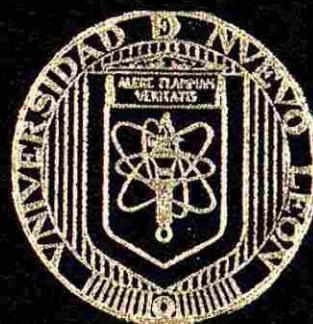


**UNIVERSIDAD AUTONOMA
DE NUEVO LEON
FACULTAD DE CONTADURIA PUBLICA
Y ADMINISTRACION
DIVISION POST-GRADO**



**MODELO DE LA REINGENIERIA
APLICABLE EN EL AREA FINANCIERA**

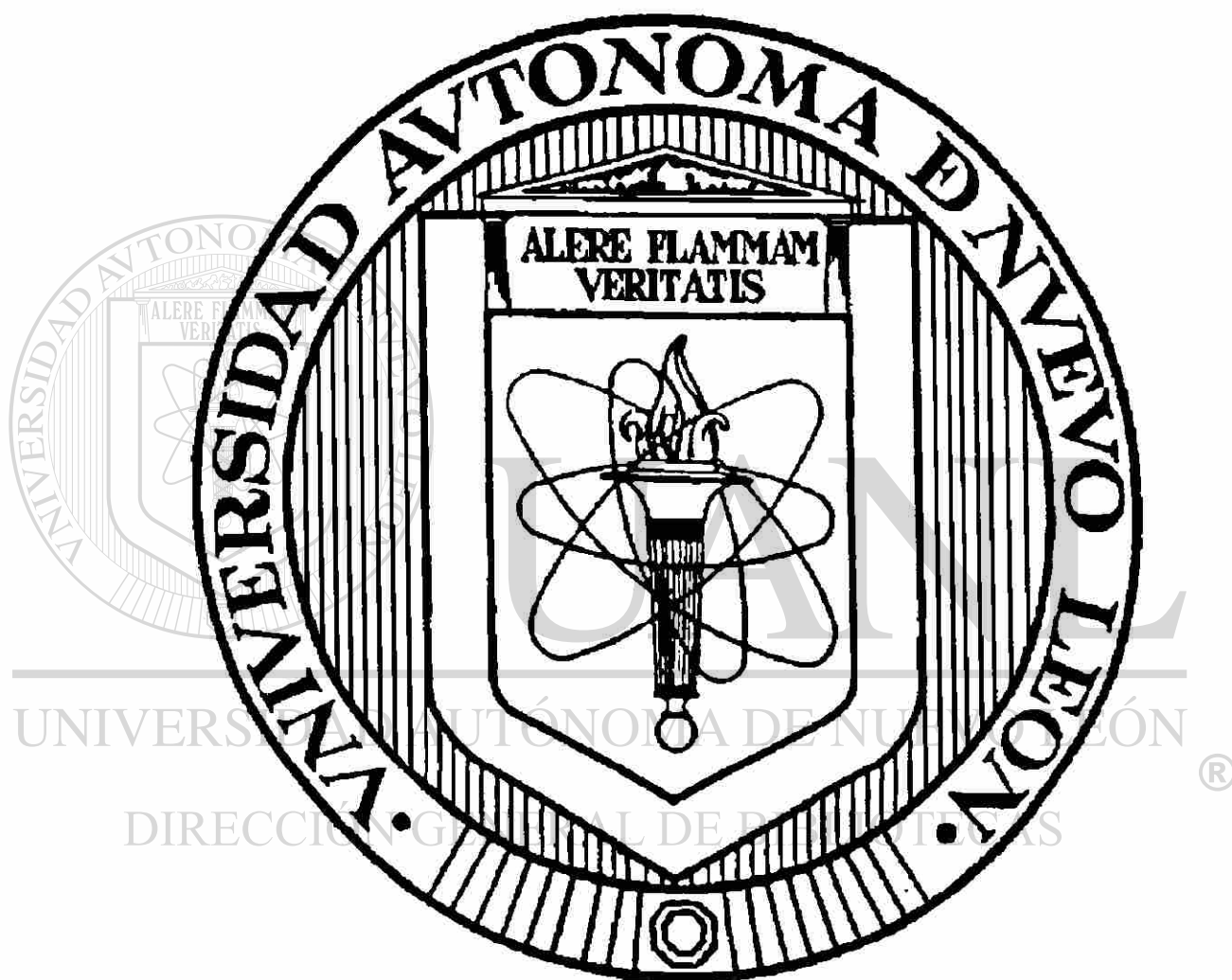
POR

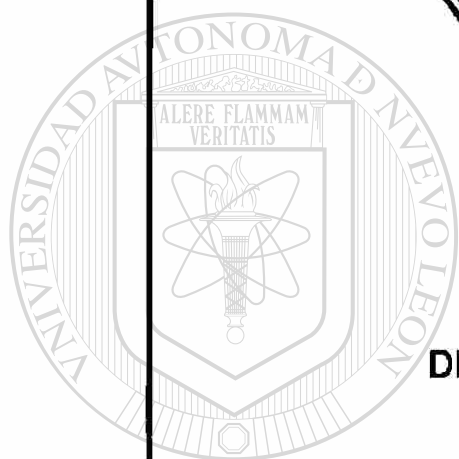
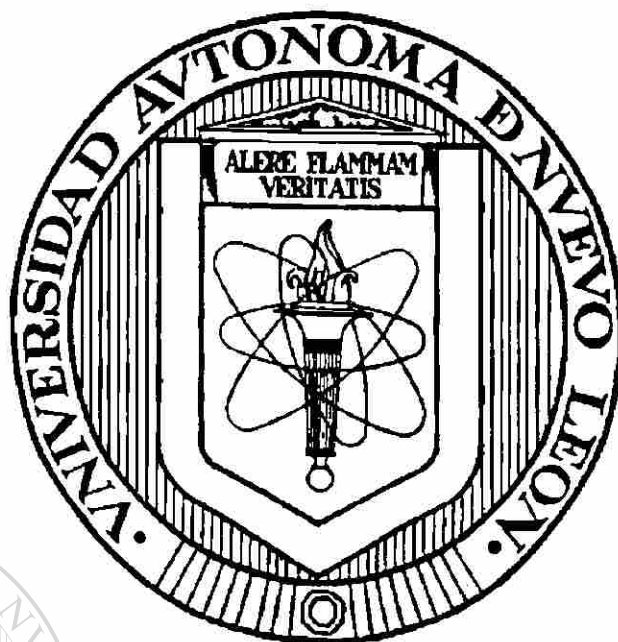
ALICIA FERNANDA VILLARREAL MARTINEZ

**COMO REQUISITO PARCIAL PARA OBTENER EL GRADO DE
MAESTRIA EN CONTADURIA PUBLICA CON ESPECIALIDAD EN
FINANZAS**

MONTERREY, N. L.

NOVIEMBRE, 1999





RECTOR
DR. REYES S. TAMEZ GUERRA

SECRETARIO GENERAL
DR. LUIS J. GALAN WONG

DIRECCIÓN GENERAL DE BIBLIOTECAS

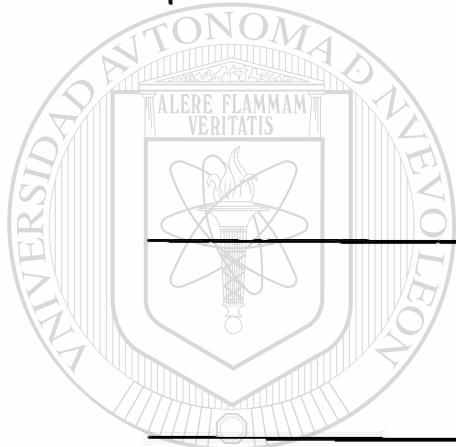
SECRETARIO ACADEMICO
ING. JOSE A. GONZALEZ TREVIÑO

DIRECTOR GENERAL DE ESTUDIOS DE POSTGRADO
M.A. JOSE MAGDIEL MARTINEZ FERNANDEZ

MODELO DE LA REINGENIERIA

APLICABLE EN EL AREA FINANCIERA

Aprobación de la Tesis:



DR. JOSE N. BARRAGAN CODINA

Asesor de la Tesis

M.A. GUSTAVO FRANCO GARZA

Sinodal

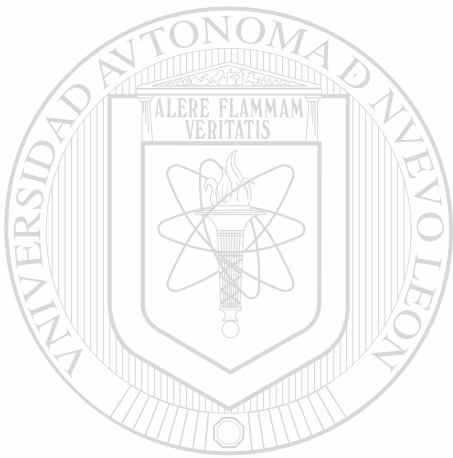
UNIVERSIDAD AUTÓNOMA DE NUEVO LEÓN
M.A. ROGELIO JARAMILLO GARZA

DIRECCIÓN GENERAL DE BIBLIOTECAS
Sinodal

M.A. JOSE MAGDIEL MARTINEZ FERNANDEZ

Director General de estudios de Post – grado

DEDICATORIA



UANL

UNIVERSIDAD AUTÓNOMA DE NUEVO LEÓN

DIRECCIÓN GENERAL DE INVESTIGACIONES

El presente documento lo dedico a mi familia y a mi novio quienes me animaron y motivaron en la culminación de este proyecto de tesis que me hará acreedora al título de Maestría en Contaduría Pública con Especialidad en Finanzas.

Su apoyo y su amor han venido a completar mi vida.

AGRADECIMIENTOS

Es mi deseo expresar mi más sincero agradecimiento al Dr. José Barragán Codina Asesor de mi tesis. Así como a _____ y a _____ quienes formaron parte del Comité de Tesis, por sus valiosas sugerencias y el interés que siempre prestaron en la revisión del presente trabajo.

Agradezco a Dios me permita vivir y me permita tener la salud suficiente para lograr alcanzar las metas que me propongo en el ámbito profesional.

Agradezco a mi familia por su apoyo y estímulos que siempre me dieron para llegar a este feliz término.

Agradezco a mi Papá por dedicar tiempo a la revisión de la redacción y ortografía de este proyecto de tesis.

Agradezco a mi hermano y a Carbono Lorena de México, S.A. por permitirme usar el equipo de cómputo para la mecanografía de este trabajo.

Agradezco a Galaz, Gómez Morfin, Chavero, Yamazaki, S.C., a Compuxor, S.A. de C.V. y a Carbono Lorena de México, S.A. por la experiencia adquirida y por permitirme aplicar los conocimientos tanto de mi carrera profesional como de mis estudios de Post – grado.

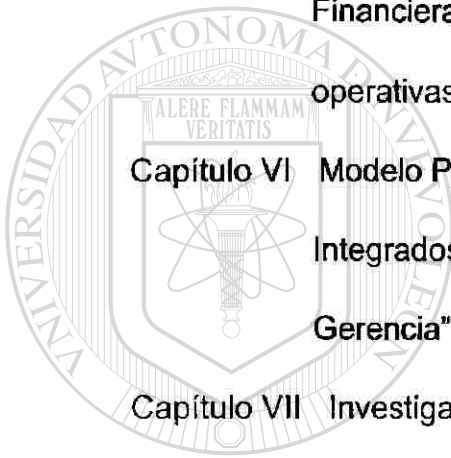
Finalmente agradezco a mi novio y a todos mis amigos que me brindaron su apoyo y contribuyeron de una forma u otra en la realización de mi proyecto de tesis de Maestría.

TABLA DE CONTENIDO

Introducción	1
Objetivos	5
1. Objetivo General	5
2. Objetivos Específicos	7
2.1 Enfatizar y analizar los Enfoques actuales de la Administración	7
2.1.1 Enfoque Empírico o de Casos	7
2.1.2 Enfoque del Comportamiento Interpersonal	8
2.1.3 Enfoque del Comportamiento Grupal	8
2.1.4 Enfoque de Sistemas sociales de Cooperación	8
2.1.5 Enfoque de Sistemas Socio-Técnicos	9
2.1.6 Enfoque de la Teoría de las decisiones	9
2.1.7 Enfoque de los Sistemas	9
2.1.8 Enfoque Matemático o “Ciencia de la Administración”	10

2.1.9	Enfoque de las Contingencias o Situacional	10
2.1.10	Enfoque de los Papeles Administrativos	11
2.1.11	Enfoque Operacional	11
2.2	Establecer una Definición Formal sobre un Modelo de Reingeniería	12
2.2.1	Fundamental	12
2.2.2	Radical	12
2.2.3	Espectacular	13
2.2.4	Procesos	13
2.3	Analizar las Etapas de la Metodología del Modelo de Reingeniería en el Area Financiera	13
2.4	Recomendar los Sistemas Financieros Integrados como herramienta de la gerencia	15
<hr/>		
	Hipótesis	16
<hr/>		
Capítulo I	Antecedentes del Cambio en los Procesos y Enfoques Administrativos de los 90's	19
1.1	La Administración y sus Cambios al paso de los años	19
1.2	Temas inmutables en el Comportamiento de una Empresa	20
1.3	El Gerente Integral	21
Capítulo II	Reingeniería: "La mejor alternativa de supervivencia y competencia en vías del tercer milenio"	27

2.1 Definición Informal	30
2.2 Definición Formal de la Reingeniería	31
2.3 Definiciones de la Reingeniería aportadas por otros autores	33
Capítulo III Etapas de la Reingeniería	36
Capítulo IV La Administración del Cambio	55
Capítulo V Reingeniería de procesos enfocada en el Area Financiera y su impacto en las Areas operativas	63
Capítulo VI Modelo Propuesto: "Los Sistemas Financieros Integrados como herramienta para la Gerencia"	70
Capítulo VII Investigación de Campo y limitaciones al Proyecto	75
Comprobación de la Hipótesis	81
Conclusiones: Resultado de la investigación	83
Bibliografía	
Anexo Unico: Páginas internet de Sistemas Integrados	



UANL

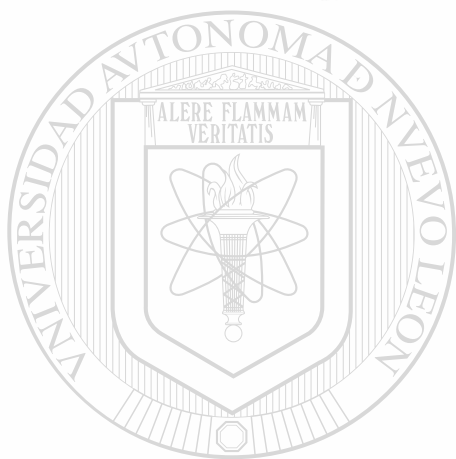
UNIVERSIDAD AUTÓNOMA DE NUEVO LEÓN
DIRECCIÓN GENERAL DE BIBLIOTECAS



INDICE DE TABLAS

Tabla 1. Surgimiento del pensamiento administrativo

6



UANL

UNIVERSIDAD AUTÓNOMA DE NUEVO LEÓN

®

DIRECCIÓN GENERAL DE BIBLIOTECAS

INDICE DE FIGURAS

Figura 1. La Gerencia Integral 22

Figura 2. El Gerente estratega, organizador y líder 24

Figura 3. El personal involucrado, analiza, entiende y decide. Siente, se compromete y actúa. . 58

Figura 4. Estructura de Administración del Cambio de cuatro niveles. (según deloitte & Touche) 59

Figura 5. Diagrama que muestra las operaciones que fluyen en torno al área financiera 64

Figura 6. Gráfica de los Componentes de un Sistema de Información 71

INTRODUCCION

En la actualidad, el campo de la administración está regido por diversos términos o paradigmas, nuevas palabras que se convierten en el centro de atención de todo buen administrador.

Es necesario que el administrador de nuestro tiempo, sea un gran líder, estratega, con iniciativa de permanecer documentado y de esta manera tenga siempre la respuesta eficaz y oportuna para resolver los problemas de su empresa.

La búsqueda incansable, la necesidad de encontrar un medio y un estilo de trabajo organizado, de tal manera que todo tipo de situación, función o acción sea encaminada hacia un todo; me hicieron optar por elegir este tema para mi tesis, que me hará, Dios mediante, acreedora al título de Maestría en Contaduría Pública con la especialización en Finanzas.

Considero muy importante que los nuevos administradores contemos con una formación tanto académica, como técnica, que nos sirva de herramienta para lograr una mejora continua en el desarrollo de nuestro trabajo diario.

De tal manera que cada paso que demos, nos lleve a lograr alcanzar una meta, un objetivo, que permita que nuestro desempeño sea cada día más eficiente y eficaz.

Son muchos los términos de los que hablaré a lo largo de mi tesis, algunos serán desarrollados más que otros; pero la *Reingeniería en el área Financiera*, se convertirá en el centro de mi investigación, porque considero que una empresa que posea un departamento de Finanzas bien organizado por un equipo de administradores con mente analítica y global, contará con la mejor base para alcanzar el desarrollo de general y la competencia con otras empresas de su ramo.

El concepto de Reingeniería no es nuevo, lleva en el mercado más de 10 años, y nace la observación que se tuvo en algunas empresas que empezaron a incrementar sus rendimientos, en una o más de sus áreas, debido a la alteración o al cambio radical de los procesos que seguían.

Las Finanzas, en mi opinión pueden ser el corazón que active una organización; de cualquier manera, sin despreciar otras áreas, no dejo de recalcar que en estos tiempos modernos el administrador debe de contar con la mejor de las preparaciones, su mente debe de estar encaminada a resolver el problema de la empresa, no un problema de su área; esto los convertirá en gerentes integrales y en personas más completas.

A lo largo de mi trabajo, definiré los elementos de la Reingeniería, las acciones a seguir, hablaré de que decidirse a reinventar los procesos de una empresa, implica y lleva de la mano, un cambio radical de cultura y formas de pensar, una gran visión del futuro, ser un equipo metódico y paciente para lograr así los objetivos y metas establecidos al iniciar este gran paso, hacia la *Administración del cambio*.

Los conceptos más sonados serán la *integración* y la *globalización*, hoy por hoy, quien se cree que solo una área específica de la empresa, es su primera y única tarea, irá cayendo en el hoyo profundo de la "obsoletización del saber".

De igual manera, si considera que con los conocimientos actuales, adquiridos del estudio de la empresa del ayer, se podrá administrar la empresa del hoy y del mañana.

La empresa, la manera de administrar y dirigir, evolucionan día con día, y el administrador debe de evolucionar junto con ella. Los nuevos administradores, necesitan abandonar y desechar las viejas ideas de cómo organizar y dirigir; además abandonar sus procedimientos actuales y reinventar otros nuevos.

Veremos cómo un sistema financiero, se convierte en la herramienta más

eficaz para la gerencia.

Es necesario replantear los sistemas de información y su tratamiento; en otras palabras, hay que actualizar a aquéllos administradores que producen información tradicional, aún y que sea con rapidez, hacia lo que debe de ser un sistema de información inteligente, un sistema de información integrado, congruente con las nuevas demandas de quienes desempeñan posiciones de alta dirección.

Se apreciará que una empresa crece y se vuelve competitiva, cuando logra equilibrar sus tres factores básicos: *la estrategia*, para saber a donde va y cómo lograrlo; *la organización*, para llevar a cabo las estrategias de manera eficiente y *la cultura*, para dinamizar la organización y animar a su gente a la preparación continua.

UNIVERSIDAD AUTÓNOMA DE NUEVO LEÓN

DIRECCIÓN GENERAL DE BIBLIOTECAS



OBJETIVOS

1. OBJETIVO GENERAL

- ✓ *Diseño de una herramienta que auxilie a los individuos, a las empresas y organizaciones, a replantear sus actitudes y permanecer congruentes con los cambios de la administración actual.*

La administración ha evolucionado a través de los tiempos. La moderna teoría de la administración operacional proviene de principios de

siglos, de las contribuciones realizadas por Frederick Taylor y Henri Fayol.

DIRECCIÓN GENERAL DE BIBLIOTECAS

De hecho, los primeros intentos de administrar, se remontan a cuando un grupo de personas trabajando en grupos, intentaban, por primera vez, alcanzar determinadas metas.

Observemos la tabla 1, que concentra el surgimiento del pensamiento administrativo:

Nombre y año aproximado de la principal contribución	Principal contribución a la administración
<p>Administración científica Frederick W. Taylor. (Shop Management 1903, Principles of Scientific Management 1911, Declaración ante el Special House Committee 1912).</p>	<p>Reconocido como el "padre de la administración científica. Su preocupación primaria consistió en aumentar la productividad mediante una mayor eficiencia en la producción y aplicación del método científico. Sus principios hacían hincapié en el uso de la ciencia, en la creación de una armonía y cooperación en los grupos, en el cumplimiento de los máximos resultados y en el desarrollo de los obreros.</p>
<p>Teoría moderna de la administración operacional Henri Fayol Administration Industrielle el Générale 1916.</p>	<p>Conocido como el "Padre de la teoría de la administración moderna", dividió las actividades industriales en seis grupos: técnicas, comerciales, financieras, contables, administrativas y de seguridad. Reconoció la necesidad de que se enseñara la administración. Y desarrolló catorce principios administrativos como: el de autoridad y responsabilidad, el de unidad de mando, el de la cadena escalar y el del sentido de solidaridad.</p>
<p>Ciencias del comportamiento. Elton Mayo y F.J. Roethlisberger 1933.</p>	<p>Realizaron estudios muy famosos en la planta Hawthorne de la Western Electric Company, Estudiaron la influencia de las actitudes y relaciones sociales de los grupos de trabajo sobre el desempeño.</p>

¹ Tabla exacta del libro "Elementos de Administración" de Harol Koontz, Cyrol O'Donnel y Heinz Weihrich. Editorial Mc Graw-Hill Tercera Edición 1987. Página 11

El mismo libro, nos enuncia una definición muy sencilla sobre la administración: “crear un medio ambiente en el que puedan cumplir con sus objetivos las personas que trabajan en grupos”. Por lo que las empresas deben de mezclar de manera equilibrada la teoría y la práctica de la administración, e ir cambiando su proceder al mismo tiempo que los métodos administrativos vayan evolucionando, por lo que las empresas deben aplicar los conocimientos a la realidad, con el fin de lograr los planes deseados.

2. OBJETIVOS ESPECIFICOS

2.1 ENFATIZAR Y ANALIZAR LOS ENFOQUES ACTUALES DE LA ADMINISTRACIÓN.

Existen once enfoques de la administración, que han ido trascendiendo a través del tiempo, estos enfoques se agrupan en categorías como se enuncia brevemente a continuación.

2.1.1 ENFOQUE EMPIRICO O DE CASOS.

Este enfoque analiza a la administración por medio del estudio de la experiencia, mediante el estudio de casos. Su base radica en la creencia de que a través de la exposición de éxitos y fracasos, de sus intentos por resolver problemas, los administradores aprenderán y podrán actuar con efectividad cuando se les presenten casos similares. Este enfoque puede servir para infinidad de situaciones de laboratorio, pero en la realidad se encuentra

limitado, por el simple hecho de que lo que sucedió ayer y el cómo lo hayas resuelto, nadie te garantiza que sucederá mañana.

