



UNIVERSIDAD TÉCNICA PARTICULAR DE LOJA

La Universidad Católica de Loja

ÁREA ADMINISTRATIVA

TITULACIÓN DE INGENIERO EN ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS

Reingeniería de procesos para la empresa mobiliaria Innova de la ciudad de Cuenca, en el período 2013-2014

TRABAJO DE FIN DE TITULACIÓN

AUTOR: Ochoa Reibán, Daniela Elizabeth

DIRECTOR: Paladines Benítez, Jhoana Elizabeth, Mgs

CENTRO UNIVERSITARIO CUENCA

2015

APROBACIÓN DEL DIRECTOR DE TRABAJO DE FIN DE TITULACIÓN

Magister

Jhoana Elizabeth Paladines Benítez

DOCENTE DE LA TITULACIÓN

De mi consideración:

El presente trabajo de fin de titulación, denominado “Reingeniería de procesos para la empresa mobiliaria Innova de la ciudad de Cuenca, en el período 2013-2014” realizado por Ochoa Reibán Daniela Elizabeth, ha sido revisado y orientado durante su ejecución, por cuanto se aprueba la presentación del mismo.

Loja, 29 de Agosto de 2014

f).....

DECLARACIÓN DE AUDITORÍA Y CESIÓN DE DERECHOS

Yo Ochoa Reiban Daniela Elizabeth, declaro ser autor(a) del presente trabajo de fin de titulación: Reingeniería de procesos para la empresa mobiliaria Innova de la ciudad de Cuenca, en el período 2013-2014, de la titulación Administración de Empresas, siendo Jhoana Elizabeth Paladines Benítez director (a) del presente trabajo; y eximo expresamente a la Universidad Técnica Particular de Loja y a sus representantes legales de posibles reclamos o acciones legales. Además certifico que las ideas, concepto, procedimientos y resultados vertidos en el presente trabajo investigativo, son de mi exclusiva responsabilidad.

Adicionalmente declaro conocer y aceptar la disposición del Art. 67 del Estatuto Orgánico de la Universidad Técnica Particular de Loja que en su parte pertinente textualmente dice: “Forman parte del patrimonio de la Universidad la propiedad intelectual de investigaciones, trabajos científicos o técnicos y tesis de grado que se realicen a través, o con el apoyo financiero, académico o institucional (operativo) de la Universidad.

f).....

Autor: OCHOA REIBAN DANIELA ELIZABETH

Cédula: 010400102-9

DEDICATORIA

A Matías y Agustín, mis hijos fuente de inspiración para cumplir mis metas.

AGRADECIMIENTO

A mi madre Cumandá y mi esposo Dennys por el apoyo incondicional.

A mis abuelos Rigoberto y Rosa quienes fundaron en mi sus principios y valores.

ÍNDICE DE CONTENIDOS

APROBACIÓN DEL DIRECTOR DE TRABAJO DE FIN DE TITULACIÓN.....	II
DECLARACIÓN DE AUDITORÍA Y CESIÓN DE DERECHOS	III
DEDICATORIA	IV
AGRADECIMIENTO	V
ÍNDICE DE ILUSTRACIONES	IX
ÍNDICE DE TABLAS	IX
RESUMEN.....	1
ABSTRACT	2
INTRODUCCIÓN.....	3
CAPÍTULO I.....	7
LA EMPRESA.....	7
1.1 Inicios de la industria en la ciudad de Cuenca.	8
1.2 Constitución de la empresa Innova.	8
1.3 Estructura Organizativa	10
1.4 Diagnóstico actual de la empresa Innova.....	11
1.4.1 Análisis de las fuerzas de Porter.	11
1.4.2 Análisis FODA	15
1.5 Proceso Global de Innova.....	16
1.5.1 Procesos estratégicos de Innova:	17
1.5.2 Procesos Clave de Innova:.....	17
1.5.3 Procesos de Apoyo de Innova:	18
CAPÍTULO II.....	19
METODOLOGÍA	19
2.1 Técnicas para la recolección de información.....	20
2.2 Identificación y secuencia de los procesos	20
2.2.1 Procesos estratégicos	22
2.2.2 Procesos operativos o clave	22
2.2.3 Procesos de apoyo	22
2.3 Descripción de los procesos actuales.....	23
2.3.1 Mapa de proceso.	23
2.3.2 Flujograma.	23

2.4 Seguimiento y Medición de los procesos identificados.....	24
2.4.1 Ficha del proceso.....	24
2.5 Propuesta de mejora de los procesos.....	28
2.6 Etapas de una reingeniería.....	30
2.6.1 Preparación: Diagnóstico.....	30
2.6.2 Identificación: Seguimiento y Medición de los procesos	30
2.6.3 Visión: Mejora de procesos	30
2.6.4 Solución: Implementación de mejoras.....	30
2.6.5 Transformación: Resultados	30
CAPÍTULO III.....	31
ÁREA DE INVESTIGACIÓN	31
3.1 Problemática	32
3.2 Valoración de los procesos según su contribución:.....	33
3.3 Descripción del proceso de atención al cliente	35
3.4 Descripción del proceso de facturación.....	39
3.5 Descripción del proceso de Cobranza	43
CAPÍTULO IV	46
MARCO TEÓRICO	46
4.1 Antecedentes de la Reingeniería.....	47
4.2 Definición de la reingeniería	48
4.3 Las 3Cs, Clientes, Competencia y Cambio.....	49
4.4 Tipos de empresa en las que se utiliza una reingeniería.	53
4.5 Campos relacionados con la reingeniería:	54
4.6 Tipos de Reingeniería.....	54
4.7 Condiciones para aplicar una reingeniería.....	55
4.8 Componentes básicos de la reingeniería	58
4.9 Etapas de la reingeniería	58
4.10 Tipos de procesos	59
4.11 ¿Cómo escoger el proceso a rediseñar?	60
4.12 Mandamientos para diseñar procesos.....	60
4.13 Resultados de una reingeniería	60
4.14 Diez preceptos para el éxito de una reingeniería	64
4.15 Ventajas y Desventajas de una reingeniería	64
4.16 Consideraciones adicionales sobre la reingeniería	64
CAPÍTULO V	66

PROPUESTA DE MEJORA A LOS PROCESOS.....	66
5.1 Gestión de reingeniería del proceso atención al cliente	67
5.1.1 Preparación: Diagnóstico del proceso atención al cliente.....	67
5.1.2 Identificación: Seguimiento y Medición del proceso de atención al cliente.....	67
5.1.3 Visión: Mejora del proceso de atención al cliente.	68
5.1.4 Solución: Implementación de mejoras en el proceso de atención al cliente.....	72
5.1.5 Transformación: Resultados del proceso de atención al cliente.....	74
5.2 Gestión de reingeniería del proceso de facturación	77
5.2.1 Preparación: Diagnóstico del proceso de facturación.....	77
5.2.2 Identificación: Seguimiento y Medición del proceso de facturación.	77
Dentro de la matriz anterior, cabe mencionar que para la obtención de reclamos se creará un buzón de quejas y sugerencias, éste ayudará con el control de la satisfacción de empleados.	78
5.2.3 Visión: Mejora del proceso de facturación	78
5.2.4 Solución: Implementación de mejoras del proceso de facturación.....	80
5.2.5 Transformación: Resultados del proceso de facturación	82
5.3 Gestión de reingeniería del proceso de cobranza	84
5.3.1 Preparación: Diagnóstico del proceso de cobranza.....	84
5.3.2 Identificación: Seguimiento y Medición del proceso de cobranza	84
Cabe recalcar que la fórmula del indicador efectividad de cobranza, se tomará a las cuentas por cobrar como un solo monto no por número de cuentas por cobrar, será una manera más clara de la recuperación de cartera.	84
5.3.3 Visión: Mejora del proceso de cobranza	85
5.3.4 Solución: Implementación de mejoras del proceso de cobranza.....	86
5.3.5 Transformación: Resultados del proceso de cobranza	88
CONCLUSIONES	91
RECOMENDACIONES.....	92
BIBLIOGRAFÍA.....	93
ANEXOS.....	95

ÍNDICE DE ILUSTRACIONES

Ilustración 1.Organigrama estructural y funcional de la empresa Innova 2013-2014.....	11
Ilustración 2.Distribución del mercado mobiliario en Cuenca.	12
Ilustración 3.Distribución de la industria en Cuenca.	13
Ilustración 4.Proceso Global de Innova.....	16
Ilustración 5.Procesos estratégicos de Innova	17
Ilustración 6.Procesos Clave de Innova	18
Ilustración 7.Procesos de Apoyo de Innova	18
Ilustración 8.Mapa de procesos	22
Ilustración 9. Simbología de flujograma de procesos	24
Ilustración 10.Mapa del proceso de comercialización	33
Ilustración 11.Flujograma del proceso atención al cliente actual.....	35
Ilustración 12.Ficha del proceso atención al cliente	37
Ilustración 13.Flujograma del proceso de facturación actual	39
Ilustración 14.Ficha del proceso de facturación	41
Ilustración 15.Flujograma del proceso de cobranza actual.....	43
Ilustración 16. Ficha del proceso de cobranza	45
Ilustración 17. Flujograma del proceso de atención al cliente después de aplicar una reingeniería.....	75
Ilustración 18. Flujograma del proceso de facturación después de aplicar una reingeniería ..	82
Ilustración 19. Flujograma del proceso de cobranza después de aplicar una reingeniería	89

ÍNDICE DE TABLAS

Tabla 1. Matriz de priorización del proceso de comercialización	34
Tabla 2.Matriz de indicadores de gestión del proceso de atención al cliente	68
Tabla 3.Matriz de indicadores de gestión del proceso de facturación	77
Tabla 4.Matriz de indicadores de gestión del proceso de cobranza	84

RESUMEN

El presente estudio, Reingeniería de procesos para la empresa mobiliaria Innova de la ciudad de Cuenca, en el período 2013-2014, tiene como objeto demostrar que la reinención dentro de sí misma pueda ser la respuesta para mejorar su competitividad.

La investigación se realizó en la ciudad de Cuenca – Azuay, donde está ubicada la empresa. Se contó con la participación de clientes internos, externos y dirigentes de la misma, quienes junto a los métodos utilizados como inductivo, deductivos, bibliográficos, sintéticos, analíticos y algunas técnicas como la encuesta y la observación directa, se logró tener un diagnóstico de la situación actual de la empresa, así como plantear la propuesta de mejora continua.

Dentro de la propuesta se han planteado cambios en los procesos de atención al cliente, facturación y cobranza, con la finalidad de crear procesos eficientes.

Como resultado se llega a la conclusión, que para que las funciones dentro de la empresa sean eficientes se las deberá visualizar como procesos, de manera que junto con los indicadores de gestión se valorara y potenciara su contribución a la satisfacción del cliente.

PALABRAS CLAVE: Reingeniería, proceso, mejora continua.

ABSTRACT

The present study, re-engineering of processes for the security company innovates in the city of Cuenca, in the period 2013-2014, aims to demonstrate that the reinvention within itself may be the answer to improve their competitiveness.

The research was conducted in the city of Cuenca - Azuay, where the company is located. It featured the participation of internal, external clients and the same leaders, who along with used as inductive, deductive, bibliographic, synthetic, analytical methods and techniques as the survey and direct observation, you managed to have a diagnosis of the current situation of the company, as well as to consider the proposal of continue improvement.

Within the proposed changes in the processes of attention to the client, billing and collection, in order to create efficient processes have been raised. As a result, you reach the conclusion, which functions within the company to be efficient should displayed them as processes, so that together with the indicators of management was valued and enhance its contribution to the satisfaction of the customer.

Keywords: Reengineering, process, proposal of continue improvement.

INTRODUCCIÓN

En estos últimos años, las empresas han tenido que reaccionar rápidamente a los cambios bruscos de un mercado competitivo y exigente.

Sin embargo, según Peter M. Senge, habla acerca del aprendizaje organizacional, que aduce que las empresas aprenden al igual que las personas. Una compañía aprende si de manera continua y sistemática busca obtener el máximo provecho de sus experiencias aprendiendo de ellas, de manera que podrá detectar y corregir los errores para sobreponerse a las dificultades. (Pulido H. G., 2010).

Es por eso que las empresas modernas se han visto en la necesidad de buscar nuevas y mejoradas técnicas que les permitan acoplarse a la velocidad con que algunas fuerzas influyentes han evolucionado el mercado, como son la tecnología, los consumidores, la fuerza laboral y el servicio al cliente, siendo éste último un punto clave, en el que todas las empresas quieren cubrir, de manera que es el momento de cuestionarse cómo se están llevando a cabo las actividades dentro de la empresa.

Buscando respuestas para mejorar, se plantearon Michael Hammer y James Champy, visualizar internamente a las empresas, de manera que se dieron cuenta que las simples actividades vistas por individual, formaban en realidad uno o varios procesos, los que juntos se direccionaban hacia el objetivo principal de la empresa.

Al encontrarse Innova dentro de un mercado exigente y bastante competitivo, como lo es el mercado mobiliario de la ciudad de Cuenca, ésta necesita visualizar los cambios que se pueden hacer dentro de la empresa para diferenciarse, mejorando el servicio para llegar a satisfacer las necesidades de los clientes.

Innova es una empresa con gran expectativa de mejorar e interés de permanecer en el mercado cuencano como una de las mejores empresas mobiliarias dentro de la ciudad, motivo por el cual la empresa tiene el espíritu de cambio y adaptación a nuevos retos, los cuales le podrán llevar al éxito.

Es por ello que se ha propuesto el presente tema de investigación, el que se denomina Reingeniería de procesos para la empresa mobiliaria Innova de la ciudad de Cuenca para el período 2013-2014, la que se basa en desarrollar herramientas y técnicas útiles y prácticas a la hora de poseer y ejecutar mejoras internas que transformen una empresa en competitiva, sin necesidad de buscarlas fuera de la misma.

Estas herramientas y técnicas se fundamentan en la teoría de la reingeniería, dada por Michael Hammer y James Champy, quienes aducen que cualquier empresa puede reinventarse en sí misma.

De manera que para aplicar una reingeniería se ha desmenuzado el procedimiento global de la empresa, en actividades, las mismas que siguen una secuencia formando un proceso. Visualizar las actividades como procesos ayudan a controlar, supervisar y mejorar, el funcionamiento de la empresa en áreas específicas.

Al identificar claramente los procesos ejecutados dentro de la empresa, se puede visualizar los posibles cambios para una mejora, reconociendo también la importancia de las actividades que agregan valor al proceso.

Además, es necesario plantear los indicadores de rendimiento, herramientas útiles para observar cómo se está llevando a cabo los procesos dentro de una empresa, estos están dirigidos a medir si los procesos están contribuyendo o no a que se realicen los objetivos deseados, entre estos se habla de la necesidad de satisfacer al cliente.

Cuando se ha identificado los procesos se los ha clasificado como estratégicos, claves y de apoyo, teniendo un panorama global, se puede utilizar esta información para dirigir las mejoras a los procesos que estén en un estado crítico.

El enfoque de cambio empieza detectando los procesos en estado crítico, dentro de éstos se identificó al proceso de comercialización, el mismo que está implícito en los procesos clave como tales, de manera que para Innova este macro proceso está internamente formando por cuatro sub procesos como el proceso de atención al cliente, proceso de cobranza, proceso de facturación y proceso de distribución.

Para la propuesta de mejora en este estudio se puntualizó en los procesos de atención al cliente, facturación y cobranza.

Con la aplicación de la reingeniería dentro de estos procesos antes mencionados, se observa el logro de los objetivos planteados como son la satisfacción de las necesidades de los clientes tanto internos como externos.

Los cambios planteados dentro de los procesos convierten a Innova en una empresa competitiva, facultada para aún con una gran competencia directa, diferenciarse por sus servicios prestados.

Como conclusión de esta investigación se tiene que Innova transformando sus actividades en procesos, facilita la visualización de los cambios que se pueden hacer para mejorar el funcionamiento de la empresa.

Los procesos se transformaron a eficaces y eficientes, de manera que junto con los indicadores de rendimiento, se podrá supervisar si los procesos continúan cumpliendo los objetivos de cada uno; tomando en cuenta que dichos objetivos deberán ser acordes a contribuir con el mejoramiento de la empresa.

La presente investigación consta de cinco capítulos, en los que se presenta, Capítulo I se hace un breve descripción de los antecedentes de la empresa, así como también su constitución, se muestra su diagnóstico actual en el que se visualiza el proceso global de Innova.

Dentro del capítulo II, denominado Metodología está planteado como se darán los pasos a seguir para poder aplicar las propuestas de mejora a los procesos.

De manera que para la obtención de información se ha realizado encuestas tanto a clientes internos como externos, basándose en dicha información se puede identificar a los procesos utilizados, así también se describen las actividades implícitas dentro de cada proceso, después de ello se analiza el seguimiento y Medición de los procesos identificados para más tarde poder proponer las mejoras respectivas.

En el capítulo III. Área de investigación, dentro de éste, se explora la problemática en la que se encuentra Innova, dando lugar también a valorar los procesos para reconocer su contribución a los objetivos deseados, de manera que se describe cada uno de los procesos a analizar, entre los que están: proceso de atención al cliente, proceso de facturación y proceso de cobranza.

En el capítulo IV. Marco teórico, se expone las teorías en las que se basa este estudio como: Antecedentes de la reingeniería, definición de la reingeniería, metodología; además se ha identificado los tipos de procesos, necesarios para llegar a los resultados de una reingeniería.

El capítulo V. Propuesta de mejora, abarca la gestión de reingeniería del proceso de atención al cliente, gestión de reingeniería del proceso de facturación y la gestión de reingeniería del proceso de cobranza, en el que se expone ya la aplicación de el objeto de estudio.

Finalmente luego del desarrollo de la investigación se pudo determinar, que para ejecutar las mejoras dentro de Innova, se tuvo que visualizar las actividades como procesos; de manera que junto con los indicadores de gestión se facilitó la valoración de cómo se estaban ejecutando los procesos.

Para el proceso de atención al cliente, se concluyó que la capacitación y motivación influye directamente en el desarrollo de los recursos humanos, por lo que los cambios propuestos son necesarios ejecutarlos inmediatamente, ya que se obtendrá como resultado un cambio de gente controlada a gente facultada.

Para el proceso de facturación, la propuesta de mejora se da con brindar herramientas como la orden de trabajo junto con una respectiva instrucción, con la finalidad de transformar un proceso simple a eficaz y eficiente, que agregue valor al producto o servicio final.

Para el proceso de cobranza, se propuso como mejoras a las políticas de crédito y cobranza además comisiones por el cobro de la cartera vencida; de manera que se transformó de aumento de trabajo a aumento de productividad.

CAPÍTULO I

LA EMPRESA

1.1 Inicios de la industria en la ciudad de Cuenca.

Gracias a la ubicación estratégica que tiene la provincia del Azuay en el centro del país entre la Costa y la Amazonía del Ecuador, la han convertido de forma natural en un punto de encuentro e intercambio de culturas, religiones y costumbres, es así que los artesanos explotando esta ventaja han hecho que la economía de la localidad, se desarrolle con distintas actividades artesanales como el tallado en piedra, cerámica, la elaboración de sombreros, joyas y muebles.

En sus inicios el sector productivo en la provincia, no se desarrolló a partir de grandes empresas sino de negocios familiares que se tecnificaron y crecieron con el paso del tiempo, pasando de la elaboración artesanal a la industrial.

El gran crecimiento industrial en la urbe se dio en la década del 70, por la Ley de Fomento Industrial que ofrecía incentivos para las industrias que se establecieran en el Azuay. Así fue como la ciudad de Cuenca logró formar uno de los parques industriales mejor consolidados del país, con alrededor de 120 compañías. (Basantes, 2009).

Es así como Cuenca ha tomado a las actividades industriales como fuente principal de sus ingresos económicos, destacándose según las fuentes del INEC (Instituto Nacional de Estadísticas y Censos, 2011) y naturalmente demostrado que de aquí se exporta el 90% de los sombreros que se elaboran a nivel nacional, así también se fabrica el 70% de los muebles y un porcentaje similar en el caso de cerámica, colocándola como ciudad líder en la industrialización de estos productos.

Estos porcentajes le han dado un reconocimiento a nivel nacional, otorgándole el primer puesto, principalmente cuando se trata de comprar muebles, éste ámbito ha crecido progresivamente a gran escala, la proliferación de los talleres tanto formales como informales de esta rama han hecho que Cuenca siga siendo una ciudad pionera en la elaboración de muebles, lo que ha permitido crear nuevas plazas de trabajo, sin embargo, este crecimiento conlleva también que exista un alto nivel de competencia, lo que exige mayor eficiencia y competitividad entre las empresas que comercializan muebles.

1.2 Constitución de la empresa Innova.

Es en medio de este panorama industrializado en la provincia del Azuay que Innova, nace, impulsada y motivada por este contorno de comercio.

En los inicios de Innova, alrededor del año 2005, fue creada para ofrecer productos de decoración variada para el hogar; entre lo que se ofrecía estaban productos como alfombras, cuadros, floreros, mantelería, etc. pero para el año 2007, viendo la necesidad de ofrecer una línea completa para el hogar se ve inmersa más tarde en la comercialización de muebles.

Innova dirigida por su propietaria, la Señora Martina Villavicencio Jaramillo, la misma que entiende claramente que en el trato al cliente está el éxito de la empresa, poco a poco va creciendo complaciendo a su clientela, es entonces cuando ya es necesario contratar personal que siga con las mismas ideologías de la empresa.

Innova se ha dirigido siempre basada en sus principios y valores, los mismos que se han tratado de inculcar al personal para que sean ellos quienes los profesen; éstos son:

Principios corporativos

Calidad

Ofrecer productos de máxima calidad, verificando esto en la selección de la materia prima desde los tipos de madera, tela, chenil y costuras hasta el ensamblado.

Servicio

La satisfacción del cliente siempre es lo más importante, es por eso que constantemente se trata de cumplir con los tiempos de entrega, productos sin fallas y sobre todo brindar un trato amable.

Recurso Humano

Desarrollar el bienestar del recurso humano, después de todo es el motor de la empresa.

Valores corporativos:

Honestidad

Actuamos con la debida transparencia entendiendo que los intereses colectivos deben prevalecer al interés particular para alcanzar los propósitos misionales.

Lealtad

Velamos por el buen nombre de la empresa en todo momento.

Convivencia

Valoramos los espacios de cada individuo y estamos dispuestos al diálogo e interacción con cada uno de ellos.

Responsabilidad

Asumimos los retos impuestos por la sociedad así también las consecuencias que conlleve nuestro trabajo.

“Innova”, es una empresa constituida hace aproximadamente 8 años, la misma que se ha visto fuertemente influenciada por el entorno que la rodea, lo que ha hecho que casi desde sus inicios se dedique a la comercialización de muebles y enseres para el hogar.

A continuación se expone la misión y visión actual de Innova.

Misión

Ofrecer muebles y enseres a los mejores precios del mercado local.

Visión

Posicionarse en el mercado como una empresa conocida e identificada por su calidad tanto de producto como de servicios, llegando a cubrir un mayor porcentaje del mercado local.

Portafolio de Productos

La empresa Innova ofrece una amplia variedad de muebles para el hogar entre los que están:

- ✓ Salas clásicas, contemporáneas y modernas,
- ✓ Comedores clásicos, contemporáneas y modernas,
- ✓ Dormitorios clásicos, contemporáneas y modernas,
- ✓ Aparadores clásicos, contemporáneas y modernas,
- ✓ Complementos como bares, aparadores, estantes, vitrinas, etc.
- ✓ Decoraciones como mantelería, jarrones, cuadros, alfombras, etc.

