

UNIVERSIDAD DEL ROSARIO



**ESTRUCTURACIÓN DE UN MODELO DE GESTIÓN EFICIENTE PARA AJ
COLOMBIA SAS**

PROYECTO APLICADO EN PRÁCTICA

**DANIELA MORALES CHAVEZ
MELISSA ORTEGA DÍAZ
DANIEL FELIPE VARGAS GALLEGO**

BOGOTÁ D.C

2015

UNIVERSIDAD DEL ROSARIO



**ESTRUCTURACIÓN DE UN MODELO DE GESTIÓN EFICIENTE PARA AJ
COLOMBIA SAS**

PROYECTO APLICADO EN PRÁCTICA

DANIELA MORALES CHAVEZ

MELISSA ORTEGA DÍAZ

DANIEL FELIPE VARGAS GALLEGO

OSCAR MEJIA DELGADO

ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS

ADMINISTRACIÓN EN LOGÍSTICA Y PRODUCCIÓN

ADMINISTRACIÓN DE NEGOCIOS INTERNACIONALES

BOGOTÁ D.C

2015

TABLA DE CONTENIDO

RESUMEN	7
ABSTRACT	8
INTRODUCCIÓN	9
Planteamiento de Problema	9
Justificación	11
Objetivos	12
Objetivo General.....	12
Objetivos Específicos	12
FUNDAMENTACIÓN TEÓRICA Y CONCEPTUAL	13
Cambio Estratégico	13
Proceso del Cambio Estratégico.....	20
¿Qué no es la Reingeniería?	30
Generación de Valor por Medio de los Inventarios	33
MARCO METODOLÓGICO	45
PRESENTACIÓN Y ANÁLISIS DE RESULTADOS	46
Bibliografía	60

LISTAS ESPECIALES

Lista de Tablas

Tabla 1. Definición de Cambio Estratégico a través del tiempo	15
Tabla 2. Relación de resultados ante el Cambio Estratégico	19
Tabla 3. Fases y Tipos de Reingeniería.....	27
Tabla 4. Diferencias entre la Reingeniería y la Calidad Total	31
Tabla 5. Análisis del Entorno	47
Tabla 6. Proceso de Capacitación del Personal.....	48
Tabla 7. Análisis de la Necesidad de Cambio	50
Tabla 8. Modelo ABC.....	56
Tabla 9. Análisis Financiero.	57

Lista de Figuras

Figura 1. La percepción de la necesidad del Cambio como ventaja competitiva.....	22
Figura 2. Los cambios de la Reingeniería.....	25
Figura 3. Conceptos básicos de la Reingeniería.....	26
Figura 4. Actividades básicas de una empresa.....	29
Figura 5. Ventajas y Desventajas de los Inventarios.....	35
Figura 6. Actividades de un MRP.....	38
Figura 7. Organigrama.....	52

Lista de ecuaciones

Ecuación 1. Inventario final	41
Ecuación 2. Razón corriente	42
Ecuación 3. Razón rápida	42
Ecuación 4. Tasa de rotación de inventario	43

Ecuación 5. Tasa de rotación física real de inventario.....	43
---	----

GLOSARIO

Inventarios:Asiento de los bienes y demás cosas pertenecientes a una persona o comunidad, hecho con orden y precisión. (RAE, 2015)

Reingeniería:Reingeniería en un concepto simple es el rediseño de un proceso en un negocio o un cambio drástico de un proceso. (Reingenieria, 2007)

Cambio Estratégico:Se produce de arriba abajo, los altos directivos deciden la estrategia, planifican cómo se va a llevar a la práctica y, después, de alguna manera, realizan los cambios necesarios. (Castro, 2015)

Gerencia:Negociación, persona que es encargada de la gestión de la empresa. (Definicion, 2010)

RESUMEN

En la mayoría de los países, los negocios familiares representan un alto porcentaje de todas las empresas constituidas. Colombia no es la excepción a este comportamiento, donde las empresas familiares representan el 70% de todas las compañías, según la Superintendencia de Sociedades, en las que se incluyen PYMES y grandes grupos económicos.

Este trabajo de grado tiene como objetivo estructurar un modelo de gestión eficiente para la empresa AJ Colombia S.A.S. una empresa mediana que se ha venido estructurando de manera empírica, por lo que tras el análisis de sus procesos encontramos posibles mejoras usando herramientas como el Cambio Estratégico y la Reingeniería, además de la generación de valor por medio de los Inventarios.

Palabras Claves

Cambio Estratégico, Reingeniería, Inventarios, Gerencia y planeación

ABSTRACT

In most countries, family businesses represent a fairly high percentage of all companies incorporated. Colombia is no exception to this behavior, where family businesses account for 70% of all companies, according to the Superintendency of Companies, which includes SMEs and large economic groups.

This degree work aims to structure a model of efficient management for the company AJ Colombia SAS a midsize company that has been structured empirically, so after analyzing possible improvements processes are using tools like strategic change and reengineering, in addition to generating value through inventories.

KEY WORDS

Strategic Change, Reengineering, Inventory, Management and Planning

INTRODUCCIÓN

Planteamiento de Problema

La empresa AJ Colombia S.A.S. fue fundada en el 2010, por medio de una asociación con una empresa Venezolana, la cual estaba en la búsqueda de consolidar nuevas sedes en Latino América para así seguir con el crecimiento de esta compañía transnacional. Esta es una compañía cuyo objetivo principal es la importación y distribución de repuestos automotores para vehículos livianos.

A través de los años la empresa ha sido dirigida empíricamente, mediante la experiencia que han adquirido los socios durante los últimos 20 años, debido a esto no se tiene sistematizado muchos de los procesos, dando como resultado a la ineficiencia en los mismos, repetición de actividades y constante revisión de las actividades por parte de la gerencia, la cual se ve involucrada en aspectos operativos que deberían estar dirigidos por colaboradores de las respectivas áreas.

Haciendo el respectivo análisis de la situación global de la organización se encontró que existe una falla en el control interno lo cual da paso a unas oportunidades de mejora por medio de los cambios estratégicos, gestión por actividades, la reingeniería de la organización y control del reabastecimiento de inventarios.

Estas oportunidades se dan conocer debido a que se observaron las siguientes falencias.

- Factores de control interno: Dentro de la actividad desarrollada, no están bien definidas las funciones de cada trabajador por lo cual el gerente de la compañía se ve involucrado en muchas de las tareas que corresponden al área de despacho, recursos humanos, finanzas, entre otras; lo cual permite cuestionar si la empresa necesita reorganizar su estructura y con esta cada tarea de cada miembro de la organización o

si las tareas ya están definidas y hace falta personal capacitado para desarrollarlas de manera eficiente y eficaz.

- El reabastecimiento de los inventarios: La compañía al momento de realizar un requerimiento, no lo hace mediante modelos probabilísticos, sino por medio de lo que el gerente piensa que va a necesitar la compañía para su operación, muchas veces este cálculo ha sido acertado pero eso no implica que sea lo correcto y adicionalmente la incertidumbre del mercado cada día es más alta, por lo cual se requiere de un proceso más técnico para el desarrollo de esta actividad.

Justificación

Esta propuesta pretende mostrar una nueva alternativa de gestión para la compañía AJ COLOMBIA SAS, donde por medio del cambio estratégico, gestión de las actividades, reingeniería y el control del reabastecimiento de inventarios mejore el desempeño de la organización.

El objetivo del presente estudio, consiste en el desarrollo de herramientas para mejorar la gestión de la compañía, el cual buscará que la compañía trabaje bajo un menos grado de incertidumbre, como lo ha realizado desde su creación, sino que tenga procesos más técnicos los cuales estén fundamentados en la teoría; esta última será tomada de estudios actuales, de textos que tengan referencia hacia la actualidad y que brinden ayuda no sólo para el presente sino también para el futuro de la compañía.

La metodología planteada se basará en la integración de estudios cualitativos para la dirección de la gestión de la compañía y cuantitativos para el estudio del reabastecimiento de los inventarios, lo cual busca generar dentro de la organización un desempeño superior al cual están teniendo actualmente, aumentando los beneficios y la perdurabilidad de la compañía. Adicionalmente de esta forma se busca entender cuál ha de ser el plan de acción con el cual la compañía deberá trabajar para cumplir con las estrategias que se le propongan.

Con este trabajo, se comprueba la importancia de la aplicación de las teorías estudiadas, ya que relacionando el objetivo de la línea de gerencia el cual busca identificar oportunidades gerenciales en la compañías para llevarlas a la sociedad del conocimiento y la dificultad presentada en AJ COLOMBIA SAS la cual trabaja empíricamente, es necesario fusionar la teoría con la realidad para lograr uno de los principales objetivos que es hacer que la empresa sea perdurable en el tiempo.

Este estudio finalmente espera como resultado final una nueva estructura organizacional, la cual le de herramientas a la compañía para incrementar su eficiencia, eficacia y productividad, para así disminuir los costos y permitiendo que sea una organización competitiva mejorando los indicadores de desempeño empresarial que son la perdurabilidad, crecimiento constante y rentabilidad.

Objetivos

Objetivo General

Desarrollo de herramientas para mejorar la gestión de la compañía, teniendo en cuenta diferentes focos de acción, tales como el cambio estratégico, la gestión por actividades, la reingeniería y el control de abastecimiento e inventarios.

Objetivos Específicos

- Desarrollar procesos de mejora, con el fin de que la compañía aumente la productividad en sus procesos por medio de la reingeniería.
- Identificar y comprender la estructura de la organización, para así generar una nueva y por medio de esta, brindar empoderamiento a los trabajadores.
- Brindar estrategias de gestión de alto impacto para la organización, las cuales puedan ser fácilmente implementadas y reconocidas por los trabajadores como una herramienta útil y benéfica.

FUNDAMENTACIÓN TEÓRICA Y CONCEPTUAL

Cambio Estratégico

El propósito de toda organización es ser competitiva y que de esta manera asegure su perdurabilidad en el tiempo. Para lograr este objetivo la gerencia debe tener en cuenta tanto los factores internos como los externos que afectan de manera directa e indirecta a la organización.

El entorno en el que actualmente se desarrollan las organizaciones es cambiante y dinámico, debido a factores sociales, económicos, políticos y culturales que se presentan de manera impredecible (Hitt, Keats, & DeMarie, 1998). Existen de igual forma otros factores que influyen directamente las organizaciones como lo son la competencia y la tecnología pues son estos los encargados de dinamizar las actividades y los elementos del entorno.

Estos tienen como consecuencia un entorno que cambia rápida y constantemente, donde las organizaciones tienen que desempeñarse y competir en campos híper-competitivos, en donde las ventajas competitivas se disipan fácilmente. Las reglas establecidas son violadas recurrentemente por los rivales, las barreras de la industria son incumplidas continuamente y la lealtad del consumidor es voluble (D'aveni, 1996), además la obsolescencia de la tecnología es acelerada, tienen una creciente implementación de nuevas técnicas, sistemas y formas de distribución, la vida de los productos es muy baja, la competencia es global y se encuentra en constante innovación (Grouard & Meston, 1995).

Como consecuencia del entorno, las organizaciones se han visto en la necesidad de cambio, es entonces cuando los gerentes tienen el deber de monitorear lo que ocurre alrededor y modificar las estrategias internas para lograr un mejor manejo frente al cambio (Andrews, 1980) con el fin de asegurar la perdurabilidad de la organización.

Otra de las razones por las que se hace necesario un cambio es la insatisfacción de los miembros de la organización con respecto a la estrategia que se está utilizando para enfrentar las condiciones del entorno, adicionalmente las organizaciones ven la necesidad iniciar el cambio en sus procesos internos debido a que es el mismo entorno híper-competitivo y dinámico el que se los demanda pues de esto depende su probabilidad de perdurar en el tiempo y obtener mayor éxito.

La necesidad de cambio dentro de la organización se inicia cuando se modifican las prioridades, los objetivos estratégicos o el nivel de expectativas con respecto a los resultados empresariales (Sánchez Peinado, Sánchez Peinado, & Escribá Esteve, 2010). El éxito del cambio radica en la rapidez y eficiencia con la que la organización se acople a los nuevos procesos. (Wiersema & Bantel, 1992).

El cambio se ha constituido como una nueva variable empresarial, al ser la que permite a la organización desarrollar la capacidad de sobreponerse a las constantes adversidades que se le presentan. Por lo anterior, se debe considerar la actitud y disposición de la organización frente al cambio como una determinante del progreso y éxito en un mercado cada vez más competitivo (Goñi Zabala, 1999). Por lo que se debe entender a la organización como una propiedad emergente del cambio y que la es la misma quien dirige el cambio, pero al mismo tiempo este proceso se regenera y es constante. (Tsoukas & Chia, 2002)

La manera como las organizaciones se preparan para asumir los cambios del entorno, aunque no siempre, es por medio de la estrategia. Este es el punto de partida que generalmente se toma para enfrentar el entorno, pues es desde la estrategia empresarial que las organizaciones se acondicionan de una manera preventiva para enfrentarla. La estrategia empresarial actúa sobre la estructura, los sistemas, la cultura y la dirección, y los integra como resultado de la confrontación del mercado, de las oportunidades y las amenazas con las fortalezas y debilidades de la organización (Grouard & Meston, 1995).

