

Propuesta de mejora de Reingeniería, a partir de los procesos operativos en la empresa

Bellucci Cueros SAS



Propuesta de mejora de Reingeniería, a partir de los procesos operativos en la empresa

Belucci Cueros SAS

Julián Ricardo Muñoz Rodríguez

Corporación Universitaria Minuto de Dios

Rectoría Virtual y a Distancia

Sede / Centro Tutorial Bogotá D.C. - Sede Principal

Programa Administración Financiera

agosto de 2022

Propuesta de mejora de Reingeniería, a partir de los procesos operativos en la empresa
Bellucci Cueros SAS

Propuesta de mejora de Reingeniería, a partir de los procesos operativos en la empresa
Belucci Cueros SAS

Julián Ricardo Muñoz Rodríguez

Trabajo de Grado presentado como requisito para optar al título de Administrador
Financiero

Asesor Disciplinar

Miguel Alejandro Espinosa Rodríguez

Especialista en Gerencia de Proyectos

Especialista en gerencia Financiera

Maestría en Administración línea investigación

Asesor Metodológico

Diego Alejandro López Ordóñez

Doctorado en Administración de Empresas (c)

Magister en Docencia - Economista

Corporación Universitaria Minuto de Dios

Rectoría Virtual y a Distancia

Sede / Centro Tutorial Bogotá D.C. - Sede Principal

Administración Financiera

agosto de 2022

Propuesta de mejora de Reingeniería, a partir de los procesos operativos en la empresa

Bellucci Cueros SAS

Dedicatoria

Principalmente dedico esta investigación a mis hijos y a mi esposa, por darme la motivación necesaria para lograr este objetivo, que ha sido un gran logro realizado con mucha paciencia, optimismo y compromiso, por su apoyo incondicional y quien son mi motivo más grande de superación.

Propuesta de mejora de Reingeniería, a partir de los procesos operativos en la empresa

Bellucci Cueros SAS

Agradecimientos

Agradezco a mi familia, mi esposa y mis hijos por su comprensión, su apoyo incondicional y todas aquellas personas que han hecho posible este logro, también le doy gracias a todos aquellos que compartieron sus conocimientos y permitieron de una u otra forma que esta investigación se realizara para cumplir con mi propósito y proyecto de vida.

También quiero agradecer a la Corporación Universitaria Minuto de Dios, por permitirme ser parte de su estudiantado, a mis profesores que durante la carrera me dieron los conocimientos necesarios para desarrollarme profesionalmente y como un ser ético, analítico y responsable.

Propuesta de mejora de Reingeniería, a partir de los procesos operativos en la empresa
Bellucci Cueros SAS

CONTENIDO

Introducción.

1. Problema.....	12
1.1 Descripción del problema.	12
1.2 Pregunta de investigación	15
2. Objetivos	15
2.1 Objetivo general.....	15
2.2 Objetivos específicos	15
2.3 Justificación	15
3. Marco de referencia.....	18
3.1 Antecedentes teóricos y empíricos.....	18
3.2 Marco teórico	20
3.2.1 La Reingeniería:	21
3.2.2 Modelos de reingeniería:	23
3.2.3 Tipos de Reingeniería.....	29
3.2.3 Cuentas por cobrar.....	¡Error! Marcador no definido.
4. Metodología	33
4.1 Enfoque y alcance de la investigación	33
4.2 Población y muestra.....	34
4.3 Instrumentos.....	34
4.4 Visualización de los procesos.	35
4.5 Investigación Operativa.	35
4.6 Gestión del cambio.	35
4.7 Procedimientos de recolección de datos	36
4.8 Análisis de información.	36

Propuesta de mejora de Reingeniería, a partir de los procesos operativos en la empresa
Bellucci Cueros SAS

4.9 Consideraciones éticas	36
5. Resultado.....	37
5.1 Descripción de Resultados.....	37
5.2 La empresa.....	37
5.2.1 Misión y Visión.....	38
5.2.2 Organigrama Institucional.....	39
5.2.3 Clientes y Proveedores.....	40
5.2.3 Producción de marroquinería.....	41
5.2.4 Resultados a nivel descriptivo.....	45
6. Conclusiones	70
6.1 Diagnostico de la organización.....	¡Error! Marcador no definido.
6.1.1 Diagnóstico del área administrativa.....	58
6.1.2 Diagnostico del área financiera.....	59
6.1.3 Diagnostico del área de producción.....	60
7. Recomendaciones.....	73
8. Referencias bibliográficas	76

Propuesta de mejora de Reingeniería, a partir de los procesos operativos en la empresa
Bellucci Cueros SAS

Lista de Gráficos.

Gráfico 1: Índice de producción de marroquinería en los últimos 4 años.	14
Grafica 2: Correspondiente al rango de edad de los empleados de la empresa.....	46
Grafica 3: Correspondiente a las áreas donde se desempeñan los empleados de la empresa.....	47
Grafica 4: Correspondiente a los empleados que conocen el manual de funciones de su cargo.....	48
Grafica 5: Correspondiente a los empleados que en algún momento han firmado el manual de funciones de su cargo.....	49
Grafica 6: Correspondiente a la satisfacción de los empleados con relación a sus funciones.....	50
Grafica 7: Correspondiente al tiempo transcurrido desde la última capacitación recibida.....	51
Grafica 8: Correspondiente a los empleados que conocen el funcionamiento de su área.....	52
Grafica 9: Correspondiente a los empleados que cuentan con elementos de protección.....	53
Grafica 10: Correspondiente a la pregunta si considera que los equipos con los que trabaja son los necesarios para desarrollar su trabajo de forma correcta.	54
Grafica No 11: Correspondiente a los empleados que consideren que su grupo de trabajo es idóneo	55

Propuesta de mejora de Reingeniería, a partir de los procesos operativos en la empresa
Bellucci Cueros SAS

Grafica 12: Correspondiente si considera que existe algún proceso a mejorar en su área.....	56
Grafica No 13: Correspondiente si tiene conocimiento sobre que es la reingeniería....	57
Grafica No 14: Correspondiente a si está de acuerdo con la reingeniería de procesos en la empresa.....	58
Grafica No 15: Correspondiente a si el empleado desde su cargo apoyaría la implementación de la reingeniería.	59

Lista de Figuras

Figura 1-1 Procesos estratégicos de valor agregado.....	12
Figura 2: Proceso de reingeniería	21
Figura 3: Organigrama Institucional Bellucci Cueros SAS.....	39
Figura 4: Mapa de procesos.....	42
Figura 5: Propuesta organigrama Institucional Bellucci Cueros SAS.....	62

Tablas

Tabla No 1: Beneficios en servicio y costo de la aplicación de la reingeniería.....	16
Tabla No 2: *Cifras de Ingresos por Actividades Ordinarias Anuales en millones de pesos colombianos de 2019.....	38

Anexos

Encuesta.....	67
---------------	----

Introducción

La reingeniería es el proceso por el cual se realiza un rediseño rápido y radical de los procesos dentro de la compañía para obtener una mejora decisiva del rendimiento en sus costos, calidad y servicio, Esto con el objetivo de alcanzar mejoras espectaculares en las situaciones en que se desarrolla un rendimiento crítico. (Manganelli, 2004).

La aplicación de la reingeniería en las empresas es un concepto relativamente nuevo, lleva aplicándose desde los años 90 y su estudio nace de la observación de algunas empresas que incrementaron sus rendimientos en una o más áreas debido al cambio radical del proceso que realizaban.

Como resultado de un mercado constantemente en cambio y gracias a la globalización, las empresas tienen como objetivo permanecer a la vanguardia, sus metodologías de cambios pequeños y mejora continua, son antiguas y muchas veces obsoletas, los cambios tecnológicos promueven la innovación, la respuesta obvia y aplicada actualmente por las organizaciones referente a la tecnología es la automatización de los procesos, esto solo representa una mejora en el tiempo utilizado, sin embargo es contraproducente cuanto estos procesos están mal estructurados, son inadecuados o incluso no son necesarios.

El modelo actual de las empresas se enfoca en la departamentalización, clasificación, estructura de procesos y fuerza de trabajo, lo que conlleva a muchas veces una comunicación dispendiosa entre las áreas, ya que cada una vela por cumplir con los objetivos individuales independientemente del beneficio general a la organización, aumentando considerablemente los tiempos de solución a requerimientos importantes, aunque los resultados son notables, es una estructura que debe analizarse y reinventarse con el objetivo de designar funciones y responsabilidades claras, reducir y eliminar procedimientos inadecuados, centralizar las decisiones con el beneficio de organizar el trabajo alrededor de los procesos y no enfocado hacia los jefes, los departamentos o la empresa en sí misma.

Propuesta de mejora de Reingeniería, a partir de los procesos operativos en la empresa
Bellucci Cueros SAS

La reingeniería cumple con esta necesidad, al construir una nueva forma en la que entendemos la organización como un todo y nos enfocamos en rediseñar los procesos ya existentes para la obtención de mejores rendimientos, un adecuado manejo del flujo de efectivo y principalmente la reducción de costos.

En consecuencia la toma de cualquier decisión independientemente del área a aplicar debe estar encaminada a cumplir los objetivos de la empresa, al rendimiento máximo y la satisfacción del cliente, como lo indica: Iñamagua Robles, Méndez Ávila (2021); se debe orientar sus esfuerzos para orientar y coordinar una correcta toma de decisiones y a su vez estas acciones se deben considerar un punto de referencia a evaluar y poder obtener un control de resultados, fijando plazos, límites de tiempo para cada uno de los objetivos y finalmente identificar posibles obstáculos que aparezcan a medida de la aplicación del ejercicio de la empresa.

Por tanto, una de las principales estrategias que toda empresa debe de aplicar al momento de realizar una evaluación de cualquier actividad, se desarrolla por medio de cuantificar el resultado obtenido y comparar este resultado con los datos obtenidos en años anteriores, mejorar los procesos o hacer innovaciones que permitan obtener mejores resultados partiendo de la toma decisiones asertivas en el área administrativa, financiera y de servicio. Romero Zambrano (2020).

La finalidad de este trabajo es desarrollar una propuesta de reingeniería adecuada para las empresas manufactureras de cuero, mejorando los procesos de producción realizando un análisis actual de la estructura de modelo de trabajo y proponiendo un nuevo diseño, esto con el objetivo de reducir procesos innecesarios y adecuar la fuerza de trabajo encaminada a una reducción de costes de mano de obra, productos utilizados, mejorando así considerablemente los ingresos obtenidos y lograr su objetivo de crecimiento.

Propuesta de mejora de Reingeniería, a partir de los procesos operativos en la empresa

Bellucci Cueros SAS

Es importante conocer la perspectiva que tienen las personas al mando de las áreas con respecto a la situación de la empresa e identificar si sus decisiones están encaminadas a los objetivos de la compañía.

Para lograr este objetivo se desarrolló un método de investigación tipo descriptivo, ya que se realiza análisis, clasificación e interpretación de los datos obtenidos, el enfoque se hace principalmente en el área de producción.

1. Problema

1.1 Descripción del problema.

La reingeniería “es un medio para generar y aprovechar las fortalezas internas de la empresa, y eliminar o superar sus debilidades, tratando de sacar partido además de las oportunidades externas, y protegiéndose o sacando partido de sus amenazas” (Lefcovich, 2004, p. 25); Alvarado Pastor (2021) menciona que el sistema de modelo empresarial está diseñado en la departamentalización y categorización de las áreas, su jerarquía y procesos son enfocados a la designación de responsabilidades básicas y repetitivas, para poder realizar una evaluación simple y directa de los indicadores de gestión.

Como lo indica Nuchera (2008) se trata de un proceso de integración por el cual los factores que determinan el capital humano, los conocimientos, los avances tecnológicos, los recursos, etc., además de aspectos sociales y culturales, hacen parte de un engranaje que da vida a la nueva dinámica de mercado; En la reingeniería se menciona que es necesario un rediseño rápido y puntual para aquellos procesos dentro de la organización que generen un valor agregado y estratégico por lo cual no es necesario modificar absolutamente todos los procesos dentro de la compañía. (Manganelli, 2004)



*Figura 1-1 Procesos estratégicos de valor agregado.

Propuesta de mejora de Reingeniería, a partir de los procesos operativos en la empresa
Bellucci Cueros SAS

Con relación a este problema el aplicar una re - ingeniería le permite un rediseño de las actividades y procesos que generen un valor agregado, no solo en el área operativa, sino que además abarca las actividades que generan un impacto importante en los recursos de la compañía, con lo cual es necesario que sean aplicadas a cada una de las modificaciones que se efectúen en la empresa (Vázquez Abad, J, 2006).

Por medio de mejores procesos, reducción de costes, planificación financiera y del área productiva con una correcta captura de información; que a su vez sea veraz y oportuna, permitirá la planificación sobre siguiente nivel en el crecimiento de la empresa.

BELUCCI CUERSOS SAS, es una empresa que realiza la fabricación de artículos elaborados en cuero y fabricación de artículos de talabartería y guarnicionería, se creó hace 35 años y actualmente cuenta con una planta de producción ubicada en el sector de chapinero, que trabajan con el fin de satisfacer las necesidades de clientes reconocidos como: VELEZ, ARTURO CALLE, TOTTO, BOSI, BOOTS & BAGS y actualmente tienen contrato con MARIO HERNANDEZ.

La competitividad de la empresa está dada principalmente por dos factores: el diseño del producto y los procesos que se requieren para su desarrollo, además de ofrecer una calidad óptima de entrega para el cliente. Uno de los principales objetivos es la ampliación de su fuerza de trabajo para seguir compitiendo en un mercado laboral cada vez más amplio y globalizado.

Durante los últimos 2 años, se ha presentado un aumento significativo en el índice de ventas de productos hechos a base de cuero, esta variación tomada a partir de la pandemia que produjo una importante reducción de creación y fabricación de productos a nivel mundial. Esto ha desarrollado una necesidad de revisar procesos, procedimientos e inclusive una reestructuración importante dentro de las compañías para lograr sobrepasar este declive económico.

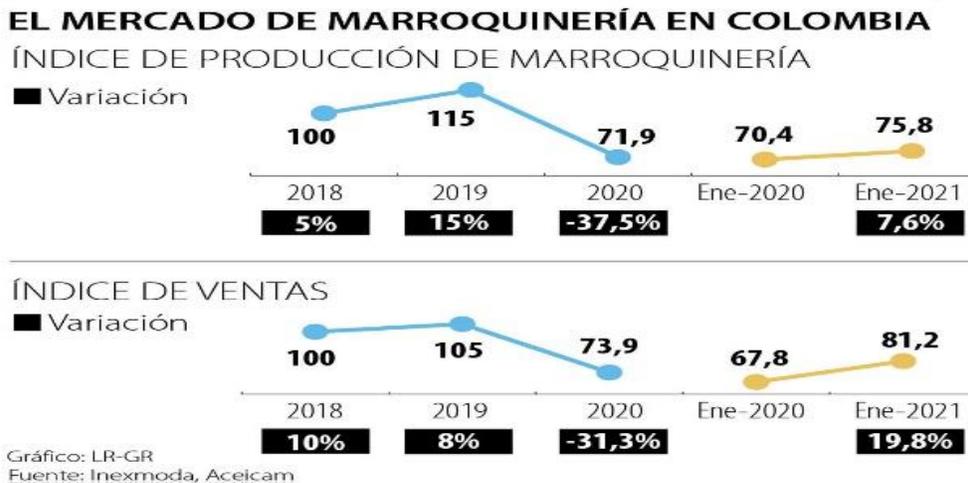


Gráfico No 1: Índice de producción de marroquinería en Colombia durante los últimos 4 años.

