



UNIVERSIDAD
PRIVADA
DEL NORTE

FACULTAD DE INGENIERÍA

Carrera de Ingeniería Industrial

“REINGENIERÍA DE PROCESO DE ATENCIÓN AL
CLIENTE EN LOS ÚLTIMOS 10 AÑOS. UNA
REVISIÓN SISTEMÁTICA”

Trabajo de investigación para optar al grado de:

Bachiller en Ingeniería Industrial

Autores:

Delia Marilyn Iparraguirre Fabián
Aladino Medina Benavides

Asesor:

Ing. Gonzales Abanto, Wilson Alcides

Cajamarca – Perú

2020

DEDICATORIA

A Dios por darnos la vida y la salud.

A nuestros padres por habernos inculcado buenos valores y principios como seres humanos, por la motivación constante para alcanzar nuestros anhelos.

Delia, Aladino.

AGRADECIMIENTO

A nuestros padres, por traernos al mundo, brindarnos todo su amor y apoyo incondicional para hacer posible cumplir con nuestras metas.

Al Ing. Wilson Gonzales Abanto por su asesoría en la ejecución de esta investigación.

Delia, Aladino.

TABLA DE CONTENIDO

DEDICATORIA.....	2
AGRADECIMIENTO	3
TABLA DE CONTENIDO	4
ÍNDICE DE TABLAS	5
RESUMEN.....	8
CAPÍTULO I. INTRODUCCIÓN	10
CAPÍTULO II. METODOLOGÍA.....	13
CAPÍTULO III. RESULTADOS	16
CAPÍTULO IV. DISCUSIÓN Y CONCLUSIONES	26
REFERENCIAS	28
ANEXOS.....	30

ÍNDICE DE TABLAS

Tabla 1: Búsqueda de información según bases de datos.	16
Tabla 2: Resumen de las búsquedas.	16
Tabla 3: Búsqueda de información en Scielo. Utilizando las palabras claves.	17
Tabla 4: Búsqueda de información en Ebsco. Utilizando las palabras claves.	17
Tabla 5: Búsqueda de información utilizando la herramienta virtual Redalyc. Utilizando palabras claves.	18
Tabla 6: Búsqueda de información en biblioteca virtual Google Cadèmico. Utilizando palabras claves.	18
Tabla 7: Los conceptos principales de Reingeniería de procesos según los 30 autores estudiados.	19
Tabla 8: Los conceptos principales de Reingeniería de procesos según los 30 autores estudiados.	19
Tabla 9: Los conceptos principales de Reingeniería de procesos según los 30 autores estudiados.	20
Tabla 10: Los conceptos principales de Reingeniería de procesos según los 30 autores estudiados.	20
Tabla 11: Los conceptos principales de Reingeniería de procesos según los 30 autores estudiados.	21
Tabla 12: Los conceptos principales de Reingeniería de procesos según los 30 autores estudiados.	21
Tabla 13: Importancia de la Reingeniería de procesos según los 10 autores estudiados.	21
Tabla 14: Importancia de la Reingeniería de procesos según los 10 autores estudiados.	22
Tabla 15: Técnicas de la Reingeniería de procesos según los 8 autores estudiados.	22

Tabla 16: Técnicas de la Reingeniería de procesos según los 8 autores estudiados.	23
Tabla 17: Principios de la Reingeniería de procesos según los 5 autores estudiados.	23
Tabla 18: Resultados de la Reingeniería de procesos según los 10 autores estudiados.	24

ÍNDICE DE FIGURAS

FIGURAS 1: Diagrama de flujo de los estudios empíricos incluidos en la revisión. 14

RESUMEN

El presente trabajo de investigación refiere sobre la reingeniería de procesos en atención al cliente, esta es una herramienta que permite que haya un conocimiento estratégico en sus preferencias, en lo cual nos ayudara a dirigir las actividades buscando innovar y optimizar los recursos y mejorar la efectividad del talento humano.

La búsqueda se realizó en abril del 2020 y mostró 50 resultados, que se redujeron a 30 estudios tras aplicar los criterios de inclusión y exclusión. Por otro lado para la búsqueda se consideró la información publicada dentro de la páginas educativas tales como la plataforma virtual de la biblioteca de la universidad Privada del Norte, revistas, Google académico, además se visitaron diferentes páginas web así es el caso de Redalyc y Scielo, solo se han considerado los artículos con un lapso de 10 años, debido a que los métodos de trabajo varían y se actualizan constantemente.

Después del análisis, se concluyó que en los últimos tiempos la reingeniería de procesos es una herramienta fundamental para las empresas ya que nos permite conocer la necesidad de cambio de algunos procesos productivos, consiguiendo siempre una implicación total del personal en los cambios propuestos para la mejora de la organización. En este sentido, el servicio al cliente se convierte en ese elemento diferenciador de la empresa para el logro de una fidelización de sus clientes y para la atracción de unos nuevos.

PALABRAS CLAVES: Reingeniería de procesos, influencia de la reingeniería de procesos, importancia de la reingeniería de procesos, aplicación de la reingeniería de proceso.

ABSTRACT

This research work refers to the reengineering of processes in customer service, this is a tool that allows you to have a strategic understanding of your preferences, which helps us direct activities seeking to innovate and optimize resources and improve the effectiveness of human talent.

The search was performed in April 2020 and showed 50 results, which was reduced to 30 studies after applying the inclusion and exclusion criteria. On the other hand, for the search, the information published within the educational pages is considered, stories such as the virtual platform of the library of the University Private del North, magazines, Google academic, in addition to different web pages, such as Redalyc and Scielo. , only articles with a span of 10 years have been considered, due to certain working methods and are constantly updated.

After the analysis, it is concluded that in recent times process reengineering is a fundamental tool for companies that allows us to know the need for change in some production processes, always achieving full staff involvement in the changes proposed to improve the organization. In this sense, customer service becomes that differentiating element of the company to achieve customer loyalty and to attract new ones.

KEYWORDS: Process reengineering, influence of process reengineering, importance of process reengineering, application of process reengineering.

