

DISEÑO DE UN MODELO DE REINGENIERÍA PARCIAL EN MARKETING BASADO EN EMPRESAS CENTRADAS EN SERVICIOS

Recepción: 15 de Septiembre del 2017; Aceptación: 13 de Octubre del 2017

Publicación: 15 de Diciembre del 2017

2

Alberto Navarro Alvarado¹
 alberto.navarro@tecvallarte.edu.mx
 Instituto Tecnológico Mario Molina
 Cynthia Dinorah González Moreno²
 cynthia.gonzalez@tecvallarta.edu.mx
 Instituto Tecnológico Mario Molina
 Estefanía Martínez Farías³
 fanina.19@gmail.com
 Grupo Vidanta
 Martha Irene Sánchez Beltrán⁴
 martha.sanchez@tecvallarta.edu.mx
 Instituto Tecnológico Mario Molina

RESUMEN

El presente documento expone una propuesta centrada en la reestructuración organizacional basada en la reingeniería, pero partiendo de una acción parcial y no en el modelo tradicional. Se aplica un estudio en la ciudad de Puerto Vallarta a las organizaciones de alimentos y bebidas, buscando contrastar las expectativas de los clientes mediante un estudio de mercado y, por otra parte, las condiciones del mercado a través de un estudio sectorial. El resultado principal de la investigación busca proponer un modelo de aplicación en cinco etapas que facilite la implementación y control de modificaciones es-

tructurales que le permita a las empresas, principalmente centradas en servicios, ofrecer productos con valor agregado a sus clientes y generar, en el largo plazo, entornos competitivos. Un enfoque muy importante que se expone es la aplicación sistemática y focalizada de métodos holísticos particularizando en situaciones específicas, como lo hace la reingeniería parcial.

La hipótesis principal que da sustento a la presente investigación establece la relación directa que se mantiene entre la mercadotecnia y la satisfacción del cliente en las empresas centradas en servicios, particularmente por el alcance estratégico de esta área en las empresas de alimentos y bebidas.

Se concluye que la aplicación de reingeniería parcial en el área de marketing, contribuye a obtener impactos positivos en la satisfacción del cliente como una extensión inherente de un modelo centrado en el cliente.

PALABRAS CLAVE: reingeniería parcial, empresas de servicios, marketing, relaciones con el cliente

ABSTRACT

This paper exposes a theoretical model centered on organizational restructuring and based on reengineering process, but attending a partial execution who differs considerably from traditional system.

The study and recollection data was applied in the city of Puerto Vallarta, sampling restaurants and food & drink retailer business, seeking to contrast customer's perspective, result of a marketing study, against market status, based on a sectorial analysis. The main finding of this work it's pointed to design a proposal with five levels of application that makes easier to implement and control structural changes on industry that is intensive in services, to offer quality products to their customers and, in long term, generate competitive environments. A very important perspective is the systematic and focalized application of holistic methods that particularize on specific situations as occur with partial reengineering.

We depart with the hypothesis that exist a positive relationship between marketing and customers satisfaction on this kind of business —restaurants and similar industry—, mainly due to strategic implications that result of this interactions. We conclude that partial reengineering application on marketing areas contribute to attain positive impacts on customer's satisfaction as an inherent result of a model centered on food & drink business and not just on restaurants.

KEYWORDS: partial reengineering, service companies, marketing, customer's relationship

1. DESCRIPCIÓN DEL PROBLEMA

Se parte de una condición parcial de reingeniería, lo cual es una propuesta de interés en organizaciones centradas en servicios y, consecuentemente, en los clientes, quienes son eje medular de la acción estratégica y funcional-operativa en el presente modelo. Más aún, esta condición se presenta como un signo característico de las empresas modernas en general, sobre todo si pasan por un proceso de modernización (Gamboa, et al., 2003; Moreno, 2013). Bajo este enfoque se concentran las observaciones en el área de marketing, ya que aglutina la orientación de negocios enfocadas a servicios, al menos en empresas centradas en el cliente (Zarategui, 1999).

El marketing es un área de principal interés, dado que se concentra en el comportamiento del consumidor, sus preferencias y otros aspectos relacionados con éste para poder establecer un vínculo con la empresa proveedora, de lo que deviene la formalizada comunicación con los clientes, lo que proveerá información útil para la toma de decisiones a nivel táctico. Al realizar la reingeniería parcial en el área de marketing se determinará el alcance estratégico que se puede generar en la misma, partiendo de la intencionalidad de agregar valor a los clientes y aumentar la satisfacción de los mismos al percibir una diferenciación plausible respecto de sus competidores, sobre todo si existe un alto nivel de rivalidad entre éstos (Álvarez, 2007; Porter, 2009).