Fuente: Inexmoda, Aceicam

El proceso productivo de la empresa se compone de varios subprocesos que van añadiendo valor agregado a cada artículo que desarrolla, el contrato realizado para cada cliente designa una línea muchas veces diferente de producción, lo que conlleva un constante rediseño del proceso de fabricación, esto no deja mucho tiempo de planificación para el mejoramiento y reducción de costos, a menudo se generan gastos adicionales no contemplados en el diseño de la producción, precisamente por falta de la planificación e implementación de un modelo eficaz y aplicado a cualquier línea de producción.

Dentro de la información a tener en cuenta, el análisis de organigrama nos permitirá entender el orden jerárquico de la empresa y la delegación de funciones permitirá conocer los alcances y responsabilidad de cada miembro de la compañía, junto con la información de las hojas de trabajo obtenida en el área de producción se podrá entender sobre la línea de proceso de la fabricación de los artículos y cuál de estos procesos se pueden mejorar y cuales son innecesarios.

Propuesta de mejora de Reingeniería, a partir de los procesos operativos en la empresa
Bellucci Cueros SAS

1.2 Pregunta de investigación

¿Cuál es el impacto de la reingeniería a partir de los procesos operativos en la empresa Bellucci Cueros SAS?

2. Objetivos

2.1 Objetivo general

Diseñar una Propuesta de mejora de Reingeniería, a partir de los procesos operativos en la empresa Bellucci Cueros SAS.

2.2 Objetivos específicos

- Realizar una revisión teórica y literaria del concepto de reingeniería en las organizaciones.
- Identificar el estado actual de los procesos pertenecientes a la gestión operativa de la empresa en los últimos 2 años.
- Proponer un plan de mejoramiento de los procesos operativos de la organización con base en los hallazgos

2.3 Justificación

Vázquez Abad, J. (2006) menciona que “las organizaciones a nivel mundial, cuyo propósito es permanecer, crecer y ser competitivas, están obligadas a contar con sistemas administrativos eficaces, orientados a las demandas continuamente cambiantes del mercado” (p. 1), se puede definir la reingeniería como la actividad necesaria para rediseñar de manera profunda y eficaz los procesos, que hacen parte del flujo financiero de toda

Propuesta de mejora de Reingeniería, a partir de los procesos operativos en la empresa
Bellucci Cueros SAS

empresa, se desarrolla con el propósito de agregar valor, se obtiene información oportuna y veraz, necesaria para realizar un análisis y con los resultados se obtiene una interpretación para la toma de decisiones. (Casas, 2014).

Según López y Trujillo (2004) la reingeniería no busca la automatización de procesos ya existentes, sino que además se enfoca en presentar nuevos procesos para reemplazar los actuales, logrando así mejorar la forma en la que se desarrollan las actividades, es importante destacar que cuando la reingeniería se utiliza dentro de una organización no solo para implementar cosas nuevas o renovar prácticas viejas, lo que se busca con una reingeniería es realizar un estudio profundo de las necesidades inmediatas. (Rafoso-Pomar, & Artiles-Visbal, 2011), como lo menciona Heizer y Render (2001) para la reingeniería, las tecnologías cada vez más avanzadas son un factor importante en la reconstrucción y renovación de los procesos ya que muestran formas más eficientes de hacer las cosas, aunque no se debe interpretar ni confundir la automatización con la Reingeniería de procesos.

Existen dos ítems importantes que se logra de un mejoramiento importante por medio de la reingeniería, algunos de los beneficios los encontraremos en el siguiente cuadro:

SERVICIO ▼	COSTO ▲
<ul style="list-style-type: none">• Agilizar respuestas a clientes• Entregar a tiempo el producto correcto en un 100%• Reducir tiempo de entrega• La mejor imagen al cliente• Consistencia• Información sin errores• Consulta en línea sobre status de pedidos• Simplificación de trámites• Flexibilidad• Proveedores confiables / cumplidos	<ul style="list-style-type: none">• Reducción de ciclo administrativo / costo• Eliminación de duplicidades de información• Reducción de inventarios• Simplificación de funciones• Utilización de ventajas tecnológicas• Aprovechar los desarrollos de sistemas• Oficina sin papeles• Simplificación de operaciones

Fuente: <http://www.gic.com.mx;10/12/2005>.

Tabla No 1: Beneficios en servicio y costo de la aplicación de la reingeniería

Propuesta de mejora de Reingeniería, a partir de los procesos operativos en la empresa
Bellucci Cueros SAS

Es por esto que “la reingeniería modifica todos los aspectos de la empresa. Cuando un proceso cambia, obligatoriamente deben hacerlo también los puestos ocupados por las personas que trabajan en ese proceso” (Hammer, & Stanton, 1997, p. 129).

Algunos de los beneficios de aplicar una buena reingeniería en las empresas objeto de este estudio “Manufactureras de Cuero”; se encuentra en los siguientes resultados:

- Mejoras substanciales en desempeño financiero: Los cambios realizados por medio de una reingeniería financiera mejoraran los costos de la empresa que los desarrolle ya que no sólo se reducirá los procesos innecesarios, el personal será más productivo, además que la calidad, eficiencia se incrementarán, y esto será un factor determinante para atraer más clientes a esa empresa. (Zapata, 1994).
- Para Castillo (2004). La reingeniería está destinada a lograr cuando menos un 50% de mejoras; si no se alcanza esta cifra aun cuando el logro pueda ser muy meritorio, no es reingeniería. Algunos resultados esperados: mejoras de productividad entre 25 y el 100%, disminución del personal necesario entre 25 y 50%, disminución de inventarios del orden de 40 a 50%, mejoras en el ciclo del producto del 50 al 300% y reducciones de costos indirectos entre el 25 y 50%. (p.28)
- Moreno-García & Parra-Bofill (2017) menciona que es importante dentro de cualquier compañía dejar la idea de que los trabajadores son solo una fuerza de trabajo mecanizada ya que, por medio de la humanización y mejora de las condiciones laborales, se obtendrá aumentando en su producción y competencia profesional.
- Capacitación y experiencia en mejora continua: La empresa ya no podrá quedarse en un punto determinado por mucho tiempo, siempre habrá un nuevo cambio que realizar, esto ayudará a tener una mayor experiencia respecto a los cambios y los empleados se estarán actualizando constantemente. (Zapata Cienfuegos, 1994).

Al realizar una reestructuración del organigrama de una compañía, permite contratar nuevos empleados para cubrir los niveles jerárquicos en las nuevas áreas y procesos que se

Propuesta de mejora de Reingeniería, a partir de los procesos operativos en la empresa
Bellucci Cueros SAS

vayan a crear dentro de la organización, por lo que no solo se beneficia la empresa en obtener mejores resultados financieros, sino que además al mantenerse competitiva va a realizar un mejoramiento social al reducir el desempleo y ofrecer puestos laborales estables, lo que contribuye a una mejora económica y psicológica para los trabajadores y sus familias (Castillo, 2004).

Sin embargo, como lo menciona Bustos (2005) “debe haber un compromiso de la directiva de la empresa de reubicar a los empleados que por la aplicación de la Reingeniería queden fuera y un compromiso de todos los trabajadores de dar lo mejor de sí para la aplicación de esta herramienta” (p.7)

No solo los beneficios aplican a los trabajadores y la empresa misma, nosotros como administradores financieros logramos entender a nivel global la organización, sus procesos, sus áreas y las funciones que desarrollan sus empleados, nos impulsa a olvidar la forma tradicional de manejar una organización y nos impulsa a ser innovadores al entender los puntos críticos y rediseñarlos para reducir costes además de entender casos de éxito en otras organizaciones y aplicarlos a la compañía en la que desarrollemos nuestras funciones.

3. Marco de referencia

3.1 Antecedentes teóricos y empíricos

Gutierrez Peñaranda (2018) Llevo a cabo un análisis de *reingeniería a la planeación estratégica financiera, para aumentar los ingresos operacionales de la cooperativa de transportadores unidos de Ocaña “cootransunidos”* mediante un método de análisis explicativo y cuantitativo realizando una muestra de estudio de 20 administrativos de la compañía se logró determinar que la empresa tiene una falencia en el área financiera al no poseer los datos confiables por lo que se recomendó contratar servicios financieros independientes para lograr rediseñar el ciclo de conversión de efectivo, cuentas por cobrar,

Propuesta de mejora de Reingeniería, a partir de los procesos operativos en la empresa
Bellucci Cueros SAS

un re-diseño del proceso de cuantas por pagar para renegociar las obligaciones financieras y así lograr una mejor liquidez logrando un control en la inversión de activos circulantes.

Ortiz Albañil (2019) hizo una investigación cuyo objetivo se centraba en encontrar las Incidencia de la reingeniería de procesos en el incremento de las ventas, asociada a la mediana empresa del sector farmacéutico: caso Colombia. El estudio tuvo un enfoque cualitativo al realizar un estudio de caso de carácter exploratorio, al realizar un organigrama de la organización separando las operaciones de manufactura de las operaciones logísticas, analizando las líneas de producción, su inventario, realizando un análisis predictivo de las necesidades de stock en función de mantener una cantidad optima de mercancía y reduciendo costos. Toda empresa que se dedique a la manufactura de productos debe analizar los procesos y la cadena de producción esto con el objetivo de encontrar cuellos de botella que genere pérdidas de tiempo y dinero para la compañía.

Torres, Velázquez (2019) desarrollo un diseño de Reingeniería para mejorar la calidad de servicio en una financiera, Lima 2019. Realizo un método cualitativo con un enfoque deductivo realizando la evaluación a 30 trabajadores obteniendo como resultado un plan de incentivos a los empleados por su función y solución con respecto a las necesidades de los clientes, aunque los porcentajes de satisfacción son altos, es necesario implementar una tabla de beneficios para aumentar la competitividad entre los colaboradores dando como resultado mejores indicadores de recomendación y satisfacción de los clientes, lo que traduce en mejores ventas y más clientes por medio del método de referidos. Creando un plan de atención a los clientes en la postventa reduce la aglomeración de requerimientos realizando una comunicación constante con los clientes.

Álvarez Silva, Guarín Rivera & Bermeo Giraldo (2020) Llevo a cabo un diseño de Reingeniería del proceso administrativo de gestión inmobiliaria en una empresa de telecomunicaciones por medio de una investigación con enfoque cualitativo, un alcance descriptivo y exploratorio, se realizó siete entrevistas a los colaboradores de la inmobiliaria se encontró excesos en la carga laboral generando un desgaste de los empleados al no tener

Propuesta de mejora de Reingeniería, a partir de los procesos operativos en la empresa
Bellucci Cueros SAS

una definición clara de roles, lo que les generaba realizar tareas para las que no fueron contratados, no tener capacitación previa sobre los nuevos procesos desencadena en una orden de mando confusa y responsabilidades sin asignación directa lo que conlleva a reprocesos y pérdida de tiempo y dinero para la compañía. Se propone un rediseño total del área de adquisición de inmuebles para arrendamiento, delimitando las funciones y redefinir las actividades de los miembros de cada área.

Iñamagua Robles & Mendez Ávila (2021) desarrollo un Análisis de caso de una propuesta de reingeniería de procesos para el área administrativa y financiera de la Fundación Iluminar Luz y Color para Cuenca, en el estudio se utilizó el método analítico-sintético para definir el método que más le conviene a la fundación, se realizó un análisis para conocer las principales necesidades de la fundación con el cual se estableció una Visión correcta, mejorando los procesos en los cuales presentaban problemas y realizando una reconstrucción de dichos procesos, además de invertir en la capacitación del personal para obtener mejores resultados en la operaciones designadas y aumentando la prestación económica de los empleados.

3.2 Marco teórico

Según lo menciona Kirchner Hernández, (1996) muchas empresas han tratado de reducir sus costos para mantener su producto o el valor de sus servicios en un nivel competitivo, pero en general, solo se han limitado a realizar reducciones de personal y maniobras financieras que sólo alivian temporalmente sus males, esto no solo se trata de dictar principios y técnicas que se deban seguir de una manera estricta, sino que permite a las organizaciones la guía para superar barreras, conformando un instrumento clave y esencial para el desarrollo económico de cualquier organización, de acuerdo a lo descrito por (Velazco & Canto, 2003).

A continuación, se explican los principales conceptos que hacen parte del problema a solucionar, incluyendo los pertenecientes a los resultados y propuestas entregadas.

3.2.1 La Reingeniería:

Para Hammer & Champy (1993) los padres del concepto de la reingeniería es un proceso para lograr mejoras drásticas en medidas críticas de desempeño tales como costo, servicio y rapidez ; por lo cual es “el replanteamiento fundamental y el rediseño de los procesos en las empresas para lograr mejoras sustanciales en medidas de rendimiento como lo son costos, calidad, servicios y rapidez, optimizar los flujos de los trabajos y la productividad de una organización” (Rodríguez, 2012, p. 2) a partir de esto surge la importancia de entender la organización como un todo y tomar el re - diseño partiendo de cero, revisar procesos y el por qué se desarrollan de esta manera. (Morris y Brandon, 1994).



Figura 2: Proceso de reingeniería

Nota. La imagen representa el proceso de reingeniería en una organización. Tomado de Gordon Palacios, J. J. (2017). Propuesta de Reingeniería de Procesos en el área Logística de la Empresa de Pinturas y Estucos Tex & Color.

Propuesta de mejora de Reingeniería, a partir de los procesos operativos en la empresa
Bellucci Cueros SAS

Según Lefcovich (2004) la reingeniería es un método que debe ser implementado para aprovechar las fortalezas, eliminar las debilidades de la compañía, aprovechando las oportunidades externas y que el mercado nos ofrece.

Según el método descrito por Lefcovich. (2004): se desarrolla de la siguiente manera:

1. Análisis de la situación.
2. Diagnóstico
3. Diseño de la nueva organización
4. Implementación del nuevo diseño de la organización.

Como lo describe Guastay Guastay, et al. (2018) la implementación de un nuevo diseño dentro de la organización genera resistencia por parte de los empleados que están acostumbrados a realizar sus labores de una forma ya mecanizada y les genera el esfuerzo adicional de tener que reaprender la forma en como desarrollan sus actividades, la implementación de una reingeniería debe centrarse en el desarrollo de un contenido estratégico dentro del modelo, como lo indica Lowenthal. (1997) nos dice: “es un rediseño y un replanteamiento fundamental de los procesos operacionales y la estructura organizacional, enfocados a mejorar la competitividad de la empresa por medio de mejoras dramáticas de su desempeño” (p. 8), para Guastay Guastay, Gil Espinoza & Peñaherrera-Larenas (2018) describe que “La Reingeniería está fundamentada en reestructurar las organizaciones, bajo el criterio: “cliente”; es decir rediseña las estructuras administrativas en función de excelencia en servicio al cliente”(p.3) este concepto de cliente como centro de análisis, desarrollo y reinención de los procesos lo describe García. (2013) como método para cumplir con la satisfacción de los clientes y cuyo efecto positivo garantiza a cualquier compañía la supervivencia en un mercado globalizado cada vez más agresivo

A continuación, se explican los principales conceptos que hacen parte del problema a solucionar, incluyendo los pertenecientes a los resultados y propuestas entregadas.

3.2.2 Modelos de reingeniería:

Desde el momento de la aparición del concepto de reingeniería se han desarrollado diferentes modelos que buscan cumplir con la necesidad de innovación y el mejoramiento de la competitividad en un mercado globalizado, entre los modelos que existen encontramos:

3.2.2.1 Modelo de Reingeniería de Michael Hammer y James Champy:

Para Hammer & Champy (1993) este modelo se basa en el concepto de re-diseño de la estructura organizacional ante una era de mercado globalizado, se aclara que las empresas manejan modelos organizacionales obsoletos y proponen una reestructuración radical en vez de mejoras no sustanciales, al aplicar este modelo dentro de las compañías independientemente de su objeto de trabajo, permite estudiar a los competidores revisando modelos de dirección y aplicando los casos de método exitosos según lo descrito por (Andrés, Soler & Bernabéu, 2006).