Además de la estrategia organizacional utiliza otros mecanismos para afrontar los cambios y variables del entorno, actualmente las organizaciones han encontrado herramientas como la reestructuración, la reorganización y la reorientación con el fin de que los cambios no solo se hagan evidentes en la estrategia sino también en las demás áreas como la planta

física, sus sistemas, el talento humano y su propia cultura, organizando así el concepto del cambio estratégico de una manera integral.

Es debido a la relación que se genera entre las organizaciones y su entorno que se manifiestan en las definiciones de algunos autores en el área estratégica. De esta manera Michael Porter, considerado como uno de los autores más relevantes en el campo de la estrategia para empresas y economías en 1991 presenta a la estrategia como el acto de alinear la empresa con su entorno, que están en constante cambio, logrando de esta manera un equilibrio dinámico. Por lo que se puede decir que el cambio estratégico se produce cuando la organización decide cambiar su orientación estratégica, es decir, cuando es definida una nueva estrategia que tiene como objetivo ajustarse al entorno cambiante y las variables dentro de la organización.

En la literatura podemos encontrar una amplia diversidad de definiciones sobre el cambio estratégico desde que surgió el término en 1965 hasta el día de hoy de la siguiente manera:

Tabla 1. Definición de Cambio Estratégico a través del tiempo

Autores	Aporte	Año
Igor Ansoff y Allen Ginsberg	Afirmaron que un cambio en la estrategia de una empresa se produce cuando esta reajusta su posición de productos y mercados, de la misma manera como la distribución de sus recursos en ellos.	1965
Jon L Pierce y Andre L Delbecq	Afirmaron que un cambio en la estrategia de una empresa se produce cuando esta reajusta su posición de productos y mercados, de la misma manera como la distribución de sus recursos en ellos.	1977
Huse y Cummings	Consideran el cambio estratégico como "la adopción de una nueva idea o un nuevo comportamiento en un organización".	1985
Whipp, Rosenfeld y Pettigrew	Consideran que el cambio estratégico provoca una alteración significativa en la postura de la organización, incluyendo de esta manera el mercado de productos, las	1989

	inversiones y la estructura de la organización.	
Nadler y Tushman	Consideran que el cambio estratégico debería provocar modificaciones estratégicas en los procesos, la tecnología, la estructura y la cultura organizacional.	1989
Boeker y Goodstein	Cambian las extensiones de productos y servicios que ofrece una organización.	1989
Bailey y Johnson	Muestran como la estrategia no corresponde a un plan establecido previamente, por el contrario se va formando gradualmente con el transcurso del tiempo, con paso graduales y adoptando un proceso de aprendizaje.	1992
Hambrick	Afirma que un cambio de estrategia requiere una considerable reforma de la organización, incluyendo sus miembros, sus activos (Nadler & Trushman, 1989) y sus procesos.	1993
Van de Ven y Poole	Diferencian en la forma, calidad y en el estado del tiempo, en el ajuste de la organización conforme a su entorno.	1995
Rajagopalan y Spreitzer	Proponen un cambio en la forma, calidad o el estado en el modelo global de ajuste de la organización en relación con su entorno a través del tiempo.	1996
Moshe Farjoun	Muestra una perspectiva donde la alta dirección es capaz de realizar la planeación siguiendo un comportamiento racional y analítico ofreciendo una visión mecánica de la estrategia, que sigue vigente en la investigación, la docencia y la práctica de la dirección estratégica.	2002
Castro	Se produce de arriba abajo, los altos directivos deciden la estrategia, planifican cómo se va a llevar a la práctica y, después, de alguna manera, realizan los cambios necesarios.	2015

Fuente: Elaboración propia

Como hacen referencia los anteriores autores, el cambio estratégico es el proceso direccionado por los gerentes con el fin de llevar a la organización hacia un estado deseado. Estos se tienen que hacer de manera incremental y gradual dependiendo de la capacidad y

experiencia de la organización y sus directivos, todo esto con el objetivo de que la organización tenga la capacidad de responder y de prever las adversidades del entorno.

En el momento de realizar un cambio en la organización es importante tener en cuenta la cultura de la organización y de las directivas pues esta servirá como un filtro perceptual, donde las ideologías, las creencias y los valores compartidos sirven para utilizar los modelos mentales comunes con el fin de entender el entorno en el que opera la organización (Trefry, 2001).

Así como diferentes autores han realizado diferentes aportes a la incorporación de la definición de cambio estratégico, también se han establecido diferentes escuelas que se han dedicado a estudiar el cambio estratégico en las organizaciones, economías y sociedades. Una de las mayores incertidumbres que sufren las organizaciones ha sido conocer la medida en que la estrategia organizacional se ajusta al entorno teniendo un resultado final positivo. Por esto Van de Ven y Poole (1995) realizaron un análisis exhaustivo de cuatro escuelas del pensamiento de la siguiente manera:

- **El modelo de ciclo de vida** consiste en una secuencia unitaria, acumulativa y conjunta, es decir, que muestra una trayectoria del desarrollo y el estado final de la organización. Cada etapa dentro de este ciclo es fundamental para la siguiente. En este modelo se destaca el aporte de Piaget, Levinson y Kimberly y Miles.
- **La teoría teleológica o filosófica** es en la cual se plantean unos objetivos como la causa final del movimiento de la organización. Este modelo se caracteriza por la formulación de objetivos, su implementación, evaluación y modificación de los objetivos, con base en la capacidad de aprendizaje e invención de la organización. En este modelo se destaca el aporte de Weber, Simon, Etzioni, March y Olsen, Chakravarthy y Lorange.
- **La teoría dialéctica** da por sentado que las organizaciones se desarrollan en un mundo diverso de sucesos, fuerzas y valores contradictorios que compiten con los demás con el único propósito de control y poder. En este modelo se destacan el aporte de Hegel, Marx y Freud.

- **La teoría evolucionaria** se centra en las acumulaciones de cambios dentro de las estructuras organizacionales. Por medio de un análisis probabilístico se determina la capacidad de sobrevivir de algunas organizaciones teniendo en cuenta su capacidad de evolucionar por medio de un proceso de variación, selección y retención. En este modelo se destaca el aporte de Darwin, Mendel, Hanna y Freeman.

Estas teorías nos permiten fijar unos parámetros de clasificación con el fin de determinar cómo evaluaremos nuestra organización con respecto a los cambios organizacionales que se puedan dar.

Tipos de Cambio Estratégico

Con los ciclos económicos, la constante renovación de la tecnología, las nuevas normas y los campos híper-competitivos, las organizaciones se ven obligadas a prever y adaptarse de manera continua a las situaciones y requerimientos que el mercado actual demanda. Los autores que realizaron una mejor aproximación a las reacciones que deberían tener las organizaciones en el momento de alternaciones en el entorno fueron Nadler y Tushman (1989) planteando los siguientes cuatro tipos de cambio estratégico:

- **Cambio incremental:** Tiene el propósito de fortalecer la efectividad de la organización, afectando únicamente la estructura, las prácticas personales y las nuevas tecnologías. Este cambio suele producirse sin tener grandes efectos en aspectos como la cultura o el marco estratégico de la empresa. Así mismo es un tipo de cambio que debería realizarse todo el tiempo o de manera continua. Este es el tipo de cambio implícito dentro del concepto de la mejora continua, paso por paso.
- **Cambio estratégico:** Se encarga de redefinir la estrategia, la estructura los procesos y algunas capacidades principales, afectando a toda la organización. Además, el cambio estratégico produce modificaciones radicales y un efecto sobre la empresa como sistema y sus elementos fundamentales, los cuales son las personas, los procesos y la tecnología.

- **Cambio reactivo:** Surge como una reacción a los cambios externos de la organización, es decir cuando en el entorno se presentan variables como la competencia, precio del dólar, regulaciones del gobierno, la empresa debe responder ante estos.
- **Cambio anticipatorio:** Se presenta cuando los directivos de una organización esperan que esta pueda generar una ventaja competitiva, de manera que se anticipa y justifica mediante la búsqueda de una situación deseada para la empresa.

Todos los cambios son necesarios, debido a que el mismo entorno los demanda y se deben lograr con el objetivo de lograr la perdurabilidad. Pero cuando se generan, tienden a ser más arriesgados y poco efectivos por lo que no se cuenta con un método de contingencia que permita aliviar los problemas, dificultando así el éxito (Nadler & Trushman, 1989). Tanto los cambios incrementales y estratégicos afectan independientemente los cambios reactivos y los cambios anticipatorios originando resultados específicos dependiendo de estos 4 cambios de la siguiente manera:

Tabla 2. Relación de resultados ante el Cambio Estratégico

	Incremental	Estratégico
Anticipatorio	Sintonización	Reorientación
Reactivo	Adaptación	Recreación

Fuente: (Nadler & Trushman, 1989)

En el cuadro de Nadler y Trushman se debe tener en cuenta que es ideal que los cambios ocurran en el eje estratégico, donde con los cambios anticipatorios se encuentre la reorientación. Permitiendo tener cambios planificados con el tiempo, estableciendo alianzas y potencializando las capacidades de la organización. Por otro lado, cuando el cambio estratégico se encuentra con los cambios reactivos se da la recreación, la cual se produce en tiempos de crisis, limitando el tiempo análisis por lo que las decisiones tienen que ser inmediatas y pueden generar resistencia dentro de la organización.

Antes de los tipos de cambios anteriormente vistos, Paul Watzlawick, John Weakland and Richard Fisch introdujeron las primeras categorías de cambio estratégico donde se distinguen los de primer y segundo orden.

- **Cambio estratégico de primer orden** es aquel que no involucra solo los pequeños aspectos de la estrategia, teniendo como fin mejorar el desempeño de la organización. Cuando se habla de pequeños aspectos o ajustes, los autores afirman que no se modifica el sistema principal y que se producen mientras el sistema crece y desarrolla (Levy & Merry, 1986). En el largo plazo la acumulación de estos pequeños cambios llegan a tener un cambio mayor en grado o calidad (Van de Ven & Poole, 1995).
- **Cambios estratégicos de segundo orden** son los que se hacen con el objetivo de generar una ventaja competitiva pues estos se encargan de revolucionar la estrategia de la organización (Nadler & Trushman, 1989). Los resultados no son predecibles ya que los acontecimientos no tiene que ver con el pasado de la organización (Van de Ven & Poole, 1995).

Proceso del Cambio Estratégico

Habiendo visto la importancia de generar cambios estratégicos en las organizaciones como respuesta a los entornos cambiantes en los que se desempeñan, los autores que han aportado a la construcción del concepto de cambio estratégico desde diferentes perspectivas, pasando por las distintas escuelas de cambio estratégico y sus diferentes aproximaciones; se concluye que las organizaciones son incapaces de poder enfrentarse al entorno por sí solas, casi condenadas a su naturaleza inerte debido a su elevado compromiso con la estrategia actual, por lo que la presencia de los directivos es fundamental para direccionar un proceso tan complejo y dinámico, dentro de los que se ven afectados tanto objetivos, estrategias, como la definición de las políticas que caracterizan y dirigen la organización. Las decisiones de sus directivos tienen un papel fundamental dentro del cambio, revelando la importancia de la percepción de la necesidad del cambio como un elemento previo elemental en la ejecución del cambio estratégico, que podría llegar a formar parte de la ventaja competitiva de la organización.

