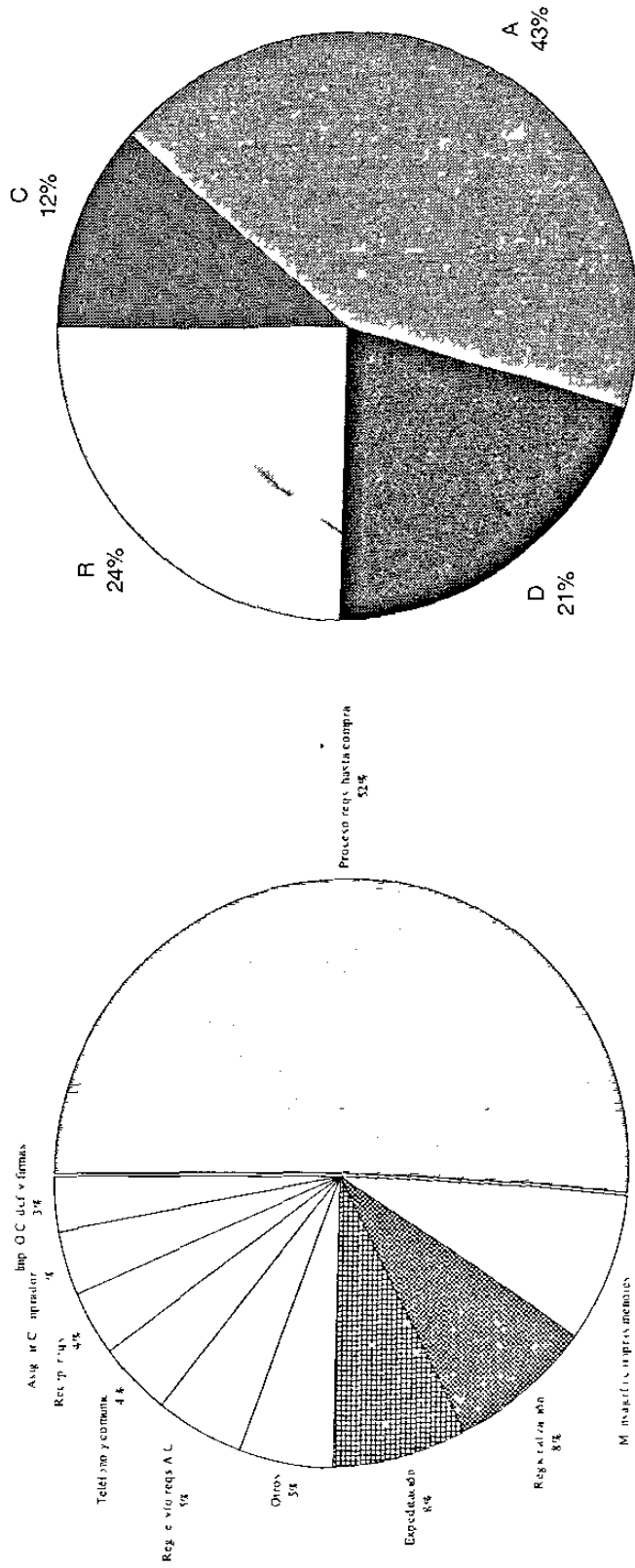
		ACTIVIDADES		Total	C	A	D	R
3	Recibe O.C. firmadas por J.L.G.L. y entrega la autorización a gerente de zona D.C.G. las que sean menores de 3 millones asigna expeditador.	R	1.9%					1.9%
4	Recibe O.C. firmadas por gerente y separa las que tienen que mandarse a firmar con D.abastecimientos. Las menores de 15 millones asigna expeditador.	R	0.5%					0.5%
8	Revisar O.C. para firmar en definitiva, cambios y cancelaciones.			0.3%				
1	Revisar proveedor, condición de pago y precios contra cotización.	R	0.3%					0.3%
9	Capturar cambios y/o cancelaciones a requisiciones y pedidos, asignar caja chica.			0.5%				
1	Agrupar por tipo de cambio(cancelación,status) o asignación a caja chica y recepción de copias de requisiciones Torreón que se mandarán a firma de operaciones directamente, cuando se recibe acuse de recibo por parte de A.central se hace envío al sistema.	R	0.5%					0.5%
10	Expeditación.			7.6%				
1	Recopilar información de proveedores potenciales y preguntar a compradores que proveedores fuerón los potenciales dentro del mes.	R	0.1%					0.1%
2	Genera listado por proveedor propuestos por compradores con F.E vencidas y por vencer.	R	0.1%					0.1%
3	Comunicación con proveedor para activar pedidos solicita información de F.promesa o datos de embarque, vía fax ó telefónica/visita	R	4.2%					4.2%
4	Recibe información de proveedor (remisión o datos de embarque) y registra en listado los datos de embarque ó fecha promesa.	R	0.2%					0.2%
5	Agrupar O.C. originales por planta y fecha, consulta en terminal status, surtidas parciales ó pendientes de surtir.	R	1.4%					1.4%
6	Agrupar y registrar información en O compra original.	R	0.4%					0.4%
7	Visita a proveedor para activar entrega y ver avances de fecha de promesa.	R	1.0%					1.0%
8	Atender urgencias de usuarios de pedidos pendientes por surtir, activar a proveedor.	R	0.1%					0.1%
9	Coordinar trafico de materiales.	C	0.1%		0.1%			

CUANTIFICACION DE LAS CLASIFICACIONES

PLANTA MONTERREY

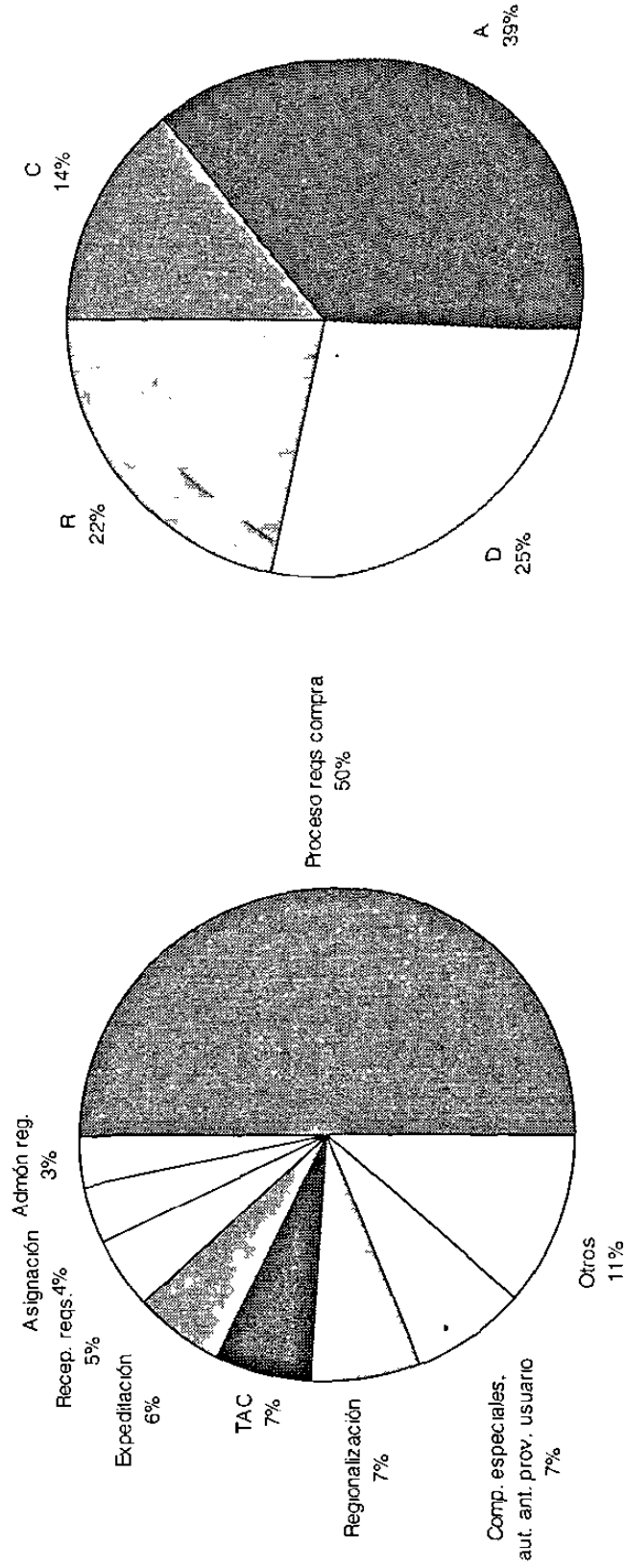
ACTIVIDADES		Total	C	A	D	R
11	Archivo O.C. requisiciones e información varia.	0.2%				
1	Archivar y separar por tipo de documento y archivar.	A 0.2%		0.2%		
12	Alta a proveedores.	0.7%				
1	Solicita cédula de R.F.C. a proveedor llenar solicitud y pasar a firma.	A 0.4%		0.4%		
2	Revisión y autorización de solicitud de alta proveedor.	R 0.1%				0.1%
3	Captura en sistema, micro ,AS 400 y registro.	A 0.2%		0.2%		
13	Elaborar reportes de operación mensual	1.2%				
1	Consolidar información de registro.	A 0.8%		0.8%		
2	Conc. de inf. para preparar rep. de d.abast.	A 0.4%		0.4%		
14	Telefono y comunicación compradores.	4.0%				
1	Atender telefono y comunicar a compradores.	R 4.0%				4.0%
15	Integración de plantas a región.(proyecto)	2.6%				
1	Visita a planta para preguntar concepto de regionalización,recabar información de estructura original actual y carga de trabajo.	D 0.7%			0.7%	
	(requisiciones que se tramitan y tipo de material)					
2	Elaborar programa de actividades(fecha,depuración de sistema,conversión) (captura y recaptura).	D 0.4%			0.4%	
3	Coordinación con departamentos de sistemas, administración de abasto,para actividades compartidas.	D 0.4%			0.4%	
4	Generar listado SIAC y SICO para estandarización de parámetros.	A 1.0%		1.0%		
16	Instalación en planta de módulo interfase.integración definitiva (visita a planta).	5.3%				
1	Presentación a gerentes de módulo a instalarse, conceptos y políticas de manejo.	D 0.1%			0.1%	
2	Coordinación con personal de sistemas,compras, planta, para ver actividades a realizar.	D 1.0%			1.0%	
3	Captura de parametros en sistema SIAC planta.	D 0.5%			0.5%	
4	Pruebas de comunicación vía sistema,planta, región.	D 0.2%			0.2%	
5	Capacitación de manejo del módulo a usuarios.	D 0.2%			0.2%	
6	Seguimiento y evaluación.	D 1.5%			1.5%	
7	Coor. con personal dept.juntas con pers.planta.	D 1.7%			1.7%	
17	Mensajería,rescatar material paquetería, carta de autorización c.militar,compras menores.	8.3%				
1	Llevar oficio para autorización de explosivos	C 1.9%	1.9%			
2	Llevar documentos a corporativo.	D 1.9%			1.9%	
3	Compras menores de contado.	D 3.6%			3.6%	
4	Llevar material a paquetería y transportes.	A 0.9%		0.9%		
TOTALES			11.6%	43.2%	20.7%	24.5%

