



REINGENIERÍA: Caso práctico

RIO PASTERIA Y
REPOSTERÍA, S.A. DE C.V.





PROPUESTA DE MEJORAS EN EL PROCESO DE TOMA DE PEDIDOS



- Como se pudo analizar en el proceso actual, existen ciertos aspectos que no funcionan como es esperado, ya que su aplicación no es la correcta.
- Como se mencionó anteriormente no es lo óptimo que los pedidos sean tomados primero manualmente y luego se capturen en la computadora, por lo que es indispensable poner una solución al problema para que su funcionamiento sea maximizado.
- La solución que se propone es la siguiente:



- En primera instancia, reducir al personal de esta área, en vez de tener a 4 personas recibiendo pedidos y 1 capturista, solamente tener a 2 personas en esta área recibiendo los pedidos, pero de manera directa irlos ingresando a la computadora, lo cual ahorraría mucho tiempo, y seria un proceso eficientizado.
- Para lograr esto, es necesario hacer una inversión en otra computadora, a la fecha se tiene una sola en esta área, por lo que se requiere invertir en otra más, lo cual, de momento puede parecer un gasto innecesario, pero se llegó a esta conclusión que fue la mejor después de que se analizaran otras soluciones.
- Para darle seguimiento a esta decisión es necesario hacer ciertos ajustes para que se logren los objetivos.



- En el proceso actual, la hora de toma de pedidos es de 3:00 a 9:00 de la noche, lo cual es un periodo de 6 horas, uno de los ajustes es alargar un poco ese periodo de tiempo, va que de otra manera las líneas estarían ocupadas para ciertos clientes, por que en el proceso actual hay 4 personas tomando los pedidos y después del rediseño se tendrían solamente dos. Por lo que una solución a esto, aparte de alargar el tiempo de 2:00 a 9:00 p.m., es darle a cada cliente una hora estipulada para que hagan sus pedidos y así llevar este proceso de manera organizada, con esto sería muy difícil que un cliente encuentre la línea ocupada, ya que a cada uno se le asignan un tiempo específico.
- Con esto se logra tener un mejor servicio, ya que se le quita al cliente el problema de no poderse comunicar, lo cual en cierto momento puede ser un fastidio para él.



- Si analizamos el hecho de que ahora esas dos personas encargadas de tomar los pedidos van a trabajar una hora extra, es justo que sea remunerado de la manera más apropiada, por lo que su sueldo tendrá que subir un poco, pero si se realiza un análisis de costo-beneficio, se puede notar de inmediato que antes se pagaban 5 sueldos, y en el nuevo proceso solo se pagarán 2 aunque sean mas elevados.
- En segunda instancia, es necesario cambiar el formato de esta área. El formato actual es de la siguiente manera:

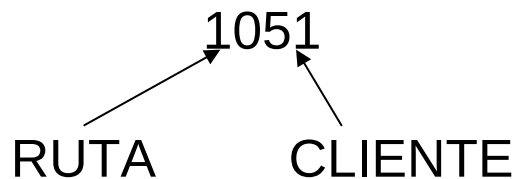


El formato actual

- DÍA DE ENTREGA _____
- NOMBRE DEL NEGOCIO _____
- DIRECCION Y FELEFONO _____
- QUIEN SOLICITA EL PEDIDO _____
- QUIEN RECIBIO EL PEDIDO _____
- No. DE PEDIDO _____
- QUIEN PASA EL PEDIDO A LA HOJA DE LA RUTA _____
- No. DE RUTA _____



- Después de estos datos, se encuentra la lista de todos los productos que se tienen en la pastelería, lo cual si se pusieran todos, abarcarían más de 4 páginas, lo cual para buscar cada uno, seria muy tardado.
- Por lo que cada persona que toma los pedidos tiene que llenar todos esos datos a mano y después el capturista los pasa a la computadora.
- La solución al cambio de formato es la siguiente:
- Darle al cliente una clave, la cual indique en los primeros 2 dígitos la ruta en la que deben de salir sus productos, y que los últimos 2 dígitos indiquen el número de cliente que es, por ejemplo:





- Con esto, se puede tener un mayor control, ya que a la hora de llamar del cliente, este dará su clave y aparecerá en pantalla de inmediato su nombre, dirección y teléfono, y la ruta que le distribuye.
- Habrá otro renglón para anotar el día de la entrega, folio y quien lo ordeno.
- Dentro de este nuevo formato en vez de poner el nombre de quien recibió el pedido, a la primer recepcionista se le asigna el número 1 y por consiguiente a la segunda el número 2, lo cual ya estará marcado en cada computadora.