Dentro de las capacidades con las que deben contar los gerentes y las organizaciones se encuentran específicamente habilidades tales como:

1. **Percepción del entorno cambiante:** Debe ser una tarea constante de los directivos, evidenciando así la necesidad del cambio estratégico (Anderson & Zeithaml, 1984). De lo contrario cualquier estímulo que pueda producir el entorno podría ser pasada por alto y tener un impacto negativo importante en los resultados de la empresa. La organización no se vería motivada para actuar y realizar el cambio (J, Pfeffer, & Salancik, 1978)
2. **El personal preparado:** Manera por la cual los directivos aprenden de su entorno por medio del análisis y la exploración. Para poder adaptarse al entorno es fundamental conocerlo (Hambrick, 1987) ya que existen numerosos factores externos en las cuales la empresa no tiene ningún tipo de control. Dentro de las habilidades de conocer el entorno es importante recalcar la importancia de predecir las acciones y reacciones de los competidores en un entorno dinámico con el fin de poder detectar los cambios estratégicos realizados por la competencia. Es fundamental que la organización conozca cuánto y cómo ha cambiado el entorno para poder adaptar su estrategia de una mejor manera de lo que lo haría su competencia.
3. **Disposición de implementar los cambios estratégicos.** Las organizaciones deben ser conscientes de la necesidad de cambiar puesto que no sirve de nada si la organización no cuenta con la capacidad de cambiar (Fombrun & Shanley , 1990) Cabe que no todas las organizaciones tienen la misma capacidad de aceptar el cambio. Todo cambio exitoso va apoyado en habilidad de lograr implementar el cambio correcto en el momento correcto y estar preparado para enfrentarlo. Muchas veces se puede percibir el cambio o la necesidad de cambio pero la organización no cuenta con la capacidad para enfrentarlo.
4. **La capacidad de detectar las necesidades de cambio:** Se busca generar una ventaja competitiva, de tal manera que permita anticiparse a los cambios del entorno de manera eficiente, lo cual es difícilmente imitable por la competencia. Teece, Pisano y Shuen (1997) resaltan la importancia de la habilidad para detectar, evaluar los

mercados y a los competidores y a llevar a cabo la reconfiguración y transformación por delante de estos. La ventaja competitiva se puede generar de diferentes maneras, bien sea por ser el primero en identificar las amenazas u oportunidades de los entornos turbulentos o por ser más hábil que los competidores enfrentando las amenazas y oportunidades. Como lo muestra la siguiente gráfica explicando la dinámica en la que se ven envueltas las organizaciones con el fin de lograr una ventaja competitiva a través del cambio estratégico.

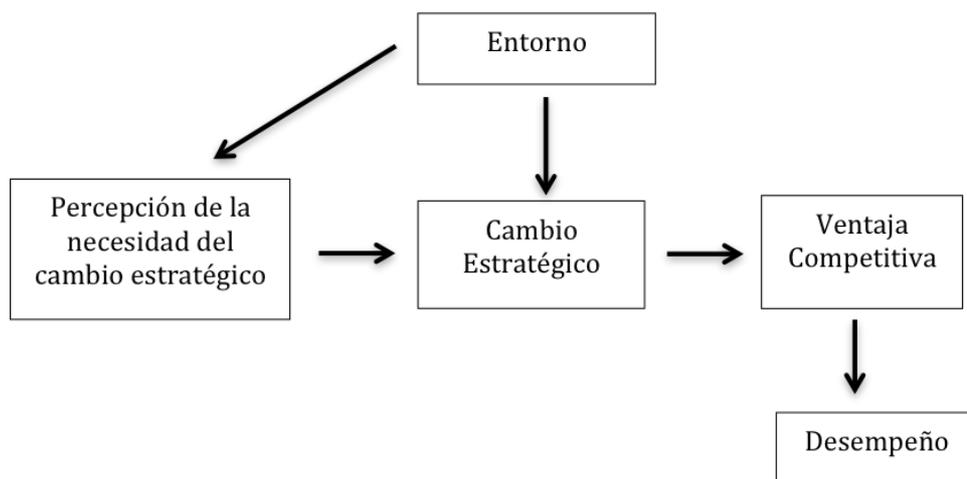


Figura 1. La percepción de la necesidad del Cambio como ventaja competitiva

(Tamayo Torres , Gutiérrez Gutiérrez, & Martínez López)

1. **La teoría de recursos y la visión del cambio estratégico** están relacionadas desde una perspectiva longitudinal, el desarrollo de recursos que permitan a una organización desarrollarse de un modo más acelerado con respecto a sus competidores. Por lo que las organizaciones deben ser conscientes de que las variaciones en el entorno también afectan sus capacidades en materia de recursos, puesto que si no se prevé estos cambios la empresa podría estar incrementando su riesgo frente a la competencia.
2. **La existencia de recursos y capacidades que faciliten lleva a cabo un cambio estratégico** se van configurando como una ventaja competitiva con el tiempo, que surge de la necesidad del cambio, esto debido a los activos con los que cuentan y sí se logra con éxito. Como consecuencia del uso de sus activos y de la capacidad de

percepción del entorno, como que la correcta planificación y ejecución coincida con la realmente ejecutada llevando a la organización a la mejora en su desempeño.

El proceso del cambio estratégico es único y específico de cada organización debido a que es dependiendo del entorno y la misma complejidad de la organización que se desarrollará este proceso, convirtiendo la habilidad de prever y enfrentar el cambio como todo un misterio, donde cualquier tipo de cambio y efecto en determinado momento podría ocasionar que cualquier organización vaya a la quiebra. La manera en como las organizaciones configuran sus estructuras internas y sus sistemas de adaptabilidad a las variaciones, determina hoy en día la capacidad de perdurabilidad y su posición competitiva en el mercado.

Entendiendo a los gerentes como una de las principales herramientas para llevar a cabo la planeación estratégica, debido a cualidades únicas de anticipar e equipar a la organización de tal manera de que sea direccionada hacia un objetivo, podemos entender la naturaleza inerte de las organizaciones y su búsqueda permanente por subsistir y como con la correcta estrategia, implementada en el momento indicado es que una organizaciones pasan de simplemente resistir un cambio determinado a configurarse de tal manera que se genere una ventaja competitiva para la organización, logrando así aspecto que no es fácilmente imitable por la competencia.

Todo esto solo es posible si la organización es lo suficientemente inteligente para lograr ganancias por medio del cambio estratégico haciendo que sus recursos le permitan crecer de manera acelerada con respecto a sus competidores. Entendiendo que las variaciones del entorno han evolucionado, logrando como consecuencia la necesidad de cambio y así mismo la planificación de sus recursos. Esto es fundamental debido a que son estos recursos los que van a permitirle a la organización tener una ventaja competitiva real en el mercado. Como se mencionó el cambio estratégico tiene que ser evaluado de manera integral donde no solo sea involucrada la planeación y la estrategia sino que se articules también los procesos productivos de las empresas, viendo allí la posibilidad de utilizar un proceso como lo es la reingeniería.

Reingeniería

Teniendo en cuenta lo anterior, tenemos claro que para lograr llevar una empresa al éxito es necesario saber lo que se desea y a dónde quiere llegar. Para esto es necesario realizar los cambios que sean necesarios para satisfacer las necesidades de los clientes, por medio de la adaptación a un entorno cambiante.

Según Elda Monterroso, licenciada de la Universidad Nacional de Luján, una organización no debe administrarse de manera vertical cuando todos sus procesos productivos trabajan de forma horizontal. El problema radica en que cuando una organización está dividida en áreas y estas mismas divididas en diferentes tareas no se tiene una visión completa de los procesos de la organización y nadie es completamente responsable de nada, pues el único propósito es manejar la transferencia de trabajo de un área a otra. Esto lleva a tener problemas de efectividad organizacional, es decir mayor tiempo y rigidez en las tareas, además de aislar los procesos productivos de la organización.

Para evitar estos problemas es necesario realizar una modificación de las estructuras, eliminando las ideas y supuestos que se tenían previamente para reinventar la organización. A este proceso se le conoce como “reingeniería”. (Monterroso, 2002)

La reingeniería es el proceso mediante el cual se rediseñan los procesos de negocios con base en las necesidades de los clientes cuyo fin es obtener mejoras en medidas críticas de rendimiento como costos, calidad, servicios y rapidez. El proceso de reingeniería se realiza con el fin de lograr elevar la calidad del proceso, aumentar la eficiencia del proceso, reducir los costos relativos al proceso, hacer el trabajo más sencillo y menos fatigoso logrando hacerlo más seguro. (Sánchez H. , 2011)

Con la aplicación de este modelo dentro de una organización se logran cambios en las unidades de trabajo, los oficios, el papel del trabajador, la preparación para el oficio, el enfoque de medidas de desempeño y compensación, los criterios de ascenso, los valores, los gerentes, la estructura organizacional, los ejecutivos, entre otros (Villafaña Figueroa). La secuencia de estos cambios se muestra en el siguiente cuadro:

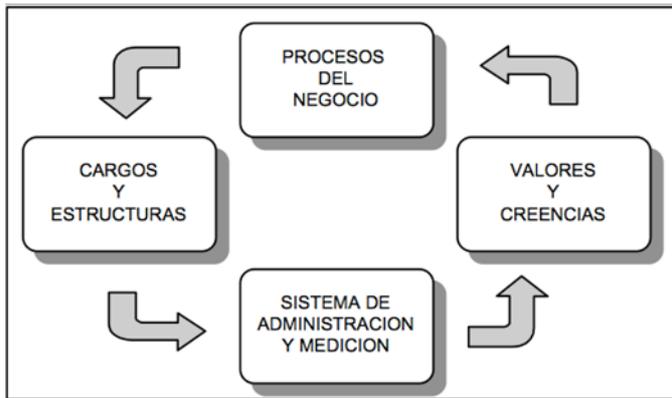


Figura 2. Los cambios de la Reingeniería

(DeltaAsesores, 2004)

Dentro de los autores que han estudiado la reingeniería se encuentra Michael Hammer, quien define la reingeniería como *"el replanteamiento fundamental y el rediseño radical de los procesos de negocios para lograr mejoras impresionantes en medidas críticas y contemporáneas del diseño, tales como costo, calidad, servicio y rapidez"* (Sánchez H. , 2011). Teniendo en cuenta esta definición se encuentran 4 conceptos básicos:

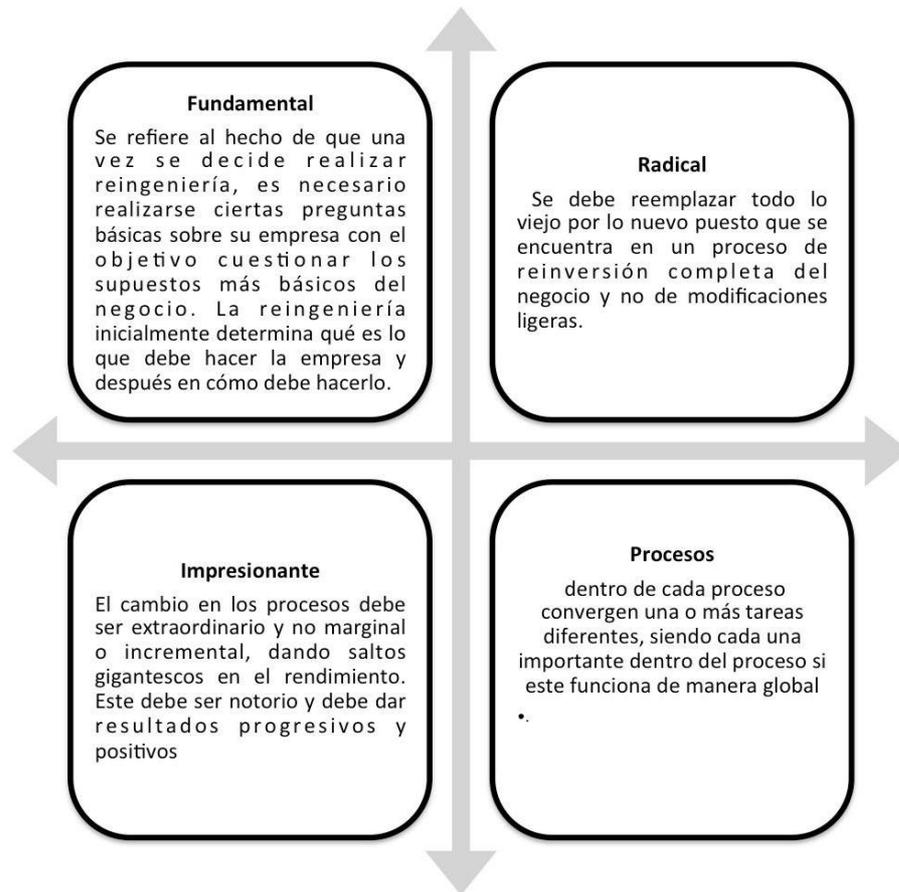


Figura 3. Conceptos básicos de la Reingeniería

Por otro lado la reingeniería también es una reacción al cambio de las realidades empresariales, brindando soluciones para combatir los retos que imponen los clientes, las barreras que supone la competencia y los riesgos que implica el cambio profundo y fugaz de la realidad empresarial (Saéz Vacas, García, Palao, & Rojo, 2003)

Integrando las ideas de Sáenz, García, Palao y Rojo, existen tres tipos de empresas que inician el proceso de reingeniería:

1. Aquellas empresas que presentan graves problemas de subsistencia, es decir aquellas que se encuentran en situación desesperada y en donde peligran sus finanzas.
2. Las cuales no se encuentran en dificultades aun, pero cuyos sistemas administrativos les permiten anticiparse a posibles crisis, estando a tiempo de distinguir a qué tipo de obstáculo se enfrentan tratando de esquivarlo a tiempo.

