

ESCUELA DE ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS

Tema

LA REINGENIERÍA DE PROCESOS Y SU INCIDENCIA EN LAS VENTAS DE CALZADO "BERONA" DE LA CIUDAD DE AMBATO

Disertación de grado previo a la obtención del título de Ingeniero Comercial con mención en Administración de la Productividad

Línea de investigación:

Aplicación de métodos de trabajo en procesos de producción.

Autora:

MARÍA FERNANDA SOLIS SANCHEZ

Director:

ING. ERAZO NÚÑEZ SALOMON ELIEZER

AMBATO – ECUADOR

Septiembre 2014

PONTIFICIA UNIVERSIDAD CATÓLICA DEL ECUADOR SEDE AMBATO

HOJA DE APROBACIÓN

Tema:

LA REINGENIERIA DE PROCESOS Y SU INCIDENCIA EN LAS VENTAS DE CALZADO "BERONA" DE LA CIUDAD DE AMBATO

Línea de investigación:

Aplicación de métodos de trabajo en procesos de producción.

Autora:

MARÍA FERNANDA SOLIS SANCHEZ

Germania Elizabeth Vayas Ortega, Mg. f.……
CALIFICADORA

Miguel Augusto Torres Almeida, Mg. f.……
CALIFICADOR

Amparito del Rocío Pérez Barrionuevo f.……
CALIFICADOR

Andrea Gonzalez Bucheli, Ing f.……
DIRECTORA DE LA ESCUELA DE ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS

Hugo Rogelio Altamirano Villarroel, Dr. f.……
SECRETARIO GENERAL PUCESA

Ambato – Ecuador

Septiembre 2014

DECLARACIÓN DE AUTENTÍCIDAD Y RESPONSABILIDAD

Yo, María Fernanda Solís portadora de la cédula de ciudadanía No. 180382408-3 declaro que los resultados obtenidos en la investigación que presento como informe final, previo la obtención del título de Ingeniera Comercial con mención en Administración de la Productividad son absolutamente originales, auténticos y personales.

En tal virtud, declaro que el contenido, las conclusiones y los efectos legales y académicos que se desprenden del trabajo propuesto de investigación y luego de la redacción de este documento son y serán de mi sola y exclusiva responsabilidad legal y académica.

MARÍA FERNANDA SOLÍS SANCHEZ

CI. 180382408-3

AGRADECIMIENTO

Agradezco de manera especial a la Pontificia Universidad Católica Sede Ambato, por generar en mi conocimientos altamente competitivos y así poder ser un aporte al bienestar social de la localidad.

Mi eterno agradecimiento al Ing. Eliezer Erazo, por ser el apoyo incondicional con sus invaluables conocimientos a la culminación del presente trabajo de investigación.

CALZADO “BERONA” mi agradecimiento por la información y la apertura a la realización de la investigación.

MARÍA FERNANDA

DEDICATORIA

Dedico mi trabajo a mis padres Sr. Luis Solís y Mirian Sánchez por ser quienes han encaminado mi vida con amor y sacrificio y enseñándome a ser una persona perseverante guiándome por la senda de los verdaderos valores

A mis hermanos Paulina, Lorena, Felipe, Christian y Andrés por que han sabido darme su confianza y amistad ejemplo y amor para alcanzar mis sueños con alegría.

A mi esposo Juan Pablo y a mi mejor amiga María José por estar siempre a mi lado alentándome y brindándome su apoyo incondicional

MARÍA FERNANDA

RESUMEN

El manejo administrativo de los actuales tiempos genera cambios, para lo cual es necesario establecer nuevas tendencias, de esta manera es necesario manejar un nuevo sistema productivo para poder satisfacer las necesidades de los clientes, lo cual debe ser establecido bajo parámetros de calidad y eficiencia para así mejorar la rentabilidad, por tanto la empresa debe fortalecer cada uno de sus recursos con la finalidad de generar eficiencia empresarial, la misma que se refleje en el servicio al cliente y por ende en las ventas. Por tanto se debe potencializar las habilidades y destrezas del cliente interno para dirigirlas a un servicio altamente eficiente el mismo que promueva la fidelización en el mercado, lo cual conlleve a un alto posicionamiento generando así un desarrollo organizacional integral. Entonces la reingeniería de procesos delineara flujos de trabajo integral, en el cual las necesidades del cliente sean el eje transversal de alta rentabilidad maximizando la inversión. La metodología utilizada permitió conocer los requerimientos de cambio mediante una investigación de campo, a través de la recolección de la información en las encuestas aplicadas, de esta manera es necesario el rediseño de procesos acoplados que permitan incrementar la rentabilidad a través de una mejor participación en el mercado reflejado en las ventas y así poder acceder no solo a ventajas competitivas sostenibles, sino también a una alta participación en el sector productivo de la localidad, lo cual permitirá maximizar el impacto social a través del aseguramiento de puestos de trabajo y así poder contribuir al desarrollo social.

ABSTRACT

Management nowadays creates changes; thus, it is necessary to establish new trends, in this way, it is necessary to use a new productive system in order to satisfy the customer's needs which must be established under quality and efficiency parameters in order to improve profitability. Meanwhile, the company needs to strengthen each one of its resources with the aim to generate business efficiency, which should be reflected on the customer service and as a resultion, on the sales. Therefore, it must improve the internal customer abilities and skills to focus on highly efficient service which promotes market fidelity. This will entail a high positioning, generating a whole organizational development. Therefore, the processes reengineering will draw up a whole workshop flow, where customers needs will be the central axe of high profitability maximizing the investment. The methodology used let us know the required changes through an external research, through data collection with the applied surveys. In this way, the design of adapted processes is needed to let us increase sales, so, we will be able not only to gain local competitive sustainable advantages, but also a high participation in the local productive sector which will let us maximize the social impact through guaranteed work places and with this be able to contribute to social development

ÍNDICE DE CONTENIDOS

Preliminares

Portada..... i

Hoja de Aprobación ii

Declaración de Autentícidad..... iii

Agradecimiento..... iv

Dedicatoria v

Resumen Ejecutivo..... vi

Abstract vii

Índice General viii

Índice de Gráficos xv

Indice de Tablas xvi

Indice de Cuadros..... xviii

Indice de Flujogramas xix

Introducción 1

Capítulo I..... 3

1. El Problema de Investigación..... 3

1.1 Tema..... 3

1.2 Planteamiento del Problema..... 3

1.2.1 Contextualización..... 3

1.2.2 Análisis Crítico..... 5

1.2.3 Prognosis 6

1.2.4 Delimitación del Problema 7

1.2.5 Definición del Problema 7

1.2.6 Preguntas Básicas 8

1.3 Justificación 8

1.4 Objetivos 9

1.4.1 Objetivo General 9

1.4.2 Objetivos Específicos 9

Capítulo II 11

2. Marco Teórico 11

2.1 Antecedentes Investigativos 11

2.2 Fundamentación Filosófica 12

2.3 Fundamentación Legal 12

2.4 Marco Teórico 20

2.4.1 Ventaja Competitiva 20

2.4.1.1 Importancia de la Ventaja Competitiva 21

2.4.1.2 Objetivos de la Ventaja Competitiva 21

2.4.1.3 Elementos de la Ventaja Competitiva 21

2.4.2 Dirección Estratégica 22

4.2.1 Importancia de Dirección Estratégica 22

2.4.2.2 Objetivos de la Dirección Estratégica 23

2.4.2.3 Elementos de la Dirección Estratégica 24

2.4.3 Reingeniería de Procesos 25

2.4.3.1 Objetivo de la Reingeniería 25

2.4.3.2 Objetivos que motivan la reingeniería de procesos 25

2.4.3.3 Características de los puntos de innovación radical 28

2.4.3.4 Puntos de innovación radical en la reingeniería de procesos 28

2.4.3.5 Métricas del valor del punto de innovación radical en el BPR 29

2.4.3.6 Fases del enfoque básico de la reingeniería de procesos 29

2.4.3.7 Tendencias en la reingeniería 30

2.4.3.8 Tecnología y reingeniería de los procesos de negocios (BPR) 30

2.4.3.9 Estructura organizacional en la reingeniería 30

2.4.3.10 Enfoque de las tres puntas de la re ingeniería 31

2.4.3.11 Metodología de la rápida reingeniería 32

2.4.3.12 Cuadrantes de necesidad para una reingeniería 32

2.4.3.13 Tres tipos de reingeniería: costo, paridad, punto de innovación radical 34

2.4.3.14 Posicionamiento y reingeniería 34

2.4.3.14.1 Posicionamiento: ubicar su empresa en el mercado 35

2.4.3.14.2 Administrar el cambio: posicionamiento 36

2.4.3.14.3 Objetivos del posicionamiento 37

2.4.3.15 La base del éxito en la reingeniería 37

2.4.3.16 Factores de éxito para la reingeniería 38

2.4.3.17 La reingeniería el movimiento hacia un nuevo paradigma 40

2.4.3.18 El enfoque de la reingeniería dinámica en los negocios 40

2.4.3.19 Etapas de la reingeniería dinámica..... 41

2.4.4 Gestión de procesos..... 54

2.4.4.1 Objetivos de los procesos..... 54

2.4.4.2 Ventajas de la gestión estratégica de los procesos 55

2.4.4.3 Practicas de los procesos..... 56

2.4.4.5 Importancia de los procesos..... 57

2.4.4.6 Características de los procesos..... 57

2.4.4.7 Compresión de los procesos..... 58

2.4.5 Mercado..... 58

2.4.6 Dirección de ventas..... 59

2.4.7 Ventas..... 59

2.4.7.1 Objetivos de venta..... 60

2.4.7.2 Previsión de ventas..... 60

2.4.7.3 Métodos de venta 61

2.4.7.4 Venta personal..... 64

2.4.7.4.1 Venta dentro del establecimiento o interna..... 64

2.4.7.4.2 Venta fuera del establecimiento o externa 64

2.4.7.4.3 Venta multinivel..... 66

2.4.7.4 Fases de la venta..... 66

2.4.7.5 Tipos de venta 67

2.4.7.6 Fuerza de ventas 67

2.4.7.7 Funciones de la fuerza de ventas 67

2.4.7.8 Fuerza de ventas propia y compartida 68

2.4.7.9 Componentes de la fuerza de ventas 69

2.4.7.10 Ventas cuantitativas 70

2.4.7.11 Método externo 70

2.4.7.12 Método interno 71

2.4.7.13 Método del exceso de gasto 71

2.4.7.14 Desarrollo de metas de ventas 72

2.4.7.15 Equipos de ventas globales 73

2.5 Hipótesis 74

2.6 Variables 74

2.6.1 Variable independiente 74

2.6.2 Variable dependiente 74

Capítulo III 75

3. Metodología de la investigación 75

3.1 Enfoque 75

3.2 Modalidad básica de la investigación 75

3.2.1 Investigación de campo 76

3.2.2 Investigación bibliográfica 76

3.3 Nivel o tipo de investigación..... 77

3.3.1 Investigación exploratoria..... 77

3.3.2 Investigación descriptiva..... 77

3.3.3 Investigación correlacional..... 78

3.4 Población y muestra..... 78

3.4.1 Población..... 78

3.4.2 Muestra..... 80

3.6 Plan para la recolección de la información..... 80

3.7 Procesamiento y análisis..... 81

3.8 Plan de análisis e interpretación de resultados..... 82

Capítulo IV..... 83

4. Análisis e interpretación de resultados..... 83

Encuesta a clientes externos..... 95

Capítulo V..... 110

5. Conclusiones y recomendaciones..... 110

5.1 Conclusiones..... 110

5.2 Recomendaciones..... 110

Capítulo VI..... 112

6. La Propuesta..... 112

6.1 Datos Informativos..... 112

6.2 Antecedentes de la propuesta..... 113

6.3 Justificación 113

6.4 Objetivos 114

6.4.1 Objetivo general 114

6.4.2 Objetivos específicos 114

6.5 Metodología modelo operativo 115

Conclusiones y recomendaciones 194

Glosario 196

Bibliografía 199

Anexo 1 200

Anexo 2 203

Anexo 3 206

ÍNDICE DE GRÁFICOS

Gráfico 1.1: Árbol de Problemas 6

Gráfico 2.1: Objetivos que motivan la Reingeniería de procesos 26

Gráfico 2.2: Esquema de Reingeniería 31

Gráfico 2.3: Cuadrantes de una Reingeniería 33

Gráfico 2.4: Posicionamiento 36

Gráfico 2.5: El enfoque de la Reingeniería 41

Gráfico 2.6: Etapas de la Reingeniería dinámica 42

Gráfico 2.7: Fases de la venta 66

Gráfico 4.1: Cambio de actividades de la empresa 83

Gráfico 4.2: Distribución del espacio físico 85

Gráfico 4.3: Estructura organizacional 86

Gráfico 4.4: Beneficios que ofrece la empresa 87

Gráfico 4.5: Valores agregados 88

Gráfico 4.6: Ambiente de trabajo 89

Gráfico 4.7: Objetivos de la empresa 90

Gráfico 4.8: Frecuencia de capacitación 91

Gráfico 4.9: Eficiencia de los recursos 92

Gráfico 4.10: Porcentaje de oferta 93

Gráfico 4.11: Control de procesos 94

Gráfico 4.12: Necesidades 95

Gráfico 4.13: Incentivo 96

Gráfico 4.14 : Calidad de productos 97

Gráfico 4.15: Medio de publicidad 98

Gráfico 4.16: Servicio post-venta 99

Gráfico 4.17: Ubicación logística 100

Gráfico 4.18: Forma de compra 101

Gráfico 4.19: Volumen de compra 102

Gráfico 4.20: Frecuencia de adquisición 103

Gráfico 4.21: Cambio de servicio 104

Gráfico 4.22: Gráfico Verificación de la Hipótesis 108

Gráfico 6.1: Modelo operativo 116

Gráfico 6.2: Distribución actual del espacio físico 123

Gráfico 6.3: Rediseño propuesto del espacio físico 152

Gráfico 6.4: Proyecciones 2012 192

TABLAS

Tabla 3.1: Población 78

Tabla 4.1: Cambio de actividades de la empresa 83

Tabla 4.2: Distribución del espacio físico 85

Tabla 4.3: Estructura organizacional 86

Tabla 4.4: Beneficios que ofrece la empresa 87

Tabla 4.5: Valores agregados 88

Tabla 4.6: Ambiente de trabajo 89

Tabla 4.7: Objetivos de la empresa 90

Tabla 4.8: Frecuencia de capacitación 91

Tabla 4.9: Eficiencia de los recursos 92

Tabla 4.10: Porcentaje de oferta 93

Tabla 4.11: Control de procesos 94

Tabla 4.12: Necesidades 95

Tabla 4.13: Incentivo 96

Tabla 4.14: Calidad de productos 97

Tabla 4.15: Medio de publicidad 98

Tabla 4.16: Servicio post-venta 99

Tabla 4.17: Ubicación logística 100

Tabla 4.18: Forma de compra 101

Tabla 4.19: Volumen de compra 102

Tabla 4.20: Frecuencia de adquisición 103

Tabla 4.21: Cambio de servicio 104

Tabla 4.22: Combinación de frecuencias 105

Tabla 4.23: Frecuencias Observadas 106

Tabla 4.24: Frecuencias Esperadas 108

Tabla 4.25: TABLA DE VERIFICACIÓN 109

Tabla 6.1: Clientes externos 128

Tabla 6.2: Matriz de perfil competitivo 133

Tabla 6.3: Modelo de rol de pagos 180

Tabla 6.4: Presupuesto Establecido 190

Tabla 6.5: Crecimiento de ventas 191

Tabla 6.6: Previsión de la evaluación 193

CUADROS

Cuadro 2.1: Punto de innovación radical 27

Cuadro 2.2: Analizar la información básica del negocio y del proceso de trabajo 47

Cuadro 2.3: Evaluación del impacto de los costos y los beneficios potenciales de cada alternativa 50

Cuadro 2.4: Métodos de Venta 62

Cuadro 3.1: Clientes externos 79

Cuadro 6.1: Distribución física 124

Cuadro 6.2: Matriz y análisis FODA 125

Cuadro 6.3: Oportunidades IDENTIFICADAS 135

Cuadro 6.4: Estrategias 138

Cuadro 6.5: Distribución física 153

Cuadro 6.6: Descripción de la Maquinaria 155

Cuadro 6.7: Tarjeta de inventario..... 179

Cuadro 6.8: Orden de producción 179

Cuadro 6.9: Control de calidad 180

FLUJOGRAMAS

Flujograma 6.1: Flujo procesos actuales..... 131

Flujograma 6.3: Proceso de corte..... 158

Flujograma 6.4: Proceso de desbaste 160

Flujograma 6.5: Proceso aparado..... 162

Flujograma 6.6: Proceso empastado y emplantillado 164

Flujograma 6.7: Proceso montaje..... 166

Flujograma 6.8: Proceso de armado..... 168

Flujograma 6.9: Procesos cardado, pegado, prensado 170

Flujograma 6.10: Proceso de terminado..... 172

Flujograma 6.11: Proceso de empacado..... 174

Flujograma 6.12: Proceso de ventas..... 175

ORGANIGRAMAS

Organigrama 6.1: Organigrama Estructural (Propuesto) 139

Organigrama 6.2: Organigrama Posicional (Propuesto) 140

INTRODUCCIÓN

Establecer un cambio administrativo integral genera el uso adecuado de los recursos organizacionales, de esta manera el diseño de una reingeniería permitirá mejorar el volumen de las ventas, la rentabilidad y por tanto se proyectara una imagen de eficiencia y calidad empresarial.

De esta manera el presente trabajo investigativo está estructurado por seis capítulos detallados de la siguiente forma:

En el Capítulo I, se detalla el tema de la investigación, se realiza el planteamiento del problema, la contextualización, el análisis crítico detallando las causas y efectos, se establece el objetivo general y los objetivos específicos de la investigación.

En el Capítulo II, está conformado por los antecedentes investigativos, se detalla la fundamentación filosófica, la fundamentación teórica en la que se puntualiza la conceptualización de las variables independiente y dependiente, la formulación de la hipótesis y se detalla las variables investigativas.

En el Capítulo III, hace referencia a la metodología de la investigación estableciendo los tipos de investigación, se detalla la población y la muestra, se determina el procesamiento de la información.

En el Capítulo IV, se encuentra el análisis e interpretación de los resultados de los datos recolectados en la encuesta.

En el Capítulo V, se determina las conclusiones y recomendaciones para la investigación fundamentado en las necesidades detectadas en el trabajo investigativo.

En el Capítulo VI, se encuentra el título de la propuesta, la justificación, se estipula teóricamente la propuesta planteada, se establece el objetivo general y objetivos específicos, así como la operacionalización de la propuesta, las actividades, los recursos, el cronograma y el presupuesto planteado para la propuesta.

CAPÍTULO I

1. EL PROBLEMA DE INVESTIGACIÓN

1.1 Tema

LA REINGENIERIA DE PROCESOS Y SU INCIDENCIA EN LAS VENTAS DE CALZADO "BERONA" DE LA CIUDAD DE AMBATO

1.2 PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA

1.2.1 Contextualización

La imposición de una salvaguardia en el Ecuador por balanza de pagos que aplicó un arancel del 10 por ciento por cada par de zapatos importados, incidió significativamente en el incremento de las ventas, empleo e inversiones" indicó la ministra de Industrias y Productividad, Verónica Sión, en el acto de inauguración del V Foro Latinoamericano del Calzado y XIII Encuentro de Cámaras de este sector productivo.

La Secretaria de Estado expresó que la decisión gubernamental redujo sustancialmente las importaciones. Al comparar las cifras registradas entre los años 2008 y 2009, se advierte una reducción del volumen de importación en este rubro en

un 77 %, es decir, aproximadamente, 19 mil toneladas y, en términos CIF, una disminución del 68%, lo que significa alrededor de 100 millones de dólares.

Se determina entonces que en el país se han desarrollado un sin número de empresas que producen y comercializan calzado generando esto altos rubros para el desarrollo económico, pero se evidencia también que son pocas las empresas que trabajan bajo enfoques técnicos y metodológicos que promuevan competitividad, como es el caso de una estructura administrativa y financiera debidamente integrada, por tanto el no establecer una reingeniería de procesos que promueva dinamismo interno, el mismo que se proyecte en un servicio al cliente óptimo, limita las ventas minimizando esto la participación de las empresas en el sector industrial.

La demanda de empleos refleja la bonanza del sector en Ambato, derivada de la acción del Gobierno, en enero del 2009, de proteger la producción con la aplicación de salvaguardias, aunque hoy rige un arancel mixto al ingreso del producto importado, por tanto existe una cadena productora de calzado en alto crecimiento, cada una de las grandes y pequeñas empresas en la actualidad necesitan de competitividad, por tanto se ha evidenciado que en el sector de la ciudad existen organizaciones con falencias organizativas tanto en procesos administrativos como operativos, que no permite una mejor productividad y así el aprovechamiento de cada uno de los recursos se limita solo a una producción y no se genera productividad que desarrolle un nivel de ventas altamente rentable.

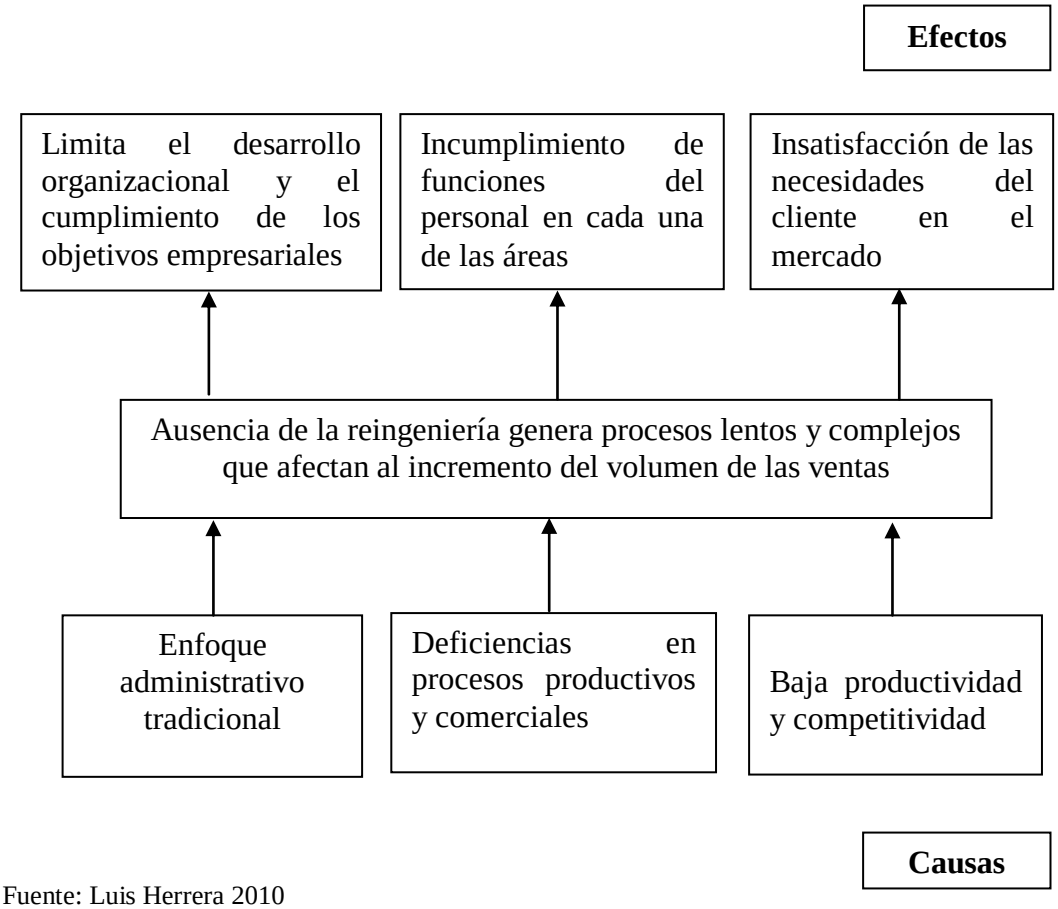
En el sector industrial y comercial del calzado se encuentra CALZADO BERONA, que ha generado un sistema de producción y comercialización participativo en el mercado, pero los constantes cambios y la alta competencia han reflejado la

necesidad de reestructurar cada uno de sus procesos organizacionales, tanto en el área administrativa, operativa y comercial, para así generar proactividad y por ende que el volumen de las ventas no sigan disminuyendo considerablemente, de esta manera proyectar una mejor imagen de eficiencia y calidad en el entorno

1.2.2 Análisis crítico

Debido al crecimiento del sector que se ha generado en el mercado , se ha evidenciado que la empresa actualmente enfrenta una problemática en la deficiencia de los procesos productivos y comerciales, la misma que no le permite seguir generando un alto desarrollo organizacional en el sector industrial en el que se desenvuelve, de esta manera uno de los elementos que limita este desarrollo lo constituye el manejo administrativo tradicional, el mismo que genera poco desarrollo organizacional, también se observa que los deficientes procesos productivos y comerciales han conllevado al incumplimiento de funciones y al poco compromiso del personal, finalmente se evidencia que la baja productividad no permite la satisfacción de las necesidades del cliente, siendo esto un limitante para un mejor posicionamiento de la empresa en el mercado.

Gráfico 1.1: Árbol de Problemas



Fuente: Luis Herrera 2010
Elaborado por: Solís, Fernanda (2013)

1.2.3 Prognosis

De esta manera si la empresa no cambia su manejo administrativo no se logrará incrementos significativos, y en un corto período de tiempo, en materia de rentabilidad, productividad, tiempo de respuesta, y calidad, la empresa no satisfacerá los requerimientos del cliente afectando no solo el incremento del volumen de las ventas sino la obtención de ventajas competitivas que le permitan la sostenibilidad en el mercado lo cual le conllevará a un cierre de operaciones en el sector industrial.

1.2.4 Delimitación del problema

Delimitación de contenidos

Campo: Administración

Área: Productiva y comercial

Aspecto: Ventas

Delimitación espacial

El desarrollo del proceso investigativo será en la empresa de CALZADO BERONA de la ciudad de Ambato, ubicada en las calles Lalama 18-48 entre Rocafuerte y Cuenca.

Delimitación temporal

El tiempo de desarrollo de la investigación será desde el 25 de mayo hasta el 20 de diciembre del 2012.

1.2.5 Definición del problema

¿Cómo la ausencia de una reingeniería de procesos afecta el incremento del volumen de ventas de CALZADO "BERONA" de la ciudad de Ambato?

1.2.6 Preguntas básicas

- ¿Es necesario efectuar un cambio radical del diseño de procesos, para mejorar drásticamente el rendimiento en términos de costo, calidad, servicio y rapidez en la empresa?
- ¿De qué manera el no contar con un direccionamiento eficiente de ventas afecta el posicionamiento de los productos?
- ¿Es necesario establecer un mejoramiento de procesos que promueva un alto volumen de ventas?

1.3 Justificación

La importancia de la presente investigación se sustenta en base a la necesidad de un eficiente manejo a la empresa ya que no depende solo de su estructuración y buena interacción entre todos los componentes de la misma, depende además de la forma en que los procesos dentro de la misma son diseñados y manejados, de tal manera que se requiere optimizar cada una de las actividades, minimizando tiempo y al final el flujo de ingresos sean más rápido y eficientes. El sistema además brindará la oportunidad de aumentar la productividad de las personas envueltas en el proceso, permitiendo que estas puedan desempeñar otras tareas que anteriormente hubiese sido sumamente difícil realizarlas.

El interés se fundamenta por otra parte en los beneficios organizacionales mediante el diseño de la reingeniería, ya que en primera estancia la empresa podrá seguir existiendo y no sufrirá significativas perdidas de dinero y mercado, porque a través

del cambio paradigmático de hacer empresa se podrá generar compromiso, lealtad e integración tanto del cliente interno como externo para así llegar a la tan anhelada competitividad.

De esta manera la reingeniería de procesos permitirá efectuar un cambio continuo para alcanzar así una ventaja competitiva y por tanto aprovechar las oportunidades del mercado y seguir mejorando el desarrollo organizacional, asimilando la tecnología para orientarlo a través de una sinergia empresarial al incremento de las ventas y la rentabilidad.

Es factible el desarrollo investigativo, porque el apoyo de directivos y personal será la base del desarrollo empresarial.

1.4 Objetivos

1.4.1 Objetivo general

Diseñar un proceso de reingeniería para incrementar el volumen de producción y ventas en la empresa de CALZADO BERONA de la ciudad de Ambato.

1.4.2 Objetivos específicos

- Establecer los procesos que requieren la adopción de un enfoque centrado en la reingeniería, dirigido sobre todo a las áreas productivas y administrativas.

- Determinar un proceso de ventas proactivo para generar satisfacción de las necesidades de los clientes.

- Estructurar un plan de reingeniería de procesos para incrementar el volumen de producción y ventas en la empresa de CALZADO BERONA de la ciudad de Ambato.

CAPÍTULO II

2. MARCO TEÓRICO

2.1 Antecedentes investigativos

En el desarrollo del presente trabajo investigativo se ha tomado en consideración los siguientes trabajos relacionados con las variables en estudio:

De la Pontificia Universidad Católica Ambato, de la Srta. Renata Velasteguí, con el Tema: PLAN DE MARKETING COMO HERRAMIENTA PARA MEJORAR LAS VENTAS EN LA EMPRESA PASAVEL DE LA CIUDAD DE AMBATO, quien llego a las siguientes conclusiones:

- La empresa al trabajar con una administración empírica ha perdido la oportunidad de crecimiento en el mercado.
- No se ha realizado un análisis situacional permanente que permita conocer adecuadamente los requerimientos de los clientes, por tanto la empresa no ha podido mejorar la demanda del producto.
- La ausencia de un estudio de mercado no permite elegir adecuadamente el mercado meta a ser atendido, por tanto el producto no tiene oportunidad de cubrir más mercados.

- No se han utilizado las herramientas de marketing como el precio, producto, promoción y plaza para establecer una mejor cobertura en el mercado y por ende un incremento de las ventas.

2.2 Fundamentación filosófica

La investigación se sustenta en el paradigma crítico propositivo, la cual se fundamenta en la determinación de la problemática y en el establecer una alternativa de cambio a través de la propuesta.

2.3 Fundamentación legal

En el desarrollo de la investigación se utilizará la Ley del consumidor que en términos generales dice:

LEY ORGÁNICA DE DEFENSA DEL CONSUMIDOR

CAPÍTULO I

PRINCIPIOS GENERALES

Art. 1.- Ámbito y Objeto.- Las disposiciones de la presente Ley son de orden público y de interés social, sus normas por tratarse de una Ley de carácter orgánico, prevalecerán sobre las disposiciones contenidas en leyes ordinarias. En caso de duda en la interpretación de esta Ley, se la aplicará en el sentido más favorable al consumidor.

El objeto de esta Ley es normar las relaciones entre proveedores y consumidores promoviendo el conocimiento y protegiendo los derechos de los consumidores y procurando la equidad y la seguridad jurídica en las relaciones entre las partes.

Art. 2.- Definiciones.- Para efectos de la presente Ley, se entenderá por

Anunciante.- Aquel proveedor de bienes o de servicios que ha encargado la difusión pública de un mensaje publicitario o de cualquier tipo de información referida a sus productos o servicios.

Consumidor.- Toda persona natural o jurídica que como destinatario final, adquiera, utilice o disfrute bienes o servicios, o bien reciba oferta para ello. Cuando la presente Ley mencione al consumidor, dicha denominación incluirá al usuario.

Contrato de Adhesión.- Es aquel cuyas cláusulas han sido establecidas unilateralmente por el proveedor a través de contratos impresos o en formularios sin que el consumidor, para celebrarlo, haya discutido su contenido.

Derecho de Devolución.- Facultad del consumidor para devolver o cambiar un bien o servicio, en los plazos previstos en esta Ley, cuando no se encuentra satisfecho o no cumple sus expectativas, siempre que la venta del bien o servicio no haya sido hecha directamente, sino por correo, catálogo, teléfono, Internet, u otros medios similares.

Especulación.- Práctica comercial ilícita que consiste en el aprovechamiento de una necesidad del mercado para elevar artificiosamente los precios, sea mediante el ocultamiento de bienes o servicios, o acuerdos de restricción de ventas entre proveedores, o la renuencia de los proveedores a atender los pedidos de los consumidores pese a haber existencias que permitan hacerlo, o la elevación de los precios de los productos por sobre los índices oficiales de inflación, de precios al productor o de precios al consumidor.

Información Básica Comercial.- Consiste en los datos, instructivos, antecedentes, indicaciones o contraindicaciones que el proveedor debe suministrar obligatoriamente al consumidor, al momento de efectuar la oferta del bien o prestación del servicio.

Oferta.- Práctica comercial consistente en el ofrecimiento de bienes o servicios que efectúa el proveedor al consumidor.

P**roveedor.-** Toda persona natural o jurídica de carácter público o privado que desarrolle actividades de producción, fabricación, importación, construcción, distribución, alquiler o comercialización de bienes, así como prestación de servicios a consumidores, por lo que se cobre precio o tarifa. Esta definición incluye a quienes adquieran bienes o servicios para integrarlos a procesos de producción o transformación, así como a quienes presten servicios públicos por delegación o concesión.

Publicidad.- La comunicación comercial o propaganda que el proveedor dirige al consumidor por cualquier medio idóneo, para informarlo y motivarlo a adquirir o contratar un bien o servicio. Para el efecto la información deberá respetar los valores de identidad nacional y los principios fundamentales sobre seguridad personal y colectiva.

Publicidad Abusiva.- Toda modalidad de información o comunicación comercial, capaz de incitar a la violencia, explotar el miedo, aprovechar la falta de madurez de los niños y adolescentes, alterar la paz y el orden público o inducir al consumidor a comportarse en forma perjudicial o peligrosa para la salud y seguridad personal y colectiva

Se considerará también publicidad abusiva toda modalidad de información o comunicación comercial que incluya mensajes subliminales.

Publicidad Engañosa.- Toda modalidad de información o comunicación de carácter comercial, cuyo contenido sea total o parcialmente contrario a las condiciones reales o de adquisición de los bienes y servicios ofrecidos o que utilice textos, diálogos, sonidos, imágenes o descripciones que directa o indirectamente, e incluso por omisión de datos esenciales del producto, induzca a engaño, error o confusión al consumidor.

Servicios Públicos Domiciliarios.- Se entiende por servicios públicos domiciliarios los prestados directamente en los domicilios de los consumidores, ya sea por

proveedores públicos o privados tales como servicios de energía eléctrica, telefonía convencional, agua potable, u otros similares.

Distribuidores o Comerciantes.- Las personas naturales o jurídicas que de manera habitual venden o proveen al por mayor o al detal, bienes destinados finalmente a los consumidores, aun cuando ello no se desarrolle en establecimientos abiertos al público.

Productores o Fabricantes.- Las personas naturales o jurídicas que extraen, industrializan o transforman bienes intermedios o finales para su provisión a los consumidores.

Importadores.- Las personas naturales o jurídicas que de manera habitual importan bienes para su venta o provisión en otra forma al interior del territorio nacional.
Prestadores.- Las personas naturales o jurídicas que en forma habitual prestan servicios a los consumidores.

Art. 3.- Derechos y Obligaciones Complementarias.- Los derechos y obligaciones establecidas en la presente Ley no excluyen ni se oponen a aquellos contenidos en la legislación destinada a regular la protección del medio ambiente y el desarrollo sustentable, u otras leyes relacionadas.

También se tomó en consideración la siguiente normativa:

CÓDIGO ORGÁNICO DE LA PRODUCCIÓN, COMERCIO E INVERSIONES

TITULO PRELIMINAR

Del Objetivo y Ámbito de Aplicación

Art. 1.- Ámbito.-

Se rigen por la presente normativa todas las personas naturales y jurídicas y demás formas asociativas que desarrollen una actividad productiva, en cualquier parte del territorio nacional.

El ámbito de esta normativa abarcará en su aplicación el proceso productivo en su conjunto, desde el aprovechamiento de los factores de producción, la transformación productiva, la distribución y el intercambio comercial, el consumo, el aprovechamiento de las externalidades positivas y políticas que desincentiven las externalidades negativas. Así también impulsará toda la actividad productiva a nivel nacional, en todos sus niveles de desarrollo y a los actores de la economía popular y solidaria; así como la producción de bienes y servicios realizada por las diversas formas de organización de la producción en la economía, reconocidas en la Constitución de la República. De igual manera, se regirá por los principios que permitan una articulación internacional estratégica, a través de la política comercial, incluyendo sus instrumentos de aplicación y aquellos que facilitan el comercio exterior, a través de un régimen aduanero moderno transparente y eficiente.

Art. 2.- Actividad Productiva.- Se considerará actividad productiva al proceso mediante el cual la actividad humana transforma insumos en bienes y servicios lícitos, socialmente necesarios y ambientalmente sustentables, incluyendo actividades comerciales y otras que generen valor agregado.

Art. 3.- Objeto.- El presente Código tiene por objeto regular el proceso productivo en las etapas de producción, distribución, intercambio, comercio, consumo, manejo de externalidades e inversiones productivas orientadas a la realización del Buen Vivir.
Esta normativa busca también generar y consolidar las regulaciones que potencien, impulsen e incentiven la producción de mayor valor agregado, que establezcan las condiciones para incrementar productividad y promuevan la transformación de la matriz productiva, facilitando la aplicación de instrumentos de desarrollo productivo, que permitan generar empleo de calidad y un desarrollo equilibrado, equitativo, eco-eficiente y sostenible con el cuidado de la naturaleza.