PARA PLANTA MONTERREY SOLO EL 60 % DE LAS ACTIVIDADES DE COMPRA AGREGAN VALOR



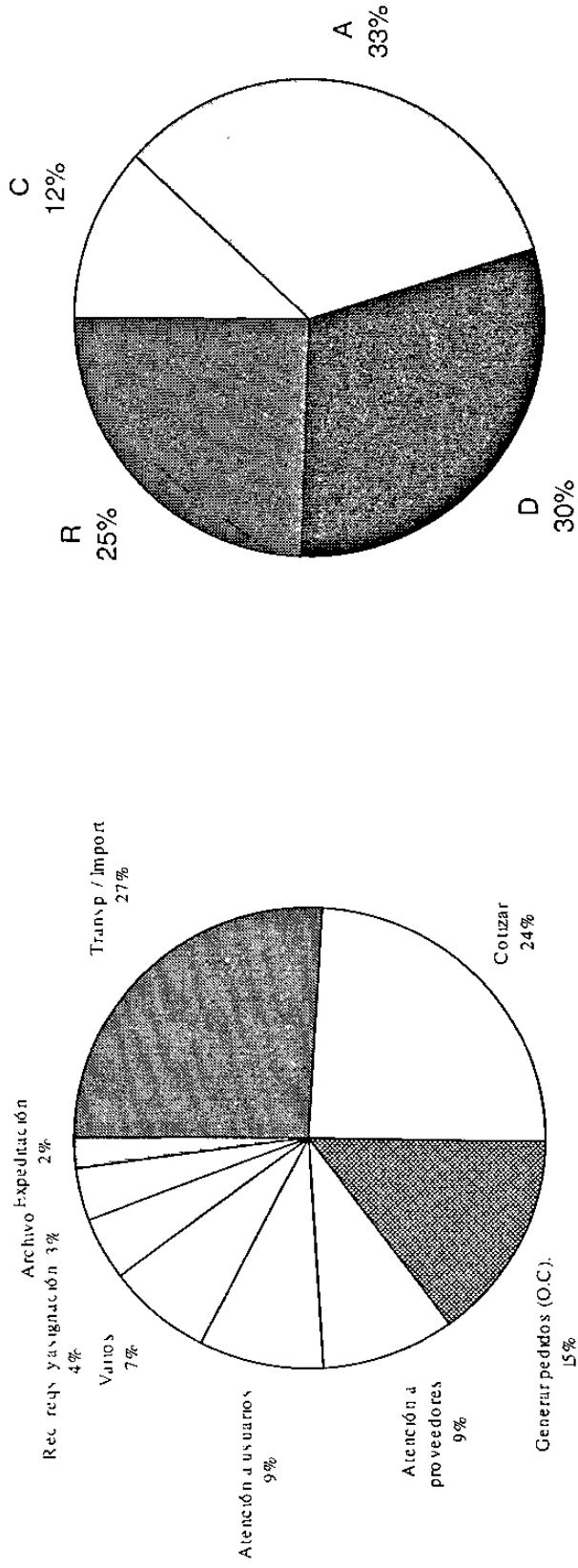
DISTRIBUCION DE ACTIVIDADES DE PLANTA MONTERREY

EN PLANTA BARRIENTOS SOLO EL 70 % DE LAS ACTIVIDADES DE COMPRA AGREGAN VALOR



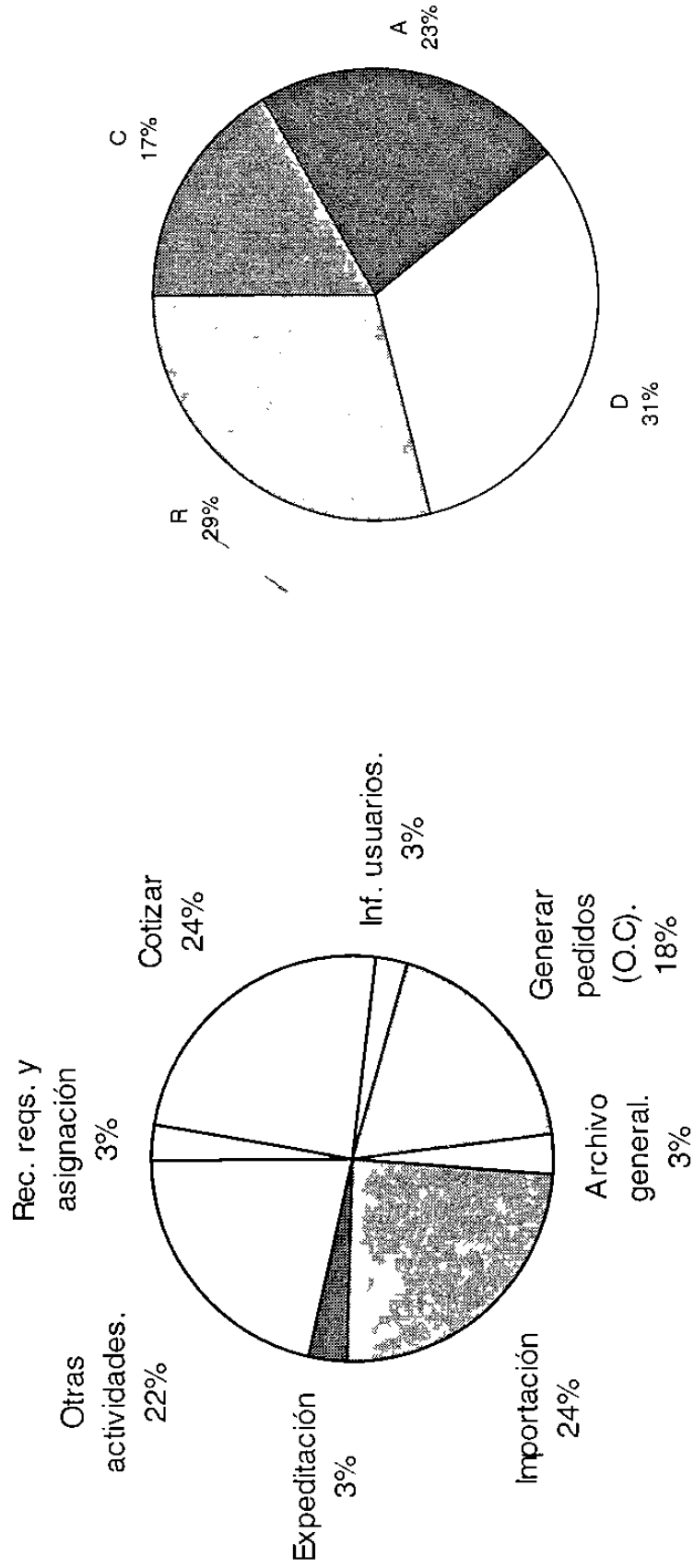
DISTRIBUCION DE ACTIVIDADES DE PLANTA BARRIENTOS