La presente investigación se delimita a la ciudad de Puerto Vallarta, Jalisco, exclusivamente a las empresas de servicios de venta de alimentos y bebidas; por ser empresas de este giro se orientan a los clientes, además de que representan una proporción importante de las unidades económicas en la región, siendo esto una muestra representativa del universo de estudio.

Al estudio se integra la perspectiva de reingeniería parcial dirigida a delimitaciones sistémicas globales con base en particularidades (Pérez y Benavides, 2003), pero flexibilizando el modelo que propone la teoría, no centrándose exclusivamente en procesos, sino también en

funciones y tareas con enfoque estratégico, por lo que se integran perspectivas exhaustivas de la reingeniería como innovación procesual con elementos de procesos estratégicos, sistemáticos y basados en el mercado (Zarategui, 1999; Mercado, 2008; Rafoso y Artiles, 2011).

En este sentido, se sabe que las empresas de servicios, particularmente aquellas enfocadas en procesos de retroalimentación directa con los clientes, ofrecen características similares sin iniciativas atractivas para estos (Castillo, et al., 2014). Lo anterior, ha generado que se busquen diversas formas de desarrollarse y crecer, siendo una de éstas hacer sus procesos eficientes (Zarategui, 1999).

En las empresas modernas centradas en servicios, los clientes son quienes deciden lo qué es la empresa, ya que el producto debe estar diseñado de forma genérica a un grado que pueda satisfacer las características y particularidades que el cliente demanda sin caer en el diseño personalizado. Para influir positivamente en los resultados empresariales se deben de tener procesos estandarizados, orientados al cliente y, consecuentemente, orientados hacia la creación de valor, lo que demanda un conocimiento de las preferencias de consumo (Moreno, 2013).

En resumen, desde una perspectiva teórica, el área de marketing diseña estrategias para atraer y mantener tanto a clientes constantes como a los potenciales. En este sentido, es un área que se enfoca en los consumidores —si se permite la amplitud del concepto—, por lo que la diferenciación estratégica del producto partirá de orientar sus procesos, funciones y tareas hacia las preferencias de éstos; con base en esta percepción se establecen las preferencias reveladas de consumo, lo que fortalece una visión económica del mercado. Más aún, la observación y monitoreo de las fluctuaciones en el consumo sugiere el establecimiento de un sistema autogestivo de mejora continua, por lo que el proceso debiera ser cíclico obedeciendo a las demandas de la organización e incorporado al sistema empresarial.

2.OBJETIVOS

Se parte del siguiente objetivo general: Diseñar un modelo de reingeniería parcial para el área de marketing en las empresas de servicios de venta de alimentos y bebidas que busquen aumentar la satisfacción de los mismos.

Del anterior, devienen los siguientes objetivos específicos:

- Describir la relevancia que tiene la aplicación de reingeniería parcial en organizaciones con una participación limitada en áreas estratégicas intensivas, de tal forma que se pueden obtener los mismos resultados que aplicando una reingeniería total
- Demostrar que el área de marketing, es un área clave y estratégica en las empresas de servicios de venta de alimentos y bebidas
- Integrar sistemáticamente la aplicación de un proceso de reingeniería parcial en empresas centradas en los clientes de tal suerte que se garantice la creación de valor en sus productos, así como sus beneficios asociados

3.BASES TEÓRICAS

La figura 1 muestra un diagrama que contiene palabras que conforman el marco conceptual del presente protocolo, posteriormente se propone la siguiente definición para la Reingeniería Parcial, de acuerdo con el presente protocolo. Reingeniería parcial: se enfoca en rediseñar los procesos de un área exclusiva de la organización, de tal manera que los procesos agreguen valor a los clientes y de esta manera se satisfagan las necesidades y demandas del cliente. Por tanto es una orientación de los procesos hacia el cliente para lograr mejoras en el tiempo, calidad, servicios y costos (Gil y Luis, 2011).



Figura 1. Estructura conceptual del marco teórico.

De acuerdo con Pérez y Benavides (2003), la puesta en marcha de un programa de reingeniería suele ser parcial, es decir, enfocada hacia procesos concretos y no global ofreciendo resultados aceptables y reduciendo los costos asociados a una aplicación holística.

Siguiendo con lo que presentan otros autores, la percepción general hace referencia a la reingeniería parcial como la selección de los procesos clave de toda la empresa, de tal manera que sean éstos los que se rediseñen y no todos los procesos de la empresa, ya que se verán modificados de manera implícita (Rafoso y Artiles, 2011).

