



# Universidad del Azuay

Facultad de Ciencias de la Administración

Escuela de Administración de Empresas

Monografía previa a la obtención  
del título de Ingeniero Comercial

*“Reingeniería al Sistema de Ventas de la Ferretería Reina del Cisne”*

**Autores:** Jenny Calle  
Romel Calle

**Tutor:** Ing. Pablo Rosales

**Cuenca, Febrero del 2006**

## **DEDICATORIA**

A nuestros padres Olga y Gerardo, quienes han sido siempre nuestro ejemplo a seguir y que por su amor y apoyo hemos logrado culminar con éxito esta etapa de nuestras vidas.

**JENNY - ROMEL**

## **AGRADECIMIENTO**

A mis padres quienes con su infinito cariño supieron siempre guiarme por el camino del bien y de la lucha constante por alcanzar mis metas.

A mi esposa quien estuvo a mi lado dándome ese apoyo incondicional para culminar mis objetivos.

A mis hijos Romina y Rafael, por ser mis inspiradores y darme ese ejemplo de soñar por lograr cada día ideales que nacen de sus tiernas mentes y su tierno corazón.

A Dios, por ser tan maravilloso y único en mi vida y permitirme compartir este sueño con mi familia.

**ROMEL**

## **AGRADECIMIENTO**

A Dios, por haberme dado la vida y permitirme compartir el logro de mis metas cumplidas con mis seres queridos.

A mis padres, quienes con su amor y confianza estuvieron siempre enseñándome los valores de la vida y apoyándome cada momento para poder alcanzar mis objetivos.

A mi familia, por ser quienes en cada momento de mi vida me han sabido apoyar y ayudar a culminar mis estudios superiores.

Al Ing. Pablo Rosales quien con paciencia y sabiduría ha sabido guiarnos de la manera más correcta para culminar con éxito esta monografía.

**JENNY**

LAS IDEA EXPUESTAS EN ESTE TRABAJO Y QUE APARECEN  
COMO PROPIAS DE LOS AUTORES, SON DE NUESTRA  
RESPONSABILIDAD.

**ROMEL CALLE C.**  
**010356350-8**

**JENNY CALLE C.**  
**010382171-6**

## **RESUMEN**

Para emprender la "Reingeniería al Sistema de Ventas de la Ferretería Reina del Cisne", fue necesario partir de un análisis detenido de las principales áreas tales como: Administración, Compras, Ventas, Inventarios y el aspecto organizacional especialmente en las áreas de Administración y Ventas; mediante la aplicación de un rediseño radical de la empresa, partiendo de políticas administrativas, el sistema organizacional y el procedimiento relacionado con compras, ventas y atención al cliente por considerar que son los aspectos que requieren más atención, debido a que es allí donde se generan hipótesis, necesidades, observaciones y recomendaciones, las mismas que al ser analizadas detenidamente, han permitido tomar decisiones acertadas en beneficio de los más grandes objetivos de la empresa.

## **ABSTRACT**

To undertake the "Reingeniería al Sistema de Ventas de la Ferretería Reina del Cisne", it was necessary to begin of a detained analysis of the main areas such as: Administration, Purchases, Sales, Inventories and the organizational aspect especially in the areas of Administration and Sales; through the application of a radical redraw of the business, starting from administrative politics, the organizational system and the procedure related with purchases, sales and client attention for being considered that they are the aspects that require more attention, because is there where hypothesis are generated, necessities, observations and recommendations, the same ones that when being analyzed attentively, they have allowed to make decisions right guessed in benefit of the biggest objectives in the business .

## INDICE DE CONTENIDOS

DEDICATORIA .....	I
AGRADECIMIENTO .....	II
RESPONSABILIDAD.....	IV
RESUMEN.....	V
ABSTRACT.....	VI
<b>INTRODUCCIÓN .....</b>	<b>1</b>
<b>CAPITULO I</b>	
<b>ASPECTOS GENERALES DE LA FERRETERÍA REINA DEL CISNE .....</b>	<b>10</b>
1.1 Antecedentes históricos.....	10
1.2 Estructura Administrativa .....	11
1.3 Objetivos de la Empresa.....	12
1.4 Actividad Productiva.....	13
<b>CAPITULO II</b>	
<b>ANÁLISIS DE LAS ÁREAS CRÍTICAS .....</b>	<b>14</b>
2.1.Compras .....	14
2.2.Inventarios.....	14
2.3 Administración.....	15
2.4.Departamento de Ventas .....	16
<b>CAPITULO III</b>	
<b>APLICACIÓN DE REINGENIERÍA AL SISTEMA DE VENTAS EN LA FERRETERÍA "REINA DEL CISNE" .....</b>	<b>17</b>
3.1 Procedimientos para la Reingeniería del Sistema de Ventas .....	17
3.2 Principales aspectos por mejorar o cambiar.....	50
3.3 Departamentos relacionados .....	51
3.4 Capacitación del personal .....	52
3.5 Costos que infieren en la Reingeniería.....	53
3.6 Resultados obtenidos por el cambio.....	55
<b>CONCLUSIONES.....</b>	<b>57</b>
<b>RECOMENDACIONES.....</b>	<b>58</b>
<b>BIBLIOGRAFÍA.....</b>	<b>59</b>



## INTRODUCCIÓN

La Reingeniería de negocios esta definida por autores como Hammer y Champy como "El re-pensamiento fundamental y el rediseño radical de los procesos del negocio para alcanzar mejoramientos dramáticos en medidas criticas y contemporáneas de desempeño como costo, calidad, servicio y rapidez"<sup>1</sup>

Se la conoce con diversos nombres como; modernización, reestructuración y transformación; pero la meta a la que todos queremos llegar es aumentar la capacidad para competir en el mercado reduciendo los costos.

El presente trabajo de investigación se basa en la definición anterior. Buscamos por medio de técnicas adecuadas un cambio para mejorar el sistema de ventas de la Ferretería Reina del Cisne. Decimos un cambio para mejorar porque la Reingeniería de Negocios no es un cambio radical sino un complemento a las actividades de calidad total; es decir, que en nuestro caso buscamos el cambio de actividades no para reemplazarlas por otras que no aumenten nuestra calidad sino realizar cambios drásticos para mejorar.

Pretendemos dar a conocer el estado de la empresa Ferretería "Reina del Cisne" y damos a conocer la estructura de la misma, los objetivo que busca la empresa dando a conocer su Visión y Misión. Con el ánimo de establecer la salud de los departamentos relacionados con el presente estudio, analizamos el Departamento de Ventas como principal motivo de investigación para aplicar la reingeniería; y a los departamentos de inventarios y compras como departamentos directamente relacionados con Ventas.

Establecemos que la Administración es una de las responsables para el éxito de una reingeniería porque el cambio para mejorar lo debemos empezar a realizar de una manera correcta desde arriba y con la aplicación adecuada de las técnicas de

---

<sup>1</sup> Michael Hammer  
Reingeniería de Procesos  
<http://www.monografias.com/trabajos/reingenieria/reingenieria.shtml>

reingeniería poder transmitir el cambio o todos los departamentos y en especial a las áreas críticas como lo analizamos más adelante.

¿Porque queremos aplicar una "Reingeniería a la Ferretería Reina del Cisne"? Nuestra empresa, tratándose de una más de las micro-empresas de la ciudad de Cuenca, se encuentra en constante lucha por mantenerse en competencia con las demás empresas del mercado de "Ferreterías". Y una de las maneras de alcanzar el éxito deseado es buscar un gran cambio que nos permita cumplir las metas de la empresa, mejorar diariamente la situación de sus empleados y buscar la satisfacción de nuestros clientes.

Creemos que una reingeniería a nuestra empresa es lo correcto porque atacaremos a los procesos obsoletos y mejoraremos los que funcionan aceptablemente. La búsqueda de la calidad total nos ubicará a la par de las empresas triunfadoras de la ciudad. Confiamos en nuestros conocimientos y esperamos el éxito total mediante la consolidación de los objetivos.

## CAPITULO I

### ASPECTOS GENERALES DE LA FERRETERÍA REINA DEL CISNE

#### 1.1 Antecedentes históricos

La Ferretería "Reina del Cisne" fue creada en el año de 1999. Como una empresa de tipo comercial que pertenece al gran grupo de micro-empresas familiares de la ciudad de Cuenca. Esta empresa desde su creación se dedica a la comercialización de productos para la construcción y terminado de casas y demás edificaciones; además tiene un gran surtido de herramientas para toda clase de trabajos en el hogar, así como herramientas para los distintos tipos de trabajos que se desarrollen en talleres etc.

Con el transcurrir de los años se ha ido reinvertiendo en la empresa y así se ha podido incrementar cada vez más el número de ítems y como resultado de ello incrementar también las ventas. También el aumento de clientes ha sido notorio y con ello la responsabilidad de mejorar nuestra atención para mantenerlos satisfechos como clientes fieles a nuestra empresa.

Con el crecimiento de esta empresa se ha hecho necesaria la automatización de algunos procesos, pero por la ausencia de los equipos correspondientes y del software adecuado para esto, se ha realizado una semi-automatización de los procesos; es decir, el registro de inventarios, proveedores, clientes, compras, ventas, y los demás estados contables se los almacena en un computador, específicamente en una hoja electrónica.

De esta manera la información y las decisiones a tomar han sido semiautomáticas haciendo lento el proceso de atención a nuestros proveedores, y en especial a nuestros clientes que son lo principal para mantener viva a la empresa.