3. Empresas que se encuentran en excelentes condiciones y no presentan dificultades visibles actualmente ni en el futuro, decidiendo crear murallas para impedir el paso de aquellas que intentan copiar sus pasos.

Para realizar una reingeniería eficaz las empresas deben tener en cuenta sus fases y los tipos que existen de la misma, los cuales define Virgilio Serrano Vera, presidente del Consejo de Administración del BPM Consultants Group.

Tabla 3. Fases y Tipos de Reingeniería

Fases	Tipos
La preparación del cambio involucra la educación de la dirección sobre el proceso de reingeniería y la necesidad de realizar un cambio, para así crear un comité que se encargue de realizar el proyecto. Además se debe preparar a la empresa en general para el compromiso y el cambio.	El primer tipo de reingeniería conduce a una reducción de costos a través de la reinversión de procesos, aun mas altos que a través de procesos enfocados específicamente a la reducción de costos.
La planeación del cambio se refiere a la creación de una visión, una misión y unos principios, desarrollando un plan estratégico de 3 a 5 años y un plan de operación anual.	En el segundo tipo de reingeniería se debe aplicar el benchmarking, para así lograr ser el mejor de la clase y alcanzar la unificación competitiva con los que en el pasado establecieron las normas y pusieron las reglas.
En el diseño del cambio se deben identificar los procesos actuales de la empresa estableciendo su alcance y proyecto de diagramación. Seguido a esto se deben describir los objetos de reingeniería, creando el proceso ideal, realizando pruebas piloto y evaluando los resultados obtenidos, para así finalmente desarrollar un plan de acción para su implantación y puesta en servicio.	El tercer tipo de reingeniería tiene el objetivo de encontrar y realizar puntos de innovación radicales a través del cambio de reglas y la creación de una nueva definición de lo que es ser el mejor de la clase para todos aquellos que están intentando llegar a serlo.
Finalmente se debe realizar la evaluación del	

cambio, estimando los logros conseguidos y analizando los resultados obtenidos con el mismo.	
--	--

Elaboración propia con información tomada de (Serrano Vera)

Una vez tenemos claro las diferentes fases y los diferentes tipos de la reingeniería, podemos entrar a analizar los factores en los que se basa la misma. En ese sentido nos encontramos con dos factores independientes, la satisfacción absoluta del cliente y los procesos internos eficientes y eficaces. Para lograr el éxito de una compañía esta debe satisfacer las necesidades de los clientes lo cual depende de la eficacia de sus procesos internos, esto muestra que el éxito de una organización se logra de adentro hacia fuera, administrando a los empleados no solo para que se sientan cómodos dentro de la empresa sino para que la compañía pueda competir en el mercado. (Saéz Vacas, García, Palao, & Rojo, 2003)

Adicional a esto, para que se logre un proceso de reingeniería exitoso es necesario que se gestionen y se lleven a cabo cinco actividades básicas de una empresa.

- Enfoque hacia el cliente.
- Orientación hacia procesos.
- Tecnología informática.
- Confrontación de resultados.
- Cultura organizacional.

Estas 5 actividades pueden implementarse de manera independiente, pero de ser así no estarían conformando un proceso de reingeniería completo, pues como podemos ver en la imagen, estas se encuentran estrechamente relacionadas. (DeltaAsesores, 2004)



Figura 4. Actividades básicas de una empresa

(DeltaAsesores, 2004)

La primera ficha del rompecabezas es el enfoque hacia el cliente, el cual se encuentra en el centro de nuestra figura. Es por esto que las empresas giran en torno a los clientes y en cierto modo es gracias a ellos que una empresa logra tener éxito o no. En este sentido se debe conocer quiénes son los clientes, cuáles son sus necesidades, deseos y expectativas, y que tan satisfechos están. Si la empresa no tiene un enfoque al cliente, es probable que esta continúe su funcionamiento, pero lo hará con un vacío que ocasionara que las otras 4 piezas del rompecabezas no cumplan su objetivo.

La siguiente pieza es la orientación hacia procesos. Para comprender esta etapa primero es necesario tener claro que un proceso es una serie de actividades que se encuentran relacionadas para lograr un resultado final. Dado esto, es necesario que una empresa tenga una orientación hacia procesos y no hacia estructuras, pues son estos los que tienen una mejor adaptación a los cambios en las estrategias y en la organización en general, lo cual garantiza una mayor perdurabilidad en un entorno cambiante.

Posteriormente esta la pieza de la tecnología informática, esta permite a la empresa introducir cambios radicales y es necesaria para que la empresa continúe con su ejercicio y mantenga la fidelidad de sus clientes pues se debe tener en claro que actualmente se está en la Era tecnológica, es decir una sociedad que cada día está haciendo más uso de esta herramienta.

Luego se encuentra la pieza de confrontación de resultados, la cual hace referencia a la implementación de un proceso de Benchmarking, el cual según Michael J. Spendolini es “*el*

proceso continuo y sistemático de evaluar los productos, servicios o procesos de las organizaciones que son reconocidas por ser representativas de las mejores prácticas para efectos de mejora organizacional” (Spendolini, 1992). Por medio de la implementación de esta herramienta se acelera el proceso de mejoramiento y se identifican las áreas de negocio que necesitan mejoramiento, dándole prioridad a las mismas. Adicionalmente permite establecer metas y objetivos que sean posibles y prácticos, logrando dominar la resistencia al cambio.

Por último, pero no menos importante, esta la pieza de la cultura organizacional, la cual es necesaria debido a que el proceso de cambio se hace con la gente, y de no tener una cultura organizacional no tendría sentido iniciar un proceso de reingeniería. El cambio inicia con la delegación de poder a los empleados, garantizándoles que harán parte de la toma de decisiones para lograr prestar un excelente servicio al cliente. Debido a que el proceso de reingeniería se realiza de arriba abajo, este cambio debe iniciar por parte de las altas directivas para lograr los resultados esperados.

¿Qué no es la Reingeniería?

Se debe tener en cuenta que la reingeniería no es una automatización, pues esta última según Hammer *“no es más que ofrecer maneras más eficientes de hacer lo que no se debe hacer”*, lo cual difiere en que no se trata de mejorar lo que ya existe sino en reinventarlo empezando desde cero.

Tampoco es una reorganización, pues se refiere al aplanamiento de las estructuras jerárquicas de la organización, lo cual se puede realizar mediante la reingeniería pero no son lo mismo.

La reingeniería tampoco es igual que el downsizing, este se refiere a la reducción de trabajo, recursos y gente para obtener un mejor flujo de caja en el corto plazo.

Ni debe confundirse con la mejora continua, pues como se dijo anteriormente la reingeniería no se refiere a realizar cambios marginales, sino un cambio radical, mientras que la mejora continua se basa en mejorar día a día un proceso establecido.

El error más común es confundir la reingeniería con la Gestión de la Calidad Total (TQM). Estos dos temas pueden encontrarse estrechamente relacionados, sin embargo los programas de calidad se enfocan en mejorar incremental y continuamente los procesos ya existentes, objetivo que difiere con el de la reingeniería.

A continuación se observará de manera más clara la diferencia entre los dos conceptos.

Tabla 4. Diferencias entre la Reingeniería y la Calidad Total

	Calidad Total	Reingeniería
Conceptualización	<i>Estrategia</i>	<i>Herramienta</i>
Estructura empresarial	<i>Pirámide con pocos niveles</i>	<i>Procesos completos</i>
Estructura del cambio	<i>Paulatino y constante (cambios graduales)</i>	<i>Abrupto y discontinuo (cambios radicales)</i>
Tipo de Administración	<i>Adm. vertical y procesos horizontales</i>	<i>Adm. horizontal y procesos horizontales</i>
Enfoque	<i>Creación continua de valor para el cliente Optimización de procesos Desarrollo del potencial humano de la empresa</i>	<i>Rediseño de procesos (Directo) Cliente y desarrollo humano (Indirecto)</i>
Proceso	<i>Bajo control y en mejora continua</i>	<i>Rediseñado</i>
Efecto en los sistemas de trabajo	<i>Se mantienen los sistemas de trabajo y se mejoran continuamente Estructuras constantes</i>	<i>Cambio completo en los sistemas de trabajo y del ordenamiento de las tareas hacia procesos completos</i>
Flujo de la información	<i>Importante</i>	<i>Fundamental</i>
Costos	<i>Se mejoran paulatinamente</i>	<i>Se mejoran dramáticamente</i>
Riesgos	<i>Bajos a moderados</i>	<i>Altos</i>
Resultados	<i>Largo plazo</i>	<i>Corto plazo</i>

esperados		
------------------	--	--

(Monterroso, 2002)

La Reingeniería de Procesos es algo tan radical y que implica un cambio tan profundo que no debe confundirse con ninguna otra medida de carácter más conservador o de menor alcance. (Monterroso, 2002)

Finalmente se debe tener en cuenta las barreras de la reingeniería. Siendo las más comunes: (Monterroso, 2002)

- La ausencia de visión gerencial en la alta administración.
- La falta de liderazgo.
- La delegación de las responsabilidades del cambio.
- La estructura organizacional y la cultura corporativa.
- La apreciación y limitada utilización de la tecnología.
- Ausencia de una estrategia clara de implementación.
- La protección de imperios.
- La corrección en lugar de reinversión.

Normalmente la mayor barrera se encuentra en la reacción al cambio sin importar la magnitud de este. Sin embargo se ha demostrado que no existe un miedo al cambio sino a la manera como este se efectúa.

En un entorno cambiante, los cambios externos a las empresas las obligan a realizar cambios internos para lograr permanecer en el mercado. Es necesario saber los tipos de cambios que se requieren, si son cambios pequeños o cambios radicales y lo más importante es que se debe tener claro lo que se quiere y a donde se quiere llegar, teniendo un alto compromiso no solo por parte de los empleados sino que, más importante aún, de la alta dirección, para lograr lo que se desea en un futuro.

Uno de los factores externos que más influye para realizar un cambio son los clientes, debido a que son estos los que permiten cumplir con el objetivo principal de la organización, es por esto que darle un buen servicio será primordial ya que este genera valor. En una

organización que comercializa productos, será importante tener disponible los requerimientos del cliente cuando este los solicite por lo cual un buen manejo de inventarios permitirá generarle valor no solo a la empresa sino también al cliente.

Generación de Valor por Medio de los Inventarios

Darle a los clientes un buen servicio hará que la organización se destaque y sea contactada en futuros requerimientos del cliente, ya que se le está generando valor al servicio, es por esto que tener una buena gestión de los inventarios es un factor importante para lograr cumplir con el mismo.

Hoy en día el trabajo realizado por cualquier organización, se puede asimilar y encajar en el modelo de la cadena de suministro, la cual se define como el al conjunto de funciones, procesos y actividades que le permiten a la organización generar valor. Es importante entender que los procesos que se dan al interior de una organización son el conjunto de actividades que logran gestionar las funciones de las distintas áreas. (Sánchez G. , 2008).

Como funciones se pueden nombrar manejo del personal, atención al cliente, adquisición de materias primas, entre muchos otros, pero en este apartado se hará enfoque al manejo de inventarios, el cual en toda organización que distribuye cualquier tipo de producto, será esencial para el desarrollo de la actividad económica. (Sánchez G. , 2008)

Del manejo de los inventarios se despliegan una serie de actividades, las cuales le permiten a la organización generar valor; a continuación se presentan las definiciones de inventarios de diferentes autores, las cuales darán una idea de que son y que incluye su manejo:

- Navarro define un inventario como la acumulación de materiales (materias primas, productos en proceso, productos terminados o artículos en mantenimiento) que posteriormente serán usados para satisfacer una demanda futura. (Navarro, 1999)
- Eppan dice que los inventarios se definen como bienes ociosos almacenados en espera de ser utilizados. (Eppan, 2000)

- Muller considera que los inventarios de una compañía están constituidos por sus materias primas, sus productos en proceso, los suministros que utiliza en sus operaciones y los productos terminados. Un inventario puede ser algo tan elemental como una botella de limpiador de vidrios empleada como parte del programa de mantenimiento de un edificio, o algo más complejo, como una combinación de materias primas y sub-ensamblajes que forman parte de un proceso de manufactura. (Muller, Fundamentos de Administración de Inventarios, 2005)
- Moreno por su parte afirma que los inventarios son un conjunto de bienes corpóreos, tangibles y en existencia, propios y de disponibilidad inmediata para su consumo (materia prima), transformación (productos en procesos) y venta (mercancías y productos terminados). (Moreno, 2004).
- Finalmente Gutiérrez propone que son el conjunto de productos almacenados en espera de su ulterior empleo, más o menos próximo, que permite surtir regularmente a quienes los consumen, sin imponerles las discontinuidades que lleva consigo la fabricación o los posibles retrasos en las entregas por parte de los proveedores. (Gutiérrez, 2007)

De acuerdo a las anteriores definiciones e incluyendo la de Gutiérrez y Vidal quienes afirman que inventarios son las existencias de materiales en un almacén determinado, (Gutierrez & Vidal, Modelos de Gestion de Inventarios en cadenas de abastecimiento, 2007).

