



1. ANTECEDENTES

El sector forestal enfrenta los retos de la globalización. Esta realidad coloca a los empresarios mexicanos en competencia con otros similares que poseen mayor desarrollo tecnológico, extensas superficies con plantaciones, esquemas financieros sencillos, formas de organización eficientes y estrategias de comercialización agresivas, que incursionan en los mercados domésticos y desplazan a las empresas locales.

Este panorama obliga a plantear estrategias de competitividad que aprovechen las ventajas que tenemos como país, con un enfoque donde los sectores productivo e industrial con el apoyo del gobierno, definan las acciones para superar los factores que limitan el desarrollo de la actividad forestal.

En casi todos los países industrializados se han adoptado esquemas de cooperación e integración productiva para fortalecer a las micro, pequeñas y medianas empresas, a la vez que se han activado políticas y programas que fomentan que las empresas grandes incorporen pequeños y medianos productores dentro de su dinámica económica.

La Comisión Nacional Forestal, ha puesto en marcha el Programa para la Integración y Desarrollo de Cadenas Productivas, como una estrategia para elevar la productividad y competitividad en el sector forestal, de tal manera que se aprovechen eficazmente las ventajas comparativas entre eslabones y empresas del sector forestal y de servicios.

El concepto de cadena productiva forestal, abarca una amplia gama de formas de cooperación y complementariedad entre empresas y productores que participan en el sector, desde vinculaciones elementales en materia informativa, hasta la formación de redes complejas de cooperación e intercambio productivo y comercial.

Las estructuras y formatos de intercambio y cooperación entre los agentes económicos del sector forestal comercial, se definen por ellos mismos, sin mediar una decisión predeterminada de las instituciones gubernamentales, mismas que asumen el papel de facilitadoras para crear un ambiente propicio donde se fortalezcan valores como la honestidad, la solidaridad y el bien común, para superar el individualismo y la fragmentación.

La integración de cadenas productivas, debe servir de plataforma para que el sector forestal mexicano aumente su capacidad de generar bienes y servicios para competir a nivel internacional, y con ello impulsar el desarrollo socioeconómico de las comunidades forestales.

La reingeniería de procesos está dirigida a realizar procesos competitivos y capaces de reaccionar autónomamente a los cambios mediante el control constante de la capacidad de cada proceso, la mejora continua, la flexibilidad estructural y la orientación de las actividades hacia la plena satisfacción del cliente y de sus necesidades. Es uno de los mecanismos más efectivos para que la organización alcance unos altos niveles de eficiencia.



2. OBJETIVOS

Objetivo general

Lograr incrementos significativos, y en un corto período de tiempo, en materia de rentabilidad, productividad, tiempo de respuesta, y calidad, a través de la recreación y reconfiguración de las actividades y procesos de la cadena productiva forestal.

Objetivos específicos

- a) Crear procesos con nuevas ideas, técnicas, metodologías, descubrimientos científicos y tecnológicos.
- b) Cambiar los procesos de la cadena productiva forestal, a fin de que incrementen el nivel de eficiencia y eficacia.

3. LINEAMIENTOS METODOLÓGICOS

- a) El asesor técnico debe tomar en cuenta que la reingeniería constituye cambios de las actividades y procesos de la empresa, a efecto de lograr incrementos significativos, y en un corto período de tiempo, en materia de rentabilidad, productividad, tiempo de respuesta, y calidad, lo cual implica la obtención de ventajas competitivas.
- b) El asesor técnico debe procurar la participación periódica a través de la planeación participativa, de los socios y fuerza de trabajo de la cadena productiva.

