



**FACULTAD DE CIENCIAS ECONÓMICAS Y
EMPRESARIALES**

“Reingeniería de procesos administrativos. Caso
Constructora Paredes y Asociados Trucpar S.A”

Estudio de Caso que se presenta como opción al título de:
Ingeniera en Administración de Empresas con Énfasis en
Gestión Empresarial

Autora:

Josseline Nischell Ibarra Salazar

Guayaquil, 2017.

Dedicatoria.

A mis abuelitos, por el constante apoyo en cada uno de mis pasos. Han sido el pilar para el desarrollo de mi vida personal y profesional, han sabido inculcarme valores y principios que me han ayudado a formarme como persona. Y sobre todo al sacrificio que han realizado para que pueda cumplir cada una de mis metas.

A mi mamá y mi hermano Bernardo, por ser mi motivación diaria para poder superar cada desafío que se me presente en la vida, por demostrarme que, con la perseverancia, la fe en Dios y la lucha se puede alcanzar grandes cosas.

A Juan José Reyes, mi compañero de vida. Por brindarme su amor incondicional, por decirme cada palabra alentadora para que no me rinde ante ninguna circunstancia y acompañarme en cada momento de mi vida.

Agradecimiento

A mi tutora de tesis, MsC. Mónica Pérez, por ser mi guía durante todo este proceso para lograr una meta importante en mi vida.

A los profesores MsC. Marcos Calderón, MsC. Carlos Morlás y MsC. Daniel Espinoza por haber sido los mejores profesores durante mi carrera universitaria. Gracias por haber marcado mi vida con sus enseñanzas y sobre todo por haber formado en mí una profesional de excelencia.

RESUMEN

El estudio de caso, Reingeniería de procesos administrativos caso Constructora Paredes Asociados Trucpar S.A., tiene como finalidad demostrar que la aplicación de un proceso de reingeniería en el departamento de Licitaciones y Proyectos puede ser la respuesta para una mejora continua en la empresa que le permita ser competitiva en el mercado.

Se aplicó una metodología de investigación administrativa. Los tipos de estudios utilizados fueron Descriptiva, Documental y de Campo, además se contó con el apoyo de todos los empleados del departamento de Licitaciones y Proyectos para realizar una encuesta donde se obtuvo datos significativos para la propuesta de reingeniería.

Dentro del diseño para la propuesta de reingeniería, se plantearon tres posibles soluciones que fueron las más adecuadas previo al análisis de datos de la encuesta realizada a los empleados del departamento. Estas soluciones fueron analizadas detallando las ventajas y desventajas para aplicar dentro de la empresa la más conveniente.

Como resultado, se optó por la aplicación de una reingeniería en los procesos administrativos en el departamento de Licitaciones y Proyectos. Esta propuesta consta de rediseñar el manual de funciones y procesos, aplicar el debido flujograma y crear un mapa de procesos para que la empresa pueda lograr cada uno de los objetivos y metas planteadas.

ÍNDICE DE CONTENIDO

INTRODUCCIÓN.....	1
OBJETIVO GENERAL.....	3
OBJETIVOS ESPECÍFICOS	3
JUSTIFICACIÓN	3
MARCO TEÓRICO	4
ADMINISTRACIÓN DE OPERACIONES	4
<i>Importancia de la administración de operaciones.....</i>	<i>5</i>
Clave para el éxito competitivo	5
Índice de productividad eficiente.....	6
Enfoque en servicio y manufactura.....	6
GESTIÓN DE PROCESOS	7
<i>Definición de procesos</i>	<i>7</i>
<i>Ciclo de la Gestión de Procesos.....</i>	<i>8</i>
REINGENIERÍA DE PROCESOS	9
<i>Definición Reingeniería de Procesos.....</i>	<i>9</i>
<i>Fuerzas de la Reingeniería de Procesos.....</i>	<i>10</i>
<i>Fases de la Reingeniería de Procesos.....</i>	<i>11</i>
<i>Ventaja de la Reingeniería de Procesos.....</i>	<i>11</i>
METODOLOGIA.....	13
FASES DE ESTUDIO	13
<i>Fase preliminar.....</i>	<i>13</i>
<i>Fase de Re levantamiento de la Situación Actual</i>	<i>13</i>
<i>Fase de Diseño del Nuevo Proceso o Modificación del Proceso Actual.....</i>	<i>13</i>
TIPO DE ESTUDIO	14
<i>Investigación Descriptiva</i>	<i>14</i>
<i>Investigación Documental.....</i>	<i>14</i>
<i>Investigación de Campo</i>	<i>14</i>
DELIMITACIÓN DE PROBLEMA	14
UNIVERSO Y MUESTRA	15
VARIABLES	16
MÉTODOS EMPLEADOS	17
<i>Inductivo y Deductivo</i>	<i>17</i>
TÉCNICAS DE INVESTIGACIÓN	17
<i>Encuesta.....</i>	<i>17</i>
<i>Observación Humana y Observación no Estructurada.....</i>	<i>17</i>
PROCEDIMIENTOS APLICADOS	18
MÉTODO DE PROCESAMIENTO	18

ANÁLISIS DE RESULTADOS.....	19
RESULTADO ENCUESTAS AL DEPARTAMENTO DE LICITACIONES Y PROYECTOS	19
RESULTADO FICHA DE OBSERVACIÓN	30
SITUACIÓN ACTUAL	30
<i>Manual de Funciones y Procesos actual del departamento.</i>	<i>31</i>
Introducción.....	31
Objetivo.	32
Marco Legal.....	32
Funciones Generales	32
Relaciones de autoridad y coordinación.....	32
Nombre del Cargo	33
Finalidad del Cargo	33
Procesos.	33
Organigrama	34
<i>Flujograma Actual.....</i>	<i>35</i>
DISEÑO DE PROPUESTA	37
EVALUACIÓN DE SOLUCIONES ALTERNATIVAS	38
<i>Evaluación solución 1</i>	<i>38</i>
Ventajas	38
Desventajas.....	38
<i>Evaluación solución 2</i>	<i>38</i>
Ventajas	38
Desventajas.....	38
<i>Evaluación solución 3</i>	<i>39</i>
Ventajas	39
Desventajas.....	39
PROPUESTA.....	39
<i>Definición de la oportunidad preliminar</i>	<i>39</i>
<i>Evaluación del valor de la oportunidad</i>	<i>40</i>
<i>Metas del diseño de propuesta de reingeniería en los procesos</i>	
<i>administrativos.....</i>	<i>40</i>
<i>Alcance del Proceso</i>	<i>40</i>
<i>Estructuración.....</i>	<i>40</i>
<i>Misión del Proyecto</i>	<i>41</i>
<i>Plan de Trabajo</i>	<i>41</i>
PROCESO DE REINGENIERÍA IDEAL.....	42
<i>Implementación de gestión de procesos</i>	<i>42</i>
<i>Mapa de proceso ideal</i>	<i>43</i>
<i>Rediseño en el manual de funciones y procedimientos.....</i>	<i>44</i>
Introducción.....	44
Objetivo	44
Funciones Generales	44

Funciones específicas de cada cargo	45
Procesos.	48
Flujograma de procesos.....	50
Organigrama	51
<i>Indicadores de Gestión</i>	51
Ficha técnica indicador de eficiencia.....	52
Ficha técnica rentabilidad.....	54
Ficha técnica de Productividad.....	55
Ficha técnica de efectividad	56
CONCLUSIONES	58
BIBLIOGRAFÍA	59

INTRODUCCIÓN.

A lo largo del tiempo, se han creado nuevas empresas de bienes y servicios lo cual ha ocasionado que exista un mercado competitivo y muy exigente. Por este constante crecimiento de la competitividad en el ámbito empresarial, la globalización de los mercados y las nuevas tendencias organizacionales ha conllevado a que las empresas apliquen estrategias que les permitan mejorar su rendimiento y poder superar todos los desafíos empresariales que se les ha presentado.

Es por esto, que las empresas deben de contar con herramientas necesarias que les permita tener un sistema de información actualizado y una cadena de valor altamente eficaz que cumpla con todos los objetivos planteados y que les permita ajustarse a la velocidad de las fuerzas influyentes que son la tecnología, los empleados con nuevas visiones y las necesidades de los clientes.

Siendo esta última la base fundamental para que una empresa pueda mantenerse productiva, se tiene que lograr abarcar todas aquellas necesidades. En todos los mercados, las empresas tratan de cubrir todas dichas necesidades, entonces se debe cuestionar cómo se está logrando cumplir este objetivo y poder superar a la competencia.

Dado este acontecimiento de mejora, Michael Hammer y James Champy considerados los pioneros en la reingeniería organizacional, se dieron cuenta que los procesos son la parte esencial para cumplir dichos objetivos. Por tal razón, analizaron a profundidad varias empresas en cada una de sus áreas y se percataron que existían fallencias en los procesos y producían un sin número de problemas que tenía como resultado una debilidad en la organización.

Por ende, implantaron el concepto de reingeniería que se basa en analizar, reajustar y rediseñar los procesos actuales en una organización. Con el fin de eliminar procesos innecesarios, mejorar rendimiento, rentabilidad, lograr cumplir objetivos, mantener a la empresa en el mercado y esta pueda entregar un producto que cumpla con todas las normativas de calidad.

En la actualidad, tanto grandes como pequeñas empresas, aplican esta herramienta como base para corregir falencias encontradas dentro de sus procesos y desarrollar una estrategia que les permita mitigar ese problema, encontrar la solución y rediseñar los procesos necesarios que producen pérdidas de tiempo y dinero.

Puesto que la Constructora Paredes y Asociados Trucpar S.A abrió sus puertas hace dos años en un mercado competitivo en Guayaquil, conoce que dicha ciudad se caracteriza por ser la matriz empresarial del país dando lugar a la apertura de nuevos negocios. Dada esta razón, la empresa necesita evaluar todos los cambios que se pueden realizar y que le ayude a mejorar la calidad de su servicio.

Esta empresa conoce que existe falencia dentro de su gestión de procesos y tiene una gran expectativa de mejora debido a que su objetivo es mantenerse en el mercado de obras civiles motivo por el cual está dispuesta a los nuevos cambios, retos y desafíos que le llevará al éxito empresarial y ser la líder en su nicho de mercado.

Actualmente el área de Licitaciones y Proyectos de la empresa mantiene un gran problema, referido al no seguimiento del manual de procedimientos aprobado por la alta gerencia. En el manual no existe una asignación específica de funciones para cada uno de los empleados, los procesos no tienen una secuencia y no está dividido por las sub áreas del departamento.

Es por esto, que se ha optado como finalidad de este estudio de caso realizar el análisis y evaluación correspondiente a las funciones en el departamento de licitaciones y proyectos para identificar las debilidades dentro del proceso y poder diseñar el plan de reingeniería adecuado que mitigue todos los problemas y falencias.

Para lograr dicho objetivo, en el marco teórico se detallará las teorías establecidas acerca de una reingeniería de procesos, sus características, sus funciones y la ciencia que estudia los procesos que es la administración de operaciones, el concepto de procesos y la gestión de procesos. Luego se examinará las bases en las que se están desarrollando los procesos actuales y finalmente se planteará las

posibles soluciones que ayudará a crear una estrategia que permita regularizar y mejorar las debilidades encontradas para aumentar la rentabilidad y competitividad.

Objetivo general

Analizar la eficiencia de las funciones del departamento de Licitaciones y Proyectos que permita identificar las debilidades dentro de los procesos.

Objetivos específicos

1. Comprender las teorías establecidas acerca de una reingeniería de procesos
2. Examinar las bases en las que se están desarrollando los procesos actuales dentro del departamento de licitaciones y proyectos.
3. Considerar las posibles soluciones al mejoramiento de las debilidades dentro del proceso.

Justificación

Analizar las afectaciones del incumplimiento de los procesos establecidos de una empresa en base a investigaciones realizadas por los pioneros de la reingeniería ayudará a comprender cuál es la correcta aplicación de esta herramienta en todas las áreas para lograr obtener con éxito un rendimiento satisfactorio que ayudará al crecimiento de la empresa donde se la aplique, lo que permitirá globalizar y mejorar el sector.

MARCO TEÓRICO

Administración de operaciones

A lo largo del tiempo los mercados han evolucionado y han tenido que adaptarse a los cambios bruscos de la sociedad, puesto que ha necesitado cubrir todas las necesidades y deseos de los clientes. Las empresas se han convertido en las bases para la implementación de conceptos y herramientas que les permita lograr ser competitivos y eficientes en cada uno de sus procesos. Por tal motivo, se creó la ciencia que estudia todos los sistemas que engloba funciones y procesos en las organizaciones denominada Administración de Operaciones.