- Otro paso que se evita es el de poner el nombre de la persona que pasa el pedido a la hoja de la ruta, ya que al tener estipulado desde el inicio la ruta que le repartirá a cada cliente, debe de salir una copia para la persona que lleva esa ruta.
- Dentro de este nuevo sistema se puede incluir, que en cada pantalla de cada cliente, aparezcan solo los productos que generalmente compra, los que eventualmente ha comprado también y puede existir un renglón en donde se tenga la alternativa de poner otros extras para poder ofrecerle todos los productos en venta, esto se puede actualizar en un momento determinado, cuando el cliente llegue a comprar un producto tan seguido como para registrarlo constantemente.
- Por lo que el nuevo formato queda de la siguiente manera:



CLAVE: 1051

NOMBRE: RESTAURANTE CASA VIEJA

DIRECCION: AV. MEXICO # 2

TEL.: 5 133 2157

ruta: 10

RECEPCIONISTA: 1

FOLIO _____

DIA DE ENTREGA _____

QUIEN ORDENO _____

PRODUCTOS:

PAY IND. QUESO _____

PAY IND. NUEZ _____

PAY HELADO LIMON CH. _____

PAY HELADO AMARETTO CH. _____

PASTEL IND. KAFKA _____

PASTEL IND. REYNA _____

PASTEL IND. TRUFA _____

PASTEL IND. MOKA _____

EVENTUALES:

GELATINA IND. AGUA _____

GELATINA IND. LECHE _____

GELATINA DOMO AGUA _____

GELATINA DOMO LECHE _____

GELATINA MOSAICO _____

OTROS:



- Con este nuevo formato se puede notar que se ahorran varios pasos, lo cual hace más eficiente el proceso, como son, que ya no se tengan que anotar todos los datos del establecimiento de donde se hace el pedido, sino que estos aparecen de inmediato en la pantalla, así como también aparece quien toma el pedido el número de ruta, otro punto en donde se ahorran pasos, es el de que ya se tienen registrados los productos que generalmente se ordenan, con lo cual, ya no se pierde tiempo en buscarlos dentro de toda la gama que se tiene, va que esta es extensa.
- Es importante recalcar que la primera parte del formato, al teclear la clave aparece de inmediato, y con ello se ahorra mucho tiempo.
- Al tener los productos que normalmente compran es mucho más rápido marcarlos, en vez de estarlos buscando dentro de la lista de todos los productos de la empresa.



- Al ser procesados los datos se obtiene la orden de producción y el pedido para la ruta establecida.
- Es importante resaltar que paso a paso se efficientizan los procesos, muchas veces se puede pensar que tanto haría la diferencia un simple llenado a mano, pero a la hora pico de toma de pedidos la diferencia es enorme, lo cual hace a un proceso diferenciarse, cuando está efficientizado de otro que no lo está.
- Retomando la matriz comparativa, que se analizó en el capítulo pasado, se puede observar que ciertos cambios han ocurrido, como por ejemplo, la eficiencia aumenta lo bastante como para poder ofrecer un mejor servicio, la tecnología es utilizada al máximo lo cual va relacionado con la eficiencia.



- Por otro lado encontramos que la rapidez con la que se logran tomar los pedidos es mucho mayor a la anterior, ya que en el proceso rediseñado se evita por completo un paso en el cual se perdía mucho tiempo y ocurrían muchos errores, este paso se refiere al trabajo que desempeñaba el capturista.
- Un motivo más por el que era necesario realizar la reingeniería en esta área, era el exceso de personal necesario para realizar el trabajo dentro de este proceso, lo cual después de realizar el rediseño pertinente, se puede observar que el número de personal se reduce de 5 a 2, por lo que el gasto en sueldos de esta área se ve beneficiado en un gran porcentaje.
- El nuevo mapeo del proceso se ajustó de la siguiente manera:



1ra PERSONA

2da PERSONA

RECIBE
PEDIDOS

RECIBE
PEDIDOS

ORDEN DE PRODUCCION
PEDIDOS PARA RUTAS

ELABORACION
DEL
PRODUCTO



Las actividades que realizan las personas que toman los pedidos, ahora han cambiado y se ha reducido el trabajo, sus actividades son:

- Reciben la llamada
- Ingresan en la computadora la clave del cliente con lo que aparecen los datos completos y los productos que normalmente solicita
- Ingresa el pedido directamente en la computadora, con lo que la orden de producción y el pedido para las rutas sale de inmediato.



- Este mapeo nos indica en comparación al anterior, que el rediseño logró eliminar varios pasos, que simplemente no eran necesarios, como lo era el trabajo del capturista.
- El tiempo estimado es de 5 minutos, lo cual se redujo en gran cantidad, ya que anteriormente tardaba 15 minutos
- El objetivo fundamental de realizar estos cambios es incrementar la productividad del proceso para optimizar los recursos con los que se cuenta.



- Para lograr los cambios establecidos fue necesario identificar las operaciones que no agregaban ningún valor y así poder cambiarlas por otras que beneficiaran el mismo proceso.
- Para la aplicación de la reingeniería se tuvo que tomar en cuenta medidas que beneficiaran el costo, la calidad, el servicio y la rapidez con que se llevaba a cabo la operación de esta área, todo esto, con la finalidad de estar orientados al cliente, ya que con esto, se impulsa la capacidad de la organización.
- Con esto, se ayuda a la empresa a competir con los negocios de esta nueva era.