Proveedores

La empresa cuenta con varios proveedores, talleres formales e informales, que han sido seleccionados por la calidad de productos y por la variedad a más de por sus precios justos.

La mayoría de los proveedores no trabajan de forma financiada solo de contado, al tratarse de talleres pequeños necesitan el dinero para la compra de materiales con los que trabajan; de manera que Innova trabaja con ellos dándoles un 60% de abono y cuando entregan la mercadería cobran el saldo.

1.3 Estructura Organizativa

La estructura organizativa, indica el esquema de la jerarquización y división de las funciones que componen a una empresa, en Innova se manejan con una organización informal ya establecida.

A continuación se presenta el organigrama con las funciones respectivas.

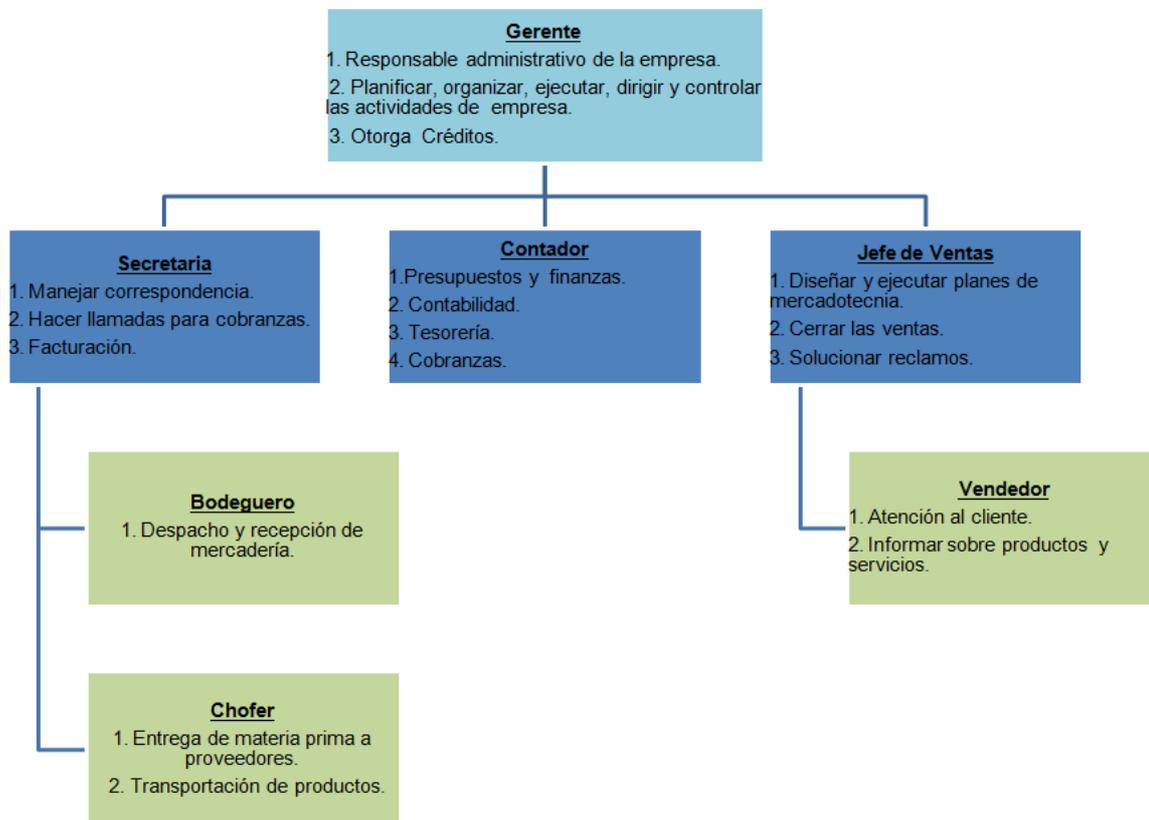


Ilustración 1. Organigrama estructural y funcional de la empresa Innova 2013-2014

Fuente: Innova

1.4 Diagnóstico actual de la empresa Innova

1.4.1 Análisis de las fuerzas de Porter.

Para el análisis del microambiente externo se ha utilizado la teoría de las cinco fuerzas de Porter, las mismas que mostrarán el panorama actual en el que se encuentra la empresa “Innova”.

Poder de negociación de compradores o clientes.

En la ciudad de Cuenca existen varios ofertantes en el campo mobiliario, tanto artesanos como empresas que comercializan muebles; lo que da lugar a un alto nivel de competencia.

Según una investigación realizada por la Superintendencia de Compañías en el año 2011, el mercado mobiliario en la ciudad de Cuenca está dividido de la siguiente manera:

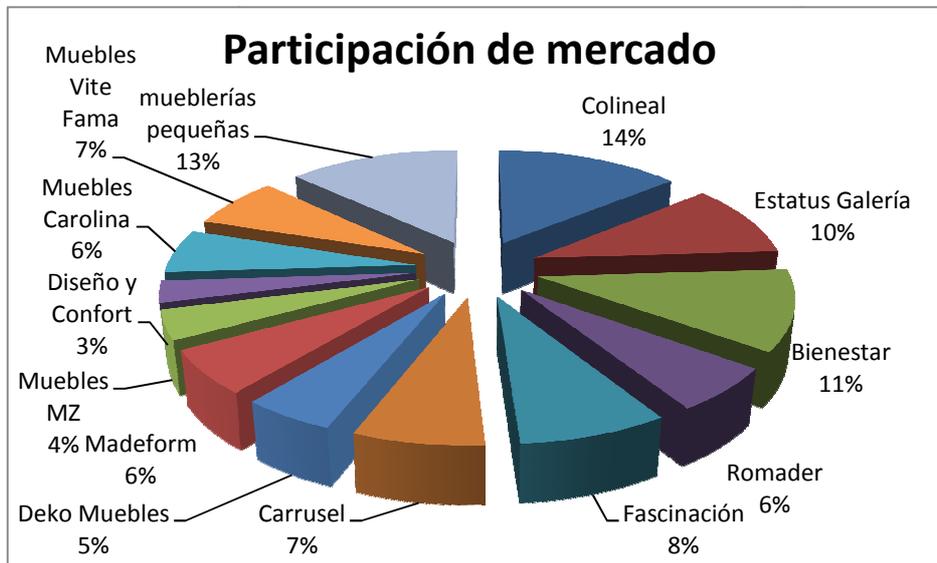


Ilustración 2. Distribución del mercado mobiliario en Cuenca.

Fuente: Superintendencia de Compañías, 2011.

Dentro de las mueblerías pequeñas se encuentra “Innova”.

Como se observa en el cuadro anterior, la intensidad de rivalidad entre los competidores actuales es **alta**, lo cual acredita un poder de negociación a los compradores, beneficiando al consumidor, ya que las empresas se verán obligadas a disminuir precios o hacer una diferenciación de productos o servicios, si éstas desean mantenerse en el mercado.

Poder de negociación de los proveedores en el sector.

Para la empresa Innova los proveedores son los fabricantes de los muebles; este poder indica que al haber gran concentración de talleres ofreciendo similares productos mobiliarios, existe facilidad de remplazo por parte del adquirente de los mismos, en este caso como Innova, mayor percepción del nivel de diferenciación por parte de los consumidores, mayor disponibilidad, lo que hace que el poder de negociación de los proveedores sea **bajo**; ya que ellos no tienen ventajas para negociar y tienen que adaptarse a las condiciones de los compradores, para continuar en el mercado, como nosotros quienes comercializamos dichos productos.

Este es el punto que define la situación actual del mercado mobiliario de la ciudad de Cuenca, ya que dentro de las principales actividades industriales que existen en la misma, tenemos a la fabricación de muebles, dando lugar a un alto nivel de competición entre los proveedores o

talleres de muebles; es así que Innova trabaja con 15 talleres especializados en distintos modelos de muebles.

Lo antes mencionado se fundamenta en la información dada en el siguiente cuadro:

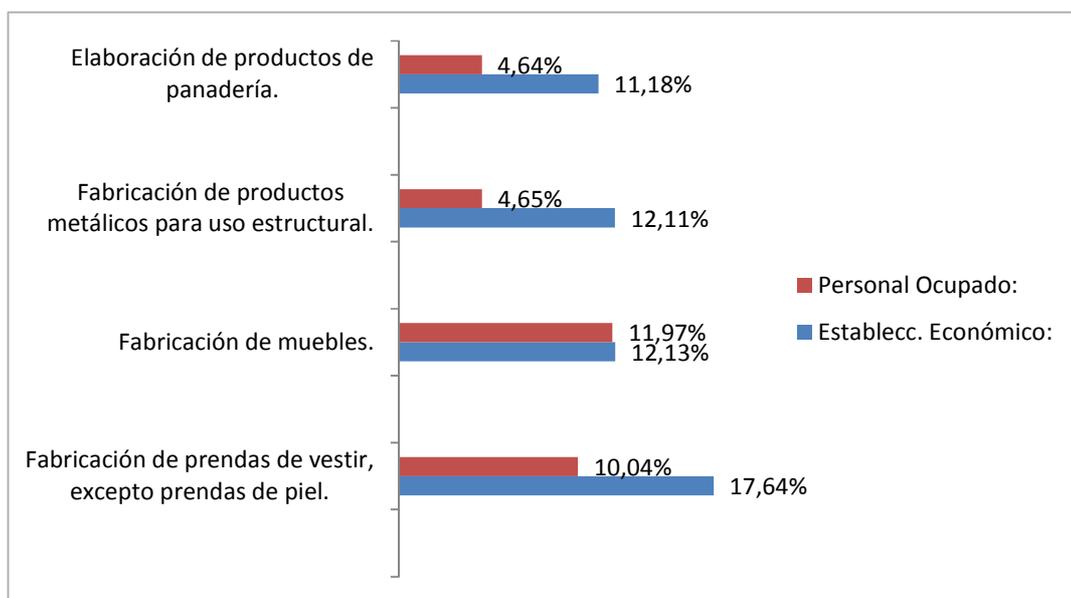


Ilustración 3. Distribución de la industria en el cantón de Cuenca.

Fuente: INEC, 2012

Este cuadro muestra que la fabricación de muebles en Cuenca, se la practica a gran escala, de hecho, con un 11,97%, es la actividad que tiene más personal trabajando a su favor, en toda la industria local; lo que demuestra el alto grado de proveedores que existen en el campo industrial, específicamente en la fabricación de muebles, debilitando el poder de los proveedores frente a empresas como "Innova", que son quienes tercerizan estos productos.

Poder de negociación con los consumidores.

Las empresas venden un producto homogéneo en el mercado de la ciudad de Cuenca, por lo que al comprador le resulta indiferente un vendedor u otro. La homogeneidad del producto supone que no existen diferencias entre el producto que vende un oferente y el que venden los demás.

Al existir varias empresas ofreciendo los mismos productos, la competencia aumenta y provoca que la balanza se coloque a favor del consumidor, logrando que los precios de los productos de la misma clase disminuyan; como secuela se ocasiona un aumento en los costos para las empresas, ya que si la organización desea mantenerse en el mercado deberá

realizar gastos adicionales como: publicitarios, de calidad, de presentación, de servicios, etc., lo que le hará diferenciarse de los demás.

Este poder da facilidades a los consumidores de cambiar de empresa, ya que ellos tienen la potestad de elegir entre una u otra; disminuyendo los ingresos percibidos por la empresa Innova.

Por lo tanto el poder de negociación con los consumidores es **alto**, por la rivalidad entre competidores que existe en la ciudad de Cuenca, es por ello que será de vital importancia conocer a la competencia para poderla combatir y mantenerse en el mercado.

Amenaza de entrada de nuevos competidores.

En esta industria de la elaboración de muebles se aplica una economía de escala, la misma que hace que cuantos más productos se produzcan en un cierto tiempo menor será el costo de fabricación por unidad, específicamente por los sueldos a operarios que son gastos fijos, lo que causa que los talleres estén en constante búsqueda de nuevos compradores a los que les puedan vender sus productos, ellos servirán también como intermediarios entre ellos y los potenciales clientes.

Al existir gran oferta de muebles de distintos talleres informales, hacen que la entrada a esta actividad sea accesible y que la distribución de estos productos también lo sea.

Es por ello que a pesar de tener estas desventajas también existen barreras que impiden que cualquier persona ingrese a este sector comercial, por que se necesita un capital mínimo inicial aproximadamente de \$30.000 dólares americanos, el valor de una marca también es de relevancia, ya que la gente prefiere consumir productos de un marca registrada o conocida, la misma que les brindará seriedad y confiabilidad, es por todo esto que la amenaza de entrada de nuevos competidores es **media**.

Amenaza de productos sustitutos.

El mercado local ante el aumento de plusvalía de inmuebles y familias cortas han hecho que las casas sean de menor tamaño lo que da lugar a otro tipo de muebles como son los de hierro forjado o de plástico.

Sin embargo, ante la gran y vasta oferta de muebles de madera, la gente los sigue prefiriendo por costumbre, por calidad, presentación, y sobre todo sigue prevaleciendo el gusto por la madera, aún cuando los precios de los productos sustitutos sean menores.

Entonces como la propensión a sustituir muebles de madera por los de hierro forjado o plástico, es casi nula, por la gran diferenciación entre estos productos, la amenaza de productos sustitutos es **baja**.

1.4.2 Análisis FODA

Fortalezas: entre lo que tenemos como fuerzas internas favorables están:

- Tener experiencia y conocimiento del mercado que rodea a Innova.
- Extensa variedad de proveedores que trabajan con la empresa.
- La gente reconoce la calidad en los productos ofrecidos.
- Por los años que se encuentra en el mercado cuenta con clientela que compra por tradición.
- La administración está dirigida por la propietaria, lo que hace que esta labor sea ejecutada siempre con base en el bienestar de la empresa.

Debilidades: Como fuerzas internas desfavorables dentro de la empresa están:

- Recurso humano no capacitado, en el área de ventas.
- No cuentan con procesos que den valor al servicio al cliente.
- No se cuenta con personal de confianza al existir alta rotación de personal de ventas.
- La organización interna de la empresa, tanto de tareas como recursos necesita un mejor orden para obtener como resultado eficiencia de la misma.
- Falta de coordinación entre los procesos de atención al cliente y facturación de los productos.
- Falta de coordinación entre los procesos de facturación y proceso de crédito y cobranza.

Oportunidades: como fuerzas externas que favorecen al crecimiento de la empresa tenemos:

- El ritmo acelerado con el que se regenera el mercado, permite que Innova siga teniendo la oportunidad de reinventarse y seguir dentro de dicho mercado.
- Consumidores exigentes que desean poseer un producto de buena calidad.
- Reconocimiento a nivel nacional a Cuenca como la cuna del mueble fino y bueno, por lo que siempre llegan clientes de otras ciudades para adquirir muebles.
- Alianzas estratégicas con otras empresas de productos para el hogar, realizando ferias locales para dar a conocer los productos a otros potenciales clientes.
- Ampliar la infraestructura del área comercial, para brindar mayor variedad de productos.

Amenazas: como fuerzas externas que afectan directa e indirectamente a la empresa, están:

- Alto nivel de competencia directa.
- En el mercado Cuencano los productos son duplicados fácilmente.
- La inestabilidad política crea incertidumbre en la decisión de compra de las personas.

- El cambio constante de leyes favorables al empleado, son circunstancias que dificultan contratar nuevo personal.

El panorama actual de “Innova”, demuestra que para reinventarse y continuar en el mercado se debe gestionar una reingeniería de procesos, es decir, ahora se entiende la necesidad de dar ese cambio preciso para ver mejoras dramáticas, y que mejor manera si no se requiere una gran inversión sino más bien cambios internos que se reflejarán externamente.

1.5 Proceso Global de Innova

Actualmente los procesos ejecutados por Innova se ven en el siguiente gráfico:

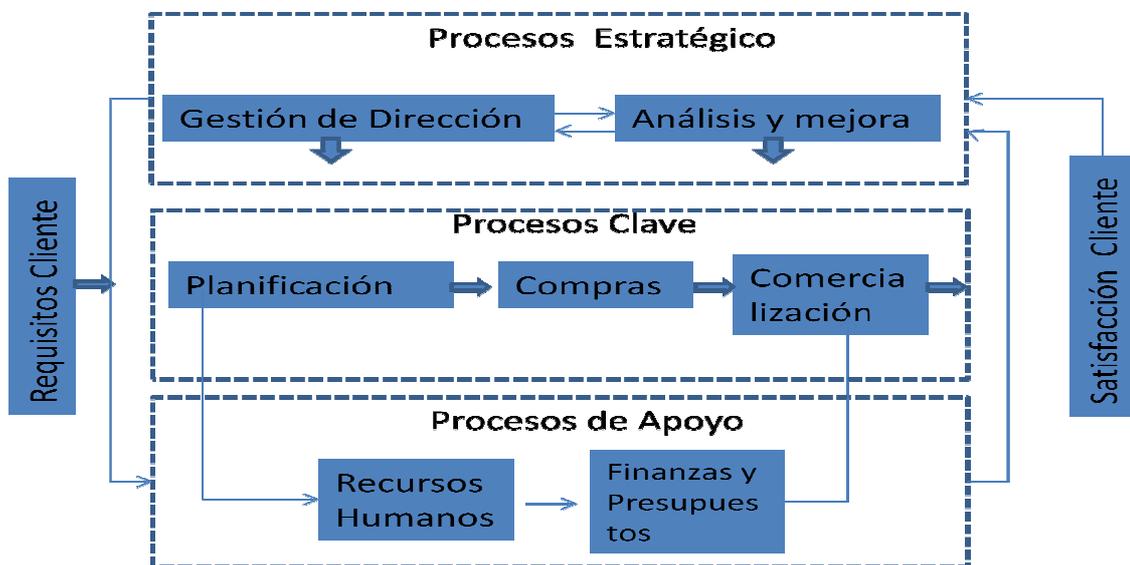


Ilustración 4. Proceso Global de Innova

Fuente: Innova

Como se observa en el gráfico anterior, el mapa de procesos de Innova se fundamenta en tres procesos principales como son:

- Estratégicos: Proceso Gestión de Dirección y Procesos de Análisis y Mejora.
- Clave: Proceso Planificación, Proceso Compras y Proceso Comercialización.
- Apoyo: Proceso Gestión de Recursos Humanos.

1.5.1 Procesos estratégicos de Innova:

MACROPROCESOS	PROCESOS
Gestión de Dirección	Diagnóstico Organizacional
	Planificación de los recursos
	Gestión Administrativa y Financiera
Análisis y Mejora	Gestión de calidad
	Seguimiento de procedimientos
	Análisis de Mantenimiento

Ilustración 5. Procesos estratégicos de Innova

Fuente: Innova

1.5.2 Procesos Clave de Innova:

MACROPROCESOS	PROCESOS
PLANIFICACIÓN	Inventario
	Merchandising
	Promoción y Publicidad
COMPRAS	Preferencias del cliente
	Selección de Producto
	Análisis de Stock

	Gestión de Proveedores
COMERCIALIZACIÓN	Atención al Cliente
	Facturación
	Cobranza
	Distribución

Ilustración 6. Procesos Clave de Innova

Fuente: Innova

1.5.3 Procesos de Apoyo de Innova:

MACROPROCESO	PROCESOS
Gestión de Recursos Humanos	Desarrollo de los empleados y planificación de la sucesión
	Gestión del aprendizaje
	Gestión del desempeño
	Gestión de compensación
Finanzas y presupuestos	Presupuesto
	Remuneraciones
	Liquidaciones
	Contabilidad

Ilustración 7. Procesos de Apoyo de Innova

Fuente: Innova

CAPÍTULO II

METODOLOGÍA

Para la realización de esta propuesta como es la reingeniería de procesos, se ha hecho una investigación basada en una metodología descriptiva obtenida de fuentes primarias como las encuestas realizadas a los empleados, clientes y potenciales clientes, información que sirvió para conocer la sistemática con la que laboraba la empresa Innova. (Anexo1 y Anexo 2)

El tipo de estudio que será utilizado será exploratorio, es decir, una investigación de campo y de aplicación.

Los métodos a utilizarse serán: el método cualitativo como la entrevista, cuantitativo como son las encuestas y etnográfico por la observación que se hará para reconocer las funciones realizadas por el personal.

También se utilizó el método analítico, en el que se descompuso las funciones en actividades para más tarde transformar en procesos, a la par se usará el método objetivo-subjetivo, éstos ayudarán a analizar, y a reconocer los procesos desde la percepción de cada uno y hasta el proceso global de la empresa.

2.1 Técnicas para la recolección de información

Recopilación documental – bibliográfica- impresos- Mayores de estudio y menores de referencia.

La observación será documental y de campo, se utilizarán encuestas (Anexo 1) para la obtener la información necesaria.

2.2 Identificación y secuencia de los procesos

Para poder llegar al punto en que una empresa sea competitiva deberá comprender la necesidad de poseer más allá de estrategias y objetivos claros; procesos que aporten valor a las distintas actividades realizadas dentro de cualquier organización. Estos procesos deberán ser claros, eficientes y eficaces de manera que conjuguen también con la versatilidad de cambio, es decir, su flexibilidad, esta será la clave para poder adaptarse a los distintos cambios que conlleva el entorno.

El camino para llegar a conocer los procesos, se dará con la utilización de una correcta metodología, la misma que deberá indicar las distintas actividades que enmarca un proceso, el cual transforma las entradas en resultados. El mapeo es la representación gráfica de un proceso, mostrando claramente las tareas ejecutadas junto con sus resultados; siendo utilizada como una importante herramienta a la hora de analizar y mejorar los procesos para obtener una optimización de los mismos.

Con el mapeo se logra tener una visión global de la empresa, identificar las relaciones y funciones, facilitar la explicación del proceso, permite clasificar procedimientos de valor y no valor, dando como resultado reconocimiento de actividades vitales y por supuesto permite el incremento de productividad y logro de alcanzar metas deseadas.

Dentro de una metodología será necesario conocer los procesos que integran el funcionamiento de la empresa; identificando los procesos existentes de los cuales se tomarán en cuenta a los más significativos, reconociendo los siguientes factores:

- Influencia en la satisfacción del cliente interno o externo.
- Efectos sobre la calidad del producto o servicio.
- Influencia en los factores clave de éxito.
- Influencia en los objetivos y estrategias.
- Utilización intensiva de recursos.

Una vez revisados los procesos, es necesario ahondar en cada uno de ellos donde se dirija el estudio, de manera que se identifique lo siguiente:

- Principales procesos o resultados de la empresa (salidas).
- Clientes internos y externos.
- Principales insumos que se requiere para llegar a obtener los resultados (entradas).
- Procedencia de los insumos (proveedores).
- Principales etapas del proceso (subproceso).
- Gestionar las etapas con enfoque a procesos.
- Interacciones entre cada etapa.
- Procedimientos a documentar por cada etapa del proceso.
- Objetivos para cada proceso.
- Responsable de cada proceso.

Deberá ser utilizada esta metodología para visualizar a los procesos de manera clara.

El mapeo o mejor llamado mapa de procesos está compuesto principalmente de tres tipos de proceso, los mismos que llevan una secuencia lógica.

A continuación se presenta el mapa de procesos:



Ilustración 8. Mapa de procesos

Fuente: (Instituto Andaluz de tecnología, 2002)

2.2.1 Procesos estratégicos.- estos son los procesos vinculados directamente con la dirección son procesos de planificación a largo plazo, están ligados a los procesos clave u operativos.

En Innova los procesos estratégico son:

1. Proceso de Gestión de dirección y
2. Proceso de análisis y mejora.

2.2.2 Procesos operativos o clave.- son la razón de ser de la empresa, tienen el mayor impacto sobre la satisfacción del cliente.

