



UNIVERSIDAD TÉCNICA PARTICULAR DE LOJA

La Universidad Católica de Loja

ÁREA ADMINISTRATIVA

TÍTULO DE MAGISTER EN GESTIÓN EMPRESARIAL

**Sistema de Mejoramiento de Procesos Administrativos y Operativos en la
Empresa “Comercial 101 – distribuidora Venus - Pica” en la ciudad de
Tulcán. Año 2015.**

TRABAJO DE TITULACIÓN

AUTOR: Chiliquinga Cunalata, Roberto Carlos

DIRECTOR: Yépez Crow, Hugo Santiago

CENTRO UNIVERSITARIO TULCÁN

2015



Esta versión digital, ha sido acreditada bajo la licencia Creative Commons 4.0, CC BY-NY-SA: Reconocimiento-No comercial-Compartir igual; la cual permite copiar, distribuir y comunicar públicamente la obra, mientras se reconozca la autoría original, no se utilice con fines comerciales y se permiten obras derivadas, siempre que mantenga la misma licencia al ser divulgada. <http://creativecommons.org/licenses/by-nc-sa/4.0/deed.es>

2015

APROBACIÓN DEL DIRECTOR DEL TRABAJO TITULACIÓN

Magíster

Hugo Santiago Yépez Crow.

DOCENTE DE TITULACIÓN

De mi consideración:

El presente trabajo de titulación denominado “Sistema de Mejoramiento de Procesos Administrativos y Operativos en la Empresa “Comercial 101 – distribuidora Venus - Pica”, realizado por Roberto Carlos Chilingua Cunalata, ha sido orientado y revisado durante su ejecución, por cuanto se aprueba la presentación del mismo.

Loja, mayo de 2015

f).....

DECLARACIÓN DE AUTORÍA Y CESIÓN DE DERECHOS

Yo, Roberto Carlos Chilibuquina Cunalata, declaro ser autor del presente trabajo de titulación denominado **“Sistema de Mejoramiento de Procesos Administrativos y Operativos en la Empresa “Comercial 101 – distribuidora Venus - Pica” en la ciudad de Tulcán. Año 2015.”** de la Titulación Maestría en Gestión Empresarial siendo el Magíster Hugo Santiago Yépez Crow el Director del presente trabajo; y eximo expresamente a la Universidad Técnica Particular de Loja y a sus representantes legales de posibles reclamos o acciones legales. Además certifico que las ideas, concepto, procedimientos y resultados vertidos en el presente trabajo investigativo, son de mi exclusiva responsabilidad.

Adicionalmente declaro conocer y aceptar la disposición del Art. 88 del Estatuto Orgánico de la Universidad Técnica Particular de Loja que en su parte pertinente textualmente dice: “Forman parte del patrimonio de la Universidad la propiedad intelectual de investigaciones, trabajos científicos o técnicos y tesis de grado que se realicen a través o con el apoyo financiero, académico o institucional (operativo) de la Universidad”.

Loja, octubre de 2015

f).....

ROBERTO CARLOS CHILIBUQUINA CUNALATA

C.I.:0401401591

DEDICATORIA

Al soporte fundamental de mi vida, Dios. Ser supremo que con sus bendiciones me guía y protege. Gracias Padre por darme la esperanza de llegar al éxito y permitirme trabajar día a día sin perder el deseo vehemente y la voluntad para alcanzar mis metas.

A mi amada esposa y mi adorada hijita, pilares fundamentales de amor y ternura, que tan solo con el hecho de existir, hacen que mi vida adquiera sentido y se constituyen en el soporte elemental para la cristalización de mis más anhelados sueños.

A mi querida madre, que con sus sabios consejos y ejemplo de vida, ha sido una guía constante durante toda mi formación, brindándome todo su amor y apoyo incondicional.

A mi apreciado padre, que nunca escatima esfuerzos en brindarme una palabra de confianza y aliento. De quien he aprendido a valorar los fracasos, porque dejan más enseñanzas que los triunfos efímeros.

Y por su puesto a mi estimado hermano y querida hermana, compañeros y amigos infaltables en todo momento y circunstancia.

AGRADECIMIENTO

A la Universidad Técnica Particular de Loja y a sus docentes, con quienes tuve el grato honor de trabajar durante mi preparación académica, gracias infinitas por su valioso tiempo y dedicación.

A mis padres, quienes forjaron una empresa familiar, legado de trabajo y perseverancia, en la cual pude desarrollar el presente trabajo de grado.

A los apreciados colaboradores y equipo de trabajo de la empresa “Comercial 101 Distribuidora Venus – Pica”, gracias por su decidido apoyo y dedicación en el desempeño de sus labores en la empresa, son ustedes el activo fundamental para la consecución de los objetivos y metas que nuestra organización se ha planteado.

Índice de Contenidos

Carátula.....	i
Aprobación del Director	ii
Declaración de autoría y cesión de derechos	iii
Dedicatoria.....	iv
Agradecimiento	v
Índice de Contenidos	vi
Resumen	1
Abstract.....	2
Introducción	3
Capítulo 1	
Antecedentes	5
1.1. Planteamiento del Problema	6
1.2. Justificación	7
1.3. Objetivos	8
1.3.1. Objetivo General.....	8
1.3.2. Objetivos Específicos	8
1.4. Hipótesis	8
Capítulo 2	
Fundamentos Teóricos del Proyecto	9
2.1. Sistema de Mejoramiento de Procesos	10
2.1.1. Qué es un Proceso.....	10
2.1.2. Qué es un sistema de Mejoramiento de Procesos.....	10
2.1.3. Consideraciones para llevar a cabo una mejora de procesos exitosa.....	10
2.1.4. Implementación de la Mejora de Procesos.....	11
2.1.5. Proceso Administrativo.....	13
2.1.5.1. Planificación.....	14
2.1.5.2. Organización.....	15
2.1.5.3. Dirección	15
2.1.5.4. Control	16
2.1.6. Proceso Operativo.....	17
2.1.6.1. Conocimiento de mercados y clientes	17
2.1.6.2. Desarrollo y visión estratégica	20

