

**PROPUESTA DE REINGENIERÍA PARA RESIGNIFICAR Y RECONVERTIR LA
EMPRESA “DULCERÍA JJJ” DE LA CIUDAD DE CARTAGO VALLE**

JHON HENRY ARENAS VALENCIA

**UNIVERSIDAD DEL VALLE
FACULTAD CIENCIAS DE LA ADMINISTRACIÓN
PROGRAMA ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS
SEDE CARTAGO
2017**

**PROPUESTA DE REINGENIERÍA PARA RESIGNIFICAR Y RECONVERTIR LA
EMPRESA “DULCERÍA JJJ” DE LA CIUDAD DE CARTAGO VALLE**

JHON HENRY ARENAS VALENCIA

**Trabajo de grado presentado como requisito para optar al título de
Administrador de Empresas**

**PhD CARLOS ALBERTO CARDONA ECHEVERRY
Director**

**UNIVERSIDAD DEL VALLE
FACULTAD CIENCIAS DE LA ADMINISTRACIÓN
PROGRAMA ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS
SEDE CARTAGO
2017**

Nota de aceptación:

Firma del presidente del jurado:

Firma del jurado:

Firma del jurado:

Cartago (Valle del Cauca), 30 de Noviembre de 2017.

DEDICATORIA.

Agradezco de corazón, a Dios padre, por darme salud y la fortaleza para alcanzar este gran logro en mi vida personal, gracias a ti tengo salud y soy una persona con valores, metas y sueños en la vida, que poco a poco de su mano he venido logrando. A mis padres que con su amor, comprensión y su sabiduría me sirvieron como ejemplo para alcanzar mis logros profesionales, a mi esposa porque siempre he podido contar con su apoyo, su confianza y su comprensión. El esfuerzo que realice y que estoy alcanzando se debe también a la ayuda de mis amigos y personas que me acompañaron, que en el transcurso de mi vida me acompañaron y me aconsejaron, me transmitieron su energía la cual sirvió de impulso para estar hoy día expresando estas palabras, mil gracias a todos ustedes.

JHON HENRY ARENAS VALENCIA

AGRADECIMIENTOS.

Expreso los más sinceros agradecimientos a nuestro Dios todopoderoso, sin él no hubiera podido lograr nada en esta vida, a mi familia que siempre me dieron su apoyo para luchar por mis sueños, me acompañaron en el desarrollo de la formación y siempre creyeron en mí, a mis padres como real ejemplo de vida, de esfuerzo y amor hacia mí, los valores y la moral que me inculcaron me ayudaron seguir por el camino del bien y a luchar por un futuro mejor. Un agradecimiento especial al personal de la Dulcería JJJ que amablemente depositaron su confianza en mis conocimientos y abrieron las puertas de su empresa para poder realizar el trabajo de grado y a mi asesor por direccionarme en todo momento, sin ellos no hubiera sido posible culminar mi estudio.

JHON HENRY ARENAS VALENCIA

CONTENIDO

	Pág.
INTRODUCCIÓN	11
1 FORMULACIÓN DEL PROBLEMA	12
1.1 DESCRIPCIÓN DEL PROBLEMA	12
1.1.1 Pregunta de investigación.	13
1.1.2 Antecedentes.	13
1.2 OBJETIVOS	15
1.2.1 Objetivo general.	15
1.2.2 Objetivos específicos.	15
1.3 JUSTIFICACIÓN	16
1.4 DISEÑO METODOLÓGICO	17
2 MARCO REFERENCIAL	22
2.1 MARCO TEÓRICO	22
2.1.1 La Escuela científica.	22
2.1.2 La Escuela clásica.	24
2.1.3 Modelo PHVA.	26
2.1.4 Reingeniería.	29
2.1.5 Los paradigmas.	30
2.2 MARCO CONCEPTUAL	34
2.3 MARCO HISTÓRICO	38

2.4	MARCO LEGAL	39
2.5	MARCO CONTEXTUAL	43
2.5.1	La Dulcería JJJ y su impacto en Cartago.	45
3	RESULTADOS	47
3.1	ANÁLISIS Y DESCRIPCIÓN DE LA SITUACIÓN ACTUAL	47
3.1.1	Análisis interno.	47
3.1.2	Análisis de la matriz DOFA	51
3.1.3	Diagrama causa – efecto o diagrama de espina de pescado.	54
3.1.4	Análisis de la competencia mediante benchmarking.	56
3.1.5	Análisis del sector competitivo.	57
3.1.6	Análisis de Comparación en la utilización del programa Mar20009.	63
3.1.7	Estrategias organizacionales.	68
3.2	Propuesta de mejoramiento de la DULCERÍA	70
3.2.1	Determinar los indicadores para reconvertir la empresa.	74
4	CONCLUSIONES	76
5	RECOMENDACIONES	78
	REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS	79
	ANEXOS	82

LISTA DE TABLAS

	Pág.
Tabla 1. Descripción del problema.	13
Tabla 2. Ficha técnica	19
Tabla 3. Matriz relación objetivos-actividades	19
Tabla 4. Actividad que se le aplicó la reingeniería.	20
Tabla 5. Matriz de resumen marco teórico.	32
Tabla 6. Análisis de la norma del marco legal.	42
Tabla 7. Encuesta estructurada al inicio	49
Tabla 8. Encuesta estructurada final.	50
Tabla 9. Matriz DOFA	52
Tabla 10. Elaboración de una matriz de impacto.	53
Tabla 11. Resumen preguntas competencia.	62
Tabla 12. Matriz de perfil competitivo	63
Tabla 13. Perfil comparativo del programa Mar20009	65
Tabla 14. Plan de acción y mejoramiento.	71
Tabla 15. Tipos de documentos y siglas.	72
Tabla 16. Plantilla de Encabezado.	73
Tabla 17. Plantilla pie de página.	74
Tabla 18. Plan de seguimiento y control para reconvertir la empresa	75

LISTA DE FIGURAS

	Pág.
Figura 1. El Ciclo PHVA	37
Figura 2. Estructura de la empresa	46
Figura 3. Resultados estadísticos.	51
Figura 4. Diagrama espina de pescado o causa - efecto	56

LISTA DE FOTOGRAFÍAS

	Pág.
Registro fotográfico 1. Encuestas Dulcería JJJ.	92
Registro fotográfico 2. Socialización de la planilla de seguimiento y control.	93

LISTA DE ANEXOS

	Pág.
Anexo A. Entrevista semiestructurada.	83
Anexo B. Entrevista estructurada.	84
Anexo C. Entrevista no estructurada.	85
Anexo D. Plan de seguimiento y control para reconvertir la empresa.	86
Anexo E. Matriz DOFA.	87
Anexo F. Elaboración de una matriz de impacto.	88
Anexo G. Pantallazos del programa Mar20009.	89
Anexo H. (Continuación). Pantallazos del programa Mar20009.	90
Anexo I. (Continuación). Pantallazos del programa Mar20009.	91
Anexo J. Fotos socializando las encuestas.	92
Anexo K. Fotos socialización de la planilla de seguimiento y control.	93
Anexo L. Socializacion Dulcería JJJ.	83

INTRODUCCIÓN

El presente proyecto se realizó para identificar el proceso de reingeniería en la empresa: Dulcería JJJ en el municipio de Cartago- Valle del Cauca, teniendo en cuenta que el municipio tiene empresas competitivas en el mismo sector encontrando una situación crítica por el crecimiento de la misma.

El motivo por el que se realizó este proyecto es el crecimiento de la empresa, pues su informalismo está generando unas problemáticas, las cuales están afectando su eficiencia, eficacia y por ende están disminuyendo su productividad; haciendo más inoficiosos los procesos internos en los puestos de trabajo por lo cual se aplicó una sistematización para lograr disminuir las problemáticas anteriormente mencionadas.

Esta ineficiencia en los procesos provocó que el tiempo de trabajo sea poco productivo y no puedan atender las otras tareas propuestas, manteniendo acumulado el trabajo.

El siguiente estudio se soportó en Hammer y Champy son los responsables de dar difusión global al concepto, al publicar en su libro los resultados sorprendentes de empresas que habían reorganizado sus negocios durante los años 80 siguiendo estos principios. El libro en cuestión, publicado en 1993, es Reingeniería de empresas: un manifiesto para la revolución de los negocios –o simplemente Reingeniería–, en el que proponían técnicas para repensar los procesos de las empresas y realizar un rediseño radical, para lograr un salto hacia desempeños extraordinarios. La esencia del concepto era dejar de pensar en las funciones tradicionales, y enfocarse en los procesos que agregaban valor al cliente, reduciendo costos, aumentando la velocidad de ejecución y mejorando la calidad de prestación. “La reingeniería debe olvidarse por completo de lo que es el proceso actual y concentrarse en cómo debe ser”.

Este proyecto se llevó a cabo gracias a un convenio establecido entre la Universidad del Valle y la Dulcería JJJ, el cual consiste en la vinculación de un estudiante de Administración de Empresas como parte del equipo de esta organización.

1 FORMULACIÓN DEL PROBLEMA

1.1 DESCRIPCIÓN DEL PROBLEMA

Se buscó a partir de los datos obtenidos en la investigación con la aplicación de los instrumentos desarrollados para este fin, se identificó los síntomas, las causas y las consecuencias más sobresalientes para, con propuestas a través de acciones mejoradoras plantear la reingeniería misma que permita la reconversión de la compañía, orientar y fortalecer todos sus procesos de tal manera que la modernización lo lleve a un nivel lo suficientemente adecuado que la competitividad, la rentabilidad y el valor de la misma la eleven.

Para el desarrollo del procedimiento se dio a conocer y capacitar al personal de la organización en el manejo del programa Mar20009, esto es con el fin de que los procesos se hagan en el mejor tiempo posible y así saber en tiempo real el inventario que se tiene, con el fin de darle una mejor salida a los productos y no tener pérdidas por vencimiento de los mismos, lo cual hace que el producto rote adecuadamente, saber que se tiene realmente, y así hacer los pedidos y no tener problemas de existencias.

Cuando no se tiene estructurado el inventario y la facturación esto hace que el tiempo de trabajo se aumente, y que los colaboradores no se puedan enfocar en otras labores de la empresa.

Con la implementación de la reingeniería se buscó optimizar los tiempos de facturación, dicha mejoría se podrá cuantificar en términos de un 30%. Como producto de este procedimiento, el colaborador encargado de la contabilidad podrá pasar de un manejo físico a otro digital lo que conllevó a un proceso ágil y dinámico terminando en poco tiempo la tarea del día a día. Los tiempos también se reducen en el ámbito del inventario, a través de esta reingeniería no se verían agotados los productos puesto que es medible, la operatividad de la empresa se incrementa al evidenciar mejora en el rendimiento, quedaría de manera expedita la posibilidad de buscar nuevas rutas y oportunidades que conlleven al crecimiento en ventas.

A continuación, se va a dar a conocer la descripción del problema donde se podrá realizar un mejoramiento.

Tabla 1. Descripción del problema.

SÍNTOMAS	CAUSAS	CONSECUENCIAS	PLAN DE ACCIÓN
La empresa posee el apoyo tecnológico, pero no está en uso	No cuenta con el conocimiento para aplicarlo	La empresa no se moderniza	Darle uso a la tecnología, para el bien de la empresa
No se cuenta con un inventario estructurado para realizar los pedidos	Son muchos productos y no cuenta con un control	Perdida por vencimientos del producto	Realizar un inventario estructurado a partir de la tecnología
Realizar las cuentas diarias de las facturas	No cuenta con un programa que lo haga automáticamente	Carga laboral	Optar por un programa que lo haga automáticamente

Fuente: Elaboración propia.

A partir de las causas ya establecidas, lo que se busca es un mejoramiento con base en un programa tecnológico que de resultado a la hora de implementarlo.

1.1.1 Pregunta de investigación. El interés del siguiente trabajo es ¿Cuál sería el resultado para la Dulcería JJJ de la ciudad de Cartago por la implementación del programa Mar20009 en sus procesos administrativos a partir del año 2017?

1.1.2 Antecedentes. A continuación se presentara las siguientes empresas que se les realizó la reingeniería.

“A McDonald’s se le aplica la reingeniería en el 2003 después de la crisis presentada al final de los 90, Jim Cantaleuto de McDonald’s aparece con un plan para sacar a flote la empresa; como resultado de esta reingeniería las acciones subieron 2,45% en la bolsa. La estrategia fue la implementación de las ocho P en

el mercado, las cuales son: Performance, personal, propósito, promesa, producto, precio, plaza y promoción.”¹

A Henri Ford durante los años 80 los gastos administrativos y de gestión interna empezaron a desbordarse poniendo en peligro los resultados de la compañía y su rentabilidad. En vista de los hechos, los directivos optaron por llevar a cabo un proceso de reingeniería cambiando drásticamente algunos procesos de gestión de la compañía. Se identificó que el proceso de cuentas por pagar y aprovisionamiento era el principal causante de los desequilibrios y se procedió a una profunda revisión del mismo, reinventando un proceso más simplificado que eliminaba aquellas actividades que no aportaban valor al cliente.²

“A Kodak company se le aplicó la reingeniería en el desarrollo de productos, mediante procesos secuenciales los cuales lo hicieron valiéndose de una tecnología llamada CAD/CAM y así permitieron que los ingenieros diseñaran en un terminal de computador en lugar de trabajar en mesas de dibujo obteniendo una mejor productividad.”³

“El Banco Agrario ha sido otra de las empresas que ha decidido aplicar la reingeniería para aumentar su eficiencia y eficacia. Esta empresa tiene como misión apoyar a los productores agropecuarios por lo que utilizaron la reingeniería para disminuir su tiempo de respuesta en los créditos, pasando de 3 meses a 20 días, llegando hasta la eliminación de tener una referencia para que así los productores pequeños puedan obtenerlo.”⁴

Se aplicó la reingeniería cuando se detectó la pérdida de dinero ingresando pacientes desde el día anterior al día programado para la cirugía, lo cual no se les debe cobrar porque no se deben cuidar, los pacientes ingresaban pero no los registraban hasta las 4 am cuando el sistema entrara en servicio; al ver la situación optaron por mandarlos a un hotel con la asistencia de recogerlos a la hora de la cirugía, les mandaban a los pacientes la factura antes de la cirugía

¹<https://www.prezi.com/qtzyvmnwjrdi/reingenieria-mc-dolnald-s/>, [En línea], [1-junio-2016]. Disponible en internet

²<http://www.google.com.co/2012/06/la-reingenieria-de-procesos-como.html>, [En línea], [1-junio-2016]. Disponible en internet.

³<http://www.elguiadelviajero.com/A5UCC/REINGENIERIAcuatro.htm>, [En línea], [1-junio-2016]. Disponible en internet.

⁴<http://www.elnuevosiglo.com.co/articulos/2-2012-banco-agrario-inicia-reingenier%C3%AD-cr%C3%A9ditos.html>, [En línea], [1-junio-2016]. Disponible en internet.

cargándoles los costos del hotel y así evitan la pérdida de dinero en el día de cuidado.⁵

1.2 OBJETIVOS

1.2.1 Objetivo general. Formular un plan de desarrollo actualizado que, incluyendo conocimientos específicos de la administración estratégica y de la calidad total, y específicamente de la reingeniería, a través del programa Mar20009 sea posible reconvertir la "DULCERÍA JJJ" de la ciudad de Cartago en los procesos de sistematización y actualización contable, financiera, logística y de atención al cliente y para un mayor rendimiento y efectividad en el funcionamiento de la empresa.

1.2.2 Objetivos específicos. A continuación se listan los siguientes objetivos:

- A. Analizar el ambiente externo y la situación interna de la organización, se identificó sus fortalezas y debilidades, amenazas y oportunidades, para la formulación de un plan estratégico que permita un mejor manejo de las debilidades o problemas identificados.
- B. Realizar un análisis del sector al cual pertenece la organización para conocer su perfil competitivo, y se pueda mantener en el tiempo.
- C. Establecer un análisis de la competencia que permitió la identificación de su perfil competitivo y comparación en el uso o en utilización del programa Mar20009. Mediante estudios comparativos con otras organizaciones similares, para así conocer cómo está la empresa en el mercado.
- D. Formular un apoyo sobre estrategias organizacionales: visión, misión, objetivos estratégicos, estrategias y estructuras, creando nuevas oportunidades para la empresa.

⁵http://www.google.com.co/?gfe_rd=cr&ei=mcheV4_AJ47DgAS07YWQAQ&gws_rd=ssl#q=casos+reingenieria+de+procesos, descargar desde el enlace Reingeniería de negocios (con ejemplos), [En línea], [1-junio-2016]. Disponible en internet. JUNE WESBURY, ASECORA EXPERIMENTAL DE LA FIRMA MORRIS, TAKARSKI, BRANDON Y CO.

- E. Diseñar el sistema de seguimiento y control de los planes, con el propósito de dar coherencia a las actividades que están establecidas en la Dulcería JJJ.

1.3 JUSTIFICACIÓN

Se conoció la situación por la cual está atravesando la Dulcería JJJ en el municipio de Cartago, es importante para el propietario y colaboradores de la empresa debido a que de esta depende tener la claridad de que se está utilizando de manera adecuada el material, el capital, la planta física y además de formalizarse la empresa, lo que puede beneficiar a estos, ya que esta estrategia mejora el margen de utilidad asequible, brindando claridad al contador y a la gerencia, el estado real del inventario para obtener una adecuada rotación y así anticiparse a los productos que puedan escasear, el aprovechamiento del capital para las inversiones de la empresa, brindar tiempo de ocio productivo a los colaboradores de la organización.

Lo que mejoró el ambiente laboral, ya que con una claridad y orden en cuanto al manejo de su mercancía y de sus distribuciones, genera confianza por parte de los propietarios a sus clientes, ya que la entrega de los productos será a tiempo, mas organizada y con un margen de error mínimo, además esto produce más credibilidad de la empresa en el municipio ya que se caracteriza por contar con un sistema de venta y entrega organizada.

De esta manera es importante para la profesión ya que involucrarse en estos procesos brinda una credibilidad y una importancia de esta en el gremio comercial y administrativo del municipio, lo que permitió que la Universidad de Valle se vincule al desarrollo socio-económico de la región.

Mediante la teoría de la reingeniería de procesos y enfoque de sistemas, el presente trabajo de grado, pretende mejorar la sistematización y organización de la empresa, dado que se podrá ver desde una perspectiva integral, permitiendo conocer con detalle la interacción y relación de cada una de sus actividades, brindando un mayor grado de control sobre las mismas y a su vez efectuar mejoras significativas. El aporte metodológico consiste en que los sistemas de gestión de calidad están basados en reglas y procedimientos estandarizados según normas internacionales de aceptación mundial y que representan desde hace algunos años la mejor opción para conseguir un eficiente grado de calidad y mejora continua.

Para la realización de trabajo de grado y el sustento teórico el cual se tomó como referencia para la PROPUESTA DE REINGENIERIA PARA RESIGNIFICAR Y RECONVERTIR LA EMPRESA “DULCERÍA JJJ” 2017, en donde Frederick Winslow Taylor con su enfoque de la administración científica habla sobre el desarrollo de una verdadera ciencia administrativa de tal manera que pudiera estandarizar los procesos, así como que cada trabajador fuera responsable de sus tarea y Henri Fayol en su enfoque clásico sobre la división del trabajo en cuanto se especialicen las personas mayor eficiencia para realizar su trabajo, surge el principio de las líneas de montaje moderna, se deben definir las funciones y los procedimientos que debe realizar cada trabajador.

Morris y Brandon señalan que del mismo modo que los negocios evolucionan, es típico que cada organización experimente una forma de desarrollo desde su constitución y a través de su crecimiento y madurez. Se resaltó la labor de la UNIVERSIDAD DEL VALLE, en el aporte intelectual proporcionado para el desarrollo del trabajo de grado en la modalidad de asesoría a la DULCERIA JJJ, por intermedio del estudiante JHON HENRY ARENAS VALENCIA quien se vinculó para aplicar sus conocimientos administrativos, beneficiando el desarrollo económico, institucional y social del municipio de Cartago.

1.4 DISEÑO METODOLÓGICO

Tipo de estudio. El estudio que se realizó enmarca en un ámbito exploratorio y otro descriptivo.