En Innova los procesos clave son:

1. Proceso de planificación
2. Proceso de Compras
3. Proceso de Comercialización

2.2.3 Procesos de apoyo.- son los que dan soporte a los procesos operativos o clave, dichos de otra manera son los recursos.

En Innova los procesos de apoyo son:

1. Proceso de Gestión de recursos humanos.
2. Proceso de Finanzas y presupuestos.

2.3 Descripción de los procesos actuales

En esta etapa de descripción de los procesos actuales, la atención será dirigida a las actividades implícitas en cada proceso con sus respectivas características.

La descripción de proceso estará dada por dos herramientas básicas:

1. El mapa de proceso.
2. El diagrama de flujo del proceso o flujograma.

2.3.1 Mapa de proceso.

El mapa de proceso reflejará las interacciones entre los procesos, identificando su estructura, pero no permite conocer lo que ocurre dentro de cada proceso y como se dan las transformaciones de entradas en salidas.

La descripción del proceso, tiene como objetivo determinar los criterios y métodos para asegurar que las actividades de dicho proceso se lleven de manera eficaz al igual que el control del mismo, de manera que se deberá describir las actividades de cada proceso a través de un diagrama de proceso y un manual de proceso.

2.3.2 Flujograma.

El diagrama de proceso, servirá para describir las actividades de un proceso, pudiendo representarlo de manera gráfica.

La forma de documentar un proceso es mediante el diagrama de flujo o flujograma. Este se trata de una secuencia de símbolos unidos entre sí. Cada símbolo representa una tarea o actividad.

Para representar los diagramas de flujo existen varios símbolos con su significado respectivo, de forma que se transmite un lenguaje común y facilita su lectura.

Dentro del diagrama de flujo se dan actividades que requieren de una decisión, por lo que abarcará también dentro de éste, decisiones.

El formato del diagrama de flujo no es determinado, puede ser en forma horizontal o vertical, así también la simbología puede ser diferente.

Los símbolos se conectan mediante flechas que indican la dirección del flujo, a continuación se presenta algunos de ellos.

Simbología de procesos

Descripción	Símbolo
Inicio	
Proceso	
Decisión	
Datos	
Documentos	
Datos almacenados	
Retraso	
Terminador	

Ilustración 9. Simbología de flujograma de procesos

Fuente: (Instituto Andaluz de tecnología, 2002)

2.4 Seguimiento y Medición de los procesos identificados

Después de haber identificado los procesos junto con sus actividades respectivas, es momento de dirigirse al seguimiento y medición de procesos identificados para demostrar mediante datos objetivos cómo se está llevando a cabo las distintas actividades.

2.4.1 Ficha del proceso

En cada proceso sometido a análisis es necesaria la realización de la ficha del proceso, el cual debe contener la siguiente información relevante:

Objetivo del proceso.- en este campo se determinará la misión del proceso, es decir, que es lo que se pretende conseguir con la ejecución de dicho proceso.

Alcance del proceso.- aquí se determina las actividades con que inicia el proceso y actividades con que culmina también, los llamados límites. Esto definirá el área en donde se está analizando.

Responsable del proceso.- es bueno aclarar que lo que se quiere no es asentar compromiso sobre una sola persona, ya que en la gestión de los proceso interviene toda la organización,

sino más bien este detalle es necesario para definir responsabilidades del personal implicado en la gestión de cada uno de los procesos.

Entradas del proceso.- es imprescindible mencionar a las entradas de los procesos, ya que sin ellas no existirían los resultados, éstos no son más que los elementos útiles para reconocer de dónde vienen los resultados.

Salidas del proceso.- éstas son las consecuencias de las entradas, por lo tanto es de mucha importancia su reconocimiento.

Procesos o actividades relacionadas.- en este punto se dará a conocer las actividades que están implícitas dentro del proceso, de manera que también serán importantes mencionarlas.

Recursos.- son los llamados en cierta forma de apoyo, ya que ellos permiten la optimización y efectividad de la ejecución de los procesos, entre ellos están humanos, monetarios, físicos, financieros, etc.

Indicadores de Gestión.- aquí será el punto clave donde se medirá y se podrá hacer el seguimiento y medición de los procesos. Estos indicarán la evolución y tendencias de los distintos procesos son de vital importancia al momento de analizar cualquier proceso y su ejecución.

Los indicadores de gestión, deberán aportar con información que represente cómo se está llevando a cabo el proceso y si éste se dirige o no hacia el cumplimiento de objetivos.

Será necesario conocer:

- ✓ ¿Qué queremos medir?
- ✓ ¿De qué manera se va a medir?
- ✓ ¿Quién debe medirlo?
- ✓ ¿Cada qué tiempo?
- ✓ ¿Qué criterio debe orientar para saber si se está haciendo bien las cosas?

El número de indicadores podrán variar entre un proceso y otro, ya que éstos deberán demostrar la capacidad del proceso que se está midiendo, basándose siempre en la misión de dicho proceso.

Los indicadores deberán contener los siguientes aspectos:

- Forma de medirlos.- ya que la capacidad de las empresas se demuestra midiéndolas.
- El número de indicadores puede variar.- el número debe ser el que demuestre lo bien o mal que se está realizando cierto proceso.
- Será necesario medir los indicadores.- esto ayudará a ver si cumplen con los requisitos de la empresa.

- Siempre deberá medirse.- aunque los indicadores den siempre el resultado esperado.
- Los indicadores deberán ser flexibles.- es decir, se pueden modificar para adaptarlos a los distintos objetivos que se pueden plantear.
- Los indicadores son una medida objetiva de las actividades realizadas dentro de un proceso.

La norma ISO- 9001- 2008, dirige a adoptar técnicas de medición y seguimiento para completar una gestión de calidad.

Los resultados que se obtienen de la medición de los procesos debe mostrar la evidencia del cumplimiento de las expectativas de los clientes y el correcto funcionamiento de cada proceso.

La manera cómo se puede llegar a la medición, análisis y mejora se presenta a continuación:



Diagrama de requisitos del sistema de gestión de calidad para la medición y análisis, según la ISO-9001:2008.

Fuente: (Pulido H. G., 2010)

Las organizaciones deben planificar e implementar métodos de seguimiento y medición que se ha propuesto en el diagrama anterior y se detalla a continuación:

Satisfacción del cliente: la empresa debe realizar el seguimiento de la información relativa a la percepción del cliente con respecto al cumplimiento de sus requisitos por parte de la empresa. Los métodos para obtener y utilizar dicha información pueden ser:

- Encuestas de satisfacción del consumidor.
- Encuestas de opinión al usuario.
- Análisis de pérdida de negocios.
- Las felicitaciones.
- Garantías utilizadas.

Auditoría Interna: la empresa deberá llevar a cabo estas intervenciones para conocer si los procesos se están llevando conforme a lo esperado, para ello se tendrá claro los objetivos de dicho proceso; y si se han mantenido de manera eficaz.

Para las auditorías internas se tomará en consideración el estado y la importancia de los procesos y las áreas a auditar así como los resultados de auditorías previas. Se deberá definir:

- Criterios de auditoría.
- Alcance.
- Frecuencia.
- Metodología.

Es importante aclarar que las auditorías deben asegurar la objetividad e imparcialidad del proceso de auditoría, es por ello que los auditores no deben auditar su propio trabajo.

Se deberá documentar las auditorías y sus resultados, siendo registros que deben permanecer legibles, fácilmente identificables y recuperables.

Ya con los resultados obtenidos de la auditoría se tomará las acciones correctivas necesarias sin demora injustificada para eliminar las no conformidades detectadas y sus causas.

Seguimiento y medición de los procesos: los métodos escogidos por la empresa demostrarán la capacidad de los procesos para alcanzar los resultados planificados.

Se considerará el grado de impacto sobre la conformidad con los requisitos del producto o servicio y sobre la eficacia del sistema de gestión de calidad.

Seguimiento y medición del producto: para ejecutar esta acción será necesario medir las características del producto para verificar que se cumpla con los requisitos del mismo. Esto estará relacionado con las etapas del proceso de realización del producto.

Para ello se mantendrá registros que indicarán la persona que autoriza la salida de mercadería al cliente, sabiendo que esto se dará solo cuando se haya completado satisfactoriamente las disposiciones planificadas.

2.5 Propuesta de mejora de los procesos

El sistema de gestión de calidad propone que una de sus bases donde se fundamenta la misma está en la mejora de los procesos.

Para poder mejorar un proceso primero se debe:

- Definir ejecución del proceso.
- Definir instrucciones de cómo debe ejecutarse el proceso.
- Ejecutar las actividades del proceso.
- Comprobar si el proceso se desarrolla según lo establecido.
- Garantizar que la próxima repetición del proceso sea acorde a las instrucciones establecidas.

La mejora se puede dar desde diferentes ángulos según la necesidad; será un elemento esencial de un buen sistema de gestión de calidad, es decir, se podrá ejecutar de las siguientes maneras:

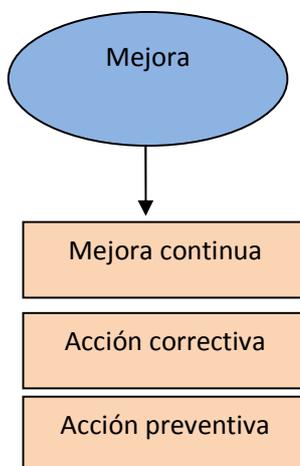


Diagrama de requisitos del sistema de gestión de calidad para la mejora, según la ISO-9001:2008.

Fuente: (Pulido H. G., 2010)

Según la ISO-9001:2008, se pueden dar los distintos métodos de mejora, como se han indicado en el diagrama anterior y se detallan a continuación:

Mejora continua: esta se dará mediante:

- El uso de la política de calidad.
- Los objetivos de la calidad del proceso.
- Los resultados de las auditorías internas.
- El análisis de datos.
- Las acciones correctivas y preventivas.
- La revisión por parte de la dirección.

La mejora se basará en comparar lo que se quiere versus los resultados obtenidos.

Acción correctiva: aquí se toma acciones sobre las causas de las no conformidades, para que éstas no vuelvan a ocurrir.

Los requisitos para aplicar una acción correctiva serán:

- Revisar las no conformidades (como quejas de los clientes).
- Determinar las causas de las no conformidades.
- Evaluar la necesidad de tomar acciones.
- Determinar e implementar las acciones necesarias.
- Registrar los resultados de dichas acciones tomadas.
- Revisar la eficacia de las acciones correctivas tomadas.

Se deberá comprender que las soluciones dadas a los problemas deberán ser acciones de fondo, de manera que se tendrá claro el ciclo de calidad como es el ciclo PHVA (planear, hacer, verificar y actuar).

Acción preventiva: esta se encarga de eliminar las causas de las no conformidades para prevenir su ocurrencia.

Los requisitos para aplicar una acción preventiva serán:

- Determinara las no conformidades potenciales y sus causas.
- Evaluar la necesidad de tomar acciones.
- Determinar e implementar las acciones necesarias.
- Registrar los resultados de dichas acciones tomadas.
- Revisar la eficacia de las acciones preventivas tomadas.

Cabe señalar que la diferencia entre las acciones correctivas y preventivas, es que las correctivas se usan cuando el problema ya se ha manifestado, ya existe; en cambio las preventivas tratan de prevenir fallas potenciales, atendiendo sus causas, claro que esto se da con la experiencia y conocimiento en el proceso. La metodología conocida como Análisis de

Modo y Efecto de Falla (AMEF), es una buena herramienta para generar la base de las acciones preventivas (Gutiérrez y de Vara, 2009).

2.6 Etapas de una reingeniería

En esta tesis la reingeniería será la propuesta que se aplicará a los procesos para su mejoramiento, para entrar en el tema propiamente dicho reingeniería de procesos, serán los cinco pasos dados por (Klein, 1997) los que indicarán el camino a seguir, los mismos que se detallan a continuación:

2.6.1 Preparación: Diagnóstico

En este punto de inicio se espera reconocer la necesidad de cambio, como se ha venido ejecutando los procesos, de manera que será la base para planificar la propuesta de cambio.

2.6.2 Identificación: Seguimiento y Medición de los procesos

Se dejará notar que para este punto ya se han identificado los clientes, los procesos con sus respectivas actividades; de manera que para la medición se analizará el valor del proceso y sus actividades fijando las prioridades.

Se dará la medición de los procesos mediante los indicadores de gestión, aquí se presentará los indicadores con los que se trabajará para definir el correcto funcionamiento de los procesos determinando en qué estado se encuentran.

2.6.3 Visión: Mejora de procesos

Este campo define la gestión de cambio que se pretende realizar en la empresa, aquí se propondrá las técnicas o métodos que se deberán hacer a los procesos en estado de análisis.

2.6.4 Solución: Implementación de mejoras

La automatización estratégica, se detalla con los cambios que se ha realizado en la práctica gracias a la gestión de cambio, de manera que se plasmará los cambios hechos dentro del proceso.

2.6.5 Transformación: Resultados

Aquí se demuestra que la gestión de cambio ha dado sus resultados, se indicará los resultados propiamente dichos, los objetivos de este cambio y sus beneficios.

CAPÍTULO III

ÁREA DE INVESTIGACIÓN

La planeación de nuevos procesos será a donde se apunta la dirección del presente trabajo, específicamente el área de investigación, será dada por parte de la gerencia, comprendiendo de antemano que deberán ser actividades que agreguen valor al producto y servicio final y de hecho las que den ganancias a la empresa.

3.1 Problemática

“Innova” es una empresa administrada con gran expectativa de lo que puede brindar en la actualidad con respecto a las necesidades de sus clientes tanto establecidos como potenciales; es por ello que empujada por esta fuerza se ve obligada a analizar su situación actual y la ejecución de sus actividades.

En la actualidad ésta se ve imposibilitada de avanzar por sus procesos anticuados y no mejorados recayendo directamente esta falencia, en la disminución de ventas por no mejorar el servicio que se da al cliente. Con el tiempo y en la actualidad no es una organización competitiva, lo que ha ocasionado problemas en distintas áreas como la insatisfacción por parte de los clientes e inconformidad de utilidades por parte de la empresa.

La empresa necesita ya no ver más actividades que creen “cuellos de botella” por llamarlos de alguna manera, sino ver y controlar procesos prácticos que volteen dichos problemas, convirtiéndose en ventajas competitivas ante la competencia que enfrenta, desembocando a un sistema eficiente.

Será necesario enfocarse en procesos que den valor para el cliente, es por eso que se ha escogido a los procesos operativos o clave, como punto de partida para este análisis.

Dentro de los procesos clave tenemos al macro proceso de Comercialización, el mismo que consta de los siguientes procesos como son:

COMERCIALIZACIÓN	Atención al cliente
	Facturación
	Cobranza
	Distribución

El Proceso de Comercialización, está directamente relacionado con la satisfacción del cliente además de ser en este en el que se concentra la actividad principal de la empresa, será ésta el área de investigación y análisis del presente trabajo.

A continuación se muestra el mapa del proceso de comercialización de Innova:

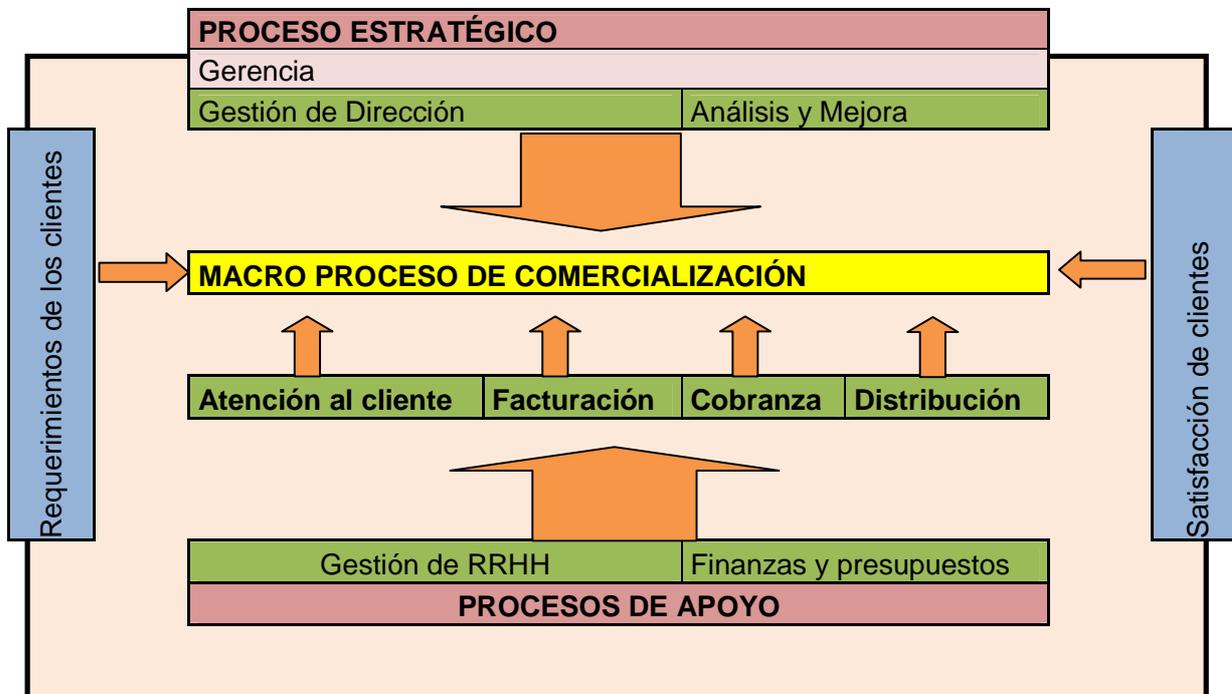


Ilustración 10. Mapa del proceso de comercialización de Innova

Fuente: Innova

3.2 Valoración de los procesos según su contribución:

Para identificar el proceso en el que se va a aplicar una reingeniería, se utiliza la matriz de priorización en donde se califica en función de los objetivos la importancia, que tiene cada uno de ellos, dentro del macro proceso de Comercialización.

Para el elaborar la matriz de priorización, se deberá seguir los siguientes pasos:

1. Listar los procesos a calificar.
2. Escoger criterios de decisión.
3. Elaborar la matriz señalando los procesos y criterios de decisión.
4. Otorgar valor a cada criterio de decisión.
5. Calificar a los procesos según los criterios de decisión.
6. Seleccionar el proceso con mayor o mejor puntuación.

A continuación la tabla de puntuación con su respectivo significado:

IDENTIFICACIÓN DE LOS PROCESOS CRÍTICOS	
IMPORTANCIA	CALIFICACIÓN
Muy alta	5
Alta	4
Media	3
Poca	2
Muy poca	1
Nula	0

Fuente: Innova

Matriz de priorización del Macro proceso de Comercialización y sus procesos

Tabla 1. Matriz de priorización del proceso de comercialización de Innva

Objetivos	Eficacia para cerrar ventas.	Brindar un servicio oportuno que cumpla con las expectativas y requerimientos.	Recuperar a tiempo las cuentas por cobrar.	Eficiencia en la entrega de productos	TOTAL
Procesos					
Atención al cliente	5	4	3	3	15
Facturación	3	5	3	2	13
Cobranza	1	4	5	3	12
Distribución	3	3	3	5	14

Fuente: Innova

Los objetivos planteados en el cuadro anterior, están directamente relacionados con la eficiencia del macro proceso de comercialización, por lo que son estos los criterios que se ha tomado para valorar la importancia de cada uno de los procesos que caben dentro del macro proceso.

Esta matriz es presentada al gerente y jefe de ventas, los mismos que dan la valoración pertinente según la importancia de los procesos dentro del macro proceso, en una escala de 0 a 5 puntos, se da la calificación respectiva.

Después de obtener las calificaciones dentro de la matriz de priorización se llega a la conclusión que todos los procesos contribuyen en gran parte al desarrollo del macro proceso de comercialización, es por ello que donde recae nuestra atención para ser analizado y donde se aplicará una reingeniería de procesos, será en los procesos de: proceso de atención al cliente, proceso de facturación y proceso de cobranza.

A más de la calificación anterior, los procesos a ser analizados cumplen con los requisitos que debe tener un proceso para ser rediseñado:

- Tiene disfunción, por estar en dificultad, es decir, está afectando la satisfacción de los clientes.
- Tiene mayor importancia, es el eje central de donde dependen las utilidades de la empresa.
- La factibilidad, de reorganizar los procesos, se tiene al contar con información de primera fuente como es de parte del gerente, jefe de ventas, el vendedor y demás empleados.

Estos serán los procesos susceptibles de cambio es decir, en donde se aplicará la reingeniería de procesos.

3.3 Descripción del proceso de atención al cliente

El proceso de Atención al cliente inicia cuando ingresa al local el cliente y debería culminar cuando se cierra la venta o satisface el requerimiento.

A continuación se presenta el flujograma del proceso actual de Atención al Cliente de Innova:

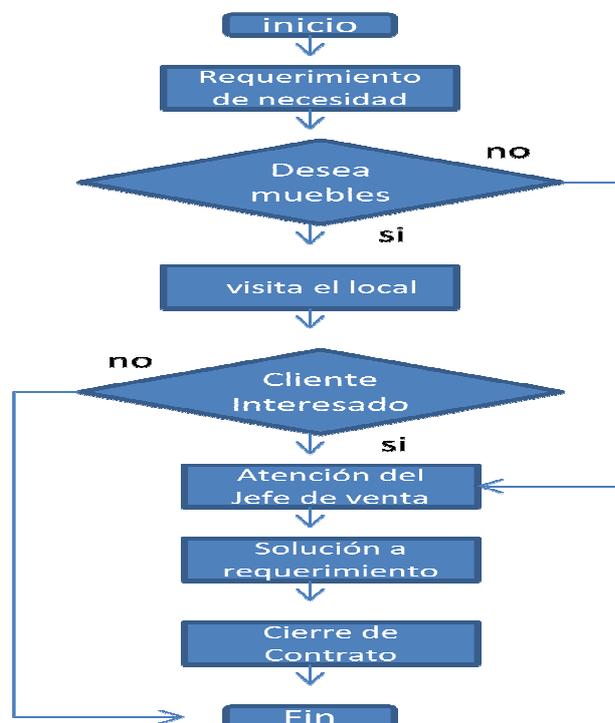


Ilustración 11. Flujograma del proceso atención al cliente actual

Fuente: Innova

En este flujograma se observa de forma clara el proceso ejecutado actualmente por Innova, el mismo que como objetivo debería terminar cuando se cierra el contrato o se soluciona el requerimiento.

Dentro de requerimiento de necesidades está la entrevista con el cliente, en la que se reconoce lo que busca. Cuando no desea muebles quiere decir que tiene un reclamo o sugerencia por ello se dirige al jefe de ventas.

Cabe recalcar que según se observa en el flujograma el jefe de ventas es quien aborda a los clientes cuando están interesados, el es quién negocia con el cliente y el que cierra las ventas y da solución a los reclamos; sin embargo también se observa que cuando no son atendidos por el jefe de ventas, los potenciales clientes se van.

El este flujograma se observa que el vendedor se limita a dar información de precios y modelos pero para la negociación interviene el jefe de ventas quien es el que cierra las ventas.

Los vendedores no están capacitados adecuadamente para cerrar las ventas por sí solos; la experiencia ha sido la que le ha dado un poco más de seguridad al jefe de ventas para llegar a concretar las ventas.

Adicional a estas actividades dentro del proceso de atención al cliente se realiza también:

- Planificación de precios, según el mercado.
- Asesoramiento de ambientes.
- Gestión de servicios posteriores a la venta.