- En este nuevo proceso se integraron tareas que antes se realizaban por separado, en una sola, lo cual implica más responsabilidad del proceso de principio a fin, pero esto trae como consecuencia que el personal se sienta parte del proceso en general, y no solo de la parte que realizaba, por lo que tendrá un mejor resultado final.
- Es importante recalcar que solamente se tiene un solo contacto con el cliente, por lo que cualquier duda se puede aclarar con una sola persona y se evita el estar buscando quien fue quien hizo el trabajo.



- El poder de la tecnología estaría mal utilizado si solo se hubiera usado para mejorar el proceso viejo, por lo que se tuvieron que romper reglas antiguas, y crear nuevas formas de realizar el trabajo.
- En el primer capítulo se mencionaron ciertas reglas relacionadas con la tecnología que debieran de ser cambiadas, algunas de las cuales se pueden aplicar a este proceso, las cuales son:



- Regla antigua: La información puede aparecer solo en un lugar a la vez.
- Tecnología: Bases de datos compartidas.
- Nueva regla: La información aparece simultáneamente en tantos lugares como sea necesario.

Esto se puede comprobar, desde el punto de vista de que ahora las dos computadoras que se tienen en esta área, manejan la misma información, con lo que se puede maximizar la información.



- Regla antigua: Solo los expertos pueden realizar el trabajo complejo.
- Tecnología: Sistemas expertos.
- Nueva regla: Un generalista puede hacer el trabajo de un experto.

Esta otra regla se puede ver desde el punto de vista de que antes el capturista era quien realizaba esta especialidad, pero en el nuevo proceso se puede observar que las 2 personas que toman los pedidos pueden realizar este trabajo, simplemente brindándoles la capacitación adecuada para desempeñarse de la manera correcta.



- Regla antigua: Los planes se revisan periódicamente.
- Tecnología: Computadoras de alto rendimiento.
- Nueva regla: Los planes se revisan instantáneamente.

Si existe algún error en cierto pedido, se puede revisar en cualquier momento que se desee, ya que la información es almacenada en la computadora, y está a disposición de quien requiera checar cualquier dato.



- Para poder mejorar este proceso se tuvieron que tomar decisiones que en cierto momento pudieran parecer drásticas, como el hecho de tener que despedir a cierto personal, pero a final de cuentas es una necesidad para poder efficientizar el proceso.
- Con estos cambios se evitan duplicidad de [unciones y al mismo tiempo retrasos o demoras, con esto se vuelve a comprobar que al aplicar la reingeniería en este proceso, la empresa alcanza a cumplir cada vez más con las necesidades actuales de los negocios.
- Es indispensable mencionar quienes son las personas que participan en la reingeniería:



- El LIDER y DUEÑO del proceso, como ya se mencionó anteriormente debe de ser un ejecutivo de la compañía, por lo que se propuso al Sr. Carlos Anaya, quién es uno de los administradores del negocio, su puesto es el de Gerente de producción, por lo que sus funciones dentro de este cambio, son las de persuadir a la gente para que acepten lo que trae consigo el rediseño y hacer que quieran formar parte del mismo, esto no es un trabajo fácil ya que la forma de llevarse a cabo la organización será diferente y muchas veces la gente se opone a ello, por lo que el líder debe de ser una persona motivadora e integradora.



- Al mismo tiempo tiene que coordinar los procesos hasta llegar a su integración final, asegurándose de que los objetivos han sido cumplidos. Otra de sus obligaciones es organizar al equipo de reingeniería.



- El EQUIPO DE REINGENIERIA son quienes en la práctica reinventan a la empresa, por lo que en este caso está integrado por 2 personas solamente en la parte interna, que son quienes llevan a cabo el proceso (personas que toman los pedidos), y en la parte externa se cuenta con otras 2 personas, que son quienes tienen otra perspectiva de como están funcionando las cosas y puede servir de mucho la retroalimentación que aporten, estas personas son ayudantes de los administradores del negocio en general.



- El COMITE DIRECTIVO está formados por altos ejecutivos como lo serán el Sr. Carlos Anaya, Sr. Germán Anaya, Sr. Adrián Anaya, y la Sra. Emma M. de Anaya, quienes deberán de monitorear los avances del proyecto y tomar decisiones al respecto.
- La función de este comité es resolver problemas en un momento determinado y al mismo tiempo canalizar los recursos adecuadamente.
- Los cambios que debe de traer consigo la reingeniería de este proceso son los siguientes:



- Mayor control de la operación
- Mayor rendimiento del personal
- Mayor productividad
- Mayor rapidez en las actividades
- Mayor calidad en el servicio prestado al cliente.