## 1.2 Estructura Administrativa

La estructura administrativa de la Ferretería "Reina del Cisne" como la mayoría de las micro-empresas de la ciudad de Cuenca se forma de la siguiente manera:

El Gerente propietario de la Ferretería "Reina del Cisne" es el Lcdo. Gerardo Calle, quien dirige de manera acertada a la empresa desde su creación.

A quien se le ha confiado la administración de la empresa es al Sr. Romel Calle, egresado de la Facultad de Administración de la Universidad del Azuay.

El Contador es el Ing. Patricio Moreno, quien culminó sus estudios superiores en la Universidad de Cuenca.

La Secretaria es la Srta. Jenny Calle, egresada de la Facultad de Administración de la Universidad del Azuay.

Por tratarse de una micro-empresa familiar, y por decisión del gerente, las funciones de atención a clientes y vendedores de la empresa son familiares del propietario de la empresa:

Mauricio Calle

Jhonny Moreno

Héctor Calle.

Al ser micro-empresa, las funciones de atención a los clientes también son realizadas por los administradores de la misma, es decir, que en el proceso de ventas de la Ferretería "Reina del Cisne" nos encontramos involucrados todo el personal.

A continuación presentamos un organigrama general de la estructura de la empresa:



### 1.3 Objetivos de la Empresa

**Visión.** La Ferretería “Reina del Cisne” es una empresa comercial que busca día a día crecer entre sus competidores y mantenerse entre las principales micro-empresas familiares de la Ciudad de Cuenca. Y como un grupo humano busca dominar los principios de administración.

La Ferretería “Reina del Cisne” tiene fijada varias metas las cuales nos ayudan a determinar que camino a seguir para lograr nuestra visión y conseguir nuestros objetivos.

- Permanecer en constante actualización en productos para la construcción y demás productos afines.
- Tener siempre en stock todos los productos que nuestros clientes soliciten.
- Realizar las ventas en el menor tiempo posible, sin que esto interfiera en la calidad del servicio al cliente.
- Buscar dominar el mercado en nuestra ubicación geográfica

## 1.4 Actividad Productiva.



**Misión.** La Ferretería “Reina del Cisne” se dedica a la comercialización de productos destinados a la construcción. Buscamos diariamente satisfacer a nuestros clientes en todos sus requerimientos, e intentamos resolver sus dudas con respecto a todo lo referente a materiales de construcción, brindándoles el mejor servicio manteniéndonos siempre a sus órdenes y constantemente buscando el mejor ambiente de trabajo para todos los que conformamos la empresa.

## CAPITULO II

### ANÁLISIS DE LAS ÁREAS CRÍTICAS

#### 2.1. Compras

El departamento de compras trabaja directamente en conjunto con inventarios y si el anterior falla este también se ve afectado. El stock en las empresas comerciales es de gran cuidado porque la fabricación de los productos es una variable que no controlamos. Por esto estamos obligados a estar preparados a desabastecimientos de nuestros proveedores. Se debe analizar el cambio en el entorno de la empresa, coordinar con los departamentos directamente relacionados y dar paso al cambio y actualización de procesos.

El Departamento de Compras tiene las siguientes políticas:

- Solo una persona es la encargada de realizar la compra.
- Existe un registro diario de la existencia de stock en bodega.
- No sobrepasar en la compra el límite de stock.
- La compra de nuevos productos no se la realiza antes sin la aprobación del administrador y gerente.

#### 2.2. Inventarios

Por los cambios producidos alrededor de la empresa se ve también afectada la administración de los inventarios. Esto se debe al aumento de productos y al cambio de rotación de los mismos. Si el departamento encargado de la administración de los inventarios no se encuentra preparado para afrontar el cambio, habrá dificultades por ejemplo en realizar el abastecimiento de los nuevos productos para la venta; es posible que el proceso de codificación sea lento y con el tiempo obsoleto lo cual ocasiona desequilibrios en el stock, es

decir que los datos acerca de las cantidades de los productos en bodega pueden ser erróneos y como resultado quedar desabastecidos, perdiendo ventas y atendiendo de manera defectuosa a nuestros clientes.

Luego de este análisis determinamos que los cambios que nos permitirán administrar de manera eficiente a los inventarios son:

- Poseer información adecuada de los nuevos productos en el mercado; esto nos conduce a hacer una comparación de los nuevos productos con los ya conocidos y determinar si existen ventajas o desventajas de los nuevos productos para optar o no por el cambio de mercadería.
- Implantar un nuevo sistema de codificación para los productos, el cual será manejado automáticamente por un lector de códigos de barras; lo cual permitirá exactitud y rapidez en el manejo de stock y precios.
- Actualizar el sistema de control de inventarios anualmente.
- Las personas encargadas de las ventas y de los inventarios deben estar capacitadas para el uso del nuevo sistema de codificación.

### **2.3. Administración**

La Administración de la empresa como principal mentor de las decisiones que se deben tomar para crecer y mantenernos a la par de la competencia, es la primera que debe estar preparada para afrontar el cambio e inspirar el cambio en toda la empresa.

Los administradores de hoy día deben conocer la salud de su empresa, esto se refiere a tener en cuenta cómo marchan sus negocios para tratar de evitar problemas operacionales que afecten arduamente a sus empresas en el futuro. Si un negocio tiene fallas internas, a pesar que estas no son notadas por los clientes, afecta la operación de la misma, provocando un cúmulo de



disfunciones que podrían causar una gran crisis organizacional dentro de la empresa. Es por esto que en el mundo cambiante de los negocios, estos pequeños inconvenientes no deberían existir, ya que pone en juego el futuro de los mismos.

## **2.4. Departamento de Ventas**

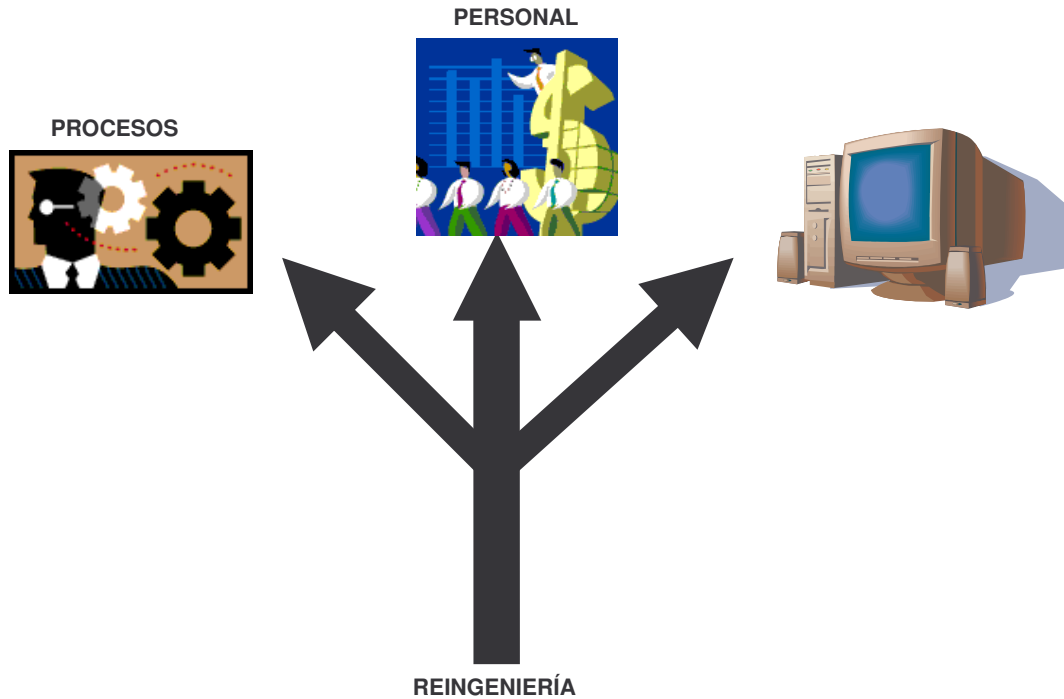
El Departamento de Ventas se encuentra dentro de las Áreas de la empresa que consideramos "críticas", por ser donde se generan los procedimientos que permiten a la empresa comunicarse con los clientes y son ellos a los que queremos llegar y hacerles saber que son muy valiosos para nosotros.

En el Departamento de Ventas se toman las decisiones para administrar de mejor manera las ventas; pero cada día son lanzados al mercado nuevos productos con especificaciones mejoradas que seguramente no todos los clientes las conocen. De esta manera las técnicas usadas en este departamento no deberían ser las mismas; esto sucede porque al llegar nuevos productos para ser comercializados en nuestra empresa aumenta nuestro inventario y por ende se produce un aumento de nuestros clientes. Todo este proceso nos obliga a realizar un cambio en la atención a nuestros clientes especialmente en la celeridad para realizar despachos y facturaciones.

Los cambios producidos en el entorno de la empresa la afectan y debemos estar preparados para afrontarlos.

## CAPITULO III

### APLICACIÓN DE REINGENIERÍA AL SISTEMA DE VENTAS EN LA FERRETERÍA "REINA DEL CISNE"



#### 3.1 Procedimientos para la Reingeniería del Sistema de Ventas

*“La reingeniería es el análisis fundamental y el rediseño radical del sistema completo de un negocio (flujo de los procesos de negocio, definiciones de trabajo, administración y procesos de control, estructuras organizacionales, valores y cultura) con el objeto de tener mejoras dramáticas para satisfacer necesidades contemporáneas.”<sup>2</sup>*

*Michael Hammer*

<sup>2</sup> Mario Molina, Maestría en Gestión Tecnológica, (Michael Hammer)



Reingeniería de Negocios es realizar un mejoramiento en los procesos más importantes de la empresa empezando desde cero.