2.1.2 ENFOQUE DEL COMPORTAMIENTO INTERPERSONAL.

El planteamiento del comportamiento interpersonal, se basa en la idea de que la administración implica lograr que las cosas se hagan por medio de personas. Este enfoque es utilizado por administradores influenciados en la teoría psicológica, de hecho en su mayoría de quienes lo aplican son psicólogos, y su limitante principal, es que el comportamiento interpersonal solo abarca una parte de la administración y que los administradores que llevan este enfoque por lo general no llevan con efectividad de su empresa.

2.1.3 ENFOQUE DEL COMPORTAMIENTO GRUPAL.

Este enfoque en muchas ocasiones se confunde con el anterior, sin embargo, su diferencia radica, en que estudia el comportamiento de los grupos pequeños de la organización, entendiendo por organización, al conjunto de relaciones grupales de una compañía. Sin embargo, a pesar de que este enfoque contribuyó en mucho para la evolución en las empresas, la administración es mucho más que darle importancia al comportamiento de los grupos.

2.1.4 ENFOQUE DE SISTEMAS SOCIALES DE COOPERACION.

Este enfoque nace del análisis y deseo de perfeccionar los dos enfoques anteriores y de la moda de todo querer estructurarlo como un sistema. Este enfoque conceptúa a la administración como una organización, como un sistema de actividades interdependientes que abarca a varios grupos,

que se caracterizan por un alto grado de dirección racional encaminadas hacia el cumplimiento de metas, objeto de todos los involucrados. Su limitante es que no todas las personas son auténticamente eficientes en los sistemas cooperativos.

2.1.5 ENFOQUE DE SISTEMAS SOCIO-TÉCNICOS.

Una escuela más reciente de estudiosos y colaboradores de la administración se percató que no solo lo social, lo humano, era lo que enriquecía a la administración. Existían problemas en la productividad, por lo que se descubrió que el sistema técnico tenía un gran efecto en el sistema social. Este enfoque sostiene que debe de existir una armonía entre los sistemas sociales y técnicos.

2.1.6 ENFOQUE DE LA TEORIA DE LAS DECISIONES.

Este enfoque se basa en la idea de que los administradores se dedican a tomar decisiones, así que deben centrar su atención en la toma de éstas, en la selección de una línea de acción, entre varias opciones posibles. El resultado es que la teoría de las decisiones y el análisis de los valores, ya no limita al campo de estudio a las meras decisiones, ahora tiende a considerar a las compañías y a las demás empresas como sistemas sociales. Su limitante radica en que administrar es mucho más que tomar decisiones, y que para la mayoría de los administradores la toma de decisiones es un asunto bastante sencillo, cuando las metas son claras y precisas.

2.1.7 ENFOQUE DE LOS SISTEMAS.

Iniciando con la definición de sistema: “conjunto o ensamble de elementos interrelacionados e interdependientes, que forman una unidad compleja. Esta teoría ha encontrado un nuevo campo de aplicación en la administración, cuando los administradores planean no pueden dejar de tomar en cuenta variables externas como los mercados, la tecnología, las fuerzas sociales, las leyes y reglamentos. Entonces los sistemas tienen una función determinante en el campo administrativo.

2.1.8 ENFOQUE MATEMATICO O “CIENCIA DE LA AMINISTRACIÓN”.

Existen teóricos que consideran que administrar es, ante todo, un ejercicio de procesos, conceptos, símbolos y modelos matemáticos. Quizás los teóricos más conocidos de este grupo sean los investigadores de operaciones, muchos de los cuales se llaman a sí mismos “científicos de la administración”. Este grupo cree que administrar, organizar, planificar o tomar decisiones son procesos lógicos y es posible expresarlos mediante símbolos o relaciones matemáticas. La limitante de este enfoque es que para estos teóricos su preocupación exclusiva se centra en los modelos matemáticos y en el desarrollo de elegantes soluciones matemáticas para ciertos problemas empresariales y administrativos. Su estrecho enfoque difícilmente se puede considerar como el planteamiento de una verdadera ciencia de la administración.

2.1.9 ENFOQUE DE LAS CONTIGENCIAS O SITUACIONAL.

Los defensores de este enfoque recalcan que lo que los administradores realizan en la práctica depende de una serie de circunstancias determinadas,

es decir de una contingencia o de una situación. De acuerdo con ellos, la teoría de las contingencias no sólo toma en cuenta las situaciones, sino también la influencia de ciertas soluciones sobre las pautas de comportamiento de una empresa. La forma en que la teoría y la práctica deba de aplicarse, depende obviamente de cada situación.

2.1.10 ENFOQUE DE LOS PAPELES ADMINISTRATIVOS.

El catedrático Henry Mintzberg de la Universidad McGill, propone la observación de lo que hacen los administradores realmente, y después sobre la base de esta observación, obtener conclusiones sobre los papeles o actividades administrativas. Este mismo catedrático de su análisis concluyó que se desempeñan 10 papeles diferentes, agrupados en 3 rangos: papeles interpersonales, como son el papel de figura prominente, el papel de líder y el papel de enlace; los papeles de información, como son el papel de receptor, el papel de difusor y el papel de portavoz; y los papeles de decisión, como son el papel de empresario, papel de controlador de disturbios, papel de asignados de recursos y el papel de negociador. La limitante de este enfoque es que no se quedó completo, ya que ninguno de los anteriores papeles toma en cuenta las tareas administrativas tan importantes como la de estructurar la organización, la de seleccionar y evaluar a los ejecutivos y la de determinar las principales estrategias que se seguirán.

2.1.11 ENFOQUE OPERACIONAL

Este enfoque intenta conjuntar los principios, las tareas y las técnicas que fundamentan la tarea de administrar. Reconoce la existencia de un núcleo

central de conocimientos relacionados exclusivamente con el campo de la administración. Este enfoque integra los conocimientos de otros enfoques, como son la teoría de los sistemas, la teoría de las decisiones, la teoría de la motivación y liderazgo, del comportamiento individual y de grupo, de los sistemas sociales, de cooperación y de comunicaciones y la aplicación de análisis y conceptos matemáticos.

2.2 ESTABLECER UNA DEFINICIÓN FORMAL SOBRE UN MODELO DE REINGENIERÍA.

Reingeniería: "Revisión fundamental y el rediseño radical de procesos para alcanzar mejoras espectaculares en medidas críticas y contemporáneas de rendimiento, tales como costos, calidad, servicio y rapidez".²

El autor nos maneja cuatro palabras claves en esta definición, que analizaremos brevemente:

2.2.1 FUNDAMENTAL.

Porque al dar inicio a la Reingeniería, el administrador debe responderse ciertas preguntas básicas sobre la compañía y sobre cómo funciona. "La Reingeniería determina primero qué debe hacer una compañía; luego, cómo debe hacerlo".²

² Definición del libro de "Reingeniería", autores Michael Hammer & James Champy; Editorial Norma, 1994.

2.2.2 RADICAL.

Esto significa cambiar desde la raíz, en la Reingeniería, se busca abandonar lo viejo, rediseñar nuevos procesos, no arreglar los que ya se tienen.

2.2.3 ESPECTACULAR.

Se requiere de una Reingeniería, cuando realmente existan procedimientos que se deban cambiar, y que su cambio traerá la consecuencia de una mejora muy notable.

2.2.4 PROCESOS.

Esta es la palabra clave de la definición, ya que basándonos en la teoría de Adam Smith, proceso es el conjunto de tareas simples, asignadas a un especialista, realizadas por éste. Muchos administradores no están familiarizados con los procesos, pero es en la Reingeniería en donde se tienen que esforzar por rediseñarlos.

2.3 ANALIZAR LAS ETAPAS DE LA METODOLOGÍA DEL MODELO DE REINGENIERÍA EN EL ÁREA FINANCIERA.

De primera instancia enunciaré la definición de Metodología: "Es una manera sistemática o claramente definida de alcanzar un fin; es también un sistema de orden en el pensamiento o la acción".³

³ Del Libro "Cómo hacer Reingeniería", de los autores Raymond L. Manganelli y Mark M. Klein, editorial Norma, Mayo de 1997.

En un capítulo haré hincapié en cada una de las etapas de la Metodología de la Reingeniería, y me basaré en la metodología de la reingeniería de procesos, ya que en el área financiera, se concentran un sin fin de procesos provenientes del resto de las áreas de la organización. Las etapas son cinco, y las enunciaré a continuación:

Etapa I. Preparación: Empieza con el desarrollo de un consenso ejecutivo sobre las metas y los objetivos que se buscan y que son la justificación de este proyecto de reingeniería. Se definen los parámetros del proyecto como son: costo programación, riesgo y cambio organizacional. En esta etapa se capacita al equipo a trabajar en la reingeniería de la empresa.

Etapa II. Identificación: Aquí se identifican los problemas principales, se define los procedimientos estratégicos, el plan de acción.

Etapa III. Visión. En esta etapa se buscan las oportunidades de avance en los procesos, los analizan y los estructuran como visiones de cambio radical.

Etapa IV. Solución (Diseño técnico y social): Esta etapa se subdivide en dos etapas, una para desarrollar el diseño técnico necesario para implementar las visiones, y la otra, el diseño social que organiza y estructura los recursos humanos que tendrán a su cargo el proceso de rediseño.

Etapa V. Transformación: En esta última etapa se realizan las visiones del proceso, lanzando versiones piloto y de plena producción de los nuevos procesos.

2.4 RECOMENDAR LOS SISTEMAS FINANCIEROS INTEGRADOS COMO HERRAMIENTA DE LA GERENCIA.

Por último, deseo recomendar al terminar mi trabajo, el uso de sistemas integrados como herramienta en la toma de decisiones en el área financiera.

La razón vista desde el panorama que la empresa en sí es un sistema, porque, “un sistema es un conjunto o colección de elementos interconectados e interdependientes que forman un todo complejo”.⁴ En la empresa existe un grupo de personas que coordinadas e interdependientes forman un complejo para lograr alcanzar una meta.

Además que el área de finanzas es nada menos que el corazón de la empresa, es el departamento que puede generar los recursos para que se logren alcanzar los altos objetivos y para que se tomen las grandes decisiones.

⁴ Definición del Libro de Elementos de Administración, de los autores Harol Koonyx, Cyruk O'Donnel y Heinz Wiehrich, Editorial McGrawHill, Edición Septiembre de 1997

HIPOTESIS

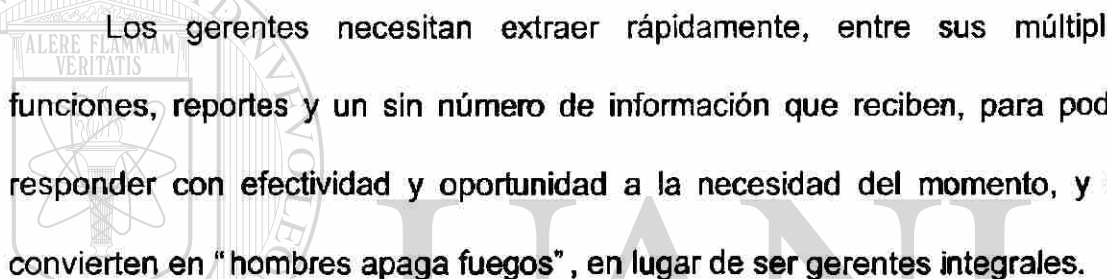
En la actualidad existen innumerables empresas que luchan por superar problemas administrativos y operativos, en los que han permanecido sumergidos, debido al rápido cambio de la tecnología, y a la resistencia de los administradores a ir junto con el cambio.

La respuesta que el administrador tiene que dar hacia la demanda de sus obligaciones, cada día tiene que ser a una velocidad mayor. La aguda competencia obliga a las empresas a un constante monitoreo entre clientes y

proveedores, para evaluar tendencias, tanto económicas, políticas y tecnológicas.

Estos fenómenos impactan de forma particular entre los puestos de alta dirección, porque son los que toman las decisiones más importantes de la empresa. De hecho pueden mejorar, simplemente modificar la práctica de la gerencia y las actitudes de quienes ejercen dichas funciones.

La problemática administrativa más común de nuestros tiempos proviene básicamente de la duplicidad de funciones, el desperdicio de tiempo productivo, la ineficiencia en muchas actividades por la falta de controles internos, el incremento en reportes e informes que sobrecargan la comprensión de los hechos, la falta de un análisis apropiado del sistema de información actual de la empresa, así como si éste proporciona la respuesta a las necesidades de la misma.

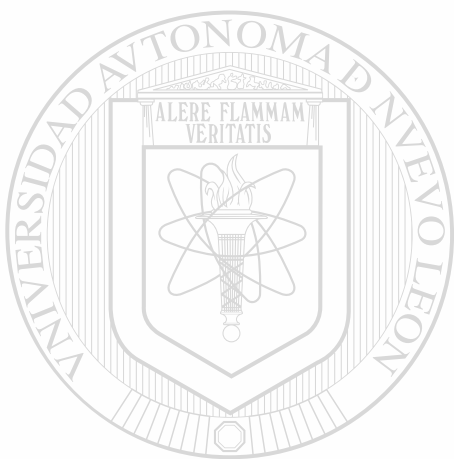


Los gerentes necesitan extraer rápidamente, entre sus múltiples funciones, reportes y un sin número de información que reciben, para poder responder con efectividad y oportunidad a la necesidad del momento, y se convierten en “hombres apaga fuegos”, en lugar de ser gerentes integrales.

De tal manera que exhorto a las empresas a utilizar el diseño de un Modelo de Reingeniería administrativa y financiera, enfocado principalmente en la implementación de un sistema integrado a la medida de las posibilidades y recursos de la empresa.

En conclusión: “Si las empresas que normalmente viven con estos problemas día a día, contaran con un sistema integral, que les sirviera de herramienta para controlar todas las funciones operativas y administrativas, lograrían eficientar su trabajo, se evitarían la duplicidad de funciones, confiarían más en las operaciones realizadas, incrementarían sus rendimientos y de esta

manera la información en la que se basarían los ejecutivos de la alta dirección para su toma de decisiones sería más confiable y certera”.



UANL

UNIVERSIDAD AUTÓNOMA DE NUEVO LEÓN



DIRECCIÓN GENERAL DE BIBLIOTECAS

TM

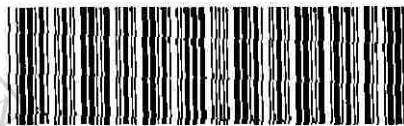
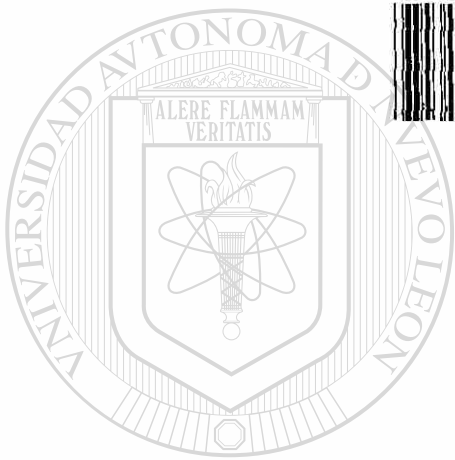
Z7164

.C8

FCPYA

1999

V5



1020130109

UANL

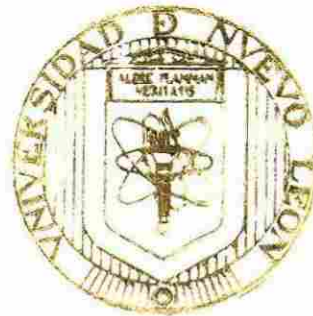
UNIVERSIDAD AUTÓNOMA DE NUEVO LEÓN

®

DIRECCIÓN GENERAL DE BIBLIOTECAS

**UNIVERSIDAD AUTÓNOMA
DE NUEVO LEÓN**

**FACULTAD DE CONTADURIA PUBLICA
Y ADMINISTRACION
DIVISION POST-GRADO**



**MODELO DE LA REINGENIERIA
APLICABLE EN EL AREA FINANCIERA**

UNIVERSIDAD AUTÓNOMA DE NUEVO LEÓN
POR

DIRECCIÓN GENERAL DE BIBLIOTECAS
ALICIA FERNANDA VILLARREAL MARTINEZ

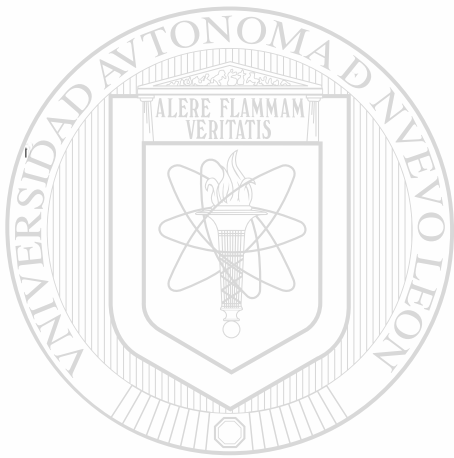
**COMO REQUISITO PARCIAL PARA OBTENER EL GRADO DE
MAESTRIA EN CONTADURIA PUBLICA CON ESPECIALIDAD EN
FINANZAS**

MONTERREY, N. L.

NOVIEMBRE, 1999

TM
Z7164
C8
FCPYA
1999
V5

0134-50360



UANL

UNIVERSIDAD AUTÓNOMA DE NUEVO LEÓN

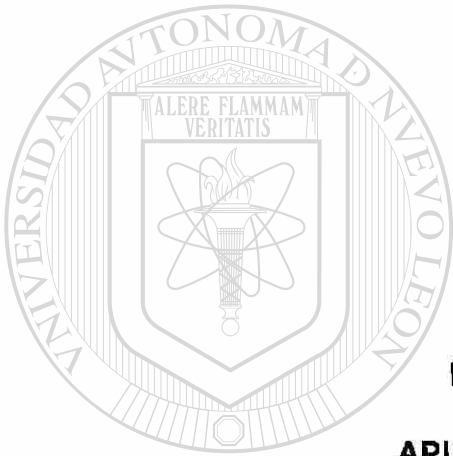
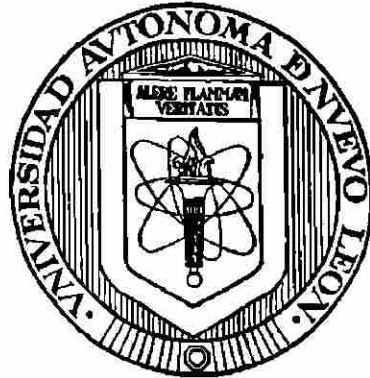
®

DIRECCIÓN GENERAL DE BIBLIOTECAS



FONDO
TESIS

UNIVERSIDAD AUTONOMA DE NUEVO LEON
FACULTAD DE CONTADURIA PUBLICA Y ADMINISTRACION
DIVISION POST - GRADO



MODELO DE LA REINGENIERIA
APLICABLE EN EL AREA FINANCIERA

UNIVERSIDAD AUTÓNOMA DE NUEVO LEÓN

Por

DIRECCIÓN GENERAL DE BIBLIOTECAS

ALICIA FERNANDA VILLARREAL MARTINEZ

Como requisito parcial para obtener el Grado de
MAESTRIA EN CONTADURIA PUBLICA con Especialidad en
FINANZAS

Noviembre, 1999

CAPITULO I

ANTECEDENTES DEL CAMBIO EN LOS PROCESOS Y ENFOQUES ADMINISTRATIVOS DE LOS 90'S

Dentro del campo de la administración siempre han existido "paradigmas dominantes", es decir formas y maneras de pensar que prevalecen en el ámbito organizacional.

Nuevas palabras que en el campo de la administración, intentan reducir la complejidad del fenómeno empresarial a un solo componente. Anteayer era la organización, ayer era la estrategia, luego la calidad total; y en nuestro tiempo volvemos a la organización con el tema de la reingeniería.

DIRECCIÓN GENERAL DE BIBLIOTECAS

1.1 LA ADMINISTRACION Y SUS CAMBIOS AL PASO DE LOS AÑOS

En los años 50's, se podía apreciar como paradigma dominante a "la organización"; se creía y se estaba convencido que cualquier problema sería solucionado mediante un delicado estudio de la organización y/o un cambio dentro del organigrama de la empresa.

La experiencia demostró que había empresas que a pesar de ser bien organizadas, fracasaban. Así que las ciencias administrativas buscaron otro paradigma.

1. **Mayor satisfacción del cliente:** Realmente no se puede cuantificar el porcentaje de incremento en la **satisfacción de los clientes con la mejora** que proyectará la empresa una vez integradas sus funciones.
2. **Mejora la calidad y presentación de los informes:** Los informes presentados ante los altos directivos serán cada vez más confiables, exactos, precisos, dinámicos, entendibles y oportunos.
3. **Aumenta la confiabilidad de las transacciones:** Un sistema integrado dará la confianza de que la información presentada es segura, ya que en muchos de los casos un transacción genera otra en simultáneo y solo restaría el conciliar operaciones entre los módulos del sistema.
4. **Aumenta el buen nombre de la compañía:** Con el tiempo la firma de la empresa valdrá más porque para los clientes habrá más seguridad y confianza de que lo que compran es de calidad.
5. **Se logran buenas marcas de calidad:** Un buen sistema integrado llevará a la empresa a competir con otras empresas del ramo por su calidad total.
6. **Habrà más lealtad en consumidores y en empleados:** Los consumidores satisfechos del producto y servicio serán cada vez más constantes y los empleados no pensarán en buscar nuevas oportunidades fuera de la empresa ya que las tendrán en la misma.

El crecimiento de la empresa será muy grande una vez que opten por un sistema integrado, por lo que los invito a revisar algunos de los sites del internet, a buscar entre los proveedores de su localidad y analizar los

sistemas del mercado. En los anexos agrego algunas páginas del internet de sistemas integrados.



UANL

UNIVERSIDAD AUTÓNOMA DE NUEVO LEÓN

®

DIRECCIÓN GENERAL DE BIBLIOTECAS

COMPROBACION DE LA HIPOTESIS

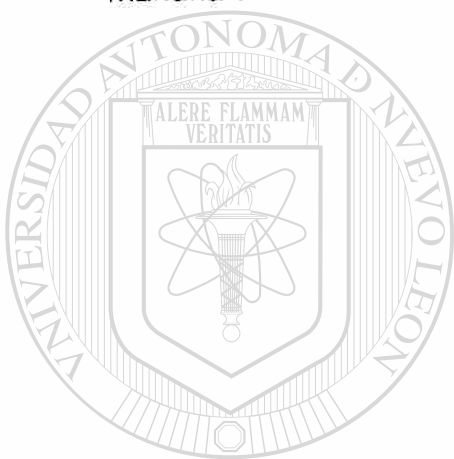
La hipótesis se comprueba en el momento que observamos que cada día son más las empresas que optan por analizar sus funciones y actividades administrativas y operativas y se deciden en adquirir un sistema integrado que les sirve de herramienta en su diario vivir dentro de la organización empresarial.