- El aspecto humano es fundamental dentro de la reingeniería, ya que sin ello es imposible llevarla a cabo, la mayoría de las empresas pueden ofrecer muchas cosas parecidas entre sí, pero lo que hace la diferencia es la calidad de las personas que las integran, por lo que es tan importante este aspecto.
- Las personas que laboren dentro de la empresa deben de comprender la esencia del cambio, ya que los valores con los que cuentan son obsoletos para el fin del rediseño, ahora deben de hacerse a la idea de que su trabajo va enfocado al cliente, por lo mismo deben de hacer todo lo posible por complacerlo.



- Para que una persona realice su trabajo adecuadamente, debe de sentirse parte del proceso, y estar seguro de que su trabajo es importante e indispensable para la empresa en general, por lo que tiene responsabilidades y debe de aceptarlas.
- En pocas palabras debe de tener la “camiseta bien puesta”, para que se puedan lograr los objetivos globales.



- Con el apoyo del personal se pueden lograr mejoras espectaculares, por lo mismo es importante tomarlos en cuenta tanto como sea necesario. y muchas veces habrá que enfrentar la resistencia al cambio, para lo que hay que saber manejarla, ya que ésta genera presión, por miedo a lo desconocido.
- Es muy importante que exista la comunicación en todos los sentidos, para aclarar dudas, sentimiento de inseguridad o fracaso.
- La lucha contra la resistencia al cambio puede superarse a través de:



- Comunicación con el personal haciéndoles comprender, en este caso, que su desarrollo dentro de la empresa y del proceso de toma de pedidos crecerá, lo que implica un mayor sueldo. Dentro de esta comunicación es importante el contacto de los administradores de forma personal con cada uno de los empleados en donde se les explicará como serán las actividades y así ofrecerles apoyo y seguridad, entre más clara sea la explicación mayor será la aceptación de los cambios.
- Un empleado tranquilo laborará de manera eficiente, por lo mismo es tan importante la seguridad y soporte.



- Un empleado, como es en este caso, que realizará todo el proceso, tendrá un sentimiento de mayor satisfacción, ya que el mismo llevará a cabo todo el proceso, se sentirá parte de él ya que es su propio trabajo el que dará frutos a la empresa.
- Estas personas al implementar este nuevo proceso, van a poder presumir de haber hecho realmente un proceso.
- La reingeniería no busca reducir el personal pero en ocasiones es necesario para hacer funcionar al nuevo proceso.



PROPUESTA DE MEJORAS EN EL PROCESO DE COMERCIALIZACIÓN



- Es necesario realizar un determinado rediseño en esta área, para que el funcionamiento de la misma sea el óptimo.
- Como se observó en el capítulo anterior, existen ciertas deficiencias en lo que se refiere a maximizar los recursos con los que se cuentan.
- Por lo que como solución se propone la siguiente:



- Lograr que las camionetas, no solo salgan a entregar a las rutas que va tienen establecidas, sino que sean también vendedoras, es decir, entregar a los clientes cautivos como son las tiendas Rio, y los diversos establecimientos a quienes les reparten los productos, pero hay que tomar en cuenta, que alrededor de estos lugares existen otros muchos establecimientos, como pueden ser juguerías, la meta es vender a todo el que se pueda.
- En ciertos momentos, los empleados no responden como es esperado, un ejemplo, puede ser el siguiente, un empleado salía a repartir los pedidos, y dejaba 150 pasteles, pero el problema es que no regresaba con el dinero, por lo que se creaba un problema.



- Por lo antes mencionado, es indispensable llevar a cabo una reestructuración, por medio de las rutas y motivación del personal.
- En lo que se refiere al personal, es necesario inculcarles una motivación que realmente logre que su desempeño sea mayor y con esto se beneficia el negocio.
- Una solución por aplicar, podría ser ¡a de darle al personal una utilidad de lo que ellos vendan, y por otro lado, si en algún momento llega a faltar dinero, ellos lo tienen que pagar.



- Cuando un chofer de ruta, sale a entregar los pedidos, funge también como vendedor y no solo como repartidor, para poder darles la utilidad mencionada anteriormente, es necesario que ellos consigan clientes aparte de los que ya se tienen cautivos, por ejemplo, una ruta sale de la fábrica situada en la Colonia del Valle, y se dirige a diferentes lugares como pueden ser, Pollos Rio ubicado en la Carretera México-Toluca, pero dentro de este tramo, existe una cantidad indefinida de establecimientos, a los cuales se les puede vender los productos, por lo que esta persona puede conseguir vender los mismos en ellos, para esto, la persona que lo haga debe de estar motivada y así conseguirá más clientes y por lo mismo una mayor utilidad para él.
- Es importante saber de antemano, después del trato que haga el vendedor con el dueño del establecimiento, cuanto será lo que se va a repartir, para poder hacer el pedido de lo mismo.