Según (Krajewski, Ritzman, & Malhotra, 2008) definen la administración de operaciones como la creación de un diseño, la dirección y el control sistemático de todos los procesos que ayudan a realizar un producto o dar un servicio para los clientes internos y externos.

Según (Muñoz, 2009) la administración de operaciones abarca los 4 principios de la administración que son: la planificación, organización, dirección y control de todas las operaciones de una organización dedicadas a la entrega de un bien o un servicio.

Según (Chase, Jacobs, & Aquilano, 2009) la administración de operaciones se define como el diseño, la operación y la mejora continua de todos los sistemas organizacionales que crean y entregan los productos y los servicios primarios de una empresa cumpliendo las necesidades del cliente.

Según (Schroeder, 2010) la administración de operaciones es la responsable de producir un bien o servicio de las organizaciones y es una herramienta para la toma de decisiones que se relaciona con la función de operaciones y los sistemas de transformación que se utilizan.

Al analizar los todos los conceptos mencionados se puede concluir que la administración de operaciones es fundamental para un correcto diseño de procesos. Mantiene un alto grado de responsabilidad en el nivel administrativo

porque permite transformar a esta ciencia como una herramienta básica para la toma de decisiones.

Esta administración es la encargada del sistema que produce un bien o realiza un servicio en su totalidad, ya que orienta las actividades del personal de principio a fin en todas las áreas. Además, programa los procesos, realiza cálculos de productividad, eficiencia y rentabilidad con el objetivo de lograr una mayor organización. Por lo cual es considerado importante el estudio de esta ciencia para su entendimiento.

Importancia de la administración de operaciones

De acuerdo con (Ruiz, 2008) la administración de operaciones como herramienta es importante por tres razones:

- Es una clave para el éxito competitivo en el mercado
- Mantiene un índice de productividad eficiente
- Se enfoca tanto en servicio como manufactura.

La administración de operaciones es importante según (Carro Paz & González Gómez, El Sistema de Producción y Operaciones, 2010) porque mantiene una relación con superación y el enfoque al cumplimiento de metas organizacionales.

La correcta aplicación de un sistema de administración de operaciones ayudará a la organización crear una herramienta capaz de diseñar las funciones y procesos necesarios. Al analizar su importancia se puede concluir que las tres razones dadas por Ruíz apuntan el por qué se debe implantar un sistema de operaciones. A continuación, se analiza los tres factores:

- ***Clave para el éxito competitivo***

Las organizaciones están conformadas por un conjunto de sistemas que trabajan para un mismo fin, el éxito dependerá del enfoque que se les da a estos procesos que conforman dicho sistema. La creación de una estrategia por medio de una planificación e implementación adecuada permitirá mantener una ventaja en este mundo competitivo y así poder alcanzar la clave del éxito organizacional.

Alguno de los factores para que esta estrategia triunfe son:

1. En primer lugar, la creación de un objetivo común de operaciones. Este punto se trata de que el área que está encargada de gestionar este plan estratégico coordine su implementación, para que las otras áreas puedan desarrollarlo y así exista una consecución de procesos.
2. En segundo lugar, realizar una correcta proyección a largo plazo. Esto tiene como finalidad proveer los recursos necesarios para el cumplimiento de la estrategia en un periodo acorde a las necesidades de la empresa.
3. Por último, entregar un producto de calidad. Hay que tomar en cuenta que el mercado exige un estándar de calidad elevado, es por esto que la calidad se convierte en nuestra clave que nos diferenciará de la competencia.

Poder obtener una ventaja competitiva es un reto para la empresa, sin embargo, es lo único que dará un valor adicional y diferente. Este valor adicional se podrá transmitir a los clientes por medio de un bien o servicio, representando así la diferencia de la marca.

- ***Índice de productividad eficiente***

Hoy en día los indicadores dentro de un sistema de producción cumplen con un propósito específico que es dar un valor numérico acerca del rendimiento de los procesos en marcha para analizar y evaluar si se está manejando de la mejor manera dicho sistema.

La fórmula básica para el cálculo del índice de la productividad es igual a la productividad de la actividad sobre consumo de la actividad. Este índice nos ayudará a mejorar la administración de nuestros recursos, comprender la eficiencia de la empresa y comparar la productividad del negocio con la competencia. (Salazar, 2016)

- ***Enfoque en servicio y manufactura***

Todas las empresas cuentan con procesos diseñados e implementados eficientemente. La administración de operaciones puede implementarse en una empresa de servicio y manufactura debido a que un proveedor de servicio toma las mismas decisiones que un fabricante acerca de la productividad, rentabilidad y

calidad. Aunque el plan operacional y el desarrollo son totalmente diferentes, el objetivo seguirá siendo el mismo que es entregar un bien o servicio de calidad.

Para poder lograr que estos tres factores cumplan con su objetivo, se debe desarrollar una excelente gestión de procesos que permita cumplir la finalidad de la admiración de operaciones. A continuación, se detalla el concepto de que es una gestión de procesos y su ciclo para un mejor entendimiento.

Gestión de procesos

En el ámbito empresarial, la gestión de procesos tal y como la define (Bravo, 2011) “Es una disciplina que ayuda a la dirección de la empresa a identificar, representar, diseñar, formalizar, controlar, mejorar y hacer más productivos los procesos de la organización para lograr la confianza del cliente.”.

Es decir, que esta gestión funciona por medio de un conjunto de recurso humano y equipos que elaboran determinados procesos para lograr cumplir con todas las necesidades de los clientes. Si se logra cumplir este factor se puede determinar que la planificación y desarrollo fue la adecuada porque cumplió con los objetivos establecidos.

Definición de procesos

(Galiano, Yanéz, & Fernandez, 2007) identifican que un proceso “hace referencia a la serie coordinada de actividades o tareas que proporcionan un resultado útil para un cliente interno o externo de la organización (usuario interno o ciudadano)”

En la definición mencionada hace hincapié que los procesos es una coordinación de acciones que tiene como objetivo satisfacer a todos nuestros clientes y alcanzar el desarrollo de un bien y/o servicio de calidad. Lograr el posicionamiento de un producto en la mente del consumidor para ser la primera opción es la finalidad de toda una gestión de proceso, es por esto que se debe cumplir con un ciclo necesario detallado a continuación.

Ciclo de la Gestión de Procesos

Las empresas necesitan desarrollar su proceso de gestión altamente eficaz que les permita implementar un sistema de mejora continua, es por esto que usan el ciclo PDCA (círculo de Deming). Este ciclo tiene como objetivo autoevaluar, analizar los puntos fuertes que hay que mantener y los puntos débiles para mejorarlos. (García, 2016).

Este ciclo es conformado por varios factores determinantes siendo estos:

- **Identificación.** - Los procesos han existido desde la creación de la primera empresa. Sin embargo, poder identificarlos ayudará a entender el estudio de estos.
- **Medición.** - No existe el procedimiento de realizar una medición del funcionamiento de procedimientos establecidos.
- **Control.** - Solo los procesos de fabricación están considerados para un sistema de control y se deja a un lado el resto de procesos.
- **Planificación.** - Esta etapa es la más crucial, porque exige un alto grado de análisis para el desarrollo de un plan accionar que ayuda a determinar los recursos necesarios tanto mano de obra, materia prima y financiero.
- **Ejecución.** - Se enfoca en realizar las asignaciones ya determinadas previamente en la planificación.
- **Comprobación.** - Periódicamente se verificará las tareas planificadas están teniendo los resultados esperados.

Cumplir con todo el ciclo de la gestión de procesos es una difícil tarea, pero no imposible. Se necesita mucho conocimiento en el área, perseverancia y paciencia ya que en ocasiones se encontrará falencias en cualquiera de los factores. Si se identificarán problemas dentro de este ciclo, se debe analizar cuál es el punto débil para poder rediseñarlo.

Es ahí donde se aplica una reingeniería en la gestión de procesos, cuando el ciclo no se cumple en su totalidad o tiene falencias. A continuación, se profundizará de que se trata una reingeniería de procesos y como debe ser aplicada correctamente.

Reingeniería de procesos

Como respuesta a un mundo globalizado, las empresas han tomado conciencia de la importancia que tiene la gestión de procesos frente a otro tipo de modelo de gestión. Es por esto que se descartan las antiguas formas de trabajar y se establecen nuevas herramientas modernas.

Para lograrlo, se creó el concepto de **REINGENIERIA**, que fue diseñado por Michael Hammer y James Champy que ayuda y motiva a realizar una reestructuración fundamental.

Definición Reingeniería de Procesos

La reingeniería abarca varias definiciones de las cuales se citan aquellas que se consideran más importantes:

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

Según (Zarategui, 1999) identifica la reingeniería como la implicación a un enfrentamiento de cambios por adoptar y para dejar en el pasado procesos innecesarios.

Según (Lefcovich, 2000) plantea que la reingeniería abarca la reconfiguración de manera radical los procesos ya planificados para lograr incrementos el rendimiento en un corto tiempo dando así una ventaja competitiva.

La reingeniería de procesos BPR (*Business Process Reeingeniering*) es la que abarca una revisión profunda y realiza un rediseño de todos los procesos para implementar una mejora continua. (Talavera, 2016)

De todos los conceptos detallados se concluye que una reingeniería es de una u un cambio radical en todos los procesos de una organización empresarial. Esta tendrá como efecto una ruptura a la cultura y estructura laboral, sin embargo, se logrará cumplir con los pilares de la reingeniería que es la satisfacción del cliente.

Es por esto, que se puede afirmar que la definición de Hammer y Champy es la más aceptada porque resaltan cuatro palabras claves: Fundamental, Radical, dramáticas y Procesos.

1. **Fundamental:** para alcanzar los objetivos deseados en una empresa se necesita realizar cambios, es por esto que la reingeniería se convierte en una herramienta fundamental.
2. **Radical:** el rediseño planteado debe ser un cambio radical para que los procesos mejoren.
3. **Espectacular:** realizar una reingeniería implica que desde su planificación hasta su desarrollo debe ser espectacular para que no cometer ningún tipo de error.
4. **Procesos:** esta es la palabra más esencial de la reingeniería, ya que el concepto se basa en los procesos y la manera de mejorar su rendición.

Fuerzas de la Reingeniería de Procesos

Según (Hammer & Champy, 1994) Las fuerzas al ser combinadas trabajan para que la empresa realice un salto enorme para conseguir una mejora y se realice un cambio radical que le permitirá ser más competitivos. Estas fuerzas son: Cliente, Competencia y Cambio.

- **Cliente.** - Los objetivos de la compañía deben estar enfocados al cubrimiento de todas las necesidades de los clientes.
- **Competencia.** - En la actualidad la competencia en el mercado sigue aumentando, es por este que se ve la necesidad de analizar las falencias dentro de los procesos para poder competir en el mercado con un producto de calidad.
- **Cambio.** - El cambio debe ser realizado constantemente. Las empresas deben realizar estrategias que les permita mantenerse, sino serán aplastadas por aquellas que han optado con un cambio radical.

Fases de la Reingeniería de Procesos

Según (Lefcovich, 2000) La reingeniería se divide en las siguientes etapas.

1. **Fase de análisis.** - En esta fase se debe de identificar en que área se realizará el estudio.
2. **Fase de definición.** - Se debe determinar el equipo de trabajo que realizará el proyecto de reingeniería y a su vez comprender la estrategia a implementarse con sus objetivos.
3. **Fase de desarrollo.** - Consiste en la preparación del personal para la implementación del nuevo plan operativo a través de capacitaciones.
4. **Fase de implementación.** - Es el acuerdo entre todos los empleados y expandirlo por toda la organización.
5. **Fase de supervisión.** - Es la última fase de la aplicación de la reingeniería que consiste en visualizar y controlar que todos los cambios se realicen con normalidad.

La reingeniería analiza los procesos de principio a fin, porque al final de dicho proceso debe entregar un producto y/o servicio que represente valor a los clientes. El desarrollo de este cambio en su totalidad hará que el sistema no caiga en ningún momento.

Ventaja de la Reingeniería de Procesos

Las ventajas se enfocan en los siguientes puntos:

- En realizar procesos sencillos, para que la persona no tenga complicaciones en su administración.
- Se reducirán costos y tiempo porque se eliminará los procesos innecesarios.
- Los clientes tendrán una mayor satisfacción debido a que recibirán un bien y/o acorde a sus necesidades.
- La empresa ganará una mejor imagen en el mercado.
- Las ventas aumentarán.

