

UNIVERSIDAD TÉCNICA DE AMBATO
FACULTAD DE CIENCIAS ADMINISTRATIVAS

**Trabajo de Graduación Previo a la Obtención del Título
de Ingeniero de Empresas**

**TEMA: “La Reingeniería de procesos y su incidencia en
las ventas de la Importadora Jaral de la Ciudad de
Ambato”**

AUTOR: XAVIER SEBASTIÁN NÚÑEZ CAMPAÑA

TUTOR: LIC. MARIO SIGUENZA

Ambato- Ecuador

Diciembre, 2012



Lcdo. Mario Sigüenza

CERTIFICA:

Que el presente trabajo ha sido prolijamente revisado. Por lo tanto autorizo la presentación de este Trabajo de Investigación, el mismo que responde a las normas establecidas en el Reglamento de Títulos y grados de la Facultad.

Ambato, diciembre del 2012

Lcdo. Mario Sigüenza

TUTOR

DECLARACIÓN DE AUTENTICIDAD

Yo, Xavier Sebastián Núñez Campaña, manifiesto que los resultados obtenidos en la presente investigación, previo la obtención del título de Ingeniero en Empresas son absolutamente originales, auténticos y personales; a excepción de las citas.

Xavier Sebastián Núñez Campaña

C.I. 1803367968

AUTOR

APROBACIÓN DE LOS MIEMBROS DEL TRIBUNAL DE GRADO

Los suscritos Profesores Calificadores, aprueban el presente Trabajo de Investigación, el mismo que ha sido elaborado de conformidad con las disposiciones emitidas por la Facultad de Ciencias Administrativas de la Universidad Técnica de Ambato.

f).....

Ing. MBA. Danilo Altamirano

f).....

Dra. Jenny Gamboa

Ambato, diciembre del 2012

DERECHOS DEL AUTOR

Autorizo a la Universidad técnica de Ambato, para que haga de esta tesis o parte de ella un documento disponible para su lectura, consulta y procesos de investigación, según las normas de la institución.

Cedo los derechos en línea patrimoniales de mi tesis, con fines de difusión pública, además apruebo la reproducción de esta tesis, dentro de las regularizaciones de la Universidad, siempre y cuando se realice respetando mis derechos de autora.

Xavier Sebastián Núñez Campaña

EL AUTOR

DEDICATORIA

El esfuerzo del presente trabajo se lo dedico a mis padres, a mis hermanos, a mi hija y a mi novia Angelita Herrera por su apoyo, quienes se constituyen en el pilar y en el ejemplo para mi superación personal y profesional

XAVIER

AGRADECIMIENTO

Mi agradecimiento especial a la universidad Técnica de Ambato, por abrirme las puertas de su prestigiosa institución para formarme como un profesional altamente competitivo.

Agradezco al Lcdo. Mario Sigüenza quien contribuyo con sus valiosos conocimientos a la culminación del proceso investigativo.

También agradezco a la Importadora Jaral, por brindarme la información necesaria para efectuar la investigación.

XAVIER

ÍNDICE GENERAL

Portada	i
Aprobación del tutor	ii
Autoría	iii
Aprobación de miembros de tribunal de grado	iv
Derechos de Autor	v
Dedicatoria	vi
Agradecimiento	vii
Índice general	vii
Índice de gráficos	xi
Índice de tablas	xii
Índice de cuadros	xii
Resumen ejecutivo	xiv
Introducción	1

CAPITULO I EL PROBLEMA

1.1 Tema	2
1.2 Planteamiento del problema	2
1.2.1 Contextualización	2
1.2.2 Análisis crítico	4
1.2.3 Prognosis	5
1.2.4 Formulación del problema	6
1.2.5 Interrogantes del problema	6
1.2.6 Delimitación del problema	6
1.3 Justificación	6
1.4 Objetivos	7
1.4.1 Objetivo General	7
1.4.2 Objetivos Específicos	7

CAPITULO II

MARCO TEÓRICO

2.1 Antecedentes investigativos	8
2.2. Fundamentaciones	8
2.3 Fundamentación legal	8
2.4 Categorías fundamentales	10
2.4.1 Marco Conceptual	14
Reingeniería de procesos	14
Objetivo de la Reingeniería	14
Objetivos de la reingeniería	15
Factores que motivan la Reingeniería de Procesos	16
Fases del Enfoque básico de la Reingeniería de Procesos	16
Puntos de innovación radical en la reingeniería de Procesos	18
Roles de la Reingeniería	18
Métricas del valor del Punto de innovación radical en el BPR	19
Características de los Procesos	19
Metodología de la Rápida Reingeniería	19
Tendencias en la Reingeniería.	20
Cuadrantes de necesidad para una reingeniería	20
Importancia de los procesos	22
Etapas de la reingeniería	22
Tres tipos de reingeniería: costo, paridad, punto de innovación radical	24
Qué es un punto de innovación radical	25
Características de los puntos de innovación radical	26
Posicionamiento: ubicar su empresa en el mercado	27
Factores de éxito para la reingeniería	28
El enfoque de la reingeniería dinámica en los negocios	30
Etapas de la Reingeniería dinámica	31
Venta	38
Métodos de venta	39
Venta personal	41

Venta fuera del establecimiento o externa:	41
Fases de la venta	42
2.5 Hipótesis	45
2.6 Señalamiento de variables de la hipótesis	45

CAPÍTULO III

METODOLOGÍA

3.1 Enfoque	46
3.2 Modalidad básica de la investigación	46
3.2.1 Investigación de campo	46
3.2.2 Investigación bibliográfica	47
3.3 Nivel o tipo de investigación	47
3.3.1 Investigación exploratoria	47
3.3.2 Investigación Descriptiva	48
3.3.3 Investigación Correlacional	48
3.4 población y muestra	48
3.4.1 Población	48
3.4.2 Muestra	49
3.5 operacionalización de las variables	50
3.5.1 Operacionalización	50
3.5.2 Operacionalización	51
3.6 Recolección de la información	52
3.7. Procesamiento y análisis de la información	52

CAPÍTULO IV

ANÁLISIS E INTERPRETACIÓN DE LOS RESULTADOS

4.1 Verificación de la hipótesis	66
4.2 Combinación de frecuencias	66
Conclusión	71

CAPÍTULO V

CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES

5.1.- Conclusiones	72
5.2 Recomendaciones	72

CAPÍTULO VI

PROPUESTA

6.1 Datos informativos	75
6.2 Antecedentes de la propuesta	77
6.3 Justificación	77
6.4 Objetivos	78
6.5 Análisis de factibilidad	78
6.6 Fundamentación	79
6.7 Modelo operativo	93
6.8 Administración	132
6.9 Previsión de la evaluación	132
Bibliografía	134
Anexo 1	135

INDICE DE GRÁFICOS

Gráfico N° 01 Árbol de problemas	5
Gráfico N° 02 Superordenación conceptual	12
Gráfico N° 03 Suordenación conceptual	13
Gráfico N° 04 Cuadrantes de una reingeniería	21
Gráfico N° 05 Objetivos de la reingeniería	25
Gráfico N° 06 Enfoque de la reingeniería dinámica	31
Gráfico N° 07 Calificación de procesos	53
Gráfico N° 08 Proceso de atención al cliente	54
Gráfico N° 09 Generar liquidez comercial	55
Gráfico N° 10 Valor agregado a los clientes	56
Gráfico N° 11 Calificación atención al personal	57
Gráfico N° 12 Calificación entrega de los productos	58
Gráfico N° 13 Fidelización	59
Gráfico N° 14 Reestructurar el proceso de ventas	60
Gráfico N° 15 Calidad proceso de ventas	61
Gráfico N° 16 Estructura operacional	62
Gráfico N° 17 Funciones y responsabilidades	63
Gráfico N° 18 Calificación de la demanda de los procesos	64
Gráfico N° 19 Cambiar los procesos administrativos y comerciales	65
Gráfico N° 20 Gráfico de verificación	71
Gráfico N° 21 Representación gráfica de los procesos	86
Gráfico N° 22 Modelo operativo	94
Gráfico N° 23 Identificar procesos estratégicos, procesos clave y procesos de soporte	99
Gráfico N° 24 Mapa de procesos	100
Gráfico N° 25 Sub procesos descripción del área: requerimientos	101
Gráfico N° 26 Procesos de gestión de inventarios	103
Gráfico N° 27 Gestión de inventarios	105
Gráfico N° 28 Procesos de pedidos	106
Gráfico N° 29 Descripción del área: atención al cliente	107

Gráfico N° 30 Venta	109
Gráfico N° 31 Componentes de la misión	106
Gráfico N° 32 Componentes de la visión	107
Grafico N° 33 Cadena de valor Importadora JARAL	124
Gráfico N° 34 Simbología de los procesos	126

INDICE DE TABLAS

Tabla N° 01 Calificación de procesos	53
Tabla N° 02 Proceso de atención al cliente	54
Tabla N° 03 Generar liquidez comercial	55
Tabla N° 04 Valor agravado a los clientes	56
Tabla N° 05 Calificación atención al personal	57
Tabla N° 06 Calificación entrega de los productos	58
Tabla N° 07 Fidelización	59
Tabla N° 08 Reestructurar el proceso de ventas	60
Tabla N° 09 Calidad proceso de ventas	61
Tabla N° 10 Estructura operacional	62
Tabla N° 11 Funciones y responsabilidades	63
Tabla N° 12 Calificación de la demanda de los procesos	64
Tabla N° 13 Cambiar los procesos administrativos y comerciales	65
Tabla N° 14 Combinación de frecuencia	66
Tabla N° 15 Combinación de frecuencia	67
Tabla N° 16 Frecuencia observada	68
Tabla N° 17 Frecuencia esperada	70
Tabla N° 18 Verificación del Chi cuadrado	71
Tabla N° 19 Costos	76
Tabla N° 20 Levantamiento de procesos de ventas	101

INDICE DE CUADROS

Cuadro N° 01 Punto de Innovación radical	26
--	----

Cuadro N° 02 Paralización de las variables	50
Cuadro N° 03 Variable dependiente Ventas	51
Cuadro N° 04 Plan de acción	95
Cuadro N° 05 Matriz FODA	99
Cuadro N° 06 Identificación de cambios de estado y actividades de valor agregado	100
Cuadro N° 07 Identificación de oportunidades	104
Cuadro N° 08 Documentos propuestos	128
Cuadro N° 09 Previsión de la evaluación	133

INDICE DE ORGANIGRAMAS

Organigrama N° 01 Estructural	97
Organigrama N° 02 Estructural	108

INDICE DE FLUJOGRAMAS

Flujograma N° 01 De procesos actuales	98
Flujograma N° 02 Actividad de compras	117
Flujograma N° 03 Proceso de pedido	119
Flujograma N° 04 Servicio al cliente	121

RESUMEN EJECUTIVO

La globalización de los mercados conlleva a generar en la empresa cambios significativos, los mismos que promuevan y delimiten dinamización de los recursos organizacionales, el cual mediante una reingeniería permitirá generar avances potencialmente competitivos que se reflejaran en las ventas, de tal manera que la metodología y su investigación de campo permitió conocer las falencias por las cuales atraviesa la empresa para así poder efectuar el cambio, en tanto que la recolección de la información promueve un delineamiento de las necesidades organizacionales el cual mediante la encuesta genero conocimiento, para entonces establecer un cambio en el cual los procesos promuevan un diseño organizativo integral en el cual la ventaja competitiva sea la sinergia organizacional, y este a su vez conlleve a un alto desarrollo interno para así potencializar la imagen empresarial en el mercado. En este contexto la estructuración de nuevos procesos permitirá en la empresa asignar nuevas responsabilidades y a su vez enfocarlas al logro de los objetivos para posicionar a la empresa como referente de calidad comercial.

Palabras claves: reingeniería, comercialización, procesos, diseño, funciones, cargos, ventas, tipos de ventas.

INTRODUCCIÓN

El rediseño de los procesos contempla la generación de un eficiente diseño organizativo el cual sea manejado mediante eficiencia para de esta manera mejorar las ventas y por ende la inversión en el mercado.

La estructura de la investigación contemplan los siguientes capítulos:

Capítulo I, está constituido por el planteamiento del problema, que se fundamenta en la contextualización, el análisis crítico que toma de referencia las causas y efectos, se determina el objetivo general y los objetivos específicos y finalmente se detalla la justificación de la investigación.

Capítulo II, se encuentra estructurado por el marco teórico sustentado en la bibliografía del análisis del entorno y las ventas, se encuentra la hipótesis de la investigación y se detallan las variables de estudio.

Capítulo III, hace referencia a la metodología que se emplea en la investigación, especificando los tipos o niveles investigativos, se determina la población y la muestra, operacionalizando las variables de estudio y se establece las técnicas e instrumentos que se utilizaron en la recolección de información.

Capítulo IV, se realiza el análisis e interpretación de los resultados obtenidos en las encuestas y la verificación de la hipótesis que abaliza la correlación de las variables de estudio.

Capitulo V, procede a la elaboración de las conclusiones y recomendaciones.

Capítulo VI, finalmente se encuentra la propuesta, la cual está conformada por el título, la justificación, los objetivos y modelo operativo.

CAPITULO I

EL PROBLEMA

1.1 TEMA

La reingeniería de procesos y su incidencia en las ventas de la importadora JARAL de la ciudad de Ambato

1.2 PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA

1.2.1 Contextualización

El desarrollo de las empresas de servicios en el Ecuador se han incrementado debido a la alta demanda de los consumidores, de esta manera la comercialización de repuestos automotrices genera una alta participación en el mercado, pero se evidencia que es necesario reestructurar los procesos de comercialización de tal manera que las empresas satisfagan las necesidades de los clientes y así poder potencializar la cobertura en el entorno.

La producción, las exportaciones y las importaciones del sector automotor ecuatoriano disminuyeron en los primeros cinco meses del año en relación al mismo período de 2011. Según datos de la Cámara de la Industria Automotriz (Cinae), la producción de vehículos entre enero y mayo de este año alcanzó 31 538 unidades, 7% menos que en el mismo período de 2011 cuando se fabricaron 33 997 (ver cuadro). Los vehículos producidos fueron: 14 183 automóviles, 7 957 camionetas, 7 661 todo terreno, 1 183 furgonetas y 554 camiones. Por el lado de las exportaciones, estas fueron de 5 333 unidades, registrándose el 34% menos respecto al mismo período del año 2011. Los vehículos de mayor venta al exterior fueron las camionetas con 2 043 unidades, seguido por los automóviles con 1 657 unidades, los todoterreno con 953 unidades y las furgonetas con unas 680 unidades. En los cinco primeros meses, se importaron 23 877 vehículos, un 3% menos en relación con el año 2011. Los vehículos importados fueron: 13 886

automóviles, 4 217 camionetas, 2 940 camiones, 918 camperos, 608 automóviles híbridos, 380 furgonetas, 396 tractocamiones, 339 chasis de bus, 99 buses y 94 vehículos especiales. Fuente: <http://www.hoy.com.ec/noticias-ecuador/la-produccion-del-sector-automotriz>.

En la provincia de Tungurahua se han incrementado este tipo de empresas debido a su ubicación estratégica, por tanto se observa que son pocas las empresas que tienen eficientemente estructurado los procesos, lo cual afecta al nivel de ventas debido a que no se coloca justo a tiempo los productos limitando esto la participación comercial.

RUEDA DE NEGOCIOS PARA ARTICULAR AL SECTOR CARROCERO Y AUTOPARTISTA SE REALIZA EN AMBATO: Con la participación de 24 empresas carroceras y 10 autopartistas (fabricantes de partes y piezas), entre el 20 y 21 de junio se cumplirá en la ciudad de Ambato la primera Feria Inversa del sector vehículos, automotores, carrocería y autopartista, organizada por el Ministerio de Industrias y Productividad, a través de la Coordinación Regional Sierra Centro. Durante este evento, que busca que los productores nacionales abastezcan a las grandes empresas y así concretar una sustitución estratégica de importaciones, se desarrollará una rueda de negocios para que los actores del sector puedan concretar transacciones de forma directa. Las ferias inversas son un concepto novedoso que permiten a las industrias fabricantes exponer los diversos componentes que usan en la elaboración de sus productos con el fin de atraer a potenciales proveedores nacionales. Con este programa se pretende crear un puente que enlaza la oferta y la demanda para el ensamblaje de carrocerías. (Tomado de la página Web) (El Ciudadano, 20 junio 2012,).

Fuente: <http://www.cadenaradialvision.com/index>

En especial la empresa JARAL es una empresa de servicios que se dedica a la comercialización de importación y comercialización de repuestos automotrices, con amplia trayectoria en la localidad, pero en los últimos tiempos ha experimentado múltiples falencias que no le permiten mejorar su cobertura, por

tanto el no contar con una reingeniería de procesos que le permita mejorar el servicio al cliente ha limitado el volumen de las ventas minimizan así la inversión efectuada y por ende la empresa no coloca en el mercado una imagen de competitividad.

Se evidencia de tal manera que él no contar con un rediseño de los procesos afecta especialmente a las ventas de la empresa, entonces el estancamiento organizacional es notorio, debido a su bajo posicionamiento en el perfil de los consumidores, en este contexto la empresa enfrenta falencias organizacionales que afectan también la cobertura y por ende la inversión efectuada. La empresa por tanto no cumple con los objetivos empresariales, lo cual proyecta una imagen de ineficiencia comercial, administrativa, financiera, dejando lugar a la competencia y por ende se generará un bajo perfil competitivo en el entorno.

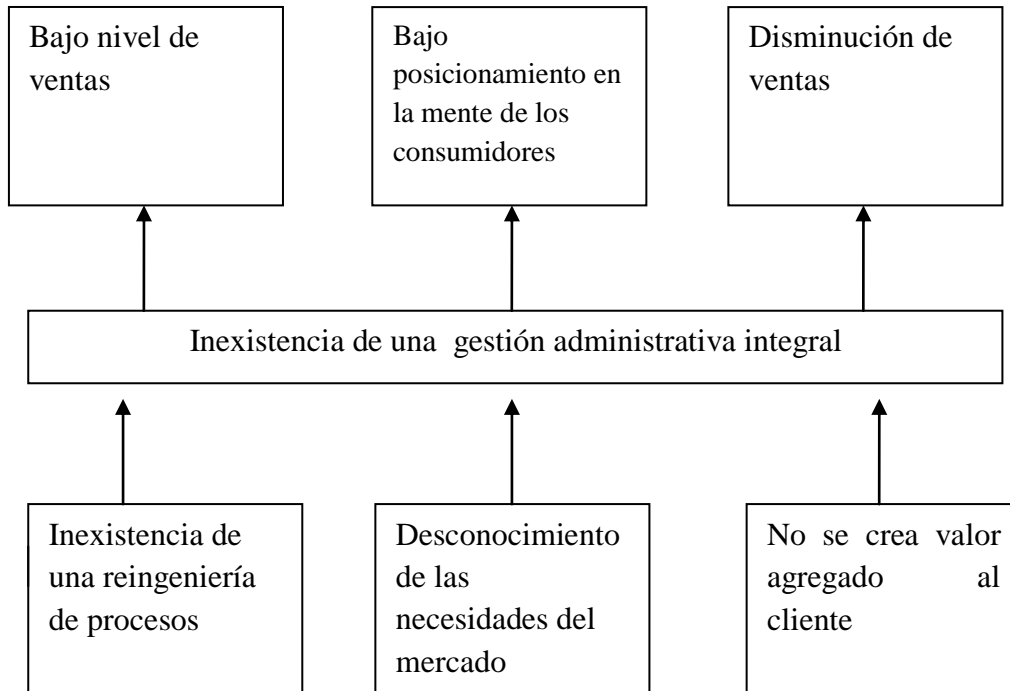
1.2.2 Análisis crítico

Por tanto se evidencia que en la empresa enfrenta lo problemática ya que la gestión administrativa no es integral, lo cual conlleva a que no exista una reingeniería de procesos afectando al volumen de las ventas, otra causa es que no existe un completo conocimiento de las necesidades de los clientes lo cual conlleva a un bajo posicionamiento en la mente de los consumidores, finalmente se observa que no existe la proporción de valor agregado al cliente dando lugar a la disminución de las ventas generando esto una deficiente imagen empresarial en el entorno comercial.

Árbol de Problemas

Efecto

Gráfico N° 01



Causa

Fuente: Luis herrera
Elaborado por: Xavier Núñez

1.2.3 Prognosis

Se determina entonces que de no establecer alternativas de cambio en la empresa a través de un nuevo rediseño de las actividades internas y mejorar sus procesos con la finalidad de satisfacer las necesidades de los clientes y así incrementar el volumen de las ventas, la empresa corre el riesgo de perder la cobertura en el mercado y cerrar las puertas dejando un nicho de mercado desatendido.

1.2.4 Formulación del problema

¿Cómo la inexistencia de una reingeniería de procesos afecta las ventas en la empresa JARAL de la ciudad de Ambato?

1.2.5 Interrogantes del problema

- ¿Los actuales procesos de venta permite generar satisfacción en el cliente?
- ¿De qué manera el no contar con una fuerza de ventas competitiva afecta la rentabilidad de la empresa?
- ¿Es necesario el rediseño de los procesos para incrementar el nivel de ventas y el desarrollo organizacional?

1.2.6 Delimitación del problema

Campo: Administrativo

Área: Comercial

Aspecto: Ventas

Temporal: El tiempo determinado para el presente estudio será desde el 15 de septiembre hasta el 20 de diciembre del 2011.

Espacial: La investigación se llevará a cabo en la empresa JARAL de la ciudad de Ambato.

1.3 JUSTIFICACIÓN

La investigación es importante porque se pretende crear una nueva imagen de los servicios a través de nuevos procesos que permitan establecer los lineamientos estratégicos necesarios para mejorar el volumen de ventas, por tanto establecer una reingeniería de procesos generara un mejor desarrollo organizacional en el sector industrial de tal manera que se incremente el volumen de las ventas.

El impacto social radica en la creación de nuevas fuentes de empleo que dinamicen la producción interna, para así fortalecer la imagen en la ciudad ya que a través de ello se podrá mejorar la rentabilidad y el aspecto socio económico del sector, de esta manera la gestión empresarial establecerá una sinergia organizacional que promueva dinamismo económico interno y externo.

La factibilidad del proyecto está orientada por el apoyo de los directivos y personal de la empresa con la única finalidad de optimizar cada uno de los recursos en la empresa.

Por tanto la evaluación de los proceso procurará determinar los impactos que tendrá el proyecto sobre la sociedad en su conjunto, tratará de medir el aporte neto de un proyecto al bienestar común, para ello intenta corregir la valoración de los recursos. Entonces su característica principal es sin lugar a dudas potencializar el ambiente interno con la finalidad de generar productividad y una alta rentabilidad.

1.4 OBJETIVOS

1.4.1 Objetivo General

Analizar la metodología de la reingeniería de procesos para mejorar el volumen de las ventas de la importadora JARAL de la ciudad de Ambato.

1.4.2 Objetivos Específicos

- Determinar la situación actual de los procesos internos de la empresa que permitan mejorar el desarrollo organizacional
- Analizar métodos y técnicas de reingeniería para generar un alto posicionamiento en el mercado.
- Proponer una la reingeniería de procesos con la finalidad de generar acciones comerciales integrales que dinamicen el volumen de ventas en la empresa.