Grandes empresas importantes de la localidad como son Grupo Vitro, Grupo IMSA, Grupo Gruma, Grupo Cydsa, Cervecería, entre otras son de las que se han decidido al cambio, viven en constante crecimiento y saben que es necesario para ello avanzar con el tiempo analizando el cambio de sus funciones para permanecer en el mercado.

Otras empresas pequeñas y medianas, de muchos giros, también han seguido los pasos de las anteriores. Estos conceptos ya son conocidos por los empresarios. Los empresarios que entre sus objetivos están el crecer y permanecer nunca se cansan de buscar las alternativas que los invitan a mantenerse con la seguridad de lograrlo.

Los negocios que van iniciando, ojalá que cuenten con dirigentes con mente integral, dirigentes que busquen el lograr el equilibrio interno y externo que los mantenga en un nivel competitivo.

“Una Reingeniería Financiera para los negocios pequeños y medianos, es el inicio de los cimientos firmes de las empresas grandes del mañana”.



UANL

UNIVERSIDAD AUTÓNOMA DE NUEVO LEÓN

DIRECCIÓN GENERAL DE BIBLIOTECAS



CONCLUSIONES:

RESULTADO DE LA INVESTIGACION

En resumen puedo concluir que el implementar un sistema integrado en una empresa lleva tiempo, costos y esfuerzo por parte de la empresa y su personal.

Que es importante el envolver al recurso humano en un ambiente de cambio, de iniciativa, de creatividad, de aprendizaje, de motivarlos para lograr éxito en su objetivo.

Que contar con un buen equipo de gerentes integrales dará a la empresa la seguridad de iniciar un cambio radical como lo es el iniciar una Reingeniería Financiera.

Que es necesario el mantenerse en los cambios constantes de la tecnología y de los métodos de administración y operatividad que día a día se manifiestan en el ámbito empresarial.

Es el reto a permanecer competitivamente en el mercado, el crecer día a día, lo que a las empresas motiva a mantenerse investigando nuevos sistemas de mejora continua.

Una Reingeniería en el área financiera, es una herramienta importante en la última década de los noventa y seguirá teniendo un buen impacto en la primera década del siguiente milenio.

Dicha Reingeniería, muy seguramente traerá de la mano la implementación de un sistema nuevo de administración, o al menos en un porcentaje muy elevado, el sistema anterior se encontrará renovado.

Un sistema integrado siempre será una buena alternativa de solución para el control de las operaciones en la administración de una empresa de cualquier nivel, giro y tamaño.

BIBLIOGRAFIA

Champy, James, **REINGENIERIA EN LA GERENCIA**, Grupo Editorial norma, Noviembre de 1996

Hammer, Michael & Champy James, **REINGENIERIA**, Grupo Editorial norma, Mayo de 1994

Harmon, Roy L., **LA NUEVA ERA DE LOS NEGOCIOS**, Prentice Hall Hispanoamericana, S.A., 1996

Koontz, Harol; O'Donnel, Cyril & Weihrich, Heinz, **ELEMENTOS DE ADMINISTRACION**, Libros McGraw-Hill de México, S.A. de C.V., Septiembre de 1987

Manganelli, Raymond L. & Klein, Mark M., **COMO HACER REINGENIERIA**, Grupo Editorial norma, Mayo de 1997

Morris, Daniel & Brandon, Joel, **REINGENIERIA. COMO APLICARLA CON ÉXITO EN LOS NEGOCIOS**, Libros McGraw-Hill de México, S.A. de C.V., Julio de 1996

O'Toole, James, **EL LIDERAZGO DEL CAMBIO**, Prentice Hall Hispanoamericana, S.A., 1996

Felipe Pardinas, Felipe, **METODOLOGIA Y TECNICAS DE INVESTIGACION EN CIENCIAS SOCIALES**, Siglo Veintiuno Editores, S.A., 1982

Sallenave Jean-Paul, **LA GERENCIA INTEGRAL**, Grupo Editorial norma, Agosto de 1994

Senn, James A., **SISTEMAS DE INFORMACION PARA LA ADMINISITRACION**, Grupo Editorial Iberoamérica, S.A. de C.V., 1987

Materiales de Seminarios de Introducción a la Reingeniería
ofrecidos por Deloitte & Touche Consulting.

Páginas de Internet visitadas:

www.aaisoft.cl

www.aspel.com.mx

www.daz.com.ar

www.detodo.com

www.fortalnet.com.br

www.jacoby.uam.edu.nj

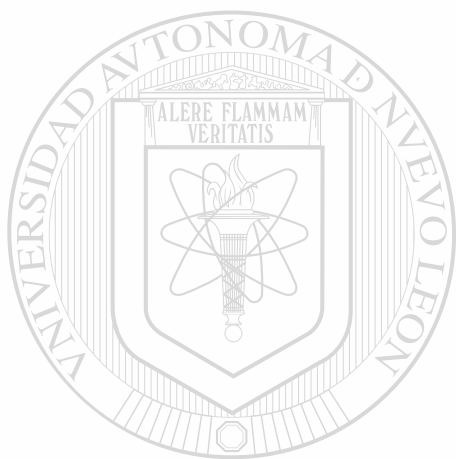
www.jdedwards.com

www.mapics.com

www.progres.be

www.qadsisa.com.mx

www.strata-sys.com



UANL

UNIVERSIDAD AUTÓNOMA DE NUEVO LEÓN



DIRECCIÓN GENERAL DE BIBLIOTECAS

Para los años 60 y 70's, "la estrategia", venía a ser el término novedoso dentro de las administraciones. Se empezaron a crear en las organizaciones los departamentos de planeación estratégica, en donde, el objetivo era diseñar y poner en práctica el mejor recurso, para lograr el éxito y eliminar o al menos dejar muy abajo a la competencia.

Sin embargo, poco a poco los administradores se dieron cuenta que la estrategia no era más que un plan de acción que tenía que ser realizado por personas. Esta evidencia llevó a la búsqueda de otro paradigma.

Es en los años 80's que llegó un término nuevo: "la cultura organizacional". Se creía que para que una empresa tuviera éxito, no solo era necesario una buena organización y una buena estrategia, sino que el equipo de trabajo tuviera la capacidad de imaginar, formular y de implementar la mejor de ellas.

Esto trajo de la mano, en esos mismos años que se optimizaran los procesos productivos y de ventas, los procesos humanos y administrativos, a lo que le llamaron "Calidad total".

Pero en la actualidad, el término de "calidad total" ya está pasando de moda y el paradigma dominante de los años 90's es: "la reingeniería." Y la reingeniería es el conjunto de principios de un método nuevo y sistemático de estructurar y dirigir el trabajo.

1.2 TEMAS INMUTABLES EN EL COMPORTAMIENTO DE UNA EMPRESA

Lejos de las modas y los paradigmas de cada época, conviene analizar sin llegar a algo profundo los temas que son inmutables y que rigen el comportamiento en una empresa:

- El marketing ya que sin mercado, no hay producto a vender y sin producto o servicio la empresa no tiene razón de existir.
- La psicología organizacional, porque una empresa ante todo, es un grupo humano con cultura y comportamiento humano.
- Las finanzas, ya que la empresa es una entidad económica en pos de rentabilidad para los accionistas.
- La planificación, para que la empresa elija su futuro en vez de sufrirlo con el tiempo.
- La competitividad, ya que el fin de acción empresarial es competir, y al paso del tiempo, las empresas que sobreviven son las empresas competitivas.

Cada tema apela a técnicas y herramientas analíticas que el dirigente debe conocer. Aunque el saber no garantiza el saber hacer. Es desde los tiempos de Fayol (1916) que se divide la empresa en funciones, en áreas especializadas: producción, finanzas, marketing, recursos humanos y otras, que hablan cada una de un lenguaje propio y se concentran en lo suyo.

De esta manera la empresa nunca se logra ver como un todo y la verdad de los problemas administrativos es global, todos somos un grupo de personas que lo que hacemos ayuda o perjudica a otro.

Por ejemplo, las ventas bajan en una empresa; ¿qué hace la empresa? buscar un culpable: hubo mala mercadotecnia, no se dieron descuentos adecuados, calidad no revisó la producción, etc. En vez de solucionar el problema, buscan un culpable y que el culpable se las averigüe, estas empresas reducen el problema a una sola dimensión, en vez de colocarlo en una dimensión global o una multidimensión, porque el problema de una empresa es global y se debe de solucionar desde un vista panorámica.

El tratar de etiquetar problemas, reduce a los mismos a una sola dimensión y esa es la consecuencia de la enseñanza seccionada, que viene desde mucho tiempo atrás. Y es que capacitan gerentes que lo saben todo pero de su área de especialización, y realmente no entienden nada del manejo de una empresa.

Lamentablemente, las empresas tienden a reforzar la especialización, pues la mayoría de las empresas están organizadas por funciones. Y es así que el gerente de ventas, no se mete a las finanzas, porque en primera no se lo permiten, y en segunda no sabe nada de finanzas.

1.3 EL GERENTE INTEGRAL

El autor del libro "La gerencia integral", invita a que con los conocimientos adquiridos emprendamos el camino del entendimiento de la Acción Empresarial y de que nos iniciemos en la Gerencia Integral.

"La Gerencia Integral es el arte de reunir todas las facetas del manejo de una organización en busca de una mayor competitividad: la estrategia, para saber a dónde vamos y cómo vamos a lograrlo, la organización, para llevar a cabo la estrategia de forma eficiente y la cultura, para dinamizar la organización y animar a su gente".⁵

⁵ Del libro "La Gerencia Integral", del autor Jean-Paul Sallenave. Editorial Norma, Agosto de 1994.

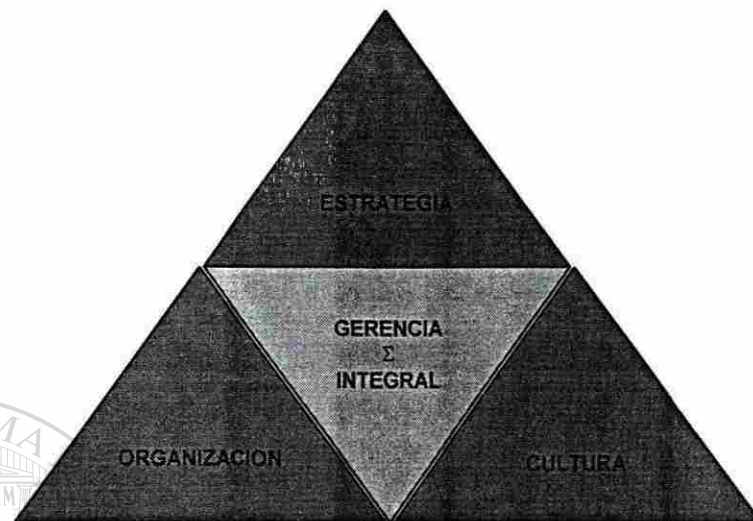


Figura 1: La Gerencia Integral

La letra griega Σ (sigma), en el triángulo al centro de la figura, simboliza más que la suma de las funciones de la empresa, su integración en una acción global, en busca de la mayor competitividad.

La Gerencia Integral busca como fin a la Acción Empresarial la competitividad, es decir, el éxito relativo con respecto al desempeño de los competidores.

El autor nos invita que lejos de enamorarnos de paradigmas absolutos, busquemos el logro de resultados exitosos al compararnos con otras empresas, índices tales como la participación en el mercado, la rentabilidad comparativa, la preferencia del consumidor, etc.

Con la Gerencia Integral, se busca la mayor competitividad, asegurando la supervivencia, la rentabilidad y el crecimiento de la empresa en un entorno competitivo.

Hasta ahora han existido dos tipos de gerentes en las empresas: los especialistas, dedicados a las tareas técnicas dentro de funciones bien definidas y delimitadas, que aspiran a la gerencia general, y un nuevo tipo de gerente, que vendrá a liderar las empresas del siglo XXI, experto en su área

funcional y nunca ajeno al manejo global de la empresa, éste es, el gerente integral.

El gerente integral maneja cinco recursos:

Recursos Humanos  Personas

Recursos Físicos  Planta, equipos y productos

Recursos Financieros  Dinero

Recursos Tecnológicos  Tecnologías

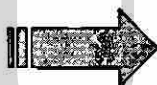
Tiempo

En las empresas del siglo XX, se repartían las tareas entre varias gerencias más o menos independientes, como sigue:

Recursos

Gerencias

Humanos



Personal

Físicos



Producción, Marketing

Financieros



Financiera

Tecnológicos



Investigación & Desarrollo

Tiempo



Planificación

El gerente general debiera actuar como capitán de un equipo, pero muchas veces actúa como árbitro entre las gerencias. Hoy en día, esta manera de organizar la Acción Empresarial es totalmente obsoleta.

La empresa es un todo, cada acción que se realice en una gerencia afecta a las demás, y el gerente general no puede permitirse pasar su tiempo

pacificando a las facciones internas cuando el verdadero enemigo está afuera, y es LA COMPETENCIA.

Además, la tecnología moderna permite, con la ayuda del computador, integrar las gerencias en un solo sistema, un SISTEMA INTEGRADO.

El gerente integral trata de resolver los problemas de la empresa, mientras que los gerentes tradicionales curaban un órgano a expensas de otro. Por tanto, el gerente integral es "bilingüe", conoce el lenguaje de la Gerencia Funcional, y domina el lenguaje de la Gerencia Integral, lo cual le permite tomar decisiones óptimas a nivel de una empresa global.

Solo los Gerentes Funcionales, que demuestran cualidades de ser gerentes integrales pueden aspirar a subir los escalafones de la pirámide organizacional porque los especialistas que no son sino especialistas se quedan de especialistas en un rincón del organigrama.

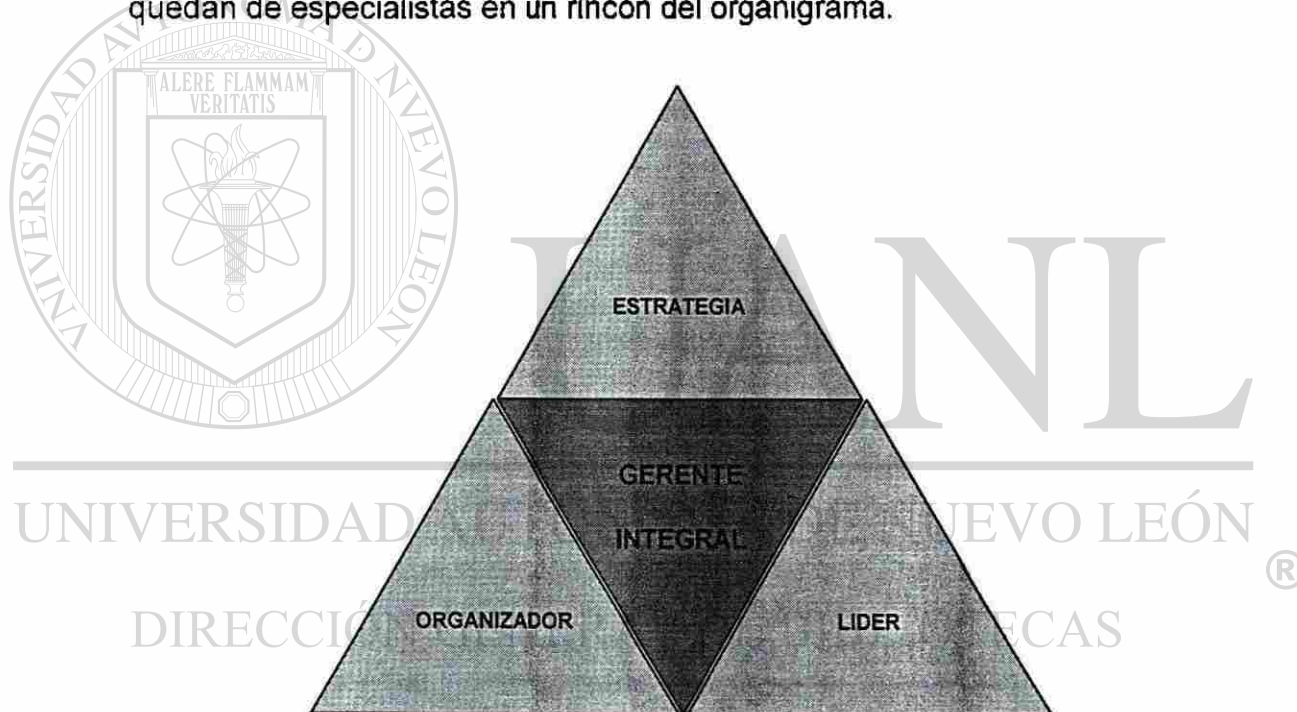


Figura 2: El Gerente estratega, organizador y líder.

El Gerente integral reúne en su modo de pensar y actuar los tres ejes de la Gerencia integral: estrategia, organización y cultura. Es a la vez estratega, organizador y líder.

El autor menciona que: "El empresario debe desempeñar tres funciones fundamentales: la primera es preservar su empresa, la segunda es controlar las reacciones de la organización y la tercera es concebir el futuro y proponer los objetivos que hay que lograr. Para estas tareas se requiere las cualidades personales de un líder."

Un gerente estratega, es aquel que puede concebir la osadía de pensar que puede controlar su futuro, en cierta medida. Forja el porvenir de su empresa, manejando y no contemplando las relaciones entre la empresa y su entorno.

El gerente estratega, se pregunta, ¿en dónde estamos y a dónde vamos en las condiciones que nos encontramos?, luego se plantea una visión de lo que podría ser la empresa del mañana. De la visión se deriva la misión. Y la misión delimita el campo de acción de la planificación estratégica, ya que todas las estrategias, deben de estar dentro de la visión y te deben de llevar al cumplimiento de la misión de la empresa. La última función del gerente estratega es la implementación y el control de la estrategia.



La implementación no puede ser rígida porque el entorno sigue evolucionando mientras el gerente formula la estrategia. Habrá que adaptarla en el último minuto a la nueva situación creada.

Dentro del control se evalúan dos aspectos: Averiguar si la estrategia logró sus metas, es decir, su eficacia, y si lo hizo de la mejor manera, de la forma más económica, es decir, su eficiencia.

Un gerente que sabe ser organizado, es aquel que le da a un grupo de personas los medios para llevar a cabo una tarea. El gerente organizador, hace más que definir las tareas de cada uno y diseñar un organigrama con líneas de autoridad y responsabilidad. Tiene que pensar en toda la estructura de la compañía, y la organización no es más que una parte de la estructura.

Finalmente un gerente integral, para poder lograr el éxito debe de contar con características y cualidades de comunicador y de líder. Como comunicador el gerente integral debe saber comprender a su personal, a sus proveedores, clientes, accionistas, banqueros, etc., y como líder, el gerente debe de saber influir en el comportamiento de sus colaboradores con miras a que logren los objetivos de una manera más eficaz.

Según dice el autor: "Todos los gerentes tienen que ser capaces de pensar como gerentes integrales, como si fueran gerentes generales, para

poder tomar decisiones óptimas para la empresa y no sólo defender sus territorios dentro de la empresa”.

Estas funciones o papeles del gerente integral se sitúan en tres esferas:

Interpersonal:

- Asegurar la representación de la empresa en el exterior.
- Dirigir a los subalternos
- Asegurar el enlace entre los públicos.

Informacional:

- Actuar como vocero.
- Comunicar los objetivos de la organización.
- Controlar la implementación de la estrategia.

Decisional:

- Iniciar el cambio en la organización.
- Resolver los problemas cuando se presentan.
- Asignar los recursos de la empresa.
- Negociar con los públicos.

De acuerdo con el autor: “El jefe de antaño daba órdenes, el jefe de ahora, negocia y convence. La planificación estratégica consiste en mejorar la situación de la empresa frente a la competencia. La reestructuración involucra cambios organizacionales y culturales. EL GERENTE INTEGRAL MANEJA EL CAMBIO.”

UNIVERSIDAD AUTÓNOMA DE NUEVO LEÓN

DIRECCIÓN GENERAL DE BIBLIOTECAS



CAPITULO II

REINGENIERIA:

“LA MEJOR ALTERNATIVA DE SUPERVIVENCIA Y COMPETENCIA EN VIAS DEL TERCER MILENIO”

Hace más de dos siglos, un conjunto de principios han dado forma a la estructura y a la administración de los negocios durante el siglo XIX y XX.

Los autores del libro de “Reingeniería”, Michael Hammer & James Champy, son de la opinión que los pasados principios hay que descartarlos totalmente y adoptar otros nuevos. La elección es sencilla pero dura.

En este libro se describe un nuevo modelo de negocios para el tercer milenio; un conjunto de técnicas que los ejecutivos y gerentes tendrán que emplear para reinventar sus compañías.

Es necesario que éstos abandonen su manera de pensar, de actuar y dirigir un negocio. Se tienen que dejar los principios y procedimientos tanto

organizacionales como operativos que se usan en la actualidad y crear otros totalmente nuevos.

Los autores invitan a abandonar los principios de Adam Smith que se enfocaban en que el trabajo industrial debía dividirse en sus tareas más simples y básicas. En la época que empezamos a vivir, las nuevas empresas se fundarán y construirán sobre la base de reunificar esas tareas en procesos coherentes.

“La reingeniería no es otra idea importada del Japón. No es un remedio rápido que los administradores puedan aplicar a sus organizaciones. No es un nuevo truco que prometa aumentar la calidad de un producto o servicio de la compañía o reducir determinado porcentaje de los costos. La reingeniería de los negocios no es un programa encaminado a levantar la moral de los empleados ni a motivar a los vendedores. No forzará a un viejo sistema computadorizado a trabajar más rápidamente. No se trata de arreglar nada.

La reingeniería de negocios significa volver a empezar, arrancando de cero”.⁶

Los autores quieren expresar su deseo porque el mundo cada día sea mejor, en el sentido de lograr una administración cada día más perfecta,

⁶ Libro de Reingeniería, de los autores Michael Hammer & James Champy. Editorial Norma, 1994.

basándose en la determinación de si lo que estamos haciendo actualmente, realmente es necesario, o tenemos que reinventar procesos y/o tenemos que rediseñar de manera radical nuestras actitudes.

Reingeniería significa dejar en parte lo sabido durante más de 200 años, sobre la administración industrial. Olvidarse de cómo se hacía antes el trabajo, crear y definir cómo se debe hacer de ahora en adelante.

Lo importante ahora es cómo queremos organizar el trabajo, dada la competencia y la tecnología actual.

El concepto de Reingeniería surgió hace un poco más de 10 años, al observar que algunas compañías habían mejorado espectacularmente su rendimiento en una o más áreas de su negocio, al cambiar radicalmente las formas en que trabajaban.

No habían cambiado en sí a lo que se dedicaban, el producto que vendían era el mismo. Más bien alteraron en forma significativa sus procedimientos.

Para lograr todo esto, las empresas tuvieron que dejar de mirar a través de departamentos y fijar su atención en los procesos.

Definiendo como proceso: "serie de actividades que, tomadas en conjunto, producen un resultado valioso".

La Reingeniería no se puede llevar a pasos pequeños y cautelosos; es cuestión de todo o nada, para producir resultados francamente impresionantes.