Tratando de dejar a un lado las formas de organización tradicionales dando paso a nuevas maneras de dirección y ejecución de procesos.

Debido a la globalización de la economía y en el avance tecnológico, se requiere organizar la forma en la que actualmente se realiza el trabajo.

La reingeniería lleva una metodología que debe ser cumplida para no realizar un proyecto incompleto. Este proceso está constituido por las siguientes etapas:

<b>ETAPA I</b>	Identificar los proyectos posibles
<b>ETAPA II</b>	Conducir el análisis inicial del impacto
<b>ETAPA III</b>	Seleccionar el esfuerzo y definir el alcance
<b>ETAPA IV</b>	Analizar la información básica y proceso de trabajo
<b>ETAPA V</b>	Definir nuevos procesos alternativos
<b>ETAPA VI</b>	Evaluar el impacto costo - beneficio
<b>ETAPA VI</b>	Seleccionar la mejor alternativa
<b>ETAPA VIII</b>	Implementar la alternativa seleccionada
<b>ETAPA IX</b>	Actualizar la información y modelos de guía básica

## ETAPA I: IDENTIFICAR LOS PROYECTOS POSIBLES



Una responsabilidad importante del jefe de posicionamiento que es el encargado de realizar la reingeniería, es identificar cuáles son las mejoras potenciales que darán origen al proyecto de reingeniería. Por eso es recomendable realizar un análisis de las instrucciones específicas emanadas por la alta dirección y los planes estratégicos para saber cuales son las iniciativas de los más antiguos de la empresa.

**Identificar los proyectos posibles.** En la Ferretería "Reina del Cisne" debemos realizar este análisis luego de mantener una charla con el Gerente de la Empresa y de los empleados más antiguos para saber cuales han sido sus principales planes para el mejoramiento de los procesos de la empresa. De esta manera los planes expuestos por el gerente y el administrador de nuestra empresa en mejorar el sistema de ventas, y por ende mejorar el servicio a los clientes.

**Identificar los proyectos en el proceso.** En este proceso realizamos una encuesta a los miembros de la empresa para saber cuales son los proyectos que sugieren para alcanzar la meta de la compañía. Si en este proceso

encontramos funciones que no apoyan a la meta de la empresa, la desecharnos inmediatamente.

En este proceso se recomienda hacer la encuesta en un orden descendente, es decir a partir del gerente de la empresa hasta los empleados y trabajadores.

El jefe del departamento de ventas realiza consultas a compañeros de otras áreas y a sus superiores y de esta manera reconocer los puntos principales para aplicar la reingeniería.

- El Administrador sugiere un cambio total al sistema de ventas, es decir el cambio de mecanismos de facturación, es decir cambiar la facturación de forma manual a computarizada.
- La secretaria recomendar el uso de un programa fácil de manejar por todos los empleados.

El grupo encargado del departamento de ventas aportará ideas al jefe de ventas:

- "Tener a mano la información del producto que el cliente solicite"
- "Conocer a tiempo los descuentos para cada producto"
- "Deberíamos cambiar la facturación manual por una computarizada."
- "El stock debe ser actualizado al momento de realizar la venta"
- "Conocer el funcionamiento de todos los productos para responder las diferentes preguntas de los clientes"
- "Que se disponga de un listado de clientes permanentes"
- "Ordenar los productos de manera que los que tengan más rotación se encuentren siempre a mano"

**Determinar los objetivos del proyecto.** Los objetivos que se propongan en un proyecto de cambio varían según la fuerza que los oriente hacia el cambio; por tal motivo no se puede decir que todas las ideas propuestas por el personal de la empresa se den por hechas.

El análisis de cada tema expuesto se lo va profundizando de manera progresiva conforme se va recibiendo mayor información y se diseña el campo de acción del proyecto. Si la meta es alcanzar un nuevo eficiente diseño del proceso, será necesario comprender el trabajo en un nivel detallado, en caso contrario si el proyecto se realiza para solucionar un problema crítico tan rápido como sea posible, un breve análisis debe ser suficiente.

Alrededor de toda esta información deberá ser necesario añadir el costo límite y el tiempo que requerirá el proyecto, pero no debemos profundizar en esto hasta que el esfuerzo de reingeniería haya avanzado lo necesario,

Una vez aprobados los objetivos y los cálculos iniciales del impacto, el esfuerzo estará listo para continuar.



**Enfocar el cambio: un conjunto específico de requisitos.** Los esfuerzos de reingeniería se realizan con el fin de alcanzar uno o más objetivos y cada uno justifica su existencia porque apunta a una meta que es su razón de existir. Los factores o requisitos que sirven de referencia para juzgar el éxito alcanzado son:

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

Es difícil anticipar los resultados de cualquier esfuerzo de reingeniería en las etapas iniciales del proyecto. En esta etapa se recomienda un enfoque de administración orientado según el criterio del éxito. En el nivel de procesos, los esfuerzos de reingeniería más pequeños están orientados a brindar un beneficio específico; eliminan cierta redundancia o cuello de botella en la operación, incluso pueden encargarse de eliminar la actividad innecesaria. Estos pequeños esfuerzos de reingeniería tienen poca justificación de costos pero si tienen sus metas y requisitos.

Por ejemplo; en la Ferretería "Reina del Cisne", debemos aplicar estos conceptos, incluso debemos tomar en cuenta que cada nivel de administración debe aprobar cada meta y cada requisito; siguiendo las recomendaciones anotadas:

- El esfuerzo de reingeniería debe ayudar a que se realice con mayor rapidez las negociaciones en las compras; en este caso, apoyar a que el departamento de compras cuente con las herramientas necesarias para realizar las negociaciones con eficacia.
- Buscar el éxito del proceso de ventas, reduciendo el tiempo de facturación de los productos vendidos.
- Analizar la posibilidad de reducir personal en el despacho de mercaderías, dado que las ventas en nuestra empresa por ahora no son de volúmenes altos.
- Implementar nuevos productos, los cuales aumentarán el flujo de clientes.
- Buscar solución a los pequeños problemas que se originan en la organización de los productos en la bodega de la empresa, es decir que acelerar el sistema de inventarios ayuda a que se originen cuellos de botella en los despachos.
- Los procesos de facturación deben ser estándares y eficaces.

- La calidad de servicio al cliente debe estar impregnada en la mente de los empleados durante todo el proceso de venta y post venta.

**Donde comenzar: seleccionar el primer proyecto.** El esfuerzo inicial de reingeniería en nuestra empresa debe tener éxito y así estimular el éxito del cambio continuo.

El esfuerzo inicial debe especificar con claridad un conjunto de criterios:

1. El esfuerzo y en particularidad su alcance deben definirse con facilidad.
2. El alcance debe ser bastante amplio para aportar un beneficio significativo, pero debe también contar con suficiente precisión para controlarlo con facilidad.
3. El esfuerzo inicial no debe ser demasiado difícil. El método y las técnicas serán nuevos para el grupo, cuyos integrantes necesitarán adquirir experiencia antes de emprender proyectos complejos.
4. Las personas vinculadas al proyecto deben buscar el éxito del mismo y conseguir los recursos necesarios para alcanzarlo.
5. En definitiva, en todos los esfuerzos a los que nos referimos deberán participar todas y cada una de las personas responsables de las diferentes áreas, por cuanto son quienes tiene conocimiento real de la misma; es decir, sus fortalezas, debilidades, falencias y otros aspectos que de alguna manera inciden en el éxito o el fracaso del sector bajo su responsabilidad; a fin de, coordinar y planificar acciones que conduzcan al cumplimiento exitoso de la reingeniería en cada una de estas áreas.

En cualquier proyecto de cambio y en particular en el proyecto inicial es importante que los objetivos sean ambiciosos y convincentes.





**Esfuerzos subsiguientes.** Después del esfuerzo inicial de reingeniería, es necesario que cada esfuerzo sea justificado de manera individual. Es probable que se propongan muchos esfuerzos, lo cual creará una acumulación de trabajo de reingeniería.

Se sugiere una revisión del proyecto de la siguiente manera: Analizar el cambio propuesto y sus beneficios potenciales para la ferretería; aquellos que se consideren como posibles proyectos, pasarán a la revisión del análisis del impacto: etapa 2 de reingeniería.

**Aprobar el proyecto de reingeniería.** Existen muchos cambios que pretenden que los procesos en la Ferretería "Reina del Cisne" mejoren, pero se debe seguir un procedimiento formal en la cual todos los proyectos de cambio sin excepción sean aprobados por parte de la dirección ejecutiva de la empresa.

Resumiremos los cambios sugeridos por los empleados de la empresa:



**Administración:**

- El Administrador sugiere un cambio total al sistema de ventas, es decir el cambio de mecanismos de facturación, ya no seguir con la actual forma de emitir las facturas que las realizan los vendedores manualmente.
- La secretaria recomendar el uso de un programa fácil de manejar por todos los empleados.



### **Ventas:**

- “Tener a mano la información del producto que el cliente solicite”
- “Conocer a tiempo los descuentos para cada producto”
- “Deberíamos cambiar la facturación manual por una computarizada.”
- “El stock debe ser actualizado al momento de realizar la venta”
- “Conocer el funcionamiento de todos los productos para responder las diferentes preguntas de los clientes”
- “Que se disponga de un listado de clientes permanentes”
- “Ordenar los productos de manera que los que tengan más rotación se encuentren siempre a mano”

## ETAPA II: CONDUCIR EL ANÁLISIS INICIAL DEL IMPACTO



Con el ánimo de lograr un entendimiento inicial de las solicitudes de reingeniería, deberá realizarse un análisis sencillo del impacto. A cada solicitud se dará una sólida aceptación.