4. PROPUESTA TÉCNICA

La propuesta técnica es el documento que formula el asesor técnico y que se anexará a la solicitud de la empresa o cadena productiva forestal solicitante, y que será evaluado por el Comité Técnico para Cadenas Productivas, que determinará si el proyecto presenta los elementos necesarios para alcanzar sus objetivos. Esta propuesta debe incluir lo siguiente:

- a. **Carátula.** Donde se mencione el nombre de la empresa o cadena productiva forestal, El tema del Proyecto de Reingeniería, el asesor o consultoría que lo desarrolla y la fecha de realización.
- b. **Antecedentes.** Este apartado comprenderá una descripción del proceso de desarrollo y productivo de la empresa o cadena productiva forestal, que será apoyado con la reingeniería.
- c. **Objetivos.** Describir la finalidad de someter a la empresa o cadena productiva forestal al cambio radical o reingeniería.
- d. **Metodología.** Se deberá utilizar la metodología descrita en el punto no. 5 de los presentes Términos de Referencia.
- e. **Grupos o sector de la cadena productiva beneficiado.** Desarrollar un resumen del sector de la cadena productiva que se someterá a Reingeniería.
- f. **Resultados esperados.** Se describirán en forma concreta como los resultados esperados.

- g. **Cronograma de actividades.** El proyecto de reingeniería se debe desarrollar en un lapso no mayor a seis meses, posteriores a haber recibido el primer pago, e incluir un calendario de las actividades programadas para la realización del proyecto, por ejemplo:

Actividad	Mes					
	1	2	3	4	5	6
Etapas I. Constituir un equipo de trabajo.						
Etapas II. Identificar los procesos, clasificarlos y elaborar el mapa de procesos.						
Etapas III. Elaborar el diagrama de flujo de cada proceso.						
Etapas IV. Implementación.						
Entrega de informe de finiquito.						

- h. **Desglose de los conceptos de gasto.** Describir los conceptos y monto de los gastos del proyecto de reingeniería, de acuerdo con el **Anexo 1**.

- i. **Asesor técnico.** Presentar evidencia de estar en el Listado de Asesores Técnicos del ProÁrbol vigente.

5. RESULTADOS ESPERADOS

Informe único y Proyecto

Una vez concluido el estudio, y de acuerdo con estos términos, los beneficiarios deberán entregar a la Gerencia Estatal de la CONAFOR el informe en formato digital e impreso por duplicado.

El proyecto deberá ser desarrollado conforme a la siguiente metodología:

INDICE

INTRODUCCIÓN

ETAPA I. CONSTITUIR UN EQUIPO DE TRABAJO (CON CAPACITACIÓN ADECUADA Y ANALIZAR LOS OBJETIVOS Y ACTIVIDADES DE LA ORGANIZACIÓN).

1.1 Equipo de Trabajo.

Actividades:

- El asesor Técnico deberá identificar el posicionamiento, liderazgo y compromiso de las autoridades hacia el cambio, e identificará a los actores (fuerza de trabajo) involucrados directamente en los procesos productivos, con el objeto de constituir un equipo de trabajo, el cual en conjunto trabajará coordinadamente, aportando los cambios a los procesos productivos y preparando a la empresa para el cambio, con el objeto de ser mas competitiva, mejorando sus niveles de productividad, costos y calidad de sus productos.
- El equipo de trabajo deberá estar conformado por al menos los siguientes actores:
Líder: Alto ejecutivo o alto mando de la empresa o cadena productiva que respalda, autoriza y motiva el esfuerzo total de la reingeniería. Este debe tener la autoridad suficiente para persuadir a la gente de aceptar los cambios radicales que implica la reingeniería.

Responsable del proceso: Gerentes o encargados de los procesos productivos sujetos a cambio, mismos que deben estar involucrados tanto durante el proceso de reingeniería hasta su ejecución, estos deben tener aceptación de los compañeros de trabajo, y desempeñar funciones específicas vinculadas a la vigilancia y motivación, durante y la ejecución del proyecto.

Equipo de Reingeniería: El consultor técnico y su equipo de trabajo dedicados a rediseñar el o los procesos específicos de la empresa o cadena productiva, con capacidad de diagnosticar el proceso actual, supervisar su reingeniería y su ejecución. Es el encargado de realizar el trabajo pesado de producir ideas, planes y convertirlos en realidades. Este equipo debe contar con la experiencia y conocer los procesos productivos a fondo.