Analizando los estudios de los diferentes autores se identifica que la muy buena gestión de inventarios ayuda a evitar la escasez ante la demanda, debido a la existencia de las economías de escala y que por razones comerciales es de gran importancia.

Gestionar un inventario en un almacén se torna una actividad esencial para la productividad de una compañía, por lo que se deben tener en cuenta factores tales como que políticas tiene la empresa con los inventarios, que modelo debería utilizar y esto con el fin de saber cuánto comprar y cuando hacerlo. (Gutierrez & Vidal, Modelos de Gestion de Inventarios en cadenas de abastecimiento, 2007).

El mantener un inventario dentro de un centro de almacenamiento puede traer ventajas y desventajas, las cuales podrían beneficiar o afectar a la organización de acuerdo al tipo de la misma.

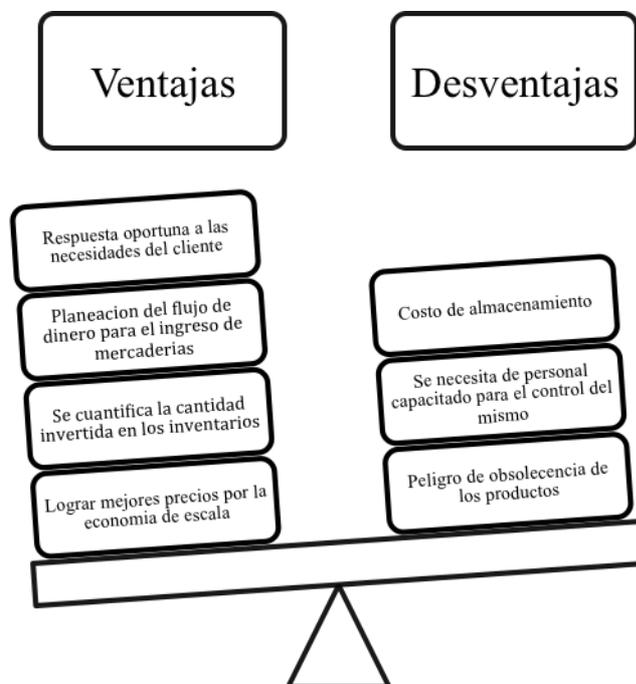


Figura 5. Ventajas y Desventajas de los Inventarios

Elaboración Propia, Tomado de (Gutierrez & Vidal, Modelos de Gestion de Inventarios en cadenas de abastecimiento, 2007).

Aunque las ventajas y desventajas de los inventarios se definirán de acuerdo al tipo de organización, ya que a no todas las organizaciones tendrán el mismo costo de almacenamiento, ni todos los productos pueden tornarse obsoletos con el tiempo, se debe tener controlada la gestión de inventarios por medio de las políticas y regulaciones que tiene la empresa establecidas dentro de su manual de trabajo.

Dentro del manual de trabajo para la regulación y control de los inventarios se deben tener claro dos objetivos: (Soriano, Compras e Inventarios, 1996).

1. Mantener niveles de inventario necesario para satisfacer a los clientes.
2. Mantener la inversión económica de los inventarios lo más baja posible pero logrando cumplir con el primer objetivo.

Para cumplir estos objetivos se deben establecer reglas tales como:

- Revisión de inventarios: Periodos de cada cuanto se va a hacer la revisión del inventario o si esta se va a desarrollar continuamente.
- Periodos de Reorden: Cuando ordenar teniendo en cuenta los lead times que ha de tomar para que lleguen los nuevos inventarios.
- Definición de los Stocks de Seguridad: Cuanto ha de ser el stock de seguridad que se debe tener de los diferentes productos.
- Control y Manejo: Definir a una sola persona que se encargue de responder por lo que ocurra con el movimiento del inventario.
- Implementación de la Tecnología: Tener un sistema de información que permita sacar informes de los movimientos del inventario.

Las políticas básicamente guiaran y lograrán dar respuesta a lo que los clientes finales esperan. Adicionalmente las políticas también deben incluir planes de acción para que los inventarios más antiguos salgan y evitar que los niveles incrementen generando existencias muertas. (Mora & Martinez, Modelos de Optimización de la Gestión Logística, 2010)

Modelos de Inventarios

Para la gestión de los inventarios se debe entender que cada organización depende de variables diferentes, tales como el tipo de inventario si es materia prima o productos terminados, adicionalmente si los inventarios son perecederos o no, es por esto que existen varios modelos que ayudan a definir cuantas unidades de un producto se deben pedir según las variables. Estos modelos son: (Mora & Martiliano, 2010).

- Modelo de categorización ABC: Este modelo busca la participación de cada ítem en el negocio, por medio de la salida hacia sus clientes, ésta está determinada por medio de los costos de los productos, el costo de venta, las cantidades en unidades o la rentabilidad que brinde el producto. La categorización ABC, divide el inventario en 3 grupos, los ítems que están en la clasificación A, son aquellas que son las más relevantes para la organización y alcanzan el 20% de las referencias totales y el 80% del costo, para la clasificación B, son referencias importantes pero no críticas las cuales incluyen el 30% de las referencias y alcanza un 15% de costo y para la C se habla que son productos estándar de bajo costo los cuales incluyen 50% de las referencias y el 5% de los costos. Teniendo esto también se podrán aplicar otros modelos que brinden más control a la compañía. (Martinez, 2010)
- Modelo de pronóstico de la demanda: Es una herramienta probabilística donde determina la demanda de un grupo de productos para un periodo subsiguiente, de acuerdo a información histórica de la compañía. Busca proyectar los niveles que se tendrán en periodos consiguientes, para así lograr planear las compras requeridas, para este modelo se requiere de el listado de ítems, ventas por cada uno, ventas totales, las ventas promedio en un día, la categorización ABC y el costo de la mercancía. Lo que permitirá entender la participación de cada ítem, desviación estándar, valor pronóstico, valor real. Teniendo en cuenta que este modelo se puede aplicar con un ajuste exponencial y/o por medio de la corrección de tendencia y estacionalidad. (Mora & Martinez, Modelos de Optimización de la Gestión Logística, 2010)
- Modelo cálculo sugerido de compras: Se basa en las fluctuaciones existentes en las variables de la demanda y de los tiempos, así como los servicios ofrecidos por la compañía; en este modelo se busca aprovisionarse continuamente en base a el consumo real de los inventarios, partiendo de políticas base de stocks de seguridad y cobertura de los inventarios. Para este modelo se necesitará listado de ítems, ventas por ítem y ventas totales, categorización ABC, costo de la mercancía, tiempo de entrega del proveedor, stock actual, pedido en compras, stock comprometido, stock en tránsito, niveles de servicio, para así obtener respuestas a cuanto durará el stock,

cuanto es requerido, sugerido y la duración del mismo. (Mora & Martinez, Modelos de Optimización de la Gestión Logística, 2010)

Es importante que la organización tenga un modelo de inventario definido, para esto se puede realizar un análisis de MRP (Material Requirement Planning), el cual busca encontrar que es lo que verdaderamente la empresa requiere, en el momento y las cantidades adecuadas, para que finalmente se logre: (Soriano, Compras e Inventarios, 1996).

- Mejorar los procesos productivos de la organización por medio de la correcta planificación.
- Lograr que el verdadero inventario que sea requerido este en el almacén en el momento indicado.

Por lo que el autor sugiere realizar las siguientes actividades:

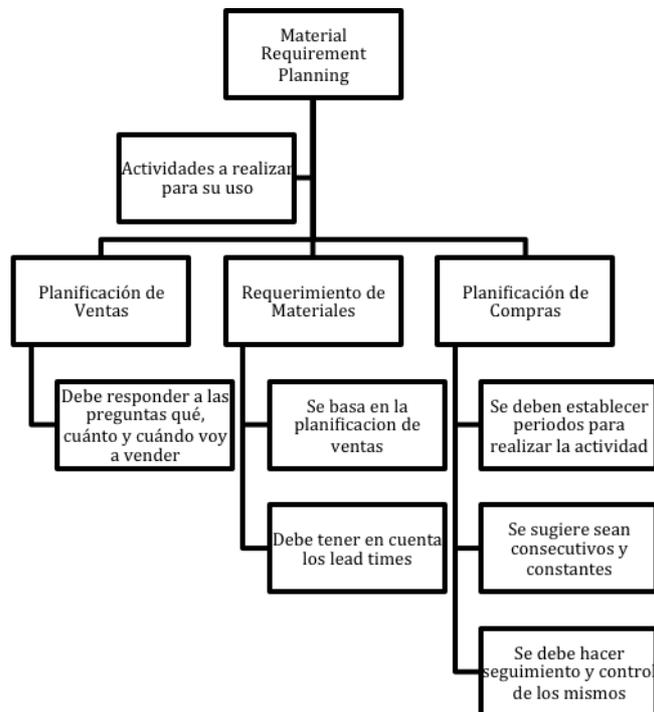


Figura 6. Actividades de un MRP

Elaboración Propia, Información tomada de (Soriano, Compras e Inventarios, 1996)

Un factor importante para el desarrollo del MRP es tratar los inventarios como una operación conjunta, la cual logre integrar a la cadena de suministro SCM (Companys & Fonollosa, 1999) donde lo que se ha planificado en el MRP se ejecute y se controle, por medio de:

- La comunicación con los proveedores.
- Desarrollo de los vendedores para lograr una fuerza de ventas capacitada para lograr el objetivo de las ventas.
- Tener en cuenta los posibles contratiempos en la cadena de suministro, tales como retraso de las operaciones por parte de los proveedores o por causas naturales como paros de transportadores, retrasos en las vías por desastres naturales, verificación de las mercancías por parte de los entes gubernamentales. (Companys & Fonollosa, 1999).

Además de controlar las situaciones previamente planteadas, la SCM deberá administrar las estrategias para la distribución de los inventarios, por medio de las cuales se va a llegar a los clientes, logrando la definición de las redes de distribución y así mismo controlando las estrategias de comunicación dentro y fuera de la organización, (Companys & Fonollosa, 1999).

Ligado a la teoría del MRP se encuentra otra teoría que surge del análisis de los inventarios esta es la teoría justo a tiempo (JIT).

La teoría Justo a Tiempo nace de desarrollo de los procesos de mejora que se realizaron en Toyota, donde buscaban tener los elementos que necesitaban, en las cantidades y en el momento justo. (Cheng & Podolsky, 1996)

El sistema JIT es un sistema integrado de gestión que busca crear una ventaja competitiva sustentable por medio de:

- Enfoque a las necesidades del consumidor
- Tener una propuesta de valor basada en costo, servicio y calidad

- Operaciones más efectivas
- Respuestas inmediatas a requerimientos de la compañía y a posibles contratiempos.
- Mejoras en las actividades de trabajo en la bodega

Aun así el sistema JIT tiene algunas limitaciones las cuales están directamente ligadas a la gestión de la cadena de suministro, debido a que las fluctuaciones se puede generar sobre stocks o faltantes en algunos de los productos en ciertos momentos. Pero toda la gestión de JIT debe involucrar un manejo de personal, proveedores y estimados de ventas y compras para que este cumpla su objetivo. (Simkins & Maier, 2010)

Análisis Financiero De Inventarios

Con base al anterior análisis y con el fin que el manejo que se le de a la cadena de suministro (SCM) sea integral y conlleve a un aumento de la productividad de la compañía, el cual se vea reflejado directamente en el estado de resultados se debe desarrollar un análisis financiero de los inventarios.

El análisis financiero, apoya la gestión realizada en las ventas, lo que produce un aumento en la utilidad a través de un precio superior con relación a todos los costos asociados de mantenimiento, adquisición o fabricación lo que le permitirá a la empresa su perdurabilidad a través del tiempo.

Para este análisis, se debe tener en cuenta que los inventarios tienen una liquidez y una solvencia la cual no solo los afecta en sí, sino también a la economía general de la compañía, debido a que los inventarios se deben considerar como un ciclo de dinero el cual esta fluyendo entre los productores, proveedores de transporte, bancos, la empresa en sí, los clientes y finalmente los clientes de los clientes. Por lo anterior se debe evaluar gran parte de que va a aportar este flujo de dinero a la compañía y que rentabilidad ha de generar para los interesados. (Pinzon, Pérez, & Arango, 2010)

Se debe incluir en esta evaluación los costos que permitirán evaluar la productividad del mismo, estos son: (Pinzon, Pérez, & Arango, 2010)

- Costo de almacenamiento: Se asocia al costo de bodegaje que se debe asumir porque el inventario esté disponible en el almacén para suplir las necesidades del cliente.
- Costo de desabastecimiento: Este costo podría generar un costo adicional por ventas posiblemente que se pierdan y el costo de retraso, en los cuales se ve directamente afectado el cliente final, afectando la imagen de la compañía.
- Costo de orden: Se relacionara con la cantidad monetaria que se requiera para cumplir con las negociaciones pactadas en los requerimientos de planificación de compras.

