

***Universidad Nacional Pedro Henríquez Ureña***

***FACULTAD DE CIENCIAS ECONOMICAS Y SOCIALES***

***PROGRAMA DE CURSOS MODULARES***

***ESCUELA DE ADMINISTRACION Y MERCADEO***



***IMPACTO DE LA REINGENIERIA DE PROCESOS  
EN LOS CONTROLES INTERNOS***

**MODULO: REINGENIERIA**

Sustentado por:

***Magaly Giselle Natera Montás***      **92-0355**

Para Optar por el Grado de:

**LICENCIATURA EN ADMINISTRACION DE MERCADOS**

**Santo Domingo, D.N.**

**1996.**

# INDICE

- **Introducción**
- **Primera Parte:**
  - Antecedentes
  - Conceptos de Reingeniería
  - Conceptos Reingeniería de Procesos
  - Beneficios de la Reingeniería de Procesos
  - Reingeniería: Fundamento. Pasos a Seguir
  - Etapas de la Reingeniería
  - Reingeniería de Procesos Vs. Mejoras de Procesos
  - Teorías JIT y TQM ¿Por qué la Reingeniería de Procesos es Más Completa con estas Teorías?
- **Segunda Parte:**
  - Controles Internos. Definición
  - Características
  - Tipos
  - Objetivos
  - Impacto de la Reingeniería de Procesos de Negocios en los Controles Internos
  - La Auditoría Interna: Definición. Funciones
- **Tercera Parte:**
  - Las Tres "C" (Clientes, Competencia y Cambios)
  - El Cliente: Factor Principal en la Cadena de Valor
  - Servicio al Cliente: Arma de Doble Filo
- **Conclusión**
- **Bibliografía**

# INTRODUCCIÓN

Los tiempos van cambiando en todos los aspectos y entre ellos podemos observar que lo relacionado a los negocios, a las empresas y a la visión de ellas, van también cambiando.

En las últimas décadas se ha estado hablando de Reingeniería en las empresas; aunque se ha diversificado el verdadero concepto de ella. La Reingeniería trae consigo nuevas maneras de ver y hacer las cosas, trae consigo herramientas que ayudan a una empresa a cambiar, mejorar y también trae consigo una manera diferente de controles internos.

Parte importante de la Reingeniería de Procesos, son las teorías de: JIT (Just In Time) y TQM (Total Quality Management). Señalaremos las diferencias existentes entre éstas teorías y de qué manera cada una complementa la Reingeniería de Procesos.

Después de señalados los conceptos de Reingeniería de Procesos de Negocios (BPR), sus teorías, identificaremos qué beneficios puede proporcionar a la empresa. También su influencia para ofrecer un excelente servicio al cliente.

Señalaremos el impacto de la Reingeniería en los controles internos administrativos, específicamente en el área de servicio al cliente.

El exceso de controles y de supervisión en los procesos, los hacen más largos, costosos y no brindan la satisfacción al final, que debe dársele al cliente. Al aplicar Reingeniería de Procesos en una empresa debemos tomar en cuenta que los empleados que trabajen en él sean capaces de tomar decisiones y de aceptar responsabilidades.

Veremos los puntos claves que se deben de tomar en cuenta para realizar cualquier programa de Reingeniería; por qué hacemos lo que hacemos, cuáles son los factores de mayor valor para que una empresa ofrezca mejor servicio.

Pero no dejaremos atrás el papel que juegan los auditores internos dentro de estos procesos ya rediseñados. Se analizará al cliente como el principal factor y como el causante de los cambios en las empresas y por qué debe de ofrecérsele un excelente servicio.

# PRIMERA PARTE

## ANTECEDENTES:

La Reingeniería empresarial pretende rediseñar los procesos de trabajo para aumentar la productividad y competitividad. La demanda de este tipo de actividad ha sido alimentada por el hecho de que buena parte de lógica de procesos del negocio actualmente en vigor tiene 40 años.

Dichos procesos fueron diseñados originalmente como procedimientos manuales y secuenciales con una fuerte orientación hacia la eficacia, lo que fomentaba la optimización de los procedimientos y el máximo control interno de los departamentos o funciones, prestando poca atención a los efectos que ésta podría tener en toda la organización o en los clientes.