- Estas ventas por camioneta, que realmente son a mayoreo, es un método ágil, que representa una inversión relativamente pequeña, y la facilidad de cambiar de zonas si éstas no funcionan como se espera.
- Otro punto importante, es presentar a los administradores lo que cada vendedor ha logrado para que sea aprobado, y si los resultados son positivos se verá reflejado en las ventas, y por otro lado en la actitud del personal.
- Otro punto importante de rediseño de este procedimiento, es el de eliminar a los distribuidores, y vender directamente a donde estas personas lo hacen, con esto, la captación del mercado sería mucho más amplia, lo cual habla de un incremento importante en las ventas.



- Al eliminar a los intermediarios, se evita un paso, y al vender los productos directamente se pueden ofrecer precios más competitivos.
- Con estos cambios, se tiene un mayor control del producto en general, de los clientes, de la demanda del mercado y de la competencia
- El objetivo de estos cambios es el de bajar los costos y aprovechar al máximo el equipo con el que se cuenta, y tener una mayor seguridad de los clientes al ser manejados directamente.



El proceso actual es de la siguiente manera:

RIO PASTELERÍA Y REPOSTERÍA, S.A. DE C.V.



DISTRIBUIDOR



RESTAURANTE



CONSUMIDOR FINAL



Por lo que es necesario que quede de esta otra manera:

RIO PASTELERIA Y REPOSTERIA, S.A. DE C.V.



RESTAURANTE



CONSUMIDOR FINAL



- Para lograr buenos resultados en la distribución de los productos, se pueden juntar 2 ó 3 tiendas y aproximadamente 15 clientes de ruta.
- Actualmente tienen 44 rutas, y se recomienda tener un crecimiento planeado de una ruta nueva cada tres meses, con esto, se cerraría el año con 16 rutas.
- Otra situación que no da resultados positivos, es que las tiendas Río, hagan sus pedidos en base a máximos y mínimos regulados por el stock, ya que como se mencionó anteriormente, el resultado es de pocas existencias en las tiendas.



Una solución apropiada para resolver esto, es:

- Que la fábrica realice un estudio de demanda y ventas por producto y determine un stock apropiado. Con esto, la fábrica determina cuanto producto mandar a cada tienda y estos mismos van a consignación.
- Esto dará como resultado que las tiendas tengan mucha exhibición y variedad. La tienda no tendrá bajas. La fábrica, en vez de darle a las tiendas un margen del 30% de utilidad, se lo dará del 20%

