

**“PROPUESTA DE DISEÑO DE UN SISTEMA DE INFORMACIÓN PARA LA INTEGRACIÓN
DE LOS PROCESOS DE MERCHANDISING, OPERACIONES Y FINANCIERO DE LA
EMPRESA VISIÓN Y MARKETING S.A.S.”**

AUTORES:

JOAQUIN MADRID HERNANDEZ – CÓDIGO 1411026920 – GRUPO 1

LINA MARCELA OBANDO – CÓDIGO 0821280011 – GRUPO 2

NATALIA URIBE – CÓDIGO 1110014366 – GRUPO 2

ERIKA VARGAS – CÓDIGO 1812010456 – GRUPO 1

LEONARDO YEPES – CÓDIGO 1220650380 – GRUPO 2

ASESOR: MSC. GIOVANNY ALEXANDER BAQUERO VILLAMIL

INSTITUCIÓN UNIVERSITARIA POLITÉCNICO GRANCOLOMBIANO

FACULTAD DE INGENIERÍA Y CIENCIAS BÁSICAS

DEPARTAMENTO DE INGENIERÍA INDUSTRIAL

ESPECIALIZACIÓN EN GERENCIA DE PROYECTOS EN INTELIGENCIA DE NEGOCIOS

BOGOTÁ, D.C. 2019

TABLA DE CONTENIDO

2	Título.....	3
3	Resumen	3
3.1	Español.....	3
3.2	Inglés	3
4	Tema	4
4.1	Dedicación.....	4
5	Fundamentación del proyecto	4
5.1	Marco contextual	4
6	Problema.....	6
7	Justificación.....	6
7.1	Objetivo General.....	7
8	Marco Conceptual	7
	Sistema de información	7
	Tipos de sistemas de información	8
	Indicadores de gestión	9
	Proceso	10
9	Estado del arte	10
10	Objetivos Específicos, actividades y cronograma	14
10.1	Metodología	15
11	Referencias	16

2 Título

Propuesta de diseño de un sistema de información para la integración de los procesos de merchandising, operaciones y financiero de la empresa Visión y Marketing S.A.S.

3 Resumen

3.1 Español

La presente investigación se basa en la propuesta de diseño de un sistema de información para la integración de los procesos de Merchandising, Operaciones y Financiera de la empresa Visión y Marketing S.A.S., específicamente para el seguimiento y control de los componentes que se desencadenan producto de la gestión en campo (nómina, presupuestos, facturación, información de indicadores de mercado), con la finalidad de construir indicadores clave de desempeño - KPI, tableros de control y reportes que permitan la toma de decisiones estratégicas para lograr el mejor desempeño en campo y agilizar los procesos administrativos, garantizando un mejor manejo de los recursos del cliente.

El proyecto está enmarcado en el tipo de investigación a nivel aplicado.

De esta manera se puede concluir que con el diseño de este sistema de información se generara un mejor desempeño de los procesos internos de la compañía y un mejor aprovechamiento de los recursos entregados por los clientes.

Palabras Claves: Sistema de Información, Integración de procesos, Indicadores, Reportes, Tableros de Control, Decisiones Estratégicas.

3.2 Inglés

The present investigation is based on the proposal of designing an information system for the integration of the Merchandising, Operations and Financial processes of the company Vision and Marketing SAS, specifically for the monitoring and control of the components that are triggered by the product. field management (payroll, budgets, billing, market indicators information), in order to build key performance indicators - KPI, dashboard and reports that allow achieving the best performance in the field and streamline administrative processes, ensuring better management of resources the client's.

The project is framed in the type of research applied.

In this way, it can be concluded that the design of this information system will generate a better performance of the internal processes of the company and a better use of the resources delivered by the clients.

Key Words: Information System, Process Integration, Key Performance Indicators, KPI, Reports, Dashboard, Strategic decisions.

4 Tema

La presente propuesta plantea diseñar un sistema de información donde se integren indicadores clave de los procesos de merchandising, operaciones y financiero, logrando mostrar un estado completo del negocio de la empresa Visión y Marketing S.A.S general y por cliente.

Contar con un sistema integrado de indicadores le permitirá a la empresa:

- Aumentar la rentabilidad de la compañía, producto de tomar decisiones estratégicas basada en información real y oportuna.
- Mejorar el desempeño de los procesos internos de la compañía.
- Reducir los costos de generar información.
- Disminuir los riesgos comerciales, producto de implementaciones no satisfactorias para los clientes.