A medida que crecían las organizaciones, aumentaba el personal y se modificaban los procedimientos para atender las necesidades inmediatas, sin embargo, los procesos básicos seguían la lógica original.

Cuando los procesos manuales antiguos se automatizaban, existía la impresión de que también se lograba cierto grado de mejora. En realidad, estos sistemas de información eran diseñados para dar soporte a procesos muy fragmentados, con lo que la mecanización sólo conseguía la velocidad de proceso, pero enmascarando el problema principal.

## **CONCEPTO DE REINGENIERIA:**

*"Es la revisión fundamental y el diseño radical de procesos para alcanzar mejoras espectaculares en medidas críticas y contemporáneas de rendimiento, tales como costos, calidad, servicio y rapidez".<sup>1</sup>*

Esta definición de Reingeniería posee palabras claves, que sin ellas, se convertiría en lo que llamamos mejoramiento continuo. Estas palabras son:

**1.- FUNDAMENTAL:** Antes de empezar cualquier trabajo de Reingeniería, se necesita conocer bien la empresa, cómo y por qué funcionan las cosas; por qué se están haciendo de esa manera y cómo se deberían hacer.

**2.- RADICAL:** Esta palabra nos indica que con la Reingeniería trabajamos para un cambio total, completo, radical de cómo se hacen las cosas, no se modifican pasos dentro de los procesos, sino que se cambian todo desde la raíz. Se descartan los procesos y estructuras anteriores para dar paso a las nuevas.

**3.- ESPECTACULAR:** El cambio debe efectuarse si realmente se necesita, puede que la compañía sólo necesite mejoras en algunos aspectos, obteniendo así los resultados esperados; se aplicaría Reingeniería para obtener resultados espectaculares, totalmente diferentes a los que se obtenían anteriormente.

---

<sup>1</sup>Hammer, Michael, Champ, James; Reingeniería, Olvide lo que usted sabe cómo debe funcionar una empresa. Casi todo está errado!

**4.- PROCESOS:** Esta es una de las palabras más importantes dentro del concepto de Reingeniería, pues para poder aplicarla correctamente debemos basarnos en los procesos, no en las funciones, ni en quienes las desempeñan.

La Reingeniería es la herramienta más poderosa utilizada, con el propósito de desarrollar organizaciones, cuando se buscan grandes resultados.

### **CONCEPTOS DE REINGENIERIA DE PROCESOS**

*"Es el método mediante el cual una organización puede lograr un cambio radical de rendimiento medido por el costo, tiempo de ciclo, servicio y calidad, mediante la aplicación de varias herramientas y técnicas enfocadas en el negocio con una serie de procesos del producto principal del negocio, orientados hacia el cliente en lugar de una serie de funciones organizacionales".<sup>2</sup>*

Todo proceso posee una entrada y una salida; en la entrada poseemos diferentes elementos que mediante actos que le agregan valor llega a una salida, creado ya un producto o servicio, dirigido al cliente.

Para aplicar la Reingeniería de Procesos debemos partir de que la manera en que se están haciendo las cosas están erradas para luego hacer énfasis en cómo es que deben hacerse. También hay que identificar y evaluar los procesos esenciales, para que una vez explotados y rediseñados produzcan un punto de innovación radical.

---

<sup>2</sup>Johanson/Mc Hugh. Pen Plebury/Wheeler: Reingeniería de Procedimientos de Negocios.

Todo programa de Reingeniería tiene como base al cliente, siendo éste el principal aportador de utilidades y beneficios de una empresa. Por eso los objetivos principales que se buscan alcanzar con Reingeniería son mejor servicio al cliente, más calidad, rapidez de entrega, o lo que es una completa satisfacción de los clientes. Para esto la empresa necesita de líderes corporativos dentro de ellos, para tomar decisiones radicales sobre la organización y manejo de las empresas. En sus manos está el dejar atrás viejos paradigmas empresariales, para así buscar y aceptar nuevas formas de conducir asuntos en la empresa. El cliente es el mayor motivador.