CAPÍTULO I. INTRODUCCIÓN

El presente estudio que a continuación se presenta se enfoca en reingeniería del proceso de atención al cliente que constituye un rol muy imperante puesto que el supervisor es la persona más indicada para realizar una reingeniería de métodos de trabajo, tratar de utilizar de la mejor forma posible los recursos humanos, materiales con los que la empresa cuente, el esfuerzo de su personal, la maquinaria, el equipo, las materias primas y como factor fundamental el tiempo.

La reingeniería de procesos es de gran importancia en las empresas porque es una herramienta fundamental que dirige el proceso de negocios en lo cual ayuda ajustar los negocios a partir nuevas técnicas aplicadas dentro de las mismas. La reingeniería utiliza un cambio continuo que le permita alcanzar las ventajas competitivas, lo que conlleva un cambio en la forma de pensar a todos los niveles jerárquicos, en otras palabras, permite a las organizaciones brindar un mejor nivel de competitividad, ya sea en la producción de bienes o en la prestación de servicios, para mejorar así, el desempeño de todos los elementos del sistema organizacional. (Guastay, Espinoza, & Peñaherrera., 2018), más orientada a las expectativas que tanto los clientes como los profesionales esperan, por tanto, a la resolución de problemas intentando en todo momento, añadir valor a esta cadena de acciones con el fin de provocar una mejora en los resultados (Barberoa, Solerb, Viladomat, & Cuyàs., 2018, pág. 28).

En un entorno cada vez más competitivo donde las empresas se enfocan en desarrollar sus actividades de manera creciente, buscando cada día innovar, optimizar sus recursos y mejorar la efectividad del talento humano con el que cuenta, enfocándose en desarrollar sus capacidades y sus conocimientos dado que este viene a ser el pilar principal para el desarrollo adecuado de sus actividades dentro de un área todo esto con el fin de generar valor a una organización.

Según Hansen, La reingeniería de procesos es, por definición, el método mediante el cual una organización puede lograr un cambio radical de rendimiento medido por el costo, tiempo de ciclo, servicio y calidad, por medio de la aplicación de varias herramientas y técnicas enfocadas en el negocio, orientadas hacia el cliente, en lugar de una serie de funciones organizacionales, Todas las personas deben entender las metas finales, la manera de alcanzarlas y los indicadores que medirán el éxito. (Hansen Gregory, 2015, pág. 243)

La globalización de la economía y la liberalización de los mercados comerciales han creado nuevas condiciones en el mercado que se caracterizan por la inestabilidad y la innovación en el entorno empresarial. La competencia es permanente, aumentando con respecto al precio, calidad y selección, servicio y rapidez de entrega. También la eliminación de barreras, cooperación internacional, innovaciones tecnológicas causa una competencia más fuerte. Todos estos cambios imponen la necesidad de transformación de los procesos, el clima organizacional y la estructura de la organización. (Hernàn, 2017)

Por ello, se cree conveniente realizar una evaluación de los métodos de trabajo en la organización, identificando las falencias, dificultades y problemas que se podrían estar suscitando en las áreas de trabajo. La realización de la reingeniería de procesos, nos ayudará a poder establecer mejoras en la calidad de trabajo de cada uno de los colaboradores, esta manera, mejorar la calidad de servicio brindada hacia sus clientes.

Es así como surge un tema importante para realizar nuestra investigación basándonos en la pregunta **¿Cómo se está aplicando la reingeniería de procesos en los últimos 10 años en las empresas de servicios generales?** Esta investigación requiere de una indagación minuciosa por ello que el período elegido para la presente revisión sistemática de la información está referido a un lapso de 10 años, debido a que estas fuentes son limitadas. Con la finalidad de expandir nuestro estudio nos planteamos los siguientes objetivos: primero, determinar la importancia de la reingeniería de procesos en una empresa en los últimos 10

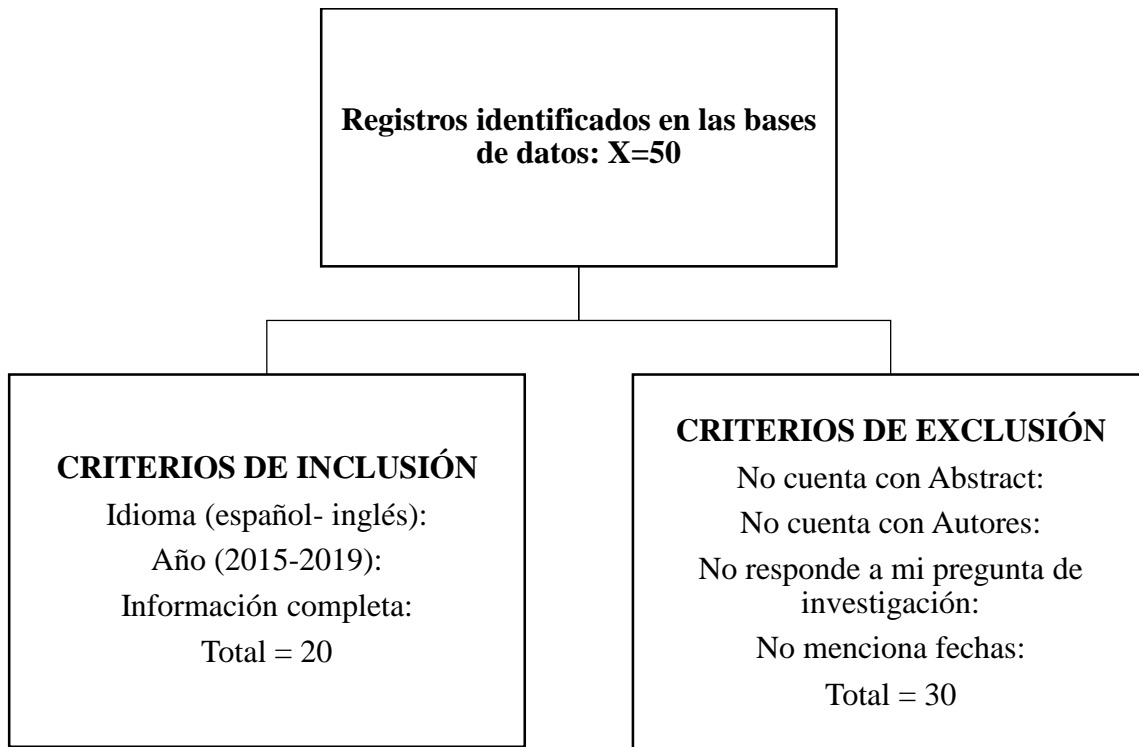
años, segundo, identificar los métodos de trabajo aplicables en las empresas en el tiempo ya mencionados anteriormente.