La primera es porque el tema ha sido poco estudiado, en el cual se relaciona una información que se llevó a cabo a partir de la investigación; abordada desde la vida real. Esta investigación es descriptiva ya que se buscó conocer las características, motivaciones y condiciones que orientan a las personas a organizarse y desempeñarse, frente a los procesos del puesto de trabajo y también porque se aplican instrumentos que permiten obtener información primaria y se hace un riguroso manejo de la información, describiendo sus resultados e infiriendo y prospectando los resultados en el futuro inmediato, mediano y a largo plazo.

El enfoque del proyecto es cualitativo porque tiene una afinidad con el tipo de estudio, pues aquí se recolectó la información de manera más profunda para poder comprender el comportamiento humano. Es importante señalar que el método cualitativo implica profundizar en aspectos que, si bien la entrevista puede desvelar, no se logra una descripción amplia al respecto, lo que hace que este método tenga en cuenta las características y particularidades de estos.

*“La principal característica de la investigación cualitativa es su interés por captar la realidad social a través de los ojos de la gente que está siendo estudiada. Es decir, a partir de la percepción que tiene el sujeto de su propio contexto. El investigador induce las propiedades del problema estudiado a partir de la forma como orienta e interpreta su mundo los individuos que se desenvuelven en la realidad que se examina”.*⁶

El método que se aplicó en este proyecto es Inductivo-deductivo porque se hace una observación, donde se identifica las variables relevantes para el mejoramiento a través de actas de visitas, para obtener unas conclusiones de cómo se realizó cada proceso y así basarse en las conclusiones anteriores para tener una visión clara del funcionamiento de la empresa.

Las fuentes de recolección de información para este proyecto son: primaria los colaboradores de la empresa y secundaria se tendrán de los documentos de la misma.

POBLACIÓN. Las personas que fueron involucradas en la investigación son los trabajadores de la Dulcería JJJ y la competencia de la empresa en la ciudad de Cartago.

CENSO. Se aplicó las entrevistas estructuradas a diez personas de la empresa y semiestructurada a tres de la competencia. Todo es soportado desde el autor Pablo Páramo en el texto de investigación en ciencias sociales.

TÉCNICAS. La herramienta que se utilizó para la realización de las entrevistas es por medio tecnológico suministrada de Pablo Páramo.

Entrevistas estructuradas: se realizó 10 entrevistas, estas se llevaron a cabo a cada sujeto, políticamente importante, con esta técnica se respondió a los objetivos de identificar los intereses que motivan a los trabajadores a participar en la organización y las estrategias de sostenibilidad usadas por estas. (Ver anexo B)

⁶ Pita Fernández, S., Pértegas Díaz, S.
Unidad de Epidemiología Clínica y Bioestadística. Complejo Hospitalario Universitario de A Coruña (España)
CAD ATEN PRIMARIA 2002; 9: 76-78.
Bonilla Elssy, Rodríguez Penélope. Más allá del dilema de los métodos: la investigación en ciencias sociales

Entrevistas semiestructuradas: se realizaron 3 entrevistas, estas se llevaron a cabo a los dueños o administradores de la competencia. (Ver anexo A)

Tabla 2. Ficha técnica

FICHA TÉCNICA	
REINGENIERÍA DE LA DULCERÍA JJJ	
Investigador	Jhon Henry Arenas
Objetivo del instrumento	Recolectar información necesaria para saber en qué procesos se realizó la reingeniería a la Dulcería JJJ.
Tipo de estudio	Exploratorio y descriptivo
Metodología	Inductivo-Deductivo
Técnica	Entrevista
Enfoque	Cualitativo
Población	Empleados de la Dulcería JJJ y Administradores de la competencia.
Muestra	23 entrevistas

Fuente: Elaboración propia.

La tabla a continuación, muestra cuales son los objetivos a desarrollar y con cual actividad se realizó lo propuesto.

Tabla 3. Matriz relación objetivos-actividades

OBJETIVOS	ACTIVIDADES
Se analizó el ambiente externo de la organización para identificar sus amenazas y oportunidades	Matriz DOFA y la espina de pescado
Se analizó el sector al cual pertenece la organización para conocer su perfil competitivo	Recolección de la información de la competencia en Cartago y matriz EFE
Se analizó la competencia de la organización, mediante estudios comparativos al programa Mar20009 y otros programas similares	Matriz de comparación EFE
Se formuló un apoyo sobre estrategias organizacionales	Estrategias organizacionales
Se diseñó el sistema de seguimiento y control de los planes	Se realizó un sistema de medición de los procesos internos de la dulcería

Fuente: Elaboración propia.

Lo establecido dentro de cada actividad asegura el cumplimiento de las metas y el logro de los objetivos.

Las actividades que se llevaron a cabo al realizar la reingeniería son: la primera actividad es facturación que se realizaba a mano y la recopilación de la misma al finalizar el día, para hacer el cierre de caja, este proceso se demora una hora aproximadamente todos los días y con el programa un minuto, solo es ver cuánto ingresó; la segunda actividad es el inventario, antes no se sabía cuántas unidades habían por producto o para poder saber tenían que contarlas y esto conlleva tiempo, ahora simplemente el programa dice cuántas unidades hay en tiempo real.

La siguiente tabla muestra a que actividades se les realizó la reingeniería mediante el programa Mar20009.

Tabla 4. Actividad que se le aplico la reingeniería.

ACTIVIDAD	ANTES DE LA PROPUESTA	TIEMPO DE REALIZACIÓN	DESPUÉS DE LA PROPUESTA	TIEMPO DE REALIZACIÓN
Facturación	La facturación se realizaba a mano y al acabar la jornada laboral, se empieza recopilar las facturas para hacer cuentas.	60 minutos aproximadamente	Con el programa Mar20009 la facturación queda en el sistema y automáticamente esta muestra el resultado de las cuentas.	1 minuto
Inventario	No se tiene referencia de las cantidades existentes y no se tiene un registro detallado de este control, los pedidos se hacen con poca o ninguna existencia	5 minutos aproximadamente por referencia	Se tiene una base de datos de los productos existentes y se lleva un stock de cada referencia, los pedidos se hacen con tiempo	1 minuto
Contabilidad	Se recopila todas las facturas por fecha de anterioridad y se introduce al sistema contable para proceder a realizar su debida contabilidad	90 minutos aproximadamente	El programa muestra las cuentas en el instante, de las ventas y de la utilidad	1 minuto

Fuente: Elaboración propia.

Se evidencia qué actividades fueron sometidas a este cambio para bien de la Dulcería JJJ, es claro el tiempo que se estaba perdiendo día a día y que ahora se puede aprovechar en otras actividades.

2 MARCO REFERENCIAL

2.1 MARCO TEÓRICO

Las bases teóricas que orientaron y dieron coherencia a esta investigación son: la teoría científica de la administración de Frederick Taylor, la teoría clásica de Henry Fayol, el modelo de PHVA de W. Edwards Deming, reingeniería de procesos empresariales de Juan Ángel Alarcón y Reingeniería como aplicarla con éxito en los negocios de Morris y Brandon las cuales permitirán entender desde esta perspectiva las intenciones de esta investigación.

La teoría científica de la administración fue empleada en primera instancia cuando Taylor estudió las operaciones fabriles por medio de la observación de los métodos empleados por los obreros; de estas observaciones surgieron varias hipótesis las cuales fueron empleadas en los obreros en horas diferentes a las del horario de trabajo. Se mejora la producción porque del resultado de estas hipótesis se empezaron a tener en cuenta los materiales, el equipo y los individuos que fueron capacitados para su labor y así se disminuyó el tiempo del proceso de producción.⁷

2.1.1 La Escuela científica. Dirección científica de la empresa. Esta Escuela apareció a principios del siglo XIX y está constituida por dos enfoques: el científico del trabajo, producido por el ingeniero Taylor y la teórica clásica o anatómica desarrollada a partir de los principios planteados por Fayol. Taylor centra su preocupación en la eficiencia humana, en la productividad del trabajador, en el estudio de tiempos y movimientos en el puesto de trabajo y añade: *“podemos ver y tocar el desperdicio de cosas materiales. En cambio la torpeza, la ineficiencia, los movimientos mal dirigidos de los hombres, no dejan tras de sí nada visible o tangible. Por esta razón aunque nuestras pérdidas diarias por dicho concepto son mayores que las causadas por el desperdicio de las cosas materiales, estas nos han afectado profundamente y solo levemente las otras”*.⁸

En la teoría científica de Frederick W. Taylor, se analizan las tareas de cada operario, desglosando sus movimientos y procesos de trabajo para perfeccionarlos y racionalizarlos; el método científico que se aplicó en la investigación, experimentación para formular principios y establecer procesos estandarizados que permitan el control de las operaciones de la empresa. Su

⁷<http://www.aulafacil.com/cursos/19659/empresa/administracion/administracion-de-empresas/administracion-cientifica-taylor>, [En línea], [3-junio-2016]. Disponible en internet.

⁸TAYLOR, Frederick W. The principles of Scientific Management, 1911 Barcelona, 1984, Pág. 17-18.[3-junio-2016].

mérito está “en que contribuyó a que se abordase de manera sistemática el estudio de la organización. El hecho de haber sido el primero en hacer un análisis completo del trabajo, incluso de los tiempos y de los movimientos, de establecer estándares precisos de ejecución, entrenar al operario, especializar al personal incluyendo los de dirección e instalando una oficina de planeación, en resumen, asumir una actitud metódica al analizar y organizar la unidad fundamental de cualquier estructura, adoptando ese criterio hasta en la cima de la organización, lo eleva a una altura poco común en el campo de la organización”.⁹

Los procedimientos en la empresa, son una manera de conocer y tener un control de las operaciones, estableciendo indicadores de cada uno de los procesos realizados en la empresa, la implantación de esta estructuración organización debe ser gradual y requiere un periodo de cuatro a cinco años, con el fin de que los trabajadores se capaciten, se especialicen y lo adopten como parte de la cultura organizacional. En la administración científica se reparten las responsabilidades: la administración, la gerencia, se encarga de la planeación; el cual es el estudio minucioso del trabajo del operario y establecimiento del método del trabajo y la supervisión que es la asistencia continua al trabajador durante la producción, mientras el trabajador simplemente ejecuta el trabajo. La gerencia utiliza los conocimientos para establecer los procedimientos y el trabajador ejecuta.

La Escuela Clásica ha dejado una gran huella a la calidad en el servicio, en algunos de sus componentes en materia de organización de trabajos operativos y en la creación de herramientas de control administrativo, sin desconocer que la teoría de Taylor conduce a las organizaciones hacia la estandarización, cuyo enfoque se caracteriza por un esfuerzo analítico y matemático; la filosofía dada por Taylor marcó directrices para operar los círculos de calidad, los equipos de participación o los grupos de mejoramiento continuo, al hablar de cooperación de los trabajadores.¹⁰

⁹CHIAVENATO, Idalberto. Introducción a la Teoría General de la Administración. Séptima edición. McGraw-Hill. Pág. 48-49.

¹⁰VARGAS Q, Martha y ALDANA DE VEGA, Luzángela. Calidad y servicio concepto y herramientas. ECOE Ediciones, 2006. Pág. 2-19.

2.1.2 La Escuela clásica. Con los aportes de Henry Fayol, menciona en su teoría que las funciones administrativas, abarcan los elementos del administrador; estos elementos constituyen el llamado proceso administrativo, se hallan presentes en cualquier actividad del administrador y en cualquier nivel o área de la empresa, puesto que son actividades administrativas fundamentales. A medida que se desciende las escalas jerárquicas, aumenta la proporción de las otras funciones de la empresa; a medida que se asciende, aumenta la extensión y el volumen de las funciones administrativas.¹¹

La división del trabajo es la base de la organización; de hecho, es la razón de ser de la organización. La división del trabajo conduce a la especialización y la diferenciación de las tareas, es decir, a la heterogeneidad. La idea básica de este supuesto estriba en que las organizaciones con mayor división del trabajo serían más eficientes que las empresas que presentaban poca división. Mientras la administración científica se preocupaba por la división del trabajo en el nivel operativo, subdividiendo las tareas de este, la teoría clásica analizaba la división de los órganos que componen la organización: los departamentos, divisiones, secciones, unidades, entre otras. La división del trabajo, según la teoría clásica de Fayol, puede ocurrir en dos direcciones: la dirección vertical, definiendo los niveles de autoridad y responsabilidad. La dirección horizontal, según las actividades desarrolladas en la organización (como es la especialización de Fayol o en el principio de Gulick). Cada uno de los departamentos y secciones de un mismo nivel jerárquico se encarga de una actividad específica.

La división del trabajo en sentido horizontal, que garantiza la homogeneidad y equilibrio, es la departamentalización, que se refiere a la especialización horizontal de la organización. La homogeneidad se logra cuando se reúnen en una misma unidad todos los que estén ejecutando el mismo trabajo en el mismo proceso, para la misma clientela y el mismo lugar. Cualquiera de estos factores (función, proceso, clientela y localización) proporciona respectivamente, departamentalización por función, por proceso, por clientela o por localización geográfica.¹²

Las funciones de la empresa, se deben identificar, definir y agrupar sus actividades por funciones que a menudo crean silos de especialización, las personas que trabajan en diferentes departamentos funcionales busca modelos como punto de referencia o comparación. Las personas responsables de cada unidad funcional en la empresa, se deben asociar para alcanzar la excelencia y

¹¹CHIAVENATO, Idalberto, óp. Cit., pág. 71.

¹²CHIAVENATO, Idalberto, ibíd. pág. 74.

obtener resultados satisfactorios gracias a que siguen los lineamientos estipulados en los procedimientos, de acuerdo con la actividad y responsabilidad de cada uno.

“La agrupación de las actividades y de las funciones, permite desarrollar un método de medición de estos procesos intangibles, la estandarización de estas actividades y la división de procesos de cada área ofrece un panorama de accesibilidad a insumos que se pueden tomar como indicadores de gestión para conocer los resultados, el rendimiento y la optimización del trabajo en la propuesta de creación de valor por medio de la ejecución de las funciones en la empresa.”¹³

El capitalismo no solo ha generado y traído consigo una necesidad de incrementar los ingresos monetarios de las empresas, sino también ha venido acompañado de la globalización la cual ha traído consigo avances tecnológicos no solo a la medicina y otras disciplinas sino también a las empresas y su manera de operar de forma interna y externa.

“William Edwards Deming ya entrando en la evolución de las teorías tomadas como referencias, se dice que el sistema de calidad del doctor Deming es, en realidad, un proceso de mejora ininterrumpido. Para él, la calidad debe ser parte integral de la estrategia de negocio de la compañía. Es preciso que las organizaciones se esfuercen continuamente por mejorar; después de todo, la competencia no da tregua.”¹⁴

La práctica de la administración hoy, ha variado poco desde principios de este siglo, cuando los proponentes de la administración científica, encabezados por el ingeniero Frederick W. Taylor, dejaron su huella en la industria. Según su parecer, que pronto se emprendía en toda la nación, el hombre era una mera rueda dentro de la gigantesca maquinaria industrial y cuyo trabajo podía determinar y dirigir administradores que tenían una educación apropiada y que administraban una serie de reglas. El sistema de administración que allí resulto es rígido y autocrático, y no responde ni a los trabajadores ni a la clientela. El poder y la responsabilidad se alojan en la cima. El cambio no es fácil pero que se puede ver que poco a poco han ido evolucionando las teorías y los aportes de cada teórico nos dan mayor información para continuar con la temática del trabajo.

¹³KAPLAN, Robert S. y NORTON, David P. Mapas Estratégicos como convertir los activos intangibles en resultados tangibles. Harvard Business School Press. 2004. Pág. 239-242. [realizado el 21/09/2017].

¹⁴KAPLAN, Robert S. y NORTON, David P, ibíd., pág. 239-242

2.1.3 Modelo PHVA. Los conocimientos de W. Edwards Deming proporciono una orientación para transformar el estático estilo administrativo norteamericano, en su libro *Out of the Crisis*, publicado en 1986 donde las ideas se recogen en los Catorce Puntos y Siete Enfermedades de la gerencia de Deming. Afirma que todos los procesos presentan variaciones pero cuando menor sea esta variación mayor será la calidad del producto resultante. Existen dos tipos de variaciones: las variaciones comunes las cuales están presentes en cualquier proceso y son controlables. Y las variaciones especiales son de carácter esporádico, provocando anomalías en la ejecución del proceso para eliminar estas se deben corregir las causas que lo genera.¹⁵

En las organizaciones pendientes de la calidad, la palabra “cliente” describe algo más que una relación en la cual el dinero sencillamente cambia de manos. Describe también el intercambio de servicios. Para cualquier empresa hay dos grupos de clientes: los externos y los internos. El cliente externo es el usuario final de un producto o servicio. El cliente interno es la persona o unidad de trabajo que recibe el producto o servicio que el proporciona otro dentro de la misma empresa. En un restaurante, por ejemplo, la camarera no tiene como único cliente al comensal sino que también es su cliente el cocinero que recibe su pedido y cuyo desempeño se verá afectado por la manera como ella haya escrito el pedido: si es legible o no. Al tomar el pedido, ella se convierte en cliente del cocinero. La comida tiene que estar bien preparada en cuanto a sabor y aspecto, de modo que ella pueda ufanarse al servirla.

*“Con mucha frecuencia, un departamento no entiende como usara su producto el siguiente departamento, y por tanto, no puede aprender que cosas son importantes en el cumplimiento de sus tareas. El concepto de cliente interno destaca la importancia del trabajo de cada empleado y es absolutamente crítico para la transformación dela calidad.”*¹⁶

Es por eso que en la Dulcería JJJ debe tener muy claro los clientes internos los cuales están constituidos por el equipo de trabajo, lo cual es muy importante que trabajen en conjunto y totalmente sincronizados, la función de uno puede afectar al

¹⁵ El método Deming en la práctica.
<https://books.google.com.co/books?id=9lji5a1jNd4C&printsec=frontcover&dq=deming&hl=es-419&sa=X&sqi=2&ved=0CC4Q6AEwA2oVChMloeT29ODlxglVixaSCh2NCw2f#v=onepage&q=deming&f=false>. Pág. 10. [Consulta realizada el 21/09/2017].

¹⁶ El método Deming en la práctica.
<https://books.google.com.co/books?id=9lji5a1jNd4C&printsec=frontcover&dq=deming&hl=es-419&sa=X&sqi=2&ved=0CC4Q6AEwA2oVChMloeT29ODlxglVixaSCh2NCw2f#v=onepage&q=deming&f=false>. Pág. 17 y 19. [Consulta realizada el 21/09/2017].

otro y por ende la prestación del servicio a los clientes externos, estos factores se deben manejar acorde con la necesidad de cada cliente.

“Adam Smith señala que este régimen brinda más oportunidades a los individuos de acrecentar sus ingresos a través de nuevas profesiones o negocios.”¹⁷

Con base en lo anterior, no es un secreto que en la actualidad existen muchas empresas que aún trabajan bajo los conocimientos y acciones empíricas, lo que no está mal, puesto que así se han mantenido posicionados en el tiempo con un desarrollo positivo, y con una buena producción, pero aun así tampoco es un secreto que esto ocasiona que su crecimiento, su desempeño y su atención sea un poco menos eficiente y elaborada a comparación de empresas que han decidido actualizar su manera de operar, las cuales cuentan con una organización más sólida frente a los procesos internos, manejo de inventario, facturación, entre otros, con los cuales su atención al cliente es más efectiva, eficiente y segura; generando con esto una confianza y preferencia de los clientes hacia estas empresas; como señala Taylor¹⁸ “sustituir la improvisación por la ciencia, mediante la planeación del método” (principio de planeamiento).

Por lo anterior es clara la necesidad de las empresas de tecnificar sus herramientas en cuanto a la comercialización y atención a sus clientes, además del manejo interno en cuanto a sus estrategias administrativas, ya que al no actualizar estas herramientas, el capital monetario recogido no será manejado adecuadamente, puesto que al no haber una sistematización de sus inventarios no tendrán una claridad o una exactitud en cuanto a que productos necesitan y cuáles no, para invertir este capital, generando una saturación en bodega de productos que no son necesarios o que no tienen rotación, además la atención al cliente será limitada porque la empresa no tendrá una certeza de los productos y la cantidad que poseen generando una inconformidad a sus clientes.