EN PLANTA ENSENADA SOLO EL 45 % DE LAS ACTIVIDADES DE COMPRA AGREGAN VALOR



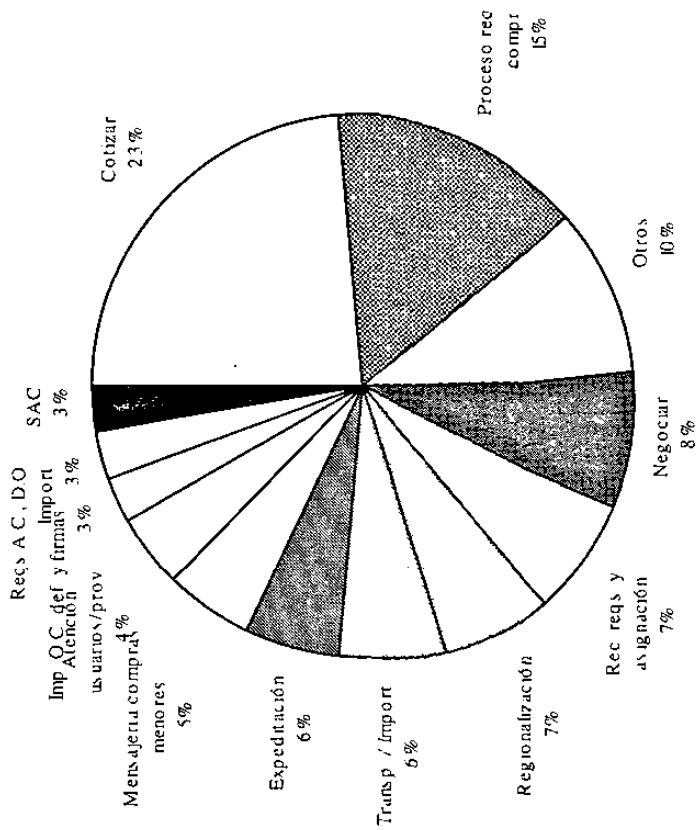
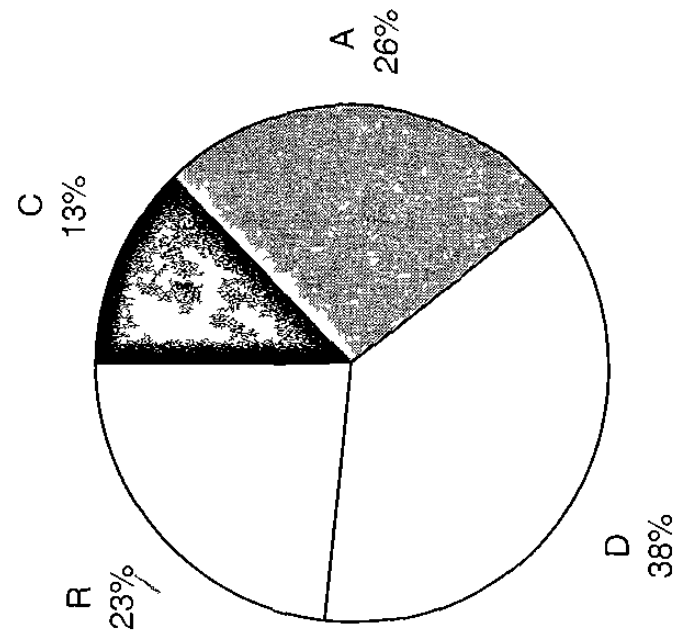
DISTRIBUCION DE ACTIVIDADES DE PLANTA ENSENADA

EN PLANTA ZAPOTILTIC SOLO EL 45 % DE LAS ACTIVIDADES DE COMPRA AGREGAN VALOR



DISTRIBUCION DE ACTIVIDADES DE PLANTA ZAPOTILTIC

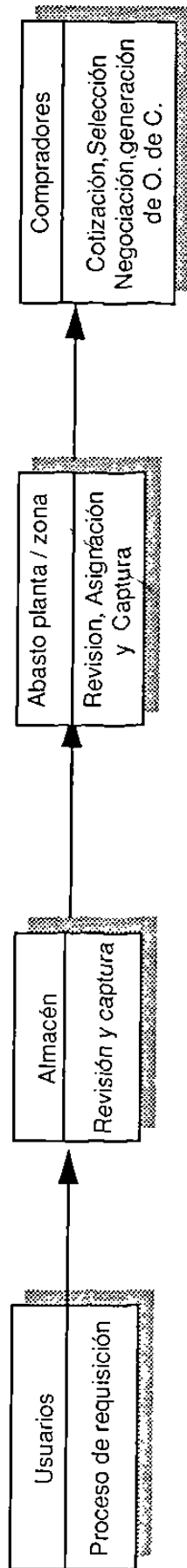
RESUMEN DE ACTIVIDADES Y CLASIFICACION EN PLANTAS



Con respecto a los procesos también se detectaron los retrabajos, errores, reprocesos y todo aquello que pudiera ser área de oportunidad para mejorarlos, algo valioso de el proceso de la reingeniería es que en, durante y despues del proceso es recopilación de datos todas las personas involucradas en la recopilación llegan a un "status" de consciencia e involucración en su propio trabajo dandoles la oportunidad de desarrollo y crecimiento de su propio actuar, tienen la manera de expresar esas ideas que han estado guardadas por tanto tiempo o que no habían sido escuchadas , les dá forma de contribuir en el negocio y ser observados. Tenemos que participar los aciertos y errores al personal este proceso de cambio es lo que realmente busca dejar la tecnología instalada en las personas de la organización para generar mejora continua y que sean agentes de cambio constantes, no solo rediseñar los procesos creemos que la parte mas importante de la reingeniería es la gente.

Para ilustrar los puntos de mayor oportunidad hemos mantenido el formato de graficas de procesos en los cuales hemos marcado la pie de la actividad lo encontrado en el diagnóstico; de esta manera pudimos conjugar el analisis de actividades hecho en la primera parte del capítulo con lo encontrado en los procesos.

EL PROCESO DESDE REQUISICION HASTA COMPRA TIENE MUY BUENAS OPORTUNIDADES PARA SU REDISEÑO



Muchas firmas de "autorización"
Niveles no claros de firmas
Mucha revisión de lo mismo retrasa el proceso

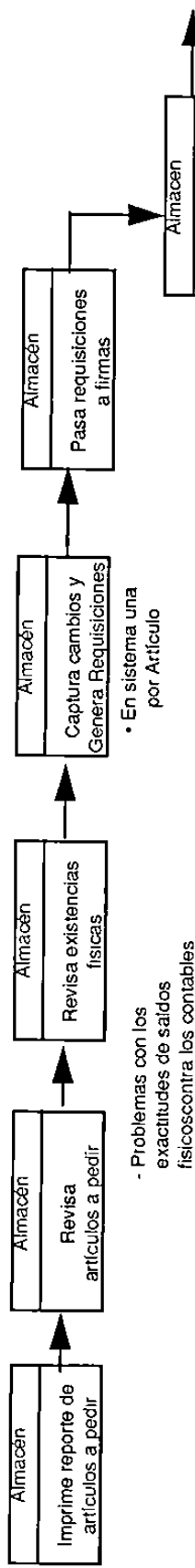
Captura lenta e ineficiente
Muchos cheques físicos
Listados manuales
Sistemas y formatos diferentes

No se aprovecha la transmisión electrónica
Múltiples revisiones y cambios de mano
Se trabaja por lotes
Muchas urgencias

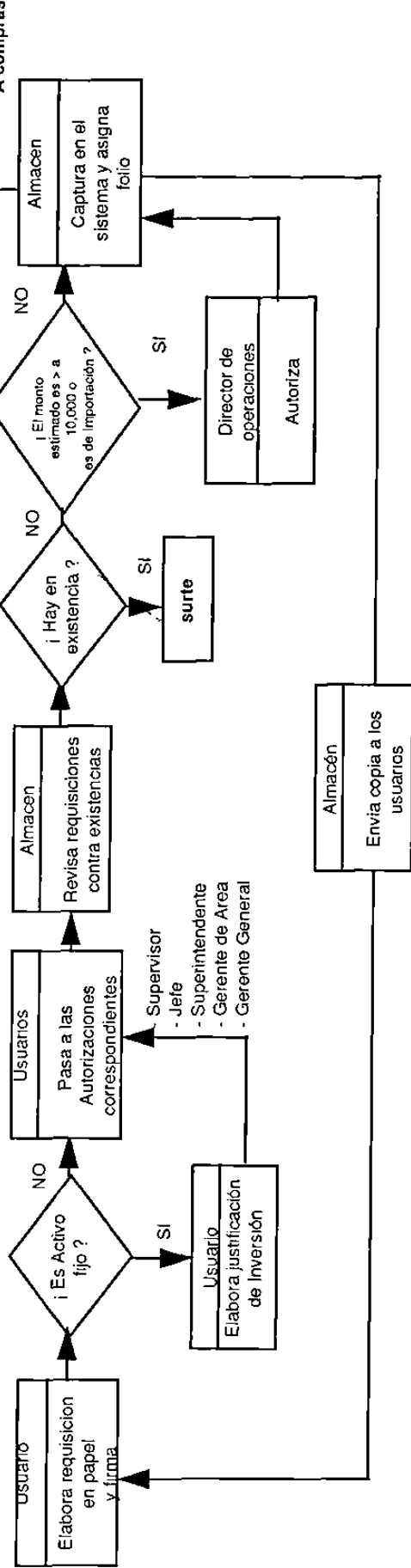
Existe reprocesos por falta de información
Muchos archivos y envíos de papeles