Art. 4.- Fines.- La presente legislación tiene, como principales, los siguientes fines:
a. Transformar la Matriz Productiva, para que esta sea de mayor valor agregado, potenciadora de servicios, basada en el conocimiento y la innovación; así como ambientalmente sostenible y ecoeficiente;
b. Democratizar el acceso a los factores de producción, con especial énfasis en las micro, pequeñas y medianas empresas, así como de los actores de la economía popular y solidaria;
c. Fomentar la producción nacional, comercio y consumo sustentable de bienes y servicios, con responsabilidad social y ambiental, así como su comercialización y uso de tecnologías ambientalmente limpias y de energías alternativas;

d. Generar trabajo y empleo de calidad y dignos, que contribuyan a valorar todas las formas de trabajo y cumplan con los derechos laborales;

e. Generar un sistema integral para la innovación y el emprendimiento, para que la ciencia y tecnología potencien el cambio de la matriz productiva; y para contribuir a la construcción de una sociedad de propietarios, productores y emprendedores;

f. Garantizar el ejercicio de los derechos de la población a acceder, usar y disfrutar de bienes y servicios en condiciones de equidad, óptima calidad y en armonía con la naturaleza;

g. Incentivar y regular todas las formas de inversión privada en actividades productivas y de servicios, socialmente deseables y ambientalmente aceptables;

h. Regular la inversión productiva en sectores estratégicos de la economía, de acuerdo al Plan Nacional de Desarrollo;

i. Promocionar la capacitación técnica y profesional basada en competencias laborales y ciudadanas, que permita que los resultados de la transformación sean apropiados por todos;

j. Fortalecer el control estatal para asegurar que las actividades productivas no sean afectadas por prácticas de abuso del poder del mercado, como prácticas monopólicas, oligopólicas y en general, las que afecten el funcionamiento de los mercados;

k. Promover el desarrollo productivo del país mediante un enfoque de competitividad sistémica, con una visión integral que incluya el desarrollo territorial y que articule en forma coordinada los objetivos de carácter macroeconómico, los principios y patrones básicos del desarrollo de la sociedad; las acciones de los productores y empresas; y el entorno jurídico -institucional;

l. Impulsar el desarrollo productivo en zonas de menor desarrollo económico;

m. Establecer los principios e instrumentos fundamentales de la articulación internacional de la política comercial de Ecuador;

n. Potenciar la sustitución estratégica de importaciones;

o. Fomentar y diversificar las exportaciones;

p. Facilitar las operaciones de comercio exterior;

q. Promover las actividades de la economía popular, solidaria y comunitaria, así como la inserción y promoción de su oferta productiva estratégicamente en el mundo, de conformidad con la Constitución y la ley;

r. Incorporar como un elemento transversal en todas las políticas productivas, el enfoque de género y de inclusión económica de las actividades productivas de pueblos y nacionalidades;

s. Impulsar los mecanismos que posibiliten un comercio justo y un mercado transparente; y,

t. Fomentar y apoyar la investigación industrial y científica, así como la innovación y transferencia tecnológica. (Ecuador, 2008)

2.4 Marco teórico

2.4.1 Ventaja competitiva

Porter M (2003) **"**La ventaja competitiva nace fundamentalmente del valor de una empresa es capaz de crear para sus compradores, que excede el costo de esa empresa por crearlo. El valor es lo que los compradores están dispuestos a pagar, y el valor superior sale de ofrecer precios más bajos que los competidores por beneficios equivalentes o proporcionar beneficios únicos que justifiquen un precio mayor. Hay

tres tipos básicos de ventaja competitiva: Liderazgo de costo y diferenciación, enfoque" (Pág. 51).

2.4.1.1 Importancia de la ventaja competitiva

Porter M (2003). La estrategia competitiva consiste en lo que está haciendo una compañía para tratar de desarmar las compañías rivales y obtener una ventaja competitiva. La estrategia de una compañía puede ser básicamente ofensiva o defensiva, cambiando de una posición a otra según las condiciones del mercado. En el mundo las compañías han tratado de seguir todos los enfoques concebibles para vencer a sus rivales y obtener una ventaja en el mercado. (Pág. 65).

2.4.1.2 Objetivos de la ventaja competitiva

Porter M (2003). 1. Luchar por ser el productor líder en costos en la industria (El esfuerzo por ser productor de bajo costo)

2. Buscar la diferenciación del producto que se ofrece respecto al de los rivales (Estrategia de diferenciación)

3. Centrarse en una porción más limitada del mercado en lugar de un mercado completo (Estrategias de enfoques y especialización). (Pág.69).

2.4.1.3 Elementos de la ventaja competitiva

El poder competitivo de una estrategia de enfoque es mayor cuando se genera los siguientes elementos:

- Los segmentos con un gran crecimiento rápido son suficientemente grandes para ser rentable, pero lo suficientemente pequeños para no interesar a los grandes competidores.
- Ningún otro rival se está concentrando en el segmento, y Los compradores del segmento requieren productos especiales de experiencia o uso.
- La capacidad de la compañía con enfoque impone barreras de entrada, por lo que otras compañías que no pertenecen al nicho, encuentran muy difícil ingresar a él.

2.4.2 Dirección estratégica

Proceso de integración por medio del cual personas autorizadas crean, mantienen y gestionan una organización en lo que respecta a la selección y cumplimiento de sus objetivos a lo largo del tiempo. Enciclopedia del Managment (2002 Pág. 323).

4.2.1 Importancia de dirección estratégica

Para Rosemberg (2002) La importancia de la dirección estratégica se fundamenta en la toma de decisiones estratégicas es función y responsabilidad de directivos de todos los niveles de la organización, pero la responsabilidad final corresponde a la alta dirección. Es ésta quien establecerá la visión, la misión y la filosofía de la empresa:

- La visión de la empresa es el resultado de un proceso de búsqueda, un impulso intuitivo que resulta de la experiencia y la acumulación de la información.

- La misión es la que define la razón de ser de la empresa, que condicionará sus actividades presentes y futuras, proporciona unidad, sentido de dirección y guía en la toma de decisiones estratégicas. Nos va a proporcionar una visión clara a la hora de definir en qué mercado estamos, quiénes son nuestros clientes y con quién estamos compitiendo. Sin una misión clara es imposible practicar la dirección estratégica.
- La filosofía de la empresa define el sistema de valores y creencias de una organización. Está compuesta por una serie de principios, que se basan en saber quiénes somos y en qué creemos, es decir, en sus ideas y valores; y cuáles son sus preceptos, así como conocer nuestros compromisos y nuestras responsabilidades con nuestro público, tanto interno como externo. Así pues, la filosofía de la empresa es la que establece el marco de relaciones entre la empresa y sus accionistas, empleados, clientes, proveedores, gobierno, sociedad en general, etc.

2.4.2.2 Objetivos de la dirección estratégica

De esta forma, aclararemos como esta asignatura difiere de otras que ya han realizado sobre aéreas funcionales como la contabilidad, el marketing, la producción o las finanzas.

- En primer lugar, la dirección estratégica se dirige a las metas y objetivos globales de la organización. Esto supone que el esfuerzo debe orientarse hacia lo que es mejor para el conjunto de la organización, no solo para una única área funcional.

- En segundo lugar, la dirección estratégica implica la inclusión en la toma de decisiones de múltiples grupos de interés de la empresa. Los directivos deben incorporar las demandas de muchos grupos de interés cuando deciden. Los grupos de interés son esos individuos, grupos y organizaciones que poseen un interés en el éxito de la organización, incluyendo a los propietarios (accionistas, en el caso de una empresa que cotiza en bolsa), empleados, clientes, proveedores, la sociedad en sentido general, etc. Nos detendremos sobre esto en la próxima sección.
- En tercer lugar, la dirección estratégica requiere *incorporar tanto la perspectiva del corto con la del largo plazo*. Peter Senge, importante autor sobre dirección estratégica del *Massachussets Institute of Technology*, califica esta necesidad como tensión creativa.
- En cuarto lugar, la dirección estratégica supone el reconocimiento de interrelaciones entre la eficacia y la eficiencia. Estrechamente vinculado con el tercer punto anterior, este reconocimiento significa ser consciente de la necesidad de la organización de esforzarse por actuar eficaz y eficientemente. Gregory G. Dess (2003, Pág. 9).

2.4.2.3 Elementos de la dirección estratégica

- Las decisiones estratégicas son aquellas relacionadas con, y que afectan a, la dirección a largo plazo de una organización.
- Las decisiones estratégicas hacen referencia, normalmente, a cómo lograr ciertas ventajas para la organización; por ejemplo, con relación con la competencia.

- Las decisiones estratégicas suelen estar relacionadas con el alcance de las actividades de una organización.
- La estrategia se puede considerar como la adecuación de las actividades de una organización al entorno en el que opera. Gerry Johnson (2001, Pág. 5).

2.4.3 Reingeniería de procesos

La reingeniería constituye una recreación y reconfiguración de las actividades y procesos de la empresa, lo cual implica volver a crear y configurar de manera radical él o los sistemas de la compañía a los efectos 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. Manganelli. R. (2005, Pág. 13).

2.4.3.1 Objetivo de la Reingeniería

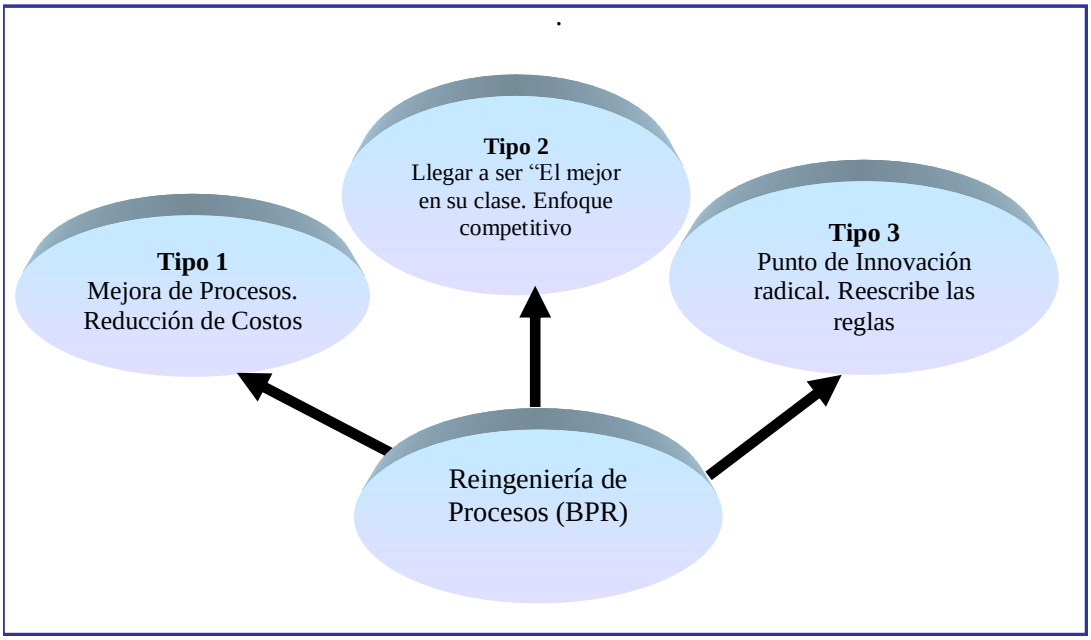
"El objetivo de la Reingeniería es construir un negocio orientado a los procesos, donde todo mundo entienda las metas finales, la manera de alcanzarlas y la manera en la que se medirá el éxito." Mc HUGH, J. (2004, Pág. 21)

2.4.3.2 Objetivos que motivan la Reingeniería de Procesos

"Un esfuerzo de reingeniería de procesos puede ser motivado por los siguientes objetivos:

- **Tipo 1.-** La mejora de un proceso que puede conducir a increíbles reducciones de los costos de los procesos no esenciales, más allá de lo que se puede lograr con los esfuerzos tradicionales de reducción de costos.
- **Tipo 2.-** Dentro de los procesos del producto principal del negocio, pretender llegar a ser, con el esfuerzo de reingeniería, el "mejor de su clase", al mismo tiempo que se logra la paridad competitiva con los que en el pasado establecieron las normas y pusieron las reglas.
- **Tipo 3.-**Intentar encontrar y realizar puntos de innovación radical, cambiar las reglas y crear la nueva definición del mejor de la clase para todos los que están tratando de llegar a serlo".Mc HUGH, J. (2004, Pág. 78).

Gráfico 2.1: Objetivos que motivan la Reingeniería de procesos



Fuente: Mc HUGH, J.
Elaborado por: Solís, Fernanda (2013)

Qué es un punto de innovación radical

Un punto de innovación radical es el logro de excelencia en una o más métricas del valor donde el mercado reconoce con claridad la ventaja, y donde el resultado que sobreviene es un incremento desproporcionado y sostenido en la participación en el mercado, existen áreas de operaciones donde puede ocurrir un punto de innovación radical: mercado, diseño y apoyo de productos, cadena del valor, finanzas, así como los sistemas de información del valor en cada área operativa. Johansson H (1998, Pág.135).

Cuadro 2.1: Punto de innovación radical

MERCADO	PRODUCTO	CADENA DE VALOR	FINANZAS
• Llegar a clientes nuevos • Promover los productos • Tiempo para salir al mercado • Capacidad de respuesta al cambio • Fijación de precios de los productos • Certificación del producto	• Tiempo para desarrollar un producto • Diseño del producto • Tecnología del producto • Apoyo para el producto • Servicio de campo • Servicio técnico • Empatía de servicio	• Precio del producto • Robustez del producto • Tiempo de manufactura • Flexibilidad de la producción. • Diseño del proceso • Confiabilidad en la entrega • Diferenciación/opcionalidad de los productos	• Control de fondos • Origen de los fondos • Financiamiento del producto • Estabilidad financiera

Fuente: Johansson H
Elaborado por: Solís, Fernanda (2013)

2.4.3.3 Características de los puntos de innovación radical

Los procesos principales del negocio en los que puede haber un punto de innovación radical tienen varias características claves:

1. Requieren el tipo más radical de rediseños de procesos, por la gran diferencia entre las capacidades teóricas y reales del proceso.
2. La ventaja tanto para el cliente como para el proveedor claramente existe y da por resultado una mejor relación.
3. Responden a las presiones externas de la competencia o de los reglamentos.
4. Pueden convertirse en el origen de la competitividad y el método clave de sostener la ventaja, y la clave para dominar el mercado.
5. Motivan la estrategia del negocio al definir el qué, el dónde y, sobre todo, el cómo.
6. Representan o en ocasiones definen las capacidades del principal producto del negocio.
7. Se pueden visualizar como puntos de innovación radical sucesivos y acumulados.
8. Se han convertido en la causa fundamental de la competitividad y el método fundamental de conservar la ventaja, así como en la clave para el dominio del mercado. Johansson H (1998, Pág. 142).

2.4.3.4 Puntos de Innovación Radical en la Reingeniería de Procesos

“Un punto de innovación radical es el logro de excelencia en una o más métricas de la cadena de valor donde el mercado reconoce con claridad la ventaja, y donde el

resultado que sobreviene es un incremento desproporcionado y sostenido en la participación en el mercado del proveedor". Mc HUGH, J. (2004, Pág. 135)

2.4.3.5 Métricas del Valor del Punto de Innovación Radical en el BPR

"Existen cinco áreas de operaciones donde puede ocurrir un punto de innovación radical:

- Mercado
- Diseño
- Apoyo de productos
- Cadena de valor
- Finanzas" Mc HUGH, J. (2004, p. 135)

2.4.3.6 Fases del Enfoque Básico de la Reingeniería de Procesos

"El enfoque básico de la Reingeniería de Procesos de Negocios se compone de tres fases:

- **Fase 1. Descubrimiento.-** La fase durante la cual la compañía crea una visión estratégica en busca del dominio o competitividad renovada en el mercado, y determina cómo se pueden modificar sus procesos para alcanzar tal estrategia.
- **Fase 2. Rediseño.-**Fase durante la cual el proceso de rediseño se detallas, planifica y diseña.
- **Fase 3. Ejecución.-** es la fase de la puesta en marcha del rediseño para llevar a cabo la estrategia". Mc HUGH, J. (2004, Pág. 106)

2.4.3.7 Tendencias en la Reingeniería

"Existen varias tendencias importantes que se presentan en el ambiente de los negocios con respecto a la reingeniería:

- La reingeniería es la iniciativa No. 1 que toman altos ejecutivos para alcanzar sus metas estratégicas.
- La competencia, la rentabilidad y la participación de mercado son las cuestiones que con mayor frecuencia mencionan los altos ejecutivos para apelar a la reingeniería de procesos.
- La reingeniería presenta resultados en un año o menos". Manganelli. R. (2005, Pág. 13).

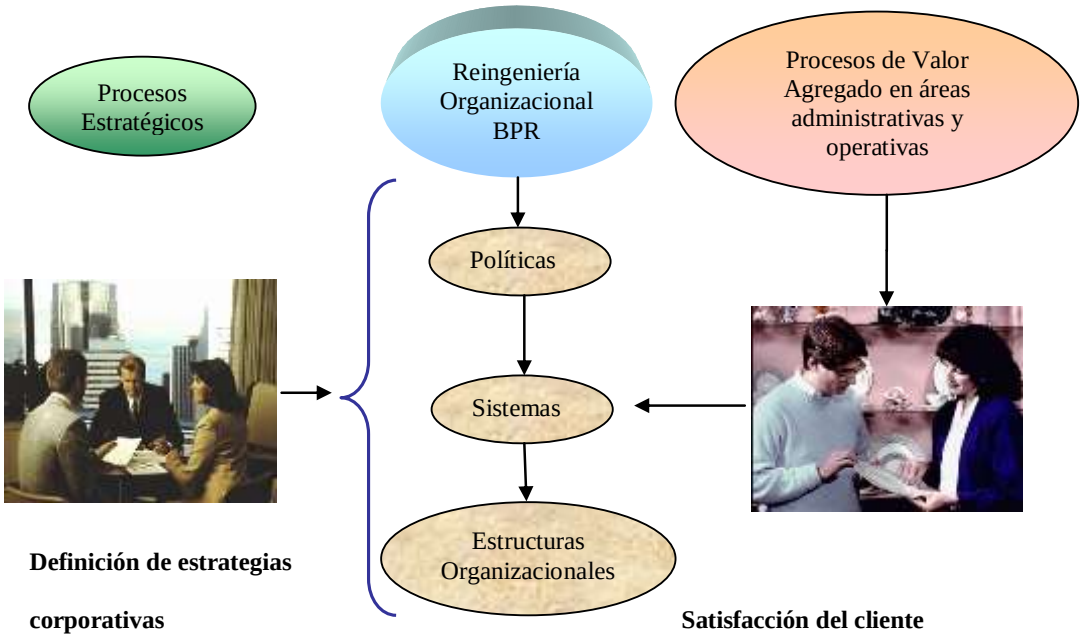
2.4.3.8 Tecnología y reingeniería de los procesos de negocios (BPR)

"La tecnología es una razón adicional por la cual RPE (Reingeniería en los Procesos de la Empresa) está demostrando ser tan popular. El rápido ritmo del avance tecnológico ofrece oportunidades para llevar a cabo el trabajo en formas nuevas e innovadoras". Peppard. J. y Rowland. (2004, Pág. 35)

2.4.3.9 Estructura Organizacional en la reingeniería

"Las estructuras organizacionales que sostienen actividades de procesos son los grupos de trabajo, los departamentos, la áreas funcionales, las divisiones, las unidades y otras formas en que se dividen los trabajadores para llevar a cabo sus labores". Manganelli, R. (2005, Pág. 11)

Gráfico 2.2: Esquema de Reingeniería



Fuente: Manganelli, R.
Elaborado por: Solís, Fernanda (2013)

2.4.3.10 Enfoque de las Tres Puntas de la Re ingeniería

"En la Reingeniería Dinámica aplicada a los negocios, los proyectos se trabajan desde tres puntos de vista. Este enfoque orienta los componentes significativos de los procesos de negocios:

1. El personal
2. La tecnología
3. Recursos financieros

2.4.3.11 Metodología de la Rápida Reingeniería

"**Rápida Re**, la rápida reingeniería es una metodología que se ha diseñado para producir resultados cuantitativos rápidamente, por lo general en el término de seis meses a un año, está compuesta de 5 etapas y 54 pasos que permite a las organizaciones obtener resultados rápidos efectuando cambios radicales en los procesos estratégicos de valor agregado con las siguientes características:

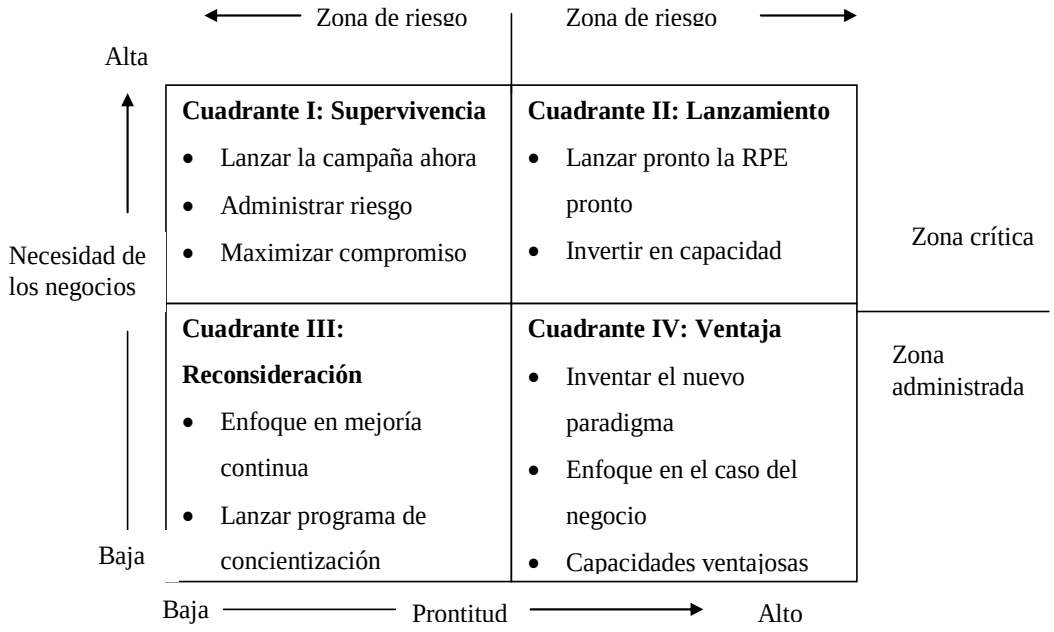
- Empezar por desarrollar una clara explicación de las metas y las estrategias.
- La satisfacción del cliente es la fuerza impulsadora de estas estrategias y metas.
- Referirse a los procesos más bien que a las funciones y poner de acuerdo los procesos y las metas corporativas.
- Identificar los procesos de valor agregado, juntamente con los procesos de apoyo que contribuyen a dicho valor.
- Desarrollar un plan de implementación factible para especificar las tareas, los recursos y la programación de los hechos después de lo aprobado". Manganelli, R. (2005, Pág. 33)

2.4.3.12 Cuadrantes de necesidad para una reingeniería

La posición en un cuadrante es una vista en primer término de cómo proceder. Los cuadrantes I y II representan la zona crítica, donde es necesario lanzar un esfuerzo RPE tan pronto como sea posible. Los cuadrantes III y IV representan la zona administrada, donde existe menos urgencia para un rediseño en los procesos de las empresas y, de hecho, cualquier esfuerzo debe abordarse con cuidado. Los

cuadrantes I y III representan zona de riesgo, donde un esfuerzo significativo deberá enfocarse en la preparación y administración del riesgo. Los cuadrantes II y IV representan la zona de golpeo, donde aplicar un esfuerzo RPE tiene mayor probabilidad de lograr una ventaja estratégica. Peppard J (2004, Pág. 41).

Gráfico 2.3: Cuadrantes de una Reingeniería



Fuente: Peppard J
Elaborado por: Solís, Fernanda (2013)

- **Cuadrante I Supervivencia:** Indica que es crítico mejorar el rendimiento de los negocios tan pronto como sea posible. Los proyectos del cuadrante I son de alto riesgo y requieren de un máximo compromiso y apoyo.
- **Cuadrante II Lanzamiento**: Indica que es crítico mejorar el rendimiento del negocio. Como se trata solamente de un riesgo moderado el iniciar RPE (reingeniería en los procesos de la empresa), las empresas se beneficiarán si invierten en la generación de capacidades de RPE y de hacer un esfuerzo pronto.

- **Cuadrante III Reconsiderar:** Indica que la empresa es saludable y en este momento tiene poca necesidad de una mejoría drástica. Las empresas en este cuadrante también están mal equipadas para RPE. Estas empresas deben reconsiderar el lanzamiento de RPE y, en vez de ello, enfocarse en las mejorías continuas (KAISEN).
- **Cuadrante IV Ventaja:** Indica que a pesar de que no existe urgencia para una mejoría drástica, habría una ventaja estratégica al iniciar una iniciativa RPE (reingeniería de procesos en la empresa). Las empresas en este cuadrante están preparadas para RPE, pero emprender ese tipo de esfuerzo requiere de una visión audaz que necesita crear o que busca crear nuevos paradigmas. Peppard J (2004, Pág. 41).

2.4.3.13 Tres tipos de reingeniería: costo, paridad, punto de innovación radical

Existen tres tipos de reingeniería de procesos que una empresa puede emprender:

1. Mejorar costos
2. Lograr la paridad, o ser el mejor de su clase
3. Realizar un punto de innovación radical Johansson H (1998, Pág.78).

2.4.3.14 Posicionamiento y reingeniería

- Este término es posicionamiento o reposicionamiento y está dirigido a una visión de más alto nivel y al conjunto de intereses y aplicaciones de la reingeniería para implementar sus directrices. El posicionamiento determina el área donde se debe

aplicar el proceso de reingeniería e indicar las demás actividades necesarias para hacer dicho trabajo. Morris D (1998, Pág. 10).

2.4.3.14.1 Posicionamiento: ubicar su empresa en el mercado

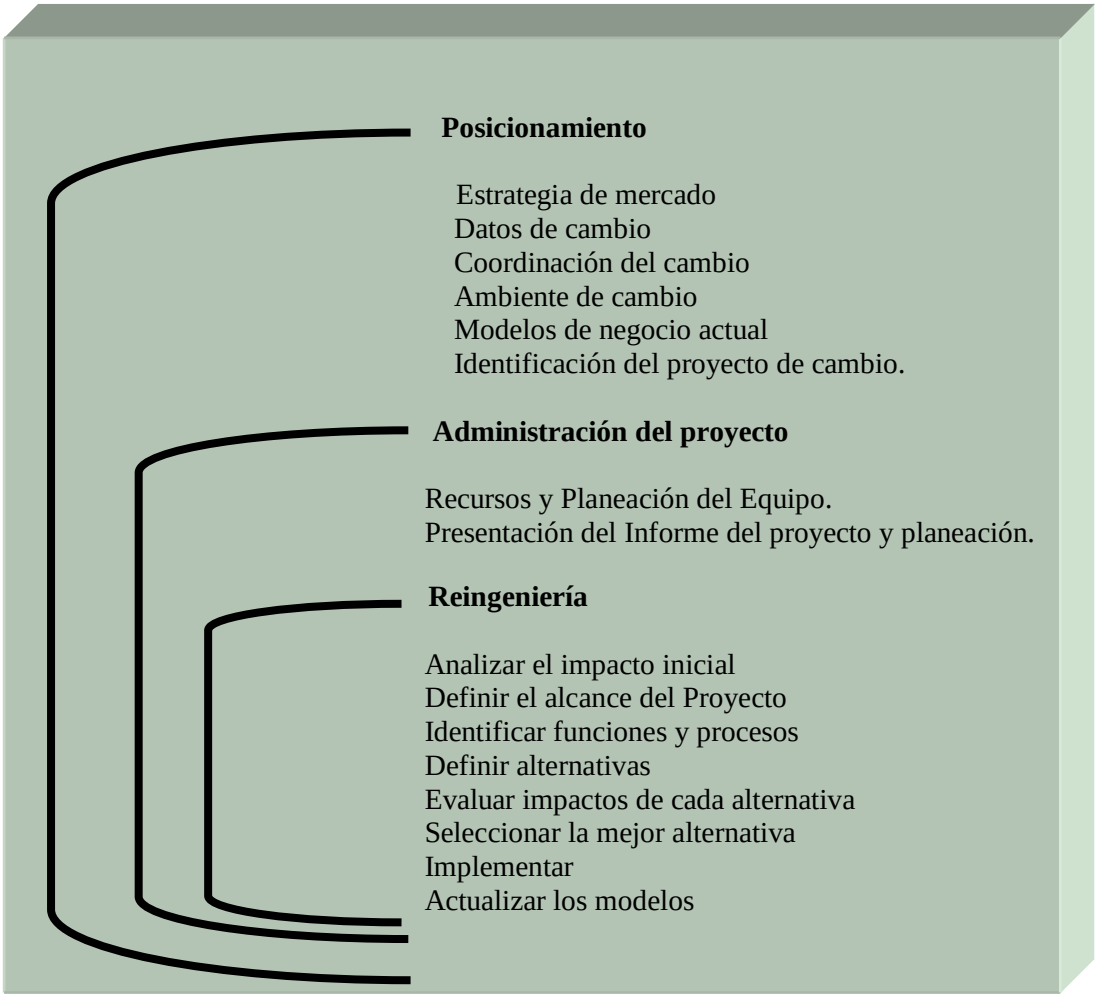
El posicionamiento es un conjunto de actividades que proporciona la entrada y el marco de planeación estratégico para la reingeniería y a través del cual se implementan los métodos para apoyar un cambio rápido y eficaz a través de los siguientes elementos:

- El primer elemento del posicionamiento es la recopilación de datos acerca de la compañía o institución; se compara dónde está hoy y dónde quiere estar. Esta comparación se puede hacer en términos de la posición en el mercado o de cualquier otro marco de referencia apropiado.
- El segundo elemento en importancia es la recopilación de información acerca de la forma como se dirige el negocio. Esta información suministra un marco de trabajo para el cambio; define las relaciones entre las unidades de negocio de la empresa y sus respectivos procesos; proporciona una guía básica frente a la cual se puede medir el futuro cambio y respalda el análisis de las mejoras en costos y efectividad.
- La tercera parte del posicionamiento es crear un ambiente en donde se pueda implementar el cambio con rapidez, eficacia y sin afectar a la organización. El índice de cambio en los negocios aumentará con seguridad y puede que ya no se le trate como a un enemigo: debe convertirse en un aliado. Morris D (1998, Pág. 11).

2.4.3.14.2 Administrar el Cambio: Posicionamiento

La reingeniería dinámica en los negocios emplea un enfoque de administración del cambio que se denomina posicionamiento y que brinda una amplia estructura destinada al control del cambio en los negocios, para lograrlo la reingeniería incluye todos los aspectos del cambio corporativo, su campo de acción de cada nivel posible de la administración de cambio. Morris D (1998, Pág. 86).

Gráfico 2.4: Posicionamiento



Fuente: Brandon y Morris
Elaborado por: Solís, Fernanda (2013)

2.4.3.14.3 Objetivos del Posicionamiento

Los objetivos del posicionamiento van más allá de los que comúnmente se asocian con las metodologías de cambio, y son:

- Controlar el cambio de manera sistemática.
- Facilitar el cambio en la medida de lo posible.
- Eliminar las amenazas asociadas con el cambio.
- Realizar el cambio como una serie continua de mejoras incrementales.
- Agrupar los incrementos del cambio en proyectos de tamaño manejable.
- Organizar a nivel corporativo, departamental, estratégico y operativo, los datos relacionados con el cambio.
- Recopilar datos de investigaciones de mercado, búsqueda de tecnología y observaciones del personal.
- Coordinar los programas de calidad a través de las líneas organizacionales.
- Brindar en forma individual el ambiente, la metodología y la reingeniería a los proyectos de cambio. Morris D (1998, Pág. 87).

2.4.3.15 La base del éxito en la reingeniería

Existen siete condiciones que deben formar parte del proceso de reingeniería para que llegue a feliz término:

- Habilidad para orientar el proceso de reingeniería de acuerdo con una metodología sistemática y amplia.

- Administración coordinada del cambio para todas las funciones del negocio que se vean afectadas.
- Habilidad para evaluar, planear e implementar el cambio sobre una base continúa.
- Habilidad para analizar el impacto total de los cambios propuestos.
- Habilidad para visualizar y simular los cambios propuestos.
- Habilidad para utilizar estos modelos sobre una base continúa.
- Habilidad para asociar entre sí todos los parámetros administrativos de la compañía. Morris D (1998, Pág. 13).

2.4.3.16 Factores de éxito para la reingeniería

1. **Metodología sistemática para la reingeniería.** La reingeniería es demasiado importante y compleja como para anotarla al respaldo de un sobre. Debe utilizarse siempre un enfoque totalmente sistemático para rediseñar los procesos de negocios. Además, esta metodología siempre debe comenzar con la elaboración de diagramas detallados del actual proceso de negocios.
2. **Administración coordinada del cambio.** Las operaciones de negocios deben responder a los cambios iniciados por cuatro fuerzas: competencia, regulación, tecnología y mejoras internas. Para una mejor reacción ante el cambio, una operación debe ser flexible y estar diseñada para modificaciones sobre la marcha. La reingeniería representa una respuesta sistemática al cambio y si se aplica de manera apropiada, se convierte en una metodología de cambio, un enfoque estándar para modificar operaciones. Como tal, incluirá muchos componentes del negocio como marketing, planeación corporativa, iniciativas de calidad, recursos

humanos, finanzas, contabilidad, tecnología de información e inclusive la planta física.

3. **Continuar el cambio.** La reingeniería de los procesos de negocios se encuentra, casi siempre, con dos problemas muy difíciles. El primero resulta del tamaño mismo de los proyectos, la segunda dificultad que parece inherente a la reingeniería está relacionada con el breve tiempo durante el cual las mejoras proporcionarán una ventaja competitiva.
4. **Análisis del impacto.** Dado que los procesos cruzan líneas organizacionales, un enfoque de reingeniería debe proveer la habilidad para analizar el impacto que los cambios de cualquier proceso tendrán en todas las unidades organizacionales. Además, resulta trascendental contar con la capacidad para prever el impacto de cualquier cambio en todos los procesos asociados de la empresa considerada en su totalidad, ya que normalmente los procesos interactúan entre sí.
5. **Modelos y simulación.** Para el esfuerzo de reingeniería resulta fundamental la capacidad de simulación de los cambios que se proponen, pues este recurso permite el ensayo y la comparación de cualquier número de diseños alternativos. Esta capacidad se basa en la aplicación de los modelos de procesos de negocios y de algún método que pueda evaluar los costos y utilidades de cada diseño sugerido.
6. **Continuar el uso de los diseños**. Los diseños trazados para los nuevos procesos de negocios no deben utilizarse solamente durante la implementación de los mismos, para luego descartarlos, ni archivarse en un estante para que acumulen polvo y se vuelvan obsoletos. Los diseños y los modelos de reingeniería se utilizan obviamente para respaldar los esfuerzos futuros en este campo.

7. **Asociación de los parámetros de administración corporativa**. Para comenzar el proceso de reingeniería el equipo del proyecto requiere acceso rápido a toda la información relacionada con los procesos de negocios en que se va a trabajar, a los planes de la compañía, los sistemas de información utilizados, los organigramas, la declaración de la misión de la empresa y la descripción de funciones, al igual que muchos otros detalles de la administración de la empresa y la organización laboral. Morris D (1998, Pág. 15).

2.4.3.17 La Reingeniería el Movimiento Hacia un Nuevo Paradigma

La reingeniería aplicada a los procesos de negocios requiere de un nuevo paradigma para dinamizar las operaciones de los negocios y mejorar la eficiencia en base a una visión común de cambio. El cambio de paradigma es la esencia de un cambio significativo a las reglas, políticas y actitudes relacionadas con la forma establecida de las actividades. Morris D (1998, Pág. 69 85).

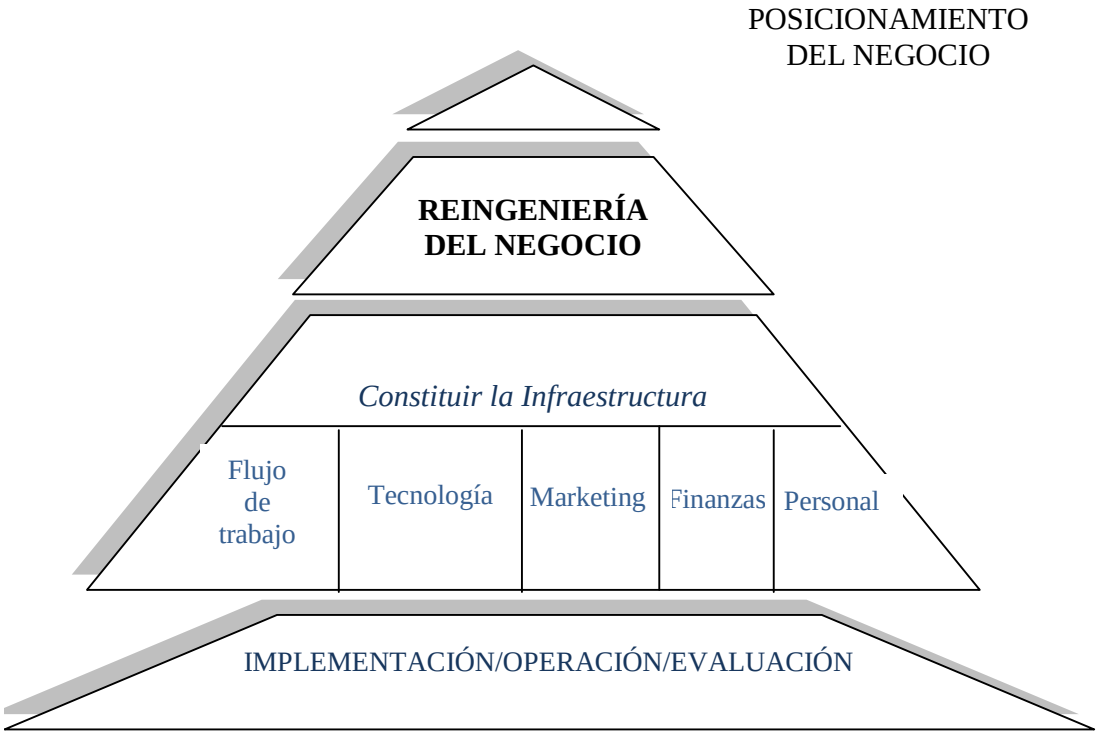
2.4.3.18 El enfoque de la reingeniería dinámica en los negocios

La reingeniería dinámica en los negocios es una combinación de posicionamiento y reingeniería, las herramientas que se utiliza son:

- Conjunto de instrumentos de posicionamiento que sirve para recopilar datos acerca del ambiente actual y de las metas para la reingeniería.