A continuación se presenta la ficha del proceso atención al cliente en Innova:

Ficha del Proceso			
Nombre del Proceso:			
Atención al cliente			
Objetivo del Proceso:			
Satisfacer las necesidades de los clientes. Eficacia para cerrar ventas			
Alcance			
Inicia: entrevista con el cliente. Incluye: nota de pedidos, reclamos y sugerencias. Termina: cierre de ventas, atención de reclamos y sugerencias.			
Responsables del Proceso:			
Jefe de Ventas Vendedor			
Entradas:		Salidas:	
Test de satisfacción del cliente Reclamos Consultas y sugerencias		Índice de satisfacción de cliente Solución de reclamos Consultas y sugerencias atendidas	
Procesos o Actividades relacionados:			
* Asesoramiento de ambientes * Gestión de servicios posteriores a la venta. * Planificación de precios, según el mercado.			
Recursos:			
Físicos	Técnicos	Humanos	Financieros
Área de Venta Local	Computadora (Internet)	Gerente General	Tabla de precios
Oficina	Teléfono	Jefe de ventas	
	Impresora	Vendedor	
Indicadores de Gestión			
Nombre del indicador: Calidad de servicio Frecuencia de seguimiento: Mensual		Fuente: Test de satisfacción. Meta: 99% de satisfacción.	
Nombre del indicador: Disminución de reclamos Frecuencia de seguimiento: Mensual		Fuente: índice de reclamos. Meta: 99% reclamos resueltos al mes.	
Nombre del indicador: Eficacia para cerrar ventas Frecuencia de seguimiento: Mensual		Fuente: Índice de ventas cerradas Meta: 99% ventas cerradas.	

Ilustración 12. Ficha del proceso atención al cliente

Fuente: Innova

Objetivo General

Proponer nuevos procesos factibles, acordes a las necesidades de la empresa de fácil y rápida aplicación que mejoren la eficacia para cerrar ventas y satisfacer las necesidades del cliente.

Objetivos Específicos

- ✓ Llegar a la meta del porcentaje del 95% de ventas cerradas.
- ✓ Llegar a la meta del porcentaje del 99% de satisfacción sobre la calidad del servicio.
- ✓ Recrear el proceso de atención al cliente.- este procedimiento deberá satisfacer los requerimientos de los clientes.
- ✓ Reducir número de reclamos.- resolver inmediatamente los problemas presentados por el cliente, reducirá los mismos.
- ✓ Alcanzar la eficiencia y eficacia de los recursos humanos y monetarios disponibles.- la capacitación y motivación serán la clave.
- ✓ Mejorar la capacidad para responder a las necesidades de la sociedad.
- ✓ Aumentar la satisfacción y retención de clientes.- mediante el monitoreo mensual de las encuestas realizadas a los clientes.
- ✓ Mejorar los servicios prestados tanto preventa, venta como postventa.- mediante el monitoreo telefónico se detectará claramente la ubicación de los errores a erradicar.
- ✓ Crear sistemas de medición de procesos.- se hablará de calidad de servicio, reclamos resueltos y Ventas cerradas.
- ✓ Rediseñar el procedimiento de ventas.- analizar y evaluar la mejora que se dará al mismo.

Justificación

A más del panorama presentado, se ha recibido varias quejas por parte de los clientes en cuanto a los servicios prestados como: tiempos de entrega que han sido tardíos y no se ha cumplido con lo ofrecido adicionando un personal no capacitado, han hecho que muchos de dichos clientes no vuelvan y hasta den una mala reputación de la empresa.

También se ha observado, en el flujograma claramente, que el vendedor al no estar capacitado, la empresa está perdiendo ventas, muchos de los clientes se van sin ni siquiera ser atendidos por el jefe de ventas por estar ocupado con otro cliente ya que este es quien siempre cierra las ventas.

Este problema, se ha visto reflejado en la disminución de ventas cada mes, se presume que si antes se atendía a 3 clientes potenciales diarios últimamente son 1 diario aproximadamente, entendiéndose que al mes se ha perdido de 25 a 30 clientes potenciales aproximadamente.

Así también se ha observado un incremento, de quejas, lo que demuestra la inconformidad por parte de los clientes por mala atención. Esto se dado también como consecuencia del aumento de la competencia y como existe gran variedad de opciones de mueblerías para comprar la gente se vuelve más exigente.

Para combatir a estos problemas se propone en esta tesis una reingeniería de procesos, la misma que pretende crear nuevos procesos en el área de atención al cliente. Se entiende que por estos cambios “Innova” se transformará en una empresa competitiva, digna de mantenerse en el mercado Cuencano, ya que todo esto desembocará directamente en cubrir la satisfacción de los clientes, mejorando el retorno de clientes y por supuesto la rentabilidad del negocio.

3.4 Descripción del proceso de facturación

El proceso de facturación inicia cuando se receipta la orden de pedido y culmina con la entrega de factura.

A continuación se presenta el flujograma actual del proceso de facturación de Innova:

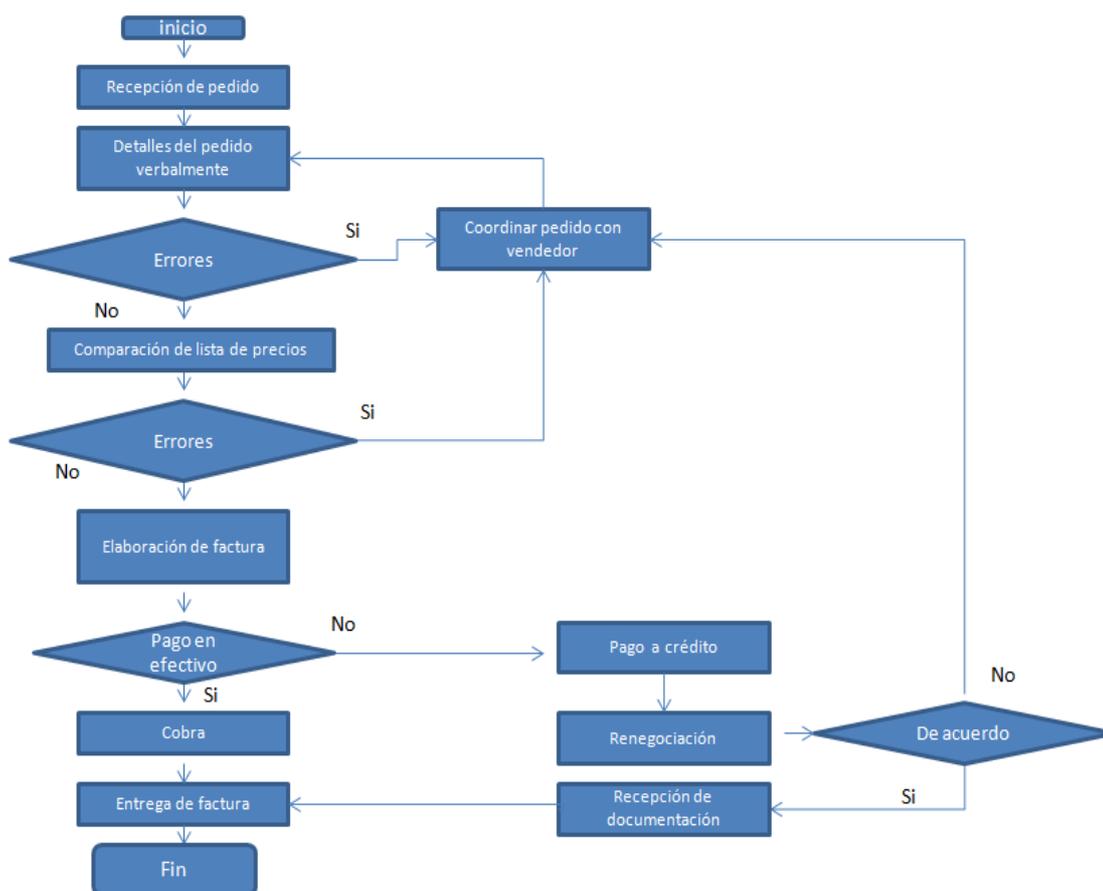


Ilustración 13. Flujograma del proceso de facturación actual

Fuente: Innova

En este diagrama se observa de forma clara el proceso ejecutado actualmente por Innova, el mismo que termina con la entrega de factura.

Dentro de la recepción de pedido, se entiende que el cliente ya está interesado en la compra.

En la información sobre detalles de pedido, esta será dada por el jefe de ventas a la secretaria, quien es la que ejecuta dicho proceso, dentro de esta información está el modelo de mueble con sus características y el precio.

En la renegociación se ha observado que se da a veces cuando el cliente decide pagar a crédito y el vendedor no le ha dado la suficiente información al mismo, por lo que la secretaria tiene que intervenir en la renegociación para no perder la venta.

En la recepción de documentos para crédito se entiende que se refiere a tarjetas de crédito y cheques.

Dentro de la actividad de recepción de documentos, cuando se da que el cliente quiere pagar con tarjeta de crédito, se procede a:

1. Pedir autorización al banco emisor de la tarjeta, vía telefónica,
2. A continuación elaborar el boucher y adjuntarlo con cédula del cliente y
3. posteriormente depositarlo en el banco emisor de la tarjeta, el boucher más el recap.

Cuando se da que el cliente quiere pagar con cheques se procede a recibir los cheques, post fechados y firmados por la cantidad acordada.

Adicional a estos procesos, se realizan actividades como:

- Ingreso al sistema de datos de nuevos clientes.
- Modificaciones de facturas.
- Gestión de servicios posteriores a la venta.
- Recepción de quejas y reclamos.

A continuación se presenta la ficha del proceso de facturación de Innova:

Ficha del Proceso			
Nombre del Proceso			
Facturación			
Objetivo del Proceso			
Emitir facturas correctas y oportunas			
Alcance			
Inicia: recepción de pedido. Incluye: Verificación de pedido, valorar precios, cobro de efectivo y recepción de documentos. Termina: entrega de factura.			
Responsables del Proceso			
Secretaria			
Entradas:		Salidas:	
Orden de pedido Número de reclamos internos		Facturas Satisfacción de empleados	
Procesos o Actividades relacionados			
* Gestión de servicios posteriores a la venta. * Ingreso de datos al sistema * Modificaciones de factura			
Recursos			
Físicos	Técnicos	Humanos	Financieros
Escritorio	Computadora (Internet)	Secretaria	Tabla de precios
Oficina	Teléfono	Jefe de ventas	
	Impresora		
Indicadores de Gestión			
Nombre del indicador: Calidad de facturación Frecuencia de seguimiento: Mensual		Fuente: Índice de Facturación Meta: 99%	
Nombre del indicador: Satisfacción de empleados. Frecuencia de seguimiento: Mensual		Fuente: Número de reclamos internos Meta: 0	

Ilustración 14. Ficha del proceso de facturación

Fuente: Innova

Objetivo General

Proponer nuevos procesos factibles, acordes a las necesidades de la empresa de fácil y rápida aplicación que mejoren el proceso de facturación.

Objetivos Específicos

- ✓ Recrear un proceso de facturación.- este procedimiento deberá satisfacer las necesidades tanto de clientes internos como externos.
- ✓ Reducir número de reclamos.- resolver inmediatamente los problemas presentados al realizar la factura, de manera que reducirá los mismos.
- ✓ Facilitar la carga de trabajo a la secretaria.
- ✓ Alcanzar la eficiencia y eficacia de los recursos humanos y monetarios disponibles.- la capacitación y entrega de herramientas que faciliten su trabajo.
- ✓ Mejorar la capacidad para responder a las necesidades de la sociedad.
- ✓ Crear sistemas de medición de procesos.- se hablará de Calidad de facturación y satisfacción de empleados.
- ✓ Rediseñar el procedimiento de facturación.- analizar y evaluar la mejora que se dará al mismo.

Justificación

Al receiptar varias quejas por parte de los clientes en cuanto al servicio prestado como los tiempos de facturación que han sido demorados, y los datos no acordes a lo hablado entre el cliente y el jefe de ventas, a la hora de hacer la factura, han creado disturbios entre clientes y secretaria y entre secretaria y jefe de ventas, dejando ver una mala organización interna de la empresa.

También se ha observado, en el organigrama que en el proceso de facturación al verificar y analizar la orden de pedido, se pierde tiempo pudiendo esto ser ya evaluado por el jefe de ventas antes de pasar la orden de pedido a la secretaria.

De manera que el proceso se está convirtiendo en un cuello de botella al tener que recurrir a cada momento al vendedor para la verificación de información, esto se da al receiptar el pedido de forma verbal sin tener respaldo escrito de dicha información.

Este problema, se ha visto reflejado en los constantes encuentros desagradables entre la secretaria y el jefe de ventas.

Así también se ha observado un incremento, de quejas, lo que demuestra la inconformidad por parte de los clientes internos y externos.

Para combatir a estos problemas se propone aplicar una reingeniería de procesos, la misma que pretende crear nuevos procesos en el área de facturación.

3.5 Descripción del proceso de Cobranza

El proceso de cobranza inicia cuando se ingresa a la cartera de cuentas por cobrar, seleccionando a los deudores y su fin se da cuando se cobra la deuda adquirida por el cliente.

A continuación se presenta el diagrama del proceso de cobranza de Innova actual:

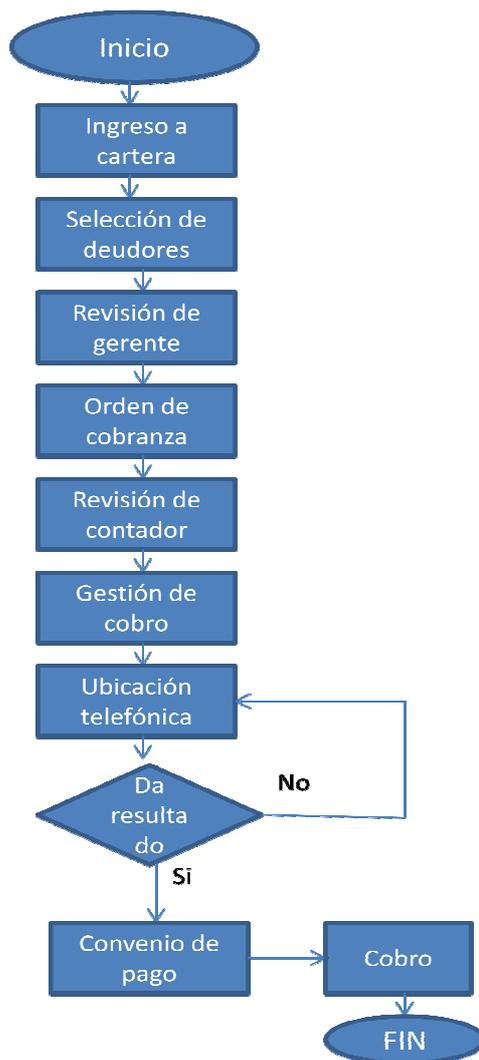


Ilustración 15. Flujo grama del proceso de cobranza actual

Fuente: Innova

En el diagrama anterior se observa de forma clara el proceso ejecutado actualmente por Innova, el mismo que termina con la cobranza de la deuda.

Dentro de la selección de deudores se da porque se clasifica a las cuentas por cobrar según monto, tiempo y factibilidad de cobro.

Se observa también un proceso simple sin trascendencia alguna, que no aporta al objetivo del proceso.

Sin embargo se observa que cuando no da resultado la ubicación telefónica no se ejecuta otra actividad más que seguir llamando, cabe recalcar que esto lo hacen máximo 3 veces; por lo que se ha ido acumulando cuentas incobrables.

Este proceso se fundamenta sobre el proceso de facturación, de donde se extrae la información para el cobro.

También se observa un proceso largo y sin eficiencia, al pasar por las autorizaciones, dando resultado una pérdida de tiempo.

A continuación se presenta la ficha del proceso de cobranza de Innova:

Ficha del Proceso			
Nombre del Proceso			
Cobranza			
Objetivo del Proceso			
Gestión efectiva de recuperación de cartera			
Alcance			
Inicio: Selección de deudores. Incluye: cobranza preventiva Termina: Cobro de deuda.			
Responsables del Proceso			
Contador			
Entradas:		Salidas:	
Cartera		Cuentas cobradas	
Procesos o Actividades relacionados			
* Gestión de servicios posteriores a la venta. Búsqueda del deudor. Llamadas al deudor. Renegociación de pago de deuda.			
Recursos			
Físicos	Técnicos	Humanos	Financieros
Escritorio	Computadora (Internet)	Contador	Tabla de precios
Oficina	Teléfono	Secretaria	
	Impresora		

Indicadores de Gestión	
Nombre del indicador: Efectividad de cobranza	Fuente: Cartera de cuentas por cobrar
Frecuencia de seguimiento: Mensual	Meta: 99%

Ilustración 16. Ficha del proceso de cobranza

Fuente: Innova

Objetivo General

Proponer nuevos procesos factibles, acordes a las necesidades de la empresa de fácil y rápida aplicación que mejoren el proceso de cobranza.

Objetivos Específicos

- ✓ Recrear el proceso de cobranza.- este procedimiento deberá satisfacer la efectividad del mismo.
- ✓ Reducir cartera por cobrar.- gestionar inmediatamente las cuentas por cobrar al realizar todos los pasos dentro del proceso presentado anteriormente.
- ✓ Alcanzar la eficiencia y eficacia de los recursos humanos y monetarios disponibles.- la capacitación, entrega de herramientas e incentivos que faciliten su trabajo.
- ✓ Mejorar la capacidad para gestionar los cobros.
- ✓ Crear sistemas de medición de procesos.- se propone el indicador que tiene por nombre efectividad de cobranza.
- ✓ Rediseñar el procedimiento de facturación.- analizar y evaluar la mejora que se dará al mismo.

Justificación

Al analizar el alto y creciente número de cuentas por cobrar se ve la necesidad clara de implementar técnicas de cambio que mejoren este panorama.

También se ha observado, que la carencia que existía de efectividad en el proceso de facturación recae notablemente en este proceso de cobranza.

Hay ausencia de respaldo de documentación, falta de fiabilidad sobre el proceso de facturación.

Existe una falta de interés en cobranza.

Este problema, se ha visto reflejado en la falta de liquidez al momento de cancelar a los proveedores.

Se propone aplicar una reingeniería de procesos, la misma que pretende crear nuevos procedimientos en el área de cobranza.

CAPÍTULO IV

MARCO TEÓRICO

4.1 Antecedentes de la Reingeniería

Los antecedentes de la reingeniería se remontan al año 1898 cuando ocurrió la guerra entre Estados Unidos y España cada uno proclamando tierras como Cuba, Puerto Rico y otras; hubo enfrentamientos marinos entre estos. En esa guerra los proyectiles lanzados impactaron con un mínimo porcentaje que para ese entonces hicieron ganador a Estados Unidos.

Más tarde en 1902 la Marina de Estados Unidos podía dar a un blanco parecido cuantas veces disparaba un cañón; Y la pregunta que se hacían: ¿Qué habría ocurrido en tan corto tiempo para lograr un rendimiento tan espectacular? Para contestar dicha interrogante debemos recordar en la historia a un joven oficial de artillería naval llamado William Sowden Sims. Nadie ha oído hablar de él, pero se puede decir que cambió el mundo.

Sims descubrió una manera muy sencilla de mejorar espectacularmente la puntería compensando la elevación y el tiempo del balanceo del barco. Predijo que sus modificaciones al proceso tenían el potencial de aumentar la precisión de tiro en más de 3,000%, sin costos adicionales, sin usar tecnología adicional, y sin necesidad de aumentar el personal de maniobra.

Posteriormente, Sims reorientó el sistema de adiestramiento naval, ascendió hasta el grado de almirante y actuó como rector del Colegio Naval de Guerra. Lo que comenzó como un esfuerzo por cambiar la manera de disparar los cañones de la flota, cambió al fin a toda la Marina. El fuego de puntería cambió toda la estructura organizacional de la Marina de Estados Unidos, y más adelante, la de todas las armadas del mundo, (Klein, 1997). Entre las enseñanzas que se pueden derivar de la historia de Sims se encuentran:

- Reingeniería e innovación decisiva no son cosa nueva. Lo que sí es nuevo es la voluntad de muchos altos ejecutivos de aplicar estas técnicas en sus negocios.
- Los avances decisivos ocurren por una visión. Sims logró ver el potencial del mejoramiento radical donde otros sólo “miraban”.
- La perseverancia es la mayor virtud. Las ideas radicales no se adoptan siempre la primera vez que se proponen.
- Una mejora drástica es posible, las metas de rendimiento de la reingeniería no se incrementan; buscan resultados radicalmente distintos que se pueden describir como “mejores que todo lo que ha hecho la organización o que todo lo que se creía capaz de hacer”.

La Reingeniería de Procesos, es un término que nace a principios del año 1993, en un artículo de Hammer, “Reengineering Work”, y posteriormente dio su aparición en el libro “Manifiesto para la Revolución de los negocios”, es entonces cuando La reingeniería es tomada como la nueva herramienta de gestión, la que no es más que el resultado de la reacción al cambio que tienen las realidades empresariales, pretendiendo dar soluciones a los nuevos retos impuestos por el entorno. (Davenport, 1992)

4.2 Definición de la reingeniería

La reingeniería ha adoptado varias definiciones entre algunas que se pueden citar tenemos:

(Janson, 1992): "reingeniería es un nuevo proceso u cambio organizacional radical que muchas compañías usan para renovar su compromiso con el servicio al cliente".

(Parker, 1994): "reingeniería ha sido simplemente definida como el análisis y el rediseño de negocios y procesos de manufactura para eliminar lo que no agrega un valor".

Hammer y Champy presentan su definición como: "La Reingeniería es el replanteamiento fundamental y el rediseño radical de los procesos del negocio para lograr mejoras dramáticas dentro de medidas críticas y contemporáneas de desempeño, tales como costo, calidad, servicio y rapidez". (Hammer, 1994).

Otro concepto dice que la reingeniería es el rediseño rápido y radical de los procesos estratégicos de una empresa con valor agregado de los sistemas, las políticas y las estructuras organizacionales que los sustentan, para optimizar los flujos de trabajo y la productividad de una organización. (Manganelli, 1997).

(Johansson, 2008): "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 y calidad, mediante la aplicación de varias herramientas y técnicas enfocadas en el negocio como una serie de procesos del producto principal del negocio, orientado hacia el cliente en lugar de una serie de funciones organizacionales".

La definición anterior planteada por Hammer y Champy, al ser la más aceptada se resaltan cuatro palabras claves: Fundamental, Radical, dramáticas y Procesos.

Estas palabras son claves debido a que:

1. Una reingeniería buscará el porqué se está realizando algo fundamental.
2. Los cambios en el diseño deberán ser radicales (desde la raíz y no superficiales).
3. Las mejoras esperadas deben ser dramáticas (no de unos pocos porcentajes).
4. Los cambios se deben enfocarse únicamente sobre los procesos.

Dentro de esta definición se puede acotar que un proceso es una serie de actividades relacionadas entre sí que convierten insumos en productos. (Klein, 1997)

A juicio de Hammer la esencia de la reingeniería es que la gente esté dispuesta a pensar de un modo diferente en el proceso y accedan a deshacerse de las anticuadas reglas y suposiciones básicas de los procesos en la organización.

De las definiciones presentadas se puede concluir que una reingeniería es un cambio dramático en el proceso y que como efecto de esto se tendrá un rompimiento en la estructura y la cultura de trabajo.

La base fundamental de la reingeniería es el servicio al cliente, a pesar del énfasis en esto, en general las empresas no logran la satisfacción del cliente y una de las razones es que los métodos y los procesos han dejado de ser inadecuados en tal grado que el reordenamiento no es suficiente, lo que se necesita es elaborar de nuevo la "ingeniería" del proceso.

