

A comienzos de la década de los ochenta, Ford se encontraba en una situación en la cual veía cómo se desbordaban sus gastos administrativos y de gestión interna de la compañía.

Para intentar reducir dichos costes, se estudió el departamento de cuentas por pagar, que en aquel momento estaba formado por más de 500 personas. Los ejecutivos pensaron que usando ordenadores lograrían reducir el personal en al menos un 20%, según sus previsiones iniciales.

Esta reducción de los costes no puede considerarse reingeniería, ya que no se alcanzan resultados espectaculares. No obstante, los directivos de Ford pensaron que un 20% era más que suficiente hasta que visitaron a Mazda, compañía japonesa, cuyo 25% había sido adquirido recientemente por Ford.

Los directivos de Ford observaron estupefactos como Mazda atendía sus cuentas por pagar a través de sólo cinco empleados. Evidentemente, estos directivos habían tenido en cuenta el hecho de que Mazda era mucho más pequeña que Ford. Sin embargo, la diferencia de cinco a quinientos debía residir en algún otro factor aparte del tamaño.

Una vez acometida la reingeniería, Ford redefinió el proceso “cuentas por pagar”, que pasó a ser “abastecimiento”. Ese proceso tomaba una orden de compra de una planta y le proporcionaba a esa planta bienes comprados y pagados. Por tanto, abastecimiento incluye la función de cuentas por pagar pero también comprende compras y recibos.

El nuevo proceso redujo considerablemente la cantidad de documentación generada en cada pedido, recondujo los esfuerzos hacia los pasos necesarios en cada proceso de reingeniería y acabó con reglas muy rígidas que se habían observado siempre, eliminando algunos trámites inútiles.

A veces, cambios de una sola palabra pueden modificar radicalmente los procesos. Éste es el caso de Ford, que, por ejemplo, pasó de “pagar al recibir la factura” a “pagar cuando se reciba la mercancía”.

Para llevar a cabo todo este proceso, Ford tuvo que desplegar un potente plan de reconversión e introducción de equipos informáticos.

Gracias a este despliegue tecnológico, que actuó como instrumento habilitador, la BPR se implantó con éxito.