CAPITULO II

MARCO TEÓRICO

2.1 ANTECEDENTES INVESTIGATIVOS

Para el desarrollo del presente trabajo se ha considerado las variables en estudio.

2.2. FUNDAMENTACIONES

Fundamentación filosófica

Según **Capra, W (2005, p. 90)**. La idea central de la filosofía positivista sostiene que fuera de nosotros existe una realidad totalmente hecha, acabada y plenamente externa y objetiva, y que nuestro aparato cognoscitivo es como un espejo que la refleja dentro de sí, o como una cámara fotográfica que copia pequeñas imágenes de esa realidad exterior. De esta forma, ser objetivo es copiar bien esa realidad sin deformarla, y la verdad consistiría en la fidelidad de nuestra imagen interior a la realidad que representa.

2.3 FUNDAMENTACIÓN LEGAL

La base legal para el desarrollo del trabajo será la ley del consumidor que indica:

LEY ORGANICA DE DEFENSA DEL CONSUMIDOR

CAPITULO 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.

Proveedor.- 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

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 menor, 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.

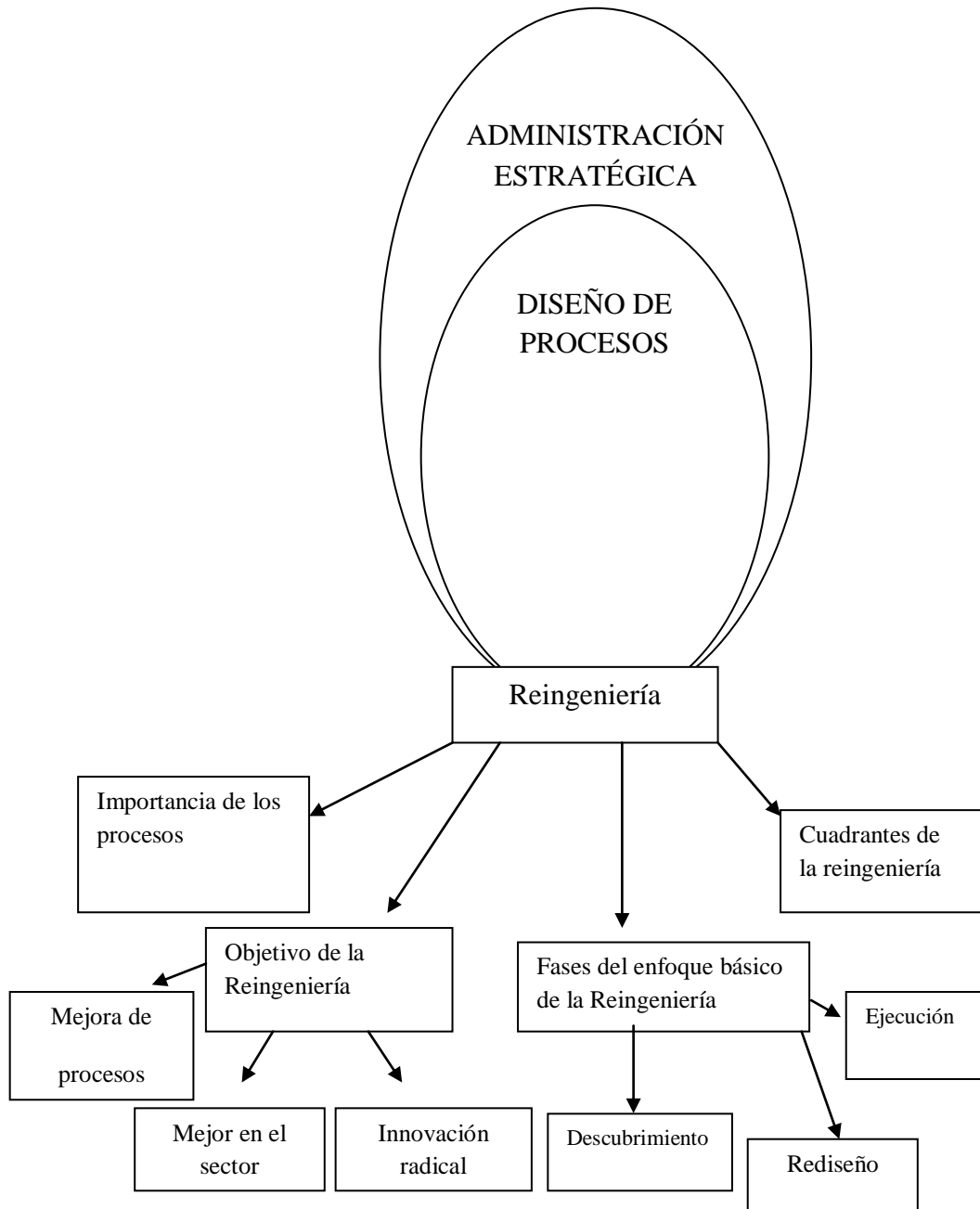
Prestadores.- Las personas naturales o jurídicas que en forma habitual prestan servicios a los consumidores.

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.

2.4 CATEGORÍAS FUNDAMENTALES

Gráfico N° 02

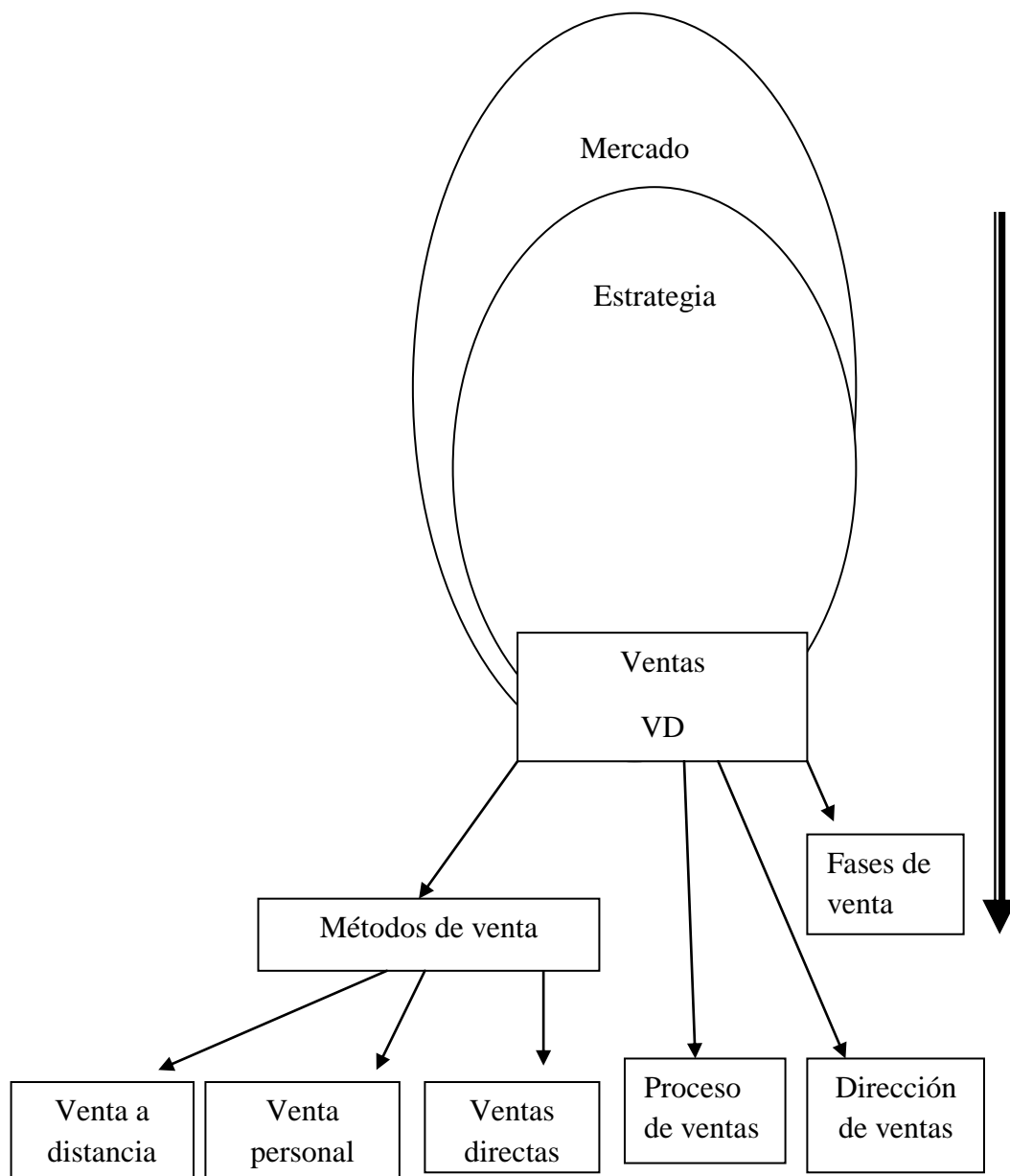
SUPERORDENACIÓN CONCEPTUAL



Fuente: Luis herrera

Elaborado por: Xavier Núñez

SUBORDINACIÓN CONCEPTUAL
Gráfico N°03



Fuente: Luis herrera
Elaborado por: Xavier Núñez

2.4.1 Marco Conceptual

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, p. 13).

Significa empezar de nuevo, no se trata de remendar nada, de hacer componendas en el sistema existente para que funcione mejor. Lo que significa es abandonar procedimientos establecidos hace mucho tiempo y examinar otra vez el trabajo que se requiere para crear el producto o servicio de una compañía y entregarle algo de valor al cliente”. Hammer, M. (2006, p. 33)

La reingeniería de procesos es por definición, el método mediante el cual una organización puede lograr un cambio radical de rendimiento medido por el costo, tiempo de ciclo servicio, calidad, mediante la aplicación de varias herramientas y técnicas enfocadas en el negocio como una serie de procesos del producto principal del negocio, orientados hacia el cliente en lugar de una serie de funciones organizacionales. Johansson H (2004, p. 30).

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, p. 21)

La incorporación de las nuevas tecnologías permite redefinir los procesos alcanzando grados de eficacia y eficiencia inimaginables. Las organizaciones que sean capaces de descubrir estas posibilidades e implantarlas correctamente, conseguirán ventajas competitivas consiguiendo:

1. Optimización de los procesos empresariales.
 2. Acceso a información confiable, precisa y oportuna.
 3. La posibilidad de compartir información entre todos los componentes de la organización.
 4. Eliminación de datos y operaciones innecesarias.
 5. Reducción de tiempos y de los costes de los procesos.
- <http://www.improven.com>.

Los objetivos generales que persiguen una reingeniería y gestión de procesos son:

- Mayor beneficio económico debido tanto a la reducción de costes asociados al proceso como al incremento de rendimiento de los procesos.
- Mayor satisfacción del cliente debido a la reducción del plazo de servicio y mejora de la calidad del producto/servicio.
- Mayor satisfacción del personal debido a una mejor definición de procesos y tareas
- 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.
- Mayor flexibilidad frente a las necesidades de los clientes

Objetivos de la reingeniería

Un esfuerzo de reingeniería de procesos puede ser motivado por uno de tres objetivos diferentes:

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.
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
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. Johansson H (2006,p.79).

Factores 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 sus 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, p. 78).

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 detalla, 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, p. 106)

“Algunas de las características principales de los procesos rediseñados a través de la reingeniería son los siguientes:

- Varios oficios o tareas son combinados en uno
- Los trabajadores toman decisiones como parte de su trabajo
- Los procesos se ejecutan en orden natural
- Los trabajos tienen múltiples versiones, las cuales son aplicadas de acuerdo a las circunstancias
- El trabajo se lleva a cabo en el sitio razonable Los controles y verificaciones son reducidos
- La coalición se minimiza
- Un gerente de caso ofrece un solo punto de contacto
- Prevalecen las operaciones híbridas centralizadas y descentralizadas
- Como consecuencia de la implementación del rediseño de los procesos de una empresa, se pueden presentar los siguientes cambios:
- Las unidades de trabajo pasan de ser departamentos funcionales a equipos de proceso.
- Los oficios dejan de ser tareas simples para convertirse en trabajo multidimensional
- Al trabajador se le otorgan las facultades necesarias para llevar a cabo su trabajo sin necesidad de ser supervisado.
- La preparación para el oficio cambia de entrenamiento a educación
- Las medidas de desempeño y compensación son los resultados sustituyendo a las actividades

- Los ascensos son otorgados en base a las habilidades, en vez de rendimiento
- Se dejan a un lado los valores proteccionistas, implantando valores productivos
- Los gerentes toman el rol de entrenadores en vez de supervisores
- Las estructuras organizacionales se aplanan, formando organizaciones menos complejas y con flexibilidad para adaptarse a los requerimientos cambiantes del ambiente
- Los ejecutivos dejan a un lado su búsqueda por el reconocimiento individual para asumir un papel de líder y motivador de los trabajadores del equipo.”
<http://capacinet.gob.mx/Cursos/Emprendedores%20y%20negocios/habilidaddebasicasdeadministracion/artra/produccion/recursos/7.3.4/reingproce/reingenieria.htm>

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, p. 135)

Roles de la Reingeniería

Para llevar a cabo la reingeniería de procesos se han identificado los siguientes roles:

Líder.

Dueño o responsable del proceso.

Equipo de reingeniería.

Comité directivo.

"Zar" de reingeniería. <http://www.dequate.com>

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)

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 proceso)
- 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, p.17)

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, p. 33)

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 # 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.

Cuadrantes de necesidad para una reingeniería

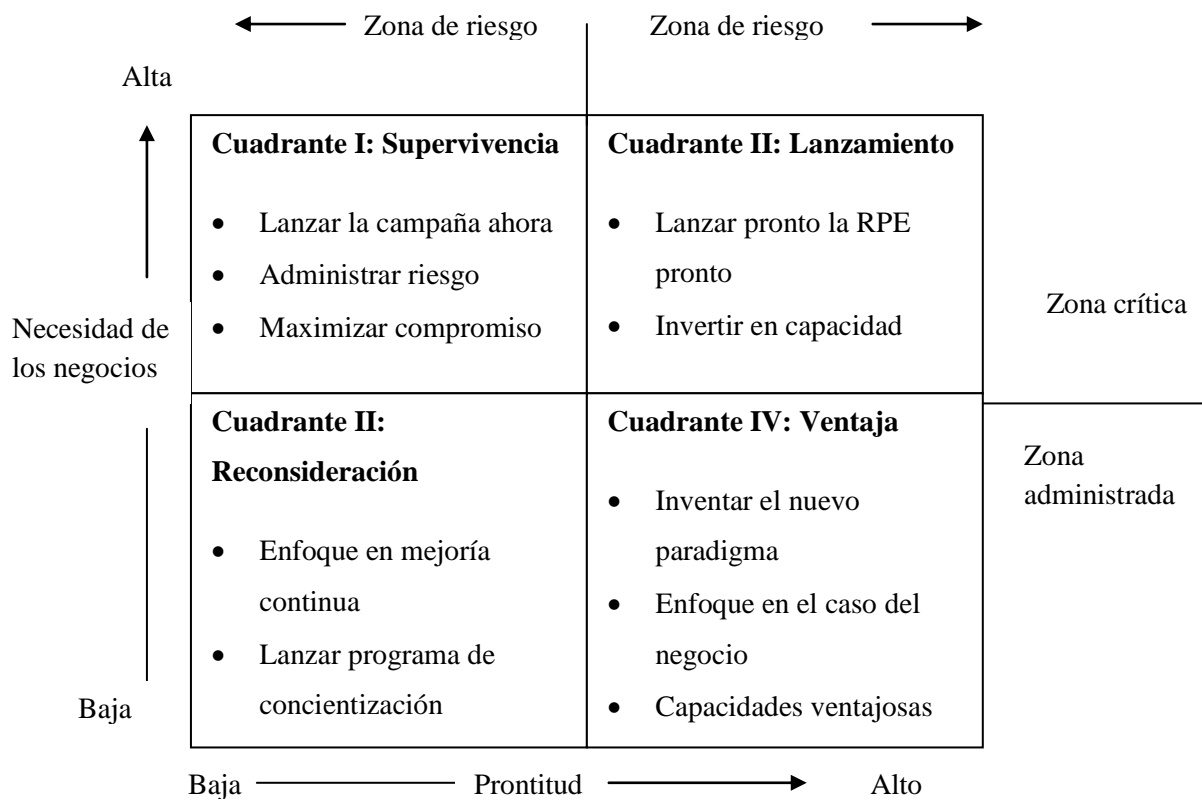
La posición en un cuadrante es una vista en primer término de cómo proceder.

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, p. 41).

CUADRANTES DE UNA REINGENIERÍA

Gráfico N° 04



Fuente: Peppard J
Elaborado por: Xavier Núñez

- **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.
- **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, p. 41).

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 (2006,p.76).

Etapas de la reingeniería

En un proyecto de reingeniería deben seguirse distintas etapas o fases que exponemos sintéticamente:

1. Movilización. Esta etapa tiene como finalidad movilizar y motivar a las personas que van a realizar la tarea.

Las actividades que comprende son: armar el equipo de trabajo (integrado por los especialistas en la metodología y personas de los sectores involucrados que aportarán su conocimiento de los procesos del negocio), acordar la metodología de trabajo y el plan de tareas.

2. Identificación. El segundo paso es identificar los procesos clave del negocio, aquellos que agregan valor (logística de entrada, logística de salida, servicio al cliente,...).

Los procesos son el objeto y propósito de la reingeniería, pero éstos no son fáciles de identificar dentro de una organización. Se puede hablar del departamento de compras y sus procedimientos, pero pocas veces se dice de un proceso de compras que involucra a varios departamentos y que por definición debería tener un solo encargado.

Para identificar y entender mejor los procesos, se les pueden poner nombres que indiquen su estado inicial y final:

- Manufactura: proceso de aprovisionamiento a despacho.
- Desarrollo de producto: de concepto a prototipo.
- Ventas: de comprador potencial a pedido.
- Despacho de pedidos: de pedido a pago.
- Servicio: de investigación a resolución.

Las actividades comprendidas en esta etapa son: analizar la estrategia y el plan de negocios de la empresa y las exigencias del contexto, relevar globalmente los procesos existentes en términos de flujo de trabajo e información, departamentos involucrados y normas administrativas aplicadas.

Por último se debe evaluar la eficiencia y eficacia de los procesos actuales en términos de cantidades de insumos y de productos, costo, tiempo y calidad del proceso y personal participante, lo que permitirá medir las mejoras después de la aplicación de la reingeniería.

3. Elección. Realizado el análisis de los principales procesos corresponde identificar, atendiendo al impacto sobre el negocio (según su importancia estratégica, su importancia en la creación de valor,...), los procesos a ser rediseñados y el orden de prioridad en la tarea.

4. Diseño. En esta fase se efectúa el diseño o rediseño de los procesos seleccionados y se definen los requerimientos en materia de personal y soporte informático, así como las modificaciones que precisa la estructura que soportará nuevos procesos en base al análisis (la determinación de tareas redundantes, cuellos de botella en el flujo de trabajo, controles que no agregan valor,...).

5. Transformación. Aprobado el diseño definitivo de los procesos se procede a su implementación o puesta en marcha y la medición de los resultados <http://admindeempresas.blogspot.com/2009/11/cuales-son-las-etapas-en-la.html>

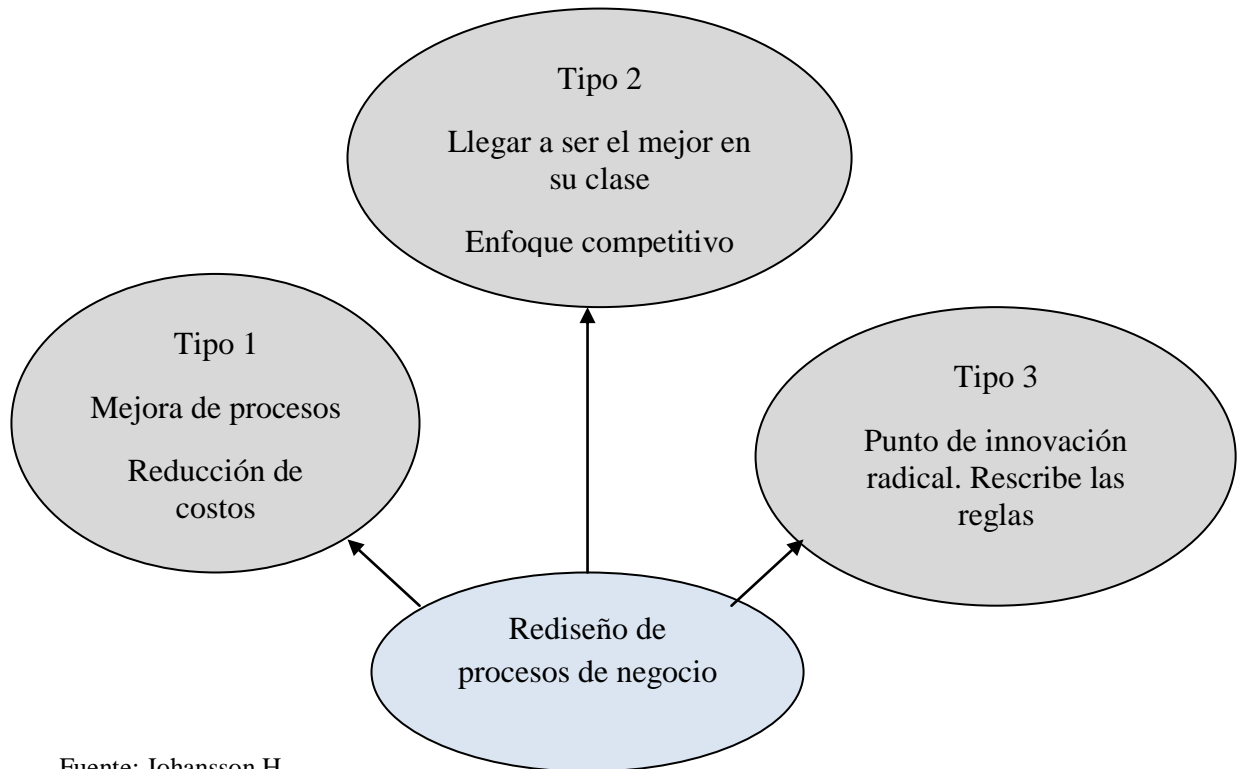
Tres tipos de reingeniería: costo, paridad, punto de innovación radical

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 (2006,p.78).

Objetivos de reingeniería

Gráfico N° 05



Fuente: Johansson H
Elaborado por: Xavier Núñez

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 del proveedor, 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 y la métrica del valor en cada área operativa. Johansson H (2006, p. 135).

Punto de innovación radical

Cuadro N° 01

MERCADO	PRODUCTO	CADENA DE VALOR	FINANZAS
<ul style="list-style-type: none"> • 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 	<ul style="list-style-type: none"> • Tiempo para desarrollar un producto • Diseño del producto • Tecnología del producto • Apoyo para el producto ❖ Servicio de campo ❖ Servicio técnico ❖ Empatía de servicio 	<ul style="list-style-type: none"> • 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 	<ul style="list-style-type: none"> • Control de fondos • Origen de los fondos • Financiamiento del producto • Estabilidad financiera

Fuente: Johansson H

Elaborado por: Xavier Núñez

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 (2006, p. 142).