4.1 Dedicación

Tipo de Actividad	Sub-actividad	% de Dedicación
Investigación teórica	N/A	20
Diseño del Proyecto	N/A	30
Desarrollo	Prototipo/Piloto	40
	Ambiente de Producción	10

5 Fundamentación del proyecto

5.1 Marco contextual

Visión y Marketing S.A.S. – V&M es una empresa con más de 20 años en el mercado y experta en procesos de Merchandising de tipo BTL (Below The Line - se refiere a todas las acciones que tienen por objetivo la activación de marcas, enfocadas en consumidores específicos y que no usan los medios tradicionales). Entre las estrategias de BTL, V&M se encuentran enfocada en la contratación de impulsores en los supermercados. (Visión & Marketing, s.f.)

Sus principales líneas de negocio son:

- Merchandising: Administración fuerza de ventas, Administración fundamentales, Supervisión y control a la ejecución.

- Logística: Operación de almacenamiento y transporte especializada en administración de P.O.P., promocionales, activos comerciales y planes de visibilidad.
- Información: captura de información en punto de compra para la medición de variables estratégicas de los clientes. (Visión & Marketing, s.f.)

VISIÓN

Ser la empresa más confiable para todos nuestros empleados, clientes, proveedores y amigos. (Visión & Marketing, s.f.)

MISIÓN

Obtener el mejor impacto de marca y la mayor rotación de los productos, para nuestros clientes mediante las mejores prácticas de exhibición, impulso, degustación, eventos y actividades conexas, satisfaciendo y superando las expectativas y la confianza depositadas por nuestros clientes, empleados, proveedores, amigos y accionistas. (Visión & Marketing, s.f.)

MANDAMIENTOS CORPORATIVOS

1. Pagar lo que es, el día que es
2. No discriminar a nadie, por ninguna consideración
3. Todo ser humano por el hecho de serlo, merece respeto y consideración
4. Nadie puede salir a trabajar sin estar previamente afiliado al Sistema de Seguridad Social
5. El trabajador tiene derecho a estar informado
6. No basta hacer lo posible. Hay que hacer lo necesario
7. Cumpla lo que promete
8. No mienta
9. Quiera lo que hace y así podrá hacer lo que quiere
10. Aproveche todas las oportunidades, pero esté seguro de lo que hace (Visión & Marketing, s.f.)

POLÍTICA DE CALIDAD

En VISIÓN & MARKETING S.A.S., estamos comprometidos en satisfacer con oportunidad y efectividad las necesidades y expectativas de nuestros clientes, mediante la prestación de servicios de outsourcing en la ejecución de actividades de Merchandising permanente y promocional, eventos especiales y administración de material P.O.P., ofreciendo soluciones integrales de valor agregado que les permitan el logro de sus objetivos. Contamos con un equipo humano competente y capacitado, fomentamos el mejoramiento continuo de nuestros procesos y damos cumplimiento al marco legal bajo el cual se rigen nuestras actividades. (Visión & Marketing, s.f.)

Actualmente, cuenta con más de 6.500 empleados y genera ingresos por más de 60 millones de dólares anualmente.

Tiene presencia en nacional con 20 sedes y está teniendo participación en Centroamérica, México y Perú.

6 Problema

La compañía Visión y Marketing S.A.S tiene sobrecostos operacionales y reprocesos constantes por problemas en la integración de la información que produce cada proceso de la organización, lo cual hace necesario que se diseñe un sistema que integre los indicadores clave de cada proceso de cara a la operación con los clientes.

El sistema plantea integrar información de los procesos de:

- Nómina
- Facturación
- Presupuestos
- Merchandising
- Información de mercado

Lo que facilite la toma oportuna de decisiones tanto operativas como estratégicas.

En el diseño de este sistema, varios retos importantes:

- Calidad de la información
- Integración de la información (que se obtiene de diferentes aplicaciones)
- Definición de los indicadores clave de cada proceso.

De no tomar en cuenta esta propuesta, la empresa se enfrenta, en el corto plazo a tener un margen operacional cada vez más reducido, por los sobrecostos que se generan cada vez que se requiere información integrada que permita monitorear los resultados de cada cliente y la toma de decisiones estratégicas de manera oportuna. Y en el largo plazo, se enfrenta a la pérdida sistémica de clientes producto de prestar un servicio más costoso que la competencia y con menos beneficios.

7 Justificación

En este momento de transformación organizacional y de renovación tecnológica de la empresa, con miras a alcanzar mayores niveles de competitividad y diferenciación en el mercado, ha encontrado en la Gestión del Conocimiento un elemento de gran relevancia para alcanzar su propósito.

Es en este momento que se manifiesta con mayor impacto la necesidad de integrar los procesos corporativos y de operación (Core) a través de un Sistema Único de Información que le permita monitoreo, control, seguimiento y proyección, en todos los momentos de la prestación del servicio, bajo la línea de creación de valor para todos los involucrados en la cadena de servicio.