Comité directivo: Compuesto de los altos administradores de la empresa o cadena productiva normalmente se designa a los responsables del proceso.

El asesor técnico en este apartado deberá desarrollar el método y proceso de cómo se constituyó el equipo de trabajo, enlistar a los actores y designación de tareas sustantivas para llevar a cabo la reingeniería.

1.2 Definir la Estrategia organizacional respecto de los bienes o servicios que presta la empresa o cadena productiva.

Actividades:

- Cambiar el Plan de Gestión Interna.
- Cambiar la estrategia
- Cambiar el análisis FODA.
- Definir el objetivo del cambio

En el caso de no existir los anteriores el asesor técnico o Equipo de Reingeniería asistirá en la elaboración de los mismos.

En este apartado el resultado deberá ser un Informe contenido el Plan de Gestión, visión, misión, valores de la empresa y estrategia de la organización.

ETAPA II. IDENTIFICAR LOS PROCESOS, CLASIFICARLOS Y ELABORAR EL MAPA DE PROCESOS.

2.1 Identificar los proyectos posibles.

Actividades:

- Tipificar los procesos.
- Entrevistas a Responsables de los procesos o áreas productivas para identificar los procesos.
- Recorrido de campo para identificar el o los procesos sujetos a cambio.
- Cuantificar el volumen o capacidad de aprovechamiento, transformación, industrialización de cada proceso.
- Determinar los tiempos de duración de cada proceso.
- Definir los clientes potenciales de los productos resultantes de cada uno de los procesos.
- Determinar la presencia o no de los siguientes tipos de problemas, en cada proceso.
 1. Rutas ociosas (que no agregan valor).
 2. Uso ineficiente o irracional de los espacios físicos.
 3. Formularios o bitácoras ineficientes, falta de formularios o reportes.
 4. Insuficiente o inexistente equipamiento en los procesos productivos e informático.

- 5. Insuficiente cantidad de recursos humanos.
- 6. Insuficiente o inadecuada capacitación de los recursos humanos.
- Seleccionar los procesos sobre los cuales se trabajará en la reingeniería.

En este apartado el resultado será un listado de procesos con flujogramas e informe de las observaciones por procesos y listado de los procesos seleccionados

2.2 Analizar el/los procesos en detalle

Actividades:

- Relevar organigrama, políticas y reglas dentro de cada área de producción.
- Describir los recursos humanos por cada proceso o área de producción.
- Gastos de operación mensual y anual, por cada objeto de gasto.
- Análisis sistémico: Matriz de problemas por sistema y niveles de decisión.
- Entrevista de relevamiento de tareas con encargados de área o de los procesos productivos de que se trate.
- Entrevista de relevamiento de tareas con empleados de las áreas productivas.
- Describir los procesos actuales con detalle.
- Analizar los formularios utilizados actualmente (en el caso de que existan).
- Describir y analizar las actividades por áreas de producción y sus interfaces.
- Describir y analizar las tareas dentro de cada área de producción.
- Analizar los puntos de control de calidad.
- Analizar mecanismos y estándares autorizados.
- Definir puestos de trabajo.
- Definir tareas específicas.
- Planos de ubicación
- Layouts

En este apartado el resultado deberá contener los manuales de los procesos productivos actuales (en el ámbito de detalle), definición de puestos de trabajo, definición de tareas, Organigrama, Políticas y reglas de las áreas de producción, descripción de los recursos humanos, ejecución presupuestaria, y estándares de calidad permitidos.

ETAPA III. ELABORAR EL DIAGRAMA DE FLUJO DE CADA PROCESO. (IMPLICA DESCRIBIR EL PROCESO IDEAL, COMPARÁNDOLO A POSTERIORI CON EL PROCESO ACTUAL, Y EVALUANDO LAS DIFERENCIAS)

3.1 Definir Alternativas

Actividades:

- Revisar el flujo de procesos actual.
- Modificar el flujo de procesos entre cada área de producción, y dentro de cada área de producción, en atención a los objetivos del proyecto.
- Diseñar nuevamente el flujo.
- Considerar los cambios sobre la estructura y personal que exige el nuevo flujo de trabajo.
- Considerar los cambios sobre las aptitudes y actitudes que exige el nuevo flujo de trabajo.
- Construir varias alternativas de flujos de los procesos sujetos a cambio (por lo menos dos)
- Validar los resultados.