Definitivamente hay una diferente manera de pensar. Ahora las empresas no sólo buscan utilidades, rentabilidad, sino un buen posicionamiento en el mercado. Esto ha sido creado por la fuerte competencia que ha venido creciendo, y cada vez exige lo mejor de lo mejor de las empresas. Hoy en día muchas empresas poseen productos homogéneos o poco diferenciados, pero siempre es una la preferida, la que los clientes aceptan; es la que ofrece el producto o servicio que ellos buscan, en el momento que desean, un excelente servicio, dejándolos completamente satisfechos. Por eso es tan importante que las empresas posean su capital humano siempre desarrollándose, que no solamente sean capaces de cambiar de procesos, trabajar en equipos, de incrementar sus habilidades y destrezas en cada proceso que realicen.

El objetivo de la Reingeniería de Procesos es eliminar los prejuicios con los cuales trabajan las empresas y orienta a los administradores a los procesos. Una vez la empresa se orienta a los procesos, su principio fundamental es que lo simple es lo mejor.



Para poder alcanzar los objetivos una vez trazados, debemos guiarnos por los indicadores de rendimiento en esta nueva manera de pensar, estos son:

- a.- Calidad.
- b.- Tiempo Total o de Fabricación.
- c.- Costo.
- d.- Servicio.

#### **BENEFICIOS DE LA REINGENIERIA DE PROCESOS:**

La Reingeniería de Procesos, bien aplicada, trae consigo grandes beneficios para la empresa. El principal de ellos es que la empresa conoce la situación en la que está; cual es su misión y su visión. Hacia dónde desean llegar; esto lo hacen trazándose objetivos, como la satisfacción del cliente, el dominio del mercado, y una creciente rentabilidad.

En cuanto a los empleados, éstos se sienten más confiados y responsabilizados por la labor que ejecutan dentro del proceso, se trabaja en equipo para poder alcanzar un objetivo común. El empleado crece profesionalmente, y lo demuestra en su trabajo diario.

La empresa, en la parte financiera reduce sus gastos. Al reducir sus procesos, dejando sólo los que agregan valor, no sólo se economiza tiempo, sino también el costo que ese tiempo implica y los empleados.

En la parte de servicios, la empresa puede ofrecer un mejor servicio a sus clientes, más rápido, más personalizado, más eficiente. Logrando así que sus clientes queden completamente satisfechos y vuelvan a procurar sus servicios. La Reingeniería de Procesos de Negocios es una herramienta importante en la administración moderna.

## **REINGENIERIA: FUNDAMENTOS, PASOS A SEGUIR**

### **FUNDAMENTOS:**

**El Cliente:** se trata de mejorar la percepción de valor que recibe el cliente. Para conseguirlo lo mejor es sentarse con él y estudiar sus necesidades, intereses, objetivos y acordar con él cómo podría ayudársele.

**Gestión del Cambio:** la obtención de mejoras radicales en el ordenamiento de las empresas requieren cambios radicales, generándose situaciones estresantes a todos los niveles de la organización.

**Innovación:** se trata de romper con lo establecido, de eliminar nociones preconcebidas, de cuestionar lo asumido, de generar ideas y ser creativo.

### **ETAPAS DE LA REINGENIERIA:**

- 1.- Definición clara de la Misión y la Visión (General y por área).
- 2.- Identificación de los procesos vitales.
- 3.- Mapa de los procesos vitales.

- 4.- Identificar las etapas que no agregan valor y descartarlas.
- 5.- Organizar las etapas que agregan valor, evitando fragmentación.
- 6.- Diseñar el sistema de información que soporte el nuevo proceso.
- 7.- Crear la estructura orgánica necesaria para el nuevo proceso.
- 8.- Implementación. Coloque a los empleados en el orden natural de los procesos.
- 9.- Seguimiento.
- 10.- Mejoramiento continuo al nuevo proceso.

## **REINGENIERIA DE PROCESOS VS. MEJORA DE PROCESOS**

En la Reingeniería se hacen cambios radicales y para realizarlos se hacen de arriba hacia abajo, o sea, se empieza por la aprobación de la alta gerencia y su participación, hasta los demás empleados de la empresa.

Para comenzar cualquier programa de Reingeniería nos basamos en que los procesos que se realizan en ese momento están errados y se descartan. Esto hace consigo una innovación. Con el nuevo proceso se eliminan todas las actividades que no agregan valor. Con un programa de Reingeniería se reinventa el negocio, se hace un completo rediseño, se cambia radicalmente, enfocándose en los procesos; tomando como factor principal a los clientes y basándose en las necesidades de ellos rediseñar. Es Proactiva.