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 (2006, p. 11).

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 (2006, p. 15).

Entre los factores claves para que el proceso de reingeniería sea exitoso también se pueden citar:

- Crear una visión para apoyar el esfuerzo de cambio y comunicarla a toda la organización.
- Habilidad para guiar el proceso de reingeniería de acuerdo con una metodología.
- Constituir un grupo de trabajo con poder suficiente para liderar el esfuerzo del cambio.
- Capacidad para lograr el compromiso de toda la organización.

- Administración coordinada del cambio para todas las funciones del negocio que se vean afectadas.
- Habilidad para analizar el impacto total de los cambios propuestos, para analizar el impacto que tendrán en todas las unidades organizacionales los cambios de cualquier proceso.
- Habilidad para asociar todos los parámetros administrativos (planes, sistemas de información utilizados, organigramas, la declaración de la misión de la empresa, descripción de funciones,...).
- Habilidad para vencer la resistencia al cambio.
<http://admindeempresas.blogspot.com/2009/11/factores-clave-de-exito-en-los-procesos.html>

El enfoque de la reingeniería dinámica en los negocios

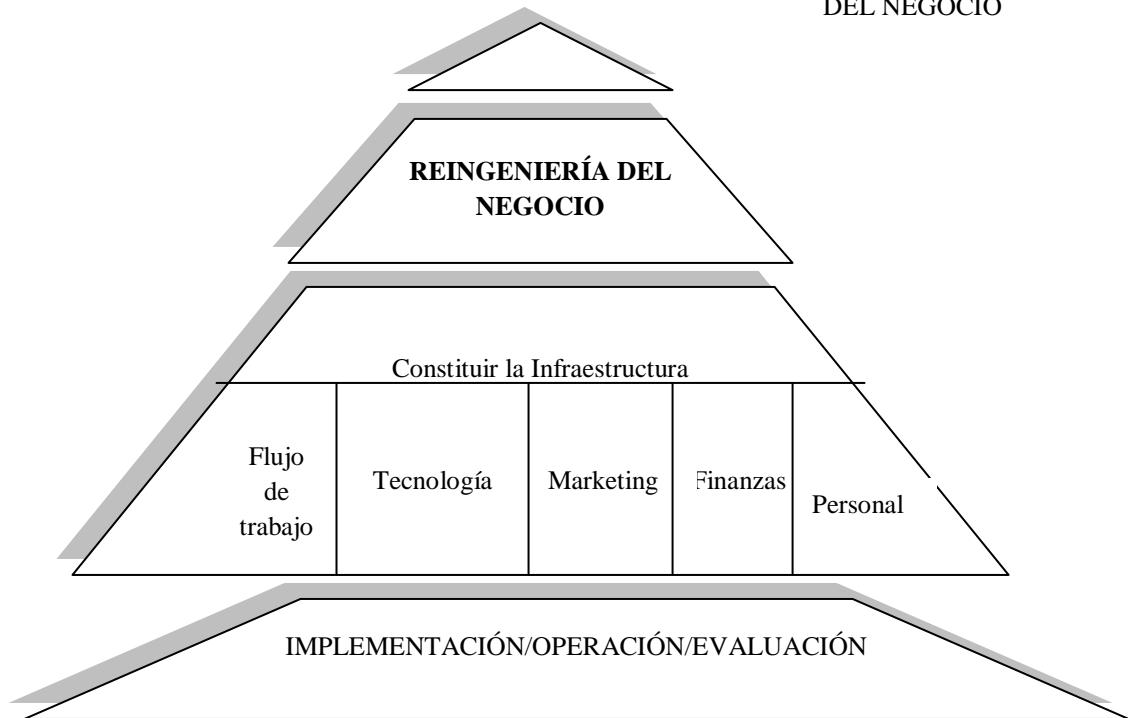
La reingeniería dinámica en los negocios es una combinación de posicionamiento y reingeniería, las herramientas que se utiliza son:

- 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, aportando la capacidad de amoldamiento. Morris D (2006, p. 107).

Enfoque de la reingeniería dinámica

Gráfico N° 06

POSICIONAMIENTO
DEL NEGOCIO



Fuente: Brandon y Morris
Elaborado por: Xavier Núñez

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 (2006, p. 180).

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 (2006, p. 182).

Etapas 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 (2006, p. 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.
- **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. Morris D (2006, p. 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 (2006, p. 191).

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. 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 (2006, p. 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. 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 (2006, p. 203).

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. 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 (2006, p. 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 (véase el capítulo S).
 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.
- **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 (2006, p. 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 reemplazan a los viejos. Los elementos entregados en esta etapa son los modelos y los datos de posicionamiento actualizados. Morris D (2006, p. 213).

Venta

Para Stanton W (1999) “Son una parte de la comercialización, pueden considerarse como un proceso personal o impersonal mediante el cual el vendedor pretende influir en el comprador. La venta se radica en el interior de la empresa en donde se enfatiza el producto y/o servicios para así establecer la manera de venderlo, sin tomar en cuenta las necesidades del cliente”. (Pag.10).

LA VENTA es una de las actividades mas pretendidas por empresas , organizaciones , o personas que ofrecen algo (PRODUCTOS , SERVICIOS, U OTROS), en su mercado meta, debido a que su exito depende directamente de la cantidad de veces que realice esta cantidad , de lo bien que lo hagan y de cuan rentable les resulte hacerlo. <http://leiram.blogspot.es/1299108556/>

Métodos de venta

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.

METODOS DE VENTA

Cuadro N° 02

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

Fuente: Brandon y Morris
Elaborado por: Xavier Núñez

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 catalogo enviado directamente por correo, depositado en el buzón o a través de anuncios puestos en diferentes medios como la prensa o la radio.

La ventaja de utilizar el catalogo como soporte de la venta por correo es que proporciona, en términos generales, mas información que la mayoría de los dependientes de un establecimiento de venta, ya que puede describir con máximo detalle una gran cantidad de productos contenidos en sus páginas.

Venta por video: esta forma de venta consiste en el envío 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 catalogo en vez de ser papel, es una cinta de video. Ángeles López (2006 Pág.48).

La televenta: 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 entregaran 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 maquinas automáticas (vending): es la venta realizada a través de maquinas expendedoras de artículos diversos, principalmente de compra impulsiva, de alta rotación y bajo costo, como tabaco, periódicos bebidas etc. El éxito de estas maquinas 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.49)

Venta personal

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

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 del lineal 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.

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, en ella se oferta todo tipo de productos de la forma y con las condiciones que establezca la federación de comerciantes ambulantes de cada comunidad autónoma.
- **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)

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. Antes de proceder al proceso de venta el vendedor debe tener preparada toda la información sobre el producto que debe vender y conocerla a fondo, y también debe conocer las características de los productos de la competencia para poder resaltar aquellas ventajas que presenta su propio producto. Ángeles López (2006 Pág.55)

Las siguientes son las fases de la venta:

FASE 1: Atención e Interés:

Durante el contacto inicial, debemos captar la atención del cliente y también despertar su curiosidad. Todo lo que nos afecta directamente es objeto de nuestra atención, tanto si es bueno como malo; una frase adecuada, del tipo “¿permite que le explique?”, llamaría la atención poderosamente.

Después de la atención, pasamos al interés que debemos mantener durante todo el proceso de venta. Frases del tipo “como usted sabe...” o “a usted le gusta...”, mantienen el interés por el tema y nos ayudan a escuchar atentamente, pero éste siempre tiene que orientarse hacia el producto y a los beneficios que ofrecerá al comprador, concretamente para satisfacer sus necesidades.

FASE 2: Motivo de la compra

El conocimiento de los deseos, necesidades y motivaciones del cliente por parte del vendedor determina en gran medida el buen cierre de la venta.

Deseo: El deseo de comprar existe de forma natural, pero también existe la prudencia. El deseo de poseer el producto es consecuencia de una buena demostración, debemos mostrar el producto, destacando los beneficios que proporcionarán al comprador, y simultáneamente mostrarle la desventaja que le está suponiendo no tener ese producto. Para despertar el deseo por el producto debemos:

1. Determinar los motivos por los que el cliente puede desear efectuar la compra.
2. Mostrar cómo la compra satisfará su deseo. Necesidad:

La necesidad se corresponde con el deseo de satisfacer una carencia, por lo que el vendedor debe de tener en cuenta que, para una misma necesidad, puede haber distintos productos.

Motivación: La motivación es el motor que impulsa a la compra. Las más comunes son:

MODA: deseo de cambiar lo antiguo por lo nuevo, por disponer del producto que esté de moda.

FASE 3: Presentación del producto

Una vez identificadas las necesidades del cliente debemos de construir los argumentos de venta, es decir seleccionar el producto que se ajuste mejor a la petición del cliente. Las características técnicas que constituyen un producto o servicio lo hacen especialmente distinto a los otros. La composición, el color, el tamaño o la casa de fabricación caracterizan un producto. Se recomienda no utilizar nunca la expresión “está hecho por la casa...”.

El margen comercial es importante para hacer la selección del producto, aunque para el cliente no es importante.

Beneficio para el cliente en concreto. Este proceso debe ser claro, completo y concreto, inspirando confianza, pero sin aburrir.

FASE 4: Tratamiento de objeciones

Si en el transcurso de la argumentación no se presentan objeciones, lo más probable es que no se efectúe la venta. Si hay objeción es indicativo de que nuestro mensaje ha llegado al comprador, por esto emite su opinión.

DISPOSICIÓN Y VENTA DE PRODUCTOS

Las propias palabras del cliente son el argumento de nuestra venta.

Recuerda

No debemos tener miedo a las objeciones, hay que anticiparse a ellas. Pueden ser: esperadas (fáciles de rebatir), inesperadas (requieren grandes conocimientos del producto), positivas, negativas...

FASE 5: Cierre

Observando al cliente sabremos si está decidido a comprar: pondrá su mano sobre el producto o dirá “me gusta”; sólo si vemos que duda lo ayudaremos suavemente. Funciona muy bien la alternativa “¿éste o aquél?”.
<http://es.scribd.com/doc/91834793/6/FASES-DE-LA-VENTA>

2.5 HIPÓTESIS

La reingeniería de los procesos mejorará las ventas en la empresa JARAL de la ciudad de Ambato

2.6 Señalamiento de variables de la hipótesis

- **Variable Independiente:** Reingeniería
- **Variable Dependiente:** Ventas

CAPÍTULO III

METODOLOGÍA

3.1 ENFOQUE

La presente investigación es predominante cuantitativo

Para **Santiago V (2007:78)** el enfoque cuantitativo permite establecer una mejor explicación entre los hechos entre las variables en estudio.

De esta manera en la presente investigación se establece el enfoque cuantitativo por cuanto se utilizaran instrumentos muy estructurados para la recolección de la información sobre las variables en estudio.

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 **Roberth Duque (2006:78)** La investigación de campo es el estudio sistemático de los hechos en el lugar que se producen los acontecimientos o fenómenos. En esta modalidad el investigador toma contacto en forma directa con la realidad, para obtener información idónea.

De esta manera se estudiara el fenómeno de la ausencia de reingeniería de procesos para mejorar las ventas de los productos de la empresa JARAL en la ciudad de Ambato.

3.2.2 Investigación bibliográfica

Para **Santiago Valderrama (2007:89)** La investigación bibliográfica permite conocer, comparar, ampliar, profundizar y deducir diferentes enfoques, teorías, conceptualizaciones y criterios de diversos autores sobre una cuestión determinada, basándose en documentos.

En el presente trabajo se utilizará la bibliografía de las variables de estudio, es decir se conceptualizara proyectos de reingeniería de procesos y ventas

3.3 NIVEL O TIPO DE INVESTIGACIÓN

Según **Erick Pablo Ortiz Flores (2010: Internet)** conceptos de investigación. Una investigación es un proceso sistemático, organizado y objetivo, cuyo propósito es responder a una pregunta o hipótesis y así aumentar el conocimiento y la información sobre algo desconocido.

Así mismo la investigación es una actividad sistemática dirigida a obtener mediante observación, la experimentación, nuevas informaciones y conocimientos que necesitan para ampliar los diversos campos de la ciencia y tecnología.

3.3.1 Investigación exploratoria

Para **Marlon Bunge (2005:78)** Esta clase de estudios es común de la investigación del comportamiento, sobre todo en situaciones donde hay poca información.

Por tanto en la presente información se establecerá una exploración acerca de la reingeniería de procesos que la empresa comercializa en el mercado para conocer su incidencia en las ventas

3.3.2 Investigación Descriptiva

Según **Marlon Bunge (2005:78)** los estudios descriptivos pueden ofrecer la posibilidad de predicciones aun en forma rudimentaria.

De esta manera se establece el conocimiento de la marca de los productos de la empresa JARAL en la mente del consumidor en la ciudad.

3.3.3 Investigación Correlacional

Para **Ruth Aguilar (2006:78)**.Este tipo de estudios tienen como propósito medir el grado de relación que existe entre dos o más conceptos o variables.

La correlación de variables en el trabajo investigativo se representa en la variable Independiente: la reingeniería de procesos y en la Variable Dependiente: ventas

3.4 POBLACIÓN Y MUESTRA

3.4.1 Población

Según **Guillermo Romero y otros (2004:108)**.El universo poblacional es el conjunto de individuos y objetos de los que se desea conocer algo en una investigación.

En la investigación la población está representada por 5 personas del área administrativa y 20 de la operativa.

3.4.2 Muestra

Para **Sabino C (1985: 89)**. Muestra es un conjunto de unidades, una porción del total, que representa la conducta del universo total.

El estudio se realizará con la totalidad de la población por no exceder de cien personas y por tanto se convierte en un muestreo probabilístico de tipo regulado, es decir la misma población será la muestra.

3.5 OPERACIONALIZACIÓN DE LAS VARIABLES

3.5.1 Operacionalización

Variable independiente: la reingeniería de procesos

Cuadro N° 02

CONCEPTUALIZACIÓN	CATEGORÍAS	INDICADORES	ITEMS	TÉCNICAS / INSTRUM.
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 competitividad, 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.	Reconfiguración de actividades Competitividad Calidad	Ventas Recursos humanos Finanzas Eficiencia Eficacia Valor agregado	¿Cómo calificaría los actuales procesos de ventas? ¿Cree necesario reestructurar el sistema comercial de la empresa? ¿Cree ud que la empresa genera la productividad comercial requerida por la inversión? ¿Considera ud que se proporciona valor agregado a los clientes?	Encuestas dirigidas al personal operativo y administrativo de la empresa JARAL de la ciudad de Ambato

Fuente: Luis Herrera
Elaborado por: Xavier Núñez

3.6 RECOLECCIÓN DE LA INFORMACIÓN

Para la recolección de la información se utilizará las siguientes técnicas:

En la correlación de la información del presente trabajo se utilizará la técnica de la Encuesta. Como se puede dar cuenta la encuesta es una técnica o una manera de obtener información de la realidad, a través de interrogar o preguntar a una muestra de personas; pero para recoger dicha información se auxilia o se apoya en el CUESTIONARIO.

3.7. Procesamiento y análisis de la información

Para el procesamiento de la información se seguirá los siguientes pasos:

- Procesar los datos que significa describir operaciones a los que serán sometidos los datos recogidos en la investigación.
- Proceso a seguir.
 - ❖ Revisión de los instrumentos aplicados
 - ❖ Tabulación de datos con relación a cada uno de los ítems.
 - ❖ Determinación de las frecuencias absolutas simples de cada Ítem y de cada alternativa de respuesta.
 - ❖ Cálculo de las frecuencias relativas simples, con relación a las frecuencias absolutas simples.
 - ❖ Diseño y elaboración de cuadros estadísticos con los resultados anteriores.
- Analizar los resultados, describir, interpretar y discutir los datos numéricos y gráficos que se disponen en los cuadros estadísticos resultantes del procesamiento de datos.
- El análisis e interpretación debe realizarse considerando los contenidos del marco teórico y en relación con los objetivos, las variables e indicadores y frecuencias directrices de la investigación.

CAPÍTULO IV

ANÁLISIS E INTERPRETACIÓN DE LOS RESULTADOS

Pregunta N°. 01

¿Cómo calificaría los actuales procesos de ventas?

Calificación de los procesos

Tabla N°. 01

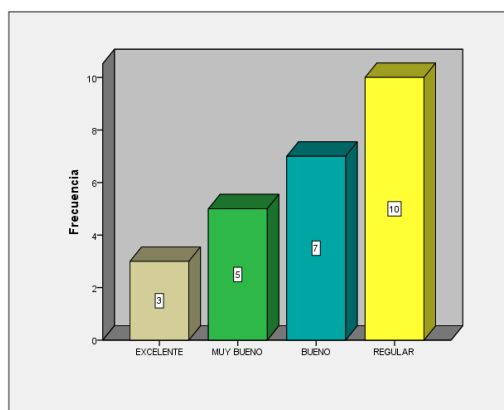
	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válidos EXCELENTES	2	8,0	8,0	8,0
MUY BUENOS	2	8,0	8,0	16,0
BUENOS	9	36,0	36,0	52,0
MALOS	12	48,0	48,0	100,0
Total	25	100,0	100,0	

Fuente: La encuesta

Elaborado por: Núñez Xavier (2012)

Calificación de los procesos

Gráfico N°. 07



Análisis e interpretación

Según la encuesta el 8% de las personas encuestadas califican los actuales procesos de ventas como excelentes, otro 8% cree que el proceso de ventas es muy bueno, el 36% dice que es bueno el proceso de ventas y el 48% restante dice que es malo el actual proceso de ventas.

Se evidencia entonces, que la mayor parte de los encuestados declaran que los procesos de venta en la empresa son malos, otro grupo significativo dice que los procesos de venta son buenos esto quiere decir que en la empresa no existe coordinación e integración para la satisfacción de las necesidades de los clientes.

Pregunta N°. 02

¿Según su criterio los actuales procesos de atención al cliente son?

Procesos de atención al cliente

Tabla N°. 02

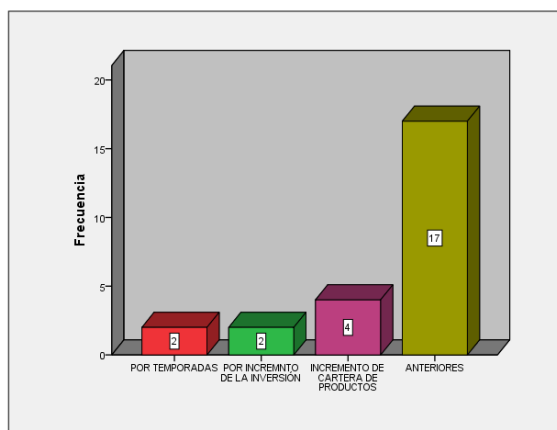
	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válidos EXCELENTE	3	12,0	12,0	12,0
MUY BUENO	5	20,0	20,0	32,0
BUENO	7	28,0	28,0	60,0
REGULAR	10	40,0	40,0	100,0
Total	25	100,0	100,0	

Fuente: La encuesta

Elaborado por: Núñez Xavier (2012)

Procesos de atención al cliente

Gráfico N°. 08



Análisis e interpretación

El 12% de los encuestados manifiestan que los actuales procesos de atención al cliente son excelentes, el 20% manifiestan que es muy bueno, un 28% manifiesta que es bueno y el 40% restante dice que los procesos de atención son regulares.

Para un alto número de los encuestados los actuales procesos de atención al cliente son regulares ya que se presentan falencias organizacionales que no promueve dinamización de las actividades comerciales.

Pregunta N°. 03

¿Cree usted que la empresa genera la liquidez comercial acorde a la inversión?

Genera liquidez comercial

Tabla N°. 03

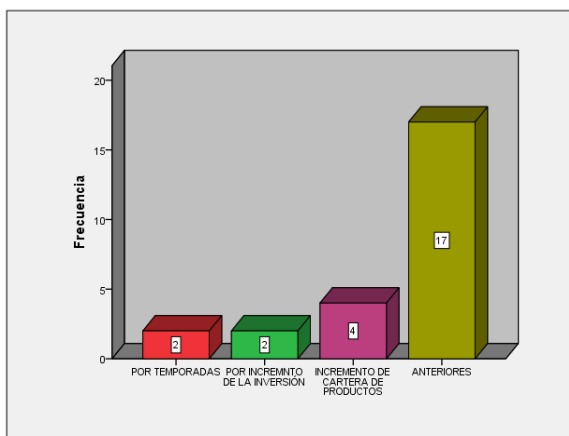
	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válidos				
POR TEMPORADAS	2	8,0	8,0	8,0
POR INCREMENTO DE LA INVERSIÓN	2	8,0	8,0	16,0
INCREMENTO DE CARTERA DE PRODUCTOS	4	16,0	16,0	32,0
ANTERIORES	17	68,0	68,0	100,0
Total	25	100,0	100,0	

Fuente: La encuesta

Elaborado por: Núñez Xavier (2012)

Genera liquidez comercial

Gráfico N°. 09



Análisis e interpretación

Se determina para el 8% de los encuestados la liquidez está dada por las ventas por temporada, para el otro 8% por incremento de la inversión, en tanto que el 4% dice que incremento de la cartera de productos y el 17% restante manifiesta que son las anteriores.

De tal manera que un alto número de encuestados indican que son todos los factores que intervienen en el desarrollo de una mejor liquidez y así atender los requerimientos del cliente y proyectar una imagen de eficiencia.

Pregunta N°. 04

¿Considera usted que se proporciona valor agregado a los clientes?

Valor agregado a los clientes

Tabla N°. 04

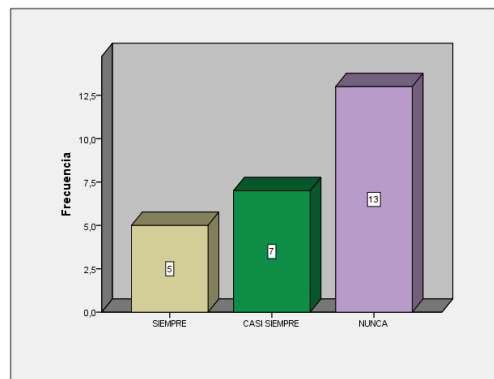
	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válidos SIEMPRE	5	20,0	20,0	20,0
CASI SIEMPRE	7	28,0	28,0	48,0
NUNCA	13	52,0	52,0	100,0
Total	25	100,0	100,0	

Fuente: La encuesta

Elaborado por: Núñez Xavier (2012)

Valor agregado a los clientes

Gráfico N°. 10



El 20% del total de los encuestados consideran que siempre se proporciona valor agregado a los clientes, el 28% considera que casi siempre y el 52% considera que nunca se proporciona un valor agregado a los clientes.

Se observa que más de la mitad de los encuestados indican que en la empresa no se proporciona valor agregado a los clientes, lo cual afecta la demanda de los productos y por ende no se establece una lealtad comercial en el medio.

Pregunta N°. 05

¿Cómo califica la atención del personal de ventas?