Sin duda alguna las ventajas planteadas dan a conocer que una empresa al aplicar una reingeniería de procesos su tiempo de funcionamiento se extenderá. Para esto se debe tomar en cuenta que la comunicación de todas las personas implicadas en este cambio deber ser directa para llegar a conocer si los procesos nuevos que se están dando llevará a la empresa al éxito.

METODOLOGIA

La metodología que se utilizó en este estudio de caso corresponde a una investigación administrativa. Este tipo de investigación según (Martinez, 2014) apoya al estudio que permite determinar procesos administrativos inconsistentes o que tenga una afectación directa en los procesos, permite analizar cada uno de los procesos administrativos para dar solución a problemas encontrados.

Debido a que este tipo de investigación está conformada por un sistema de procesos y técnicas establecidas, facilitó a plantear el problema, recopilar información mediante encuesta y observación, procesar y analizar los resultados, presentar soluciones y la aplicación de una reingeniería de procesos administrativos.

Fases de estudio

El método investigativo se dividió en fases para poder realizar un estudio con mayor profundidad y un mejor entendimiento.

Fase preliminar

- ✓ Se estudió el proceso actual del departamento de licitaciones y proyectos, el análisis se realizó con el personal del departamento mencionado.
- ✓ Se planteó el problema

Fase de Re levantamiento de la Situación Actual

- ✓ Se realizó una encuesta para conocer las falencias de los procesos
- ✓ Se analizó y evaluó cada pregunta.
- ✓ Se plantearon varias soluciones con sus ventajas y desventajas.

Fase de Diseño del Nuevo Proceso o Modificación del Proceso Actual

- ✓ Con los resultados obtenidos y el planteamiento de varias soluciones se eligió el más adecuado para solucionar el problema.

Tipo de Estudio

Este caso tuvo como enfoque tres tipos de investigaciones:

- Descriptiva
- Documental
- Campo

Investigación Descriptiva

La investigación descriptiva permitió realizar una descripción del problema que se encuentra en la empresa “Constructora Paredes y Asociados Trucpar S.A”. A su vez ayudó a detallar las características de la empresa, en especial en el área de licitaciones y proyectos de la empresa ya mencionada en donde se basa este estudio de mercado.

Investigación Documental

La investigación documental ayudó a entender los conceptos básicos de nuestro estudio de caso para poder tener un sustento teórico científico. Esto se realizó mediante la consulta en revistas, blogs y varios libros encontrados en internet y la biblioteca de la universidad Ecotec.

Investigación de Campo

Este tipo de investigación de campo nos ayudó a realizar la respectiva técnica de encuesta y observación. Los resultados obtenidos permitieron realizar el análisis correspondiente. Además, nos facilitó la interpretación de cada una de las interrogantes detalladas para poder determinar cuál sería el mejor plan estratégico de reingeniería que se debe aplicar al departamento de licitaciones y proyectos.

Delimitación de Problema

La investigación se realizó en el área de licitaciones y proyectos de la empresa Constructora Paredes y Asociados Trucpar S.A ubicadas en el edificio The Point en la ciudad de Guayaquil con fecha desde 10 de abril hasta el 1 de junio del mismo año.

Universo y Muestra

La empresa cuenta con 58 empleados, divididos en la matriz y las diferentes sucursales ubicadas en el país. De los cuales 36 son administrativos y 22 operativos. Para esta investigación se determinó la población finita, porque se tomó a todos los empleados del departamento de licitaciones y proyectos, es decir al grupo de personas donde la información es confiable y precisa. En la actualidad laboran 14 personas dentro del área.

Tabla 1. Población del departamento de Licitaciones y Proyectos.

CARGO	N. DE PERSONAS
Gerente del departamento	1
Jefe de Licitaciones	1
Jefe de Proyectos	1
Jefe Técnico	1
Asistentes	4
Personal Administrativo	6
Total	14

Fuente: elaboración propia

Variables

Tabla 2. Variables

VARIABLES	DEFINICIÓN	INDICADORES	MÉTODOS TÉCNICA E INSTRUMENTOS
PROCESO DE LICITACIÓN Y PROYECTOS	Es el conjunto de actividades que da como resultado algo esperado. (Paggini & Arrondo)	-Procesos establecidos en el manual de Funciones y Procesos -Flujograma	Encuestas Observación
MANUAL DE FUNCIONES Y PROCEDIMIEN TO	Es una herramienta de apoyo donde se encuentra recopilada todas las funciones y procesos cotidianos en un área de la empresa. (Consultores, 2016)	-Manual de Funciones y Procedimientos	Revisión documental Encuesta
PLAN DE REINGENIERÍA	la reingeniería es implicación a un enfrentamiento de cambios por adoptar y para dejar en el pasado procesos innecesarios. (Zarategui, 1999)	-Manual de Funciones y Procedimientos	REVISIÓN DOCUMENTAL METODOLOGÍA S PREVIAS

Fuente: elaboración propia

Métodos Empleados

En esta investigación se usaron los métodos:

- Inductivo
- Deductivo

Inductivo y Deductivo

El método inductivo nos brindó el análisis a casos particulares y de esta manera poder compararlo con el estudio de caso para llegar a una conclusión. Mientras que el método deductivo facilitó el entendimiento del problema general encontrado en el departamento de licitaciones y Proyectos para poder analizarlo y poder conocer sus necesidades.

Técnicas de Investigación

Para demostrar las variables planteadas y cumplir con cada uno de los objetivos planteados para nuestro estudio de caso se trabajaron las siguientes técnicas de investigación:

Encuesta

Las encuestas se realizaron a todas las personas que laboran el departamento de licitaciones y proyecto. El propósito de la utilización de esta técnica es conocer la opinión individual y precisa acerca del conocimiento de que es un manual de funciones y procedimientos, la existencia de un manual en el departamento y si considera necesario una reestructuración de dicho manual.

Observación Humana y Observación no Estructurada

Se aplicó este tipo de observación para anotar todo lo que se estimó importante y pertinente dentro del departamento. Se observó los procesos que están realizando el personal desde su inicio hasta el fin y el manual de funciones y procesos que cuentan. Al utilizarse este tipo de técnica se obtuvo muy buenos resultados porque dio una visión más global de los fenómenos que estaban presentes en el departamento de licitaciones y proyectos.

Procedimientos Aplicados

Para poder procesar los resultados obtenidos de las encuestas realizadas se siguió los siguientes pasos.

1. Se tabuló en Microsoft Excel
2. Se realizó un cuadro de resultados en Microsoft Excel
3. Luego se desarrolló un diagrama circular con los resultados obtenidos de cada pregunta en Microsoft Word.

Método de procesamiento

En esta investigación se utilizó el método estadístico. En la investigación de campo realizada a este estudio de caso se utilizó el método estadístico descriptivo para poder tabular los datos obtenidos de las encuestas y de esta manera obtener la correspondiente frecuencia y porcentaje de cada una de las preguntas.

ANÁLISIS DE RESULTADOS

Para la investigación de campo realizada a las personas que se encuentran laborando en el departamento de Licitaciones y Proyectos de la empresa Constructora Paredes y Asociados Trucpar S.A, se creó una encuesta con preguntas cerradas con el objetivo de poder diagnosticar la situación actual del área para poder elaborar y aplicar un plan estratégico de reingeniería y una ficha de observación que permitió visualizar los procedimientos actuales.

Resultado encuestas al departamento de Licitaciones y Proyectos

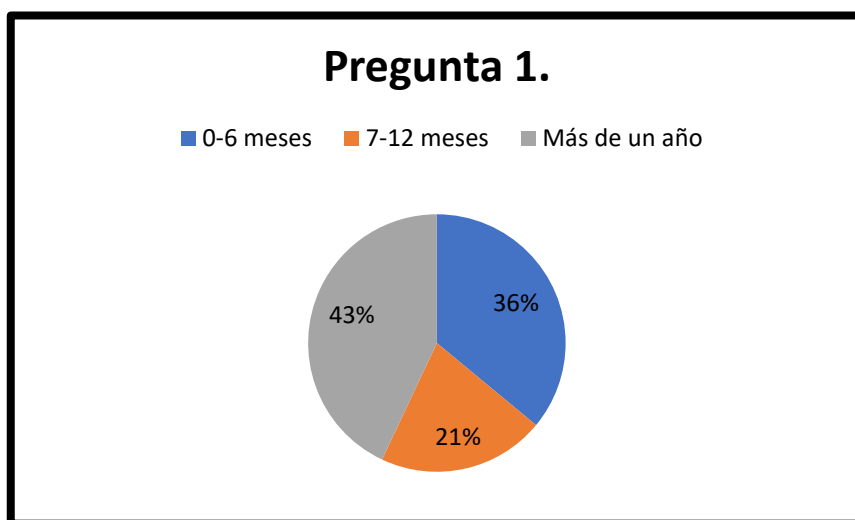
Pregunta 1. ¿Qué tiempo tiene trabajando en la empresa?

Tabla 3.

ALTERNATIVAS	FRECUENCIA	FRECUENCIA RELATIVA
0-6 meses	5	36%
7-12 meses	3	21%
Más de un año	6	43%
Total	14	100%

Fuente: elaboración propia

Gráfico 1.



Fuente: elaboración propia

Análisis.

Se obtuvo como resultado que entre las personas que laboran en la empresa, el 36% tienen de 0 a 6 meses, el 21% tienen entre 7 a 12 meses y el 43% se encuentran laborando hace más de un año. Esta pregunta da a entender que casi la mitad de los empleados del departamento deben tener los conocimientos de sus puestos y los procesos porque tienen laborando desde los inicios de la empresa.

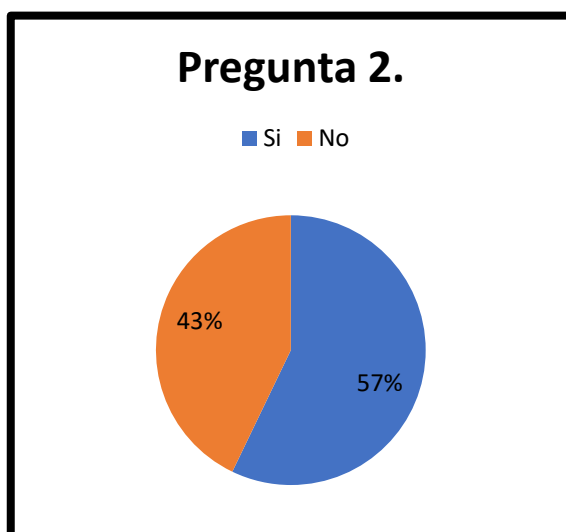
Pregunta 2. ¿El departamento de licitaciones y proyectos cuenta con un manual de funciones y procedimiento?

Tabla 4.

ALTERNATIVAS	FRECUENCIA	FRECUENCIA RELATIVA
Si	8	57,14%
No	6	42,86%
Total	14	100%

Fuente: elaboración propia

Gráfico 2



Fuente: elaboración propia

Análisis.

Se obtuvo como resultado que el 57% de los empleados del departamento de licitaciones y proyecto tiene conocimiento de que existe un manual de funciones y procedimientos correspondiente al área y el 43% desconoce en su totalidad de su existencia. Al analizar esta pregunta se puede observar que los empleados que conocen del manual es casi el mismo porcentaje de las personas que tienen trabajando en la empresa más de un año, por ende, el resto del personal que tiene trabajando un periodo menor a un año no se le ha dado una capacitación o una explicación de dicho manual.

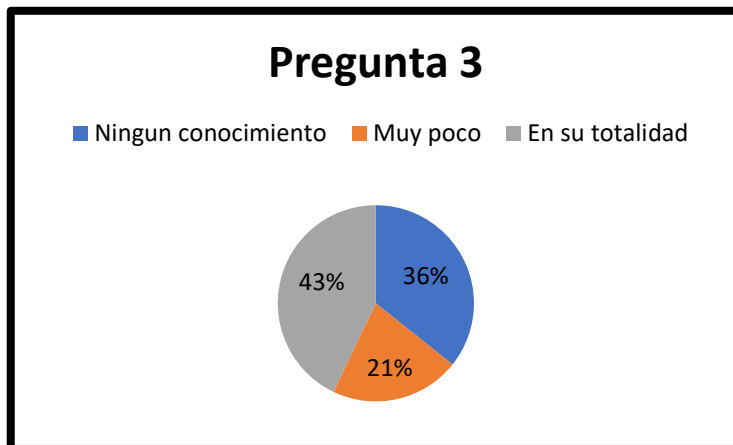
Pregunta 3. ¿Usted tiene conocimiento de lo que significa un manual de funciones y procedimientos?