2.1.6.3. Proceso Logístico	21
2.1.6.4. Mercado y Ventas.....	22
Capítulo 3	
Diseño Metodológico	24
3.1. Tipo de estudio	25
3.2. Población.....	25
3.3. Método de investigación.....	25
3.4. Enfoques de investigación	25
3.5. Técnicas de recolección de investigación.....	26
3.6. Instrumentos de recolección de datos	26
Capítulo 4	
Diagnóstico de la Situación Actual	27
4.1. Situación Actual de la empresa.....	28
4.1.1. Antecedentes	28
4.1.2. Misión	29
4.1.3. Visión	29
4.1.4. Valores y principios	29
4.1.5. Estructura organizacional.....	30
4.1.6. Análisis Interno	31
4.1.6.1. Fortalezas	31
4.1.6.2. Debilidades	31
4.1.6.3. Capacidad de gestión directiva	32
4.1.6.4. Capacidad de gestión financiera.....	33
4.1.6.5. Capacidad de comercialización	34
4.1.6.6. Capacidad de Talento Humano	35
4.1.7. Matriz FODA.....	36
4.1.7.1. Cruce de estrategias de la Matriz FODA.....	37
4.1.8. Modelo de las cinco fuerzas de Michael Porter	38
4.1.8.1. Rivalidad entre competidores.....	38
4.1.8.2. Amenaza de entrada de nuevos competidores	40
4.1.8.3. Amenaza de ingreso de productos sustitutos.....	40

4.1.8.4. Poder de negociación con los proveedores.....	41
4.1.8.5. Poder de negociación con consumidores.....	41

Capítulo 5

Análisis y presentación de resultados	42
5.1. Población y Muestra	43
5.2. Procesamiento y análisis de la información.....	43
5.2.1. Análisis del censo.....	43
5.2.2. Análisis de la entrevista.....	44
5.2.3. Análisis de las funciones administrativas mediante observación directa.....	45

Capítulo 6

Propuesta de Implementación del Sistema de Mejoramiento de Procesos Administrativos y Operativos en la Empresa.....	47
6.1 Elaboración del Mapa de Procesos de la Empresa	48
6.2. Identificación y selección de los Procesos sujetos a mejora.....	49
6.2.1. Análisis de Procesos sujetos a mejora	51
6.3. Lluvia de ideas sobre las causas de problemas en los procesos	52
6.4. Análisis de los problemas encontrados	53
6.4.1. Proceso de Cobro y Facturación.....	53
6.4.1.1. Análisis del índice de Eficiencia en Facturación.....	54
6.4.1.2. Análisis del índice de retraso en la emisión de facturas	55
6.4.1.3. Análisis del Índice de cobros de billetes falsos	56
6.4.2. Proceso Devoluciones y cambios de productos.....	57
6.4.2.1. Análisis del Índice de fallas en los productos	58
6.4.2.2. Análisis Índice devoluciones de productos	59
6.4.3. Capacitación	60
6.4.4. Proceso de entrega o despacho de productos	60
6.4.4.1. Análisis del Índice de retraso en el despacho de productos	61
6.4.4.2. Análisis del Índice de errores en los despachos de productos	62
6.4.5. Proceso de Ventas	63
6.4.5.1. Análisis del Índice de efectividad en Ventas.....	64

6.5. Situación Actual de los procesos	65
6.5.1. Hoja de Costos	65
6.5.2. Simbología de flujogramas.....	67
6.5.3. Flujograma de Procesos Actuales	67
6.5.3.1. Flujograma del proceso actual: Venta a clientes mayoristas.....	68
6.5.3.2. Flujograma del proceso actual: Venta a Clientes Detallistas.	70
6.6. Propuesta de mejoramiento de procesos	72
6.6.1. Propuesta de adquisición de un Sistema informático para la empresa.....	72
6.6.2. Propuesta de mejora para el Proceso de Cobro y Facturación.	74
6.6.3. Propuesta de mejora para el Proceso Devoluciones.	75
6.6.4. Propuesta de mejora para el Proceso de Capacitación	76
6.6.5. Propuesta de mejora para el Proceso de Entrega o Despacho de Productos.....	77
6.6.6. Propuesta de mejora para el Proceso de Ventas.....	78
6.6.7. Flujograma de procesos	79
6.6.7.1. Proceso: Ventas Clientes Detallistas	80
6.6.7.2. Proceso: Ventas Clientes Mayoristas	82
6.7. Evaluación y seguimiento del proceso de mejora	84
6.7.1. Evaluación de los procesos mejorados	84
6.7.1.1. Evaluación del Proceso General de Ventas a Clientes Mayoristas.	84
6.7.1.2. Evaluación Proceso General de Ventas a Clientes Minoristas.....	85
6.7.1.3. Evaluación de Procesos: Capacitación y Devoluciones.....	86
6.8. Evaluación Global Proceso General de Ventas a Clientes Mayoristas y Detallistas.	86
6.8.1. Análisis.....	88
Conclusiones	89
Recomendaciones	92
Referencias Bibliográficas	94
Anexos	96

RESUMEN

El presente trabajo ha sido desarrollado en la empresa “Comercial 101 – Distribuidora Venus – Pica”. Dedicada a la comercialización, al por mayor y menor, de calzado en la ciudad de Tulcán. Organización de carácter familiar, que actualmente cuenta con siete empleados. La misma que al entrar en un proceso de cambio generacional, ha detectado una serie de irregularidades en la gestión de sus procesos operativos y administrativos. Por lo que se ha planteado desarrollar un sistema de mejoramiento en estos aspectos, con el propósito de mejorar la competitividad de la empresa en su área de influencia. La metodología se desarrolló principalmente en cinco ejes; determinación del mapa de procesos, identificación y selección de los procesos sujetos a mejora, análisis de la situación actual de los procesos (en base a indicadores de gestión), propuesta de mejoramiento, así como evaluación y seguimiento al sistema de mejoramiento. Los principales procesos susceptibles de mejora seleccionados fueron; cobro y facturación, devoluciones, capacitación, entrega de productos y ventas. Finalmente se establecieron conclusiones y recomendaciones fundamentales para la toma de decisiones por parte de los directivos.