Realizar una revisión y análisis para determinar que departamentos están estrechamente ligados o involucrados con el esfuerzo de reingeniería propuestos en la Ferretería. De esta manera determinamos que prácticamente todos los departamentos de la empresa están involucrados directa o indirectamente con el principal proyecto propuesto que es la Reingeniería al Sistema de Ventas de la Ferretería "Reina del Cisne".

Se realizará un análisis del impacto probable que el proyecto ejerza sobre el flujo de trabajo y la organización de cada departamento. Este análisis se emplea en esta etapa para determinar cuáles proyectos ameritan un estudio posterior más amplio y cuáles pueden pasar a la etapa siguiente.

### ETAPA III: SELECCIONAR EL ESFUERZO Y DEFINIR ALCANCE:



Es normal que la selección de los proyectos de reingeniería se base en los beneficios. Sin embargo, los beneficios no pueden determinarse en las formas tradicionales: recuperación o eliminación de costos, y potencial de ventas.

Por ejemplo, es difícil cuantificar el beneficio en dinero asociado con factores intangibles como el mejoramiento en la interacción con los clientes que tienen problemas o que necesitan otras formas de ayuda. Sin embargo, el análisis del impacto inicial ayudará a cuantificar costos estimados. En las primeras etapas de reingeniería se analizan los problemas, pero los beneficios se encuentran en las soluciones.

**Establecer el alcance inicial de esfuerzo.** En nuestra empresa debemos establecer el campo de acción del proyecto inicial lo cual resulta difícil porque para asegurar el éxito del esfuerzo de reingeniería deben estar determinadas las fronteras completas de un proceso; también será difícil determinar la primera actividad de este alcance, porque la empresa aun no habrá aprendido a visualizar los procesos que sirven de referencia para la estructura organizacional.

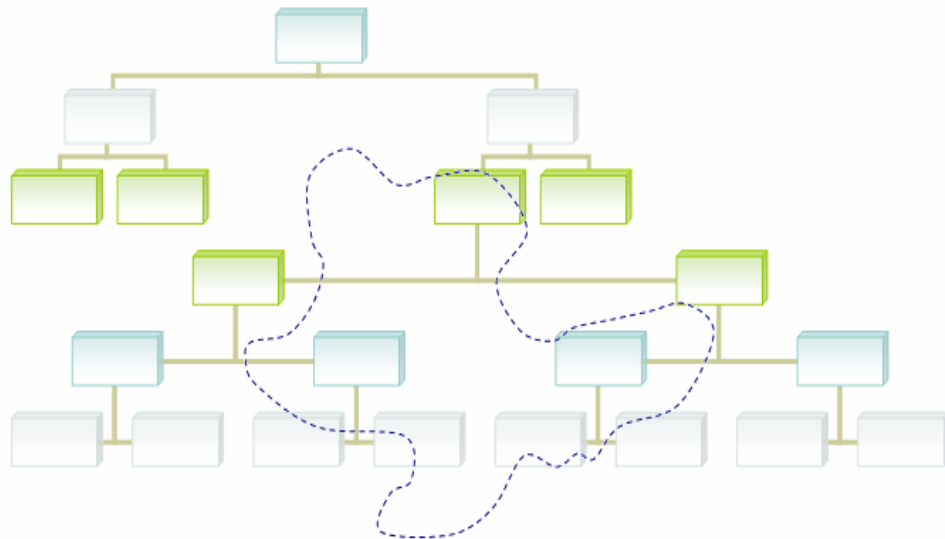
En la Ferretería "Reina del Cisne", determinamos que los primeros pasos son determinar en que lugar se originan los conflictos que nos empuja a una reingeniería.

Partimos por el departamento de ventas y principalmente determinamos que los métodos usados para las facturaciones son inadecuados y deben ser cambiados y mejorados, para lo cual se derivan sub-procesos que necesariamente deben ser mejorados y en su mayoría implementar nuevos procesos al sistema de ventas.

*"Como en otras actividades, es mucho más fácil alcanzar triunfos pequeños y sencillos que grandes y complejos"*<sup>3</sup>

### **Alcance ameba**

*"Es una técnica orientada por procesos que se emplea para definir el alcance de un esfuerzo de reingeniería y conoce la evolución fortuita de los negocios."*<sup>4</sup>



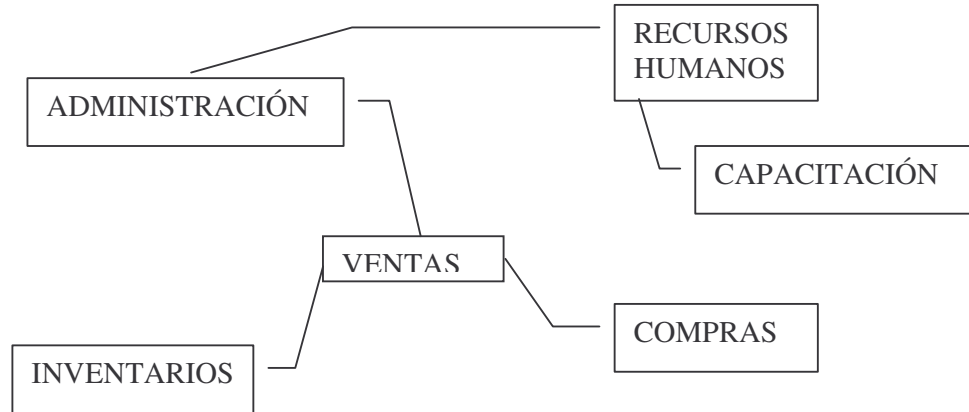
<sup>3</sup> Tomado del Libro Reingeniería: Como aplicarlo con éxito en los negocios. Michael Hammer. 190 p.

<sup>4</sup> Michael Hammer. Reingeniería: Cómo aplicarla con éxito en los negocios, 190 p.

Dicha técnica la aplicamos a nuestra empresa para saber cual es el punto de alcance del esfuerzo de reingeniería, así determinamos cuales son exactamente los departamentos directamente relacionados con el área crítica a la cual queremos aplicar la reingeniería o también determinamos los procesos relacionados con esta área.

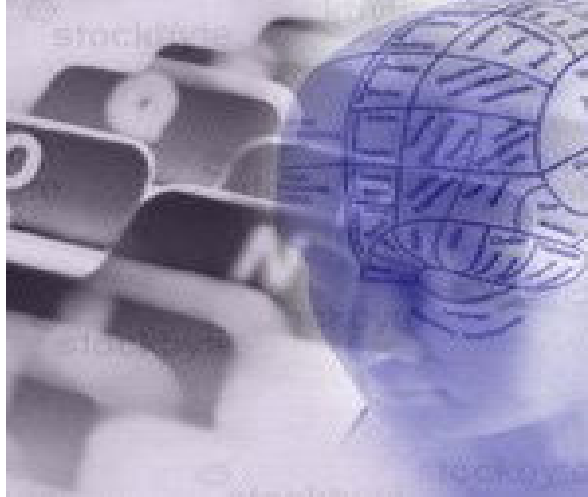
Si pretendemos realizar una Reingeniería al Sistema de Ventas de la Ferretería "Reina del Cisne" hemos de analizar los departamentos relacionados de la siguiente manera:

- Los problemas se originan en la calidad de servicio al cliente al momento de realizar las ventas, por lo que analizamos cuales son los procesos que están fallando y cuales son los nuevos procesos que pretendemos insertar en el sistema de ventas.
- Al recopilar la información tomada de los empleados de la empresa sabemos que la facturación es uno de los principales inconvenientes en el sistema de ventas; para lo cual analizamos sus problemas.
- La facturación es manual, por consiguiente debemos cambiar el sistema por uno automático.
- Para cambiar el sistema, se debe tener en cuenta que un nuevo sistema de facturación conlleva un cambio en los procesos de **inventarios**.
- El manejo de un nuevo sistema debe ser profesional, lo que infiere en la preparación del recurso humano. Capacitación del personal.
- Los encargados de tomar las decisiones de capacitación del personal y los costos de este proceso son en **Administración**.
- Si esperamos un mejoramiento del sistema de ventas, se involucra directamente un cambio en el sistema de **Compras**.



De esta manera el “alcance Ameba”, nos visualiza el alcance del esfuerzo de reingeniería en la empresa y como resultado tenemos una lista de proyectos que abarca a áreas relacionadas. Estos proyectos resultantes se deben analizar, programar y ejecutar.

## ETAPA IV: ANALIZAR LA INFORMACIÓN BÁSICA DEL NEGOCIO Y DEL PROCESO DE TRABAJO:



El trabajo técnico del proceso de reingeniería comienza con esta etapa. Las primeras tres estaban dirigidas a seleccionar el área del negocio y definir el alcance del proyecto. En este punto, se habrán definido y aprobado los límites del proyecto. Esta etapa es el fundamento de la reingeniería.