2.1 DEFINICION INFORMAL.

Los autores son muy claros, en la explicación de lo que significa la Reingeniería, y a la vez son muy simples y te dicen que la Reingeniería significa "empezar de nuevo".

Y realmente eso es, porque no es el navegar entre lo que se hace en la actualidad, y tratar de perfeccionar el procedimiento, no se debe de

analizar lo que se hace, sino de preguntarse el porqué se hace, el para qué se hace, el si es necesario hacerlo, y de serlo, reinventar un proceso, rediseñar un plan de acción diferente, que muy probablemente sea mejor, nuevo y nos lleve tal vez, en poco tiempo, con poco esfuerzo y con mayores resultados a alcanzar lo deseado.

No se trata de remendar nada, ni de componer el sistema actual, se trata de abandonar procedimientos establecidos, de ser radicales y enfrentarnos al cambio.

Rediseñar una compañía, como dice el autor, implica echar a un lado sistemas viejos y empezar de nuevo, implica volver a empezar e inventar una manera mejor de hacer el trabajo.

Para tema de conversación las anteriores explicaciones y definiciones sobre la Reingeniería están claras, pero ya el ponerla en práctica, requiere de más elementos.

Primero enunciaré la definición formal que estos autores nos plantean y en otro apartado de este mismo capítulo, describiré las definiciones de otros autores.

2.2 DEFINICION FORMAL DE LA REINGENIERIA.

“Reingeniería, es la revisión fundamental y el rediseño radical de procesos para alcanzar mejoras espectaculares en medidas críticas y contemporáneas de rendimiento, tales como costos, calidad, servicio rapidez’.

El autor contempla cuatro palabras claves en esta definición, que describiré brevemente:

a) **FUNDAMENTAL.** Al dar inicio a la Reingeniería, el administrador debe responderse ciertas preguntas básicas sobre la

compañía y sobre cómo funciona. Como el ¿por qué estamos haciendo lo que hacemos?, y el ¿por qué lo hacemos en esta forma? El responder a estas preguntas obligan al administrador a examinar las reglas y los supuestos en los que descansa el manejo de su negocio.

La Reingeniería empieza sin ningún preconcepto, sin dar nada por sentado, de hecho se debe de cuidar de no caer en los supuestos del pasado. Las siguientes cuestiones serían en relación a ¿cómo puedo hacer más eficiente este proceso?

“La Reingeniería determina primero qué debe hacer una compañía; luego, cómo debe hacerlo”.

b) RADICAL. Esta palabra proviene del latín radix, que significa raíz. Rediseñar significa cambiar desde la raíz, en la Reingeniería, se busca abandonar lo viejo, rediseñar nuevos procesos, no arreglar los que ya se tienen. Significa descartar todas las estructuras y procedimientos existentes, e inventar maneras nuevas de actuar y de realizar el trabajo.

c) ESPECTACULAR. Los saltos que se deben dar deben ser gigantescos en rendimientos. Cuando veamos que la compañía con sus procedimientos actuales está por debajo de la competencia un 10%, o su calidad es un 10% más baja, definitivamente que no requiere de Reingeniería. Esta se requiere cuando la solución mejor sea cerrar el negocio porque está en vías de la crisis, o porque la problemática es tal que

te dan ganas de volar todo. Ese es el momento de actuar y de utilizar esta herramienta que te dará resultados realmente espectaculares, que le darán un giro de 180 grados al negocio que administras. Pero para esto se necesita volar lo viejo y cambiarlo por algo nuevo. Se requiere de una Reingeniería, cuando realmente existan procedimientos que se deban cambiar, y que su cambio traerá la consecuencia de una mejora muy notable.

d) **PROCESOS.** Esta es la palabra clave de la definición, ya que basándonos en la teoría de Adam Smith, proceso es el conjunto de tareas simples, asignadas a un especialista, realizadas por éste. Muchos administradores no están familiarizados con los procesos, pero es en la Reingeniería en donde se tienen que esforzar por rediseñarlos.

2.3 DEFINICIONES DE LA REINGENIERIA APORTADAS POR

OTROS AUTORES.

Según los autores del libro "Cómo hacer Reingeniería", Manganelli y Klein, la definen de la siguiente manera: "Es el rediseño rápido y radical de los procesos estratégicos de valor agregado y de los sistemas, las políticas y las estructuras organizacionales que los sustentan, para optimizar los flujos del trabajo y la productividad de una organización".

Según los autores del libro "Reingeniería, Cómo aplicarla con éxito en los negocios", Daniel Morris y Joel Brandon, definen a la Reingeniería como:

“Rediseño de procesos de trabajo de negocios y la implementación de los nuevos diseños”.



UANL

UNIVERSIDAD AUTÓNOMA DE NUEVO LEÓN



DIRECCIÓN GENERAL DE BIBLIOTECAS

CAPITULO III

ETAPAS DE LA REINGENIERIA

La reingeniería se realiza por etapas, mismas que se tienen que ir realizando una detrás de la otra, sin dejar pasar el tiempo para observar los resultados deseados en la oportunidad esperada.

Los altos administrados esperan que los resultados de un proyecto sean rápidos, no les gustan las investigaciones largas, ya que ellos lo que esperan son beneficios económicos en corto plazo.

Me basaré en el libro de “Cómo hacer la Reingeniería” de los autores Raymond L. Manganelly y Mark M. Klein, para la explicación de este apartado.

La Reingeniería consta de 5 etapas que se realizan en forma consecutiva. Cada etapa de la Reingeniería se dividen en tareas, dando un conjunto de 54 tareas, pareciera que se hacen una detrás de otra, pero el orden es sólo parcial. La metodología es flexible, algunas tareas las puedes adelantar o atrasar, otras las puedes repetir.

Primera Etapa. Preparación.

El propósito de esta etapa es de movilizar, organizar y estimular a las personas que van a realizar la reingeniería. En esta etapa se produce un cambio, una estructura organizacional y se constituye el equipo de reingeniería, así como el plan de acción.

En esta etapa se resuelven preguntas claves como:

¿Cuáles son los objetivos y las expectativas de los altos ejecutivos?,
 ¿Cuál es el nivel de compromiso por parte de ellos ante este proyecto?,
 ¿Cuáles son las metas a alcanzar?, ¿Quiénes deben de estar en el equipo?,
 ¿Qué capacidades y destrezas deben estar combinadas para que salga adelante este proyectos?, ¿Qué se necesita comunicar al resto del personal, para obtener su confianza en el proyecto?, entre algunas otras.

Tarea # 1.1: Reconocer la necesidad.

Las compañías no emprenden la reingeniería porque es una moda, sino porque es su último recurso. Se debe a un cambio en el mercado, a un déficit financiero, a un cambio de tecnología o a un cambio ambiental.

La decisión de iniciar una reingeniería viene de un alto administrativo motivado por tres razones básicas: el dolor, el temor o la ambición. El impacto de emprender una reingeniería es tan fuerte que se requiere de una persona de alto nivel para ello, además es necesario un cambio de cultura y

para transformar la cultura de una organización se requiere de este funcionario, así como de que esta persona sea un gran líder.

Para que este ejecutivo tome una decisión tan radical como emprender la reingeniería necesita pasar por cuatro momentos claves: la conciencia, curiosidad, interés y fe; y de esta manera reconocer que existe la necesidad de emprender el camino al cambio. A este líder se le conoce como patrocinador, y por lo general necesita de un facilitador.

Tarea # 1.2: Desarrollar consenso ejecutivo.

Una vez que el ejecutivo se decide a patrocinar la reingeniería, el paso que sigue es formar el consenso. Este se puede realizar de manera informal mediante juntas personales o de grupos, conversaciones casuales, mandando a cursos o seminarios de reingeniería a ciertas personas, memorandos, por medio de muchas más actividades.

Como mínimo el consenso ejecutivo debe de estar formado por el director ejecutivo, el jefe de operaciones, el jefe de finanzas, el jefe de recursos humanos y el jefe de informática, así como de los elementos potenciales o dueños del área a rediseñar.

Tarea # 1.3: Capacitar al equipo.

Es necesario que ya reunido el equipo de trabajo se le capacite en el conocimiento de la misión del proyecto. Se definan las expectativas de la

administración, para desarrollar el trabajo en equipo. Es necesario que el equipo aprenda el método a seguir, conozca las herramientas a necesitar tanto manuales como automatizadas, adopten terminología común y logren asumir la responsabilidad del proyecto.

Tarea # 1.4: Planificar el cambio.

Finalmente en esta etapa de preparación, se llega a la planificación del cambio. En esta fase el equipo de trabajo define el plan global para el resto del proyecto. Este plan debe de estar bastante detallado, se determinarán todos los procesos que se deben de rediseñar y en qué orden se va a trabajar. Así como los planes de comunicación para que todos los interesados estén enterados de una manera constructiva.

Segunda Etapa. Identificación.

El propósito de esta etapa es desarrollar y comprender un modelo del negocio con procesos orientados al cliente. Es aquí donde se producen definiciones de clientes, procesos, rendimiento y éxito; se identifican actividades que agregan valor; se realiza un diagrama de la organización y sus recursos y se seleccionan los procesos que se deben de rediseñar.

Las interrogantes que se contestan en esta fase son las siguientes:

¿Cuáles son nuestros principales procesos?, ¿Cuáles son los puntos donde se tocan los procesos con los de los clientes y proveedores?, ¿Cuáles son los procesos estratégicos de valor agregado?, ¿Cuáles son los procesos

que se deben rediseñar en un término de 90 días, un año o posteriormente?

Tarea # 2.1: Modelar Clientes.

Es en esta fase donde se identifican los clientes externos, sus necesidades y deseos, la interacción que tienen con los procesos a rediseñar.

Tarea # 2.2: Definir y medir rendimiento.

Aquí se definen las medidas de rendimiento orientadas al cliente, se determinan los actuales rendimientos, como sus variaciones. Se examinan las normas actuales y se identifican los problemas de rendimiento.

Tarea # 2.3: Definir entidades.

“Esta tarea define las entidades o “cosas” con que negocian las organizaciones. Una entidad es una abstracción que se realiza en uno o más casos específicos. Por ejemplo, la entidad “empleado” puede presentar los casos “Juan”, “Pedro” y “Enriqueta”. Las entidades tienen atributos que las describen, por ejemplo: número de seguro social, fecha de nacimiento, dirección. Algunos atributos de entidad guardan relación con el estado en que se encuentra la entidad, por ejemplo, empleado o jubilado. Algunas entidades, como clientes y empleados, son de larga duración y se denominan “permanentes”. Otras, como son los pedidos y los cheques, se denominan “transacciones”.”

Entonces ya explicado lo que es una entidad, entendemos que en esta tarea se definen las entidades, y los estados de cada una de ellas; y se correlacionan los cambios de estado con las interacciones, es decir que se identifica que interacción cambia cada cambio de estado.

Tarea # 2.4: Modelar procesos.

Es en esta tarea donde se definen los procesos y se identifican su serie de cambios de estado. Se establecen los objetivos del proceso y los factores críticos del éxito.

El propósito de esta tarea es obligar al equipo de reingeniería a ver el trabajo del negocio en una forma nueva: basándose en los procesos en vez de las funciones.

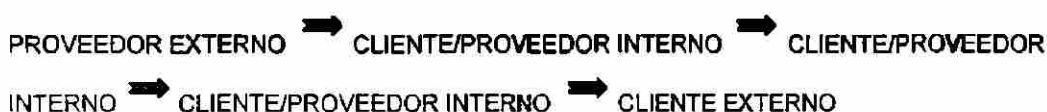
El autor define que un proceso es: "Una serie de actividades que convierte insumos en productos cambiando el estado de una o más entidades de interés."

Tarea # 2.5: Identificar actividades.

En esta tarea se identifican las principales actividades necesarias para efectuar cada cambio de estado. Se determina el grado en que cada actividad agrega valor, es decir, el grado en que la actividad contribuye a satisfacer las necesidades o deseos del cliente.

Tarea # 2.6: Extender modelo de proceso.

En esta fase se identifican a los abastecedores internos y externos y sus interacciones con los procesos. En este punto, el modelo de proceso empieza a revelar que ciertos individuos y grupos dentro de la organización son a la vez proveedores y clientes. El proceso toma la forma:



La tarea identifica también medidas adicionales de rendimiento orientadas a los clientes internos y las incorpora también en el modelo de proceso.

Tarea # 2.7: Correlacionar organización.

Esta tarea define las organizaciones que toman parte en cada una de las actividades principales y el tipo de su participación. Se define la frontera proceso/organización.

Tarea # 2.8: Correlacionar recursos.

En esta tarea se calcula el número de empleados y los gastos en cada actividad o proceso. También se calculan los volúmenes y la frecuencia de las transacciones.

Esta información es necesaria para computar los costos anuales estimados por actividad y por procesos, lo mismo que el costo unitario por

transacción.

Tarea # 2.9: Fijar prioridades de procesos.

En esta tarea se pondera cada proceso por su impacto sobre las metas del negocio y las prioridades fijadas por el consenso ejecutivo y por los recursos consumidos. Se toman en cuenta, al igual que el tiempo, el costo, la dificultad y el riesgo de la reingeniería en un enfoque multidimensional a fin de fijar prioridades para el proceso de reingeniería.

Tercera Etapa. Visión.

El propósito de esta etapa es desarrollar una visión del proceso, capaz de producir un avance decisivo en rendimiento. En esta etapa se identifican los elementos existentes del proceso tales como organizaciones, sistemas, flujo de información y problemas.

Se producen medidas y variaciones entre el rendimiento actual de los procesos y las oportunidades de mejorarlos. Se definen los cambios que se necesitan y se declara la visión de los nuevos procesos.

Tarea # 3.1: Entender la estructura del proceso.

Esta tarea amplía la comprensión de los aspectos estáticos del proceso modelado en la segunda etapa de la reingeniería. Se identifican todas las actividades y los pasos del proceso, todas las organizaciones, funciones y cargos primarios que toman parte en él. Se prepara una matriz

de actividades, y se identifican los sistemas y la tecnología usados y las políticas aplicables.

Tarea # 3.2: Entender el flujo del proceso.

En esta tarea se amplía la comprensión de los aspectos dinámicos del proceso modelado identificando puntos primarios de decisión y subprocesos, identificando variaciones de flujo.

El objetivo de la presente tarea y la anterior es asegurarse de cómo funciona el procedimiento actual, y de que el reemplazo del modelo rediseñado realmente mejore considerablemente el rendimiento.

Tarea # 3.3: Identificar actividades de valor agregado.

Aquí se evalúa el impacto de cada actividad del proceso sobre las medidas de rendimiento externo para identificar actividades que agregan valor, las que no lo agregan y las que son puramente de control interno.

Tarea # 3.4: Referenciar el rendimiento.

En esta tarea se compara el rendimiento de los procesos de la empresa y la manera como se llevan a cabo, con los de organizaciones semejantes, a fin de obtener ideas para mejorar.

Tarea # 3.5: Determinar los impulsores del rendimiento.

Es aquí donde se definen los factores que determinan el rendimiento

del proceso identificando fuentes de problemas y errores, capacitadores e inhibidores del rendimiento del proceso, disfunciones e incongruencias, fragmentación de actividades u oficios, lagunas de información o demoras.

Tarea # 3.6: Calcular oportunidades.

Es en esta tarea donde se aprovecha toda la información adicional que hasta el momento se ha obtenido, para ampliar la evaluación inicial de la oportunidad de mejorar el proceso. Se calcula el grado de cambio, la dificultad del rediseño, los costos y beneficios.

Tarea # 3.7: Visualizar el ideal externo.

En esta tarea se describe cómo sería el proceso una vez optimizado todas las medidas de rendimiento externo. Se describen también las nuevas actividades que tienen interfaz con clientes y proveedores.

Tarea # 3.8: Visualizar el ideal interno.

Aquí se describe como operaría el nuevo proceso ya optimizado con todas las medidas de rendimiento interno. Aquí se describen como se realizarán las actividades claves para alcanzar el rendimiento ideal.

Tarea # 3.9: Integrar visiones.

Es posible que entre los ideales interno y externo existan algunos conflictos. Entonces en esta tarea se busca una relación entre las capacidades alternas para producir la visión integrada más eficaz.

Tarea # 3.10: Definir subdivisiones.

En esta tarea se examina el tiempo necesario para realizar la visión del proceso. Y la posibilidad de definir subdivisiones sucesivas entre el proceso actual y la visión completamente integrada.

Cuarta Etapa. Solución.

a) Diseño Técnico:

El propósito del diseño técnico es especificar las dimensiones técnicas del nuevo proceso. Esta etapa produce descripciones de la tecnología, normas, procedimientos, sistemas y controles empleados por el proceso de reingeniería.

Tarea # 4a.1: Modelar relaciones de entidades.

En estas etapas se identifican las relaciones entre las entidades, es decir, las cosas con que tiene que ver un proceso, los elementos técnicos del proceso que comprenden la recolección de información sobre las entidades.

En este paso se modelan los datos.

Tarea # 4a.2: Reexaminar conexiones de los procesos.

En esta etapa se considera si el movimiento de los paso entre las actividades del proceso, o la redistribución de la responsabilidad de los pasos pueden mejorar el rendimiento.

Tarea 4a.3: Instrumentar e informar.

Esta tarea identifica la información necesaria para medir y manejar el rendimiento del proceso, define puntos donde la información se puede almacenar y agrega subprocesos, según se necesite, para captar, reunir y diseminar la información necesaria.

Tarea 4a.4: Consolidar interfaces e información.

En esta tarea se definen los cambios de proceso necesarios para reducir o simplificar interfaces, tanto internas como externas. En términos generales, esta tarea reduce la redundancia.

Tarea 4a.5: Redefinir alternativas.

Esta tarea evalúa la necesidad continua de casos especiales, si los hay en el proceso. Si es necesario considera segregar los casos especiales

en procesos separados. En otros términos, busca reemplazar un sólo proceso complejo por uno o más procesos simples.

Tarea 4a.6: Reubicar y reprogramar controles.

En esta tarea se pretende reducir el número de actividades que no agregan valor en el proceso, simplificando la estructura de su control.

Tarea 4a.7: Modularizar.

Aquí se definen las partes del proceso rediseñado que se pueden

implantar independientemente. El análisis detallado de esta tarea, permite determinar las dependencias e interacción entre las actividades y entidades del proceso.

Tarea 4a.8: Especificar implantación.

En esta tarea se utilizan los módulos definidos en la tarea anterior para evaluar alternativas estructurales. El análisis de las alternativas conduce a la implantación elegida de cada módulo en el espacio, el tiempo y la organización.

Tarea 4a.9: Aplicar tecnología.

La tecnología y el recurso humano son los dos capacitadores claves en la reingeniería de procesos. La nueva visión del proceso ciertamente deberá contener de alguna manera este capacitador en alguna aplicación específica.

Tarea 4a.10: Planificar implementación.

Aquí se empiezan a desarrollar los planes preliminares para implementar los aspectos técnicos del proceso rediseñado, incluso desarrollo, adquisiciones, instalaciones, prueba, conversión e implantación.

b) Diseño Social:

El propósito de esta etapa es especificar las dimensiones sociales del proceso. La etapa de diseño social produce descripciones de la

organización, dotación de personal, cargos, planes de carrera e incentivos que se emplean en el proceso rediseñado. En conjunto con la etapa de diseño técnico y diseño social, se producen planes preliminares de contratación, educación, capacitación, reorganización y reubicación del personal.

Tarea # 4b.1: Facultar a empleados que tienen contacto con clientes.

Para mejorar la respuesta y la calidad del servicio que un proceso presta al cliente, es preciso facultar al personal que tiene contacto con éste. Esta tarea define los cambios de responsabilidad, autoridad, conocimientos, destrezas e instrumentos que se necesitan para capacitar al personal que tiene contacto con el cliente, a fin de que mejore su desempeño.

Tarea # 4b.2: Identificar grupos de características de cargos.

Esta tarea identifica el conjunto de destrezas, conocimientos y orientación pertinentes tanto al proceso actual como al rediseñado. Se preparan dos matrices de los cargos actuales y redefinidos, frente al conjunto de destrezas, conocimiento y orientación que se necesitan para el cargo.

Tarea # 4b.3: Definir cargos / equipos.

Aquí se evalúan la correspondencia entre los grupos de características de los cargos actuales y los que se necesitan, y entre equipos

de cargos actuales y necesidades. Sobre esta base se definen los nuevos cargos y los nuevos equipos.

Tarea # 4b.4: Definir necesidades de destrezas y personal.

En esta tarea se identifica el nivel de destreza necesario para cada nuevo cargo y revisa la matriz preparada en la tarea # 4b.2.

Tarea # 4b.5: Especificar la estructura gerencial.

Esta tarea especifica cómo se realizarán en el proceso rediseñado los tres componentes principales de la gerencia. Identifica al dueño del proceso y las responsabilidades de la dirección del trabajo y del desarrollo del personal, define el liderazgo del equipo, y evalúa la necesidad de gerencia de primer y segundo nivel.

Tarea # 4b.6: Rediseñar fronteras organizacionales.

Es aquí donde se considera la conveniencia de cambiar la estructura organizacional a fin de asegurar que cada equipo permanezca dentro de una sola organización y reducir el número de fronteras organizacionales que el proceso atraviesa.

Tarea # 4b.7: Especificar cambios de cargo.

Esta tarea prepara una nueva matriz de requisitos de destrezas, conocimientos y orientación, frente a transiciones de cargos viejos a cargos

nuevos.

Tarea # 4b.8: Diseñar planes de carreras.

Esta tarea es parecida a la anterior, salvo que ahora la matriz es de transición de un cargo nuevo a otro cargo nuevo. En los procesos rediseñados, las distinciones de cargos basadas en posición jerárquica y relaciones de dependencia tienden a ser reemplazadas por distinciones basadas en conocimientos y destrezas.

Tarea # 4b.9: Definir la organización de transición.

Esta tarea examina el diseño social de las subdivisiones, si las hay. Se lleva a cabo junto con la tarea #4a.8 para que los elementos sociales y técnicos del proceso sean congruentes.

En esta tarea se describen los cargos, los métodos gerenciales y las estructuras organizacionales en puntos intermedios entre la situación corriente y el diseño del proceso final. También identifica los cambios que se necesitan para efectuar las transiciones.

Tarea # 4b.10: Diseñar programa de gestión del cambio.

Esta es la tarea más importante de la reingeniería porque más proyectos fracasan por falta de una eficiente gestión del cambio que por razón de defectos en su diseño técnico o social. Cuando se ejecute el

programa del cambio, a cada persona hay que tratarla como un individuo, cualquiera que sea su cargo. Se planifica un programa de comunicaciones, un programa para evaluar aceptación e intervenir si es necesario, y un programa de educación general y capacitación para todo el personal.

Tarea # 4b.11: Diseñar incentivos.

El propósito de esta tarea es concertar las metas individuales, organizacionales y del proceso definiendo incentivos que motiven a la gente para hacer la transición al nuevo proceso, alcanzar los niveles proyectados de rendimiento y comprometerse a una mejora continua.

Tarea # 4b.12: Planificar implementación.