Hoy día se tiene un alto contenido de datos en todos los procesos administrativos, que no hacen parte integral de los indicadores de éxito del servicio y hoy se ve la necesidad de formularse e integrarse de manera adecuada para dar sentido al concepto de creación de valor.

Por tales motivos, se propone un sistema que permita integrar información de los procesos de nómina, facturación, presupuestos, merchandising e información de mercado.

Desde el punto de vista práctico, se plantea un sistema de indicadores, tableros de control y reportes que permita monitorear rápidamente en qué estado se encuentran las actividades de los clientes, cómo va el cumplimiento de los objetivos estratégicos y como son los resultados de cada proceso de cara a la organización en general. Se plantea un sistema tipo drill Down que muestre la generalidad, pero también permita hacer zoom específico sobre las variables que se estén monitoreando.

Desde el punto de vista metodológico, el proyecto se plantea sobre una investigación de tipo aplicada.

7.1 Objetivo General

Proponer el diseño de un sistema de información que permita integrar los indicadores clave de los procesos de Merchandising, Operaciones y Financiera facilitando la toma de decisiones estratégicas para los líderes de Visión y Marketing.

8 Marco Conceptual

Entendiendo que un sistema es un conjunto de componentes, partes o elementos que están organizados y relacionados entre sí y que información es un conjunto organizado de datos procesados; se puede inferir que un sistema de información es un conjunto de datos relacionados entre sí con un propósito común.

Haciendo una ampliación de la definición inicial los conceptos que a considerar dentro del anteproyecto son: sistema de información, tipos de sistemas de información, indicadores de gestión, procesos

Sistema de información

El sistema de información en la empresa constituye el conjunto de recursos de la compañía que sirven como soporte para el proceso de captación, transformación y comunicación de la información. Un sistema de información debe resultar eficaz y eficiente. Resultará eficaz cuando facilita la información precisa, y será eficiente si lo hace con la menor cantidad posibles de recursos. (¿Qué es un sistema de información? | Definición de sistema de información. (2018), s.f.)

Todo sistema de información se fundamenta en cuatro (4) procesos principales:

1. Entrada de datos: es el proceso mediante el cual el Sistema de Información toma los datos que requiere para procesar la información. Las entradas pueden ser manuales o automáticas. Las manuales son aquellas que se proporcionan en forma directa por el usuario, mientras que las automáticas son datos o información que provienen o son tomados de otros sistemas o módulos. Esto último se denomina interfaces automáticas

2. Almacenamiento:

Comentado [GABV1]: No se define nada

3. Proceso: uso de las herramientas de las áreas contempladas para relacionar, resumir o concluir
4. Salida: refleja la producción de la información, y
5. la retroalimentación: los resultados obtenidos son ingresados y procesados nuevamente.

Comentado [GABV2]: Mal redactado

Los elementos que constituyen un sistema de información se agrupan en 3 grandes bloques:

- Organización: forma parte de la estructura de la organización, por ejemplo, las bases de modelos de negocios o el gerente de diálogo.
- Personas: Son el pilar fundamental para que el sistema funcione. Se debe lograr que se involucren totalmente con el sistema de información.
- Tecnología: Son todas las aplicaciones, software y hardware con el que se cuenta en la organización.

Los sistemas de información sirven para:

- Un acceso rápido a determinada información y por ende una respuesta más rápida a ciertas solicitudes de los clientes.
- Generar información e indicadores los cuales permiten analizar, interpretar desviaciones y generar planes de acción.
- Evitar la pérdida de tiempo en la organización de la información ya que realizándola de forma manual se corre el riesgo de no dar la investigación correcta.
- Se hace más efectiva la comunicación entre procesos y grupos de trabajo, con resultados ágiles y confiables. (Pérez Porto, J., & Gardey, A. (2008), s.f.)

Tipos de sistemas de información

Existen muchos sistemas de información, los más conocidos son:

- Sistemas de información gerencial (MIS: Management information systems): nivel administrativo, gestiona y elabora informes periódicos.
- Sistema de procesamiento de transacciones (TPS: Traditional processing system): que se encargan de manejar la información en el contexto de los intercambios comerciales. Son de nivel operativo y están destinados a procesar grandes volúmenes de información que se almacena en bases de datos.
- Sistemas de información ejecutiva (EIS: Executive information systems): nivel estratégico, sistema personalizado para cada ejecutivo para que pueda ver y analizar datos críticos.
- Sistemas de soporte a decisiones (DSS: Decision support systems): nivel estratégico, se destaca por su diseño e inteligencia que permite una adecuada selección e

implementación de proyectos; analizan los distintos factores que hacen al negocio para decidir qué rumbo tomar.