EL PROCESO DE REQUISICIONAMIENTO TIENE MUCHAS AUTORIZACIONES Y CAMBIOS DE MANO

Requisicionamiento Para Stock



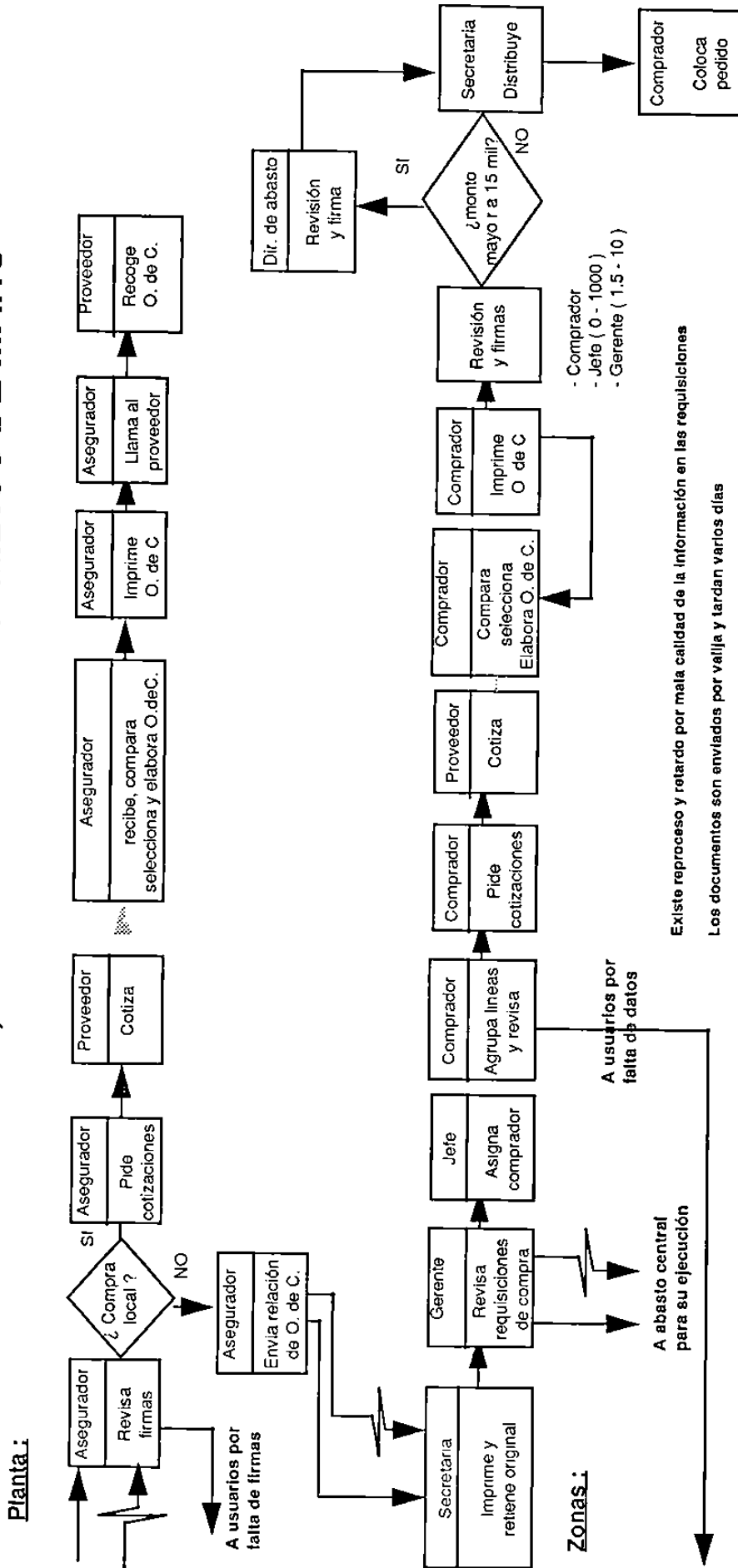
Requisicionamiento Directo



DIAGNOSTICO AREAS DE REDISEÑO

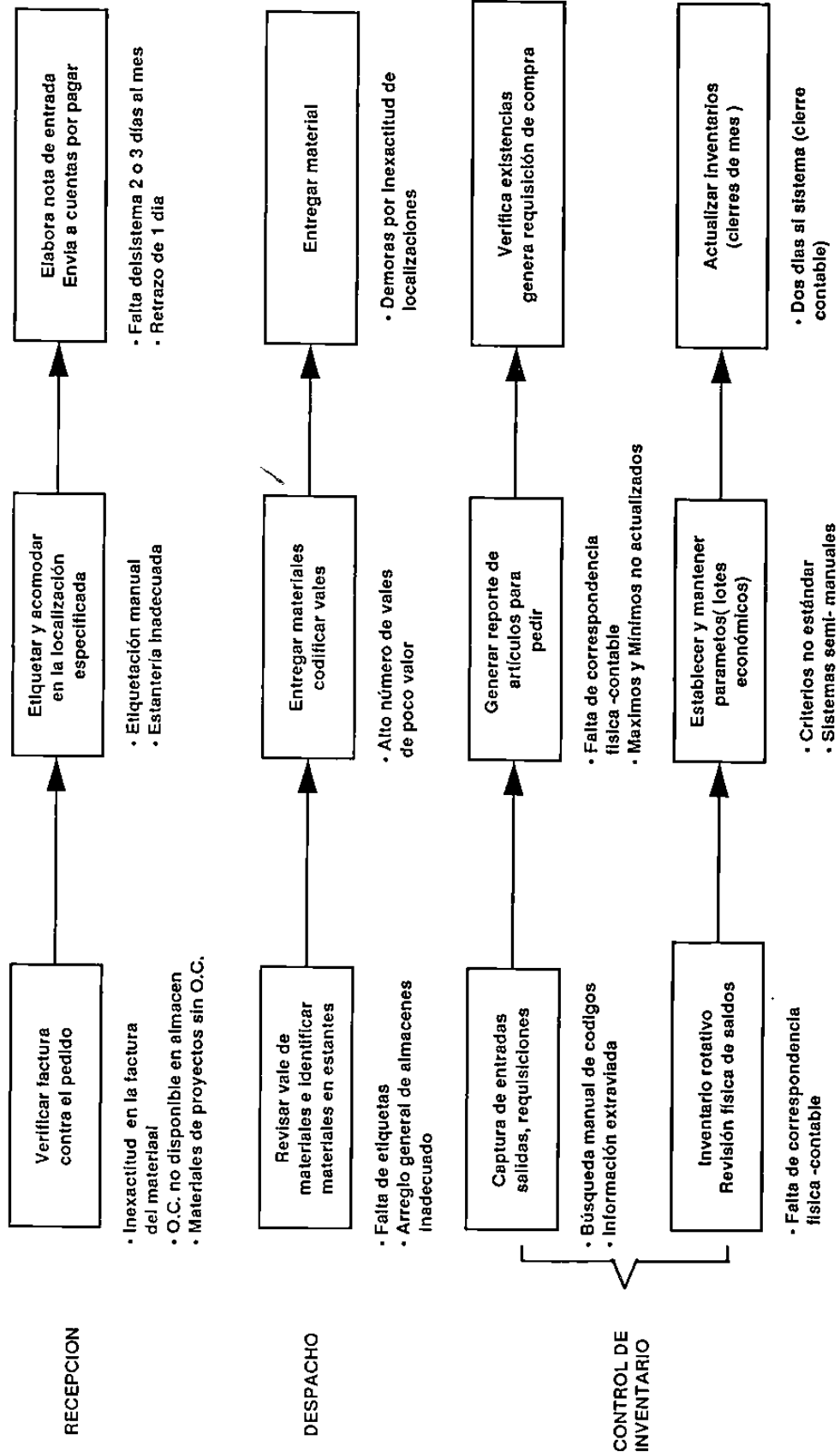
- Se detecta bajos niveles de exactitud en los controles de los almacenes
- El sistema actual no permite generación de requisiciones con partida múltiple
- Los cambios de precio no están actualizados en el sistema
- La política de firmas no permite la delegación requiere de muchos intermediarios y no todos agregan valor
- Los documentos son enviados por valija y tarda varios días ; la actividad no empieza hasta que llegan los documentos
- El envío de información por sistema es tipo batch y tarda varias horas
- La política actual no permite gestionar nada si no se tiene el documento en mano a pesar de tener la información en el sistema

EL PROCESO DE COMPRAS SE RETRASA POR RECAPTURAS, DEVOLUCIONES Y CAMBIOS DE MANO



DIAGNOSTICO AREAS DE REDISEÑO

SE DETECTAN MUCHAS ACTIVIDADES DE RETRABAJO Y MALA CALIDAD EN LOS PROCESOS BASICOS DEL ALMACEN



DIAGNOSTICO

El resultado de las observaciones en los procesos son bastante atractivos llenos de retrabajos y repeticiones, las conclusiones del diagnóstico encierran lo obtenido en el análisis de actividades y de tiempos de proceso los cuales mencionaremos a continuación :

- a).- Existen demasiadas firmas en las políticas de autorización (hasta 5)
 - b).- Los montos de autorización tanto de requisición y orden de compra no están homologados ni estandarizados, tampoco están claros en algunas plantas
 - c).- El envío de documentación para las requisiciones y O. de Compra es por valija, esto retrasa los tiempos de respuesta.
 - d).- Existe ya un sistema computacional que se utiliza muy poco y tiene casi toda la información necesaria
 - e).- Se capturan datos en terceras personas causando reprocesos y errores en los datos del sistema
 - f).- Existen muchas compras repetitivas para las compras de stock
 - g).- Los tiempos de ciclo son demasiado largos hasta 27 días para una compra nacional
-

h).- En los almacenes existen fallas en los inventarios por falta de orden, uso del sistema en línea y carecen de control de inventario

- * Despacho lento

- * Recepción de artículos deficiente, mucho papeleo

- * Captura de requisiciones en almacén y envío por sistema en “ batch “ y también por papel

i).- Hay plantas que ya iniciaron el proceso de regionalización de sus compras se ve buen resultado en la utilización de las economías de escala y optimización de recursos

j).- Existen diferentes prácticas y procedimientos en las plantas muestreadas esto significa que en las otras debe de existir diferencias, esto trae consigo ineficiencias por falta de estandarización

k).- Se le dedica mucho tiempo para informar a los usuarios del “status” de sus requisiciones

l).-Existe mucho papeleo en el proceso a pesar que se tiene toda la información en el sistema

HIPOTESIS

- 1.- Es posible automatizar todo el proceso de compra con el sistema existente
- 2.- Con esta automatización se reduciría la necesidad de papel
- 3.- La estandarización y homologación de políticas claras y bien definidas para los montos y rutas de aprobación reducirán los tiempos de respuesta
- 4.- Es posible estandarizar los artículos en los almacenes para facilitar la agrupación y asignación automática
- 5.- La captura por el propio usuario eliminará los errores de captura y crearemos una cultura de uso del sistema
- 6.- Es posible reducir el proceso de compra repetitiva con una técnica de convenio, se reduciría en un 60 % los tiempos invertidos y los costos administrativos
- 7.- Es factible una optimización de los inventarios y su almacenamiento
 - Optimización de sus localizaciones
 - Optimización de sus inventario creando lotes económicos controlados
 - Optimización de sus procesos de recibo y despacho (mas en linea)
 - Creando autoservicios y dobles depósitos

CAPITULO VII

PROPUESTAS DE MEJORA

En este capítulo presentaremos el resultado de un proceso participativo con la mayoría de las personas que se vieron involucradas en este proceso de reingeniería en las plantas , una vez que se analizó y entendió lo que estaba sucediendo con el proceso de abastecimiento y despues de haber discutido el resultado del diagnostico con ello y los gerentes de planta nos dimos a la tarea de reunirlos para que pudieran expresar sus ideas con respecto a las hipótesis encontradas; por otro lado tuvimos varias reuniones con personas en otras empresas para garantizar que nuestras hipótesis eran las mejores encontradas en un proceso de "Benchmarking" esto llevo al grupo a encontrar areas de oportunidad que no se habi<an contemplado con las hipótesis y eliminar otras. El resultado de esta participación esta expresado en una serie de medidas de mejora que nos llevaria a encontrar los objetivos marcados en un inicio y que conjugados nos darian una eficiencia y optimización organizacional estos objetivos eran :

- Aumento en el servicio al cliente
- Disminución de los tiempos de ciclo
- Reducción de los costos administrativos

Por otra parte estos objetivos deberían estar enmarcados en tres aspectos: racionalización de actividades, rediseño de procesos claves y adecuación de estructuras organizacionales. Trataremos de llevar las propuestas en este orden para que sea entendido con mayor claridad.