Calificación atención al personal

Tabla N°. 05

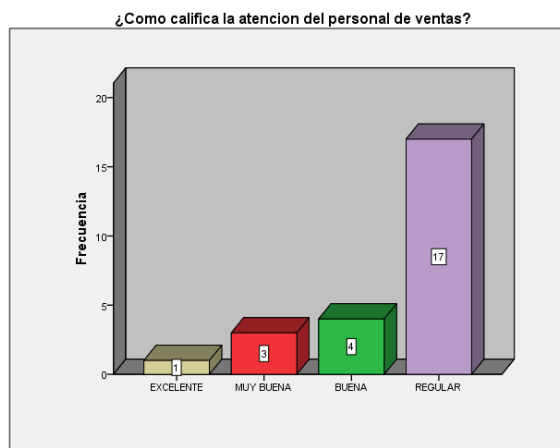
	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válidos EXCELENTE	1	4,0	4,0	4,0
MUY BUENA	3	12,0	12,0	16,0
BUENA	4	16,0	16,0	32,0
REGULAR	17	68,0	68,0	100,0
Total	25	100,0	100,0	

Fuente: La encuesta

Elaborado por: Núñez Xavier (2012)

Calificación atención al personal

Gráfico N°. 11



Análisis e interpretación

Según la encuesta el 4% califica que la atención del personal de ventas brinda es excelente, el 12% la califica como muy buena, el 16% dice que es buena y el 68% restante dice que la atención del personal de ventas de la empresa es regular.

Para la mayoría de las personas encuestadas la atención que brinda el personal de ventas es regular lo que indica que en la empresa se presentan diversos cuellos de botella que obviamente afectan este servicio y por ende la imagen empresarial.

Pregunta N°. 06

¿Cómo calificaría el servicio de entrega de los productos?

Calificación de entrega de los productos

Tabla N°. 06

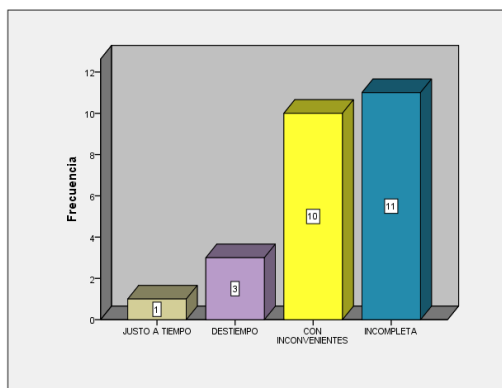
	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válidos JUSTO A TIEMPO	1	4,0	4,0	4,0
DESTIEMPO	3	12,0	12,0	16,0
CON INCONVENIENTES	10	40,0	40,0	56,0
INCOMPLETA	11	44,0	44,0	100,0
Total	25	100,0	100,0	

Fuente: La encuesta

Elaborado por: Núñez Xavier (2012)

Calificación de entrega de los productos

Gráfico N°. 12



Análisis e interpretación

El 4% de las personas encuestadas califican la entrega de los productos justo a tiempo, el 12% dice que a destiempo, el 40% cree que la entrega de los productos es con algunos inconvenientes y el 44% restante dice que la entrega se produce de una manera incompleta.

Se indica por parte de los encuestados que el servicio de la entrega de los productos es incompleto, lo cual determina que existe una distribución deficiente de los productos hacia el cliente y por ende no son satisfechos sus requerimientos a tiempo.

Pregunta N°. 07

¿Si la empresa proporciona otro tipo de servicios como los siguientes se fidelizarían los clientes?

Fidelización

Tabla N°. 07

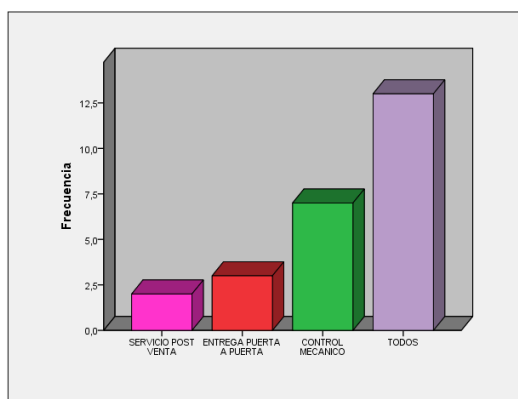
		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válidos	SERVICIO POST VENTA	2	8,0	8,0	8,0
	ENTREGA PUERTA A PUERTA	3	12,0	12,0	20,0
	CONTROL MECANICO	7	28,0	28,0	48,0
	TODOS	13	52,0	52,0	100,0
	Total	25	100,0	100,0	

Fuente: La encuesta

Elaborado por: Núñez Xavier (2012)

Fidelización

Gráfico N°. 13



Análisis e interpretación

Según las encuestas el 8% de las personas cree que se fidelizaran los clientes si se incrementa el servicio post venta, el 12% dice que la entrega puerta a puerta, el 28% manifiesta que el control mecánico y el 52% dice que se fidelizarían si se incrementan todos los servicios antes mencionados.

Para un grupo mayoritario el hecho de que se incrementen todos los servicios como servicio post venta, entrega puerta a puerta y control mecánico ayudaría de una manera muy provechosa para que los clientes se fidelicen con la empresa.

Pregunta N°. 08

¿Cree que es necesario reestructurar el actual proceso de ventas en base a?

Reestructurar el proceso de ventas

Tabla N°. 08

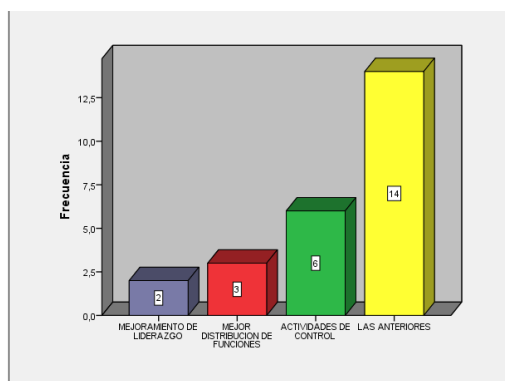
	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válidos				
MEJORAMIENTO DE LIDERAZGO	2	8,0	8,0	8,0
MEJOR DISTRIBUCION DE FUNCIONES	3	12,0	12,0	20,0
ACTIVIDADES DE CONTROL	6	24,0	24,0	44,0
LAS ANTERIORES	14	56,0	56,0	100,0
Total	25	100,0	100,0	

Fuente: La encuesta

Elaborado por: Núñez Xavier (2012)

Reestructurar el proceso de ventas

Gráfico N°. 14



Análisis e interpretación

El 8% de las personas encuestadas dice que el proceso de venta actual se debe reestructurar en base al mejoramiento del liderazgo, el 12% cree que será en base a la mejor distribución de funciones, el 24% dice que actividades de control y el 56% piensa que todas las anteriores.

Para un porcentaje considerable de los encuestados es necesario que para reestructurar el actual proceso de ventas se deben basar en el mejoramiento del liderazgo, la mejor distribución de funciones y en actividades de control es decir en todas las opciones lo que permitiría que el cliente obtenga una mejor atención y por ende se incremente la demanda de productos.

Pregunta N°. 09

¿Considera que es necesaria una gestión de calidad en los procesos de venta en la empresa?

Calidad en procesos de venta

Tabla N°. 09

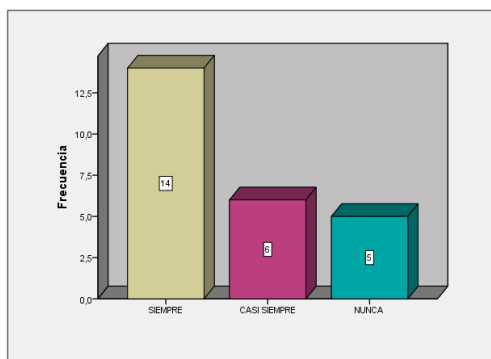
	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válidos SIEMPRE	14	56,0	56,0	56,0
CASI SIEMPRE	6	24,0	24,0	80,0
NUNCA	5	20,0	20,0	100,0
Total	25	100,0	100,0	

Fuente: La encuesta

Elaborado por: Núñez Xavier (2012)

Calidad en procesos de venta

Gráfico N°. 15



Análisis e interpretación

El 56% de los encuestados dice que siempre es necesaria una gestión de calidad en los procesos de venta, el 24% cree que casi siempre esto es necesario y el 20% restante indica que nunca.

Se evidencia en la información que un alto número de los encuestados coinciden en que siempre se debe generar una gestión de calidad en la venta para así proyectar una imagen de eficiencia comercial.

Pregunta N°. 10

¿Cree que la actual estructura operacional en el proceso de las ventas es?

Estructura operacional

Tabla N°. 10

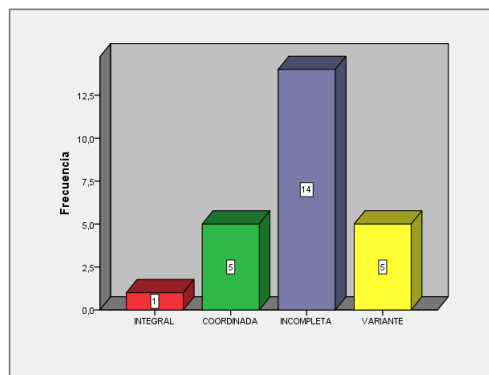
	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válidos INTEGRAL	1	4,0	4,0	4,0
COORDINADA	5	20,0	20,0	24,0
INCOMPLETA	14	56,0	56,0	80,0
VARIANTE	5	20,0	20,0	100,0
Total	25	100,0	100,0	

Fuente: La encuesta

Elaborado por: Núñez Xavier (2012)

Estructura operacional

Gráfico N°. 16



Análisis e interpretación

Para el 4% de los encuestados la actual estructura operacional en el proceso de ventas es integral, en tanto que para el 20% es coordinada, por su parte el 56% de los encuestados dice que es incompleta y el resto que son el 20% dicen que la estructura operacional es variante.

Como podemos ver para un grupo mayoritario la actual estructura operacional en el proceso de ventas es incompleta por ende no existe integración informativa y operativa en el proceso de ventas.

Pregunta N°. 11

¿Se cumple a cabalidad con las funciones y responsabilidades de los puestos de trabajo en el área de ventas?

Funciones y responsabilidades

Tabla N°. 11

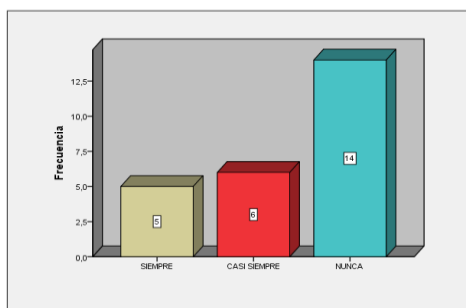
	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válidos SIEMPRE	5	20,0	20,0	20,0
CASI SIEMPRE	6	24,0	24,0	44,0
NUNCA	14	56,0	56,0	100,0
Total	25	100,0	100,0	

Fuente: La encuesta

Elaborado por: Núñez Xavier (2012)

Funciones y responsabilidades

Gráfico N°. 17



Análisis e interpretación

Según las encuestas realizadas para el 20% de las personas encuestadas siempre se cumple a cabalidad con las funciones y responsabilidades de los puestos de trabajo en el área de ventas, sin embargo el 24% dice que esto se lo cumple casi siempre, mientras que el 56% de los encuestados dice que nunca se cumple con esto.

La mayoría de las personas encuestadas coinciden en que nunca se cumple a cabalidad las funciones y responsabilidades de los puestos de trabajo en el área de ventas, lo que nos indica que hay una total desorganización interna y que claramente se refleja a los clientes por lo cual no se da una buena imagen empresarial y de esta manera no se logra la fidelización de los clientes.

Pregunta N°, 12

¿Cómo califica la demanda de los productos que efectúa a la empresa?

Calificación de la demanda de los productos

Tabla N°. 12

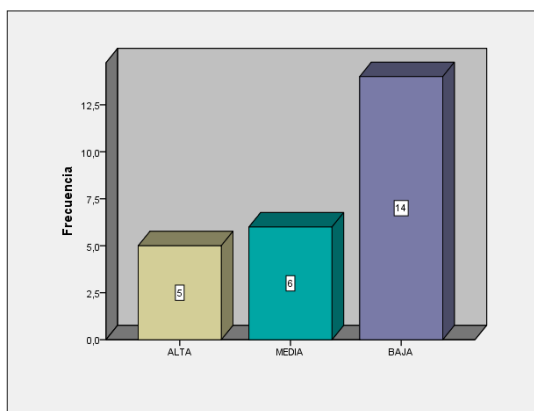
	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válidos ALTA	5	20,0	20,0	20,0
MEDIA	6	24,0	24,0	44,0
BAJA	14	56,0	56,0	100,0
Total	25	100,0	100,0	

Fuente: La encuesta

Elaborado por: Núñez Xavier (2012)

Calificación de la demanda de los productos

Gráfico N°. 18



Análisis e interpretación

Analizando las encuestas vemos que el 20% de los encuestados cree que la demanda de los productos que la empresa ofrece es alta, el 24% dice que es media y el 56% restante dice que la demanda es baja.

Se evidencia que para la mayoría de los encuestados la demanda es baja lo cual indica que existe una desorganización interna lo cual afecta tanto a los clientes como a la empresa en si y esto se ve reflejado en la rentabilidad de la misma.

Pregunta N°. 13

¿La empresa debe cambiar los procesos administrativos y comerciales en base a los requerimientos del?

Cambiar los procesos administrativos y comerciales

Tabla N°. 13

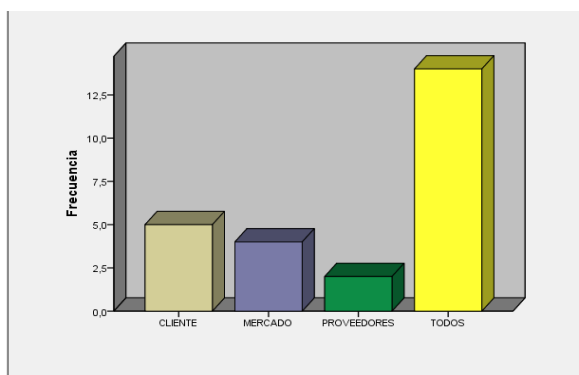
	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válidos				
CLIENTE	5	20,0	20,0	20,0
MERCADO	4	16,0	16,0	36,0
PROVEEDORES	2	8,0	8,0	44,0
TODOS	14	56,0	56,0	100,0
Total	25	100,0	100,0	

Fuente: La encuesta

Elaborado por: Núñez Xavier (2012)

Cambiar los procesos administrativos y comerciales

Gráfico N°. 19



Análisis e interpretación

Según el 20% de los encuestados la empresa debería cambiar los procesos administrativos y comerciales en base a los requerimientos del cliente, en tanto que el 16% cree que debería ser por los requerimientos del mercado, además el 8% dice que se lo debería hacer en base a los proveedores, mientras que el 56% dice que se lo debería hacer por todos los anteriores.

Un alto número de los encuestados manifiesta que la empresa debería cambiar los procesos administrativos y comerciales en base a los requerimientos tanto del cliente, como del mercado así también de los proveedores ya que al momento no se observa un real interés para ninguno de ellos por lo que prefieren fidelizarse con la competencia.

4.1 Verificación de la hipótesis

Para verificar la hipótesis se utilizó la prueba estadística del chi-cuadrado que es un estadígrafo no paramétrico o de distribución libre que nos permite establecer correspondencia entre valores observados y esperados, llegando hasta la comparación de distribuciones enteras, es una prueba que permite la comprobación global del grupo de frecuencias esperadas calculadas a partir de la hipótesis que se quiere verificar.

4.2 Combinación de frecuencias

Para establecer la correspondencia de las variables se eligió dos preguntas al azar a través del formulario de encuestas de cada una de las variables, en el cual la probabilidad de la pregunta permitió efectuar el proceso de combinación, posteriormente.

Pregunta N°. 02

¿Según su criterio los actuales procesos de atención al cliente son?

Combinación de la frecuencia

Tabla N°. 14

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válidos	EXCELENTE	3	12,0	12,0	12,0
	MUY BUENO	5	20,0	20,0	32,0
	BUENO	7	28,0	28,0	60,0
	REGULAR	10	40,0	40,0	100,0
	Total	25	100,0	100,0	

Fuente: La encuesta

Elaborado por: Núñez Xavier (2012)

Pregunta N°. 05

¿Cómo califica la atención del personal de ventas?

Combinación de frecuencia II

Tabla N°. 15

	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válidos EXCELENTE	1	4,0	4,0	4,0
MUY BUENA	3	12,0	12,0	16,0
BUENA	4	16,0	16,0	32,0
REGULAR	17	68,0	68,0	100,0
Total	25	100,0	100,0	

Fuente: La encuesta

Elaborado por: Núñez Xavier (2012)

Combinación de frecuencias

Para establecer las frecuencias observadas se establece el cálculo de correspondiente a la correlación, lo cual da lugar a la correspondencia de los valores observados.

FRECUENCIAS OBSERVADAS

Tabla N° 16

PREGUNTAS	EXCELENTE	MUY BUENO	BUENO	REGULAR	TOTAL
P2					
¿Según su criterio los actuales procesos de atención al cliente son?	3	5	7	10	25
P5					
¿Cómo califica la atención del personal de ventas?	1	3	4	17	25
PREGUNTAS	EXCELENTE	MUY BUENO	BUENO	REGULAR	TOTAL
P2					
¿Según su criterio los actuales procesos de atención al cliente son?	3	5	7	10	25
P5					
¿Cómo califica la atención del personal de ventas?	1	3	4	17	25
	4	8	11	27	50

PREGUNTAS	EXCELENTE	MUY BUENA	BUENO	REGULAR	TOTAL
P2					
¿Según su criterio los actuales procesos de atención al cliente son?	2	4	6	14	25
P5					
¿Cómo califica la atención del personal de ventas?	2	4	6	14	25

Fuente: La encuesta
Elaborado por: Xavier Núñez

Modelo Lógico

Ho = La reingeniería de los procesos NO mejorará las ventas en la empresa JARAL de la ciudad de Ambato

H1= La reingeniería de los procesos SI mejorará las ventas en la empresa JARAL 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:

$$GL = (f-1) (c-1)$$

$$GL = (4-1) (4-1)$$

$$GL = 3*3$$

$$GL = 9$$

Grado de significación

$$\alpha = 0.05$$

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

En tanto que el cálculo de las frecuencias esperadas se efectúa de la multiplicación de los totales extremales dividido para el gran total, para la tabla de frecuencias esperadas.

FRECUENCIAS ESPERADAS

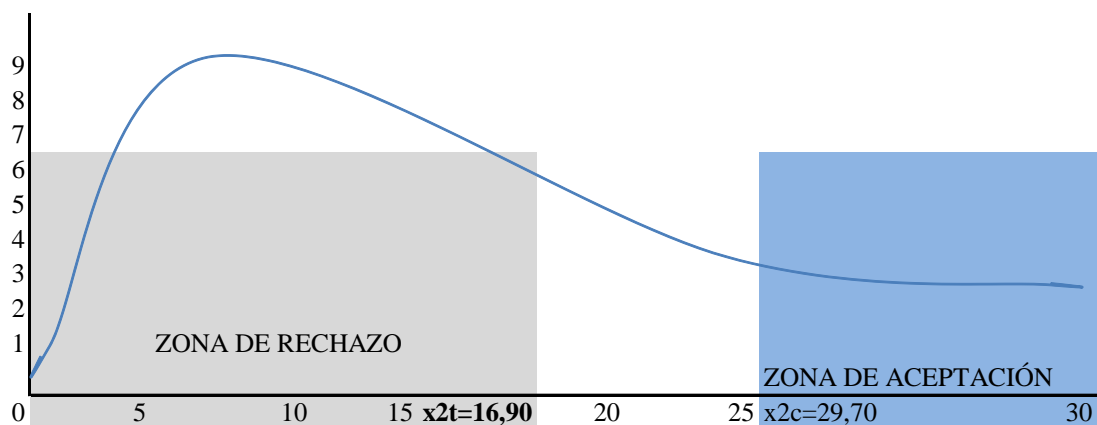
Tabla N° 17

O	E	O-E	(O-E) ²	(O-E) ² /E
3	2,00	1,00	1,00	0,50
5	2,00	3,00	9,00	4,50
7	4,00	3,00	9,00	2,25
10	4,00	6,00	36,00	9,00
1	6,00	(5,00)	25,00	4,17
3	6	(3,00)	9,00	1,50
4	14	(10,00)	100,00	7,14
17	14	3,00	9,00	0,64
TOTAL				29,70

Fuente: La encuesta
Elaborado por: Xavier Núñez

GRÁFICO DE VERIFICACIÓN

Gráfico N° 20



Fuente: La encuesta

Elaborado por: Xavier Núñez

Conclusión

El valor de $X^2 t = 16.90 < X^2 c = 29.70$ de esta manera se acepta la hipótesis alterna, que indica La reingeniería de los procesos SI mejorará las ventas en la empresa JARAL de la ciudad de Ambato

TABLA DE VERIFICACIÓN DEL CHI-CUADRADO

Tabla N° 18

g.l	NIVELES					
	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: Núñez Xavier (2012)

CAPÍTULO V

CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES

5.1.- Conclusiones

- Se indica que los procesos de venta son deficientes, es decir no existe coordinación e integración en las ventas, lo cual genera insatisfacción de las necesidades de los clientes.
- Los actuales procesos de reingeniería que tiene la empresa son inadecuados, lo que muestra que no se genera un servicio personalizado que permita generar un intención de compra en el consumidor, por este motivo los consumidores prefieren irse a la competencia.
- Se determina que la liquidez de la empresa esta determinada por varios factores, por tanto todos son importantes para así maximizar la inversión.
- En la actualidad no se proporciona valor agregado al cliente, ya que en la empresa creen que esto es una perdida de tiempo y dinero por ende se limita la demanda de los productos
- Se evidencia que la atención del personal de ventas no es bueno para el cliente esto se debe a que no tienen un sistema de capacitación optimo por ende la atención al cliente es regular limitando esto la visita de los clientes a la empresa.
- La entrega de los productos es incompleta debido al deficiente sistema de control que existe en cada uno de los procesos de venta, lo que también es un limitante para que la empresa pueda servir de manera rápida y oportuna a los clientes.
- Se manifiesta en las encuestas que si la empresa generará otros servicios adicionales ellos serian clientes fieles y leales, lo cual se verá reflejado en las ventas, puesto que se incrementarían de una manera representativa.
- Se indica la necesidad de la reestructuración de los procesos de venta en base a cada uno de los componentes organizacionales en la empresa.

- La necesidad de una gestión de calidad en las ventas es necesaria, ya que ello promoverá en el cliente demanda, ventas y por ende mejorara la rentabilidad empresarial.
- La estructura operacional de las ventas es incompleta, no existe información justo a tiempo lo cual afecta al normal desarrollo comercial, puesto que los clientes solicitan que se les de la información necesaria.
- Se manifiesta que no existe un fiel cumplimiento de cada una de las funciones del personal lo cual conlleva a duplicidad de actividades y falta de control en otras ocasiones.
- La actual demanda de los productos es baja debido a la deficiente atención que se genera al cliente, ya que no se proporciona la información necesaria para la adquisición de los productos.
- La empresa para efectuar el cambio de los procesos administrativos y comerciales debe tener en cuenta que estos cambios deben ser en base a las necesidades del cliente, mercado, ya que ellos son quienes determinan el alto consumo de los productos.