He allí la importancia de la sistematización de herramientas y procesos en las empresas, ya que no sólo se facilita el trabajo sino que se organiza y se ofrece una mejor atención a los clientes, logrando un incremento en las ventas, una solidez en las empresas y una mejor inversión del capital en cuanto a la compra de insumos y productos que son realmente necesarios y efectivos para el desarrollo de la empresa.

¹⁷Smith, Adam. Vida y Obra. Antroposmoderno.com. [3-junio-2016], [Disponible en línea]http://www.antroposmoderno.com/antro-articulo.php?id_articulo=69

¹⁸<http://www.apuntesfacultad.com/teoria-cientifica-y-principios-de-administracion-de-taylor.html>, [3-junio-2016], [Disponible en línea]

“Hoy en día la reingeniería es un tema común en muchas empresas. Como toda actividad novedosa ha recibido diversidad de nombres, entre ellos, modernización, transformación y reestructuración. Sin embargo, independientemente del nombre, la meta es siempre la misma: aumentar la capacidad para competir en el mercado mediante la reducción de costos.”¹⁹

La evolución de las empresas se va manifestando a medida que avanza el tiempo y por ende aumenta su crecimiento, al entrar en este crecimiento las empresas se deben reestructurar de una manera formal.

Morris y Brandon señalan que del mismo modo que los negocios evolucionan, es típico que cada organización experimente una forma de desarrollo desde su constitución y a través de su crecimiento y madurez. Cuando un negocio comienza usualmente es pequeño y las pocas personas que trabajan en él se conocen entre sí. Quienes allí empiezan a laborar se encuentran muy motivados por la cercanía de sus relaciones y con la convicción de que el éxito depende de los esfuerzos que cada uno de ellos haga además de solo cumplir con el trabajo diario. El tamaño y la naturaleza de un negocio pequeño hacen que los procesos respectivos sean particularmente sencillos, directos y conocidos por todos.

Para la época en que la compañía se convierte en una empresa mediana, resulta obvio que estos enfoques informales sean insuficientes y que otros más formales ocupen su lugar. Esta etapa se da con mucha rapidez en algunas industrias, y en ella se pueden presentar algunos conflictos entre las formas como se han hecho las cosas y la manera como las nuevas reglas propuestas lo establecen. De hecho, los primeros intentos para imponer una organización formal tienden a ser excesivos y, con frecuencia, se emprenden con poco aprecio de la cultura corporativa.

Cuando la corporación alcanza la madurez, existe la ilusión de una existencia ordenada. En teoría, se cuenta con descripciones del trabajo para cada cargo, hay una política de compensación más o menos uniforme y un sistema de revisión del desempeño al cual solo le presta atención cada año. La corporación madura promedio tiene dos conjuntos de normas: las formales y las que en verdad se siguen para hacer el trabajo. En muchas empresas se encuentra un organigrama informal paralelo a uno formal. El alto grado de burocracia no permite a la dirección general tener un control detallado de las actividades de los niveles de trabajo del negocio. Sin embargo, toda la organización funciona porque toda su fuerza laboral esta genuinamente interesada en que así suceda, en las empresas

¹⁹ Morris y Brandon. Reingeniería como aplicarla con éxito en los negocios. Pág. 7 [realizado el 28/06/2017].

establecidas se tiene una verdadera confianza en el compromiso de los trabajadores.²⁰

2.1.4 Reingeniería. Hammer y Champy son los responsables de dar difusión global al concepto, al publicar en su libro los resultados sorprendentes de empresas que habían reorganizado sus negocios durante los años 80 siguiendo estos principios. El libro en cuestión, publicado en 1993, es Reingeniería de empresas: un manifiesto para la revolución de los negocios –o simplemente Reingeniería–, en el que proponían técnicas para repensar los procesos de las empresas y realizar un rediseño radical, para lograr un salto hacia desempeños extraordinarios.

La esencia del concepto era dejar de pensar en las funciones tradicionales, y enfocarse en los procesos que agregaban valor al cliente, reduciendo costos, aumentando la velocidad de ejecución y mejorando la calidad de prestación. La reingeniería debe olvidarse por completo de lo que es el proceso actual y concentrarse en cómo debe ser.

El libro captó rápidamente la atención de los ejecutivos y gerentes de empresas, vendiendo más de tres millones de copias en el mundo, y desatando un furor por reorganizar empresas, que fue más allá de las grandes corporaciones. Los años 90 vieron la reestructuración de organizaciones de todos los sectores y tamaños, incluso en la Argentina, con mejoras sustanciales de competitividad en la mayoría de los casos, pero con fracasos importantes y por sobre todo, con un alto impacto social.

Las mayores críticas a este enfoque, realizadas incluso por sus mismos autores en libros posteriores, se refieren a la aplicación extremadamente ingenieril del concepto, sin tener en cuenta la cultura de las empresas o el impacto de los procesos de reingeniería sobre los empleados y gerentes de las organizaciones reestructuradas.

“Sin embargo, no hay dudas acerca del impacto que la reingeniería ha causado en el mundo corporativo, y de la importancia de procesos y operaciones en la búsqueda de resultados y competitividad.”²¹

²⁰Morris y Brandon, Óp. cit., Pág. 27 y 28

²¹<http://www.mercado.com.ar/notas/dossier/366023/13-michael-hammer-y-james-champy-entramos-en-el-siglo-21-con-com> [28-junio-2017]

2.1.5 Los paradigmas. Resistencia al cambio

En el cambio empresarial se ha presentado resistencia al cambio por muchas razones: incertidumbre, carga de trabajo adicional, riesgo de crítica e interferencia con los planes existentes, son algunas de ellas. Por otra parte, la interferencia puede también tener otras explicaciones irracionales, algunas difíciles de identificar porque no tienen una base clara. Con frecuencia, los paradigmas son la causa de esta resistencia inconsciente. Si un cambio propuesto choca con un paradigma, el resultado será un sentimiento de amenaza, un mecanismo de defensa natural que actúa a nivel del subconsciente. Las personas de negocios que experimentan este sentimiento lo racionaliza para defenderse de la amenaza y el cambio propuesto se enfrenta a un problema real.

El paradigma que actúa como filtro es también la causa subyacente de muchos problemas de comunicación. Cada individuo posee un conjunto diferente de paradigmas de modo que es aceptable, incluso obvio, que una persona rechace o entienda de manera equivocada a otra. Durante años la magnitud de ese problema se ha reconocido abiertamente, pero no se ha tenido éxito para corregirlo. Puede ser que no hayamos reconocido el papel de los paradigmas en esas tentativas.

Los paradigmas establecen expectativas. Cuando la realidad no se adhiere a nuestras reglas en una circunstancia dada, tenemos dificultad para entenderla, podemos incluso negar un descubrimiento si este no se halla dentro de nuestras normas. Esto ocurre cuando rechazamos ideas nuevas sin haber hecho una consideración cuidadosa: la puerta se cierra a la información y a la oportunidad. En circunstancias así, solo un cambio de paradigma permitirá el progreso. Cuando el paradigma cambia, se modifican también la percepción y la capacidad para evaluar la nueva información. En la práctica, los avances están en manos de quienes no se complican con los paradigmas del pasado, ya que al negar la existencia de realizaciones imposibles, son libres de encontrar el camino para hacerlas realidad.

Con relación al paradigma, otro problema que tiende a resistir el cambio se manifiesta en el rechazo a la “no inventando aquí”. De tal manera ocurre cuando el paradigma, respaldado por un grupo, es sumamente cerrado a las influencias externas. En otras palabras, es un elemento de todos los paradigmas de grupo, un subproducto natural de la cohesión de los mismos grupos. En este caso, el paradigma tampoco es un factor negativo porque, de hecho, es la base del grupo.

Lo negativo proviene de la falta de conciencia grupal para reconocer la influencia del paradigma y dejarlo de lado o modificarlo para permitir ganar algo nuevo.²²

Uno de los paradigmas es la incertidumbre, en ocasiones los trabajadores y hasta el gerente de la Dulcería JJJ no saben que dificultad o problemas traigan el cambio y se encuentran a la expectativa sobre la implementación del programa Mar20009, lo novedoso da miedo hasta que se vuelve común. Los trabajadores son los que analizan que les va a tocar carga laboral, hacen bien en pensarlo porque al principio toca hacer doble trabajo, aunque no se vea así, hay que desaprender de lo que se está acostumbrado para poder aprender una nueva cultura empresarial.

Otro de los paradigmas es la indiferencia con los planes existentes, porque la empresa tiene estipulado lo que va hacer en el tiempo de cinco años y al ser un cambio radical, hay que volver a empezar de cero y construir o planear otras estrategias, que sean las adecuadas para que la empresa retome su curso.

Para la Dulcería JJJ o para cualquier empresa el cambio es una realidad que se debe de hacer, toda empresa tiene algo de resistencia o miedo a que los procesos se hagan de otra forma a la que se viene trabajando, la mejor manera de que una empresa crezca y se mantenga en el tiempo es reconvirtiéndose.

Se ha tomado como referencia los autores ya mencionados porque plantean el concepto de modernización, transformación y reestructuración para la Dulcería JJJ en la ciudad de Cartago.

En el cuadro siguiente, se realizó un resumen de los teóricos que sirvió de soporte para la realización del trabajo propuesto.

²² Morris y Brandon, Óp. cit., 56, 57 y 58

Tabla 5. Matriz de resumen marco teórico.

TEORÍA	AUTOR	PROPOSICIÓN	VENTAJAS	DESVENTAJAS	PARADIGMAS
Administración Científica	Frederick Wilson Taylor (1856-1915)	Primer Período: Experiencias y estudios a partir del trabajo del obrero, y más tarde, generalizó sus conclusiones para la administración. - 1903: Se preocupa por las técnicas de racionalización del trabajo del obrero, a través del estudio de tiempos y movimientos. Segundo Período: - 1911: "Principios de administración científica" - La racionalización del trabajo productivo debería estar acompañada por una estructura general de la empresa que hiciese coherente la aplicación de sus principios.	1. Mejor elección de trabajadores. 2. Mayor especialización. 3. El trabajo manual se separa del trabajo intelectual. 4. La división del trabajo es planeado y no incidental. 5. Salarios más altos. 6. Se obtiene más eficiencia de cada trabajador.	1. Dificultad de localizar y fijar responsabilidades. 2. Se viola el principio de la unidad de mando. 3. Se pierde la línea de autoridad. 4. Los intereses se enfocaron más en las labores a desempeñar, olvidándose del talento humano de la empresa.	Incertidumbre
Clásica	Henry Fayol (1841 - 1925)	Expuso sus ideas en la obra Administración industrial y general, publicada en Francia en 1916. - Fayol decía que toda organización debía tener un proceso administrativo. - Propuso unos principios entre los que destacan: División del trabajo, Autoridad y respeto, Disciplina, Unidad de mando y de dirección, Centralización, Orden, Iniciativa, Espíritu de trabajo, entre otros. - Fayol dividió las operaciones de la organización en 6 actividades: técnicas, comerciales, financieras, de seguridad, contables y administrativas.	1. Las perspectivas de la teoría clásica han tenido mejor aceptación. 2. Su preocupación por presentar cuestiones de importancia para los gerentes. 3. Hizo a los gerentes conscientes de los problemas básicos que afrontarían en una empresa.	1. Es considerada más apropiada para la época pasada que para la actual. 2. No son válidos sus principios si el ambiente no es relativamente predecible y estable. 3. Sus principios son demasiado generales para organizaciones muy complejas.	Carga laboral - Resistencia al cambio (Morris y Brandon reingeniería como aplicarla con éxito en los negocios pág. 7).

Fuente: Elaboración propia.

Tabla 2. (Continuación) matriz de resumen marco teórico.

TEORÍA	AUTOR	PROPOSICIÓN	VENTAJAS	DESVENTAJAS	PARADIGMAS
Modelo PHVA	William Edwards Deming (1900 - 1993)	Al inicio de su carrera se dedicó a trabajar sobre el control estadístico de la calidad. - En 1950, viajó a Japón para colaborar en la conducción de un censo de población, y dictó conferencias sobre control estadístico de la calidad, dirigidas a altos ejecutivos de empresas. Los famosos 14 puntos de Deming, junto con las siete enfermedades mortales y una cantidad de obstáculos.	1. El personal que trabaja fuera del departamento de recursos humanos participa con el personal de área de recursos humanos en su elaboración, ayudando así a una mayor participación en el proceso por parte de los empleados. 2. Los procedimientos que se siguen en este modelo dan como resultado escalas con un alto nivel de validez de contenido.	1. Toma mucho tiempo y esfuerzo desarrollarla. 2. Una escala diseñada para un puesto tal vez no pueda aplicarse a otro, por haberse diseñado específicamente para ese puesto.	Incertidumbre - Resistencia al cambio (Morris y Brandon reingeniería como aplicarla con éxito en los negocios pág. 7)
Reingeniería	Michael Hammer (1948 - 2008) - James Champy 1942	Reingeniería Ese fue el nombre del libro de Hammer y Champy. Los cuales definieron reingeniería como: «La revisión fundamental y el rediseño radical de procesos para alcanzar mejoras espectaculares en medidas críticas y contemporáneas de rendimiento, tales como costos, calidad, servicio y rapidez». La reingeniería es un proceso total de readecuación de las organizaciones en las nuevas y exigentes condiciones en un entorno cada vez más difícil de controlar; es decir, es una de las formas con que se puede operacionalizar el cambio.	Se concentra el esfuerzo en ámbitos organizativos y de procedimientos puntuales. Consiguen mejoras en un corto plazo y resultados visibles Si existe reducción de productos defectuosos, trae como consecuencia una reducción en los costos, como resultado de un consumo menor de materias primas. Incrementa la productividad y dirige a la organización hacia la competitividad, lo cual es de vital importancia para las actuales organizaciones. Contribuye a la adaptación de los procesos a los avances tecnológicos. Permite eliminar procesos repetitivos.	Cuando el mejoramiento se concentra en un área específica de la organización, se pierde la perspectiva de la interdependencia que existe entre todos los miembros de la empresa. Requiere de un cambio en toda la organización, ya que para obtener el éxito es necesaria la participación de todos los integrantes de la organización y a todo nivel. En vista de que los gerentes en la pequeña y mediana empresa son muy conservadores, el Mejoramiento Continuo se hace un proceso muy largo. Hay que hacer inversiones importantes.	Resistencia al cambio (Morris y Brandon reingeniería como aplicarla con éxito en los negocios pág. 7)

Fuente: Elaboración propia. Tomada de <https://es.slideshare.net/rosa0203/cuadro-resumen-con-las-diferentes-teoras-administrativas>. [Realizada el 04/10/2017]

Los conceptos de cada uno de los autores fundamentan que el trabajo debe ser dividido, detallado y especializado. Estos conceptos son las bases para la reingeniería.

2.2 MARCO CONCEPTUAL

Los conceptos que a continuación se presentan son una base fundamental para entender el propósito de la reingeniería. Los conceptos a considerar son los negocios, división del trabajo, los procesos, la atención al cliente, reingeniería y por último el modelo PHVA.

Morris y Brandon señalan que del mismo modo que los **negocios** evolucionan, es típico que cada organización experimente una forma de desarrollo desde su constitución y a través de su crecimiento y madurez. Cuando un negocio comienza usualmente es pequeño y las pocas personas que trabajan en él se conocen entre sí. Quienes allí empiezan a laborar se encuentran muy motivados por la cercanía de sus relaciones y con la convicción de que el éxito depende de los esfuerzos que cada uno de ellos haga además de solo cumplir con el trabajo diario. El tamaño y la naturaleza de un negocio pequeño hacen que los procesos respectivos sean particularmente sencillos, directos y conocidos por todos.²³

Ahora entendiendo lo que conciben Morris y Brandon sobre la idea de un negocio se hace una alusión a Peter Drucker en la "teoría de negocios" dice que los **negocios** se están convirtiendo en el principal reto que enfrentan las administraciones. Especialmente las grandes compañías que han disfrutado de un éxito de largo plazo. La historia es familiar, una compañía que era una superestrella ayer se encuentra empantanado y frustrado en una crisis. La raíz de estos problemas no es que las cosas se están haciendo mal. No es siquiera que se estén haciendo las cosas equivocadas. En muchos casos se están haciendo las cosas correctas pero en vano.²⁴

La Dulcería JJJ con su negocio está pasando por un crecimiento y madurez, porque, primero, la empresa es familiar; segundo, con el paso del tiempo se está incrementando en la región y tercero, la empresa debe reestructurarse y reinventarse para poder seguir en el mercado y dar abasto a todos sus clientes, es decir está en una constante evolución.

Para tener un control sobre los puestos de trabajo en cada uno de estos negocios es muy importante la especialización y el concepto de la **división del trabajo** de **Fayol**, porque así *"la estandarización de estas actividades y la división de procesos de cada área ofrece un panorama de accesibilidad a insumos que se pueden tomar como indicadores de gestión para conocer los resultados, el*

²³ Morris y Brandon, Óp. cit., Pág. 27 y 28

²⁴ <https://es.scribd.com/doc/57479199/Drucker-Teoria-Del-Negocio> [Realizado el 06/12/2017].

rendimiento y la optimización del trabajo. Dando un seguimiento y control que indique el manejo de la empresa.”²⁵

Sin embargo se puede fortalecer teóricamente en este aspecto considerando a Karl Marx, haciendo referencia a su teoría sobre la división del trabajo dentro de la manufactura y dentro de la sociedad que presupone dos cosas diferentes. Primero: Dentro de la manufactura, la división del trabajo presupone la existencia de un grupo de obreros contratados simultáneamente por el capitalista; Segundo: Dentro de la sociedad, presupone una determinada magnitud y densidad de la población que en este ámbito sustituyen al conjunto de operarios que se agolpan en una manufactura.²⁶

Por el crecimiento de la empresa, esta debe de estandarizar sus actividades y en la división del trabajo, de esta forma se puede recolectar información, para hacer un seguimiento y un control. Dando un buen rendimiento; para la Dulcería JJJ, en este momento la empresa cuenta con tres departamentos a los cuales se les ha implementado un diseño de seguimiento y control estándar.

Para dichos departamentos es importante retomar a **Taylor**, el cual hace un aporte fundamental que los **procesos del trabajo** hay que perfeccionarlos y racionalizarlos, esto da paso a la reingeniería. Su mérito está en que contribuyó a que se abordase de manera sistemática el estudio de la organización. Lo primero que aportó fue un análisis de los tiempos y movimientos en los procesos y lo que busca la reingeniería es optimizar esos tiempos y movimientos.

Los **procesos**, los cuales son una serie de actividades relacionadas entre sí que convierten insumos en productos. Muchas personas de negocios no están orientadas a los procesos; están enfocadas en tareas, en oficios, en personas, en estructura, pero no en procesos. Cuando en las organizaciones se estructuran los procesos, se tienen en cuenta diferentes variables, como lo son el tiempo y la optimización de las tareas, con el fin de maximizar la producción y evitar los re procesos que hacen lento el alcance de la meta. Cabe mencionar que estos no sólo se orientan a la producción, sino que pueden implicar la mejora en cada una de las actividades, incluyendo a la misma administración y las diferentes tareas que puedan realizar los distintos departamentos dentro de la organización.²⁷

²⁵KAPLAN, Robert S. y NORTON, David P, Óp. cit., Pág. 239-242.

²⁶<http://www.redaccionpopular.com/articulo/marx-y-la-division-del-trabajo-dentro-de-la-manufactura-y-dentro-de-la-sociedad> [Realizada el 06/12/2017].

²⁷Hammer, Michael y Champy, James, Reingeniería. Pág. 34 [Realizado el 28/06/2017].