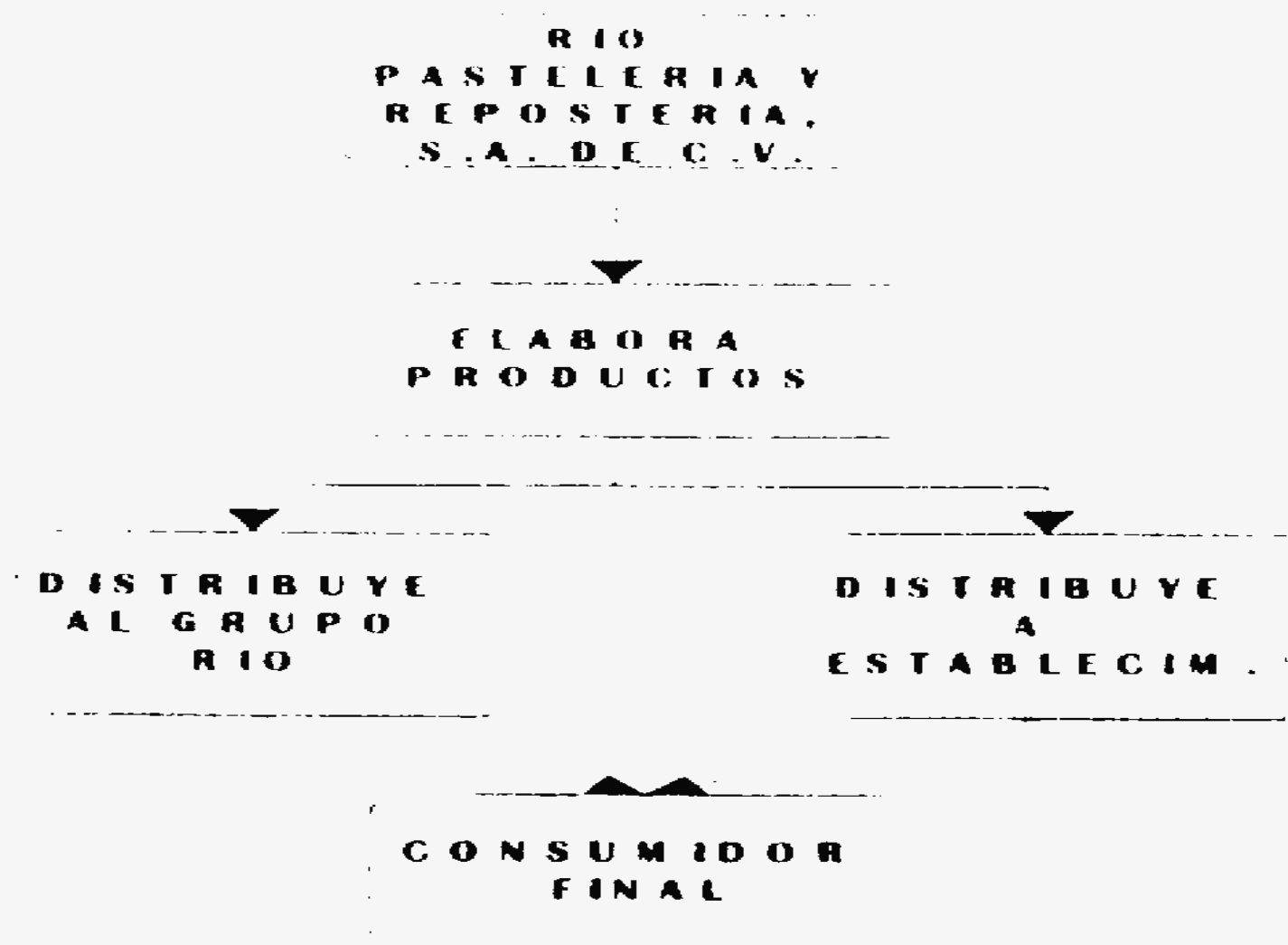


Para que esto funcione bien:

- La fábrica tiene que controlar que las devoluciones no superen el 10% de las ventas, esto se puede lograr ajustando continuamente los stocks.
- Presentando degustaciones con demostradoras.
- Ofreciendo precios muy competitivos en relación a la calidad.



El nuevo mapeo del proceso después de la reingeniería aplicada.





- Este nuevo mapeo, en comparación con el presentado en el capítulo anterior, nos muestra que se ha eliminado un paso que no permitía la total maximización del rendimiento que se puede tener en realidad, esto es la venta a los distribuidores. Las actividades que realizan los distribuidores son las mismas que antes, solamente que ahora ya no existen distribuidores ajenos al negocio de Rio Pastelería y Repostería, S.A. de C.V.
- Con esto se puede observar que con menos se puede lograr más.



- Con estos cambios se puede observar que la organización cuenta con mayor responsabilidad por parte de los empleados, con lo que se logra que los procesos no estén fragmentados, cada empleado es totalmente responsable de todo su trabajo, lo cual lo lleva a hacerlo bien en todo momento, ya que todo el peso de su labor está en sus manos.
- Los empleados deben de estar conscientes de que las decisiones que tomen a lo largo del proceso afectarán su trabajo y esto puede ser tanto positiva como negativamente, por lo que ellos deben de interesarse por estudiar los procesos para estar al tanto de como se llevan a cabo.



Otras de las reglas antiguas que se pueden cambiar son las siguientes:

- Regla antigua: Solo los expertos pueden realizar el trabajo complejo.
- Nueva regla: Un generalista puede hacer el trabajo de un experto.

Con este cambio, se puede notar que un chofer ahora puede hacer el trabajo también de vendedor, lo cual hace más productivo su trabajo y no se enfoca a una sola actividad, con esto, se efficientiza el proceso ya que se juntan varias actividades en una sola persona.



- Regla antigua: Los gerentes toman todas las decisiones.
- Nueva regla: Tomar decisiones es parte del oficio de todos.

Los empleados están dispuestos a tomar decisiones que mejoren su trabajo, y entre más decisivos sean, en el aspecto de conseguir más clientes mayores serán sus resultados para con la empresa y para ellos mismos.



- Regla antigua: Los planes se revisan periódicamente.
- Nueva regla: Los planes se revisan instantáneamente.

No es totalmente necesaria una revisión periódica para el fin de ver los resultados, ya que en este caso se ven reflejados en las mismas ventas. Aunque si es necesario la revisión periódica para la empresa en general. Es importante monitorear los resultados por si existe algún tipo de incongruencia o error.



- Es importante hacer mención de las personas que van a participar en la van a participar en la reingeniería:
- Como LIDER y DUEÑO del proceso, se propone al Sr. Germán Anaya, quien es el de Gerente Administrativo de Rio Pastelería y Repostería, S.A. de C.V., y sus funciones son las mismas que se mencionaron anteriormente en las propuestas de mejora del proceso de toma de pedidos.



- EL EQUIPO DE REINGENIERIA está formado por los choferes de rutas quienes son 13 personas que integran la parte interna, y por otro lado, se cuenta con 2 personas más que forman la parte externa, quienes son ayudantes de los administradores.



- El COMITE DIRECTIVO se formará con personas antes mencionadas como son: el Sr. Germán Anaya, Sr. Carlos Anaya, Sr. Adrián Anaya, y la Sra. Emma Vda. de Anaya, ya que son ellos quienes monitorearán el procedimiento de como se llevará a cabo el nuevo proceso, al igual que los avances, y con ello se podrán tomar las decisiones correspondientes para una total mejora.