En este apartado el resultado deberá contener los diagramas de flujos de las distintas alternativas, definición de puestos de trabajo, definición de tareas, Organigrama, Políticas y reglas de las áreas de producción, Layouts para cada alternativa.

3.2 Evaluar costos y beneficios de cada alternativa.

Actividades:

- Determinar los costos del nuevo diseño para cada alternativa.
- Determinar los beneficios.
- Análisis costo beneficio.
- Acompañar cada alternativa de una exposición de factores críticos o supuestos claves de éxito.

El resultado en este apartado, consiste en el análisis de costo beneficio de cada alternativa, y la recomendación sobre cual alternativa deberá implementarse, misma que se realizará a la junta o asamblea de socios del grupo o cadena productiva forestal.

3.3 Seleccionar la mejor alternativa

- En común acuerdo la asamblea de socios será la facultada y responsable de tomar la decisión sobre cual alternativa implementar, revisará la alternativas y emitirá lo siguiente:
 - aprobará sin modificaciones;
 - aprobará con modificaciones; o
 - rechazará

Se deben tomar en cuenta los siguientes criterios para seleccionar la alternativa: a) participación del personal; b) costo beneficio y c) capacidad del diseño para hacer mas rentable y productiva la empresa.

El resultado en este apartado, consistirá en acta de asamblea de socios del grupo en proceso o cadena productiva forestal, mediante la cual se apruebe el proceso seleccionado. Se debe señalar la fecha en que dará inicio la implementación y procedencia de recursos para inversión.

ETAPA IV. IMPLEMENTACIÓN.

4.1 Elaborar el plan de implementación

El plan de implementación constará de tres etapas

- Construcción del nuevo entorno operacional
- Preparar el ambiente organizacional
- Cambio de la antigua forma de operar por la nueva

El resultado en este apartado, es el Plan de Implementación, mismo que debe incluir un calendario de actividades para su operación.

Copia del documento que muestre la aprobación del informe final por parte de la asamblea de socios del grupo en proceso. Comprobación fiscal o recibo de honorarios expedido por el asesor técnico.

6. PERFIL DEL ASESOR TÉCNICO

El asesor técnico deberá cumplir con lo señalado en el “Mecanismo de ingreso al Listado de Asesores Técnicos Programa ProÁrbol de la Comisión Nacional Forestal”, publicado el 18 de marzo de 2010.

Anexo 1

DESGLOSE DEL PRESUPUESTO (pesos)

I. RECURSOS HUMANOS (Pesos)

Concepto	Unidad medida	Cantidad	Costo unitario	Costo Total	Aportaciones	
					CONAFOR	Beneficiario
Coordinador del estudio						
Especialista 1 (especificar disciplina)						
Especialista 2 (especificar disciplina)						
Especialista 3 (especificar disciplina)						
Especialista 4 (especificar disciplina)						
Total						

II. RECURSOS MATERIALES

Concepto	Unidad medida	Cantidad	Costo unitario	Costo Total	Aportaciones	
					CONAFOR	Beneficiario
Material de papelería						
Materiales fotográficos						
Insumos para impresión						
Fotocopias						
Total						

III. GASTOS DE OPERACIÓN

Concepto	Unidad medida	Cantidad	Costo unitario	Costo Total	Aportaciones	
					CONAFOR	Beneficiario
Combustible y peaje						
Pasajes						
Hospedaje						
Alimentos						
Total						

IV. RESUMEN DEL PRESUPUESTO

Concepto	Aportaciones		Monto Total
	CONAFOR	Beneficiario	
Recursos Humanos			
Recursos Materiales			
Gastos de Operación			
Total			