REINGENIERÍA ADMINISTRATIVA, OPERATIVA, FINANCIERA Y DE SERVICIOS PARA LA EMPRESA BLOQUE ESPECIAL DE SEGURIDAD EMPRESARIAL (BESE) CÍA. LTDA. DE LA CIUDAD DE GUAYAQUIL

Autores:
Karina Virginia Achupallas Mesa [1], Eulalia del Rocío Tobar Morán [2], Mariela Méndez Prado [3]

[1] Economista con mención en Gestión Empresarial, especialización Marketing, 2003
[2] Economista con mención en Gestión Empresarial, especialización Finanzas, 2003
[3] Directora de Tesis, Economista con mención en Gestión Empresarial, especialización Finanzas, Escuela Superior Politécnica del Litoral, 1998, Maestría en Mercados Financieros, Universidad EOMTEU FABRA, Barcelona 2002, Profesora de la ESPOL desde 2001.

RESUMEN

A través de los tiempos la tecnología y la competencia, inducen a las empresas no solo a satisfacer la demanda de un bien y/o servicio, si no a cumplir o mejorar los requerimientos del cliente. Esta realidad crea la necesidad de implementar nuevos sistemas y enfoques administrativos, operativos, y financieros dentro de una empresa; mejorando así la eficacia en el servicio y con ello la competitividad.

Es por esto que BESE Cía. Ltda. deberá de implementar un plan de reingeniería que permita identificar y localizar problemas, así como proporcionar a las áreas administrativas operativa, servicios y financiero recursos teóricos y técnicos para efectuar los respectivos correctivos en cada proceso y así poder brindarle a la empresa una mejor imagen que

conlleve a la captación de nuevos clientes obteniendo con ello un aumento considerable en los beneficios.

Luego del análisis de la situación actual de BESE Cía Ltda. en todas sus áreas tanto en su participación en el mercado como su manejo económico-financiero constituye vital importancia aplicar Reingeniería, caso contrario desaparecerá en corto plazo.

INTRODUCCIÓN

Todas las personas que forman parte de una empresa deben de contribuir en dar el mejor servicio a sus clientes. Los clientes al estar en contacto con los funcionarios de la empresa deben, de percibir este servicio, pues es aquí con ellos, que perciben la imagen que proyecta la empresa, esta proyección que debe ser de seguridad, de calidad en todos los aspectos económicos, financieros y de servicios en general.

Es por esto, que la empresa debe cuidar que desde la alta Administración se apliquen políticas de comunicación positiva, y que así mismo, todo su personal este debidamente capacitado para que pueda aplicar estas habilidades de comunicación, en beneficio de sus clientes tanto internos como externos, que en definitiva forman la empresa.

Frente a esta situación, lo que se necesita es un método sistemático que nos pueda poner en contacto a todos los integrantes de la empresa y en especial con los clientes, de tal manera, que del conocimiento de ellos, obtengamos una ventaja competitiva en el mercado.

CONTENIDO

ANTECEDENTES HISTORICOS

Desde su creación en 1.978, BESE Cía. Ltda. debe su reconocimiento y prestigio a la tenacidad con que ha sostenido principios sólidos y objetivos coherentes en los negocios.

La experiencia acumulada en este tiempo sigue siendo una fuente esencial de inspiración y conocimiento para el desarrollo de toda actividad. A lo largo de este tiempo BESE Cía. Ltda.. se ha mantenido en un mercado competitivo, pero debido a los desafíos permanentes que toda actividad económica demanda para mantener su vigencia la compañía se ha visto en la necesidad de aplicar un plan de Reingeniería que permita mantener un crecimiento sostenido.

Actualmente, es una organización de propiedad familiar, líder en el campo de la vigilancia, control y seguridad, con una sola matriz localizada en la ciudad de Guayaquil.

BESE Cía. Ltda. tiene como objetivo fundamental la prestación de servicio de vigilancia, control y seguridad privada a personas naturales y jurídicas, esta es la razón que motiva que todo su personal reciba un entrenamiento, que le permita cumplir a cabalidad sus expectativas y especialmente las expectativas de sus clientes.