Sin embargo, este enfoque de reingeniería parcial difiere ligeramente con el que se propone en este documento. En el consenso general, se considera la reingeniería parcial como el rediseño que se hace sólo a los procesos que se eligen de una organización, es decir, rediseñar un conjunto de procesos considerados claves. Por su parte, el concepto de reingeniería parcial puede ser más flexible, partiendo de considerar sólo los procesos de un área exclusiva de la organización, de tal manera que se forje una trayectoria estratégica en dicha división al rediseñar sus procesos, para agregar valor a los clientes y, por ende, satisfacer sus necesidades y demandas, naturalmente, desde una perspectiva estratégica basada en aumentar la captación de clientes mediante un producto más atractivo (Vergara, Fontalvo y Morelos, 2013).

De este modo, la reingeniería de procesos se enfoca en rediseñar los procesos para apoyar la estrategia y los objetivos (Eirmen y Schultz, 2000), contribuyendo de esta forma a establecer el alcance estratégico en el área donde se realice la reingeniería, o al menos contribuyendo al logro de los lineamientos de acción establecidos, si es que éstos existen.

La reingeniería de procesos, como una de las nuevas herramientas de gestión, sirve para reaccionar al cambio de las realidades empresariales, al aportar soluciones que permiten combatir los retos que imponen los clientes y las barreras que supone la competencia (Sáez, García y Rojo, 2010).

Con base en el proverbial trabajo de Hammer y Champy (1995), quienes contribuyeron considerablemente en el estudio de la reestructuración de procesos, se puede establecer la reingeniería como una revisión fundamental sumada a un rediseño integrado de los procesos con la intención de lograr considerables mejoras en los rendimientos a través de los indicadores clave de la organización, tales como costos, calidad, servicio y rapidez.

Es importante considerar que cuando se habla de reingeniería se alude a un prejuicio ampliamente difundido de destrucción creativa, para partir de un nuevo comienzo, lo cual no podría estar más lejos de la realidad. De cierta manera se realizan nuevas cosas, pero no se trata de inventar algo nuevo, este es uno de los estatutos definitorios de la reingeniería como elemento estratégico. Más bien, es importante tener en claro que cada organización debe acogerse a aquello que le es más factible utilizar, lo que descarta una aplicación somera de benchmarking con la intención de repetir un modelo que funciona en una organización similar. Lo importante será identificar las funciones estructurales clave que hacen que funciona un determinado conjunto de procesos o sistema.

Las organizaciones deben tener presente que cada caso posee un contexto y situación únicos, por lo tanto los cambios que se van a llevar a cabo otras instituciones pueden estarlo utilizando y ser tan provechoso para ellos como para la organización que logra rediseñar y realizar cambios drásticos (Rafoso y Artiles, 2011; Vergara, et al., 2013).

Los cambios a los que se enfrentan las empresas, no solamente surgen del interior de la organización al analizar los procesos de manera aislada. Para una reingeniería exitosa se deben considerar los aspectos externos a la organización (necesidades, demanda, mercado, entre otros similares) antes de reinventar los procesos, ya que la finalidad de la organización siempre será dar respuesta y solución a todos estos factores externos y, en consecuencia, todos los procesos de la organización deben seguir esa misma finalidad (Mercado, 2008; Vergara, et al., 2013).

La reingeniería parte del principio de ver a la empresa como un sistema integrado, con el objetivo de optimizarlo y hacerlo más eficiente, para incrementar su alcance, capturar mayor mercado y darle mayor valor al consumidor, lo cual no puede ser menos que una estrategia básica de competitividad (Mercado, 2008).

La reingeniería, por otra parte, también debe ser considerada como un estilo de vida, las empresas que trascienden la filantropía participan más directamente en la producción de un valor social, que a la vez realimenta la generación de valor económico. Esto significa rediseñar productos y procesos para mejorar la seguridad de las operaciones, tener mínimo impacto ambiental, acceder a grupos sociales más amplios, satisfacer a las comunidades, entre otros objetivos. En las empresas de servicios, o centradas en servicios, se debe hablar de una reingeniería del negocio para generar mayor valor neto para clientes, empleados y público en general (Márquez, 2006).

4. METODOLOGÍA EMPLEADA

Para la realización del presente estudio, se aplicó una encuesta a una muestra significativa de la población a través de proporciones no ponderadas, identificando estratos de nivel socioeconómico definido con base en la clasificación de la Asociación Mexicana de Agencias de Investigación y Opinión Pública (AMAI).

El instrumento se dividió en cuatro partes principales, a saber, la cuestión fáctica de los clientes con base en preferencias reveladas, la

motivación de las preferencias de consumo en empresas de alimentos y bebidas, la expectativa de consumo de los clientes y, finalmente, una categorización de siete factores sobre las organizaciones estudiadas.

Esta última parte es de vital importancia para el estudio, por lo que se descompusieron cada uno de los factores en cuatro niveles cuantificables con base en la percepción de los consumidores, con base en lo cual se identifican las áreas en las que puede aplicarse la reingeniería.