PALABRAS CLAVES: Procesos, sistema de mejoramiento, gestión, evaluación, seguimiento.

ABSTRACT

This research work has been developed in the company "Commercial 101 - Distribuidora Venus - Pica". Dedicated to the marketing, wholesale and retail footwear city of Tulcan. Family-owned organization, which has seven collaborators. The same as when entering a process of generational change, has detected a series of irregularities in the management of its operational and administrative processes. As it has proposed to develop a system of improvement in these areas, with the aim of improving the competitiveness of the company in its area of influence. The methodology was developed mainly in five areas; determination process map, identification and selection of the processes subject to improvement, analysis of the current situation of processes (based on management indicators) proposed improvement and evaluation and monitoring system improvement. The main processes susceptible of improvement were selected; charging and billing, refunds, training, product delivery and sales. On which this paper was developed. Finally, key findings and recommendations for decision-making were established by business owners and managers, in favor of an organized and efficient company.

Keywords: Process, system improvement, management, evaluation, monitoring.

INTRODUCCIÓN

La investigación que será presentada a continuación, ha sido realizada en la empresa comercializadora de calzado “Comercial 101 – Distribuidora Venus – Pica”, de la ciudad de Tulcán. Se ha determinado que la mencionada empresa presenta una serie de inconvenientes en la gestión de ciertos procesos administrativos y operativos, que pueden afectar su efectividad y desempeño en el mercado de influencia donde desarrolla sus operaciones comerciales. Por lo que se ha diseñado un sistema de mejoramiento para los mencionados procesos.

Para desarrollar el contenido de la presente tesis se han elaborado seis capítulos. El capítulo uno “Antecedentes” contempla; Planteamiento del problema, justificación, objetivo general, objetivos específicos y finalmente hipótesis.

El capítulo dos, está compuesto por el denominado “Marco Teórico”, en donde se trata temas concernientes a la gestión de procesos administrativos y operativos en la empresa, haciendo referencia a la implementación de un sistema de mejoramiento de procesos. Con el fin de ir familiarizando al lector sobre el tema principal de la tesis.

A continuación en el tercer capítulo se ha establecido el “Diseño Metodológico”, en donde se analiza la forma en que se llevará a cabo la investigación. Este apartado contempla; Método de investigación, Enfoques de investigación y Técnicas de recolección de investigación.

El capítulo cuatro, trata sobre el “Diagnóstico de la Situación Actual”. Donde se abordará; Antecedentes, misión, visión, valores y principios, estructura organizacional, análisis interno, matriz FODA y por último un estudio sobre el Modelo de las cinco fuerzas de Michael Porter aplicado a la empresa.

Por su parte en el capítulo cinco, denominado “Análisis y presentación de resultados”, se consideran los siguientes temas; Población y muestra como también el Procesamiento y análisis de la información. Concluyendo con el análisis del censo y la entrevista aplicados en la organización.

Finalmente la parte medular del proyecto aparece en el capítulo seis “Propuesta de Implementación del Sistema de Mejoramiento de Procesos Administrativos y Operativos en la Empresa”. Los temas que se han considerado en esta parte son; Elaboración del mapa de procesos, identificación y selección de los procesos sujetos a mejora, lluvia de ideas sobre las causas de problemas en los procesos, análisis de los problemas encontrados, situación actual de los procesos, propuesta de mejora de procesos, evaluación y seguimiento del proceso de

mejora y por último se hará una evaluación global del proceso general de ventas a clientes mayoristas y detallistas de la empresa.

El presente estudio ha sido desarrollado con la colaboración directa de los dueños de la empresa y todo su equipo de colaboradores, permitiendo desarrollar en ellos habilidades y destrezas en sus áreas de trabajo a lo largo de la investigación. Finalmente se llegó a la construcción de un sistema de mejoramiento de procesos operativos en la empresa, cuyos resultados empezarán a evidenciarse en el corto y mediano plazo.

CAPÍTULO 1
ANTECEDENTES

1.1. Planteamiento del Problema

“COMERCIAL 101 – distribuidora Venus - Pica” empresa comercial con aproximadamente treinta años de funcionamiento y dedicada a la distribución de calzado, desde hace aproximadamente dos años viene atravesando un proceso de cambio de gestión a manos de una nueva administración que corresponde a la segunda generación de este legado de empresa familiar.

La empresa, desde sus inicios, ha sido administrada por sus propietarios con un enfoque netamente empírico. Sin embargo a base de tenacidad, esfuerzo y sacrificio, ha logrado mantenerse estable en su mercado de influencia, sorteando el entorno de complejidad que afecta a toda organización a través de los años.

La nueva administración, a cargo de una nueva gerencia que al contar con una formación profesional en el área de los negocios, ha identificado una serie de problemas en el área administrativa y operativa como: ineficiente control y manejo de inventarios; personal sin una adecuada organización y control; escasos controles contables y financieros y la falta de un sistema informático actualizado de facturación y ventas.

En conclusión se determina que las áreas administrativas y operativas de la empresa no están siendo bien gestionadas, por lo que se estaría perdiendo competitividad en el mercado frente a otras empresas del sector.

El presente estudio contemplará las áreas administrativas y operativas de la empresa, con la ventaja de que al ser una empresa propia se contará con los recursos y la información necesaria para llevar a cabo el estudio.

Por otra parte este estudio marcará un antes y un después en la historia de la empresa, ya que por primera vez se hará un sistema de mejoramiento en los procesos señalados, pasando de lo empírico a lo profesional. Además servirá de referente para otras empresas del sector, como también establecerá la ruta a seguir para consolidar el liderazgo de la empresa en su mercado de influencia.

Finalmente, para lograr una dinámica estructura administrativa y operativa será necesario también un cambio de mentalidad por parte de todos los miembros de la organización, basado en la utilización de modernas y eficaces herramientas que proporcionan las TIC para conseguir una eficiente gestión empresarial, sin olvidarse del compromiso con los asuntos ambientales y sociales por medio de un programa de responsabilidad social empresarial.