5.2 Recomendaciones

- Se recomienda el cambio y rediseño de los procesos, debe ser establecido en base la integración de actividades de tal manera que se genere información interna en beneficio del cliente.
- Se debe poner especial énfasis en las necesidades del cliente en sus requerimientos de tal manera que la empresa proyecte calidad y eficiencia organizacional y comercial.
- Es importante que el incremento de la liquidez sea en referencia de todos los aspectos internos y externos, de tal manera que se proyecte una imagen de eficiencia empresarial.

- Es importante que el cambio sea también a efectuar la entrega de un servicio pos venta, el cual conlleve a la lealtad de los clientes.
- Es de vital importancia generar capacitación continua a los clientes de tal manera que se genere compromiso a la empresa y por ende al cliente.
- Es importante que se genere un sistema de control interno el cual permita una entrega de productos justo a tiempo al cliente y así mantener su nivel de ventas.
- Es necesario reestructurar la cartera de servicios que se da al cliente con la finalidad de generar su fidelización y un eficiente posicionamiento en el mercado.
- En la reestructuración se debe establecer una gestión de calidad integral al proceso de ventas de tal manera que conlleve a una mejor cobertura en el mercado.
- Se debe generar una nueva estructura organizacional para las ventas de tal manera que la integración, coordinación sean la base del servicio al cliente.
- Es necesario establecer un eficiente diseño organizativo el cual conlleve a generar funciones altamente eficientes en el personal desarrollando eficiencia en la atención.
- Es necesario que en la empresa para potencializar la demanda de los productos se genere una gestión administrativa y comercial integral y estratégica la cual promueva la demanda de los productos.
- Entonces la reestructura administrativa y comercial debe ser enfocada a todos los factores que influyen las ventas, dando énfasis a las necesidades de los clientes.
-

CAPÍTULO VI

PROPUESTA

6.1 Datos informativos

Título

Reingeniería de procesos para mejorar las ventas de la importadora JARAL de la ciudad de Ambato

Institución Ejecutora

La institución ejecutora de la propuesta es la importadora JARAL de la ciudad de Ambato

Beneficiarios

Con el rediseño de los procesos los potenciales beneficiarios son los clientes internos, ya que se coordinara información interna al desarrollo de las ventas, lo cual promoverá una sinergia generando resultados de calidad en el servicio lo cual se reflejará en el incremento de las ventas y por ende en el eficiente manejo de la inversión empresarial.

Ubicación:

Provincia: Tungurahua

Ciudad: Ambato

Dirección: Murcia 208 y Quis Quis

Teléfonos: 032843072

Tiempo estimado para la ejecución

El tiempo estimado de ejecución de la propuesta será durante el tercer trimestre del año 2012.

Equipo Responsable

En el desarrollo de la propuesta la responsabilidad recaerá en todos los miembros desde la plana gerencial ya que se encargará de direccionar las funciones y responsabilidades e integrarlas al desarrollo organizacional para así acceder a un mejor posicionamiento en el mercado.

Costo

El costo estimado del desarrollo de la propuesta será de \$ 5665.00 en sus etapas de aplicación.

Tabla N° 19

GASTOS	Costo
DEL PROCESO	
I ETAPA	
IDENTIFICACIÓN DE LA SITUACIÓN ACTUAL	800,00
SUBTOTAL	800,00
II ETAPA	
VISIÓN	950,00
SUB TOTAL	950,00
III ETAPA	2.500,00
SOLUCIÓN	
SUB TOTAL	2.500,00
VI ETAPA	
TRANSFORMACIÓN	900,00
SUB TOTAL	900,00
Sub total	5.150,00
Imprevistos 10%	515,00
TOTAL	5.665,00

Fuente: La encuesta

Elaborado por: Núñez Xavier (2012)

6.2 Antecedentes de la propuesta

Pese al desarrollo comercial de la empresa no se ha rediseñado los procesos lo cual afectado al manejo administrativo, financiero y comercial generando esto estancamiento, bajo perfil y por ende limitando su participación en el medio, de tal manera que el nivel de ventas no genera una alta rentabilidad.

En este contexto no existe en la empresa una reestructura en las ventas de tal manera que se proyecta una imagen de ineficiencia organizacional, lo cual genera en la empresa falta de compromiso hacia la calidad por parte del personal y por ende se evidencia en el bajo volumen de las ventas. Entonces es de vital importancia reestructurar un cambio el mismo que genere integración de actividades.

6.3 Justificación

Es importante por cuanto se pretende generar un manejo integral de cada una de las áreas, por tanto el establecimiento del rediseño promoverá responsabilidad interna el cual se reflejará en la satisfacción de las necesidades del cliente y por ende en el crecimiento empresarial.

En este contexto el rediseño se enfoca también a promover una sinergia, en donde se aprovechen todos los recursos empresariales y así se desarrollen ventajas competitivas encaminadas al desarrollo empresarial.

De tal manera que efectuar el cambio permitirá también establecer una pro actividad empresarial generando esto optimización interna y enfocándolo a optimización de recursos, en donde el cliente interno desarrolle sus habilidades y destrezas y esto sea percibido como sinónimo de eficiencia organizacional.

Entones la reingeniería estará enfocada a integrar y comunicar información altamente confiable de tal manera que las ventas sean el eje transversal del crecimiento organizacional.

Por tanto en escenarios altamente competitivos, en donde la calidad y la productividad desempeñan un rol muy significativo en busca de satisfacer las necesidades del consumidor, se hace necesario, utilizar la reingeniería que le permita lograr cumplir con los objetivos en función de una demanda que cubra las expectativas de lo que el mercado requiere.

6.4 Objetivos

Objetivo General

Aplicar una reingeniería de procesos para optimizar el nivel de ventas en la importadora JARAL de la ciudad de Ambato.

Objetivos Específicos

- Conocer la situación actual de los procesos de venta en cada una de sus actividades y su impacto en el servicio al cliente.
- Elaborar un levantamiento de flujogramas de procesos de la venta para generar fidelización en el cliente.
- Construir mapas de procesos para integrar actividades de venta y generar valor agregado al cliente.

6.5 Análisis de factibilidad

Es factible por cuanto la política interna de la empresa se orienta en la eficiencia, calidad, innovación y capacidad de satisfacer al cliente, de esta manera el modelo empresarial permitirá ajustarse al ambiente donde se opera, teniendo la capacidad de reformarlo para sacar su propia ventaja competitiva y así poder enfrentar los riesgos del mercado.

Los enfoques administrativos cambian por tanto establecer dimensiones estratégicas con mayor énfasis en un adecuado manejo es uno de los principios y propósitos de la empresa, de esta manera la factibilidad socio-cultural se define en base a los procedimientos de trabajo involucrando el diseño estructural y el compromiso a trabajar en equipo.

La factibilidad organizacional, se sustenta en desarrollar las funciones y responsabilidades, por tanto el diseño organizacional permitirá establecer servicios competitivos de manera que se puede fidelizar al cliente a través de la satisfacción de sus necesidades.

La factibilidad económica está sustentada en el momento en que la empresa establece su presupuesto para el cambio de tal manera que se contemple una adecuada gestión empresarial.

En tanto que la fundamentación legal está regida en la ley del consumidor y en la satisfacción de cada una de sus necesidades.

6.6 Fundamentación

Reingeniería

Es la reconsideración, reestructuración y racionalización de las estructuras de negocio, procesos, métodos de trabajo, gestión de sistemas y relaciones externas, a través de los cuales creamos y distribuimos valor (R. Talwar).

Clases de reingeniería

1. Fundamental: Una vez se ha decidido proceder con la Reingeniería en un negocio, el individuo debe hacerse las preguntas más básicas sobre su empresa y su funcionamiento. ¿Por qué hacemos las cosas de esta manera?, ¿No hay una forma mejor de hacerlas?. Estas preguntas obligan al empresario a cuestionar los supuestos más básicos sobre los que se asienta su negocio. Se lleva a cabo una revisión de todas las normas preestablecidas, que hasta el momento eran incuestionables. La Reingeniería inicialmente determina qué es lo que debe hacer la empresa y, posteriormente, cómo debe hacerlo. Un error muy frecuente se da cuando los responsables de implantar la BPR se centran exclusivamente en el cómo hacer las cosas, sin considerar en ningún momento la posibilidad de dejar lo que se está haciendo y empezar a realizar actividades completamente nuevas. La BPR se concentra en lo que una empresa “debe ser” y no en lo que “es”.

2. Radical: El rediseño planteado debe ser radical en el más literal sentido de la palabra, puesto que debe llegar a la raíz de las cosas. No se trata de hacer cambios superficiales o tratar de arreglar lo que ya está instalado, sino que se debe abandonar lo viejo. La BPR implica el descarte de todas las estructuras y procedimientos existentes para llegar a maneras absolutamente distintas de realizar el trabajo. Estamos ante un proceso de reinvención completa del negocio y no ante un intento de mejorarlo o modificarlo ligeramente.

4. Espectacular: Como tercer concepto clave de la definición, las mejoras que implica la Reingeniería de Procesos deben ser espectaculares y no marginales o incrementales (propias de procesos de mejora o modificación leve). Debemos asociar el concepto de BPR a saltos gigantescos en el rendimiento. Una compañía analizando sus resultados habituales puede llegar a intuir, al menos, si necesita o no emprender la reingeniería de Procesos. Por ejemplo, si una empresa necesita alcanzar incrementos en la calidad del 10%, reducción de los costes del 15%, aumentos de la cuota de

mercado del 5%, etc. no tiene sentido que se decida introducir la BPR en la compañía.

Evolución de la reingeniería

La Reingeniería ha completado casi todas las etapas por las que pasan los enfoques. En la década de los ochenta se dio la primera fase, cuando varias empresas rediseñaron sus procesos y dieron un giro radical a sus negocios. Su implantación se ceñía a algunas corporaciones norteamericanas. En 1993 se inicia la segunda fase, durante este período las empresas en muchos países iniciaron procesos de reingeniería y el enfoque tuvo una expansión sorprendente. Esta fase incluye a las primeras empresas seguidoras del enfoque

Procesos de Valor Agregado

Los procesos de valor agregado son los procesos indispensables para satisfacer los deseos y las necesidades del cliente, y por los cuales éste está dispuesto a pagar, suministran o producen algo que él aprecia como parte del producto o servicio que se le ofrece". Manganelli, R. (2006, p. 10)

Principios de la reingeniería

The Boston Consulting Group, gracias a sus años de experiencia en la consultoría relacionada con la Reingeniería, estima en doce los principios clave en los que se basa la BPR:

1. Se necesita el apoyo de la gerencia de primer nivel o nivel estratégico, que debe liderar el programa.
2. La estrategia empresarial debe guiar y conducir los programas de la BPR.
3. El objetivo último es crear valor para el cliente.
4. Hay que concentrarse en los procesos, no en las funciones, identificando aquellos que necesitan cambios.

5. Son necesarios equipos de trabajo, responsables y capacitados, a los que hay que incentivar y recompensar con puestos de responsabilidad en la nueva organización que se obtendrá tras el proceso de Reingeniería.

La observación de las necesidades de los clientes y su nivel de satisfacción son un sistema básico de retroalimentación que permite identificar hasta qué punto se están cumpliendo los objetivos.

7. Es necesaria la flexibilidad a la hora de llevar a cabo el plan. Si bien son necesarios planes de actuación, dichos planes no deben ser rígidos, sino que deben ser flexibles a medida que se desarrolla el programa de BPR y se obtienen las primeras evaluaciones de los resultados obtenidos.

8. Cada programa de Reingeniería debe adaptarse a la situación de cada negocio, de forma que no se puede desarrollar el mismo programa paradistintos negocios.

9. Se requiere el establecimiento de correctos sistemas de medición del grado de cumplimiento de los objetivos

Características de la BPR

A partir de los requisitos que todo proceso de Reingeniería debe reunir para alcanzar reducciones de costes, mejoras de la calidad y del servicio al cliente, podemos determinar unas características comunes en dichos procesos:

1. Unificación de tareas: se da pie a la unificación de varias tareas en un equipo y como consecuencia se logra una reducción de plazos, al eliminarse supervisiones, a la vez que se mejora la calidad, al evitarse errores. El enfoque hacia los procesos característico de la BPR implica, como ya hemos visto anteriormente, una pérdida de entidad de las tareas. Los procesos ganan peso específico en detrimento de las tareas individuales.

2. Participación de los trabajadores en la toma de decisiones: son los propios trabajadores los que toman las decisiones y asumen las responsabilidades relacionadas con su trabajo. Esto, en cierta medida contribuye a que cada empleado se convierta a su vez en su propio jefe. Para que esto se pueda llevar a cabo son necesarios el esfuerzo, el apoyo, la disciplina, la confianza, la

flexibilidad y la capacidad de adaptación. Los beneficios derivados son la reducción de los plazos y de los costes, al comprimirse las estructuras tanto vertical como horizontalmente.

3. Cambio del orden secuencial por el natural en los procesos: con el protagonismo que adquiere el concepto de proceso en toda compañía, una vez introducida la BPR, las cosas se van a empezar a realizar en el orden en que se beneficie a los procesos, olvidándonos del orden seguido tradicionalmente. La finalidad perseguida por esta nueva forma de trabajar es la de ahorrar tiempo y lograr la mayor reducción posible en los plazos.

4. Realización de diferentes versiones de un mismo producto: con ello se pretende dar fin a la estandarización y conseguir una mayor adaptación de dicho producto a las necesidades y gustos del cliente.

Clasificación de procesos

Clasificación de Procesos

Una vez que se han identificado los procesos principales, la segunda actividad es su clasificación de acuerdo con el mapa general de los mismos. Esto se puede hacer desagregando cada proceso principal en los subprocessos que lo constituyen, detallándolo utilizando el procedimiento de cascada de la siguiente manera:

- **Procesos Organizacionales y Funcionales de los Procesos.-** Los procesos funcionales son subprocessos organizacionales. Los gerentes han colocado su atención tradicionalmente, en los procesos funcionales, pero es la gerencia de los procesos organizacionales la que requiere cambiar el paradigma existente, estableciendo una visión integral del trabajo realizado horizontalmente, transversalmente, a lo ancho de toda estructura organizacional desde que se tiene idea de desarrollar un producto hasta que se entrega en las manos del cliente y se le brinda en servicio posventa. Hernando Mariño (2001, p.40).
- **Procesos Gerenciales, Operativos y de Apoyo.-** Los procesos gerenciales son procesos que se realizan para brindar dirección a toda la organización,

establecer su estrategia corporativa y darle un carácter único. Estos procesos son responsabilidad de la alta gerencia y se ejecutan con su guía y liderazgo. Los procesos operativos son las actividades que realiza la empresa para agregar valor a lo que entrega a sus clientes, usuarios o consumidores. De otro lado están los procesos de apoyo o soportes a los procesos esenciales. Son procesos que tienen que ver con la infraestructura de la organización, desarrollo del capital humano con que cuenta, desarrollo tecnológico, adquisición, sistemas de comunicación e información, entre otros. Hernando Mariño (2001, p.40).

Tipos de Procesos

Las actividades pueden formar parte de 2 tipos de procesos:

1. Procesos no estratégicos
2. Procesos esenciales. Mc HUGH, J. (2005, p.76)

Procesos no estratégicos

“Estos procesos en general no trascienden al mercado, y aún cuando se eliminen o simplifiquen pueden seguir teniendo implicaciones a largo plazo, como, por ejemplo, eficiencia en cuanto a costos”. Mc HUGH, J. (2005, p. 76).

Procesos Esenciales u Estratégicos

“Un proceso esencial de un negocio “crea valor” por la capacidad competitiva que brinda a la compañía. Los procesos esenciales son valorizados por el cliente, el accionista o el regulador y es crítico que se realicen correctamente; deben ser aquellos procesos que la estrategia del negocio a identificado como crítico para igualar o superar a la competencia.”. Mc HUGH, J. (2005, p. 77)

Responsable del proceso

El responsable del proceso es la persona que ha sido nombrado por la gerencia como el encargado de garantizar que el proceso total sea efectivo y eficiente. Este es un concepto fundamental que debe entenderse para que funcione la estrategia del MPE. La gerencia funcional convencional ha dado buenos resultados durante muchos años y probablemente sea el mejor tipo de organización, pero tiene algunas deficiencias. Aunque saludable en algunos casos, la competencia funcional puede resultar contraproducente por cuanto pone a todas las funciones en situación de competir por unos recursos limitados. Con frecuencia; la organización que "monta el mejor show" logra los mayores recursos, pero puede no ser la que mas los necesite. En otros casos, la función asigna los recursos a parte de un proceso crítico, pero las funciones de interacción tienen diferentes prioridades y, como resultado, solo se realizaran mejoramientos menores.

Es necesario dejar de mirar a la empresa como un conjunto de muchas funciones grandes, y empezar a considerarla como un conjunto de muchos procesos de la empresa. Esto le permite a la organización seleccionar el proceso que desea mejorar, obteniendo el máximo rendimiento sobre su inversión. Se hace muy evidente que el proceso es el elemento importante y que el responsable de este desempeña un papel decisivo en la elaboración del engranaje total del proceso. (Dr. Harrington H. J.: pág. 50. 2005)

Criterios para la selección de los responsables del proceso

Los criterios que se toman en consideración para asignar responsables de un proceso son:

- Recursos (personas, sistemas)
- Trabajo (tiempo)
- Molestias (críticas, quejas, conflictos)
- Crédito real o potencial


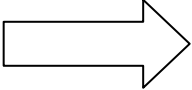
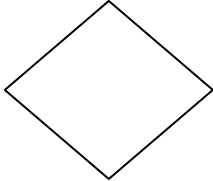
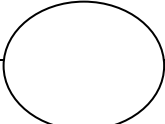
- Posibilidades de triunfo
- Capacidad para efectuar el cambio. (Dr. Harrington H. J.: pág. 51. 2005)

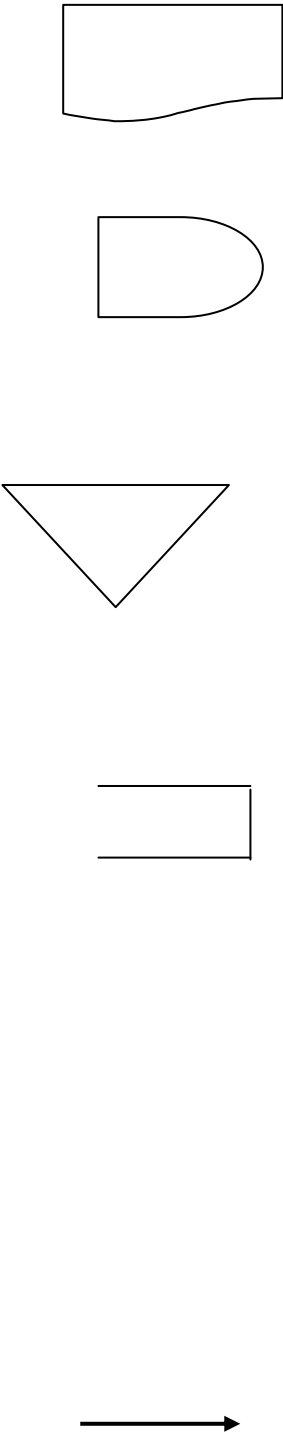
Representación gráfica de los procesos

Los diagramas de flujo más efectivos solo utilizan símbolos estándares, ampliamente conocidos.

REPRESENTACIÓN GRÁFICA

Gráfico N°. 21

Símbolo	Significado
	<i>Operación: Rectángulo.</i> Utilice este símbolo cada vez que ocurra un cambio en un ítem. El cambio puede ser el resultado del gasto en mano de obra la actividad de una maquina o una combinación de ambos elementos. Se usa para denotar cualquier clase de actividad desde perforar un hueco hasta el procesamiento de datos en el computador. Es el símbolo correcto que debe emplearse cuando ningún otro es apropiado. Normalmente, usted debe incluir en el rectángulo. Una breve descripción de la actividad. (Dr. Harrington H. J.: pág. 106. 1994)
	<i>Movimiento/transporte: Flecha ancha.</i> Utilice una flecha ancha para indicar el movimiento del <i>output</i> entre locaciones (por ejemplo, envió de partes al inventario, envió de una, carta por correo).
	<i>Punta de decisión: Diamante.</i> Coloque un diamante en aquel punto del proceso en el cual deba tomarse una decisión. La siguiente serie de actividades variarán con base en esta decisión. Por ejemplo, "Si la carta es correcta, se firmara. Si es incorrecta deberá repetirse". Por lo general, los <i>outputs</i> del diamante se marcaran con las correspondientes opciones (por ejemplo, SI – NO, VERDADERO – FALSO).
	<i>Inspección: Círculo grande.</i> Utilice un círculo grande para indicar que el flujo del proceso se ha detenido,

	<p>de manera que pueda evaluarse la calidad <i>del output</i>. Típicamente esto involucra una inspección realizado por alguien que no sea la persona que efectuó la actividad previa. Este círculo también puede representar el punto en el cual se requiere una firma de aprobación.</p> <p><i>Documentación: Rectángulo can la parte inferior en forma de onda.</i> Utilice este símbolo para indicar que el <i>output</i> de una actividad incluyó información registrada en papel (por ejemplo, informes escritos, cartas o impresiones de computador).</p> <p><i>Espera: Rectángulo obtuso.</i> Utilice este símbolo, algunas veces denominado bala, cuando un ítem o persona debe esperar o cuando un ítem se coloca en un almacenamiento provisional antes de que se realice la siguiente actividad programada (por ejemplo, esperar un avión, esperar una firma).</p> <p><i>Almacenamiento: Triángulo.</i> Utilice un triángulo cuando exista una condición de almacenamiento controlado y se requiera una orden o solicitud para que el ítem pase a la siguiente actividad programada. Este símbolo se usa con mayor frecuencia para mostrar que el <i>output</i> se encuentra almacenado, esperando al cliente, El objetivo de un proceso de flujo continuo es eliminar todos los triángulos y rectángulos obtusos del diagrama de flujo correspondiente al proceso</p> <p><i>Notación: Rectángulo abierto,</i> Utilice un rectángulo abierto conectado al diagrama de flujo por medio de una línea punteada para registrar información adicional sobre el símbolo al cual esta conectado. Por ejemplo, en un diagrama de flujo complejo trazado sobre muchas hojas de papel, este símbolo podría estar conectado a un pequeño círculo para suministrar el número de la página en el cual los <i>inputs</i> reingresar al proceso. Otra forma de emplear un rectángulo abierto consiste eh identificar que persona es responsable de realizar una actividad o el documento que control a tal actividad. El rectángulo abierto se conecta al diagrama de flujo mediante una línea punteada de manera que este no se confunda con una flecha de línea que denota el flujo de la actividad. (Dr. Harrington H. J.: pág. 108. 1994)</p> <p><i>Dirección del flujo Flecha.</i> Utilice una flecha para denotar la dirección y el orden que corresponden a los pasos del proceso. Se emplea una flecha para</p>
--	---

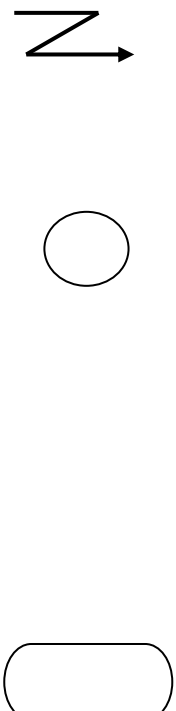
	<p>indicar el movimiento de un símbolo, a otro. La flecha indica dirección: ascendente, descendente o lateral. La ANSI indica que la cabeza de la flecha no es necesaria cuando el flujo de dirección se desplaza de arriba a abajo o de izquierda a derecha, Sin embargo para evitar malas interpretaciones por parte de otras personas que pueden no estar tan familiarizadas con los símbolos del diagrama de flujo; se recomienda que siempre se use en las cabezas de flecha.</p> <p><i>Transmisión: Flecha quebrada.</i> Utilice una flecha quebrada para identificar aquellos casos en los cuales ocurre la transmisión inmediata de la información (por ejemplo, transferencia electrónica de datos, fax, llamada telefónica)</p> <p><i>Conector: Círculo pequeño.</i> Emplee un círculo pequeño con una letra dentro del mismo al final de cada diagrama de flujo para, indicar que el <i>output</i> de esa parte del diagrama de flujo servirá como el <i>input</i> para otro diagrama de flujo. Con frecuencia, este símbolo se utiliza cuando no existe suficiente espacio para dibujar la totalidad del diagrama de flujo en un papel. La cabeza de flecha que señala el círculo denota que este es un <i>output</i>. La cabeza de flecha. Que señala el sentido contrario al círculo indica que se trata de un <i>input</i>. Cada <i>output</i> diferente debe designarse con una letra diferente. Todo <i>output</i> puede reingresar al proceso en diferentes puntos. (Dr. Harrington H. J.: pág. 109. 1994)</p> <p><i>Límites: Círculo alargado.</i> Utilice un círculo alargado para indicar el inicio y el fin del proceso. Normalmente dentro del símbolo aparece la palabra <i>inicio</i> o <i>comienzo</i> <i>termino</i> o <i>fin</i></p>
--	--

Diagrama de flujo funcional

El diagrama de flujo funcional es otro tipo de diagrama de flujo, que muestra el movimiento entre diferentes unidades de trabajo, una dimensión adicional que resulta ser especialmente valiosa cuando el tiempo total del ciclo constituye un problema.