- Automatización de la metodología RSD (Rápida reingeniería), aportando la capacidad de amoldamiento. Morris D (1998, Pág. 107).

Gráfico 2.5: El enfoque de la Reingeniería



Fuente: Brandon y Morris
Elaborado por: Solís, Fernanda (2013)

2.4.3.19 Etapas de la Reingeniería dinámica

La reingeniería aplicada a los negocios contempla nueve etapas que brindan una implementación formal del enfoque, que comienza con un estímulo corporativo dirigido al cambio de la empresa y son las siguientes:

1. Identificar los proyectos posibles.

2. Conducir el análisis inicial del impacto.

3. Seleccionar el esfuerzo y definir el alcance.

4. Analizar la información básica del negocio y del proceso de trabajo.

5. Definir las alternativas, simular nuevos procesos de trabajo y nuevos flujos de trabajo.

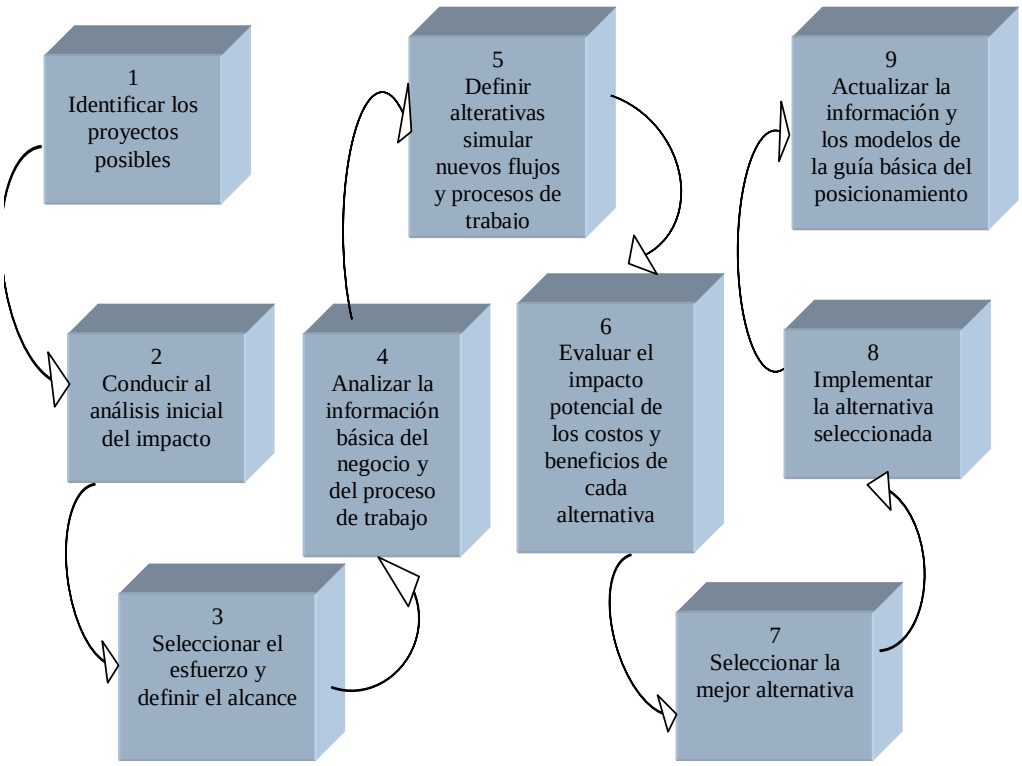
6. Evaluar el impacto potencial de los costos y beneficios de cada alternativa.

7. Seleccionar la mejor alternativa.

8. Implementar la alternativa seleccionada.

9. Actualizar la información y los modelos de la guía básica del posicionamiento. Morris D (1998, Pág. 180).

Gráfico 2.6: Etapas de la Reingeniería dinámica



Fuente: Brandon y Morris
Elaborado por: Solís, Fernanda (2013)

Etapa 1: Identificar los proyectos posibles

Una responsabilidad importante del jefe del equipo de posicionamiento es identificar cuáles mejoras potenciales podrán dar origen a proyectos de Reingeniería. El grupo encontrará posibilidades en su propio análisis continuo en las ideas de todos los empleados de la compañía en base a:

- **Identificar proyectos que involucren a toda la empresa.-** La fuente más obvia de un cambio que afecte a toda la compañía son las instrucciones específicas emanadas de la alta dirección. Los planes corporativos estratégicos constituyen otra fuente. Las compañías exitosas tratan de comprender su mercado y planear sus actividades; además, tienen planes formales e informales de negocios. Sin embargo, estos planes no siempre se comparten con los niveles inferiores de la empresa. Esta comunicación es muy necesaria, incluso en las compañías que cuentan con planes escritos muy detallados.

- **Identificar los proyectos en el proceso.-** Los proyectos que se emprenden para mejorar procesos individuales son los mejores prospectos para la aplicación de reingeniería. El equipo de posicionamiento también los identifica, pero tales proyectos se originan en el propio trabajo del grupo y en las sugerencias de otras personas de la compañía. Para transformar las ideas sencillas en proyectos posibles, el equipo debe obtener su información a partir de entrevistas pero, en este caso, en orden descendente a partir de las directivas de departamento. Los planes departamentales y las entrevistas

ayudan en la evaluación de cada función de negocios en un proceso que se estudia para mejorar.

- **Determinar los objetivos del proyecto.-** los objetivos de un proyecto de cambio variarán según la fuerza que los oriente hacia el cambio: en consecuencia, no pueden darse por hechos, estos objetivos se convierten en los factores de éxito del proyecto y son la base para evaluar la respuesta del esfuerzo: por tanto deben estar bien definidos, al determinar objetivos, primero debe crearse un marco de referencia a partir de las condiciones del esfuerzo.

- **Enfocar el cambio: un conjunto específico de requisitos.-** Los esfuerzos de reingeniería se desarrollan con el fin de alcanzar uno o más objetivos, cada uno de los cuales está unido a una meta de negocios de la que se deriva su razón de existir. Algunos requisitos comunes son:

1. Apoyar una parte del plan de negocios de la compañía.
2. Reducir el tiempo que necesita para realizar una actividad.
3. Ver si alguno de los procesos se puede ejecutar con menos personal.
4. Manejar una nueva línea de negocios.
5. Solucionar un problema.
6. Mejorar los estándares y, en consecuencia, la calidad de un proceso.
7. Mejorar un servicio, como el apoyo al cliente. Morris D (1998, Pág. 182).

Etapa 2: Conducir el análisis inicial del impacto

Con el ánimo de lograr un entendimiento inicial de las solicitudes de reingeniería, deberá realizarse un análisis sencillo del impacto. La revisión y el análisis subsecuente deberán identificar, en primer lugar, los departamentos que probablemente puedan estar involucrados en el esfuerzo. Esta actividad determinará los límites iniciales del análisis del impacto. A continuación, los requerimientos del cambio deberán utilizarse para establecer los procesos involucrados en el esfuerzo; esto se logra con la revisión de todos los procesos conceptuales en cada departamento afectado y determinando cuáles de esos procesos se verán afectados por los requerimientos del esfuerzo de reingeniería. Con base en esta identificación, podrá revisarse la lista de departamentos; todos los departamentos que realizan una parte del proceso afectado se incluirán en el esfuerzo. Morris D (1998, Pág. 187).

Etapa 3: Seleccionar el esfuerzo y definir el alcance

Es normal que la selección de los proyectos de reingeniería se base en los beneficios. Sin embargo, los beneficios no pueden determinarse en las formas tradicionales: recuperación o eliminación de costos, y potencial de ventas, no obstante, el análisis del impacto inicial ayudará a cuantificar algunos factores; en particular, hará que los estimativos de costos sean más precisos y dará el pronóstico inicial para los elementos que se dinamizarán durante el proceso tomando en consideración :

- **Establecer el alcance inicial del esfuerzo.-** El alcance de un proyecto de reingeniería es el límite del proceso al que se va a aplicar, no está definido

por fronteras organizacionales; por consiguiente, debe abarcar un proceso completo. Mientras no se cambie todo el flujo de trabajo de un proceso, debe incluirse dentro del alcance del proyecto. Así pues, establecer el alcance del esfuerzo no es un trabajo directo, pero sí muy importante. Determinar el campo de acción del proyecto inicial de reingeniería resulta particularmente crítico porque si el esfuerzo fracasa, es posible que no haya oportunidad para emprender uno nuevo.

- **Alcance de ameba.-** El alcance de ameba es una técnica orientada por procesos que se emplea para definir el alcance de un esfuerzo de reingeniería y reconoce la evolución fortuita de los negocios Cuando se define el alcance de un esfuerzo, el punto de partida es una revisión de los diagramas actuales de la actividad de negocios y de los diagramas de relación. Deberá seguirse el flujo e identificarse todas las funciones de negocios aplicables. Las fronteras del flujo se utilizarán para definir el alcance del proyecto: el proceso (o procesos) al cual se va a aplicar el esfuerzo de reingeniería. Morris D (1998, Pág. 188).

Etapa 4: Analizar la información básica del negocio y del proceso de trabajo

El trabajo técnico del proceso de reingeniería comienza con esta etapa. Las primeras tres estaban dirigidas a seleccionar el área del negocio y definir el alcance del proyecto. En este punto, los gerentes indicados habrán definido y aprobado los límites del proyecto. Las actividades incluyen la definición de los modelos, el desarrollo de la información necesaria y el análisis del flujo de trabajo.

Esta refinación suministrará estimados más precisos de los costos y de los beneficios potenciales del proyecto. Además, se describirá el efecto probable del proyecto sobre los flujos de trabajo y los directivos correspondientes conformarán el equipo de coordinación del proyecto. El aspecto más importante de la etapa 4 es que desarrollará modelos muy detallados de los procesos actuales para permitir el diseño de los nuevos. En esta etapa deben identificarse todos los problemas relacionados con la manera como se realizan las actividades. Morris D (1998, Pág. 191).

Cuadro 2.2: Analizar la información básica del negocio y del proceso de trabajo

Proyectos para corregir problemas	El análisis de la etapa 4 comienza por determinar dónde se hallan el problema y sus síntomas, para aquellos esfuerzos destinados a la solución de una dificultad específica o de un grupo de problemas que tienen relación entre sí. A partir de este punto, se retrocede en el flujo de trabajo, se identifica aquel flujo que produce el síntoma: a continuación se identificarán completamente la actividad, las relaciones y las áreas problema en este flujo de trabajo, partiendo de los diagramas de la actividad de negocios.
Proyectos para mejorar el proceso	A diferencia de los proyectos que se emprenden para resolver problemas o para hacer dinámico un departamento, los proyectos para mejorar el proceso casi siempre comienzan con la identificación de una oportunidad. Como resultado, la actividad inicial de la etapa 4 se orienta a analizar todas las interfaces de los procesos. Este procedimiento se volverá a emplear para identificar los departamentos potencialmente afectados. A continuación se trazarán las funciones de negocios que abarquen el proceso, en relación con los flujos de trabajo y los departamentos.

Fuente: Brandon y Morris
Elaborado por: Solís, Fernanda (2013)

Etapa 5: Definir nuevos procesos alternativos: simular nuevos flujos de trabajo y nuevos procesos de trabajo

En esta etapa se diseñan nuevos procesos alternativos. Esta labor incluye la solución de los problemas descubiertos en la etapa anterior y la producción de nuevos modelos y nuevos flujos de trabajo. Además, cuando resulte apropiado, esta etapa puede producir nuevos diseños de la estructura organizacional.

Esta etapa utiliza la información reunida y estudiada en los niveles anteriores. En este punto, el flujo de trabajo y los análisis del proceso desarrollados en la etapa anterior se utilizan para crear procesos y diseños de operación, y para simular la nueva operación.

Estas simulaciones se utilizarán para determinar cuál es el mejor diseño. Habrá tantos escenarios de simulación como formas significativas y diferentes para hacer el trabajo requerido. La selección final de una alternativa de diseño se hará en la etapa siguiente, pero se debe tomar en consideración lo siguiente:

- ¿quién está involucrado?
- Crear nuevos diseños
- Crear nuevos diagramas de la actividad de negocios
- Crear nuevos diagramas de relación
- Cambiar los flujos de trabajo por departamento
- Determinar los cambios en la estructura organizacional. Morris D (1998, Pág. 196).

Etapa 6: Evaluar el impacto de los costos y los beneficios potenciales de cada alternativa

En este punto se habrán desarrollado uno o más escenarios de simulación de la nueva operación, a los que se habrá aplicado mediciones estándares para ayudar en la determinación del nivel de mejoramiento que se puede esperar.

Los costos y los beneficios deben definirse específicamente antes de hacer alguna recomendación.

Llegado a esta etapa se habrán desarrollado uno o más escenarios de simulación de la nueva operación, previa aplicación de mediciones estándares que ayuden a la determinación del nivel de mejoramiento que se puede esperar. Antes de alguna recomendación deberán medirse los costos y los beneficios

El siguiente estudio estará dirigido a considerar aspectos que se desea ilustrar o que se aplican a los esfuerzos de reingeniería como un recurso para el enfoque usual de un análisis costo-beneficio, en base a los siguientes pasos: Morris D (1998, p. 203).

Cuadro 2.3: Evaluación del impacto de los costos y los beneficios potenciales de cada alternativa

Identificar el impacto de un cambio	El primer paso para definir costos y beneficios es confirmar el entendimiento que el equipo de cambio tiene acerca de los resultados del proyecto de reingeniería. En esta forma, un esfuerzo de reingeniería difiere de un análisis tradicional de costo-beneficio. En esencia, esta confirmación es una revisión del proceso y de las listas de interfases para asegurar que se tuvieron en cuenta todas las extensiones. Siguiendo este proceso de control, se definirá el alcance exacto del cambio que causará el nuevo diseño.
Determinar los costos probables del nuevo diseño	Existen dos tipos de costo asociados con un nuevo diseño: el costo (por una sola vez) de la implementación del nuevo diseño y el nuevo costo que ocurre en forma continúa en el nuevo diseño en la operación normal de la empresa. El costo de la implementación, sumado al del proyecto de reingeniería, será la inversión que la compañía ha de hacer en el nuevo proceso.
Definir los beneficios esperados	Algunos beneficios de la reingeniería serán tangibles, otros no. Del mismo modo que en las comparaciones de costo-beneficio, los beneficios pueden dividirse en dos categorías: los que pueden cuantificarse (como la reducción de desechos o tiempo) y los que no. Sin embargo, los beneficios intangibles pueden dar el mayor impacto a largo plazo.
Análisis costo-beneficio	Las metas de una actividad de reingeniería deberán ser factores en el análisis de costo-beneficio. Cuando se ve sobre una base individual, resulta claro que los rendimientos sobre la inversión se conviertan en un factor arrollador. Aquí, el objetivo es ahorrar dinero

Fuente: Brandon y Morris
Elaborado por: Solís, Fernanda (2013)

Etapa 7: Seleccionar la mejor alternativa

El enfoque utilizado para seleccionar la mejor alternativa variará en cada compañía. Básicamente, las diferencias se relacionarán con la cultura corporativa: cada compañía verá en forma diferente el dar poder de acción y/o decisión a sus empleados, sintiéndose bien cuando permite que el personal tome decisiones dependiendo del nivel al cual lo autorice. Sin considerar el enfoque de la selección, la escogencia de la mejor alternativa estará relacionada con beneficios y costos.

Éste es el beneficio más grande, con el menor impacto y el menor costo. Además de estos criterios, se sugiere emplear una tercera medición; ésta es la capacidad del nuevo diseño para volver más fáciles los trabajos y liberar al personal de la monotonía sin sentido, para lo cual se considera lo siguiente:

- Quién seleccionará la alternativa.- Las personas encargadas de la selección cambiarán con respecto al campo de acción del esfuerzo.
- El procedimiento de selección.- La revisión de selección permite el análisis y, potencialmente, el cambio de los diseños alternativos. Morris D (1998, Pág. 207).

Etapa 8: Implementar la alternativa seleccionada

La revisión detallada de la implementación costo-beneficio, desarrollada en la etapa anterior, determinará qué actividades importantes se requerirán para implementar la

alternativa. Esta actividad de definición es el punto de partida del plan de implementación, en donde se establece:

- **Crear el plan de emigración (cambio físico).-**Para ser eficaz el plan de emigración debe dirigir cada acción necesaria para construir el nuevo entorno operacional y luego trasladarse de la operación actual hacia una nueva.

- **Los componentes del plan de emigración.-**El objetivo del plan de emigración es brindar un control continuo sobre la implementación de la nueva operación de negocios. Para lograrlo, este plan dirige:

    1. Los cambios en la planta física.
    2. El movimiento dentro de nuevos espacios.
    3. La implementación de una nueva estructura organizacional.
    4. La implementación del nuevo flujo de trabajo.
    5. El cambio de producción en la planta.
    6. El cambio del apoyo de computación
    7. La comprobación del nuevo proceso.
    8. El establecimiento de planes contingentes de operación.
    9. El entrenamiento del personal.
    10. El cambio de las políticas y las reglas de negocios.
    11. El cambio y/o la creación de las descripciones de posición.

- **El enfoque de "cinturón y tirantes" para la implementación.-** El plan debe tener incorporadas disposiciones para enfrentar las posibles contingencias que

permitan el transcurso de la implementación en forma paralela con la operación actual, donde eso sea posible; además, brindan la capacidad para salir del nuevo compromiso y continuar trabajando con el anterior.

Éste es un enfoque metódico que se da con lentitud y permite siempre que la compañía se detenga y retroceda. El compromiso final es un gran paso y la transferencia total a la nueva operación ocurrirá sólo cuando ésta funcione a plenitud y sea estable.

- **Implementar la nueva operación.-** La necesidad potencial de cambiar el plan de implementación es una de las razones de los planes de contingencia. El plan de implementación debe ser un documento flexible, debido a la necesidad de acomodarse al cambio.

  En realidad, el cambio debe estar controlado y deben permitirse modificaciones sólo cuando sean absolutamente necesarias; sin embargo, la capacidad para ajustarse a las realidades de la implementación es un factor esencial para el éxito en cualquier esfuerzo de reingeniería. Morris D (1998, Pág. 208).

Etapa 9: Actualizar la información y los modelos de la guía básica del posicionamiento

Al seguir el trabajo de implementación de la nueva operación, toda la documentación de apoyo debe añadirse a la información básica para los departamentos y los

procesos conceptuales que están ubicados. Esta adición es la actualización de algunos documentos y el reemplazo de otros.

Esta capacidad de reutilización libera una gran cantidad de manejo de parte del personal administrativo asociado con el mantenimiento de los modelos y la información actual.

El mantenimiento es, en gran medida, un subproducto, de la actividad de reingeniería porque el cambio se diseña empleando los modelos, y los nuevos modelos remplazan a los viejos. Los elementos entregados en esta etapa son los modelos y los datos de posicionamiento actualizados. Morris D (1998, p. 213).

2.4.4 Gestión de procesos

Dice (Juan, Roure, 2006, pág. 42) La gestión estratégica de los procesos implica ver la organización como un sistema en el que todas las actividades que se realizan en su seno están interaccionadas de forma que se consigue, de la manera más eficaz y eficiente la satisfacción de los diversos clientes actuales y potenciales de la empresa.

2.4.4.1 Objetivos de los procesos

- Compromiso de la dirección: la dirección tiene que ser consciente de la necesidad de esta sistemática de gestión por procesos. El factor crítico en este punto es la necesidad de formarse y capacitarse para dirigir el cambio.

- Sensibilizar, educar, entrenar: El Equipo Directivo recibe formación relativa a la gestión por procesos. Se basa en conseguir que todos los empleados de la empresa se sientan comprometidos en este proceso y no se sientan obligados.
- Identificar procesos: A partir del análisis de todas las interacciones con los clientes externos se realiza un inventario de los procesos. Ver ficha de Gestión de procesos
- Clasificar: entre los procesos que hemos identificado, cuáles son claves, los estratégicos y los de apoyo. Se crea una matriz multicriterio para identificar cuáles son claves.
- Relaciones: establecer una matriz de relaciones ente procesos (unos pasan instrucciones, información, comparten recursos, equipos, etc.) http://www.guiadelacalidad.com.

2.4.4.2 Ventajas de la gestión estratégica de los procesos

Para (Juan, Roure, 2006, Pág. 48) Así mismo este tipo de gestión hace que las relaciones entre los diversos departamentos, áreas o divisiones de una empresa sean las propias de lo que son: cliente y/o proveedores internos. Por lo tanto la gestión estratégica de los procesos proporciona a las organizaciones transformadoras cinco posibles ventajas:

- Alineamiento hacia lo Vital.- La gestión estratégica de los procesos obliga a los directivos de los diferentes niveles y áreas de una compañía a centrar su atención en las actividades que contribuyen en mayor medida a la consecución de los objetivos de su organización.

- Qw<FBúsqueda constante de la satisfacción del cliente interno o externo.- En las organizaciones transformadoras el cliente pasa a ser el centro de las actividades de todos sus integrantes; todas ellas la consecución de su máxima satisfacción presente y futura.

- Aumento de la Eficacia en las Actividades Críticas.- La Gestión Estratégica de los Procesos proporciona una tremenda agilidad a las organizaciones transformadoras; en primer lugar, porque la gestión estratégica de los procesos conlleva su mejora continua.
- Seguimiento de sus indicadores clave.- La gestión estratégica de los procesos facilita a las organizaciones transformadoras tanto su eficiencia externa como interna.
- Mayor Creación de Valor.- En las organizaciones transformadoras, la gestión y mejora de sus procesos favorece que se eliminen errores, que se haga un uso óptimo de los recursos escasos y que se simplifiquen los procedimientos y tareas.

2.4.4.3 Practicas de los procesos

Declara (Juan, Bravo Carrasco, 2011, Pág. 9) En una organización con los procesos bien gestionados, se pueden observar las siguientes prácticas:

- Consideran en primer lugar al cliente.
- Tienen en cuenta la finalidad, el para qué de su existencia y del esfuerzo de obtener grandes resultados.

- Satisfacen las necesidades de los ―clientes internos‖, tales como la dirección, los participantes del proceso y los usuarios.
- Los participantes de los procesos están sensibilizados, comprometidos, entrenados, motivados y empoderados.

2.4.4.5 Importancia de los procesos

La reingeniería de procesos de negocios en general se concentra en los procesos principales de un negocio de entre los muchos que el mismo negocio implica. Un proceso esencial de un negocio crea valor por la capacidad competitiva que brinda a una compañía. Los procesos esenciales son valorizados por el cliente, el accionista o el regulador y es crítico que se realicen correctamente. Se requieren para el éxito en el sector de la industria en el que la compañía está haciendo negocios; deben ser aquellos procesos que la estrategia del negocio ha identificado como crítico para igualar o superar a la competencia. Johansson H (1998, Pág.76).

2.4.4.6 Características de los Procesos

"Todos los procesos bien definidos y bien administrados tienen algunas características comunes:

- Tienen a alguien a quien se considera responsable del proceso
- Tienen límites bien definidos (alcance en los procesos)
- Tienen procedimientos documentados y requisitos de entrenamiento

- Tienen controles de evaluación y retroalimentación, cercanos al punto en el cual se ejecuta la actividad.
- Tienen tiempos del ciclo conocidos
- Han formalizado procedimientos de cambio". Harrington, H. (1994, Pág.17)

2.4.4.7 Compresión de los procesos

La reingeniería de procesos es un enfoque sistemático para mejorar radicalmente los procesos principales de un negocio y los procesos de apoyo claves. La mejora discreta de la cartera de productos o servicios de una compañía, o de funciones aisladas, no se enfoca en la estrategia de la compañía y, por consiguiente, no puede conducir a una mejora radical, es importante que se entienda perfectamente qué son los procesos y por qué es la clave del éxito de un negocio. Asimismo, es importante entender las tres posibles razones para emprender la reingeniería de procesos:

- Reducción de costos;
- Competitividad renovada (paridad o mejor práctica);
- Dominio competitivo Johansson H (1998, Pág.75)

2.4.5 Mercado

Stanton, Etzel y Walker, autores del libro "Fundamentos de Marketing", definen el mercado (para propósitos de marketing) como "las personas u organizaciones con necesidades que satisfacer, dinero para gastar y voluntad de gastarlo" (Pág. 19).

2.4.6 Dirección de ventas

Antes de la organización de las ventas hay que analizar los siguientes factores:

- **Volumen de la empresa:** cuanto mayor es el número de personas que forman la plantilla, mayores esfuerzos hay que dedicar al control y seguimiento. En empresas grandes se hacen divisiones por áreas geográficas, tipos de clientes, tipos de productos, etc.
- **Número de productos y naturaleza de los mismos:** el tipo de productos y gamas implica la necesidad de la especialización del personal. Se han de marcar diferencias entre las líneas de productos.
- **Métodos de distribución:** Hay que definir el tipo de medios de distribución adecuados en función de la infraestructura que se tengan. Francisco Lobato Gómez (2006, Pág.39).

2.4.7 Ventas

Para Cultural Ediciones S.A (1999). Es un contrato en el que el vendedor transmite una cosa o un derecho al comprador a cambio de una cantidad de dinero.

También puede considerarse como un proceso personal o impersonal mediante el cual el vendedor pretende influir en el comprador. Alrededor de la acción de vender la empresa despliega una serie de funciones como la fuerza de ventas, de publicidad, de investigación, de marketing de promoción, etc. (Pág.235).

2.4.7.1 Objetivos de Venta

"En los objetivos de venta se deben ponderar los tres métodos existentes lo cual permitirá una correcta toma de decisiones, lo cual permitirá descubrir discrepancias en la aplicación de los métodos". Hernández C (2000, Pág. 58).

Describir los Objetivos de Ventas es crítico y de gran importancia ya que se determina en gran medida todo el plan de marketing; desde estimar el tamaño del mercado, hasta calcular la cantidad de publicidad y promoción precisas, dimensionar el departamento de marketing, establecer el número y calidad de los canales de distribución y, sobre todo, determinar la cantidad de productos a elaborar.

Puesto que los objetivos de ventas tienen un gran impacto en la empresa, deben ser simultáneamente alcanzables y construir un reto. Hernández C (2000, Pág. 55).

2.4.7.2 Previsión de ventas

Para Ediciones Cultural (1998) "Las previsiones de ventas es una estimación racional del volumen de ventas para determinado período futuro y con respecto a unos clientes actuales y potenciales. Es una estimación racional porque se basa en datos para calcular el futuro.

La previsión de ventas tiene que ir ligada a un tiempo específico, y a un mercado objetivo, ya que si la cartera cambia, la previsión ya no sería la misma, por lo tanto no será válida.

La previsión de ventas es una herramienta fundamental en la gestión y toma de decisiones de una compañía. Además de servir para el análisis, cuantificación y desarrollo de la estrategia de marketing, facilita el adecuado funcionamiento de muchas de las actividades de la empresa: producción, finanzas, I+D, compras, RRHH." (Pág. 16-17).

2.4.7.3 Métodos de venta

La evolución de la distribución comercial ha propiciado la aparición de nuevas formas comerciales, y consecuentemente, cambios en los hábitos de compra y consumo de la sociedad; esto ha puesto una modificación de los sistemas de comercialización de las empresas así como el desarrollo de métodos de venta que tienden a una mejor adaptación a la clientela para atender de forma más eficiente la demanda.

Existen distintas clasificaciones de los métodos de venta según en el criterio que se adopte, el criterio más apropiado para su clasificación es el tipo de contacto que se establece con el cliente.

Cuadro 2.4: Métodos de Venta

VENTA A DISTANCIA	VENTA PERSONAL		VENTA MULTINIVEL
	INTERNA	EXTERNA	
Venta por correspondencia Venta por video Tele-venta. Venta por teléfono. Venta automática. Venta electrónica.	Venta directa. Venta en libre servicio. Venta en ferias, salones y exhibiciones.	Venta a domicilio. Venta ambulante. Auto venta.	Multinivel. Piramidal.

Fuente: Ángeles López (2006)
Elaborado por: Solís, Fernanda (2013)

- **Venta a distancia.-** Se trata de un método en el que no existe un contacto directo entre el comprador y el vendedor.
- **Venta por correspondencia**: en este caso las ventas se realizan a través del catálogo enviado directamente por correo, depositado en el buzón o a través de anuncios puestos en diferentes medios como la prensa o la radio.[…]
- **Venta por video:** esta forma de venta consiste en el envió por correo de un video al posible cliente potencial, en el que se muestra el producto que la empresa quiere ofrecerle, acompañado, generalmente, de una tarjeta de respuesta o de un número de teléfono en el que el comprador potencial puede realizar el pedido o solicitar más información. Se puede considerar como un caso de venta por correspondencia en el que el soporte del catálogo en vez de ser papel, es una cinta de video. […]
- **La tele-venta**: abarca cualquier tipo de venta que se realice por televisión; el producto se muestra a los telespectadores, indicándoles sus características

precio y forma de realizar el pedido; los pedidos se transmiten diariamente a un ordenador central que los almacena y retransmite, a su vez, a las compañías de transporte, quienes entregarán el producto en el domicilio del comprador, lugar en el que se efectúa el pago. […]

- **Venta por teléfono:** implica que el contacto comprador-vendedor se establece a través del teléfono. Generalmente este medio es utilizado en el marketing directo, especialmente en mercado de gran consumo, para el lanzamiento de nuevos productos o el desarrollo y anuncio de promociones especiales. La principal ventaja que ofrece el teléfono como forma de venta es el ser un medio que el individuo considera habitual y cotidiano en su entorno, permitiendo, establecer un dialogo vendedor-cliente adecuando en cada caso a las especificaciones y requerimientos del cliente en concreto. […]
- **Venta en máquinas automáticas (vending):** es la venta realizada a través de máquinas expendedoras de artículos diversos, principalmente de compra impulsiva, de alta rotación y bajo costo, como tabaco, periódicos, bebidas etc. El éxito de estas máquinas es situarlas en sitios estratégicos. […]
- **Venta electrónica:** se puede definir en un sentido amplio como cualquier forma de transacción o intercambio de información comercial basada en la transmisión de datos sobre redes de comunicación como internet. En este sentido el concepto de venta electrónico no solo incluye la compra y venta electrónica de bienes, información o servicios, sino también el uso de la Red para actividades anteriores o posteriores a la venta. Ángeles López (2006 Pág.48-49)

2.4.7.4 Venta personal

Se caracteriza porque supone un contacto directo entre comprador y vendedor. Se diferencia según que se realice dentro y fuera del establecimiento.

2.4.7.4.1 Venta dentro del establecimiento o interna

- **Venta directa**: el comprador entra en un establecimiento determinado, donde es recibido y atendido por un vendedor, quien se encarga de servirle el producto y, en caso necesario hacer caso a las dudas que sobre el producto plantee el cliente.
- **Venta en libre servicio**: a través del auto servicio el cliente toma directamente la línea de los artículos que pretende comprar, abonando el importe global de todos ellos en alguna de las cajas situadas a la salida del establecimiento.
- **Venta en ferias salones y exhibiciones**: son manifestaciones comerciales que dan a las empresas la oportunidad de exponer y dar a conocer sus productos a compradores potenciales. Suelen realizarse en locales especiales y en hoteles.

2.4.7.4.2 Venta fuera del establecimiento o externa

- **Venta a domicilio**: este tipo de venta se lleva a cabo en el domicilio del comprador o fuera de los locales habituales para la venta, existiendo contacto

directo comprador y vendedor. El pedido se realiza en el mismo momento y se sirve con posterioridad.

Existen varias modalidades entre las que cabe destacar:

- ✓ Venta puerta a puerta
- ✓ Venta por reunión en un domicilio particular.
- ✓ Venta en lugares de trabajo.
- ✓ Venta en excursión.

- **Venta ambulante**: la venta ambulante es efectuada por comerciantes fuera del establecimiento comercial permanente y se caracteriza por la falta de establecimiento fijo.

- **Auto venta**: es utilizado por empresas que ofrecen productos que se consumen casi diariamente, como las que venden productos alimenticios perecederos y bebidas. El vendedor conduce un vehículo que transporta los productos que va a vender; va siguiendo una ruta que le han asignado en la cual ira contactando con los distintos clientes, generalmente establecimientos minoristas, a los que llega para reponer los productos vendidos y, en su caso para retirar los que excedan de su fecha de caducidad. Ángeles López (2006 Pág.51)

2.4.7.4.3 Venta multinivel

La venta multinivel constituye una forma especial de venta personal en la que se constituye una red de vendedores independientes, a diferentes niveles, que a cambio de una comisión comercializan diferentes productos.

2.4.7.4 Fases de la venta

La venta es un proceso que se desarrolla de una forma ordenada y secuencial, y por tanto tiene diferentes fases fácilmente identificables

Gráfico 2.7: Fases de la venta



Fuente: Ángeles López (2006)
Elaborado por: Solís, Fernanda (2013)

Antes de proceder a la venta, el vendedor debe tener preparada toda la información sobre el producto que debe vender y conocer a fondo, y también debe conocer las características de los productos de la competencia para poder resaltar aquellas ventajas que presenta su propio producto.

2.4.7.5 Tipos de venta

Según MERCADO C (2000) “Existen tantos tipos de venta como criterios se utilicen para su clasificación. Aquí recogemos los de mayor interés: atendiendo a la creatividad en la venta, su posición en el canal y la utilización o no de establecimiento, dando lugar a diversas formas de venta cada una de las cuales presenta requerimientos diferentes sobre quien la ejerce o desempeña o, incluso, prescindiendo de vendedores.” (Pág. 17).

2.4.7.6 Fuerza de ventas

Para el autor Rolando Arellano (2003, Pág. 303), la fuerza de venta es aquella parte de la estructura interna de una empresa que se especializa en el contacto personal con los clientes para facilitar la venta y la adopción de productos o servicios.

La fuerza de ventas como manifiesto dicho autor es el contacto directo por medio del cual la empresa mantiene una relación con el cliente y el entorno.

2.4.7.7 Funciones de la fuerza de ventas

Según Diez E (2003, Pág. 38). Entre las funciones obtenidas sobre las categorías de puestos de la fuerza de ventas, cabe destacar las siguientes:

El ápice estratégico o alta dirección de la fuerza de ventas hace referencia a los directivos situados en la cúspide de la organización comercial, en la que también está

ubicada la dirección de marketing. Los resultados también muestran que los directivos de área, zona o sector son considerados de alta dirección, como consecuencia de que la gestión comercial se realiza por unidades de mercado.

2.4.7.8 Fuerza de ventas propia y compartida

Según Tomás Alfaro Drake (1994).Se entiende por fuerza de ventas propia aquella que, independientemente de la forma en que se remunere a sus vendedores, estos trabajan exclusivamente para una única empresa. (Pág. 117).

Por el contrario una fuerza de ventas compartida es aquella compuesta por vendedores que venden productos de varias empresas.

En líneas generales existen dos tipos de elementos sobre los que se puede construir una fuerza de ventas compartida.

a.- Vendedores independientes

Son personas físicas que venden en una zona determinada productos de varias empresas. Su función se limita a la obtención de pedidos de sus clientes, pedidos que pasan a cada empresa para que se ocupe de servirlos de la manera oportuna. (Pág. 117).

b.- Distribuidores

Suelen ser empresas o personas jurídicas que operan en una zona más amplia y que a su vez contratan vendedores fijos para actuar sobre los mayoristas y detallistas seleccionados. (Pág. 117).

Como dice este autor la fuerza de ventas siempre dependerá del factor económico de esta manera podrá fidelizar a sus vendedores y que presten sus servicios exclusivos a la empresa. Mientras que para una fuerza de ventas compartida su trabajo se orienta a la toma de pedidos y la misma empresa es la que se encarga de su servicio, también existen distribuidores que se encargan de acaparar el mercado mediante vendedores que pertenecen a estas distribuidoras y que se encargan de proveer a clientes medianos y pequeños con todo el stock que la empresa dispone.

2.4.7.9 Componentes de la fuerza de ventas

En el nivel más operativo se agrupan vendedores que pueden clasificarse:

- Por la función que desempeñan.- Según DIEZ DE CASTRO E (2005) "Son los prospectores cuya misión es encontrar nuevos clientes, los anotadores de pedidos cuya tarea consiste en visitar a los clientes intentando que no estén desabastecidos y apuntando sus demandas y los Merchandisers que son los que promocionan las ventas por el logro de una mejor presentación del producto". (Pág. 30).

Por la actividad.- Para DIEZ DE CASTRO E (2005) “Son los técnicos comerciales cuya tarea es vender productos industriales de alta tecnología y los delegados quienes son los que no venden directamente, sino que muestran al prescriptor sus productos”. (Pág. 31).