En esta tarea se desarrollan planes preliminares para implementar los aspectos sociales del proceso rediseñado, incluso alistamiento, educación, capacitación, reorganización y reubicación. Aquí se define también la “estructura gobierno” para la siguiente etapa, es decir, se definen el papel y las responsabilidades del patrocinador del proyecto, del dueño del proceso, del gerente del proyecto rediseñado y de otros individuos y organizaciones.

A las funciones de servicios de información y de recursos humanos les corresponde un papel importante en la siguiente etapa.

Quinta Etapa. Transformación.

1020130109

La finalidad de esta última etapa es la de realizar la visión del proceso implementando el diseño producido en la etapa anterior. La etapa de transformación produce una versión piloto y una versión de plena producción para el proceso rediseñado y crear los mecanismos de cambio continuo.

Esta etapa debe contestar a las preguntas de cómo controlar el progreso, de cómo saber si vamos por buen camino, de cómo resolver los problemas que surgan y cómo crear un impulso de cambio continuo.

Tarea # 5.1: Completar el diseño del sistema.

En esta tarea, con la ayuda del equipo de informática, o bien de un equipo de desarrollo de sistemas externo, se completa el modelo del nuevo proceso. Incluye el crear subprocesos, el modelar datos, definir aplicaciones. Es en esta tarea donde se decide, si es necesario, la selección

de alguna aplicación externa, de un sistema disponible en el mercado y que se apegue al modelo rediseñado.

Tarea # 5.2: Ejecutar diseño técnico.

Si la empresa cuenta con un buen equipo de informática, es en esta tarea donde se ponen manos a la obra en el diseño técnico del sistema a utilizar con el nuevo proceso. Si el sistema se compraría, esta tarea la realiza el proveedor.

Tarea # 5.3: Desarrollar planes de pruebas y de introducción.

En esta tarea se determinan los métodos que se van a usar para validar el sistema, pueden incluirse pruebas paralelas o piloto. También incluye los métodos que se van a usar para conversión y transición de datos. Se definen también los planes de contingencia y de retirada.

Tarea # 5.4: Evaluar al personal.

Esta tarea evalúa al personal actual en función a sus destrezas, conocimientos, orientación, grado de conformidad con el cambio y su aptitud. Se evalúa la aptitud para conocer la disposición de cada persona para la realización de las actividades que realiza el nuevo cargo. Puede ser que haya personal muy capacitado pero para otros puestos no el que han ejercido hasta el momento, o puede ser que con los procesos rediseñados algunas personas definitivamente no se apeguen a lo que se necesita.

También se identifican plenamente las necesidades para finalizar los componentes del plan de estudios para educación y capacitación y para asignar al personal a los cursos específicos.

Tarea # 5.5: Construir sistema.

“Esta tarea produce una versión del nuevo proceso lista para operaciones. Incluye desarrollo y prueba de bases de datos, desarrollo y prueba de sistemas y procedimientos, documentación y conversión de datos.”

Tarea # 5.6: Capacitar al personal.

En esta tarea se proporciona la capacitación en la operación, administración y mantenimiento del nuevo proceso, justo a tiempo para que el personal asuma sus nuevas responsabilidades.

Tarea # 5.7: Hacer prueba piloto del nuevo proceso.

Esta tarea pone en operación el nuevo proceso en una área limitada a fin de identificar mejoras o correcciones necesarias, sin correr el riesgo de una implantación total.

Tarea # 5.8: Refinamiento y transición.

En esta tarea se corrigen las fallas que se descubran en la operación piloto e implantan el nuevo proceso en una forma controlada.

Tarea # 5.9: Mejora continua.

Para que haya mejora continua del proceso, hay que cumplir con tres requisitos:

- 1) Al personal del proceso hay que darle metas claras y medibles.
- 2) Hay que dar al personal del proceso las herramientas necesarias para efectuar cambios de rendimiento.
- 3) Hay que dar al personal del proceso responsabilidad, autoridad e incentivos para mejorar el rendimiento.

CAPITULO IV

LA ADMINISTRACION DEL CAMBIO

Las modificaciones que en una empresa se llevan a cabo se deben al hecho de querer mejorar. La finalidad es aumentar la ventaja competitiva y cuando esta meta se expresa con claridad, el personal actúa con entusiasmo y motivado hacia el cambio.

El uso de la reingeniería sobre una base continua depende de establecer este punto de vista y, además, de la aplicación eficaz de la administración del cambio.

DIRECCIÓN GENERAL DE BIBLIOTECAS

"Convencer a todos en la empresa de que el cambio no es una amenaza, se convierte de inmediato en una de las grandes ventajas del nuevo enfoque, puesto que cuando no se le teme el cambio se convierte en el centro de los esfuerzos corporativos, en una fuerza dinamizadora, y se ve como una oportunidad para controlar el destino de la compañía."⁷

⁷ Del libro Reingeniería, Como aplicarla con éxito en los negocios por Daniel Morris y Joel Brandon. Editorial McGraw Hill Interamericana, S.A. México, 1996.

El Grupo de Deloitte & Touche Consulting, cita en un programa de Reingeniería aplicado en una empresa importante lo siguiente:

“ Debe tenerse presente que no hay nada más difícil de arreglar, más dudoso de tener éxito y más peligroso de llevar a cabo que el iniciar un cambio. El innovador crea enemigos en todos aquellos que prosperaron en el orden anterior y sólo se obtiene el apoyo poco entusiasta de aquellos que prosperarían bajo el nuevo orden. Su apoyo es desapasionado en parte, por el temor a sus adversarios, quienes tienen las leyes existentes a su favor, y en parte por que el hombre es generalmente incrédulo, nunca confía realmente en lo nuevo al menos que lo hayan probado con la experiencia”.

Esto es prácticamente normal, ya que el hombre por naturaleza es reacio al cambio, sobretodo cuando logra acoplarse a un proceder. Siempre el cambio lo intranquiliza, lo tensiona y por lo tanto, su comportamiento no es de apoyo total. Pero el líder de la Reingeniería debe tener la habilidad de convencer que con el cambio mejorará la situación de la empresa. Mejorando la empresa, mejorarán también todos sus elementos.

La administración del Cambio se enfoca en la organización y su gente para reducir la resistencia al cambio. Consiste en estrategias, herramientas y prácticas que harán posible una reingeniería exitosa, como por ejemplo:

- Proporcionar guía para el liderazgo y la comunicación para asegurar un compromiso y recursos para el proceso del cambio.
- Las actividades y comportamientos necesarios para implementar los procesos de Reingeniería y la transición a la nueva organización.
- Asegurar que la organización esté estructurada apropiadamente para que permita que los procesos de negocios logren los resultados deseados.
- Permitir que la gente trabaje eficaz y armónicamente con los nuevos procesos y tecnologías.

La administración del cambio juega un papel muy importante en la etapa final de la Reingeniería, es decir en la Transformación de los nuevos diseños, ya que:

1. Ayuda a desarrollar y comunicar una visión clara del futuro.
2. Genera una involucración y entusiasmo por el rediseño y la reestructuración.
3. Alínea a la nueva organización con los procesos de la Reingeniería.
4. Rastrea y mide los éxitos visibles y cuantificables.

Una administración del cambio eficaz proporciona tanto explicaciones lógicas como el mecanismo para controlar el destino propio, y está dirigida a las necesidades racionales y emocionales de la gente que está atravesando el cambio.



Figura 3: "El personal involucrado, analiza, entiende y decide.

Siente, se compromete y actúa".

DIRECCIÓN GENERAL DE BIBLIOTECAS

El Grupo de Deloitte & Touche Consulting, propone que la administración del cambio debe de contemplar a la organización como un sistema interconectado, entre los líderes, los equipos, los individuos y la organización.

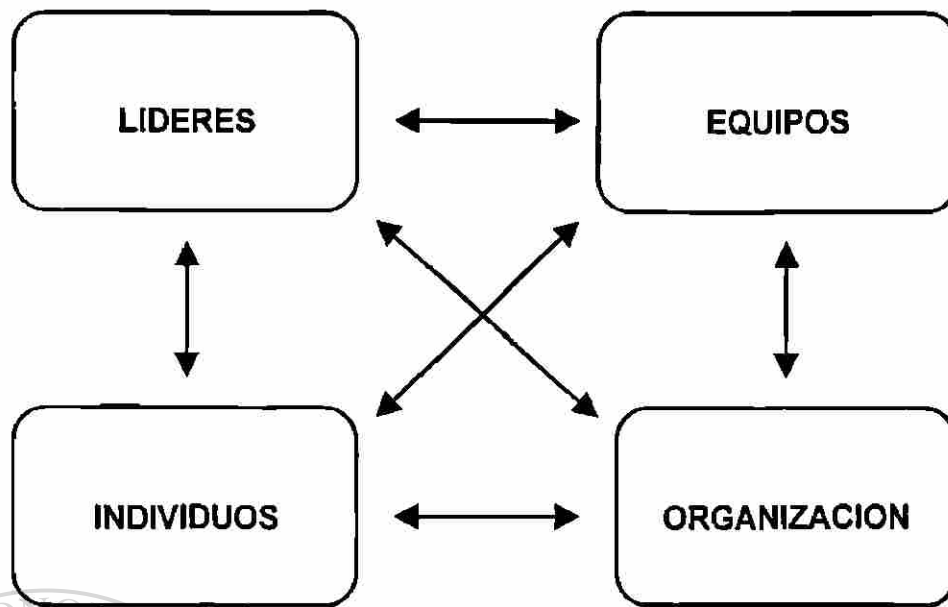


Figura 4: Estructura de Administración del Cambio de cuatro niveles. (Según Deloitte & Touche)

En este modelo existen un conjunto de procesos apoyados por herramientas utilizadas para implementar la visión del cambio. El equipo de liderazgo se compromete a la visión del cambio, desarrollando planes de acción tangibles para apoyar al cambio.

Los individuos se reúnen para crear equipos de trabajo de alto desempeño. Los equipos son evaluados con programas específicos y los gerentes logran ser verdaderos líderes del cambio.

Para lograr el éxito, los individuos deberán estar equipados con habilidades funcionales y emocionales, que son necesarios para la transición al nuevo ambiente.

Las estructuras y procesos deberán estar alineados con los objetivos y la visión del proyecto.

La planeación de la Ruta para el cambio según el Grupo de Deloitte & Touche Consulting lleva los siguientes pasos:

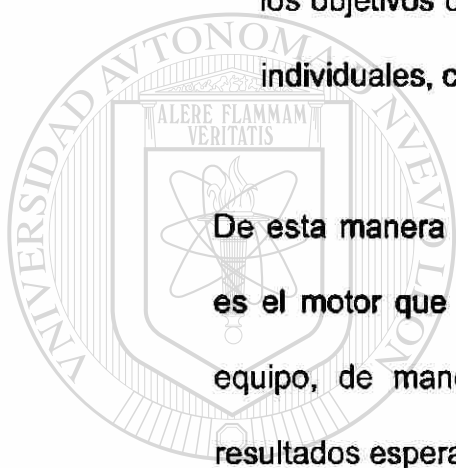
1. **Alineación del liderazgo:** Alcanzar claridad y llegar a un acuerdo entre los líderes para que todos “hablen el mismo idioma” y dirijan el cambio de una manera congruente en toda la organización.
2. **Acción de Liderazgo:** Transmitir a toda la organización el intenso compromiso e impulso que tiene el equipo de líderes por cambiar, de manera que surja el deseo tanto en gerentes como en los empleados por generar los resultados necesarios y mantener una acción continua durante toda la implantación.
3. **Creación del equipo:** Crear un equipo de cambio con gente capaz y eficiente, con la habilidad y el compromiso necesarios para dirigir a la organización a través de un proceso de cambio exitoso.
4. **Comunicación:** Crear un proceso de intercambio de comunicación que involucre a los principales comunicadores, internos y externos para prepararlos para el cambio e introducir su participación en el proceso de cambio.
5. **Involucramiento del Liderazgo:** Traspasar exitosamente la propiedad del Equipo de Cambio a los líderes responsables de terminar la implantación.

6. **Capacidad al Cambio:** Ayudar a los empleados a desarrollar la habilidad de funcionar bajo la presión del cambio continuo y profundo.
7. **Nuevas habilidades para el lugar de trabajo:** Proporcionar a las personas de todos los niveles un proceso para desarrollar las nuevas funciones, habilidades y mentalidades que las ayudarán a tener éxito en el nuevo lugar de trabajo.
8. **Transferencia de Capacidades:** Desarrollar la capacidad de cambiar y de tener un aprendizaje organizacional continuo.
9. **Diseño de la organización:** Definir para la nueva estructura organizacional tanto los aspectos verticales como horizontales, las características de nivel general y también para identificar de manera general la definición de los puestos, los cuales sirven para los nuevos procesos.
10. **Transición a la Nueva Organización:** La transición de la fuerza laboral es necesaria en la mayoría de las iniciativas del cambio. El enfoque que la organización tome en esta actividad, envía un mensaje a los empleados que dejan la organización y a los que "sobreviven". Los objetivos de la transición de la fuerza laboral son: determinar la forma menos dolorosa y más equitativa de la transición de aquellas personas que ya no tienen futuro en la organización; definir e implementar la mejor estrategia para motivar a las personas que sobreviven la reducción; y re-capacitar y re-educar a los sobrevivientes en sus nuevos puestos

11. Alineación del proceso de recursos humanos: Asegurar que los procesos de recursos humanos, apoyen las habilidades, comportamientos y valores necesarios para la nueva organización.

12. Administración del desempeño: Seguir, medir y gratificar los comportamientos individuales o de equipo que están alineados con las metas organizacionales. En el entorno de la administración del cambio, la administración del desempeño es el proceso por el cual los objetivos organizacionales son definidos, traducidos a objetivos individuales, comunicados y perpetuados en toda la organización.

De esta manera podemos concluir que la administración del cambio, es el motor que culminará una buena Reingeniería. Trabajando en equipo, de manera integral toda la organización, se lograrán los resultados esperados.



UANL

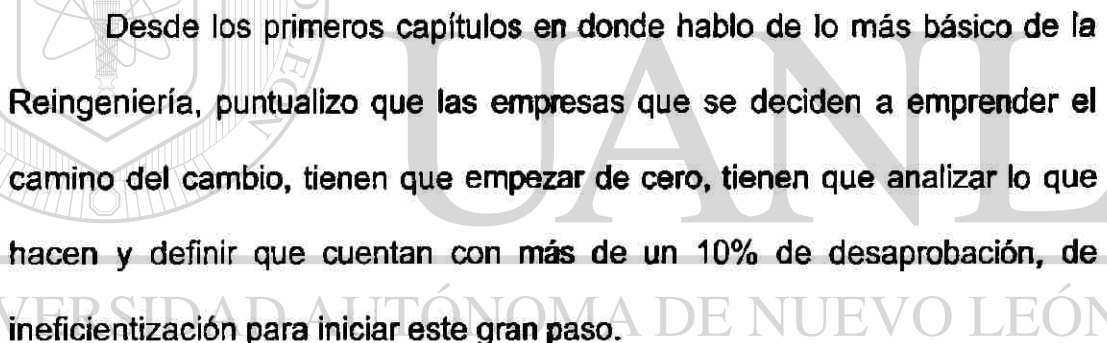
UNIVERSIDAD AUTÓNOMA DE NUEVO LEÓN



DIRECCIÓN GENERAL DE BIBLIOTECAS

CAPITULO V

REINGENIERIA DE PROCESOS ENFOCADA EN EL AREA FINANCIERA Y SU IMPACTO EN LAS AREAS OPERATIVAS



Desde los primeros capítulos en donde hablo de lo más básico de la Reingeniería, puntualizo que las empresas que se deciden a emprender el camino del cambio, tienen que empezar de cero, tienen que analizar lo que hacen y definir que cuentan con más de un 10% de desaprobación, de ineficientización para iniciar este gran paso.

DIRECCIÓN GENERAL DE BIBLIOTECAS

En principio se revisan los procedimientos actuales y se definen nuevos procedimientos. Para iniciar el cambio dentro del área financiera, se tiene que considerar que es en este departamento en donde vienen a resumirse muchas otras áreas, que juntas forman un sistema de información que le permiten a los altos directivos tomar las decisiones necesarias para marchar sobre el mejor camino.

La empresa se ve como un todo. Teniendo como corazón al área financiera, observemos el siguiente cuadro:

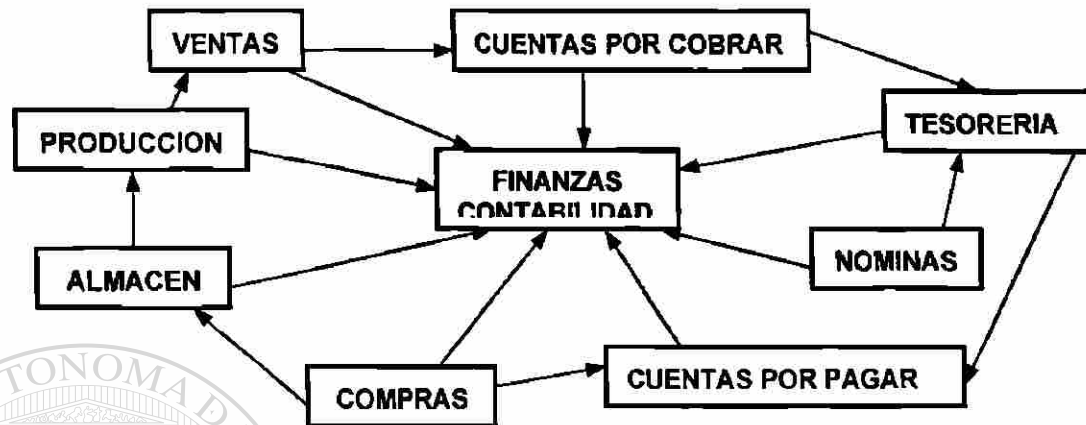


Figura 5: Diagrama que muestra las operaciones que fluyen en torno al área financiera.

Como podemos apreciar, este diagrama nos muestra las operaciones en torno al área financiera, muchas de éstas son transacciones que constantemente están sucediendo y que de las mismas se pueden formar estadísticas, análisis, listados, registros, antigüedades de saldos, estados financieros, todos esos reportes que son instrumento para las decisiones que tienen que tomar día a día los altos directivos.

Un Sistema de Contabilidad es fundamental que exista en una empresa, ya que es la base para determinar la calidad del funcionamiento de cualquier empresa dentro de su ramo. Los criterios de los Principios de Contabilidad generalmente aceptados, describen la manera en la que los detalles de las actividades de las empresas deben de ser registrados y

administrados para tener la certeza de que hay una correcta y objetiva definición del estado actual de la empresa.

Este Sistema de Contabilidad contiene todas las transacciones, tales como lo describe el diagrama anterior. Y es así como la función de Ventas y su facturación diaria debe de ser contemplada en el Sistema de Contabilidad, debido a que determinan la cantidad de ventas registradas en el período, la cantidad de impuesto al valor agregado que se tiene que presentar ante la S.H.C.P. y el total de las cuentas por cobrar o del efectivo recibido en caso de ser ventas de contado.

Obviamente también se tiene que disminuir el inventario en el Almacén por dichas ventas y registrar el costo que implicó el vender esos productos. Si las ventas fueran realizadas a crédito, la empresa debiera de

contar con un departamento enfocado a la determinación de los créditos a otorgar y de eficientar y controlar la cobranza diaria. Cada vez que se cobra a un cliente se debe ser disminuido su pago en el estado de cuenta y en el Sistema de Contabilidad se debe registrar dicha transacción.

Por otro lado, si la compañía "Compra" su materia prima o sus productos terminados para reventa, debe de darles entrada en el Almacén correcto, debe registrar dicha compra con el impuesto al valor agregado trasladado al contribuyente, así como registrar el pago de contado, o la Cuenta por Pagar en caso de haber recibido un crédito.

Especial cuidado debiera tener la compañía con todas las compras de importación y las ventas de exportación para contratar los mejores servicios de transportación, los agentes aduanales que les brinden el mejor trato y que la calidad se refleje también en el costo. Estas operaciones también deben ser monitoreadas una por una y deben de registrarse oportunamente los eventos que afecten a la Contabilidad Financiera.

Al igual que las Cuentas por Cobrar, las Cuentas por Pagar deben de ser analizadas una por una y proyectar las fechas de su pago, realizar los cheques o transferencias electrónicas oportunamente y por supuesto debe de existir comunicación con el Área Contable y de Tesorería.

El departamento de Recursos Humanos, en muchas empresas es el responsable de la realización de la Nómina, el control de las horas extras, las faltas justificadas o no, los permisos, la puntualidad, los bonos, préstamos, fondo de ahorro, aguinaldo, prima vacacional, impuestos, etc. todo lo que debe de incluir en cada nómina semanal o quincenal, según políticas de la empresa. Este departamento también debe comunicar el resumen de cada transacción para ser registrada en Contabilidad, e informar al departamento de Tesorería para que programe su distribución de efectivo.

Es en el departamento de Tesorería en donde recaen todos los movimientos relacionados con las entradas y salidas de dinero, es el

responsable de realizar las conciliaciones bancarias y también está obligado a informar de sus eventos al departamento de Contabilidad.

Es así como todas las áreas están relacionadas con el Sistema de Contabilidad.

Si la empresa se decide a iniciar un trabajo de reingeniería en el área financiera se tiene que enfrentar a una serie de procesos que ya realiza y otros que debe empezar a realizar, necesita contar con una buena supervisión, y por supuesto con el apoyo de la alta dirección. Inútil sería el esfuerzo de unos cuantos cuando la alta dirección ni al menos está enterada de este trabajo.

Características de la Reingeniería de Procesos.

- Varias tareas se combinan en una. Tras analizar las tareas que se realizan en cada proceso, en la Reingeniería se puede llegar a convertir varias tareas en un solo proceso. Por ejemplo: Que cuando se realice un pedido a un cliente, aquél ya incluya todos lo necesario para emitir la factura, y que al momento de que se imprima se guarde un registro en el computador que acumule todas las ventas del mes y al final se procese en contabilidad, o bien que cada venta hecha factura se procese en contabilidad en forma simultánea.

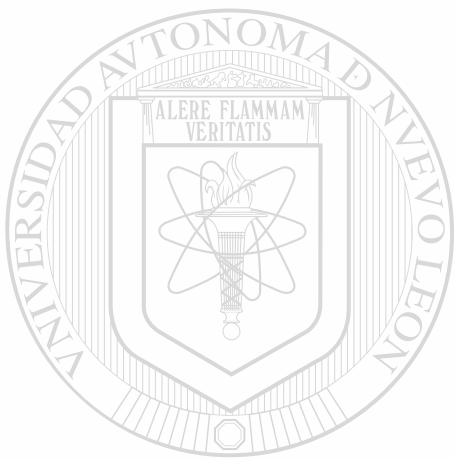
- Los empleados toman las decisiones. Los empleados son los que están más cerca del proceso, son los que realizan cada transacción, así que les corresponde el ir renovando su proceso, o bien cambiarlo totalmente.
- Los pasos en los procesos siguen un orden natural. Al irse creando el nuevo proceso, los pasos se darán de forma natural, es decir, un paso llevará a la realización del siguiente paso.
- Múltiples versiones del mismo proceso. Durante la Reingeniería de cada proceso se harán muchas pruebas, por lo que existirán varias versiones del mismo proceso, para después quedarse con el más adecuado.
- El trabajo se ejecuta donde hace más sentido. El trabajo que se realice será el que empuje al sistema del nuevo proceso a que se

vayan originando los nuevos pasos.