1.2. Justificación

En la actualidad toda empresa u organización ya sea pública o privada se desenvuelve en un entorno cambiante y altamente competitivo, producto de la globalización y la complejidad que día a día hace del quehacer administrativo un elemento clave para afrontar los avatares del mercado.

En este contexto la empresa “Comercial 101 – distribuidora Venus - Pica” de la ciudad de Tulcán, actualmente se encuentra en un proceso de cambio generacional. En donde los fundadores de la misma, después de aproximadamente treinta años de trabajo, ahora pasan las riendas de la organización a una segunda generación de su familia, en este caso a su primer hijo, quien pretende continuar con el legado de trabajo de sus progenitores y hacer frente a los nuevos retos y desafíos que presenta el mercado, desde una óptica profesional moderna pero manteniendo los mismos postulados en cultura y valores positivos que hasta ahora ha mantenido la organización.

La presente investigación está enfocada a realizar un sistema de mejoramiento de procesos administrativos y operativos en la mencionada empresa comercial. Esto es necesario porque la organización está tomando un nuevo rumbo y la gerencia se ha planteado mejorar los procesos en mención con el fin de mejorar su desempeño administrativo y operativo, con el firme propósito de que en un mediano plazo se vayan evidenciando los cambios y paralelamente se logre un servicio de calidad y confianza tanto para los clientes como para los trabajadores de la empresa.

Finalmente la investigación pretende sentar las bases para que la nueva gerencia desarrolle sus actividades de una manera dinámica y eficiente, tomando decisiones acertadas y cumpliendo con sus obligaciones, sirviendo además como modelo para otras empresas del sector y para la sociedad en general.

1.3. Objetivos

1.3.1. Objetivo General

Desarrollar un Sistema de Mejoramiento de Procesos Administrativos y Operativos en la empresa “**Comercial 101 – distribuidora Venus – Pica**”, con el propósito de mejorar su competitividad en la zona Norte del Ecuador y el Sur de Colombia.

1.3.2. Objetivos Específicos

- Diseñar un modelo de planeación, organización, ejecución y control en la empresa.
- Analizar y reorganizar los procesos operativos que lleva a cabo la empresa, para lograr un desempeño eficiente en sus actividades cotidianas.
- Maximizar la productividad y rentabilidad en función de una organización ordenada y eficiente, con el apoyo de las nuevas herramientas tecnológicas y siguiendo criterios de responsabilidad social empresarial.
- Incrementar la satisfacción de los clientes internos y externos en la empresa.
- Generar un rendimiento eficiente de los recursos humanos y materiales de la organización.

1.4. Hipótesis

La empresa “Comercial 101 – distribuidora Venus-Pica” estaría perdiendo competitividad en el mercado, debido a que las áreas administrativas y operativas de la empresa no están siendo gestionadas adecuadamente. Un Sistema de mejoramiento de Procesos Administrativos y Operativos mejorará sustancialmente el desempeño de la empresa y aumentará su productividad y rentabilidad.

CAPÍTULO 2
MARCO TEÓRICO

2.1. Sistema de Mejoramiento de Procesos

2.1.1. ¿Qué es un Proceso?

Según D. Nogueira, A. Medina y C. Nogueira (2004) un proceso es una secuencia ordenada y lógica de actividades reiteradas que se realizan en la organización por una persona, grupo o departamento, con la capacidad de transformar unas entradas (*inputs*) en salidas o resultados programados (*ouputs*) para un destinatario (dentro o fuera de la empresa que lo ha solicitado y que son los clientes de cada proceso) con un valor agregado. Los procesos se caracterizan por cruzar repetidamente las fronteras funcionales, promueven la cooperación y crean una cultura de empresa distinta (más abierta, menos jerárquica, más orientada a obtener resultados que a mantener privilegios)

2.1.2. ¿Qué es un Sistema de Mejoramiento de Procesos?

Es una herramienta que permite mejorar la manera de ejecutar, dirigir y controlar los procesos de una empresa. Los mismos que se encuentran inmersos en diferentes áreas como; producción, contabilidad, recursos humanos, ventas, etc. Las cuáles a su vez están relacionadas entre sí para generar productos o servicios orientados a satisfacer necesidades de los clientes.

Estos procesos son de fundamental importancia para la empresa ya que configuran la imagen de la misma ante sus públicos, interno y externo. Además son capaces de generar ingresos monetarios y, su vez, reflejan una parte representativa de los costos.

Un sistema de mejoramiento de procesos en la organización tendrá que enfocarse en la optimización de los procesos de la empresa para obtener resultados satisfactorios, mediante la utilización eficiente de los recursos con los que cuenta la empresa, que por lo general suelen ser limitados.

Para un mejor diseño de mejora de procesos se debe tener en cuenta:

- Definir objetivos estratégicos para la empresa.
- Identificar a los clientes internos y externos
- Establecer los procesos de negocios en función de los objetivos de la organización.

2.1.3. Consideraciones para llevar a cabo una mejora de procesos exitosa

Domínguez (2010) sostiene que es importante tener en cuenta las siguientes consideraciones:

- Establecer el tiempo que durará la mejora del proceso. Un cronograma de trabajo puede ser una herramienta efectiva, además se requiere asignar el tiempo y los recursos humanos, materiales y económicos para llevar a cabo el proceso.
- Utilizar herramientas o métodos para identificar qué proceso mejorar, la razón de la mejora, el responsable del proceso y en qué área de la empresa se realizará el cambio.
- La ejecución del proceso puede llevarse a cabo, dependiendo de la complejidad del mismo, por un solo individuo o hasta por un equipo completo de personas. Se requerirá de cierta información de entrada y tecnología para su ejecución. El proceso está orientado a proveer un producto o servicio a clientes internos o externos a la empresa.
- La mejora de procesos debe ser considerada estrictamente como un proyecto, es decir concientizarse en que la mejora de procesos ha de demandar de un esfuerzo temporal para alcanzar resultados con sus respectivos alcances tiempo y costo para su ejecución.
- Es aconsejable que para cada proceso se asigne a una persona quien lleve a cargo la ejecución del mismo, participando activa y directamente en la mejora del mismo, siempre enfocado a que el proceso mejorado resultante agregue valor a los objetivos empresariales.
- Considerar el punto de vista de clientes internos y externos.
- Generar un valor agregado en el proceso mejorado.
- Para un mejor desempeño en el proceso se debe mostrar un firme liderazgo.