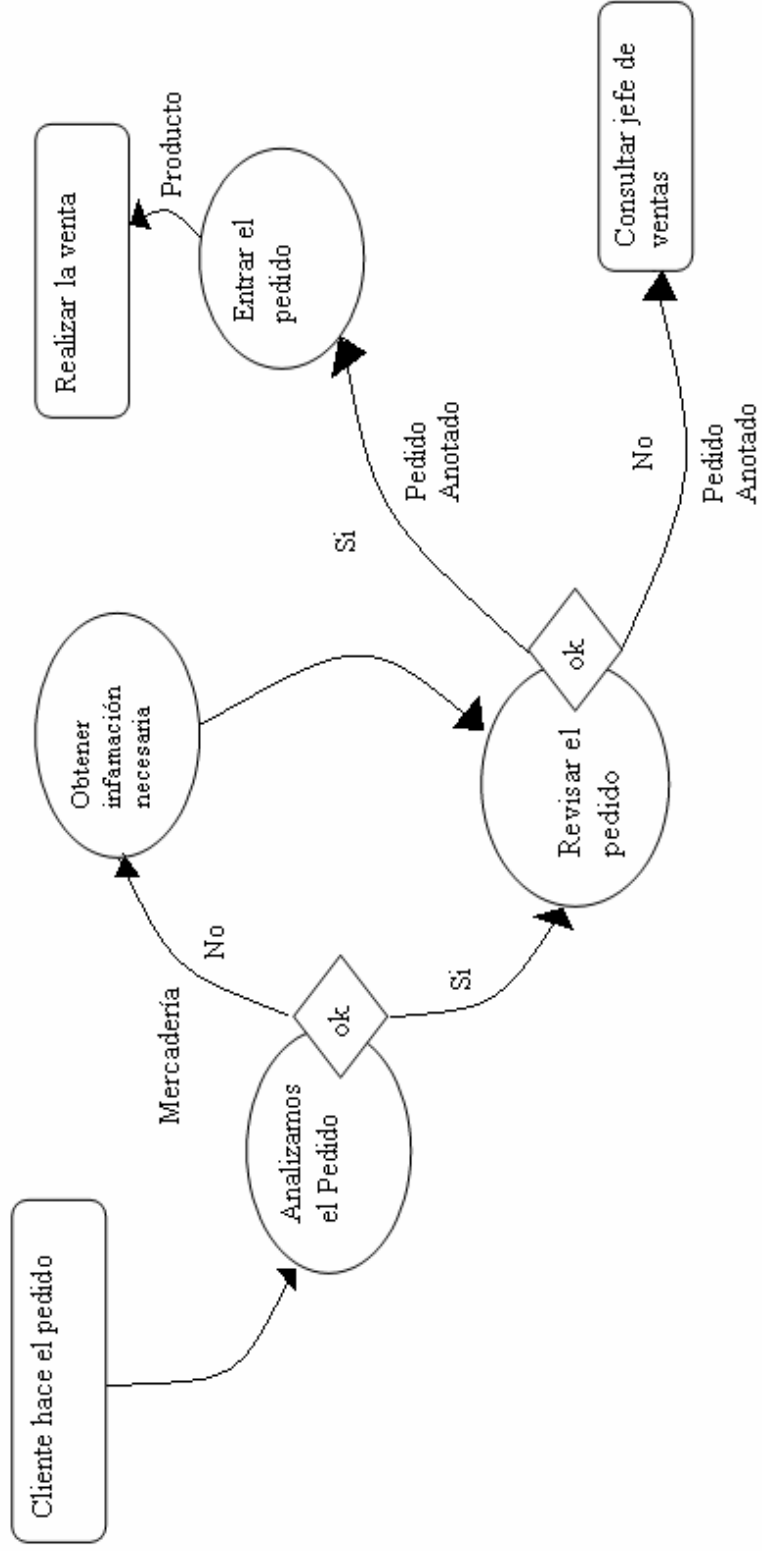
**Proyectos para corregir problemas.** En esta etapa determinamos donde se encuentra el problema y sus síntomas.

Identificar las funciones en los flujos de trabajo que parecen tener áreas de problemas; se examinan también los diagramas de relación del área para saber cuales son los detalles del trabajo que se lleva a cabo. Tomar en cuenta que tecnología se usa para apoyar estas funciones de negocios.

Presentamos un diagrama que nos muestra el proceso que realiza el área de ventas en la Ferretería Reina del Cisne.



## DIAGRAMA DE ACTIVIDADES "FERRETERÍA REINA DEL CISNE"



Así, en nuestra empresa luego de determinar los detalles de las funciones que estén causando problemas a los procesos, seguimos el problema retrocediendo en el flujo del trabajo para determinar si el problema es causado o realizado en otro proceso. Dado esto, determinamos que es muy posible que el problema de atención al cliente sea resultado de la falta de capacitación de los vendedores y del sistema de facturación que poseemos.

A cada uno de estos problemas detectados les realizamos el mismo análisis hacia atrás para determinar la raíz del problema de los mismos.

**Proyectos para mejorar el proceso.** Los proyectos para mejorar el proceso casi siempre comienzan con la identificación de una oportunidad. Pero las oportunidades son una solución y no un problema, es decir que en nuestra empresa debemos empezar por analizar los problemas.

**Agregar cuantificaciones a los modelos.** Las actividades de los procesos que realizaremos en el esfuerzo de reingeniería a nuestra empresa, pueden tener muchas medidas, de las cuales las que más se relacionan son las siguientes:

Costo.- Es la medición más importante de nuestro componente de negocios. Lo complicado es determinar cual es el costo que resulte de cada actividad; por lo cual se sugiere sencillez en los estimados. Para el análisis de costos en nuestra empresa será necesario disponer de los datos de costos de los productos, de los salarios que se están estudiando para los proyectos de reingeniería.

Entradas.- Es la cantidad de materiales necesarios para nuestra actividad económica, pero al ser nuestra empresa de tipo comercial analizamos las cantidades de material adquirido para su comercializadora

Salidas.- Son las cantidades de salidas que se obtiene por a actividad económica de nuestra empresa, se lo expresa en términos de lotes o partes y se mide la cantidad de tiempo que toma la salida de estos lotes. Este proceso no es complicado y no existe dificultad para obtener este dato ya que en

nuestra empresa mantenemos un registro con el historial de entradas y salidas de productos.

Tiempo.- Es la tasa a la cual las entradas se convierten en salidas; este dato lo expresamos como índice de salida.

Personal participante.- Es el número de personas que se emplea para realizar las funciones dadas para una actividad, este dato lo relacionaremos con el costo de mano de obra que en el caso de nuestra empresa con el costo que se paga por concepto de sueldos y salarios. Es muy necesario para el análisis y el diseño del proyecto de cambio.

Calidad.- En este punto podremos analizar los resultados que obtenemos por ejemplo en el servicio al cliente, en la demora de los tiempos de los procesos internos; y si en algún momento del análisis aparece una actividad a la cual no la podemos medir su calidad, debemos definirla para continuar con los modelos de cambio.

Valor agregado.- Determinar el valor real agregado a un servicio que se brinde en la empresa o determinar el valor real agregado que se de por concepto de servicios.

**Elementos entregados.** El elemento básico que resulta de aplicar esa etapa es el análisis detallado de los procesos en los que se va a aplicar la reingeniería.

Después del análisis, se determina que para el proceso de reingeniería a la Ferretería "Reina del Cisne" se tome en cuenta las recomendaciones de los empleados de la empresa, la Reingeniería al sistema de Ventas se debe centrar principalmente en la facturación de productos y manejo de este sistema por parte de todos los empleados, seguido del cambio y mejoramiento de los procesos de los departamentos directamente relacionados con el departamento de ventas.

## **ETAPA V: DEFINIR NUEVOS PROCESOS ALTERNATIVOS: SIMULAR NUEVOS FLUJOS DE TRABAJO Y NUEVOS PROCESOS DE TRABAJO**



En esta etapa se diseñan nuevos procesos alternativos. Esta labor incluye la solución de los problemas descubiertos en la etapa anterior y la producción de nuevos modelos y nuevos flujos de trabajo. Además, cuando resulte apropiado, esta etapa puede producir nuevos diseños de la estructura organizacional; por consiguiente, existe una gran probabilidad de que el apoyo de computación varíe al modificar las tareas que apoyan el flujo de trabajo, para reflejar los cambios requeridos en el trabajo.

En nuestra empresa luego de haber realizado las etapas anteriores, reunimos los datos obtenidos y con los resultados de los análisis, creamos diseños de operación para simular una nueva operación. Estas simulaciones se usan para determinar cual es el mejor diseño. De esta manera encontraremos tantos escenarios de simulación como formas diferentes de hacer el trabajo requerido. En la etapa siguiente haremos la selección de una alternativa de diseño.

Este proceso lo aplicamos de la siguiente manera en nuestra empresa:

Creemos que la estructura organizacional está bien pero se le debe dar más atribuciones a los vendedores, es decir capacidad de tomar decisiones con respecto a algunos productos, como descuentos, cantidad de pedidos. Esta simulación de procesos de trabajo nos permite analizar los resultados con respecto a los cambios en la estructura organizacional.

Otra simulación en nuestra empresa debería ser la realización de un modelo nuevo en los procesos de ventas. Intentar visualizar algunos nuevos sistemas de ventas y de atención al cliente. Por ejemplo.

- Suponer las facturaciones en computación con el ingreso manual del código del producto.
- Analizar, las facturaciones por medio de un lector de códigos de barras, y compararlo con la suposición anterior y con el sistema que actualmente usamos en nuestra empresa.
- Analizar una forma de facturación que consiste en que una sola persona se dedica a la facturación y en otro lugar de la empresa se realiza el despacho de las mercaderías facturadas.

Estos son ejemplos de suposiciones para cambiar los procesos de nuestra empresa, a los cuales los comparamos y determinamos cual es la mejor opción para ponerla en camino al cambio.