En la ciudad de Puerto Vallarta hay 255, 681 habitantes, de los cuales sólo se consideraron el nivel socioeconómico A/B y C+ para aplicar la encuesta, debido al alto poder adquisitivo que poseen y por ende su alta frecuencia de visita a restaurantes (AMAI, 2013). Por lo que se tuvo como resultado una población de: 48, 579 personas, como se muestra en la tabla 1.

Tabla 1 Número de habitantes por nivel socioeconómico.

Nivel socioeconómico	Porcentaje	Habitantes
A/B	5.9%	15,085
C+	13.1%	33,949
Total	19%	48,579

Nota: Desarrollado con base en datos del INEGI. ENH, 2014.

Para determinar el tamaño de la muestra se utilizó un nivel de confianza (k) del 95% con un valor de error (e) aproximado del 4.6% con base en el cuestionario aplicado, mismo que es de correspondencia única. La proporción de individuos que poseen las características de observación (p) es de alrededor del 0.47, por lo que el valor q complementario será de 0.53, lo que representa en términos reales un tamaño de población (N) de 48,529 individuos. Con base en estos datos, se aplicó la fórmula:

$$n = \frac{k^2 N(pq)}{e^2 (N-1) + k^2 pq}$$

El 53% de los encuestados visita restaurantes 1 vez por semana, mientras que el 21% dos veces al mes, lo que comprueba que el segmento de mercado al que se le aplicaron las encuestas (nivel socioeconómico A/B y C+) fue el indicado, puesto que frecuenta más restaurantes y por lo

tanto tiene un mayor criterio y expectativas de los mismos (ver gráfica 1).

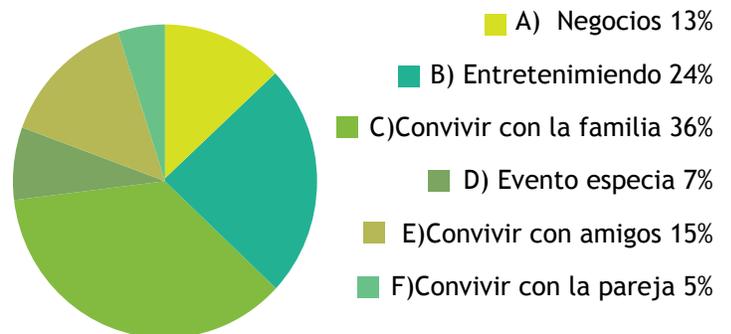
Frecuencia de asistencia a un restaurante



Gráfica 1. Frecuencia de visita a restaurantes de la población encuestada. Nota: Construcción propia con base en cuestionario aplicado.

Se puede observar que a pesar de que se delimitó a un segmento de mercado específico (nivel socioeconómico A/B y C+), este nicho de mercado tiene una amplia variedad en cuanto a gustos, ya que la mayor parte va para convivir con la familia y distraerse, mientras que la menor parte prefiere asistir para eventos especiales. Se puede inferir que existe una necesidad del área de marketing para que tenga sus procesos orientados al cliente, de tal forma que identifique las diferentes necesidades de los mismos y cree las estrategias necesarias para atraerlos y mantenerlos (ver gráfica 2).

Razones principales para ir a un restaurante



Gráfica 2. Principales razones por las que un cliente visita un restaurante. Nota: Construcción propia con base en cuestionario aplicado.

El elemento de mayor importancia para los clientes es el sabor de los platillos, después el servicio atento y rápido, por lo que el área de marketing debe trabajar en mejorar estos elementos (considerando el de mayor importancia como el de mayor porcentaje y así sucesivamente.

Ver gráfico 3).

Expectativas del cliente sobre los restaurantes

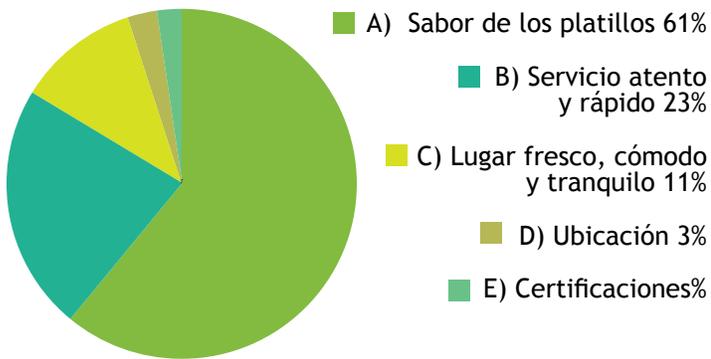


Gráfico 3. Tipificación de las expectativas de clientes que visitan restaurantes. Nota: Construcción propia con base en cuestionario aplicado.