CAPÍTULO II. METODOLOGÍA

La presente investigación pertenece a un estudio de revisión sistemática de la literatura científica; porque se identifica, selecciona, interpreta y sistematiza los conceptos de la pregunta de investigación. Para la realización de este estudio, los investigadores se basan en la siguiente pregunta **¿Cómo se está aplicando la reingeniería de procesos en los últimos 10 años en las empresas de servicios generales?** Recaudando información que permita a los colaboradores a nivel operacional y administrativo conocer del tema y que ellos puedan aplicarlo dentro de sus organizaciones y generar valor.

El estudio considera toda aquella información publicada en idioma español, así como también en inglés; para el entendimiento de esta se utilizará el traductor de Google. Por otro lado, para la búsqueda se consideró la información publicada dentro de las páginas educativas tales como la plataforma virtual de la biblioteca de la universidad Privada del Norte, revistas, Google académico, además se visitaron diferentes páginas web así es el caso de Redalyc y Scielo.

FIGURAS 1: Diagrama de flujo de los estudios empíricos incluidos en la revisión.



Fuente: *Elaboración propia*

Como podemos apreciar en el gráfico e total se realizaron 50 investigaciones en diferentes repositorios bibliográficos como Scielo, Ebsco, Redalyc y Google académico que mencionamos líneas atrás frente a ellos se realizan la inclusión (está dentro del rango de 2010 a 2019, Idioma español, tiene las variables de estudio) y exclusión (las variables no están relacionadas con el tema, está fuera del rango de años de antigüedad establecido, se encuentran en otros idiomas) en base a diferentes criterios. En el primero tomamos en cuenta el resumen, los autores, pregunta de investigación y fechas, obteniendo como resultado 20 fuentes. Mientras que en el segundo se tomaron en cuenta criterios como idioma, año e información completa, obtenido como resultado 30 fuentes que si aportaban para la investigación.

Por otro lado, para la búsqueda de la información se consideraron las siguientes palabras; reingeniería de procesos, atención al cliente, aplicación de la reingeniería y proceso

productivos, los investigadores solo han considerado elegir un lapso de 10 años, debido a que los métodos de trabajo varían y se actualizan constantemente, aunque algunos de los autores mencionan que la transmisión del conocimiento viene desde muchos años atrás, simplemente que no se le ha dado la debida importancia. Además, al contar con esta restricción de tiempo se cuenta con información más actualizada y relevante, esto con el fin de estar a la vanguardia de los cambios en la conceptualización del mismo, además nos ha permitido tener una visión más clara para responder la pregunta de investigación.

CAPÍTULO III. RESULTADOS

En la búsqueda de la información se tomaron en cuenta a todas las publicaciones que se encontraron disponibles y accesibles al momento de la realización del documento. Después de indagar en diferentes fuentes de información, se llegó a encontrar a 30 autores diferentes nacionalidades, quienes tienen diferentes perspectivas acerca del concepto de reingeniería de procesos que constituyen un conjunto nuclear de aprendizaje en el área de tecnología.

El desarrollo de la investigación enfoca publicaciones editoriales (libros) y publicaciones académicas, dentro de los académicos encontramos a papers, estos documentos se clasificó y se organizó considerando las siguientes categorías: concepto, importancia, técnicas, características, principios y resultados; ordenados en la matriz de sistematización según prioridad de búsqueda utilizando plataformas virtuales y haciendo uso de las palabras claves, como se muestra en las siguientes tablas:

Tabla 1: Búsqueda de información según bases de datos.

<i>BASES DE DATOS</i>	<i>ESTUDIOS ANALIZADOS</i>	<i>EXCLUIDOS</i>	<i>ESTUDIOS CONSIDERADOS</i>
<i>Scielo</i>	14	6	8
<i>Ebsco</i>	11	5	6
<i>Redalyc</i>	14	3	11
<i>Google académico</i>	11	6	5

Fuente: Elaboración propia

Tabla 2: Resumen de las búsquedas.

TEMA:	CANTIDAD DE FUENTES ENCONTRADAS.
Conceptos Principales de Reingeniería de Proceso.	10
Importancia de la Reingeniería	5
Técnicas de Reingeniería de Procesos	8
Principios de Reingeniería de Procesos	10
Resultados de la Aplicación de Reingeniería de Proceso.	30

Fuente: Elaboración propia

Como podemos observar de los 50 estudios encontrados en distintas fuentes mediante los criterios de exclusión sólo pudimos determinar que 30 de los estudios aportaban para nuestra investigación.

Tabla 3: Búsqueda de información en Scielo. Utilizando las palabras claves.

Herramienta virtual	Palabras claves	Nº de artículos	%
Scielo	Reingeniería de procesos	3	36%
	Revisión fundamental	1	13%
	Rediseño Radical	2	25%
	Mejoras	1	13%
	Procesos	1	13%
Total de artículos revisados		8	100%

Fuente: Elaboración propia

Se puede identificar que ocho de los artículos encontrados hacen referencia a “Reingeniería de Procesos”, mientras que, otros artículos están relacionados con “Rediseño Radical”. Por otro lado, se simplificó la información mediante un intervalo específico de años tomando como base el 2010 hasta el 2019, además solo se realizó la búsqueda en el idioma español.

Tabla 4: Búsqueda de información en Ebsco. Utilizando las palabras claves.

Herramienta virtual	Palabras claves	Nº de artículos	%
Ebsco	Reingeniería de procesos	1	17%
	Revisión fundamental	2	33%
	Rediseño Radical	1	17%
	Mejoras	2	33%
	Procesos	0	0%
Total de artículos revisados		6	100%

Fuente: Elaboración propia

Utilizando la herramienta virtual Ebsco y haciendo uso de las palabras claves, se encontraron dos artículos que hacen referencia a “Revisión”, se realizó la búsqueda con la palabra

“Reingeniería”. Para que la información sea más detallada, se utilizaron filtros de búsqueda como: año (2010-2019), idioma (Español).