2.1.4. Implementación de la Mejora de Procesos

Mientras se desarrolle el proceso de mejora, los integrantes de la empresa tienen que estar predispuestos para experimentar un cambio dentro de su estructura organizacional. Además se deberá tener presente los siguientes aspectos:

- El principal recurso de la empresa, el capital humano, que directa o indirectamente se verá afectado al entrar la empresa en un proceso de mejora.
- Qué tipo de información será requerida para el proceso.
- La infraestructura y los elementos tecnológicos necesarios para realizar un trabajo eficiente.
- La nueva forma en que se entregará el producto o servicio
- La nueva planificación estratégica que implementará la empresa.

En el entorno empresarial, a pesar de tener en cuenta lo anterior, es posible que los involucrados y afectados presenten resistencia al cambio, debido a dos factores principales: deben salirse de su zona de confort y lógicamente enfrentar situaciones desconocidas.

Domínguez (2010) afirma que lo ideal es generar un proceso que reduzca el temor a lo desconocido, que permita pasar de un estado actual a un estado futuro, siguiendo los siguientes pasos:

- ▶ **Identificar el problema en el proceso de mejora.-** Se debe asegurar que todos los actores del proceso se enfoquen en un mismo punto. Es preciso analizar la información relacionada con el proceso con el fin de identificar el problema. Redactarlo en forma clara y determinar cuando sucede, elaborar un diagrama del proceso, y repasarlo, con el fin de asegurar que este sea comprendido por todos.
- ▶ **Detallar las posibles causas que originan el problema.-** Se ha de considerar todas las causas posibles, por más absurdas que parezcan. Para esto suelen utilizarse dos herramientas: “lluvia de ideas” y “diagramas causa-efecto”.
- ▶ **Encontrar la posible causa del problema.-** Es necesario identificar los patrones de falla en el proceso. Para detectar tendencias o casos especiales es útil apoyarse de registros de falla del proceso. El monitoreo del proceso proporcionará información como registros y diagramas de control.
- ▶ **Identificar posibles soluciones para mejorar el proceso.-** Una vez que se tenga una idea sobre la causa raíz, será necesario crear una lista de posibles respuestas al problema, tener en cuenta desde las más razonables hasta las más descabelladas, de ser necesario será útil contar con las opiniones de expertos que proporcionen criterios más sólidos sobre el proceso y, de ser el caso, sobre la tecnología involucrada.
- ▶ **Seleccionar e implementar una solución para la mejora del proceso.-** Una vez que se llegue a identificar las posibles respuestas al problema, se deben evaluar detenidamente con el fin de determinar éxito en función de costos y tiempo de ejecución.

- ▶ **Dar seguimiento para evaluar el efecto de la solución implementada.**- Para determinar si se ha resuelto el problema se requiere utilizar diagramas de Control y de Pareto. Con lo que se puede determinar tres posibles resultados:
 - No hay mejora, es decir el proceso no fue ejecutado de manera correcta, la mejora no fue adecuada para la causa raíz o no se pudo encontrar la causa raíz. Entonces los pasos previos deben revisarse y ajustarse completamente.
 - La mejora tiene resultados parciales, entonces se deberá revisar y ajustar los pasos anteriores.
 - Obtener resultados satisfactorios de la mejora.

- ▶ **Normalizar el proceso mejorado.**- Aunque se llegue a resolver el problema será necesario: capacitación al personal, actualizar la información, modificar la tecnología, etc. De esta forma se dará continuidad al buen desempeño en la empresa. Finalmente, es recomendable recopilar y documentar las experiencias adquiridas durante el proceso de mejora.

2.1.5. Proceso Administrativo

Amador (2003) señala que el proceso administrativo consiste en planificar y organizar la estructura de órganos y cargos que conforman la empresa, dirigir y controlar sus actividades.

El proceso administrativo tiene gran importancia para las empresas, permite que estas desarrollen sus actividades adecuadamente mediante la planificación, organización, dirección y control. Además permite analizar el desempeño de los directivos de la empresa en un periodo dado.

El proceso administrativo es cíclico, dinámico e interactivo. Así como las empresas de ayer y hoy que se desenvuelven en un entorno cambiante y altamente competitivo. A continuación se presenta las fases que lo componen:



Gráfico 1. Proceso administrativo

Fuente: Chiavenato Idalberto (2003)

Elaborado por: Roberto Chilibingua

2.1.5.1. Planificación

Costa (2007) sostiene que la planificación es la primera función del proceso administrativo, pues sirve de base para las demás funciones. Esta es capaz de determinar, por adelantado, cuáles son los objetivos que deben cumplirse y que pasos deben seguirse para alcanzar los mismos. La planificación establece a donde se quiere llegar, que debe hacerse, como, cuando y cuando se desarrollarán las actividades. En definitiva la planificación es el arte de hacer que sucedan las cosas, que de otro modo se quedarían estáticas.

Esta fase requiere que los administradores basen su accionar en función de planes, metas y acciones planificadas con antelación. Se requiere definir objetivos o metas de la organización, estableciendo una estrategia general para alcanzar tales objetivos. De no contar con una adecuada planificación los departamentos o grupos de trabajo podrían estar trabajando sin coordinación y comprometiendo recursos importantes para la empresa.

En esta etapa es importante plantearse las siguientes preguntas:

- ¿Cuáles son los objetivos o metas organizacionales a largo plazo?
- ¿Qué tipo de estrategias servirán para poder lograr los objetivos preestablecidos?
- ¿Qué objetivos se plantearán en el corto plazo?
- ¿Qué personal será el encargado de realizar la planeación?

2.1.5.2. Organización

En este aspecto, Amador (2008) señala que la organización trata de identificar que recursos y que actividades son necesarias para alcanzar los objetivos de la organización. Posteriormente se debe diseñar la forma de combinarla en un grupo operativo, es decir, crear la estructura departamental de la empresa.