En un estado de resultados el costo de las mercancías vendidas es lo que refleja el costo del inventario que sale de la empresa en el periodo que se está analizando, el inventario como se dijo anteriormente representa un costo para la empresa y el inventario que esta al final del periodo aun en la bodega se va a reflejar como el inventario final, esto se ve de la siguiente manera: (Muller, Fundamentos de Administración de Inventarios, 2004)

Ecuación 1. Inventario final

$$\text{Inventario Final} = \text{Inventario Inicial} + \text{Compras del Periodo} - \text{Costo de las mercancías vendidas}$$

Lo que permite la ecuación anterior es hacer un análisis de las diferentes variables dependiendo de lo que se esté indagando, por ejemplo:

- Puede evaluar el costo de las compras sin tener claros los costos reales
- Puede estimar el costo de las mercancías vendidas

Los estados financieros de una compañía se pueden evaluar por medio de proporciones, comparando el periodo a evaluar con relación a periodos anteriores, el sector, la competencia, metas que la empresa tenía, y al igual se puede hacer con los inventarios, existen tres tipos de proporciones por las cuales se pueden medir los inventarios y estas son: (Muller, Fundamentos de Administración de Inventarios, 2004)

1. **Razón corriente:** Esta evalúa la liquidez total de la organización y ayuda a evaluar la capacidad de la compañía en cumplir con las obligaciones a corto plazo

Ecuación 2. Razón corriente

$$\text{RazónCorriente} = \frac{\text{ActivosCorrientes}}{\text{PasivosCorrientes}}$$

Siendo los activos corrientes a los activos en forma de dinero en efectivo y los pasivos las cuentas a pagar de la compañía.

Si esta es baja indica que la compañía tiene problemas de liquidez es decir no lograr cumplir con sus obligaciones, aun así tener una razón corriente alta puede ser un riesgo porque podría indicar que el inventario es demasiado alto y que no está teniendo la rotación que debería, por lo que se debería evaluar el proceso que se realizó en la gestión de JIT y por el SCM

2. **Razón Rápida o Prueba Ácida:** Esta prueba compara los activos corrientes de mayor liquidez con sus pasivos corrientes

Ecuación 3. Razón rápida

$$\text{RazónRápida} = \frac{\text{Activoscorrientes} - \text{Inventarios}}{\text{PasivosCorrientes}}$$

El resultado de esta prueba dependerá si la empresa vende a crédito o si maneja mucho efectivo, si es la primera opción tendría una relación alta y varias cuentas por cobrar, en cambio si la empresa vende grandes cantidades de sus productos en efectivo será muy baja la razón.

Esta proporción también puede indicar que si la razón está muy baja hay dificultades en el flujo de caja y si es muy alta indicara que hay una deficiencia en el manejo de los activos de la compañía.

Es por esto que se recomienda que entre más rápido se haga el recaudo de dinero mayor será la liquidez que tendrá la compañía.

3. **Tasa de rotación de inventarios:** Esta proporción mide cuántas veces en promedio se renueva el inventario de la bodega en determinado periodo. Esta es una medida que evalúa la capacidad que tiene la compañía de mover el inventario, lo cual tiene un efecto directo en la liquidez de la compañía. Esta se calcula de la siguiente manera:

Ecuación 4. Tasa de rotación de inventario

$$Tasa\ de\ Rotación\ de\ Inventario = \frac{Costo\ de\ las\ mercancías\ vendidas}{Inventario\ Promedio}$$

Esta medida no logra brindar una información completa acerca de cuanto se movió el inventario debido a que hay ocasiones donde entran y salen mercancías solo por el manejo de un cliente, por lo que es más preciso utilizar la siguiente fórmula para analizar cuántas veces se renueva el inventario realmente:

Ecuación 5. Tasa de rotación física real de inventario

$$Tasa\ de\ rotación\ física\ real\ de\ inventario = \frac{Costo\ de\ mercancías\ vendidas\ del\ inventario\ solamente}{Inventario\ Promedio}$$

Esta proporción se puede ver sesgada si la compañía utiliza mecanismos tales como LIFO o si sus artículos son muy perecederos su tasa de rotación será alta. Actualmente por la teoría JIT, la tendencia es limitar el inventario a lo necesario para evitar sobrecostos de almacenamiento.

Adicionalmente se debe ser consciente que dentro del inventario hay dos tipos de mercancías, las existencias activas que son las que constante tienen rotación y las que son existencias muertas que no tienen rotación debido a que salieron del mercado y quedaron existencias o que los clientes realmente no le ven utilidad y no tienen campo de acción, por lo que al momento de hacer cualquier proporción y análisis de inventario estas existencias deberán ser eliminadas. (Muller, Fundamentos de Administración de Inventarios, 2004)

Finalmente se debe entender que los inventarios son una de las principales inversiones dentro de los conceptos que dan origen al capital de trabajo. Por el monto de la inversión que se requiere, por la complejidad y grado de dificultad que implica una administración efectiva de los inventarios, se deberá evaluar exhaustivamente su gestión. Ya que cuyo fin último es mantener y/o aumentar la productividad de la organización y son necesarios para la operación, debido a que sin inventarios no hay ventas y sin ventas no hay utilidad, con la cual la compañía pueda demostrar su productividad.

MARCO METODOLÓGICO

Para el desarrollo de cada uno de los objetivos planteados, se llevará a cabo una investigación documental sumada a una investigación cualitativa, para así consolidar la información y determinar qué aspectos de la organización se deben replantear por medio de la reingeniería, para aumentar el desempeño organizacional y evaluar cuantitativamente los inventarios para aplicar así las herramientas.

En la primera fase de la investigación cualitativa se realizará una revisión documental y entrevistas, a la cual se le llamará la fase exploratoria, la cual buscará describir el desempeño organizacional, a fin de identificar la situación actual de la compañía, específicamente en la parte de gestión. Con el objetivo de entender sus falencias y oportunidades de mejora, por medio de un análisis de las prácticas actualmente utilizadas y como estas se podrían modificar a partir de lo indagado en la fundamentación teórica; para así generar una sinergia la cual evalúe el panorama y mejore el mismo.

En segunda instancia se desarrollará una investigación cuantitativa, la cual evaluará la gestión desarrollada en el tema de inventarios y abastecimiento, partiendo de esto se evaluarán los costos que la compañía tiene, el manejo que se le están dando a sus productos y con esta evaluación se obtendrán indicadores de rendimiento, los cuales deberán ser mejorados, con la implementación de un nuevo plan de control de inventarios y abastecimiento.

Finalmente después de encontrar la información y hacer el análisis respectivo de la misma, se hará una prueba piloto, donde los gerentes podrán evaluar los cambios y aprobarlos, con el fin de salir de la teoría y llevar al mundo real lo propuesto.

PRESENTACIÓN Y ANÁLISIS DE RESULTADOS

Siguiendo con los parámetros establecidos en el marco metodológico y estableciendo una metodología para la presentación y análisis de los resultados, a continuación se presentaran una serie de formatos y guías claras para que la compañía realice, esto con el fin de dar la Estructuración de un modelo de Gestión Eficiente, para así lograr que la compañía sea perdurable en el tiempo.

Para entender la problemática de la compañía primero se hizo un análisis cualitativo, por medio de visitas a la empresa en las cuales se realizaron encuestas al personal, se identifico que los trabajadores muchas veces no tienen claro su rol dentro de la organización, así mismo en las conversaciones sostenidas con el gerente general, se identifico que se realizaban re-procesos y que por falta de definición de tareas se perdía mucho tiempo, ratificando así la necesidad de un cambio estratégico donde se involucren todas las áreas de la organización.

Para lograr el desarrollo de un cambio estratégico se analizo el entorno, debido a su grado de volatilidad del mismo, es importante entender como una empresa joven se enfrenta a las necesidades del mercado y se adapta; en los primeros apartados de este trabajo se explica la necesidad que tienen las empresas Colombianas de ser perdurables en el tiempo y AJ Colombia SAS estará en camino a lograrlo si se adapta. Este proceso de adaptación es responsabilidad de la gerencia y debe realizarse con una periodicidad recurrente por lo que se sugiere como una primera herramienta para el cambio estratégico una tabla de Análisis del Entorno, la cual permite dar control a los cambios del entorno y que la gerencia tenga una guía con la cual realizar un mejor control.

En la tabla de Análisis del Entorno, se le pide a la empresa que verifique cuales son las variables que lo afectan (entradas) y como estas se ven reflejadas en sus actividades (salidas), después se le pide que realice una descripción de como el mercado se está comportando en el momento y finalmente se sugiere realizar un plan de acción por medio de tareas las cuales tienen un responsable el cual por medio de normas y políticas establecidas por la compañía y

regulaciones gubernamentales se aplican por medio de los sistemas con los que cuenta la organización, a continuación se presenta un ejemplo del análisis del entorno que debería hacer la empresa periódicamente, con el fin de darle rumbo a la estrategia de perdurar en el tiempo.

Tabla 5. Análisis del Entorno

ANÁLISIS DEL ENTORNO			
ENTRADAS:	<ul style="list-style-type: none"> • Noticieros y periódicos • Informe del sector de autopartes • Informe de ventas 		
SALIDAS:	<ul style="list-style-type: none"> • Análisis del entorno • Fortalezas y debilidades frente al entorno 		
DESCRIPCIÓN:	Proceso mediante el cual la gerencia analiza el comportamiento del mercado y las variaciones que se presenten en este con el fin de determinar en qué medida afectarán a la empresa y como puede la empresa aprovechar estas condiciones para mejorar		
TAREAS	SISTEMA SOPORTE	NORMA/ POLÍTICA	RESPONSABLE
Análisis de la economía mundial, especialmente de los países con los que se tiene algún tipo de relación	Internet	Procedimiento de evaluación	Gerente General
Análisis de la economía colombiana	Internet	Procedimiento de evaluación	Gerente General
Análisis del sector de autopartes	Base de datos Superintendencia de Ind. y Com.	Procedimiento de evaluación	Gerente General

Elaboración Propia

Después de haber realizado un análisis del entorno por parte de la gerencia, donde se concluyó con las debilidades y fortalezas que tiene la empresa y como esta las va a enfrentar por medio de su plan de acción, es importante que el personal esté capacitado para enfrentar el mismo. Para esto la empresa debe dar un proceso de capacitación a su personal, esto va a permitir que a diario el personal este guiado a cumplir con el objetivo de la compañía, además de que esté preparado para enfrentar los cambios del entorno, por lo que se sugiere a la compañía realizar estos procesos de capacitación recurrentemente, a continuación se sugiere una guía donde al igual que en el análisis del entorno el personal debe dar un informe de su trabajo, donde se explique los logros de sus tareas(entrada) para que la gerencia entienda donde están las debilidades y realice así un plan corporativo de capacitación en el cual se fortalezcan las habilidades y conocimientos de los empleados (salida), esto por medio de tareas, las cuales tienen un responsable que los realiza con sistemas de soporte con los que cuenta la organización y siguiendo las normas y políticas establecidas dentro de la compañía, a continuación se presenta un ejemplo del proceso de capacitación del personal.