Tabla 5.

ALTERNATIVAS	FRECUENCIA	FRECUENCIA RELATIVA
Ningún conocimiento	5	35,7%
Muy poco	3	21,42%
Lo conozco	6	42,87%
Total	14	100%

Fuente: elaboración propia

Gráfico 3



Fuente: elaboración propia

Análisis.

Se obtuvo como resultado que el 36% de las personas encuestadas no tienen ningún conocimiento acerca de lo que significa un manual de funciones y procedimientos, el 21% conoce muy poco el significado y el 43% conoce en su totalidad el significado. El análisis de esta respuesta equivale al mismo de la pregunta anterior, se sigue obteniendo como resultado que las personas que tienen trabajando más de un año en la empresa conocen de que se trata un manual de funciones y procesos.

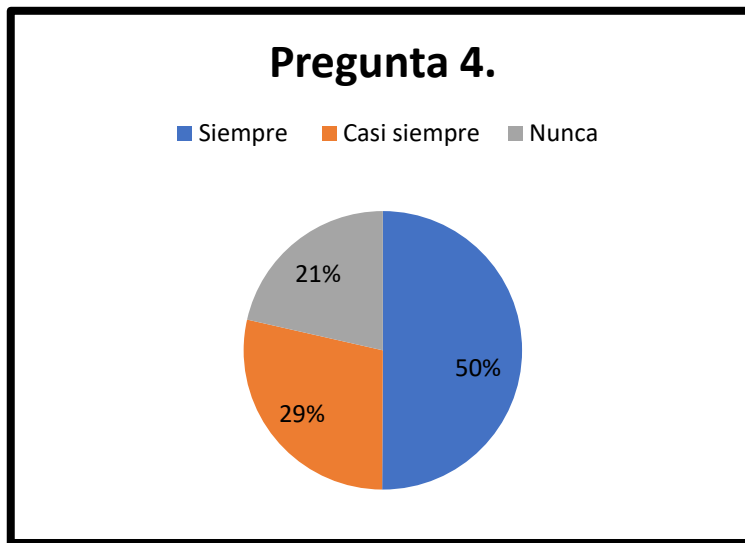
Pregunta 4. ¿Considera importante el manual de Funciones y Procesos?

Tabla 4.

ALTERNATIVAS	FRECUENCIA	FRECUENCIA RELATIVA
Siempre	7	50%
Casi siempre	4	28,42%
Nunca	3	21,42%
Total	14	100%

Fuente: elaboración propia

Gráfico 2



Fuente: elaboración propia

Análisis.

Se obtuvo como resultado que el 50% considera siempre importante el manual de funciones y procesos, el 29% lo considera casi siempre y el 21% nunca lo considera importante. El 21% que consideró que el manual de funciones y procedimientos nunca es importante, son las mismas personas que no conocen de que existe un mal en el departamento y no conoce su finalidad.

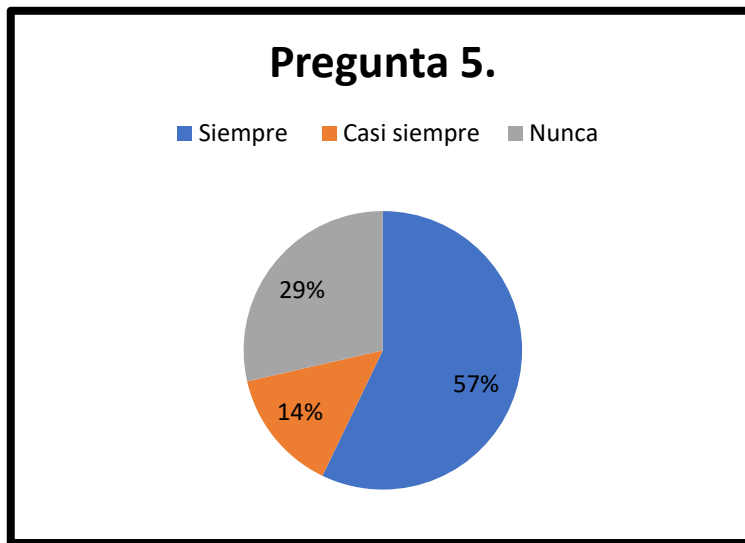
Pregunta 5. ¿Conoce usted las funciones de su cargo?

Tabla 7.

ALTERNATIVAS	FRECUENCIA	FRECUENCIA RELATIVA
Siempre	8	57,14%
Casi siempre	2	14,28%
Nunca	4	28,57%
Total	14	100%

Elaborado por: La investigadora

Gráfico 5



Fuente: elaboración propia

Análisis.

Se obtuvo como resultado que el 57% conoce siempre las funciones de su cargo, el 14% conoce casi siempre las funciones de su cargo y el 29% nunca conoce las funciones de su cargo. Al analizar esta pregunta se obtiene como resultado que efectivamente las personas que tienen trabajando menos de un año en la empresa no conocen sus funciones específicas.

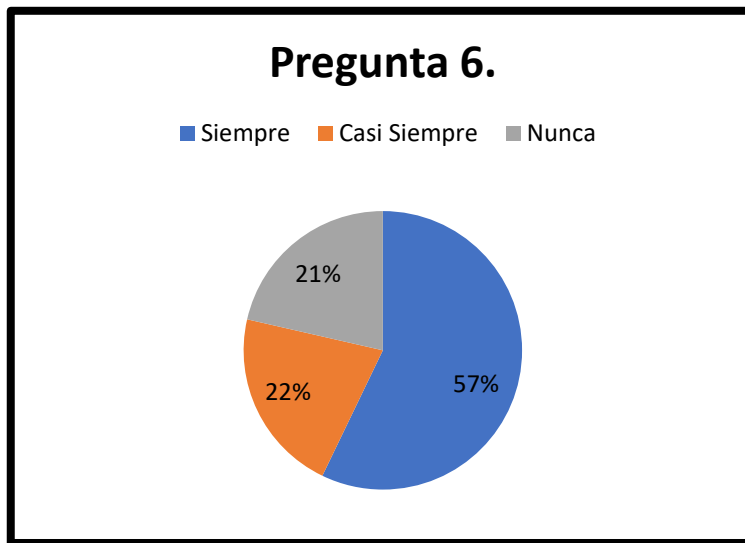
Pregunta 6. ¿Los labores que realiza en el departamento están de acuerdo con el puesto que desempeña?

Tabla 8.

ALTERNATIVAS	FRECUENCIA	FRECUENCIA RELATIVA
Siempre	8	57,14%
Casi Siempre	3	21,42%
Nunca	3	21,42%
Total	14	100%

Fuente: elaboración propia

Gráfico 6



Fuente: elaboración propia

Análisis.

Se obtuvo como resultado que el 57% siempre realiza en labores acorde a su puesto de trabajo, el 22% casi siempre realiza sus labores acordes a su puesto y el 21% nunca realiza sus labores acordes a su puesto de trabajo. En esta pregunta se puede observar que se sigue teniendo el mismo patrón, las personas que siempre realizan sus labores acordes a su puesto de trabajo son los que conocen su función y tienen trabajando más de un año, así mismo los que no conocen sus funciones y tienen trabajando menos de un año son los que nunca realizan sus labores acordes a su puesto de trabajo.

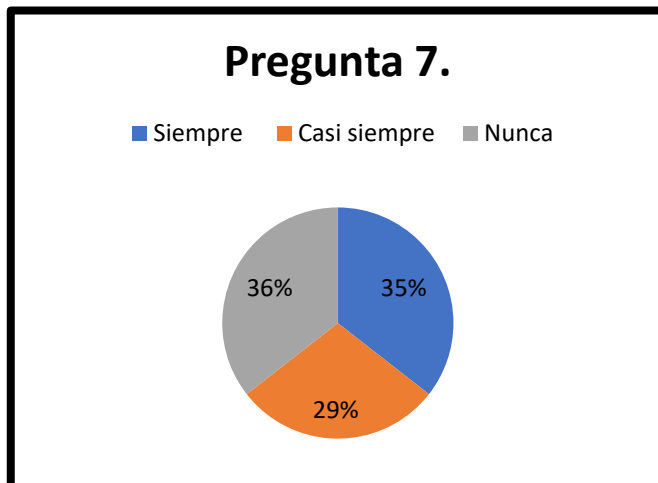
Pregunta 7. ¿Considera que la actividad que realiza en su puesto de trabajo agrega valor al servicio?

Tabla 9.

ALTERNATIVAS	FRECUENCIA	FRECUENCIA RELATIVA
Siempre	5	35,14%
Casi siempre	4	28,57%
Nunca	5	35,14%
Total	14	100%

Elaborado por: La investigadora

Gráfico 7



Fuente: elaboración propia

Análisis.

Se obtuvo como resultado que el 35% de las personas que laboran en el departamento siempre consideran que la actividad que realiza agrega valor a la empresa, 29% casi siempre lo considera y el 36% nunca lo considera. Se puede observar en esta pregunta que muchos de los empleados consideran que no aporta nada a la empresa, mantienen una desmotivación que puede ser porque no conoce su función específica.

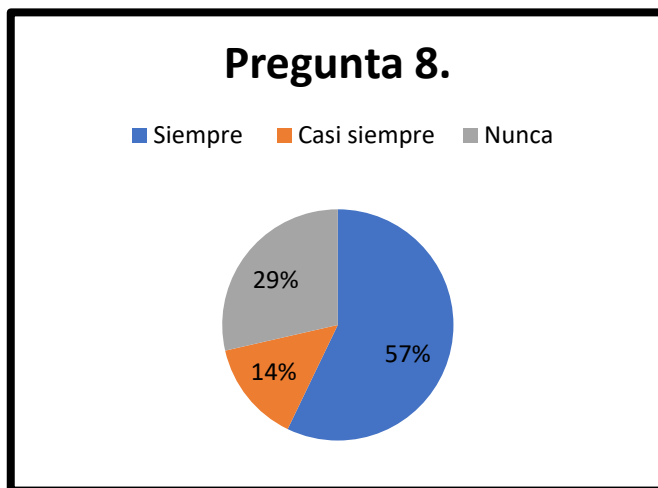
Pregunta 8. ¿Usted tiene sobre carga laboral?

Tabla 10.

ALTERNATIVAS	FRECUENCIA	FRECUENCIA RELATIVA
Siempre	8	57,14%
Casi siempre	2	14,28%
Nunca	4	28,57%
Total	14	100%

Elaborado por: La investigadora

Gráfico 8



Fuente: elaboración propia

Análisis.

Se obtuvo como resultado que el 57% de las personas que laboran en el departamento siempre tienen sobre carga laboral, 14% casi siempre sobre carga laboral y el 29% nunca tienen sobre carga laboral. Esta pregunta es muy importante porque se puede observar que más de la mitad de las personas tienen sobre carga laboral.

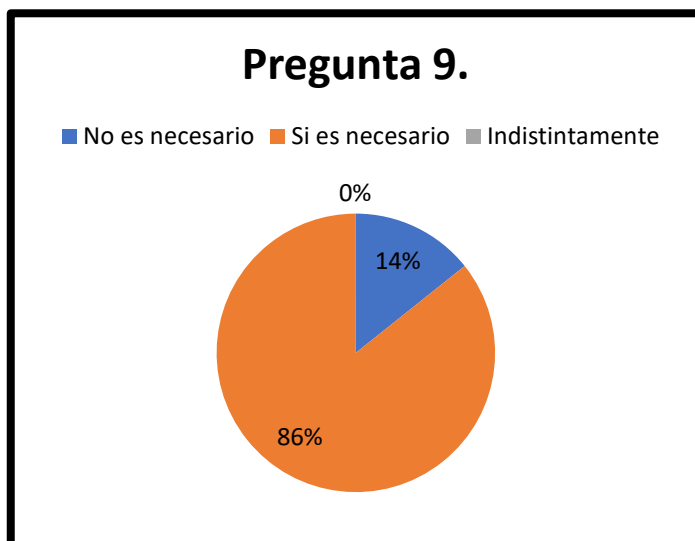
Pregunta 9. ¿Considera usted que se debe realizar una reestructuración de procesos en el departamento?

Tabla 11.