Racionalización de Actividades

- 1.- Se propone generar, difundir y poner en práctica las políticas y procedimientos para los procesos de abastecimientos: para requisicionamiento, compra, expedición, logística, transporte, control de inventarios, recibo, ingreso y despacho.
- 2.- Eliminar la práctica de archivar, eliminar papelería, disminución de reportes y estandarización de los mismos, eliminar las mesas de control para las asignaciones
- 3.- Eliminar la práctica de envío por "batch" de las requisiciones
- 4.- Eliminación de la orden de compra previa

Procesos Rediseñados

- 1.- Rediseñar el proceso de captura de requisición por usuario
- 2.- Rediseñar el proceso de Compra
- 3.- Rediseñar los procesos básicos del almacén , recibo, despacho
- 4.- Creación de la técnica de abasto por convenio
- 5.- Generar un proyecto de optimización del almacén donde se mejoren :
 - Control de inventario
 - Operaciones en línea (tiempo real)
 - Clasificaciones de inventario A_B_C
 - creaciones de autoservicios y dobles depósitos (reducción de las operaciones)
 - Localizaciones estandar de los artículos
 - Estandarización de los artículos de stock entre plantas y regiones
 - Creación de indicadores de eficiencia que permitan llevar control de las, operaciones

Adecuación de estructuras organizacionales

Después de haber racionalizado las actividades y rediseñado los procesos de abastecimiento se habrá invertido mucho tiempo dinero y esfuerzo para cambiar los procesos de trabajo, estos cambios deberan de estar soportados

por gente como ya hemos mencionado de mayor capacidad y talento para que puedan apoyar en el cambio, mantener lo logrado y llevar la organización a mejores niveles de efectividad. Para tal efecto la propuesta será diseñar una estructura organizacional lo más plana y flexible capaz de adecuarse rápidamente a los cambios futuros sin desestabilizarse tanto en compras como en los almacenes. Para compras sería la regionalización de las compras a los principales centros económicos del país, y para los almacenes la creación de una estructura que pueda administrar los materiales.

Estamos seguros de haber logrado nuestro propósito con los objetivos porque están íntimamente ligados unos con otros, el aumento del servicio al cliente se logrará cuando podamos atenderlo más rápido, cuando encuentre la información que necesita en el sistema para programar sus trabajos, cuando ya no existan rupturas de stock, al tenerle lo que necesita justo a tiempo, al darle opciones de abasto de otras plantas que tienen comunidad etc.; se reducirán fuertemente los tiempos de ciclo al utilizar los sistemas y eliminar los procesos y retrabajos, al eliminar las actividades que no agregan valor, y no trabajar con papel. Por otra parte la reducción de los costos administrativos se proyectará cuando se reduzcan los inventarios por la técnica de abasto por convenio, al controlar los inventarios con lotes económicos, al reducir papelería, copias, etc., al reducir las actividades de compra repetitivas y al racionalizar las actividades tanto en compras como en almacén se podrá

reducir la plantilla de personal , el costo del proceso se reducirá fuertemente repercutiendo en los inventarios.

A continuación presentaremos esquemáticamente las mejoras propuestas en este capítulo, con ello habremos concluido básicamente la tesis y la etapa final escogida de la reingeniería para este trabajo .

PROPUESTAS DE MEJORA

/

PARA LA IMPLEMENTACION DEBEREMOS CUIDAR EL APOYO FUERTE QUE SE REQUIERE POR PARTE DE SISTEMAS Y DIRECTORES

- Habrá cambios administrativos con impacto inmediato al implementarse
 - Eliminación de orden de compra previa
 - Asignación de comprador desde la planta
 - Reducción de Archivo físico
- Existen algunos de los desarrollos que requerirán mayor tiempo pero serán de gran impacto
 - Captura por usuario en el sistema
 - Consulta por usuario
- Otros desarrollos son también necesarios pero requieren de tiempo por ser mas complejos
 - Asignación automática de comprador
 - Firmas electrónicas

EXISTEN ALGUNOS REQUISITOS INDISPENSABLES PARA OPTIMIZAR LOS REDISEÑOS Y ASEGURAR LA CALIDAD

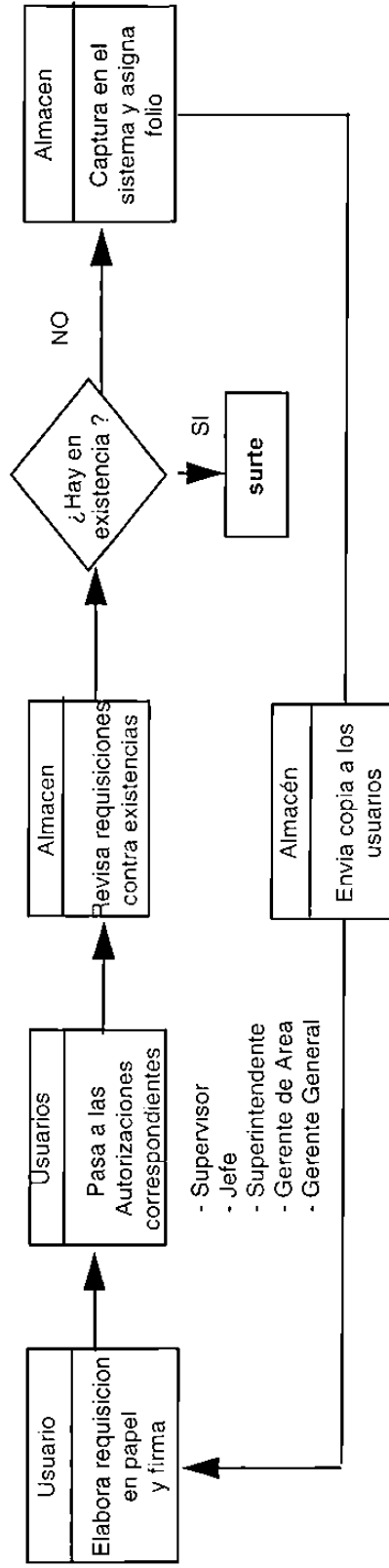
- Debera de provocarse cambios culturales es decir cambios en la manera de trabajar
 - Captura directa de las requisiciones en el sistema por los usuarios
 - Consulta de los estatus en el mismo sistema por los usuarios
 - Mayor coordinación con compras y almacén
- Se tendrá que trabajar con Abasto para definir los criterios mas claros para la información de las requisiciones
 - Descripción de las requisiciones mas claraś y justas
 - Codigos estándar
 - Prioridades y urgencias
- Deberemos promover el cambio general hacia un cambio cultural
 - Mayor comunicación y captura en el sistema
 - Mayor uso de los sistemas y explotación del potencial disponible
 - Planeación del mantenimiento mejor
 - Programas de intercambio de Mantenimiento - Abasto para crear redes de expertise y conocimiento

EL REDISEÑO EN LAS FIRMAS DE LAS REQUISICIONES DARA MAS RAPIDEZ Y MENOS BUROCRACIA

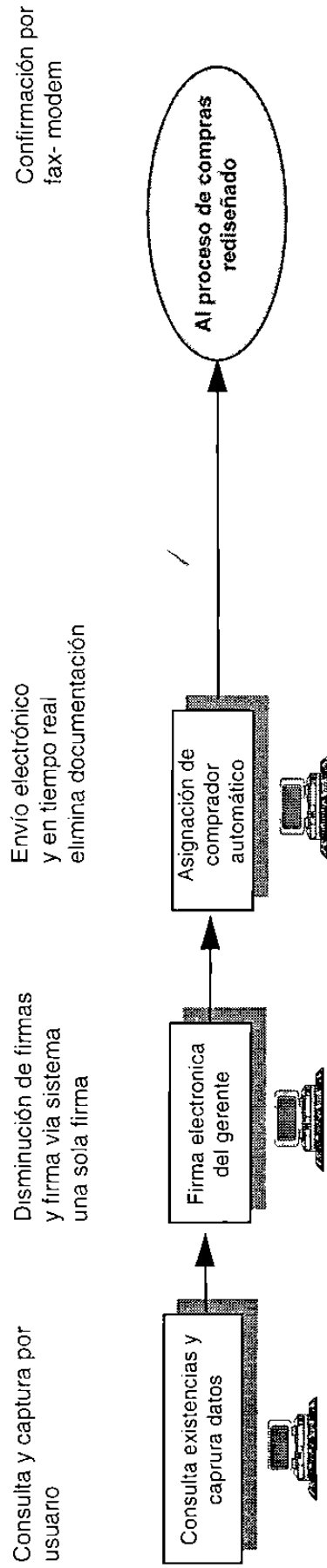
<p style="text-align: center;">PROCESO ACTUAL DE FIRMAS</p> <p>Firmas de las requisiciones en las plantas</p>	<p style="text-align: center;">PROPUESTA</p>
<p>Ventajas</p> <ul style="list-style-type: none"> • Posibe control de todas las requisiciones 	<p>Ventajas</p> <ul style="list-style-type: none"> • Flujo rápido • Control de todas las requisiciones • Gerente informado de todas las compras
<p>Desventajas</p> <ul style="list-style-type: none"> • Flujo muy lento • No hay criterios definidos • Demasiadas requisiciones que firma el gerente general 	<p>Desventajas</p> <ul style="list-style-type: none"> • Parte del control es posterior a la compra