Tabla 5: Búsqueda de información utilizando la herramienta virtual Redalyc. Utilizando palabras claves.

Herramienta virtual	Palabras claves	Nº de artículos	%
Redalyc	Reingeniería de procesos	4	36%
	Revisión fundamental	3	27%
	Rediseño Radical	1	9%
	Mejoras	2	18%
	Procesos	1	9%
	Total de artículos revisados		11

Fuente: Elaboración propia

Esta herramienta virtual Redalyc, nos permitió encontrar tres artículos utilizando palabras claves, mientras que no se encontró ningún tipo de información al buscar el “importancia de reingeniería de procesos”, esto se debe a que la información es muy limitada para algunas plataformas de búsqueda, por otro lado, se utilizó un método integrado, entre con una o más palabras, la opción donde, este ítem nos ayudó para que la búsqueda sea más simplificada y nos arroje información solo de nuestro tema.

Tabla 6: Búsqueda de información en biblioteca virtual Google Académico. Utilizando palabras claves.

Herramienta virtual	Palabras claves	Nº de artículos	%
Redalyc	Reingeniería de procesos	1	20%
	Revisión fundamental	1	20%
	Rediseño Radical	1	20%
	Mejoras	1	20%
	Procesos	1	20%
	Total de artículos revisados		5

Fuente: Elaboración propia

De todos los artículos encontrados en Google académico y utilizando las palabras claves nueve de estos artículos refieren sobre mejoras de proceso, mientras que solo cuatro de estos hacen referencia a la “Influencia de reingeniería de procesos”. Por otro lado, la información consultada con límite de fecha de publicación de documentos (2010-2019).

Tabla 7: Los conceptos principales de Reingeniería de procesos según los 30 autores estudiados.

CATEGORÍA	Vallejo Marcelo	Miguel Muñoz	Daniell Beraldo	José Antonio	Osorio Acosta
Cronológico	2018	2015	2015	2011	2011
Geográfico	España	Colombia	Colombia	EE.UU.	España
Idea principal	Reducir los costes empresariales y las redundancias de procesos, pero a diferencia de otras técnicas de gestión de procesos, lo hace en una escala mucho más amplia.	Intenta reestructurar de capas de gestión improductivas, eliminar redundancias y remodelar procesos de manera diferente.	Mejora en los procesos de negocio.	Reducir el tamaño del equipo actual o ajustar algunas reglas aquí y allá	Mejorar la eficiencia del motor de tu coche

Fuente: Elaboración propia

Tabla 8: Los conceptos principales de Reingeniería de procesos según los 30 autores estudiados.

CATEGORÍA	Osorio Acosta	Héctor Pesenti	José María	Alfreda María	William Sánchez
Cronológico	2011	2011	2014	2011	2012
Geográfico	Ecuador	España	Ecuador	EE.UU.	EE.UU.
Idea principal	Toma una ruta no convencional para rehacer los procesos desde una perspectiva de alto nivel.	Existe recortes presupuestarios entre departamentos y muchas veces termina despidiendo empleados.	Examina todos los sistemas y trata de encontrar formas de rediseñarlos	Se centran en los beneficios y la productividad de una empresa	Replantea los procesos existentes desde cero.

Fuente: Elaboración propia

Tabla 9: Los conceptos principales de Reingeniería de procesos según los 30 autores estudiados.

CATEGORÍA	Andrés Mariño	Adrián Arboleda	Parra Bofill	Hernández Giménez	Martín Darío
Cronológico	2012	2014	2012	2018	2019
Geográfico	Grecia	Brasil	Perú	Argentina	Colombia
Idea principal	Es establecer secuencias en interacciones nuevas en procesos administrativos y regulatorios	Establecer indicadores de gestión para los procesos básicos de la organización e indicadores de resultados	Simplificar y estandarizar los flujos de operación	Controlar las interfaces entre procesos o operaciones de un mismo proceso, eliminando "agujeros negros"	Eliminar actividades sin valor agregado

Fuente: Elaboración propia

Tabla 10: Los conceptos principales de Reingeniería de procesos según los 30 autores estudiados.

CATEGORÍA	María Gonzales	Albizù Gallestengi	Michael Hammer	Manganell y Raimondi	Moreno García
Cronológico	2010	2011	2012	2015	2013
Geográfico	Colombia	Ecuador	México	Brasil	Ecuador
Idea principal	Definir de manera clara insumos (producto) y productos de cada operación	Identificar al "dueño" o responsable de cada proceso o subproceso.	Identificar oportunidades concretas de mejoras en forma continua	Definir una nueva estructura orgánico-funcional alineada a la visión estratégico.	Definir una estructura para la plataforma tecnológica ajustada a los procesos.

Fuente: Elaboración propia

Tabla 11: Los conceptos principales de Reingeniería de procesos según los 30 autores estudiados.

CATEGORÍA	Cristian Pilliza	Arellano Gonzáles	Copago Cruz	Martínez Mendoza	Andrés Araujo	
Cronológico	2019	2018	2013	2010	2011	
Geográfico	México	Brasil	Venezuela	Brasil	EE.UU	
Idea principal	Consiste en cambios radicales, brutales, espectaculares.		Reducir tiempos de operación.	Tiene una visión holística.	Mejorar la calidad del servicio	La división del trabajo ya no funciona.

Fuente: Elaboración propia

Tabla 12: Los conceptos principales de Reingeniería de procesos según los 30 autores estudiados.

CATEGORÍA	Roberto René	Juan Meri	Gerad Pérez	Santiago Gracia	Liam Naira
Cronológico	2015	2011	2014	2017	2016
Geográfico	Francia	Ecuador	Brasil	Colombia	Egipto
Idea principal	Mejorar los flujos de información.	Está enfocada a procesos.	Mantener los procesos focalizados en el ciudadano-cliente	Mantener los procesos focalizados en el ciudadano-cliente mejorar la calidad del servicio	Normalizar las mediciones de desempeño organizacionales e individuales

Fuente: Elaboración propia

Tabla 13: Importancia de la Reingeniería de procesos según los 10 autores estudiados.