ALTERNATIVAS	FRECUENCIA	FRECUENCIA RELATIVA
No es necesario	2	14,28%
Si es necesario	12	85,71%
Indistintamente	0	0%
Total	14	100%

Fuente: elaboración propia

Gráfico 9



Fuente: elaboración propia

Análisis.

Se obtuvo como resultado que el 86% de colaboradores están de acuerdo que se realice una reestructuración de procesos en el departamento y el 14% no lo considera necesario.

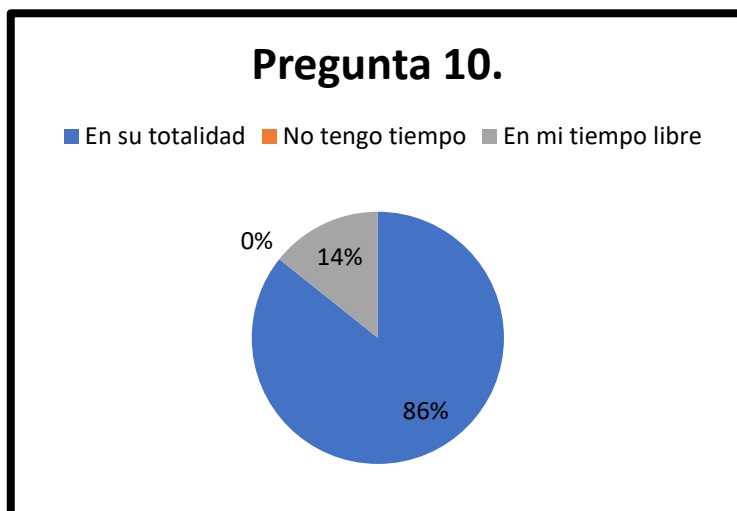
Pregunta 10. ¿Usted participaría en la reestructuración planteada en la pregunta anterior si fuese el caso?

Tabla 12.

ALTERNATIVAS	FRECUENCIA	FRECUENCIA RELATIVA
En su totalidad	12	85,71%
No tengo tiempo	0	0%
En mi tiempo libre	2	14,28%
Total	14	100%

Fuente: elaboración propia

Gráfico 10



Fuente: elaboración propia

Análisis.

Se obtuvo como resultado que el 86% de colaboradores están dispuestos a participar arduamente en todo el proceso de reestructuración de funciones el 14% solo en su tiempo libre. Esto equivale que las mismas personas que si colaboraría a participar en el proceso de reestructuración son los mismos que lo consideran necesario.

Resultado Ficha de Observación.

La observación se realizó a todos los empleados del departamento de licitaciones y proyectos para saber si utilizan correctamente el manual de funciones y procedimientos, realizan todas las tareas asignadas y trabajan acorde a su puesto. Al analizar todos estos factores, se obtuvo como resultado que ningún trabajador cumple con los procesos establecidos dentro del manual, los procesos no siguen el orden que deberían, las tareas son mal divididas y asignadas lo cual produce una carga laboral y algunos empleados deben realizar trabajos de otras personas.

Situación Actual

La empresa CONSTRUCTORA PAREDES & ASOCIADOS TRUCPAR S.A. es una empresa de capital privado constituida en el mes de enero del 2015 en Guayaquil. Su actividad empresarial gira entorno a la realización de obras de ingeniería civil como construcción de edificios, vías públicas y complejos habitacionales. También cuenta con una amplia experiencia para llevar a cabo asesoramientos en proyectos inmobiliarios, ambientales y civiles, logrando una viabilidad y apuntando siempre a la satisfacción de los clientes.

La empresa cuenta con cuatro oficinas a nivel nacional ubicadas en la ciudad de Guayaquil, Tonsupa, Quito y Machala, siendo la primera su matriz que se encuentra ubicada en el piso 24 del edificio The Point en la Ciudadela Ciudad del Río perteneciente al sector Puerto Santa Ana.

Aunque la empresa tiene dos años de haber sido constituida, se ha consolidado como líder del mercado ecuatoriano en el sector de construcción debido a que el presidente ejecutivo y dueño de la empresa tiene más de 15 años en la industria, lo que le ha permitido a la empresa formar parte de grandes proyectos y de esta manera demostrar la calidad de servicio por parte de cada uno de sus colaboradores.

Cuenta con una amplia experiencia para llevar a cabo construcciones óptimas y asesoramiento en sus proyectos inmobiliarios, ambientales y civiles, logrando una viabilidad y apuntando siempre a la satisfacción de los usuarios.

La misión de la empresa es cumplir con los requerimientos de los clientes, excediendo sus expectativas y proporcionándoles servicios integrados en el desarrollo y construcción de sus proyectos.

El departamento de Licitaciones y Proyectos tiene la finalidad la elaboración de la propuesta de proyectos constructivos y su debida ejecución. En la actualidad, el departamento está subdividido en tres áreas que son: Licitaciones, Proyectos y Técnico.

Manual de Funciones y Procesos actual del departamento.

El manual de Funciones y procesos actual fue elaborado por la asistente de Gerencia General en los primeros meses de la constitución de la empresa por solicitud de los dos accionistas de la empresa. Ellos querían que todos los departamentos tengan su manual con el objetivo de que cada trabajador nuevo que ingrese a la empresa conozca sus funciones y los procesos que se realizan. Sin embargo, los departamentos fueron creciendo y nunca se realizó las debidas actualizaciones.

Este manual cuenta con la siguiente estructura:

- ✓ Introducción
- ✓ Objetivo
- ✓ Marco Legal
- ✓ Funciones Generales
- ✓ Relaciones de Autoridad y Coordinación
- ✓ Nombre del Cargo
- ✓ Finalidad del Cargo
- ✓ Organigrama

Introducción.

El presente Manual, está orientado a describir los aspectos referentes a la organización, funciones y procedimientos del Departamento de Licitaciones de la Constructora Paredes & Asociados TRUCPAR S.A. Con ello se pretende que los destinatarios y usuarios del manual, cuenten con una amplia referencia acerca del funcionamiento del departamento para el desempeño de sus actividades

Objetivo.

Realizar el proceso de contrataciones públicas dando estricto cumplimiento a las políticas, lineamientos y directrices establecidas en la Ley de Contrataciones Públicas. Además, revisar, llevar control de los proyectos realizados por la Constructora.

Marco Legal

- Ley Orgánica del Sistema Nacional de Contratación Pública.
- Reglamento General de la Ley Orgánica del Sistema Nacional de Contratación Pública (Decreto No. 1248)

Funciones Generales

- Proveer información acerca de los proyectos publicados en el portal de compras públicas.
- Realizar un análisis completo del entorno para determinar la participación en el mercado constructivo y de esta manera analizar nuestra competencia.
- Presentar periódicamente reportes al Departamento Administrativo y Gerencial para control de actividades, especialmente los proyectos en marcha.
- Proponer a la Gerencia General, la implementación de nuevos proyectos con fines de lucro.
- Coordinar con el Departamento de Finanzas, la liquidez financiera para la participación de nuevos proyectos.
- Direcccionar para poder completar toda la información necesaria que requiera el proyecto.

Relaciones de autoridad y coordinación.

- El Departamento de Licitaciones depende directamente de la Gerencia General.
- El Departamento de Licitaciones por la naturaleza de sus funciones, mantiene coordinación interna con el Departamento Administrativo y Financiero.

Nombre del Cargo

Jefe de Licitaciones y Proyectos

Finalidad del Cargo

Buscar licitaciones en las diferentes unidades de negocios, con entidades privadas o del estado, ver su viabilidad, realizar los estudios de factibilidad y notificar a la Gerencia General para su desarrollo.

Procesos.

Tabla 13.

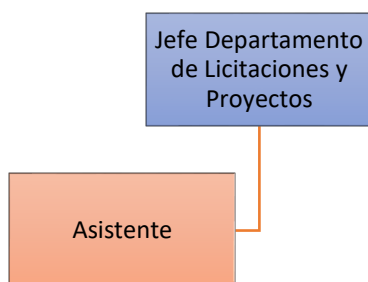
1era Fase	<ul style="list-style-type: none">- Revisar las ofertas en el portal de compras públicas- Analizar los pliegos de cada oferta para analizar su factibilidad- Comunicar a la Gerencia General para la toma de decisión del desarrollo del proyecto
2da Fase	<ul style="list-style-type: none">- Aprobado la participación del proyecto, trabajar junto al departamento técnico para la realización del presupuesto del proyecto.- Trabajar junto al departamento Financiero para recolectar toda la información financiera y legal de la empresa.

<p>3ra fase</p>	<ul style="list-style-type: none"> - Ingresar toda la información realizada para el proyecto al sistema USHAY. - Dar seguimiento al proceso de contratación Pública.
------------------------	--

Fuente: Manual de Funciones y Procesos, departamento de Licitaciones y Proyectos. Constructora Paredes y Asociados Trucpar S.A

Organigrama

Gráfico 11.



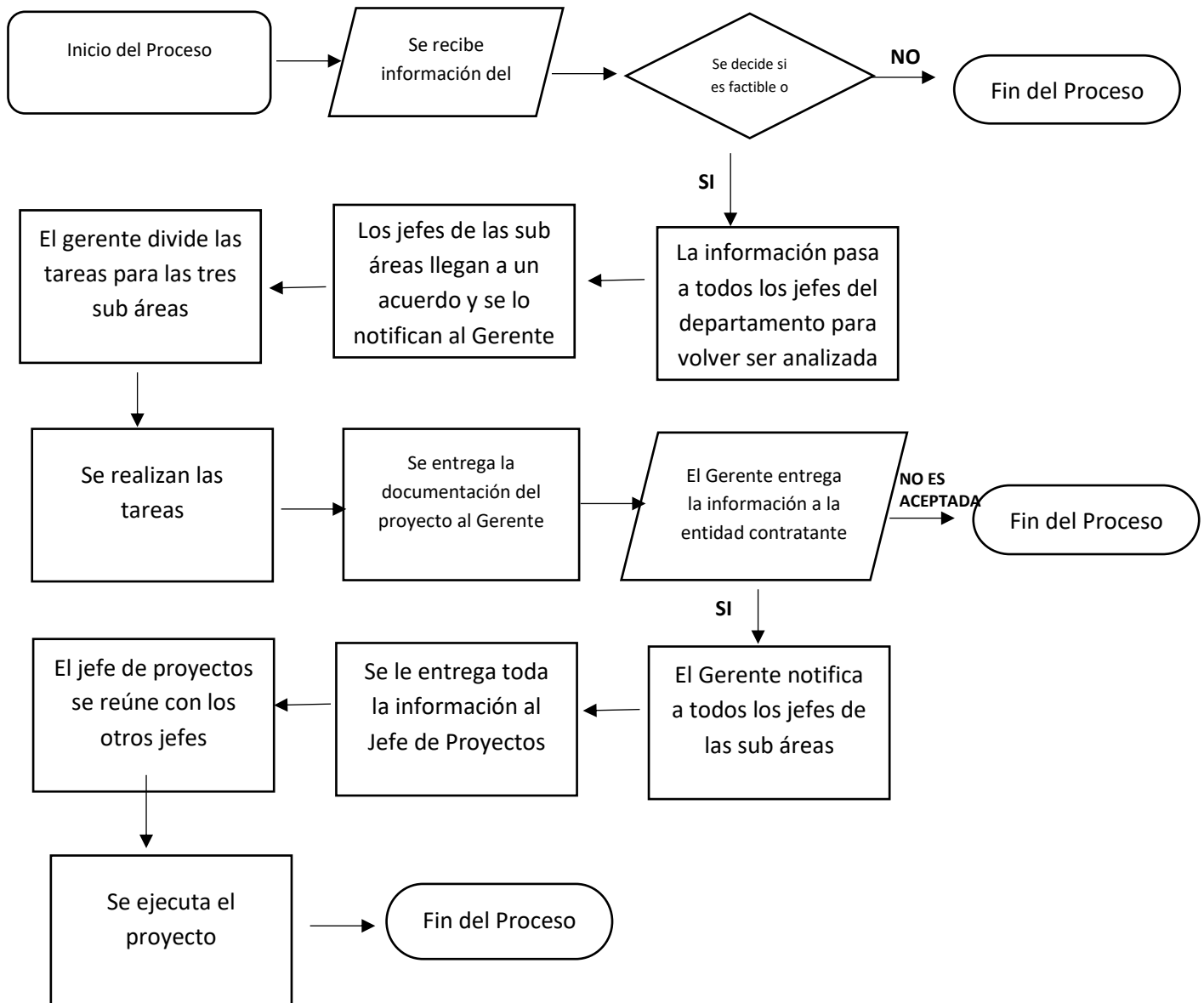
Fuente: Manual de Funciones y Procesos, departamento de Licitaciones y Proyectos. Constructora Paredes y Asociados Trucpar S.A

Se puede observar que el actual manual de Funciones y Proyectos está enfocado a lo que corresponde solamente al puesto de Jefe de Licitaciones, debido a que todo el manual detalla sus funciones, finalidad y procesos para un solo cargo. Este manual está diseñado así debido a que, al inicio de la empresa, el departamento tenía como objetivo enfocarse únicamente a licitaciones, sin embargo, las necesidades de la empresa fueron creciendo y el departamento fue ampliándose hasta tener tres sub áreas que son: Licitaciones, Proyectos y Técnico. A pesar de lo sucedido, nunca se actualizó el manual lo que ocasionó que los empleados no conozcan sus funciones específicas y se desarrolle un sin número de problemas como sobre carga laboral, desinterés laboral, entre otros.