El gráfico 4 muestra las opiniones para la evaluación de restaurantes con base en siete factores, siendo éstos: la plaza, variedad de platillos y precios de los restaurantes en Vallarta es muy variada, por lo que hay restaurantes que deberán de trabajar en cambiar estos elementos, mientras que para otros no será necesario; en cuanto a las opiniones del diseño del lugar, sabor de los platillos, servicio y ambiente del lugar, los resultados son positivos para todos los restaurantes, lo que refleja que los restaurantes en Puerto Vallarta ofrecen características similares en estos elementos, los cuales son muy competidos, por lo que los restaurantes deben de trabajar en diseñar estrategias para diferenciar o mejorar estos elementos, según sea el caso.

Con base en lo anterior, se puede percibir la relevancia que cobra el área de mercadotecnia para las organizaciones que dependen sobremanera de la percepción del cliente para el consumo de sus productos. Para el caso de estudio, es decir, los negocios de alimentos y bebidas, se analizan tres factores que permiten llegar a esta conclusión. Éstos son la frecuencia, los motivos y la expectativa, que pueden verse de manera concatenada, ya que el cliente visita el lugar con base en una expectativa y esto determina la frecuencia de visita. Existen, por supuesto, otros factores que pueden tener una intervención limitada, el principal de éstos, bien puede ser el nivel socioeconómico, no obstante, al establecer un determinado nivel de poder adquisitivo en la muestra analizada este efecto puede ser reducido a un nivel no significativo.

Evaluación de restaurantes con base en factores

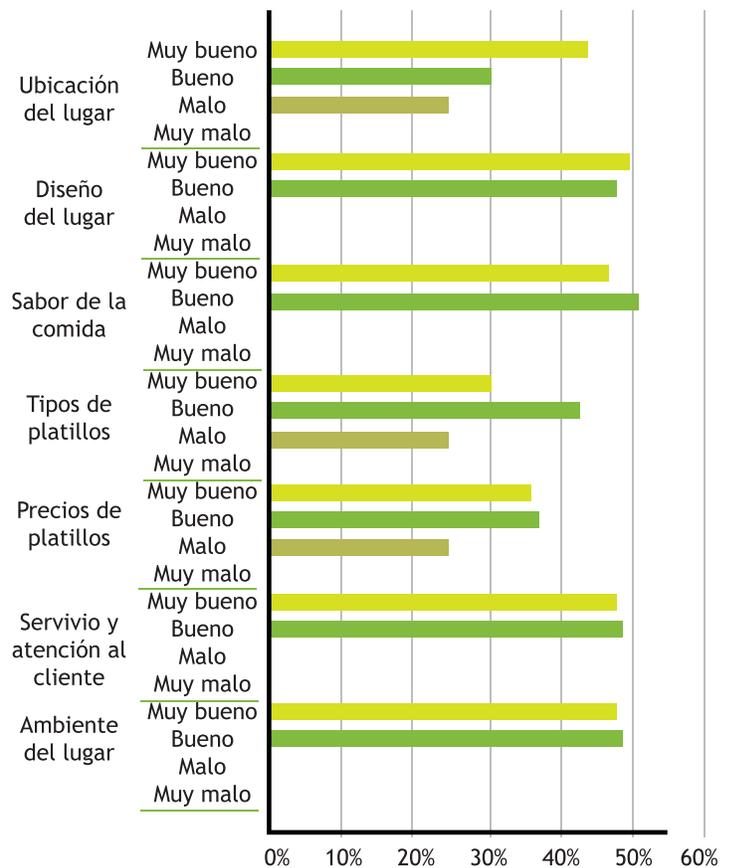


Gráfico 4. Evaluación de siete factores sobre restaurantes en Puerto Vallarta. Nota: Construcción propia con base en cuestionario aplicado.

A través de la investigación de mercado realizada se logró determinar los factores y razones más importantes por las que las personas en Puerto Vallarta visitan un restaurante. El área de marketing interviene en el diseño de los factores analizados, así como los cuatro elementos adicionales que sugiere el marketing mix, para que estén en función de cada segmento de mercado al que se desea dirigir la empresa y, de esta forma, satisfacer las necesidades y demandas del cliente.

5. RESULTADOS

Se diseñó el presente modelo con la finalidad de que las empresas de servicios de venta de alimentos y bebidas realicen una reingeniería parcial en el área de marketing, logrando a través de este modelo una trayectoria estratégica en dicha área, mediante la cual se agregará valor a los clientes y, en consecuencia, se contribuirá a aumentar la satisfacción de los mismos.