4.3 Las 3Cs, Clientes, Competencia y Cambio.

Los padres de la Reingeniería, Hammer y Champy respaldan su teoría señalando que ésta solo tendrá éxito empezando por descartar técnicas pasadas que ya no se ajustan al ritmo actual de vida, ellos identifican tres fuerzas influyentes, responsables de este cambiante mercado como son: Clientes, Competencia y Cambio, denominadas también como las 3Cs; por ello es momento de rediseñar la empresa para lidiar con el nuevo mercado, que tiene variables direcciones. Estas tres fuerzas no son nada nuevas, aunque si son muy distintas de cómo fueron en el pasado. Reingeniería e innovación decisiva tampoco son cosa nueva, como ya se mencionó anteriormente, lo que sí es nuevo es tomar a esta como una técnica que se puede aplicar a cualquier negocio.

Consumidores

Para entender el actuar de los consumidores, es necesario revisar brevemente sus antecedentes, los mismos que situarán u orientarán hacia el actual consumidor, la misma que a continuación se presenta:

Tras la aparición del capitalismo, la adquisición competitiva de riqueza se convirtió en la forma de alcanzar el status de gran hombre; empezaron a aparecer ricos que vivían de forma moderada, más adelante cuando sus fortunas se hicieron más seguras y la clase alta empezó con el consumo y el despilfarro para impresionar a otros individuos, mientras la clase media continuaba con el ahorro; pero el crecimiento industrial saturó su nicho de mercado y era momento de abastecer a otro también. Las grandes compañías se formaron a través de uniones de industrias de bienes tanto de consumidores como de productores, (Byars, 2009); es entonces cuando empieza la industria a inducir al consumo a la clase media y baja, a través de publicidades, las mismas que provocaron dejar el ahorro a un lado y comprar, consumir y gastar cantidades cada vez mayores en bienes y servicios.

Después de la Segunda Guerra Mundial, el comercio internacional se expande a consecuencia del consumismo, el mismo que es utilizar el dinero en bienes de lujo, servicios catalogados como no esenciales. (Philip R. Cateora, 2006) El comportamiento del consumidor obedece a las diversas necesidades de consumo de los individuos, sus acciones y reacciones que responden a los distintos productos, mensajes publicitarios y la forma como su personalidad y experiencias anteriores afectan a los procesos de compra y a la elección de productos.

Con el transcurso del tiempo el mercado del consumidor ha venido evolucionando, los factores causantes son: cambios en los hábitos de compra, el dinamismo de los mercados y

las comunicaciones. Analizar los efectos de los mismos acerca del comportamiento del consumidor, es esencial para mantener la actividad comercial. (Laura Fischer, 2004)

Es por ello, que se trae a colación la importancia del conocimiento de las necesidades de los individuos. (Maslow A. H., 2005) en la Pirámide de Maslow, esta plasma la jerarquía de las necesidades humanas, la que ha sido utilizada como base para algunos estudios que necesitan conocer sus prioridades y como toman las decisiones los individuos.

Para este estudio, aun conociendo que la teoría de Maslow es utilizada regularmente como una teoría de jerarquía que se basa en la suposición de que a los trabajadores se les motiva para satisfacer una cantidad de necesidades. (Maslow A. H., 1954), se ha llevado como referencia para entender las prioridades de los consumidores.

A continuación la Pirámide de Maslow:



Como se observa en el gráfico anterior, la pirámide se basa o se organiza por orden de prioridades, es así como en el primer puesto están las necesidades fisiológicas seguidas por las necesidades de seguridad, pertenencia, estima y por último las necesidades de autorrealización, es decir que en la base están las necesidades básicas y en la cima están las más relevantes que brindan mayor satisfacción para los individuos.

El nivel de vida actual es totalmente diferente al que fue antes de la segunda guerra mundial, la mayoría de las poblaciones cuentan con gobernantes que se preocupan del bienestar social, lo que ha hecho que las 3 principales necesidades de la pirámide estén satisfechas de una u otra manera en gran parte; sin embargo, aún quedan las 2 siguientes como son las de estima y autorrealización, éstas son las necesidades que deben cubrir las organizaciones para con sus clientes actuales y potenciales.

Las expectativas de los consumidores se fueron a las nubes cuando entraron a EEUU los japoneses, ofreciendo productos con similares características y menor precio; con el llamado "producción en serie", competían en calidad, precio, selección y servicio. (Hammer, 1994).

En la actualidad las familias de un solo padre, la unión en pareja de dos profesionales y las familias con dos empleos experimentan la ardiente necesidad del consumidor: más tiempo. (Zeithaml, 2002); el mismo que tiene como solución los servicios.

Con la reingeniería se puede llegar a suplir ésta nueva necesidad de los individuos como es la de sentirse importantes, es por ello que lo que los consumidores demandan ya no es mejoras en productos sino más bien mejoras significativas en los servicios que prestan las empresas, dando lugar a un nuevo espacio donde se puede satisfacer a los individuos, como es el servicio al cliente, éste es un dato de valiosa importancia que las empresas competitivas están tomando en cuenta, ya que los clientes son fieles a la empresa que les dé un buen servicio.

Los consumidores son ahora los que mandan ya no los ofertantes, son ellos quienes eligen qué quieren, cuándo lo quieren, cómo lo quieren y en algunos casos hasta cuánto están dispuestos a pagar y de qué forma, se han dado cuenta de su importancia para las empresas. (Hammer, 1994)

En la actualidad el mercado está saturándose casi en todas áreas y la demanda es cada vez más exigente, es por eso que es necesario que las empresas y de hecho sus empleados sean camaleónicos, es decir, se adapten a cada mercado, cada persona. Quienes al inicio fueron considerados como un mercado masivo para las empresas, en el que los productos lanzados al comercio no tenían distinción entre unos y otros, además como no existía mayor oferta los consumidores no tenían otra opción que tomar los productos o servicios ofrecidos.

Mercado es la presencia de uno o varios individuos con necesidades y deseos por satisfacer. (Laura Fischer, 2004)

Al analizar esta definición, se entiende que el mercado masivo, como antes se lo tomaba ahora se ha fragmentado de manera que cada persona es un cliente y de hecho un mercado diferente, es decir, ahora las decisiones las toma el consumidor, él es quien elige, las opciones son variadas y es posible encontrar un producto o servicio que se ajuste a nuestros gustos y necesidades específicas, esto es lo que causa que las empresas sientan la obligación de reorganizarse y reinventarse constantemente.

Es el momento en que la empresa, es la que debe adaptarse a las necesidades de sus consumidores, comprendiendo que cada cliente requiere que se le trate de forma individualizada, ante la gran competencia que existe en el mercado en las distintas áreas de comercio, se ha identificado que ellos son los que ahora tienen el poder de negociación y lo que exigen a la empresa es un trato personalizado que se adapte a su conveniencia, llegando a satisfacer sus anhelos de otra forma optarán por otra empresa que esté dispuesta a valorarlos como ellos creen merecer.

Competencia

Competencia, es todo aquel producto o servicio que luche por el dinero del consumidor, interese a éste y lo convenza de adquirirlo. (Laura Fischer, 2004).

Ante la creciente industrialización, la competencia se convirtió en una constante evolución, es decir, si antes era simple y casi cualquier empresa que pudiera entrar en el mercado y ofreciera un producto aceptable, a buen precio, lograría vender. Ahora no sólo hay más competencia sino que se compite de distintas formas.

Existen varios factores por los que se escoge un producto de otro entre ellos están: el precio, el producto, la calidad o el servicio previo, durante y posterior a la venta y sobre todo la publicidad.

La publicidad es una actividad por medio de la cual la firma transmite comunicaciones persuasivas a los compradores. (Kotler, 2004)

Por último, no hay que olvidar que la tecnología moderna ha introducido nuevas formas de competir y nueva competencia, Internet por ejemplo.

Los avances tecnológicos han revolucionado el mundo de la negociación, permitiendo el intercambio de bienes y servicios de forma sencilla y rápida sin la necesidad de una movilización física sino más bien virtual o electrónica, facilitando la conexión entre los distintos mercados internacionales, derribando barreras e imponiéndose la globalización. Tecnología, se puede considerar como, el medio para transformar ideas en productos o servicios permitiendo, además desarrollar o mejorar procesos.

Como ejemplo de desarrollo tecnológico se podría mencionar las aplicaciones existentes hoy en día, como las redes sociales que son una clara idea de la fuerte influencia que tienen, ya que permite la creación, difusión y publicación de anuncios de distinta índole permitiendo mayor facilidad de llegar a todos los rincones del mundo, con nada más que hacer que un clic en un computador. La reingeniería de procesos usa la tecnología como respuesta al ritmo existente de vida, es el único medio que puede igualar los rápidos cambios que brinda el entorno de los negocios.

Por lo tanto hay que estar atento a esto para poder hacerle frente y estar preparados a ese nuevo tipo de competencia.

Cambio

Al estar inmersos en un mercado de competencia agresiva y consumidores exigentes, el "cambio" actúa a un ritmo acelerado, se ha vuelto poco esparcido y persistente.

Los ambientes industriales caracterizados por cambios muy rápidos requieren que las empresas adapten sin demora sus estrategias. (Thomson Jr., 2008)

La evolución del entorno ha hecho que las empresas, (Morcillo, 1997), experimenten cambios como:

- ✓ De ciclo de vida de un producto o servicio largo a corto.
- ✓ De mercados regionales y nacionales a globales.
- ✓ De competidores conocidos a desconocidos.
- ✓ De entorno estable a dinámico.
- ✓ Tecnología básica a compleja.
- ✓ Compromiso competitivo ¿Dónde y cómo competir? a desarrollar nuevos productos y explotarlos rápidamente.
- ✓ Clave de la ventaja competitiva de Crear una cartera de productos a crear competencias tecnológicas.

4.4 Tipos de empresa en las que se utiliza una reingeniería.

Según Hammer y Champy las empresas pueden clasificarse en tres tipos como son (Hammer, 1994):

- **Empresas que están en una situación desesperada**, en este caso son las que corren el riesgo de que sus actividades cotidianas sean estancadas por ser obsoletas y no les queda otra opción más que hacer cambios totalmente drásticos que hagan voltear su dirección del fracaso al éxito, aplicando una reingeniería.
- **Empresas a las que se les viene obstáculos y que necesitan un cambio**, éstas son las que aunque su panorama actual, siga siendo exitoso en el corto o largo plazo con un mercado con cambios inciertos será necesario prever con antelación los posibles problemas, y prevenirlos con una reingeniería, no estará demás saber cómo combatirlos anticipadamente.
- **Empresas que están bien pero siempre quieren estar por encima de la competencia**; éstas sin duda son empresas con mentalidad competitiva, es decir, son las que están bien enteradas, que el mercado toma formas evolutivas cambiantes siempre y que aunque las técnicas aplicadas por ésta estén dando los resultados esperados será necesario comprender que siempre hay maneras de mejorarse a sí mismas, éstas aplican constantes reingenierías.

Todas las empresas necesitan una reorganización, indistintamente de su situación actual deben comprender que el mercado donde trabajan, está en constante transformación, el mismo que también reclama por empresas que estén dispuestas a tomar cambios radicales, dramáticos pero sobretodo que cambien a la misma velocidad de él, estas empresas serán las que continuarán en el camino; de ésta manera tendrán resultados totalmente mejorados y si no eligen utilizar nuevas estrategias o técnicas, se quedarán en el camino obsoletas, por no reinventarse.

4.5 Campos relacionados con la reingeniería:

La reingeniería, (Klein, 1997), se ve obligada a entender, pensar y cuestionar asuntos tales como:

- Estrategias corporativas y de proceso,
- Expectativas y percepciones de la clientela,
- Aspectos de valor agregado de los procesos claves,
- Potencial de cambio radical,
- Deficiencias de los procesos actuales y el potencial de cambio radical,
- Visión de lo que puede ser cuando satisfacen las expectativas del cliente y se eliminan las deficiencias,
- Utilización de la tecnología para hacer un cambio radical.

4.6 Tipos de Reingeniería

La reingeniería tiene 3 tipos que pueden ser implementados por las empresas, (Lefcovich, 2010) estos son:

- Reingeniería de procesos para mejorar costos.

Esta se refiere a cuando la empresa u organización se ve presionada a bajar sus precios de venta por la competencia, entonces es hora no de reducir costos necesariamente sino de dar mayor valor a dichos procesos optimizando el uso de los recursos tanto humanos como monetarios y físicos, de manera que los costos aún siendo los mismos, se auto justifiquen y rindan mejores réditos para la empresa u organización.

- Reingeniería de procesos para lograr ser el mejor de su clase.

Esta es la que debería ser aplicada por toda empresa ya que al estar en un mercado tan competitivo como el actual, la necesidad de mejorar constantemente es vital, porque las empresas deben ir evolucionando al ritmo del entorno, y si no lo hacen al no estar preparadas pues otras empresas las devoraran rápidamente y quedarán obsoletas y fuera de competencia.

- Reingeniería de procesos para realizar un punto de innovación radical.

Esta reingeniería de procesos deberá ser aplicada por empresas que necesiten estar en la cumbre, como son las que trabajan con tecnología, ya que estas son empresas que dependen directamente de un punto de innovación radical para estar fuertemente posicionadas en los distintos mercados.

El mercado de la tecnología es el único que realmente solo se maneja con innovación radical, dicho de otra manera, liderará la empresa u organización que cree ideas totalmente renovadas o nuevas para mantenerse como la mejor.

4.7 Condiciones para aplicar una reingeniería

Antes de conocer las condiciones que una reingeniería requiere, se debe tomar en cuenta ciertos puntos que se detallan a continuación:

- Reconocer el cambiante mercado actual:

Los cambios que ha tenido el entorno de las empresas les ha obligado a una reorganización empresarial, el mercado definido como “la presencia de uno o varios individuos con necesidades y deseos por satisfacer.” (Laura Fischer, 2004), ha tenido transformaciones constantes al estar influenciado por fuerzas externas tales como: factores económicos, políticos, socio-culturales, legales, tecnológicos, etc., los mismos que han ido cambiando con el paso del tiempo, teniendo como consecuencia que algunas empresas se queden en el camino de la evolución por no actualizarse y optar por las mismas medidas de siempre.

- Identificar claramente la definición de reingeniería de procesos:

En ocasiones la confusión entre la gestión de calidad y reingeniería de procesos resalta de manera natural, sin embargo, la gestión de calidad brinda varias opciones para realizar mejoras dentro de una empresa; la reingeniería de procesos es una de las maneras con las que mediante procesos se restaura la funcionabilidad de la empresa. En la era actual de negocios, los clientes imponen nuevos retos en cuanto a calidad, rapidez y entrega de servicios, la competencia construye barreras, y es entonces donde entra la reingeniería, la misma que es de rápida y fácil aplicación dando un cambio profundo y eficaz dentro de la empresa.

- Superar viejas filosofías para mejorar expectativas:

Durante décadas los administradores se han regidos por iguales teorías de administración, las cuales, respondían de forma eficaz cuando fueron ejecutadas en su momento, éstas eran teorías que podríamos decir eran repetitivas, y se las aplicaba a las distintas organizaciones de la misma manera y daban los resultados esperados, sin embargo, el mercado ha evolucionado y se ha vuelto más complejo, lo que hace que ahora las organizaciones se encuentran cada vez más en un callejón estrecho, es decir, acorraladas, y éstas deban encontrar la manera de salir de esa situación, diferenciándose de las demás, y aplicando nuevas técnicas que las hagan superarse a sí mismas.

Ahora es necesario dejar esas viejas ideologías para emprender un nuevo viaje del pasado hacia el mundo actual de negocios, el mismo que tiene cambiantes direcciones y con una necesidad constante y evidente de ser explorado. La nueva era industrial ha tenido cambios importantes y evoluciones que lo diferencian del mercado en sus inicios, es por ello que como se observó en algunos puntos anteriores como los consumidores, competencia y la forma de cambiar, ya no es de la misma manera que solía ser, se pueda entender que es tiempo de aplicar nuevas técnicas que se adapten a éste nuevo ritmo de mercado.

En la actualidad, estamos entrando en la “Era Postindustrial” en la que se debe unificar las tareas simples que alguna vez resultaron ser la respuesta para mejorar, sin embargo hoy se necesita que las tareas individualizadas se unifiquen para conformar procesos rápidos, concisos y eficaces; es decir, transformar en actividades de gran importancia y con un valor implícito en cada proceso, ésta será la nueva forma que las empresas deberán adoptar para poder sobrellevar o superar a la competencia existente en el presente mercado, esto solo se logrará con una reingeniería de procesos, la misma que trata de reinventar los procesos, empezar nuevamente como una hoja en blanco, será la empresa que decida optar por ella.

El pasado queda atrás, lo que realmente importa es lo que la empresa es hoy y a dónde quiere llegar, ya no será necesario tan solo modificar técnicas de administración sino, es necesario crear procesos que agiliten las distintas actividades de la empresa, para su ejecución no se requiere de grandes inversiones ni herramientas difíciles de obtener, tampoco modificar comportamientos, no es un truco que mejorará la calidad del producto; por lo contrario aprovecha habilidades naturales dentro de la organización para mejorar la satisfacción del cliente con el producto.

Con la reingeniería de procesos se puede emplear cambios de forma radical, es decir, no hace cambios superficiales, sino de raíz, crear procesos totalmente distintos a los ya ejecutados, ésta es la respuesta que debe dar cualquier empresa a este nuevo entorno, que como se observó en los puntos anteriores ha evolucionado y las necesidades del mercado ahora son exigentes y requieren rápidas y precisas respuestas. La reingeniería ayuda a observar los procesos y poderlos evaluar desde sus inicios hasta el final, cuando el producto o servicio es entregado al cliente, teniendo éste que cubrir con las expectativas de los mismos y buscando satisfacer las necesidades, que como se observó anteriormente son de distinta índole.

- Renovar el pensamiento:

La reingeniería es la nueva era de la administración de las organizaciones, la misma que rechaza totalmente teorías como división de trabajo, economías de escala, etc. Las tareas que antes eran individualizadas ahora con la reingeniería éstas se reagrupan para un fin común y los empleados se fijan en las necesidades de los clientes y no en la de los “jefes”. Esta renovada dirección pretende cubrir las nuevas demandas de los clientes potenciales, es por ello tomada como la mejor opción para sobrevivir en este mercado de rápidos y grandes cambios, ésta es la respuesta para rediseñar los procesos de forma dramática y radical, mejorando el rendimiento de los procesos para llegar a una óptima situación en la que se maximizará la rentabilidad del negocio.

- Siempre direccionar hacia el éxito:

Todas las empresas indistintamente de su situación actual necesitan la aplicación de una reingeniería de procesos, ya que todas se encuentran rodeadas de un entorno cambiante y

de individuos con diferentes gustos y necesidades, todas las empresas son afectadas directa o indirectamente por éstas fuerzas influyentes, es por ello necesario considerar que para una empresa alcance la optimización de sus recursos debe agregar valor a las actividades que se realicen dentro de ella, lo que hará que ésta, entre en el campo de la competitividad, llevándola más tarde a la cúspide de sus ganancias.

En la actualidad en el mundo de los negocios, las empresas que quieran ser capaces de competir en el mismo, deberán estar preparadas para ser capaces de no solo dar pasos pequeños sino pasos agigantados, estar listas para cambios radicales y sobre todo saber tomar riesgos acertados en el momento adecuado, es decir, igualar o superar la velocidad con que evoluciona el mercado, haciendo que éstas se puedan adaptar a los rápidos cambios existentes y convirtiéndolas en empresas listas para combatir éste entorno que cada vez se vuelve más exigente; es hora de cambiar la mentalidad y ser empresas camaleónicas aptas para responder a las nuevas necesidades de los clientes potenciales.

A continuación se detalla las condiciones cuando se debe aplicar una reingeniería, según:

- Cuando el rendimiento de la organización está por detrás de la competencia.
- Cuando la organización está en crisis; como una caída en el mercado.
- Cuando las condiciones del mercado cambian; como por ejemplo tecnología.
- Cuando se quiere obtener una posición de líder del mercado.
- Cuando hay que responder a una competencia agresiva.
- Cuando la empresa es líder y sabe que debe seguir mejorando para mantener el liderazgo.

La reingeniería de procesos, en su forma más sencilla, ésta cambia el proceso para corregir el ajuste entre el trabajo, el trabajador, la organización y su cultura para maximizar la rentabilidad del negocio, crea cambios directos y radicales que requieren ciertas circunstancias en la organización para adoptarse con éxito como son:

- 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.

4.8 Componentes básicos de la reingeniería

La organización de una compañía debe ser por procesos en lugar de segmentarla por funciones, los cuatro componentes básicos de la reingeniería son (Lowenthal, 1994):

1. Una gran orientación de la empresa hacia los clientes (internos y externos);
2. Repensar de manera fundamental de raíz los procesos en la organización, que lleven a mejorar la productividad y los tiempos de ciclo;
3. Una reorganización de la estructura administrativa, la cual típicamente rompe con las jerarquías funcionales y la sustituye por equipos de procesos.
4. Nuevos sistemas de medición e información, los cuales usan tecnología de punta para mejorar la distribución de información y la toma de decisiones.

4.9 Etapas de la reingeniería

Cinco pasos para la aplicación de una reingeniería, (Klein, 1997):

Etapa 1 Preparación.

Es básicamente el levantamiento previo de información sobre las metas y los objetivos que se buscan alcanzar.

- Reconocer la necesidad.
- Desarrollar un consenso ejecutivo.
- Capacitar al equipo.
- Planificar el cambio.

Etapa 2 Identificación.

Esta etapa está orientada al cliente; identifica los procesos estratégicos y críticos, tanto de valor agregado como los medulares.

- Identificación de clientes.
- La modelación de procesos.
- Identificar actividades que agregan valor.
- El análisis del flujo de trabajo.
- El análisis del valor del proceso.
- Fijar prioridades de proceso.

Etapa 3 Visión.

Busca oportunidades de avance decisivo en los procesos; los analiza y los estructura como “visiones” de cambio radical.

- El análisis de flujo de trabajo.
- El análisis del valor de procesos.
- El benchmarking.
- La visualización.
- La gestión del cambio.

Etapa 4 Solución.

Esta se divide en 2 etapas básicamente, las cuales se efectúan en forma simultánea:

Diseño técnico.

- Análisis de flujo de trabajo.
- La automatización estratégica.
- La gestión del cambio, la administración del proyecto y la facilitación.

Diseño social.

- Facultar a los empleados.
- La especificación de los cargos.
- El sistema de compensación por homologación.
- La gestión del cambio, la administración del proyecto y la facilitación.
- Las recompensas y los incentivos a empleados.

Etapa 5 Transformación.

Realiza las visiones de proceso, lanzando versiones piloto y de plena producción de los nuevos procesos.

- La modelación de procesos.
- La formación de equipos
- La mejora continua.
- La medida del rendimiento.
- La gestión del cambio, la administración del proyecto y la facilitación.

4.10 Tipos de procesos

Según el Instituto Andaluz de tecnología, 2002, dentro de cualquier organización, los procesos se clasifican en:

Procesos Estratégicos: Dan orientación al negocio.

Procesos Clave: Dan el valor al cliente, son la parte principal del negocio.

Procesos de Apoyo: Dan soporte a los procesos centrales.

4.11 ¿Cómo escoger el proceso a rediseñar?