Por otra parte, Guzmán (1966) sostiene que la organización es la parte de la administración que se refiere a la coordinación de las actividades de los trabajadores que conforman una organización; con el propósito de obtener el máximo de aprovechamiento posible de los recursos materiales, técnicos y humanos, en la realización de los fines que la propia empresa persigue.

Organizar es un proceso que consiste en ordenar y distribuir el trabajo, la autoridad y los recursos entre los miembros de la empresa, con el propósito de que estos lleguen a consolidar los objetivos organizacionales.

Para un mejor desarrollo en esta fase habrá de considerarse las siguientes preguntas:

- ¿Qué nivel de centralización o descentralización ha de adoptarse?
- ¿Cómo se diseñará las tareas y los puestos?
- ¿Quiénes son las personas más idóneas para ocupar los puestos?
- ¿Qué métodos o procedimientos se deben utilizar?
- ¿Cuál es el diseño de trabajo?

2.1.5.3. Dirección

Daft (2004) afirma que la dirección consiste en usar la influencia para motivar a los colaboradores con el propósito de que alcancen las metas organizacionales. Dirigir se refiere a crear una cultura y valores compartidos, comunicar las metas a los empleados de la empresa y promover el deseo de un desempeño de calidad. Con una dirección efectiva se motiva a los departamentos y divisiones enteras, así como a quienes colaboran directamente con el jefe. En una era de creciente incertidumbre, de competencia internacional y de creciente diversidad de la fuerza de trabajo, la capacidad de moldear la cultura, de comunicar metas y de motivar es sumamente importante para alcanzar los objetivos de la organización.

La dirección se basa en la influencia que tiene el administrador para lograr que sus colaboradores lleguen a cumplir las tareas asignadas en base a toma de decisiones,

motivación, comunicación y coordinación de esfuerzos. Es decir la dirección depende de capacidades interpersonales, del administrador, para promover en los miembros del equipo o grupo de trabajo responsabilidad y solidaridad.

En esta etapa es útil plantearse las siguientes preguntas:

- ¿De qué manera se manejará a las personas y su talento?
- ¿Qué tipo de liderazgo deberá aplicarse?
- ¿De qué manera se asignará las distintas responsabilidades a los colaboradores y el nivel de autoridad de estos en la empresa?
- ¿De qué manera deberá conducirse a los colaboradores hacia un proceso de cambio?
- ¿De qué forma se manejarán los problemas y conflictos?
- ¿Cómo tomar decisiones adecuadas?

2.1.5.4. Control

En este aspecto, Amador (2008), sostiene que control es la función de la administración encargada de la medición y corrección del desempeño empresarial tanto a nivel individual como organizacional, con el fin de comprobar que los resultados se ajusten a los planes y objetivos de la organización.

El control es la fase del proceso en donde se vigilará que las actividades se estén desarrollando conforme fueron planificadas y durante el proceso se podrá corregir posibles desviaciones. Será tarea de los gerentes participar activamente en esta función, aun cuando parezca que el proceso se está desarrollando según lo planificado.

Para llevar a cabo un mejor control es preciso hacerse las siguientes preguntas:

- ¿Qué actividades requieren control?
- ¿Qué criterios deben considerarse para analizar los resultados?
- ¿Qué técnicas se pueden utilizar para la medición del desempeño?
- ¿Qué actividades son relevantes y deben controlarse?

2.1.6. Proceso Operativo

Pérez (2007) manifiesta que los procesos operativos combinan y transforman recursos para alcanzar el producto o proporcionar el servicio de acuerdo a los requisitos del cliente, generando un alto valor añadido. Se puede decir que estos procesos son los principales responsables de alcanzar los objetivos de la empresa.

“Los Procedimientos Operativos son documentos que recogen la interrelación en el tiempo que existen entre diferentes departamentos, normalizando los procedimientos de actuación y evitando las indefiniciones e improvisaciones que pueden producir problemas o deficiencias en la realización del trabajo.”¹

El proceso operativo se refiere al trabajo que se realiza en cada área o departamento de la empresa. Es decir son los procesos que la empresa realiza para funcionar como tal. Las organizaciones deben identificar las características de costos, calidad, tiempo y actuación que permitirán entregar productos superiores a sus clientes existentes.

2.1.6.1. Conocimiento de mercados y clientes

En esta etapa se examina la forma en que la empresa trata a su mercado y clientes, partiendo del análisis de las necesidades y expectativas de los mismos. Es importante tomar en cuenta factores como; calidad en atención, productos, calidad, precios, etc.

Además se analiza la lealtad de los clientes, basándose en la forma en que la organización trata a los mismos. Esta información crea un amplio abanico de posibilidades para desarrollar nuevas oportunidades de negocios en función del conocimiento del mercado y de los clientes.

Hoy en día el cliente ha pasado a considerarse como el punto de partida y el eje principal de la estrategia de ventas de las organizaciones actuales. Sin embargo esto implica enormes esfuerzos en el estudio de la conducta, necesidades y expectativas del mercado.

a) Gestión de mercados y clientes.

¹ Manual guía para la elaboración de procedimientos operativos. Accedido el 5 de febrero de 2015, desde http://www.redeuparc.org/sistema_calidad_turistica

La empresa funciona como un ente activo que se va llenando de experiencias en el día a día, llegando a conocer los requerimientos y expectativas de los clientes. Para una óptima gestión de los clientes y el mercado se ha de considerar cómo la organización:

- Identifica a que segmentos del mercado atender y gestiona las relaciones con sus clientes.
- Analiza la percepción que presenta el mercado y los clientes de la empresa.
- Establece los factores por los cuales los clientes eligen a sus proveedores.
- Determina el tipo de clientes que la empresa atenderá, pueden ser clientes intermediarios o finales.
- Examina el posicionamiento del producto y/o servicio en el mercado, así como sus posibilidades de evolución en el mismo.
- Realiza el estudio de mercado, en función de los clientes actuales y potenciales.
- Proyecta la evolución del mercado y las condiciones socio económicas, en un entorno cambiante, marcado por la era tecnológica y de la información.
- Utiliza la información recolectada para mejorar el desempeño de la empresa en función del conocimiento del mercado y los clientes.
- Filtra información para evaluar otras alternativas de negocios.