Sin embargo, en el mercado de hoy existen tres fuerzas que controlan la dirección que deben tomar las empresas para asegurar su supervivencia y ser parte de un mercado cada vez más competitivos, como lo describe Cavadini Torres. (1999). Estas tres fuerzas son llamadas “las tres “C”: Clientes, Competencia y Cambio.

- Los clientes: Los clientes son los dueños de las condiciones del mercado, si la empresa no cumple con sus necesidades gracias a la globalización simplemente buscan una empresa nacional o extranjera que si pueda soportar y cumplir con sus exigencias. (Rodríguez, 2012).
- Competencia: Para Neale (1998) menciona que “las organizaciones con mejor desempeño expulsan del sector a las inferiores, pues los menores precios, la mayor calidad y el mejor servicio se convierten en el estándar a seguir por todos los competidores” (p. 10).

Propuesta de mejora de Reingeniería, a partir de los procesos operativos en la empresa
Bellucci Cueros SAS

- El cambio: Como lo explica Vinuesa Proaño. (2001) “La naturaleza del cambio es lo que distingue la reingeniería de otro tipo de cambio organizacional. Si el cambio se concentra en una sola tarea o función, y no en la secuencia de actividades desde las entradas hasta el cliente, entonces no es reingeniería” (p. 29), esta definición la complementa desde una percepción externa lo descrito por (Cavadini Torres, 1999, p.8) “Las compañías se ven ante un número mayor de competidores, cada uno de los cuales introduce en el mercado innovaciones de productos y servicios” Si la empresa no está en la capacidad de entender los cambios de mercado, de los clientes y de la tecnología simplemente llegara una competencia actualizada y la dejara obsoleta.

3.2.2.2 Modelo de Reingeniería de Daniel Morris y Joel Brandon:

Para Rodríguez. (2012) este modelo se basa en la existencia de varios procesos con la posibilidad de rediseñar, y la importancia de las personas que participan para la toma de decisiones. Esta metodología llamada Reingeniería Dinámica de Negocios (RDN) propuesta por Morris y Brandon, “se aplican técnicas tradicionales de gerencia y se describe en forma narrativa sin especificar tareas ni productos de trabajo” (Neale, 1998, p.16).

El enfoque de este modelo consta de dos subdivisiones importantes: Posicionamiento y la aplicación del proyecto

- Posicionamiento: Según la descripción de Rodríguez, (2012) “el dimensionamiento y preparación de proyecto, Se definen objetivos, estrategias, formación de equipos de trabajo, recopilación de datos, y se establece la acción para cambiar de un paradigma actual a uno que pueda ser continuo” (p. 5)
- La aplicación del proyecto o reingeniería: Para la aplicación se toma como base lo descrito por (Neale, 1998, p. 8) “La reingeniería la realizan equipos de proyectos utilizando una metodología de nueve pasos, que es un enfoque tradicional de

Propuesta de mejora de Reingeniería, a partir de los procesos operativos en la empresa
Bellucci Cueros SAS

gerencia de proyectos, empezando con identificación de oportunidades, definición y evaluación de soluciones alternas y selección e implementación de la línea de conducta más apropiada”-

Los nueve pasos propuestos por Morris y Joel Brandon y citados por Cerda Neumann. (2005). Se describen en el siguiente orden.

- Etapa 1: Identificar los proyectos posibles: Realizar una lista de los proyectos posibles a realizar, analizándolos con detalle y jerarquizarlo de acuerdo a unos requisitos indispensables como son:
 - Procesos ejecutados por menos personal
 - Manejar una nueva línea de negocio
 - La reducción del tiempo que se necesita para el desarrollo de una actividad
 - La mejora de los estándares y como resultado en la calidad dentro de un proceso.

- Etapa 2: Conducir el análisis inicial del impacto: En esta etapa se busca entender las solicitudes de reingeniería para poder establecer el impacto de los proyectos en la operación y por consiguiente en la compañía.

Dentro del análisis desarrollado como lo indica Cerda Neumann (2005) se debe identificar los departamentos que harán parte del esfuerzo, las reglas de negocios y el apoyo del personal y de las áreas que manejan los servicios de información.

Al realizar esta etapa, se hacen revisiones de las políticas y procedimientos de cada departamento comprometido, para tener una idea general del impacto del esfuerzo, así como también medir la diferencia entre el costo y beneficio Morris y Brandon (1994).

- Etapa 3: Seleccionar el esfuerzo y definir el alcance: Después de analizar los proyectos es normal seleccionar aquellos que representen mayores beneficios para la compañía. Sin embargo, son difíciles de cuantificarlos, por lo que se aplican conceptos relacionados con el beneficio producido por el mejoramiento de la calidad en el proceso desarrollado Cerda Neumann (2005).
- Etapa 4: Analizar la información básica del negocio y del proceso de trabajo. En esta etapa abran definido los límites de los proyectos seleccionados para aprobación., el desarrollo de la información y se realiza un análisis en el flujo de trabajo. Morris y Brandon (1994) dentro de la medición de las actividades podemos encontrar:
 - Costo
 - Entradas
 - Salidas
 - Tiempo
 - Valor agregado.
- Etapa 5: Definir las alternativas, simular nuevos procesos y nuevos flujos de trabajo: Al tener la información acerca del proceso y los flujos parametrizados de trabajo, se utilizará para crear nuevos diseños de procesos y se utilizaran para simular una nueva operación, con el fin de identificar y aprobar el mejor diseño. Dentro de los nuevos diseños de proceso Como lo describe Cerda Neumann, (2005) se encuentran: “el rediseño de los procesos apropiados, el rediseño de las funciones de negocios, tareas del trabajo, flujos del trabajo y descripciones de la posición, el rediseño del flujo de trabajo de las operaciones del departamento; la creación de nuevas reglas y políticas.” (Chase, Jacobs y Aquilano, 2005, p. 16)
- Etapa 6: Evaluar el impacto potencial de los costos y beneficios de cada alternativa: Para esta etapa Cerda Neumann (2005) indica que se abran desarrollado varias

Propuesta de mejora de Reingeniería, a partir de los procesos operativos en la empresa
Bellucci Cueros SAS

opciones de escenarios posibles para la operación, a estos escenarios se deben aplicar el análisis de su implementación y los costos que acarrearán este cambio.

El costo de la implementación del nuevo proceso más el costo del proyecto de reingeniería dará como resultado el costo de la inversión total del nuevo proceso.

- Etapa 7: Seleccionar la mejor alternativa: Como lo describe Chase, Jacobs y Aquilano (2005) la selección de la alternativa deberá hacerse por parte de la autoridad de mayor rango, con lo cual no se pretende contradecir que el personal no cuente con el poder de tomar decisiones; sin embargo, se deben establecer límites de autoridad y responsabilidad
- Etapa 8: Implementar la alternativa seleccionada. En esta etapa Cerda Neumann (2005) indica que es necesario crear el plan de migración hacia la nueva operación, normalmente estos cambios afectan a más de un área por lo que es importante estar atentos a posibles conflictos.
- Etapa 9: para Morris y Brandon (1994) Actualizar la información y los modelos de la guía básica del posicionamiento, De acuerdo a los datos entregados por la nueva operación, añadiendo la información básica y compartiéndola a todos los miembros de la organización garantizará el éxito de este modelo y se podrá enfocar esfuerzos para el siguiente proyecto de reingeniería.

3.2.2.3 Modelo de reingeniería de Raymond Manganelli y Mark Klein

A diferencia del modelo Morris y Brandon, el modelo desarrollado por Manganelli & Klein se basa en una reingeniería rápida llamada “Rápida RE”, cuyo fin se encuentra en obtener resultados rápidos realizando cambios radicales en los procesos, la duración estimada de esta clase de reingeniería se sitúa en resultados esperados en un lapso de 6 meses a un año. (Manganelli & Klein, 1995).

Propuesta de mejora de Reingeniería, a partir de los procesos operativos en la empresa
Bellucci Cueros SAS

del objetivo. Introduce tres fases entre la definición del que son: Definición de requerimientos, especificaciones del diseño y descripción de la implementación.” (p. 105)
De acuerdo con Hernández (2012) esta modelo se conforma por siete pasos que sirven para su implementación que son:

- Preparación
- Planeación
- Análisis conceptual del proyecto
- Establecer la meta
- Definir el proyecto
- Implementación
- Control de desempeño

Dentro de los tipos de ingeniería de procesos que maneja, se especializa además en proyectos de reingeniería; proyectos de desarrollo de nuevos productos; modelos de referencia; benchmarking, knowledge management, simulación de procesos, aseguramiento de calidad y process warehouse. (Sandoval Acosta, 2020, p. 15).

3.2.3 Tipos de Reingeniería

3.2.3.1 Reingeniería de procesos:

El objetivo principal de esta reingeniería se enfoca en rediseñar o reestructurar un proceso con baja efectividad, para reducir costos, mejore la calidad de los productos y finalmente obtener un aumento significativo en los indicadores de satisfacción de los clientes. Según (Alarcón González, 1999).

Los objetivos que persigue una reingeniería de procesos según lo descrito por Navarro (2009) son los siguientes:

Propuesta de mejora de Reingeniería, a partir de los procesos operativos en la empresa
Bellucci Cueros SAS

1. Mejores beneficios económicos debido a la reducción de costos generados en el proceso, como adicionalmente al incremento del rendimiento obtenido en los procesos.
2. Una mejora considerable en la satisfacción de los clientes debido a la reducción de los plazos, mejora de la calidad del producto
3. Una mejora en la calidad de bienestar del personal debido a una designación clara de funciones
4. Mayor conocimiento y control de los procesos que hacen parte de la compañía
5. Obtener información clara y eficaz para la toma de decisiones.
6. Disminución de los tiempos de realización del proceso, producto o servicio.
7. Se genera una mayor flexibilidad referente a las necesidades de los clientes internos y externos

Rafael Rodríguez Jacob (citado en Mora) «Plantea que, en el diseño o reinversión de los procesos de negocios, las estructuras, las creencias y el comportamiento organizacional. La Reingeniería de Procesos genera mejoras dramáticas en la calidad de la organización» (Rafoso-Pomar & Artiles-Visbal, 2011, p. 30); Tobón (citado en Pérez Hurtado) expone que “Es un medio para lograr cambios radicales en el desempeño, tomando como las medidas el costo, los tiempos de los ciclos, el servicio y la calidad y buscando la mejora de los procesos relacionados con el cliente para que le agreguen valor real” (Pérez Hurtado, 2009, p. 7).

Para a Lefcovich (2004) la reingeniería es un logro positivo si logra coexistir con las creencias, valores y hábitos de los trabajadores, para que sea más fácil de asimilar y que estén dispuestos a aceptar el cambio que implica las nuevas propuestas. Así como lo citado por Maza (1995) “reingeniería es el rediseño rápido de los procesos estratégicos de valor agregado y de sistemas, las políticas y las estructuras organizacionales que los sustentan”. (p. 29)

Como lo afirma Rafoso & Artiles (2012) las mejoras de la reingeniería no siempre se pueden aplicar, aunque la organización aplique cambios drásticos, ya que el eje principal

Propuesta de mejora de Reingeniería, a partir de los procesos operativos en la empresa
Bellucci Cueros SAS

para obtener unos resultados óptimos de cualquier reingeniería va en el eje central que es la fuerza de trabajo y la disposición con la que ven el cambio y la aplicación del mismo con total compromiso.

3.2.3.2 Reingeniería financiera

Según lo citado por Casas (2014) “la propuesta de aplicación de un modelo de reingeniería financiera, iniciando con la realización de un diagnóstico sobre el estado actual de los procesos de generación y uso de la información financiera, para posteriormente continuar con la instauración de un proceso contable eficiente y eficaz” (p. 14)

Modelo de Reingeniería Financiera dirige a las pequeñas empresas a que puedan ser más competitivas, con el fin de contar con información financiera de manera oportuna, eficaz y veras (Villareal, 1999).

Como lo indica Casas (2014) la efectividad del proceso contable como pilar fundamental en la reingeniería financiera permitirá que las decisiones que se tomen van a contribuir de manera positiva en los resultados.

3.2.3.3 Reingeniería administrativa

Para Tomalá Peñafiel (2017) define la reingeniería “el rediseñar sus estructuras, procesos, métodos, formas, planta y equipos, para hacerla más eficiente y eficaz y acorde con las exigencias futuras de los mercados”. (p. 41)

Para Rafael Rodríguez Jacob (citado en Mora) “Plantea que, en el diseño o reinversión de los procesos de negocios, las estructuras, las creencias y el comportamiento organizacional. La Reingeniería de Procesos genera mejoras dramáticas en la calidad de la organización» (Mora, 2009, p. 5)

Propuesta de mejora de Reingeniería, a partir de los procesos operativos en la empresa
Bellucci Cueros SAS

Como lo cita Tomalá Peñafiel. (2017) “el primer principio de la reingeniería es ignorar los modos actuales de hacer las cosas y empezar de nuevo, ingeniando nuevas alternativas. (p. 4) el segundo es lograr resultados con menos operaciones, en menor tiempo, menor costo, mayor calidad y obtener mayor satisfacción de los clientes, Asimismo, lo confirma, Bennis y Mische (1997) al citar “La reingeniería persigue cinco metas fundamentales: Aumentar la productividad, optimizar el valor de la empresa para los accionistas, logra resultados cuantificables, consolidar funciones, eliminar niveles y trabajos innecesarios” (p. 14). Lo que conlleva finalmente a una reducción de costos de la empresa.

Es importante establecer el estado de ánimo y compromiso que tiene un trabajador como lo cita Medina (2005) los bajos resultados de uno o más trabajadores son influidos por dos posibles causas, el desinterés en su trabajo, falta de capacitación y entrenamiento, un trabajador entusiasta sin el conocimiento, habilidad y entrenamiento exigido para el cargo o proceso a desempeñar puede ser igual de improductivo que un trabajador que tenga los conocimientos solicitados, que este bien entrenado pero desmotivado.

Para Medina. (2005) más que realizar la reingeniería sin contar con el factor humano es importante realizar un proceso de entrenamiento tanto formal como el puesto, así como el adecuado manejo de incentivo -salario, pago por resultado, bono, estabilidad en el cargo, ganancias compartidas, etc.- son alternativas para mejorar la productividad del personal.

3.2.3.4 Diseño de Procesos

Para Contreras & Medina (2018) “Una de las principales metas de la gestión es crear un entorno en el cual los empleados estén dispuestos y puedan compartir sus ideas con su superior inmediato” (p. 3) por lo que un ambiente en el que los empleados y empleadores tengan una comunicación en doble sentido, será enriquecedor para el área, la relación de trabajo y la misma compañía.

Propuesta de mejora de Reingeniería, a partir de los procesos operativos en la empresa
Bellucci Cueros SAS

Sin embargo, para Walton & Cárdenas (1992) señala que la calidad no proviene de la inspección, sino en la mejora en el proceso y con instrucción se pueden reclutar trabajadores para que participen en esta mejora, así también menciona que se deben derribar las barreras entre las áreas, ya que muchas veces no laboran como equipo para resolver o prever los problemas y que las metas de un departamento pueden causar problemas al otro.

Según Sánchez Schenone, (2011) cita: “BPM o Gestión de procesos como una disciplina o enfoque disciplinado orientado a los procesos de negocio, pero realizando un enfoque integral entre procesos, personas y tecnologías de la información” (p. 7).

Para el autor (Fernández Mouriño, como se citó en Cruelles (2013) “La mejora de los procesos, significa optimizar la efectividad y la eficiencia, mejorando también los controles, reforzando los mecanismos internos para responder a las contingencias y las demandas de nuevos y futuros clientes”. (p. 11)

4. Metodología

4.1 Enfoque y alcance de la investigación

El presente trabajo tiene un enfoque de estudio cuantitativo, inicialmente descriptivo ya que detalla cómo son y se manifiestan las áreas de la empresa y su relación de realización de labores enfocadas al desarrollo de un producto, realizando también el enfoque explicativo, ya que vamos a desarrollar el posible resultado de generar los cambios en una reingeniería,

El alcance de esta investigación se encuentra al aplicar la reingeniería orientada a:

El proceso.