Para escoger el proceso a rediseñar es importante tomar en cuenta los siguientes criterios (Hammer, 1994):

1. Disfunción: ¿qué procesos están en mayor dificultad?
2. Importancia: ¿cuáles procesos tienen el mayor impacto en los clientes?
3. Factibilidad: ¿cuáles procesos son ahora más susceptibles de una feliz reingeniería?

De estos criterios se derivan los tipos de procesos como son:

- Procesos quebrantados: son los que están en dificultades y los síntomas se los ven en todas partes.
- Procesos importantes: aquí interviene el cliente directamente, ya que es él quien determina los procesos de importancia como pueden ser sobre costos del producto, entregas a tiempo, características del producto, etc.
- Procesos factibles: en estos implican considerar una serie de factores que ayuden con el éxito de ejecutar una reingeniería, como son el tamaño del proceso, el vigor del equipo, el compromiso del líder, etc.

4.12 Mandamientos para diseñar procesos

Para continuar el trabajo de diseño del nuevo proceso se aplican los principios básicos de la reingeniería, teniendo como meta eliminar los re trabajos, las actividades de soporte que no agregan valor al producto o al servicio, los procesos deficientes de retroalimentación, las demoras y los pasos laterales, etc. (Pulido H. G., 2010)

Los principios de la reingeniería se sintetizan en las “reglas de oro” para el diseño de procesos que proponen, (Rupp, 1994):

- Organizar los procesos por productos o servicios.
- Minimizar el número de grupos o individuos que se requieren para fabricar el producto o proporcionar el servicio.
- Rediseñar al mismo tiempo el flujo de proceso, la estructura de trabajo en equipo y las responsabilidades individuales. Los tres factores tienen que funcionar conjuntamente y, por lo tanto, rediseñarse, es decir, no se debe rediseñar solo algunos de ellos.

4.13 Resultados de una reingeniería

Se espera que con la reingeniería de procesos podamos tener cambios importantes como pasar de (Hammer, 1994):

- ✓ Una organización de funciones a procesos.

Lo que antes se tenía una perspectiva de una organización que estaba dividida en tareas, trabajos, productos o servicios, hoy no existe más esa visión, ahora con la reingeniería nos

enfocamos en los procesos responsables de todo el trabajo para obtener el producto o servicio final y en la forma en que sus participantes deben automatizar sus labores para que correspondan a las necesidades que los clientes potenciales puedan tener, de esta manera se logrará que una empresa cuente con equipos de trabajo consolidados y enfocados hacia una misma meta.

- ✓ Procedimientos complejos a sencillos.

Los procesos que sugiera una reingeniería deberán ser facilitadores de trabajo más no crear cuellos de botella que impiden convertir los procedimientos de complejos a sencillos.

- ✓ Aumento de trabajo a aumento de productividad.

Al existir un grupo de personas realizando o compartiendo todo el proceso ya sea de un servicio o producto; cada una de ellos puede realizar o estar a cargo de todo el proceso de principio a fin; lo que antes se creaba especialistas solo de ciertas tareas pues ahora con la reingeniería de procesos se convierten en verdaderos especialistas pero de todo el proceso. Con esta aplicación las barreras que existían dentro de la organización como retrasos y trabajos sin importancia real son derribadas, haciendo que el trabajo inútil se transforme en procesos productivos que se vean reflejados en el servicio final.

Renovar la capacidad de competitividad no es cuestión de hacer que la gente trabaje más duro, sino de aprender a trabajar de otra manera. (Hammer, 1994)

- ✓ Sistema de jerarquías a organización plana.

Al ser parte de todo un proceso los trabajadores obtienen mayor satisfacción ya que la reingeniería de procesos, les ofrece expandirse de forma horizontal y no vertical; es decir, ya no hay esa competitividad por escalar en una jerarquización. Antes la división de los niveles dentro de la empresa, creaba desacuerdos, envidia e individualismo ya que cada trabajador, se esforzaba por alcanzar un ascenso mas no se enfocaba en realizar la tarea encomendada, al tener varias personas fijadas hacia el puesto que quieren estar, no permitía que se concentren en el trabajo para el que fueron contratados realmente. Además la jerarquización tiene desventajas como evitar el compañerismo, no permite que todos tengan la misma importancia, crea rivalidades y crea confusión de hacia dónde quieren o deben llegar para que la organización compense su trabajo.

- ✓ Gerente supervisor a gerente facilitador, capacitador.

El trabajo se facilita, cuando los gerentes se convierten en entrenadores o facilitadores que enseñen como desarrollar habilidades que los ayudarán a auto dirigirse, siendo capaces de desarrollar tareas dentro de los procesos que agreguen valor. El gerente se transforma en un entrenador que da las pautas de cómo se debe o puede actuar, tal cual un entrenador a su equipo de fútbol, el mismo que no les dice con cuánto deben ganar sino cómo pueden llegar a

esa victoria; sin embargo cuando empieza el juego cada jugador aunque con un conocimiento previo implantado por su entrenador, a la hora de actuar se impone gran parte su intuición para la toma de decisiones.

- ✓ Trabajo individual a trabajo en equipo.

En la reingeniería se forman equipos de trabajo que realizan conjuntamente todo un trabajo o proceso, lo que ayuda a que los problemas y sus soluciones sean resueltos de manera conjunta y ya no aislada como antes se lo hacían cuando el trabajo era departamentalizado. Los equipos de trabajo pueden ser permanentes o temporales mientras dura el trabajo hasta la entrega del servicio o producto al cliente, de esta manera se observa que los objetivos ya no son de una sola persona, lo que causaba distintas direcciones de los objetivos planteados, sino de un grupo de personas orientadas hacia un mismo punto, lo que crea que se facilite el proceso de entrega de un buen servicio o producto.

- ✓ Puestos de especialidad a multihabilidad.

Con la reingeniería de procesos, el panorama para los trabajadores crece o se expande junto con la motivación de ya no ser solo una tarea simple, la que deban realizar y tal vez sin valor alguno por sí sola, sino más bien ser capaces de estar a cargo junto con un grupo de trabajo de todo un proceso, que los llevará a la reproducción de un producto o servicio creado para la satisfacción del cliente. Sin duda alguna, este nuevo enfoque hace que los empleados sientan el valor que tiene su trabajo para los clientes, el cual se ve plasmado en la fidelidad de los mismos para con la empresa.

- ✓ Gente controlada a responsable y facultada.

La reingeniería promueve que para trabajar con un grupo de personas con las características mencionadas, es necesario, proporcionar un ambiente de trabajo idóneo para su labor, en el que se sientan cómodos y se consideren parte fundamental de la empresa. Es así que la reingeniería de procesos, adopta estas normas para obtener mejores resultados.

Antes las empresas tomaban a la parte obrera como último puesto de importancia dentro de la misma, las actuales en cambio, deben entender, que gran parte del éxito, empieza dentro de ésta, con el cumplimiento de satisfacer las necesidades de sus trabajadores; es decir, para llegar a satisfacer las necesidades de los clientes, es primordial involucrarse con la fuerza laboral, conocer y entender sus carencias, brindarles oportunidades de crecimiento y además creer en su potencial, conjuntamente con una capacitación continua; dándoles la importancia que ellos requieren para sentirse parte sustancial de la misma, como consecuencia de esto se obtendrán beneficios para la empresa, ya que ellos responderán positivamente hacia los clientes.

- ✓ Personal aprendiz a personal experto.

Cuando hablamos de equipos de trabajo debemos entender también, que está implícita una mayor responsabilidad lo que hace deducir que dichos equipos deberán estar conformados por personas capacitadas dispuestas a enfrentar nuevos retos que las hagan crecer; ellos deberán ser autocríticos para superarse a sí mismo.

- ✓ Medición de tareas a medición de resultados.

El cumplimiento de normas y tareas no será suficiente para evaluar la eficiencia de lo ejecutado, más la optimización que la reingeniería pide se mide en términos de resultados del negocio, incremento de rentabilidad, participación del mercado, ingresos y rendimiento sobre la inversión.

- ✓ Productos perros a productos estrella.

La reingeniería permite la identificación de los productos de mayor salida, como los denominados productos estrella.

- ✓ Atención en las ventas a atención a las preferencias de clientes.

Es de vital importancia saber que la reingeniería trata de implantar en su personal, la frase que dice que quienes realmente pagan el sueldo de los trabajadores son los clientes con su satisfacción más no los “jefes”; el objetivo de ésta expresión es para que los trabajadores se esfuercen por cumplir con lo que demandan los clientes potenciales creando una fidelidad. Por esta razón se necesita que la empresa que decida realizar una reingeniería de procesos, esté dispuesta a capacitar y orientar a sus trabajadores mediante charlas de concientización sobre la importancia de complacer o suplir las necesidades y preferencias de los clientes para llegar a su cubrir su satisfacción, la misma que más tarde se verá reflejada en la rentabilidad de la empresa.

- ✓ Esperar clientes a buscar clientes y mantenerlos.

La reingeniería de procesos toma con gran importancia a la segmentación de mercado, ya que permite conocer hacia donde deben estar dirigidos los esfuerzos de los trabajadores y el nuevo enfoque que deben tener las empresas de hoy que es hacia la satisfacción del cliente, que se ve manifestado en el “servicio al cliente”, este servicio es otra de las herramientas utilizadas por la reingeniería de procesos, es muy eficaz cuando se trata de relacionarse con los clientes de forma personalizada y directa, utilizada en la forma correcta, hace que los productos o servicios lleguen al cliente en la forma y tiempo deseado.

Algunos resultados obtenidos de ciertos casos presentados por (Klein, 1997) son:

- Disminución significativa en el índice de rotación de clientes,
- Aumento de productividad,

- Rediseño de procesos,
- Eliminación de errores y cuellos de botella,
- Reducción de costos innecesarios,
- Menor tiempo de despacho,
- Reducir número de pasos en un proceso,
- Satisfacción de los empleados con su cargo.

4.14 Diez preceptos para el éxito de una reingeniería

Según (Klein, 1997) para tener éxito al aplicar una reingeniería es necesario:

- Empezar con los procesos estratégicos de valor agregado,
- Atender igualmente a los procesos de sustentación,
- Pensar en incorporar tecnología informática,
- Repensar las fronteras entre sus procesos y los de sus proveedores y clientes,
- Analizar las opciones de ejecutar ciertas funciones internamente o con terceros,
- Repensar los beneficios de la centralización en contraposición a descentralización,
- Pensar en segmentar insumos a procesos y crear flujos paralelos de procesos,
- Modificar el orden en que se llevan a cabo ciertas actividades donde sea posible para eliminar la necesidad de subprocesos separados,
- Repensar y volver a situar controles,
- Simplificar interfaces y corrientes de información.

4.15 Ventajas y Desventajas de una reingeniería

Las ventajas de una reingeniería de procesos son:

- ❖ Mentalidad revolucionaria. Induce a pensar en grande en la organización.
- ❖ Mejoramiento decisivo. Cambios notables en tiempos cortos para responder a la satisfacción del cliente.
- ❖ Estructura de la organización. Enfocarse a las verdaderas necesidades del cliente.
- ❖ Renovación de la organización. Aumenta participación en el mercado, rentabilidad y mejor posición frente a la competencia.
- ❖ Cultura corporativa. Ayuda a evolucionar la cultura de la organización.
- ❖ Rediseño de puestos. Crea empleos más incitantes y satisfactorios.

Las desventajas de una reingeniería de procesos son:

- ❖ Es aplicable a nivel operativo pero no a nivel estratégico y táctico del negocio.
- ❖ Puede mostrarle a una compañía como hacer las cosas, pero en una forma muy limitada.
- ❖ No identifica los mercados en que debe estar la compañía, ni los productos que debe desarrollar, pero si puede darle a la compañía procesos eficaces para tomar tales decisiones.

4.16 Consideraciones adicionales sobre la reingeniería

Las características comunes después de realizar una reingeniería son (Hammer, 1994) :

- Varios trabajos se comprimen en uno solo
- Se comprimen verticalmente los procesos
- Los pasos del proceso siguen un orden natural
- Existen procesos en múltiples versiones
- Se realiza el trabajo donde tiene sentido
- Se reducen chequeos y controles
- Opera de forma centralizada y descentralizada

La reingeniería no trata de componer algo, la reingeniería significa que se comienza de nuevo desde cero. Lo único que debe importar es cómo se quiere organizar el trabajo en el presente dadas las demandas de los mercados y el poder de la tecnología de la actualidad se debe hacer énfasis en que no debe importar cómo se ha hecho el negocio en el pasado.

CAPÍTULO V

PROPUESTA DE MEJORA A LOS PROCESOS

Innova es una empresa que necesita una reingeniería de procesos, para lograr ser la mejor de su clase ante el entorno que la rodea. Se propone que es necesario reinventarse en algunos procesos que le están causando problemas.

5.1 Gestión de reingeniería del proceso atención al cliente

5.1.1 Preparación: Diagnóstico del proceso atención al cliente.

El diagnóstico siguiente sobre el proceso de atención al cliente es:

- En la actualidad los empleados no conocen el proceso de atención al cliente como tal si no como una función.
- El proceso de atención al cliente no se respalda en una previa capacitación se debe dar el valor que corresponde, a este punto, ya que se relaciona directamente con el cliente.
- Este proceso debe tener fundamentación que respalde su validez.
- Se da ofrecimientos sin fundamentarse en su factibilidad.
- Al no haber capacitación, es probable que no aporten valor alguno en el cierre de la venta.
- Los clientes se sienten insatisfechos con el servicio de atención al cliente.
- Recae en una sola persona la carga laboral.
- No existe un sistema de medición de proceso.

5.1.2 Identificación: Seguimiento y Medición del proceso de atención al cliente.

El objetivo de hacer una mejora en los procesos es sin duda demostrar que dichos cambios están dando los resultados esperados, de manera que el seguimiento y medición serán parte fundamental de este trabajo.

Para ello se han establecido indicadores, que permiten medir la eficacia y eficiencia de los procesos. Los indicadores reflejarán en forma numérica, información de relevancia sobre el funcionamiento y resultados de un proceso.

Para establecer un indicador, es necesario determinar los siguientes criterios:

- Tener claro el objeto del proceso, en este caso, el proceso de atención al cliente.
- Determinar los tipos de resultados esperados.
- Definir la fuente de donde se extraerá la información.
- Establecer el objeto para cada indicador.
- Plasmar los indicadores en una ficha de indicadores.
- Determinar cómo se calcula los indicadores.

A continuación se presenta los indicadores establecidos para medir el funcionamiento del proceso de atención al cliente:

Tabla 2. Matriz de indicadores de gestión del proceso de atención al cliente

Objetivos Estratégicos Innova	Áreas involucradas	Unidad de medida	Meta	Indicador	Fuente de información	Frecuencia de medición.
Calidad de servicio	Atención al cliente	Porcentaje	99%	Test de satisfacción	Innova	mensual
Disminución de reclamos	Atención al cliente	Porcentaje	99%	Reclamos resueltos*100/reclamos presentados.	Innova	mensual
Eficacia para cerrar ventas	Atención al cliente	Porcentaje	99%	Nro. Ventas cerradas*100/ Nro. de clientes atendidos	Innova	mensual

Fuente: Innova

La información que se tiene en los indicadores, facilitará el control del proceso, análisis y la toma de decisiones que mejoren el desempeño del mismo.

El test de satisfacción podrá ser extraído mediante vía telefónica o encuesta física.

La frecuencia de medición será importante para ver la secuencia de cambios que ocurrirán con el rediseño de los procesos.

5.1.3 Visión: Mejora del proceso de atención al cliente.

El proceso de atención al cliente deberá tomar otro giro, para obtener mejores resultados, éste deberá ser rediseñado.

La mejora de procesos se dará en este caso en el proceso de atención al cliente que como ya se ha observado anteriormente, carece de fundamentos haciéndolo empíricamente; entonces la mejora se tratará de hacer del proceso de atención al cliente un proceso respaldado en la capacitación y motivación al vendedor.

Se tratará de convertir al vendedor en un experto en la atención al cliente lo que ayudará a cerrar ventas y solucionar reclamos llegando a satisfacer las necesidades y exigencias del cliente, sin esperar a que solo el jefe de ventas lo haga.

Además ayudará a llegar a la eficacia de cerrar las ventas.

Para llegar a este fin se plantea cuatro técnicas especializadas en el desenvolvimiento del vendedor, útiles a la hora de desempeñar el proceso de atención al cliente; entonces éstas son:

1. Capacitación mensual
2. Utilizar comisiones
3. Empoderamiento
4. CRM

A continuación se detalla los puntos mencionados con sus características y métodos de implementación:

1.-Capacitación mensual

Esta es una herramienta de vital importancia, se la debe aplicar regularmente de manera que facilite el trabajo cotidiano del procedimiento de atención al cliente, convirtiéndolos en expertos.

Características

- ✓ Transfiere seguridad a la hora de ejecutar las tareas.
- ✓ Mejora de desempeño.
- ✓ Práctica eficiente.

Implementación:

1. Identificar el mercado.
2. Características de los clientes.
3. Proyectar la meta y nivel de servicio a garantizar.
4. Diseñar la organización para brindar el servicio.
5. Diseñar las ofertas y promociones del producto para llegar a la eficacia de cerrar las ventas.

2.-Utilizar comisiones

El sistema de comisiones se basará en motivar al vendedor incentivándolo a cerrar las ventas. Esto se logrará con comisiones por monto de venta, basándose en los ingresos de la empresa versus los egresos, lo que dará el punto de equilibrio; que como se entiende es el estado donde la empresa no gana ni pierde.

Características

- ✓ Revelación de auto esfuerzo.
- ✓ Cubrimiento de auto realización.
- ✓ Motivación.

Implementación

Para su aplicación será necesario conocer el punto de equilibrio para determinar la base de donde se parte para empezar a cubrir las comisiones, cuando ya se ha cubierto los gastos y se ha obtenido una utilidad. (Anexo 3)

Basándonos en el punto de equilibrio se crea la siguiente tabla de comisiones, la que ayudará para respaldar las políticas de cobro de comisión que la empresa puede implementar, ya que al tener el punto de equilibrio en \$9739 dólares mensuales, se recomienda que las comisiones deben empezar a partir de \$15000 dólares, en donde la empresa gana \$2192 dólares y puede costear las comisiones sin perder.

A continuación se presenta la tabla de comisiones para Innova:

Monto de ventas	Comisión	Ganancia de la empresa	Utilidad de la empresa menos la comisión
0-14999	0	2192	2192
15000- 19999	200	2193	1993
20000-24999	400	4278	3878
25000-29999	600	6363	5763

La comisión expuesta en la tabla anterior, se aclara que corresponderá a todos los vendedores que estén trabajando en la empresa, en este caso al jefe de ventas y el vendedor, ya que de esta manera trabajarán en equipo, sin crear competencia entre los dos.

3.-Empoderamiento

Este método de mejoramiento sirve para consolidar la fortaleza espiritual, social y económica de los individuos, de forma que crea cambios positivos al mejorar la confianza en sus propias capacidades.

Características

El empoderamiento es un proceso que habilita a alguien a ganar: poder, autoridad e influencia sobre otros, dentro de las instituciones o la sociedad. Su utilización ayuda a desarrollar las siguientes capacidades como resultados:

- ✓ Tener poder de decisión propio.
- ✓ Tener acceso a la información y los recursos para tomar una decisión apropiada.
- ✓ Tener una gama de opciones de donde escoger.
- ✓ Habilidad para ejercer asertividad en toma de decisiones colectivas.

- ✓ Tener un pensamiento positivo y la habilidad para hacer cambios.
- ✓ Habilidad para aprender y para mejorar su propio poder personal o de grupo.
- ✓ Habilidad para cambiar las percepciones por medios democráticos.
- ✓ Mejorar el auto imagen y superar la estigmatización.
- ✓ Involucrarse en un proceso auto iniciado de crecimiento y cambios continuo sin parar.

Implementación

1. Adoptar por el personal los valores y principios que tiene Innova.
2. La capacitación del gerente junto con sugerencias escritas por el personal, fortalecerán los procesos en los que todos sentirán que aportan en el mismo.
3. El gerente y jefe de ventas deberán convertirse en facilitadores que a través de actitudes positivas, motiven al personal, asegurando la unión del equipo y premiando la eficacia.
4. Las reuniones periódicas fortalecerán la confianza, identificando la importancia de su trabajo para la empresa, de manera que fidelizaremos a nuestro personal para luego fidelizar a los clientes.
5. Para generar un cambio radical, se deberá monitorear al personal, para que poco a poco vayan adoptando los valores y principios de la empresa.
6. Establecer un ambiente de apoyo en el que exista la persistencia, de hecho habrá éxitos y fracasos, después de todo los individuos somos cada uno diferente del otro, pero será necesario mantenerse firmes en este cambio radical. (Eslava, 2006)

4.- CRM (Customer relationship management)

Su objetivo es hacer un seguimiento a los clientes, mediante el registro y almacenamiento en base de datos sobre información de los mismos, de manera que se fortalecerá la relación, empresa-clientes, dando como resultado aumento del ingreso promedio de usuarios (ARPU, Average revenue per user) y disminución de la rotación de clientes.

Mediante los indicadores clave se evaluará la ejecución de los procesos y la eficacia de aplicar un CRM.

Características:

- ✓ Ayudará a dar soluciones uno a uno con los requerimientos del cliente.
- ✓ Automatizará la fuerza de ventas, es decir, junto con el historial de los clientes se podrá visualizar las ventas realizadas al mismo, y se podrá ofrecer promociones y ofertas al cliente.
- ✓ El uso de la tecnología ayudará a combinar la información con soluciones y facilitará el control, con los indicadores de rendimiento.
- ✓ El historial de ventas obtenido del CRM, contribuirá a las proyecciones de venta.

Implementación

Para la implementación del CRM se deberán seguir las siguientes condiciones, con la previa autorización del gerente y dirección, será importante para el éxito de este proceso.

1. Visualizar la meta de un CRM, para direccionar los procesos al cambio y mejoramiento.
2. Elegir un gestor de proyecto adecuado: es razonable que el encargado sea alguien que se desenvuelva en el área.
3. Patrocinio Ejecutivo: proporcionar el apoyo de la dirección y la introducción sistemática al gerente del proyecto
4. El compromiso del equipo será importante para su formación: hacer que los miembros del equipo estén seguros que tienen el tiempo y la autoridad suficiente para completar las tareas del proyecto y se comprometan a su éxito.
5. Recolección de datos dentro del proceso de atención de ventas, como correo electrónico.
6. Definir indicadores clave de rendimiento.

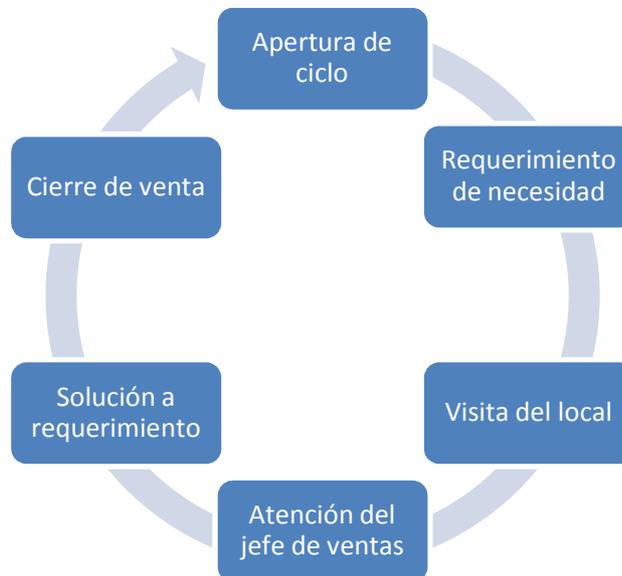
En la actualidad hacer uso de la tecnología es de vital importancia, para aplicar un CRM, podemos utilizar las redes sociales como el Facebook, en donde se interactúa con los clientes, para compartir opiniones o sugerencias acerca de los productos y servicios ofrecidos por Innova.