CATEGORÍA	María Gonzales	Albizú Gallestengui	Michael Hammer	Mangane Ily Raimondi	Moreno García
Importancia de la Reingeniería de Procesos	Mejorar los procesos que se ejecutan dentro de ella.	Rediseña las estructuras administrativas en función de excelencia en servicio al cliente.	Permite a las organizaciones brindar un mejor nivel de competitividad	Las empresas que recurren a la reingeniería son las que desean	Las estrategias más adoptadas en las organizaciones es la polivalencia, hay que

elevar su desempeño o de calidad capacitar al personal para hacer múltiples trabajos para que las organizaciones no se vean afectados cuando no cuenten con uno de empleados.

Fuente: Elaboración propia

Tabla 14: Importancia de la Reingeniería de procesos según los 10 autores estudiados.

CATEGORÍA	Héctor Pesenti	Michael Hammer	Moreno García	Copago Cruz	Daniell Beraldo
Importancia de la Reingeniería de Procesos	La reingeniería es iniciar desde cero en un proceso, para que este se inicie de nuevo ya que si alguno de los procesos está mal lo ideal es componerlo o de plano hacer un cambio drástico que mejore este proceso.	Busca es hacer que los cambios que se hagan no perjudiquen.	Que el cambio sea radical, pero al mismo tiempo que las personas que estén en el proceso no la rechacen.	Que haya un plan de contingencia que ayude a que el cambio sea aceptado poco a poco ya que será para beneficio de la empresa.	Los cambios que se realizan principalmente son en las tres C las cuales son Clientes, Cambio y competencia.

Fuente: Elaboración propia

Tabla 15: Técnicas de la Reingeniería de procesos según los 8 autores estudiados.

CATEGORÍA	Héctor Pesenti	Osorio Acosta	José María	Martín Darío	Vallejo Marcelo
A					

Técnicas de la Reingeniería de Procesos	1. Desarrollar la visión y los objetivos de los procesos de la empresa.	1. Reunir a las personas involucradas y realizar sesiones de trabajo.	1. Persuadir al personal para aceptar el cambio	Aclarar donde se encuentra la compañía y porque debe cambiar.	1. Reunir a las personas involucradas y realizar sesiones de trabajo.
	2. Establecer prioridades y metas.	2. Diseñar y elaborar un prototipo del proceso.	2. Educar desde el principio del proceso		2. Diseñar y elaborar un prototipo del proceso.
	2. Identificar los procesos que es necesario volver a diseñar.	Implementación técnica.	3. Dar mensajes claros		Implementación técnica.
	Identificación de los procesos críticos, cuellos de botellas, etc.				
	3. Entender y medir los procesos actuales				

Fuente: Elaboración propia

Tabla 16: Técnicas de la Reingeniería de procesos según los 8 autores estudiados.

CATEGORÍA	Moreno García	Martínez Mendoza	Michael Hammer
Técnicas de la Reingeniería de Procesos	Just in time (o Justo a Tiempo)	Gestión de Calidad Total (o TQM – Total Quality Management)	Outsourcing (o Tercerización) Análisis de Valor Benchmarking

Fuente: Elaboración propia

Tabla 17: Principios de la Reingeniería de procesos según los 5 autores estudiados.

CATEGORÍA	Héctor Pesenti	Osorio Acosta	José María	Martin Darío	Vallejo Marcelo
	- Organizar	- Tratar los recursos	- Colocar el punto de	- Logra una mejora	Tratar los recursos

Principios de la Reingeniería de Procesos	alrededor de los resultados y no de las tareas.	geográficamente dispersos como si estuvieran centralizados.	decisión en el lugar donde se ejecuta el trabajo y crear un control para el proceso.	importante en los procesos de manera que los requerimientos contempóranos de los clientes sobre calidad, rapidez, innovación, fabricación por encargo y servicio se cumplan.	geográficamente dispersos como si estuvieran centralizados.
	<ul style="list-style-type: none"> - Hacer que quienes utilizan el producto del proceso lo ejecuten. - Fusionar el trabajo de procesamiento de la información con el trabajo real que produce la información. 	<ul style="list-style-type: none"> - Unir las actividades paralelas en lugar de integrar sus resultados. 	<ul style="list-style-type: none"> - Capturar la información una vez en la fuente. 	<p>Consta de reglas para realizar el trabajo, que se refieren a quien hace el trabajo, donde y cuando se hace, y también a la recopilación e integración de la información</p>	<ul style="list-style-type: none"> - Unir las actividades paralelas en lugar de integrar sus resultados.

Fuente: Elaboración propia

Tabla 18: Resultados de la Reingeniería de procesos según los 10 autores estudiados.

CATEGORÍA	María Gonzales	Albizú Gallestengui	Michael Hammer	Manganelly Raimondi	Moreno García
------------------	-----------------------	----------------------------	-----------------------	----------------------------	----------------------

<p>Resultados de la Reingeniería de Procesos</p>	<p>Interesa que los proyectos evolucionen con el tiempo hasta alcanzar los resultados previstos.</p>	<p>Soluciones a los distintos retos que pueden surgir cuando se desarrolla un proyecto.</p>	<p>Garantizar la presencia de los recursos adecuados en cada una de ellas, así como negociar con los proveedores y distribuidores y fijar las condiciones para la adquisición de material y la mano de obra.</p>	<p>Se ocupa de monitorizar y seguir de cerca el estado de cada tarea, pues sólo de esta manera es posible elaborar previsiones y estar al tanto de las novedades.</p>	<p>Es necesario que se añada la gestión de calidad, es decir, el cumplimiento de ciertos estándares que avalen los resultados.</p>
---	--	---	--	---	--

Fuente: Elaboración propia

CAPÍTULO IV. DISCUSIÓN Y CONCLUSIONES

DISCUSIONES

Según describe Escobar, La reingeniería de procesos es una de las herramientas que se ha desarrollado recientemente, la cual se enfoca al mejoramiento de los procesos. La correcta implementación seguida de innovación y mejoramientos constante le permitirá a la empresa mantenerse competitiva, sin embargo, la reingeniería de procesos no soluciona todos los problemas o dolencias que presente la compañía (Bernabè, 2018). Por otro lado, Mónica & Beatriz menciona que la reingeniería es el replanteamiento fundamental y el rediseño radical de los procesos del negocio para lograr mejoras dramáticas dentro de medidas críticas y contemporáneas de desempeño, tales como costo, calidad, servicio y rapidez” (Prieto & Pérez, 2016).