- Sistemas de automatización de oficinas (OAS): aplicaciones destinadas a ayudar al trabajo diario del administrativo de una organización, forman parte de este tipo de software los procesadores de textos, las hojas de cálculo, los editores de presentaciones, el correo electrónico, etc.
- Sistemas expertos (KWS: Knowledge working systems): nivel operativo, emulan el comportamiento de un especialista en un dominio concreto y seleccionan la mejor solución para el problema presentado.
- Sistema Planificación de Recursos (ERP: Enterprise Resource Planning): permiten la planificación de los recursos de una organización. Integran la información y los procesos de una organización en un solo sistema. (Cuellar, G. (2018), s.f.)

Indicadores de gestión

Un indicador de gestión es la expresión cuantitativa del comportamiento y desempeño de un proceso, cuya magnitud, al ser comparada con algún nivel de referencia, puede estar señalando una desviación sobre la cual se toman acciones correctivas o preventivas según el caso.

Entre los diversos beneficios que puede proporcionar a una organización la implementación de un sistema de indicadores de gestión, se tienen:

- **Monitoreo del proceso**
El mejoramiento continuo sólo es posible si se hace un seguimiento exhaustivo a cada eslabón de la cadena que conforma el proceso. Las mediciones son las herramientas básicas no sólo para detectar las oportunidades de mejora, sino además para implementar las acciones.
- **Benchmarking**
Si una organización pretende mejorar sus procesos, una buena alternativa es traspasar sus fronteras y conocer el entorno para aprender e implementar lo aprendido. Una forma de lograrlo es a través del benchmarking para evaluar productos, procesos y actividades y compararlos con los de otra empresa. Esta práctica es más fácil si se cuenta con la implementación de los indicadores como referencia.
- **Gerencia del cambio**
Un adecuado sistema de medición les permite a las personas conocer su aporte en las metas organizacionales y cuáles son los resultados que soportan la afirmación de que lo está realizando bien. (Wixom, B. H., & Ross, J. W. (2017, 14 septiembre), s.f.)

El siguiente es un procedimiento para implantar un sistema de indicadores en una organización:

1. Crear un grupo de trabajo de indicadores (PLANEAR).
2. Identificar de las actividades a medir (PLANEAR).
3. Establecer en un procedimiento de medición (Objetivo, asignación de responsabilidades preparación de administración del sistema) (PLANEAR).

4. Ejecución del proceso (HACER).
5. Seguimiento al sistema a medir y puesta en marcha de las acciones correctivas (VERIFICAR).
6. Ampliar razonablemente el número de indicadores (ADMINISTRAR).
(Los Indicadores de Gestión - Reliabilityweb. (2018), s.f.)

Proceso

Un proceso es una sucesión e interrelación de pasos, tareas y decisiones, con valor agregado, que se vinculan entre sí para transformar un insumo en un producto o servicio.

Algunas de las características de un proceso son:

- Definible: Los procesos deben estar documentados, y sus requerimientos y mediciones deben ser establecidos.
- Repetible: Los procesos son secuencias de actividades recurrentes. Deben ser comunicados, entendidos y ejecutados consistentemente.
- Predecible: Los procesos deben lograr un nivel de estabilidad tal que se asegure que sus actividades se ejecutan consistentemente y producen los resultados deseados.
- Medible: Los procesos deben tener mediciones que aseguren la calidad de cada tarea individual, así como la calidad del resultado final. (Riquelme (2018), s.f.)

9 Estado del arte

Sistema de información puede definirse como un conjunto de componentes interrelacionados que permiten capturar, procesar, almacenar y distribuir la información para apoyar la toma de decisiones y el control en una institución.

Los sistemas de información se utilizan para el registro de todas las operaciones económicas de una entidad, realizándola de forma cronológica y por lo tanto ordenada a través de diversos soportes o documentación que permite hacer cumplir procedimientos, reglas, principios que están debidamente relacionados para un análisis y comprobación de hechos realizados y así minimizar los recursos económicos que se puedan emplear para lograr llegar al resultado de una información resumida, concreta y eficaz.

El objetivo del proceso de Diseño del Sistema de Información (DSI) es la definición de la arquitectura del sistema y del entorno tecnológico que le va a dar soporte, junto con la especificación detallada de los componentes del sistema de información.

A partir de dicha información, se generan todas las especificaciones de construcción relativas al propio sistema, así como la descripción técnica del plan de pruebas, la definición de los requisitos de implantación y el diseño de los procedimientos de migración y carga inicial, éstos últimos cuando proceda.