---

<sup>3</sup> Prof. Dionisia Germán: Módulo de Reingeniería, Univ. Nacional Pedro Henríquez Ureña, 1996.

Con el mejoramiento continuo se realiza una mejora incremental, realizándolo primero con los empleados (fuera de gerencia) hasta llegar a gerencia. Se basa en que los sistemas están correctos y que sólo necesitan mejorarse. Se analizan los problemas existentes buscando soluciones para eliminar desperdicios dentro de la empresa. Para mejorar sus procesos se basan en los intereses de la empresa, como mejorar sin perjudicar horario, empleados, altos ejecutivos, y mediante estos resultados servir al cliente mediante sus posibilidades; acomodando los procesos y enfocándose en departamentos funcionales. Es restrictiva.

## **TEORÍAS DE JIT, TQM**

**POR QUE LA REINGENIERIA DE PROCESOS ES MAS COMPLETA CON ESTAS TEORÍAS?**

### **JIT (JUST IN TIME):**

Se introdujo por primera vez en el mundo occidental en el año 1978. Se comenzaron a encauzar hacia una meta común los ingenieros industriales, estadísticos de control de calidad, gerentes de materiales, expertos en compras y diseñadores. Se formaba en equipos de calidad que estaban facultados para crear y realizar nuevos modos de trabajar en su área o función específico.

La fabricación justo a tiempo es una filosofía unificada que demanda la reorganización total de las operaciones con el objetivo de reducir al mínimo las actividades

inútiles y equilibradas con la demanda. En JIT, los miembros se enfocan en funciones individuales, y la mejora continua es el lema.

### **TQM (TOTAL QUALITY MANAGEMENT).**

La administración de alta calidad busca crear un ambiente de trabajo en el cual hacer las cosas desde la primera vez sea la meta; donde la calidad sea diseñada e integrada en cada actividad en lugar de ser inspeccionada después de hecha. El enfoque está en reducir el costo de la calidad, y también busca inculcar una actitud mental de mejora continua.

La Reingeniería de Procesos busca una mejora radical en lugar de una de carácter continuo. Utiliza esfuerzos del JIT y TQM como herramientas estratégicas. Se concentra en los procesos esenciales de un negocio. Impulsa estas teorías hacia el cliente.

## **SEGUNDA PARTE**

### **CONTROLES INTERNOS. DEFINICIÓN.**

"El control interno es un proceso, efectuado por el Consejo de Administración, los gerentes y por el personal de la entidad, diseñado para dar una seguridad razonable del cumplimiento de los objetivos comprendidos en uno más de los siguientes grupos:

- Efectividad y Eficiencia.
- Confiabilidad de la Información Financiera.
- Observación de Leyes y Reglamentos Aplicables".<sup>4</sup>

### **CARACTERÍSTICAS:**

a.- Un plan de organización que proporcione adecuada repartición de responsabilidades funcionales.

b.- Un sistema de autorización y registro de procedimientos adecuados que proporcionen un razonable control sobre los activos, pasivos, ingresos y gastos.

c.- Prácticas adecuadas a seguir en el cumplimiento o ejecución de funciones de cada uno de los departamentos.

d.- Calidad del personal con las funciones del puesto.

---

<sup>4</sup> Soriano, Genaro: Auditoría Para la Administración. Mejora de la Calidad y Productividad Empresarial.

## **TIPOS:**

Según una comisión del Instituto de Contadores Públicos, dividió el control interno en dos categorías de controles:

**Controles Contables:** relacionados con la protección de los activos y la obtención de información correcta y segura.

**Controles Internos Administrativos:** relacionados con la eficiencia de operación y la adhesión a las políticas prescritas por la dirección.

## **OBJETIVOS:**

### **- PROTECCIÓN O SEGURIDAD:**

El activo de la organización debe estar adecuadamente protegido contra todo riesgo. La seguridad o protección la exige el interesado, representado en el Consejo de Administración y la exigen también los ejecutivos, a quienes se les ha asignado la encomienda de manejar ciertos recursos y actividades con profesionales en la administración de empresas.

## **INFORMACIÓN:**

La gerencia debe ser informada, sobre la gestión o acción de los diversos niveles ejecutivos y ocupacionales. La información debe ser tanto del área financiera como administrativa.