El diagrama de flujo funcional puede utilizar símbolos de los diagramas de flujo estándares o de bloque. Un diagrama de flujo funcional identifica como los

departamentos funcionales, verticalmente orientados, afectan un proceso que fluye horizontalmente a través de una organización. Si un proceso siempre se mantuviese dentro de un solo departamento y no se cruzara con otros territorios, sin embargo, en la mayor parte de las empresas, la organización funcional o vertical es una forma de vida, por .cuanto proporciona un centro de competencia altamente entrenado; que no puede compararse cuando se emplea una organización de proceso o de producto. (Dr. Harrington H. J.: pág. 113. 2005)

Diagrama de flujo funcional de la línea de tiempo

Un diagrama de flujo funcional de la línea de tiempo adiciona el tiempo de procesamiento y del ciclo al diagrama de flujo funcional estándar. Este diagrama de flujo le ofrece algunas percepciones valiosas cuando usted realiza un análisis del costo de la mala calidad, con el fin de determinar que cantidad de dinero esta perdiendo la organización debido a un proceso ineficiente e inefectivo. Agregar un valor de tiempo a las funciones ya definidas que interactúan dentro del proceso hace fácil identificar las aéreas de desperdicio y demora.

El tiempo se monitorea de dos maneras. En primer lugar, el tiempo que se requiere para realizar la actividad se registra en la columna titulada "Tiempo de procesamiento (horas)". La columna del lado corresponde al tiempo del ciclo (es decir, el momento en el cual se finalizo la ultima actividad y el momento en el que esta actividad se termina).Usualmente, existe una diferencia importante entre la suma de las horas individuales de procesamiento y el tiempo del ciclo para la totalidad del proceso. Esta diferencia obedece al tiempo de espera y transporte. (Dr. Harrington H. J.: pág. 117. 1994)

Levantamiento de procesos

La selección de un proceso para trabajar en él es un paso muy importante en todo el ciclo del MPE. Puede desperdiciarse gran cantidad de esfuerzo y el programa puede fracasar por falta de interés y retribución si se seleccionan los procesos

equivocados. Los procesos seleccionados deben ser aquellos en los cuales la gerencia y/o los clientes no estén satisfechos con el *statu quo*. Normalmente, uno o más de los siguientes síntomas será la razón para seleccionar un proceso para mejoramiento:

- Problemas y/o quejas de los clientes externos
- Problemas y/o quejas de los clientes internos
- Procesos de alto puesto
- Procesos con tiempos de ciclos prolongados
- Existe una mejor forma conocida (benchmarking, etc.)
- Existen nuevas tecnologías
- Dirección de la gerencia con base en el interés de un gerente que desea aplicar la metodología o involucrar un área que, de lo contrario, no se comprometería
- Impacto en el cliente: ¿cuán importante es el cliente?
- Índice de cambio: ¿puede usted arreglarlo?
- Condición de rendimiento: ¿cuán deteriorado se encuentra?
- Impacto sobre la empresa: ¿qué importancia tiene para la empresa?
- Impacto sobre el trabajo: ¿cuáles son los recursos disponibles? (Dr. Harrington H. J.: pág. 41. 2005).

Metodología esquemática de Reingeniería de Procesos

Como extremo ideal es hacer, y se puede establecer una metodología de "papel en blanco", en la que se reinventa toda la estructura y funcionamiento del proceso o de la organización. Se mantienen los objetivos y estrategias básicas del negocio, pero se adopta una libertad total de ideas. Esta metodología se puede restringir aprovechando en mayor o menor medida los procesos ya existentes, haciéndose así un rediseño parcial del proceso.

En cualquiera de los casos, la reingeniería de procesos crea cambios directos y radicales que requieren unas circunstancias en la organización para adoptarse con éxito:

- Sensibilización al cambio.
- Planeación estratégica.
- Automatización.
- Gestión de Calidad Total.
- Reestructuración Organizacional.
- Mejora Continua.
- Valores compartidos.
- Perspectiva individual.
- Comportamiento en el lugar de trabajo.
- Resultados finales.

Etapas

Las etapas de la reingeniería pueden ser las siguientes:

- Identificación de los procesos estratégicos y operativos existentes o necesarios, y creación de un mapa (un modelo) de dichos procesos.
- Jerarquización del mapa de procesos para su rediseño, y determinación de los procesos clave, aquellos que se abordarán primero o con mayor interés.
- Desarrollo de la visión de los nuevos procesos mejorados.
- Reingeniería (creación y rediseño) de procesos, realizada por consultores externos, especialistas internos, o una mezcla de ambos.
- Preparación y prueba de los nuevos procesos (procesos pilotos).
- Procesos posteriores de mejora continua.

Modelado de procesos

El modelado de procesos debe ser entendido, a saber, por dos cuestiones importantes: el modelado y los procesos. Frecuentemente los sistemas (conjuntos de procesos y subprocesos integrados en una organización) son difíciles de comprender, amplios, complejos y confusos; con múltiples puntos de contacto entre sí y con un buen número de áreas funcionales, departamentos y puestos implicados. Un modelo puede dar la oportunidad de organizar y documentar la información sobre un sistema.

Tipos de procesos

Los procesos pueden ser clasificados en función de varios criterios. Pero quizá la clasificación de los procesos más habitual en la práctica es distinguir entre: estratégicos, claves o de apoyo.

1. Los procesos *clave* son también denominados operativos y son propios de la actividad de la empresa, por ejemplo, el proceso de aprovisionamiento, el proceso de producción, el proceso de prestación del servicio, el proceso de comercialización, etc.
2. Los procesos *estratégicos* son aquellos procesos mediante los cuales la empresa desarrolla sus estrategias y define los objetivos. Por ejemplo, el proceso de planificación presupuestaria, proceso de diseño de producto y/o servicio, etc.
3. Los procesos *de apoyo*, o de soporte son los que proporcionan los medios (recursos) y el apoyo necesario para que los procesos clave se puedan llevar a cabo, tales como proceso de formación, proceso informático, proceso de logística, etc.

También, podemos distinguir entre procesos clave y procesos críticos. En general, los procesos *clave* atienden a la definición expuesta anteriormente. Están principalmente orientados hacia la satisfacción del cliente y en ellos se emplean una gran cantidad de los recursos disponibles por la empresa. Por otro lado, un

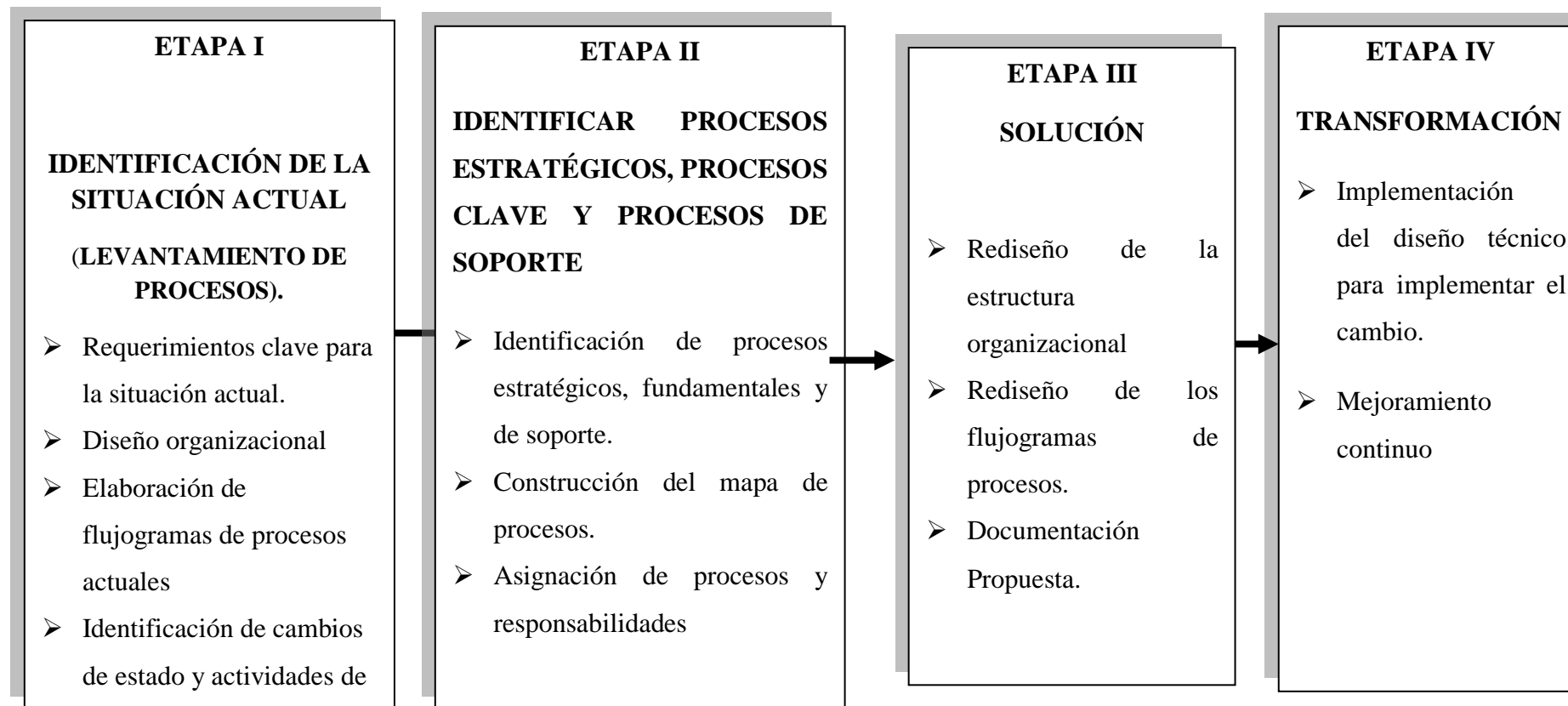
proceso es *crítico* cuando en gran medida la consecución de los objetivos y los niveles de calidad de la empresa dependen de su desarrollo. www.gestiopolis.com.

6.7 Modelo operativo

La Reingeniería establece como metas de cambio base la racionalización de las operaciones, la reducción de costos, la mejora de la calidad, el incremento de la rentabilidad, la eficiente orientación al cliente, para lo cual se ha establecido las siguientes etapas:

Modelo operativo

Gráfico N° 22



Fuente: Investigación propia
Elaborado por: Xavier Núñez

PLAN DE ACCIÓN
Cuadro N° 04

FASES	METAS	ACTIVIDADES	RECURSOS	RESPONSABLES	RESULTADOS	TIEMPO
ETAPA I IDENTIFICACIÓN DE LA SITUACIÓN ACTUAL	Diagnostico estratégico permanente que permita conocer las condiciones de la empresa a nivel interno y externo	Realización de una auditoría interna Análisis FODA	Humanos Materiales empresariales	Gerente general Personal	Conocer las falencias de la empresa y su efecto en la satisfacción de los usuarios	Enero a Marzo del 2013
ETAPA II VISIÓN	Dar cumplimiento a los objetivos empresariales	Mejorar el servicio al cliente en los puntos de venta Implementar documentación en los procesos	Humanos Materiales empresariales	Gerente general Jefes de área	Conocer las fuerzas que han influido en el desarrollo empresarial	Abril a julio del 2013
ETAPA III SOLUCIÓN	Establecer la formulación estratégica que permita la dinamización del servicio	Rediseño de organigramas, flujogramas	Humanos Materiales empresariales	Gerente general	Cambio empresarial para asegurar el posicionamiento en el mercado	Agosto octubre del 2013
ETAPA IV TRANSFORMACIÓN	Generar ventajas competitivas para acceder a la fidelización del cliente	Desarrollar tareas de innovación en los servicios	Humanos Materiales empresariales	Gerente general Jefes de área	Acceder a un mejoramiento continuo en el sector comercial.	Noviembre a diciembre Del 2013

ETAPA I

IDENTIFICACIÓN DE LA SITUACIÓN ACTUAL

El levantamiento y descripción de los procesos es una forma de representar la realidad de la manera más exacta posible, a partir de la identificación de las diferentes actividades y tareas que se realizan en un proceso para lograr un determinado resultado en las ventas.

Para poder hacer el levantamiento y descripción de los procesos, un requisito indispensable es que las personas entren en contacto con los que realizan dichos procesos, ya que serán ellos los que podrán describir la forma en la cual se lleva a cabo cada actividad y tarea, qué recursos demanda y qué se espera como resultado. Este estrecho contacto con el personal permite recabar información invaluable para las etapas que siguen más adelante en cuanto a la optimización y los requisitos para que ésta se dé. De igual forma, la participación de ellos desde el inicio del trabajo facilitará la implementación posterior de los cambios que se decida efectuar.

HISTORIA

Hace 30 años, un joven emprendedor y visionario, Jaime Rodrigo Alvarado Lascano, en la grata compañía de su esposa Ana Suasnavas, concibieron la feliz idea de aperturar una empresa para importar, distribuir y comercializar accesorios y repuestos para vehículos automotrices. Así lo hicieron, pasando de la instancia de los dichos a los hechos, y nació JARAL, siglas de los nombres y primer apellido de su creador.

QUIENES SOMOS

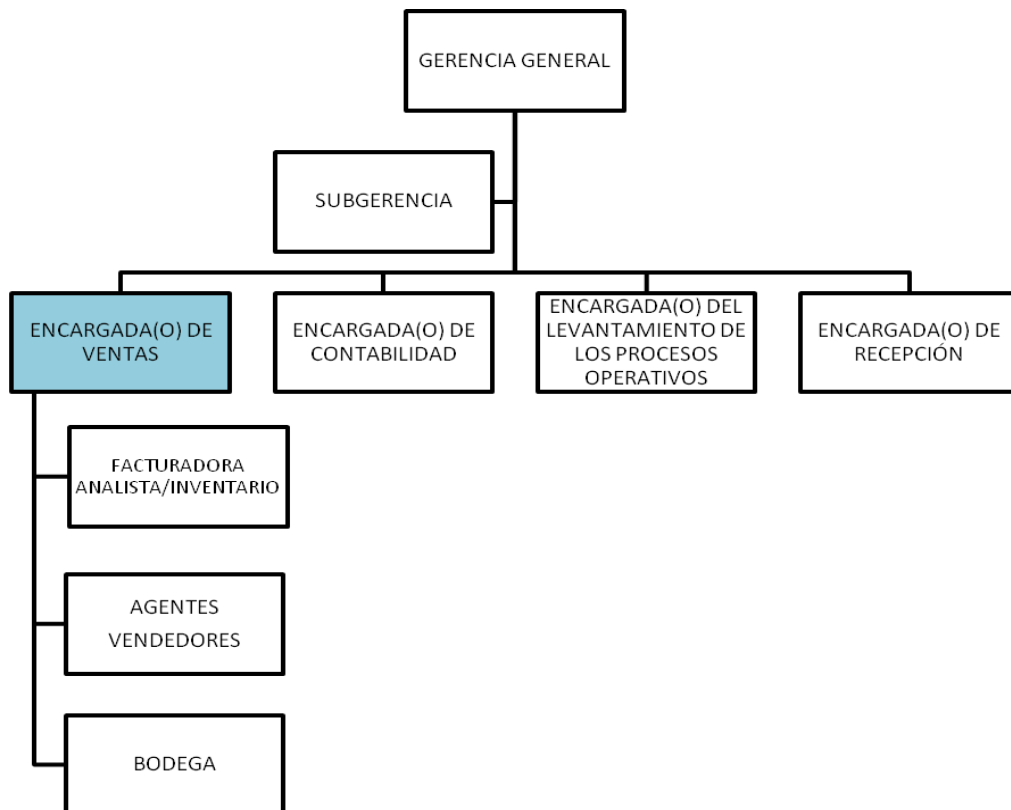
Somos una empresa Líder en la Importación y distribución de repuestos de carrocería. Tenemos experiencia en el mercado por más de 30 años con la

distribución de repuestos y accesorios automotrices para todas las marcas de vehículos procedentes de todo el mundo. La Globalización nos ha obligado a ser más competitivos, y nos exige buscar nuevos proveedores, especialmente Fabricantes de Partes de Autos, lo cual es uno de nuestros objetivos para poder transferir el beneficio a nuestros clientes

El diseño organizacional en la actualidad no contempla una integración de funciones ya que se limita el desarrollo de habilidades y destrezas, el cual esta determinado de la siguiente manera:

ORGANIGRAMA ESTRUCTURAL (Actual)

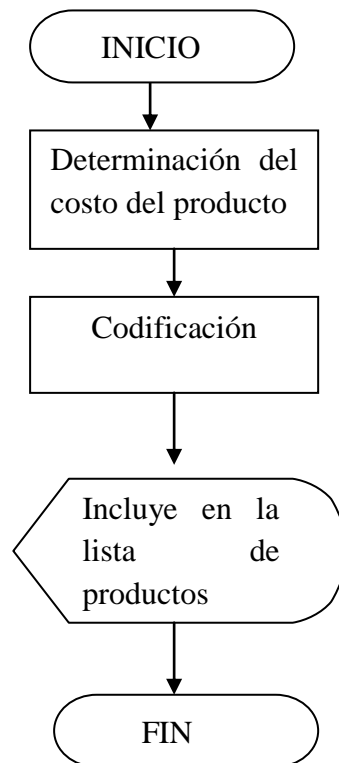
Organigrama N° 01



Fuente: Investigación propia
Elaborado por: Núñez Xavier (2012)

Elaboración de Flujogramas de procesos actuales

Flujograma N° 01



Fuente: Investigación propia
Elaborado por: Núñez Xavier (2012)

En este contexto es importante que los procedimientos no mantienen la entrega de un valor agregado lo cual conlleva a limitar el servicio y por ende la competitividad en el mercado.

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 corporativas en la etapa de transformación de los procesos para optimizar el servicio al usuario.

Matriz FODA

Cuadro N°05

FORTALEZAS <ul style="list-style-type: none">➤ Buena imagen de calidad y servicio de la empresa en el mercado➤ Disponibilidad de recursos financieros y técnicos para colocar los productos en el medio➤ Constitución de especialista en la industria comercial de la venta de repuestos automotrices.	DEBILIDADES <ul style="list-style-type: none">➤ No cuenta con formación especial del personal para el manejo operativo y comercial➤ Personal comercial sin experiencia en el mercado➤ Poco acceso a los constantes cambios tecnológicos por falta de recursos.
OPORTUNIDADES <ul style="list-style-type: none">➤ Apertura de nuevas plantas comerciales en distintos lugares de la zona central para una mejor cobertura.➤ Innovar de los productos para la comercialización➤ Disposición de un mercado seguro en la industria automotriz	AMENAZAS <ul style="list-style-type: none">➤ Importaciones de los países asiáticos de forma directa➤ Políticas de gobierno desequilibradas a la industria nacional➤ Constitución en el país de empresas fabricantes de autopartes provenientes

Fuente: Investigación propia
Elaborado por: Núñez Xavier (2012)

Identificación de cambios de estado y actividades de valor agregado

Cuadro N°06

CAMBIO DE ESTADO	ACTIVIDADES	VALOR AGREGADO
Cliente	Pedido del producto	No
Exhibición	Cartera de productos	No
Aprobado el pedido	Retiro en bodega	No
Empacado a Despachado	Determinar método de despacho	No
Despachado a Facturado	Elaborar factura del pedido	No

Fuente: Investigación propia
Elaborado por: Núñez Xavier (2012)

ETAPA II

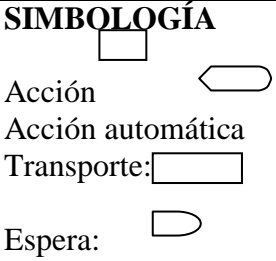




Las necesidades de los clientes/usuarios marcarán la existencia de los procesos clave dentro de las ventas. Las expectativas de los clientes marcarán las características que esperan que tengan los servicios demandados. El nivel de satisfacción del cliente con el servicio prestado dependerá de cómo se cubran sus expectativas. El Servicio centrará sus esfuerzos en cubrir las necesidades de los clientes alcanzando el mayor grado de satisfacción posible.