Es importante mencionar, que constituye una recreación y reconfiguración de las actividades y procesos de la empresa, lo cual implica volver a crear y configurar de manera radical él o los sistemas de la compañía a los efectos de lograr incrementos significativos, y en un corto período de tiempo, en materia de rentabilidad, productividad, tiempo de respuesta, y calidad, lo cual implica la obtención de ventajas competitivas (Rafoso Pomar & Gonzáles Gonzáles , 2015). Y Según (Rodríguez & Champy, 2016) se le reconoce la creación del término de reingeniería y la define como el cambio base para llegar al fondo del problema en la organización, en otras palabras, la reingeniería es un cambio radical que debe suceder para poder conseguir los fantásticos resultados que la reingeniería predica a través del estudio de nuevos procesos que harán a la empresa más productiva.

CONCLUSIONES

El desarrollo histórico de la reingeniería está ligado a la globalización de mercados de los años 80 y 90, la cual implicó grandes cambios en las empresas para responder a estándares de calidad a escala mundial. Estos cambios repercutieron en los procesos de producción de bienes y servicios y se apoyaron en la ingeniería de procesos para sus reestructuraciones, buscando eficiencia, productividad, calidad y satisfacción de clientes. (Sandraliz, 2013)

Es evidente que el mundo postmoderno se ha caracterizado por cambios vertiginosos desde perspectivas políticas, económicas, sociales y de mercado, que obligan a las organizaciones a emprender nuevas maneras de hacer las labores; encontrando en la reingeniería de los procesos, una herramienta gerencial exitosa para hacer las variaciones necesarias que les puedan ayudar a enfrentar, adaptarse y sobrevivir a las nuevas exigencias del entorno y romper con viejas políticas de gestión y paradigmas actuales. (Molero & Borrero, 2015)

La reingeniería parcial en el área de marketing en empresas de servicios de venta de alimentos y bebidas, establece una trayectoria estratégica la cual contribuye a agregar valor a los clientes, al rediseñar los procesos enfocándolos al éste; en consecuencia se espera que su satisfacción presente el mismo comportamiento, esto es, sea mayor. (Molero & Borrero, 2015)

REFERENCIAS

- Àlvares, M. (2016). *La reingeniería de procesos como herramienta de mejora de gestión : El caso de ayuntamiento de Gijón*. . Oviedo: Lacka.
- Andrés, G. P., Soler, V. G., & Bernabeu., E. P. (2017). REINGENIERÍA DE PROCESOS. *3C Empresa*, 81-91.
- Barberoa, M., Solerb, A. R., Viladomat, M. A., & Cuyàs., J. M. (2018). Reingeniería de Procesos Asistenciales. *Tic Salut Social*, 28.
- Bernabè, E. P. (2018). *Reingeniería de procesos de negocio* . Europa.
- Davenport, T. H., & Short, J. E. (2014). *La nueva ingeniería industrial, la información, las tecnologías y el nuevo proceso de la empresa*. . Ecuador.
- Edie, O. (2017). *Reingeniería de la empresa: como rediseñar toda la organización en función de las necesidades de los clientes*. . Criner .
- Guastay, E. G., Espinoza, D. G., & Peñaherrera., F. (2018). REINGENIERÍA DE LOS PROCESOS EN LAS EMPRESAS PRIVADAS. *Observatorio de la Economía Latinoamericana*, 10.
- Hammer, M. (2017). *Reingeniería*. Santa Fè- Bogota: Norma.
- Hernàn, C. G. (2017). RETOS Y OPORTUNIDADES DE LA REINGENIERIA ADMINISTRATIVA DE PROCESOS. *UNIVERSIDAD MILITAR NUEVA GRANADA FACULTAD DE ESTUDIOS A DISTANCIA ESPECIALIZACIÓN EN ALTA GERENCIA*, 5.

Lowental, J. (s.f.). *Reingeniería de la Organización*. México: Panorama .

Maganelly, R. (2015). *Reingeniería*. Bogotá: Norma.

Ponjuan Dante, G., & Villardefrancos Álvarez, M. D. (2017). *Reingeniería: Como aplicar con éxito en los negocios*. La habana: :Disponible en: Intranet.fcom. uh.cu.

Rafoso Pomar, S. E., & Gonzàles Gonzàles , M. (2015). *Reingeniería de procesos y calidad total en la práctica empresarial: Estudio de un caso*. *Revista de contabilidad y dirección* vol. . Mexico : Lix.

Rodríguez, H., & Champy, J. (2016). *Reingeniería en el proceso productivo de una organización*. Colombia: Ina.

Sandraliz, R. P. (2013). *Reingeniería de procesos: conceptos, enfoques y nuevas aplicaciones*. *Ciencias de la Inv. Vol 43*. . Merack.

ANEXOS
Imagen 1: Muestra las Bases de Datos trabajadas en Scielo.