b) Gestión y tratamiento con los clientes

“Este factor examina los métodos utilizados por la empresa para lograr una eficaz administración de las relaciones con los clientes y cómo utiliza la información obtenida de los clientes para mejorar su gestión. También analiza los compromisos con el cliente sobre la base de las promesas explícitas establecidas para productos y servicios.”²

Este factor tiene en cuenta cómo la empresa:

- Brinda las facilidades para que los clientes puedan presentar sus inquietudes o realizar observaciones.
- Maneja el acercamiento con los clientes en base a parámetros de calidad.
- Crea canales de diálogo para obtener información de los clientes.
- Se compromete con los clientes, en función de sus necesidades y expectativas, otorgándoles, de ser el caso, las garantías necesarias del producto que adquiere.

² CROSBY, Philip. (2007)¿Cómo trata la empresa a sus clientes? Accedido el 10 de febrero, 2015, desde http://www.fundecce.org.ar/Newsletter11/enfoque_mercados_y_clientes.html

- Filtra la información obtenida de los clientes actuales y anteriores, para mejorar en los puntos débiles encontrados o, a su vez, fortalecer los aspectos positivos.

c) Tratamiento de los canales de comercialización

Se examina el servicio actual suministrado por los canales de comercialización. Además se examina las posibilidades de mejorar los mismos sobre la base de la eficiencia en los procesos, manteniendo costos competitivos en el mercado. En este aspecto se analizará cómo la organización:

- Determina los requerimientos de los clientes en cuanto a las características de los canales de comercialización que ellos demanden.
- Mejora los procesos de comercialización a través del trabajo mancomunado entre la empresa y quienes conforman la red de comercialización del negocio.
- Establece indicadores de calidad para los miembros de los canales de comercialización, con el fin de controlar y medir el desempeño de los procesos actuales.

d) Atención de quejas y reclamos

Se evalúa como la forma en que la empresa hace frente a situaciones propias, que se presentan en el quehacer empresarial, en lo que a quejas y reclamos se refiere. Con el objetivo de manejar tales situaciones de una forma adecuada y evitando en un futuro, que tales acontecimientos se vuelvan a repetir.

En este punto ha de considerarse la forma en que la organización:

- Da tratamiento al sistema de quejas y reclamos.
- Se cerciora de que el problema haya sido superado en el menor tiempo y con los mejores resultados para ambas partes.
- Indaga sobre la causa del problema y comparte con los colaboradores sobre la experiencia adquirida. Lo importante es asegurarse de que tales inconvenientes no vuelvan a producirse.
- Evalúa y mejora el sistema de quejas y reclamos.

e) Establecimiento de la satisfacción y fidelidad de los clientes

Los clientes se encuentran cada vez más informados y exigentes. Actualmente no se les puede considerar como propiedad de nadie. Es el mercado quien pone las fichas en su lugar y orientará al cliente sobre tal o cual empresa, producto o servicio.

En este aspecto se analiza la forma en que la empresa mide el grado de conformidad y fidelidad de los clientes propios y de los competidores.

Se tendrá en cuenta cómo la empresa:

- Mide el nivel de satisfacción de los clientes y el grado de fidelidad de los mismos.
- Selecciona el grupo de personas a investigar y la frecuencia con que se realizará el proceso.
- Garantiza la calidad de la información obtenida.

2.1.6.2. Desarrollo y visión estratégica

Para Lado, Razzano, Faccini Y Tiscornia (2001) la visión estratégica es la planeación que ha de seguir la empresa para alcanzar sus metas a largo plazo, trabajando sobre objetivos concretos. Alineando los objetivos de distintas áreas de la organización con las metas de la misma. Es el direccionamiento de la empresa en términos de posicionamiento competitivo, objetivos estratégicos y económicos, habilidades que deben ser desarrolladas y acciones o enfoques que permitan alcanzar los resultados buscados. La visión estratégica establece el conjunto de acciones que la empresa debe realizar para mantener su valor económico en el futuro, asegurando y desarrollando sus ventajas competitivas.

La estrategia es la acción que se realiza para incrementar y mantener el valor económico de los stakeholders (accionistas, clientes, empleados, etc.) en el futuro. Dicho valor puede incrementarse y sostenerse si la estrategia está fundamentada en las ventajas competitivas dentro del mercado.

Para desarrollar una visión estratégica se necesita de un conjunto de actividades orientadas a:

- Desarrollar de un concepto de negocio y determinar una misión futura, teniendo en cuenta factores externos como regulaciones, competencia, tecnología, entre otros.
- Determinar objetivos específicos de resultado
- Establecer una estrategia competitiva que permita alcanzar la misión establecida.
- Desarrollar planes de implantación

- Asignar responsabilidades para su ejecución

Este conjunto de actividades requieren un esfuerzo organizacional disciplinado, formal y bien estructurado, a su vez, promueven la mejora del desempeño global de la empresa para que pueda operar en un entorno competitivo y dinámico. El proceso de gestión estratégica no puede ser tomado a la ligera, desconectado de la realidad de la organización y asumida por pocos integrantes o directivos. Sino que debe ser concebido como un proceso inmerso dentro de las funciones directivas fundamentales y forma parte de un proceso más general denominado “CÍRCULO VIRTUOSO DE MEJORA”