EL REDISEÑO DEL PROCESO DE REQUISICION SERA MAS DIRECTO Y SIN TANTA BUROCRACIA

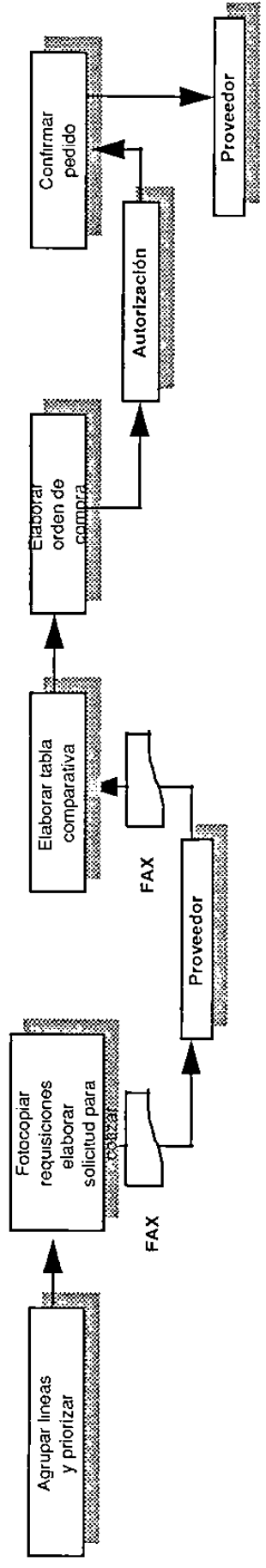
Requisicionamiento



Propuesta de Mejora



EL REDISEÑO DEL PROCESO DE COMPRA SERA MAS AUTOMATIZADO



Propuesta de Mejora

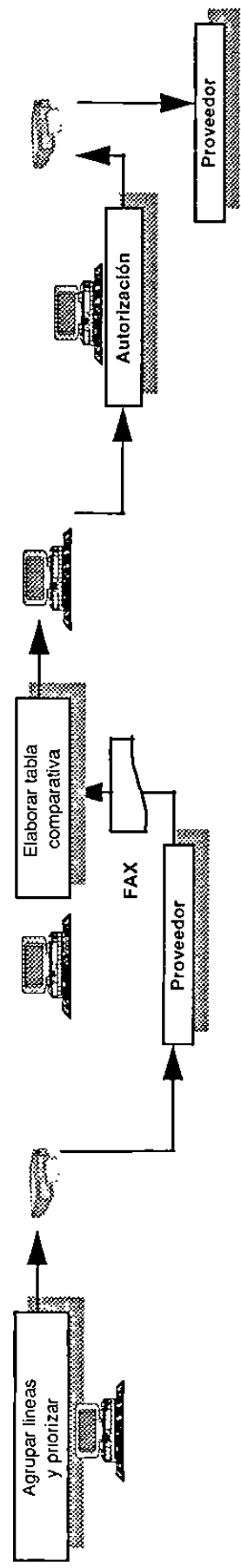
Agrupación asistida por sistema

Solicitud por sistema via fax-modem

Desarrollo de tabla comparativa en sistema, primera toma de decisión

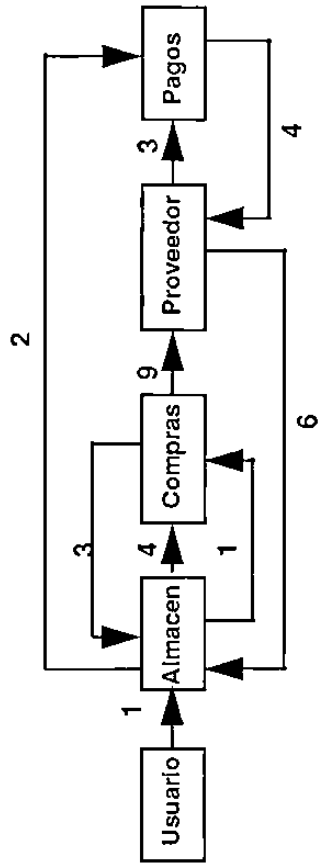
Envío electrónico y firma electrónica

Confirmación por fax-modem

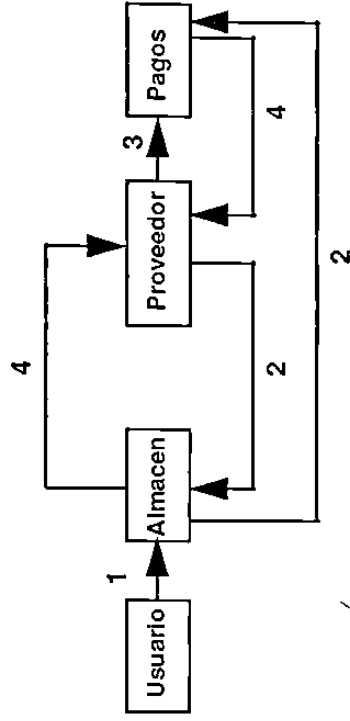