## **EL RENDIMIENTO MÁXIMO:**

La condición indispensable para lograr el máximo rendimiento es el aprovechamiento máximo o mínimo de desperdicio. El tiempo, los recursos financieros, los materiales y el capital deben aprovecharse en toda su extensión como condición imprescindible para mejorar la productividad. El enfoque de operación es el arma más efectiva de una institución sin importar sus fines. Aquí, el punto no es ganar más, sino aprovechar los recursos de la institución.

## **DISCIPLINA:**

Persigue que en todos los niveles de la organización se capten de una manera ordenada, las políticas prescritas. Toda organización debe tener la conciencia y la suficiente motivación para acatar de forma ordenada la disciplina establecida.

Según la definición dada anteriormente de control interno, emitida por el Instituto Americano de Contadores Públicos Certificados, incluye dentro de los objetivos del control "mejorar la eficiencia operacional". Si el control de calidad era un método para producir eficiencia y ésta era un objetivo de control interno, entonces el control de calidad es una herramienta del control interno.

Hoy en día, todo el personal de las entidades administrativas están integradas en la búsqueda de las mejoras continuas de todos los procesos. Al mejorar la calidad disminuye el trabajo y los costos, y con éstas ventajas se pueden bajar los precios, invadir mercados, ganar, crecer y crear desarrollo y bienestar.



En una empresa, el control consiste en comprobar si todo ocurre conforme al programa adaptado, a las órdenes dadas y a los principios admitidos. Tiene por objeto señalar las faltas y los errores a fin de que se pueda reparar y evitar su repetición. Se aplica a todo, a las cosas, a las personas, a los actos.

Un sistema de control interno comprende los procedimientos por los cuales la administración de una empresa controla sus recursos. Estos están ideados para descubrir errores, desperdicios, ineficacia, desviación de políticas establecidas y fraudes.

El propósito fundamental del control interno es disminuir los riesgos de irregularidades.

El sector empresarial cada día toma más auge y alcanza niveles imprevisibles de desarrollo, surge la necesidad de delegar funciones que antes realizaba un sola persona, entre varias.

Al implantarse un sistema de control en las empresas pueden coordinarse las actividades de tal forma que automáticamente quede revisada la labor desempeñada por cada uno de los empleados.

El sistema de control interno asume estructuras y fisonomías diversas, según las características de la empresa de que se trate, por tanto al implantarlo es importante efectuar un estudio de controles adecuados y efectivos, la administración de la empresa estará más segura de la protección de los bienes.

Para el ejercicio adecuado del control son precisos varios elementos. El directivo que espera tener un dominio completo de la situación debe conocer:

- 1.- Cuál es la situación.
- 2.- Cuál debe ser la situación.
- 3.- Cómo corregir la situación si no es lo que debería ser.

El directivo debe poseer también la autoridad necesaria para tomar las medidas apropiadas. Para ejercer el control, el directivo ha de tener sus líneas de información bien establecidas, abiertas y en constante funcionamiento. Debe decidir cuál es la acción indicada por los hechos. Debe poseer la habilidad, voluntad y valor necesarios para poner en práctica sus decisiones.

Antes de que un jefe de sección o de departamento pueda establecer los procedimientos de control adecuados, debe conocer lo que la dirección espera de su unidad. Debe saber también los medios de que dispone para realizar su tarea. Luego debe organizar a los trabajadores y dividir equitativamente el trabajo entre ellos. Debe instruirlos en el mejor modo de realizar el trabajo y cuidar de que se lleve a cabo de acuerdo con sus instrucciones. Ha de mantener la calidad de la labor conforme a unas normas prefijadas y la producción conforme a lo programado.

El control de cualquier operación o función puede ser establecido analizando la situación en el orden siguiente:

- 1.- **Planteamiento de los pasos que se dan en realización del trabajo.**
- 2.- **Indicación de los puntos en que es necesario un control para evitar que los planes se desvirtúen.**
- 3.- **Establecimiento de mecanismos de control en los puntos en que sea necesario. Un mecanismo de control es un instrumento, medio o procedimiento que mantiene informado al directivo sobre las actividades de las que es responsable y le asegure de que sus planes están siendo llevados a efecto según lo programado.**
- 4.- **Asignación a algún sujeto de la responsabilidad de cuidar de que los mecanismos de control funciones adecuadamente y asegurarse de que comprende perfectamente su responsabilidad.**

## **IMPACTO DE LA REINGENIERIA DE PROCESOS DE NEGOCIOS EN LOS CONTROLES INTERNOS**

La idea de control en la actualidad está basada en la integración de los objetivos individuales con los de la empresa, lo que da por resultado el auto-control.