JUSTIFICACIÓN DEL PLAN DE REINGENIERÍA

Cada veinticuatro horas se crea una nueva empresa de servicios de seguridad en el país, en el Ministerio de Gobierno donde se conceden los permisos, unas 228 están a la espera de que se les conceda licencia, sin embargo muchas de ellas ya están operando, mientras que en 1995 solo en forma legal operaban 177 ahora según los datos oficiales del Departamento de Control de Armas del Comando Conjunto de las Fuerzas Armadas son 432.

El Bloque Especial de Seguridad Empresarial (BESE) Cía. Ltda., surge de la necesidad de brindar seguridad y vigilancia a la comunidad Guayaquileña. Desde su creación en 1978, BESE debe su prestigio y éxito a la constancia con que ha sostenido su objetivo de prestar servicio de vigilancia y seguridad.

BESE es una de las casi 140 empresas de Seguridad que brinda sus servicios en esta ciudad. Actualmente cuenta con algunos clientes activos tales como Inalecsa, Hotel Continental, Hospital de SOLCA, etc.; además seguridad residencial y personal.

La empresa BESE ha tratado de implementar estrategias tradicionales para aumentar y mantener su cartera de clientes, para de esta manera conservar su prestigio en el medio y la calidad en servicio de vigilancia, control y seguridad privada a personas naturales y jurídicas; ya que así lo amerita el continuo crecimiento de la competencia y las exigencias de los clientes.

Actualmente los ingresos varían de acuerdo al servicio que se ofrece; sin embargo, solo se logra cubrir los costos operativos. Si bien es cierto, el negocio está en una etapa estable. Es factible aplicar un plan de reingeniería que permita agilitar procesos en el área administrativa, operativa y financiera; además, de brindar un excelente servicio al cliente.

ESTUDIO DE MERCADO

Para la obtención de información tomamos los archivos de la empresa que los consideramos como fuentes primarias. También hicimos encuestas tanto al personal, a los clientes y a la competencia, como información necesaria para mejorar el servicio.

Se aplico un análisis FODA que permitió establecer las fortalezas y debilidades internas de la empresa BESE, así como las posibles oportunidades y amenazas que existen en nuestro medio para este tipo de servicio.

Mediante la Matriz de Crecimiento-Participación Boston Consulting Group se estableció el grado de competitividad de la empresa. Para analizar a la competencia, se considero el Análisis de Porter para el cumplimiento de este objetivo.

Finalmente para el análisis financiero final, luego de verificar la situación actual, se detalla un plan de inversión sugerente, así como el movimiento de flujo de caja necesario para el normal desenvolvimiento de la empresa que medirá la rentabilidad del negocio y las utilidades esperadas.

PLAN ESTRATÉGICO

Misión

BESE es una empresa de servicio a la comunidad guayaquileña en el complejo campo de la seguridad y vigilancia. Su objetivo fundamental es la prestación de servicios de vigilancia, control y seguridad privada a las personas naturales y jurídicas; apoyados a través de una adecuada selección, administración y permanente capacitación del recurso humano, caracterizándolos por su calidad, eficacia, cumplimiento y disponibilidad de reacción.

Visión

Consolidarse como lideres en el mercado de la seguridad, buscando la estabilidad y ampliación progresiva a nivel nacional de los servicios que ofrecen; a través de la gestión humana creando pertenencia y compromiso en todos los niveles jerárquicos de la organización, asegurando así un constante desarrollo comercial, que les permita lograr un desempeño rentable que garantice la satisfacción de los socios, empleados y clientes logrando con esto permanencia y reconocimiento en el mercado.

OBJETIVO GENERAL

Elaborar un plan de reingeniería en las áreas de administración, operativa, financiera y de servicios para la empresa Bloque Especial de Seguridad Empresarial (BESE) Cía. Ltda.