2.4.7.10 Ventas Cuantitativas

“Si se dispone de los datos necesarios es conveniente realizar mediante tres métodos diferentes: externo, interno y exceso de gastos. Cada uno de ellos dará lugar a objetivos diferentes recomendándose utilizarlos simultáneamente para así disponer de tres aproximaciones a la hora de tomar una decisión final”. Hernández C (2000, Pág. 57).

2.4.7.11 Método Externo

“En primer lugar se buscan los datos de ventas del mercado total para los tres próximos años. Después se estima la cuota del mercado propia para esos tres años. Por último, se multiplica la cuota de mercado por las ventas del mercado total para obtener las ventas propias en los tres próximos años. Las estimaciones del futuro deben realizarse tanto en unidades de producto como en unidades monetarias.” Hernández C (2000, Pág. 58).

Para calcular las estimaciones anteriores se debe comenzar con una revisión de las ventas en todos los mercados donde se comercializa el producto en los últimos cinco años.

2.4.7.12 Método Interno

"En este caso se utilizan datos internos a la empresa; es decir en base a las ventas de los años anteriores y estudiando su tendencia se construyen las previsiones de venta para los próximos tres años. Primero se estudian los datos de la empresa en su conjunto, después se estudia cada producto/ gama (tipo) por separado. Para terminar, se reconcilian los datos globales con la suma de los datos parciales." Hernández C (2000, Pág. 58).

El siguiente paso es estimar los datos en base al lugar en donde fueron generados, esto es, canales de distribución, puntos de almacenamiento, zonas geográficas, etc.

2.4.7.13 Método del exceso de gasto

"Para utilizar este método se necesitan los presupuestos de los años anteriores de la empresa. Hay que revisar el coste de las materias primas, márgenes de operación, gastos y beneficios para nuestra empresa, para las empresas competidoras y para el mercado en general". Hernández C (2000, Pág. 59).

Una vez que se conocen los gastos el procedimiento es sencillo, se aplica un porcentaje de beneficios y se delimitan los objetivos de ventas. El porcentaje de beneficios puede obtenerse a través de datos históricos de nuestra empresa, de los competidores o del sector.

2.4.7.14 Desarrollo de metas de ventas

Hay que tomar en cuenta la existencia de Factores Cuantitativos y Cualitativos.

- **Factores Cuantitativos.-** Son aquellos que pueden ayudar numéricamente a calcular las ventas, siendo bueno comenzar con los datos del año anterior.

  Las tendencias del mercado y de la empresa son los aspectos más importantes a considerar cuando se proyecta cara al futuro.

- **Factores Cualitativos.-**Son más subjetivos ya que es muy difícil cuantificar cierto tipo de información.

- Por lo tanto, la interpretación de esta información subjetiva adicional permite ajustar mejor las ventas.

- **Ajustes Cualitativos.-**Mediante este factor se incrementa o disminuye los objetivos de ventas por medio de porcentajes positivos o negativos dependiendo del grado estimado de impacto para cada factor cualitativo". Hernández C (2000, Pág. 58).

2.4.7.15 Equipos de ventas globales

Cuando las compañías expanden sus operaciones a los rincones más remotos del planeta, esperan que sus proveedores hagan otro tanto. Tener los productos a disposición, comprender las condiciones locales y dar un servicio rápido son esenciales para conservar los clientes Globales.

Para atender a los clientes globales más grandes y rentables, los vendedores forman equipos de venta globales, que son unidades responsables de todas las ventas de la compañía a una cuenta en cualquier parte del mundo.

Por ejemplo IBM con ventas anuales de 85 millones de dólares, provee productos y servicios de tecnología de la información mediante equipos de ventas globales organizados por ramo. Los equipos se componen de especialistas enfocados en las industrias como la aeroespacial, automotriz o petrolera.

El gerente del equipo se encuentra cerca de la sede de cliente y los miembros están preparados para manejar problemas y oportunidades dondequiera que se presenten. Stanton (2004, Pág. 600).

2.5 Hipótesis

El rediseño de procesos permitirá mejorar el volumen de las ventas de calzado "BERONA" de la ciudad de Ambato.

2.6 Variables

2.6.1 Variable Independiente: Reingeniería de procesos

2.6.2 Variable Dependiente: Ventas

CAPÍTULO III

3. METODOLOGÍA DE LA INVESTIGACIÓN

3.1 Enfoque

La presente investigación es predominante en el enfoque cuali-cuantitativo por las siguientes razones:

Según **Daniel L (2006: Pág 109)** La investigación cuali-cuantitativa permite definir adecuadamente el problema para posteriormente utilizar técnicas estadísticas estructuradas para el análisis de información.

La investigación utilizará el enfoque cuantitativo, ya que el problema se encuentra bien definido y se han detallado los objetivos, para entonces plantear la hipótesis y delinear la variable independiente y dependiente, también se utilizará instrumentos debidamente estructurados para la recolección de la información.

3.2 Modalidad básica de la investigación

Los métodos de investigación serán:

3.2.1 Investigación de campo

Es la investigación que se realiza en el lugar de los hechos "in situ", utilizando fuentes primarias de información.

Para **Cesar B (2007: Pág. 45)** Es el estudio sistemático de los hechos en el lugar en que se producen los acontecimientos. En esta modalidad el investigador toma contacto en forma directa con la realidad, para obtener información de acuerdo con los objetivos.

De esta manera se recurrirá al lugar de los hechos, en donde se tomará contacto con los clientes mayoristas para conocer las falencias en las ventas.

3.2.2 Investigación bibliográfica

Para **Cesar B (2007: Pág. 48)** La investigación bibliográfica se basa en datos obtenidos de diversas fuentes bibliográficas como: libros, revistas y otros documentos específicos al tema investigativo, es fundamental porque se constituye en el punto de partida para cualquier otro estudio.

De tal manera que se acude a libros como fuente de bases de datos para establecer conceptualmente el uso de las variables en estudio en la presente investigación, como son Variable independiente: Reingeniería de procesos y la variable dependiente: Ventas

3.3 Nivel o tipo de investigación

3.3.1 Investigación exploratoria

Según **Roberto S (2010; Pág.79)** Los estudios exploratorios se efectúan normalmente, cuando el objetivo es examinar un tema o problema de investigación poco estudiado o que no ha sido abordado antes.

En la presente investigación el nivel exploratorio permitirá conocer el nivel de desarrollo en el que se encuentran cada uno de los procesos en la empresa y su afectación a las ventas.

3.3.2 Investigación Descriptiva

Según **Roberto S (2010; Pág.80)** La investigación descriptiva busca especificar las propiedades, características perfiles de personas, comunidades, procesos o cualquier otro fenómeno que se somete a un análisis.

En el proceso investigativo se trazará los fenómenos que se encuentren en el problema de los procesos lo que no permite un incremento en el volumen de las ventas y mejoramiento de la empresa.

3.3.3 Investigación Correlacional

Según **Roberto S (2010; Pág.80)** Los estudios correlaciónales pretenden responder a preguntas de investigación, es decir este tipo de estudios tienen como propósito medir el grado de relación que existe entre dos o más conceptos o variables.

Se querrá, identificar y analizar las variables de estudio, en la que se examinará las variable independiente: Reingeniería de procesos y en la Variable Dependiente: Ventas.

3.4 Población y muestra

3.4.1 Población

Para **S. Valderrama (2004; Pág.163).** El universo poblacional es el conjunto de individuos y objetos que se desea conocer algo en una investigación.

De esta manera la población de estudio en la investigación está constituida de la siguiente manera: clientes internos 10, y clientes externos 35, distribuidos de la siguiente manera:

Tabla 3.1: Población

DETALLE	CANTIDAD
PERSONAL INTERNO	10
CLIENTES EXTERNOS	35

Fuente: Investigación de campo
Elaborado por: Solís, Fernanda (2013)

La muestra para los clientes internos está constituida por 2 administrativos (Gerente y Contadora), en tanto que el personal operativo son: (1 aparador, 1 cortador, 1 pegador, 1 armador, pegadores 2, terminadores 2).

Y para los clientes externos son:

Cuadro 3.1: Clientes externos

Cliente	Localidad
Cadenas ETAFASHION	Quito, Latacunga, Ambato
Calzado C & C	Quito, cuenca y Guayaquil
Calzado Elam & Shoes	Quito
Calzado Rodríguez	Ibarra
Automotores de la Sierra	Ambato y Latacunga
Empresa Eléctrica Ambato	Ambato
Calzado Ortega	Atuntaqui, Ibarra
Calzado Guijarro	Riobamba
Calzado Trébol	Latacunga
Calzado Guevara	Valle de los Chillos
Calzado Gonzales	Guano
Cervecería Nacional	Guayaquil
Calzado Rubio	Loja
Calzado María Elena	Quito
Calzado Nicolás	Quito
Calzado Espín	Ambato, Quito
Boutique Charleston	Quito, Latacunga y Ambato
Boutique Mari Carmen	Quito, Latacunga y Ambato

Fuente: Investigación de campo
Elaborado por: Solís, Fernanda (2013)

3.4.2 Muestra

Para **Restituto Sierra Bravo (1999; Pág. 174 - 164).** De modo más científico se puede definir las muestras como parte de un conjunto o población debidamente elegida, que se somete a observación científica en representación del conjunto, con el propósito de obtener resultados válidos.

En la investigación se utilizó el muestreo probabilístico de tipo regulado, debido a que los elementos de la población se constituyeron en la muestra, por tanto las personas investigadas serán los 10 clientes internos y los 35 clientes externos a quienes se les dirigirán la investigación de campo. De esta manera la muestra para la encuesta es de 35 personas que son parte de la población de los clientes.

3.5 Recolección de la información

Metodológicamente para **Luis Herrera y otros** (2002; Pág. 174-178 y 183-185), la construcción de la información se opera en dos fases: plan para la recolección de la información y plan para el procesamiento de información.

3.6 Plan para la recolección de la información

Este plan tendrá estrategias metodológicas con objetivos e hipótesis de investigación de acuerdo con el análisis establecido con los siguientes elementos:

- Encuestas
- Fichas de observación

3.7 Procesamiento y análisis

Plan de procesamiento de información

- **Revisión crítica de la información recogida.**

  La información podrá ser defectuosa: contradictoria, incompleta, no pertinente, etc será analizada adecuadamente.

- **Repetición de la recolección.**

  En algunos casos particulares, para poder corregir fallas de contestación.

- **Tabulación o cuadros según variables de cada hipótesis**: **manejo de información, estudio estadístico de datos, para presentación de resultados**.

  Ejemplo de tabla a ser utilizada para la cuantificación de los resultados obtenidos con los instrumentos de recolección de la información primaria (de campo).

3.8 Plan de análisis e interpretación de resultados

- **Análisis de los resultados estadísticos.**

  Las tendencias o relaciones serán esenciales de acuerdo con los objetivos e hipótesis.

- **Interpretación de los resultados.**

  Con apoyo del marco teórico en el aspecto oportuno.

CAPÍTULO IV

4. ANÁLISIS E INTERPRETACIÓN DE RESULTADOS

Pregunta N° 01

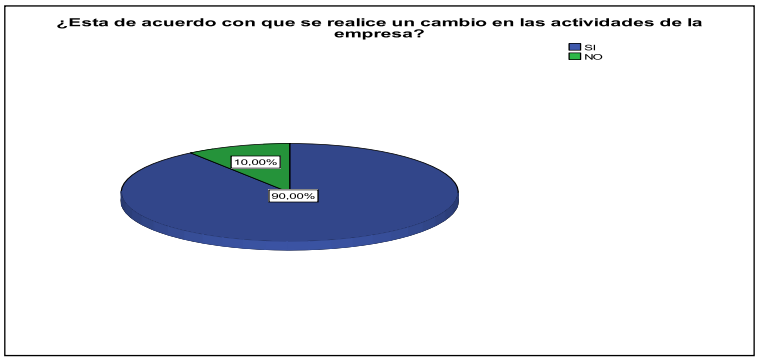
1.- ¿Está de acuerdo con que se realice un cambio en los procesos de la empresa?

Tabla 4.1: Cambio de actividades de la empresa

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válidos	SI	9	90,0	90,0	90,0
	NO	1	10,0	10,0	100,0
	Total	10	100,0	100,0	

Fuente: Investigación
Elaborado por: Solís, Fernanda (2013)

Gráfico 4.1: Cambio de actividades de la empresa



Fuente: Investigación
Elaborado por: Solís, Fernanda (2013)

Análisis e interpretación

Según la encuesta el 90% SI está de acuerdo en el cambio de las actividades que la empresa realiza y el 10% restante NO están de acuerdo.

Se evidencia que la gran mayoría de encuestados si están de acuerdo con el cambio de las actividades de la empresa, debido a que no existe coordinación y se ve afectado la producción y las ventas que se efectúan.

Pregunta N° 02

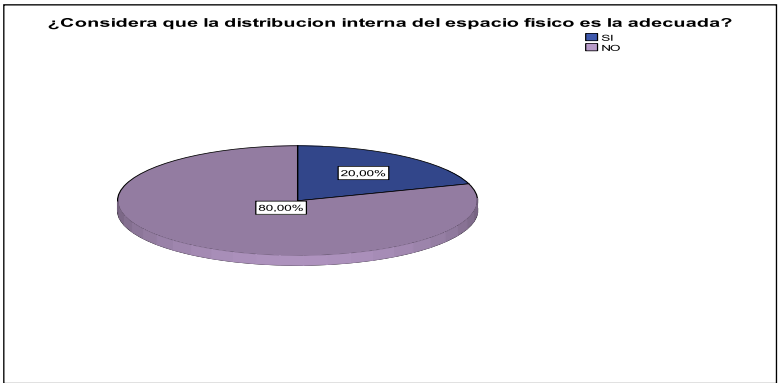
2.- ¿Considera que la distribución interna del espacio físico es la adecuada?

Tabla 4.2: Distribución del espacio físico

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válidos	SI	2	20,0	20,0	20,0
	NO	8	80,0	80,0	100,0
	Total	10	100,0	100,0	

Fuente: Investigación
Elaborado por: Solís, Fernanda (2013)

Gráfico 4.2: Distribución del espacio físico



Fuente: Investigación
Elaborado por: Solís, Fernanda (2013

Análisis e interpretación

El 20% de los encuestados consideran que la distribución del espacio físico SI es la adecuada y el 80% cree que NO es la adecuada.

La gran mayoría de encuestados manifiestan que la distribución del espacio físico no es el adecuado. Debido a que en ocasiones se presenta choque en las actividades generando esto un deficiente ambiente laboral.

Pregunta N° 03

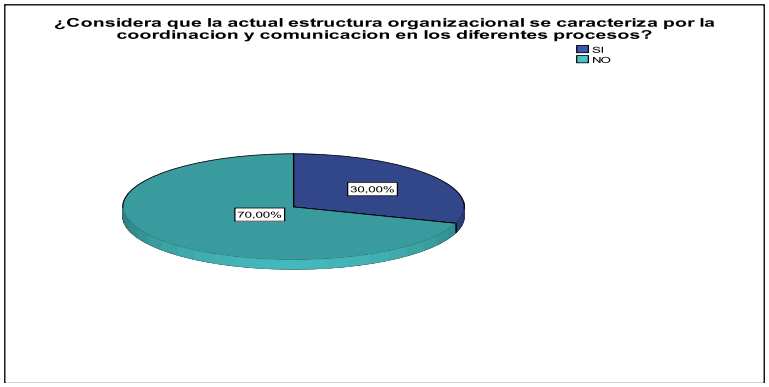
3.- ¿Considera que la actual estructura organizacional se caracteriza por la coordinación y comunicación en los diferentes procesos?

Tabla 4.3: Estructura organizacional

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válidos	SI	3	30,0	30,0	30,0
	NO	7	70,0	70,0	100,0
	Total	10	100,0	100,0	

Fuente: Investigación
Elaborado por: Solís, Fernanda (2013)

Gráfico 4.3: Estructura organizacional



Fuente: Investigación
Elaborado por: Solís, Fernanda (2013

Análisis e interpretación

Según la encuesta el 30% considera que la actual estructura organizacional SI se caracteriza por la coordinación y comunicación en los diferentes procesos y el 70% consideran que NO

Para un grupo considerable de encuestados, la estructura organizacional, no posee ni coordinación ni comunicación afectando esto el flujo de trabajo en cada puesto de trabajo.

Pregunta N° 04

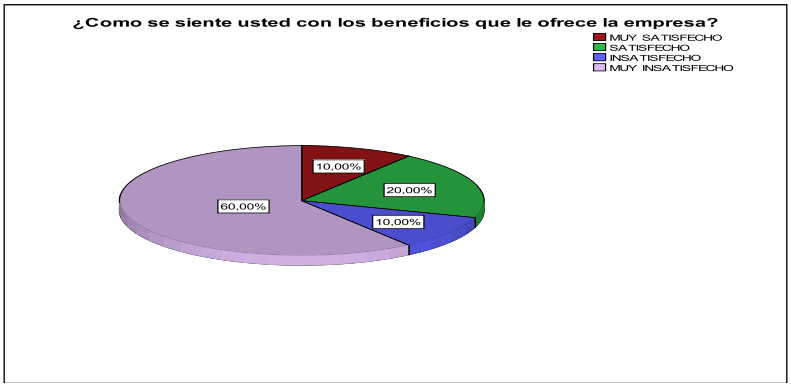
4.- ¿Cómo se siente usted con los beneficios que le ofrece la empresa?

Tabla 4.4: Beneficios que ofrece la empresa

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válidos	MUY SATISFECHO	1	10,0	10,0	10,0
	SATISFECHO	2	20,0	20,0	30,0
	INSATISFECHO	1	10,0	10,0	40,0
	MUY INSATISFECHO	6	60,0	60,0	100,0
	Total	10	100,0	100,0	

Fuente: Investigación
Elaborado por: Solís, Fernanda (2013)

Gráfico 4.4: Beneficios que ofrece la empresa



Fuente: Investigación
Elaborado por: Solís, Fernanda (2013

Análisis e interpretación

Del total de encuestados el 10% se sienten muy satisfechos con los beneficios que le ofrece la empresa, el 20% se siente satisfecho el 10% se sienten insatisfechos con los beneficios y el 60% muy insatisfecho.

Manifiesta la mayor parte del personal que se encuentra muy insatisfecho con los beneficios de la empresa, por cuanto no generan motivación para mejorar el desempeño laboral y el mismo se refleje en las ventas.

Pregunta N° 05

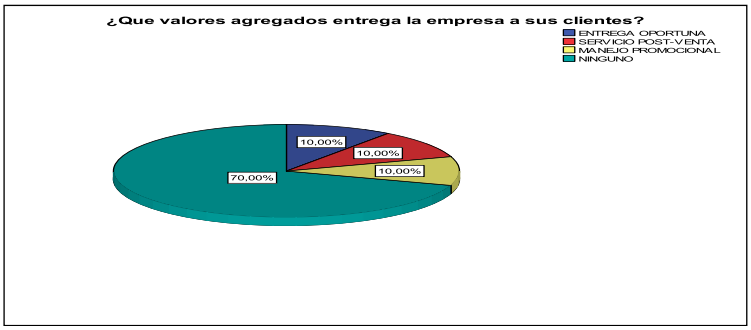
5.- ¿Qué valores agregados entrega la empresa a sus clientes?

Tabla 4.5: Valores agregados

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válidos	ENTREGA OPORTUNA	1	10,0	10,0	10,0
	SERVICIO POST-VENTA	1	10,0	10,0	20,0
	MANEJO PROMOCIONAL	1	10,0	10,0	30,0
	NINGUNO	7	70,0	70,0	100,0
	Total	10	100,0	100,0	

Fuente: Investigación
Elaborado por: Solís, Fernanda (2013)

Gráfico 4.5: Valores agregados



Fuente: Investigación
Elaborado por: Solís, Fernanda (2013

Análisis e interpretación

Según la encuesta el 10% creen que el valor agregado que entrega la empresa es la entrega oportuna y para otro 10% creen que es el servicio post-venta otro 10% mas creen que es el manejo promocional y el 70% creen que la empresa no entrega ningún valor agregado.

Para un grupo mayoritario de encuestados, la empresa no genera valor agregado a sus clientes limitando esto la demanda de los productos y afectando la imagen empresarial en el mercado.

Pregunta N° 06

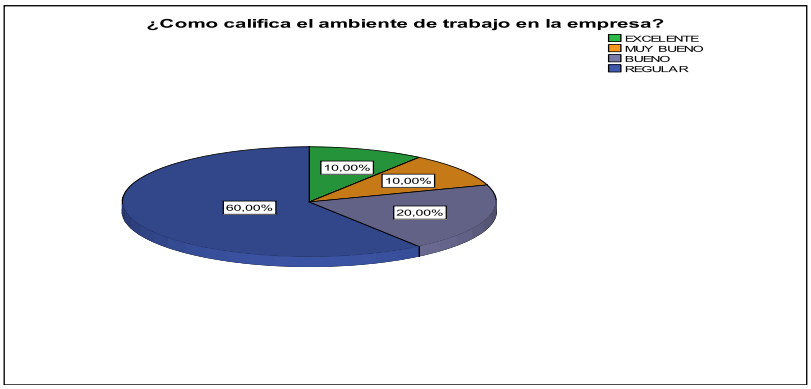
6.- ¿Cómo califica el ambiente de trabajo en la empresa?

Tabla 4.6: Ambiente de trabajo

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válidos	EXCELENTE	1	10,0	10,0	10,0
	MUY BUENO	1	10,0	10,0	20,0
	BUENO	2	20,0	20,0	40,0
	REGULAR	6	60,0	60,0	100,0
	Total	10	100,0	100,0	

Fuente: Investigación
Elaborado por: Solís, Fernanda (2013)

Gráfico 4.6: Ambiente de trabajo



Fuente: Investigación
Elaborado por: Solís, Fernanda (2013

Análisis e interpretación

Del total de encuestados el 10% califican el ambiente de trabajo como excelente otro 10% mas lo califica como muy bueno un 20% lo califica como bueno y 60% restante califica el ambiente de trabajo como regular

Se indica que el ambiente de trabajo en la empresa es regular, es decir no existe un acoplamiento del personal ni a las actividades ni al medio de trabajo de forma integral lo cual interfiere en los procesos.

Pregunta N° 07

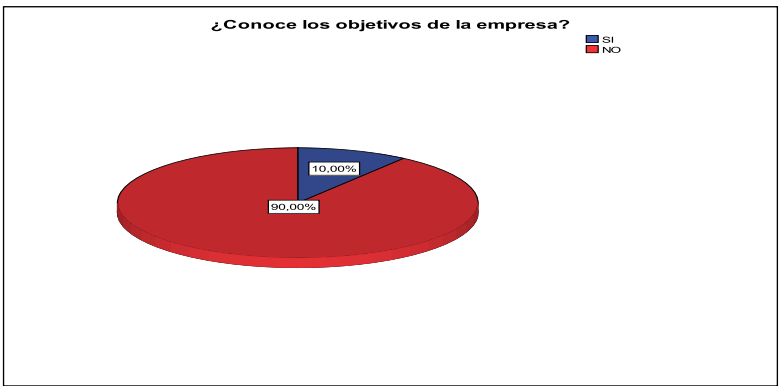
7.- ¿Conoce los objetivos de la empresa?

Tabla 4.7: Objetivos de la empresa

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válidos	SI	1	10,0	10,0	10,0
	NO	9	90,0	90,0	100,0
	Total	10	100,0	100,0	

Fuente: Investigación
Elaborado por: Solís, Fernanda (2013)

Gráfico 4.7: Objetivos de la empresa



Fuente: Investigación
Elaborado por: Solís, Fernanda (2013

Análisis e interpretación

Según los encuestados el 10% SI conoce los objetivos de la empresa y el 90% no conoce de dichos objetivos

Se devela en la información, que no se conocen los objetivos de la empresa, lo cual ha generado un estancamiento organizacional ya que el personal no se integra y se compromete con la empresa.

Pregunta N° 08

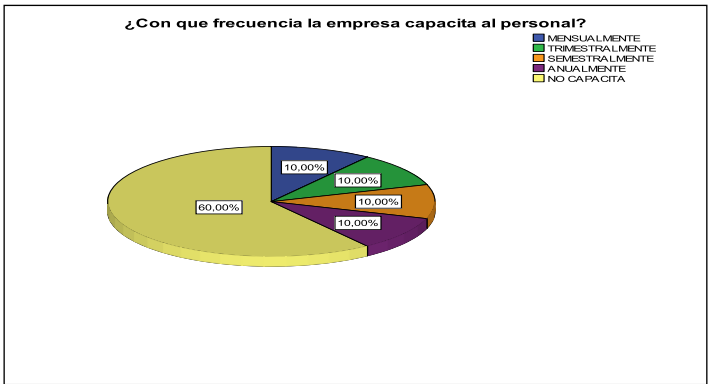
8.- ¿Con que frecuencia la empresa capacita al personal?

Tabla 4.8: Frecuencia de capacitación

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válidos	MENSUALMENTE	1	10,0	10,0	10,0
	TRIMESTRALMENTE	1	10,0	10,0	20,0
	SEMESTRALMENTE	1	10,0	10,0	30,0
	ANUALMENTE	1	10,0	10,0	40,0
	NO CAPACITA	6	60,0	60,0	100,0
	Total	10	100,0	100,0	

Fuente: Investigación
Elaborado por: Solís, Fernanda (2013)

Gráfico 4.8: Frecuencia de capacitación



Fuente: Investigación
Elaborado por: Solís, Fernanda (2013

Análisis e interpretación

Según la encuesta un 10% manifiestan que mensualmente la empresa capacita al personal, otro 10% dicen que trimestralmente un 10% mas dicen que semestralmente y otro 10% más que anualmente y el 60% manifiestan que no hay capacitaciones en la empresa. Para la mayor parte del personal, la empresa no efectúa programas de capacitación lo cual afecta el desarrollo de las destrezas y habilidades y por tanto el desenvolvimiento de las actividades productivas no son competitivas.

Pregunta N° 09

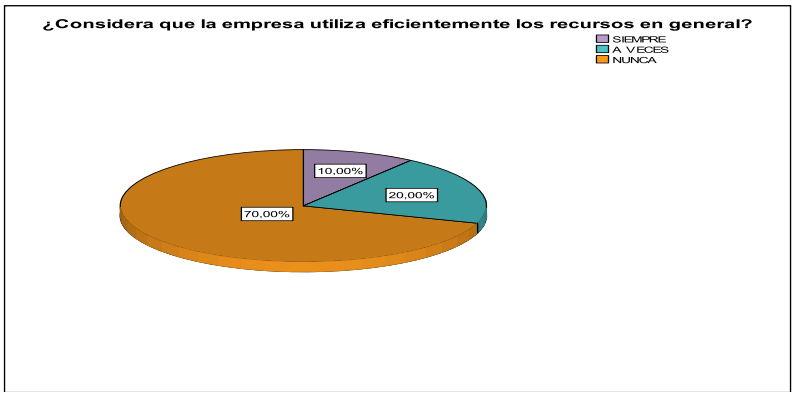
9.- ¿Considera que la empresa utiliza eficientemente los recursos en general?

Tabla 4.9: Eficiencia de los recursos

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válidos	SIEMPRE	1	10,0	10,0	10,0
	A VECES	2	20,0	20,0	30,0
	NUNCA	7	70,0	70,0	100,0
	Total	10	100,0	100,0	

Fuente: Investigación
Elaborado por: Solís, Fernanda (2013)

Gráfico 4.9: Eficiencia de los recursos



Fuente: Investigación
Elaborado por: Solís, Fernanda (2013

Análisis e interpretación

Según la empresa el 10% considera que la empresa siempre utiliza eficientemente los recursos en general, un 20% considera que A veces y el 70% creen que Nunca son utilizados los recursos eficientemente.

La gran mayoría de encuestados indican que los recursos empresariales no son utilizados eficientemente, influyendo esto en la rentabilidad y en la inversión que la empresa ha efectuado.

Pregunta N°10

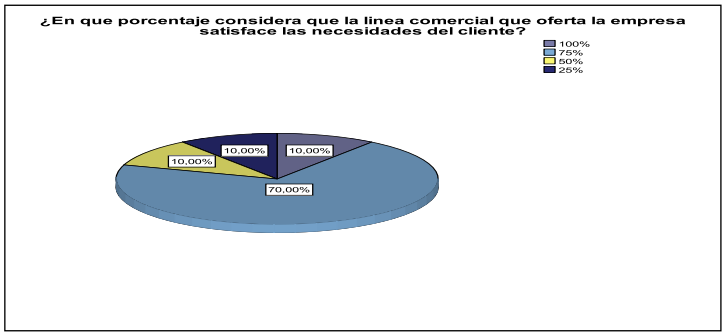
10.- ¿En qué porcentaje considera que la línea comercial que oferta la empresa satisface las necesidades del cliente?

Tabla 4.10: Porcentaje de oferta

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válidos	100%	1	10,0	10,0	10,0
	75%	7	70,0	70,0	80,0
	50%	1	10,0	10,0	90,0
	25%	1	10,0	10,0	100,0
	Total	10	100,0	100,0	

Fuente: Investigación
Elaborado por: Solís, Fernanda (2013)

Gráfico 4.10: Porcentaje de oferta



Fuente: Investigación
Elaborado por: Solís, Fernanda (2013

Análisis e interpretación

Según la encuesta el 10% considera que la línea comercial que oferta la empresa satisface las necesidades del cliente en un 100%, el 70% de encuestados satisface las necesidades en un 75%, otro 10% creen que la satisfacen en un 50% y otro 10% consideran que satisface las necesidades del cliente en un 25%. De esta manera para un grupo considerable de encuestados, el porcentaje de satisfacción de los clientes es del 75%, es decir no existe calidad total en los procesos lo cual afecta al nivel competitivo de la empresa.

Pregunta N° 11

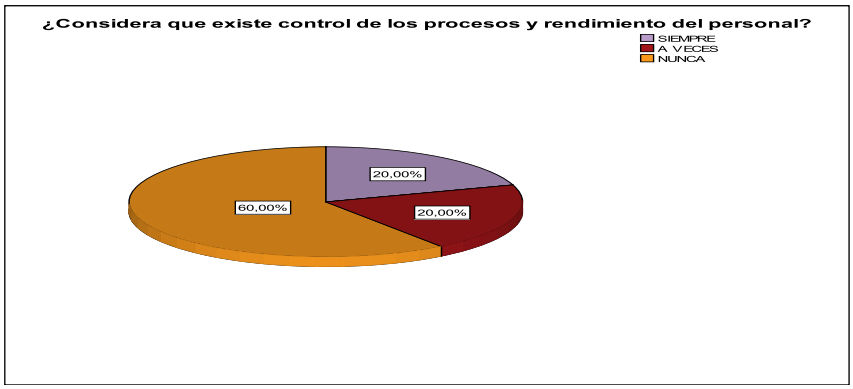
11.- ¿Considera que existe control de los procesos y rendimiento del personal?

Tabla 4.11: Control de procesos

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válidos	SIEMPRE	2	20,0	20,0	20,0
	A VECES	2	20,0	20,0	40,0
	NUNCA	6	60,0	60,0	100,0
	Total	10	100,0	100,0	

Fuente: Investigación
Elaborado por: Solís, Fernanda (2013)

Gráfico 4.11: Control de procesos



Fuente: Investigación
Elaborado por: Solís, Fernanda (2013

Análisis e interpretación

Del total de encuestados el 20% consideran que Siempre existe control de los procesos y rendimiento del personal, otro 20% consideran que A veces existe control y el 60% manifiesta que nunca existe control de los procesos y rendimiento del personal.

Un alto número de encuestados indican que nunca se ejerce un control integral de las actividades productivas y comerciales limitando esto su posicionamiento.

ENCUESTA A CLIENTES EXTERNOS

Pregunta N° 01

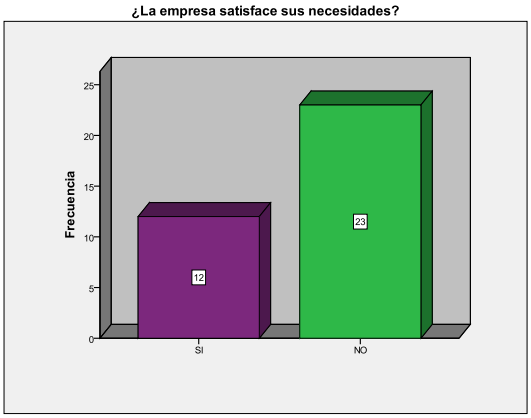
1.- ¿La empresa satisface sus necesidades?

Tabla 4.12: Necesidades

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válidos	SI	12	34,3	34,3	34,3
	NO	23	65,7	65,7	100,0
	Total	35	100,0	100,0	

Fuente: Investigación
Elaborado por: Solís, Fernanda (2013)

Gráfico 4.12: Necesidades



Fuente: Investigación
Elaborado por: Solís, Fernanda (2013

Análisis e interpretación

Según la encuesta el 34,3% creen que la empresa SI satisface sus necesidades y el 65,7% creen que NO le satisfacen las necesidades del cliente.

Se indica por una mayoría de los clientes que no se satisface en su totalidad sus necesidades ya que no existe coordinación entre el pedido y la entrega de los productos lo cual afecta también a las ventas que ellos efectúan.

Pregunta N° 02

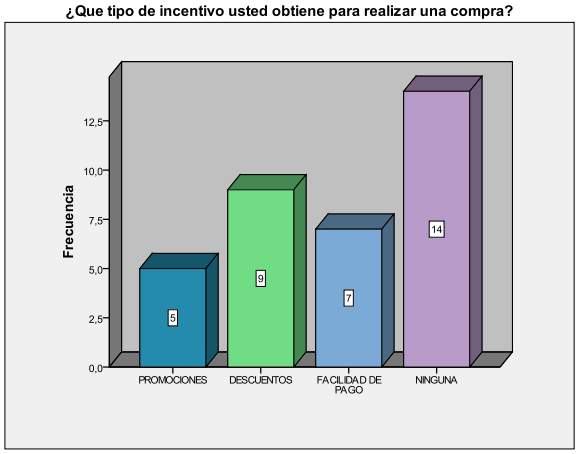
2.- ¿Qué tipo de incentivo usted obtiene para realizar una compra?

Tabla 4.13: Incentivo

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válidos	PROMOCIONES	5	14,3	14,3	14,3
	DESCUENTOS	9	25,7	25,7	40,0
	FACILIDAD DE PAGO	7	20,0	20,0	60,0
	NINGUNA	14	40,0	40,0	100,0
	Total	35	100,0	100,0	

Fuente: Investigación
Elaborado por: Solís, Fernanda (2013)

Gráfico 4.13: Incentivo



Fuente: Investigación
Elaborado por: Solís, Fernanda (2013

Análisis e interpretación

Del total de encuestados el 14,3% obtienen Promociones de incentivo al realizar una compra, el 25,7% Obtienen Descuentos, el 20% obtiene facilidades de Pago y el 40% no obtiene ningún incentivo. Se indica por un grupo mayoritario que no existe ningún incentivo de compra para los clientes, de esta manera se evidencia que no se estimula al cliente para incrementar la demanda afectando a las ventas que se efectúan.

Pregunta N° 03

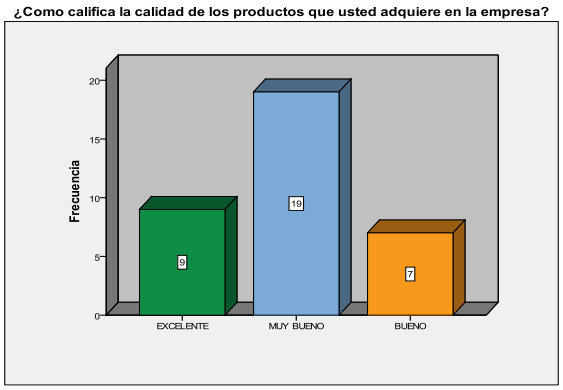
3.- ¿Cómo califica la calidad de los productos que usted adquiere en la empresa?

Tabla 4.14: Calidad de productos

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válidos	EXCELENTE	9	25,7	25,7	25,7
	MUY BUENO	19	54,3	54,3	80,0
	BUENO	7	20,0	20,0	100,0
	Total	35	100,0	100,0	

Fuente: Investigación
Elaborado por: Solís, Fernanda (2013)

Gráfico 4.14 : Calidad de productos



Fuente: Investigación
Elaborado por: Solís, Fernanda (2013

Análisis e interpretación

Para el 25,7% del total de encuestados califican la calidad de los productos que adquieren como Excelentes, el 54,3% lo califican como Muy bueno, y el 20% califican la calidad del producto como Bueno. Un alto número de encuestados manifiestan que la calidad de los productos son muy buenos, que existe una amplia demanda debido a los atributos, pero es necesario establecer mejores procedimientos que permitan incrementar el posicionamiento de la marca en el mercado.

Pregunta N° 04

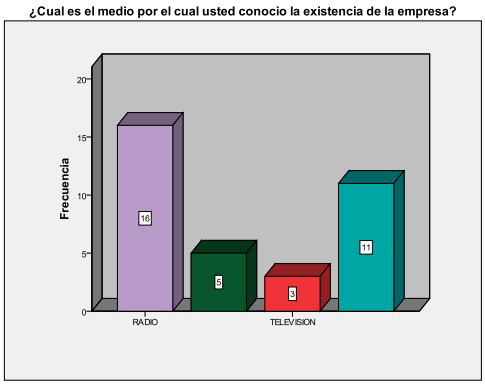
4.- ¿Cuál es el medio por el cual usted conoció la existencia de la empresa?