La tecnología

Propuesta de mejora de Reingeniería, a partir de los procesos operativos en la empresa
Bellucci Cueros SAS

El personal.

Ya que estas áreas se correlacionan este proyecto será dirigido a estos tres niveles de cambio. La propuesta de reingeniería controlara el proceso de cambio en tres niveles los cuales serán:

- Los empleados: bajo la coordinación de producción, tendrán un plan de cambios en la forma en que realizan los trabajos.
- Los equipos tecnológicos: Se proponen unos cambios que mejoraran el proceso de producción, reduciendo tiempo y costo de mano de obra.

La propuesta de reingeniería y su posterior aplicación se estima que tendrá un tiempo de respuesta de 6 meses a un 1 año.

Por lo que los resultados no se tendrán en cuenta en esta tesis, ya que solo podremos generar una propuesta de reingeniería.

4.2 Población y muestra

El trabajo se realiza en las instalaciones de la empresa Bellucci SAS, con la colaboración de la parte administrativa: analista de costos, inventario, (8) trabajadores del área de producción, encabezado por el gerente administrativo, jefe de producción y contadora, quienes brindan la información de producción para realizar el análisis objeto de este trabajo.

4.3 Instrumentos

En el instrumento a utilizar se realiza un muestreo por conveniencia por medio de una encuesta para el levantamiento de información conforme a los principios metodológicos con el cual se obtiene una visualización completa y precisa acerca de un tema,

Propuesta de mejora de Reingeniería, a partir de los procesos operativos en la empresa
Bellucci Cueros SAS

En el proceso de reingeniería consiste en realizar una transformación de los procedimientos organizacionales para una optimización de los recursos y los sistemas de información. Esta propuesta se desarrolló en las siguientes etapas:

4.4 Visualización de los procesos.

Se realiza una cartografía para la identificación de los procesos y los autores que interactúan en ellos. Se realizan una verificación de las tareas de uno de los principales procesos, los costos que se genera y los tiempos de cada fase.

4.5 Investigación Operativa.

La investigación por este medio permite la resolución de problemas enfocado desde un método analítico con ello se obtendrá la toma de mejores decisiones en la organización y más específicamente en el área de producción.

4.6 Gestión del cambio.

Para llevar a cabo cualquier propuesta de reingeniería es importante tener en cuenta el factor humano, ya que se los cambios drásticos que se proponen pueden generar situaciones de rechazo, ansiedad y muchas veces puede resultar traumático para los empleados de la empresa que han desarrollado su método de trabajo a su ritmo durante mucho tiempo. Por lo que el desarrollo de una nueva forma de trabajo puede resultarles molesto e incluso ilógico el hecho de cambiar algo que ya ha venido funcionando durante un tiempo indeterminado. Es importante enfocarse en esta variable ya que el éxito de la reingeniería se basa en el compromiso y ejecución de las nuevas tareas por los actores involucrados.

Durante el desarrollo de este trabajo fueron utilizadas herramientas digitales como Microsoft Word para registrar el trabajo y los apuntes de la propuesta de reingeniería, correo electrónico Gmail, para enviar los adelantos del trabajo aquí descrito, Microsoft

Propuesta de mejora de Reingeniería, a partir de los procesos operativos en la empresa
Bellucci Cueros SAS

Teams, para realizar las comunicaciones con los docentes, Microsoft Excel para cuantificar los datos y la realización del análisis.

4.7 Procedimientos de recolección de datos

Las técnicas utilizadas para realizar la recolección de datos fueron las siguientes:

Para la realización de las entrevistas, se tomó en cuenta los cargos dentro de la empresa:

- Procesos de observación
- Procesos de encuestas
- Recopilación de fuentes bibliograficas

La utilización de estos datos permitió realizar esta investigación de enfoque cuantitativo, realizando un análisis de los procesos y los costos derivados de los mismos, realizando una revisión a las hojas de trabajo y concluyendo en una propuesta de reingeniería factible para la reducción de costos y tiempos de elaboración de los productos.

4.8 Análisis de información.

A partir de los datos se obtenidos, se crea una base de datos temporal para el análisis de información realizados con herramientas ofimáticas como Microsoft Excel que permitieron realizar una tabulación de los datos, la creación de tablas y gráficos dinámicos. El análisis de volumen de datos y la facilidad para verificar los resultados de los mismos

4.9 Consideraciones éticas

En la realización de este trabajo se obtuvo acceso a información privada de la empresa BELUCCI SAS, interacción con el personal del área de producción de la empresa y acceso a documentos sensibles como las hojas de trabajo, estados financieros, por lo cual es necesario establecer consideraciones éticas que involucren al investigador, esto con el

Propuesta de mejora de Reingeniería, a partir de los procesos operativos en la empresa
Bellucci Cueros SAS

objetivo de salvaguardar la información y establecer el buen uso de la información desde un manejo transparente y principio ético y moral.

Se tuvo en cuenta los principios como la responsabilidad, la confidencialidad, no mal eficiencia, la justicia, el respeto y los estándares morales y legales, que permitan una investigación transparente con proyección y orientada a futuras investigaciones.

Para la información contenida dentro de este trabajo y que sea para la complementación de conceptos y teorías se respetara los derechos de autor y se realizara las anotaciones bibliográficas necesarias para garantizar un trabajo realizado responsable y con honestidad.

5. Resultados

5.1 Descripción de Resultados.

En esta parte de la tesis, se realiza la presentación de los resultados obtenidos, los mismos que se presentan mediante tablas y en ellas se describen toda la información obtenida.

La tesis presenta 15 gráficos, pertenecen a la variable de Reingeniería. Las encuestas fueron dirigidas hacia 16 personas pertenecientes a la empresa Bellucci Cueros SAS

5.2 La empresa

Bellucci Cueros SAS, se encuentra ubicada en la ciudad de Bogotá, en el sector de Chapinero. Su actividad se encuentra ubicada en una casa en donde en la planta baja funciona principalmente el área de taller y bodega con un área física de 126 mts², en el segundo piso funciona el área de gerencia, área de compras, inventarios y ventas.

Se puede considerar como una micro empresa, según la clasificación dada por sus actividades ordinarias anuales y el número de empleados para las normas establecidas en el

Propuesta de mejora de Reingeniería, a partir de los procesos operativos en la empresa
Bellucci Cueros SAS

territorio colombiano, según El Decreto 957 de 2019 que entró en vigencia en el mes de diciembre de 2019.

Tamaño	Manufactura	Servicios	Comercio
Micro	hasta 811	hasta 1.131	hasta 1.535
Pequeña	desde 811 hasta 7.027	desde 1.131 hasta 4.523	desde 1.535 hasta 14.781
Mediana	desde 7.027 hasta 59.527	desde 4.523 hasta 16.558	desde 14.781 hasta 74.066

Tabla No 2: *Cifras de Ingresos por Actividades Ordinarias Anuales en millones de pesos colombianos de 2019

*Fuente: Tomado de: <https://www.mincit.gov.co/prensa/noticias/industria/gobierno-expide-nueva-clasificacion-de-empresas-a>

5.2.1 Misión y Visión.

Bellucci Cuero SAS, es una empresa que lleva más de 30 años en el mercado, por lo que su misión y visión se han ido actualizando a raíz de las diferentes circunstancias que se han dado y la evolución del mercado y la competencia por lo cual han establecido la siguiente Misión y Visión.

Misión:

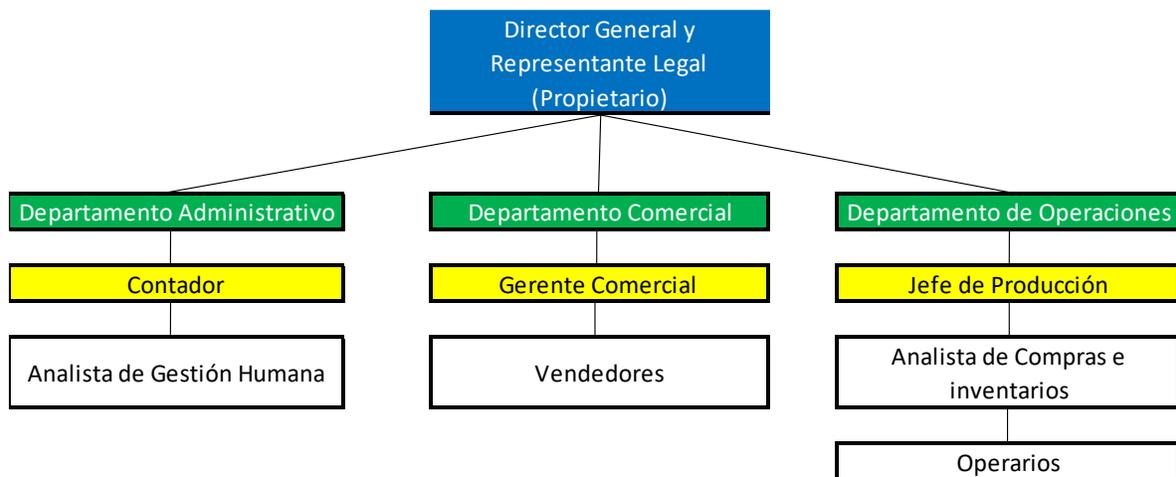
Orientar, asesorar y apoyar a nuestros clientes, con el fin de satisfacer sus necesidades y que nuestros productos sean competitivos en calidad y precio en un mercado nacional e internacional.

Propuesta de mejora de Reingeniería, a partir de los procesos operativos en la empresa
Bellucci Cueros SAS

Visión:

Ser reconocidos como un referente en el mercado industrial de manufactura, por la calidad y excelencia de nuestros productos y servicios, cumpliendo con las expectativas de nuestros clientes tanto en el servicio de venta y postventa.

5.2.2 Organigrama Institucional



*Aprobado por el directorio el 21 de diciembre de 2017

* Rige a partir del 01 de febrero de 2018

Figura 3: Organigrama Institucional Bellucci Cueros SAS

Propuesta de mejora de Reingeniería, a partir de los procesos operativos en la empresa
Bellucci Cueros SAS

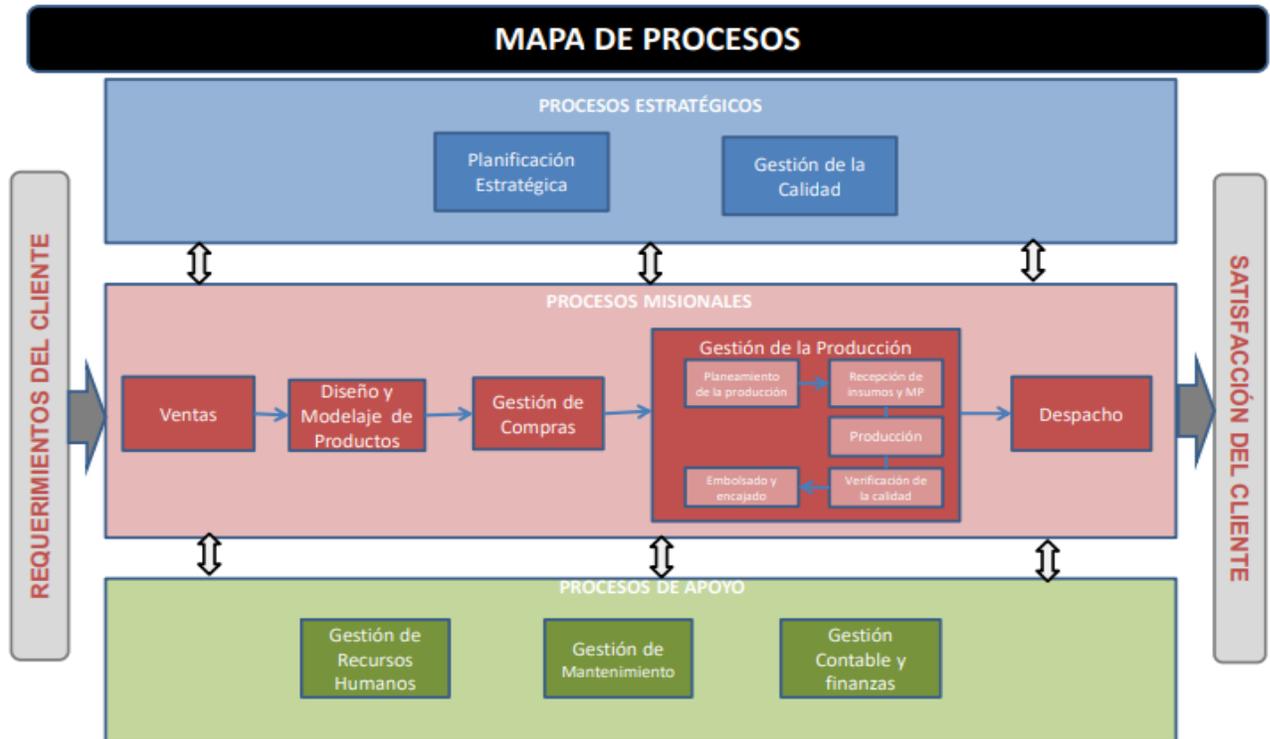


Figura No 4 Mapa de procesos.

Fuente: Domínguez Matos, M. C. Mejora de la productividad de una pyme fabricante de calzado infantil a través de herramientas del lean manufacturing.

5.2.3 Clientes y Proveedores.

La empresa ya lleva en el mercado más de 35 años, esto denota un largo proceso de aprendizaje y mejoramiento de los productos, con una calidad superior, en los clientes más destacados encontramos empresas reconocidas como MARIO HERNANDEZ, ARTURO CALLE, TOTTO, entre otros, debido a la diversidad de clientes, la empresa ha logrado desarrollar varios métodos de producción para cumplir con la variedad de productos solicitados por sus cliente, entre los productos de marroquinería más solicitados encontramos calzado, billeteras, carteras, cinturones entre otros.

Propuesta de mejora de Reingeniería, a partir de los procesos operativos en la empresa
Bellucci Cueros SAS

Con respecto a los proveedores, es información que no fue suministrada al momento de realizar este trabajo.

5.2.3 Producción de marroquinería.

En la industria de la marroquinería existe una gran variedad en los productos como herrajes, chaquetas, billeteras, bolsos, cinturones, por lo que la inversión de maquinarias, herramientas y equipos son primordiales para la producción en esta clase de industria, su creciente competencia nacional e internacional promueve constante innovación para la entrega de productos de mejor calidad y a precios más accesibles.

A continuación, explicaremos brevemente los pasos en común para la creación de los diferentes artículos en cuero:

5.2.3.1 Recepción de materia prima.

Al momento de recibir la materia prima principal que son las pieles, se realiza un control inicial de calidad con relación a las características, textura y medidas de las pieles, en los casos en que se encuentren imperfecciones, grietas o que las medidas no sean adecuadas, se realiza una devolución del artículo.

5.2.3.2 Diseño y moldeado del cuero.

En este proceso se recibe el diseño por medio de una ficha técnica con todas las especificaciones de acuerdo a la solicitud del cliente, se realiza los moldes de acuerdo al diseño.

5.2.3.3 Cortado de pieles.

En esta parte del proceso se toma la moldería y se procede a realizar el corte del cuero tomando en cuenta la orden de producción solicitada, se hace un segundo control de calidad

Propuesta de mejora de Reingeniería, a partir de los procesos operativos en la empresa
Bellucci Cueros SAS

para apreciar las imperfecciones de la piel, para lograr un corte adecuado se utilizan unas cuchillas diseñadas para este proceso llamadas “Cutters”.

5.2.3.4 Cardado de pieles.

En esta fase del proceso se utiliza una maquina cardadora que se encarga de realizar el desgarre en el corte de cuero, los restos de este proceso sirven para uniones de otras piezas con un tamaño más pequeño.

5.2.3.5 Preparación de moldes.

Se reciben las piezas y comienza el proceso de dibujo de los patrones en la pieza de cuero, para ir al siguiente punto.