El modelo debe ser adoptado por las empresas como una filosofía, dado que éstas se encuentran en entornos cambiantes se deben de monitorear constantemente generando controles a través de dos lineamientos generales que pueden ser resumidos en las siguientes preguntas: ¿los procesos necesitan cambios?, ¿los procesos cumplen con las demandas del cliente? Cuando se diagnostique que los procesos no cumplen con las demandas del cliente, será necesario realizar cambios en los flujos de estos, por lo que se deberán seguir los siguientes pasos:

1.Preparación, en la cual se busca correlacionar las metas y los objetivos corporativos de la empresa con sus diversos procesos.

2.Elaboración y aplicación de un plan de marketing. Se sugiere seguir la estructura general de planeación, adecuándolo a las características de cada organización.

3.Reingeniería del negocio, que consiste en elaborar un mapa de los procesos de del área de marketing con sus respectivos flujos de trabajo, seleccionar los procesos que crean valor para el cliente, modelar estos procesos, identificar las actividades que agregan valor para el cliente, y con base en estas rediseñar los procesos y, por último, simular estos procesos.

4.Considerar el cumplimiento de los objetivos. Una vez que los procesos rediseñados cumplan con los objetivos esperados se procederá a la última fase.

5.Establecer parámetros de control y evaluación para medir los resultados. El control es entendido como la última parte de un sistema de gestión, sin embargo, es la primera de un ciclo de mejora y retroalimentación

En caso de que los resultados no sean los mismos que las metas que se esperaban, se deberá regresar al paso

1.Este modelo se muestra en la figura

2.Mientras que un sistema que integra la planeación de marketing se describe gráficamente en la figura 3.

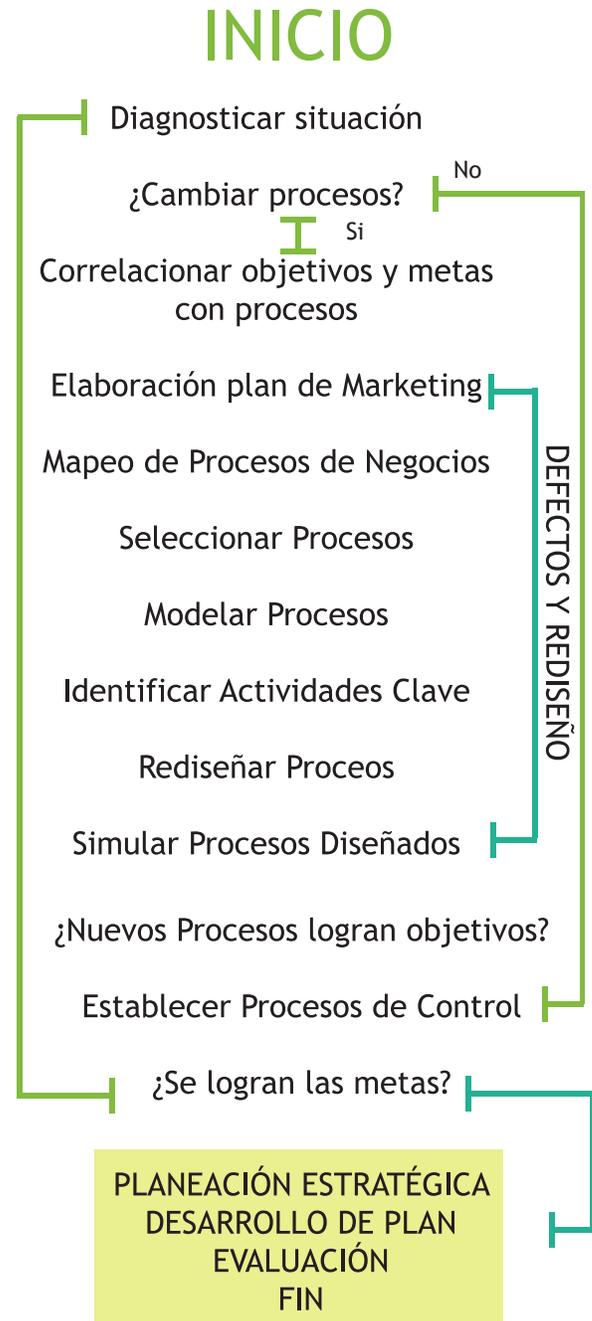


Figura 2. Modelo propuesto de reingeniería parcial.
Fuente: Construcción propia.

El modelo se presenta de forma cíclica, partiendo de identificar la necesidad de modificar los procesos, particularizando en aquellos que sean necesarios, los que pueden ser establecidos como procesos clave, todo esto precedido por un estudio diagnóstico.

En este punto, si no fuese necesario realizar modificaciones en los procesos aún deberán establecerse elementos de control, fase que será atendida de manera posterior en organizaciones que sí lo requieran. En consecuencia, para el diseño de procesos susceptibles a someterse a reingeniería parcial la correspondencia entre objetivos y metas institucionales con los procesos será una acción prioritaria.