- Chequeos y controles se reducen. Se realiza un proceso más completo, la consecuencia es que se minimizan los chequeos y controles ya que se cuentan con sistemas más confiables.
- Las reconciliaciones se minimizan. Lo automático del nuevo proceso trae como consecuencia que las reconciliaciones se minimicen, ya que de manera automática irán conciliando las operaciones.

- Se hace un híbrido de operaciones centralizadas y descentralizadas.

Es decir se procesan operaciones totalmente nuevas y diferentes a las que anteriormente se estaba acostumbrado.



UANL

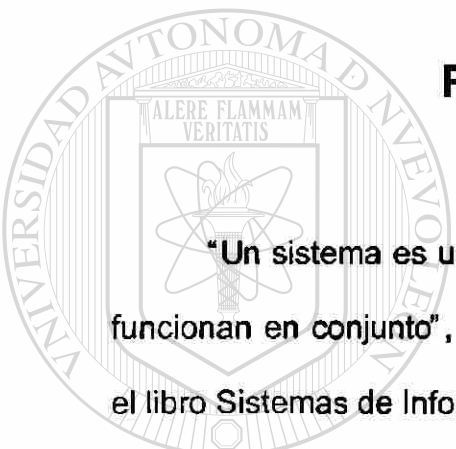
UNIVERSIDAD AUTÓNOMA DE NUEVO LEÓN

®

DIRECCIÓN GENERAL DE BIBLIOTECAS

CAPITULO VI

MODELO PROPUESTO: “LOS SISTEMAS FINANCIEROS INTEGRADOS COMO HERRAMIENTA PARA LA GERENCIA”



“Un sistema es un conjunto de personas, datos y procedimientos que funcionan en conjunto”, esta definición la emiten el autor James A. Senn en el libro *Sistemas de Información para la Administración*.

El objetivo de un sistema es asegurar que la información es exacta y confiable, y que esté disponible y sea aprovechable cuando se le necesita.

Los elementos de un sistema son el personal que proporciona y solicita la información, el computador, bases de datos y el sistema de información, lo veremos en una gráfica.

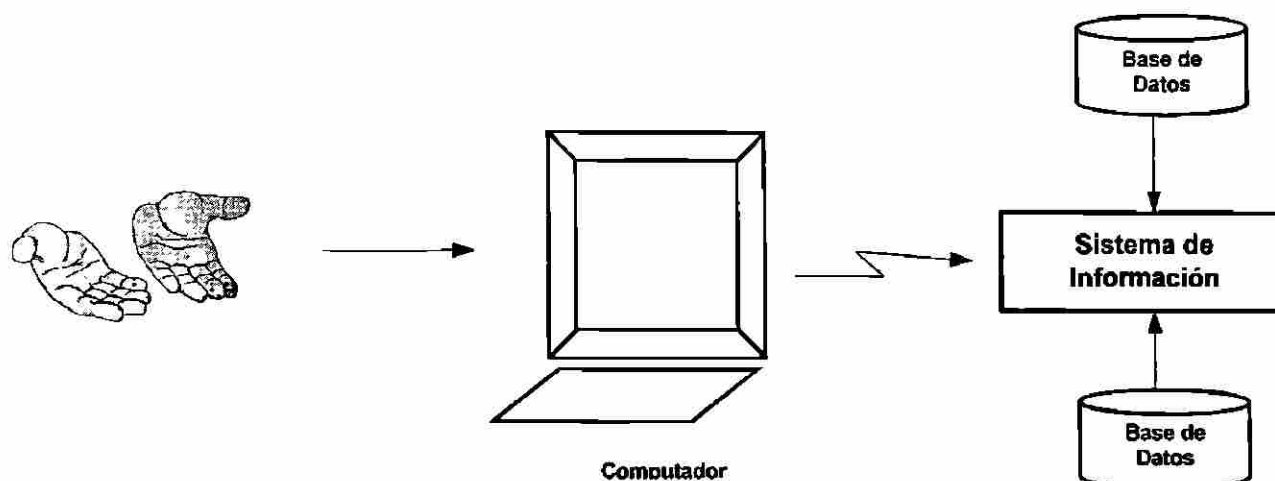


Figura 6: Gráfica de los Componentes de un Sistema de Información.

El sistema de información ejecuta tres actividades básicas. En primer lugar, recibe de fuentes internas o externas de la empresa los datos como elementos de entrada, después actúa sobre los datos para procesar la información y finalmente el sistema produce la información para un futuro usuario, que tal vez sea un gerente, administrador o un alto directivo.

Un sistema de información no necesita estar basado en el uso de computadoras, pero en la actualidad, la empresa que no cuenta con un sistema computarizado, tarda mucho más tiempo en obtener la información deseada.

Primeramente quiero puntualizar las siete razones que el autor antes mencionado enuncia de porqué los administradores necesitan los sistemas de información:

1. La explosión de la información. La Revolución Industrial trajo consigo la Revolución Tecnológica, y el incentivo de esta última es la información. La rapidez con la que los sistemas en computadoras recopilan la información sobre cada día más eventos y acontecimientos ha ocasionado una explosión de la información.

2. El ritmo rápido del cambio. Cada día los administradores han ido descubriendo que la única constante es el cambio. Mantenerse al día en la tecnología de información es la preocupación continua de la gerencia. Los sistemas de información serán un instrumento cada vez más esencial para acumular detalles vitales y transformarlos en información utilizable.

3. La creciente complejidad de la administración. Debido en gran parte al

ritmo de vida de una organización, y en otra parte al alcance y dimensión de las tareas administrativas, el trabajo de la gerencia está creciendo en

complejidad.

4. La interdependencia de las unidades de la organización. Las organizaciones no son agrupamientos incoherentes de trabajadores o estaciones de trabajo. Dado que todas las actividades están relacionadas, cada individuo interactúa con sus colegas. Los éxitos y los problemas en un extremo de la empresa afectan a las actividades en otras partes de la misma, aunque se encuentren geográficamente muy separadas. Es evidente que las organizaciones son sistemas,

componentes individuales interconectados que persiguen metas y objetivos comunes. Los directores administrativos utilizan la información para comunicarse entre sí y con los miembros del personal directivo y empleados.

5. *El mejoramiento de la productividad.* La productividad es la aptitud para incrementar la eficiencia de un proceso. Los sistemas de información computadorizados, desarrollados y utilizados adecuadamente, pueden mejorar la productividad aumentando el volumen del trabajo realizado y la velocidad con la cual se ejecutan las transacciones.

6. *La disponibilidad de las computadoras para los usuarios finales.* Con una computadora personal se puede manejar información contable y administrativa para probar el impacto de estrategias alternas así como evaluar el motivo de los resultados actuales de la empresa. Resumir grandes volúmenes de datos en una visualización o presentación gráfica,

elaborar informes, propuestas y correspondencia e imprimir automáticamente los resultados es sin duda una característica integral de

los sistemas de información.

7. *El reconocimiento de la información como un recurso.* La información es reconocida como un recurso para la organización. Carecer de información vital puede ocasionar que los administradores cometan errores, pierdan oportunidades y enfrenten a graves problemas de rendimiento. Los sistemas de información también son un recurso. Incrementan la capacidad de los administradores y de los trabajadores, y hace posible lograr nuevos niveles de eficacia y eficiencia.

Un sistema de computación es un agrupamiento o es un conjunto de elementos de equipo que trabajan interconectados bajo ciertos medios de control, con objeto de procesar datos y producir informes de resultados.

Dentro de una empresa hay muchos subsistemas que están ligados a un sistema controlador, mismo que recibe las bases de datos necesarias a completar la información financiera de una empresa. Por ejemplo el sistema de Facturación, de Cuentas por Cobrar, de Inventarios, de Cuentas por Pagar viene a interfasearse al final de un cierre con el sistema de Contabilidad, o siempre están en línea desde cualquier módulo uno puede observar la información, obtener reportes, gráficos, etc.

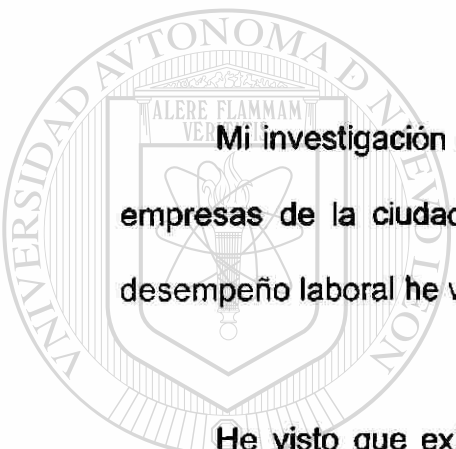
La propuesta es que toda empresa debe contar con un Sistema Financiero Integrado que una todas las transacciones que realiza y

proporcione a los usuarios, a los gerentes y a los altos directivos la posibilidad de obtener información confiable y oportuna para la toma de decisiones en un entorno altamente competitivo.

CAPITULO VII

INVESTIGACION DE CAMPO Y

LIMITACIONES AL PROYECTO



MI investigación es muy sencilla, me he dedicado a observar algunas empresas de la ciudad donde me ha tocado trabajar, y a lo largo de mi desempeño laboral he visitado empresas de varios giros y tamaños.

He visto que existen organizaciones gigantescas que ya poseen un sistema integrado, si no en todas sus funciones en la gran mayoría, otras medianas que solo llegan a tener un sistema contable y los negocios muy pequeños que ni computadora pueden tener.

En mi opinión todas las empresas pequeñas, medianas o grandes necesitan un sistema para trabajar con organización y calidad. Depende de los recursos que los directores decidan inyectar en este rubro, los que impactarán en el desarrollo de un sistema de lo más sencillo al más complejo.

Existen dos posibilidades para lograr obtener esta tecnología: pueden comprar un sistema integrado ya desarrollado y que se acople a las necesidades de la empresa, o contratar a un equipo de ingenieros de sistemas internos o externo a la empresa para que les desarrolle un sistema a la medida.

En México y todas partes del mundo, los sistemas integrados ya están desarrollándose por expertos ingenieros de sistemas. El Internet está plagado de información de estos sistemas, en los anexos de mi documento incluyo algunos ejemplos.

Más de una empresa importante de la localidad, ha decidido analizar su organización, la manera de cómo ha trabajado hasta la fecha y ha venido a observar que los sistemas son la base de su organización.

Muchas empresas se han percatado que los sistemas actuales que manejan no están interconectados y además cada día el mantenimiento de los mismos se hace más costoso. La vida de los sistemas es de tiempo mediano a no tan largo plazo. La tecnología cada día avanza con pasos más grandes. Estas empresas se han convencido que necesitan del cambio continuo, necesitan rechazar los sistemas actuales ya que integrarlos solo costaría tiempo y mucho dinero, ya que están por obsoletizarse y el contratar a una persona que les dé mantenimiento, al paso del tiempo saldría mucho

más costoso que de una vez adquirir un sistema integrado con una vida proyectada al menos para unos 10 años hacia delante.

Es importante que las empresas dediquen un buen tiempo a la búsqueda de esta herramienta vital para la organización actual de su negocio ya que la decisión de hoy traerá los beneficios o perjuicios de mañana.

Existen muchas empresas dedicadas al desarrollo y venta de sistemas integrados, lo necesario es analizar cada uno de los proyectos, decidir cual es el más conveniente para las necesidades de la empresa en particular y adquirirlo para iniciar un cambio radical en la organización que traería mucho más ventajas que desventajas para la empresa.

Las ventajas de tener un sistema integrado en la organización pueden

ser cuantificables y no cuantificables:

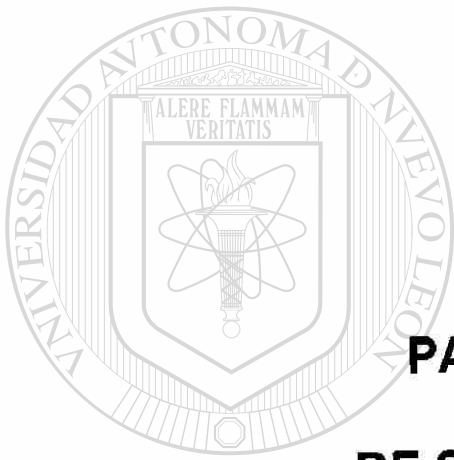
Ventajas Cuantificables.

1. **Reducción de desechos:** Con un sistema integrado se podrán enlazar las áreas de compras y abastecimientos, inventarios, producción y ventas. De tal manera que los desechos y el scrap se vería reducido en un alto porcentaje. Porque únicamente se compraría lo que se necesita producir para vender y que en el inventario no se encuentra en existencia. No se necesitarían de llamadas telefónicas, mails, faxes, ni pérdidas de tiempo en juntas y más juntas, cuando el sistema y la organización trabajan en conjunto y procurando el mismo fin.

2. Disminución de devoluciones o rechazos. Con los sistemas se pueden documentar las especificaciones exactas de los productos a fabricar, por lo que cada día habría menos errores y menos rechazos. El papeleo de realizar la factura, embarcar el producto y el hecho de que haya una revisión de la calidad total del embarque evitaría las devoluciones y rechazos por parte de los clientes.
3. Reducción en el costo de reparaciones: Con los sistemas actuales, si es que los hay, existen problemas y costos incurridos en reparaciones cada día más altos. Es el momento de decidirse al cambio y minimizar este costo.
4. Disminución en el tiempo de entrega de la información: El hecho de tener un sistema integrado nos llevará a obtener información precisa en más corto tiempo.
5. Reducción de costos en nóminas y otros servicios: Puede que no

siempre un sistema integrado nos lleve a la necesidad del despido de personal que antes realizaba alguna actividad manual que ahora el sistema la va a realizar automáticamente. Lo que es un hecho es que un sistema integrado viene a cambiar la organización y se reducen mucho los costos por servicios subcontratados y muy probablemente disminuya el costo de la nómina.

Ventajas no Cuantificables.



ANEXO UNICO

PAGINAS DE INTERNET DE SISTEMAS INTEGRADOS

UNIVERSIDAD AUTÓNOMA DE NUEVO LEÓN

DIRECCIÓN GENERAL DE BIBLIOTECAS



flexline windows

PARA LOGRAR UNA GRAN EMPRESA

Adm. y Finanzas

Comercialización

Logística

Producción

Cotizar

flexline es el más avanzado conjunto de paquetes integrados para la administración masiva de empresas de diferentes tamaños, áreas de actividad y esquemas de negocio.

flexline es un software administrativo de interfaz gráfica, que opera en ambientes Windows '95 y NT en total compatibilidad con las herramientas de Microsoft Office.

flexline incorpora los últimos adelantos producidos en la tecnología de la información y se constituye en el primer software gráfico integrado de aplicación administrativa y de gestión, con conectividad al mundo Internet.

flexline permite aprovechar al máximo su plataforma computacional, explotar las potencialidades de su equipamiento e incorporar plenamente los avances que a diario se producen en la industria informática.

flexline está concebido modularmente, y es compatible con todos los sistemas de versiones anteriores flexline 4.0, permitiendo rescatar la totalidad de las bases de datos.

flexline es el resultado de más de 15 años de experiencia continua aplicada al desarrollo de soluciones administrativas para empresas.

flexline cumple los requerimientos contables y normativas legales de todos los países latinoamericanos, a la vez que contiene múltiples funcionalidades de parametrización y manejo de multimonedas que permiten acompañar a las empresas en el proceso de crecimiento externo y globalización de sus mercados.

flexline es toda la potencia de un software experto en administración con nuevas funcionalidades que permiten optimizar controles, aumentar la productividad y asegurar una gestión eficaz.

flexline posee gran modularidad, integración y flexibilidad para administrar todas las variables de una compañía, reforzando sus centros de negocios generadores de utilidades y llevando un control adecuado de gastos e ingresos.

flexline tiene capacidad para trabajar complementariamente con FLEXEXECUTIVE; sistema autónomo que opera como un módulo de acceso a la información más relevante o crítica de los sistemas flexline, y emite informes financieros y de gestión, muy útiles para facilitar la toma de decisiones en los altos mandos. GOLDENFLEX es un conjunto de sistemas de Administración y Finanzas desarrollado por Aisoft para el mercado de las grandes y medianas empresas.

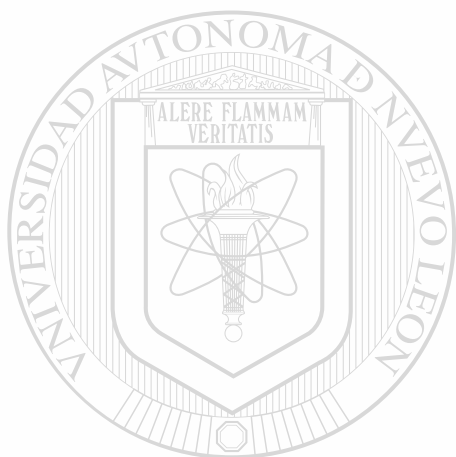


[Adm. y Finanzas](#)[Logística](#)[Contrar](#)[Comercialización](#)[Producción](#)[Salir](#)

[\[Home\]](#) - [\[Cotizar\]](#) - [\[Productos\]](#) - [\[SoftTest\]](#) - [\[Mantención de Versiones\]](#) - [\[Consultas Técnicas\]](#) -
[\[Distribuidores\]](#)

Casa Matriz

Edificio de la industria
Andrés Bello 2777, Piso 21, Oficina 2103
Las Condes, Santiago - CHILE
Teléfono (56 2) 370 2100, Fax (56 2) 370 2182
Envíe sus comentarios a comercial@aisoft.cl
Web <http://www.aisoft.cl/>



UANL

UNIVERSIDAD AUTÓNOMA DE NUEVO LEÓN

®

DIRECCIÓN GENERAL DE BIBLIOTECAS

aisof UN MUNDO DE SOLUCIONES ADMINISTRATIVAS aisof

[Home](#)
[Cotizar](#)
[Productos](#)
[Soft Test](#)
[Mant. de Versiones](#)
[Consultas Técnicas](#)
[Distribuidores](#)

flexline windows

SISTEMA DE ADMINISTRACION Y FINANZAS

- [FLEXCON](#)
- [FLEXCASH](#)

- [FLEXACT](#)
- [FLEXSUE](#)

Introducción

Comercialización

Logística

Producción

Cotizar

FLEXCON

CONTABILIDAD CON CUENTAS POR COBRAR Y PAGAR

Se caracteriza por su interfase gráfica amigable y por entregar reportes analíticos financiero-contables en forma expedita y rápida, además de otras potencialidades como el manejo de los centros de costos, cuenta corriente en moneda extranjera y la construcción de informes especiales. Provee sistema de navegación de datos Top-Down. Integración completa con productos Microsoft, Word y Excel y capacidad de interactuar en redes Internet.

Mantiene datos como:

- Generación de estados financieros.
- Balances y Libros contables.
- Detalle de Facturas pendientes y/o Abonadas.
- Documentos en Cartera.
- Conciliación Bancaria.
- Centralización Libro Compras / Ventas.
- Informes por centro de costo analítico y detallado.
- 18 Meses en Línea.
- Módulo Bimoneda, adicional.
- Ajuste por inflación en cuentas de activo.

FLEXCASH

TESORERIA

Facilita la reutilización de consultas frecuentes en el módulo de cobranzas y provee el análisis de su cartera de clientes en una modalidad top-down. Alivia la labor de registros de pagos a través de una interfaz muy amigable que posee una amplia cobertura de ayudas para acceder sus documentos y permitir su cancelación o canje de ellos por otros documentos.

El módulo de Conciliación se ha diseñado para permitir la carga masiva de estados de cuentas de bancos y se ha considerado la posibilidad de conciliación automática que permite analizar por excepción.

El módulo de Egresos le permite la definición que más acomode a su compañía para cancelar con cheques sus compromisos, entregando las posibilidades de definir el formato de sus cheques y comprobantes de pago.

Su interacción con la información contable permite un manejo eficiente de los recursos circulantes necesarios para la gestión de tesorería. Provee:

- Emisión de Letras, cheques, carta cobranza.
- Conciliación Bancaria.
- Flujo de caja real y estimativo.
- Control de cobranzas.
- Estado de endeudamiento de clientes.
- Registro de pagos de clientes.

FLEXACT

ACTIVO FIJO

Lleva el control físico y valorizado de los bienes de la empresa. Administra simultáneamente depreciaciones normales, aceleradas y exentas. Mantiene datos de:

- Agrupación de Items
- Centralización Contable
- Cálculo de Corrección Monetaria.
- Acceso a las fórmulas de cálculo.
- Estructura del Maestro de activo definible.
- Informes definibles por el usuario.

FLEXSUE

REMUNERACIONES

Entrega una presentación gráfica muy acabada, permitiendo numerosas facilidades como, por ejemplo la centralización por centros de costos definidos en la contabilidad o la creación de formatos de planillas e informes.

También puede agregar una imagen fotográfica a la ficha de cada empleado. Se adapta a cualquier forma de cancelación de remuneración: mensual, diario, salario por hora, honorarios, etc. El sistema cumple con todas las disposiciones legales y vigentes en lo que se refiere a impuestos y previsión.

Entrega además:

- Acceso a las fórmulas de cálculo.
- Estructura de Maestro de personal parametrizable.
- Información Anual.
- Ficha de personal.
- Informes especiales.
- Control de empleados activos y no activos.
- Certificados Paramétricos, renta, finiquitos, contratos.
- Definición de Planillas en forma paramétrica.
- Traspaso opcional de pagos a Flexcash.
- Emisión de Boletas de Liquidación y/o Cheque.
- Informe de haberes y descuentos.
- Centralización Contable.

Introducción

Logística

Cotizar

Comercialización

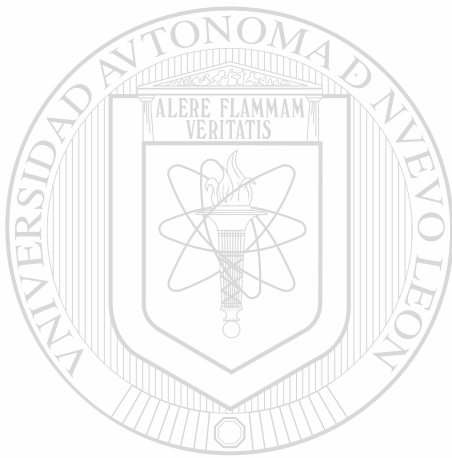
Producción

Subir

[Home] - [Cotizar] - [Productos] - [SoftTest] - [Mantenición de Versiones] - [Consultas Técnicas] - [Distribuidores]

Casa Matriz
Edificio de la industria

Andrés Bello 2777, Piso 21, Oficina 2103
Las Condes, Santiago - CHILE
Teléfono (56 2) 370 2100, Fax (56 2) 370 2182
Envíe sus comentarios a comercial@aisoft.cl
Web <http://www.aisoft.cl/>



UANL

UNIVERSIDAD AUTÓNOMA DE NUEVO LEÓN

®

DIRECCIÓN GENERAL DE BIBLIOTECAS

aisoft UN MUNDO DE SOLUCIONES ADMINISTRATIVAS **aisoft**

Home Cotizar Productos Soft Test Mant. de Versiones Consultas Técnicas Distribuidores

flexline windows

SISTEMA DE COMERCIALIZACION

Introducción
Adm. y Finanzas
Logística
Producción
Cotizar

- FLEXPED
- FLEXVEN

- FLEXTEL

FLEXPED

CONTROL DE PEDIDOS DE CLIENTES

Aumenta la potencialidad en el ciclo de ventas y presenta gran eficiencia en la gestión y control de las notas de pedidos. Los informes pueden ser obtenidos por cliente y por producto, con gran facilidad en la definición de documentos y formatos.