5.2.3.6 Costuras y armado.

Se encargan de unir los cortes utilizando máquinas de coser, en esta fase se escoge los materiales secundarios para la fabricación del artículo, como son agujas, hilos, posteriormente se procede a realizar el pegado de las piezas.

5.2.3.7 Acabados

En esta parte del proceso se encargan de realizar un control exhaustivo de hilos, rastros de pegante, se limpia el cuero con cremas naturales que le dan brillo, se agregan ojales, broches, pasadores, dependiendo del modelo y artículo fabricado y por último se le agrega etiqueta de la marca.

5.2.3.8 Control de calidad.

Propuesta de mejora de Reingeniería, a partir de los procesos operativos en la empresa
Bellucci Cueros SAS

Esta es la última parte del proceso el cual el artículo terminado pasa por una tercera fase de calidad y se procede a asignar códigos de producto por modelo y talla para luego ser empaquetados y entregados al encargado de logística.

5.3 Diagnóstico de la organización.

Se realiza un diagnóstico de la empresa, para determinar el estado actual de la organización y desarrollar una propuesta de reingeniería.

5.3.1 Análisis FODA

El análisis FODA consiste en realizar una evaluación de los factores fuertes y débiles que, en su conjunto, diagnostican la situación interna de una organización, así como su evaluación externa, es decir, las oportunidades y amenazas. También es una herramienta que puede considerarse sencilla y que permite obtener una perspectiva general de la situación estratégica de una organización determinada. (Thompson, 1998)

5.3.1.1 Elaboración del análisis FODA.

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

- Tener la experiencia y el conocimiento del mercado por más de 35 años que rodea a Bellucci Cueros SAS
- Tener proveedores que trabajan con la empresa desde ya hace varios años.
- Los clientes ya reconocen la calidad de los productos realizados.
- La dirección está realizada por el dueño de la empresa, por lo cual toda decisión que se tome se realiza en pro y bienestar de la organización.
- Se cuenta con personal de confianza al no existir rotación de personal principalmente en el área de producción.

Propuesta de mejora de Reingeniería, a partir de los procesos operativos en la empresa
Bellucci Cueros SAS

Debilidades: Las fuerzas internas que se desarrollan de manera desfavorable dentro de la empresa están:

- El recurso humano no tiene capacitaciones recientes, en todas las áreas.
- No cuentan con procesos claros.
- La organización interna de la empresa, en lo relacionado a las tareas o funciones de los puestos de trabajo no está creado u organizado.
- No se tiene una medición de satisfacción de los clientes.

Oportunidades: Las fuerzas externas que favorecen al crecimiento de la empresa encontramos:

- El constante cambio que se desarrolla en el mercado, permite que Bellucci Cueros SAS tenga la oportunidad de realizar mejoras constantes en relación a la fabricación y la tecnología que utiliza para realizarla.
- Posibilidad de extender el mercado con la fabricación de productos propios.
- Mejorar la capacitación del área de personal para mejorar procesos de fabricación.
- La posibilidad de diversificación en productos con nuevos clientes.
- Ampliar la infraestructura del área de producción para incrementar la línea de fabricación y obtener nuevas solicitudes de fabricación.

Amenazas: Las fuerzas externas que afectan directa e indirectamente a la organización, se encuentran:

- Competencias nuevas y constantes en la fabricación de productos.
- Cambios en la legislación actual, aranceles, impuestos.
- Cambio en los gustos y las necesidades de los clientes.
- Preocupación ambiental por parte de los clientes finales, lo que conlleva a la fabricación cada vez menor de productos hechos con pieles naturales.

Propuesta de mejora de Reingeniería, a partir de los procesos operativos en la empresa
Bellucci Cueros SAS

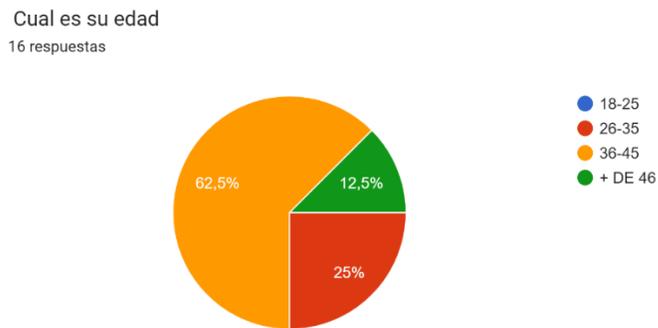
5.3.2 Resultados a nivel descriptivo

Los resultados obtenidos pertenecen a una encuesta realizada en la organización para encontrar puntos de mejora de acuerdo a la percepción de los mismos empleados.

Tabla 3. Resultados de la encuesta al personal de la empresa Bellucci Cueros S.A.S 2.022

Rango de edad	Cantidad de empleados
36-45	10
26-35	4
+ DE 46	2
Total, general	16

Fuente: Cuestionario de la encuesta aplicada.



Grafica No 2: Correspondiente al rango de edad de los empleados de la empresa.

Fuente: Elaboración propia.

En la gráfica se puede apreciar que el 62.5 % (10) de los empleados están un rango de edad de entre 36 y 45 años, mientras que el 25 % (4) de los empleados están en el rango de 26 y 35 años y solo el 12.5% (2) tienen más de 46 años, esto denota un contraste de conocimiento y experiencia entre los miembros de la empresa.

Propuesta de mejora de Reingeniería, a partir de los procesos operativos en la empresa
Bellucci Cueros SAS

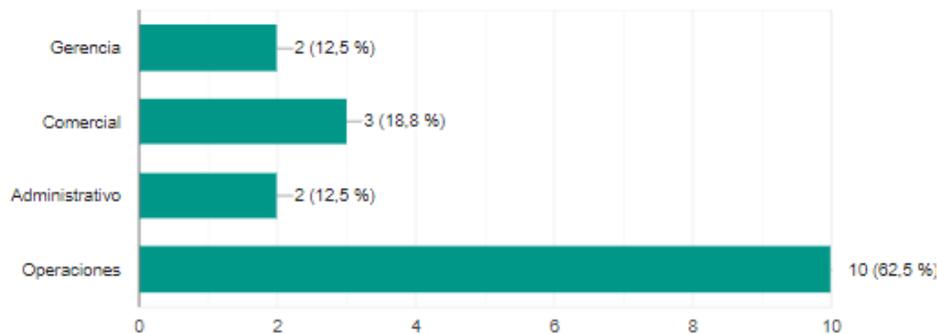
Tabla 4. Resultados de la encuesta al personal de la empresa Bellucci Cueros SAS 2.022

En qué Área se desempeña	Cantidad de empleados
Comercial	2
Gerencia	1
Gerencia, Comercial	1
Operaciones	10
Total, general	16

Fuente: Cuestionario de la encuesta aplicada.

En que área se desempeña

16 respuestas



Grafica No 3: Correspondiente a las áreas donde se desempeñan los empleados de la empresa Bellucci Cueros SAS

Fuente: Elaboración propia.

En la tabla 4 podemos apreciar las áreas donde desempeñan sus funciones los empleados de la empresa Bellucci Cueros SAS, esto define que su fuerza principal se encuentra en el área de operaciones con un 62.5%, el área administrativa cuenta con 2 empleados que corresponden al 12.5 %, La gerencia que cuenta con dos empleados, correspondiente al 12.5% y el área comercial con 3 empleados, con el 18.8% que completaría la planta total de la organización.

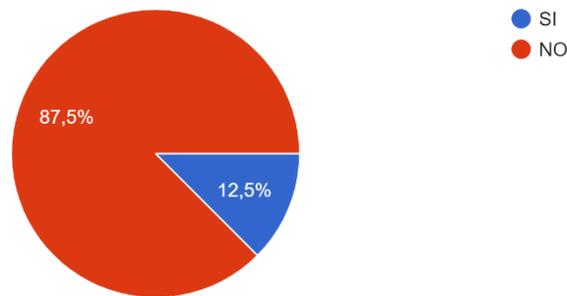
Propuesta de mejora de Reingeniería, a partir de los procesos operativos en la empresa
Bellucci Cueros SAS

Tabla 5. Resultados de la encuesta al personal de la empresa Bellucci Cueros SAS 2.022

¿Conoce el manual de funciones de su cargo?	Número de empleados
NO	14
SI	2
Total, general	16

Fuente: Cuestionario de la encuesta aplicada.

¿Conoce el manual de funciones de su cargo?
16 respuestas



Grafica No 4: Correspondiente a los empleados que conocen el manual de funciones de su cargo

Fuente: Elaboración propia.

El 87.5% no conoce el manual de funciones de su cargo, representa un porcentaje alto de desconocimiento de sus funciones, lo cual deberá disminuirse por medio de la creación de funciones por el área de gestión humana con la colaboración de los jefes de cada área, para designar labores y responsabilidades, solo el 12.5% si conocen el manual de funciones.

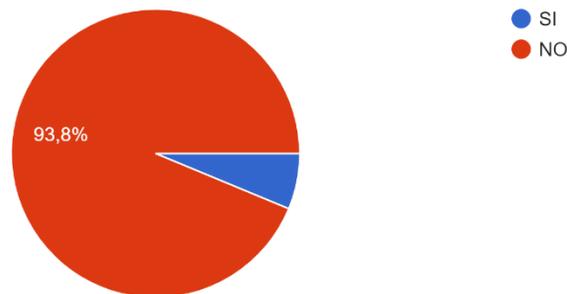
Tabla 6. Resultados de la encuesta al personal de la empresa Bellucci Cueros SAS 2.022

Propuesta de mejora de Reingeniería, a partir de los procesos operativos en la empresa
Bellucci Cueros SAS

¿En algún momento firmo el manual de funciones de su cargo?	Número de empleados
NO	15
SI	1
Total, general	16

Fuente: Cuestionario de la encuesta aplicada.

¿En algún momento firmo el manual de funciones de su cargo?
16 respuestas



Grafica No 5: Correspondiente a los empleados que en algún momento han firmado el manual de funciones de su cargo

Fuente: Elaboración propia.

En la tabla No 6, se puede evidenciar que el 93.8% de los empleados no han firmado el manual de funciones de su cargo, lo que conlleva a que no tengan claridad acerca de los deberes de su puesto, falta de comprensión y por lo tanto no se puede realizar una medición ni evaluación de desempeño de los empleados.

Tabla 7. Resultados de la encuesta al personal de la empresa Bellucci Cueros SAS 2.022

¿Se siente a gusto con las funciones que realiza?	Número de empleados
SI	16

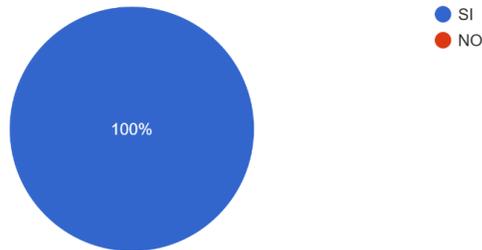
Propuesta de mejora de Reingeniería, a partir de los procesos operativos en la empresa
Bellucci Cueros SAS

Total, general

16

Fuente: Cuestionario de la encuesta aplicada.

¿Se siente a gusto con las funciones que realiza?
16 respuestas



Grafica No 6: Correspondiente a la satisfacción de los empleados con relación a sus funciones.

Fuente: Elaboración propia.

Según la tabla No 7, el 100% de los empleados indican que se encuentran a gusto con las funciones que desarrollan, lo que denota un buen funcionamiento de las asignaciones de las tareas por parte de jefes y directivos.

Tabla 8. Resultados de la encuesta al personal de la empresa Bellucci Cueros SAS 2.022

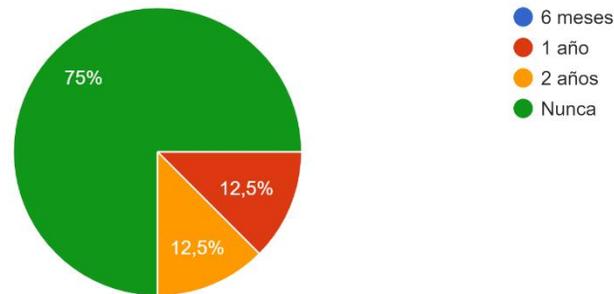
¿Cuándo fue la última capacitación por parte de la empresa?	Número de empleados
6 meses	
1 año	2
2 años	2
Nunca	12
Total, general	16

Fuente: Cuestionario de la encuesta aplicada.

Propuesta de mejora de Reingeniería, a partir de los procesos operativos en la empresa
Bellucci Cueros SAS

¿Cuándo fue la última capacitación por parte de la empresa?

16 respuestas



Grafica No 7: Correspondiente al tiempo transcurrido desde la última capacitación recibida.

Fuente: Elaboración propia.

En la tabla No 8 podemos identificar que el 75% de los empleados nunca han tenido una capacitación en el tiempo que llevan en la compañía, este porcentaje se encuentra en gran medida en el área de producción., el 25% restante recibido su última capacitación hace más de 1 año, esto confirma la necesidad de crear un plan de capacitaciones para todas las áreas.

Tabla 9. Resultados de la encuesta al personal de la empresa Bellucci Cueros SAS 2.022

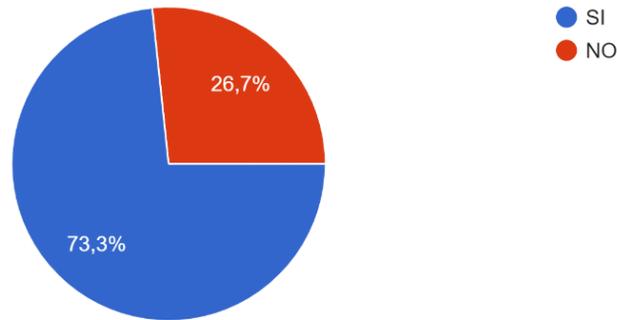
¿Conoce el funcionamiento de los procesos de su área?	Número de empleados
NO	4
SI	11
Total, general	15

Fuente: Cuestionario de la encuesta aplicada.

Propuesta de mejora de Reingeniería, a partir de los procesos operativos en la empresa
Bellucci Cueros SAS

¿Conoce el funcionamiento de los procesos de su área?

15 respuestas



Grafica N ° 8: Correspondiente a los empleados que conocen el funcionamiento de su área.

Fuente: Elaboración propia.

Según lo encontrado en la tabla No 9, el 73.3% de los empleados conocen el funcionamiento de su área, sin embargo, el 26.7% no lo conocen, lo que representa un porcentaje importante dentro de la organización el cual deberá disminuirse por medio de capacitación y divulgación por parte de los jefes inmediatos.

Tabla 10. Resultados de la encuesta al personal de la empresa Bellucci Cueros SAS 2.022

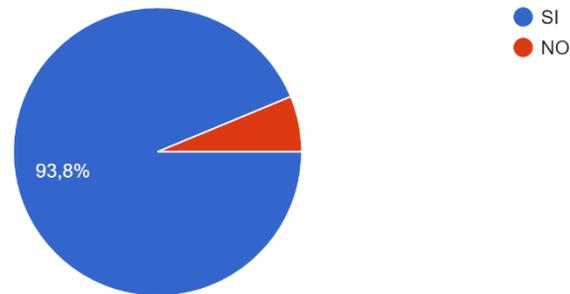
¿Cuenta con elementos de protección para su trabajo?	Número de empleados
NO	1
SI	15
Total, general	16

Fuente: Cuestionario de la encuesta aplicada.

Propuesta de mejora de Reingeniería, a partir de los procesos operativos en la empresa
Bellucci Cueros SAS

¿Cuenta con elementos de protección para su trabajo?

16 respuestas



Grafica N°9: Correspondiente a los empleados que cuentan con elementos de protección.

Fuente: Elaboración propia.