5.1.4 Solución: Implementación de mejoras en el proceso de atención al cliente.

El proceso de atención al cliente tradicional seguía el siguiente procedimiento:

1. Apertura de ciclo
2. Requerimiento de necesidad
3. Visita de local
4. Atención del jefe de ventas
5. Solución a requerimiento
6. Cierre de ventas

Esquema tradicional del proceso de atención al cliente:



Fuente: Innova

Desventajas del proceso atención al cliente tradicional:

1. Toda la negociación recae sobre el jefe de ventas quien no puede atender a todos los clientes al mismo tiempo por lo que se pierden potenciales clientes.
2. Servicio brindado por vendedor deficiente, poca información dada por el vendedor al cliente.
3. Concentración de actividad sobre una solo persona.
4. Fácil pérdida de clientes.
5. No se abastece a los requerimientos de los clientes.
6. Gran cantidad de reclamos no resueltos.
7. Actividades que no agregaban valor al cliente.
8. Los reclamos no atendidos iban en ascendencia.
9. La pérdida de clientes iba en incremento.

Cabe mencionar que el jefe de ventas tampoco ha sido capacitado mas su experiencia de años, es la que le ha permitido desenvolverse en esta área de atención al cliente; a su vez es necesario que el vendedor sea competente de manera que entre los dos formen un equipo, para poder resolver los reclamos y obtener mayor número de ventas cerradas.

En el nuevo proceso de atención al cliente, se reducen las actividades que no agregan valor y se aumenta actividades que dan valor final a la satisfacción del cliente, de manera que con la aplicación de la reingeniería se tiene:

1. Apertura de ciclo
2. Contacto con cliente
3. Requerimiento de necesidad
4. Visita de local
5. Información sobre productos y precios
6. Cierre de ventas

5.1.5 Transformación: Resultados del proceso de atención al cliente.

Se confirma lo que la norma ISO-9000-2008 señala:

Un resultado deseado se alcanza más eficientemente cuando las actividades y los recursos relacionados se gestionan como un proceso. (Pulido H. G., 2010).

Al convertir una función en un proceso, se identifica a las actividades que agregan valor y que no lo hacen; esto direcciona a una mejora continua en la que intervienen acciones preventivas y correctivas.

Las acciones preventivas, permiten detectar a tiempo las inconformidades, esta información se obtendrá de las encuestas realizadas a los clientes y potenciales clientes.

Las acciones correctivas, permiten solucionar problemas que se hayan ocasionado dando, esta información se obtendrá del índice de reclamos atendidos.

Para llegar al objetivo de este trabajo, se deberá facultar a los vendedores, se especificará los cargos además de su compensación.

Los indicadores planteados, serán los que ayuden a la supervisión y certificación del cumplimiento del proceso, ya que antes como no estaban establecidos los mismos, no se tenía control sobre ellos.

A continuación se presenta el nuevo proceso de Atención al cliente de Innova, después de aplicar una reingeniería de proceso:

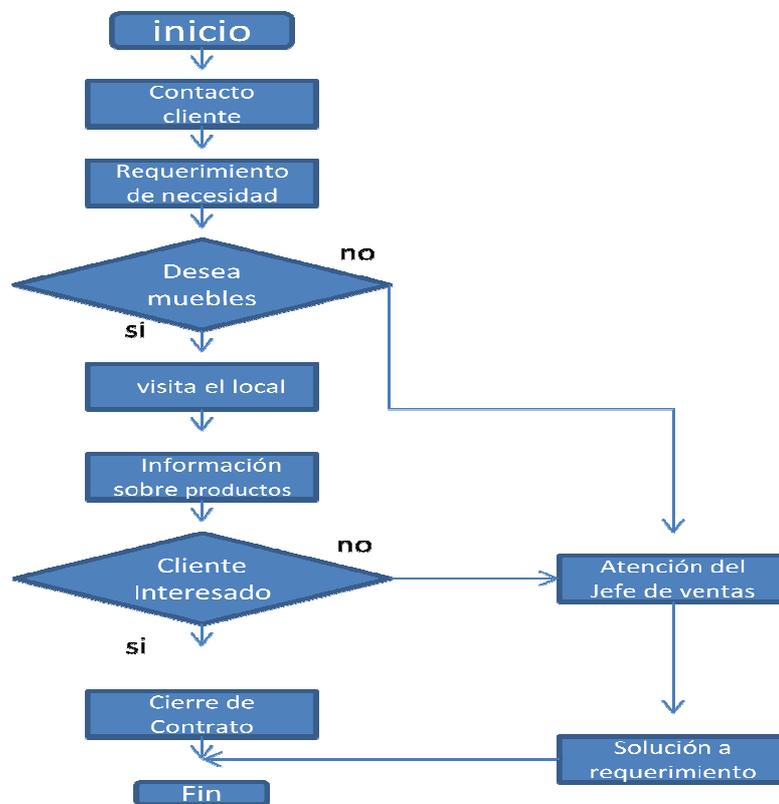


Ilustración 17. Flujograma del proceso de atención al cliente después de aplicar una reingeniería.

Fuente: Innova

Dentro de este flujograma se entiende que el vendedor, al ya estar capacitado continúa con la atención hasta el cierre de venta.

Los resultados serán los siguientes:

1. Eficacia de cierre de ventas, al estar capacitados el jefe de ventas como el vendedor junior.
2. Mayor control sobre el proceso de atención al cliente, con el empoderamiento se hará del vendedor junior un experto.
3. Mayor retorno de clientes, al ser bien atendidos serán satisfechos con el servicio prestado.
4. Aumento de productividad, los recursos humanos servirán de valiosa herramienta a la empresa, al estar capacitados.
5. Trabajo en equipo; ya no será solo el jefe de ventas quien cierre las ventas, también lo hará el vendedor junior.
6. El vendedor junior se transformará en gente responsable y facultada capaz de continuar con la atención hasta llegar al cierre de ventas.

7. Al gestionar las actividades como procesos se podrá medir los resultados, con los indicadores claves propuestos como: Calidad de servicio, disminución de reclamos y eficacia para cerrar ventas.

Las principales condiciones para que el vendedor pueda ser capacitado son:

1. Disponibilidad al cambio,
2. Compromiso de mejoramiento y
3. Capacidad de renovarse.

Objetivos de capacitar, comisionar y empoderar son:

- ✓ Optimizar los recursos humanos.
- ✓ Aumento de ventas.
- ✓ Disponer de herramientas como información de ofertas y promociones para llegar a la satisfacer las necesidades del cliente.
- ✓ Disminuir carga de trabajo en una sola persona.
- ✓ Fortalecer la confianza de los vendedores.
- ✓ Disminución de reclamos.

Beneficios aplicar una reingeniería sobre el proceso de atención al cliente:

- ✓ Eficiencia en la atención al cliente.
- ✓ Rapidez en solucionar los reclamos.
- ✓ Aumento de satisfacción del cliente.
- ✓ Aumento de productividad.
- ✓ Mayor retención de clientes.

5.2 Gestión de reingeniería del proceso de facturación

5.2.1 Preparación: Diagnóstico del proceso de facturación.

A continuación se presenta el siguiente diagnóstico:

- En la actualidad la empresa no cuenta con un proceso de facturación identificado claramente por la secretaria y jefe de ventas.
- El proceso no tiene respaldo escrito del convenio entre cliente y vendedor, por lo que causa doble trabajo y pérdida de tiempo a la secretaria.
- El proceso de facturación está ligado al siguiente proceso como es el de cobranza, por lo que es necesario que sea ejecutado de manera eficiente.
- Este proceso no tiene documentación que respalde su validez.
- Existe malos entendidos por la falta de comunicación interna.
- Los clientes se sienten insatisfechos con el servicio de facturación.
- No existe concordancia entre los precios y servicios que ha ofrecido el jefe de ventas con lo que tiene como conocimiento la secretaria y a veces lo que el cliente dice que se le ha ofrecido.
- Falta de confiabilidad en la recepción de documentos de crédito como en cheques no se verifica: firmas correctas y en el detalle de valores la puntuación o correcta escritura en los cheques. Con tarjetas de crédito también existen problemas ya que al hacerlos manualmente se ha cometido errores en el detalle de valores además de pérdida de tiempo.
- No existe un sistema de medición de proceso.

5.2.2 Identificación: Seguimiento y Medición del proceso de facturación.

A continuación se presenta los indicadores establecidos para medir el funcionamiento del proceso de Facturación:

Tabla 3. Matriz de indicadores de gestión del proceso de facturación

Objetivos Estratégicos Innova	Áreas involucradas	Unidad de medida	Meta	Indicador	Fuente de información	Frecuencia de medición.
Calidad de Facturación	Facturación	Porcentaje	99%	Facturas erradas en el mes * 100/Total de facturas emitidas en el mes	Innova	mensual
Satisfacción de empleados	Facturación	Número	0	Número de reclamos al mes	Innova	mensual

Fuente: Innova

Dentro de la matriz anterior, cabe mencionar que para la obtención de reclamos se creará un buzón de quejas y sugerencias, éste ayudará con el control de la satisfacción de empleados.

5.2.3 Visión: Mejora del proceso de facturación

La mejora de procesos se dará en este caso en el proceso de facturación que como ya se ha observado anteriormente, carece de fundamentos haciéndolo empíricamente.

Se tratará de convertir la relación laboral vendedor – secretaria, en eficiente de manera que ayudará a que formen un verdadero equipo y solucionar reclamos llegando a satisfacer las necesidades del cliente, creando un proceso de facturación eficiente, eficaz y efectivo.

Para llegar a este fin se propone cuatro técnicas, útiles a la hora de desempeñar el proceso de facturación; entonces éstas son:

1. Crear un esquema de órdenes de trabajo.
2. Definir tabla de precios.
3. Definir los datos que debe contener un cheque.
4. Implementar la máquina electrónica para tarjetas de crédito.

A continuación se detalla los puntos mencionados con sus características y métodos de implementación:

1. *Elaborar un esquema de órdenes de trabajo.*

Esta es una herramienta de vital importancia que facilitará el trabajo cotidiano de la secretaria al ejecutar el proceso de facturación.

Características

- ✓ Da las pautas para la información necesaria que debe contener la facturación.
- ✓ Facilitará el punto de partida de la facturación.
- ✓ Mejorará el desempeño de la secretaria y vendedor.
- ✓ Recopilación de mayor información de relevancia.
- ✓ Respaldo escrito.
- ✓ Práctica eficiente.
- ✓ Mejora la eficacia.

Implementación:

1. Identificar objetivos de la orden de trabajo.
2. Crear el formato que debe tener la orden de trabajo, entendiendo que esta servirá más tarde para la posible de cobranza. (Anexo 4)
3. Instruir al personal respectivo.

2. Definir tabla de precios.

En esta tabla se deberá contener desde los precios normales hasta los últimos precios a los que se puede dejar los muebles, como los de oferta.

Características:

- ✓ Facilitará la comunicación entre vendedor – secretaria.
- ✓ Se alineará los precios del vendedor con los de la secretaria.
- ✓ Se concretará hasta cuanto pueden bajar los precios el vendedor, teniendo conocimiento la secretaria.
- ✓ Contribuirá a mejorar el servicio.

Implementación:

1. Encontrar el punto de equilibrio (Anexo 3).
2. Elaborar una tabla de precios que contenga precios mínimos, precios con tarjeta de crédito y cheques y precios normales. (Anexo 5)
3. Instruir al personal pertinente.

3. Definir los datos que debe contener un cheque

Características:

- ✓ Dará lugar a cero errores.
- ✓ Contribuirá en el cobro de los mismos.
- ✓ Fiabilidad en el procedimiento de recibir documentos.

Implementación:

1. Precisar objetivos de los datos en un cheque.
2. Promover la importancia de dicha información.
3. Listar contenido que debe concernir dentro de la información un cheque.
4. Puntualizar la forma correcta de llenar un cheque.

4. Implementar la máquina electrónica para tarjetas de crédito.

La máquina electrónica es una herramienta importante, que permite realizar una transacción de manera rápida, ágil, eficaz y disminuye o erradica los errores frecuentes de hacerlo manualmente. Esta es facilitada por las empresas de Datafast, Medianet y Banco del Austro; las mismas que tienen un costo de compra y mantenimiento, sin embargo, se compensa con los beneficios y utilidades que brinda dicha máquina.

Características

- ✓ Fácil utilización.
- ✓ Ayuda en la ejecución de una transacción con tarjeta de crédito.
- ✓ Disminuye el tiempo requerido de una transacción.
- ✓ Los costos que intervienen dentro de una transacción electrónica son menores a una manual.
- ✓ Asesoría constante por parte de las empresas facilitadores de la mencionada máquina electrónica.

Implementación:

1. Solicitud a empresas de máquina de electrónica
2. Suscripción en dichas empresas.
3. Instruir al personal respectivo.

5.2.4 Solución: Implementación de mejoras del proceso de facturación

El proceso de facturación tradicional seguía el siguiente procedimiento:

1. Apertura de ciclo.
2. Recepción de pedido
3. Detalles del pedido verbalmente
4. Verificación de errores
5. Comparación de lista de precios
6. Verificación de errores
7. Elaboración de factura
8. Forma de pago
9. Renegociación
10. Recepción de documentos
11. Entrega de Factura

Esquema tradicional del proceso de facturación actual:



Fuente: Innova

Desventajas del proceso de facturación tradicional:

1. Pedidos mal tomados.
2. Pérdida de tiempo.
3. Gran cantidad de reclamos internos y externos.
4. Poca información brindada por el vendedor a la secretaria.
5. Actividades que no agregaban valor al cliente.
6. Actividades realizadas que no corresponden al proceso de facturación.
7. Proceso de facturación ineficiente.

Es necesario recalcar que la inconformidad de información dada por el vendedor a la secretaria se da al no tener una documentación que les respalde, de manera que entre los dos existen discusiones que afectan la imagen ante el cliente, mostrando un inadecuado proceso.

En el nuevo proceso de facturación, se reducen las actividades que no agregan valor al proceso en sí, por lo contrario aportan a la ineficacia e ineficiencia del mismo; por ello se reducen las siguientes actividades y se mejoran otras, entonces queda así:

1. Apertura de ciclo.
2. Recepción de orden de trabajo
3. Verificación de datos y precios de los productos con la orden de trabajo
4. Elaboración de factura
5. Forma de pago
6. Recepción de documentos
7. Entrega de factura

5.2.5 Transformación: Resultados del proceso de facturación

A continuación se presenta el nuevo proceso de Facturación de Innova, después de aplicar una reingeniería de proceso:

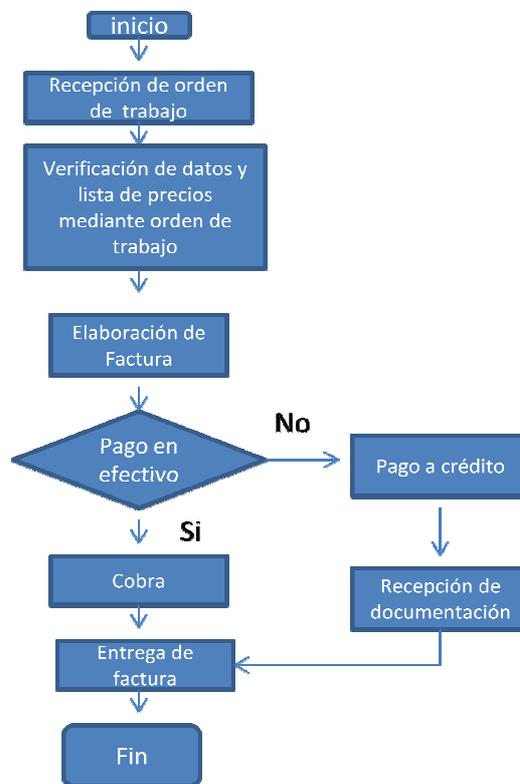


Ilustración 18. Flujo grama del proceso de facturación después de aplicar una reingeniería

Fuente: Innova

Los resultados serán los siguientes:

1. Facilitación para elaborar el proceso de facturación al estar respaldado por la orden de trabajo.

2. Eficacia de emisión de facturas, al estar la secretaria respaldada por documentación.
3. Mayor control sobre el proceso de facturación, con la documentación el proceso será el que proporcione la correcta información que debe contener la orden de trabajo.
4. Las órdenes de trabajo servirán también como respaldo para la reposición de mercadería.
5. El proceso de facturación se convertirá en un proceso ágil y eficiente.
6. Mayor retorno de clientes, al ser bien atendidos serán satisfechos con el servicio prestado.
7. Trabajo en equipo; ya no se darán malos entendidos entre vendedor-secretaria al conocer cada uno cual es su rol y como deben realizarlo.
8. La secretaria manejará el proceso de facturación de manera eficiente, al estar facultada.
9. Al gestionar las actividades como procesos se podrá medir los resultados, con los indicadores de gestión como Calidad de Facturación y Satisfacción de clientes internos.

Las principales condiciones para que la secretaria pueda ser capacitada son:

1. Disponibilidad al cambio,
2. Compromiso de mejoramiento y
3. Capacidad de renovarse.

Objetivos de capacitar y crear nueva documentación de respaldo son:

- ✓ Optimizar los recursos humanos y físicos.
- ✓ Eficacia y eficiencia del proceso de facturación.
- ✓ Disponer de herramientas como esquemas de órdenes de trabajo para facilitar las actividades del vendedor y la secretaria.
- ✓ Disponer de herramientas como información sobre clientes para facilitar el proceso de cobranza así también mantener informado a los clientes sobre promociones y ofertas, es decir, para la aplicación de un CRM.
- ✓ Disminuir carga de trabajo en una sola persona.
- ✓ Fortalecer la confianza entre compañeros de trabajo.
- ✓ Disminución de reclamos.

Beneficios de aplicar una reingeniería sobre el proceso de facturación:

1. Eficiencia en el proceso de facturación.
2. Agilidad en el proceso de facturación.
3. Disminución de actividades que no agregan valor al servicio final
4. Respaldo en documentación para recuperación de cartera.

5. Aumento de satisfacción del cliente.
6. Aumento de productividad.

5.3 Gestión de reingeniería del proceso de cobranza

5.3.1 Preparación: Diagnóstico del proceso de cobranza

A continuación se presenta el siguiente diagnóstico:

- En la actualidad el contador no siempre sigue la secuencia del proceso de cobranza.
- El proceso de cobranza está ligado al proceso de facturación, pero al cambiar el proceso de facturación, es necesario analizar también el proceso actual de cobro, que será necesario para que sea ejecutado de manera eficaz.
- Este proceso no tiene documentación que respalde su validez.
- Existe malos entendidos por la falta de comunicación interna.
- No hay control de efectividad del proceso.
- No existe concordancia entre el dinero que se debería tener de acuerdo a las ventas con el dinero que realmente existe.
- Falta de eficiencia en el cobro de deudas.
- Incremento de cuentas incobrables.
- No existe un sistema de medición de proceso.

5.3.2 Identificación: Seguimiento y Medición del proceso de cobranza

A continuación se presenta los indicadores establecidos para medir el funcionamiento del proceso de Cobranza:

Tabla 4. Matriz de indicadores de gestión del proceso de cobranza

Objetivos Estratégicos Innova	Áreas involucradas	Unidad de medida	Meta	Indicador	Fuente de información	Frecuencia de medición.
Efectividad de Cobranza	Facturación Cobranza	Porcentaje	99%	Cuentas cobradas en el mes * 100/Total de cuentas por cobrar	Innova	mensual

Fuente: Innova

Cabe recalcar que la fórmula del indicador efectividad de cobranza, se tomará a las cuentas por cobrar como un solo monto no por número de cuentas por cobrar, será una manera más clara de la recuperación de cartera.

5.3.3 Visión: Mejora del proceso de cobranza

La mejora de este proceso será necesaria y vital para mejorar las utilidades de la empresa.

Se tratará de convertir la gestión de cobro en efectiva de manera que se disminuya la cartera por cobrar, creando un proceso de cobranza eficiente, eficaz y efectivo.

Para llegar a este fin se propone distintas tres técnicas útiles a la hora de desempeñar el proceso de cobranza; entonces para la mejora se debe:

1. Crear políticas internas de crédito y cobranza.
2. Comisión por cobros vencidos.
3. Indicadores de rendimiento.

A continuación se detalla los puntos mencionados con sus características y métodos de implementación:

1. Crear políticas internas de crédito y cobranza.

Será una herramienta de vital importancia para conceder a los créditos.

Características

- ✓ Da las pautas para la información necesaria para el crédito y la cobranza.
- ✓ Facilitará el cobro de cuentas por cobrar.
- ✓ Mejorará el desempeño de la secretaria y contador.
- ✓ Recopilación de mayor información de relevancia.
- ✓ Práctica eficiente.
- ✓ Mejora la eficacia.

Implementación:

1. Identificar objetivos de las políticas de crédito y cobranza.
2. Listar los datos y documentación para conceder el crédito.
3. Verificar recepción de documentación correcta para respaldo de cobro posterior.
4. Instruir al personal respectivo.

2. Comisión por cobros vencidos.

En este punto se deberá identificar el tiempo que tiene cada deuda y por el monto.

Características:

- ✓ Facilitará la clasificación de las deudas.

- ✓ Se identificará su tiempo con el fin de aplicar una cobranza respectiva y eficaz.
- ✓ Motivará al cobro de los mismos.

Implementación:

1. Listar clientes deudores.
2. Clasificar por tiempo de retraso de pago y por el monto
3. Definir comisión por cada deuda cobrada evitando llegar a la cobranza judicial.
4. Instruir al personal pertinente.

3. Indicadores de rendimiento.

Serán las herramientas útiles a la hora de medir la efectividad el proceso.

Características:

- ✓ Mide la efectividad o no del proceso ejecutado.
- ✓ Minimizará los errores dentro de un proceso.
- ✓ Facilitará el control de la ejecución del proceso.
- ✓ Contribuirá en la responsabilidad que tendrá el encargado de la cobranza.
- ✓ Ayudará a la confiabilidad del proceso de cobranza.
- ✓ Los indicadores reflejarán en forma numérica como se está llevando a cabo el proceso.

Implementación:

1. Precisar objetivos de manejar indicadores de rendimiento.
2. Promover la importancia del control sobre el proceso.
3. Indicar cómo deberá expresarse el resultado requerido.
4. Definir tiempo de cada medición.