**¿Quien está involucrado?** Los responsables de crear los nuevos diseños del proceso son los equipos de cambio, quienes trabajarán en conjunto con el Gerente de la empresa y con los jefes encargados de cada departamento involucrado.

En la Ferretería "Reina del Cisne", el personal administrativo se encarga de realizar prediseños y sugerir formas para los diseños definitivos a los equipos de cambio. Estas sugerencias se basan en necesidades de cambio por su experiencia en la empresa.

**Crear nuevos diseños.** El resultado que esperamos de esta etapa es realizar nuevos proyectos a los ya planteados, es decir que debemos realizar nuevos diseños hasta buscar el más óptimo. Pero debemos tomar en cuenta el cuidado que se debe tener al realizar modificaciones a los procesos en nuestra empresa porque todo el diagrama de las funciones de la empresa se encuentra íntimamente relacionado y puede verse afectadas y requerir algún tipo de ajuste.

Para aplicar este procedimiento en la Ferretería "Reina del Cisne", se pueden aceptar muchos nuevos diseños para los procedimientos puesto que nuestra empresa carece de muchos sistemas automatizados y por lo general la mayoría de los procesos que actualmente se realizan son semi-automáticos; por lo que no habría demasiados ajustes.

### Diseños propuestos



#### Diseño propuesto para el Departamento de Compras

- Conocer el stock de cada producto. Recomendamos que la información referente a la existencia debe ser resultado de un sistema computarizado.

- Pedir una cotización a todos los distribuidores, las mismas que deben solicitadas y recibidas vía e-mail; para reducir el tiempo en el proceso de compra.
- Realizar el análisis de las cotizaciones, comparando precios y calidades.
- El pedido se realiza vía e-mail, luego de haber hecho la elección del mejor proveedor.

### **Diseño propuesto para el Departamento de Bodega**

- La mercadería que ingresa a la empresa es revisada y cuantificada por 2 personas asignadas para este fin, los mismos que se encargan de ubicar en sus respectivos lugares, y en el orden establecido, con el objeto de permitir celeridad en su localización por los vendedores.
- A los productos sin código se les asigna uno proveniente de la empresa.
- Para los productos con fecha de caducidad se aplica el método FIFO (First In First Out).
- El personal responsable de éste departamento emitirán un informe permanente del stock existente.

### **Diseño propuesto para el Departamento de Administrativo**

- En ésta área se aplicará estrictamente las políticas y procedimientos establecidos como son: planeación, organización, dirección y control.
- Contar con un programa de actividades a ejecutarse diariamente dentro de la empresa.

- ❖ Control de asistencia
- ❖ Recepción de novedades
- ❖ Ejecución de actividades de rutina ( Ventas – Atención al cliente)
  
- Reuniones semanales – mensuales con todo el personal que labora en el negocio, a fin de receptar novedades, recomendaciones y coordinar las soluciones más convenientes.
  
- Elaboración de un plan de actividades relacionados con el bienestar del personal:
  - ❖ Sueldos
  - ❖ Horas extras
  - ❖ Vacaciones
  - ❖ Permisos
  - ❖ Incentivos económicos
  - ❖ Reconocimientos

### **Diseño propuesto para el Departamento de Ventas**

- Aplicación de políticas que permitan la mayor satisfacción al cliente tales como:
  - ❖ Puntualidad
  - ❖ Celeridad en la atención
  - ❖ Explicación referente a las soluciones frente a las necesidades del cliente.
  - ❖ Atención a los clientes respetando el orden de ingreso al local.
  - ❖ Concesión de descuentos en artículos determinados
  
- Implantación de sistema de código de barras en los productos para la venta.

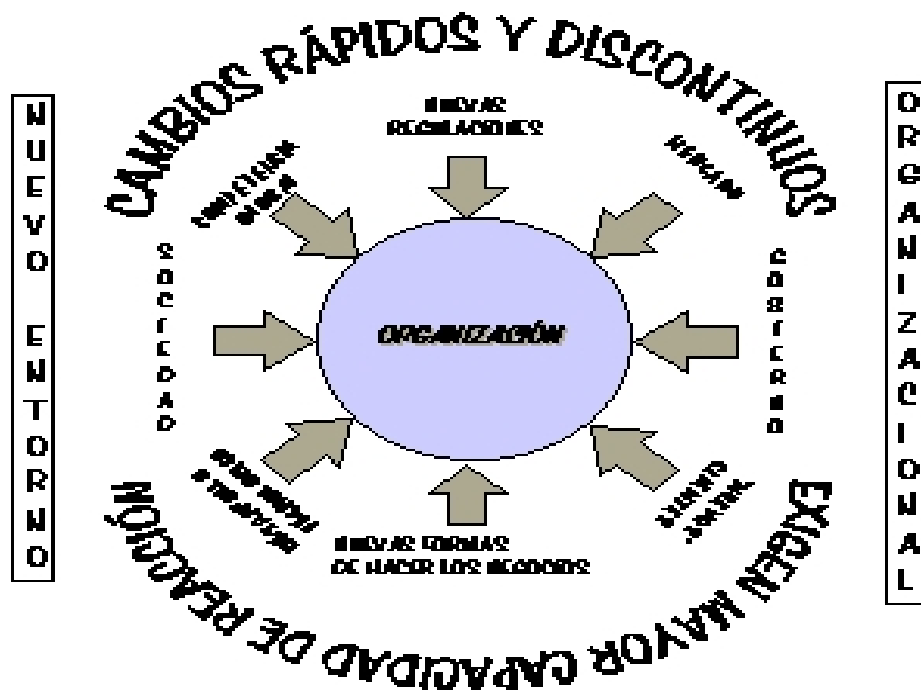


- Automatización en la emisión de facturas, mediante la aplicación del programa Mónica 8.0

**Diagramas de la actividad del negocio.** Se recomienda que se vuelvan a elaborar varias veces los diagramas de la actividad del negocio.

En nuestra empresa diseñaremos nuevos diagramas de cada proceso y analizaremos las posibilidades de cambio estudiando los diagramas de unas funciones con los diagramas con los procesos de otras funciones, para decidir por el más óptimo.

Al crear el nuevo diseño debe revisarse cada tarea de los diagramas de relación para mantener su relevancia y su mejoramiento.

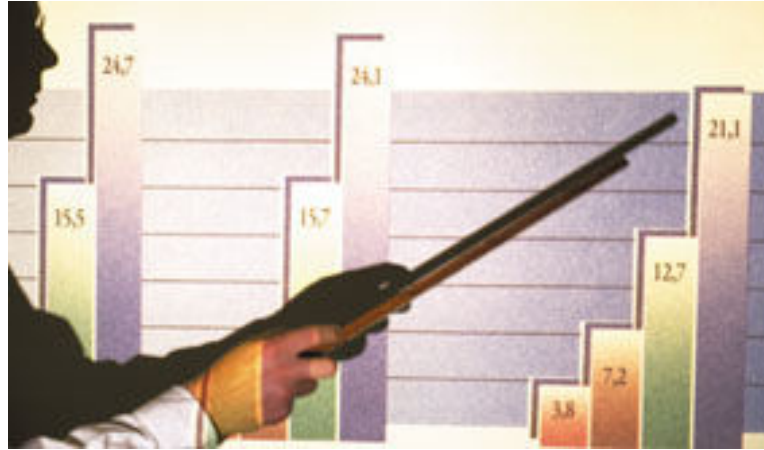


La creatividad es el principal ingrediente de la reingeniería; sin embargo el cambio al cual se pretende llegar con los esfuerzos de reingeniería deben ser para obtener una mejora significativa en nuestra empresa, caso contrario si los nuevo diseños no superan a los anteriores, debemos buscar nuevos enfoques. Los cambios en los diagramas de relación deben dar como resultados procesos coherentes que no causen conflictos en los departamentos relacionados.

Todos los trabajos que ejecutemos en la empresa deberemos documentarlos para el uso adecuado de futuros esfuerzos de cambio o de reingeniería.

En la Ferretería "Reina del Cisne", recomendamos que los trabajadores que ejecuten las funciones de negocios que están siendo modificadas, participen en las actividades de rediseño de su tarea. Una de las metas de la reingeniería es hacer más fácil y fluida la ejecución de las tareas, por lo que su participación es invaluable.

## ETAPA VI: EVALUAR EL IMPACTO DE LOS COSTOS Y LOS BENEFICIOS POTENCIALES DE CADA ALTERNATIVA



Luego de haber realizado la simulación, habiendo aplicado mediciones estándares que nos guiará para llegar al nivel de mejoramiento esperado, debemos definir los costos y beneficios antes de emitir las recomendaciones.

El nivel gerencial deberá conocer con amplitud los análisis estándares, el desarrollo y aplicación de éstos; por ello en el presente trabajo se demostrará que la reingeniería también se utiliza como un recurso para el análisis de costo-beneficio.

**Identificar el impacto de un cambio.** Para poder dar el primer paso del análisis costo-beneficio hay que asegurarnos que dentro del negocio la actitud de cambio existe, ya que una reingeniería difiere el análisis tradicional que conocemos de costo-beneficio, de hecho es un proceso de control con lo que podremos definir con exactitud el cambio que provocará el nuevo diseño.

En la Ferretería "Reina del Cisne" al realizarse la reingeniería se tomará en cuenta los cambios en flujos de trabajo, función que realiza la Ferretería, poseso, labor o apoyo; el grado y la naturaleza del cambio se puede utilizar

para medir los costos. Los costos son agrupados según se vayan realizando los cambios.