Mediante la aplicación de controles adecuados lograremos que las operaciones realizadas se encuentren cumpliendo los objetivos trazados, con eficiencia.

En la administración tradicional y en la moderna, la función de los controles internos es velar por que los objetivos trazados en la planeación sean ejecutados de la manera en que fueron previstos. La diferencia estriba en la forma en que hoy día son aplicados los controles.

En la mayoría de los procesos, la cantidad de chequeos es lo que hace que sea más largo y costoso. Una persona empezaba el proceso, pero antes de que se tomara una decisión y continuara el proceso, tenía que ser revisado por alguien más. Ahora se capacita más al empleado para hacer las cosas bien desde el principio y tomar decisiones. Actualmente se requiere en nuestro estilo de supervisión, una tendencia constructiva y de desarrollo del individuo, donde el supervisor es más bien un orientador, un guía, involucrado como parte del equipo de trabajo, desarrollando sus miembros para que sean más independientes, logrando así mejores formas de hacer las cosas.

Los nuevos procesos están dando lugar a estructuras más descentralizadas y aplanadas, con la ventaja de requerir de menos niveles de supervisión, y de burocracia, eliminando la reglamentación del trabajo a través de departamentos o unidades funcionales, creando en su lugar equipos de procesos, no segmentados entre diversas áreas aisladas con un nivel de calidad mucho mayor. En este sentido, los empleados tienen más autoridad para tomar decisiones y para auto-dirigir sus equipos de trabajo.

En las nuevas organizaciones, las funciones de trabajo pueden definirse con más holgura, la gente trabaja más autodirigida, y las tareas se integran en menos funciones. Por lo tanto se requiere de menos posiciones y niveles gerenciales. Este estilo se basa en la confianza en el individuo y en la consistencia de los procesos. Es obvia la necesidad de mayor entrenamiento y capacitación del personal para su superación continua, aumentando la capacidad de informarse y actuar en conciencia, con más habilidad de decisión y acción. Los procesos rediseñados hacen uso de controles solamente hasta donde se justifica económicamente.

## **LA AUDITORÍA INTERNA: DEFINICIÓN Y FUNCIONES.**

Es un proceso de examen aplicado a una entidad, con la finalidad de orientar a usuarios externos o de facilitar y mejorar su proceso administrativo.

**Auditoría Interna:** "es una función independiente de evolución establecida dentro de una organización para examinar y evaluar sus actividades como un servicio a la misma organización".<sup>5</sup>

---

<sup>5</sup> Idem 4.

El objetivo de la auditoría interna es prestar servicio a todos los miembros de la organización en el efectivo desempeño de sus responsabilidades, a través de proporcionarles análisis, recomendaciones, asesoría e información relacionada con las actividades revisadas.

**Auditoría Interna Administrativa:** examina o evalúa la entidad o algunos de sus departamentos; el examen es aplicado a las etapas del proceso administrativo; se busca localizar oportunidades para mejorar tal proceso, con el objetivo de localizar problemas de administración, ventajas u oportunidades que una vez atendidas pueden producir mejorías significativas en la administración de la entidad.

**El Auditor:** Se suele decir que una persona que no comete ningún error, nunca hace nada. Aunque la exactitud puede ser esperada de una máquina, es demasiado pedir que la persona que la utilice tenga la misma precisión. Todo el mundo comete una equivocación más tarde o más temprano. El auditor es responsable de registrar las equivocaciones y de corregirlas.

El auditor examina el trabajo desde diferentes puntos de vista para ver si ha sido realizado de acuerdo con el sistema. En otras palabras, el trabajo de la auditoría consiste en comparar lo que se hace con lo que se debería hacer. Cuando el auditor descubre equivocaciones, discrepancias y variaciones sobre el sistema establecido, debe averiguar quién ha sido el responsable para cuidar de que los errores no se repitan.

La Auditoría de Procesos examina una entidad para verificar que las entradas, el proceso y las salidas se están ejecutando de acuerdo a determinados requisitos. El departamento de auditoría interna en sí mismo puede llegar a ser el blanco para las iniciativas de Reingeniería.