Después de la realización de un estudio a los procesos la finalidad de todo negocio es obtener frutos, dichos frutos pueden estar representados en **la atención al cliente**, para Ángel Alarcón es un punto muy importante para la empresa pues es el momento donde se puede concluir la venta y donde se le demuestra al cliente que la organización es seria y responsable; ganando la permanencia del mismo con la empresa. *“En la actualidad la reingeniería se viene aplicando de manera constante, también se debe mencionar que esta aplicación en algunos casos lo hacen sin conocimiento y sin certeza del proceso que se está realizando sino que lo aplican por necesidad.”*²⁸

Entonces la atención al cliente va ligada con la teoría del autor Humberto Serna Gómez el cual dice que **servicio al cliente** es *“una estrategia empresarial orientada hacia la anticipación de las necesidades y expectativas del valor agregado de los clientes, buscando asegurar la lealtad y permanencia tanto de los clientes actuales como la atracción de nuevos clientes, mediante la provisión de un servicio superior al de los competidores.”*²⁹

Para hacer énfasis en las **estrategias** el profesor Benjamín Betancourt el cual habla sobre las estrategias para competir, sobre el posicionamiento geográfico, en el horizonte del mercado, que la empresa sea competitiva, ser líder con alternativas tecnológicas, dirección de la competencia en cómo se debe ser ofensivo y defensivo.

Para la Dulcería JJJ la atención al cliente es su mejor cualidad, al llegar al punto de que sus compradores los prefieren y los esperan llegando el caso, por sus precios, sus promociones, por hacerlos sentir parte de la empresa y su consistencia en las rutas y siempre trata de tener los productos necesarios que estos solicitan.

Hammer y Champy son los responsables de dar difusión global al concepto de **reingeniería**, al publicar en su libro los resultados sorprendentes de empresas que habían reorganizado sus negocios durante los años 80 siguiendo estos principios. En el que proponían técnicas para repensar los procesos de las empresas y realizar un rediseño radical, para lograr un salto hacia desempeños extraordinarios. La esencia del concepto era dejar de pensar en las funciones tradicionales, y enfocarse en los procesos que agregaban valor al cliente, reduciendo costos, aumentando la velocidad de ejecución y mejorando la calidad de prestación.

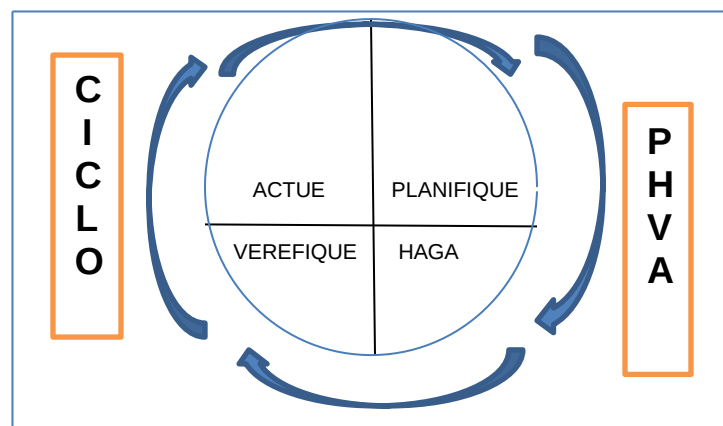
²⁸ Alarcón. Juan Ángel, Óp. cit., Pág. 178

²⁹ Serna Gómez. Humberto, servicio al cliente 2 edición. 2006 pág. 31

Es importante para realizar la reingeniería la comprensión de los procesos que el equipo de trabajo deba conocer con seguridad los procesos existentes y los puntos críticos del mismo, para así dar respuesta al que y por qué del proceso, y al quien y al cuándo del mismo. También se debe conocer la posición del cliente frente al producto, el que hace y cuáles son sus requerimientos porque de esta manera se entiende cual es el negocio del cliente para brindar una experiencia satisfactoria.³⁰

Como parte del proceso de mejoramiento se decidió usar el Ciclo PHVA propuesto por el doctor Deming que, en contraste con el de los norteamericanos que estaban acostumbrados a ver los proyectos de una manera lineal (con un comienzo y un fin. Se cumple el trabajo; se pasa al siguiente), en este se perpetúa o exige una modalidad circular.

Figura 1. El Ciclo PHVA



Fuente: Elaboración propia tomada del libro "el Método Deming en la Práctica". Pág. 20. [Realizada el 21/09/2017]

El ciclo PHVA tiene cuatro etapas. Brevemente, la empresa planifica un cambio, lo realiza, verifica los resultados y, según los resultados, actúa para normalizar el cambio o para comenzar el ciclo de mejoramiento nuevamente con nueva información. Muchas personas que participan en la transformación hablan de "resolver problemas" o de "trabajar en proyectos", pero esto suele ser porque la terminología es cómoda. El ciclo PHVA., es realizado, representa trabajo en procesos más que tareas o problemas específicos. Los procesos por su misma

³⁰ Alarcón. Juan Ángel, Óp. cit., Pág. 180

naturaleza no pueden resolverse sino únicamente mejorarse, si bien al trabajar en los procesos uno ciertamente resuelve algunos problemas.³¹

Lo que pasa con los negocios pequeños, que las empresas son familiares como dice Morris y Brandon todos conocen el trabajo de todos y los procesos son fáciles, en el momento de que la empresa está creciendo ya los procesos se empiezan a volver complejos, lo que se debe de hacer es una reestructuración general y hacer lo que muestra Hammer y Champy que las empresas se deben de enfocar en los procesos que agreguen valor a los clientes, ahí es donde los gerentes empiezan a mirar la especialización y la división de trabajo de Fayol para dar un seguimiento y control en los puestos de trabajo, en este punto es donde entra el ingeniero Taylor, quien asegura que a esos puestos hay que perfeccionarlos y racionalizarlos, para poder realizar esto hay que contratar personas profesionales y que el puesto de trabajo que se requiera sea acorde al perfil competitivo del personal, después de haber pasado por este proceso hay que enfocarse en el modelo PHVA del doctor Deming donde él aclara que lo importante es que el equipo de trabajo realice sus operaciones en conjunto y de forma sincronizada para seguir mejorando. Todo lo que se acabó de decir es lo que la empresa Dulcería JJJ está buscando realizar.

2.3 MARCO HISTÓRICO*

La Dulcería JJJ fue creada en el 2009 por el Sr. Juan Carlos Jaramillo. La empresa empezó como una distribuidora solo para la ciudad de Cartago (Valle). Con un portafolio muy reducido, en el cual los productos se vendían al detal, la exigencia de sus clientes en pedir otros productos, hizo que la venta fuera creciendo, por su buen carisma y la buena calidad de los productos que ofrecía se fue afianzando hasta tener una evolución muy positiva tanto en productos como económicamente, el negocio creció tanto que al cabo de un año comenzó a distribuir en los pueblos aledaños al municipio haciendo que su portafolio fuera muy llamativo para cualquier cliente, en este momento tiene algunos pueblos del departamento de Risaralda, el departamento del Chocó, y por supuesto en el norte del departamento del Valle del Cauca. Al pasar de los años su crecimiento ha sido tan cuantioso, que ya optó por hacer una reingeniería en su negocio para así fortalecer sus ventas y afianzarse como un distribuidor líder en el mercado de la dulcería.

³¹ El método Deming en la práctica.
<https://books.google.com.co/books?id=9lji5a1jNd4C&printsec=frontcover&dq=deming&hl=es-419&sa=X&sqi=2&ved=0CC4Q6AEwA2oVChMloeT29ODlxglVixaSch2NCw2f#v=onepage&q=deming&f=false>. Pág. 17-19. [Consulta realizada el 21/09/2017]

* Documento interno de la empresa.

En este momento la empresa tiene un portafolio que sobre pasa los 600 productos, sigue vendiendo como en sus principios al detal, teniendo un personal de más de 10 trabajadores, el cual le permite que la empresa siga creciendo y así como vende al detal, también se convirtió en distribuidor al por mayor.

La Dulcería JJJ hace efectivo el programa Mar20009, a medida que la empresa está creciendo no sólo en lo económico sino también en la planta física, a raíz de este fenómeno positivo, se necesita un mejor control de inventario y tiempo de facturación. El programa muestra estadísticamente el incremento periódico, el cual hace una referencia medible y obtener indicadores.

2.4 MARCO LEGAL

El presente proyecto está regido en lo legal por el decreto 410 de 1971 del código de comercio, el cual da las pautas que deben tenerse en cuenta para lograr, establecer una empresa constituida, al tener la empresa en esas condiciones podemos aplicar la Reingeniería porque se puede hacer contrataciones, sin embargo, se debe mencionar que las empresas que no están constituidas pueden hacer uso de la misma, pero esta va a estar enmarcada en un contexto ilegal pues su formalidad es nula.

LEY 232 DE 1995

ARTÍCULO 1o. Ninguna autoridad podrá exigir licencia o permiso de funcionamiento para la apertura de los establecimientos comerciales definidos en el artículo 515 del Código de Comercio, o para continuar su actividad si ya la estuvieren ejerciendo, ni exigir el cumplimiento de requisito alguno, que no esté expresamente ordenado por el legislador.

Análisis del artículo 1. Cualquier establecimiento podrá estar en funcionamiento sin ningún documento que exija el cierre del mismo.

ARTÍCULO 2o. No obstante lo dispuesto en el artículo anterior, es obligatorio para el ejercicio del comercio que los establecimientos abiertos al público reúnan los siguientes requisitos:

Cumplir con todas las normas referentes al uso del suelo, intensidad auditiva, horario, ubicación y destinación expedida por la autoridad competente del respectivo municipio. Las personas interesadas podrán solicitar la expedición del concepto de las mismas a la entidad de planeación o quien haga sus veces en la jurisdicción municipal o distrital respectiva; (CERTIFICADO DE USO DE SUELO)*.

Cumplir con las condiciones sanitarias descritas por la Ley 9a de 1979 y demás normas vigentes sobre la materia; (CERTIFICADO DE SANIDAD). Para aquellos establecimientos donde se ejecuten públicamente obras musicales causante de pago por derechos de autor, se les exigirá los comprobantes de pago expedidos por la autoridad legalmente reconocida, de acuerdo con lo dispuesto por la Ley 23 de 1982 y demás normas complementarias (SAYCO ACINPRO).

Tener matrícula mercantil vigente de la Cámara de Comercio de la respectiva jurisdicción; (CERTIFICADO DE MATRICULA MERCANTIL).

Comunicar en las respectivas oficinas de planeación o. quien haga sus veces de la entidad territorial correspondiente, la apertura del establecimiento. (ESTO DERIVA EN LA INSCRIPCIÓN Y PORTERIOR GENERACIÓN DE PAGO DE INDUSTRIA Y COMERCIO)

Análisis del artículo 2. El establecimiento dependiendo del servicio que vaya a prestar se le solicita el uso de suelo dado por planeación municipal. Si es un establecimiento de alimentos debe tener un certificado de sanidad. Estos establecimientos antes de expedir el uso de suelo y certificado de sanidad, deben de estar inscrito en cámara y comercio.

ARTÍCULO 3o. En cualquier tiempo las autoridades policivas podrán verificar el estricto cumplimiento de los requisitos señalados en el artículo anterior.

Análisis del artículo 3. Los establecimientos deben cumplir con la documentación adecuada, para que no le hagan cierre del mismo.

ARTÍCULO 4o. El alcalde, quien haga sus veces, o el funcionario que reciba la delegación, siguiendo el procedimiento señalado en el libro primero del Código Contencioso Administrativo, actuará con quien no cumpla los requisitos previstos en el artículo 2do. De esta Ley, de la siguiente manera:

Requerirlo por escrito para que en un término de 30 días calendario cumpla con los requisitos que hagan falta.

Imponerle multas sucesivas hasta por la suma de 5 salarios mínimos mensuales por cada día de incumplimiento y hasta por el término de 30 días calendarios.

Ordenar la suspensión de las actividades comerciales desarrolladas en el establecimiento, por un término hasta de 2 meses, para que cumpla con los requisitos de la ley.

Análisis del artículo 4. Ordenar el cierre definitivo del establecimiento de comercio, si transcurridos 2 meses de haber sido sancionado con las medidas de suspensión, continúa sin observar las disposiciones contenidas en la presente Ley, o cuando el cumplimiento del requisito sea posible. Cerrar las dulcerías cuando no realizan los cambios requeridos por ley después de ser sancionados.

ARTÍCULO 5o. Los servidores públicos que exijan requisitos no previstos ni autorizados por el legislador, incurrirán por ese solo hecho en falta gravísima, sancionable conforme a las disposiciones previstas en el Código Único Disciplinario.

Análisis del artículo 5. El funcionario que exija un documento que no es obligatorio, tendrá una sanción o hasta la pérdida del puesto de trabajo.

ARTÍCULO 6o. La presente Ley rige a partir de la fecha de su promulgación y deroga el artículo 117 del Código Nacional de Policía, (Decreto 1355 de 1970), las disposiciones que autoricen o establezcan permisos o licencias de funcionamiento para los establecimientos de comercio y las demás que le sean contrarias.³²

Análisis del artículo 6. Los funcionarios administrativos, pueden dar permisos o licencias a cualquier establecimiento, sin darle prioridad al Código Nacional de Policía.

Se realizó un cuadro de impacto sobre la ley 232 de 1995. Lo que quiere demostrar esta ley es que todas las personas emprendedoras pueden acceder a

³² <http://www.alcaldiabogota.gov.co/sisjur/normas/Norma1.jsp?i=316> [29-junio-2017]

un establecimiento comercial, sin necesidad de registrarse, ni pagar un costo en papeleos, ni ponerse a sacar documentos, ni permisos.

Tabla 6. Análisis de la norma del marco legal.

NORMA	VENTAJA	DESVENTAJA	IMPACTO	
			POSITIVO	NEGATIVO
LEY 232 DE 1995	Los establecimientos comerciales en su apertura, no están obligados a cumplir con ningún requisito del código de comercio, para continuar su actividad	Si el establecimiento comercial, tiene tiempo de haber pasado la apertura y no cumple con los requisitos del código de comercio, lo pueden multar o hacerle efectivo el cierre del establecimiento	La persona que esté dispuesta a emprender lo puede hacer, sin necesidad de requisitos hasta saber si el negocio da resultado.	Teniendo en cuenta, que no es obligatorio ningún requisito en la apertura de un establecimiento comercial, la competencia es muy alta, llevando a la oportunidad de emprender al cierre.
Art. 515 del código de comercio	Las personas que quieren tener un negocio o establecimiento lo puede hacer	Los establecimientos van a tener competencia, porque no hay un control	Va haber trabajo, para muchas personas	No hay un control en los establecimientos en el sueldo de las personas
Ley 9a de 1979 Art. 2	Hay que cumplir con unas normas que solicitan cámara y comercio	No se puede dar apertura al establecimiento, sin tener la norma en regla	Que los establecimientos estén en buenas condiciones, con respecto a sanidad	En ocasiones estas leyes no se cumplen

Fuente: Elaboración propia.

Tabla 3. (Continuación). Análisis de la norma del marco legal.

NORMA	VENTAJA	DESVENTAJA	IMPACTO	
			POSITIVO	NEGATIVO
Art. 3	La policía no le hace el sellamiento del establecimiento	La policía le sella el establecimiento	Que se tenga los papeles en regla	Que en falta de cualquier documento, la policía hostigüe a las personas
Art. 4	Si le hace falta algún documento, tiene hasta 30 días para tenerlo	Por cada día que pasa sin cumplir con la norma, le cobran 5 SMV	Que se tenga los papeles en regla	Si no cumple con los documentos, después de 2 meses le pueden cerrar el establecimiento
Art. 5	Si en los servicios públicos, llega como comercial, no abra sanciones	Abra sanciones, si incurre en la obligación	No tendrá problemas, con las autoridades competentes.	Una sanción disciplinaria, hasta que se organice
Decreto (1355 de 1970) Art. 117 del código de policía	La policía, dará seguridad y control a los establecimientos	Si encuentra alguna anomalía hará un sellamiento	Buen procedimiento, será reconocido por la seguridad policiva.	Sellamiento indefinido del establecimiento.

Fuente: Elaboración propia.

Lo que se busca con esta ley, es que todas las personas puedan tener su propio negocio. Hasta que el emprendedor este seguro de que su negocio es rentable y se pueda sostenerse en el tiempo.

Las normas establecidas por el Gobierno Nacional y sus Ministerios son reglamentaciones que procuran la seguridad de los trabajadores, empleadores y consumidores de los productos, bienes o servicios producidos por las empresas.

2.5 MARCO CONTEXTUAL

El presente marco se identificó con los aspectos más relevantes del municipio de Cartago (Valle), donde se encuentra ubicada la Dulcería JJJ.

LOCALIZACIÓN: Cartago se encuentra ubicada en el Departamento del Valle del Cauca, concretamente en la región conocida con el nombre del Norte del Valle. Siendo la puerta de entrada a este. Se encuentra en la región andina de Colombia, en una planicie con una altitud de 917 metros sobre el nivel del mar. Se encuentra ubicada en la latitud 4°44' N y longitud 74°54' O. Limita al norte con el Departamento de Risaralda, al oriente con los municipios de Ulloa, Alcalá y el Departamento del Quindío, al sur con Obando y al occidente con los municipios de Toro y Anserma nuevo. La ciudad posee un clima cálido con una temperatura promedio de 26° C. Hacen parte del municipio los corregimientos de Cauca, Coloradas, La Grecia, Modín, Piedra de Moler, San Jerónimo, Santa Ana y Zaragoza. Tiene una extensión aproximada de 279 Km² y se encuentra a 186.8 Km de la ciudad de Santiago de Cali, capital del Dpto. El territorio es plano y ligeramente ondulado; lo atraviesan los ríos La Vieja y Cauca.

FUNDACIÓN: Cartago fue fundada por el Mariscal Jorge Robledo el 9 de Agosto de 1540, en nombre del Rey de España Felipe II; se reconoció como municipio desde 1916. Su nombre se debe a que casi todos los compañeros de Jorge Robledo eran oriundos de Cartagena (España).

ECONOMÍA: Las principales fuentes económicas del municipio son: la agricultura, la ganadería, el comercio, el turismo y la industria; se cultiva algodón, soya, millo caña de azúcar y frijol; es epicentro ganadero y su principal atractivo turístico es la industria de los bordados a mano. El 9.1% de los establecimientos se dedican a la Industria; el 56.4% al comercio; el 33.5% a servicios y el 1.1% a otra actividad.

INFRAESTRUCTURA BÁSICA: Cartago dispone de todos los servicios públicos, cuenta con 12 Instituciones Educativas oficiales con 52 sedes, cuenta con más de 37 colegios privados que ofrecen todos los niveles educativos. Además cuenta con sedes universitarias como la Universidad del Valle, la Católica de Oriente, la Corporación de Estudios tecnológicos, la Universidad Cooperativa de Colombia y una extensión de la Universidad del Quindío. Cuenta con servicio de hospital, clínicas, servicios de correos y con el aeropuerto "Ethel Ángel de Sanín" que posee una de las mejores pistas del país. El 89% de las viviendas en Cartago, son casas. El 4.4% de los hogares tienen actividad económica en sus viviendas. El 99.2% de las viviendas tienen conexión a la energía eléctrica y el 50.2% tiene conexión a gas natural. El 99.3% de las viviendas urbanas tiene cobertura de acueducto y en la zona rural el 34.9%. El cuanto al servicio de alcantarillado el 98.8% está cubierto en la zona urbana y en la rural el 33.7%.

POBLACIÓN: Cartago cuenta con 122.001 habitantes en la zona urbana y 2.830 en la zona rural, para un total de habitantes de 124.831 habitantes.

Aproximadamente el 74.8% de los hogares de Cartago tiene 4 o menos personas. Se evidencia que del total de hogares de Cartago el 10.1% tiene experiencia emigratoria internacional. Del total de personas de estos hogares residentes de forma permanente en el exterior el 48.4% está en España, el 28.0% en USA y el 1.9% en Venezuela. Del total de la población de Cartago el 47.0% son hombres y el 53.0% mujeres. La tasa de alfabetismo es del 86.9% de la población de 5 y más años sabe leer y escribir. El 66.5% de la población entre 3 y 5 años, el 94.9% de la población de 6 a 10 años y el 81.3% de la población de 11 a 17 años, asiste a un establecimiento educativo formal.