En la tabla No 10 se identifica que el 93. % de los empleados cuentan con los elementos de protección necesarios para el desarrollo normal de sus actividades, sin embargo, el 6.2% correspondiente a un solo empleado considera que no cuenta con los elementos suficientes, en este caso el área de gestión humana debe verificar las falencias de los elementos de protección para este empleado y corregirlo en el menor tiempo posible.

Tabla 11. Resultados de la encuesta al personal de la empresa Bellucci Cueros SAS 2.022

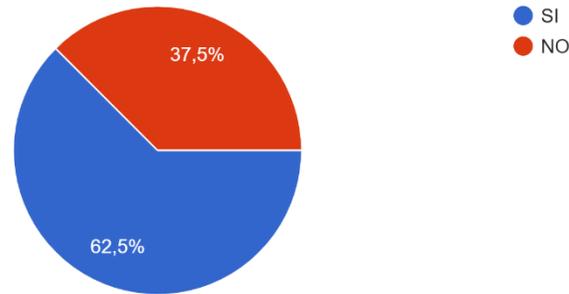
¿Considera usted que cuenta con los equipos necesarios para desarrollar correctamente sus funciones?	Número de empleados
NO	6
SI	10
Total, general	16

Fuente: Cuestionario de la encuesta aplicada.

Propuesta de mejora de Reingeniería, a partir de los procesos operativos en la empresa
Bellucci Cueros SAS

¿Considera usted que cuenta con los equipos necesarios para desarrollar correctamente sus funciones?

16 respuestas



Grafica No 10: Correspondiente a la pregunta si considera que los equipos con los que trabaja son los necesarios para desarrollar su trabajo de forma correcta.

Fuente: Elaboración propia.

En la tabla No 11 encontramos que el 62.5% de los empleados consideran que cuentan con los equipos necesarios para el desarrollo correcto de sus funciones, sin embargo, el 37.5% no lo consideran, es importante validar cuales equipos faltan o deben realizar mantenimiento para mejorar el desarrollo de las actividades de manera adecuada y eficaz.

Tabla 12. Resultados de la encuesta al personal de la empresa Bellucci Cueros SAS 2.022

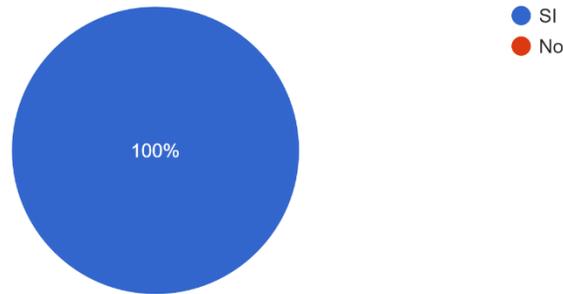
¿Considera usted que las personas que hacen parte de su equipo son idóneas para desarrollar las funciones que realizan?	Número de empleados
SI	16
Total, general	16

Fuente: Cuestionario de la encuesta aplicada.

Propuesta de mejora de Reingeniería, a partir de los procesos operativos en la empresa
Bellucci Cueros SAS

¿Considera usted que las personas que hacen parte de su equipo son idóneas para desarrollar las funciones que realizan?

16 respuestas



Grafica No 11: Correspondiente a los empleados que consideren que su grupo de trabajo es idóneo

Fuente: Elaboración propia.

Según la tabla No 12, en el área laboral se considera que los pares y jefes se encuentran con las capacidades y conocimientos idóneos para el desarrollo de sus funciones, por lo que se evidencia que se han elegido los empleados por conocimiento y experiencia en sus campos respectivos.

Tabla 13. Resultados de la encuesta al personal de la empresa Bellucci Cueros SAS 2.022

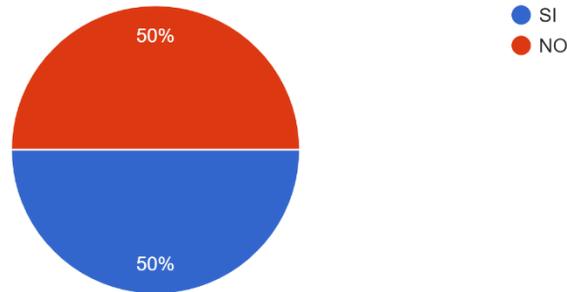
¿Considera que existe algún proceso a mejorar en su área?	Número de empleados
NO	8
SI	8
Total, general	16

Fuente: Cuestionario de la encuesta aplicada.

Propuesta de mejora de Reingeniería, a partir de los procesos operativos en la empresa
Bellucci Cueros SAS

¿Considera que existe algún proceso a mejorar en su área?

16 respuestas



Grafica No 12: Correspondiente si considera que existe algún proceso a mejorar en su área.

Fuente: Elaboración propia.

Según lo evidenciado en la tabla No 13, se puede identificar que la percepción del 50% de los empleados indica que hay procesos por mejorar en su área, aunque esto no indique que el área funcione de manera incorrecta, es un punto valido para buscar opciones de mejora de acuerdo a las capacidades, conocimiento y experiencia de estos empleados. Lo que también traduce en una razón de peso para implementar una reingeniería.

Tabla 14. Resultados de la encuesta al personal de la empresa Bellucci Cueros SAS 2.022

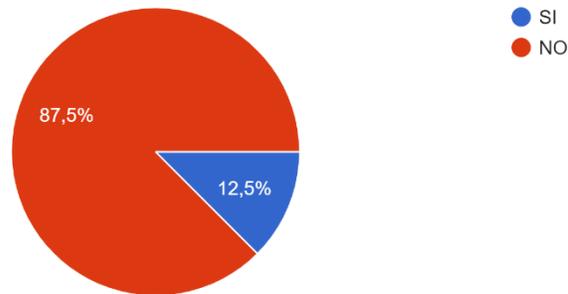
¿Usted sabe que es Reingeniería?	Número de empleados
NO	14
SI	2
Total, general	16

Fuente: Cuestionario de la encuesta aplicada.

Propuesta de mejora de Reingeniería, a partir de los procesos operativos en la empresa
Bellucci Cueros SAS

¿Usted sabe que es Reingeniería?

16 respuestas



Grafica No 13: Correspondiente si tiene conocimiento sobre que es la reingeniería

Fuente: Elaboración propia.

En la tabla No 14 se puede identificar que el 87,5% de los empleados no tienen conocimiento acerca de la definición de Reingeniería, el 12,5% restante si tienen algún tipo de conocimiento del tema, es importante que se logre transmitir la información de la definición para lograr evidenciar la aceptación de un posible proceso de reingeniería en la compañía.

Tabla 15. Resultados de la encuesta al personal de la empresa Bellucci Cueros SAS 2.022

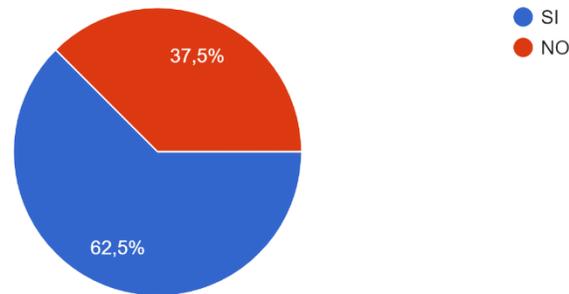
¿Está de acuerdo con la Reingeniería de procesos en la empresa?	Número de empleados
NO	6
SI	10
Total, general	16

Fuente: Cuestionario de la encuesta aplicada.

Propuesta de mejora de Reingeniería, a partir de los procesos operativos en la empresa
Bellucci Cueros SAS

¿Esta de acuerdo con la Reingeniería de procesos en la empresa?

16 respuestas



Grafica No 14: Correspondiente a si está de acuerdo con la reingeniería de procesos en la empresa.

Fuente: Elaboración propia.

En la tabla No 15, se puede encontrar que, aunque la mayoría de los empleados no tenían conocimiento de la reingeniería, después de leer una breve definición indican que el 62.5% está de acuerdo con la implementación de una reingeniería, sin embargo, el 37.5% esta encontrar, este rechazo hacia la reinvención de procesos es un factor que siempre se va a encontrar por lo que se debe realizar un proceso de acercamiento con estas personas.

Tabla 16. Resultados de la encuesta al personal de la empresa Bellucci Cueros SAS 2.022

¿Apoyaría desde su cargo a la implementación de la reingeniería de procesos de la empresa?	Número de empleados
NO	6
SI	10
Total, general	16

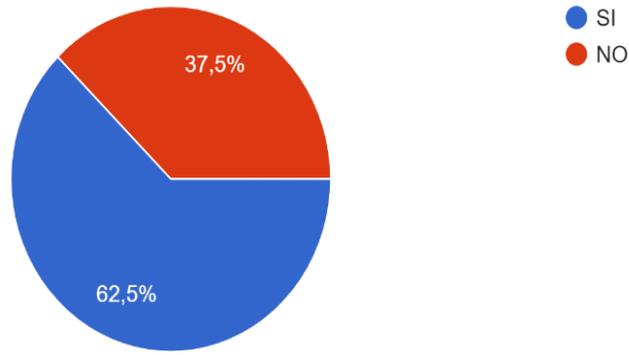
Fuente: Cuestionario de la encuesta aplicada.

Propuesta de mejora de Reingeniería, a partir de los procesos operativos en la empresa

Bellucci Cueros SAS

¿Apoyaría desde su cargo a la implementación de la reingeniería de procesos de la empresa?

16 respuestas



Grafica No 15: Correspondiente a si el empleado desde su cargo apoyaría la implementación de la reingeniería.

Fuente: Elaboración propia.

Con la tabla No 16 se puede evidencia que el mismo porcentaje de 62.5% de empleados que están de acuerdo con la implementación de la reingeniería en la organización también se encuentra comprometidos a apoyarlo desde su cargo aceptando los cambios que se realizan e implementándolos, sin embargo, el 37.5% restante son empleados a los cuales se debe enfocar el cambio de pensamiento, ya que es posible que realicen actos de sabotaje u omisión en el proceso de reingeniería.

5.3.3 Diagnóstico del área administrativa.

- Los equipos de cómputo se encuentran algunos en malas condiciones y se recomienda generar una Re potencialización del hardware y en algunos equipos el cambio completo por computadores de nueva generación.
- Las carpetas de cada empleado se encuentran incompletas y en algunas de ellas solo se tiene el nombre sin información alguna de los empleados.

- La empresa no tiene un plan de capacitación dentro de sus estrategias organizacionales, por lo que los empleados muchos de ellos bastantes antiguos dentro de la compañía (15 años) realizan sus funciones de manera mecanizada y tienen un rechazo inherente a las nuevas formas de realizar los procesos de maneras más eficientes.
- Al no tener un manual de funciones y una cadena de mando clara, algunos empleados no respetan los niveles de autoridad.
- La documentación de años anteriores está almacenada en cajas organizadoras sin un orden visible ni etiquetas de la información guardada.
- La documentación general está en formato físico y no se tiene respaldo digital.
- Existe un rechazo evidente por parte del director general para realizar una actualización de software y una modernización en los sistemas de cómputo, además de la inversión necesaria para la organización de un archivo apto.
- Todas las decisiones deben pasar por el visto bueno del director general, las cuales se basan en un juicio de experiencia e intuición al manejar la empresa por más de 35 años, por lo que cada área no tiene una autonomía importante para desarrollar planes estratégicos y procesos de mejora continua.

5.3.4 Diagnostico del área financiera.

- La empresa maneja un cobro de cartera permanente, se realiza un recaudo quincenal y el manejo del flujo de efectivo está a cargo del director general, por lo que la asignación y liberación de los recursos se realizan de acuerdo a las necesidades de las áreas y con el visto Bueno por parte del director general, esto conlleva a que cada decisión de solicitud de recursos debe convencerlo de la necesidad imperativa de la utilización de la inversión.
- Las compras realizadas a crédito se realizan con un pequeño y cerrado grupo de proveedores, lo que impide la posibilidad de conseguir productos a mejores precios.
- Aunque existe el cargo de analista de compras e inventarios, no tiene una libertad importante para mejorar los precios de las compras y cotizaciones solicitadas.

Propuesta de mejora de Reingeniería, a partir de los procesos operativos en la empresa
Bellucci Cueros SAS

5.3.5 Diagnostico del área de producción.

- Algunas de las máquinas de corte están viejas que requieren un cambio o respuestas nuevos, lo que conlleva a que el corte se haga de manera menos eficiente.
- El patronaje se hace de forma manual, implementación de un software de patronaje digital y la capacitación correspondiente reduciría tiempo.

5.3.6 Implementación del plan de mejoramiento y reingeniería

Como primer paso se sugiere una reorganización de funciones y la creación de varios puestos de trabajo:

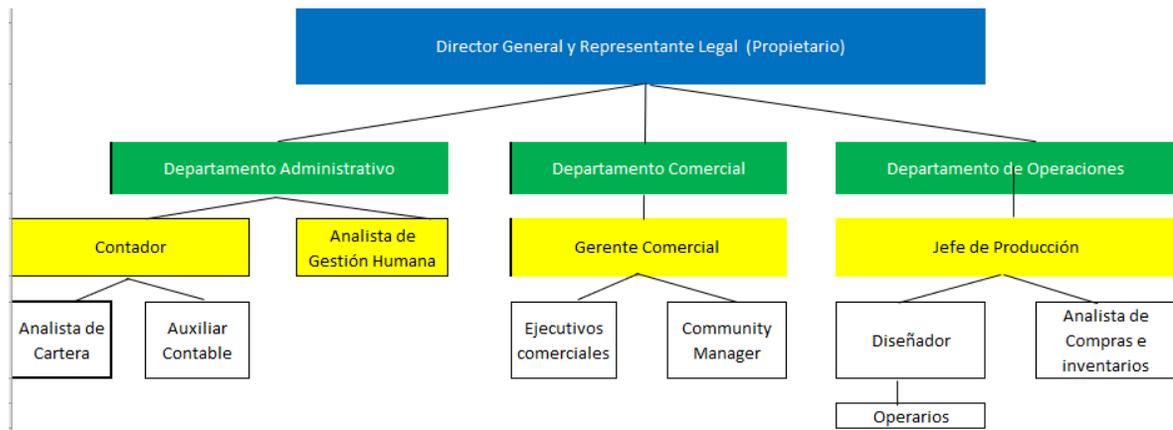


Figura 5: Propuesta organigrama Institucional Bellucci Cueros SAS

Fuente: Elaboración propia.

Con la creación de estos puestos de trabajo, se realizará un proceso de implementación de funciones necesarias inherentes a los cargos, por lo cual se presenta a continuación los flujogramas de funciones para cada cargo.

Propuesta de mejora de Reingeniería, a partir de los procesos operativos en la empresa
Bellucci Cueros SAS

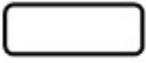
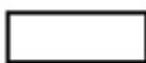
Símbolos utilizados	Nombre	Explicación
	Línea de Flujo	Muestra la dirección del sentido del flujo del proceso conectando los símbolos.
	Inicio/Fin	Utilizado para iniciar un proceso o para terminarlo.
	Datos Entrada/Salida	Los datos para realizar una actividad.
	Proceso	Tarea o Actividad llevada durante el proceso.
	Decisión	Indicamos puntos en que se toman decisiones.
	Imprimir Documento	Generación o consulta de documento específico.
	Conector	Hace conexión dentro de una misma página.
	Conector de Página	Conecta con otra página.
	Pantalla	Imprime un mensaje o resultado en pantalla.

Imagen tomada de: <https://www.jivochat.es/blog/herramientas/flujoograma.html>

Luego de realizar las entrevistas al área de Gestión Humana y el levantamiento de información se pudo identificar que no tiene manuales de funciones para todos los perfiles asignados dentro de la organización, sin embargo, se detallara las funciones que cada uno de los cargos en la reestructuración.

- Director General:

Es el encargado de organizar y administrar los recursos que se asignan en cada una de las áreas que conforman la empresa, tiene a cargo la representación legal, judicial y extrajudicial de la empresa.