OBJETIVOS ESPECIFICOS

- Enfatizar que el personal de la empresa en todos sus niveles jerárquicos tienen la función del servicio al cliente.
- Eliminar los costos operativos innecesarios generados por el mal manejo de la información, y por la falta de documentación de los procesos.
- Aumentar los ingresos de la empresa buscando mayor participación de mercado.
- Demostrar que la mejor forma de llegar a los clientes es ofreciendo un servicio integral.

PLAN DE REINGENIERÍA

Para mejorar los negocios se han utilizado muchos métodos. Cada método para mejorar puede llamarse, en consecuencia, metodología de cambio, como es el caso de la reingeniería.

Empezar de nuevo es quizás la definición más corta de lo que significa Reingeniería. No significa reparar con lo que ya existe ni hacer cambios increméntales que dejan intactas las estructuras básicas. No se trata de remendar nada, de hacer componendas en el sistema existente para que funcione mejor.

Lo que significa es abandonar procedimientos establecidos hace mucho tiempo y examinar otra vez desprevenidamente el trabajo que se requiere para crear el producto o servicio de una compañía y entregarle algo de

valor al cliente. Significa plantearse esta interrogante: “Si yo fuera a crear hoy esta compañía, sabiendo lo que hoy sé y dado el actual estado de la tecnología, ¿cómo resultaría?”. Rediseñar una compañía significa echar a un lado sistemas viejos y empezar de nuevo. Implica volver a empezar e inventar una manera mejor de hacer el trabajo.
Con los análisis respectivos de la situación actual y el entorno en la que se encuentra BESE Cía. Ltda., identificando sus fortalezas y oportunidades de crecimiento, así como aquellos en los que debe preocuparse más, chequeando también todos los procesos que se aplican; procedemos a establecer el plan de reingeniería que coordine los aspectos básicos a seguir.

Para facilitar el análisis de los procesos a realizar, se los ha dividido en cuatro fases, no excluyentes entre sí, mas bien complementarias: Administrativa, Operativa, Financiera y de Servicios.

Reingeniería Administrativa

La reingeniería administrativa en BESE Cía. Ltda. le permitirá a la empresa obtener resultados rápidos y sustantivos efectuando cambios radicales, orientados a identificar oportunidades y rediseñar procesos básicos.

Para todos estos casos, la sugerencia es aplicar las siguientes estrategias:

a) Creación de un Plan de Apoyo

Subdivido en 5 etapas:

1. Preparación
2. Identificación
3. Visión
4. Solución
5. Transformación

b) Implementación de un plan de cultura de cambio

Se deberá colocar en lugares visibles la Visión, Misión de la empresa. Reuniones con el personal que tiendan a motivarlos a apoyar los cambios propuestos y que son parte integral del mismo.

c) Implementación del Dpto. de Marketing

Se considera que una de las áreas correctivas y factor importante en la Reingeniería Administrativa es la implementación del Departamento de Marketing completándolo con las áreas de: Promoción-Publicidad y Servicio al Cliente.

d) Reestructuración del Organigrama

Modelo del organigrama de la empresa en el que se incluye el Dpto. de Marketing.

Reingeniería Operativa

La reingeniería operativa esta ligada a procesos. Se entiende por procesos en un negocio al conjunto de actividades que reciben uno o más insumos/esfuerzo para crear un producto o servicio.

El objetivo de cualquier proceso es satisfacer con éxito a los clientes y sus necesidades. Para lograrlo, es preciso obtener una retroalimentación continua de los rendimientos, además se debe obtener un mejor rendimiento, más rápido y más barato que la competencia.

Reingeniería de Servicios

La reingeniería de servicios tiene como objetivo mantener y consolidar la lealtad y permanencia de los clientes. Se concibe así el servicio al cliente como una relación permanente con los clientes, como un sistema de mantenimiento de clientes. Es darle igual importancia a los clientes nuevos y a los antiguos. Recordando que cuesta menos mantener un cliente que conseguir uno nuevo.

La reingeniería de servicios de BESE Cía. Ltda. busca lograr un conjunto integral y global de estrategias orientadas hacía la anticipación y satisfacción de las necesidades de los clientes buscando mantener y consolidar su lealtad, permanencia, y por lo tanto, la estabilidad, crecimiento y rentabilidad de la empresa.