Tabla 6. Proceso de Capacitación del Personal

PROCESO DE CAPACITACIÓN DEL PERSONAL			
ENTRADAS:	<ul style="list-style-type: none">• Informe de personal		
SALIDAS:	<ul style="list-style-type: none">• Informe sobre habilidades y conocimientos desarrollados en la capacitación• Plan corporativo de capacitación		
DESCRIPCIÓN:	Proceso mediante el cual se analiza el nivel de competencias con el que cuenta su personal y de esta manera se diseña un programa de capacitación que permita a todos sus colaboradores realizar sus labores de la mejor manera, aportando así a la competitividad de la organización.		
TAREAS	SISTEMA	NORMA/	RESPONSABLE

	SOPORTE	POLÍTICA	
Definir aspectos evaluativos	Intranet corporativa	Procedimiento de análisis y diseño de estrategias	Gerente General
Reporte de necesidades de las áreas de la compañía	Intranet corporativa	Procedimiento de comunicación	Gerente de cada área
Diseñar actividades de capacitación	Office	Procedimiento de análisis y diseño de estrategias	Gerente de RRHH
Programar evento	Intranet corporativa	Procedimiento de capacitación	Gerente de RRHH
Desarrollo del evento	Office	Procedimiento de desarrollo	Gerente de RRHH
Revisión de resultados	Intranet corporativa	Procedimiento de desarrollo	Gerente de RRHH
Informe de resultados	Intranet corporativa	Procedimiento de comunicación	Gerente de RRHH

Elaboración Propia

Después de tener el análisis de las competencias con las que cuenta el personal de la empresa, para enfrentar el mercado y así las complejidades de su entorno, se evidencia que es necesario tener en cuenta los procesos y las herramientas con las que cuenta la empresa para afrontar los cambios que se necesitan hacer. Como factor clave para la previsión de los cambios en el entorno tanto externos como internos, es necesario que se destine un comité interdisciplinario el cual se encargue de analizar periódicamente junto con el gerente la situación de la empresa y su posición frente al mercado. Este análisis se sugiere realizarlo por medio de un Análisis de Necesidad de Cambio en el cual se tenga como información inicial (entradas) análisis del sector al cual pertenece la compañía, de cómo han sido las ventas y los

resultados que ha tenido la compañía para así dar (salida) un plan de cambio estratégico, este plan al igual que las otras herramientas proporcionadas anteriormente contara con un responsable el cual realice el análisis por medio de herramientas con las cuales cuenta la compañía y desarrollando tareas específicas durante el desarrollo del mismo, a continuación se presenta un ejemplo claro del análisis de la necesidad de cambio.

Tabla 7. Análisis de la Necesidad de Cambio

ANÁLISIS DE LA NECESIDAD DE CAMBIO			
ENTRADAS:	<ul style="list-style-type: none"> • Análisis del sector de autopartes • Análisis de las ventas • Estado de resultados 		
SALIDAS:	<ul style="list-style-type: none"> • Plan de cambio estratégico 		
DESCRIPCIÓN:	Proceso mediante el cual se analiza el entorno de la empresa y las condiciones en las que se encuentra la empresa con el fin de minimizar el impacto frente a los cambios del entorno y a partir de esto generar una ventaja competitiva frente al mercado.		
TAREAS	SISTEMA SOPORTE	NORMA/ POLÍTICA	RESPONSABLE
Reporte de procesos y herramientas de las diferentes áreas de la compañía	Intranet corporativa	Procedimiento de comunicación	Gerente de cada área
Evaluación de resultados de las diferentes áreas	Office	Procedimiento de Análisis	Gerente General
Diseñar un esquema a seguir para generar los cambios	Office	Procedimiento de implementación	Gerente General

necesarios			
Análisis preventivo del entorno	Base de datos Superintendencia de Industria y Comercio	Procedimiento de análisis y evaluación	Gerente General
Evaluación de los resultados del análisis preventivo del entorno	Office	Procedimiento de análisis y evaluación	Gerente General
Desarrollo de estrategias generadoras de valor agregado	Office	Procedimiento de planeación y evaluación	Gerente General y comercial

Elaboración Propia

Siguiendo con el proceso de hacer que la empresa sea perdurable en el tiempo, por medio de las herramientas sugeridas en el marco teórico es esencial que la empresa aplique un proceso de reingeniería en aquellos procesos donde no se evidenciaba algún control, esto va a permitir que la gerencia tenga consciencia del personal con el que cuenta y sus tareas.

La empresa en el momento que se realizó la visita en el primer acercamiento el gerente ratifica que la empresa no cuenta con un organigrama establecido y a que al personal de la compañía se le asignan tareas pero estos no cuentan con una guía clara de sus labores.

Es importante que no solo la organización tenga una estructura sino que también los trabajadores tengan claras sus tareas, esto va a permitir que no se realicen reprocesos, que cada empleado tenga claro su rol hará la diferencia en el desarrollo de tareas y cumplimiento de objetivos, por lo que analizando a la empresa y los cargos que tiene esta se desarrolla una estructura organizacional la cual se acoplaría a el sistema con el que cuenta la compañía hoy en día.

En el organigrama se encuentra como cabeza el gerente general, el cual tiene a su cargo tres áreas de la empresa, por ser una empresa comercializadora su área comercial es la más grande ya que cuenta con un gerente de compras el cual se encargará de solicitar los requerimientos de mercancías de la compañía, un gerente de bodega que junto a su ayudante serán los encargados de darle manejo a los inventarios (herramienta que se analizará más adelante), cuenta con un pull de vendedores los cuales son los encargados de promocionar y realizar las ventas y core de la compañía. Adicionalmente se define el área financiera la cual con el contador y asistente se encargan de contabilizar y dar reportes de los resultados de la compañía y finalmente un área de recursos humanos esencial en toda organización para dar control a que las tareas establecidas para cada trabajador sean cumplidas, así mismo deberá realizar los procesos de capacitación del personal.

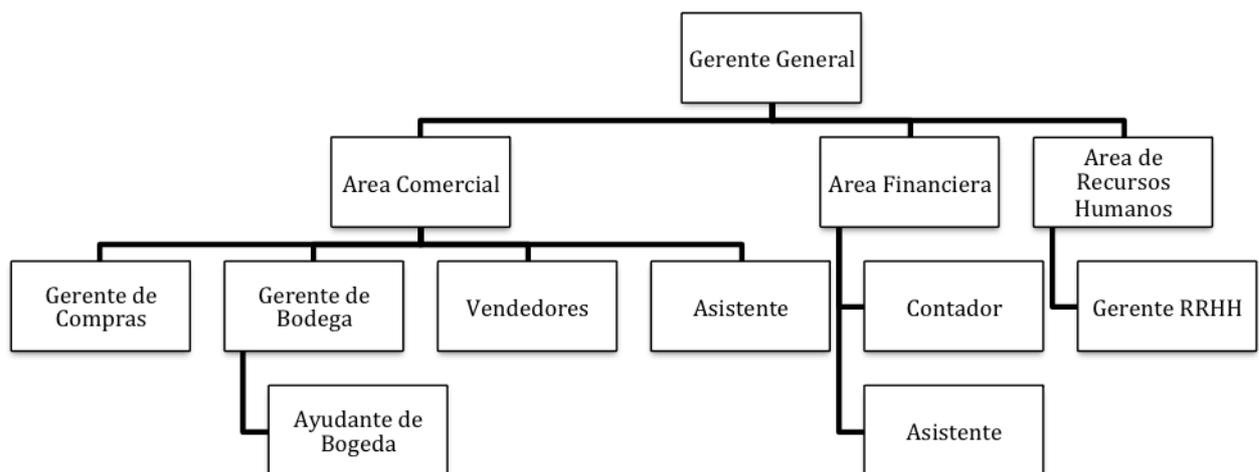


Figura 7. Organigrama

Con el desarrollo de una estructura organizacional, la empresa ya tendrá claro el panorama de los recursos con los que cuenta y como se dijo anteriormente será importante que cada trabajador tenga claro su rol dentro de la compañía, esto con el fin de que no sólo cumpla sus tareas sino que también la gerencia este en la capacidad de evaluar con justificación la labor de los mismos. Para esto se sugiere que en el contrato de trabajo de cada trabajador se anexe el formato de Descripción del Cargo y darle una copia a cada uno para

que exista claridad en las tareas. En el Anexo 1 se presentan los ejemplos de la descripción del cargo para el gerente de compras y de recursos humanos.

DESCRIPCIÓN DEL CARGO	
Área / Depto.:	
Localización Ciudad:	
Denominación del Cargo:	
Ocupante del Cargo:	
Cargo Superior Inmediato:	
Ocupante Cargo Superior:	
Fecha:	
Firmas	Firma del Ocupante Inmediato
	Firma del Superior
MISIÓN DEL CARGO	
DIMENSIONES	
Personas Subordinadas :	
Dimensiones Económicas :	
RESPONSABILIDADES DE LOS PUESTOS SUBORDINADOS	
ENTORNO	

FINALIDADES / ACTIVIDADES
NATURALEZA DE LA RESPONSABILIDAD
Decisiones adoptadas por el cargo:
Decisiones consultadas con su superior inmediato
RELACIONES DE TRABAJO
INTERNAS :
EXTERNAS:

Adicionalmente se sugiere a la empresa tener presente las tres fuerzas de la reingeniería que por separado y en combinación impulsan hoy en día a las empresas a penetrar nuevos mercados y territorios que siguen siendo desconocidos. Las tres fuerzas son:

- **Clientes:** Son los que le brindan a la compañía el soporte económico y es por eso que al ser uno de los activos más importante de la organización se debe tener en cuenta las novedades que presenta el mercado y que los mismos demandan para estar a la vanguardia con los productos, brindarles un servicio de respuesta inmediato a sus requerimientos tanto pre - durante y post venta. Tener a un cliente satisfecho implicara que retorne a la compra, por lo que una buena estrategia seria capacitar a los vendedores en atención al cliente adicionalmente hacer encuestas regularmente para generar procesos de mejora y confianza de los clientes con la compañía.
- **Competencia:** Teniendo en cuenta que el sector de autopartes es tan grande y diverso en Colombia y entendiendo la dimensión de la compañía se aconseja hacer un estudio de los principales competidores, evaluar sus procesos con los clientes, sus listas de precios, para así lograr crear estrategias con las cuales la empresa pueda competir y resaltar.
- **Cambio:** Esta fuerza como bien se ha evidenciado a lo largo del documento es la

esencia de todos los procesos de mejora, se deberá realizar con calma y dando un tiempo para lograr evidenciar los resultados de los mismos, esta fuerza al igual que las otras llevara un tiempo en evidenciar los beneficios una vez sean aplicados.

Con la aplicación correcta de una reingeniería de procesos, se espera que cambien las unidades de trabajo, el papel del trabajador, los oficios, la preparación para el oficio y los criterios de asenso sean más claros y la organización tenga mayor control sobre sus labores.

Siguiendo con lo planteado en el marco metodológico se presenta a continuación el análisis cuantitativo de la empresa, este análisis se realizo con datos recopilados de Julio de 2015, este es uno de los meses más decisivos para la compañía, debido a que es el primer mes del segundo semestre del año, que es donde se empieza a suplir las necesidades de la organización para lo que resta del año.

Bien se sabe que el objetivo principal de la empresa es la distribución de repuestos para vehículos, por lo que contar con los requerimientos de los clientes y darle respuesta inmediata a estos sólo se logrará con una correcta gestión de inventarios.

En su mayoría los inventarios con los que cuenta la compañía son de proveedores internacionales por lo que la primera evaluación que se deberá realizar será un análisis de inventarios para definir aquellos productos que más son demandados por los clientes y tener en cuenta cuánto stock tener en la bodega y establecer cantidades de re-orden, así como el lead time para reponer los mismos, aunque esta deberá ser tarea del gerente comercial, también se le recomendaría a la compañía consolidar un área de SupplyChain, donde se integre la gestión que se hace a lo largo de la cadena logística.

En el marco teórico se presentaron diferentes tipos de inventarios, así como su metodología para estudiarlos, en el caso de AJ Colombia SAS, se define que la mejor manera de describir el inventario para la compañía era ejecutando un modelo ABC, porque este modelo busca la participación de cada item en el negocio y por medio de la salida de los productos da una visión clara de aquellos productos principales, así mismo con la evaluación periodica de los inventarios ABC, se podran evidenciar productos que no se esten vendiendo y el comportamiento del inventario general. Después de realizar el modelo se concluye que para el mes de Julio, se vendieron en total 1525 referencias, de las cuales tan solo 90, es decir

el 5,9% de las referencias son inventario tipo A, los productos tipo B representan el 33,1% , evidenciando así que se tiene una clara tendencia a que los productos del tipo A le están representando a la compañía El 75% de sus ingresos.

:

Tabla 8. Modelo ABC

PRODUCTOS TIPO	CANTIDAD	% PRODUCTO	VENTA	% VENTA
A	90	5,902%	\$539.353.437,00	75,012%
B	506	33,180%	\$143.769.665,00	19,995%
C	929	60,918%	\$35.896.702,00	4,992%
Total	1525	100,00%	\$719.019.804,00	100,00%

A partir de la identificación de que los productos Tipo A, son los más importantes para el desarrollo de la organización, se le recomienda a la compañía mantener los niveles de inventario de estas 90 referencias en los índices adecuados para cumplir con la demanda de los clientes y adicionalmente buscar otros productos de las mismas categorías para aumentar los productos Tipo A y las ventas de los mismos.

Este análisis se presenta tan sólo para un mes, pero se sugiere que se realice en los siguientes meses, esto con el fin de determinar cuáles de estos 90 productos son repetitivos, dándole así a la empresa un panorama claro de sus productos tipo A y de cómo darle respuesta al mercado, de igual manera deberán activar planes de acción para eliminar aquellos inventarios tipo C, los cuales pueden ser inventarios que no tengan rotación por falta de promoción.