Muchos estudios se enfocan en los factores de calidad en varias etapas de diseño y desarrollo. Sin embargo, la investigación sobre los factores que afectan específicamente la calidad de la integración de SI permanece en gran parte fragmentada. (Zikra, I., Stirna, J., & Zdravkovic, J. (2017), s.f.)

Los beneficios de una herramienta de integración son numerosos, básicamente porque permite aprovechar la mayoría de las aplicaciones existentes en una empresa y sustituir, únicamente, aquellas que ya no cumplen con las necesidades de la organización o han quedado obsoletas. De esta forma no es necesario renunciar a las ventajas de un sistema compacto e integrado, frente a planteamientos que pretenden reemplazar el sistema completo, algo que exige mucha mayor inversión en licencias e implantación.

Para que el proceso de mejora continua sea efectivo tiene que adaptarse a la estrategia y a la visión del negocio, si no se tienen los objetivos y metas adonde queremos llegar definidas no sabremos si hemos llegado. Esto nos ayudara a determinar la dirección y base de las demás actividades involucradas.

Informes de servicio TI: La determinación de esas metas y objetivos está asimismo sometido a un proceso de constante revisión que forma parte del ciclo de mejora. Los informes generados permiten evaluar los servicios y los resultados de las mejoras propuestas. (Karakozov, G. S., Virabyan, G. B., Verlinski, S. V, s.f.)

La calidad de la información se encuentra no sólo en la información en sí misma, sino también en la forma en que se puede combinar con otra información. Esto ocurre a menudo cuando la información implica a varios sistemas que trabajan juntos, en una integración de datos, por ejemplo. En estos casos es importante disponer de una arquitectura de la información adecuada con una estructura dinámica que pueda crecer junto a las necesidades del cliente.

La automatización de procesos genera una ingente cantidad de datos y cifras de infinidad de parámetros y variables. Esta circunstancia, que en principio debería significar una ventaja, muchas veces se convierte en un problema a la hora de gestionarla y separar la información útil para mejorar procesos y la que no lo es.

Para la consolidación de la información es necesario garantizar que tanto el recurso tecnológico, como las personas que participan en la recolección y suministro de la información al interior de las instituciones, posean las condiciones aptas para cumplir oportunamente con el reporte, según las fechas establecidas. (Ghasemaghahi, M., & Hassanein, K. (2016), s.f.)

El datamining (minería de datos), es el conjunto de técnicas y tecnologías que permiten explorar grandes bases de datos, de manera automática o semiautomática, con el objetivo de encontrar patrones repetitivos, tendencias o reglas que expliquen el comportamiento de los datos en un determinado contexto.

Básicamente, el datamining surge para intentar ayudar a comprender el contenido de un repositorio de datos. Con este fin, hace uso de prácticas estadísticas y, en algunos casos, de algoritmos de búsqueda próximos a la Inteligencia Artificial y a las redes neuronales.

El sistema de ventas se trata de una completa aplicación, para la gestión de clientes, proveedores y productos, incluyendo la posibilidad de realizar el registro de ventas de los mismos y generar

informes. Su propósito es el manejo relacionado con la facturación, cobranza, distribución y mercadeo.

Para una organización es muy importante tomar en cuenta cual es la necesidad social que tiene como organización, para poder desempeñar una buena labor en lo que se refiere a ese tipo de actividades.

El área de información comercial representa para una organización la fuente principal de gestión, generación y análisis de los datos, ya sea de mercado, oferta, demanda, rentabilidad, evaluación, factibilidad, etcétera, necesarios para que la empresa realice de manera exitosa sus operaciones comerciales. (Hoz, s.f.)

Los procesos son posiblemente el elemento más importante y más extendido en la gestión de las empresas innovadoras, especialmente de las que basan su sistema de gestión en la Calidad Total.

Los procesos se consideran actualmente como la base operativa de gran parte de las organizaciones y gradualmente se van convirtiendo en la base estructural de un número de empresas. Esta tendencia llega después de las limitaciones puestas de manifiesto en diversas soluciones organizativas, en sucesivos intentos de aproximar las estructuras empresariales a las necesidades de cada momento. Así las organizaciones de tipo funcional generaron altos niveles de eficacia en las operaciones especializadas abordadas por cada función, a menudo a costa de la eficacia global de la empresa y de una comunicación poco fluida entre las distintas funciones. Las organizaciones de tipo matricial, diseñadas para optimizar el empleo de las capacidades humanas, integrarlas en equipos para cada proyecto o nueva actividad, y para reforzar y emplear a fondo los conocimientos disponibles en la empresa, encontraron muchas dificultades en su aplicación práctica.