Este es uno de los puntos más fundamentales de la empresa, y en donde realmente se necesita aplicar urgentemente un mejoramiento en todo sentido en el proceso a seguir.

Reingeniería Financiera

La reingeniería financiera básicamente se concentra en la reducción de costos, siendo una de las principales razones para aplicar la reingeniería. Aunque es una meta de verdad importante, se recomienda considerarla como un objetivo secundario, colocando como metas más inmediatas las actividades para racionalizar la operación y mejorar la calidad y el servicio. Si estas metas se logran, los costos se reducirán.

No obstante tomaremos en cuenta el **flujo incremental** que comprende la reingeniería en si y ver de una forma mas clara si conviene o no aplicarla.

Si $TIR_{\text{(Reingeniería-Sit.Actual)}} < TMAR$ la mejor opción seria la situación actual pero, si $TIR_{\text{(Reingeniería-Sit.Actual)}} > TMAR$ se justifica la aplicación de la reingeniería.

Como resultado obtenemos un VAN $77.698,00 y una TIR (75.36%) $>$ TMAR(22%), por lo que se concluye que la aplicación de la reingeniería seria una buena alternativa para BESE Cía. Ltda.

Enfoque de los Resultados Obtenidos

El desarrollo de la reingeniería en BESE Cía. Ltda. deberá:

- ✓ Desarrollar una cultura organizacional donde todo el personal de la Institución (incluyendo sus administradores) se sientan comprometidos con la misma.
- ✓ El poner en marcha la reingeniería en servicios nos permitirá captar nuevos clientes haciendo a la empresa más rentable.
- ✓ Aumentar las utilidades en 20%, mediante el incremento de los ingresos y la disminución de los costos.
- ✓ Mejorar la competitividad de la empresa, utilizando un sistema de costos flexible acorde con las condiciones económicas del mercado.
- ✓ Posicionar en el mercado guayaquileño a la Empresa BESE Cía. Ltda., como una de las 5 mejores empresas de servicios de seguridad.
- ✓ Captar nuevos y más exigentes clientes, utilizando nueva papelería (material publicitario impreso) y una página Web en Internet.
- ✓ Adicionar nuevos servicios que le den un mayor valor agregado al actual.

Conclusiones:

- ✓ BESE Cía Ltda. está en una mala situación. Se ubica en el cuadrante de más baja participación en el mercado, está perdiendo clientes y no está haciendo nada por captar nuevos.
- ✓ La empresa aún es manejada cómo negocio familiar y el administrador actual no tiene apoyo. La empresa depende de él para subsistir.
- ✓ No existe personal dedicado o especializado en marketing que esté al tanto de las necesidades que tiene la empresa en esta área.
- ✓ Si bien es cierto que la aplicación de la reingeniería aumenta algunos costos, obtendremos un aumento muy considerable en los beneficios.
- ✓ Abandonar procedimientos establecidos poco prácticos y examinar otra vez desprevenidamente el trabajo que se requiere para crear el producto o servicio y entregarle un valor agregado al cliente.

- ✓ El desarrollo de la reingeniería irá ampliándose a medida que los involucrados se vayan adaptando y empiecen a colaborar sin prejuicios para su completa aplicación.

<u>REFERENCIAS</u>

- K. Achupallas, E. Tobar, “Reingeniería Administrativa, Operativa, Financiera y de Servicios para la Empresa Bloque Especial de Seguridad Empresarial (BESE) Cía. Ltda. de la Ciudad de Guayaquil” (Tesis, Instituto de Ciencias Humanísticas y Económicas, Escuela Superior Politécnica del Litoral, 2004).
- W. Mendenhall, Estadística para Administradores (México, Grupo Editorial Iberoamérica, 1990)
- C. Sapag, Preparación y Evaluación de Proyectos (Tercera Edición)
- J. Jacques Lambin, Marketing Estratégico (Tercera Edición)