CARACTERÍSTICAS: Por su clima la ciudad es considerada como la del “Sol más alegre de Colombia” y es visitada por personas que por prescripción médica requieren de climas cálidos y sanos como el nuestro. También es famosa no solo por sus bordados a mano sino por sus platos típicos: Tamal Cartagüño y el sancocho de gallina.”³³

2.5.1 La Dulcería JJJ y su impacto en Cartago. La Dulcería JJJ está ubicada en la ciudad de Cartago Valle, tiene 10 empleados directos y 15 indirectos que son los que compran los productos para revender. Estos sustentan económicamente a sus familias, cada uno tiene a su cargo 2 o 3 personas.

Con su extenso portafolio, la Dulcería JJJ, busca una estabilidad para sus empleados, la meta es llegar a crecer en un 100%, para emplear más personas y así ayudar en la economía local y porque no, de la región.

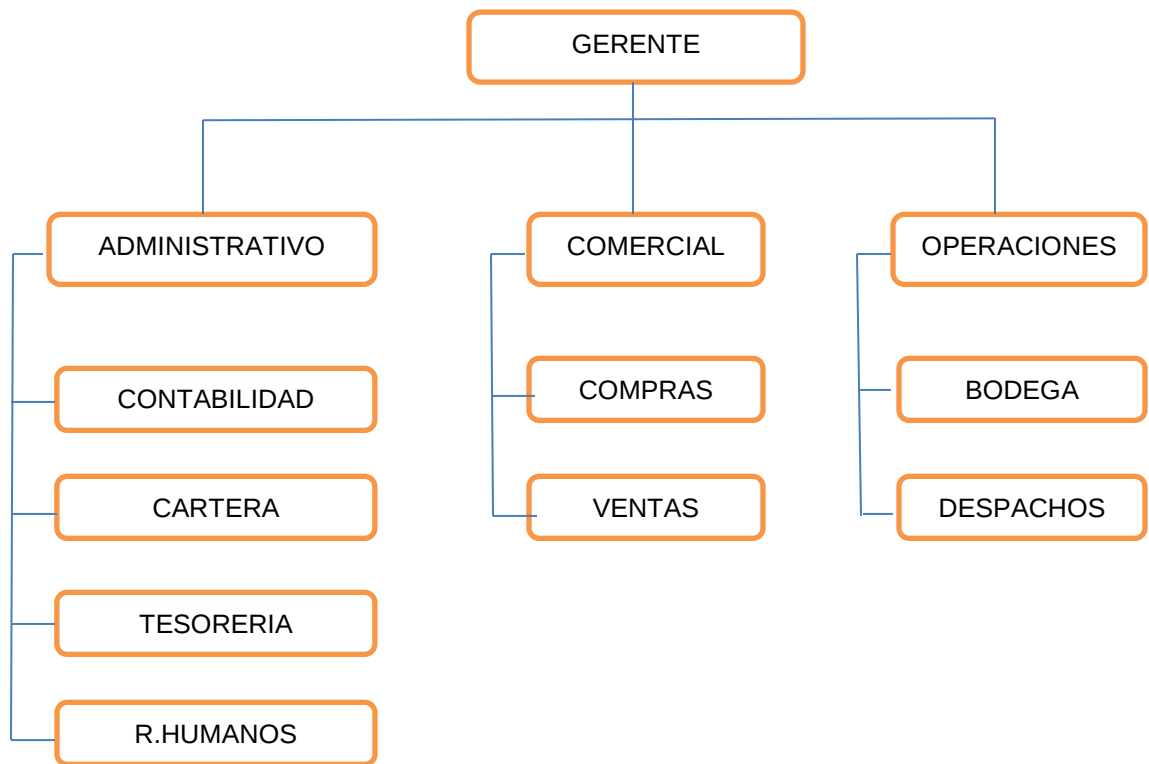
La Dulcería JJJ, tiene un buen impacto económico en la región, sus proveedores son del Valle del Cauca y del eje cafetero, haciendo que estas empresas tengan buena producción y sostenimiento, con la rotación de su inventario en poco tiempo.

Tiene en su base de datos a 26 proveedores, de los cuales 2 son de la ciudad de Cartago y los 24 que restan hacen parte del Eje Cafetero, generando aproximadamente 1100 empleos directos e indirectos, estos dependen de la Dulcería JJJ de un diferencial global, con la compra de los productos y su distribución en la región.

³³http://www.colombiaaprende.edu.co/html/familia/1597/articles-305953_cartago.pdf, [5-junio-2016], [Disponible en línea]

A continuación se mostrará la estructura de los departamentos de la empresa Dulcería JJJ.

Figura 2. Estructura de la empresa



Fuente: Elaboración propia.

Esta estructura muestra como la empresa está distribuida, los departamentos que en este momento están en funcionamiento y sus respectivas dependencias. Es fácil de entender cómo funciona la empresa en este organigrama, dando a conocer su estructura y quienes son los responsables de cada departamento.

3 RESULTADOS

3.1 ANÁLISIS Y DESCRIPCIÓN DE LA SITUACIÓN ACTUAL

3.1.1 Análisis interno. Se realizó un análisis interno de la empresa para conocer el estado frente a los procesos a través de unas preguntas estructuradas, para determinar el plan de acción para alcanzar el cumplimiento de la totalidad de los mismos.

La Dulcería JJJ es una empresa que sigue en crecimiento, la cual ya conoce su problemática o situación, esta busca contrarrestar el problema con el programa Mar20009, lo está implementando pero todavía necesita la adaptación de la tecnología, pero ya dieron el primer paso que era salir de su zona de confort, para así reconvertir los procesos que lo venían afectando, porque la empresa sabe que todo está cambiando y a mucha velocidad.

Con este cambio la empresa va a tener una mejor rentabilidad y tiempo para expandir el negocio a otros municipios aledaños, la empresa en la actualidad está mejor organizada y sabe en verdad que productos están rotando en el tiempo estimado en su portafolio.

En esta etapa se diagnosticó el estado de la empresa en sus procesos con base en el programa Mar20009, a través de la encuesta estructurada (ANEXO B), se determina que se debe realizar para alcanzar el cumplimiento de la totalidad de lo propuesto.

Se realizó un análisis con datos anteriores, lo primero fue dar a conocer esta encuesta a los empleados y dar inicio desde este punto a la realización del proyecto.

Para la Dulcería JJJ son muy importantes sus opiniones y sugerencias, por lo que le pedimos que conteste con la objetividad, amabilidad y sinceridad las siguientes preguntas.

Marque con una X la respuesta.

- | | | |
|--|----|----|
| 1. ¿Usted cree que la percepción de los clientes es favorable? | Sí | No |
| 2. ¿La dulcería satisface las necesidades de los clientes? | Sí | No |
| 3. ¿La dulcería brinda un servicio de calidad? | Sí | No |
| 4. ¿Usted conoce la misión, visión y objetivos estratégicos? | Sí | No |
| 5. ¿La dulcería tiene actividades de capacitación? | Sí | No |
| 6. ¿Lo tienen en cuenta para la opinión de falencias de la dulcería? | Sí | No |
| 7. ¿Usted tiene conocimiento claro de sus funciones? | Sí | No |
| 8. ¿Usted sabe si se lleva una evaluación de desempeño? | Sí | No |
| 9. ¿Usted se siente parte de la empresa? | Sí | No |
| 10. ¿Tiene conocimiento de la implementación del programa Mar20009, se lleva un mejor control en los procesos? | Sí | No |

En el cuadro siguiente, se evidencia las respuestas que se les realizó a los empleados de la Dulcería JJJ, antes de empezar a implementar lo propuesto.

Tabla 7. Encuesta estructurada al inicio

Encuestados	respuestas	PREGUNTAS									
		PRE. 1	PRE. 2	PRE. 3	PRE. 4	PRE. 5	PRE. 6	PRE. 7	PRE. 8	PRE. 9	PRE. 10
encuestado 1	SI	X	X	X			X			X	
	NO				X	X		X	X		X
encuestado 2	SI		X							X	
	NO	X		X	X	X	X	X	X		X
encuestado 3	SI	X	X	X				X		X	
	NO				X	X	X		X		X
encuestado 4	SI	X	X	X							
	NO				X	X	X	X	X	X	X
encuestado 5	SI	X	X	X							
	NO				X	X	X	X	X	X	X
encuestado 6	SI		X	X			X	X		X	
	NO	X			X	X			X		X
encuestado 7	SI	X	X	X				X		X	
	NO				X	X	X		X		X
encuestado 8	SI	X	X	X							
	NO				X	X	X	X	X	X	X
encuestado 9	SI		X					X		X	
	NO	X		X	X	X	X		X		X
encuestado 10	SI	X	X	X				X		X	
	NO				X	X	X		X		X

Fuente: Elaboración propia a partir de la información suministrada por los trabajadores de la Dulcería JJJ.

Se muestra como cada encuestado respondió a cada pregunta realizadas y se hace visible en que preguntas se está fallando. ANEXO (B).

En el cuadro siguiente, se evidencia las respuestas que se les realizó a los empleados de la Dulcería JJJ, después de la implementación lo propuesto.

Tabla 8. Encuesta estructurada final.

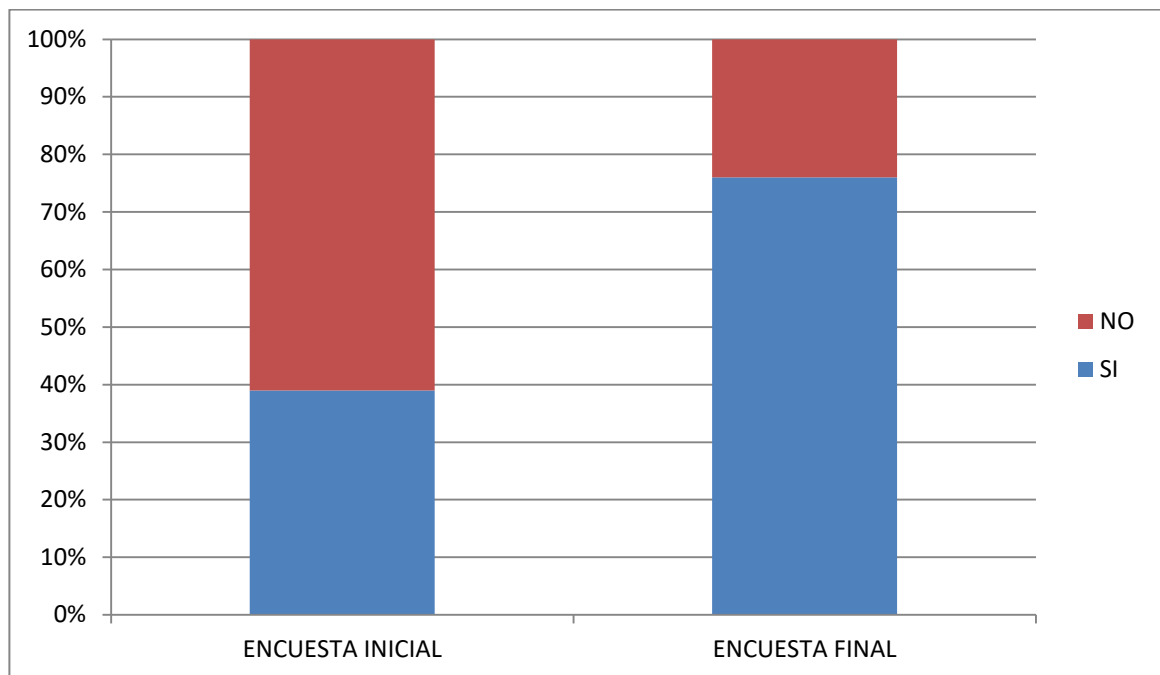
Encuestados	respuestas	PREGUNTAS									
		PRE. 1	PRE. 2	PRE. 3	PRE. 4	PRE. 5	PRE. 6	PRE. 7	PRE. 8	PRE. 9	PRE. 10
encuestado 1	SI	X	X	X	x	X	X			X	X
	NO							X	x		
encuestado 2	SI	x	X	x	x	X				X	X
	NO						X	X	X		
encuestado 3	SI	X	X	X	x	X		X		X	X
	NO						X		X		
encuestado 4	SI	X	X	X	x	X					X
	NO						X	X	X	X	
encuestado 5	SI	X	X	X	x	X				X	X
	NO						X	X	X		
encuestado 6	SI	x	X	X	x	X	X	X		X	X
	NO								X		
encuestado 7	SI	X	X		x	X		X		X	X
	NO			x			X		X		
encuestado 8	SI	X	X	X	x	X		x		X	X
	NO						X		X		
encuestado 9	SI	x	X	x	x	X		X		X	X
	NO						X		X		
encuestado 10	SI	X	X	X	x	X		X		X	X
	NO						X		X		

Fuente: Elaboración propia a partir de la información suministrada por los trabajadores de la Dulcería JJJ.

Se encontró el progreso de sus empleados y de sus procesos, mejorando el desempeño de la empresa y en lo que se puede seguir trabajando y mejorando. ANEXO (B).

En la siguiente figura, se muestra como fueron las respuestas a las encuestas realizadas al inicio y al final de la propuesta de reingeniería.

Figura 3. Resultados estadísticos de las encuestas.



Fuente: Elaboración propia.

En la encuesta inicial se evidencia que los empleados no conocen la empresa y que después de realizar la propuesta de reingeniería, los trabajadores se les socializo el funcionamiento de la empresa, así comprendiendo en parte las actividades de la Dulcería JJJ.

3.1.2 Análisis de la matriz DOFA: Dando cumplimiento al objetivo A. Es la matriz con la que se analiza lo interno y externo de la empresa.

“En el análisis DOFA deben incluirse factores claves relacionados con la organización, los mercados, la competencia, los recursos financieros, sociales, económicas, y tecnológicas y variables de competitividad”.³⁴

En el cuadro de matriz DOFA, se analizan los factores internos y externos de la empresa Dulcería JJJ.

Tabla 9. Matriz DOFA *

OPORTUNIDADES	AMENAZAS
O1. Mantenimiento de los clientes O2. Diversificación de nuevos productos O3. Buen posicionamiento financiero O4. Innovaciones y productos de mejor calidad	A1. Resistencia interna al cambio A2. Fuerte competencia de productos A3. Problemas tecnológicos A4. Saturación del mercado
FORTALEZAS	DEBILIDADES
F1. Productos de alta calidad F2. Los clientes prefieren Dulcería JJJ F3. Fuerte departamento de ventas F4. Estamos consolidados en la región	D1. Precio de los productos D2. Grandes inventarios D3. Cargas laborales D4. Capacidad de razonamiento

Fuente: Elaboración propia. Tomada de SERNA G, Humberto. Gerencia Estratégica. Novena edición. Pág. 146 [realizado el 06/10/2017].

Con este análisis de la matriz DOFA, la Dulcería JJJ conoce como prevenir cualquier acontecimiento que surja con la competencia e internamente. (Anexo E)

³⁴SERNA G, Humberto. Gerencia Estratégica. Novena edición. Pág. 146 [realizado el 06/10/2017].

* se elaboró la DOFA por medio de una entrevista no estructurada, que se le realizó al señor Juan Carlos Jaramillo gerente de la dulcería JJJ. [Realizado el 05/10/2017].

“Los factores que se incluyen en la DOFA ponderado son aquellos de más alto impacto en cada uno de los cuadrantes. Su enumeración debe ser de alto a bajo impacto de forma descendente”.³⁵

Tabla 10. Elaboración de una matriz de impacto.

FORTALEZA	IMPACTO			OPORTUNIDAD	IMPACTO		
	ALTO	MEDIO	BAJO		ALTO	MEDIO	BAJO
LOS CLIENTES PREFIEREN DULCERÍA JJJ	X			MANTENIMIENTO DE LOS CLIENTES	X		
PRODUCTOS DE ALTA CALIDAD		X		DIVERSIFICACIÓN DE NUEVOS PRODUCTOS		X	
FUERTE DEPARTAMENTO DE VENTAS	X			BUEN POSICIONAMIENTO FINANCIERO		X	
ESTAMOS CONSOLIDADOS EN LA REGIÓN		X		INNOVACIONES Y PRODUCTOS DE MEJOR CALIDAD		X	
DEBILIDAD	IMPACTO			AMENAZA	IMPACTO		
	ALTO	MEDIO	BAJO		ALTO	MEDIO	BAJO
CARGA LABORAL		X		RESISTENCIA INTERNA AL CAMBIO		X	
GRANDES INVENTARIOS		X		FUERTE COMPETENCIAS DE PRODUCTOS	X		
PRECIOS DE LOS PRODUCTOS	X			PROBLEMAS TECNOLÓGICOS		X	
CAPACIDAD DE RAZONAMIENTO		X		SATURACIÓN DEL MERCADO		X	

Fuente: Elaboración propia. Tomada de SERNA G, Humberto. Gerencia Estratégica. Novena edición. Pág. 146 [realizado el 06/10/2017].

“Con base en la selección de los factores claves de éxito (FCE) de más alto impacto se realiza el análisis DOFA, que consiste relacionar oportunidades, amenazas, fortalezas y debilidades, preguntándose cómo convertir una amenaza en oportunidad, cómo aprovechar una fortaleza, cómo anticipar el efecto de una amenaza y prevenir el efecto de una debilidad”.³⁶ (Anexo F)

³⁵SERNA G, óp. Cit., pág. 148

³⁶SERNA G, ibíd., pág. 148 y 149.

Análisis DOFA

D₁O₁: Para prevenir los precios de los productos, se necesita fidelizar más clientes para así mantener el precio de los proveedores, al comprar más cantidad el precio se mantiene.

F₂A₂: Se debe aprovechar que los clientes prefieren y esperan a los vendedores de la Dulcería JJJ, así se puede contrarrestar la fuerte competencia, dando muy buenas promociones y que se sientan familiarizados con la empresa.

F₃O₁O₄: Aprovechando el departamentos de ventas, se puede mantener y fidelizar los clientes, haciendo que en el paso del tiempo, la empresa se consolide como líder en la región, con productos innovadores y de mejor calidad.

D₁A₂: Para prevenir alza en los precios, llegar a acuerdos con proveedores y así anticipar la fuerte competencia, con precios fijos y productos de excelente calidad.

3.1.3 Diagrama causa – efecto o diagrama de espina de pescado. La elaboración de un diagrama de Ishikawa gira en torno a una lluvia de ideas que tiene como enfoque un problema o situación.

El problema detectado en la Dulcería JJJ es: tiempo elevado en actividades de procesos manuales.

Las actividades que están afectando los procesos, las espinas mayores son:

Facturación.
Inventario.
Contabilidad.
Pedido a distribuidores.

Preguntas. Las preguntas se realizaron acorde a los problemas que se evidencian en las funciones que se desarrollan a mano.

La primera espina. Facturación

¿Cómo afecta a la Dulcería JJJ la facturación a mano?
¿En qué momento se dificulta hacer las facturas a mano?

La segunda espina. Inventario

¿Cómo afecta a la Dulcería JJJ el inventario a mano?
¿En qué momento se dificulta hacer el inventario a mano?

La tercera espina. Contabilidad

¿Cómo afecta a la Dulcería JJJ la contabilidad a mano?
¿En qué momento se dificulta hacer la contabilidad a mano?

La cuarta espina. Despacho

¿Cómo afecta a la Dulcería JJJ el pedido a mano?
¿En qué momento se dificulta hacer el pedido a mano?

Respuestas. Las respuestas van a dar claridad, en que causas se está dificultando o afectando la realización de las funciones a mano.

Las facturas a mano quedan sueltas y se pueden perder.
Las facturas a mano se dificultan en el cambio de precios.