Probablemente una información insuficiente sobre los requisitos exigibles a la cultura de la empresa, junto con el problema siempre presente de la falta de tiempo (para explicar, para experimentar,) hicieron fracasar muchos intentos de este tipo de organización, que pocas veces llegó a probarse en condiciones adecuadas para garantizar el éxito.

Por un lado, las técnicas para gestionar y mejorar los procesos, de las que se citan el Método sistemático de mejora y la Reingeniería, ambas de aplicación puntual a procesos concretos o de uso extendido a toda la empresa. Por otro lado, están los modelos de gestión, en que los procesos tienen un papel central como base de la organización y como guía sobre cómo articular el sistema de indicadores de gestión. (STASIOWSKI, Frank A. y BURNSTEIN, David1994), STASIOWSKI, Frank A. y BURNSTEIN, David1994): Total Quality Project Management for the Design Firm. John Wiley & Sons Nueva York., s.f.)

Los procesos, en este contexto, se pueden definir como secuencias ordenadas y lógicas de actividades de transformación, que parten de unas entradas (informaciones en un sentido amplio —pedidos datos, especificaciones—, más medios materiales —máquinas, equipos, materias primas, consumibles, para alcanzar unos resultados programados, que se entregan a quienes los han solicitado, los clientes de cada proceso.

Estos procesos, al requerir un conjunto de entradas materiales e inmateriales y componerse de actividades que van transformando estas entradas, cruzan los límites funcionales repetidamente. Por cruzar los límites funcionales, fuerzan a la cooperación y van creando una cultura de empresa distinta, más abierta, menos jerárquica, más orientada a obtener resultados que a mantener privilegios. A estas ventajas de preparación para el entorno actual, incierto y cambiante, se debe añadir la importante característica de que los procesos son altamente repetitivos. Su mejora exige una reflexión y planificación previa y la dedicación de unos medios, a veces considerables, pero proporciona un gran retorno sobre las inversiones hechas.

La reingeniería de procesos supone un cambio radical en la forma de operar de la empresa. Se puede definir como «la reconsideración fundamental y el rediseño radical de los procesos de la empresa para conseguir mejoras espectaculares en medidas críticas, actuales, de resultados o rendimiento, como pueden ser los costes, la calidad, el servicio y la rapidez» (Mike Hammer). Implica normalmente enfrentarse a los cambios por adoptar con la mente limpia de la historia pasada; se recomienda pensar en la situación a la que aspiramos para, a partir de ahí, idear y diseñar los medios necesarios, sin sentirse atados por «lo que estamos haciendo», que por «lo que estamos haciendo», que supondrá un lastre a las nuevas ideas. (STASIOWSKI, Frank A. y BURNSTEIN, David 1994, s.f.)

El método se puede introducir en teoría proceso a proceso, pero implica cambios profundos de mentalidad, por lo que en la práctica se cambian bloques enteros de procesos relacionados, o todos los procesos básicos de una unidad de negocio, o bien directamente todos los procesos clave de la empresa.

La reingeniería, cuando tiene éxito, produce un salto cualitativo equivalente a varios años de progreso continuo y, a veces, va más allá de lo que se conseguiría con los métodos de mejora progresiva. Esto implica riesgos, que deben estar compensados por los beneficios a obtener, por lo que es obligatorio que los proyectos de reingeniería (como todos los proyectos de cambio para la gestión de empresa, por otro lado) estén impulsados por los requisitos del mercado, de los clientes, que ya no se conforman con las características similares que les ofrece el abanico de competidores, sin iniciativas atractivas. Esto requiere un colectivo de clientes dispuestos a compartir por su parte un nivel de riesgo con el proveedor, quien ha de ser consciente de que la aplicación de métodos novedosos provocará, como apuntan diversos autores, un cambio en las normas y en las conductas, que terminará por modificar las actitudes, los valores y la cultura de la empresa. Para reducir el riesgo al mínimo, es recomendable tomar ciertas precauciones, sobre todo al inicio. Éstas pueden ser:

- ✓ Explorar a fondo lo que demandan los clientes y las recompensas que ofrece el mercado.
- ✓ Explicar ampliamente qué se va a intentar y qué se pretende con ello.
- ✓ Formar y adiestrar al grupo al que se va a encargar del proyecto en las técnicas más comprometidas (trabajo en equipo, análisis de gestión por procesos, despliegue de los cambios).
- ✓ Explicar al grupo de proyecto el resultado final que se desea (en términos no restrictivos) y dejar que vuele.
- ✓ Colaborar con el grupo de proyecto, durante las fases de innovación de ideas y de elaboración de las mismas, para ganar tiempo y vender sus ideas al resto de la empresa. De este modo, la implantación de los cambios será más suave, ya que las ideas y los programas se habrán ido

conociendo y discutiendo durante el período de desarrollo del proyecto de reingeniería. (Chai, S., & Shih, W. C. (2018, 28 mayo), s.f.)