Derivado, precisamente, de la alineación de procesos con procedimientos institucionalizados establecidos en los objetivos organizacionales, la elaboración de un plan de marketing deberá enfocarse en los objetivos y metas que la organización se haya propuesto en una planeación definida.

Hic et nuc, se puede identificar una clara intervención de reingeniería en las siguientes seis etapas, partiendo de la identificación de procesos que crean valor al cliente hasta la simulación para evaluar posibles resultados. En este punto el ciclo se completa cuando evalúan los resultados de las intervenciones y se integran a los procesos de cumbre estratégica para que sean incorporados en los proyectos futuros de la organización.

Figura 3. Modelo propuesto para la elaboración de un plan de marketing con base en un modelo de reingeniería parcial. Fuente: Construcción propia.

Al integrar los aspectos evaluados en la encuesta aplicada con la implementación de reingeniería parcial y el marketing se obtiene una perspectiva sistémica para la gestión de mejora continua en las organizaciones a través de acciones parciales que pueden ser integradas a las proyecciones de la organización considerando elementos endógenos y exógenos.

En este modelo se reconocen cuatro partes que responden a la aplicación de reingeniería.

La primera de ellas corresponde al estudio contextual, donde se identifican las condiciones del entorno que afectan directamente el desempeño de la organización. Después se integran los aspectos de planeación, tales como los objetivos y aspectos relacionados con el consumidor. Un estudio elemental, pero muy práctico comprende la tercera sección, a saber, la mezcla de mercadotecnia, o marketing mix, donde se destacan cuatro aspectos fundamentales sobre el producto, sea tangible o intangible. Finalmente, se integra la gestión del marketing respondiendo a la planeación, evaluación y control de los procesos involucrados.

Figura 3.



CONCLUSIONES

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. Aunque, en este sentido, la percepción de los clientes puede ser subjetiva y afectada por otros factores de diversa índole, la aplicación de modelos sistemáticos en procesos de marketing puede favorecer al logro de resultados positivos. Por su parte, el modelo propuesto se adapta a empresas de diferentes giros, lo que sugiere una aplicabilidad importante en otros sectores, además de estudios más profundos sobre las empresas que se basan mayormente en servicios, las cuales forman un porcentaje importante en el universo empresarial.

En el modelo propuesto existen algunos elementos que deberán someterse a un estudio más profundo, ya que esta postura sugiera la existencia positiva de procesos y estructuras organizacionales formalizadas y operativas. De no existir este antecedente, el modelo de reingeniería parcial no será efectivo o bien, no ofrecerá los resultados esperados.

Por otra parte, esta investigación se centra en organizaciones de alimentos y bebidas, principalmente por ser intensivas en la atención con el cliente, sin embargo, puede ser aplicado en otro tipo de negocios, tales como supermercados, tiendas de conveniencia, hotelería, entre otros. Al ser organizaciones centradas en el cliente la diferenciación es perceptible hasta el consumo de producto final, lo que implica también una parte subjetiva que depende en una proporción importante del nivel competitivo en el que se desenvuelve la empresa.

Finalmente, sólo resta agregar que, aunque la aplicación de marketing puede no ser considerada como un área específica en muchas organizaciones pequeñas y medianas, esto no impide la aplicación de sus instrumentos al incorporarse a otra área o mediante servicios de terceros.

No obstante, la parte más importante de cualquier estudio sobre las organizaciones deberá ser aplicado para generar mejoras que la lleven al crecimiento, lo que se logra en gran medida a través de la aplicación de ingeniería.