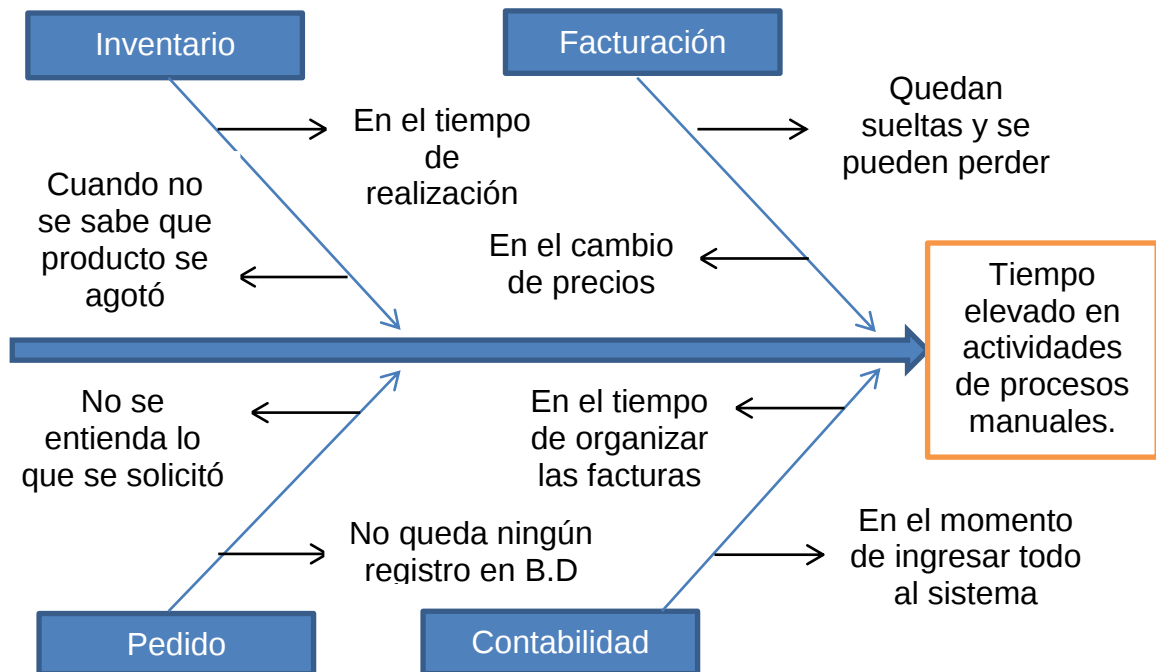
El inventario a mano afecta cuando no se sabe que producto se agotó.
El inventario a mano se dificulta en el tiempo de realización, porque no se lleva un control de salida del producto.

La contabilidad a mano afecta en el tiempo de organizar las facturas.
La contabilidad a mano se dificulta en el momento de ingresar todo al sistema.

El pedido a mano afecta en que no se entienda lo que se solicitó.
El pedido a mano se dificulta en que no queda ningún registro en base de datos.

A continuación, la figura es muy útil cuando el problema central (cabeza de pescado) se realiza con diferentes causas, que tienen que ver directamente con su naturaleza, de tal forma que las espinas mayores sean subcomponentes del problema central.

Figura 4. Diagrama espina de pescado o causa - efecto



Fuente: Elaboración propia.

Con este diagrama se identifica un problema donde se busca minimizar los tiempos de las actividades manuales, tiene varias causas y en cada causa se especificaron, como mínimo, dos situaciones que se pueden contrarrestar y dar solución al evidente problema, y la solución más confiable y oportuna es la que se alcanza con la implementación y funcionamiento del programa Mar20009 y precisamente, esta es la razón por medio de la cual se toma la decisión por parte de la Dulcería JJJ para dar inicio a la reingeniería en sus procesos y respecto a los planes de acción para mejorar los procesos en los que se identificaron debilidad se explicaron anteriormente en la tabla (1).

3.1.4 Análisis de la competencia mediante benchmarking. Dando cumplimiento al objetivo B.

El benchmarking es un proceso continuo por el cual se toma como referencia los productos, servicios o procesos de trabajo de las empresas líderes, para compararlos con los de tu propia empresa y posteriormente realizar mejoras e implementarlas.

Competitivo

El benchmarking competitivo busca medir los productos, servicios, procesos y funciones de los principales competidores para realizar una comparación con nuestra empresa y poder detectar y llevar a cabo mejoras que superen a las de nuestros competidores.

Quizás sea el más complicado de llevar a cabo de los tres tipos, puesto que el análisis y el estudio como ya he mencionado se realizan sobre los principales competidores. Al considerarse tu competencia directa, en la gran mayoría de los casos no están interesados en colaborar. ¿Esto quiere decir que si no colaboran no lo podamos llevar a cabo? Por supuesto que no, pero obviamente en la recopilación de los datos necesarios se deberán emplear más recursos, y por tanto será mucho más costosa.

3.1.5 Análisis del sector competitivo. Hace parte del sector secundario ya que comprenden actividades industriales. Para finalmente cumplir con el objetivo de dulces.

Las actividades secundarias son todas las actividades independientes que generan productos destinados en última instancia a terceros y que no son la actividad principal de la entidad en cuestión. Las actividades secundarias generan necesariamente productos secundarios. La mayoría de las entidades económicas produce al menos un tipo de producto secundario.

Las actividades principales y secundarias no pueden llevarse a cabo sin el respaldo de diversas actividades auxiliares como teneduría de libros, transporte, almacenamiento, compras, promoción de ventas, limpieza, reparaciones, mantenimiento, seguridad, etc. Todas las entidades económicas realizan al menos algunas de esas actividades.

Las actividades auxiliares son, pues, las que se realizan para respaldar las actividades de producción principales de una entidad que generan productos o

servicios no duraderos para uso principal o exclusivo de esa entidad. Por una parte, conviene hacer una distinción entre las actividades principales y secundarias, y por otra parte, las actividades auxiliares. Los productos principales y secundarios resultantes de las actividades principales y secundarias se destinan a la venta en el mercado o para otros usos; por ejemplo, pueden ser almacenados para la venta o para una transformación posterior. Las actividades auxiliares se llevan a cabo con el fin de facilitar las actividades principales o secundarias de la entidad.³⁷

El sector secundario productivo del país (procesos de transformación de materia prima en un producto más elaborado mediante procesos industriales) es un sector que en lo general es más rentable que el sector primario de la economía. La industria de los alimentos es un sector que puede ser fácilmente explotable dado que dentro del mismo país se encuentran los insumos que se requieren para la transformación de estos lo cual le da competitividad al sector frente a otras industrias que requieren insumos que no se producen en el país incrementando los costos de materia prima y del total de la producción. En particular la industria de los alimentos procesados ha tenido un buen comportamiento comercial en el ámbito internacional como lo demuestran los históricos de las exportaciones de Colombia que generaron en promedio una balanza comercial superavitaria de más de 1000 millones de dólares al año (DANE informe de competitividad de la industria de los alimentos).

En Colombia, los confites y los chocolates tienen una participación significativa en la industria nacional en cuanto a producción, exportaciones y valor agregado, además es un gran consumidor de materias primas del agro y de toda clase de servicios asociados a la producción industrial (consumo intermedio), lo que lo convierte en una locomotora de este importante sector de la economía. Este subsector genera además más de 28 mil empleos directos y un número superior de indirectos, por sus encadenamientos con el eslabón proveedor de materias primas e insumos. Sus productos se exportan desde hace más de 50 años y tienen presencia en más de noventa países.

El negocio de los dulces comenzó el 2014 con el reto de mejorar sus formulaciones para desarrollar productos cada vez más saludables y combatir los mitos que hay en torno al azúcar. Los endulzantes alternativos han sido los protagonistas de los nuevos lanzamientos en el sector de la confitería y el consumo de dulces, gomas, chocolates y demás, en lugar de reducirse ha crecido y se ha diversificado.

³⁷ Clasificación Industrial Internacional Uniforme de todas las Actividades Económicas, Rev. 4 A.C. pág. 13

El sector de los chocolates y la confitería es uno de los más dinámicos del país, tanto por las materias primas fundamentales: cacao, azúcar y panela, como por el proceso de transformación. En el caso específico del grano de cacao, la inversión del gobierno en materia de innovación y ampliación de su cultivo y producción, al considerarlo el cultivo ideal para la sustitución de cultivos ilícitos, le genera dinamismo a la economía agrícola e industrial.

Si bien las exportaciones durante el primer trimestre de 2017 no favorecieron al sector, las expectativas, ante el interés de otros países en los productos nacionales, son favorables, máxime cuando el gobierno nacional, los gremios y empresas del sector trabajan de la mano para conquistar nuevos mercados.³⁸

La industria de los dulces en Colombia tiene su propia historia. En 1928 fue fundada Colombina e Italo, que con el tiempo se convirtieron en las de mayor capacidad de producción nacional.

Le siguieron Super de Alimentos y Dulces La Americana, creadas en 1948 y Cadbury Adams en 1953. Desde entonces estas y otras siete compañías de gran trayectoria conformaron un sector con exportaciones con una tasa de crecimiento del 1,150 por ciento en la última década, explica Marcela Carvajal Pardo, directora del Comité Especial de Confitería de la Asociación Nacional de Industriales (Andi).

El mercado de los dulces en Colombia está compuesto por los confites sin chocolates con el 37 por ciento; chocolate en pasta dulce, con 17 por ciento; chicles, con 13 por ciento y confites con chocolate, con 9 por ciento de la producción del sector. En los últimos cinco años el promedio de crecimiento fue del 3,6 por ciento.

El estudio de mercados industriales de la Asociación Nacional de Industrias Financieras (Anif) reveló que la producción anual de chocolates y productos de confitería asciende a 1,2 billones de pesos, equivalente a 1,5 por ciento de la producción industrial.³⁹

³⁸ <https://www.sectorial.co/articulos-especiales/item/51256> [realizado el 07/10/2017]

³⁹ <http://www.eltiempo.com/archivo/documento/MAM-1561768> [realizado el 07/10/2017]

Las cinco fuerzas de Porter: para saber cómo se encuentra la empresa competitivamente a nivel regional.

Poder de negociación de los compradores: la empresa Dulcería JJJ con sus precios y con la calidad de sus productos, hacen que los clientes no renegocien los precios y se sientan satisfechos con la empresa, sin tener ninguna amenaza de elegir otra empresa.

Poder de negociación de los proveedores: la Dulcería JJJ tiene 2 tipos de proveedores: los proveedores de grandes empresas que sus productos no tienen sustituto estos no negocian, porque el precio que establezcan de toda maneras así también se vende y los proveedores que tienen competencia se entra a negociar el precio dando prioridad al de menor valor y calidad.

Amenaza de entrada de nuevos competidores: las empresas que son competencia directa a la Dulcería JJJ no son una amenaza fuerte, porque la Dulcería JJJ es fuerte en la región y económicamente, haciendo que con su diversidad de productos y precios los clientes lo prefieran.

Amenaza de productos sustitutos: la empresa Dulcería JJJ no tiene ningún problema con los productos sustitutos por ser una empresa comercializadora y no productora. En vez de ser una amenaza o desventaja, es una ventaja para la empresa si hay productos sustitutos o directos con buena calidad y menor precio, para la comercialización.

La rivalidad entre los competidores: Para la comercialización de productos como es la dulcería hay muchos competidores, pero la realidad de la Dulcería JJJ es que está muy bien posicionada en la región, puede haber guerra en los precios con otras distribuidoras y con promociones, pero la calidad y la atención al cliente hacen de la Dulcería JJJ su mayor cualidad.

Entrevista semiestructurada actual a las empresas de la competencia de la Dulcería JJJ de la ciudad de Cartago.

El siguiente cuestionario se realiza enfocado al gerente con el fin de obtener información objetiva de como esta en la actualidad la estructura de la empresa.

1. ¿En qué aspecto debe mejorar la dulcería para ser percibida favorablemente por los clientes?
2. ¿Qué factores se toman en cuenta para satisfacer las expectativas de los clientes?
3. ¿La dulcería tiene visión, misión, objetivos y políticas de calidad?
4. ¿Cuáles con los procesos de la dulcería que permite brindar un servicio de calidad?
5. ¿Se lleva un informe periódicamente de todas las actividades que se desarrollan en la dulcería?
6. ¿Realiza evaluaciones periódicas de las falencias de la dulcería y aplica medidas correctivas?
7. ¿Se tiene conocimiento de manera clara por parte de todo el personal del grado de responsabilidad, las funciones y procedimiento de su cargo?
8. ¿Tiene algún tipo de indicador para medir la eficiencia y eficacia de los procesos?
9. ¿Se tiene un control permanente de desempeño de la dulcería?
10. ¿Con la implementación del programa tecnológico, usted que espera?

En el cuadro siguiente, se evidencia las respuestas que se les realizó a los administradores de la competencia y de la Dulcería JJJ.

Tabla 11. Resumen preguntas competencia.

Preguntas	Competencia		
	Dulcería JJJ	Comercializadora Muñoz	La distribuidora
1	en la atención	en hacer publicidad	tener productos de calidad
2	la calidad	los precios	lo fresco de los productos
3	no se tiene	no se tiene	solo misión y visión
4	la calidad	los precios	lo fresco de los productos
5	no se lleva un informe	en ocasiones	no se lleva un informe
6	no se realiza	no se realiza	no se realiza
7	el conocimiento es poco	el conocimiento es poco	ellos saben que hacer
8	no se tiene indicadores	no se tiene indicadores	no se tiene indicadores
9	se sabe que entra y que sale	no se tiene un control como tal	se sabe que entra y sale
10	tener tiempo	tener control de los procesos	saber que está rotando

Fuente: Elaboración propia. Información suministrada por los administradores de la Dulcería JJJ, Comercializadora Muñoz y La distribuidora.

Se da a conocer las repuestas de los administradores, con preguntas semiestructuradas, estas muestran que necesitan las empresas y que expectativa se tiene sobre los programas que van a implementar o se están implementando. ANEXO (A).

El siguiente perfil competitivo muestra como la empresa “Dulcería JJJ” se encuentra en clasificación y puntaje con la competencia directa.

Tabla 12. Matriz de perfil competitivo

FACTORES IMPORTANTES PARA EL ÉXITO		DULCERÍA JJJ		COMERCIALIZADORA MUÑOZ		LA DISTRIBUIDORA	
	VALOR	CLASIFICACIÓN	PUNTAJE	CLASIFICACIÓN	PUNTAJE	CLASIFICACIÓN	PUNTAJE
Publicidad	0.20	2	0.40	2	0.40	1	0.20
calidad de los productos	0.10	3	0.30	2	0.20	2	0.20
competitividad de precio	0.10	3	0.30	3	0.30	3	0.30
Dirección	0.10	2	0.20	3	0.30	3	0.30
posición financiera	0.15	4	0.60	3	0.45	3	0.45
lealtad de los clientes	0.10	4	0.40	3	0.30	2	0.20
expansión global	0.20	3	0.60	2	0.40	1	0.20
participación en el mercado	0.05	2	0.10	2	0.10	2	0.10
TOTAL	1.00	23	2.90	20	2.45	17	1.95

Fuente: Elaboración propia. Tomada de <https://es.slideshare.net/joseluisfloresl/matriz-de-perfil-competitivo-mpc> [Realizado el 08/10/2017].

La tabla anterior muestra la clasificación que va del 1 al 4. 1= debilidad principal, 2 = debilidad menor, 3 = fortaleza menor, 4 = fortaleza principal. Con el puntaje muestra que empresa está mejor en competitividad.

3.1.6 Análisis de Comparación en la utilización del programa Mar20009. A continuación se apreciarán los programas similares al de la Dulcería JJJ. Dando cumplimiento al objetivo C.

cChic v1.3 Con este práctico y sencillo software podrás llevar el control de gastos y reposiciones de la Caja Chica. Te permite agregar datos como fecha, cantidad, nombre de quien recibe el dinero, número de comprobante y anotaciones pertinentes.

Contalux v1.3.6 Un completo programa para gestionar la contabilidad en tu negocio. Te permite exportar en Excel balances, libro diario y mayor, listado de cuentas y otros reportes.

Secop v1.4.7 Software para llevar un completo control sobre los inventarios. Puedes registrar ventas, compras, productos, añadir lista de precios, generar reporte de existencias y mucho más.

Alvendi v1.3.1 Es un programa para gestionar inventarios. Su interfaz amigable lo convierte en una sencilla y práctica opción para registrar las compras o entradas de productos y las ventas o salidas.

Moyex v1.3.3 Esta aplicación te permite controlar las órdenes de trabajo en cuanto a: fecha, cliente, observaciones, entrega (si/no), datos del objeto del trabajo (por ejemplo: artículo, marca, modelo).

Moyín v1.4 El control de inventarios ya no será un problema gracias a Moyín. Sencillo, portable y fácil de usar.

Cegit v1.3.2. Lleva un completo control sobre los ingresos y egresos de tu empresa. También es muy útil para manejar nuestras finanzas personales.

SingSang v1.0. Es un software financiero para llevar el registro de ingresos, egresos y deudas en nuestro negocio o a nivel personal.

Prestacob v1.1. Con este es un programa podrás llevar el control de los préstamos y sus correspondientes amortizaciones.

Factool v1.3. Herramienta para registrar, imprimir y consultar facturas emitidas.

Secomat v1.1.1 Con esta aplicación podrás gestionar los productos, artículos y materiales de una bodega.

Mis Clientes 2.10 Lleva un registro de los datos e información de tus clientes gracias a esta completísima herramienta.⁴⁰

Mar20009 Lleva un registro de los datos e información de sus clientes gracias a esta completísima herramienta, llevar un completo control sobre los inventarios. Puede registrar ventas, compras, productos, añadir lista de precios, generar reporte de existencias y es muy fácil de manejar la parte contable.

En la matriz siguiente muestra como el programa Mar20009 se encuentra comparativamente con respecto a los otros programas similares.

Tabla 13. Perfil comparativo del programa Mar20009

FACTORES IMPORTANTES PARA EL ÉXITO		MAR20009		cChic v 1.3		CONTALUX 1.3.6	
	VALOR	CALIFICACIÓN	PUNTAJE	CALIFICACIÓN	PUNTAJE	CALIFICACIÓN	PUNTAJE
Control de gastos	0.20	4	0.80	4	0.80	1	0.20
Balance	0.15	4	0.60	3	0.45	4	0.60
Inventarios	0.20	4	0.80	1	0.20	1	0.20
Orden de trabajo	0.15	4	0.60	4	0.60	1	0.15
Imprimir facturas	0.20	4	0.80	3	0.60	1	0.20
Datos clientes	0.10	4	0.40	3	0.30	1	0.10
TOTAL	1.00	24	4.00	18	2.95	9	1.45

Fuente: Elaboración propia.

⁴⁰<http://www.negociosyemprendimiento.org/2012/11/programas-gratis-para-administrar-tu-negocio.html>. [realizado el 07/10/2017].

Tabla 13. (Continuación) Perfil comparativo del programa Mar20009

FACTORES IMPORTANTES PARA EL ÉXITO		SECOP V1.4.7		MOYEX V1.3.3		MOYÍN V1.4	
	VALOR	CALIFICACIÓN	PUNTAJE	CALIFICACIÓN	PUNTAJE	CALIFICACIÓN	PUNTAJE
Control de gastos	0.20	2	0.40	2	0.40	1	0.20
Balance	0.15	3	0.45	1	0.15	1	0.15
Inventarios	0.20	3	0.60	3	0.60	4	0.80
Orden de trabajo	0.15	2	0.30	4	0.60	3	0.45
Imprimir facturas	0.20	4	0.80	3	0.60	1	0.20
Datos clientes	0.10	4	0.40	4	0.40	4	0.40
TOTAL	1.00	18	2.95	17	2.75	14	2.20

Fuente: Elaboración propia.

Tabla 13. (Continuación) Perfil comparativo del programa Mar20009

FACTORES IMPORTANTES PARA EL ÉXITO		CEGIT V1.3.2		SINGSANG V1.0		PRESTACOB V1.1	
	VALOR	CALIFICACIÓN	PUNTAJE	CALIFICACIÓN	PUNTAJE	CALIFICACIÓN	PUNTAJE
control de gastos	0.20	4	0.80	4	0.80	4	0.80
Balance	0.15	2	0.30	2	0.30	1	0.15
Inventarios	0.20	1	0.20	1	0.20	1	0.20
orden de trabajo	0.15	2	0.30	1	0.15	1	0.15
imprimir facturas	0.20	1	0.20	1	0.20	1	0.20
datos clientes	0.10	4	0.40	1	0.10	1	0.10
TOTAL	1.00	14	2.20	10	1.75	9	1.60

Fuente: Elaboración propia.