Algunos cambios que deben de suceder con esta reingeniería son:

- El trabajo cambia de tareas simples a multidimensionales.
- El rol de la gente cambia de controlado a responsable.
- El reconocimiento se enfoca a resultados más que a actividades.
- Los ejecutivos se transforman en líderes.



OTRAS PROPUESTAS



Se ha considerado proponer otro tipo de soluciones en general para poder mejorar el negocio, entre las cuales están las siguientes:

- Crear una cultura organizacional (valores y creencias que distinguen a una organización), enfocada a la satisfacción del cliente, por lo que se deben de crear nuevos valores y actitudes que permitan crear un clima de satisfacción propia de los empleados y por supuesto de los clientes, por lo que los nuevos valores pueden ser:



- Máximo desarrollo de capacidades. Los empleados deben de estar conscientes de que forman parte de un todo que requiere de ellos para optimizar el objetivo final.
- Creatividad. Eliminar el temor de experimentar, va que con la iniciativa de los miembros del equipo se pueden conocer mejores formas de realizar el trabajo.
- Adaptación al cambio. Ser flexibles para que el clima organizacional facilite la adaptación de los involucrados y se agilicen los resultados esperados.



- Toma de decisiones. Debe de existir la delegación, y el apoyo para las personas, dando así un respaldo a las mismas.
- Trabajo en equipo. Los resultados que se obtienen de trabajo en equipo son mejores que los individuales.
- Información. Es necesario el poder ciar y recibir información, ya que al compartir la misma el desarrollo de las operaciones es mejor, por otro lado la retroalimentación de clientes internos y externos es muy valiosa para lo organización.



- Confiabilidad. Al tener un mayor grado de certidumbre, es más factible es buen desarrollo de los cambios.
- Respeto. Debe de existir en cualquier nivel, ya que el trabajo de cada persona es indispensable pava el logro del proyecto.
- Responsabilidad. Aceptar tanto aciertos como errores, va que estos se desprenden de la toma de decisiones.



- Es muy importante que estos nuevos valores no solo se redacten y se pasen solamente de voz en voz, sino que se vean ejecutados en todas las personas de la organización, deben de vivirse día a día y se debe de comenzar por los dueños o administradores de la organización ya que de esta manera se pone el ejemplo que es la mejor manera de comenzar.
- La empresa cuenta con una misión empresarial, pero no la tiene a la vista de todo el personal, por lo que se propone ponerla en un lugar visible para todo el que labore en esta empresa, y con ello se tenga un total conocimiento de la misma y se pueda cumplir.



- Hacer un análisis de la competencia regularmente para poder conocer que es lo que ellos ofrecen, y de esta manera evitar que ganen a los clientes, tanto Los que ya se tienen cautivos como los nuevos que puedan surgir en cualquier momento.
- Es necesario estar pendientes de todo el ambiente que rodea al negocio para poder actuar en el momento indicado.



- Conocer mejor las necesidades de los clientes de Rio Pastelería y Repostería, S.A. de C.V., es brindarles una encuesta pequeña que puedan contestar mientras les cobran y envuelven el pan, en ella, se podrá preguntar acerca del servicio que han recibido, de la calidad de los productos y de sus necesidades en general.
- O bien, un buzón de quejas y sugerencias, o un teléfono o correo electrónico al que puedan comunicarse en caso de tener algo que decir.
- Con ello se mostrará realmente como percibe el cliente el negocio, y esto va a ser real ya que el cliente es quien recibe directamente los bienes y servicio que se ofrecen.



CONCLUSIONES



- Para poder ofrecer un mejor servicio, en cualquier aspecto, es necesario modificar por completo los procesos que se tienen actualmente en las empresas y no ofrecen ningún valor para el cliente. Los procesos deben de estar enfocados totalmente a la satisfacción del cliente.
- Es necesario tomar en cuenta factores como son la competencia, el cliente (interno y externo) y el cambio, ya que estos son determinantes en la operación de las empresas.



- Cuando el producto se enfoca al cliente final, y éste es bueno, las ventas se incrementan, por lo que se logra tener más clientes satisfechos, lo que significa tener buenos comentarios acerca de los productos ofrecidos, lo que provoca aún más ventas, lo que significa más comentarios positivos, y así sucesivamente, con lo que se crea un círculo virtuoso.