Flujograma Actual

Actualmente no existe un Flujograma para el departamento, no obstante, se elaboró para su respectivo análisis y rediseño. Los procesos fueron tomados de la herramienta de observación que se realizó en este estudio de caso. A continuación, se grafica los procesos actuales:

Ilustración 1.



Fuente: Elaboración Propia

En el flujograma diseñado se puede comprender que existe procesos innecesarios, no se realizan los procesos adecuados y los trabajadores no siguen un orden específico de procesos debido a que en el manual no está detallado y no existe el flujograma correspondiente.

DISEÑO DE PROPUESTA

El control de una empresa en sus primeros años de constitución determina que se necesita obligatoriamente definir los procesos de cada área, para dar un seguimiento continuo y realizar su respectiva evaluación. De esta manera permitir tener una mayor organización para ser más eficientes en su desempeño y poder entregar un bien y/o servicio de calidad a sus clientes.

La falta de estos procesos o el desinterés de seguir un manual de funciones y procesos da como resultado un desorden total de tareas necesarias para lograr un objetivo. Es por esto que al analizar los datos obtenidos de las encuestas realizadas al área de licitaciones y proyectos de la organización de la constructora se plantearon tres posibles soluciones detalladas a continuación:

1. Aplicar un nuevo sistema de información que, de la facilidad de controlar, sistematizar y organizar los procesos ya establecidos en el área de licitaciones y proyectos, de esta manera tener la disponibilidad de acceso a los altos cargos organizacionales para poder vigilar lo sucedido en el área.
2. Analizar las falencias de los manuales de procedimientos con los que cuenta el área y actualizarlos para que se ajusten a los procesos actuales.
3. Rediseñar los procesos administrativos mediante una planificación, desarrollo y evolución en el área de licitaciones y proyectos. Realizar un mapa de procesos, crear estrategias en la gestión de procesos y reestructurar el manual de funciones y procedimientos existentes

Evaluación de soluciones alternativas

Evaluación solución 1

Ventajas

- El control de los procesos sería más preciso y actualizado
- La toma de decisión sería más eficaz debido a que se puede detectar el error con mayor facilidad
- No existiría fraude.

Desventajas

- La inversión sería muy elevada puesto que se necesitaría adquirir equipos nuevos y un software, capacitaciones e implementación del sistema.
- El software pudiese tener una pérdida de sistema en ocasiones y se desconocería la situación actual de los procesos.
- Inversión de tiempo hasta la adaptación del nuevo sistema.

Evaluación solución 2

Ventajas

- La división de funciones y tareas sería la adecuada y justa.
- Los procesos se realizarían con exactitud y existiría un ahorro de tiempo
- Aumentaría el rendimiento del empleado

Desventajas

- Inversión en costo y tiempo para evaluar los manuales de funciones y procesos del área para poder mantenerlo actualizado
- Los cargos altos en el nivel organizacional desconocerían si los procesos se realizan.

Evaluación solución 3

Ventajas

- Los niveles de desempeño de los empleados ascienden acorde a su adaptabilidad de los cambios.
- Una cadena de comunicación efectiva entre cada uno de los empleados del área
- Mitiga errores encontrados dentro del proceso
- Ahorro de tiempo y costo para la organización
- la productividad más eficiente produciendo un incremento en la rentabilidad
- distribución correcta de tareas y responsabilidades a los empleados
- Eliminación de procesos repetitivos

Desventajas

- El proceso de implementación abarca un tiempo prudente paralizando los procesos.

Propuesta

Luego de haber realizado todo el análisis de cada solución planteada se concluyó que se debe aplicar una reingeniería de procesos administrativos, cuyo responsable de realizar este rediseño es el gerente de la organización, quien se encuentra al tanto de los problemas encontrados y cuenta con la disposición necesario para realizar el cambio adecuado.

Definición de la oportunidad preliminar

Los clientes de este cambio que se realizará en la empresa son todos los empleados del departamento de licitaciones y proyectos, quienes son los que participaran de manera constante y activamente en este plan estratégico. Que implicará dividir de manera justa e igualitaria las funciones y a la vez se realice capacitaciones sobre los nuevos procesos a utilizar.

Evaluación del valor de la oportunidad

El comité de la reingeniería y la persona encargada de realizar el proceso de cambio determinará los beneficios obtenidos, es decir el aumento de la efectividad, rentabilidad y productividad. Finalmente, cada uno de los integrantes del departamento en donde se realizará el diseño de reingeniería tendrán un ambiente laboral adecuado y que permitirá realizar sus trabajos eficientemente.

Metas del diseño de propuesta de reingeniería en los procesos administrativos

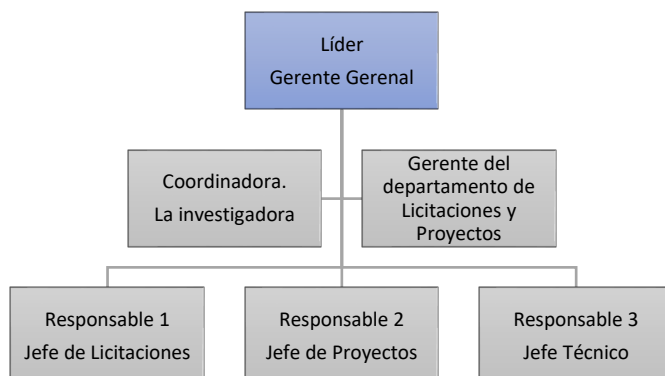
- ✓ Aumentar el desempeño de los empleados.
- ✓ Ahorrar dinero y tiempo en procesos innecesarios.
- ✓ Aumentar la rentabilidad y productividad de la empresa.
- ✓ Eliminar procesos repetitivos.
- ✓ Mitigar el problema encontrado dentro del departamento.

Alcance del Proceso

- **Líder.** Es el Gerente de la Constructora Paredes y Asociados, quién será el encargado de liderar el proyecto.
- **Coordinador.** Estará conformado por la persona que formulará y hará la planificación del plan estratégico, que en este caso es la investigadora.
- **Responsables.** Está conformado por el gerente y todos los jefes dentro del departamento de licitaciones y proyectos.

Estructuración

Gráfico 12. Estructuración



Fuente: elaboración propia

Misión del Proyecto

Desarrollar la reingeniería en todo el departamento de licitaciones y proyectos que le permita contar con mejoramiento adecuado, apoyado y ejecutado por todos los jefes dentro del departamento y seguido del resto del personal con el propósito de satisfacer todas las necesidades de la empresa y alcanzar las metas deseadas.

Plan de Trabajo

Tabla 14. Plan de trabajo

ACTIVIDADES A DESARROLLA	RESPONDABLES	TIEMPO DE EJECUCIÓN
Identificar, evaluar y priorizar los procesos funcionales actuales.	Coordinador	1 mes
Presentar en reunión los resultados para tomar decisiones.	Coordinador y Junta directiva	1 semana
Determinar el punto de partida de reingeniería.	Gerente y jefes del departamento	1 mes
Evaluar las diferencias entre el proceso actual y el ideal.	Coordinador	1 mes
Implementación de la Reingeniería.	Coordinador, junta directiva y todo el personal del departamento	3 meses
Evaluación de la reingeniería.	Coordinador y Junta directiva	1 Mes

Fuente: elaboración propia

Las fechas detalladas en el cuadro podrán ser cambiadas acordes con las necesidades de la propuesta.

Proceso de Reingeniería Ideal

La empresa obtendrá con éxito tener un cambio en el área de licitaciones y proyectos, si se aplica lo siguiente:

La planificación y el desarrollo de los procesos con el objetivo de brindar un servicio de calidad. Es por esto, que la coordinación del proceso de reingeniería debe ser aplicada a cada uno de los empleados del área para que en los nuevos procesos no se encuentre ningún tipo de error o falencias.

Durante el desarrollo de los procesos, se debe realizar una verificación, validación e inspección, con el objetivo de poseer los controles necesarios y un criterio para una posible toma de decisión si fuese el caso.

Por último, realizar un registro que sirva para un soporte de lo que se estaría realizando en cada una de las etapas y de esta manera poder confirmar que se está cumpliendo con todos los estándares de calidad que ayudará a marcar la diferencia entre la competencia.

A continuación, se detallará la reingeniería que se aplicará en el departamento de licitaciones y proyectos:

Implementación de gestión de procesos

- **Gestión de los procesos de comunicación.**

El departamento contará con un servicio de intranet para que los colaboradores puedan comunicarse entre sí y un servicio de internet para que el departamento se pueda comunicar con el mundo externo, es decir, con proveedores, clientes, etc.

- **Gestión de procesos seguros.**

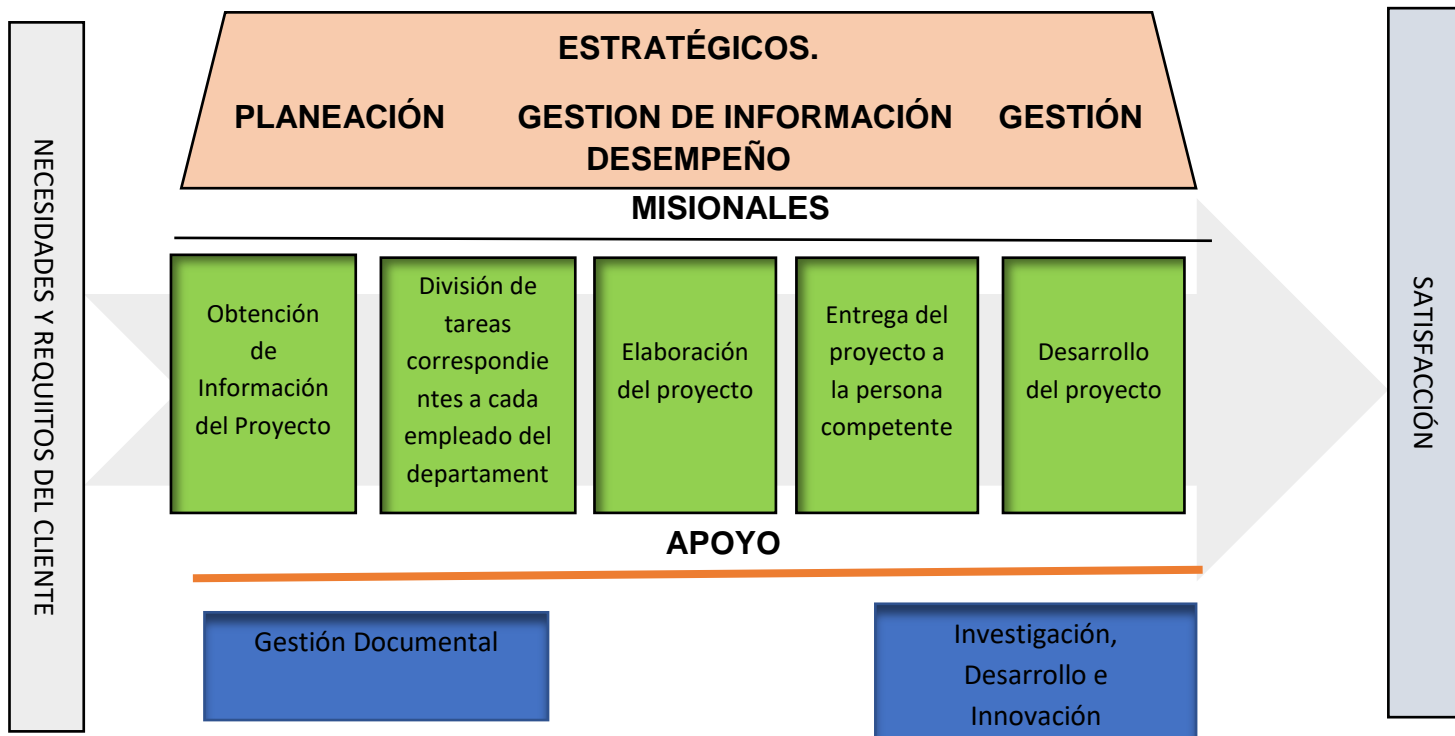
Se contratará un sistema que será instalado en cada una de las computadoras del personal del departamento con la finalidad de que cada empleado acceda a su información con su usuario y clave, de esta manera respaldar la seguridad de la información de cada empleado. Además, darle la facilidad al gerente del departamento poder visualizar los procesos.