Partiendo de la identificación del tipo de inventario más adecuado para la organización se debe desarrollar un análisis financiero, del cual se busca concluir como se encuentra la compañía en un aspecto muy general y como podría mejorar en el mismo.

Tabla 9. Análisis Financiero.

CONCEPTO	VALOR
INVENTARIO INICIAL	\$2.293.780.646
COMPRAS DEL PERIODO	\$114.760.100
COSTO MERCANCIAS VENDIDAS	\$175.745.364
ACTIVOS CORRIENTES	\$3.159.253.647
PASIVOS CORRIENTES	\$1.904.551.687
COSTO INVENTARIO A LA FECHA	\$2.262.542.164
VENTAS DEL MES	\$719.019.804
MOVIMIENTO DEL INVENTARIO DURANTE EL MES	\$60.985.264
INVENTARIO FINAL	\$2.232.795.382
RAZON CORRIENTE	\$1,659
RAZON RAPIDA	\$0,486
TASA DE ROTACION DE INVENTARIO	0,0766
TASA DE ROTACION FISICA REAL DEL INVENTARIO	0,9864

Tomada de: Gestión de Inventarios y Análisis Financieros AJ Colombia Elaboración Propia(Ortega, 2015)

Para el 1 de Julio del presente año la compañía contaba con un inventario de \$2.293780.646, del cual vendió \$ 719.019.804, es decir que durante el mes se movió el 31% del mismo.

Al final del periodo contaba con un inventario final de \$2.232.795.382, debido a que se generaron compras por el orden de \$114.760.100, durante el mes el inventario solo se redujo en \$60.985.264. Es importante que mes a mes la empresa tenga más ventas y su inventario se

vea activo, por lo que se sugiere a la compañía realizar promociones de sus productos, hacer planes de acción los cuales activen la rotación del inventario.

Las siguientes variables que se presentaran indican que tan bien o mal esta la compañía, con lo cual se identificaran puntos de mejora, estas variables son:

- La Razón Corriente de la compañía es \$ 1,6588, es decir que la compañía por cada peso que tiene, tiene \$1,6588 para respaldar sus deudas. Aunque no es mayor a dos, de este indicador también se concluye que la empresa no tiene acumulados inventarios, sino que sus Activos Corrientes se encuentran en constante renovación. La empresa deberá seguir en la búsqueda de que los activos corrientes se renueven mes a mes, esto con el fin de que puedan respaldar sus deudas y generar utilidad.
- La Razón Rápida de la compañía es \$0,4864, la razón se encuentra acorde a las políticas de la compañía, debido a que la mayoría de las ventas se hace a crédito, también constantemente se tiene ingreso de efectivo. No se debe descuidar estas cifras, las ventas así sean a crédito, se deberá tener un control constante de las mismas.
- La Tasa de Rotación de Inventarios es 0,0766, es decir que durante el mes de Julio, no se roto ni una sola vez de inventario, pero esto se da a que la medida de tiempo que se está tomando es muy corta y este es el mes donde se hacen todos los requerimientos para suplir a la compañía para el final del año.
- Siendo más realistas y haciendo la Tasa de Rotación Física Real del Inventario se obtiene que este rota 0,9864 veces durante el mes es decir que si se siguen tendiendo los inventarios de este momento la compañía no presentará ningún inconveniente pero si debe tener en cuenta que debe limitar el aumento del inventario para evitar sobrecostos de almacenamiento y un mejor aprovechamiento del espacio que tienen.

Finalmente con el estudio de la compañía se pretendía dar solución a aquellas dificultades encontradas en el momento de la primera visita, en este punto se concluye que si la empresa sigue con los parámetros establecidos en la presentación y análisis de resultados y desarrolla los procesos sugeridos lograra realizar la estructuración de una gestión eficiente, con la cual va a evidenciar cambios notorios con los cuales no solo va a dar respuesta rápida a sus clientes y a los cambios del entorno, sino también podrá tener un mayor control interno

de sus tareas. Todo esto con el fin de que la empresa termine siendo perdurable en el tiempo así como rentable para sus dueños.

Conclusiones y recomendaciones

Teniendo en cuenta las problemáticas identificadas al interior de la compañía, la teoría desarrollada y la presentación y análisis de resultados se le recomienda a la compañía en los diferentes aspectos de estudio lo siguiente:

- Redefinir su estrategia, planteando procesos que sean realizados constantemente en los cuales apoyen al empleado y a los clientes.
- Seguir la recomendación de Reestructuración de la organización, para así redefinir las tareas de algunos empleados y lograr procesos menos centralizados en la gerencia.
- Estar siempre en la búsqueda de la mejora continua, evaluando sus procesos internos en la medida que puedan ser evaluados trimestralmente con el fin de realizar correcciones oportunas.
- La gerencia deberá estar analizando constantemente los cambios del entorno y haciendo uso del cambio anticipado poder tener una mejor posición frente a la competencia.
- No descuidar los inventarios, es decir que si la compañía logra mantener los niveles de inventarios adecuados, podrá seguir teniendo los mismos indicadores, pero aun así también se le recomienda bajar los inventarios de Tipo Inventario C, para que así en la bodega se tenga espacio suficiente para los inventarios Tipo A.
- Se deberá nombrar a una persona que se encargue de la gestión de los inventarios, para así tener control sobre los mismos, también se recomienda altamente que se hagan inventarios periódicos para así llevar una relación de lo físico contra lo que se encuentra en el sistema.
- Identificar aquellos artículos del inventario Tipo C, que realmente no le aportan a la compañía y buscar la manera de eliminarlos, para que así la rotación del inventario sea mayor y los indicadores financieros sigan siendo positivos.
- La empresa deberá tener en cuenta que la economía es cambiante y con las variaciones del dólar, tendrá que tomar acciones para que sus ingresos no se vean afectados.

Bibliografía

- Anderson, C. R., & Zeithaml, C. P. (1984). Stage of the product life cycle, business strategy, and business performance. *The Academy of Management Journal*, 27 (1), 5-24.
- Andrews, K. R. (1980). *The Concept of Corporate Strategy*. Homewood: Richard D. Irwin.
- Cheng, T., & Podolsky, S. (1996). *Just in Time, Manufacturing and Introduction*. Londres: Chapman & Hall.
- Companys, P., & Fonollosa, J. (1999). *Nuevas Técnicas de Gestión de Stocks: MRP y JIT*. México D.F: Alfa Omega Grupo Editor.
- D'aveni, R. A. (1996). Hypercompetition: Managing the Dynamics of Strategic Maneuvering. *The Academic Management Review*, 21 (1), 291-294.
- DeltaAsesores. (2004). *Delta*. Recuperado el 25 de Abril de 2015, de Reingeniería: <http://www.deltaasesores.com/documentos/txreing2004c.pdf>
- Eppan, G. y. (2000). *Investigación de operaciones en la ciencia administrativa*. Pearson Educación.
- Faxas del Toro, P. (2008). *Administración de Inventario para el Análisis Económico Financiero de La Empresa*. La Habana: Universidad de las Tunas.
- Fombrun, C., & Shanley, M. (1990). What's in a Name? Reputation Building and Corporate Strategy. *The Academy of Management Journal*, 233-258.
- Goñi Zabala, J. J. (1999). *El cambio son personas. La dirección de los procesos de cambio*. Madrid: Ediciones Díaz de Santos.
- Grouard, B., & Meston, F. (1995). *Reingeniería del cambio: diez claves para transformar la empresa*. Barcelona: Marcombo.
- Gutiérrez, A. F. (2007). *Gestión de stocks en la logística de almacenes*. FC Editorial.
- Gutierrez, V., & Vidal, C. (2007). *Modelos de Gestion de Inventarios en cadenas de abastecimiento*. Medellin: Universidad de Antioquia.
- Gutierrez, V., & Vidal, C. (2007). *Modelos de Gestión de Inventarios en Cadenas de Abastecimiento*. Medellin: Universidad de Antioquia.
- Hambrick, D. a. (1987). Managerial discretion: A bridge between polar views of organizational outcomes. *Research in Organizational Behavior*, 369-406.

- Hitt, M. A., Keats, B. W., & DeMarie, S. M. (1998). Navigating in the new competitive landscape: building strategic flexibility and competitive advantages in the 21st century. *The Academy of Management Executive*, 12 (4), 22-42.
- J, Pfeffer, J., & Salancik, G. (1978). The external control of organizations . *Harper & Row* , 39-61.
- Levy , A., & Merry, U. (1986). *Organizational transformation: Approaches, strategies, theories*. Greenwood Publishing Group.
- Martinez, D. (2010). *Gestión de Inventarios. Factores Claves en la Gestión de Inventarios*. Bogota, Colombia: .
- Monterroso, E. (Noviembre de 2002). *Universidad Nacional de Luján*. Recuperado el 25 de Abril de 2015, de Reingeniería: Un enfoque de todo o nada: <http://www.unlu.edu.ar/~ope20156/pdf/reingenieria.pdf>
- Mora, L., & Martínez, M. (2010). *Modelos de Optimización de la Gestión Logística*. Bogota, Colombia: ECOE Ediciones.
- Mora, L., & Martínez, M. (2010). *Modelos de Optimizacion de la Gestión Logística*. Bogota, Colombia: ECOE Ediciones.
- Moreno, A. P. (2004). *Fundamentos de Control Interno*. Cengage Learning Editores.
- Muller, M. (2005). *Fundamentos de Administración de Inventarios*. Editorial Norma.
- Muller, M. (2004). *Fundamentos de Administración de Inventarios*. Bogota, Cundinamarca, Colombia: Grupo Editorial Norma.
- Nadler, D. A., & Trushman, M. L. (1989). Organizational Frame Bending: principles for Managing Reorientation. *Academy of Management Executive* , 194-204.
- Navarro, M. J. (1999). *Control de inventarios y teoría de colas*. EUNED.
- Ortega, M. (2015). *Gestión de Inventarios y Analisis Financieros AJ Colombia*. Bogotá: -.
- Pinzon, I., Pérez, G., & Arango, M. (2010). Mejoramiento en la gestión de inventarios. *Universidad EAFIT* , 20.
- Saéz Vacas, F., García, O., Palao, J., & Rojo, P. (2003). Reingeniería de Procesos I: Características, principios y herramientas de aplicación. En F. Saéz Vacas, O. García, J. Palao, & P. Rojo, *Innovación Tecnológica en las Empresas* (pág. 5.5). Madrid, España.
- Sánchez Peinado, L., Sánchez Peinado, E., & Escribá Esteve, A. (2010). Factores determinantes de la intención de cambio estratégico: el pape de los equipos directivos. *Cuadernos de Economía y Dirección de la Empresa* (42), 75-112.

- Sánchez, G. (2008). *Cuantificación de Valor en la Cadena de Suministro Extendida*. Leon: Del Blanco Editores.
- Sánchez, H. (13 de Noviembre de 2011). *Scribd*. Recuperado el 1 de Mayo de 2015, de Reingeniería y Logística: <http://www.scribd.com/doc/72595229/2-2-Reingenieria-y-logistica>
- Serrano Vera, V. (s.f.). *BPM Consultant Group*. Recuperado el 15 de Abril de 2015, de Fases y procesos para realizar una Reingeniería BPM: <http://www.bpmcg.mx/Fases-y-procesos-para-realizar-una-Reingenieria-BPM>
- Simkins, S., & Maier, M. H. (2010). *Just in Time Teaching*. Sterling, Virginia, United State: Stylus Publishing LLC.
- Soriano, C. (1996). *Compras e Inventarios*. Madrid, España: Diaz de Santos.
- Soriano, C. (1996). *Compras e Inventarios*. Madrid, España: Diaz de Santos.
- Spendolini, M. J. (1992). *The Benchmarking Book*. New York, New York, USA: AMACOM.
- Tamayo Torres , I., Gutiérrez Gutiérrez, L., & Martínez López , F. J. (s.f.). La percepción de la necesidad del cambio estrategico como fuente de la ventaja competitiva. Una aproximación teórica. Granada, España.
- Trefry, M. G. (2001). Organizational culture in multicultural organizations: A double-edged sword. *16th Workshop on Strategic Human Resource Management*. Bruselas.
- Tsoukas, H., & Chia, R. (2002). On organizational becoming: Rethinking organizational change. *Organization Science* , 567-582.
- Van de Ven , A. H., & Poole, M. S. (1995). Explaining Development and Change in Organizations. *The Academy of Management Review* , 510-540.
- Villafaña Figueroa, R. (s.f.). *Innovación Estratégica y Tecnológica*. Recuperado el 1 de Mayo de 2015, de Principios de reingeniería de procesos: <http://inn-edu.com/Calidad/Principiosreingenieria.pdf>
- Wiersema, M. F., & Bantel, K. A. (1992). Top Management Team Demography and Corporate Strategic Change. *The Academy of Management Journal*, 35 (1), 91-121.