Emite guías de despacho y provee la información adicional para controlar los pedidos aún no satisfechos.

Entrega además:

- Configuración de Productos.
- Centralización de Guías a Facturación.
- Manejo de Lotes y Series.
- Consulta de Consulta Cuenta Corriente de Clientes.
- Manejo de Impuestos.
- Unidad alternativa de despacho.
- 48 Bodegas.
- Explosión e Implosión de inventarios.
- Aprobación de pedidos.

FLEXVEN

GESTION DE VENTAS

Abierta y paramétrica, permite al usuario definir formatos de documentos según su necesidad en forma rápida y amigable, aplicando hasta 4 tipos de impuestos dentro de un mismo documento. Incluye facturación multimoneda y su aceptación de múltiples formas de pago. Provee la información necesaria para llevar el control de los documentos de ventas emitidos durante el mes.

Permite además disponer de información acerca de los clientes, su comportamiento, entrega y estadísticas de ventas.

Mantiene información de:

- Facturación de Multimoneda.
- Formatos por documento y moneda.
- Formato libro de ventas paramétrico.

- Venta por lotes y series.
- Unidad de despacho alternativa.
- 48 bodegas.
- Distintas Listas de precio, por Valor o Factor.
- Definición de documentos Facturas, Boletas, N/CR, N/DB.
- Cuenta Corriente en Línea.
- Estadísticas de ventas.
- Sistema Anual.

FLEXTEL TELECOMUNICACIONES

Incorpora la operación a través de Internet, automatizando las transferencias de información entre sus sucursales u oficinas remotas y la casa matriz.

Definiendo las casillas Internet de sus oficinas y sucursales, Flextel se encarga de procesar la información a transferir y hacer la comunicación por Ud. realizando revisiones de la correctitud de datos recibidos y aportando seguridad y eficiencia a sus comunicaciones por medio de un sistema inteligente de encriptación y compactación de datos.

Este sistema permite el procesamiento de datos remotos entre sistemas Flexline de una compañía, poniendo al día la información de ella en la frecuencia de tiempo que se necesite.

Introducción
Adm. y Finanzas

Logística
Producción

Cotizar
Subir

[Home] - [Cotizar] - [Productos] - [SoftTest] - [Mantenión de Versiones] - [Consultas Técnicas] -
[Distribuidores]

Casa Matriz

Edificio de la industria
Andrés Bello 2777, Piso 21, Oficina 2103
Las Condes, Santiago - CHILE
Teléfono (56 2) 370 2100, Fax (56 2) 370 2182
Envíe sus comentarios a comercial@aisoft.cl
Web <http://www.aisoft.cl/>

UNIVERSIDAD ACU... DE NUEVO LEÓN



DIRECCIÓN GENERAL DE BIBLIOTECAS

aisofi UN MUNDO DE SOLUCIONES ADMINISTRATIVAS **aisofi**

Home Cotizar Productos Soft Test Mant. de Versiones Consultas Técnicas Distribuidores

flexline windows

SISTEMA DE LOGISTICA

- [FLEXABA](#)
- [FLEXINV](#)

Introducción
Adm. y Finanzas
Comercialización
Producción
Cotizar

FLEXABA ABASTECIMIENTO

Facilita la operación del ciclo de compras, mostrando la información de abastecimientos y compras históricas por proveedor, adaptándose de una manera muy sencilla a sus formatos de Ordenes de Compras que emite y les hace seguimiento, pareándolas con los despachos de los proveedores. Permite centralizar a la contabilidad por centros de costos y registrar en forma inmediata las compras de activos al Sistema de Activo Fijo. Posee una integración absoluta con los productos de Microsoft Word y Excel.

Permite además:

- Manejo de número correlativo interno.
- Devolución a proveedores.
- Asocia la compra de un activo con Flexact.
- Tratamiento de centro de costos.
- Información anual.
- Compras anticipadas.
- Compras pendientes de entrega.
- Informe de compras por proveedor y artículo.
- Centralización Contable.
- Seguimiento y control de facturas de compra.

DIRECCIÓN GENERAL DE BIBLIOTECAS

FLEXINV CONTROL DE INVENTARIOS

Este sistema contempla las facilidades gráficas que posibilitan adicionar un archivo imagen de cada artículo, incorpora además sistemas de costeo múltiples (FIFO, LIFO, CUP), el manejo de lotes, series y unidad de medida alternativa para un mejor control sobre los inventarios. Registra las entradas y salidas de bodegas, valorización de inventario, elaboración de informes de existencias, informe de análisis de inventario. Considera el control de consumos de las distintas unidades funcionales de la empresa.

Contempla capacidad de manejo de 48 bodegas y permite la toma de inventarios por producto y por bodega, entregando corrección monetaria anual o mensual.

Mantiene información de:

- Cálculo de Costos (FIFO, LIFO, CUP, C.STD).
- Código Alfanumérico de hasta 15 caracteres.
- Centralización Contable.

- Manejo de Lotes y/o Series por artículo.
- Unidad de medida alternativa.
- Manejo de 48 Bodegas.
- Toma del Inventario.
- Análisis de los Inventarios.
- Corrección Monetaria.
- Manejo de Servicios, como arriendos, consignaciones.
- Sistema anual.

[Introducción](#)[Comercialización](#)[Cotizar](#)[Adm. y Finanzas](#)[Producción](#)[Subir](#)

[Home] - [Cotizar] - [Productos] - [SoftTest] - [Mantenición de Versiones] - [Consultas Técnicas] -
[Distribuidores]

Casa Matriz

Edificio de la industria
Andrés Bello 2777, Piso 21, Oficina 2103
Las Condes, Santiago - CHILE
Teléfono (56 2) 370 2100, Fax (56 2) 370 2182
Envíe sus comentarios a comercial@aisoft.cl
Web <http://www.aisoft.cl/>



UANL

UNIVERSIDAD AUTÓNOMA DE NUEVO LEÓN

®

DIRECCIÓN GENERAL DE BIBLIOTECAS

aisofi UN MUNDO DE SOLUCIONES ADMINISTRATIVAS **aisofi**

Home Cotizar Productos Soft Test Mant. de Versiones Consultas Técnicas Distribuidores

flexline windows

SISTEMA DE PRODUCCIÓN

Introducción
Adm. y Finanzas
Comercialización
Logística
Cotizar

FLEXPRO CONTROL DE LA PRODUCCION

Permite ordenar y mantener actualizados los costos de producción.

Contempla la definición de Ordenes de producción estándar, impresión de las órdenes de producción y su seguimiento informando los consumos reales y desviaciones con respecto a la orden estándar.

Provee información de:

- Series y Lotes.
- Centros de Costo.
- Tabla de costo por consumo y por mes.
- 48 Bodegas.
- Informe de producción del mes.
- Control de mermas.
- Control de insumos, materia prima y proceso.
- Producción por proceso.

Introducción

Comercialización

Cotizar

Adm. y Finanzas

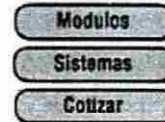
Logística

Subir

[Home] - [Cotizar] - [Productos] - [Soft Test] - [Mantenimiento de Versiones] - [Consultas Técnicas] - [Distribuidores]

DIRECCIÓN GENERAL DE BIBLIOTECAS

Casa Matriz
Edificio de la industria
Andrés Bello 2777, Piso 21, Oficina 2103
Las Condes, Santiago - CHILE
Teléfono (56 2) 370 2100, Fax (56 2) 370 2182
Envíe sus comentarios a comercial@aisoft.cl
Web <http://www.aisoft.cl/>



Goldenflex es un conjunto de sistemas de Administración y Finanzas desarrollado por Aisoft para el mercado de las grandes y medianas empresas.

Goldenflex posee gran capacidad de parametrización y flexibilidad, lo que minimiza la necesidad de desarrollos a medida y, a la vez, provee soluciones basadas en tecnologías de punta en un mercado altamente tecnologizado.

Goldenflex funciona en arquitectura cliente/servidor e interfase Windows, sobre base de datos relacionales Informix u Oracle, disponible sobre servidores SUN, HP y RS6000.

Goldenflex puede manejar grandes volúmenes de información en organizaciones complejas, en las que la seguridad de acceso a la información se encuentra óptimamente cautelada.

Goldenflex es modular y sus sistemas operan independientemente entre sí, y a la vez se integran en forma natural, permitiéndose importación y exportación de datos desde o hacia otros sistemas.

Goldenflex está capacitado para traspasar directamente información de cada sistema a las herramientas de Microsoft Office (Excel y Word), con un sólo clic de mouse.

Goldenflex tiene capacidad de integrarse a Workflow, potenciando la solución mediante la automatización de los procedimientos.

Goldenflex es implementado en las empresas por un equipo de profesionales altamente especializados que realizan las labores de consultoría de acuerdo a un plan que asegura el éxito del proyecto de implantación, en tiempos acotados.



[Home] - [Cotizar] - [Productos] - [SoftTest] - [Mantenión de Versiones] - [Consultas Técnicas] - [Distribuidores]

Casa Matriz

Edificio de la industria
Andrés Bello 2777, Piso 21, Oficina 2103
Las Condes, Santiago - CHILE
Teléfono (56 2) 370 2100, Fax (56 2) 370 2182
Envíe sus comentarios a comercial@aisoft.cl
Web <http://www.aisoft.cl/>



MODULOS DEL SISTEMA



- Contabilidad
- Tesorería
- Activo Fijo
- Recursos Humanos

Contabilidad

Dada su orientación al segmento de las grandes empresas, plantea un eficiente esquema de operación multicompañía y consolidación de empresas, tanto en moneda local como en monedas extranjeras.

El sistema provee un Plan de Cuentas Contables con alto nivel de parametrización.

Incluye capacidad para operar con 20 tipos de análisis aplicables, en forma simultánea, a la contabilidad. Esto permite asociar al sistema los diferentes tipos de análisis como centros de costos, sucursales, clientes, proveedores, líneas de productos u otros conceptos ligados al negocio y operación de la compañía necesarios para el control de gestión.

En el mismo sentido, considera la operación con múltiples escenarios presupuestarios y la mantención de información de tantos ejercicios como se desee.

Definir informes de Gestión ad hoc es simple gracias a su configurador de informes orientado al usuario final. Incluye transferencia a Excel y Word en forma natural desde cualquier consulta o informe.

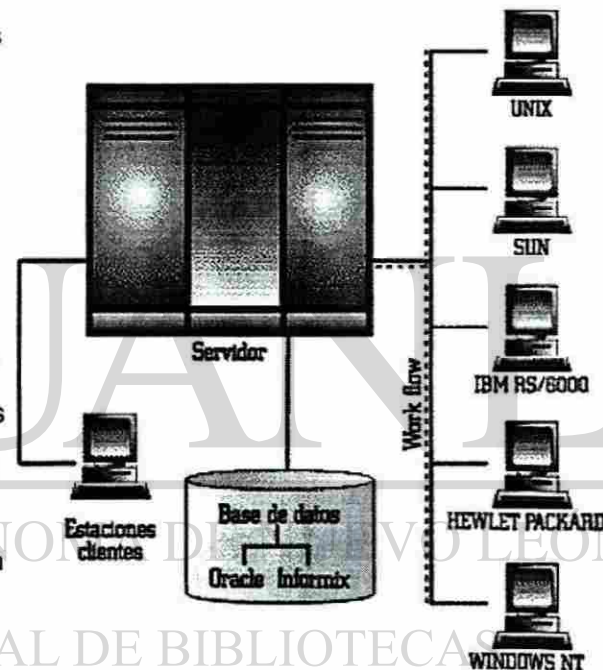
Provee los auxiliares de Cuentas por Cobrar y Pagar, libro de Compra y Venta, y alimenta el libro Banco en el módulo de Tesorería para efectuar Conciliación Bancaria.

Responde con prestancia a los requisitos de información de la alta gerencia gracias a su esquema de consultas top-down, que permite navegar de lo general a lo singular y, en segundos, obtener un análisis de la situación global o particular.

Facilita el trabajo a través de procesos automáticos para reversión de asientos contables, visación de asientos ingresados y corrección monetaria de cuentas de resultados.

Tesorería

Es el complemento ideal para una compañía con gran volumen de operaciones que afectan el disponible.



Incorpora procedimientos de toma de conocimiento de compromisos y aprobación de pagos a proveedores con emisión de cheques computacionales, al tiempo que considera el seguimiento de los documentos por cobrar y la mantención de fondos de administración.

Toda esta información alimenta el flujo de caja de la compañía el cual tiene la funcionalidad de visualizarse en forma agregada o detallada. Gracias a su operación integrada con **Goldenflex Contabilidad** mantiene al día el estado de cuentas por cobrar y pagar y el saldo de cuentas bancarias vía centralización contable.

La funcionalidad de Conciliación Bancaria permite operar con diferentes sucursales de instituciones financieras proveyendo la capacidad de conciliar los bancos en forma manual o automática. Incluye funcionamiento de cajas pagadoras que cierran el ciclo de pago a proveedores.

La funcionalidad de navegación top-down en sus consultas permite ubicar en forma simple y amigable aquellas operaciones ocultas en un saldo.

Activo Fijo

Facilita el registro, mantención y control sobre los bienes físicos de la compañía.

La definición de variables del maestro de bienes y fórmulas de cálculo por parte del usuario lo convierten en un aliado poderoso para las necesidades de depreciar y revalorizar los bienes tanto tributaria como financieramente.

Los bienes se pueden identificar por la persona responsable de ellos, si forman parte de otro bien, su ubicación física dentro de los edificios o instalaciones, ver su aspecto a través de una fotografía, centro de costo al que está asignado, entre otros conceptos.

Asociar información necesaria como altas o bajas y mejoras efectuadas sobre un bien, es simple y hace posible mantener la historia documentada del bien. Centraliza a **Goldenflex Contabilidad**.

Recursos Humanos

Posee un maestro de personal de la compañía con conceptos definibles por el usuario y un maestro de postulantes a la compañía.

Incluye procedimientos estandarizados en Workflow en aquellos tópicos más comunes, como solicitud de préstamos, aprobación de horas extras, selección y contratación de personal, licencias médicas y ausencias por diferentes motivos, entre otros.

Es una poderosa herramienta de apoyo para los procesos de cálculo y pago de variados esquemas de remuneraciones, finiquitos y gratificaciones.

Incluye la posibilidad de asociar la fotografía y firma del funcionario como parte de su ficha de personal.

Provee como funcionalidad estandar orientada al usuario final un configurador de informes que permite definir desde un listado simple de personas hasta intrincados informes para medir resultados según conceptos específicos como horas extras por centro de costo, cantidades promedio y montos asociados. Cantidad de personal con licencia y días de licencia promedio, costo para la empresa, etc.

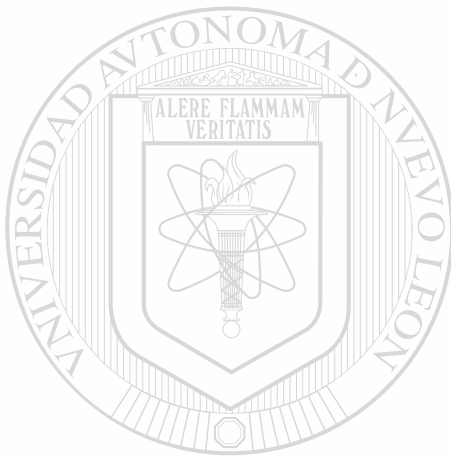
Permite navegar a partir de consultas masivas de personal hasta la ficha de un empleado y derivar a su grupo familiar, haberes del mes y mucho más. Incluye la capacidad de centralizar el movimiento del mes a **Goldenflex Contabilidad**.

[Introducción](#)[Sistemas](#)[Cotizar](#)[Subir](#)

[Home] - [Cotizar] - [Productos] - [SoftTest] - [Mantención de Versiones] - [Consultas Técnicas] -
[Distribuidores]

Casa Matriz

Edificio de la industria
Andrés Bello 2777, Piso 21, Oficina 2103
Las Condes, Santiago - CHILE
Teléfono (56 2) 370 2100, Fax (56 2) 370 2182
Envíe sus comentarios a comercial@aisoft.cl
Web <http://www.aisoft.cl/>



UANL

UNIVERSIDAD AUTÓNOMA DE NUEVO LEÓN

®

DIRECCIÓN GENERAL DE BIBLIOTECAS

aisoft UN MUNDO DE SOLUCIONES ADMINISTRATIVAS **aisoft**

Home Cotizar Productos Soft Test Mant. de Versiones Consultas Técnicas Distribuidores

Goldenflex
f . l e x
SISTEMAS INTEGRANTES

Introducción
Módulos
Cotizar

La plataforma de sistemas administrativos **Goldenflex** es un conjunto de aplicaciones definidas para apoyar y facilitar la administración y gestión de las empresas.

Goldenflex ha sido diseñado incorporando la experiencia de más de una década de trabajo continuo, orientado a servir y dar soluciones a empresas. Se compone de módulos que pueden operar en forma independiente o integrada.

Las soluciones **Goldenflex** se destacan, entre otros, por los siguientes aportes:

- Flexibilidad
- Arquitectura Cliente/Servidor
- Amigable al usuario
- Automatización
- Crecimiento
- Integración
- Workflow
- Seguridad



Flexibilidad: gracias a su diseño generalizado y paramétrico se adapta fácilmente a las necesidades de su empresa, entregando un alto potencial de satisfacción y control de administraciones complejas.



Arquitectura Cliente/Servidor: permite optimizar el uso de los recursos computacionales presentes o futuros de la compañía. Está diseñado para operar conectado a las bases de datos relacionales más grandes y difundidas del mercado, con diferentes alternativas de servidores. Disminuye los tiempos de procesamiento de información.



Amigable al usuario: opera sobre interfaz gráfica Windows, permitiendo la rápida e intuitiva familiarización de los usuarios con el sistema.



Automatización: provee instancias de revisión/aprobación dentro del sistema, lo que permite automatizar los procedimientos de trabajo de la organización. Además, se ha considerado en su diseño la capacidad de interactuar con Xnear Workflow como una alternativa para automatizar los flujos de información de cualquier organización, capturando la información desde su fuente de origen.



Crecimiento: al estar definido como un producto cliente/servidor, **Goldenflex** facilita y hace más económica la incorporación de nuevas estaciones de trabajo.



Integración: opera como un sistema integrado de información, evitando doble digitación y duplicidades innecesarias de información.



Workflow: está concebido para administrar flujos de trabajo,

**Workflow:**

permitiendo la coordinación y el seguimiento de trámites y comunicaciones en una organización.

Seguridad:

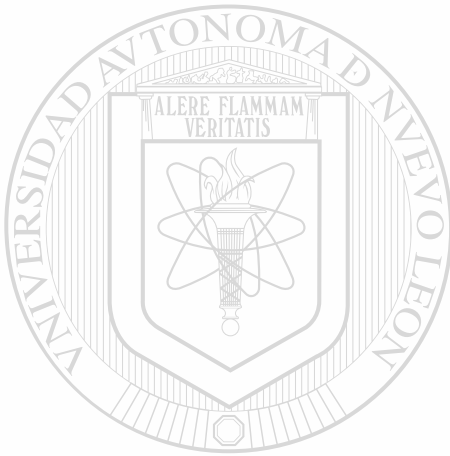
mantiene un estricto sistema de seguridad definible para cada usuario, de acuerdo al grado de responsabilidad con la información del sistema y su jerarquía dentro de la organización.

[Introducción](#)[Módulos](#)[Cotizar](#)[Subir](#)

[\[Home\]](#) - [\[Cotizar\]](#) - [\[Productos\]](#) - [\[SoftTest\]](#) - [\[Mantención de Versiones\]](#) - [\[Consultas Técnicas\]](#) - [\[Distribuidores\]](#)

Casa Matriz

Edificio de la industria
Andrés Bello 2777, Piso 21, Oficina 2103
Las Condes, Santiago - CHILE
Teléfono (56 2) 370 2100, Fax (56 2) 370 2182
Envíe sus comentarios a comercial@aisoft.cl
Web <http://www.aisoft.cl/>



UANL

UNIVERSIDAD AUTÓNOMA DE NUEVO LEÓN

®

DIRECCIÓN GENERAL DE BIBLIOTECAS



Aisoft

Innovación Permanente

Aisoft Ingeniería en Software S.A. es creador de soluciones estandarizadas para la administración de negocios, que recogen la experiencia de muchos años en el desarrollo de software administrativo, integrando tecnologías de punta capaces de satisfacer necesidades empresariales en toda América.

En el escenario global de negocios del continente, fuertemente dinámico e interrelacionado, **Aisoft** se caracteriza por concebir productos integrados, con amplias funcionalidades, que sirven con igual grado de eficiencia a múltiples tipos de empresas, independientemente del país en que operan, la actividad que desarrollan o la escala de sus operaciones.

Corporaciones transnacionales, grandes compañías de los sectores industrial, comercial o de servicios y numerosas organizaciones de tamaño mediano procesan los datos que circulan por sus redes informáticas, con los módulos administrativos y contables creados por Aisoft.

La oferta de productos y servicios Aisoft incluye software administrativo estándar integrado para organizaciones orientadas a arquitecturas computacionales abiertas cliente/servidor y bases de datos relacionales, redes UNIX, NOVELL y WINDOWS NT e INTERNET.

Cotizar

Productos

Soft Test

Mant. de Versiones

Consultas Técnicas

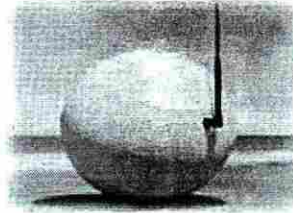
Distribuidores

[ISO 9.001]

Casa Matriz

Edificio de la Industria
 Andrés Bello 2777, Piso 21, Oficina 2103
 Las Condes, Santiago - CHILE
 Teléfono (56 2) 370 2100, Fax (56 2) 370 2182
 Envíe sus comentarios a comercial@aisoft.cl
 Web <http://www.aisoft.cl/>

PRODUCTOS



Sistemas Administrativos y Financieros



Todos los negocios son únicos, con procesos diferentes, sometidos a regulaciones diferentes, con monedas diferentes, con proveedores y clientes diferentes, y recursos humanos diferentes - en pocas palabras, cada negocio es un mundo diferente. Las soluciones abiertas y personalizables Dynamics están diseñadas con la flexibilidad para adaptarse a las necesidades de los distintos mundos de los negocios incluidos el suyo.