**VENTAS implican COMENTARIOS POSITIVOS y
en consecuencia CLIENTES SATISFECHOS**



- Muchas actividades que realizan los empleados tienen poco efecto en la satisfacción de las necesidades del cliente y con ello es imposible sacar adelante a las empresas, por lo que es indispensable tomar en cuenta a la gente y capacitarla para que su desempeño vaya de acuerdo con los nuevos procesos.
- Es importante mencionar que muchas veces en las empresas no se cuenta con la gente adecuada para llevar a cabo las actividades de los nuevos procesos, pero una mala opción es contratar gente de fuera, ya que esto se crea un ambiente negativo que hace más difícil aceptar el cambio, la opción adecuada es la de capacitar al personal con el que se cuenta, la capacitación debe de ser vista como una buena inversión y no como un gasto.



- Es indispensable en esta época en donde el cambio es constante, estar preparados para ello y con la mentalidad de que se tiene que realizar en un momento dado, por lo que es importante tener cierta flexibilidad para poder asimilarlo adecuadamente, por lo que hay que considerarlo y administrarlo
- La tecnología se debe de considerar como un facilitador y no como un sustituto de personas en los últimos años se ha incrementado la tecnología en las empresas mexicanas, lo cual muestra la preocupación de las mismas por incorporar a la tecnología dentro de sus organizaciones. Se debe de buscar que su beneficio sea mayor que el costo, y sacarle todo el provecho posible.



- En México se enfrentan grandes cambios, ya sea por la globalización o por la apertura económica, por lo que las formas de competir de las empresas mexicanas deben de cambiar, y tratar de sobrevivir va que se presentan retos importantes por el hecho de que la competencia es mucho más fuerte ahora. Por lo mismo las organizaciones deben de modificar sus estructuras, dichas modificaciones dependen de la situación actual.
- Para llevar a cabo los cambios, se necesitan personas con experiencia y preparación que en algunas ocasiones, al tratar de realizar cambios, se llevan equivocadamente las acciones y en vez de beneficiar a la empresa, se ha perjudicado y las consecuencias han sido fatales, ya que no se ha tomado en cuenta que la reingeniería no es solo recortar personal o reducir gastos o costos sino, por el contrario la reingeniería es mucho más estratégica que operativa, y mucho más humanista.



- El factor humano es lo que permite, dentro de la reingeniería, lograr cambios dramáticos, por lo que se debe de tener cuidado en como se involucran en el cambio para obtener los resultados esperados.
- La necesidad de establecer una comunicación libre de obstáculos, da como resultado el mantenerse bien informados, y con ello se logra comprender mejor el objetivo del proyecto. La retroalimentación es valiosa para conocer como se han percibido los cambios.



- Dentro de la comunicación, es importante llevarla a cabo con el sindicato de la empresa, va que si se les explican todos los beneficios que traerá consigo la reingeniería a sus agremiados, no será un obstáculo para llevarla a cabo, y ellos tendrán conciencia de que un proyecto de reingeniería ayuda a la organización a seguir existiendo o tener oportunidades de crecimiento.
- Con los cambios dentro de la organización la cultura se verá alterada, si la transformación no se nota, quiere decir que no ha sido un proyecto eficaz, por lo que no se espera tener una nueva cultura basada en la plena satisfacción del cliente.



- Dentro de la cultura organizacional un valor muy importante es el de pertenencia, y se debe de estimular ese comportamiento por medio de la motivación para lograr que los resultados planteados se vean cumplidos.
- Si se cuenta con una autoridad sana, con ello se integran las fuerzas de los subordinados, y se logra eficientizar el trabajo del grupo con lo que se prevén obstáculos y se llega a tener una salud empresarial que logra que los trabajadores laboren con un mayor entusiasmo y se optimicen los recursos, por lo que el beneficio es para todo aquel que labore en la organización, ya que existirá un ambiente adecuado para las personas que se mantengan en ella.



Dentro del servicio que se ofrece se deben de tomar en cuenta ciertos factores para lograr la satisfacción del cliente, que es lo primordial. Los factores son:

- Precio
- Atención telefónica
- Trato personalizado
 - Comodidad en la compra
- Garantía
- Rapidez
- Calidad



- Si se logra cumplir con estos factores esenciales, como los espera el cliente, será un servicio bien ofrecido, con lo que el beneficio para la organización es enorme.
- Las personas que se encuentran llevando a cabo la reingeniería deben de sentirse totalmente comprometidos con el proyecto para tener la certeza de que su objetivo será llegar a cumplir con la meta propuesta. Esto es, tanto el líder como el dueño, como los integrantes del equipo de reingeniería.



- Una vez tomada la decisión de llevar a cabo la reingeniería de un proceso, es importante continuar con todos los procesos que lo requieran, ya que serán procesos integrados entre sí. La reingeniería parte de ver a la empresa como un sistema integrado.
- En un principio se puede tener mucho temor y desconfianza de que los cambios no vayan a ser benéficos para la empresa, pero una vez teniendo los resultados a la mano, será un motivo de orgullo el haber realizado la reingeniería en un momento apropiado.



- Los cambios realizados lograran un sentimiento de satisfacción en todo aquel que participó de los mismos y también a toda la gente que forma parte de Rio Pastelería y Repostería, S.A. de C.V.