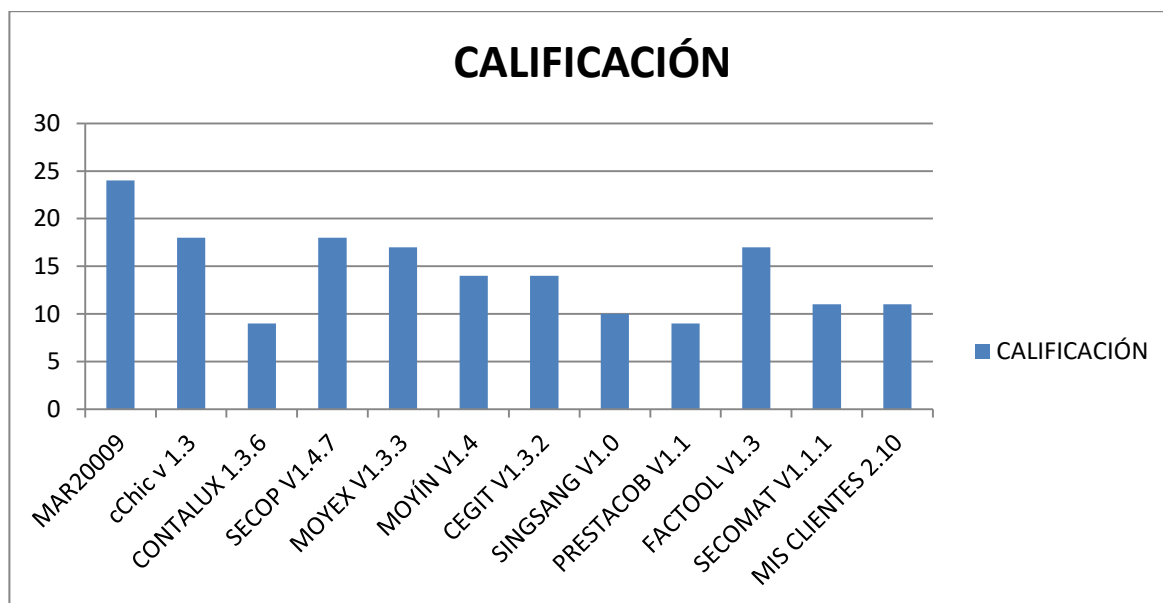
Tabla 13. (Continuación) Perfil comparativo del programa Mar20009

FACTORES IMPORTANTES PARA EL ÉXITO		FACTOOL V1.3		SECOMAT V1.1.1		MIS CLIENTES 2.10	
	VALOR	CALIFICACIÓN	PUNTAJE	CALIFICACIÓN	PUNTAJE	CALIFICACIÓN	PUNTAJE
Control de gastos	0.20	2	0.40	1	0.20	1	0.20
Balance	0.15	3	0.45	1	0.15	1	0.15
Inventarios	0.20	1	0.20	4	0.80	1	0.20
Orden de trabajo	0.15	3	0.45	3	0.45	3	0.45
Imprimir facturas	0.20	4	0.80	1	0.20	1	0.20
Datos clientes	0.10	4	0.40	1	0.10	4	0.40
TOTAL	1.00	17	2.70	11	2.90	11	1.60

Fuente: Elaboración propia. Tomada de <https://es.slideshare.net/joseluisfloresl/matriz-de-perfil-competitivo-mpc> [Realizado el 08/10/2017].

En la siguiente figura, se muestra como está a nivel comparativo el programa Mar20009 referente a los programas similares en el mercado.

Figura 5. Calificación de los programas comparativos.



Fuente: Elaboración propia.

Con este gráfico de barras, el programa Mar20009 es el más completo y competitivo con respecto a los demás programas que se encuentran en el mercado, y es la mejor opción para la realización de la reingeniería en la Dulcería JJJ

Análisis de la competencia. Sobre los programas similares a la Mar20009. El programa Mar20009, es el programa más completo con respecto a los programas de la competencia, con el cambio que realizó la empresa en sus procesos con la ayuda de la Mar20009, la empresa quedó al nivel de las mejores distribuidoras de dulcería del sector y es el modelo a seguir de muchas comercializadoras en la cual están estudiando hacer una reingeniería.

3.1.7 Estrategias organizacionales. Donde se verá la misión, la visión, los objetivos estratégicos y las estrategias. Dando cumplimiento al objetivo D, realizado por el asesor del proyecto.

MISIÓN

La Dulcería JJJ es una Empresa, que ofrece productos de calidad, cumpliendo con los tiempos de entrega y disponibilidad del producto y haciendo que los clientes estén satisfechos al momento de requerirlos.

VISIÓN

En el año 2022, ser la Empresa líder en la comercialización de dulcería en la región, con productos de calidad y precios competitivos y prestando un excelente servicio al cliente mediante el apoyo y fortalecimiento de los canales de distribución y la agilización en el proceso de atención directa en mostrador y en la toma de pedidos en el “call center” oportuno y el despacho eficiente de las solicitudes.

OBJETIVOS ESTRATÉGICOS

Para mantener los precios competitivos hasta el 2018, se deben incrementar los pedidos a los proveedores haciendo que estos conserven niveles oportunos en el precio, otorguen los descuentos ofrecidos y establezcan escalas de venta aceptables. Para lograr este objetivo se deben: aumentar la clientela, aumentar las ventas y promover más y nuevas estrategias y mezclas de mercadeo.

Para el fortalecimiento de los canales de distribución, se van a aumentar las frecuencias de visita en la proporción necesaria y mejor ajustada a los clientes y cada mes se realizará un control de resultados. (Revisar y proponer más estrategias de mercadeo y ventas, como sistemas de pago, formas de pago, plan de descuentos, disminuir las intermediaciones, hacerse cargo de los fletes, generar mayores valores agregados, asesorías al cliente sobre el establecimiento de necesidades, de inventarios mínimos, sistemas de devolución y cambio de productos por vencimiento de fechas, por deterioro, formas de empaque, capacitaciones)

Para ser la empresa líder en el año 2022, ésta se enfocará solo en productos de calidad, manteniendo la satisfacción de los clientes.

ESTRATEGIAS

Las PQRS se pueden hacer en el correo electrónico, por las redes sociales Facebook o por el WhatsApp de la empresa, más el tradicional buzón de cajón.

Una de las nuevas políticas es hacer sentir al cliente como parte de la empresa como un verdadero activo.

Que el cliente tenga la mejor imagen de la organización y que sea fiel a ella.

Motivar de forma adecuada a los empleados, haciendo que estos sean más productivos.

Hacer una reunión al mes con todos los empleados, donde estos puedan dar sus sugerencias, ideas e inconformidades.

RESULTADO

Hasta el momento ha sido positiva la implementación de las PQRS, porque se tiene un control de los entregadores de la mercancía y de cómo se dirigen los vendedores hacia los clientes y así tomar cartas en el asunto.

Con esta nueva política ha aumentado los clientes en las zonas que se están trabajando, se incentivan con promociones y en ocasiones con facturas que se les cobra a los 15 días después del pedido.

Los clientes tienen muy buena imagen de la Dulcería JJJ, porque es cumplida en el momento de la entrega de los pedidos, porque cuando el producto se encuentra en mal estado o vencido, la empresa cumple con el deber de cambiarlo.

Se buscó la forma de motivar a los empleados pero dando rendimiento, lo que la empresa les propuso es que si ellos hacían nuevos clientes se les bonificaba un porcentaje por el pedido que estos realizaran. Y en general si en el mes pasaban de lo presupuestado daba un incentivo por la cantidad restante.

Ya se han realizado varias reuniones y las sugerencias que los empleados han transmitido son buenas, dando paso a nuevas oportunidades para la empresa y con el consentimiento total del gerente.

3.2 PROPUESTA DE MEJORAMIENTO DE LA DULCERÍA

La propuesta de mejoramiento para la Dulcería JJJ, seguir con el proceso de resignificar y reconvertir, para alcanzar el cumplimiento de lo propuesto en el trabajo que se elaboró y uno de los procesos que se debe introducir o implementar, como acción preventiva de mejora se presenta la propuesta de un manual de funciones, así los empleados van a tener presente cuáles son sus responsabilidades y hasta donde está limitado su trabajo y poder desempeñarse de la manera adecuada, respetando la labor de su compañero.

Además esto permite que se pueda hacer seguimiento y medición, ya que los estándares establecidos para cada actividad se encuentran bajo unos parámetros que facilitan la medición, haciendo posible tener criterios cuantificados para tomar acciones de mejora continua y que permitan fortalecer la política de calidad la cual está enfocada a la satisfacción de los clientes.

En el siguiente cuadro se muestra como el plan de acción y mejoramiento.

Tabla 14. Plan de acción y mejoramiento.

PLAN DE ACCION Y MEJORAMIENTO						
No	CAUSA	RESPONSABLE	RECURSOS	FECHA DE INICIO	FECHA FINAL	META
1	Facturación	Tesorería	Humano y económico	4/09/2017	4/09/2017	Implementarse 2018
2	Inventario	Jefe de bodega	Humano y económico	2/09/2017	3/09/2017	Implementarse 2018
3	Contabilidad	Contador	Humano y económico	8/09/2017	8/09/2017	Implementarse 2018
4	Pedidos a distribuidores	Jefe de compras	Humano y económico	4/09/2017	4/09/2017	Implementarse 2018

Fuente: Elaboración propia.

Cada causa tiene su responsable, es la persona que va a estar pendiente de su mejoramiento y que todo se realice de la mejor manera, los recursos que se utilizaron son todas las personas de la Dulcería JJJ y el programa que se implementó que es la Mar20009 con un valor inicial de \$ 2.500.000 y tiene un pago anual de \$ 200.000, el tiempo que se muestra en la tabla es en el que se hizo la prueba de funcionamiento, y la meta es en la que realmente se debe de estar utilizando el programa.

Para el mejoramiento de la empresa, se elaboró un documento el cual muestra cómo se debe dar seguimiento y control a los procesos.

Elaboración de documentos. Para documentar las operaciones de cada uno de los procesos, la empresa Dulcería JJJ ha establecido un procedimiento para elaboración de documentos.

Se utiliza la plantilla establecida por la Dulcería JJJ, los documentos en general tienen el mismo formato.

Encabezado: El encabezado lleva la siguiente información

Logo: se debe usar el logo actualizado de la Dulcería JJJ

Título: Nombre que relaciona el contenido del documento.

Código: la empresa Dulcería JJJ. Ha establecido las siglas del documento.

Siglas del documento: la Dulcería JJJ maneja varios tipos de documentos y códigos que lo identifica.

Tabla 15. Tipos de documentos y siglas.

TIPO DE DOCUMENTO	SIGLAS DEL DOCUMENTO
Ficha Técnica	FT
Plan de Seguimiento y Control	PS
Procedimientos	PR
Formato	FR

Fuente: Elaboración propia.

Fecha de emisión: Es la fecha en que por primera vez se elaboró el documento. Cuando los documentos se encuentran en la primera versión la fecha de revisión y actualización quedan registradas con XXX-XXX-XXX, para el registro de todas las fechas se debe iniciar con el mes en letras el día en números y el año en números.

Fecha de revisión: Es la fecha en la que se verifica que el documento tiene vigencia o requiere alguna actualización.

Fecha de actualización: Es la fecha en la que se realizan las modificaciones requeridas al documento, cuando existe modificación se debe cambiar la versión del documento.

Versión: Indica el número de veces que el documento ha tenido modificaciones. Cuando el documento es emitido por primera vez se inicia con los dígitos 01. En los casos en que realice una actualización se realiza el cambio del consecutivo de la versión.

Páginas: Se escribe el número de páginas que lleva el documento de la siguiente manera: Página X de Y, X: Número de página Actual, Y: Número de páginas Totales. La paginación se realiza hasta la página en la cual se ubica el pie de página con las firmas de elaboración, revisión y aprobación.

Teniendo en cuenta lo anterior, todos los documentos deben conservar la siguiente presentación:

Tabla 16. Plantilla de Encabezado.

LOGO	TÍTULO	CÓDIGO
Fecha de Emisión: Fecha de Revisión: Fecha de Actualización:	VERSIÓN 01	PÁGINA

Fuente: Elaboración propia.

Pie de página: Una vez estructurado el encabezado se debe diligenciar el documento de acuerdo a los ítems establecidos en las plantillas para cada uno de los documentos, para finalizar se ubica un pie de página, el cual se muestra en el cuadro 3 y contiene las siguientes características:

Elaboró: Presenta el nombre, cargo y firma de la(s) persona(s) que participan en la elaboración del documento.

Revisó: Presenta el nombre, cargo y firma de la(s) persona(s) que participan en la revisión del documento. Son los que corroboran que lo documentado coincide con las prácticas reales de la empresa.

Aprobó: Presenta el nombre, cargo y firma del (los) colaborador(es) con autoridad para aprobar el documento. Son los que corroboran que lo descrito en los documentos es lo mejor para la empresa de acuerdo con sus metas, políticas y principios.

Tabla 17. Plantilla pie de página.

	NOMBRE	CARGO	FIRMA
ELABORÓ			
REALIZÓ			
APROBÓ			

Fuente: Elaboración propia.

3.2.1 Determinar los indicadores para reconvertir la empresa. Dando cumplimiento al objetivo E.

Una vez realizada la caracterización se crea una plantilla representada en el cuadro, en la que se establecen los ítems más importantes para describir el indicador (nombre, importancia, responsables, frecuencia, formula de medición). El nombre surge dependiendo de la especialidad que tenga el área, acoplándose a los términos técnicos que se manejen en el proceso y se requiera controlar, la importancia se determina a partir de un consenso que se realiza con el líder del proceso dependiendo de la funcionalidad y el resultado que arroje el indicador, el responsable se define de acuerdo a las personas encargadas de realizar la medición y el control, la frecuencia se determina dependiendo de la cantidad de datos que puede tener el indicador, si es un evento frecuente (sucede más de 10 veces) o es de alto impacto se debe medir mensual, sino depende de las necesidades del proceso, la fórmula de medición se establece a través de modelos matemáticos que permiten estandarizar el cálculo.

Para establecer las variables de control de los procesos se crean los ítems: variables o características a controlar, responsable del control, frecuencia, método o forma del control, criterio de aceptación y rechazo, registro. La variable o característica a controlar es el nombre de la medición la cual se adecúa a la especialidad del área, responsable del control, se define de acuerdo a las personas encargadas de realizar la medición y el control, la frecuencia de control, se determina dependiendo de las necesidades del proceso, el método o la forma de control se describe para identificar el cómo se debe realizar el cálculo, el criterio de aceptación o rechazo se establece dependiendo si la variable de control es cualitativa o cuantitativa, el registro, se define dependiendo del documento en el que se consolida la información.⁴¹

⁴¹ <https://red.uao.edu.co/bitstream/10614/6870/1/T05007.pdf> [realizado el 05/10/2017].

La siguiente planilla, da a conocer el indicador que se va a llevar el seguimiento con su respectiva importancia y como se realiza el control y cuál es el responsable de ello (ANEXO C).

Tabla 18. Plan de seguimiento y control para reconvertir la empresa

DULCERÍA JJJ	PLAN DE SEGUIMIENTO Y CONTROL PARA RECONVERTIR LA EMPRESA			PS1-SC	
Fecha de Emisión: Fecha de Revisión: Fecha de Actualización:	VERSIÓN 01			Página 1 de 1	
INDICADOR DE SEGUIMIENTO					
NOMBRE DEL INDICADOR	IMPORTANCIA	RESPONSABLE	FRECUENCIA	FORMULA DE MEDICIÓN DE EFICACIA	
Seguimiento a la eficacia del inventario, en el programa Mac20009	Medir el rendimiento y mejoramiento de cada uno de los productos	Jefe de bodega	Mensual	Productos inventariados *100	
				Productos a inventariar	
VARIABLES DE CONTROL					
VARIABLES A CONTROLAR	RESPONSABLE DEL CONTROL	FRECUENCIA DE CONTROL	MÉTODO O FORMA DE CONTROL	CRITERIO DE ACEPTACIÓN O RECHAZO	REGISTRO
Cumplimiento en el inventario	Gerente general	Trimestral	Consolidación del inventario	Si es mayor al 95% es aceptable	Archivo consolidado de inventario
	NOMBRE		CARGO	FIRMA	
ELABORÓ			SECRETARÍA		
REVISÓ			JEFE DE BODEGA		
APROBÓ			GERENTE		

Fuente: <https://red.uao.edu.co/bitstream/10614/6870/1/T05007.pdf> [realizado el 05/10/2017].

En la actualidad los líderes de proceso miden algunos indicadores de manera empírica, pero aún no se han documentado formalmente, de tal forma que se conserve la información en la organización. Existen algunos datos históricos que pueden alimentar el numerador y el denominador de la fórmula del indicador, se está trabajando sobre las bases de datos que permiten el cálculo de los mismos. Desde el año 2009 existe un histórico de los indicadores de alerta temprana ya que estos se deben registrar.⁴²

⁴²<https://red.uao.edu.co/bitstream/10614/6870/1/T05007.pdf> [realizado el 05/10/2017].

4 CONCLUSIONES

Con el análisis DOFA, lo que se buscó fue resaltar en que puntos la empresa es más fuerte y en cuáles más débil y como se pueden aprovechar esas fortalezas, a la hora de formular estrategias, por ejemplo, la de conseguir nuevos clientes. Y muestra también cómo se puede solucionar o con que se puede contrarrestar una amenaza o fortalecer una debilidad identificada mediante esta metodología de diagnóstico empresarial, obteniendo así un mejor rendimiento de la empresa.

El sector al que pertenece la empresa, es el sector secundario y que a su vez corresponde a la industria de los chocolates y dulcería, así se sabe cuál es el perfil competitivo de la empresa y con quienes se puede medir. Las empresas elaboran este estudio para saber cómo están con respecto a las otras y saber en qué se está fuerte o débil.

Se realizó una matriz de perfil comparativo de los programas similares a la Mar 20009, donde resalta lo completo que es el programa con el que se propone realizar la intervención en los procesos para la reconversión de la empresa Dulcería JJJ de la ciudad de Cartago.

Cada empresa debería comenzar su reingeniería mediante la cual coloque a otro nivel el funcionamiento y la eficiencia en la operación porque al mejorar o agilizar todos sus procesos (Contables, financieros, de facturación, de manejo de inventarios, de pedidos y compra a proveedores, entre otros), se coloca a la altura de las mejores y más modernas del medio.

Es muy importante y valioso, después de hacer la reingeniería, que se haga un seguimiento y un control de todos y cada uno de los procesos que se incluyan en el plan de mejoramiento, para construir bases de datos, estadísticas, levantar información y generar unos antecedentes que sirvan más adelante para determinar que se está haciendo bien, con que de la propuesta de reingeniería se está cumpliendo y que se debe mejorar o que se debe cambiar.

Con este trabajo de reconvertir la Dulcería JJJ, se logró desde la implementación del programa Mar20009, que sus procesos mejoraran. Dentro de ellos los de mayor representación y significancia, fueron: 1º. El de facturación y el de las cuentas a mano; así las cosas, con el programa Mar20009, hoy en día, la factura se realiza de manera digital, con el precio real y la cuenta exacta. Otro de los cambios o mejoramiento, fue el del manejo de los inventarios, porque el programa

tiene un aplicativo sobre el manejo de los stocks, que muestra la cantidad de producto que se está agotando por cada una de las referencias y así se sabe en qué momento se debe hacer el nuevo pedido de mercancías y también al momento de hacer un inventario general, el programa tiene otro aplicativo que muestra cuanto producto debe existir por cada referencia.

El proceso más agotador y en el que se vio el cambio de mejora, es en las cuentas día a día de todas las facturas para saber cuánto entro, el tiempo que esto conlleva es muy tedioso y se puede equivocar, el programa permite llevar las entradas de todas las facturas al programa contable y este muestra la utilidad del día y sin equivocarse. Esto hizo que la contadora ganara tiempo e hiciera menos esfuerzo en cargar las facturas de todos los días al sistema.