Con la Reingeniería de Procesos se eliminan gran parte de los controles internos y las supervisiones, por lo que el papel del auditor interno también disminuye. Si hay menos controles, y se capacita al personal para que el trabajo que se realice sea de calidad desde la primera vez; es muy poco lo que el auditor interno puede en este caso detectar. Es por eso que hoy en día surge la expectativa de los auditores de cuál será su función, su campo de trabajo, una vez aplicada la reingeniería de procesos en la empresa. Gran parte de su trabajo será realizado por el auto-control de cada empleado; lo que limitaría la acción del auditor interna y su fuente de trabajo.

## **TERCERA PARTE**

### **LAS TRES "C" (CLIENTES, COMPETENCIA Y CAMBIOS)**

Existen tres fuerzas que separadas o juntas, se encuentran impulsando a las compañías a penetrar cada vez más en el mercado y a actualizarse. Las tres C son las siguientes: clientes, competencia y cambios.

#### **CLIENTES:**

En décadas anteriores, en las empresas poco se tomaba en cuenta las necesidades y requerimientos de los clientes. Sólo se limitaban a cumplir un horario, normas, que no perjudicaran a los empleados, y por ende a la empresa. Hoy en día todo ha cambiado. Los que mandan ya no son los empleados, los vendedores; son los clientes. Estos deciden qué quieren, cuándo lo quieren y cómo lo pagarán.

Ya no podemos mirar un mercado masivo, pues de esta manera, no todos o la gran mayoría de los clientes quedarían satisfechos. Ahora, cada cliente es individual, tiene necesidades distintas a los demás, no todos son sacados de un mismo molde. Por eso, cada cliente es diferente, con necesidades que satisfacer. Los clientes esperan rapidez, buen servicio y cómodos horarios, que la empresa acomode sus procesos de acuerdo con sus requerimientos, no con los de la empresa ni de los empleados.



En la parte de servicios, los consumidores exigen más. Una buena herramienta por parte de la empresa para poder ofrecer un mejor servicio es la tecnología en forma de bases de información fácilmente accesible.

Las empresas deben tener en cuenta que si se pierden un cliente hoy, no aparecen otro para reemplazarlo.

### **EL CAMBIO:**

El cambio en la actualidad se ha vuelto general y permanente. Con la globalización de la economía, las compañías se ven frente a un número mayor de competidores, donde cada uno puede introducir en mercado innovaciones de productos y servicios.

Hoy en día los ciclos de vida de los productos han disminuido, al igual que el tiempo disponible para crear nuevos productos e introducirlos. Las empresas deben moverse más rápidamente.

*"Los cambios que pueden hacer fracasar a una compañía son los que ocurren fuera del radio de sus expectativas, y allí es donde se origina la mayor parte de ellos en el ambiente económico de nuestra época".<sup>6</sup>*

---

<sup>6</sup> Hemmer, Michael, Champer, James; Reingeniería, Olvide lo que usted sabe cómo debe funcionar una empresa. Casi todo está errado.

## COMPETENCIA

La competencia antes era más sencilla, cualquier compañía que podía salir al mercado con un producto o servicio bueno y a un mejor precio, tenía una venta. Ahora, la competencia es diferente, es más completa y fuerte. Cualquier compañía que quiera un lugar dentro de este gran mercado, debe luchar día tras día para poder superar la competencia de las demás empresas que ofrecen un producto o servicio homogéneo.

A consecuencia de la competencia incrementada y a la reducción de la demanda, las organizaciones buscan nuevas estrategias. Para esto la mejor continua no es suficiente. La calidad y el mejoramiento continuo son herramientas necesarias para poder hacer un verdadero y exitoso cambio en la compañía.

Cada vez más las compañías, independientemente del producto o servicio que ofrezcan, están consciente de que la única manera de competir con éxito es capturar el dominio en el mercado, crear las reglas a otras empresas; en fin, ser líderes.

La competencia va de la mano con el servicio a clientes; la competencia se está poniendo a las órdenes de cliente, de modo que una compañía necesita definir sus procesos que ponen al servicio al cliente y posteriormente rediseñarlos.

Las Tres C han creado un nuevo mundo para los negocios. Lo que las compañías tienen que hacer es organizarse en torno al proceso.