Los procesos como base de la gestión de las organizaciones son preocupación creciente por la adecuación de los procesos a las exigencias del mercado ha ido poniendo de manifiesto que una adecuada gestión, que tome los procesos como su base organizativa y operativa, es imprescindible para diseñar políticas y estrategias, que luego se puedan desplegar con éxito. En estos momentos se da una coincidencia amplia en que los mercados actuales, con sus variaciones y novedades constantes, seguirán exigiendo a las empresas continuas innovaciones de productos (entendiendo nuevos productos en un sentido amplio, que comprenda diseños de productos materiales y diseños de servicios) así como reorganizaciones estructurales, y que la forma más eficiente de abordar estas innovaciones, siempre atendiendo al mercado, es a través de reestructuraciones de los procesos clave y estratégicos de la empresa. Con esta premisa aceptada, han surgido varios modelos de gestión basados en los procesos. Por su aceptación extendida, por los resultados que están dando en bastantes organizaciones y por su integración creciente con otros modelos de gestión, como el marketing relacional y el modelo europeo de excelencia empresarial, se describen a continuación dos de ellos: el Mapa de procesos y el Cuadro de mando integral

El mapa de proceso lo que supone visualizar esquemáticamente son todos los procesos desplegados de una organización. Pero un mapa de procesos es algo más que un esquema, ya que puede utilizarse como guía en el desarrollo de iniciativas para mejorar la gestión o como apoyo y consulta, aportando información valiosa a todas las áreas de la organización.

El cuadro de mando es una herramienta útil para dirigir empresas de forma proactiva en corto y en largo plazo. Su eficacia radica en una buena comprensión de sus fundamentos, una aplicación completa que implica la dirección de la compañía En primer lugar, porque al combinar indicadores financieros y no financieros permite adelantar tendencias y realizar una política estratégica proactiva. En segundo lugar, porque ofrece un método estructurado para seleccionar los indicadores guía que implica a la dirección de la empresa. (Lawson,R.A.;Stratton, W.O.; hATCH, t.(2016))

10 Objetivos Específicos, actividades y cronograma

OBJETIVOS ESPECIFICOS	ACTIVIDADES	CRONOGRAMA
Establecer la situación actual del sistema de información de los procesos de Merchandising, operaciones y financiero.	Reunión con el sistema integrado de gestión (SIG) para conocer el organigrama de la compañía.	Marzo - Abril 2.019
	Entrevista con los líderes de cada proceso para conocer cómo funciona el proceso.	
	Conocer la estructura interna de cada proceso.	
	Identificar que entradas, procesos y salidas genera cada área.	
Definir los indicadores claves de cada proceso	Realizar mesa de trabajo en compañía del SIG y líderes de procesos para definir los KPI's	Mayo 2.019

	Realizar reunión con todos los procesos involucrados para socializar los indicadores definidos por cada proceso y validar como se interrelacionan.	
Documentar matriz de herramientas tecnológicas de la compañía	Reunión con las áreas de Sistemas y Desarrollo para conocer las herramientas tecnológicas que tiene la compañía	Junio 2.019
	Clasificar las herramientas tecnológicas de acuerdo con el uso: Recopilación Almacenamiento Procesamiento Distribución	
Realizar matriz general del sistema de información	Realizar documento donde se incluya por cada indicador clave: Como y quien recopilará los datos. Como se van a almacenar los datos. Como y quien hará el procesamiento. Como y a quien (roles, personas, etc.) se entregará y difundirá la información.	Julio 2.019

10.1 Metodología

Para conseguir el objetivo de este proyecto, se propone una metodología de tipo proyectiva que implica explorar, describir, explicar y plantear una nueva propuesta, más no obligatoriamente llegar a ejecutarla.

Se prevé una fase de exploración mediante entrevista con los responsables de cada proceso involucrado, en esta fase se conocerán cómo funcionan los procesos, como están estructurados internamente y como está conformado el organigrama general y la estructura de procesos de la compañía.

Una vez se cuente con toda la información necesaria, se realizarán reuniones para la construcción de los indicadores claves de cada proceso y de las herramientas tecnológicas a integrar.

Finalmente, se diseñará la propuesta para el sistema de información y con la participación de los líderes asociados al proyecto, se llevará a cabo la revisión y validación de la propuesta preliminar y se organizará una reunión de revisión con los gerentes de la compañía, para garantizar que la propuesta final cuente con el visto bueno de los directivos de la organización.