Tabla 4.15: Medio de publicidad

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válidos	RADIO	16	45,7	45,7	45,7
	PRENSA	5	14,3	14,3	60,0
	TELEVISIÓN	3	8,6	8,6	68,6
	RECOMENDACIONES	11	31,4	31,4	100,0
	Total	35	100,0	100,0	

Fuente: Investigación
Elaborado por: Solís, Fernanda (2013)

Gráfico 4.15: Medio de publicidad



Fuente: Investigación
Elaborado por: Solís, Fernanda (2013

Análisis e interpretación

Según las personas encuestadas el 45,7% conocieron la existencia de la empresa por medio de la Radio, el 14,3% lo hicieron ´por medio de la Prensa, el 8,6% por medio de la televisión y el 31,4% conocieron de la empresa por medio de Recomendaciones.

Para la mayor parte de los encuestados el medio, por el cual se conoció la existencia de la empresa fue por la radio, es decir no se ha establecido una campaña publicitaria agresiva, que permita mejorar la imagen empresarial en el entorno comercial.

Pregunta N° 05

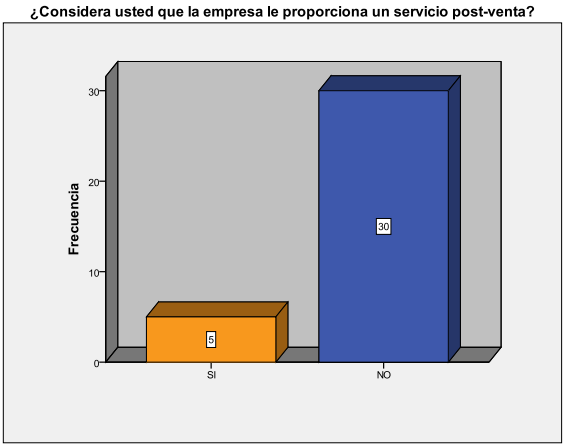
5.- ¿Considera usted que la empresa le proporciona un servicio post-venta?

Tabla 4.16: Servicio post-venta

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válidos	SI	5	14,3	14,3	14,3
	NO	30	85,7	85,7	100,0
	Total	35	100,0	100,0	

Fuente: Investigación
Elaborado por: Solís, Fernanda (2013)

Gráfico 4.16: Servicio post-venta



Fuente: Investigación
Elaborado por: Solís, Fernanda (2013

Análisis e interpretación

Del total de encuestados el 14,3% consideran que la empresa SI le proporcionan un servicio post-venta, y el 85,7% consideran que NO les proporcionan el servicio de post-venta.

Se indica por un alto número de los encuestados, que no existe un servicio post-venta que permita generar un servicio integral y por tanto se satisfagan completamente las necesidades del cliente.

Pregunta N° 06

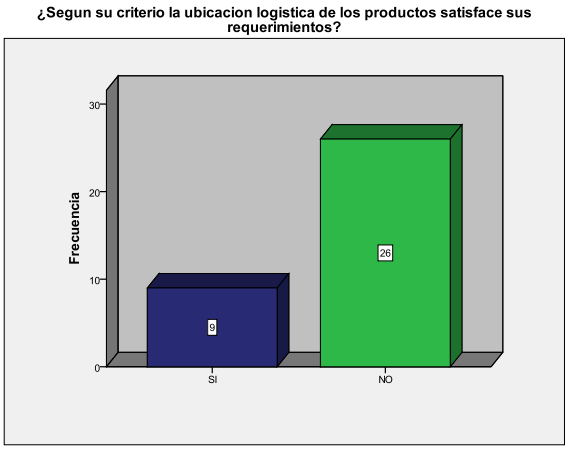
6.- ¿Según su criterio la ubicación logística de la empresa satisface sus requerimientos?

Tabla 4.17: Ubicación logística

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válidos	SI	9	25,7	25,7	25,7
	NO	26	74,3	74,3	100,0
	Total	35	100,0	100,0	

Fuente: Investigación
Elaborado por: Solís, Fernanda (2013)

Gráfico 4.17: Ubicación logística



Fuente: Investigación
Elaborado por: Solís, Fernanda (2013

Análisis e interpretación

Del total de personas encuestadas el 25,7% la ubicación logística de la empresa SI satisface los requerimientos y para el 74,3% NO les satisface la ubicación logística.

Se evidencia entonces en la información que la ubicación logística de la empresa en ocasiones se ha convertido en un inconveniente para los clientes debido que el acceso no es el optimo afectando así el incremento de las ventas.

Pregunta N° 07

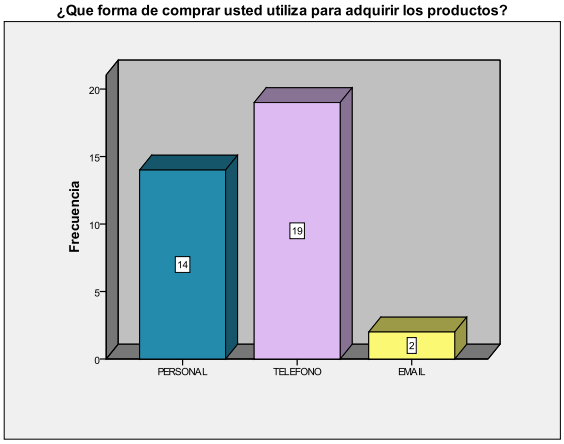
7.- ¿Qué forma de comprar usted utiliza para adquirir los productos?

Tabla 4.18: Forma de compra

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válidos	PERSONAL	14	40,0	40,0	40,0
	TELEFONO	19	54,3	54,3	94,3
	EMAIL	2	5,7	5,7	100,0
	Total	35	100,0	100,0	

Fuente: Investigación
Elaborado por: Solís, Fernanda (2013)

Gráfico 4.18: Forma de compra



Fuente: Investigación
Elaborado por: Solís, Fernanda (2013

Análisis e interpretación

Según el total de personas encuestadas el 40% la forma de compra que utiliza es Personal, el 54,3%, la realiza por teléfono, y el 5,7% la realiza por el Email.

Para un alto número de encuestados, el medio que se utiliza es el teléfono, es decir no se maneja medios de comunicación que tengan más cobertura lo cual limita el acceso a los clientes.

Pregunta N° 08

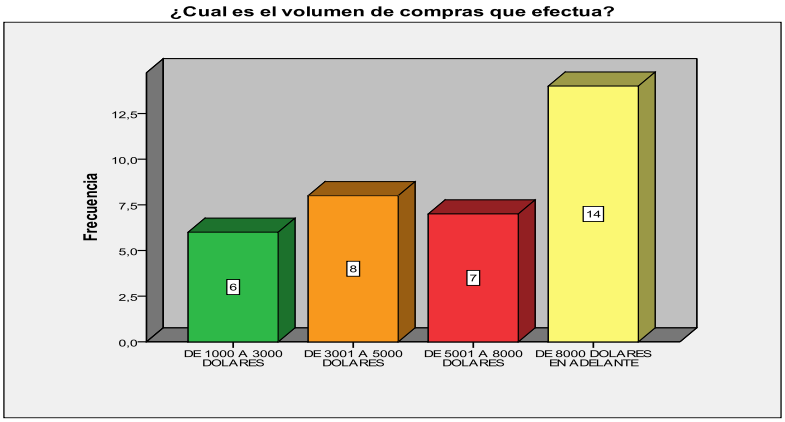
8.- ¿Cuál es el volumen de compras que efectúa?

Tabla 4.19: Volumen de compra

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válidos	DE 1000 A 3000 DOLARES	6	17,1	17,1	17,1
	DE 3001 A 5000 DOLARES	8	22,9	22,9	40,0
	DE 5001 A 8000 DOLARES	7	20,0	20,0	60,0
	DE 8000 DOLARES EN ADELANTE	14	40,0	40,0	100,0
	Total	35	100,0	100,0	

Fuente: Investigación
Elaborado por: Solís, Fernanda (2013)

Gráfico 4.19: Volumen de compra



Fuente: Investigación
Elaborado por: Solís, Fernanda (2013)

Análisis e interpretación

Para el 17,1% del total de encuestados el volumen de compras que efectúa es de 1000 a 3000 dólares, el 22,9% el volumen es de 3001 a 5000 dólares para un 20% es de 5001 a 8000, el 40% restante es de más de 8000 en compras. Se observa que un grupo considerable de clientes manifiestan que el volumen de compra supera los $ 8000 dólares, entonces existe una alta demanda de los productos, lo cual hay que fortalecer mediante actividades internas que promuevan una calidad total.

Pregunta N° 09

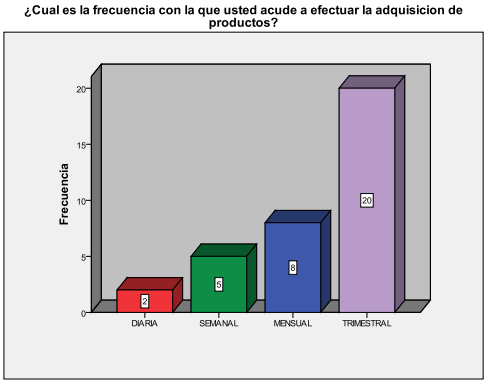
9.- ¿Cuál es la frecuencia con la que usted acude a efectuar la adquisición de productos?

Tabla 4.20: Frecuencia de adquisición

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válidos	DIARIA	2	5,7	5,7	5,7
	SEMANAL	5	14,3	14,3	20,0
	MENSUAL	8	22,9	22,9	42,9
	TRIMESTRAL	20	57,1	57,1	100,0
	Total	35	100,0	100,0	

Fuente: Investigación
Elaborado por: Solís, Fernanda (2013)

Gráfico 4.20: Frecuencia de adquisición



Fuente: Investigación
Elaborado por: Solís, Fernanda (2013

Análisis e interpretación

Del total de encuestas el 5,7% adquieren los productos con una frecuencia Diaria, el 14,3% acuden con una frecuencia Semanal, el 22,9% lo realizan con una frecuencia Mensual y el 57,1% adquieren los productos con una frecuencia trimestral.

Para un alto porcentaje de los clientes la frecuencia es trimestral, de esta manera es necesario efectuar actividades que promuevan una demanda mensual y no solo por temporada comercial.

Pregunta N° 10

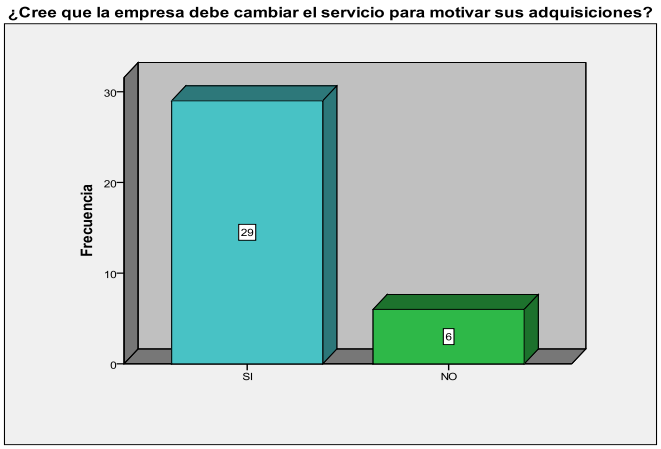
10.- ¿Cree que la empresa debe cambiar el servicio para motivar sus adquisiciones?

Tabla 4.21: Cambio de servicio

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válidos	SI	29	82,9	82,9	82,9
	NO	6	17,1	17,1	100,0
	Total	35	100,0	100,0	

Fuente: Investigación
Elaborado por: Solís, Fernanda (2013)

Gráfico 4.21: Cambio de servicio



Fuente: Investigación
Elaborado por: Solís, Fernanda (2013

Análisis e interpretación

Según la encuesta el 82,9% creen que la empresa SI debe cambiar el servicio para motivar sus adquisiciones y el 17,1% creen que la empresa NO debe cambiar el servicio.

De la información recolectada, un grupo mayoritario de clientes indican que la empresa si debe mejorar sus servicios debido a que le falta valor agregado que permita fidelizar a los clientes.

Comprobación De La Hipótesis

La prueba de Chi-cuadrado se usa para comparar los resultados observados de los resultados esperados por una hipótesis y si la desviación obtenida no es significativa y puede atribuirse al azar o es significativa y otras variables diferentes, de esta manera en la verificación se utilizó la encuesta de los clientes internos:

Tabla 4.22: Combinación de frecuencias

1.-¿Está de acuerdo con que se realice un cambio en los procesos de la empresa?

Cambio de actividades de la empresa

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válidos	SI	9	90,0	90,0	90,0
	NO	1	10,0	10,0	100,0
	Total	10	100,0	100,0	

10 ¿En qué porcentaje considera que la línea comercial que oferta la empresa satisface las necesidades del cliente?

Porcentaje de oferta

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válidos	100%	1	10,0	10,0	10,0
	75%	7	70,0	70,0	80,0
	50%	1	10,0	10,0	90,0
	25%	1	10,0	10,0	100,0
	Total	10	100,0	100,0	

Fuente: la encuesta
Elaborado por: Solís, Fernanda (2013)

Tabla 4.23: Frecuencias Observadas

REINGENIERÍA					
VENTAS	100%	75%	50%	25%	TOTAL
SI	1	6	1	1	9
NO	0	1	0	0	1
TOTAL	1	7	1	1	10

Fuente: La encuesta
Elaborado por: Solís, Fernanda (2013) (2013)

Modelo Lógico

Ho = El rediseño de procesos NO permitirá mejorar el volumen de las ventas de calzado "BERONA" de la ciudad de Ambato.

H1= El rediseño de procesos SI permitirá mejorar el volumen de las ventas de calzado "BERONA" de la ciudad de Ambato.

Nivel de Significación

El nivel de significación con el que se trabaja es del 5%.

$$X^2 = \sum \left[\frac{(O-E)^2}{E} \right]$$

En donde:

X^2 = Chi-cuadrado

$\sum$ = Sumatoria

O = Frecuencia observada

E = frecuencia esperada o teórica

Nivel de Significación y Regla de Decisión

Grado de Libertad

Para determinar los grados de libertad se utiliza la siguiente fórmula:

Gl = (f-1) (c-1)

GL = (2-1) (4-1)

GL =1*3

GL = 3

Grado de significación

∞ = 0.05

En donde:

O = Frecuencia Observada

E = Frecuencia Esperada

O-E = Frecuencias observada - frecuencias esperadas

$O-E^2$ = resultado de las frecuencias observadas y esperadas al cuadrado

$O-E^2/E$ = resultado de las frecuencias observadas y esperadas al cuadrado dividido para las frecuencias esperadas

Tabla 4.24: Frecuencias Esperadas

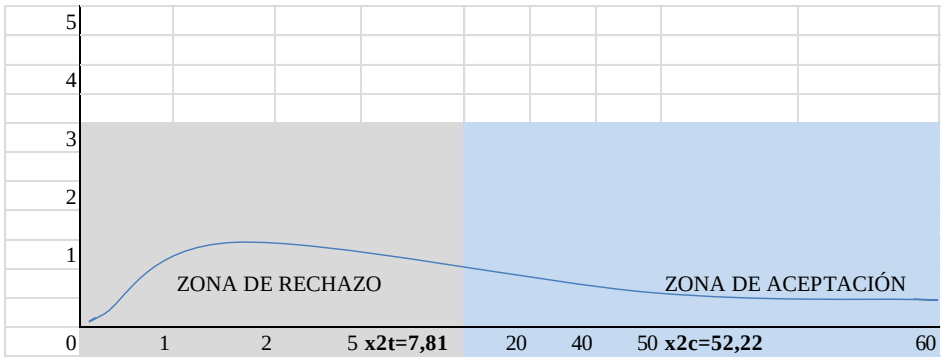
O	E	O-E	(O-E)2	O-E)2/E
1	0,90	0,1	0,01	0,01
0	6,30	-6,3	39,69	6,30
6	0,90	5,1	26,01	28,90
1	0,90	0,1	0,01	0,01
1	0,10	0,9	0,81	8,10
0	0,70	-0,7	0,49	0,70
1	0,10	0,9	0,81	8,10
0	0,10	-0,1	0,01	0,10
TOTAL				52,22

Fuente: la encuesta
Elaborado por: Solís, Fernanda (2013)

Conclusión

El valor de $X^2 t = 7.81 \quad < X^2 c = 52.2$, se acepta la hipótesis alterna que manifiesta El rediseño de procesos SI permitirá mejorar el volumen de las ventas de calzado "BERONA" de la ciudad de Ambato.

Gráfico 4.22: Gráfico Verificación de la Hipótesis



Fuente: la encuesta
Elaborado por: Solís, Fernanda (2013)

Tabla 4.25: TABLA DE VERIFICACIÓN

	NIVELES					
g.l	0.01	0.02	0.05	0.1	0.2	0.5
g.l	0.995	0.99	0.97	0.95	0.90	0.75
1	7.88	6.63	5.02	3.84	2.71	1.32
2	10.60	9.21	7.38	5.99	4.61	2.77
3	12.80	11.30	9.35	7.81	6.25	4.11
4	14.90	13.30	11.10	9.49	7.78	5.39
5	16.70	15.10	12.80	11.10	9.24	6.63
6	18.50	16.80	14.40	12.60	10.60	7.84
7	20.30	18.50	16.00	14.10	12.00	9.04
8	22.00	20.10	17.50	15.50	13.40	10.20
9	23.60	21.70	19.00	16.90	14.70	11.40

Fuente: la encuesta
Elaborado por: Solís, Fernanda (2013)

CAPÍTULO V

5. CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES

5.1 Conclusiones

- Se evidencia que en la empresa no existe un análisis situacional que permita establecer la necesidad de un cambio en los procesos productivos y comerciales lo cual afecta al posicionamiento de la empresa en el mercado.

- La empresa no efectúa una dirección de ventas integral que permita satisfacer las necesidades del cliente, lo cual limita la demanda de los productos en el entorno.
- No se cuenta con plan de rediseño de procesos que permita dinamizar cada una de las actividades de tal manera que no se aprovechan eficientemente los recursos empresariales.

5.2 Recomendaciones

- Se debe establecer un reconocimiento de las necesidades de cambio en cada una de las áreas de la empresa con la finalidad de generar una sinergia organizacional que conlleve a la competitividad.

- Se debe establecer una red de ventas integrales que permita a la empresa acceder a una mejor cobertura del mercado y así poder generar fidelidad del cliente.

- La empresa debe estructurar un plan de reingeniería de procesos para incrementar el volumen de producción y ventas ya si poder acceder a una mejor productividad en la empresa de CALZADO BERONA de la ciudad de Ambato

CAPÍTULO VI

6. LA PROPUESTA

6.1 Datos informativos

Título

Estructuración de un plan de reingeniería de procesos para incrementar el volumen de producción y ventas en la empresa de CALZADO BERONA de la ciudad de Ambato.

Beneficiarios

Los beneficiarios de la propuesta en primera instancia será la empresa ya que al establecer la reingeniería se generará un cambio organizacional al manejo empresarial lo cual permitirá una mejor competitividad en el mercado, también el personal administrativo y operativo serán los beneficiarios, ya que son quienes manejan los procedimiento productivos y comerciales de la empresa para posteriormente enfocarlos al mercado, finalmente los clientes se convierten en beneficiarios directo ya que a través del cambio se podrá generar lealtad en el mercado y por tanto reflejar una alta rentabilidad.

6.2 Antecedentes de la propuesta

La empresa no cuenta con un modelo de reingeniería de procesos que le permita maximizar la utilización de los recursos organizacionales lo cual ha limitado también el posicionamiento de la imagen en el mercado afectando por tanto a las ventas, de esta manera es necesario establecer un cambio direccional a los procesos internos con la finalidad de acceder a una ventaja competitiva.

6.3 Justificación

La apertura de mercados ha generado también la apertura de cambios organizacionales, de esta manera establecer un plan de reingeniería de procesos que permita manejar de mejor manera los recursos empresariales conlleva al acceso a la innovación, a la calidad, las cuales se convertirán en las principales herramientas competitivas de la empresa.

La presente propuesta sustenta su interés en la generación de satisfacción total de las necesidades de los clientes internos y externos, ya que a través de la generación no sólo de control, sino también de innovación, diferenciación y creación de valor se podrá dinamizar la participación en el mercado, de esta manera la empresa tendrá pilares de trabajo que delineen su desarrollo organizacional, lo cual permitirá proyectar una imagen de integración en el mercado.

La importancia social del manejo del control interno en las ventas radica en el momento en que el rediseño permita al cliente una comunicación integral, la misma

que tendrá como apoyo la información necesaria suministrada por el cliente interno, por lo tanto la integración entre cliente interno y cliente externo se convertirá en un instrumento que permita acceder a la fidelidad, diferenciándose así de la competencia, para así incrementar no sólo la rentabilidad sino también el crecimiento en el mercado.

6.4 Objetivos

6.4.1 Objetivo General

Diseñar un plan de reingeniería de procesos para incrementar el volumen de producción y ventas en la empresa de CALZADO BERONA de la ciudad de Ambato.

6.4.2 Objetivos Específicos

- Establecer un análisis situacional a las actividades de la empresa para conocer los cambios a efectuarse.
- Determinar el diseño técnico de la reingeniería para optimizar los recursos empresariales.

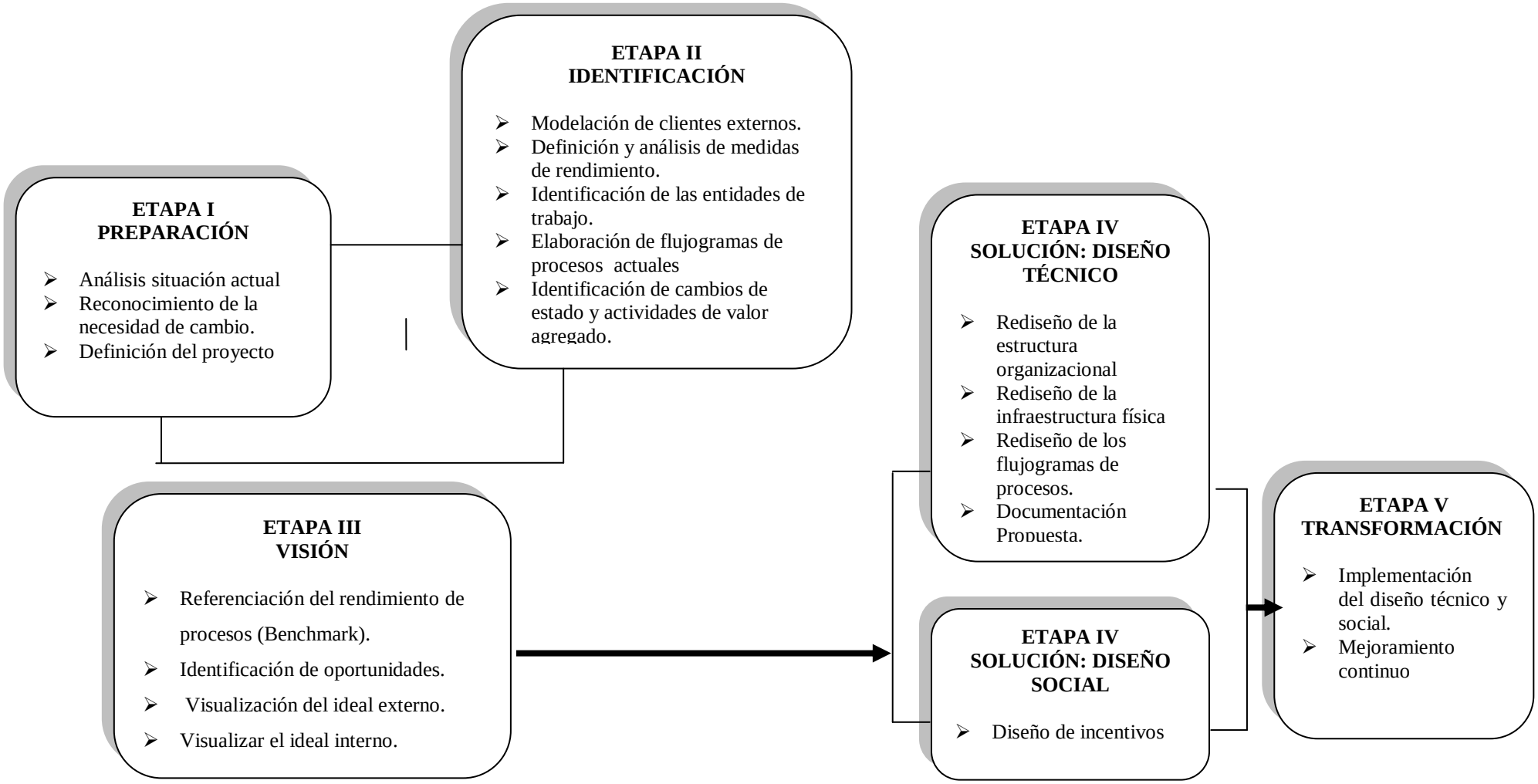
6.5 Metodología Modelo operativo

La metodología establecida para efectuar los cambios se sustenta en etapas, las mismas que podrán generar un delineamiento de las actividades en la empresa para así poder generar competitividad y productividad.

La reingeniería por tanto ofrecerá una mejora en las operaciones tradicionales de la empresa, de tal manera que por medio de esta, se pueda ofrecer un mejor un producto y mejor calidad de servicio para satisfacción de los clientes, generando una modernización para ampliar los sistemas existentes, de tal manera que se pueda mantenerse al día en la innovación y cambios que frecuentemente sufre el entorno empresarial.

De tal manera que en el nuevo modelo de negocios los activos más importantes pasan a ser las personas, el conocimiento y las habilidades, los procesos generando esto competitividad y por ende accediendo a una mejora continua la misma que sirva para aprovechar las oportunidades y por ende se pude optimizar los recursos organizacionales, en este sentido el modelo operativos era la piedra angular el desarrollo organizacional.

Gráfico 6.1: Modelo operativo



Desarrollo de la propuesta

ETAPA 1: PREPARACIÓN

1.1 Análisis de la situación actual

Las políticas de personal que maneja actualmente la empresa, no son flexibles, de modo que, solo se dirigen al castigo, en lugar del establecimiento de controles permanentes que permitan tomar correctivos en el momento preciso. La empresa no ha definido adecuadamente sus políticas, en tanto que en muchos de los casos no se da cumplimiento a las políticas existentes.

Recurso tecnológico

En este aspecto se detallan todas las maquinarias y equipos de que hace uso el personal para el proceso de producción, y que contribuyen al ahorro del esfuerzo físico.

Entre las principales herramientas de trabajo que utiliza la empresa se detallan:

Recurso financiero

Para realizar su actividad comercial la empresa utiliza fondos propios, que sirven para financiar la estructura sólida de la empresa, proveniente de las aportaciones

iniciales y de los beneficios generados en años anteriores, que se constituyen en su capital de trabajo.

Existencias

Actualmente la empresa no posee un volumen de existencias excesivo, provocada por una escasa rotación de los productos, que se ha ocasionado por la alta demanda en las ventas en el mercado.

Cuentas por cobrar

La empresa no aplica una política adecuada de recuperación de cartera vencida, lo que ocasiona una elevación en cuentas por cobrar que no permiten hacer frente a las necesidades de la empresa ocasionando graves problemas financieros.

Créditos bancarios

CALZADO "BERONA" actualmente no posee créditos bancarios, lo que se constituye en su principal fortaleza, puesto que la actual política crediticia de los bancos, en muchos de los casos no contribuye a la generación de utilidades en la microempresa.

Reglamentación

La base legal que regenta la unidad de negocio es la Ley de Defensa del Artesano y

el Código de Trabajo.

Organización estructural

La empresa no ha diseñado su estructura organizacional, imposibilitando así definir las responsabilidades individuales y colectivas para cada unidad., en donde, el nivel de comunicación y control entre las diferentes áreas no se constituyen en el eje del desarrollo empresarial.

En otras palabras la empresa CALZADO "BERONA" no tiene definido:

- Organigramas
- Manual Administrativo (Reglamento Orgánico Funcional)
- Manual de Procesos (Manual de Procedimientos)

Manual Administrativo actual de CALZADO "BERONA" (Orgánico Funcional)

La determinación de la estructura orgánica y funciones de la empresa está definida por áreas, más no por departamentos, debido específicamente al tamaño de la empresa, sin embargo no se han definido adecuadamente las funciones de cada puesto, siendo este un motivo para que exista variabilidad de funciones y responsabilidades de acuerdo al criterio del gerente.

Manual de Procedimientos (actual)

Para el desarrollo de las actividades comerciales el personal de CALZADO "BERONA" cumple con los siguientes procedimientos:

En CALZADO "BERONA" se definió 4 procesos básicos que orientan los actuales flujos de trabajo, los más importantes, ya que se los realiza todos los días y tendrían mayor impacto en el éxito o fracaso final de la empresa.

Desarrollo del producto

Actividades que integran el proceso

1. Idea del nuevo modelo
2. Diseño del nuevo modelo, el diseñador realiza un boceto, es decir, diseña en un borrador del nuevo modelo del calzado, el cual lo va perfeccionando de acuerdo a su criterio y sugerencias del cliente.
3. Aprobación del diseño
4. Requisición de materia prima e insumos, el Gerente se aprovisiona de toda la materia prima e insumos que se incluyen en el nuevo modelo, generalmente se incluyen accesorios nuevos provenientes de la nueva importación.
5. Ensamblaje del modelo base
6. Codificación del nuevo modelo, una vez determinado el costo del nuevo modelo, es necesario, crear un código que lo identifique y que facilite la recepción de pedidos, así como el control de inventarios.

7. Incluir en la lista de modelos**,** se procede a registrar el nuevo modelo, con su respectivo costo, precio de venta al por mayor, y precio de venta al público.

Recepción de pedidos

Objetivo del proceso

El objetivo de este proceso es la recepción de los pedidos conforme a las especificaciones del cliente, generalmente se la realiza de tres maneras: vía telefónica, vía fax, visita personal del cliente a la fábrica; de la eficiencia de este proceso depende que el pedido se despache de acuerdo a las necesidades del cliente.

Actividades que integran el proceso.

1. Recibir llamada telefónica
2. Identificar cliente, es decir, se revisa el saldo actual del cliente, para proceder a la recepción del pedido.
3. Receptar el pedido con todas las especificaciones del cliente

Manufacturar pedido

El objetivo de este proceso es la fabricación de calzados, a fin de cumplir con las órdenes de pedidos recibidas desde secretaría, es el proceso que está sometido a un mayor control dentro de la empresa.

Despachar pedido

Objetivo del proceso.

Una vez que el pedido ha sido verificado y empacado, corresponde el despacho del mismo al cliente, utilizando un medio de distribución acorde a las necesidades del cliente.

Actividades que integran el proceso

1. Elaborar la nota de pedido con la información proveniente del área de producción
2. Determinar el método de despacho, es decir si la mercadería se enviará por correo o por transporte según las necesidades del cliente.
3. Determinar costo de transporte, el mismo que en muchos de los casos es un valor estimado, que ha ocasionado reclamos por parte de los clientes, y en algunos casos pérdida para la empresa.

Distribución actual del espacio físico

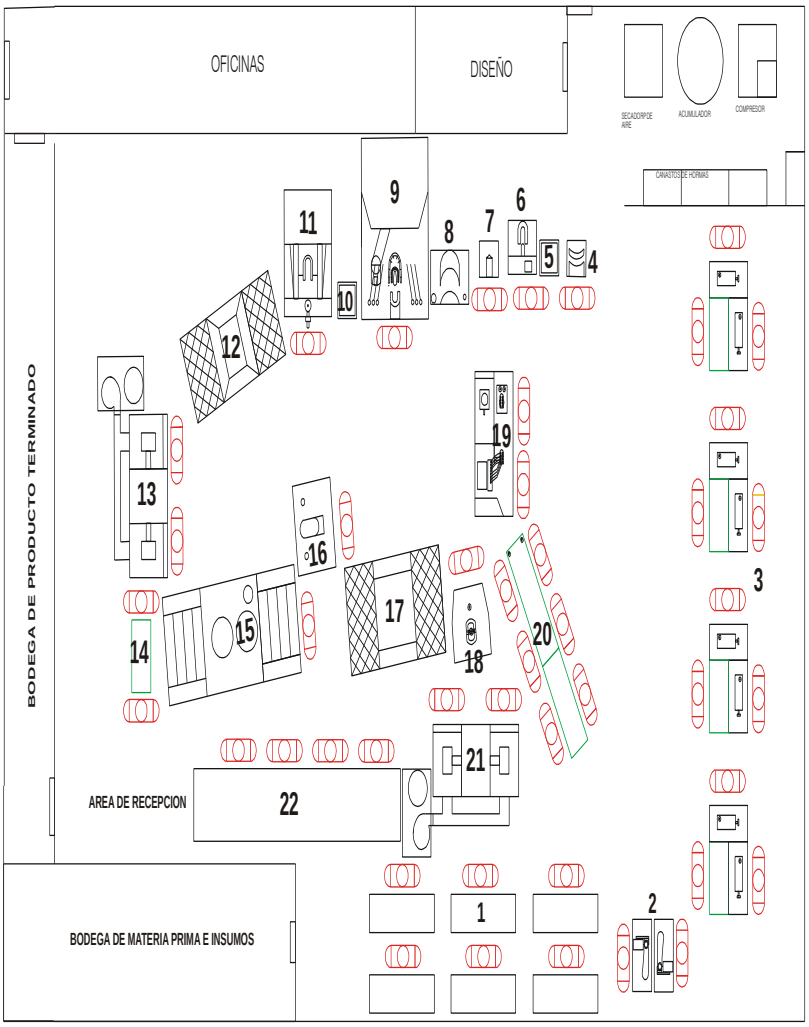
CALZADO "BERONA" no posee una adecuada infraestructura para el desarrollo efectivo de todos sus procesos, que permita alcanzar eficiencia y transmitir una imagen a su mundo de relaciones, clientes, proveedores, entidades de crédito, etc.

Al ingreso a la fábrica se puede distinguir la mala distribución física de las oficinas y el área de producción, lo que afecta no sólo a la imagen que se proyecta, sino

también al desperdicio del tiempo en cada uno de los procesos, así como la acumulación de materia prima e insumos, lo que influye en el normal desenvolvimiento de las actividades.

En cuanto al área de producción, se visualiza la mala ubicación de la maquinaria, que influye en la acumulación de tiempos improductivos.

Gráfico 6.2: Distribución actual del espacio físico



Fuente: Instalaciones de la empresa
Elaborado por: Solís, Fernanda (2013)

La distribución actual de la empresa presenta algunas actividades como:

Cuadro 6.1: Distribución física

1	Personal de acabados
2	Máquina de aparado
3	Mesas de aparado, corte y desbaste
4	Máquina de coser
5	Máquina de coser
6	Máquina de coser
7	Máquina de coser
8	Máquina de coser
9	Máquina de coser
10	Pulidora
11	Máquina de emplantillado
12	Mesa de terminado 2
13	Mesa de pulido
14	Mesa de abrillantado
15	Mesa de abrillantado
16	Mesa de abrillantado
17	Empacado
18	Empacado
19	Mesa de armado
20	Mesa de armado
21	Área de bodegaje
22	Empaque final

Fuente: Información propia
Elaborado por: Solís, Fernanda (2013) (2013)

Como se puede observar la actual distribución de la planta no contempla un fácil acceso para el personal, el cual al proceso de producción, ya que existen actividades mal coordinadas.

Matriz y Análisis FODA

Una vez analizada la situación actual se diseña la matriz FODA, en la que se visualizan sus fortalezas y debilidades, así como sus oportunidades y amenazas, que permitirán establecer estrategias internas para mejorar el flujo de trabajo y la optimización de los recursos.

Cuadro 6.2: Matriz y análisis FODA

FORTALEZAS ➢ Liquidez y disponibilidad de fondos ➢ Exclusividad en modelos ➢ Materia prima e insumos de excelente calidad ➢ Contar con mano de obra calificada	**DEBILIDADES** ➢ Disminución del nivel de productividad ➢ Inexistencia de una gestión financiera integral ➢ Deficiencia en el control de flujos de procesos
OPORTUNIDADES ➢ Capacitación y desarrollo del personal ➢ Contratar personal idóneo en todas las áreas ➢ Invertir en tecnología de punta	**AMENAZAS** ➢ Competencia desleal ➢ Crisis socio-económica del país ➢ Apertura de fronteras comerciales

Fuente: Información propia
Elaborado por: Solís, Fernanda (2013)

2.- Reconocer la necesidad de cambio

Una vez realizado el diagnóstico de la situación actual la empresa deberá reconocer la necesidad de cambio por los siguientes motivos:

- Deficiente imagen corporativa.
- Posible pérdida del mercado.
- Conflictos internos y externos

3.- Definición del Proyecto

Una vez identificada la necesidad de cambio el enfoque de la Reingeniería se basa en el siguiente proyecto:

Tema

La Reingeniería de procesos para optimizar las ventas

Objetivo

Estructurar una reingeniería de procesos que permita optimizar los flujos de trabajo y la productividad en la empresa.

Alcance

El alcance del proyecto de reingeniería está enfatizado por el límite del proceso al que se va aplicar, determinar el campo de acción depende de las características de la empresa. En el caso específico de la empresa CALZADO "BERONA" el proyecto de reingeniería abarca toda la estructura organizacional.

Requisitos del Proyecto

Para llevar a cabo exitosamente el proyecto de reingeniería será necesario cumplir con los siguientes requisitos:

- Destreza para enfocar el proceso de reingeniería de acuerdo con la investigación sistemática y amplia del proyecto.
- Apoyo e integración de la alta dirección en el proceso de cambio
- Liderazgo para integrar positivamente los elementos de cambio
- Contribución voluntaria del personal en el rediseño de los procesos.

Beneficios del Proyecto

La reingeniería en la empresa presenta los siguientes beneficios:

- Mayor beneficio económico debido tanto a la reducción de costos asociados al proceso como al incremento de rendimiento en los procesos.