Se realizará un informe periódicamente por parte del empleado para poder llevar un control total de los procesos detallando ventajas y desventajas para poder mitigar cualquier tipo de error.

Mapa de proceso ideal

Se elaboró un mapa de procesos que permitirá tener un mayor entendimiento de los procesos del departamento. Este contará con procesos estratégicos, misioneros y de apoyo con la finalidad de conocer exactamente cuál sería la necesidad principal del departamento, como se lograría cubrir dicha necesidad y cuál sería el resultado. El mapa fue realizado en base a los objetivos del departamento.

Ilustración 2 PROPUESTA MAPA DE PROCESOS PARA EL DEPARTAMENTO DE LICITACIONES Y PROYECTOS



Fuente: Elaboración Propio.

Rediseño en el manual de funciones y procedimientos

El manual de funciones del departamento de licitaciones y proyectos cuenta con una generalización de funcione decir, no cuenta con una división adecuada para cada sub área perteneciente al departamento. A continuación, se detalla el rediseño para el manual en cada uno de su estructura:

Introducción

El presente Manual, está orientado a describir los aspectos referentes a la organización, funciones y procedimientos del Departamento de Licitaciones y Proyectos de la Constructora Paredes & Asociados TRUCPAR S.A. Con ello se pretende que los destinatarios y usuarios del manual, cuenten con una amplia referencia acerca del funcionamiento del departamento para el desempeño de sus actividades

Objetivo

Planificar, Desarrollar y Controlar de manera adecuada todos los proyectos de la empresa, con la finalidad de obtener mayor ingreso económico y mejorar la rentabilidad.

Funciones Generales

- Analizar la viabilidad de los proyectos de entidades públicas o privadas.
- Planificar la elaboración de la propuesta de proyectos
- Desarrollar la propuesta de los proyectos
- Desarrollar eficazmente los proyectos
- Evaluar y motivar los proyectos en marcha
- Gestionar y motivar a todo el equipo de trabajo
- Mitigar problemas ocasiones durante los procesos
- Toma de decisiones correctas.

Funciones específicas de cada cargo

Tabla 15.

Nombre del Cargo	Funciones
Gerente de Licitaciones y Proyectos	<ul style="list-style-type: none"> • Analizar la viabilidad del proyecto. • Definir los objetivos del proyecto. • Administrar recurso económico y humano. • Delegar tareas a su equipo de trabajo. • Negociar con las entidades contratantes • Mitigar problemas
Asiste Gerencia	<ul style="list-style-type: none"> • Recepción de los reportes de las sub áreas • Llevar control de la agenda del Gerente • Organizar los documentos de Gerencia • Control de viáticos del departamento • Subir ofertas al sistema de compras públicas.
Jefe de Licitaciones	<ul style="list-style-type: none"> • Determinar los procesos y funciones de los empleados del área para cada proyecto. • Coordinar la elaboración de la propuesta para los proyectos.

	<ul style="list-style-type: none"> • Vigilar que se esté realizando todo de manera correcta • Revisar las propuestas finales.
Asistente de Licitaciones	<ul style="list-style-type: none"> • Revisar periódicamente las ofertas publicadas en el portal de compras públicas • Leer y analizar los pliegos de los proyectos • Ser apoyo en la coordinación de la propuesta del proyecto.
Personal de apoyo	<ul style="list-style-type: none"> • Elaborar toda la oferta para el proyecto.
Jefe de Proyectos	<ul style="list-style-type: none"> • Coordinar la ejecución del proyecto. • Coordinar el personal que trabajará en el proyecto. • Controlar todos los egresos que se realicen para el proyecto
Asistente de Proyectos	<ul style="list-style-type: none"> • Llevar control de los gastos realizados en los proyectos. • Llevar control agenda del jefe de área. • Realizar Pago proveedores • Realizar retenciones • Elaborar contratos para proveedores • Llevar control de cada proyecto.

Personal de apoyo	<ul style="list-style-type: none"> • Dar apoyo al asistente. • Cada persona se hará cargo de un proyecto, luego pasará información al asistente.
Jefe Técnico	<ul style="list-style-type: none"> • Revisar presupuesto constructivo • Coordinar con residentes de obras las necesidades del proyecto • Visitar frecuentemente las obras en marcha • Revisar planos realizados
Asistente Técnico	<ul style="list-style-type: none"> • Llevar control de la agenda del jefe del área. • Llevar control de la parte técnica de los proyectos
Personal de apoyo	<ul style="list-style-type: none"> • Elaboración de Presupuesto constructivo. • Elaboración de Cronograma de Obra • Elaboración de metodología de trabajo técnico de los proyectos

Fuente: Elaboración Propia.

Procesos.

Fase 1.

Proceso Gerencial.

1. El Gerente de Licitaciones y Proyectos recibirá la información del proyecto para elaborar la propuesta correspondiente. La información será entregada por parte de la asistente gerencial si se tratase de un proyecto con una entidad pública, o del Gerente General si se tratase de un proyecto privado.
2. El Gerente analizará la información y entregará la documentación respectiva a el área de licitaciones para la realización de las tareas correspondiente.

Fase 2.

Proceso área de Licitaciones.

1. El jefe de licitaciones recibe la información y la divide para todo el personal del área.
2. El personal realizará el debido procedimiento que es:
 - Recolectar y completar formulario acerca de la información de experiencia general y específica de la empresa
 - Recolectar y completar formulario acerca de la experiencia del personal técnico requerido.
 - Recolectar y completar formulario acerca de la maquinaria o equipo mínimo requerido.
 - Otros requisitos acordes a lo solicitado en el proyecto.
3. Le solicitará al departamento técnico la debida información.
4. Una vez recolectada toda la información se archivará lo documentos, se realizará la sumillación y la foliación de las hojas correspondientes al proyecto.
5. Se sacará copia de toda la información que se encuentra archivada. El número de copias dependerá de lo solicitado en el proyecto.

Proceso área técnica.

1. El jefe del área técnica recibirá la información solicitada por el área de licitaciones. La información corresponde a: Presupuesto, Metodología de trabajo, Cronograma de desarrollo de proyecto.
2. El jefe del área dividirá las tareas a realizarse entre todos los empleados que labora en ese sector.
3. Terminada la información, será entregada al jefe de licitaciones.

Fase 3.

Proceso área de Licitaciones y Gerencial

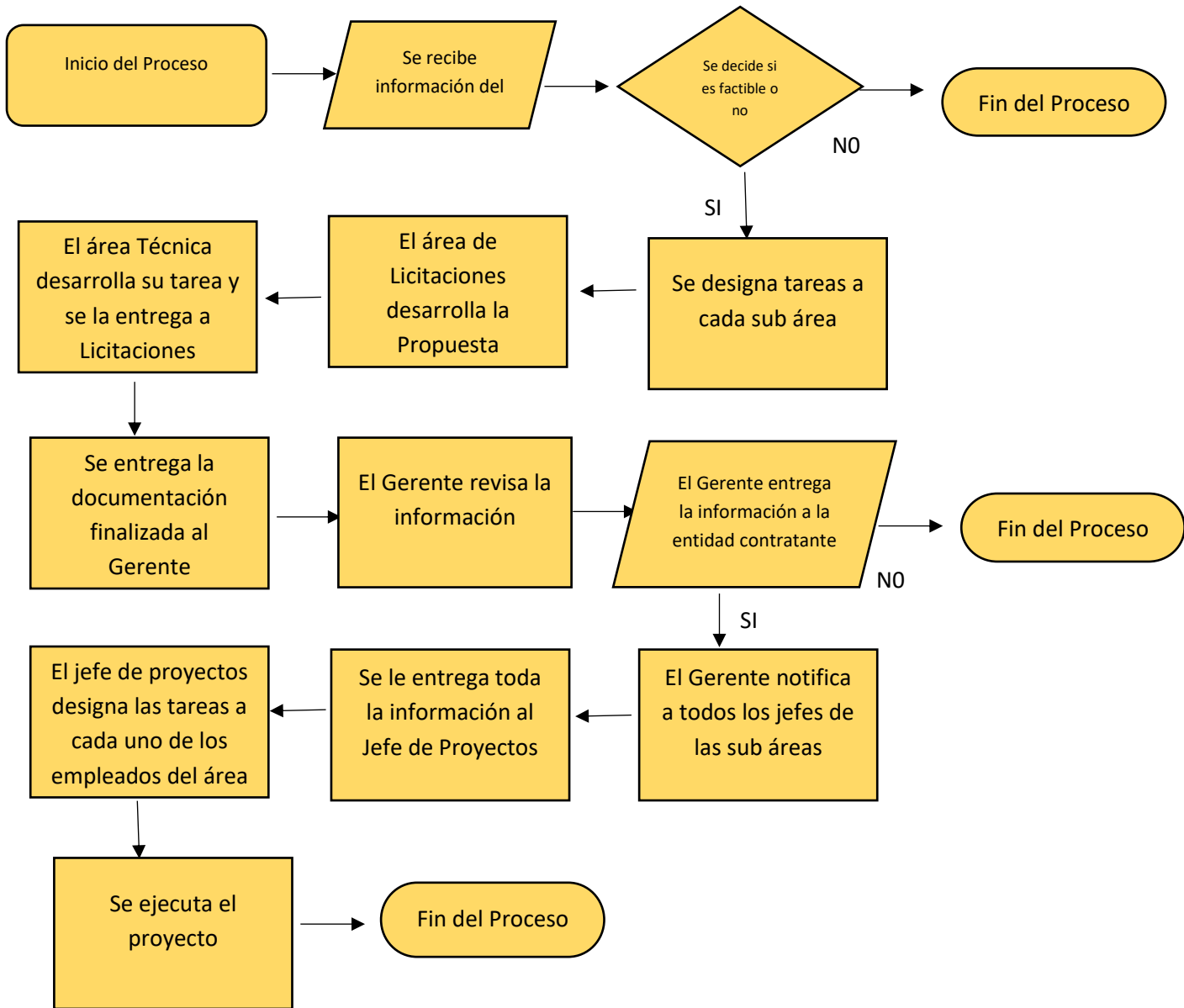
1. El jefe de licitaciones entregará la documentación final a la asistente gerencial.
2. La persona que ocupa el cargo de asistente gerencial será la encargada de subir la información del proyecto al módulo facilitador Ushay si fuese una entidad pública o enviar la información a las oficinas de la entidad privada.

Fase 4.

Proceso área de Proyecto.

- Cuando el proyecto sea aprobado, el área de proyectos será el encargado de desarrollar y controlar proyecto.
- El jefe de proyectos recibirá la información del proyecto elaborado. El analizará y entregará la información necesaria a cada empleado del área para su debida ejecución.
- Se realizará los contratos correspondientes.
- Terminada la obra se realizará el pago a proveedores.