Propuesta de mejora de Reingeniería, a partir de los procesos operativos en la empresa

Bellucci Cueros SAS



Imagen tomada de: <https://es.scribd.com/document/410606097/Flujograma-de-Gerencia-2-1-docx>

- Contador:

Es la persona responsable de toda la parte financiera de la empresa, como son las funciones de tesorería, presupuesto y contabilidad.

Propuesta de mejora de Reingeniería, a partir de los procesos operativos en la empresa
Bellucci Cueros SAS

Elaborar y presentar los estados financieros como mínimo una vez al año según requisitos de la normatividad contable vigente.

Expedir las certificaciones que se requieran basados en los libros contables.

Nº	ACTIVIDAD	TIEMPO ESTIPULADO	PROC.	DOC.	GRAFICOS
1	Aprueba pagos a proveedores, personal y obligaciones financieras	al termino del mes		X	
2	Autorizar los recibos de cuotas e ingresos			X	
3	Vigila el presupuesto aprobado por el gerente	Al principio de esta	X		
4	Verificar que las facturas recibidas en el departamento contengan correctamente los datos fiscales de la empresa	al recibirlas	X		
5	Asesora a la gerencia en los proyectos de inversión		X		
6	Arroja estados financieros	cumplidos los 5 primeros días del mes	X	X	
7	Entrega de informes	cada mes	X	X	

Imagen tomada de: https://issuu.com/kevinyesithrios/docs/flujoograma_gerente.docx

- Analista de Cartera:

Responsable de coordinar la facturación y la recuperación de saldos de cartera

Negociación de acuerdos de pago con los clientes.

Generación de informes de gestión de cartera

Propuesta de mejora de Reingeniería, a partir de los procesos operativos en la empresa
Bellucci Cueros SAS

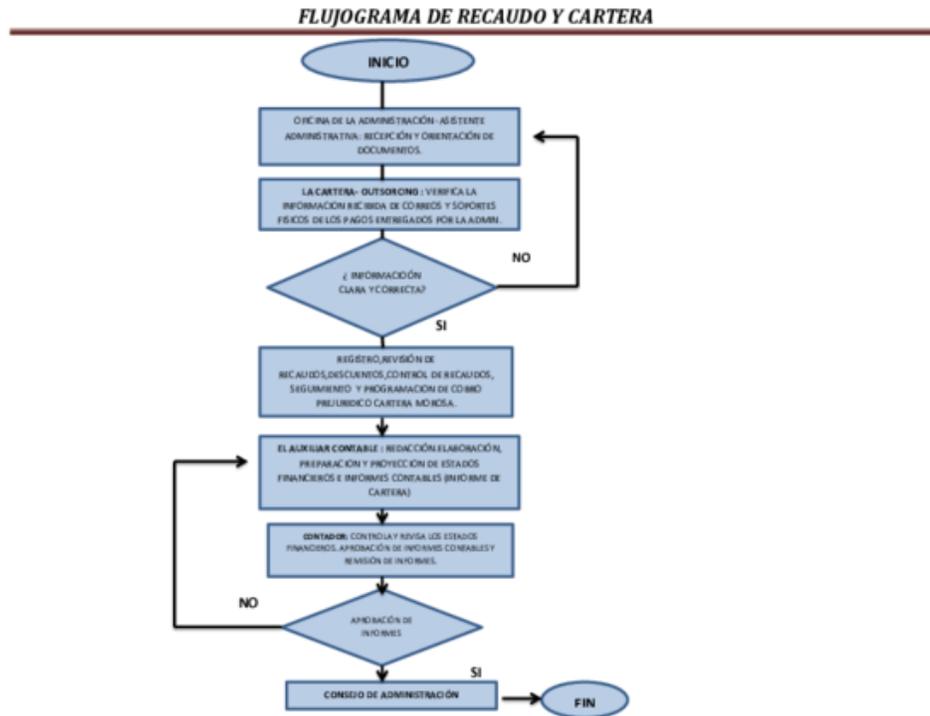


Imagen tomada de:

https://www.academia.edu/36632814/FLUJOGRAMA_DE_RECAUDO_Y_CARTERA

- Analista de Gestión Humana:

Administrar y coordinar programas de bienestar de personal de acuerdo con las normativas vigentes

Realizar las evaluaciones de desempeño, capacitaciones, remuneraciones,

Preparación de nómina, registrar las incapacidades, retiros, licencias y todas las novedades de nómina que se desarrollen.

Encargado de realizar los procesos de contratación y procesos disciplinarios.

Propuesta de mejora de Reingeniería, a partir de los procesos operativos en la empresa

Bellucci Cueros SAS

Nº	ACTIVIDAD	PROC.	DOC.	GRAFICOS
1	Organiza los programas de inducción y re inducción		X	
2	Supervisa que se cuente con el equipo de trabajo necesario	X		
3	Hace sus veces de salubrista	X		
4	Expide constancias de trabajo		X	
5	Vigila los procesos del personal de obra	X		

Imagen tomada de: https://issuu.com/kevinyesithrios/docs/flujoograma_gerente.docx

- Gerente de Comercial:

Diseñar estrategias que avalen la factibilidad de las metas propuestas.

Dirigir el reclutamiento, la selección y la formación del personal que se encuentra a su mando.

Elaborar el presupuesto del área de ventas.

Garantizar la solución de las novedades y reclamos realizados por los clientes.

Desarrollar e implementar estrategias de Marketing, realizando campañas de promociones y descuentos para la captación de clientes.

Desarrollar y ejecutar planes de acción para la consecución de nuevos clientes y realizar campañas de fidelización para mantener los clientes actuales.

Propuesta de mejora de Reingeniería, a partir de los procesos operativos en la empresa

Bellucci Cueros SAS

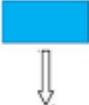
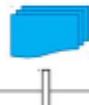
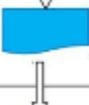
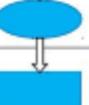
Nº	ACTIVIDAD	TIEMPO ESTIPULADO	PROC.	DOC.	GRAFICOS
1	Lidera el proceso de planeación	SIEMPRE	X		
2	Asegurar el cumplimiento y la consecución de los objetivos establecidos en el presupuesto y programas de obra correspondientes.	SIEMPRE	X		
3	Prepara descripción de tareas por área	SIEMPRE		X	
4	Aprueba proyectos de construcción	SIEMPRE		X	
5	Mantiene contacto con proveedores.		X		
6	Dirigir la realización de obra	SIEMPRE	X		

Imagen tomada de: https://issuu.com/kevinyesithrios/docs/flujograma_gerente.docx

- Vendedores: (2)

Estar orientado al cumplimiento de objetivos.

Seguimiento y negociación con los clientes.

Excelencia y calidad en el servicio al cliente.

Capacidad de planificación y organización según las métricas solicitadas por el gerente comercial.

Propuesta de mejora de Reingeniería, a partir de los procesos operativos en la empresa

Bellucci Cueros SAS

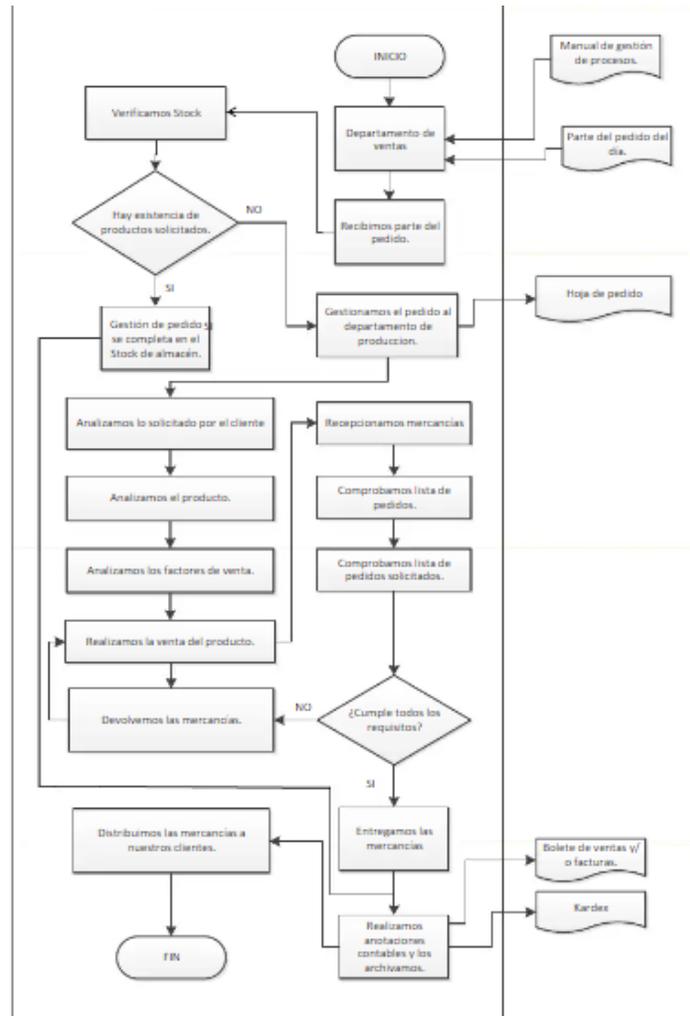


Imagen tomada de: <https://es.scribd.com/presentation/239842529/Flujogramas-Ventas>

- Community Manager

Trabajar y mejorar la visibilidad de la marca en el mundo digital. Lo que incidirá directamente sobre el índice de visibilidad digital y la reputación online.

Generación de tráfico web social cualificado que termine convirtiendo. Establecer el total de visitas derivadas de la gestión de redes sociales a la web corporativa o de landing comercial.

Propuesta de mejora de Reingeniería, a partir de los procesos operativos en la empresa
Bellucci Cueros SAS

Servicios de atención al cliente. Muchas veces los canales sociales se convierten en canales de atención al cliente.

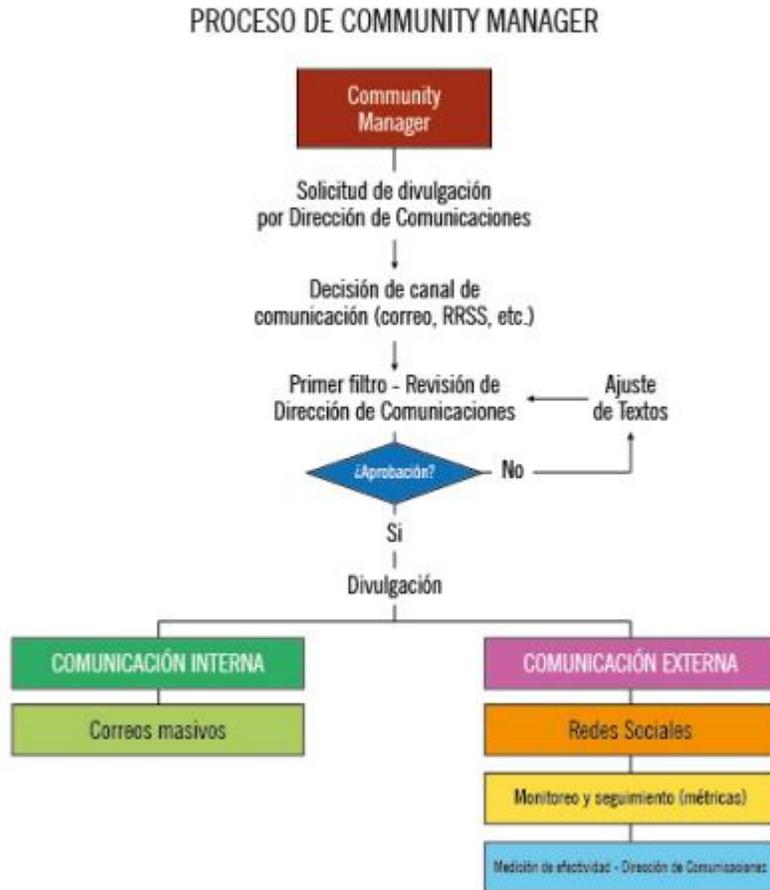


Imagen tomada de:

<https://www.artesy letras.com.co/pdfs/Manual%20de%20procesos%20Departamento%20de%20Comunicaciones.pdf>

- Jefe de Producción. (1)

Control de obra, control y supervisión del área de producción, control de las materias primase en el almacén, pedidos.

Coordinar los equipos de trabajo, la actividad y procesos de producción, verificar los niveles de eficiencia.

Propuesta de mejora de Reingeniería, a partir de los procesos operativos en la empresa
Bellucci Cueros SAS

Supervisa el mantenimiento del área productiva, realizando un correcto plan de prevención y mantenimiento todos los equipos y máquinas.



Imagen tomada de: <https://es.scribd.com/document/429814645/Flujograma-de-Produccion>

- Operarios. (8)

Realizar procedimientos en los controles de calidad y pruebas.

Proporcionar la materia prima a las máquinas de producción.

Supervisar los procesos de producción.

Realizar el patronaje, corte y confección de los diseños

Propuesta de mejora de Reingeniería, a partir de los procesos operativos en la empresa
Bellucci Cueros SAS

N°	ACTIVIDAD	PROCEDIMIENTO	GRAFICOS
1	Recepción y almacenamiento de materia prima.	X	
2	Transporte de las materias primas al área de proceso	X	
3	Procedimiento para la elaboración del producto.	X	
4	Corte, diseño y moldeado y confección.	X	
5	Control e inspección de calidad	X	
6	Etiquetado	X	
7	Acabados y segundo control de calidad.	X	
8	Almacenamiento del producto terminado	X	

Imagen tomada de: https://www.academia.edu/9479188/FLUJOGRAMA_OPERARIOS

6. Conclusiones

En este trabajo se logra identificar las acciones que la empresa Bellucci Cueros SAS debe realizar desde el punto de estructura, estrategias, tecnología para poder lograr cumplir con los objetivos y lo mas importante lograr mantenerse y evolucionar en el mercado actual.

Dentro de la información registrada en el marco teórico se logra establecer que la empresa objeto de este estudio cumple con los requisitos mínimos para la implementación de una ingeniería de procesos adecuada, ya que la organización de la empresa esta desarrollada de la manera antigua en la cual se establecía por orden de áreas, puestos de trabajo y procesos

Propuesta de mejora de Reingeniería, a partir de los procesos operativos en la empresa
Bellucci Cueros SAS

de producción por etapas, lo que conlleva a muchas veces encerrarse en cuellos de botella que hacen perder tiempo y dinero a la compañía.

Con un mercado globalizado cada vez mayor como lo indica (Cavadini Torres, 1999, p.8) “Las compañías se ven ante un número mayor de competidores, cada uno de los cuales introduce en el mercado innovaciones de productos y servicios” Si la empresa no está en la capacidad de entender los cambios de mercado, de los clientes y de la tecnología simplemente llegará una competencia actualizada y la dejará obsoleta. Es precisamente por esta razón que es necesario la implementación de una reingeniería independientemente del modelo de negocio o tamaño de la empresa

En este momento el negocio no se encuentra en un punto crítico, ni amenazado con desaparecer, sin embargo, la propuesta de reingeniería serviría como base en el proyecto de expansión.

Para aplicar las mejoras dadas se recomienda visualizar las actividades realizadas no como funciones sino como procesos que facilitaran la mejora de procesos.

Es necesario que se establezca políticas claras de remuneración tanto económica como emocional, delimitación de las actividades para una distribución adecuada y justa de las responsabilidades ante las cuales sus encargados deben responder, así se logrará un compromiso y un resultado de realizar su trabajo de forma más competente y eficaz.

Como método de investigación histórica en el marco teórico se realizó un análisis de los diferentes referentes de la reingeniería para lograr tener un conocimiento amplio del tema con esto se logra cumplir el primer objetivo de este trabajo.

Al lograr realizar los procesos de observación de las áreas, se logra identificar los estados actuales de la empresa pertenecientes a la gestión operativa, con lo cual se logra identificar

Propuesta de mejora de Reingeniería, a partir de los procesos operativos en la empresa
Bellucci Cueros SAS

muchos aspectos de mejora que se logran plasmar durante la realización de este trabajo, con esto se cumple el segundo objetivo específico propuesto.