- Mayor satisfacción del cliente debido a la reducción del plazo de entrega y mejora de la calidad del producto/servicio.
- Mayor conocimiento y control de los procesos
- Conseguir un mejor flujo de información y materiales
- Disminución de los tiempos de proceso del producto o servicio, eliminando actividades que no agregan valor.
- Mayor flexibilidad frente a las necesidades de los clientes

ETAPA 2: IDENTIFICACIÓN

1.- Modelación clientes externos

Para el desarrollo de esta tarea se procederá a identificar los clientes de la empresa

Tabla 6.1: Clientes externos

Clasificación de Clientes	Ciudad/Provincia	Promedio
Minoristas	➢ Almacén Latacunga ➢ Almacén Riobamba	20 15
Mayoristas	➢ Tungurahua ➢ Chimborazo ➢ Manabí ➢ Pastaza.	20

Fuente: Departamento de Ventas "Berona"
Elaborado por: Solís, Fernanda (2013)

Una vez identificado el grupo de clientes se procedió a realizar una encuesta para determinar su grado de satisfacción, determinando las siguientes conclusiones:

- El 75% de los clientes tanto mayoristas como minoristas manifiestan la necesidad de un cambio en los procesos de la empresa.
- El 65% de los clientes mayoristas opinan que no existe eficiencia en la entrega oportuna de los pedidos.
- El 85% de los clientes mayoristas manifiestan la necesidad de establecer un servicio post-venta oportuno
- El 35% de los clientes minoristas opinan que el personal de los puntos de venta no está capacitado en servicio al cliente.
- Incrementar las ventas en un 25% para posicionar de mejora manera la imagen de las marcas que la empresa produce.

2.- Definición y Análisis de medidas de rendimiento

Se definen las medidas de rendimiento orientadas al cliente y se determinan los actuales niveles de rendimiento. En la empresa CALZADO "BERONA" se identificó cuatro medidas de rendimiento en las áreas más importantes para los clientes.

1. Tiempo que transcurría desde el recibo del pedido hasta el despacho del mismo, aquí la politica era de dos días y CALZADO "BERONA" la cumplía en un 90% de las veces, lo que sin duda alguna provoca malestar en los clientes. Aquí el problema radica en que cuando un artículo o unidad de existencias (UDE) se

había agotado no se planifica su inmediata reposición, y posee en stock productos que no son de mucha demanda por parte del cliente.

2. El porcentaje de pedidos tal como lo pide el cliente, es decir de la manera precisa y completa, aquí la norma era del 100% de los pedidos, el rendimiento efectivo de la empresa es el 85%, por lo tanto esta medida de rendimiento no se aplica efectivamente en la empresa, puesto que generalmente se receptan devoluciones de mercaderías por no cumplir con las especificaciones del cliente, así como también reclamos por no despachar los pedidos en forma completa.

3.- Identificación de las áreas de trabajo

Se definen las áreas, considerando a la misma como la abstracción de los aspectos más relevantes, con los que negocian constantemente y marcan la pauta de su desarrollo.

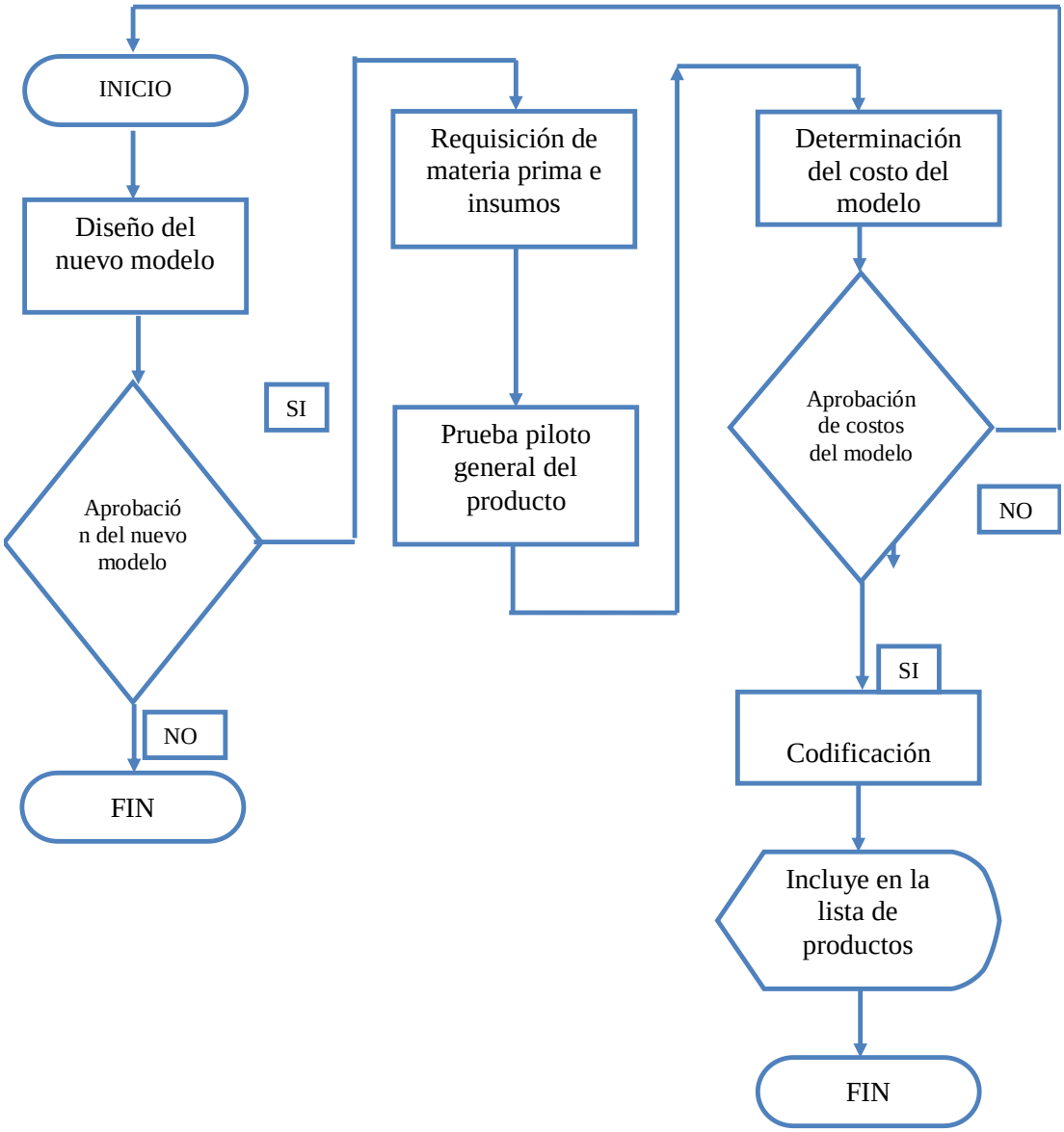
CALZADO "BERONA" se identifica dos entidades importantes:

- Cliente
- Pedido

Toda la empresa gira en torno a estas dos entidades y del manejo efectivo de las mismas dependerá el éxito o fracaso de la empresa.

4.- Elaboración de flujo gramas de procesos

Flujograma 6.1: Flujo procesos actuales



Fuente: Información propia
Elaborado por: Solís, Fernanda (2013)

5.- Identificación de cambios de estado y valor agregado de los procesos.

En esta actividad se identifican los cambios de estado en que se encuentran las entidades, cliente - pedido definidos anteriormente, así como las actividades de valor agregado en los diferentes procesos

ETAPA 3: VISIÓN

1.- Referenciación del rendimiento de procesos (Benchmark)

Encontrándose CALZADO "BERONA" dentro de la categoría de las medianas empresas de la Provincia, a continuación se identifican a los competidores de su sector.

Análisis de Referenciación

De todas las medianas empresas consideradas como competidores equilibrados de la empresa se han escogido a 2 de ellas para establecer el Benchmarking, que permitirá determinar el grado de competitividad de la empresa en relación al sector industrial al que pertenece.

Para establecer el Benchmarking se realiza la valoración utilizando ciertas variables que permitan conocer las fortalezas o debilidades de la empresa motivo de estudio en relación a la competencia.

Tabla 6.2: Matriz de perfil competitivo

		CALZADO "BERONA"		CALZADO SANCHEZ		LABERTINI	
Factores claves de éxito	***Ponderación***	***Empresa***	***Resultado Ponderado***	***Competidor 1***	***Resultado Ponderado***	***Competidor 2***	***Resultado Ponderado***
Calidad de Servicio (despacho)	0.14	3	0.42	3	0.42	2	0.28
Precio	0.12	4	0.48	3	0.36	3	0.36
Posición Financiera	0.07	3	0.21	2	0.14	3	0.18
Calidad de producto	0.13	4	0.52	3	0.39	3	0.39
Canal de Distribución	0.08	3	0.24	2	0.16	4	0.32
Publicidad	0.07	2	0.14	1	0.07	2	0.14
Infraestructura	0.09	2	0.18	3	0.27	3	0.27
Tecnología	0.15	4	0.60	3	0.45	1	0.11
Recurso Humano	0.15	3	0.45	3	0.45	2	0.20
TOTAL Resultado Ponderado	**1.00**		**3.24**		**3.01**		**2.65**

Fuente: Elaboración propia
Elaborado por: Solís, Fernanda (2013)

Con los resultados ponderados obtenidos de la matriz de perfil competitivo para cada empresa del mercado de condecoraciones, podemos concluir lo siguiente:

- CALZADO "BERONA" posee un posicionamiento en el mercado de condecoraciones, puesto que abarca gran parte del territorio nacional, su competidor más amenazante es Calzado Sánchez con un valor ponderado de 3,01, mientras que su competidor en menor escala es LABERTINI que posee un valor de ponderación de 2.65.

CALZADO "BERONA" debe cambiar radicalmente la forma de realizar el trabajo, con miras a un incremento en la productividad, que garantice su supervivencia y desarrollo en el mercado del calzado.

2.- Identificación de oportunidades de cambio en los procesos

En esta actividad gracias a la ayuda de la información desarrollada hasta ahora, se procede a evaluar la oportunidad de mejorar el proceso. Se calcula el grado de cambio que se necesita y la dificultad de hacerlo, sus costos y beneficios, el nivel de apoyo que tendrá, y los riesgos de efectuarlo.

Cuadro 6.3: Oportunidades IDENTIFICADAS

Oportunidad	Cambio	Dificultad	Beneficios	Costo	Apoyo	Riesgos
Mejorar el manejo de cartera de clientes	Sistema computarizado de cuenta por cobrar	Baja	Disminuir valor de cartera	Compra del paquete contable	Directivo: alto Comercialización: alto	Alto
Mejorar el servicio al cliente	Capacitación del personal de ventas	Baja	Satisfacción del cliente	Costo de la capacitación	Directivo: alto Ventas. alto	Alto
Implementar documentación	Documentos para cada proceso de la empresa	Moderada	Mayor control y manipulación de la información	Formato de documentos por proceso	Comercialización: alto	Bajo
Ampliar la infraestructura física de la planta	Nueva área administrativa y de producción	Moderada	Mejor distribución del espacio físico	Inversión en nueva infraestructura	Directivo: Alto	Existe una alta solvencia para el proyecto de ampliación
Mejorar los tiempos de producción	Productividad en cada proceso	Moderada	Reducir demoras Mayor satisfacción del cliente Incentivos cliente interno	Supervisión de procesos	Directivo. Alto Producción. Alto	El trabajador puede oponer resistencia al cambio
Eliminar fallas en el despacho y empaque de pedidos	Control de despacho de pedidos	Moderada	Despacho de pedidos conforme a las especificaciones del cliente.	Supervisión de procesos	Directivo. alto Producción. medio	Oposición al cambio

Fuente: Información propia
Elaborado por: Solís, Fernanda (2013)

3.-Visualización del ideal externo

Se visualiza un ideal externo con las siguientes características:

- Fidelización del cliente al satisfacer sus necesidades al 100%, entregándole un diferenciado tanto en diseño, precio y calidad.
- Posibilidad de ampliación de mercado, gracias al reconocimiento y prestigio fomentado por los propios clientes.
- Mayor poder de negociación con los proveedores, al demostrar una sólida imagen corporativa, caracterizada por un correcto manejo organizacional y productividad en los procesos.

4.- Visualización del ideal interno

La empresa haciendo referencia al beneficio del personal toma en consideración los siguientes aspectos:

- El personal mejora su nivel de rendimiento (productividad), al eliminar de sus procesos habituales aquellas actividades que no agregan valor.
- Personal motivado, puesto que el rediseño de los procesos hace que éste sea más productivo, y por ende tenga mayores posibilidades de mejorar sus ingresos.
- Control y manejo adecuado de la información, al diseñar formatos de control, que permitan identificar responsables de cada proceso y disminuir considerablemente el porcentaje de errores.

ETAPA 4: Solución del diseño técnica

1.- Rediseño de la Estructura Organizacional

Una vez analizada la situación actual de la empresa CALZADO "BERONA" y detectadas sus falencias, se procede a realizar el rediseño de su estructura organizacional, para mejorar e implementar nuevas concepciones organizacionales que permitan neutralizar sus amenazas y convertir las debilidades en fortalezas.

El rediseño organizacional abarca los siguientes aspectos:

Objetivos

Los objetivos que la empresa CALZADO "BERONA" persigue son los siguientes:

- Maximizar el uso de recursos garantizando la oferta de productos de alta calidad a precios competitivos, para cubrir las exigencias del mercado de condecoraciones.
- Fomentar el desarrollo integral del recurso humano satisfaciendo sus necesidades personales y profesionales.
- Contribuir al desarrollo económico del país, mediante la generación de fuentes de trabajo y el pago cumplido de impuestos.

Cuadro 6.4: Estrategias

FO ➢ Elaborar planes de inversión que permita la apertura de mercados. ➢ Asistir a programas de capacitación en nuevas tendencias del producto. ➢ Realizar una cartera de proveedores, que consolide el aprovisionamiento de materia prima e insumos de calidad.	**DO** ➢ Crear una estructura financiera que defina un sistema de presupuestos. ➢ Establecer un sistema de control que permita direccionar los flujos de procesos. ➢ Determinar una ideología de cambio enfocada en un paradigma de mejoramiento continuo.
FA ➢ Aprovechar la calidad de los recursos disponibles para la apertura a nuevos escenarios comerciales. ➢ Ofertar el producto a un precio competitivo mediante el poder negociador integral de la empresa.	**DA** ➢ Concientizar al personal al logro de los objetivos corporativos para lograr un posicionamiento óptimo al de la competencia. ➢ Establecer un sistema gerencial de control participativo que permita satisfacer las necesidades de cambio de los procesos.

Fuente: Departamento Comercial "BERONA"
Elaborado por: Solís, Fernanda (2013)

Las políticas son las que guían las acciones de la empresa y ponen limitaciones para un eficiente cumplimiento de los objetivos organizacionales.

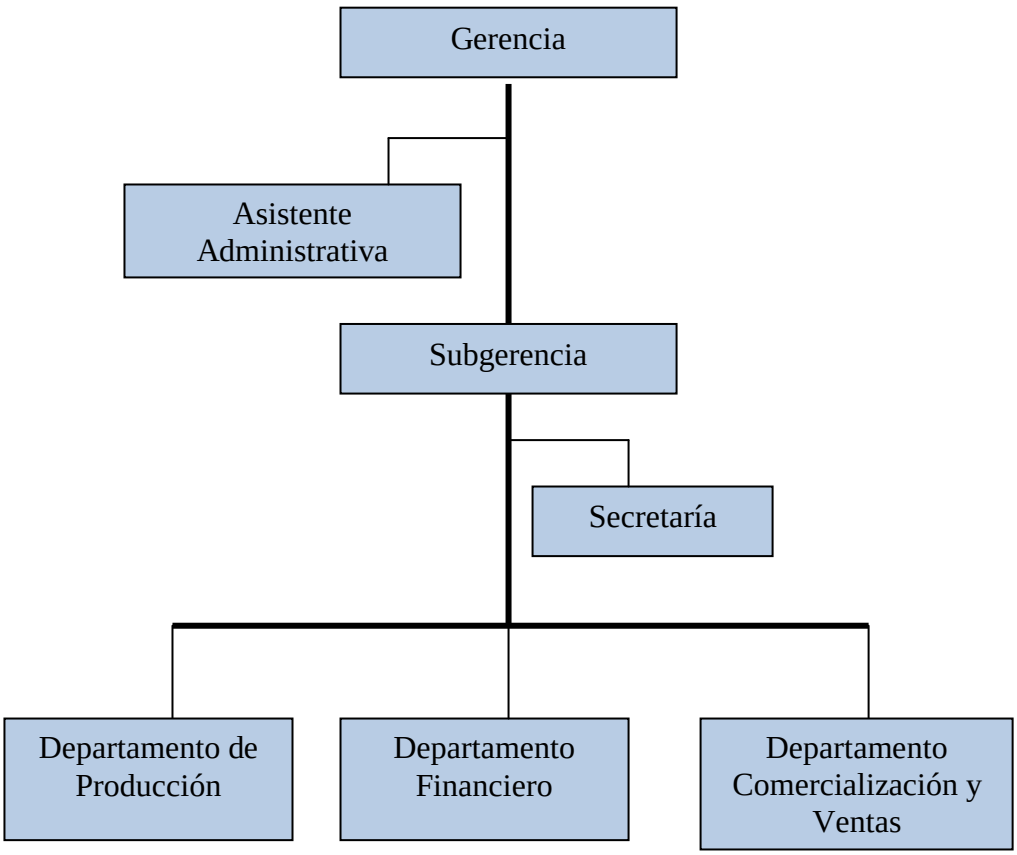
- Establecer un programa de círculos de calidad, mediante un sistema de competencias que promueva la selección del mejor trabajador del mes de cada

área, en función de equipos de trabajo y dependiendo de su participación y capacidad recibirá un incremento en su salario.

- Establecer un sistema de comunicación directa para cada una de las áreas de la empresa que permita la fluidez de la información.

Rediseño de la estructura Organizacional de la Empresa

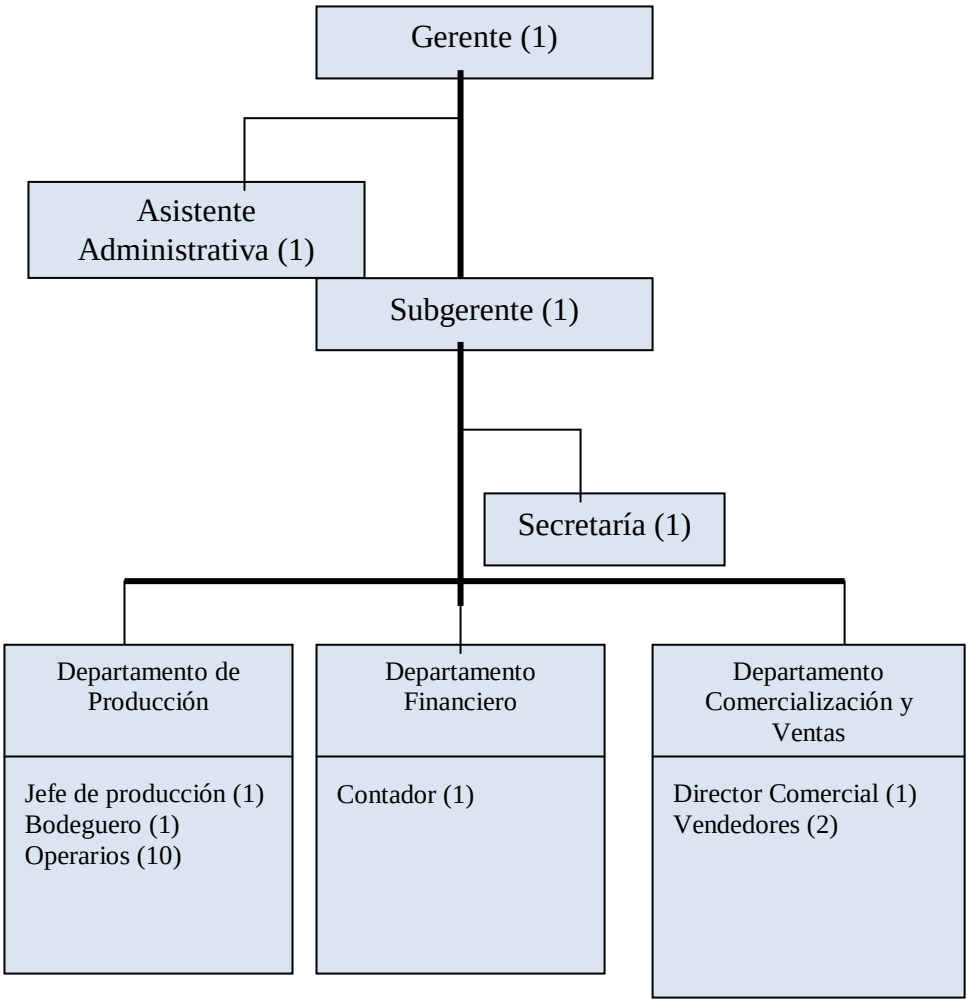
Organigrama 6.1: Organigrama Estructural (Propuesto)



Simbología	*Elaborado por:*	*Aprobado por:*	*Fecha:*
Línea de Autoridad	Solís, Fernanda (2013)	Gerencia	15-12-2011
Línea de Apoyo			

Fuente: Departamento Comercial
Elaborado por: Solís, Fernanda (2013)

Organigrama 6.2: Organigrama Posicional (Propuesto)



Simbología	***Elaborado por:***	***Aprobado por:***	***Fecha:***
Línea de Autoridad	Solís, Fernanda (2013) (2013)	Gerencia	15-12-2011
Línea de Apoyo			

Fuente: Departamento Comercial "BERONA"
Elaborado por: Solís, Fernanda (2013)

A partir de los organigramas propuestos se definen los siguientes aspectos:

- Se procede a la creación de departamentos, en reemplazo de las áreas existentes, incorporando el departamento financiero, con la finalidad de formalizar cada uno de los procesos, así como, manejar un sistema adecuado de información de los mismos.

- En el departamento de producción se crea el cargo Bodeguero, que actualmente no existe, ya que tanto la materia prima como insumos se encuentran almacenadas en el área de producción, estando a disposición de cada operario, el mismo que no mantiene un control de lo que se utiliza, contribuyendo de esta manera a un desperdicio irracional en el uso de los recursos, que a la larga será el factor que desestabilice la rentabilidad del negocio.

- De igual manera en el departamento de producción, se asignó un Jefe de Producción, el mismo que será seleccionado del total de los operarios existentes al momento, considerando su nivel de productividad, grado de conocimiento, nivel académico con respecto al producto y valores personales que lo hagan acreedor a dicho cargo, de esta manera no se incrementa personal sino que, se utiliza el personal existente, al mismo tiempo es una manera de incentivar a éste trabajador por su desempeño positivo a favor de la organización, al mismo tiempo que fomentará el control de las actividades en el proceso.

- Se creó el departamento financiero, el mismo que estará constituido por el contador que coordinará las actividades económicas, así como facilitarán un sistema de información contable que contribuya a la toma acertada de decisiones e impulse la inversión en la empresa.

- El Departamento Comercial toma una nueva concepción, ahora existirá un director Comercial, encargado de vigilar la cartera de clientes y controlar el sistema de ventas en los diferentes almacenes, así como garantizar la imagen comercial de la empresa en el mercado mediante un adecuado programa de marketing.

Diseño del Reglamento Orgánico Funcional

REGLAMENTO ORGÁNICO FUNCIONAL

MANUAL DE FUNCIONES (Propuesto)

NIVEL EJECUTIVO

DESCRIPCIÓN DE CARGOS

CARGO: Gerente General

PROPÓSITO DEL CARGO: Representar a la empresa judicial y extrajudicialmente en todo acto o contrato; además de planificar, organizar, dirigir y

controlar todas las operaciones y actividades necesarias para atender y superar las expectativas de los clientes internos y externos.

FUNCIONES Y RESPONSABILIDADES:

- Dirigir, planificar, organizar y controlar las actividades de administración, de sistematización y de ventas.
- Determinar la prioridad de los trabajos a realizarse de acuerdo a las necesidades de los clientes.
- Cumplir y hacer cumplir la ley, los estatutos, los reglamentos.
- Es responsable de elaborar y ejecutar los planes anuales de la compañía.
- Es responsable de estimular y ayudar a la presentación de las ideas sobre productos nuevos y servicios por parte de todos los elementos de la organización.
- Asume plena responsabilidad en la planificación y supervisión de las operaciones administrativas de importaciones, contabilidad general, contabilidad de costos, facturación y funciones generales de oficina.

NIVEL DE APOYO ADMINISTRATIVO

DESCRIPCIÓN DE CARGOS.

CARGO: Asistente Administrativo

REPORTA A: Gerente

PROPÓSITO DEL CARGO: Coordinar, dirigir controlar los diferentes procesos administrativos, productivos y comerciales propiciando un ambiente laborar agradable orientado al cumplimiento de los objetivos.

PERFIL DEL PUESTO:

PERFIL DEL PUESTO: Ingeniería en Administración de Empresas

EXPERIENCIA: Mínimo 3 años

CONOCIMIENTOS: Conocimiento generales de los sistemas del manejo del Recurso Humano, Desarrollo Organizacional y Sistemas de Información en los procesos de fabricación.

FUNCIONES Y RESPONSABILIDADES

- Controlar la cartera de clientes mayoristas
- Verificar estados de cuenta y depósitos de clientes
- Controlar el manejo de cuentas corrientes
- Controlar al personal de la empresa, en cuanto a horarios y conducta
- Llevar el control de la documentación de la empresa
- Controlar el inventario de los puntos de venta: Latacunga y Riobamba
- Coordinar con el Jefe del Departamento de Producción para que los pedidos se entreguen en el tiempo estimado, en el monto y cantidad requerido por el cliente.

- En caso de estar ausente el gerente y subgerente, será la persona encargada de controlar el normal desarrollo de los diferentes procesos.
- Realizar el reclutamiento y seleccionar de personal.
- Llevar el sistema de caja chica, que será evaluado por Contabilidad.

DESCRIPCIÓN DE CARGOS

CARGO: Secretaria

REPORTA A: Gerente

PROPÓSITO DEL CARGO: Informar, facturar y receptar pedidos de clientes mayoristas y puntos de venta.

PERFIL DEL PUESTO;

PERFIL DEL PUESTO: Bachiller en Comercio e Informática.

EXPERIENCIA: Mínimo 2 años

CONOCIMIENTOS: Conocimiento generales de facturación, redacción y atención al cliente.

FUNCIONES Y RESPONSABILIDADES.

- Contestar el teléfono, recibir y enviar fax
- Archivar todo tipo de documento

- Evaluar periódicamente la correspondencia no tramitada, informar sobre las novedades encontradas y realizar las acciones requeridas para su despacho.
- Realizar depósitos en el banco y pagar servicios básicos
- Realizar pagos en el IESS y en el SRI.
- Realizar pagos de servicios básicos, tarjetas de crédito.
- Recibir órdenes de pedido de los clientes.
- No revelar información confidencial acerca del manejo de la empresa.
- Asistir en actividades secretariales al gerente, asistente administrativo y subgerente.

NIVEL OPERATIVO

DESCRIPCIÓN DE CARGOS.

DEPARTAMENTO: Producción

CARGO: Jefe de producción

REPORTA A: Gerente, subgerente

PROPÓSITO DEL CARGO: Planificar, distribuir y ejecutar los diferentes procesos de producción.

CARGOS QUE SUPERVISA: Bodeguero y operarios.

PERFIL DEL PUESTO:

EXPERIENCIA: Mínimo 2 años

CONOCIMIENTOS: Manejo de los sistemas productivos, seguridad industrial y salud ocupacional.

FUNCIONES Y RESPONSABILIDADES:

- Planificar, organizar, y distribuir las actividades referentes a la producción de los diversos modelos de zapatos y demás productos que requiera el cliente.
- Coordinar información con bodega para el aprovisionamiento de la materia prima e insumos que se requiera para el proceso de producción.
- Establecer control en cada uno de los procesos, para garantizar una producción de calidad, acorde a las especificaciones del cliente.
- Participar en el proceso de producción, al mismo tiempo que establece un sistema de control.
- Revisar los pedidos y autorizar los despachos respectivos.
- Elaborar la hoja final de producción.
- Informar semanalmente al subgerente sobre la conducta y rendimiento de los trabajadores del área de producción, con la finalidad de tomar correctivos en forma oportuna.

DESCRIPCIÓN DE CARGOS

DEPARTAMENTO: Producción

CARGO: Bodeguero

REPORTA A: Jefe de Producción.

PROPÓSITO DEL CARGO: Recepción, distribución de materia prima e insumos así como también el control permanente de inventarios.

PERFIL DEL PUESTO:

PERFIL DEL PUESTO: Bachiller en Contabilidad

EXPERIENCIA: Mínimo 2 años

CONOCIMIENTOS: Manejo de los sistemas de inventarios.

FUNCIONES Y RESPONSABILIDADES

1. Recibir mercadería y realizar el ingreso en los kardex respectivos
2. Proporcionar materia prima e insumo requerida por parte del Jefe de Producción
3. Mantener un control permanente del stock de materia prima e insumos, e informar al jefe de producción para ordenar su inmediata reposición.
4. Despachar mercadería (productos terminados) a clientes, a través de la factura respectiva.

DESCRIPCIÓN DE CARGOS.

DEPARTAMENTO: Producción

CARGO: Operario

REPORTA A: Jefe de Producción.

PROPÓSITO DEL CARGO: Cumplir con los pedidos del cliente, fabricando el producto acorde a sus especificaciones y dentro de los índices de productividad establecidos.

PERFIL DEL PUESTO:

PERFIL DEL PUESTO: Instrucción primaria / secundaria

EXPERIENCIA: No indispensable

CONOCIMIENTOS: Básicos

FUNCIONES Y RESPONSABILIDADES

1. Ensamblar los zapatos conforme a los requerimientos que establezca el jefe de producción.
2. Cumplir con el estándar de productividad existente en la empresa.
3. Dar buen uso a los accesorios e insumos de manera que no se rayen o deterioren durante el proceso mismo de producción.
4. Pulir perfectamente el calzado, garantizando limpieza y calidad para el cliente.
5. Empacar adecuadamente los productos, de modo que lleguen en perfectas condiciones al cliente.
6. Realizar envíos de mercadería, conforme los horarios establecidos.

DESCRIPCIÓN DE CARGOS.

DEPARTAMENTO: Financiero

CARGO: Contador CPA

REPORTA A: Gerente

PROPÓSITO DEL CARGO: Llevar un control interno que ayude como soporte en la presentación de los diferentes balances de la empresa.

PERFIL DEL PUESTO:

PERFIL DEL PUESTO: Licenciado en Contabilidad y Auditoria

EXPERIENCIA: 1 año

CONOCIMIENTOS: Manejo de sistemas contables como SAFI Y MONICA

FUNCIONES Y RESPONSABILIDADES:

- Presentar informes financieros confiables y oportunos al director financiero y a otros organismos internos y externos de la empresa.
- Preparar los cheques y comprobantes en base a documentos aprobados.
- Implantar, organizar, llevar y mantener actualizado el sistema de contabilidad, incluyendo técnicas presupuestarias.
- Elaborar los planes de pago, a base de la información obtenida por producción y administración.
- Recopilar y procesar la información relacionada a los costos a fin de determinar un proceso de costos apropiados para la empresa.
- Controlar y mantener actualizado los pagos de impuestos, aportes al Instituto Ecuatoriano de Seguridad Social (IESS), SRI.
- Coordinar con los demás departamentos los pagos a proveedores, pagos a personal, impuestos, etc.
- Realizar las declaraciones y anexos de los diferentes impuestos a los que está sujeta la empresa.
- Realizar el inventario de fábrica en forma trimestral

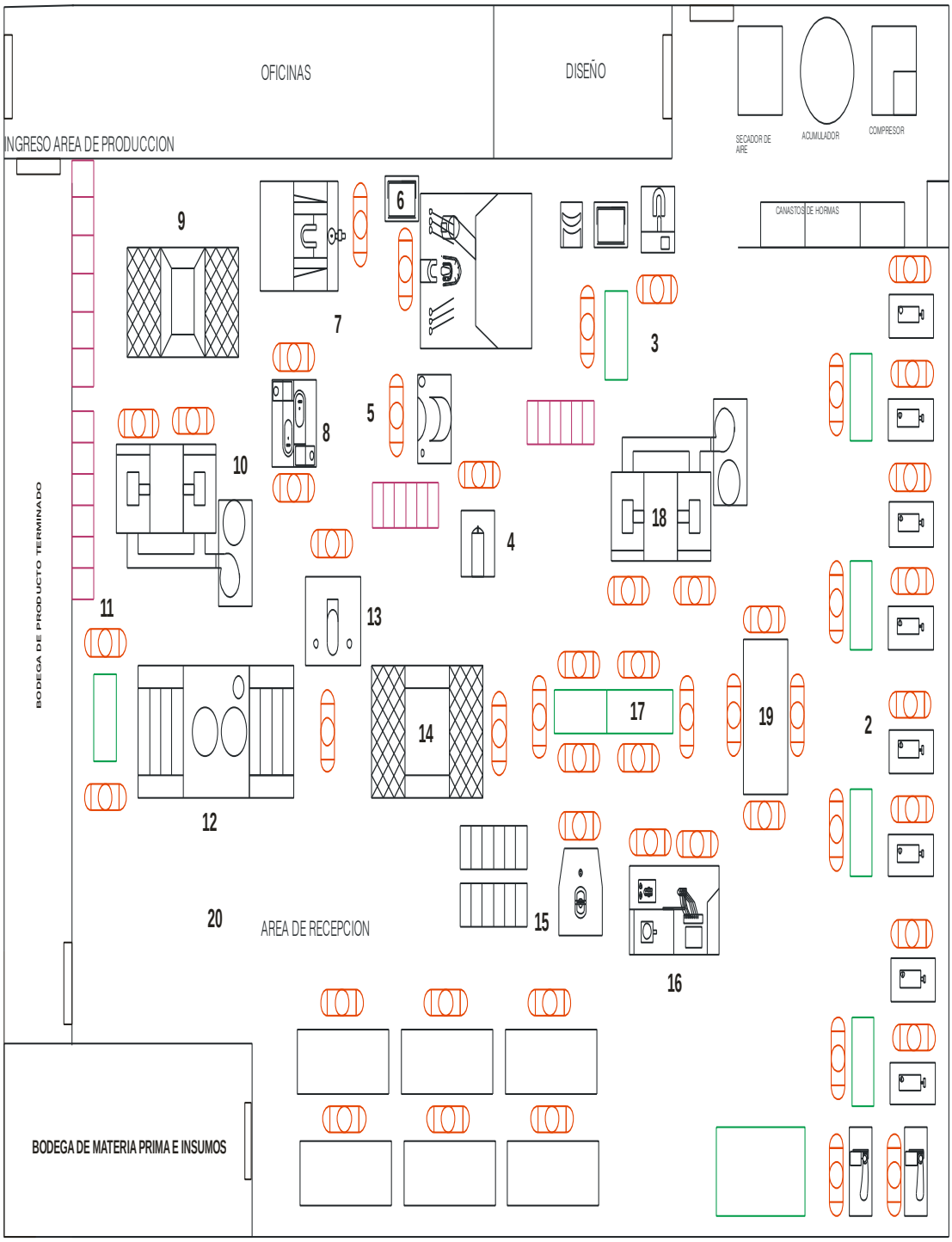
Rediseño de la Infraestructura Física

Con el rediseño de la infraestructura física se optimizará cada uno de los recursos utilizados en la producción, así como la disminución de tiempos y movimientos generando indicadores de productividad.

La reubicación física del área administrativa comprende la distribución de las oficinas destinadas a los diferentes servicios en donde la integración y la comunicación sean la característica fundamental del éxito organizacional.

La maquinaria se distribuirá de manera que permita mantener una secuencia en cada uno de los procesos, es así que la materia prima e insumos se destinaran a un espacio físico adecuado al almacenaje de las mismas, lo cual permitirá mantener un adecuado sistema de inventarios que garantice el uso apropiado de los recursos.

Gráfico 6.3: Rediseño propuesto del espacio físico



Fuente: Gerencia "BERONA"
Elaborado por: Solís, Fernanda (2013)

La distribución propuesta pretende no solo la optimización de los recursos, sino el mejoramiento de las actividades a través de los siguientes flujos:

Cuadro 6.5: Distribución física

1	Mesa de corte de cuero
2	Mesa de corte de cuero
3	Destalladora doblado
4	Cosedora independiente 1
5	Cosedora independiente 2
6	Cosedora independiente 3
7	Mesa independiente de abastecimiento 1
8	Máquina conformadora de puntas
9	Horno reactivador de puntas y dentros
10	Máquina conformadora de dentros
11	Horno vaporizador de puntas
12	Máquina armadora de puntas
13	Máquina conformadora de calzado
14	Máquina de cardado
15	Máquina conformadora térmica (shiller)
16	Máquina deshormado de calzado
17	Mesa de trabajo preparación de plantillas
18	Mesa de trabajo para arreglado 1
19	Máquina para abrillantado de calzado
20	Mesa de trabajo encajillado de calzado

Fuente: Departamento de Productividad
Elaborado por: Solís, Fernanda (2013)

De esta manera la actual distribución promoverá no solo maximización de los flujos sino también coordinación de las actividades, las mismas que se reflejarán en el incremento de las ventas y la rentabilidad empresarial.

Incrementar la competitividad y mejorar la rentabilidad de las empresas para alcanzar las metas propuestas.

La Distribución Física ooptimizar la gerencia y la gestión logística comercial, relacionada con todos los factores que influyen en la decisión de compra: calidad, confiabilidad, precio, empaque, distribución, protección, servicio.