Al desarrollo de una reingeniería las cifras estimadas se volverán mas detalladas y precisas, debido al que el proceso se lo aplicará tanto en los menos y más importantes partes del negocio que son de completo conocimiento de los dueños, donde ellos podrán constar cada uno de los cambios a producirse.

**Determinar los costos probables del nuevo diseño.** Conocemos dos tipos de costos que se asocian con el nuevo diseño de nuestra microempresa:

- ❖ Costos que incidirán una solo una vez, cuando implantamos en nuevo diseño.
- ❖ Nuevo Costo que se presenta de forma continua, cuando el nuevo diseño se aplica a la operación normal de la empresa.

Estos costos de implementación agregados a la reingeniería serán la inversión que la Ferretería hará para el nuevo proceso.

**Definir los beneficios esperados.** Los beneficios que se obtienen por una reingeniería pueden ser tangibles o intangibles, de la misma forma estos beneficios pueden ser cuantificados como los que significan la reducción de desechos o tiempo, y los que no son cuantificables.

Los beneficios intangibles podrían tener su impacto a largo plazo, así en la Ferretería "Reina del Cisne" el cliente tendrá partes tangibles e intangibles al momento de la negociación, mejorando la confiabilidad del producto, disminuyendo devoluciones, como resultado aumentará en nombre de la Ferretería teniendo como representantes a fieles clientes.

Claro que la razón básica de la reingeniería son los aspectos intangibles, como arriba lo indicamos. En el desarrollo de una reingeniería en nuestro

negocio esperamos como resultado aumentar la confiabilidad hacia nuestros productos, aun más que a reducir costos o eliminar personal para obtener el nombrado beneficio que comúnmente se relacionan por ahorros en el tiempo, desperdicios, mejorar la calidad del productos.



**Análisis costo-beneficio.** Un análisis de la relación costo-beneficio es una de las metas que existen en la reingeniería, cuando los rendimientos sobre la inversión se convierten en un factor de importancia el punto está en ahorrar dinero, por ello cada esfuerzo debe definirse y reconocerse con

claridad, para que cada una tenga su razón de implementación.

Costos dentro de la Ferretería "Reina del Cisne" tendrán sus razones subyacentes para así poder escoger la alternativa más conveniente, como también poder presentar razones para cancelar el proyecto, ya sea por resultados que demuestren costos demasiado altos o trastornos al negocio.

En los diseños para la Ferretería "Reina del Cisne" alguna alternativa será superior a otra, con diferencias de tiempo y dinero, al existir alguno con características de menos importancia habrán de retirarse en la ultima etapa aún cuando no hayan sido terminados, todos dentro del negocio tendrán que actuar con mentalidad abierta, para poder apoyar una dirección a largo plazo.

## ETAPA VII: SELECCIONAR LA MEJOR ALTERNATIVA



La selección de una alternativa dependerá de la cultura corporativa, en nuestra empresa se tomará en cuenta el poder de acción de todos los que la conforman, haciendo sentir bien a todo el personal que trabaja en esta Ferretería, sin conducirnos por la selección de decisiones, para poder acceder a la mejor alternativa, obteniendo bajos costos, con el personal activo en el cambio, liberándolos de un trabajo monótono, haciéndolos sentir parte de las decisiones y obteniendo de ellos su lealtad, moral y su buen desempeño.

**¿Quién seleccionará la alternativa?** En ciertos casos la selección de alternativas recae en los funcionarios de mayor jerarquía ya que estos cuentan con autoridad para la decisión final, pero en cada departamento las decisiones las toma el jefe del mismo, al decir que la decisión final la toman los altos mandos no se quiere contradecir el poder que tiene todo el personal para la toma de decisiones, para esto de deben plantear los límites de autoridad y responsabilidad, esta diferenciación es de mucha importancia para una exitosa y estrecha relación con el personal.

En el caso de la Ferretería "Reina del Cisne" la decisión para la ultima alternativa la toma el Gerente propietario el Lcdo. Gerardo Calle en trabajo conjunto con el Administrador y el Contador, que con antelación a la fecha para la decisión final tomarán en cuenta la opinión del resto de los empleados

que son quienes se encuentran constantemente en contacto con los clientes y podrán opinar con mayor precisión.

**El procedimiento de selección.** Al momento de la selección del diseño los gerentes se dan cuenta que las oportunidades de mejorar se han dejado pasar por alto y aportarán con perspectivas diferente ofreciendo una diferencia distinta para evaluar el diseño, el dinamismo de la empresa y las consideraciones pueden cambiar las necesidades y el diseño.

En el caso de existir algún tipo de cambio, se requiere volverle a revisar la relación costo-beneficio ya que los cambios afectan en forma directa a los resultados, por lo tanto estos deben ser detallados con claridad.

La revisión debe ser abierta eliminando paradigmas que nos sujeten a pensamientos herrados de cómo proceder, hay que seleccionar la alternativa mas conveniente y no solamente cambiar la forma como hacemos las cosas, también se puede incluir decisiones tomadas desde los mandos bajos siempre y cuando se hayan expresado con claridad los beneficios. Todo el personal deberá recibir información de que se ha tomado la decisión, dicha información incluirá el programa del proyecto y si ha existido algún cambio con respecto al original diseño.

## ETAPA VIII: IMPLEMENTAR LA ALTERNATIVA SELECCIONADA



La implementación de un cambio asociado con la reingeniería no es tarea fácil, la parte difícil del cambio está dentro del área de Personal, este se verá afectado empezando por que tiene que revisar la forma como está haciendo las cosas para hacerla otra vez en forma diferente.

En nuestro negocio se explicará a los empleados las técnicas y herramientas, contribuyendo con una forma de entrenamiento continuo habiendo ya designado el trabajo correspondiente a todo el personal.

La eficacia del programa dependerá de que este sea muy detallado, considerando el papel de cada persona sabiendo que todas las tareas están bien asignadas. Coordinación entre el personal, relación de las tareas y la tecnología nos brinda el control que necesitamos en el desarrollo del cambio. Nueva tecnología que deberá ser probada para verificar de que no existan errores para poder llegar al punto que no existan problemas.

**Componentes del plan de emigración.** Se trata de un plan dirigido para lograr la implementación del cambio:

- Movimientos dentro de nuevos espacios



- Nueva estructura organizacional
- Nuevo flujo de trabajo
- Apoyo de nueva tecnología
- Comprobación del nuevo proceso
- Tener un plan de contingencia
- Entrenamiento de personal
- Cambio de políticas y reglas en la empresa

**El enfoque de “cinturón y tirantes” para la implementación.** *“Este es un enfoque metódico que se da con lentitud y permite siempre que la compañía se detenga y retroceda”*<sup>5</sup>

A pesar de haber realizado una profunda planeación y varias pruebas no podremos eliminar los problemas, de una manera u otra éstos suceden, para esto el plan debe estar preparado, que cuando en su transcurso se presenten molestias poder seguir trabajando hasta lograr una operación que funcione y sea estable.

**Implementar la nueva operación.** Hay que tomar en cuenta que hasta el mejor plan puede tener errores, es mucho mejor admitir un error que llevarlo a cabo. Por ello es la propuesta del plan de contingencia para la Ferretería “Reina del Cisne”, para cuando entre en el proyecto de reingeniería en su sistema de ventas y surja un problema ya sea externo o interno sea posible detener con rapidez la actividad del proyecto de implementación, poder suspender el proyecto, esta acción no obstaculiza la capacidad del negocio, más adelante podremos culminar la reingeniería

Dicho plan debe ser flexible para amoldarse al cambio, aunque en la realidad deberíamos controlar el cambio para que las modificaciones solo sean necesarias en casos realmente importantes, sin embargo la capacidad para ajustarse a las realidades para la implementación es lo que ayudará al éxito de la reingeniería.

---

<sup>5</sup> Michael Hammer, Reingeniería como aplicarla con éxito en los negocios. Pág. 210

En nuestra empresa se dará la oportunidad de mejorar la relación entre el personal durante la implementación de la reingeniería, las relaciones humanas serán utilizadas como bases para anunciar reubicaciones, cursos, etc.

Los servicios de apoyo relacionados y el uso del equipo debe estar coordinado, ya que sin su ayuda el trabajo se volverá lento, por lo tanto dichos servicios deben estar probados por completo antes de que el personal empieza la nueva operación.

Un buen consejo es probar la implementación del nuevo proceso, ser cautelosos, si existen demoras no hay que desesperarse se debe trabajar con ella, problemas de implementación no serán aceptados por ningún motivo aun así hayan sido interrumpidos y degradados la calidad.

## ETAPA IX: ACTUALIZAR LA INFORMACIÓN Y LOS MODELOS DE LA GUÍA BÁSICA DEL POSICIONAMIENTO



Toda la documentación de apoyo debe añadirse a la información básica para todos los departamentos, se dará la actualización de algunos documentos y el reemplazo de otros, utilizando ayuda automatizada para tener un respaldo de la nueva guía básica y no se pierda ningún tipo de información.

Aplicar mantenimiento como parte de la reingeniería, aplicando los modelos que reemplazan a los viejos para que el personal administrativo tenga información actual.

### 3.2 Principales aspectos por mejorar o cambiar

Para llevar acabo con éxito la Reingeniería al Sistema de Ventas en la Ferretería Reina del Cisne, es necesario mejorar o realizar el rediseño de algunos procesos tales como:

- Todos los productos que lleguen a la bodega deben ser codificados y separados por categorías o tipos de productos de manera que se pueda tener

una base de datos con la información de todos los productos; y poder reconocerlos con solo ver su código.