**IDENTIFICAR PROCESOS ESTRATÉGICOS, PROCESOS CLAVE Y PROCESOS DE SOPORTE
LEVANTAMIENTO DE PROCESOS
PROCESO VENTAS**

Tabla N° 20

ACTIVIDAD: Proceso de pedidos		SIMBOLOGÍA Acción <input type="checkbox"/> Acción automática <input type="checkbox"/> Transporte: <input type="checkbox"/> Espera: <input type="checkbox"/>		SIMBOLOGIA				TOTAL TIEMPO
								16 días 17 horas
No.	Descripción	Clientes Atendidos	Tiempo	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	OBSERVACIONES
1	Visita al cliente para conocer requerimientos.	60%	5 días					Actividad clave
2	Recepción de pedidos telefónicos.	65%	5 horas					Actividad clave
3	Elabora y entrega cartera en mora de clientes.	45%	8 horas					Actividad clave no se verifica datos excedentes
4	Revisa cartera de morosidad.	48%	4 horas					Actividad soporte
5	Si cliente no registra mora procede con la revisión de catálogo de productos	56%	3 días					Actividad soporte
6	Recepción de notas de pedidos.	80%	8 día					Actividad soporte

ACTIVIDAD: PROCESO Inventarios		SIMBOLOGÍA		CURSOGRAMA ANALÍTICO DE PROCESOS PROPUESTO				TOTAL TIEMPO
		Acción <input type="checkbox"/>	Acción automática <input type="checkbox"/>					Transporte: <input type="checkbox"/>
No.	Descripción	Clientes Atendidos	Tiempo	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	OBSERVACIONES
1	Revisión de productos en stock.	60%	1 día					Actividad clave
2	Si el producto existe en bodega se procede con la facturación	59%	6 horas					Actividad clave no se efectúa verificación de stock
3	Los productos están en stock	35%	8 horas					Actividad clave
4	Entrega al cliente	48%	4 horas					Actividad soporte
	TOTAL							

ACTIVIDAD: PROCESO Transporte		SIMBOLOGÍA		CURSOGRAMA ANALÍTICO DE PROCESOS PROPUESTO				TOTAL TIEMPO
								7 días 13 horas
No.	Descripción	Clientes Atendidos	Tiempo					OBSERVACIONES
1	Despacho de los pedidos a las cooperativas de transporte interprovincial	70%	7 días					Actividad clave, no existe verificación de los productos despachados
2	Entrega a secretaría de facturas originadas por envío de pedidos.	85%	5 horas					Actividad clave
3	Confirmación retiro de pedido por parte del cliente.	85%	8 horas					Actividad clave

Fuente: Investigación de campo
Elaborado por Núñez Xavier (2012)

ETAPA III

SOLUCIÓN

La BPR, como una más de las nuevas herramientas de gestión, debe entenderse como una reacción al cambio de las realidades empresariales. Pretende aportar soluciones que permitan combatir: los retos que imponen los clientes, las barreras que supone la competencia y sobre todo los riesgos que implica el cambio profundo y fugaz de la realidad empresarial.

Identificación de oportunidades

Cuadro N°07

Oportunidad	Cambio	Dificultad	Beneficios	Apoyo
Mejorar el servicio al cliente en los puntos de venta	Capacitación del personal de ventas	Baja	Satisfacción del cliente	Alta dirección
Implementar documentación en los procesos	Documentos para cada proceso de la empresa	Moderada	Mayor control de la información	Departamento de comercialización
Crear una bodega amplia para los/producto	Provisión de productos desde bodega	Moderada	Control de stok	Departamento de comercialización
Eliminar fallas en el despacho y empaque de pedidos	Control de despacho de pedidos	Moderada	Despacho de pedidos conforme a las especificaciones del cliente.	Departamento de comercialización

Fuente: Investigación propia
Elaborado por: Núñez Xavier (2012)

Visualización del ideal externo

De tal manera que definidas las oportunidades de cambio es necesario determinar y visualizar las oportunidades externas.

- Fidelización del cliente al satisfacer sus necesidades entregándole un servicio y un producto de 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.

Visualizar el ideal interno

El cambio interno se genera entonces mediante la generación de compromiso del cliente interno para atender los requerimientos del servicio al usuario basado en:

- El personal mejora su nivel de rendimiento 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.

La Gestión por Procesos permite abandonar la clásica y desfasada estructura departamental, que se ablanda las reacciones frente a posibles cambios y favorece la existencia de núcleos concentrados de poder, por una secuencia de actividades orientadas a generar un resultado a partir de una entrada y confluyendo en una salida la cual responde a los requisitos del cliente.

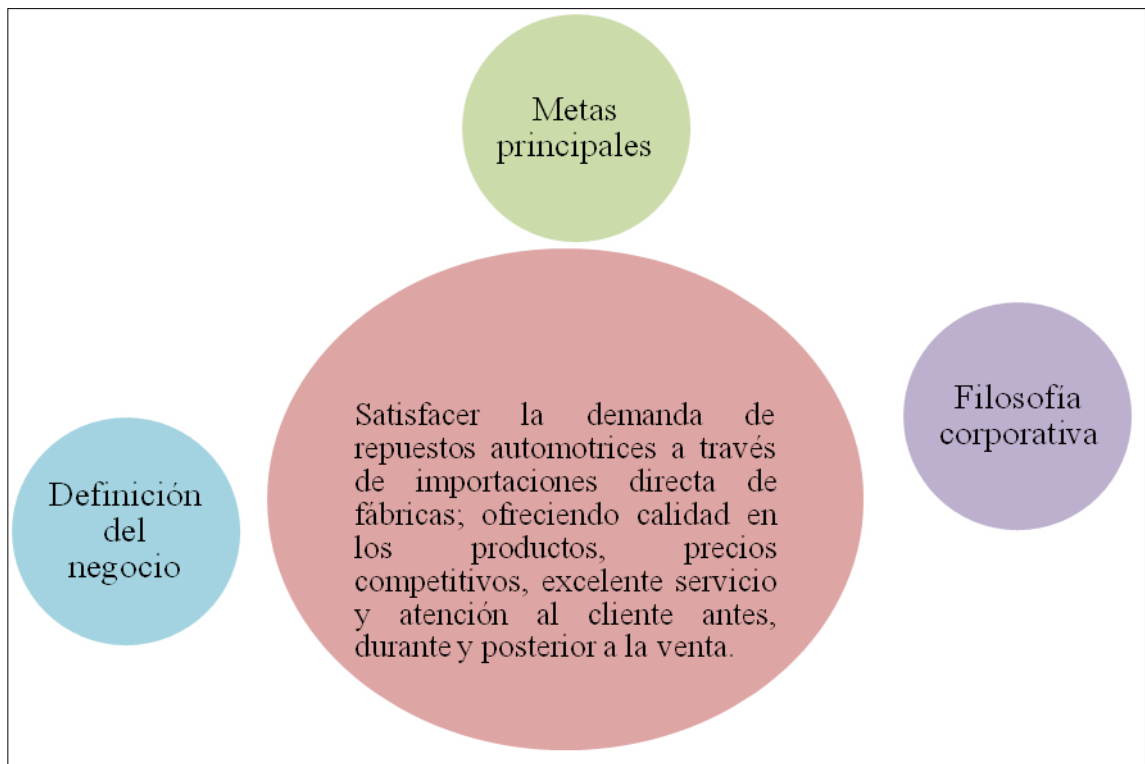
Rediseño de la estructura organizacional

El rediseño de la estructura será generado en primera instancia por la determinación de las siguientes actividades:

Componentes de la Misión

Gráfico N°31

- Definición del negocio
- Metas principales
- Filosofía corporativa



Fuente: Investigación propia
Elaborado por: Núñez Xavier (2012)

Componentes de la visión

Gráfico 32

- Dimensión del tiempo
- Integradora
- Amplia y detallada
- Positiva y alentadora



- Fuente: Investigación propia
- Elaborado por: Núñez Xavier (2012)

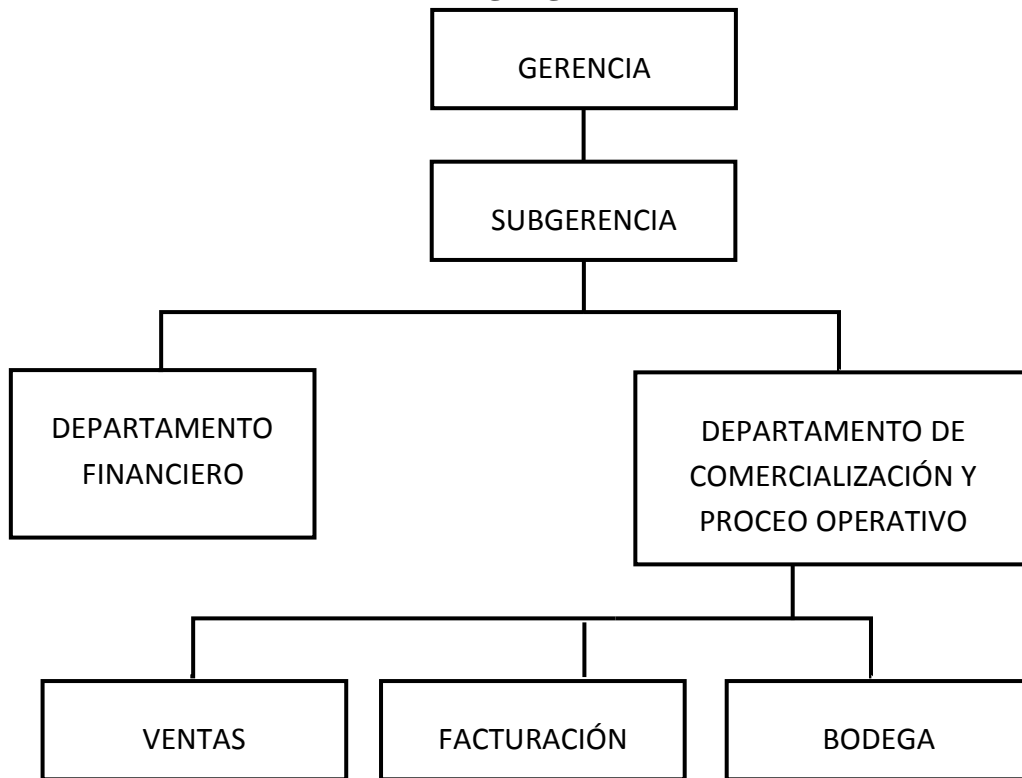
Distribución de la estructura Organizativa de la Empresa (Propuestos)


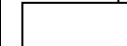
La distribución funcional en la empresa estará establecido por u diseño organizacional integrado el cual promueva responsabilidad en cada puesto de trabajo, establecido de la siguiente manera:

ORGANIGRAMA ESTRUCTURAL

IMPORTADORA JARAL

Organigrama N° 02



Simbología	Elaborado por:	Aprobado por	Fecha:
 Línea de Autoridad	Xavier Núñez	Gerencia	01/11/2012
 Línea de Apoyo			

Fuente: La encuesta
 Elaborado por: Xavier Núñez

DATOS DE IDENTIFICACION DEL CARGO

DENOMINACIÓN DEL CARGO: JEFE DE VENTAS

CARGO DEL JEFE DIRECTO: Subgerencia

DEPARTAMENTO: Ventas

ÁREA: Ventas

OBJETIVO DEL CARGO

Responsable del manejo, control, seguimiento y cumplimiento de las metas trazadas en ventas, tanto al cupo global presupuestado por la empresa como al cupo de cada uno de los integrantes del departamento de ventas.

FUNCIONES INCLUIDAS EN EL CARGO

- Entrega y Recepción de Documentación a Vendedores.
- Autorización de Notas de Pedidos de Clientes
- Recepción de Cobranzas
- Recepción y Autorización de Notas de Crédito por Devolución
- Emitir hoja de Ruta de Vendedores para asignar viáticos y elaborar informe con detalle de facturas por Cobrar.
- Controlar y Verificar diariamente la ubicación de Vendedores.
- Registro y Control de Cheques Protestados
- Traspasos y Reposiciones de mercadería para el Punto de Venta
- Cambios de Descripciones y Códigos en el Sistema
- Creación de Códigos de Ítems Nuevos
- Ingreso de Órdenes de Compra al Sistema
- Actualizar e Imprimir las Listas de Precios
- Imprimir Alcances de las Listas de Precios
- Control y Manejo de la Caja Chica.
- Emisión de Notas de Crédito Provisionales
- Control de Deudores
- Estadísticas Mensuales de Ventas.

Determinar los Mejores Clientes.

Atención Telefónica a Vendedores y Clientes

Atención Personalizada a Clientes que Realizan Compras en las Instalaciones.

Rectificación de Inventario por devoluciones internas (memos)

Encender y Apagar el Servidor.

Respaldo y Actualización del Sistema.

Actualización de la flash memori para el PV

TAREAS INCLUIDAS EN CADA FUNCION

- Entrega y Recepción de Documentación a Vendedores.
- Encargada de Ventas procede a entregar y recibir la siguiente documentación:
 - ENTREGA
 - Formulario de Ruta por Vendedor
 - Formulario de Recepción de Cobros
 - Informe 0 Stock
 - Cheque de Viáticos
 - Informe facturas + Notas de Crédito según Ruta
 - Cheques Protestados de Clientes.
 - Catálogos Actualizados
 - Listas y Alcances de Precios

RECEPCION

Informe de Ruta por Vendedor debidamente llenado

Informe de Recepción de Cobros debidamente llenado

Recepción de Cobranza realizada durante la semana

Recepción de Notas de Pedido de Clientes.

Catálogos Desactualizados.

DATOS DE IDENTIFICACION DEL CARGO

DENOMINACIÓN DEL CARGO: CAJERA-FACTURADORA

CARGO DEL JEFE DIRECTO: JEFE-ALMACEN

DEPARTAMENTO: ALMACEN

ÁREA: ALMACEN

OBJETIVO DEL CARGO

Responsable de sumar la cantidad debida por una compra, cargar al consumidor esa cantidad es decir emitir la factura y después, recoger el pago por las mercaderías.

FUNCIONES INCLUIDAS EN EL CARGO

- Ingreso de Transferencias de Bodega a Almacén
- Ingreso de Compras de Proveedores Locales
- Facturación
- Creación de Códigos de Ítems Nuevos (Alcances)
- Creación de Clientes Nuevos.
- Listado de Clientes del Punto de Venta
- Reposición de Mercadería
- Registro de Ventas a Crédito.
- Envío de Mercadería a Provincia
- Reporte de Facturas Emitidas diarias (Cierre de caja diaria)
- Actualización de transacciones de la semana y cuadro de caja semanal.
- Comprobante de Ingreso para reportar cheques como resultado de las ventas a crédito.
- Reporte de ventas mensual para Subgerencia
- Reporte de ventas semanal para Gerencia General.
- Ingreso de Devoluciones al Sistema
- Respaldo Diario de las transacciones del Sistema

- Apagar el Sistema (pantalla principal violeta)
- Ingreso de Alcances de Mercadería
- Contestar los teléfonos del Punto de Venta
- Recibir y enviar correspondencia a Bodega

DATOS DE IDENTIFICACION DEL CARGO

DENOMINACIÓN DEL CARGO: VENDEDOR EXTERNO

CARGO DEL JEFE DIRECTO: Encargada de Ventas

DEPARTAMENTO: Ventas

ÁREA: Ventas

OBJETIVO DEL CARGO

El vendedor externo es la persona que se desplaza y moviliza fuera de la empresa para visitar en primer lugar a clientes actuales con la finalidad de tomar pedidos y en segundo lugar a posibles clientes para intentar venderles el producto que ofrece y convertirlos en nuevos clientes.

FUNCIONES INCLUIDAS EN EL CARGO

- Entrega y Recepción de Documentación
- Atención Personalizada a Clientes.
- Gestión de Cobranza
- Apertura de Nuevos Clientes
- Retroalimentación de Información.
- Ingreso de Devoluciones a Bodega

TAREAS INCLUIDAS EN CADA FUNCION

Entrega y Recepción de Documentación

Encargada de Ventas procede a entregar y recibir la siguiente documentación:

ENTREGA

- Formulario de Ruta por Vendedor
- Formulario de Recepción de Cobros
- Informe 0 Stock
- Cheque de Viáticos
- Informe facturas + Notas de Crédito según Ruta
- Cheques Protestados de Clientes.
- Catálogos Actualizados
- Listas y Alcances de Precios

DATOS DE IDENTIFICACION DEL CARGO

DENOMINACIÓN DEL CARGO: JEFE DE BODEGA

CARGO DEL JEFE DIRECTO: Subgerencia

DEPARTAMENTO: Bodega

ÁREA: Bodega

OBJETIVO DEL CARGO

El jefe de bodega debe tener control total de todas las actividades relacionadas con la misma así como responsabilizarse del control de la calidad de los productos que se encuentran en la bodega; debe estar pendiente del trabajo del personal que se encuentra a su cargo; saber en cualquier momento las existencias en bodega de todos y cada uno de los artículos/productos a su cargo y en que sitio exacto dentro de la bodega se encuentra; debe velar de que la bodega cumpla y reúna las condiciones optimas de almacenamiento.

FUNCIONES INCLUIDAS EN EL CARGO

Contabilización de bultos del contenedor según B/L

Revisión de mercaderías que viene en contenedor según factura

Control de las mercaderías que ingresan y salen de bodega
Elaborar las guías de despacho para los diferentes transportes.
Coordinar y controlar el envío de mercadería a los clientes de la localidad así como también a los diferentes transportes para provincia.
Revisar que las mercaderías como devoluciones estén en buen estado antes de empercharlas.
Control y manejo del personal de bodega
Control y cuidado de las Instalaciones de la Bodega
Control y manejo del Inventario
Coordinación y control de la codificación de los ítems en perchas
Cumplir las demás disposiciones de Subgerencia.

DATOS DE IDENTIFICACION DEL CARGO

DENOMINACIÓN DEL CARGO: RECEPCIONISTA

CARGO DEL JEFE DIRECTO: Subgerencia

DEPARTAMENTO: Recepción

ÁREA: Recepción

OBJETIVO DEL CARGO

Satisfacer las necesidades de comunicación del personal dentro de la empresa, operando una central telefónica pequeña, atendiendo al público en sus requerimientos de información y entrevistas con el personal, ejecutando y controlando la recepción y despacho de la correspondencia, para servir de apoyo a las actividades administrativas de la organización.

FUNCIONES INCLUIDAS EN EL CARGO

Recibir la Prensa.

Control del Correo Electrónico de la Empresa.

Recepción de Correspondencia.

Contestar los Teléfonos de la Empresa.

Control de Celulares a Personal Operativo.

Impresión de Hojas y Sobres con Logotipo de la Empresa.

Entrega de Hojas de Trabajo Diario al Personal de Bodega.

Atención al Portero Eléctrico.

Realizar Memorándum por Permisos, Atrasos, Cartas varias, Anuncios en la prensa.

Enviar Correspondencia a Almacén.

Llamar a Clientes a Informar Número de Guía de Despacho de Mercadería (Soporte en ausencia de Facturadora)

Recepción de Facturas de Proveedores y Coordinación de sus Pagos.

Controlar el kilometraje del Carro que se Entrega la Mercadería a Clientes (Libreta Verde)

Actualizar Lista de Empleados y Chequear Fecha de Cumpleaños.

Abrir Carpeta por Pedido de Proveedor del Exterior.

Reservar Contenedores

Realizar Nota de Pedido de Proveedores en Excel de la Mercadería a Solicitar al Exterior.

Seguro de Mercadería en Tránsito.

Envío de Documentación a Agente Afianzado y Trámites de Desaduanización.

Recepción de Contenedores en Bodega. (Soporte en ausencia de Facturadora)

Cálculo del Costo Dólar.

Liquidación de Factura a Agente Afianzado.

Control y Seguimiento de los Seguros (casa, bodega, almacén, carros)

Ingreso de Cobranza (cheques, depósitos y efectivo al sistema).

Ingreso de Retenciones en la Fuente, del IVA y Descuentos Especiales de Clientes al Sistema.

Reporte de Retenciones en la Fuente de Clientes en Excel.

Cancelación de Facturas en el Sistema.

Realizar Cheques Para Proveedores.

Realizar Contratos de Trabajo de los Empleados.

Control de Fletes de Clientes por Vendedor

Rediseño de los flujogramas de procesos

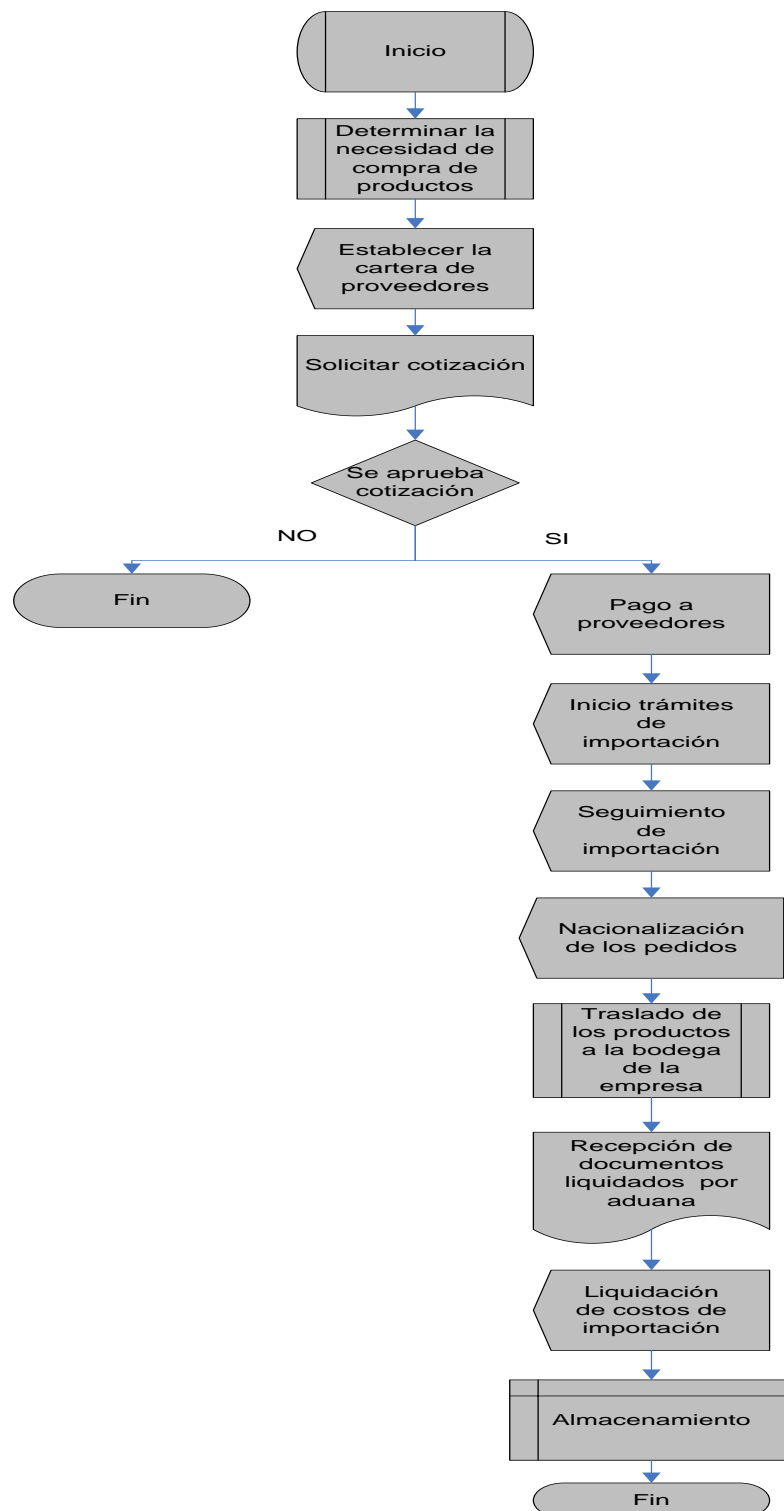
El rediseño de los procesos permitirá generar una mejor productividad comercial, para lo cual se ha establecido el siguiente cambio:

DISEÑO DE PROCESOS









El diseño de los procesos permitirá a la empresa fomentar una sinergia organizacional entre los puestos de trabajo, sus funciones y el servicio al usuario generando ello competitividad.