Considerando la visión Gerencial para convertir a la empresa en un modelo, un marco, un mecanismo de planificación de las actividades internas y externas de la misma con ellos el producto adquiere su valor cuando el cliente lo recibe en el tiempo y en la forma adecuada, al menor costo posible.

Cuadro 6.6: Descripción de la Maquinaria

DESCRIPCIÓN
CORTE
Mesa de corte de cuero
Mesa de corte de forro
Mesa de codificación
DESTALLADO
Destalladora doblado
Destalladora tumbado
COSTURA
Cosedora independiente 1
Cosedora independiente 2
Cosedora independiente 3
Cosedora independiente 4
Cosedora independiente 5
Cosedora independiente 6
Cosedora independiente 7
Cosedora independiente 8
Mesa independiente de abastecimiento 1
Mesa independiente de abastecimiento 2
MONTAJE
Máquina conformadora de puntas
Horno reactivador de puntas y dentros
Máquina conformadora de dentros
Máquina grapadora de plantilla de armado
Horno vaporizador de puntas
Máquina armadora de puntas
Horno vaporizadorde talones
Máquina armadora de talones y enfranques
Máquina conformadora de calzado
Máquina de cardado
Mesa de trabajo preparación de suelas
Máquina conformadora térmica (shiller)
TERMINADO
Máquina deshormado de calzado
Mesa de trabajo preparación de plantillas
Etiquetas

DESCRIPCIÓN
Mesa de trabajo para arreglado 1
Mesa de trabajo para arreglado 2
Máquina para abrillantado de calzado
Mesa de trabajo encajillado de calzado

Fuente: Departamento de Productividad "BERONA"
Elaborado por: Solís, Fernanda (2013)

Aplicación de tecnología

Para el avance decisivo de la empresa se realizará una inversión en tecnología, con la finalidad de superar a la competencia, mejorar el tiempo de servicio y maximizar la satisfacción y fidelización del cliente.

3.- Rediseño de los Flujos de Procesos

El Cursograma propuesto refleja la optimización del tiempo para el mejoramiento de la productividad, mediante la redistribución de la planta y la aplicación del manual de procedimientos diseñado anteriormente.

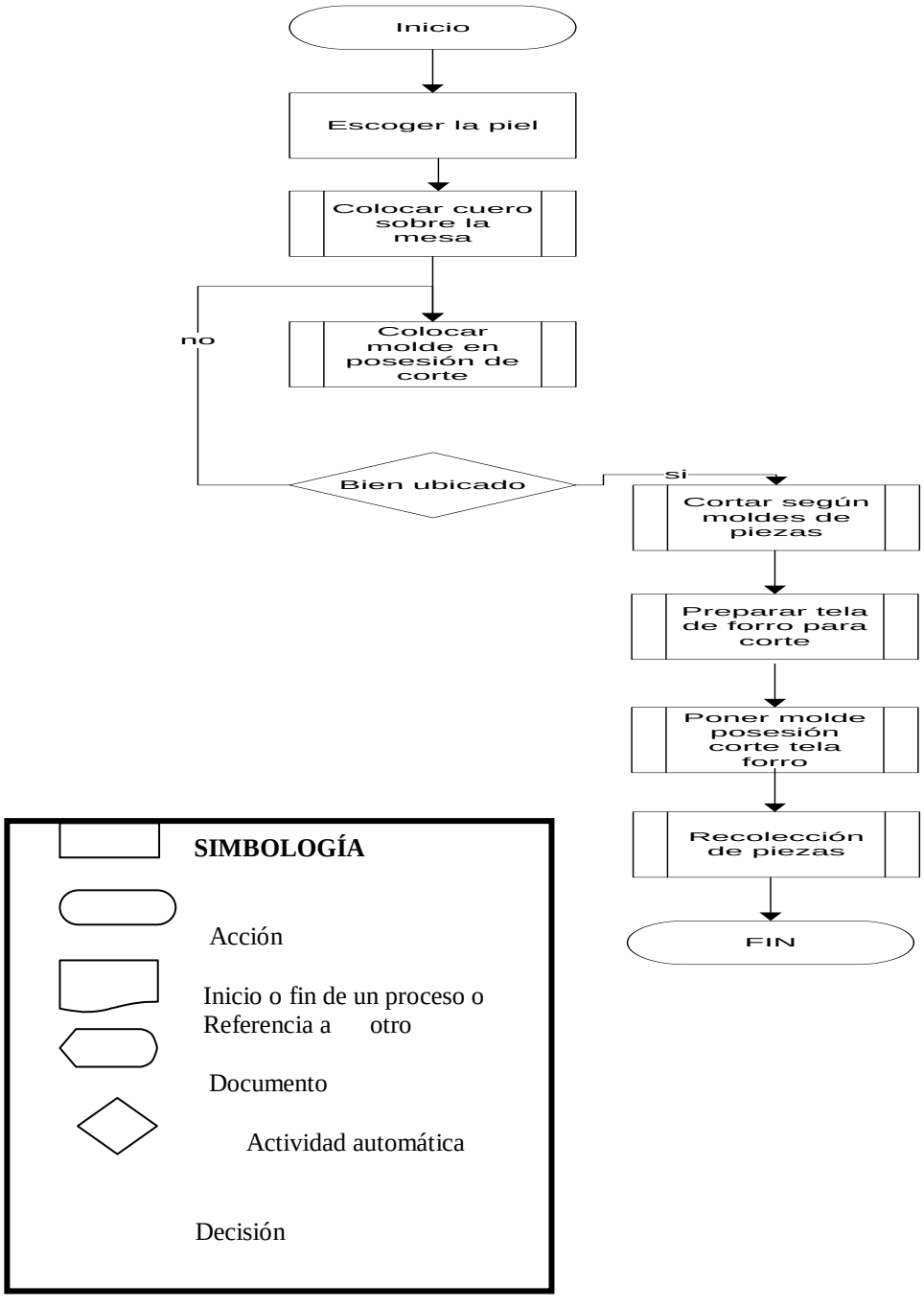
Los procesos determinados en el ciclo de producción del calzado en la empresa son las siguientes:

a) Corte.- dar forma al calzado, en base a un molde.

- Escoger la piel
- Colocar cuero sobre la mesa
- Revisión del cuero para corte

- Colocar molde en posesión de corte
- Cortar según moldes piezas
- Retirar pedazos sobrantes
- Colocar pieza de cuero junto al molde
- Preparar tela de forro para corte y colocar sobre mesa de corte.
- Poner molde en posición corte tela forro
- Retirar pedazos sobrantes
- Codificación de piezas
- Recolección de piezas cortadas

Flujograma 6.3: Proceso de corte

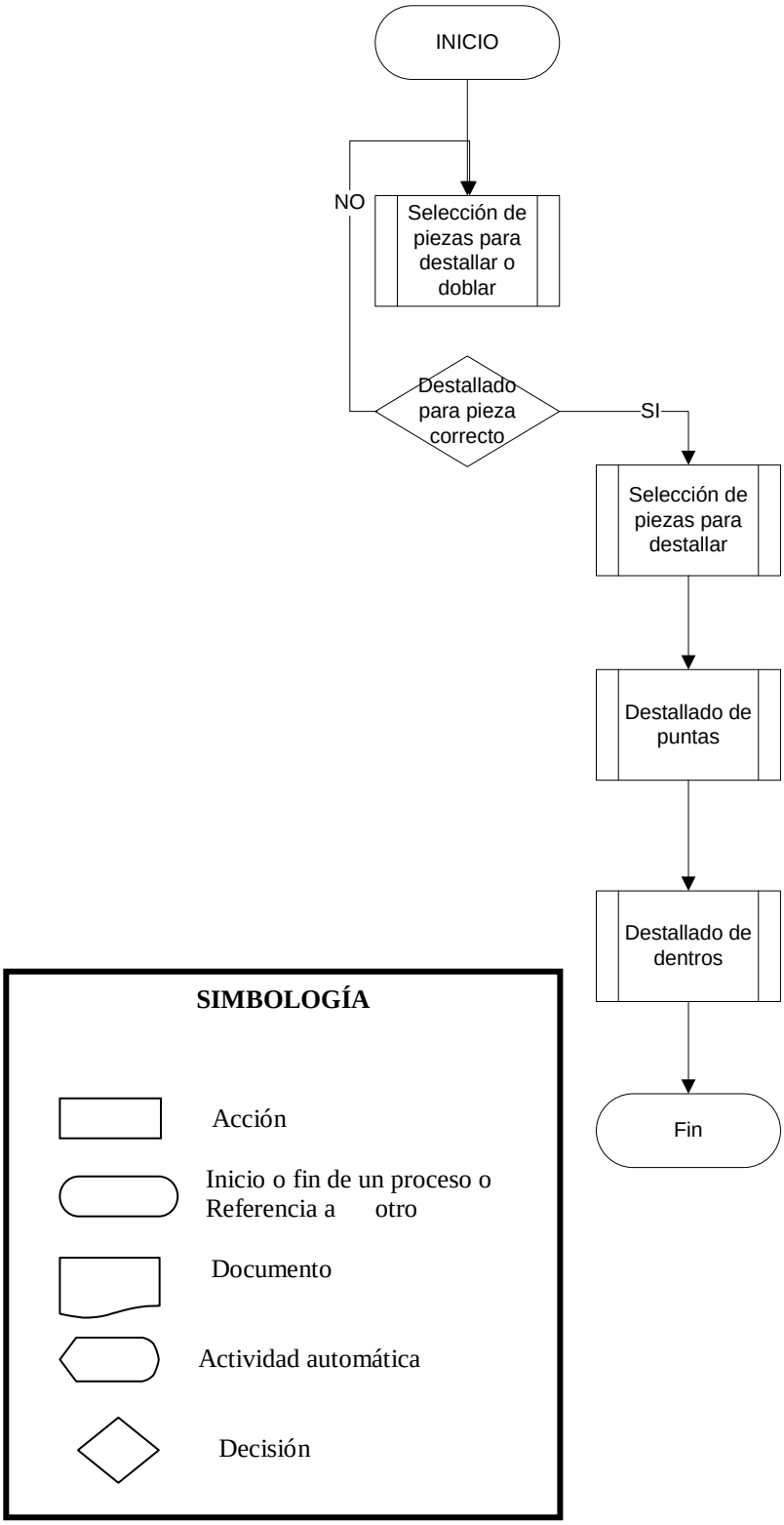


Fuente: Departamento de Producción "BERONA"
Elaborado por: Solís, Fernanda (2013)

b) Desbaste.- estado de un material que se va a trabajar en proceso.

1. Selección de piezas para destallado doblado
2. Destallado de las piezas para doblado
3. Selección de piezas para destallado tumbado
4. Destallado de piezas para tumbado
5. Destallado de puntas
6. Destallados de dentros
7. Transporte de puntas y dentros para empastado
8. Transporte de piezas de cuero a mesa de aparado

Flujograma 6.4: Proceso de desbaste

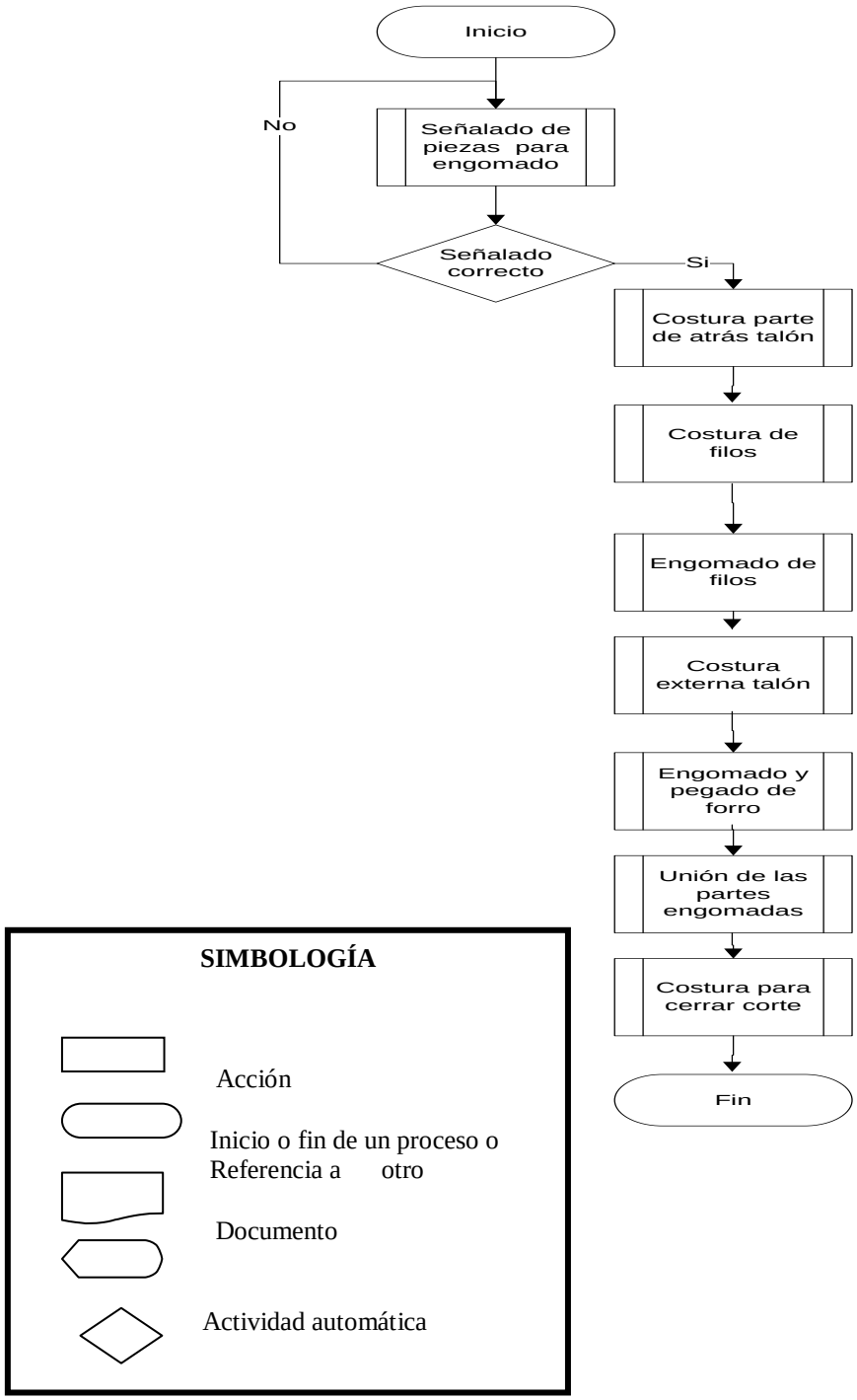


Fuente: Departamento de Producción "BERONA"
Elaborado por: Solís, Fernanda (2013)

c) Aparado.- realizar una costura en el corte de cuero.

- Señalado de piezas con compás para engomado
- Costura de la parte de atrás del talón
- Engomado del refuerzo del talón
- Costura del refuerzo del talón
- Costura de los filos del talón principal con el forro de tela
- Engomado de los filos del talón principal parte interior
- Pegado de evas en los filos del talón principal
- Costura externa del talón principal
- Engomado y pegado de forro a capelladas
- Pegado
- Engomado de capellada y talón en la parte lateral
- Unión de las partes engomadas
- Costura para cerrar el corte
- Recorte de rebabas
- Limpieza del corte

Flujograma 6.5: Proceso aparado



Fuente: Departamento de Producción "BERONA"
Elaborado por: Solís, Fernanda (2013)

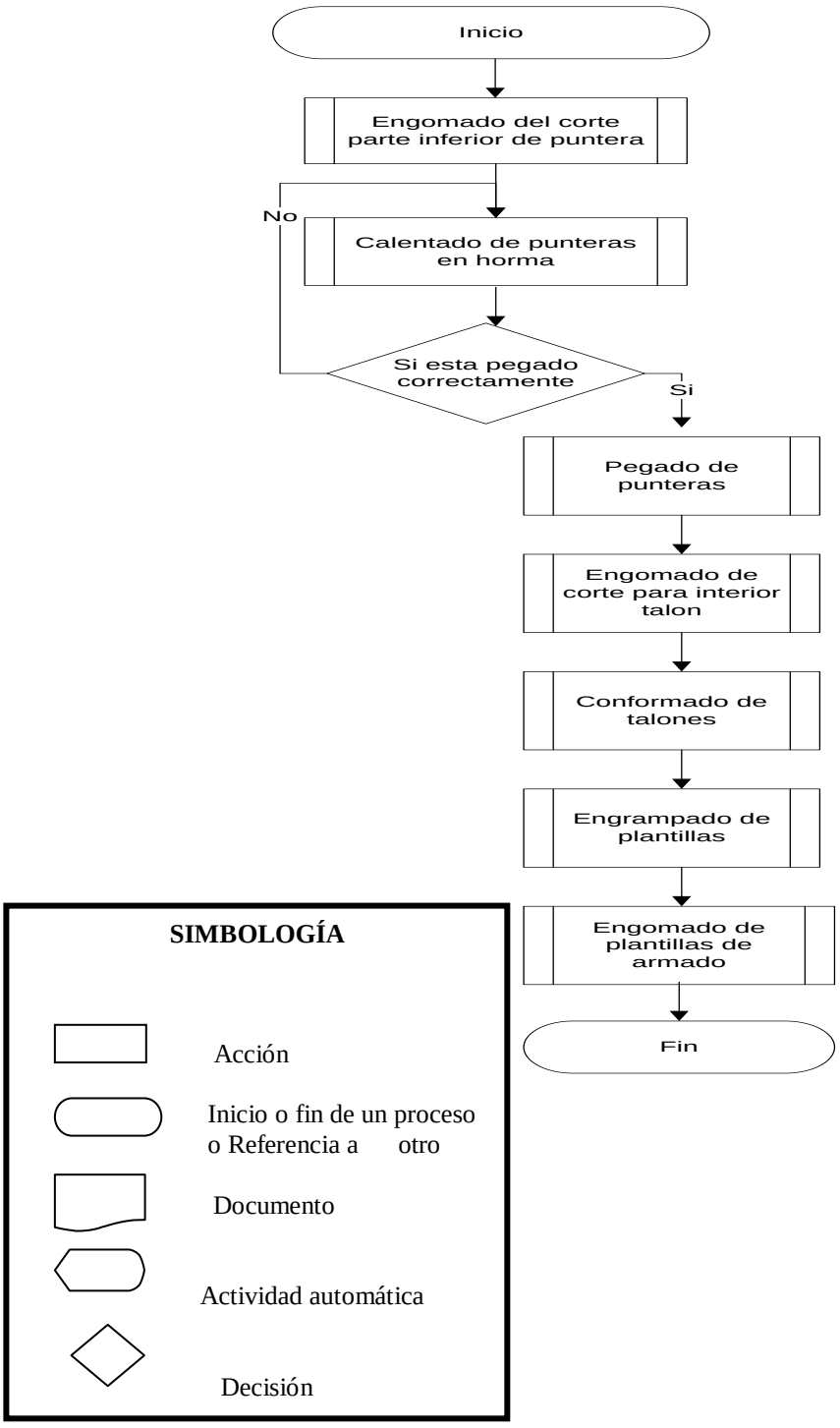
d) Empastado.- Poner el color en una primera capa.

- Engomado del corte parte inferior de puntera
- Calentado de punteras en horno
- Poner en posesión punteras calentadas
- Engomado corte forro y punteras
- Pegado de punteras
- Engomado del corte para interior talón
- Poner en posesión contra fuerte
- Engomado forro corte y contrafuerte
- Pegado del contrafuerte
- Conformado de talones
- Cortar excedente forro del corte

e) Emplantillado

- Engrampado de plantillas
- Engomado de plantillas de armado

Flujograma 6.6: Proceso empastado y emplantillado

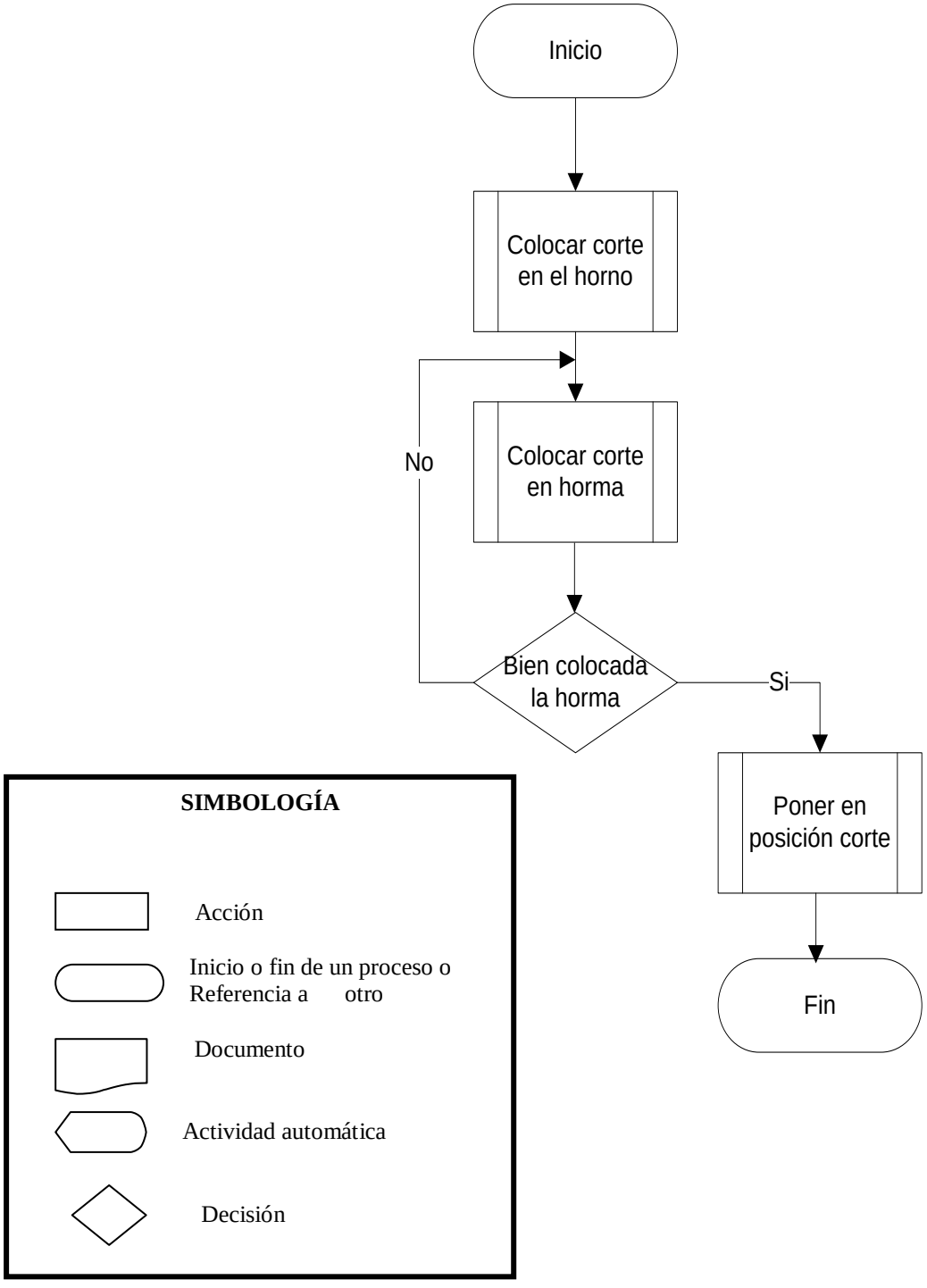


Fuente: Departamento de Productividad "BERONA"
Elaborado por: Solís, Fernanda (2013)

f) Montaje.- Ajuste de piezas del calzado.

- Colocar corte en el horno calentadora de puntas
- Calentado de puntas del corte
- Retiro del corte del horno
- Colocar corte en horma
- Poner en posición previa al corte para armado de puntas
- Traslado del corte a máquina de armado de puntas

Flujograma 6.7: Proceso montaje

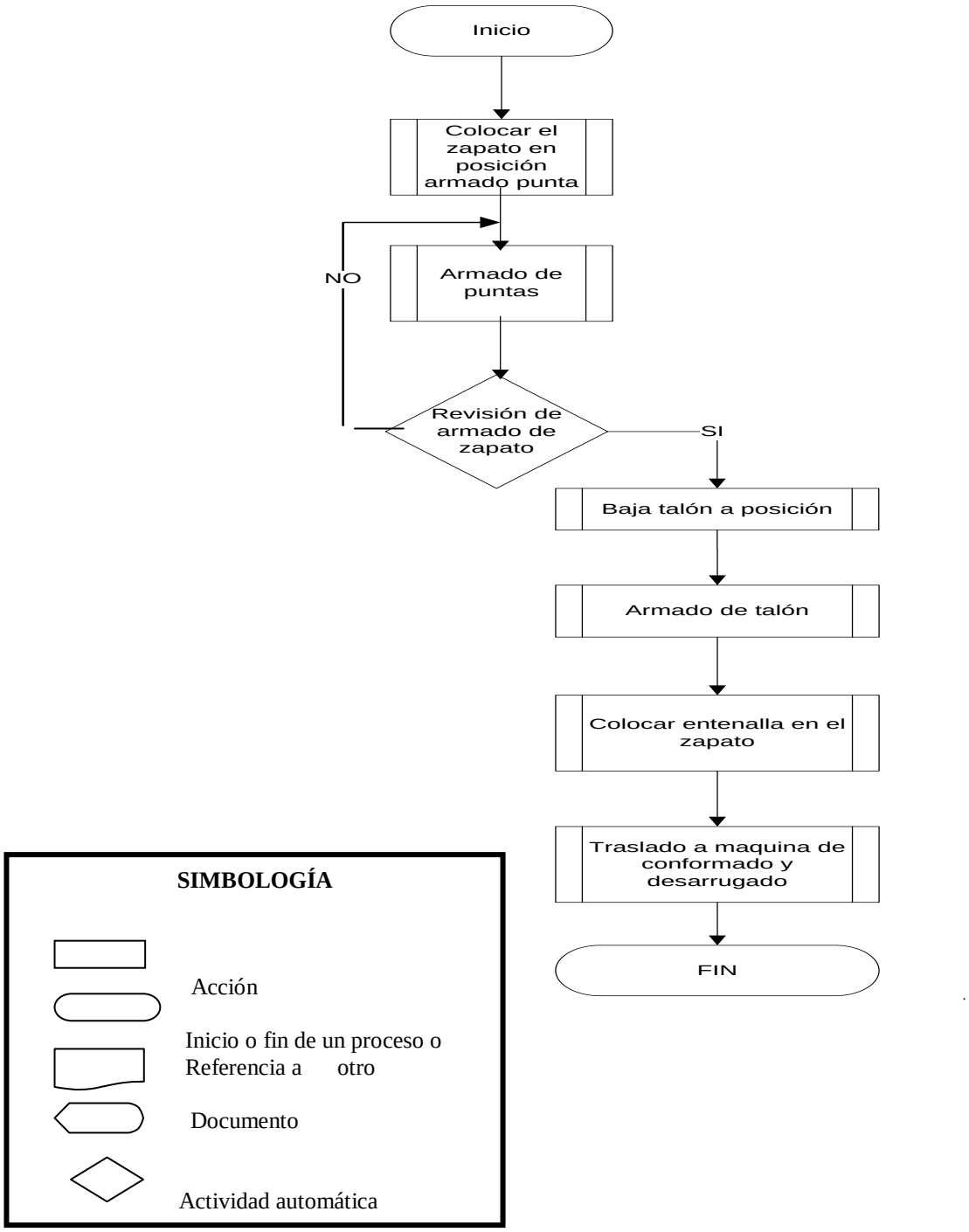


Fuente: Departamento de Productividad "BERONA"
Elaborado por: Solís, Fernanda (2013)

g) Armado.- Dar forma al calzado**.**

- Colocar el zapato en posición de armado punta
- Armado de puntas
- Revisión del armado de puntas del zapato
- Bajar el talón a posición de armado de talón
- Colocar el zapato en posición de armado de talón
- Armado de talón
- Revisión de armado de talón
- Colocar en entenalla el zapato
- Retirar grapas de plantilla de armado
- Cierre de enfranques de zapato
- Traslado a máquina de conformado y desarrugado
- Calentado conformado y desarrugado del zapato
- Revisión de conformado y desarrugado

Flujograma 6.8: Proceso de armado



Fuente: Departamento de Producción "BERONA"
Elaborado por: Solís, Fernanda (2013)

h) Cardado

- Cardado del zapato

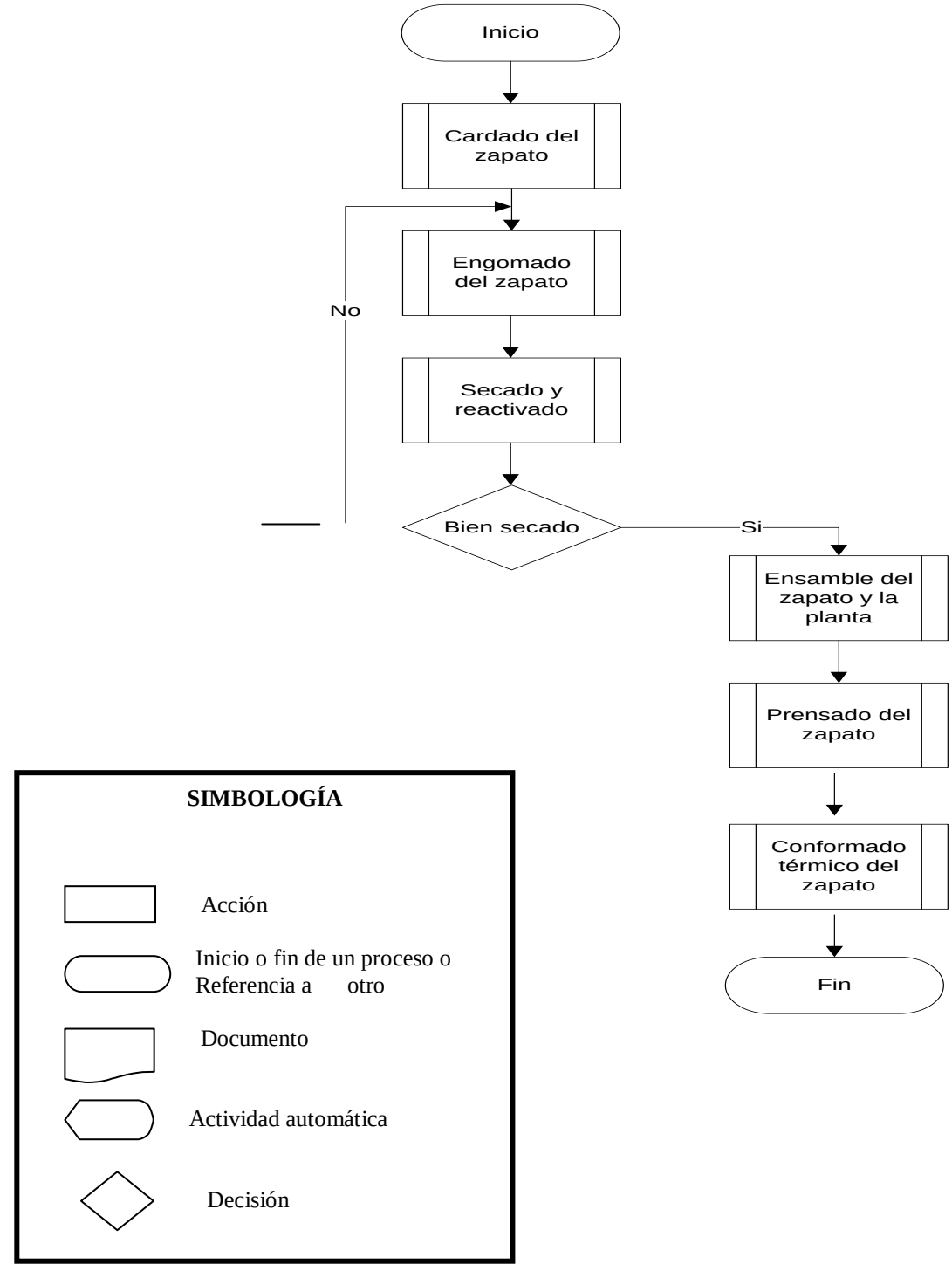
i) Pegado

- Engomado del zapato
- Limpieza de plantas con activadores
- Engomado de plantas
- Secado y reactivado de pegamento en máquina

j) Prensado

- Ensamble del zapato y planta (suela)
- Traslado a máquina prensadora
- Prensado del zapato
- Retiro de máquina prensadora
- Revisión del prensado
- Colocar el zapato para el conformado térmico
- Conformado térmico del zapato en máquina

Flujograma 6.9: Procesos cardado, pegado, prensado

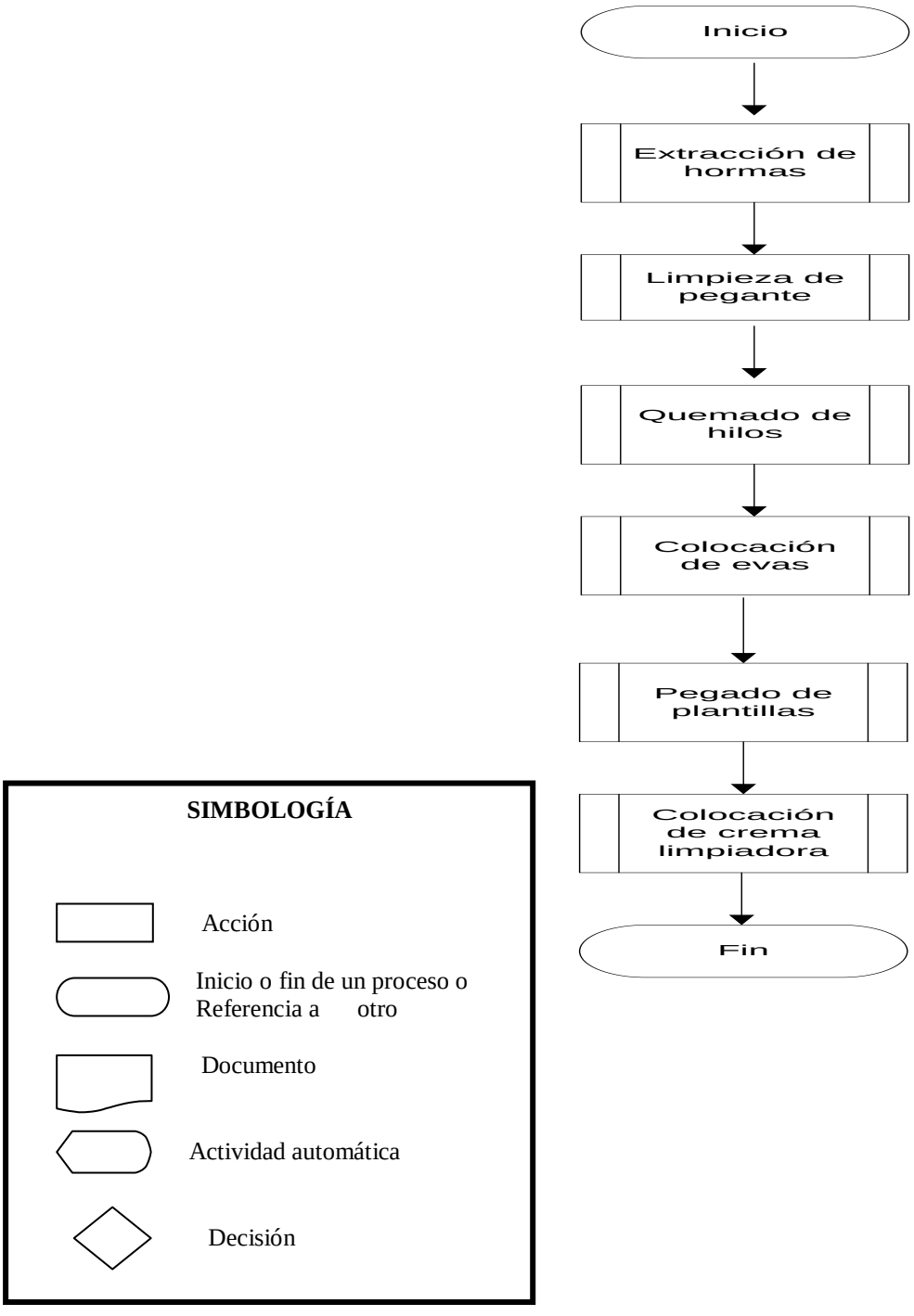


Fuente: Departamento de Producción "BERONA"
Elaborado por: Solís, Fernanda (2013)

k) **Terminado.-** generar una limpieza final al producto.