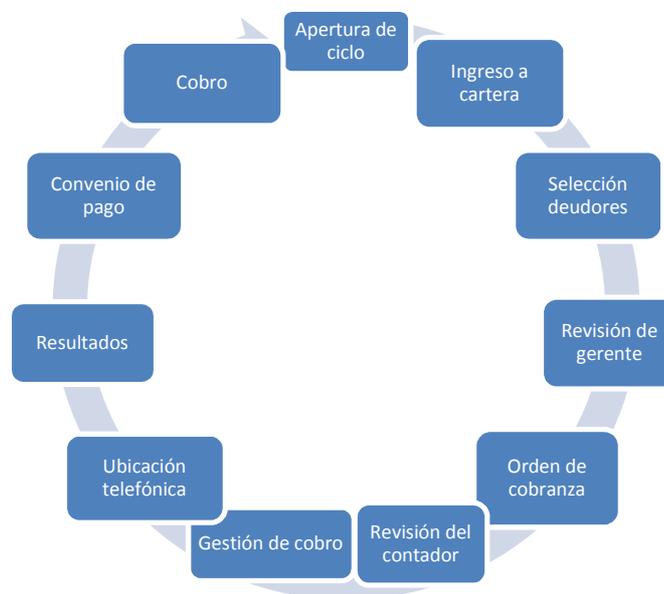
5.3.4 Solución: Implementación de mejoras del proceso de cobranza

El proceso de cobranza tradicional seguía el siguiente procedimiento:

1. Apertura de ciclo.
2. Ingreso a cartera
3. Selección de deudores.
4. Revisión de gerente.

5. Orden de cobranza.
6. Revisión del contador.
7. Gestión de cobro.
8. Ubicación telefónica
9. Resultados
10. Convenio de pago
11. Cobro

Esquema tradicional del proceso de cobranza:



Fuente: Innova

Desventajas del proceso de cobranza tradicional:

1. Pérdida de tiempo.
2. Ineficiencia de gestión.
3. Falta de responsabilidad del encargado de cobrar las deudas.
4. No se aseguraban que la deuda se iba a poder cobrar.
5. Actividades que no agregaban valor al proceso.
6. Actividades realizadas que no corresponden al proceso de cobranza.

Es necesario recalcar que la cobranza ha estado realizando el contador empíricamente sin respaldo alguno de qué orden debe seguir y ejecutando actividades que no contribuyen al objetivo del proceso.

En el nuevo proceso de cobranza, se reducen las actividades que no agregan valor al proceso en sí, por lo contrario afectan a la ineficiencia e ineficacia del mismo; por ello se reducen las siguientes actividades como son:

1. Apertura de ciclo
2. Ingreso a cartera
3. Selección de deudores
4. Cobranza preventiva
5. Deudor contactado
6. Gestión de cobro
7. Cobranza administrativa
8. Cobranza judicial
9. Cobro

Dentro de la gestión de cobro, estará la renegociación de la deuda.

La cobranza preventiva se tratará de gestión telefónica.

La cobranza administrativa se tratará de cartas, visitas y acuerdos de pago.

La cobranza judicial se tratará de un proceso judicial, tomando en cuenta el monto de la deuda se podrá llegar a esta instancia.

La persistencia será la clave para el éxito del proceso de cobranza.

5.3.5 Transformación: Resultados del proceso de cobranza

Con la transformación del proceso de cobranza se tiene el siguiente flujograma:

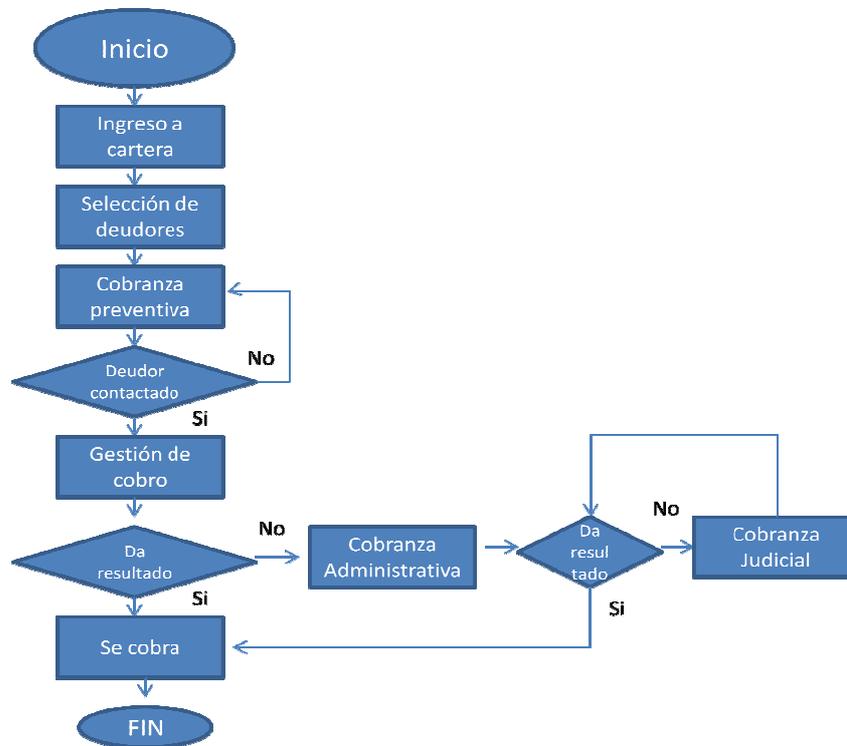


Ilustración 19. Flujograma del proceso de cobranza después de aplicar una reingeniería

Fuente: Innova

Los resultados serán los siguientes:

1. Disminución de actividades que no agregan valor al proceso de cobranza.
2. Seguridad de cobranza, al aplicar políticas de crédito y cobranza.
3. Eficacia del cobro de deudas vencidas, al existir incentivos de por medio.
4. Persistencia de cobro.
5. Disminución de cartera vencida.
6. Trabajo en equipo; el proceso de cobranza estará respaldado por el proceso de facturación.
7. El contador manejará el proceso de cobranza de manera eficaz, al estar motivado por los incentivos económicos que se le ofrecen si cobra las deudas.
8. Mayor control sobre el proceso de cobranza, con los indicadores de rendimiento.

Las principales condiciones para que los empleados puedan ser capacitados son:

1. Disponibilidad al cambio,
2. Compromiso de mejoramiento y
3. Capacidad de renovarse.

Los objetivos de aplicar una reingeniería sobre el proceso de cobranza son:

- ✓ Optimizar los recursos humanos y físicos.
- ✓ Eficacia y eficiencia del proceso de cobranza.
- ✓ Disponer de herramientas como políticas de crédito, incentivos y medidores de rendimiento, para facilitar las actividades dentro del proceso.
- ✓ Disminuir carga de trabajo en una sola persona.
- ✓ Fortalecer la confianza entre compañeros de trabajo.
- ✓ Disminución de cartera vencida.

Beneficios de aplicar una reingeniería sobre el proceso de cobranza son:

1. Eficiencia en el proceso de cobranza.
2. Agilidad en el proceso de cobranza.
3. Mayor motivación al mantener incentivos de cobranza que ayuden a la recuperación de cartera.
4. Aumento de productividad.

CONCLUSIONES

Luego de la investigación realizada se pudo concluir que:

1. Para aplicar las mejoras se tuvo que visualizar las actividades no como funciones sino como procesos facilitando la mejora.
2. Los procesos estratégicos de Innova son: el proceso de Gestión de dirección y proceso de análisis y mejora; los procesos clave de Innova son: Proceso de planificación, proceso de compras y el proceso de comercialización; los procesos de apoyo de Innova son proceso el gestión de recursos humanos y proceso de finanzas y presupuestos.
3. Dentro del proceso de comercialización se encontró a los sub procesos como son: proceso de atención al cliente, proceso de facturación, proceso de cobranza y el proceso de distribución; de manera que se pudo identificar la función de cada uno de ellos, así como la interacción entre las actividades y los recursos utilizados para llegar a las metas deseadas.
4. Todos los procesos interactúan de manera sistemática entre sí, con el objetivo global de satisfacer las necesidades de los clientes tanto internos como externos, agregando valor a los servicios prestados.
5. La gestión de reingeniería dentro del proceso de atención al cliente, permitió ver las falencias y corregirlas, con técnicas como el empoderamiento y CRM, dadas para capacitar y motivar al personal, lo que convirtió de gente controlada a gente facultada.
6. Las herramientas brindadas para mejorar el proceso de facturación como: nuevos esquemas de orden de trabajo, máquina de datafast, e instrucción del personal, erradicaron los cuellos de botella que causaban pérdida de tiempo e ineficiencia en la gestión del proceso.
7. Las políticas de crédito, propuestas dentro del proceso de cobranza ayudaron al mejoramiento y eficacia del mismo; así como también se ha propuesto las comisiones como motivación para la recuperación de cartera vencida, transformando al personal de aprendiz a personal experto.
8. Los indicadores de gestión fueron propuestos para controlar el rendimiento y funcionamiento de los procesos, de manera que pueda mantenerse una mejora continua, facilitando la medición que ya no se haría sobre las tareas sino sobre resultados.

RECOMENDACIONES

Como recomendaciones se propone:

1. Visualizar a todas las funciones como procesos dentro de la empresa, ya que facilitará la implementación del sistema de gestión de procesos que mejorará significativamente la productividad para la organización ya que estos direccionan en agregar mayor valor a la empresa y a los clientes.
2. Que las mejoras recomendadas en cada proceso analizado, deberán ser puestas en práctica de manera inminente, ya que las áreas abordadas están directamente relacionadas con la satisfacción del cliente, y los resultados serán inmediatos.
3. Socializar al personal con cada proceso respectivo, siendo esto de manera continua e íntegra ya que de esta manera se facilitará el logro y cumplimiento de los objetivos de cada proceso.
4. Evaluar los procesos cada mes, con los indicadores respectivamente propuestos.
5. La tecnología deberá ser una herramienta utilizada de manera perenne, ya que esta facilitará la actualización y el acercamiento a las necesidades de los clientes, para un apropiado CRM.

BIBLIOGRAFÍA

- Basantes, V. J. (2009). Provincias del Ecuador. *Revista Líderes*, Grupo el Comercio.
- Beltrán, o. y. (2009). *Guía para una Gestión Basada en Procesos*. Berenkitza.
- Byars, L. W. (2009). Revolución industrial. En L. W. Byars, *Administración Teoría y Aplicaciones* (pág. 24). México: Alfaomega Grupo Editor, S.A. de C.V.
- Davenport, T. H. (1992). *Process innovation*. Harvard Business School Press.
- Eslava, E. (2006).
- Hammer, M. C. (1994). *Reingeniería*. Bogotá: Norma.
- Instituto Andaluz de tecnología. (2002). *mapa de proceso*. España: Berekintza.
- Janson, R. (1992). How reengineering transforms organizations to satisfy customers. En M. Zairi, *Management Desicion* (págs. 45-52). National Productivity review.
- Johansson, H. J. (2008). *La reingeniería de procesos de negocios*. México: Limusa.
- Klein, R. I. (1997). *Como hacer Reingeniería*. Bogotá: Norma S.A.
- Kotler, P. (2004). Naturaleza e importancia de la publicidad. En J. E. Laura Fischer, *Mercadotecnia* (pág. 344). México: McGraw-Hill Interamericana editores, S.A. de C.V.
- Laura Fischer, J. E. (2004). Mercado. En L. F. Espejo, *Mercadotecnia* (pág. 84). México: McGraw-Hill Interamericana Editores, S.A. de C.V.
- Lefcovich, M. (2010). *Tipos de Reingeniería*.
- Lowenthal, J. (1994). *Reengineering tha Organization*. Milwaukee: ASQC Quality Press.
- Manganelli. (1997). *Cómo hacer Reingeniería*. Norma.
- Maslow, A. H. (1954). *Motivation an Personality*. New York: Harper an Row, Publishers.
- Maslow, A. H. (2005). *Maslow on Management*. Barcelona: Paidos Ibérica.
- Morcillo. (1997). La evolución del entorno de la empresa. En A. H. Nucheras, *Economía Industrial* (pág. 45). Madrid: Civitas.

Parker, D. (1994). Demonstrating the elements of information security with threats. *17th National Computer Security conference*. Baltimore.

Philip R. Cateora, J. L. (2006). *Marketing Internacional*. México: McGRAW-HILL/INTERAMERICANA EDITORES ,S.AA DE C.V.

Pulido, H. G. (2010). *Calidad Total y Productividad*. México: McGraw-Hill/Interamericana editores, S.A. de C.V.

Pulido, H. G. (2010). *Medición Análisis y mejora*. México: McGRAW-HILL.

Rupp, R. y. (1994). *The golden rules of process redesign*. Quality Progress.

Shaw, R. (1991). *Computer Aided Marketing y Ventas*. Butterworth Heineman.

Thomson Jr., S. I. (2008). Por qué la estrategia de una empresa evoluciona con el tiempo. En S. I. Thomson Jr., *Administración Estratégica* (pág. 9). México: McGraw-Hill Interamericana Editores S.A. de C.V.

Zeithaml, V. A. (2002). El cliente y su comportamiento en los servicios. En V. A. Zeithaml, *Marketing de Servicios* (pág. 36). México: McGraw-Hill/ Interamericana Editores, S.A.de C.V.

ANEXOS

Anexo 1: Encuesta a empleados

Objetivo: Conocer el procedimiento de atención al cliente, desde la perspectiva del empleado.

Encuesta al personal		
1.- ¿Ha recibido capacitación sobre la labor que tiene que realizar?		
SI_____	NO_____	
2.- Los conocimientos en cuanto al servicio al cliente le han sido dados por:		
a. Escrito_____	b. Verbal_____	c. Empíricos_____
3.- ¿Considera necesaria una capacitación?		
SI_____	NO_____	
4.- ¿Cree necesario los incentivos para mejorar su trabajo?		
SI_____	NO_____	

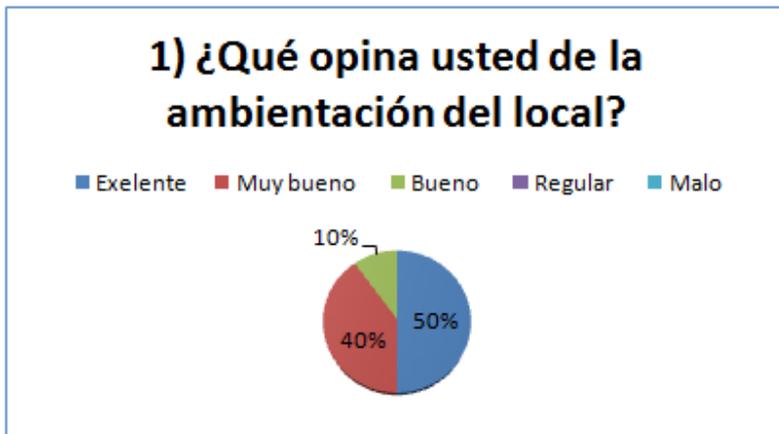
Conclusión: Después de observar las respuestas dadas por los empleados se nota la ausencia de métodos y herramientas que los ayude a ejecutar su labor, de manera que esto desemboca en procesos ineficientes.

Anexo 2: Encuesta a clientes

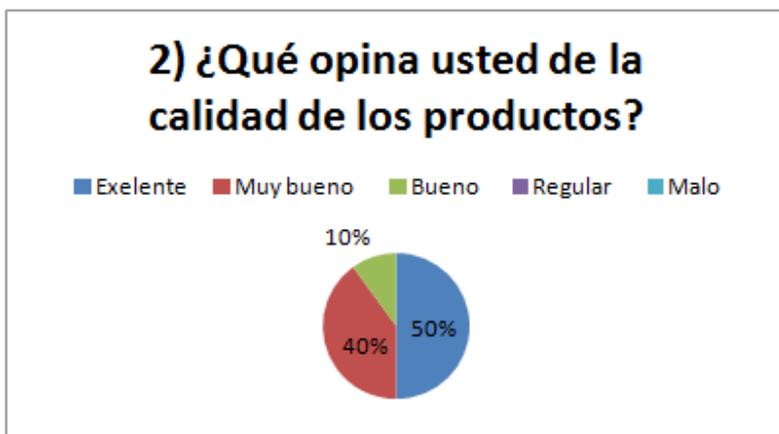
Objetivo: Conocer en qué nivel se encuentra la satisfacción de los clientes, para poder mejorar los procesos que están implícitos en este resultado.

Encuesta de satisfacción					
<p>Gracias por elegir a Innova muebles. Para poder mejorar nuestros servicios, por favor de su opinión sobre nuestros productos y servicios:</p>					
Preguntas	Exelente	Muy bueno	Bueno	Regular	Malo
1) ¿Qué opina usted de la ambientación del local?					
2) ¿Qué opina usted de la calidad de los productos?					
3) ¿Si tuvo algún reclamo como lo resolvieron?					
4) ¿Qué opina usted sobre la atención al cliente?					
5) ¿Cómo califica el funcionamiento interno?					
6) ¿Cómo califica el servicio de facturación?					
<p>SUGERENCIAS O RECLAMOS :</p>					

Después de realizar éstas encuestas a 50 personas, los resultados que arrojaron se presenta a continuación junto con un breve análisis de cada pregunta, entonces se tiene:



A pregunta 1 la han calificado como excelente, dando como resultado un 50% de los encuestados, ya que Innova cuenta con espacio de 400m² de exhibición además de contar con enseres que adornan cada tipo de mueble acorde a su ambientación; sin embargo el 40% califica como muy bueno y un 10% como bueno, estos porcentajes de deben a que no han sido bien atendidos los clientes y no se ha mostrado todos los productos que ofrece Innova.



La respuesta a la pregunta 2 se da gracias al principio corporativo en el que se hace incapié a la calidad brindada, de manera que un 50% está de acuerdo conforme con la calidad de los muebles; sin embargo el otro 50% lo califica como muy bueno y bueno, más no por el mueble en sí, sino más bien por cambios en las especificaciones del mueble que han tenido que recibir sin consultarles primero a ellos, por no ser bien tomados los pedidos.

3) ¿Si tuvo algún reclamo como lo resolvieron?

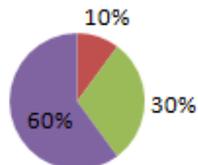
■ Excelente ■ Muy bueno ■ Bueno ■ Regular ■ Malo



En la pregunta 3 se observa que la calificación dio lugar a un 60% como regular, siendo un porcentaje alto, lo que hace detenerse y analizar la respuesta, y esto se da debido a los problemas internos de no conocer el debido proceso de llevar a cabo resolución de los reclamos, además de cómo solo recae en el jefe de ventas todo reclamo, éste a veces no puede dar solución a muchos de ellos.

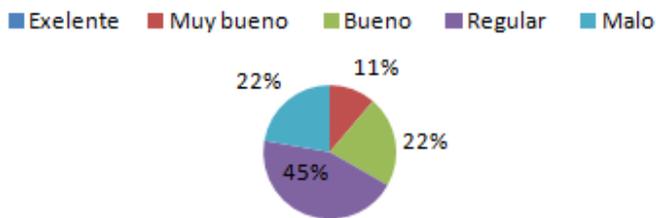
4) ¿Qué opina usted de la atención al cliente?

■ Excelente ■ Muy bueno ■ Bueno ■ Regular ■ Malo



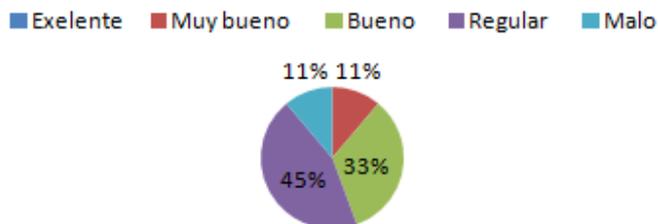
La pregunta 4 tiene por respuesta, regular esto se debe a la falta de capacitación y motivación dada al personal pertinente, de manera que estas ausencias se ven reflejadas en la inconformidad que siente el cliente en el trato brindado al momento de tener contacto con el cliente.

5) ¿Cómo califica el funcionamiento interno?



El resultado a la pregunta 5, arroja un 45% como regular, lo que hace notar que los clientes sienten y se dan cuenta que el funcionamiento interno que no es coordinado ni competente, por ejemplo se da cuando la secretaria tiene que estar consultando a cada momento al vendedor sobre detalles del pedido, además cuando han reclamado no reciben respuesta inmediata; de manera que se debe la respuesta a la ausencia de capacitación y herramientas brindadas por la empresa.

6) ¿Cómo califica el servicio de facturación?



En la pregunta 6, se observa claramente el problema, con un 45% de clientes inconformes sobre el servicio brindado de facturación, notan ellos que la secretaria junto con los vendedores no son competentes para el cargo, esta apreciación se da ya que los empleados no tienen las herramientas y técnicas útiles para ejecutar la labor correctamente.



En la pregunta 7 se observa claramente en el gráfico, que con un 81%, los reclamos cubren casi todo el gráfico, lo que hace notar, la insatisfacción de los servicios prestados por Innova, muchos de los reclamos se deben al tiempo que deben esperar para ser atendidos por el jefe de ventas, también cuando se efectúa la facturación cuando el pedido no es igual a lo acordado previamente, además cuando tienen un reclamo siempre los mandan donde el jefe de ventas y muchas de las veces éste no da solución de inmediato.

Conclusión: Después de obtener los resultados de las encuestas, se observa que en los productos y la calidad de los mismos ofrecidos por Innova los clientes se sienten satisfechos; sin embargo en el área de servicios como la atención al cliente y facturación se presentan problemas como que los vendedores no brindan los servicios esperados y no complacen las exigencias de los potenciales clientes, dando lugar a una deficiencia al no estar capacitados, dicho vacío ha sido percibido por los clientes, lo que causa insatisfacción y hasta prefieren ya no volver ni recomendar a la empresa.

Por lo tanto esta es la base donde se fundamenta el estudio ya que es necesario actuar sobre estas falencias internas, de manera que será necesario implementar técnicas de mejoramiento que conviertan las funciones en procesos eficaces, que agreguen valor al servicio final.

Anexo 3: Punto de equilibrio

Objetivo: El punto de equilibrio es una herramienta de gran utilidad ya que es un indicador que permite planificar costos, ventas, activos y hasta la utilidad deseada.

En este caso se utiliza este indicador para reconocer el punto financiero en el que Innova no gana ni pierde, en dicho valor se deberá aumentar la cantidad de utilidad deseada y partir de esto se calcula un monto de comisión para los vendedores, en la que la empresa no se perjudique.

Fórmula del punto de equilibrio:

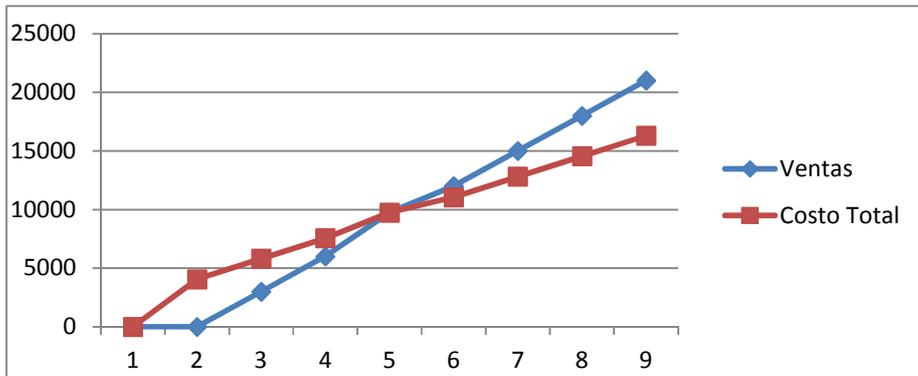
$$P.E = \frac{\text{costos fijos}}{(1 - \text{costos variable}/\text{ingresos netos})}$$

$$P.E = \frac{4060,37}{1 - \frac{11740}{20135}} = \frac{4060,37}{0,417} = 9738,60035$$

Con una escala de aumento de 3000 dólares en ventas:

Ventas	costo fijo	costo variable	costo total	NETO
0	4060,37	0,00	4060,37	-4060,4
3000	4060,37	1749,19	5809,562	-2809,6
6000	4060,37	3498,38	7558,754	-1558,8
9739	4060,37	5678,23	9738,60	0
12000	4060,37	6996,77	11057,138	942,862
15000	4060,37	8745,96	12806,33	2193,67
18000	4060,37	10495,15	14555,522	3444,48
21000	4060,37	12244,34	16304,714	4695,29

Se tienen que vender mensualmente \$9739 para que la empresa no pierda ni gane.



Fuente: Innova