Proponer un plan de mejoramiento de los procesos operativos de la organización con base en los hallazgos obtenidos, con lo cual se pronostica una mejora sustancial en todos los procesos de todas las áreas de la compañía.

Es importante reconocer a la empresa y sus áreas como un todo, un ser consciente cuyo propósito es lograr el cumplimiento de los objetivos y las metas propuestas por el área directiva con lo cual brindara las bases para una posible expansión y el mantenimiento constante en el mercado actual.

El manejo de los empleados como recurso humano es esencial, por lo cual deben ser capacitados y orientados a la obtención de resultados, esto se desarrolla con el propósito de que el personal coopere en este proceso de cambio, que no tengan rechazo a las modificaciones y reestructuraciones que se van a realizar para lograr el objetivo de la reingeniería y que esta sea llevada a cabo de manera exitosa.

Dentro del análisis de la estructura organizacional se encontró que, en las áreas administrativas y comercial, sub procesos como son: proceso de cobranza, facturación, atención al cliente, marketing digital; de manera que no se pudo identificar la función clara de cada uno de ellos, por lo que una sola persona se encargaba de varias responsabilidades de cargos diferentes dentro de su área, por lo que se es más difícil llegar a las metas deseadas.

Las herramientas sugeridas para mejorar el proceso de fabricación como: nuevos esquemas de orden de trabajo, máquina de patronaje e instrucción y capacitación del personal, servirán para erradicar los cuellos de botella que causaban grandes pérdidas de tiempo e ineficiencia en la gestión del proceso.

Propuesta de mejora de Reingeniería, a partir de los procesos operativos en la empresa
Bellucci Cueros SAS

Los indicadores de gestión son propuestos para lograr realizar un control sobre el rendimiento y funcionamiento de los procesos existentes, de esta forma y al lograr medir los resultados, pueda lograrse realizar propuestas para mantener una mejora continua, de esta forma la medición ya no se haría sobre las tareas realizadas, sino sobre resultados obtenidos de forma constante.

7. Recomendaciones.

A partir del trabajo de investigación descriptivo que se realizó en este trabajo, se sugieren algunas recomendaciones que pueden ser utilizadas para futuras investigaciones:

Las recomendaciones descritas a continuación se basan en la obtención de información en encuestas y proceso de observación en las instalaciones de la compañía.

1. Se recomienda la elaboración de un manual de funciones para cada área o departamento y para cada cargo.
2. Visualizar todas las funciones realizadas como procesos dentro de la compañía, ya que esto facilitará la implementación de un sistema de gestión de procesos adecuado y eficaz, lo cual lograra mejorar sustancialmente la productividad, ya que estos cambios se direccionan en agregar valor a la empresa y a los clientes.
3. Las propuestas de mejoras dadas dirigidas a cada proceso observado y analizado, deberán ser puestas en práctica de manera lo más rápido posible, ya que las áreas involucradas están relacionadas directamente con la satisfacción de los cliente tanto internos como externos, y los resultados positivos serán observados de forma inmediata.
4. Se recomienda realizar reuniones de Socialización al personal con cada proceso respectivo, así al desarrollarlo de manera continua e íntegra se facilitará el logro y cumplimiento de los objetivos de cada proceso.

Propuesta de mejora de Reingeniería, a partir de los procesos operativos en la empresa
Bellucci Cueros SAS

5. La empresa Bellucci Cueros SAS, debe contratar una consultoría externa para que realice los respectivos seguimientos de opciones de cambio y evaluaciones periódicas a los indicadores de gestión.
6. Implementar el cargo de Marketing, el cual se encargará de realizar constantes investigaciones del mercado, y competencias actuales, para lograr poner en marcha nuevas ideas a través de las estrategias.
7. Se recomendó realizar una actualización del sistema de cómputo de la compañía, preferiblemente un cambio completo, se encuentran computadores con sistemas operativos antiguos y que por sus características físicas no se pueden actualizar ni implementar software necesario.
8. En el área de RRHH se debe iniciar un proceso de legalización de documentos de los empleados, iniciando por crear las carpetas de cada uno, llenando con la información de hojas de vida.
9. Es importante la creación de manual de funciones para todos los cargos, compartirlos con los empleados para su posterior conocimiento y firma de los mismos.
10. Al tener un manual de funciones, se pueden desarrollar evaluación de desempeño trimestrales para definir la eficacia de los empleados y su nivel de productividad, tanto para las personas nuevas y las que ya son parte de la empresa.
11. Desarrollar un plan de capacitación para todos los empleados en temas como atención al cliente interno y externo, relaciones personales, manejo de herramientas digitales, gestión de procesos y mejoras continuas, entre otros.
12. Organizar el archivo y designar un área específica para su almacenaje, rotular, archivar y organizar la documentación además de realizar una copia digital.
13. Se recomienda ceñirse a los principios básicos de la gerencia, dentro de los cuales el principio de delegación es de los más importantes, hay que asignar tareas concretas, delegación de la autoridad para la toma de decisiones de manera autónoma, incluyendo la dirección o supervisión de las tareas del resto del equipo.

Propuesta de mejora de Reingeniería, a partir de los procesos operativos en la empresa

Bellucci Cueros SAS

14. Para el manejo del flujo de efectivo basado en el principio de delegación es importante la creación de un departamento centralizado para el manejo del dinero, un área de tesorería, que tome decisiones financieras.
15. Se recomienda realizar un estudio de mercado para la consecución de nuevos proveedores y la renegociación de las condiciones actuales de crédito de proveedores.
16. Se recomienda realizar un mantenimiento de las herramientas y maquinas del área de corte, en la posibilidad modernizar dichas herramientas para el aumento de la productividad.
17. Se recomienda la implementación de un software de patronaje digital y la capacitación correspondiente para la reducción del tiempo en la creación de los molden que actualmente se realiza de forma manual con probabilidades de error.
18. Se aconseja realizar una reunión con el director general y los jefes de cada área para realizar la preparación de proyectos, definir objetivos, estrategias, formación de equipos de trabajo y delegación de funciones.
19. Se aconseja realizar una reestructuración de crédito, para disminuir el tiempo de cobro de cartera ofreciendo beneficios de descuento por pronto pago, con el fin de disminuir el riesgo de incobrabilidad
20. Auditorias y seguimientos permanentes a las carteras que lleven más de 60 días sin ningún reconcomiendo de pago.

8. Referencias bibliográficas

- Alvarado Pastor, M. L. (2021). Diseño de estructuras de las organizaciones empresariales considerando los modelos organizativos. Caso practico empresa privada de servicios.
- Alarcón, González, Juan Ángel. Reingeniería de procesos empresariales 1 Ed. Madrid: Fund Confemetal, 1999, Ibid, p. 64
- Álvarez-Silva, M. I., Guarín-Rivera, L., & Bermeo-Giraldo, M. C. (2020). Reingeniería del proceso administrativo de gestión inmobiliaria en una empresa de telecomunicaciones. *Revista Científica Profundidad Construyendo Futuro*, 13(13), 2-11.
- Andrés, G. P., Soler, V. G., & Bernabéu, E. P. (2017). Reingeniería de procesos. 3c *Empresa: investigación y pensamiento crítico*, (1), 81-91.
- Bennis, W. G., & Mische, M. (1997). La organización del siglo XXI: reinventando la empresa a través de la reingeniería.
- Bustos, C. (2005). La reingeniería: herramienta controversial. *Vision Gerencial*, (1), 3-10.
- Casas, R. (2014). Modelo de Reingeniería Financiera como factor de competitividad de las pequeñas empresas. *Tópicos Selectos de Recursos*, 99.
- Cavadini Torres, L. M. (1999). Reingeniería para la globalización (Doctoral dissertation, Universidad del Salvador).
- Cerda Neumann, G. (2005). Introducción al concepto de reingeniería de procesos de negocios.
- Contreras Vielma, A., & Medina-Giacomozzi, A. (2018). Diseño de procesos para reducir tiempo en lista de espera traumatológica no garantizada, Hospital público chileno. *Revista Médica de Risaralda*, 24(1), 43-48.
- Duque, R. O. D. R. O. (2006). La reingeniería de procesos: una herramienta gerencial para la innovación y mejora de la calidad en las organizaciones. *Cuadernos latinoamericanos de administración*, 2(2).

Propuesta de mejora de Reingeniería, a partir de los procesos operativos en la empresa
Bellucci Cueros SAS

- García, A. E. (2013). Estrategias empresariales: Una visión holística. Bilineata Publishing.
- Guastay Guastay, E., Gil Espinoza, D., & Peñaherrera-Larenas, F. (2018). Reingeniería de los procesos en las empresas privadas. Observatorio de la economía latinoamericana, (agosto).
- Gutierrez peñaranda, y. L. (2018). Reingeniería a la planeación estratégica financiera, para aumentar los ingresos operacionales de la cooperativa de transportadores unidos de Ocaña “cootransunidos (doctoral dissertation).
- Hammer, M., & Champy, J. (1993). Business process reengineering. London: Nicholas Brealey, 444(10), 730-755.
- Heizer, J. y Render, B. (2001): “Dirección de la Producción. Decisiones Estratégicas”. Pearson Educación, Madrid, España
- Iñamagua Robles, A. M., & Méndez Ávila, M. A. (2021). Análisis de caso de una propuesta de reingeniería de procesos para el área administrativa y financiera de la Fundación Iluminar Luz y Color para Cuenca (Bachelor's thesis).
- Kirchner Hernández, R. (1996). Reingeniería de procesos (Bachelor's thesis, San Pedro Garza García: UDEM).
- Lefcovich, M. (2004). Reingeniería de procesos. Recuperado el 2009, de http://manuelgross.bligoo.com/content/view/213597/La_Reingenieria_de_Procesos.html
- Lefcovich, M. (2004). Reingeniería de procesos. Recuperate ell, 15(11), 09.
- López Chávez, J. M., & Trujillo Contreras, K. L. (2004). Reingeniería Aplicada a la empresa fotográfica Kamau.
- Lowenthal, J. N. (1997). Reingeniería de la organización: enfoque sistemático para la revitalización corporativa. Panorama editorial.
- Manganelli, R. L. (2004). Cómo hacer reingeniería. Editorial Norma.
- Manganelli, R. L. (1995). Reingeniería: Como aplicarla con éxito en los negocios / Raymond L. Manganelli. Bogotá: Norma.
- Medina, A. (2005). Gestión por procesos y creación de valor público: un enfoque analítico.

- Mora Venegas, Carlos (2009). Reingeniería Aplicada a Los Recursos Humanos.
Disponible en: [http:// t\u00f3picos-gerenciales-modernos.lacoctelera.net/post/2009/03/ 18/reingenier-a-aplicada-losrecursos-humanos](http://t\u00f3picos-gerenciales-modernos.lacoctelera.net/post/2009/03/18/reingenier-a-aplicada-losrecursos-humanos)
- Moreno-Garc\u00eda, R. R., & Parra-Bofill, S. (2017). Metodolog\u00eda para la reingenier\u00eda de procesos. Validaci\u00f3n en la empresa Cereales" Santiago". *Ingenier\u00eda Industrial*, 38(2), 130-142
- Morris, Daniel y Joel Brandon. Reingenier\u00eda: Como aplicarla con \u00e9xito a los negocios. Bogot\u00e1: Norma, 1994
- Navarro, E. (2009). Gesti\u00f3n y reingenier\u00eda de procesos. El Cid Editor.
- Neale, F. S. (1998). Reingenier\u00eda de procesos de negocios: El caso de FONASA (Doctoral dissertation, Universidad Academia de Humanismo Cristiano).
- Nuchera, A. H., Idoipe, A. V., & Torres, M. (2008). Los factores clave de la innovaci\u00f3n tecnol\u00f3gica: claves de la competitividad empresarial. *Direcci\u00f3n y organizaci\u00f3n*, (36), 5-22.
- Ortiz Alba\u00f1il, J. C. (2019). Incidencia de la reingenier\u00eda de procesos en el incremento de las ventas, asociada a la mediana empresa del sector farmac\u00e9utico: caso Colombia.
- Rafoso-Pomar, S., & Artilles-Visbal, S. (2012). Reingenier\u00eda de procesos: conceptos, enfoques y nuevas aplicaciones. *Ciencias de la Informaci\u00f3n*, 42(3), 29-37.
- Rodr\u00edguez, C. H. (2012). Reingenier\u00eda: una herramienta para el trabajo administrativo. *Ciencia administrativa*, (2), 100-108.
- Romero Zambrano, E. G. (2020). Reingenier\u00eda administrativa financiera y de servicios de la empresa dedicada al intercambio estudiantil a nivel internacional.
- Schenone, D. S. (2011). Introducci\u00f3n a Business Process Management (BPM). Technical library, IBM developer Works.
- Tomal\u00e1 Pe\u00f1a\u00f1el, F. F. (2017). La gesti\u00f3n administrativa del gerente educativo y propuesta de reingenier\u00eda de proceso administrativo en el Colegio Fiscal Compensatorio 31 de octubre, cant\u00f3n Samborond\u00f3n, provincia del Guayas (Master's thesis, Universidad Andina Sim\u00f3n Bol\u00edvar, Sede Ecuador).

Propuesta de mejora de Reingeniería, a partir de los procesos operativos en la empresa
Bellucci Cueros SAS

- Torres Velásquez, G. (2019). Reingeniería para mejorar la calidad de servicio en una financiera, Lima 2019.
- Vázquez Abad, J. (2006). Proyecto de reingeniería financiera para empresa eléctrica CENTROSUR CA (Bachelor's thesis, Universidad del Azuay).
- Velasco, C. A. B., & Canto, S. P. (2003). Estudio empírico sobre la implantación de la reingeniería de procesos en el sector industrial de Andalucía. *Investigaciones europeas de dirección y economía de la empresa*, 9(2), 29-48.
- Villarreal Martínez, A. F. (1999). Modelo de la reingeniería aplicable en el área financiera (Doctoral dissertation, Universidad Autónoma de Nuevo León).
- Vinueza Proaño, M. (2001). La reingeniería como sistema de cambio y mejoramiento de las empresas.
- Walton, M., & Cárdenas, M. (1992). El método Deming en la práctica.

ANEXOS

Belucci Cueros SAS

Esta encuesta esta diseñada con el único propósito de encontrar puntos de mejora dentro de la compañía, sus respuestas serán confidenciales.

Cual es su edad *

- 18-25
- 26-35
- 36-45
- + DE 46

En que área se desempeña *

- Gerencia
- Comercial
- Administrativo
- Operaciones

¿Conoce el manual de funciones de su cargo?

- SI
- NO

¿En algún momento firmo el manual de funciones de su cargo?

- SI
- NO

¿Se siente a gusto con las funciones que realiza?

- SI
- NO

¿Cuándo fue la última capacitación por parte de la empresa?

- 6 meses
- 1 año
- 2 años
- Nunca

¿Conoce el funcionamiento de los procesos de su área?

- SI
- NO

¿Cuenta con elementos de protección para su trabajo?

- SI
- NO

¿Considera usted que cuenta con los equipos necesarios para desarrollar correctamente sus funciones?

- SI
- NO

¿Considera usted que las personas que hacen parte de su equipo son idóneas para desarrollar las funciones que realizan?

- SI
- No

¿Considera que existe algún proceso a mejorar en su área?

- SI
- NO

¿Usted sabe que es Reingeniería?

- SI
- NO

Descripción breve de Reingeniería

Es el rediseño de los procesos en las empresas para lograr mejoras sustanciales en medidas de rendimiento como lo son costos, calidad, servicios y rapidez, mejorar eficazmente los flujos de trabajo y la productividad de una organización

¿Esta de acuerdo con la Reingeniería de procesos en la empresa?

- SI
- NO

¿Apoyaría desde su cargo a la implementación de la reingeniería de procesos de la empresa?

- SI
- NO