- La organización de los productos debe cambiar, es decir separar los productos por grupos y no por orden de llegada.
- Todos los empleados de la empresa deben conocer de manera general el funcionamiento de todos los productos.
- Un empleado debe ser especializado en el funcionamiento de cada producto.

Después del rediseño de estos procesos se debe analizar el costo-beneficio de los mismos el cual lo analizaremos en los anexos correspondientes.

### **3.3 Departamentos relacionados**

En realidad todos los departamentos de la empresa se encuentran relacionados entre si porque la empresa es un cuerpo que necesita la armonía en el funcionamiento de sus partes.

Para el proceso de Reingeniería al sistema de Ventas se encuentran directamente afectados los siguientes departamentos:

- Departamento de Ventas, donde se realizará un cambio casi total de su estructura y funcionamiento.
- Departamento de Compras, con cambios en las rotaciones de pedidos, es decir las compras serán cada vez más acorde con el stock de los productos en la bodega.

- En la Administración de Inventarios se reduce los procesos porque pretendemos tener almacenada la cantidad adecuada de productos y no tener sobre-almacenamiento.
- La Administración tiene que cambiar desde su manera de pensar y su manera de actuar, es decir que los procesos de reingeniería tienen éxito total no solo por el cambio de procedimientos sino por el cambio de mentalidad que empieza en la administración y debe ser contagiada a toda la empresa.

### 3.4 Capacitación del personal



El proceso de Reingeniería al Sistema de Ventas infiere una sólida capacitación al personal que trabaja en la empresa y en especial a los encargados del sistema de ventas.

Se pretende que la mayoría de los cursos sean dictados en el SECAP puesto que los costos son bajos y la calidad de estos cursos son de reconocimiento a nivel nacional. Creemos que los cursos más importantes por tomar son:

- Manejo de bases de datos: Será necesario dominar el manejo de base de datos que para nuestro caso se adquirirá el Sistema Mónica Versión 8.0, el cual será adquirido al SECAP, puesto que es el lugar donde serán dictados los cursos para nuestros empleados.

- Atención al cliente: Si adquirimos nuevos procedimientos para mejorar nuestro sistema de ventas, es necesario adoptar también nuevas y mejoradas técnicas de relaciones humanas especializadas en "Atención al Cliente"
- Técnicas de ventas:
- Otro tema de capacitación del personal que nos perezca muy importante es hacerle conocer a toda la empresa lo importante que es caminar juntos al progreso y al avance de la tecnología por lo cual se recomienda enviar por lo menos dos veces al año a todos los empleados a los diferentes cursos de actualización de los temas mencionados y a los lanzamientos de nuevos productos, lo cual nos permite mantenernos preparados para responder cualquier duda de nuestros clientes.

### 3.5 Costos que influyen en la Reingeniería



El proceso de mejoramiento del sistema de ventas de la Ferretería "Reina del Cisne" tomará cierto tiempo el cual incidirá en costos para la misma. Porque al principio notaremos la falta de acoplamiento por parte de los empleados a los nuevos procesos lo cual de manera mínima afecta a las ventas, pero de forma muy rápida sentiremos el mejoramiento y aumento de las ventas gracias al dominio progresivo de los nuevos procesos.

Un costo importante en la implementación de la reingeniería en nuestra empresa es el resultado de la adquisición de nuevos equipos tecnológicos, los cuales detallamos a continuación:

- Computador con características de última generación con un costo aproximado de 1000 USD.
- Teléfono con servicio de telefax, que cuesta aproximadamente 150 USD.
- Compra del Software adecuado, el cual para nuestra empresa será el sistema de bases de datos y contabilidad Mónica Versión 8.0, el mismo que tiene un valor de 130 USD.
- El mantenimiento de los equipos de computación se lo realizará semestralmente el cual tiene un valor de 50 USD.
- La actualización del hardware se lo realizará cada dos años con el cambio total de los equipos de computación.
- La actualización del software se lo realiza anualmente con un costo de 50 USD
- Los principales costos que incurren en la reingeniería al sistema de ventas son los cursos de capacitación para el personal de la empresa los cuales luego de una breve investigación nos da el resultado de:

SECAP, Reingeniería para la calidad; con un valor de 25 USD por persona.

SECAP, Técnicas de atención al cliente; con un valor de 25 USD por persona.

SECAP, Técnicas de Ventas; con un costo de 25 USD por persona.

SECAP, Mónica Versión 8.0; con un costo de 25 USD por Persona.

- Cambio en la planta física como implementación de una nueva oficina. Con un costo aproximado de 500 USD.

### **3.6 Resultados obtenidos por el cambio**

Uno de los primeros resultados que se pretende observar luego de la aplicación de la reingeniería al sistema de ventas en la Ferretería Reina del Cisne, es sin duda el cambio de mentalidad de todos los empleados de la empresa y en especial a los encargados del sistema de ventas. Es decir que estén dispuestos a aceptar cambios y mejoramientos para bien de la empresa y personales.

No pretende modificar el comportamiento de los trabajadores o de los gerentes sino mejorarlos y prepararlos para nuevos retos que se presenten debido a la globalización

Aprovechar los atributos tradicionales que ha caracterizado a los grandes innovadores de los negocios: individualismo, confianza, voluntad de correr riesgo, propensión al cambio.

Gracias a los seminarios de capacitación del personal de la empresa se pretende dar rienda suelta al ingenio y creatividad de los mismos, permitiéndoles ser parte activa del cambio y mejoramiento de los procesos. Porque las ideas de los trabajadores de la empresa son tan importantes e innovadoras como la de los gerentes.

El mejoramiento de los procesos en el sistema de ventas nos conduce a un aumento en la calidad de servicio a nuestros clientes y como resultado de esto el aumento de los mismos y de las utilidades de la empresa.

Sin reducir la calidad, reducir los costos de operaciones manteniéndonos siempre en una intensa competencia donde los eficientes reemplazan a los inferiores. Convirtiéndose pronto en una norma para la empresa.



Hacer uso eficiente de la tecnología.

Eliminar y simplificar procesos.

## CONCLUSIONES

Como conclusiones hemos determinado que la Reingeniería es un proceso muy detallado y que analiza todos los procesos que se presentan en una empresa y que requieren de un cambio para mejorar de manera substancial. Esta técnica que se aplica a las empresas de hoy en día nos ayuda a eliminar pasos que están demás en la empresa y que solo provocan que se realicen procesos innecesarios.

Los resultados obtenidos por haber realizado un esfuerzo o trabajo de reingeniería se visualizan al saber que nuestra empresa es competitiva porque con los mismos recursos podemos lograr un crecimiento en la calidad de los procesos en nuestra empresa y sobre todo que podremos mejorar nuestro sistema de ventas porque el análisis fue hecho a todos los campos que se vinculan a este sistema. Además lo que nos parece muy valioso en la aplicación de la reingeniería a las empresas y en concreto a la Ferretería "Reina del Cisne", es el cambio de pensamiento y de cultura organizacional al cual podremos llegar todos los miembros de la misma, y darnos cuenta que debemos estar siempre dispuestos a apegarnos al cambio y a las nuevas formas de administración.

En resumen, la reingeniería aplicada a nuestra empresa, después de atacar a los procesos débiles y realizar el respectivo cambio para mejorarlo, nos conduce a la raíz de nuestro problema planteado, "reingeniería al Sistema de Ventas" y como respuestas obtenemos resultados satisfactorios para este sistema de nuestra empresa y por ende el bienestar de los empleados de la misma.

## RECOMENDACIONES

Estamos concientes de que la reingeniería a nuestra empresa es uno de los mejores proyectos que se hayan podido realizar desde su creación.

Luego de que realicemos el análisis costo beneficio en la Ferretería "Reina del Cisne", la recomendación final será acerca del escenario a implementarse.

Nuestra propuesta para la Ferretería "Reina del Cisne", es preparar un plan de contingencia, realizado con mucho cuidado y poder reducir los riesgos y costos, de este modo los problemas pueden evitarse o tratarse con facilidad.

Todos los cambios que se apliquen a las empresas y que produzcan resultados que les permita mantenerse siempre en la cabeza de la competencia y en constante contacto con los cambios del mercado son muy buenos. La reingeniería a las empresas de hoy en día es un buen comienzo para dirigir nuestro comportamiento en las empresas como triunfadores, además que el cambio de cultura empresarial permite a las empresas no solo ser competentes en sus proyectos sino que contagia estas buenas decisiones a las empresas locales. Los cambios, las mejoras, las actualizaciones, los nuevos modos de operar, los mismos trabajos realizados con menos recursos y con los mismos recursos realizar trabajos en menos tiempo, nos asegura un camino hacia una buena salud empresarial y al éxito de nuestros negocios y en este caso de nuestra micro-empresa.

## BIBLIOGRAFÍA

- <http://www.monografías.com/trabajos/reingenieria/reingenieria.shtml>
  
- Universidad de Buenos Aires
  - Organización Empresaria – Reingeniería  
Ing. Pedro Tolón Estarelles / Agosto 2005
  
- Reingeniería de Procesos
  - Johansson / Pendlebury/ McHugh / Wheeler
  - Michael Hammer y Champy
  - Morris Daniel.  
Reingeniería. “Como aplicarla con éxito en los negocios”
  
- Universidad del Azuay
  - Maestría en Gestión Tecnológica  
Dr. Mario Molina. Johansson / Pendlebury/ McHugh / Wheeler