- Extracción de hormas
- Traslado de zapato a mesa
- Limpieza de pegante de filos de costuras
- Limpieza de pegante de filos de suela
- Recorte de rebabas
- Quemado de hilos
- Corrección de fallas del cuero del zapato
- Colocación de etiquetas
- Engomado de plantilla de adorno
- Colocación de evas (suelas)
- Pegado de plantillas
- Colocación de crema de embellecimiento del zapato
- Embellecido del zapato

Flujograma 6.10: Proceso de terminado

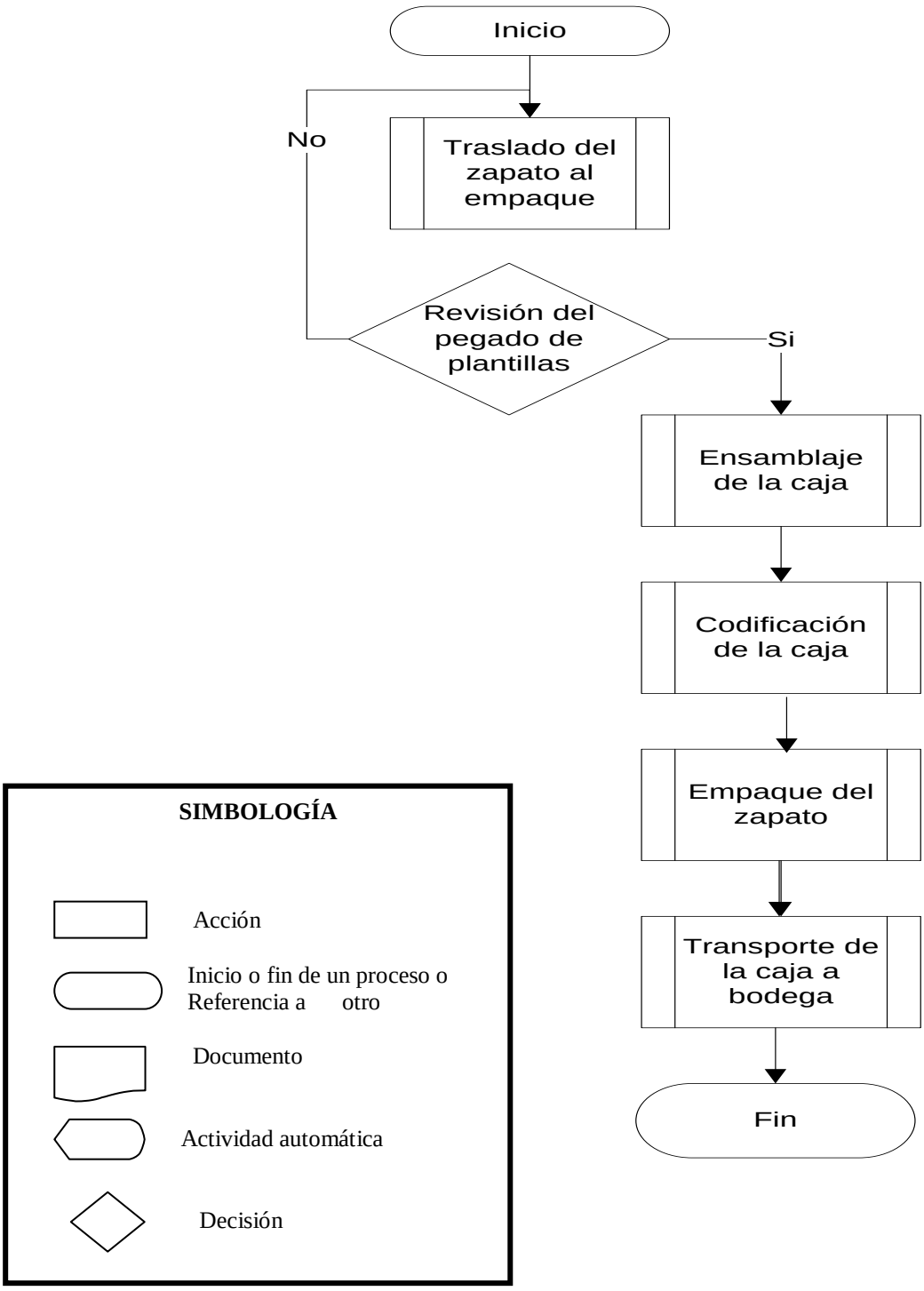


Fuente: Departamento de Producción "BERONA"
Elaborado por: Solís, Fernanda (2013)

l) Empacado.- Colocar los productos en las cajas para el embalaje

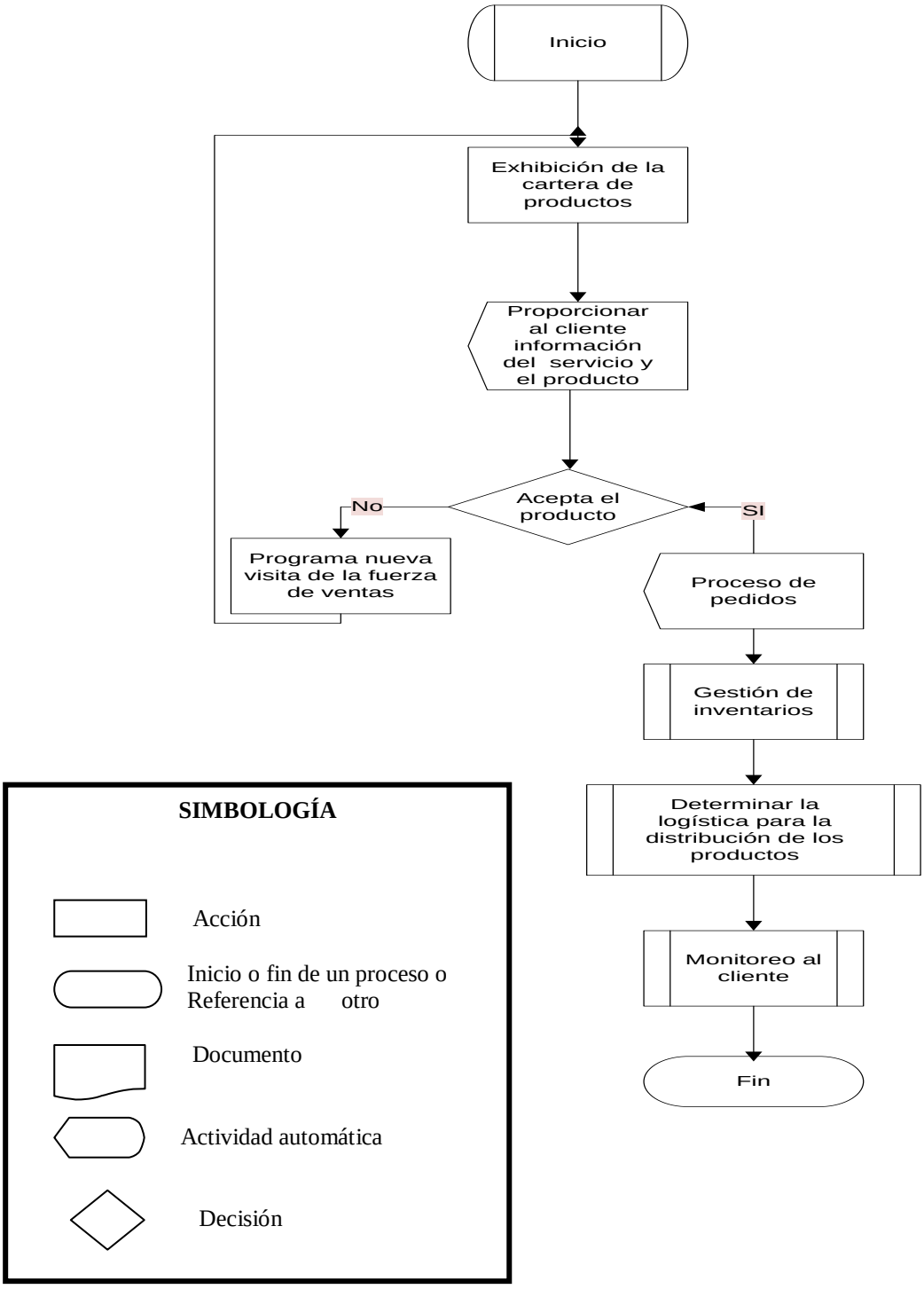
- Traslado del zapato a mesa de empaque
- Revisión del pegado de plantillas
- Pintado de fallas de plantillas
- Ensamblaje de caja
- Codificación de caja
- Empaque del zapato
- Transporte de cajas al área de pre almacenaje

Flujograma 6.11: Proceso de empacado



Fuente: Departamento de Producción "BERONA"
Elaborado por: Solís, Fernanda (2013)

Flujograma 6.12: Proceso de ventas



Fuente: Departamento de Producción "BERONA"
Elaborado por: Solís, Fernanda (2013)

PROCESO DE VENTA

a. Exhibición de la cartera de productos
b. Proporción del servicio y producto
c. Proceso de pedidos
d. Gestión de inventarios
e. Monitoreo al cliente
f. Programación de la fuerza de ventas

De esta manera la empresa en su gestión de calidad establecerá una clasificación de producción, siguiendo un orden lógico, y programado de la producción donde trabajará bajo el sistema de lote de producción, en el cual se determina: qué operaciones se van a utilizar, con qué máquina y con qué operarios, para de esta manera generar las siguientes características en la empresa:

- La empresa entregará en las fechas estipuladas los pedidos
- La empresa calcula las necesidades de mano de obra, maquinaria y equipo. Utilizando de mejor manera los recursos
- Se disminuirá los costos de fabricación

En tal manera se establecerá una herramienta de programación de trabajo en la cual se especifica los procesos que realizar el operario en un período de tiempo. Lo cual prueba el cambio radical en cada uno de los procedimientos, funciones, distribución y física además la eliminación de actividades que no agregan valor como las siguientes:

- Recepción de la materia prima por parte del trabajador
- Tiempos de espera hasta la inspección
- Recepción de insumos

Así también para mejorar la eficacia productiva se disminuyeron tiempos en la siguiente actividad:

- Control de calidad

Documentación propuesta

CALZADO “BERONA” manejará la siguiente documentación como parte del control interno: Estos documentos permiten controlar las actividades diarias administrativas y productivas, para establecer y formalizar la documentación acorde a la nueva estructura organizacional propuesta. Los documentos diseñados son: tarjeta de costos, orden de compra, liquidación de compra y prestación de servicios, requisición de compras, ordenes de pedido y distribución de fabricación y orden de pedido del cliente.

- Facturas
- Roles de pago
- Comprobantes de ingreso de cartera y efectivo.
- Comprobantes de egreso de cheque y efectivo.
- Hoja de pedidos
- Inventarios
- Ordenes de producción
- Control de calidad

Inventario

Cuadro 6.7: Tarjeta de inventario

Descripción:						
---------- CANTIDADES ---------- ---------- VALORES ----------						
Fecha	Compradas	Vendidas	Existencia	Cargos	Créditos	Saldo
						.

Fuente: Departamento de Ventas "BERONA"
Elaborado por: Solís, Fernanda (2013)

Cuadro 6.8: Orden de producción

Orden de producción Nº…….		Fecha de ingreso:…….
Artículo:…… ……..	Unidades:…… ……	Características:…… ……
Tiempo de producción:	PROCESOS	
	PROCESO PRODUCTIVO:…….	
	Responsable…..……. Tiempo estimado……	
	Observaciones	

Fuente: Departamento de Producción "BERONA"
Elaborado por: Solís, Fernanda (2013)

Tabla 6.3: Modelo de rol de pagos

ORD	APELLIDOS Y NOMBRES	CARGO	CODIGO	INGRESOS			DESCUENTOS			VALOR
				SBU	OTROS	TOTAL	VARIOS	9,35%	TOTAL	A PAGAR
	TOTALES			0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00
			PATRONAL	SECAP	IECE	XIII	XIV	FONDO	VACAC.	TOTAL
			11,15%	0,50%	0,50%			RESERVA		
			0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00

Fuente: Departamento de Ventas "BERONA"
Elaborado por: Solís, Fernanda (2013)

Cuadro 6.9: Control de calidad

Orden de producción Nº…….		Fecha de ingreso:…….
Artículo:……	Unidades:…	Características:……
Control 1	PROCESOS DE CONTROL	
	PROCESO PRODUCTIVO:…….	
	Responsable…...……. Tiempo estimado……	
	Observaciones	

Fuente: Departamento de Producción "BERONA"
Elaborado por: Solís, Fernanda (2013)

ETAPA 5: DISEÑO SOCIAL

1.- Diseño de Incentivos

Las personas representan el factor clave del mejoramiento en la productividad, desarrollando la naturaleza de las personas, como las de la empresa en la que trabajan. La tarea específica consistirá en motivar a las personas a través de

incentivos que influyen en la conducta del trabajo, el desempeño laboral y la eficiencia mediante los siguientes factores:

- Conceder un valor a las tareas creando una sensación de entusiasmo y participación entre el personal para obtener mejores resultados.
- Mantener una política de apertura que permita aceptar nuevas ideas e incrementar el nivel de creatividad en el trabajador.
- Bonificar a los empleados que presenten ideas creativas y motivar al personal pasivo.
- Establecer una política de remuneración equitativa que genere estabilidad laboral y que contribuya al mejoramiento en la vida de los trabajadores.

PLAN DE MOTIVACIÓN (ESTÍMULOS)

- Estímulos Económicos
- Estímulos Sociales
- Estímulos Educativos

ESTÍMULOS ECONÓMICOS

En los estímulos económicos tenemos los bonos y las comisiones, el cual en los bono estimulamos la creatividad, el esfuerzo, capacidad, dedicación, y con esto aumentamos la producción y con las comisiones las ventas. Los estímulos económicos que se dará al trabajador en determinadas cantidad de dinero son:

a) Estímulos económicos por puntualidad y asistencia al trabajo, y

b) Estímulos económicos por asistencia y permanencia en el trabajo.

Los estímulos económicos por puntualidad y asistencia al trabajo, consistirán en el pago extraordinario de un día de sueldo correspondiente y se otorgará al trabajador cuando cumpla las dos siguientes condiciones:

PRIMERA. Cuando asista a su trabajo con estricta puntualidad, esto es, que marque la tarjeta de control, antes o exactamente a la hora señalada para el inicio de sus labores de trabajo y, al finalizar la jornada laboral sin que tenga retrasos, se le otorgara este incentivo, y

SEGUNDA. Cuando durante el mes calendario asista habitualmente a su trabajo y por lo mismo, no tenga inasistencia alguna en el mismo. Los días festivos con goce o sin goce de sueldo se le calculara por el mes o meses calendario en el otorgamiento de este incentivo.

Los estímulos económicos por asistencia y permanencia en el trabajo, consistirán en el pago extraordinario anual de una cantidad determinada porcentualmente, y se otorgarán al trabajador que se encuentre durante un año o más, asistiendo habitualmente a sus labores y permanezca en su área de trabajo desarrollando sus funciones con responsabilidad y la calidad requerida para elevar la productividad en la empresa. Consecuentemente, los llamados “días económicos” y las licencias a que

se refieren las condiciones generales, disminuirán el porcentaje para calcular el monto del incentivo económico que en su caso se otorgue.

Para el otorgamiento de los estímulos económicos por asistencia y permanencia en el trabajo, el trabajador que se considere con derecho a recibirlo, deberá solicitarlos por escrito en el formato oficial, en el término que corre del día primero hasta el treinta y uno del mes de octubre del año con el objeto de que se inicie el análisis del procedimiento, de no hacerlo dentro de este plazo, perderá el derecho a ser considerado dentro del programa de estímulos correspondientes.

Para determinar la cantidad que se pagará en su caso al trabajador de que se trate, se sujetará a los siguientes porcentajes:

a) El trabajador que se le evalué con el 100% de asistencia y permanencia en el trabajo se le otorgará el incentivo económico al trabajador.
b) El trabajador que se le evalué con el 99% asistencia y permanencia en el trabajo tendrá el incentivo económico
c) Al trabajador al que se le evalúe con el 98% de asistencia y permanencia en el trabajo gozará del incentivo económico.
d) Con el 97% de evaluación de asistencia y permanencia en el trabajo obtendrá el incentivo económico el trabajador;
e) El trabajador al que se le evalúe con el 96% de asistencia y permanencia en el trabajo gozará del incentivo económico;

f) El trabajador evaluado con el 95% de asistencia y permanencia en el trabajo tendrá derecho al incentivo económico

En la evaluación de los porcentajes, se seguirá el siguiente procedimiento:

- El 100% será del número total de asistencias del trabajador en el período de doce meses de que se trata, de sus días laborables.
- Los porcentajes que siguen al 100% se calcularán restando el número de inasistencias del trabajador en el período indicado referenciándonos al número total de asistencias que debía haber tenido en el propio lapso. Enseguida se efectuará una regla de tres simple, multiplicando el resultado de la resta por 100 que corresponde al porcentaje máximo y se divide entre el número total de días asistidos el trabajador. Determinado el porcentaje al trabajador si éste es inferior al 95%, se finiquitará el procedimiento sin que tenga derecho el trabajador a este incentivo
- Si el trabajador obtiene un porcentaje de 95% o más de asistencia al trabajo, se continuará el procedimiento haciendo una evaluación total del desempeño del trabajo en términos de gerencia
- Si la evaluación de la permanencia en el trabajo es negativo, se concluirá el procedimiento sin que tenga derecho el trabajador a este incentivo
- Si el resultado en el trabajo es positivo, se determinara el número de días para otorgarle el estímulo económico por asistencia y permanencia en el trabajo se deben pagar al trabajador

Los estímulos económicos por puntualidad y asistencia, se calificarán por mes y se computarizarán para efecto de pago, en forma trimestral. Los estímulos económicos por asistencia y permanencia en el trabajo se cancelarán entre los meses de noviembre y diciembre del año, el período de cómputo correspondiente se fijará entre el primero de octubre de un año y el treinta de septiembre del año siguiente.

Con la finalidad de que los trabajadores no sufran perjuicio alguno, en la interpretación y aplicación de los incentivos.

En la aplicación de este incentivo, los trabajadores que laboren doce horas continuas, se tomara en cuenta como cada día laborado con una equivalencia de dos días, para el estímulo económico por asistencia y permanencia en el trabajo, así como para los estímulos por reconocimiento.

El objetivo de este incentivo es el incrementar la productividad en la empresa a través del otorgamiento de incentivos que propicien la disminución del índice de inasistencia, retardos y ausentismo de los trabajadores.

ESTÍMULOS SOCIALES

El trabajo forma una actividad humana: donde es un común denominador y una condición para la existencia de la vida social. Por ello el desarrollo humano se fundamenta en el trabajo, que es el proceso de transformación que hace el hombre de la naturaleza, y esta a su vez reacciona sobre el hombre cambiándolo:

Para incrementar la motivación laboral a las personas hay que satisfacer sus necesidades superiores y evitar la insatisfacción laboral en la empresa proponiendo los siguientes parámetros, que contienen condiciones generales para los trabajadores, que se basaran en los siguientes estímulos en reconocimiento por su asistencia, puntualidad y permanencia en el trabajo:

a) El trabajador que durante un trimestre no registre ningún tipo de retardo, inasistencia, permiso por días económicos o licencias con o sin goce de sueldo se le entregara una nota por su esfuerzo;

b) La acumulación de cuatro notas por asistencia, puntualidad y permanencia en el trabajo, tendrá derecho al otorgamiento de una mención honorífica y ser considerado como candidato al premio anual de estímulos y beneficios que otorgue la empresa.

c) La acumulación de una mención honorífica con el otorgamiento del premio anual de estímulos y beneficios que otorga la empresa, el trabajador tendrá derecho a oficial y su inscripción de su nombre en el libro de honor de la empresa con una beca educativa para su hijo estipulada por la gerencia.

Enriquecimiento del puesto

El enriquecimiento del puesto será una guía para el rediseño del puesto para aumentar la motivación y la satisfacción en el trabajo. De esta manera la empresa establecerá una política permitiendo a los empleados una mayor responsabilidad de auto dirección, auto control y la oportunidad de ejecutar un trabajo interesante, que

represente un reto personal, siendo un enriquecimiento del puesto el cual tendrá el siguiente proceso:

- Cambiar de un puestos a otro un puesto para que desarrolle mas habilidades, capacitando al empleado ,
- Los empleados asumirán una mayor responsabilidad en el control de calidad y la autonomía de los procedimientos de trabajo,
- Permitir a los empleados trato directo con en fin que clientes, proporcione una retroalimentación para que un empleado pueda controlar y corregir su desempeño en el trabajo.

ESTÍMULOS EDUCATIVOS

En los estímulos educativos tenemos la capacitación y pasantías, ya que es necesario para tener un diagnóstico de las capacidades que tiene cada persona, el cual se ha diseñado un patrón de capacitación:

DISEÑO DE TÉCNICAS DE CAPACITACIÓN

Se podrán desarrollar técnicas de capacitación para la empresa como:

- Conocimiento directo sobre el puesto: la cual se desarrolla en horas laborables. Se basa en demostraciones y prácticas repetidas, con el fin que la persona domine

la técnica. El cual esta técnica es dada por el supervisor o por un empleado que domine de trabajo sin que este afecte a su trabajo.

- Rotación de Puesto: Este se encuentra enfocado para que el personal ocupe diferente aéreas en la empresa este será en el periodo de vacaciones, ausencias y renuncias. Con ellos tendremos trabajadores altamente capacitados.
- Relación Experto-Aprendiz: se da una relación "Maestro" y un Aprendiz. En el cual el aprendiz tendrá contacto directo con los procedimientos en compañía del maestro o supervisor con una retroalimentación inmediata desarrollando sus capacidades.

ETAPA 6: TRANSFORMACIÓN

1.-Implementación del diseño técnico y social

En esta actividad se aplicara las estrategias definidas en la etapa de solución, esto depende de la apertura directiva y de los miembros de la empresa, ya que esto presenta un cambio radical en diferentes puntos no sólo en los procesos, sino también a la actitud mental en cada uno de nuestro personal, el cual se constituirá en el eje del cambio organizacional orientada a la satisfacción del cliente y a la permanencia en el mercado con un control de calidad alta.

2.- Capacitación para implementar el cambio

La capacitación para este cambio será a corto plazo, en el cual se aplicara de una manera sistemática y organizada, en el que el personal aprenderá cocimientos espáticos, con una actitud positiva y desarrollando habilidades, en función de los objetivos de implementación del cambio, por tanto la capacitación estructurada un ente primordial que comprenderá las siguientes etapas:

- Formación
- Perfeccionamiento

Mejoramiento Continuo

El mejoramiento continuo es la última etapa en el proceso de cambio, una vez que la empresa haya tomado la decisión de cambiar y el reto en su estructura organizacional y productiva mediante la implementación de la reingeniería en cual es necesario determinar sistemas de mejoramiento continuo que permitan mantener y desarrollar competitivamente a la organización e impedir que esta se vuelva obsoleta en el mercado.

El presupuesto establecido para la reingeniería será de:

Tabla 6.4: Presupuesto Establecido

GASTOS	**Costo**
DEL PROCESO	
I ETAPA (análisis situacional)	850,00
II ETAPA	
Diseño de flujos de trabajo	1.500,00
DE LA CUMUNICACIÓN	
Informe Final	700,00
Sub total	**3.050,00**
Imprevistos 10%	305,00
TOTAL	**3.355,00**

Fuente: Gerencia "BERONA"
Elaborado por: Solís, Fernanda (2013)

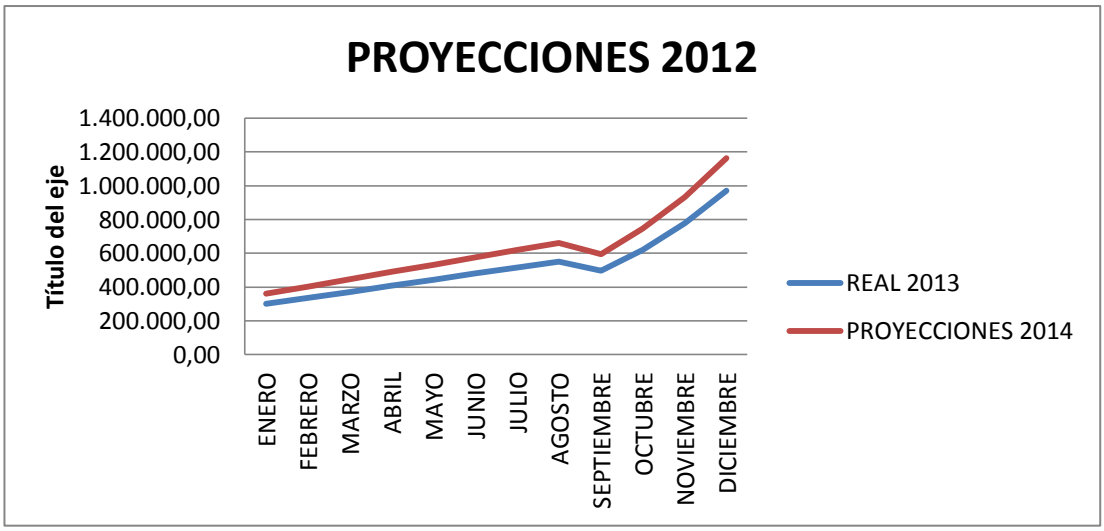
El presupuesto determinado para la propuesta es de 3355 dólares lo que permitirá cumplir con los requerimientos de cambio en la empresa. Por tanto establecida la reingeniería el volumen de ventas de la empresa se incrementará sustancialmente en un 20% ya que el mejoramiento continuo permitirá maximizar los recursos organizacionales:

Tabla 6.5: Crecimiento de ventas

	REAL 2013	PROYECCIONES 2014	
ENERO	300.000,00	60.000,00	360.000,00
FEBRERO	336.000,00	67.200,00	403.200,00
MARZO	372.000,00	74.400,00	446.400,00
ABRIL	408.000,00	81.600,00	489.600,00
MAYO	444.000,00	88.800,00	532.800,00
JUNIO	480.000,00	96.000,00	576.000,00
JULIO	516.000,00	103.200,00	619.200,00
AGOSTO	552.000,00	110.400,00	662.400,00
SEPTIEMBRE	496.800,00	99.360,00	596.160,00
OCTUBRE	621.000,00	124.200,00	745.200,00
NOVIEMBRE	776.250,00	155.250,00	931.500,00
DICIEMBRE	970.312,50	194.062,50	1.164.375,00
TOTAL	**6.272.362,50**	**1.254.472,50**	**7.526.835,00**

Fuente: Departamento de Ventas (Historial de ventas) “BERONA”
Elaborado por: Solís, Fernanda (2013)

Gráfico 6.4: Proyecciones 2012



Fuente: Departamento de Ventas (Historial de ventas) "BERONA"
Elaborado por: Solís, Fernanda (2013

6.6 Administración de la propuesta

El objetivo y la ejecución de la propuesta es que se permitirá establecer mejoras en los procesos de ventas que ayuden a que el personal del área desarrolle sus habilidades y destrezas, por tanto la administración será tarea de todos, para así lograr un mejor posicionamiento organizacional en el mercado.

De esta manera se pretende fomentar la habilidad en donde la capacidad para trabajar con calidad será un esfuerzo cooperativo y así crear condiciones de desempeño administrativo y laboral óptimos, generando así habilidad para el cambio y resolver los problemas del entorno a través del diseño de soluciones funcionales que promoverán en la empresa calidad y dinamismo

6.7 Previsión de la evaluación

Será monitoreada periódicamente por el Equipo Técnico y evaluadas por los mismos para verificar si la aplicación de lo propuesto contribuyan en forma acertada al problema a tratarse. Se debe recalcar que una vez realizada la evaluación se encuentra nuevas propuestas y se realizarán los respectivos cambios,

Tabla 6.6: Previsión de la evaluación

PREGUNTAS BÁSICAS	EXPLICACIÓN
¿Quiénes solicitan evaluar?	Gerente
¿Por qué evaluar?	Cumplimiento de procesos productivos y comerciales
¿Para qué evaluar?	Para verificar el cumplimiento organizacional
¿Qué evaluar?	Procesos
¿Quién evalúa?	Gerente
¿Cuándo evaluar?	Mensualmente
¿Cómo evaluar?	Recolección de la información
¿Con que evaluar?	Registros e informes productivos y comerciales

Fuente: Departamento Comercial
Elaborado por: Solís, Fernanda (2013

CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES

Conclusiones

- En el análisis situacional se establecen las áreas que tienen falencias, y que no generan la optimización de los recursos empresariales lo cual limita el mejoramiento del desarrollo organizacional de tal manera que se generan procesos lentos y complejos limitando esto la productividad y la competitividad.

- Se identificó los procesos y flujos de trabajo con la finalidad de conocer los requerimientos del cambio, ya que existen falencias en cada una de las actividades no se integra información lo cual limita el normal desenvolvimiento de los procesos productivos.

- La actual infraestructura física no permite una adecuada distribución de funciones, recursos y por tanto se limita el rendimiento del personal, afectando esto al desarrollo organizacional de la empresa.

- En la actualidad no existe un programa de estímulos al personal lo cual se refleja en su bajo desempeño laboral limitando esto también el nivel productivo y por ende a las ventas.

Recomendaciones

- Se debe establecer permanente un análisis y evaluación de los procesos en la empresa, con la finalidad de obtener información confiable de cada uno de los procesos para posteriormente generar un cambio integral, en el cual se establezca una sinergia organizacional hacia el cumplimiento de los objetivos empresariales.

- Estructurar flujos de trabajo en base a cambios internos, que permita maximizar el uso el tiempo, de los espacios y de los materiales para generar así productividad y entonces incrementar el nivel de ventas en el mercado.

- Es necesario estructurar una nueva organización de la maquinaria y puestos de trabajo para así poder generar una sinergia organizacional y optimización de los recursos.

- La empresa debe establecer programas de motivación permanentes que promueva en el cliente interno un mejor compromiso laboral y entonces generar mayor compromiso interno el cual se refleje en el incremento del nivel de producción y por ende en las ventas.

GLOSARIO

BPR .- Reingeniería de procesos para los negocios

Cambio organizacional.- Es aquella estrategia normativa que hace referencia a la necesidad de un cambio. Esta necesidad se basa en la visión de la organización para que haya un mejor desempeño administrativo, social, técnico y de evaluación de mejoras

Coordinación.- Disposición ordenada de una serie de cosas de acuerdo con un método o sistema determinado.

Eficacia.- Nivel de consecución de metas y objetivos, hace referencia nuestra capacidad para lograr lo que nos proponemos.

Eficiencia.- relación entre los recursos utilizados en un proyecto y los logros conseguidos con el mismo, se da cuando se utilizan menos recursos para lograr un mismo objetivo

Equipo de Reingeniería.- Es el conjunto de personas encargado del trabajo pesado de rediseñar la organización. Normalmente está formado por dos tipos de miembros: "los de adentro y los de afuera. Los primero conocen la función a fondo, por lo que pueden seccionarla en actividades lógicas; los segundos aportan objetividad y buena dosis de perspectiva de cliente. Las canteras en donde hay que ir a buscar a los

miembros de este equipo, normalmente son los departamentos de Mercadeo, Ingeniería y Sistemas de Información

Estructura.- Es la disposición y orden de las partes dentro de un todo

Flujo de trabajo.- Representación gráfica de los pasos de un proceso, incluyendo actividades específicas y subprocesos, dependencias informacionales y secuencia de las actividades y de las decisiones. Conocido comúnmente por su nombre en inglés,"workflow".

Información.-Noticia o conjunto de noticias que se comunica o se conoce.

Infraestructura.- Es el conjunto de elementos o servicios que están considerados como necesarios para que una organización pueda funcionar o bien para que una actividad se desarrolle efectivamente, es la base material de una sociedad y la que determinará la estructura social, el desarrollo y el cambio social de la misma, incluyéndose en estos niveles las fuerzas productivas y las relaciones de producción que en la misma sedan

Líder de Reingeniería.- Es el ejecutivo (normalmente del más alto rango) que inicia los esfuerzos de Reingeniería "arrastrando" en su empeña a todos los empleados de la empresa, quienes comunica sus valores y creencia mediante señales (mensajes explícitos acerca del por qué y la necesidad de la Reingeniería), símbolos (formación del equipo con los mejores y más capaces") y sistemas de administración que

permitan medir y premiar los esfuerzos de los empleados de tal forma que los estimulen para acometer cambios importantes.

Mejoramiento continuo de procesos.- Método mediante el cual se pretende mejorar la forma en que los productos y servicios son proveídos, y las operaciones internas y de gerencia son ejecutadas.

Proceso.- Conjunto de las diferentes fases o etapas sucesivas que tiene una acción o un fenómeno complejos.

Proceso de valor agregado.- Aquel que es indispensable para satisfacer los deseos y las necesidades del cliente, y por el cual éste está dispuesto a pagar.

Productividad.- Relación entre la producción obtenida y los factores utilizados para obtenerla.

Rápida Re.-Es una metodología de implementación de proyectos de Reingeniería, que consta de cinco etapas (Preparación, Identificación, Visión, Solución y Transformación) permite a las organizaciones obtener resultados rápidos y sustantivos efectuando cambios radicales en los procesos estratégicos y de valor agregado.

Rediseño.-Cambio radical (en oposición a mejora) de un proceso para lograr un alto nivel de desempeño.

Bibliografía

Bernal, C. (2006). Metodología de la Investigación. México: Editorial Pearson.

Hammer, M., Champy J. (2005). Reingeniería. Colombia: Editorial Norma.

Hernández, R. (2010). Metodología de la Investigación. Chile: Editorial Mc Graw Hill.

López, M. Á. y Labato, F. año (2006). Operaciones de Ventas. España: Área Técnico-Vacacional, Ma. José López Raso.

Manganelli, R. (2005). Como hacer Reingeniería. Colombia: Editorial Norma.

Mehugh, J. (2004).Reingeniería de Procesos de Negocios. México: Editorial Limusa.

Peppard, P. (2004) La esencia de la Reingeniería en los procesos de negocios. México: Editorial Prentice-Hall Hispanoamericana.

Valderrama, S. (2011). Pasos para elaborar proyectos y tesis de investigación. Perú: Editorial San Marcos.

Anexo 1

PONTIFICIA UNIVERSIDAD CATÓLICA DEL ECUADOR SEDE AMBATO

ENCUESTA DIRIGIDA AL PERSONAL DE CALZADO BARONA

OBJETIVO: Recolectar información para elaborar una Reingeniería de procesos que permita mejorar las ventas de la empresa.

INSTRUCCIONES:

Marque sus respuestas con una x dentro de los casilleros respectivos, para cada pregunta escoger una sola respuesta.

Contenido:

1. ¿Está usted de acuerdo con que se realice un cambio en las actividades de la empresa?

SI ( )
NO ( )

2.- ¿Considera que la distribución interna del espacio físico es la adecuada?

SI ( )
NO ( )

3.- ¿Considera que la actual estructura organizacional se caracteriza por la coordinación y comunicación en los diferentes procesos?

SI ( )
NO ( )

4.- ¿Cómo se siente usted con los beneficios que le ofrece la empresa?

MUY SATISFECHO ( )
SATISFECHO ( )
INSATISFECHO ( )
MUY INSATISFECHO ( )

5.- ¿Qué valores agregados entrega la empresa a sus clientes?

ENTREGA OPORTUNA	( )
SERVICIO POST-VENTA	( )
MANEJO PROMOCIONAL	( )
NINGUNO	( )

6.- ¿Cómo califica el ambiente de trabajo en la empresa?

EXELENTE	( )
MUY BUENO	( )
BUENO	( )
REGULAR	( )

7.- ¿Conoce los objetivos de la empresa?

SI	( )
NO	( )

8.- ¿Con qué frecuencia la empresa capacita al personal?

MENSUALMENTE	( )
TRIMESTRALMENTE	( )
SEMESTRALMENTE	( )
ANUALMENTE	( )
NO CAPACITA	( )

9.- ¿Considera que la empresa utiliza eficientemente los recursos en general?

SIEMPRE	( )
A VECES	( )
NUNCA	( )

10.- ¿En qué porcentaje considera que la línea comercial que oferta la empresa satisface las necesidades del cliente?

100%	( )
75%	( )
50%	( )
25%	( )

11.- ¿Considera que existe control de los procesos y rendimiento del personal?

SIEMPRE	( )
A VECES	( )
NUNCA	( )

12.- ¿Considera que la deficiencia en la productividad se solucionará partiendo de la aplicación de una Reingeniería ?

SI	( )
NO	( )
DESCONOCE	( )

13. ¿Considera que la empresa ha alcanzado un nivel óptimo de productividad y ventas?

SI	( )
NO	( )

Gracias por su colaboración

Anexo 2

PONTIFICIA UNIVERSIDAD CATÓLICA DEL ECUADOR SEDE AMBATO

ENCUESTA DIRIGIDA A LOS CLIENTES DE CALZADO BARONA

OBJETIVO: Recolectar información para elaborar una Reingeniería de procesos que permita mejorar las ventas de la empresa.

INSTRUCCIONES:

Marque sus respuestas con una x dentro de los casilleros respectivos, para cada pregunta escoger una sola respuesta.

Contenido:

1.- ¿La empresa satisface sus necesidades?

Si ( )
No ( )

2. -¿Qué tipo de incentivo Ud. obtiene para realizar una compra?

Promociones ( )
Descuentos ( )
Facilidad de pago ( )

3.- ¿Cómo califica la calidad de los productos que Ud. adquiere en la empresa?

Excelente ( )
Muy bueno ( )
Bueno ( )
Malo ( )

4.- ¿Cuál es el medio por el cual Ud. conoció la existencia de la empresa?

Radio ( )
Prensa ( )
Televisión ( )
Recomendaciones ( )

5.- ¿Considera Ud. que la empresa le proporciona un servicio post-venta?

Si ( )
No ( )

6.- ¿Según su criterio la ubicación logística de los productos satisface sus requerimientos?

Si ( )
No ( )

7.- ¿Qué forma de comprar Ud. Utiliza para adquirir los productos?

Personal ( )
Teléfono ( )
Email ( )

8.- ¿Cuál es el volumen de compras que efectúa?

De 100 a 500 ( )
De 5001 a 1000 ( )
De 1001 a 1500 ( )
De 1500 en adelante ( )

9.- ¿Cuál es la frecuencia con la que Ud. acude a efectuar la adquisición de productos?

Diaria ( )
Semanal ( )
Mensual ( )
Trimestral ( )

10.- ¿Cree que la empresa debe cambiar el servicio para motivar sus adquisiciones?
Si ( )
No ( )

GRACIAS POR SU COLABORACIÓN

Anexo 3

Ficha de Observación

Ficha de Campo: Lugar:……..…….. Fecha:……... Investigador:…….
Objeto de estudio:
Interpretación/ Valoración ---------- ---------- ----------