11 Referencias

- ¿Qué es un sistema de información? | Definición de sistema de información. (2018). (s.f.). *¿Qué es un sistema de información? | Definición de sistema de información.* (2018). Recuperado 1 Agosto, 2018, de <https://www.emprendepyme.net/que-es-un-sistema-de-informacion.html>.
- Chai, S., & Shih, W. C. (2018, 28 mayo). (s.f.). Chai, S., & Shih, W. C. (2018, 28 mayo). *Por qué los grandes datos no son suficientes.* Recuperado 22 julio, 2018, de <https://www.harvard-deusto.com/por-que-los-grandes-datos-no-son-suficientes>.
- Cuellar, G. (2018). (s.f.). Cuellar, G. (2018). *Conceptos Básicos De Los Sistemas De Información.* Recuperado 1 Agosto, 2018, de <http://fcea.unicauca.edu.co/old/siconceptosbasicos.htm>.
- Ghasemaghaei, M., & Hassanein, K. (2016). (s.f.). Ghasemaghaei, M., & Hassanein, K. (2016). *A macro model of online information quality perceptions: A review and synthesis of the literature.* *Computers in Human Behavior*, 55, 972-991. doi:10.1016/j.mineng.2015.11.007. Retrieved from www.scopus.com.
- Hoz, G. (s.f.). Hoz, G. (2016). *Fuentes de información para una buena gestión comercial.* Recuperado de: <http://www.fuerzacomercial.es/fuentes-info-gestion-omercial/>.
- Karakozov, G. S., Virabyan, G. B., Verlinski, S. V. (s.f.). Karakozov, G. S., Virabyan, G. B., Verlinski, S. V., Ciudin, R., & Cioca, M. (2016). *Construction of decision support system in business design based on integration of information technology. Paper presented at the 2016 6th International Conference on Com.*
- Lawson, R.A.; Stratton, W.O.; hATCH, t. (2016). (s.f.). Lawson, R.A.; Stratton, W.O.; hATCH, t. (2016): "Los beneficios de un sistema de cuadro de mando", *Harvard Deusto Finanzas y Contabilidad*, Vol 73, Número 9, pp:72-80.
- Los Indicadores de Gestión - Reliabilityweb. (2018). (s.f.). *Los Indicadores de Gestión - Reliabilityweb.* (2018). Recuperado 3 Agosto, 2018, de <https://reliabilityweb.com/sp/articles/entry/los-indicadores-de-gestion>.
- Pérez Porto, J., & Gardey, A. (2008), D. (s.f.). Pérez Porto, J., & Gardey, A. (2008). *Definición de sistema de información — Definicion.de.* Recuperado 1 Agosto, 2018, de <https://definicion.de/sistema-de-informacion/>.
- Riquelme (2018). (s.f.). Riquelme, M. (2018). *¿Qué es un proceso en una empresa? - Web y Empresas.* Recuperado 1 Agosto, 2018, de <https://www.webyempresas.com/que-es-un-proceso-en-una-empresa/>.
- STASIOWSKI, Frank A. y BURNSTEIN, David1994. (s.f.). STASIOWSKI, Frank A. y BURNSTEIN, David1994): *Total Quality Project Management for the Design Firm.* John Wiley & Sons Nueva York.
- STASIOWSKI, Frank A. y BURNSTEIN, David1994. (s.f.). STASIOWSKI, Frank A. y BURNSTEIN, David1994): *Total Quality Project Management for the Design Firm.* John Wiley & Sons Nueva York.
- STASIOWSKI, Frank A. y BURNSTEIN, David1994. (s.f.). STASIOWSKI, Frank A. y BURNSTEIN, David1994): *Total Quality Project Management for the Design Firm.* John Wiley & Sons Nueva York.
- Visión & Marketing. (s.f.). *Visión & Marketing • Especialistas en Punto de Compra.* Visionymarketing.com.co. Recuperado 27 January 2019, a partir de <https://www.visionymarketing.com.co/nosotros.html>.
- Wixom, B. H., & Ross, J. W. (2017, 14 septiembre). (s.f.). Wixom, B. H., & Ross, J. W. (2017, 14 septiembre). *Cómo rentabilizar económicamente nuestros datos.* Recuperado 22 julio, 2018, de <https://www.harvard-deusto.com/como-rentabilizar-economicamente-nuestros-datos>.

Zikra, I., Stirna, J., & Zdravkovic, J. (2017). (s.f.). *Zikra, I., Stirna, J., & Zdravkovic, J. (2017). Identifying quality factors of information systems integration design doi:10.1007/978-3-319-64930-6_4 Retrieved from www.scopus.com.*