LA TECNICA DE ABASTO POR CONVENIO (TAC) PRESENTA
 GRANDES VENTAJAS OPERATIVAS

Proceso Tradicional

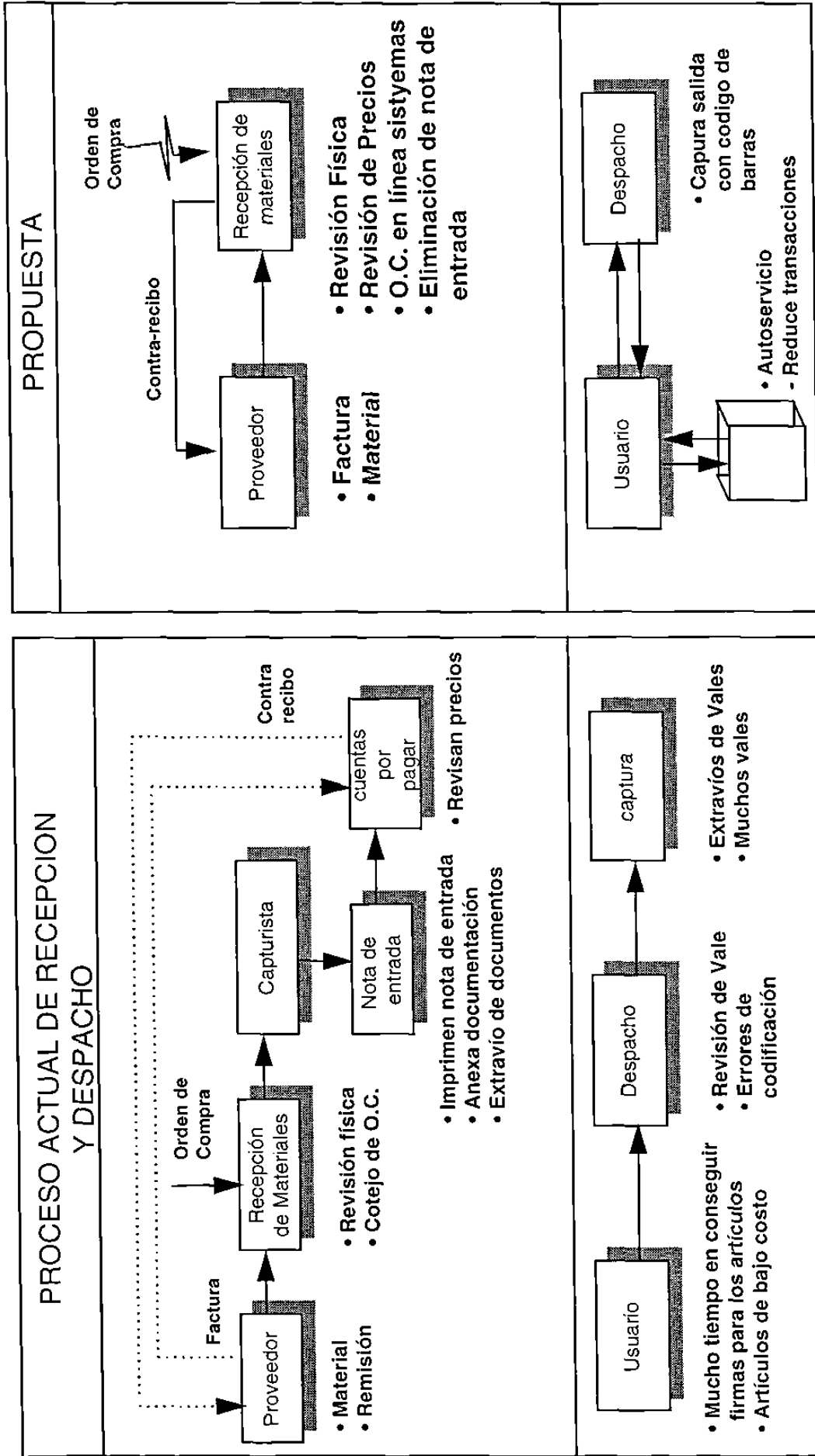


Proceso T A C

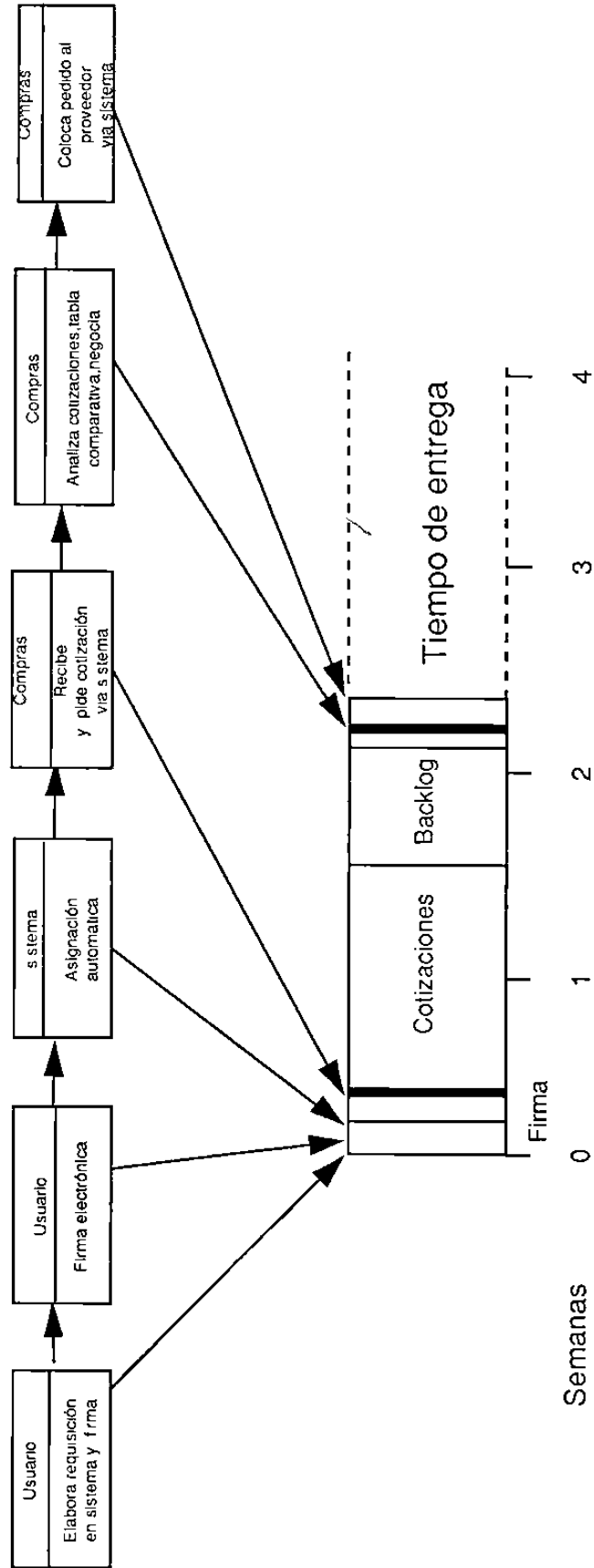


Tiempo de ciclo	240 minutos eficaz	20 minutos eficaz
Tiempo de entrega	7 a 22 días	1 a 3 días
Pasos de compra	43 pasos	16 pasos

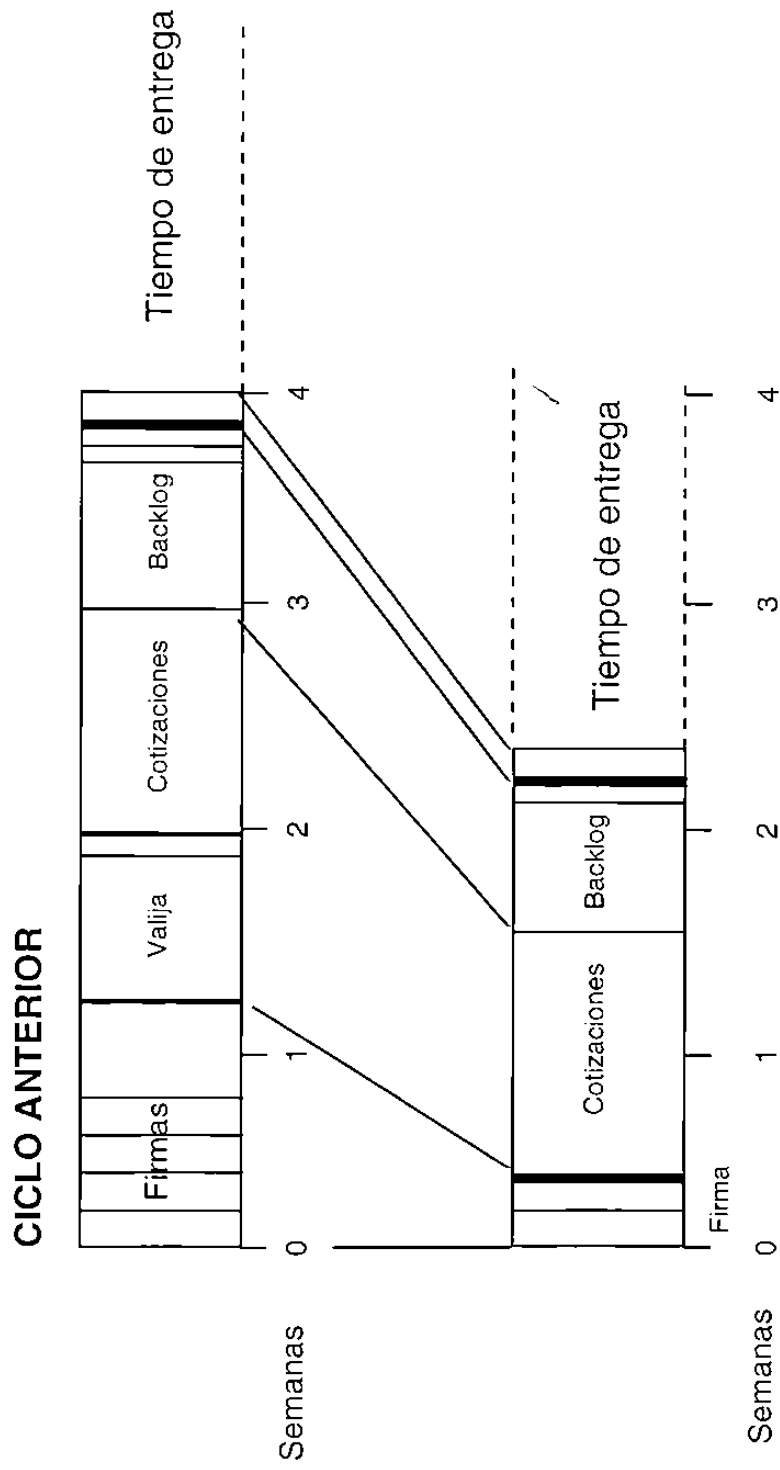
EL REDISEÑO EN LOS PROCESOS BASICOS DEL ALMACEN DARAN MEJOR SERVICIO



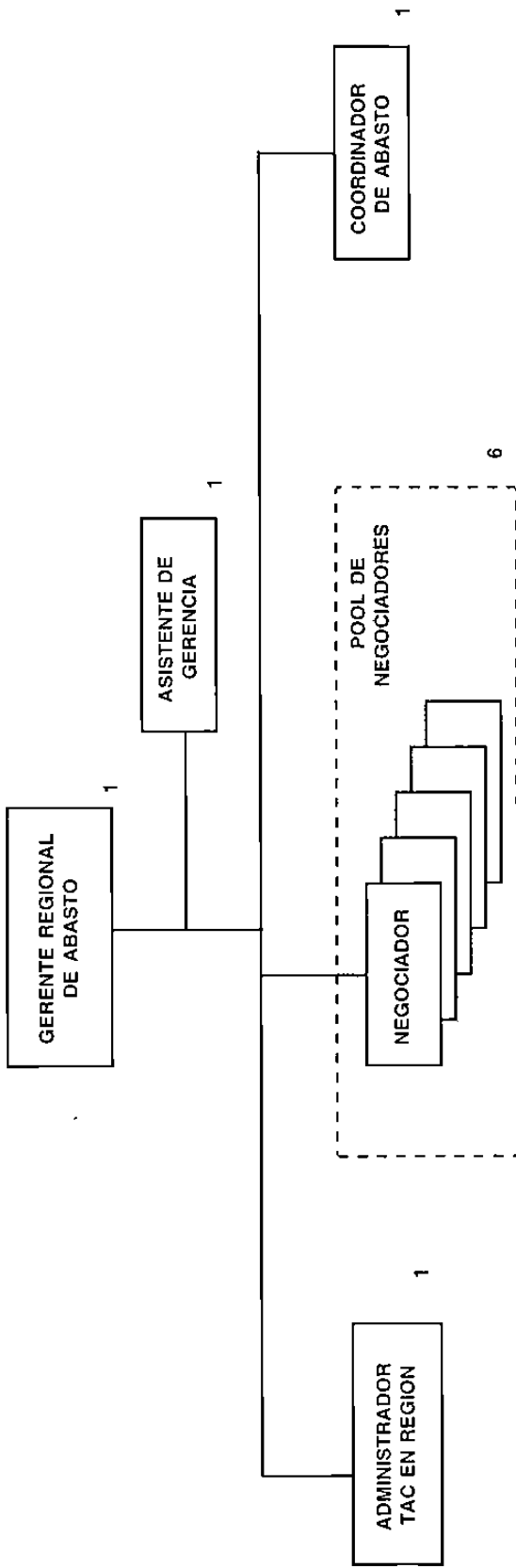
EL REDISEÑO DEL PROCESO DE COMPRA REDUCIRA APROXIMADAMENTE UN 45 % DEL TIEMPO IDE CICLO