Flujograma N° 02

FLUJO DE ACTIVIDAD DE COMPRA



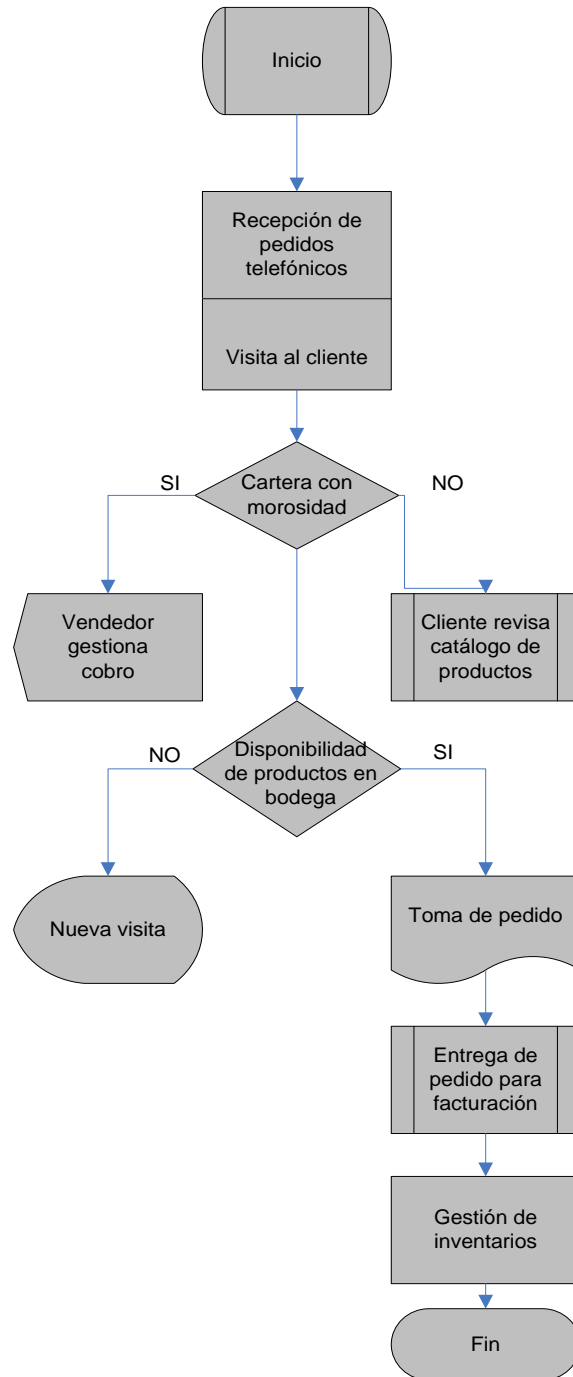
Fuente: Elaboración Propia
Elaborado por: Xavier Núñez

PROCESO COMPRA		SIMBOLOGÍA		SIMBOLOGIA				TOTAL TIEMPO
		Acción  Acción automática  Transporte:  Espera: 						4 días 10 horas
No.	Descripción	Clientes Atendidos	Tiempo					OBSERVACIONES
1	Determinar la necesidad del producto	100%	1 día					Actividad clave
2	Establecer la cartera de proveedores	98%	2 horas					Actividad clave
3	Solicitud de cotización	100%	2 horas					Actividad clave
4	Pago de proveedores	100%	1 horas					Actividad soporte
5	Inicio tramite de importación	100%	1 día					Actividad soporte
6	Seguimiento a la importación	100%	2 días					Actividad soporte
7	Traslado del producto a la empresa	100%	1 día					Actividad estratégica
8	Recepción de documentos	100%	3 horas					Actividad clave
	Almacenamiento	100%	2 horas					Actividad de soporte








Fuente: Investigación de campo
 Elaborado por Núñez Xavier (2012)

Flujograma N° 03

FLUJO DE PROCESOS DE PEDIDO



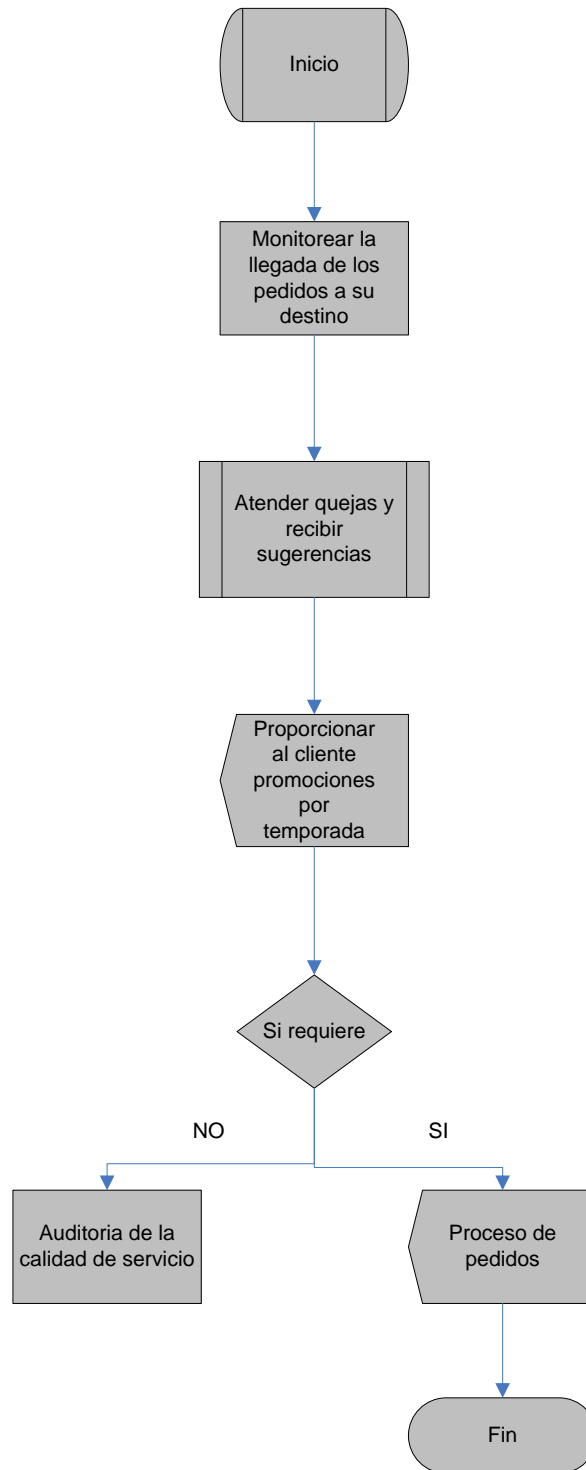
Fuente: La encuesta
Elaborado por: Xavier Núñez

PROCESO DE PEDIDOS		SIMBOLOGÍA		CURSOGRAMA ANALÍTICO DE PROCESOS PROPUESTO				TOTAL TIEMPO
		Acción 	Acción automática 					Transporte: 
No.	Descripción	Cientes Atendidos	Tiempo					OBSERVACIONES
1	Recepción de pedidos	100%	3 HORAS					Actividad clave
2	Revisión de morosidad	100%	20 min					Actividad clave
3	Toma de pedido	100%	1 hora					Actividad clave
4	Entrega de pedido a facturación		20 min					Actividad soporte
5	Paso a gestión de stock		30 min					Actividad estratégica

Fuente: Investigación de campo
 Elaborado por Núñez Xavier (2012)

Flujograma N° 04

FLUJO SERVICIO AL CLIENTE



Fuente: La encuesta
Elaborado por: Xavier Núñez

PROCESO SERVICIO AL CLIENTE		SIMBOLOGÍA		CURSOGRAMA ANALÍTICO DE PROCESOS PROPUESTO				TOTAL TIEMPO
		Acción <input type="checkbox"/>	Acción automática <input type="checkbox"/>					Transporte: <input type="checkbox"/>
No.	Descripción	Clientes Atendidos	Tiempo	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	OBSERVACIONES
1	Monitoreo de la llegada del pedido	100%	1 día					Actividad clave,
2	Atender quejas del cliente	85%	20 min					Actividad clave
3	Promocionar producto al cliente	85%	1 horas					Actividad clave
4	Proceso de pedido	100%	1 hora					Actividad de apoyo
	Auditoria de la calidad el servicio	100%	2 horas					Actividad estrategica
	TOTAL							

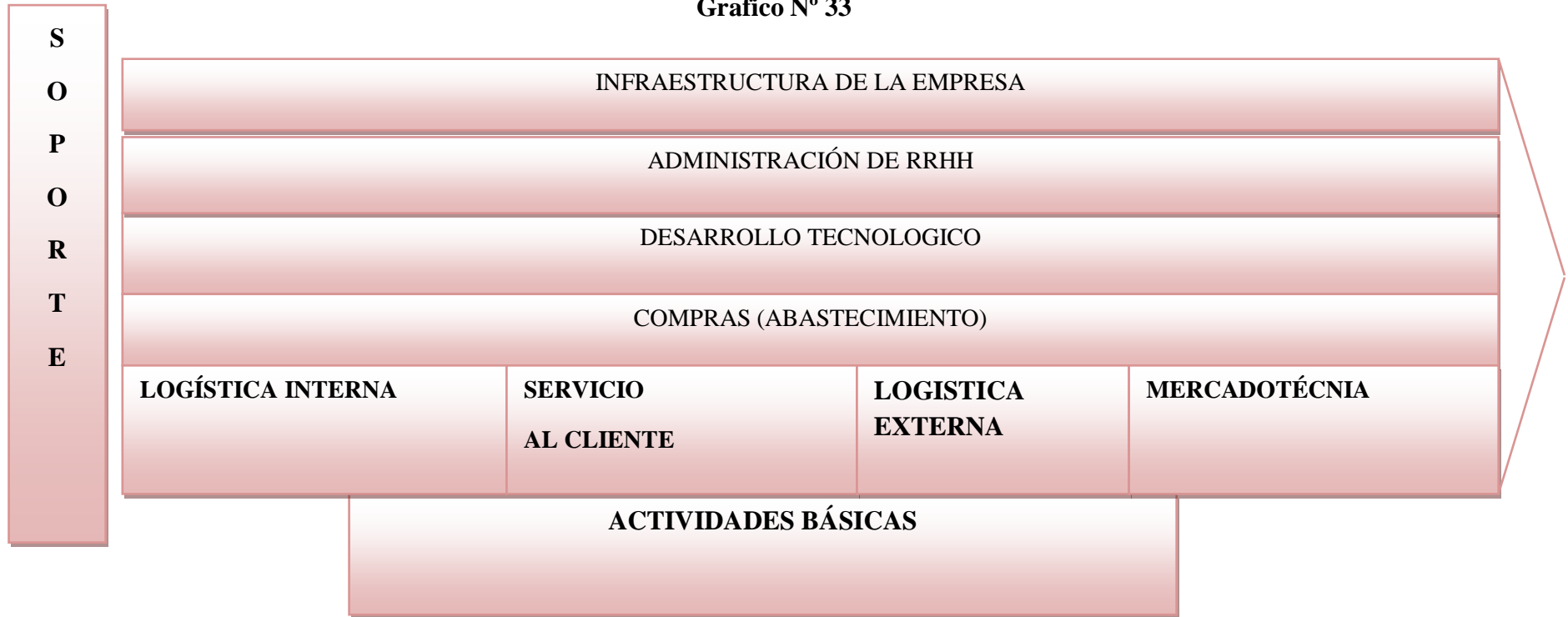
Fuente: Investigación de campo
Elaborado por Núñez Xavier (2012)

Cadena de valor

El concepto de la cadena de valor distinguirá entre dos tipos de actividades básicas en toda empresa: Las "de línea" o "básicas", que permitirán la creación de valor, y las de "soporte", en las que las anteriores se apoyan para coordinarse, compartir información, etc. Por tanto la empresa es un conjunto de actividades cuyo fin es diseñar, fabricar, comercializar, entregar y apoyar su producto. La cadena de valor y la forma en que realiza las actividades individuales reflejan su historial, su estrategia, su enfoque en el establecimiento de la estrategia y la economía en que se basan dichas actividades.

**CADENA DE VALOR
IMPORTADORA JARAL**

Grafico N° 33



Fuente: Porter M
Elaborado por: El autor

Las actividades básicas están determinadas por acciones como:

- Logística interna.- es decir una distribución adecuada de los recursos materiales para el proceso de venta en el almacén.
- Servicio al cliente.- la atención personalizada del personal de ventas en servicio al cliente.
- Logística externa.- se establecerá un acceso idóneo para el abastecimiento de actividades de adquisición de productos exhibición y salida de los mismos.
- Mercadotecnia.- establecer una gestión de marketing operativo que permita comunicar los atributos de los productos en la mente de los potenciales clientes.

Actividades de soporte




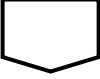

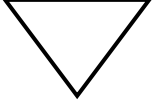

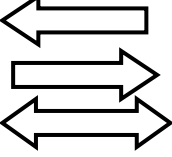
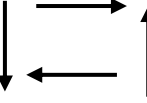
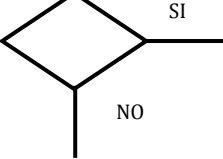

- Infraestructura de la empresa.- espacio físico idóneo de los espacios y movimientos para el proceso de venta.
- Administración de recursos humanos.- crear una base de entrenamiento permanente del personal como base de la garantía de los productos comercializados.
- Desarrollo tecnológico.- adquisición de productos acorde a las necesidades del mercado automotriz.
- Compras (abastecimiento).- establecer un portafolio de proveedores leales a la empresa para asegurar la colocación del producto en el mercado.

El diseño de procesos involucra una secuencia de etapas, en cada una de ellas se hace necesario tomar una decisión, esto significa que el trabajo se enfoque a que abarque integralmente cada una de las áreas organizacionales

La simbología que se utilizará es la siguiente:

Simbología de procesos

Gráfico N° 33

SÍMBOLO	SIGNIFICADO	SÍMBOLO	SIGNIFICADO
	Principio y/o terminación del diagrama		Registro de operaciones
	Documento		Conector fuera de página
	Varios documentos		Archivo permanente de documentos
	Actividad u operación		Transporte
	Secuencia de flujo		Alternativa
		Archivo temporal	

Fuente: Investigación propia
Elaborado por: Xavier Núñez

Para la diferenciación se han establecido muchas formas como: el diseño de imagen o marca, tecnología y características muy particulares en servicio al cliente así como la cadena de distribución, por lo tanto la diferenciación, es una estrategia viable para devengar rendimientos mayores al promedio, ya que crea una posición defendible para enfrentarse a las cinco fuerzas competitivas.

Entonces comprender que la creación y el mantenimiento de la ventaja competitiva es un ciclo continuo que la empresa manejará para su desarrollo

organizacional, dotará una mezcla de recursos constituidos por activos y capacidades que pueden ser iguales o superiores a los de la competencia y en ellos residirá la fuente de ventaja competitiva.

Al diseñar un proceso se ha tomado el ambiente organizacional, las características deseadas y una serie de actividades a realizar y técnicas a emplear:

- Ambiente. Para que el diseño sea competitivo debe ser respetado y respaldado por la dirección y debe tener suficiente autoridad, esto es, se debe crear un ambiente dentro de la organización donde el diseñador pueda trabajar de forma efectiva.
- Características. Cabe destacar la funcionalidad, la integridad, la simplicidad en la seguridad, el entorno, el medio ambiente y el ciclo de vida del servicio.
- Actividades. Van desde la identificación de las necesidades hasta el lanzamiento del servicio, pasando por su diseño conceptual y detallado, teniendo en cuenta las conexiones e implicaciones de otros procesos con los que el diseño está altamente relacionado, como son el marketing, las ventas.

Documentación Propuesta

La documentación de la propuesta estará establecida en base a los siguientes documentos de apoyo:

Documentos Propuestos

Cuadro N°08

JARAL IMPORTACIONES				
ORDEN DE COMPRA			Número:	
Proveedor:			Fecha del pedido:	
Dirección:			Teléfono:	
R.U.C.:			Términos de la entrega:	
Forma de Pago:				
Fecha de Entrega:				
Cantidad	Código	Descripción	Precio Unitario	Total
				-
Aprobado por:			Elaborado por:	

TELEFO

JARAL
IMPORTACIONES

LIQUIDACION DE COMPRAS Y
PREST. SERVICIOS N° 002

FECHA:

VENDEDOR:		CEDULA:		
LUGAR DONDE SE EFECTUO LA TRANSACCION:				
CODIGO	DESCRIPCION	CANTIDAD	V/UNIT	V/TOTAL
SUB-TOTAL				
DESCUENTO				
IVA TARIFA 0				
IVA 12%				
FLETE				
_____ Firma Vendedor		TOTAL		

CONDICIONES:

-ADQUIRIENTE-

JARAL IMPORTACIONES

**PEDIDO DEL
CLIENTE**

Número:

Nombre

Fecha del
pedido:

Dirección:

Teléfono:

R.U.C.:

Forma de Pago:

Términos de la entrega:

Fecha de
Entrega:

Cantidad	Código	Descripción	Precio Unitario	Total
				-

**Aprobado
por:**

**Elaborado
por:**

Fuente: Investigación propia
Elaborado por: Núñez Xavier (2012)

Estos documentos permiten controlar las actividades diarias administrativas y productivas, siendo necesario establecer y formalizar la documentación necesaria acorde a la nueva estructura organizacional propuesta.

ETAPA IV

TRANSFORMACIÓN

Implementación del diseño técnico para implementar el cambio

En esta actividad se pondrá en práctica todas las estrategias definidas en la etapa de solución, por tanto esto depende de la apertura directiva y de la contribución de los miembros de la empresa, ya que se presenta un cambio radical no sólo a los procesos, sino también a la actitud mental, lo cual se constituirá en el eje del cambio organizacional orientada a la satisfacción del cliente y a la permanencia en el mercado. La capacitación será un proceso a corto plazo, aplicado de manera sistemática y organizada, mediante el cual las personas aprenderán conocimientos, actitudes y habilidades, en función de los objetivos de implementación de cambio, por tanto la capacitación estructurada comprenderá las siguientes etapas:

- Formación
- Perfeccionamiento
- Entrenamiento

Mejoramiento continuo

El mejoramiento continuo estará determinado por acciones de coordinación las mismas que permitan la optimización de los recursos de tal manera que se genere una sinergia organizacional que conlleve a la productividad comercial, al mejor posicionamiento y por ende al incremento de las ventas.

6.8 ADMINISTRACIÓN

De esta manera la administración de la propuesta será manejada bajo los siguientes parámetros:

- El desarrollo del servicio puede ser considerado como el principal factor para que la empresa consiga ser rentable y permanezca en el mercado.
- Un diseño adecuado del servicio ayuda notablemente a conseguir los objetivos empresariales,
- Se logra así una alta competitividad de los productos junto con el cumplimiento de los deseos y necesidades de los clientes.
- Las mejores prácticas confirman que un diseño de procesos eficiente permite adaptar de forma rápida los servicios a las necesidades de los clientes, logrando sistemas comerciales flexibles, fiables, funcionales y de fácil mantenimiento que reducen al máximo el tiempo de desarrollo y lanzamiento al mercado de los productos.

6.9 PREVISIÓN DE LA EVALUACIÓN

Por tanto la evaluación de la propuesta tendrá los siguientes parámetros:

Evaluación Ex Ante.- Esta evaluación se lo realizará en función de los resultados obtenidos hasta el momento en la empresa.

Evaluación Concurrente o en proceso.- la evaluación se realizará en la aplicación de la reingeniería de procesos establecida.

Evaluación Expost o Final.- posteriormente se efectuará una evaluación final, la misma que se la realizará en el primer año de la aplicación de la propuesta.

Previsión de la evaluación

Cuadro N° 09

PREGUNTAS BÁSICAS	EXPLICACIÓN
¿Quiénes solicitan evaluar?	La empresa
¿Por qué evaluar?	Para obtención de un control eficiente y eficaz de cada uno de los departamentos.
¿Para qué evaluar?	Para mejorar los procesos y las ventas
¿Qué evaluar?	La atención a los usuarios
¿Quién evaluará?	Directivos de la empresa
¿Cuándo evaluar?	Segundo semestre 2012
¿Cómo evaluar?	Medición del desempeño en los procesos
¿Con qué evaluar?	Fichas de observación

Fuente: Investigación propia

Elaborado por: Núñez Xavier (2012)

Bibliografía

- HAMMER, M Y CHAMPY J. (2005).Reingeniería. Editorial Norma. Colombia.
- HERRERA Luís.(2010) Tutoría de la Investigación científica
Diemerino Edit. Quito – Ecuador.
- HILL Ch. (2002) Administración Estratégica. Editorial Mc
Graw-Hill Bogota.
- KOTLER Philip (2001) Marketing, octava edición, edit Marisa de
Anta México.
- MANGANELLI, R. (2005). Como hacer Reingeniería. Editorial Norma.
Colombia.
- MARSCHAL D (2000) Proceso de la dirección estratégica. Ed
Editorial Mc Graw-Hill. Chile.
- MEHUGH, J. (2004).Reingeniería de Procesos de Negocios. Editorial Limusa.
México.
- MORRIS, Daniel (1994) Reingeniería, MC GRAW HILL México
- PEPPARD J Y ROWLAND, P. (2004). La esencia de la Reingeniería en los
procesos de negocios. Editorial Prentice-Hall Hispanoamericana. México.
- STANTON W (1998)Gestión estratégica de Marketing Ed. Mc Graw- Hill .
Barcelona.
- Benjamín Enrique (2009) Organización de empresas 3 edición . Editorial Mc
Graw Hill. Mexico.

ANEXO
FACULTAD DE CIENCIAS ADMINISTRATIVAS
ENCUESTAS DIRIGIDAS AL PERSONAL ADMINISTRATIVO Y
OPERATIVO DE LA EMPRESA JARAL

OBJETIVO

La presente encuesta tiene en propósito de identificar los procedimientos comerciales en la empresa y su incidencia en las ventas.

INSTRUCCIONES

Solicito de la manera más comedida se llene la presente encuesta de una manera veraz y objetiva.

La encuesta es confidencial y anónima, por lo tanto no ponga su nombre ni firma.

En cada pregunta señale una sola respuesta, la que usted considera adecuada.

Contenido

1.-¿Cómo calificaría los actuales procesos de ventas?

EFICIENTE ()

DEFICIENTE ()

2.-¿Cree necesario reestructurar el sistema comercial de la empresa?

SI ()

NO ()

3.-¿Cree ud que la empresa genera la productividad comercial requerida por la inversión?

SIEMPRE ()

CASI SIEMPRE ()

NUNCA ()

4.-¿Considera ud que se proporciona valor agregado a los clientes?

SI ()

NO ()

5.-¿Cómo califica la atención del personal de ventas?

TARDÍA ()

RÁPIDA ()

6.-¿Cómo calificaría el servicio de entrega de los productos?

EFICIENTE ()

DEFICIENTE ()

7.-¿Los vendedores le proporcionan la información necesaria de los productos?

SIEMPRE ()

CASI SIEMPRE ()

NUNCA ()

9.-¿Si la empresa le proporciona otro tipo de servicios se fidelizaría a los cliente?

SI ()

NO ()

GRACIAS POR SU COLABORACIÓN