Flujograma de procesos



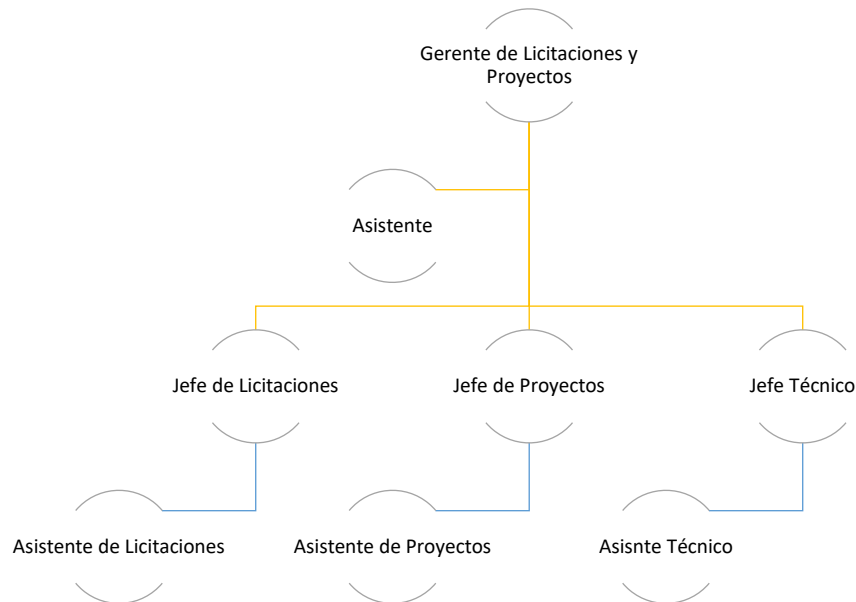
Fuente: Elaboración Propia

Relaciones de autoridad

El departamento de Licitaciones y proyectos tiene relación directa con Gerencia General.

Organigrama

Gráfico 13.



Fuente: Elaboración Propia.

Indicadores de Gestión

Por último, otro factor que estará incluido dentro de la propuesta de reingeniería de procesos administrativos en el departamento de licitaciones y proyectos y será la etapa final son los indicadores de gestión. Estos indicadores ayudarán a medir el cumplimiento del plan estratégico planteado en este estudio de caso para una toma de decisión correspondiente.

Se crearon fichas técnicas para cada indicador de gestión que comprenderá un detalle de puntos a evaluar y su fórmula correspondiente.

Ficha técnica indicador de eficiencia

Tabla 16.

FICHA TÉCNICA DE INDICADORES DE GESTIÓN					1	
INDICADOR: MEDICIÓN DE EFICIENCIA			DEPARTAMENTO: LICITACIONES Y PROYECTOS			
DEFINICIÓN						
Indicador que mide la eficiencia en el departamento de Licitaciones y Proyectos						
PROPÓSITO						
Medir la eficiencia que tiene el departamento de Licitaciones y Proyectos para cumplir objetivos y metas, utilizando los procedimientos establecidos y rediseñados en determinado periodo.						
ESCALA	REFERENCIA	TENDENCIA			CATEGORIZACIÓN	
Porcentaje	Histórico	Decreciente			Eficiencia	
COBERTURA		METAS			FRECUENCIA	
Departamento de Licitaciones y Proyectos		MIN	ACEP	MAX	RECOLECCIÓN	REVISIÓN
		50%	70%	90%	Mensual	Mensual
FÓRMULA DE CÁLCULO						
(Bienes utilizados/Sumatoria total de ingresos) x 100						
USUARIOS						
Empleados del departamento de Licitaciones y Proyectos						
OBSERVACIONES						
Se aplicará mensualmente a cada uno de los empleados.						

Fuente: Elaboración Propia.

Ficha técnica eficacia

Tabla 17.

FICHA TÉCNICA DE INDICADORES DE GESTIÓN					2	
INDICADOR: MEDICIÓN DE EFICACIA			DEPARTAMENTO: LICITACIONES Y PROYECTOS			
DEFINICIÓN						
Indicador que mide la eficacia en el departamento de Licitaciones y Proyectos						
PROPÓSITO						
Medir la eficacia que tiene el departamento de Licitaciones y Proyectos para cumplir objetivos y metas, utilizando los procedimientos establecidos y rediseñados en determinado periodo.						
ESCALA	REFERENCIA	TENDENCIA		CATEGORIZACIÓN		
Porcentaje	Histórico	Decreciente		Eficacia		
COBERTURA		METAS			FRECUENCIA	
Departamento de Licitaciones y Proyectos		MIN	ACEP	MAX	RECOLECCIÓN	REVISIÓN
		70%	85%	100%	Mensual	Mensual
FÓRMULA DE CÁLCULO						
(Sumatoria total de ingresos/Metas establecidas (\$)) x100						
USUARIOS						
Empleados del departamento de Licitaciones y Proyectos						
OBSERVACIONES						
Se aplicará mensualmente a cada uno de los empleados.						

Fuente: Elaboración Propia.

Ficha técnica rentabilidad

Tabla 18.

FICHA TÉCNICA DE INDICADORES DE GESTIÓN					3	
INDICADOR: MEDICIÓN DE RENTABILIDAD			DEPARTAMENTO: LICITACIONES Y PROYECTOS			
DEFINICIÓN						
Indicador que mide la rentabilidad en el departamento de Licitaciones y Proyectos						
PROPÓSITO						
Medir la rentabilidad que tiene el departamento de Licitaciones y Proyectos.						
ESCALA	REFERENCIA	TENDENCIA		CATEGORIZACIÓN		
Porcentaje	Histórico	Creciente		Rentabilidad		
COBERTURA		METAS			FRECUENCIA	
Departamento de Licitaciones y Proyectos		MIN	ACEP	MAX	RECOLECCIÓN	REVISIÓN
		16%	20%	24%	Mensual	Mensual
FÓRMULA DE CÁLCULO						
((Utilidades ajustadas/Sumatoria total de ingresos) x (Sumatoria total de ingresos/total de activos)) x 100						
USUARIOS						
Empleados del departamento de Licitaciones y Proyectos						
OBSERVACIONES						
Se aplicará mensualmente a cada uno de los empleados.						

Fuente: Elaboración Propia.

Ficha técnica de Productividad

Tabla 19.

FICHA TÉCNICA DE INDICADORES DE GESTIÓN					4	
INDICADOR: MEDICIÓN DE PRODUCTIVIDAD			DEPARTAMENTO: LICITACIONES Y PROYECTOS			
DEFINICIÓN						
Indicador que mide la productividad en el departamento de Licitaciones y Proyectos						
PROPÓSITO						
Medir la productividad en la elaboración de proyectos						
ESCALA	REFERENCIA	TENDENCIA			CATEGORIZACIÓN	
Porcentaje	Histórico	Decreciente			Productividad	
COBERTURA		METAS			FRECUENCIA	
Departamento de Licitaciones y Proyectos		MIN	ACEP	MAX	RECOLECCIÓN	REVISIÓN
		80%	100%	120%	Unidad de Prpudcción	Mensual
FÓRMULA DE CÁLCULO						
(Tiempo real utilizado/ Tiempo establecido (días)) x 100						
USUARIOS						
Empleados del departamento de Licitaciones y Proyectos						
OBSERVACIONES						
Se aplicará mensualmente a cada uno de los empleados.						

Fuente: Elaboración Propia.

Ficha técnica de efectividad

Tabla 20.

FICHA TÉCNICA DE INDICADORES DE GESTIÓN					5	
INDICADOR: MEDICIÓN DE EFECTIVIDAD			DEPARTAMENTO: LICITACIONES Y PROYECTOS			
DEFINICIÓN						
Indicador que mide la cuantificación en el departamento de Licitaciones y Proyectos						
PROPÓSITO						
Medir la cuantificación que tiene el departamento de Licitaciones y Proyectos.						
ESCALA	REFERENCIA	TENDENCIA		CATEGORIZACIÓN		
Porcentaje	Histórico	Creciente		Efectividad		
COBERTURA		METAS			FRECUENCIA	
Departamento de Licitaciones y Proyectos		MIN	ACEP	MAX	RECOLECCIÓN	REVISIÓN
		70%	85%	100%	Mensual	Mensual
FÓRMULA DE CÁLCULO						
(((Bienes utilizados) x 0.5/Sumatoria total de Ingresos) + (Sumatoria total de Ingresos) x 0.5/Meta establecida (\$))) x 100						
USUARIOS						
Empleados del departamento de Licitaciones y Proyectos						
OBSERVACIONES						
Se aplicará mensualmente a cada uno de los empleados.						

Fuente: Elaboración Propia.

Con el desarrollo del plan estratégico de reingeniería de procesos administrativos en el departamento de Licitaciones y Proyectos, la empresa Constructora Paredes y Asociados S.A., presentará un cambio a gran escala en los procesos establecidos y se mejorará la comunicación entre el personal que labora en dicho departamento.

De igual manera, con la aplicación de una coordinación y control de tareas específicas ya asignadas, los empleados podrán eliminar la sobre carga laboral, su rendimiento aumentará y se podrá tomar decisiones de una manera más rápida porque se conocerá de manera inmediata los errores producidos dentro de los procesos.

Finalmente, se logrará eliminar los procesos incensarios y la ejecución de tareas sin ningún aporte al desarrollo del departamento. Siendo así el aporte que brindará esta propuesta, la organización será competitiva en su nicho de mercado.

CONCLUSIONES

La Constructora Paredes y Asociados Trucpar S.A tiene un gran problema en el área de licitaciones y Proyectos porque no siguen los procesos establecidos en el manual de funciones y procedimiento lo que ocasiona que esta área no desarrolle todo su potencial. Se analizó a las a las 14 personas que laboran en el departamento, el cual no están cumpliendo con los objetivos de la empresa debido a que su eficiencia operativa no es la esperada.

Teniendo en cuenta los problemas encontrados dentro de los procesos del departamento se elaboró un diagnostico cuyo propósito fue incrementar el rendimiento del personal, eliminar los espacios vacíos dentro de los procesos para disminuir la carga laboral y aumentar la rentabilidad de la empresa.

Es así como se prosiguió a realizar una estrategia de reingeniería en los procesos administrativos para rediseñar el departamento de licitaciones de proyectos para una correcta asignación de funciones generando una nueva oportunidad al cumplimiento de las metas, las políticas y las estrategias internas organizacionales.

A raíz de los cambios que tendrá la organización con la propuesta de reingeniería, se conocerá la importancia de implementarla en su totalidad ya que en esta época globalizada se exige mayor rendimiento por parte de las empresas que buscan nuevas oportunidades y ser competitivos en el mercado.

Bibliografía

- Bravo, J. (2011). *Gestión de Procesos*. Santiago de Chile: Evolución S.A.
- Carro Paz, R., & González Gómez, D. (2010). *El Sistema de Producción y Operaciones*. Universidad de la Plata.
- Carro Paz, R., & Gonzalez Gomez, D. (2011). *Administración de la Calidad Total*.
- Chase, R., Jacobs, R., & Aquilano, N. (2009). *ADMINISTRACION DE OPERACIONES, PRODUCCIÓN Y CADENA DE SUMINISTRO*. MEXICO: INTERAMERICANA EDITORES S.A.
- Consultores, A. (2016). *Aiteco*. Obtenido de <https://www.aiteco.com/manual-de-funciones/>
- Galiano, J., Yanéz, G., & Fernandez, E. (2007). *Análisis y mejora de procesos en organizaciones pública*. CYAN, Proyectos y Producciones Editoriales, S.A.
- García, E. (2016). *Equipo Altran*. Obtenido de <http://equipo.altran.es/el-ciclo-de-deming-la-gestion-y-mejora-de-procesos/>
- Hammer, M., & Champy, J. (1994). *Reingeniería*. Grupo Editorial Norma.
- Heizer, J., & Render, B. (2009). *Principios de Administración de Operaciones*. México: Pearson Educacion.
- Krajewski, L., Ritzman, L., & Malhotra, M. (2008). *ADMINISTRACION DE OPERACIONES PROCESOS Y CADENAS DE VALOR*. MEXICO: Pearson Educación de México S.A.
- Lefcovich, M. (2000). *Reconceptualización de los negocios*. El Cid Editor.
- Martinez, J. G. (2014). *Métodos e Investigación Afministrativa*.
- Muñoz, D. (2009). *Administración de Operaciones enfoque de administración de procesos de negocios*. En a. Muñoz.
- Paggini, J., & Arrondo, F. (s.f.). *Cenas ORG*. Obtenido de <http://www.cenas.org.ar/DOC%203.pdf>

Ruiz, R. V. (2008). *La Gestión en la Producción* . Fundación Universitaria Andaluza Inca Garcilaso.

Salazar, B. (2016). *Ingenieros Industriañes*. Obtenido de <https://www.ingenieriaindustrialonline.com/herramientas-para-el-ingeniero-industrial/producci%C3%B3n/indicadores-de-producci%C3%B3n/>

Schroeder, R. (2010). *Administración de Operaciones. Toma de decisiones en la función de operaciones*. México: McGraw-Hill .

Talavera, C. (2016). *Aiteco*. Obtenido de <https://www.aiteco.com/reingenieria-de-procesos/>

Zarategui, J. (1999). La gestión por procesos: Su papel importante en la empresa. *Economía Industrial*, 83.