## **EL CLIENTE: PRINCIPAL FACTOR EN LA CADENA DE VALOR**

*"Una estrategia de la cadena de valor conjunto de innovación radical, se basa en visiones claramente definidas y vinculadas del mercado y la eficiencia interna de la compañía. La visión es atrevida y tiene el cliente como motivador".<sup>7</sup>*

Para que un proceso pueda satisfacer las necesidades de sus clientes, necesitamos: la mercancía que desea, cuándo la desea y dónde la deseá, además de un servicio cortés.

*"El nivel subjetivo de satisfacción del cliente constituye el fundamento de la competencia".<sup>8</sup>*

## **SERVICIO AL CLIENTE: "ARMA DE DOBLE FILO"**

En una empresa, el servicio al cliente juega un papel decisivo, pues aunque la empresa ofrezca un producto de alta calidad y cubra las necesidades que en cuanto al producto pueda tener el cliente, si éste no recibe un buen servicio, un trato personalizado, lo buscará en otra compañía, que le ofrezca el mismo producto, pero con un mejor servicio.

Un cliente insatisfecho, no vuelve a buscar esa empresa, y comunica a más clientes su inconformidad. Con ofrecer sólo una vez un mal servicio es suficiente.

---

<sup>7</sup> Johansson/Mc. Hugh. Pen Plebury/Wheeler: Reingeniería de Procedimientos.

<sup>8</sup> Idem 7.

# CONCLUSIÓN

Con el paso de los años se va volviendo más riesgoso y competitivo el mundo en que vivimos. La rapidez de cada día, la necesidad de obtener excelente calidad a un mejor precio y servicio, a cantidad de compañías con productos poco diferenciado entre si, su lucha por ocupar un lugar en el mercado, por estar acorde con los tiempos. Todo esto crea una competencia sin fin. Esto hace que las compañías busquen tres objetivos: Satisfacción al cliente, dominio del mercado y rentabilidad.

En la mayoría de las empresas sin rediseñar se realizan pasos dentro de los procesos que sólo generan costos a la compañía pérdida de tiempo y una insatisfacción total del cliente. Estos procesos sin rediseñar poseen excesivos controles y supervisión, lo que hace que nadie se responsabilice de la calidad, todo pasa por muchas manos, deteriorándose así el servicio que se le pueda dar a los clientes.

En los procesos ya rediseñados, trabajan en él personas capacitadas, renovadas, dispuestos a realizar el cambio y asumir responsabilidades.

El nuevo enfoque de los controles internos tiene como consecuencia un mayor compromiso a nivel individual de cada uno de los empleados en sus respectivas funciones a fin de obtener mejores resultados mediante el desarrollo de los procesos establecidos para ello.

Este compromiso individual con el correcto cumplimiento no implica la desaparición de los controles internos u operacionales, más bien abre un espacio para el auto-control de las operaciones propias, limitando así el amplio radio de acción que antes tenían los controles y permitiendo un aumento en la eficiencia del personal.

Los controles internos permiten la coordinación de las actividades dentro de la empresa de tal forma que posibilita la realización de los objetivos trazados por la gerencia de una forma eficaz.

# BIBLIOGRAFIA

- 1.- BLANC PEREZ, Enmanuel: Mejoramiento Continuo y Reingeniería en Busca de la Transformación. Tesis, UNPHU, Escuela de Administración, 1995.
- 2.- DAUHAJRE, Odette: Controles Internos y Procedimientos de Auditoría para Empresas Departamentales. Tesis, UNPHU, Escuela de Contabilidad, 1982.
- 3.- HAMMER, Michael. CHAMPER, James: Reingeniería. Olvide lo que Usted Sabe Cómo Debe Funcionar una Empresa. Casi Todo Está Errado. Editora Norma, Colombia, 1995.
- 4.- JOHANSSON/Mc. HUGH. PEN PLEUBURY/WHEELER: Reingeniería de Procedimientos de Negocios. Editora Limosa, México, 1994.
- 5.- ROBINSON, Edwin. HALL, J. Curtis: Organización y Administración de Negocios. Ediciones Castilla, España, 1964.
- 6.- SORIANO, Genaro: Auditoría Para la Administración. Mejora de la Calidad y Productividad Empresarial. Diseño e Impresión, Rep. Dom., 1996.