N°	Title	Author(s)	Source	Language(s)	Publication year	Fulltext URL
1	Estandarización de Proceso de Aserrió de Eucalyptus Grandis Buscando Competitividad Necesaria para Apertura Exportadora	Vallejo Marcelo Rodolfo	Scielo	Español	2018	http://www.scielo.org.ar/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S1668-8708200900100005&lang=es
2	Biotecnología aplicada a la alimentación y salud humana	Danielly Beraldo dos Santos Silva (1) Lara Endres da Silva (1) Bruno do Amaral Crispim (1) Jussara Oliveira Vaini (2) Alexéia Baruffati Grisolia (1) Kelly Mari Pires de Oliveira (1)	Scielo	Español	2009	https://scielo.conicyt.cl/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S0717-75182012000300014&lang=es
3	Félix Celso Reyes Gainza (1924-1972): reseña de su vida profesional y científica	José Antonio Salfity ¹ , Luis Alberto Rodrigo Gainza ²	Scielo	Español	2011	http://www.scielo.org.ar/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S0004-48222011000300008&lang=es
4	Reingeniería de Procesos en los Hospitales Públicos: ¿reinventando la rueda?	Osorio Acosta (1) y Elsa Paredes Alonso	Scielo	Español	2011	http://scielo.uca.edu.uy/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S1135-57272010000300004&lang=en
5	Reingeniería de corpus en venezuela: Una propuesta metodológica para diversificar el análisis de los corpus del español hablado en canacas.	Kristel Guirado	Scielo	Español	2011	http://ve.scielo.org/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S0459-12832015000100003&lang=en
6	Re-Ingeniería de apatita natural para soporte de tejidos óseos	Héctor Pesenti ¹ , Matteo Leoni ¹ , Matteo Leoni ¹	Scielo	Español	2014	https://www.scielo.br/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S1517-70762014000300247&lang=en

Fuente: Elaboración Propia

Imagen 2: Muestra la Base de Datos trabajada en EBSCO.

N°	Title	Author(s)	Source	Language(s)	Publication year	Fulltext URL
1	Metodología para la reingeniería de procesos. Validación en la empresa Cereales "Santiago".	kpp@eco.uo.edu.cu, Parra-Bofill, Sa	EBSCO	Inglés	2018	http://eds.a.ebscohost.com/eds/detail/detail?vid=0&sid=40aee5c1-18c4-42e2-b832-e72ce69781d0%40sessionmgr4006&bdata=Jmxbmc9ZXMmc2l0ZT1lZHMtY2ZSZeY29wZT1zaXRl#AN=1
2	REINGENIERÍA DEL SISTEMA DE SEGUIMIENTO DE DEMANDAS DEL TRIBUNAL DE JUSTICIA ADMINISTRATIVO. (Spanish)	Hernández Jiménez, Andrés Chávez Valdez, Ramona Evelia Bonavides Delgado, J. Reyes Figueroa Millán, Patricia Elizabeth	EBSCO	Español	2019	http://eds.a.ebscohost.com/eds/detail/detail?vid=0&sid=bc4fb817-9d20-41ef-b8ba-fa135e6bc33e%40sdc-v-sessionmgr03&bdata=Jmxbmc9ZXMmc2l0ZT1lZHMtY2ZSZeY29wZT1zaXRl#AN=1371954238&db=edb
3	Mejoramiento de procesos de manufactura utilizando Kanban.	Arango Sierra, Martín Dario1 mDarango@unal.edu.co Campuzano Zapata, Luis Felipe2 lfcampuz@unal.edu.co	EBSCO	Español	2015	http://eds.a.ebscohost.com/eds/detail/detail?vid=0&sid=000299db-a773-4215-805b-d6a897539710%40sessionmgr4006&bdata=Jmxbmc9ZXMmc2l0ZT1lZHMtY2ZSZeY29wZT1zaXRl#AN=1
4	Innovación de procesos en la gestión turística: Una revisión de la literatura.	Ella Damian, Irma1 irma.damian@tesm.mx Suárez-Barraza, Manuel Francisco2 mfbarraza@tiempres.com	EBSCO	Español	2014	http://eds.a.ebscohost.com/eds/detail/detail?vid=0&sid=83d42e2d-da56-4859-98fc-913147583e9b%40sdc-v-sessionmgr01&bdata=Jmxbmc9ZXMmc2l0ZT1lZHMtY2ZSZeY29wZT1zaXRl#AN=109945051&db=brh
5	Innovación de procesos en la pequeña y mediana industria en el sector manufacturero de la ciudad de Latacunga	Cristian Xavier Espín Beltrán Cristian Iván Eugenio Pilliza Luisa Carolina Villa Andrade	EBSCO	Español	2019	http://eds.a.ebscohost.com/eds/detail/detail?vid=0&sid=a9d6007055fe%40sessionmgr4007&bdata=Jmxbmc9ZXMmc2l0ZT1lZHMtY2ZSZeY29wZT1zaXRl#AN=ed
6	LA GESTIÓN DE PROCESOS ESBELTOS COMO PRINCIPIO DE MEJORA. UN CASO APLICADO A UNA COMERCIALIZADORA. (Spanish)	Carballo-Mendivil, Blanca Arellano-González, Alejandro Ríos-Vázquez, Nidia Josefina	EBSCO	Español	2018	http://eds.a.ebscohost.com/eds/detail/detail?vid=0&sid=153cf533-1624-42c3-a6c4-0cd172a4003a%40sdc-v-sessionmgr02&bdata=Jmxbmc9ZXMmc2l0ZT1lZHMtY2ZSZeY29wZT1zaXRl#AN=132104332&db=edb

Fuente: Elaboración Propia

Imagen 3: Muestra la Base de datos trabajada en Redalyc.