Cabe resaltar que la empresa tuvo una mejora general, logrando el propósito en sus procesos y que la carga laboral disminuyó, en este momento el administrador no necesita estar de lleno en la empresa, ya que el programa muestra en tiempo real las ventas del día y del inventario restante. Con ese tiempo lo que se logro fue apoyar los canales de distribución, hacer más clientela y nuevas rutas de venta.

En la realización del proyecto se capacitaron dos personas para entender el funcionamiento del programa Mar20009, las cuales son: el encargado de las facturaciones y el gerente de la empresa, con el programa mejoró la facturación, el inventario en tiempo real y saber cuánta existencia se tiene del producto, en la parte contable al fin del día se sabe cuánta utilidad quedo. En la parte que concierne al programa, si existe una falla el gerente tiene un contrato con la persona que tiene la patente del mismo e inmediatamente se dispondrá a realizar el soporte técnico, de igual manera se tiene una memoria externa que se actualiza al final de cada jornada laboral, para no tener pérdida de la información.

5 RECOMENDACIONES

Lo importante es que el administrador, que es la cabeza de la empresa siga adelante con lo propuesto, que esté capacitando a los empleados en todo momento, mientras que las personas se adaptan al programa Mar20009, que es una excelente herramienta y, se sabe aprovechar, la empresa en general seguirá creciendo en todos sus aspectos.

Poner las personas más idóneas en el puesto de facturación, porque de ahí depende el funcionamiento general de la empresa, se requiere que sea una persona cualificada para desempeñar la mejor ejecución.

Hacer un manual de funciones, para que el personal tenga una guía dentro de la empresa. Este permite minimizar los conflictos de las áreas, dividiendo el trabajo y estableciendo responsabilidades.

El diseño de seguimiento y control debe llevarse de manera rigurosa y periódica, adicionalmente a esto, debe ser para la mejora de la empresa y no una simple formalidad sin resultados.

REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS

ALARCON, Juan Ángel. Reingeniería de procesos empresariales. Pág. 178

Bonilla Elssy, Rodríguez Penélope. Más allá del dilema de los métodos: la investigación en ciencias sociales. Pág. 25

CHIAVENATO, Idalberto. Introducción a la Teoría General de la Administración. Séptima edición. McGraw-Hill. Pág. 48-49

Hammer, Michael y Champy, James, Reingeniería. Pág. 34

KAPLAN, Robert S. y NORTON, David P. Mapas Estratégicos como convertir los activos intangibles en resultados tangibles. Harvard Business School Press. 2004. Pág. 239-242.

Morris y Brandon. Reingeniería como aplicarla con éxito en los negocios. Pág. 7

SERNA G, Humberto. Gerencia Estratégica. Novena edición. Pág. 146

VARGAS Q, Martha y ALDANA DE VEGA, Luzángela. Calidad y servicio concepto y herramientas. ECOE Ediciones, 2006. Pág. 2-19.

CIBERGRAFÍA

El método Deming en la práctica.
<https://books.google.com.co/books?id=9lji5a1jNd4C&printsec=frontcover&dq=deming&hl=es-419&sa=X&sqj=2&ved=0CC4Q6AEwA2oVChMIoeT29ODlxgIVixaSCh2NCw2f#v=onepage&q=deming&f=false>. Pág. 17-19. [Consulta realizada el 21/09/2017]

<http://www.alcaldiabogota.gov.co/sisjur/normas/Norma1.jsp?i=316> [29-junio-2017]

<http://www.apuntesfacultad.com/teoria-cientifica-y-principios-de-administracion-de-taylor.html>, [3-junio-2016], [Disponible en línea]

<http://www.aulafacil.com/cursos/l19659/empresa/administracion/administracion-de-empresas/administracion-cientifica-taylor>, [En línea], [3-junio-2016]. Disponible en internet.

http://www.colombiaaprende.edu.co/html/familia/1597/articles-305953_cartago.pdf, [5-junio-2016], [Disponible en línea]

<http://www.elguiadelviajero.com/A5UCC/REINGENIERIAcuatro.htm>

<http://www.elnuevosiglo.com.co/articulos/2-2012-banco-agrario-inicia-reingenier%C3%AD-cr%C3%A9ditos.html>, [En línea], [1-junio-2016]. Disponible en internet.

<http://www.eltiempo.com/archivo/documento/MAM-1561768> [Realizado el 07/10/2017]

<http://www.google.com.co/2012/06/la-reingenieria-de-procesos-como.html>, [En línea], [1-junio-2016]. Disponible en internet.

http://www.google.com.co/?gfe_rd=cr&ei=mcheV4_AJ47DgAS07YWQAQ&gws_rd=ssl#q=casos+reingenieria+de+procesos, descargar desde el enlace Reingeniería de negocios (con ejemplos), [En línea], [1-junio-2016]. Disponible en internet. JUNE WESBURY, ASECORA EXPERIMENTAL DE LA FIRMA MORRIS, TAKARSKI, BRANDON Y CO.

<http://www.mercado.com.ar/notas/dossier/366023/13-michael-hammer-y-james-champy-entramos-en-el-siglo-21-con-com>

<http://www.negociosyemprendimiento.org/2012/11/programas-gratis-para-administrar-tu-negocio.html>. [Realizado el 07/10/2017].

<https://red.uao.edu.co/bitstream/10614/6870/1/T05007.pdf> [Realizado el 05/10/2017].

<https://www.sectorial.co/articulos-especiales/item/51256> [Realizado el 07/10/2017]
<https://www.prezi.com/qtzyvmnwjrdi/reingenieria-mc-dolnald-s/>, [En línea], [1-junio-2016]. Disponible en internet

Smith, Adam. Vida y Obra. Antroposmoderno.com. [3-junio-2016], [Disponible en línea]http://www.antroposmoderno.com/antro-articulo.php?id_articulo=69

ANEXOS

Anexo A. Entrevista semiestructurada actual a las empresas de la competencia de la Dulcería JJJ de la ciudad de Cartago.

ENTREVISTADO: _____ FECHA: _____

El siguiente cuestionario se realiza enfocado al gerente con el fin de obtener información objetiva de como esta en la actualidad la estructura de la empresa.

1. ¿En qué aspecto debe mejorar la dulcería para ser percibida favorablemente por los clientes?
2. ¿Qué factores se toman en cuenta para satisfacer las expectativas de los clientes?
3. ¿La dulcería tiene visión, misión, objetivos y políticas de calidad?
4. ¿Cuáles con los procesos de la dulcería que permite brindar un servicio de calidad?
5. ¿Se lleva un informe periódicamente de todas las actividades que se desarrollan en la dulcería?
6. ¿Realiza evaluaciones periódicas de las falencias de la dulcería y aplica medidas correctivas?
7. ¿Se tiene conocimiento de manera clara por parte de todo el personal del grado de responsabilidad, las funciones y procedimiento de su cargo?
8. ¿Tiene algún tipo de indicador para medir la eficiencia y eficacia de los procesos?
9. ¿Se tiene un control permanente de desempeño de la dulcería?
10. ¿Con la implementación del programa tecnológico, usted que espera?

Fuente: Elaboración propia.

Anexo B. Entrevista estructurada a los trabajadores de la Dulcería JJJ de la ciudad de Cartago.

Para la Dulcería JJJ son muy importantes sus opiniones y sugerencias, por lo que le pedimos que conteste con la objetividad, amabilidad y sinceridad las siguientes preguntas.

Marque con una X la respuesta.

- | | | |
|---|----|----|
| 1. ¿Usted cree que la percepción de los clientes es favorable? | Sí | No |
| 2. ¿La dulcería satisface las necesidades de los clientes? | Sí | No |
| 3. ¿La dulcería brinda un servicio de calidad? | Sí | No |
| 4. ¿Usted conoce la misión, visión y objetivos estratégicos? | Sí | No |
| 5. ¿La dulcería tiene actividades de capacitación? | Sí | No |
| 6. ¿Lo tienen en cuenta para la opinión de falencias de la dulcería? | Sí | No |
| 7. ¿Usted tiene conocimiento claro de sus funciones? | Sí | No |
| 8. ¿Usted sabe si se lleva una evaluación de desempeño? | Sí | No |
| 9. ¿Usted se siente parte de la empresa? | Sí | No |
| 10. ¿Tiene conocimiento de la implementación del programa Mac 20009, se lleva un mejor control en los procesos? | Sí | No |

Fuente: Elaboración propia.

Anexo C. Entrevista no estructurada.

Entrevista no estructurada que se le realizó al gerente de la "Dulcería JJJ" de la ciudad de Cartago Valle. En esta entrevista se diagnosticó la matriz DOFA para saber cómo se encuentra a nivel general la empresa con base en el libro "Gerencia Estratégica".

Entrevistador: Jhon Henry Arenas Valencia

Entrevistado: Juan Carlos Jaramillo

Fecha: 06/10/2017

Hora: 9:00 Am.

Lugar: Dulcería JJJ.

Se habló de cómo se encuentra la empresa en general.

El empezó a hablar que gracias a Dios la empresa tiene un buen crecimiento y que el financieramente está muy bien y tiene capacidad de comprar buena cantidad de productos, lo que el en verdad necesita es poner el programa en funcionamiento para tener tiempo de hacer más clientela porque siempre tenía carga laboral haciendo las cuentas de la facturaciones del día y de los grandes inventarios, él sabía que es duro cambiar lo que se viene realizando en sus funciones, pero que es necesario hacer un cambio el cual todos los empleados se adapten, yo le preguntaba el cómo veía el mercado, él dijo que es duro por la competencia y por precios, pero que los clientes se sienten satisfechos con la diversificación de productos y de buena calidad, y de lo responsable en las entregas, que el trabajo que se viene realizando lo ha fortalecido en la región.

Anexo D. Plan de seguimiento y control para reconvertir la empresa.

DULCERÍA JJJ	PLAN DE SEGUIMIENTO Y CONTROL PARA RECONVERTIR LA EMPRESA			PS1-SC	
Fecha de Emisión: Fecha de Revisión: Fecha de Actualización:	VERSIÓN 01			Página 1 de 1	
INDICADOR DE SEGUIMIENTO					
NOMBRE DEL INDICADOR	IMPORTANCIA	RESPONSABLE	FRECUENCIA	FORMULADE MEDICIÓN	
Es el nombre con el cual se identifica el indicador.	Es la justificación que tiene cada uno de los procesos para realizar la medición, explica también la contribución al mejoramiento de la organización y a los objetivos de calidad	Colaborador directamente relacionado en recoger los datos y calcular el indicador	Definir la frecuencia de ejecución del control (Ej: diario, mensual, cada vez que sea solicitado)	Es la fórmula matemática que permite calcular el resultado del proceso	
VARIABLES DE CONTROL					
VARIABLES A CONTROLAR	RESPONSABLE DEL CONTROL	FRECUENCIA DE CONTROL	MÉTODO O FORMA DE CONTROL	CRITERIO DE ACEPTACIÓN O RECHAZO	REGISTRO
Es aquello que se va a valorar o calificar por ser considerado crítico. Ej: Confiabilidad en la información	Colaborador directamente relacionado de ejecutar el control	Definir la frecuencia de ejecución del control (Ej: Diario, mensual, trimestral, cada vez que sea solicitado. Etc.)	Descripción breve de cómo comprobar el cumplimiento de la variable de control. Se puede remitir a instructivos.	Definir la especificación que debe cumplir la variable a controlar puede utilizarse rangos de mínimos y máximos.	Evidencia que el control se ejecutó (Ej. Formato diligenciado, informe, documentos, gráficas, firmas, etc.
		NOMBRE	CARGO	FIRMA	
ELABORÓ					
REVISÓ					
APROBÓ					

Fuente: <https://red.uao.edu.co/bitstream/10614/6870/1/T05007.pdf>

Anexo E. Matriz DOFA.

OPORTUNIDADES	AMENAZAS
FORTALEZAS	DEBILIDADES

Fuente: Elaboración propia. Tomada de SERNA G, Humberto. Gerencia Estratégica. Novena edición. Pág. 146

Anexo F. Elaboración de una matriz de impacto.

FORTALEZA	IMPACTO			OPORTUNIDAD	IMPACTO		
	ALTO	MEDIO	BAJO		ALTO	MEDIO	BAJO
DEBILIDAD	IMPACTO			AMENAZA	IMPACTO		
	ALTO	MEDIO	BAJO		ALTO	MEDIO	BAJO

Fuente: Elaboración propia. Tomada de SERNA G, Humberto. Gerencia Estratégica. Novena edición. Pág. 146

Anexo G. Pantallazos del programa Mar20009.

Se evidencia como la información de cada producto se ingresa al programa, con su respectivo valor y que empresa los provee.

ING. MAR_2009 Empresa C O M P U M A S T E R .com
SOFTWARE MAR2009 Pereira (Almacen)

ITEMS	CODIGO	TERCERO	DEPTOS	EMPRESAS	A	B
1	CODIGO DE ARTICULO	0001			FECHA INGRESO / MODIFICADO	
2	REFERENCIA	TARRO X 60			12/10/2016	SALIR
3	DESCRIPCION	BOLA CHICLE AZUL				
4	IMPUESTO VTA. I.V.A.	19.0			EQUIVALENCIA	
5	EXISTENCIA	(+ / -) 0.00	0.00		TARRO	
6	EXISTENCIA MINIMA	0		15		CODIGO ITEM AUX.
7	COSTO	3300		16	006	CODIGO SECCION
8	VENTA # 1	4600		17	mac dulces	EMPRESA
9	VENTA # 2	3800		18	1	EMPAQUE ITEM 0
10	VENTA # 3	3300				
11	VENTA # 4	3300				
12	VALOR FRACCION	0			TARJETA INVENTARIO RASTREO DATOS	
13	DEPARTAMENTO	033			INVENTARIO / DEPTOS HABILITA CODIGO	
14	IMPUESTO CONSUMO I.P.C.	0			C D	

ING. MAR_2009 Empresa C O M P U M A S T E R .com
SOFTWARE MAR2009 Pereira (Almacen)

ITEMS	CODIGO	TERCERO	DEPTOS	EMPRESAS	A	B
1	CODIGO DE ARTICULO	0001			FECHA INGRESO / MODIFICADO	
2	REFERENCIA	TARRO X 60			12/10/2016	SALIR
3	DESCRIPCION					
4	IMPUESTO					
5	EXISTENCIA					
6	EXISTENCIA					
7	COSTO					
8	VENTA # 1					
9	VENTA # 2					
10	VENTA # 3					
11	VENTA # 4					
12	VALOR FRACCION					
13	DEPARTAMENTO					
14	IMPUESTO CONSUMO I.P.C.					

DESCRIPCION	CODIGO	STOCK	COSTO	VENTA # 1	VENTA # 2	I.V.A.
BOMBOM BOOM 1+1=3	0283	3.00	3800	4300	3900	19
ROSQUILLA CALEÑA	0165	50.00	4900	5800	5300	5
ACETAMINOFEN	0235	0.00	7200	13500	10000	19
ACONDICIONADOR BIOEXPERT	0253	0.00	7000	8000	7300	19
ACONDICIONADOR DOVE RIST	0185	0.00	8100	9200	8300	19
ACONDICIONADOR SAVITAL	0197	0.00	7000	8000	7300	19
ACONDICIONADOR SEDAL KE	0250	0.00	7300	8400	7600	19
ADAMS AMARILLO	0129	0.00	6650	7500	6900	19
ADAMS MEDIO AMARILLO	0131	0.00	3325	3750	3450	19
ADAMS MEDIO NEGRO	0133	0.00	3325	3750	3450	19
ADAMS MEDIO SURTIDO	0132	0.00	3325	3750	3450	19
ADAMS NEGRO	0128	0.00	6650	7500	6900	19
ADAMS SURTIDA	0127	0.00	6650	7500	6900	19
ADAMS SURTIDO	0130	0.00	6650	7500	6900	19
AGOGO	0053	0.00	3350	4000	3600	19
AGOGO MINIATURA	0081	0.00	2900	3400	3000	19
ATUM VANCAMS ACEITE	0019	0.00	3600	4000	4000	19
ATUM VANCAMS AGUA	0020	0.00	3600	4000	4000	19
AXION DISCO	0260	0.00	15600	18000	16800	19
BALANCE CLINICAL CREMA	0232	0.00	8300	9500	8800	19
BALANCE CLINICAL MUJER	0233	0.00	8300	9500	8800	19
BANANA CHOCOMANI	0116	0.00	3450	4000	3700	19
BANANA EXTRA	0211	0.00	2800	3300	3000	19

Anexo H. (Continuación). Pantallazos del programa Mar20009.

En este pantallazo se muestra como hay un código para el cajero y cuanto hay en la caja como base.

ING. MAR_20009 Empresa C O M P U M A S T E R .com

CONFIRME SI ES LA FECHA Y HORA DEL SISTEMA

DD MM AÑO HH MM SEG
07/12/2017 **15:11:30**

MAR 20009
 2012 Copy Advanced
 Software Device All
 Rights Compumaster

Sistema Punto de Pago P. O. S.
 compu-master@hotmail.com

Digite Clave Para la Fecha Digite Código de Cajero Base Caja \$ 0

CANCELAR



ING. MAR_20009 Empresa C O M P U M A S T E R .com

TARJETA DE VENTAS (P. O. S.) Ing. Mar_20009
 DIA 07/12/2017

ARTICULO X001 \$ 0.0
 Buscar = /

ARTICULO	DESCRIPCION	Valor	P = -1 F = -2	Unds./Medida
001	CANDYRA MANZANA	4800.0		1.000000000
	1.0	0.0		

Pag. 0.00 0.00 0 0 0
 % U. Neto T./Unids I. v. a. I.P.C. Valor Factura

EGRESOS VENTAS SALIR \$ 0.00 \$ 0.00
 DEVOLUCION CONSULTAS \$ ENTR A \$ 0.00
 INVENTARIO CARTERA

CUADRICULA DE DATOS

Cliente = Factura_F/Anu

03:27 p.m. 07/12/2017

A continuación se aprecia cómo se ingresa el código del producto, para la realización de la factura.

ING. MAR_2009 Empresa C O M P U T A S T E R .com

TARJETA DE VENTAS (P.O.S.) Ing. Mar_2009 DIA ☐ 07/12/2017	ARTICULO Buscar ~ / 0 5 QUEDAN / MEDIDAS 0	\$ 13,100.0	DD MM AÑO 07/12/2017 5	1 CAJA
---	--	--------------------	--	------------------

MVTO	CODIGO	DESCRIPCION ARTICULO	UNIDADES	VR./UNID.	TOT.+ I.V.A.	% I.V.A.	I.P.C.
1	0001	0 BOLA CHICLE AZUL	1.00	4600.0	4600.0	16.00	0
2	0002	0 BOLA CHICLE ROJA	1.00	3900.0	3900.0	16.00	0
3	0003	0 BOLA CHICLE SURTIDA	1.00	4600.0	4600.0	16.00	0

Pag. 1	26.71	3.00	1,806	0	13,100
EGRESOS	VENTAS	SALIR	% U. Neto	T./Unids	I.v.a.
DEVOLUCION	CONSULTAS		0	0	0
INVENTARIO	CARTERA		0	0	0

A	INGRESO	RES
MENU DIAN		

Cliente = Factura F/Año

nv [c:\conta\00002\inv.dbf] Registro: 3/312 Registro desbloqueado

Anexo J. Fotos socializando las encuestas.

Se dio a conocer el resultado de las encuestas inicial y final en general, los trabajadores y el gerente quedaron satisfechos con el cambio percibido por el conocimiento de la empresa después de realizar la propuesta de reingeniería.

Registro fotográfico 1. Encuestas Dulcería JJJ.



Fuente: Fotos tomadas por el asesor de ventas de la Dulcería JJJ. [Realizada el 08/10/2017]

Anexo K. Fotos socialización de la planilla de seguimiento y control.

Se socializó la planilla de seguimiento y control al gerente de la empresa para que tenga conocimiento y ponga en práctica esta herramienta la cual es de mucha ayuda, en los procesos que se está realizando y en las actividades futuras a realizar.

Registro fotográfico 2. Socialización de la planilla de seguimiento y control.



Fuente: Fotos tomadas por el asesor de ventas de la Dulcería JJJ. [Realizada el 08/10/2017]

Anexo L. Socializacion Dulcería JJJ.

[illegible]