EL RESULTADO DEL REDISEÑO BASICO REDUCIRA ADEMAS DEL TIEMPO LOS COSTOS DE PROCESO



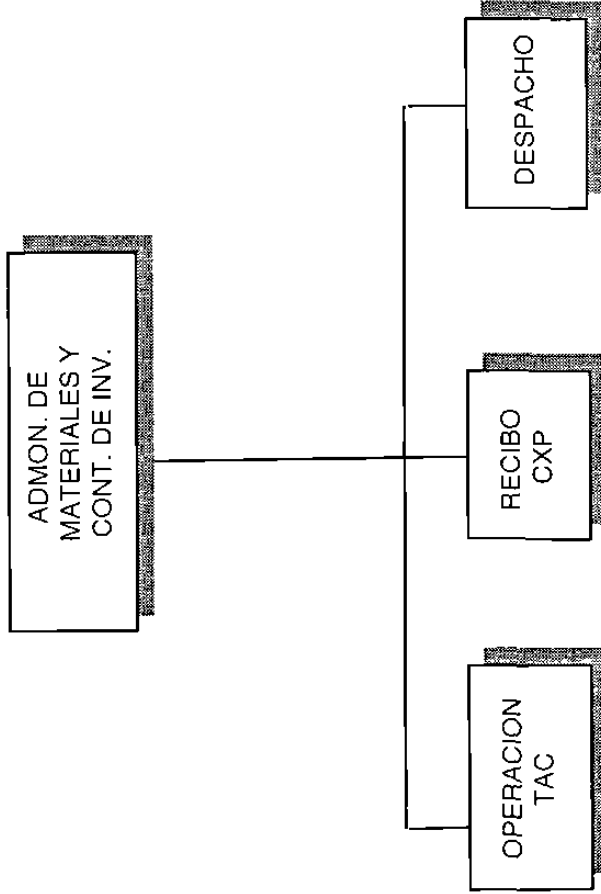
**ESTRUCTURAS ORGANIZACIONALES
BASICAS PARA ABASTO REGION Y
ADMINISTRACION DE MATERIALES**



FUNCIONES PRINCIPALES

ADMINISTRADOR TAC	OPERACIONES	COORDINACION DE ABASTECIMIENTO
ANALIZAR Y DETECTAR ARTICULOS PARA INGRESAR AL TAC	NEGOCIAR COMPRAS DERIVADAS DE LOS REQUERIMIENTOS DE LOS USUARIOS	EXPEDITAR TODO LO COMPRADO
NEGOCIAR CONVENIOS PARA LAS PLANTAS	DESARROLLO CONSTANTE DE PROVEEDORES	NEGOCIAR TRANSPORTE
COORDINARSE CON LOS OPERADORES TAC	ASEGURA LA MEJOR NEGOCIACION	REPORTAR TODOS LOS MOVIMIENTOS DEL MES
COORDINARSE CON NEGOCIADORES EN EL CORPORATIVO	REPORTES DE ACTIVIDADES	COORDINACION CON OFICINAS CENTRALES
CAPACITAR A OPERADORES TAC	MANTIENE LA BASE DE DATOS ACTUALIZADA	APOYO A LAS COMPRAS
	CUMPLIR CON POLITICAS ESTABLECIDAS	PROGRAMACION DE ANTICIPOS
	APOYO EN EL DESARROLLO DE NUEVOS PRODUCTOS Y SERVICIOS	EVALUACION DE INFRAESTRUCTURA DE PROVEEDORES

ORGANIZACION TIPO



- Planeación, organización y control de los insumos (materiales, refacciones y servicios) para las operaciones
- Coordinación con las operaciones productivas así como las del almacén para el aseguramiento del abasto
- Cumplimiento de normas , procedimientos y políticas para las compras y control de los inventarios
- Operación de la técnica de abasto por convenio , promoción para su utilización e incremento de su nivel
- Evaluación de proveedores y apoyo en el desarrollo de los mismos
- Control de los inventarios , búsqueda de la reducción del capital de trabajo
- Administración de los sobrantes de proyectos y obsoletos
- Implementación de proyectos de mejora estandarización y homologación de mejores prácticas
- Medición, control y mejoramiento de eficiencias de operación de compras y control de inventario
- Desarrollo del personal de la unidad hacia organizaciones de clase mundial

CONCLUSIONES

En esta etapa de la tesis podremos resumir una serie de conclusiones y recomendaciones para las personas que vayan a utilizar este trabajo para consulta práctica para un trabajo de Reingeniería de procesos de negocio; durante la elaboración de la tesis no solo se trató de documentar lo que sucedía sino también de recopilar esas experiencias humanas en el proceso de cambio localizando e interpretando el significado de la transformación que sucedía paso a paso según avanzábamos.

Los resultados obtenidos en forma hipotética y ejemplificados por sondeos de prueba, son muestra de la trascendencia de los cambios posibles, es decir este proceso tiene enorme potencial de cambio en la organización y permite claramente facilitar los sistemas, procesos, procedimientos, capacitar, entrenar a las personas y dejar cargas de trabajo optimizadas antes de reducir la estructura organizacional, llevando así una asimilación y tranquilidad al personal que labore en esta organización.

Como conclusiones citaremos lo siguiente:

- 1.- El proceso de cambio a través de la reingeniería debe de ser un proceso elegido por la alta administración, con convencimiento de la dirección y sus gerencias, para obtener todo el apoyo requerido pues es un proceso extremadamente rápido.
- 2.- En el proceso de rediseño pudimos notar la alta participación de los empleados cuando encuentran reto en el trabajo, esta practica debe permanecer consistentemente y permanente practicada por los ejecutivos
- 3.- Los procesos rediseñados llevaran a la organización a tener un alto desempeño, sin embargo esto es situacional pues vendran mas cambios tecnológicos que deberan ser aprovechados y deberan ser puestos a cuestionamiento los rediseños para generar prácticas de mejora continua.
- 4.- El proceso de reingeniería es una metodologia radical y genera cambios rapidos no solo en los sistemas sino en la gente que participa , podemos decir que es una herramienta indirecta para creación de agentes de cambio organizacional
- 5.- Hemos notado que al rediseñar unos cuantos procesos tenemos fuertes ahorros y aumento en las eficiencias , debería considerarse la aplicacion masiva de esta metodologia de manera planeada y coordinada en toda la organización.

RECOMENDACIONES

- 1.- Incorporación de esta metodología de cambio organizacional en la preparación académica de la maestría de administración
- 2.- Para la empresa Incorporar cuanto antes en toda la organización la reingeniería de procesos
- 3.- La reingeniería de procesos no es un proceso que deban ejecutar personas ajenas al negocio solo dirigir y administrar el cambio, existe un valor enorme al participar personal que quedaría a cargo como dueños de los procesos

BIBLIOGRAFIA

- 1.- ARTHUR D. LITTLE
CREATING THE HIGH PERFORMANCE BUSSINESS
PRISM
FRIST QUARTER 1992
- 2.- GEORGE STALK, JR. AND THOMAS M. HOUT
COMPITIENDO CONTRA EL TIEMPO
CIENCIAS DE CDN LA DIRECCION (MADRID)
THE BOSTON CONSULTING GROUP
- 3.- MICHAEL HAMMER AND JAMES CHAMPTY
REENGINEERING THE CORPORATION
HARPER BUSSINESS
second quarter 1994
- 4.- H. JAMES HARRINGTON
BUSSINESS PROCESS IMPROVEMENT
MAC GRAW HILL
1993
- 5.- THOMAS DAVENPORT
PROCESS INNOVATION
HARVARD BUSSINESS SCHOOL PRESS (HBS)
frist quarter 1992
- 6.- RAYMOND L. MANGANELLI
THE REENGEENIERING HANDBOOK
MARK M. KLAIN
1994

7.- TIM R. FUREY AND STEPHEN G. DIORIO
 MARKING REENGINEERING STRATEGIC
 PLANNING REVIEW
 JULY/AUGUST/94

REVISTAS Y ARTICULOS

- HARVARD BUSSINES REVIEW 93 NOV.- DIC.-93
 VOLUMEN 71 NUMERO 6
 - HOW TO MAKE REENGINEERING REALLY WORK PAGE 119
 - MANAGIN CHANGE: THE ART OF BALANCING PAGE 109
 - CHANGING THE MIND OF THE CORPORATION PAGE 81
- REENGINEERING AND BEYOND
 A SENIOR MANAGEMENT PERSPECTIVE
 THE BOSTON CONSULTING GROUP
- MANAGEMENT REVIEW
 REENIGNEERING THAT WORK
 THE AMERICAN MANAGEMENT ASSOCIATION MAGAZIN
- COMPUTERWORLD DEFINE REENGINEERING
 RAYMOND L. MANGANELLI
 GETAWAY MANAGEMENT CONSULTING N.Y.
 JULIO 19 1993 VOLUMEN 27 NUM. 29
- RAYMOND MANGANELLI
 REENGINEERING: CEO'S CPR
 JULY 28 1993 VOL. 15 NUM. 14 SECCION ONE
 BBP / PRENTICE HALL NEWSLETTERS
 GETWAY N. YORK

- MARK M. KLAIN
REENGINEERING METHODOLOGIES AND TOOLS
GETWAY N.YORK
SPRING 1994

GLOSARIO

Reingeniería de procesos: Metodología actual para llevar a las organizaciones a una alta efectividad a través de cambios en sus procesos de negocio

Rediseño de procesos: Técnica utilizada en la reingeniería para volver a diseñar los procesos claves en un negocio, quitando actividades que no generan valor y diseñando con ayuda de automatizaciones

Requisición de compra: Documento que sirve al departamento de abastecimientos para iniciar un proceso de compra de un bien o servicio

Orden de compra: Documento que utiliza el departamento de abastecimiento para justificación legal de una adquisición

Benchmarking: proceso de búsqueda y comparación con otras personas o empresas para obtener diferencias de competitividad que nos lleven a mejores niveles de desempeño

Outsourcing: Proceso de desincorporación de personal empleado (en nómina) y la contratación de los servicios externos

Rightzising: Proceso de redimensionamiento de la organización

Tiempo de ciclo: Es el tiempo de un proceso en dar respuesta completa para generar el producto esperado

Procesos: Es una serie de actividades lógicas y secuenciales que producen un resultado o producto

Flujo de procesos: Es el camino que siguen las actividades de los procesos a través de la organización y fuera de ella

TQM: Son las siglas en inglés de la Administración de la Calidad Total