N°	Title	Author(s)	Source	Language(s)	Publication year	Fulltext URL
1	Reingeniería de métodos de trabajo en los laboratorios de	Coyago Cruz, Elena del Rocío	REDALYC	Español	2013	https://bibdigital.epn.edu.ec/handle/15000/8054
2	Diseño e implementación del sistema salarial y reingenier	Martínez Mendoza, Yamith, Rondó	REDALYC	Español	2010	http://bonga.unisimon.edu.co/handle/20.500.12442/3141
3	La reingeniería de procesos	Andrés Araujo de la Mata	REDALYC	Español	2011	https://dialnet.unirioja.es/servlet/articulo?codigo=63203
4	La reingeniería de procesos de negocio (BPR) aplicada a	José María González González, C	REDALYC	Español	2012	https://idus.us.es/bitstream/handle/11441/32841/LaReingenieriaDeProcesosDeNegocioBPRAplicadaALaGes-2489587%20(1).pdf;jsessionid=6A49611FF17908153E564C8398754C29?sequence=1
5	Reingeniería de procesos en España: La adaptación de u	Albizu Gallastegui, Eneka Olazarán Rodríguez, Mikel Simón, Katrin	REDALYC	Español	2015	https://addi.ehu.es/handle/10810/11026
6	Reingeniería	Michael Hammer, James Champy	REDALYC	Español	2013	https://books.google.com.pe/books?hl=es&lr=&id=PdYa1vzOP3wC&oi=fnd&pg=PA1&dq=%22+REINGENIERIA+C3%8CA+DE+PROCESOS%22&ots=8KuMFPZxwq&sig=cXO2pvSajwvABljCb90silwN8#v=onepage&q=%22%20REINGENIERIA+C3%8CA%20DE%20PROCESOS%22&f=false
7	Como hacer Reingeniería	Manganelly Raimond	REDALYC	Español	2015	https://books.google.com.pe/books?hl=es&lr=&id=xGsH4gllAV0C&oi=fnd&pg=PR9&dq=%22+REINGENIERIA+C3%8CA+DE+PROCESOS%22&ots=kn1kTKZLd&sig=W5biG3TVF3VO_31soLuOVwklk#v=onepage&q=%22%20REINGENIERIA+C3%8CA%20DE%20PROCESOS%22&f=false
8	La reingeniería de procesos. Una herramienta en la gestión de negocios. Caso Cereales Santiago	Moreno-García, Roberto René; Pal	REDALYC	Español		https://www.redalyc.org/pdf/1813/181325081007.pdf
9	Reingeniería de procesos aplicada a la analgesia epidural obstétrica	Author links open overlay panelFr	REDALYC	Español	2011	https://www.sciencedirect.com/science/article/abs/pii/S1134282X04776745
10	La reingeniería de procesos de negocio (BPR) aplicada a	José María González González	REDALYC	Español	2014	https://www.tandfonline.com/doi/abs/10.1080/02102412
11	Reingeniería de Procesos	Gerard Pérez Andrés1 Victor Gisbert Soler2 Elena Pérez Bernabeu3	REDALYC	Español	2017	file:///C:/Users/PRINCIPALPC/Downloads/Dialnet-Reing
12	Reingeniería de Procesos en las Administraciones Públicas	Prof. Dr. Santiago García Echevar	REDALYC	Español	2016	https://eubuh.uah.es/dspace/bitstream/handle/10017/3835/5903342249.pdf?sequence=1

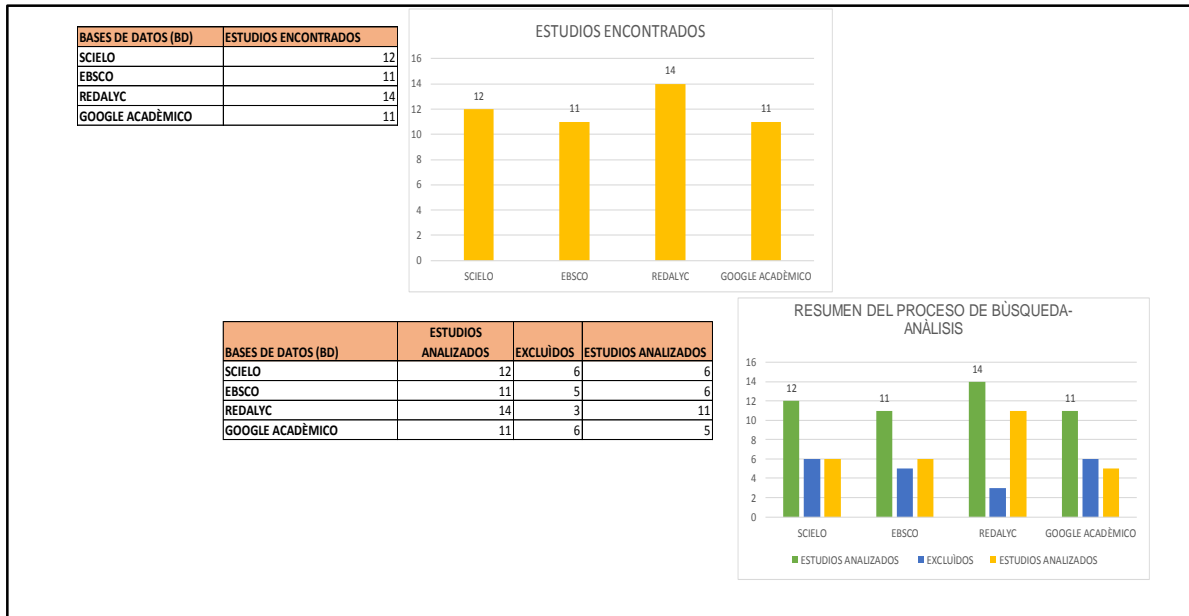
Fuente: Elaboración Propia.

Imagen 4: Base de Datos trabajada en Google Académico.

N°	Title	Author(s)	Source	Language(s)	Publication year	Fulltext URL
1	Reingeniería de Procesos de Negocio (BRP): análisis de un caso desde la perspectiva del nuevo institucionalismo sociológico	José María González González	Scielo	Español	2012	http://www.scielo.org.co/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S0121-50512012000400010&lang=en
2	Las líneas de la reingeniería del sector público y su plasmación en el nivel municipal: experiencias y opciones	Alfreda María Salusso	Scielo	Español	2010	http://www.scielo.org.ar/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S1851-37272010000100005&lang=en
3	TENDENCIAS Y MODELOS EN LA EDUCACIÓN SUPERIOR EN CIRUGÍA "REINGENIERÍA EN EDUCACIÓN QUIRÚRGICA"	WILLIAM SÁNCHEZ MAL	Scielo	Español	2010	http://www.scielo.org.co/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S0121-52562010000200013&lang=en
4	Aproximación a las modas administrativas desde algunos conceptos sociológicos. El caso de la reingeniería	Andrés Mariño-Arévalo* & Carlos Alberto Rodríguez-Romero**	Scielo	Español	2014	http://www.scielo.org.co/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S0121-50512011000300007&lang=en
5	SOFTWARE FOR FAULT DIAGNOSIS USING KNOWLEDGE MODELS IN PETRI NETS	ADRIAN ARBOLEDA, GER	Scielo	Español	2012	http://www.scielo.org.co/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S0012-73532012000300026&lang=en

Fuente: Elaboración Propia.

Imagen 5: Resumen de las Bases de Datos elegidas.



Fuente: Elaboración Propia.