Nuestras soluciones clientes / servidor Dynamics tomaron en cuenta el cambio de siglo desde un comienzo. Están diseñadas para permitirle aprovechar las tecnologías más innovadoras y universalmente aceptadas, como Microsoft BackOffice, Windows NT, SQL Server, Visual Basic para aplicaciones en Internet. Dynamics está diseñado para una rápida implantación y muy fácil manejo, posee una gran facilidad de personalización, una inigualada capacidad de acceso a la información en detalles y una amplia funcionalidad de gestión y de análisis gerencial. Su arquitectura abierta de 32-bits optimiza la integración en las estaciones de trabajos y a través de toda la organización.

Las soluciones de gestión Dynamics de Great Plains Software incluyen amplias facilidades para incorporar Internet a sus sistema, para la distribución de la información, el acceso remoto, y el comercio electrónico seguro. Nuestra soluciones están disponibles en muchos idiomas e incluyen la funcionalidad global que usted busca, como administración multimonedada, procesamiento de transacciones entre compañías, plan local de cuentas y satisfacción de los requerimientos de reportes local. Dynamics también soportará la Unidad Monetaria Europea con anterioridad a su adaptación.





Sistema Administrativo Flex-Line 5.0 para Windows.

Flexline es el más avanzado conjunto de paquetes integrados para la administración masiva de empresas de diferentes tamaños, áreas de actividad y esquemas de negocio.

Es un software administrativo resultado de mas de 15 años de experiencia continua; de interfaz gráfica, que opera en ambientes Windows 95 y NT en total compatibilidad con las herramientas de Microsoft Office. Incorpora los últimos adelantos producidos en la tecnología de la información y se constituye en el primer software gráfico integrado de aplicación administrativa y de gestión, con conectividad al mundo Internet.

Flexline esta concebido modularmente, y es compatible con todos los sistemas de versiones anteriores, permitiendo rescatar la totalidad de las bases de datos.

Cumple los requerimientos contables y normativas legales de todos los países latinoamericanos, a la vez que contiene múltiples funcionalidades de parametrización y manejo de multimonedas que permiten acompañar a las empresas en el proceso de crecimiento externo y globalización de sus mercados.

Asesoría e Implementaron del sistema Flex-Line.

Stratasys Consultores garantiza el producto Flex-Line con una correcta implantación de sus módulos, parametrizando el producto para las necesidades particulares de su empresa. Adicionalmente ofrecemos adiestramiento para una vez implantado el sistema su personal calificado pueda operarlo al máximo de su capacidad.

UNIVERSIDAD AUTÓNOMA DE NUEVO LEÓN
DIRECCIÓN GENERAL DE BIBLIOTECAS

flexline

| [Inicio Principal](#) | [Empresa](#) | [Noticias](#) |
| [Feedback](#) | [Productos](#) | [Servicios](#) |

| [Home english](#) |

Copyright ©1998 Stratasys Consultores, C.A. Todos los Derechos Reservados.

DAZ Sistemas

Servicios

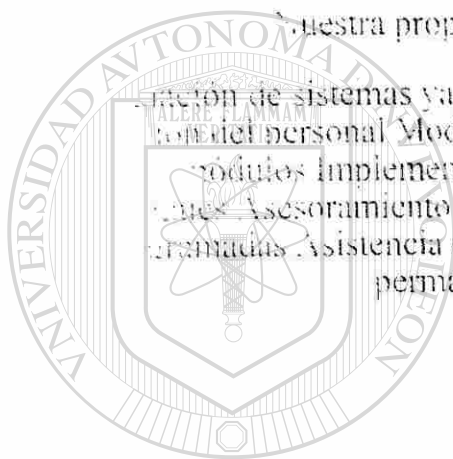
El servicio que ofrecemos se presta en forma personalizada, mediante la mejor metodología, brindando para su empresa respuestas rápidas, eficientes y efectivas.

El servicio que ofrecemos es un SISTEMA INTEGRADO para dar soluciones a las distintas áreas de una empresa, el mismo permite realizar un mayor control y seguimiento de las unidades, de la recaudación, de los sueltos, de proveedores, del personal, etc.

Los sistemas se encuentran funcionando en mas de 25 empresas de transporte de pasajeros e interurbanas distribuidas en Capital Federal, Gran Buenos Aires, Mendoza, Tucumán, Misiones y Chubut.

Nuestra propuesta contempla los siguientes servicios:

Instalación de sistemas ya desarrollados Configuración a medida de la empresa
 Atención personal Modificación de los sistemas instalados Análisis y desarrollo de nuevos módulos
 Implementación y seguimiento Actualización de los sistemas ante cambios
 Asesoramiento de nuevas metodologías de trabajo Visitas programadas y no programadas
 Asistencia en Inspecciones Administrativas Consultas telefónicas permanentes Atención personalizada



UANL

UNIVERSIDAD AUTÓNOMA DE NUEVO LEÓN



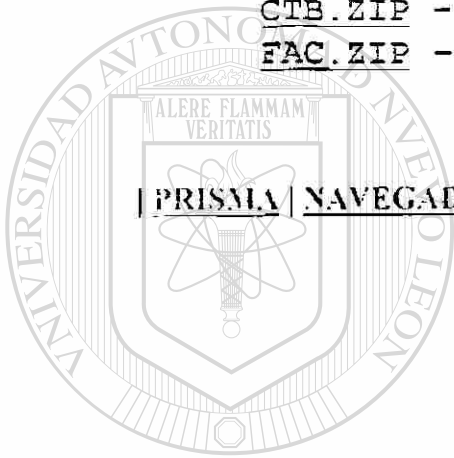
DIRECCIÓN GENERAL DE BIBLIOTECAS

PRISMA - Sistemas Integrados

ADMINISTRATIVOS:

REC.ZIP - **CONTAS A RECEBER**
APA.ZIP - **CONTAS A PAGAR**
CAX.ZIP - **CAIXAS E BANCOS**
PES.ZIP - **PESSOAL**
ESC.ZIP - **ESCRITA FISCAL**
CTB.ZIP - **CONTABILIDADE**
FAC.ZIP - **FACTORING**

| PRISMA | NAVEGADOR | COMERCIAIS | RE VENDAS | OUTROS |



UANL

UNIVERSIDAD AUTÓNOMA DE NUEVO LEÓN

®

DIRECCIÓN GENERAL DE BIBLIOTECAS

SISTEMAS INTEGRADOS

1997

Carta de nuestros Directores | ¿Quiénes somos? | Productos | Servicios | Buzón

- ▶ Representantes de QAD desde 1991
- ▶ Con más de 90 consultores en MFG/PRO
- ▶ Con más de 110 instalaciones realizadas
- ▶ Con satisfacción total de los clientes

MFG/PRO

MFG/PRO, software desarrollado por QAD.INC para la administración de la cadena de suministros que incluye funciones de distribución, manufactura, finanzas y servicio al cliente.

[Carta de Nuestros Directores](#) | [¿Quiénes Somos?](#) | [Productos](#) | [Servicios](#) | [Buzón](#)

Todos los Derechos Sistemas Integrados Casa de Software, S.A. de C.V.
 © Web desarrollado por *Amorfhia Diseñadores*

UNIVERSIDAD AUTÓNOMA DE NUEVO LEÓN[®]
 DIRECCIÓN GENERAL DE BIBLIOTECAS

PRODUCTOS



► MFG/PRO

"Es un software desarrollado por Qad para la administración de la cadena de suministros que incluye funciones de distribución, manufactura, finanzas y servicio al cliente"



Productos Complementarios

► RIMS2001

Sistema integral de administración de actividades en almacenes o WMS (Warehouse Management System), proporciona un control efectivo del flujo de materiales combinado con un manejo sencillo empleando terminales estándar o de radiofrecuencia además de tiempos muy reducidos de implementación.

► optio Software

Líder en soluciones para manejo de documentos, permite tomar datos directamente de la aplicación e integrarlos en un formato para producir un documento impreso sin necesidad de programación ni de formas preimpresas, además de enviarlo automáticamente por fax sin necesidad de imprimirlo con la aplicación de Fx Fax.

UNIVERSIDAD AUTÓNOMA DE NUEVO LEÓN

► TimeTrends for the Windows operating system

Un nuevo estándar en facilidad de uso para software de Pronósticos para Windows. Su intuitivo manejo permite que los "no especialistas" accedan a los aspectos estadísticos del Forecasting.

► PROGRESS SOFTWARE

Productos y servicios para el desarrollo de soluciones de negocios escalables y de alto poder, calificada como la base de datos con el mejor nivel de satisfacción de usuarios por analistas independientes.

← REGRESO

[Carta de Nuestros Directores](#) | [¿Quiénes Somos?](#) | [Productos](#) | [Servicios](#) | [Buzón](#)

Todos los Derechos Reservados Sistemas Integrados Casa de Software, S.A. de C.V.
© Web desarrollado por Amorfhia Diseñadores

AAator Associates

Administración financiera ERP

Descripción general

Los sistemas ERP proporcionan un completo subsistema financiero, que maneja adecuadamente los años del próximo siglo (2000) y que incluye desde la presupuestación hasta el correcto y eficiente procesamiento de los pagos, las facturas y las cuentas por cobrar a nivel nacional e internacional.

Recursos humanos ERP

- Preparados para el año 2000
- Capacidades de reporte de estilo libre permiten el acceso a valiosa información resumen y de detalle rápida, fácil y precisamente.
- Aprovecha el poder de objetos empresariales - íconos que representan elementos lógicos del mundo real, como bitácoras, cuentas, proveedores o vendedores.
- Procesamiento flexible de pagos, facturas y cuentas por cobrar a nivel multinacional, en diferentes monedas.
- El subsistema de Cuentas por Cobrar para la WWW (CPC Web) proporciona a los clientes un acceso directo y seguro a su información financiera.

Administración de materiales ERP

Procesos de manufactura ERP

Componentes Integrados

- Contabilidad ERP
- Cuentas por Pagar ERP
- Cuentas por cobrar ERP
- Cuentas Por Cobrar Web ERP
- Activos fijos ERP
- Administración de moneda ERP
- Impuestos ERP
- Administración de proyectos ERP

Solicite mayor información

<input type="checkbox"/> CHISTES	<input type="checkbox"/> CHATS	<input type="checkbox"/> NOTICIAS	BUSCAR!
<input type="checkbox"/> FOROS	<input type="checkbox"/> AMIGOS	<input type="checkbox"/> LIBROS	

LinkExchange

AAator Associates

Funcionalidad del subsistema de contabilidad

- Confiable, flexible, con capacidad de manejar grandes volúmenes.
- Proporciona la valiosa capacidad para presupuestar flexiblemente.
- Permite listar los datos de presupuesto vs. datos reales selectivamente, por rango de meses y/o centro de costos.
- Permite presupuestos semanales, mensuales o trimestrales a nivel de detalle o de resumen.
- Permite definir proporciones para asignar fácilmente los presupuestos anuales o trimestrales en los meses involucrados.
- Permite asignar presupuesto de acuerdo a balances monetarios, presupuestales, estadísticos o históricos dentro de o a través de unidades organizativas.
- El modelo descentralizado, distribuido permite controlar costos y ubicar ganancias a través de toda la organización.
- Permite todas las consolidaciones.
- Las funciones de transcodificación permite manejar estructuras contables que no se corresponden a la realidad organizacional.
- Apoya completamente el procesamiento intra e inter compañías.
- Permite asientos autobalanceados en diferentes monedas entre diferentes compañías por medio del procesamiento intercompañías.
- Despliega funciones avanzadas de mapeo.
- Permite crear reportes usando técnicas simples e intuitivas en PC's.

Recursos humanos ERP

Administración de materiales ERP

Procesos de manufactura ERP

UNIVERSIDAD AUTÓNOMA DE NUEVO LEÓN

DIRECCIÓN GENERAL DE BIBLIOTECAS

Solicite mayor información

AAator Associates

Funcionalidad del subsistema de Cuentas por Pagar.

Recursos humanos
ERP

Administración de
materiales ERP

Procesos de
manufactura ERP

- Tiene diferentes formas de facturar: interactiva, parcialmente interactiva o por lotes.
- Tiene una función de captura de alto volumen para acelerar el procesamiento de facturas usando valores por omisión (default).
- Elimina la captura de facturas repetitivas con la función de procesamiento de facturas recurrentes.
- Agiliza el procesamiento de pagos, tanto a nivel nacional como internacional.
- Le permite satisfacer los requerimientos de procesamiento nacionales e internacionales ya que apoya varios métodos de pago: transferencias bancarias, cartas de crédito, facturas de intercomercio, transferencia electrónica de fondos, efectivo y cheques.
- Le permite diferir pagos, que usted puede escoger, y le permite un control total del flujo de caja con las opciones de revisión flexible y selección de pagos.
- Proporciona reportes de gastos hasta el menor nivel de detalle operativo dentro de la estructura divisional.
- La capacidad de consulta analítica del sistema le permite obtener estadísticas completamente integradas de proveedor, facturas, pagos y línea de gastos.
- La integración entre Cuentas por Pagar y Compras ERP le asegura el cotejo interactivo entre órdenes de compra y volantes de pago.
- Tiene sistemas de seguridad y de manejo de respuestas por omisión a diferentes niveles, así como un rastreo de auditoría completo.

Solicite mayor información

AAator Associates

Funcionalidad del subsistema de Cuentas por Cobrar

Recursos humanos ERP

Administración de materiales ERP

Procesos de manufactura ERP

- Apoyo mediante sistemas en-línea logrando acceso a la información crediticia completa, incluyendo un análisis de días-ventas pendientes y recuperación en línea de asuntos pendientes.
- Funciones para vigilar los pagos de los clientes, rastree los hábitos de pago durante un periodo definido por usted
- Permite seleccionar a los clientes y los pagos por medio de la identificación del cliente y con las herramientas de búsqueda
- Permite asignar y aplicar un sólo esquema de revisión a varios clientes.
- Permite seleccionar grupos de clientes para conceder créditos especiales
- Podrá crear relaciones jerárquicas entre los clientes con cuentas nacionales para administrar e informar al nivel más apropiado.
- Permite la captura inmediata de cobros, aún sin tener todos los detalles de los cobros.
- Establezca controles de auto-pago a niveles múltiples y por medio de estos controles se canalizará el pago al cliente apropiado.
- Aplique todos los escenarios de flujo de efectivo a la cuenta de un cliente desde una misma pantalla para lograr la máxima flexibilidad de asignación de efectivo
- El procesamiento de requerimiento de pago le permite hasta nueve niveles de intervalos de envío y permite cartas modificables de requerimiento de pago, dependiendo del nivel de severidad de las facturas.
- Tiene un módulo de impresión de notificaciones, requerimientos y otros avisos generados por la interacción con los clientes en varios lenguajes.

Solicite mayor información

AAator Associates

Funcionalidad del subsistema CPC Web

Recursos humanos ERP

El subsistema ERP CPC Web es una tecnología para INTERNET que liga al subsistema de Cuentas por Cobrar directamente con los clientes. Este subsistema le da a sus clientes acceso inmediato a la información de su cuenta, de tal manera que pueden revisar rápidamente:

Administración de materiales ERP

Procesos de manufactura ERP

- Límite de crédito y saldo actual
- Detalle de los cheques
- Facturas pagadas y pendientes de pago
- Historia de la cuenta
- Cheques cobrados y no cobrados
- Detalle de las facturas

El subsistema ERP CPC Web también le permite a sus clientes actualizar información importante, incluyendo direcciones de envío, números de teléfono y de fax, nombres de contactos.

Mayor eficiencia de servicio

CPC Web ERP le permite que su mejor gente de atención a clientes dedique su tiempo a asuntos más importantes y a realizar análisis que le permitan atender mejor a sus clientes. Las tareas rutinarias que ocupan mucho del tiempo de su personal pueden manejarse directamente en línea.

Mejoramiento de la cobranza

Su fuerza de ventas tiene una relación cercana y personalizada con sus cuentas. Ellos pueden ayudarle a mejorar la cobranza si tienen información oportuna y precisa cuando hacen contacto con sus clientes. CPC Web puede ayudarle poniendo a su fuerza de ventas en contacto directo con la información actualizada de los saldos de las cuentas. Desde su cuarto de hotel, automóvil o sala de espera de los clientes su fuerza de ventas puede usar CPC Web para conciliar sus cuentas rápidamente.

No requiere entrenamiento

El sistema CPC Web ERP es tan intuitivo que sus empleados y sus clientes pueden empezar a usar de inmediato. Una vez que les proporciona una palabra de acceso clave para asegurarse de que será usado por personas autorizadas tendrán acceso al poderoso sistema de información que proporciona Cuentas por Cobrar ERP.

Paquete de inicio para su implementación

El paquete de inicio para la implementación de los servicios simplifica la instalación de CPC Web. Los servicios incluyen la

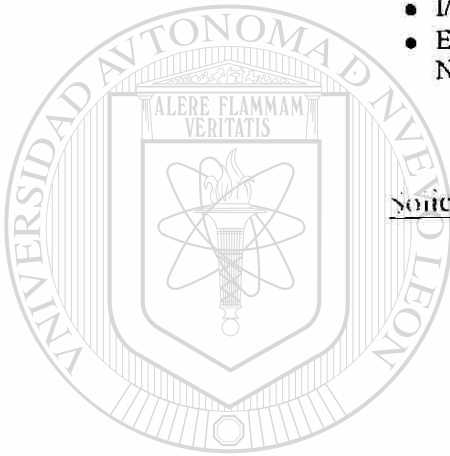
instalación y configuración de CPC Web , establecimiento de los esquemas de seguridad y la integración de su logotipo y mensaje empresariales.

Software ERP y la World Wide Web

El sistema CPC Web ERP para Cuentas por Cobrar es el primer producto de esta empresa para INTERNET. Esta tecnología de red se ampliará a toda nuestra gama de productos, combinando las capacidades de comunicación global de la Red con todas sus soluciones informáticas ERP . El resultado será información precisa y oportuna en las manos de quien más la necesita cuando más la necesita.

Requerimientos técnicos

- Web Server
- Acceso a Internet
- Servidor/servicios de email (opcional)
- OS/400 o Windows NT
- CPC Web 5.0 o más reciente
- I/NET Webserver/400
- Explorador compatible con HTML 3.0 (por ejemplo, Netscape Navigator 1.1 o más reciente)



Solicite mayor información

UANL

UNIVERSIDAD AUTÓNOMA DE NUEVO LEÓN

®

DIRECCIÓN GENERAL DE BIBLIOTECAS

AAator Associates

Funcionalidad del subsistema de Activos Fijos

Recursos humanos

Administración de materiales

Procesos de manufactura

- Es un sistema completamente interactivo de información y administración de bienes de capital diseñado para procesar y reportar información de varias empresas y divisiones.
- Tiene funciones avanzadas de mapeo que le permiten analizar los activos por cada localidad.
- La capacidad de agrupar le permite elaborar reportes especiales a nivel división, multidivisional, multiempresas o de grupo.
- Le permite cumplir con exigentes requerimientos de depreciación y de impuestos por medio de detallados reportes.
- Ofrece detallados despliegues interactivos para apoyar la planeación financiera.
- Permite definir acrónimos para ubicaciones usadas frecuentemente para acelerar los procesos de captura de información.
- Proporciona la máxima flexibilidad en la administración de activos fijos, incluyendo bajas y transferencias parciales o completas de los activos y su clasificación como activos, inactivos o no depreciables.
- Podrá presupuestar pronósticos financieros con precisión ya que podrá obtener depreciaciones proyectadas mensual, trimestral o anualmente.
- Permite la asignación de la depreciación a un ilimitado número de cuentas contables para cada activo, permitiendo la definición y análisis flexibles de todas las transacciones relacionadas.
- Esta integrado con otros subsistemas financieros ERP asegurando una información financiera completa y precisa para toda la empresa.

Solicite mayor información

AAator Associates

Funcionalidad del subsistema de Administración de Moneda

Recursos humanos ERP

Administración de materiales ERP

Procesos de manufactura ERP

- Conozca la forma cómo la completa integración de Cuentas por Cobrar, Cuentas por Pagar, Contabilidad ERP permite las operaciones más sofisticadas en un ambiente de varias monedas de manera transparente.
- Proporciona varios tipos de cambio en base a las definiciones del usuario, tales como cotización spot, diaria, promedio, mensual e histórica.
- La información de tipos de cambio permite que, al momento de llenar las pólizas contables, se conviertan las transacciones por medio de bitácoras de cambio de moneda a la moneda base.
- Use el subsistema de Administración de Moneda de Cuentas por Cobrar ERP para procesar las obligaciones, los cobros en efectivo y su aplicación en diferentes monedas.
- Trabaje con el subsistema de Cuentas por Pagar, almacenando información clave acerca de las relaciones entre varias monedas.
- Centralice todo el procesamiento de impuestos e informes mediante el módulo de Impuestos Globales de ERP.
- Vea cómo el subsistema de Impuestos Globales se integra completamente con Cuentas por Cobrar y Cuentas por Pagar proporcionando un archivo de cálculos y reportes consistente, fácil de mantener y que cumple con los requisitos de impuestos de venta y de uso, así como con los impuestos con estructura de valor agregado (IVA).
- La arquitectura centralizada del subsistema de Impuestos Globales ERP proporciona una estructura de datos y una metodología de procesamiento estandarizadas para fines fiscales, sin importar el punto de entrada de la información.
- El sistema de Impuestos Globales ERP puede proporcionar la información para diferentes organismos fiscales e impuestos.
- Junto con el ReportWriter proporciona óptima flexibilidad para diseñar, crear y producir detallados reportes de auditoría para destacar problemas potenciales.

Source: mayor información



UANL

UNIVERSIDAD AUTÓNOMA DE NUEVO LEÓN

®

DIRECCIÓN GENERAL DE BIBLIOTECAS

AAator Associates

Funcionalidad del subsistema de Impuestos Globales

Recursos humanos ERP

Administración de materiales ERP

Procesos de manufactura ERP

- Centralice todo el procesamiento y declaraciones de impuestos
- Integre completamente los subsistemas de Cuentas Por Cobrar y Cuentas por Pagar, proporcionando un archivo consistente y fácil de mantener para cálculos y declaraciones de impuestos, capaz de proporcionar información para pagar diferentes tipos de impuestos, como impuestos de venta, de uso y los de valor agregado.
- La arquitectura centralizada proporciona una estructura de datos y una metodología estándar para fines fiscales, sin importar el punto de entrada.
- Se ajusta a los sistemas impositivos británico, canadiense, italiano, francés, alemán y, por supuesto, mexicano.
- Junto con el ReportWriter proporciona óptima flexibilidad para diseñar, crear y producir detallados reportes de auditoría para destacar problemas potenciales.

Solicite mayor información

UNIVERSIDAD AUTÓNOMA DE NUEVO LEÓN

DIRECCIÓN GENERAL DE BIBLIOTECAS