BIBLIOGRAFÍA

1. Alarcón, F., Alemany, E., y Laguardia, F. (2012). Metodología para la reingeniería basada en el modelado de procesos de negocio. *Organización y dirección de empresas*, Vol. 87 (5), pp. 566-573, <https://doi.org/10.6036/4585>
2. Álvarez, F. (2007). Planificación estratégica de marketing. *Perspectivas*, julio-diciembre (20), pp. 67-104.
3. AMAI. (2013). Estudio de nivel socioeconómico A/B y C+. Obtenido de Asociación Mexicana de Agencias de Inteligencia de Mercado y Opinión A.C. Disponible en: <http://www.amai.org/>, recuperado en noviembre 2016
4. Cabrera, H. (1996). Tesis de Reingeniería en una empresa comercial caso práctico. Universidad Francisco Marroquín de Guatemala, facultad de Ciencias Económicas.
5. Castillo, V., Cordero, I., Ayala, S. y Vargas, J. (2014). Mejora de la calidad en el servicio en establecimientos de alimentos y bebidas a través de estímulos reforzadores. *Revista Internacional del Mundo Económico y el Derecho*, Vol. 7, pp. 29-43.
6. Cohen, W. A. (2011). Plan de mercadotecnia. México: Patria.
7. Doomun, R., y Jungum, N. (2008). Business process modelling, simulation and reengineering: call centers. *Business Process Management Journal*, Vol. 14 (6), pp 838-848, <https://doi.org/10.1108/14637150810916017>
8. Eirmen, M., y Schultz, H. (2000). Business process reengineering. Issues for research and practice. *Mid-American Journal of Business*, Vol. 10 (2), pp. N. D, <https://doi.org/10.1108/19355181199500010>
9. Fernández, R. (2007). Manual para elaborar un plan de mercadotecnia. México: McGraw-Hill.
10. Gamboa, T., Arellano, M. y Nava, Y. (2003). Estrategias de modernización empresarial: procesos, productos y fuerza de trabajo. *Revista Venezolana de Gerencia*, Vol. 8 (24), pp. 592-606.
11. Gill, A. y Luis, C. (2011). La innovación centrada en el cliente utilizando un modelo de inferencias en una estrategia CRM. *Innovaciones Europeas de Dirección y Economía de la Empresa*. Vol. 17 (2), pp. 1135-2523, [https://doi.org/10.1016/S1135-2523\(12\)60050-1](https://doi.org/10.1016/S1135-2523(12)60050-1)
12. Hammer, M. (1994). Reingeniería. Bogotá: Norma.
13. Hammer, M., y Champy, J. (1995). Reingeniería. Olvide lo que usted sabe sobre cómo debe funcionar una empresa. ¡Casi todo está errado! México: Norma.
14. Instituto Nacional de Estadística y Geografía (2014). Encuesta Nacional a los Hogares (ENH).
15. Manganeli, R., y Klein, M. (2004). Cómo hacer reingeniería. Guía indispensable paso a paso. New York: Norma.
16. Márquez, P. (2006). La empresa: ¿un nuevo ciudadano? Instituto de Estudios Superiores de Administración, Volumen 11 (3), pp. 56-60
17. Mejía, E., y Arboleda, M. (2004). Psicografía de los consumidores caleños en los estratos 5 y 6. Proyecto de grado II. Santiago de Cali: Universidad ICESI.
18. Mercado, S. (2008). Mercadotecnia estratégica, cómo lograr utilidades en la empresa con la reingeniería mercadológica. México: Instituto Mexicano de Contadores Públicos.
19. Moreno, R. (2013). La reingeniería de procesos, una opción viable para las empresas cubanas. Aplicación en la empresa cereales "Santiago". *Innovación tecnológica*, Vol. 19 (1), pp. N. D.
20. Pérez, S. y Benavides, C. (2003). Estudio empírico sobre la implantación de la reingeniería de procesos en el sector industrial de Andalucía. *Investigaciones europeas de dirección y economía de las empresas*. Vol. 9 (2), pp. 29-48.
21. Porter, M. (2009). Estrategia competitiva: técnicas para el análisis de la empresa y sus competidores. Madrid: Pirámide.
22. Rafoso, S., y Artiles, S. (2011). Reingeniería de procesos: conceptos, enfoques y nuevas aplicaciones. *Ciencias de la Información*, Vol. 4 (3), pp. 29-37.
23. Sáez, O., García, J., y Rojo, P. (2010). Reingeniería de procesos (I): Características, principios y herramientas de aplicación. *Innovación tecnológica en las empresas*.
24. Sainz, J. M. (2012). El plan de marketing en la práctica. Madrid: ESIC.
25. Vergara, J., Fontalvo, T. y Morelos, J. (2013). ¿Es la reingeniería una moda administrativa? *Revista Virtual Universidad Católica del Norte*. No. 40, pp. 216-225.
26. Zarategui, J. R. (1999). La gestión por procesos: su papel e importancia en la empresa. *Economía industrial*, No. 330, pp. 81-88.

Copyright (c) 2017 Alberto Navarro Alvarado, Cynthia Dinorah González Moreno, Estefanía Martínez Farías y Martha Irene Sánchez Beltrán



Este texto está protegido por una licencia [Creative Commons 4.0](https://creativecommons.org/licenses/by-nc-nd/4.0/).

Usted es libre para Compartir (copiar y redistribuir el material en cualquier medio o formato), siempre que cumpla las condiciones de:

Atribución: Usted debe dar crédito a la obra original de manera adecuada, proporcionar un enlace a la licencia, e indicar si se han realizado cambios. Puede hacerlo en cualquier forma razonable, pero no de forma tal que sugiera que tiene el apoyo del licenciante o lo recibe por el uso que hace de la obra.

No Comercial: Usted no puede hacer uso de la obra con propósitos comerciales

Sin Derivadas: Si remezcla, transforma o crea a partir de la obra, no podrá distribuir la obra modificada

[Resumen de la licencia](#) – [Texto completo de la licencia](#)