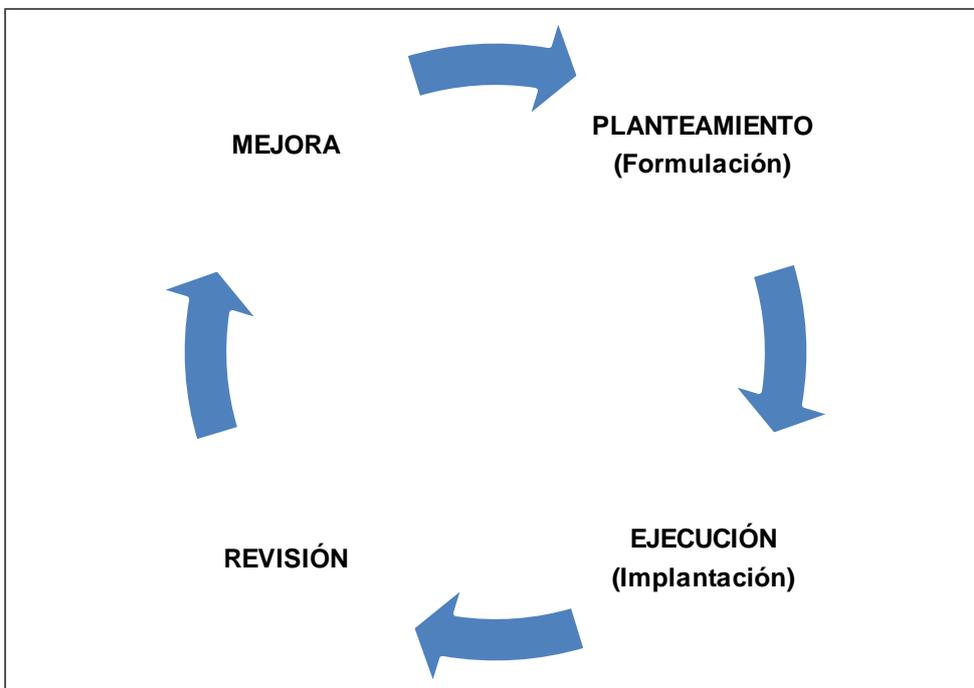


Gráfico 2. Círculo virtuoso de mejora

Fuente: <http://www.ucema.edu.ar>

Elaborado por: Roberto Chilinginga

2.1.6.3. Proceso Logístico

Toda empresa, sin importar su tamaño o complejidad, tiene definida alguna forma de operar, desde la producción hasta la comercialización de los productos. A esa cadena de procesos se le conoce como Logística de Suministro.

En un sentido más amplio, se trata de la planificación, organización y ejecución de los procesos que promuevan un eficiente flujo de recursos humanos y materiales, con el fin de asegurar que el producto o servicio se entregue al cliente en el tiempo y lugar indicado, bajo un esquema de minimización de costos y tiempo.

“La logística es el arte de planear y coordinar todas las actividades y procesos necesarios para que un producto o servicio se genere y llegue al punto donde y cuando el cliente final lo requiere, optimizando el costo.”³

El manejo de la información se constituye como un elemento de trascendental importancia para la mejora continua de la Logística en la organización. Es útil además establecer indicadores de desempeño para poder realizar análisis de la calidad y capacidad de los procesos utilizados, así como para determinar si estos se encuentran controlados o no.

2.1.6.4. Mercado y ventas

Esta etapa es fundamental en el proceso operativo de cualquier empresa. El equipo de ventas debe seguir una metodología o una estructura en su trabajo. Esto da una ventaja a los vendedores, de saber dónde se encuentra en todo momento durante la entrevista para poder subir y avanzar por los distintos escalones de la venta, lo que le permitirá cumplir el objetivo.

Thompson (2005) considera que las etapas del proceso de venta son:

a) Prospectación

Consiste en buscar clientes potenciales. En esta etapa es importante despertar el interés en las personas, llegando a ser esta etapa efectiva cuando se logra concretar una reunión o visita al posible cliente. Cuando la venta se realiza en un punto de venta se llama abordaje, en donde los clientes llegan por si solos.

b) Presentación y negociación

En esta etapa se escuchan y analizan las necesidades del prospecto, llegando entonces a presentar propuestas para cubrirlas. Es necesario que el ejecutivo de ventas esté plenamente preparado para manejar acertadamente posibles objeciones y convencer a los prospectos, aquí juega un papel importante la astucia y creatividad del vendedor para emocionar y sorprender a sus posibles clientes. Esta fase llega a ser efectiva cuando se establecen

³ Logística: Definición. Accedido el 10 de febrero, 2015. Desde <http://www.distribucion-y-logistica.com/logistica/definiciones/logistica-definicion.html>

propuestas claras que cubran todas las necesidades de los prospectos y estos se queden sin realizar objeciones.

c) Cierre de la venta

Esta tercera fase se cumple cuando el prospecto confirma el pedido a través de una firma, o llene algún documento de compromiso de la compra, con esto quedará formalizada la venta. Esta etapa se cumple a cabalidad cuando el prospecto acepta la propuesta comercial, y despeja sus dudas. De esta manera se convierte en un nuevo cliente de la empresa. Cabe hacer hincapié en asegurar la venta con un compromiso sólido por parte del prospecto, un acuerdo verbal no es una buena opción.

d) Postventa

Esta etapa es necesaria si se desea que los nuevos clientes continúen formando parte de la empresa. No basta con una simple llamada para ver si le ofrece algo. El servicio post venta debe generar interés en algo que pueda cubrir sus necesidades o complementarlas. Es importante hacer un seguimiento personalizado al cliente con el fin de hacerlos sentir únicos y especiales. Esta etapa se llega a cumplir cuando se llega a sorprender al cliente con algo que él no esperaba.

CAPÍTULO 3.
DISEÑO METODOLÓGICO

El diseño metodológico, según Pinillos (2012) es la parte de la investigación que plantea la forma en que se va a investigar el problema. Otorga, además, un marco estratégico constituido por métodos, enfoques, técnicas e instrumentos, que se emplearán en la ejecución del proyecto para poner a prueba la hipótesis planteada, alcanzar los objetivos de la investigación, y de esta manera dar una respuesta al problema de investigación.

3.1. Tipo de estudio

La presente investigación es de tipo aplicada, ya que la misma está orientada a generar un nuevo conocimiento en función de problemas prácticos que acontecen en la organización objeto de estudio.

3.2. Población

Para Selltiz, C., M. Mahoda, M. Deutsch y S.W. Cook, (1974), una población es el conjunto de todos los casos que concuerdan con una serie de especificaciones. En otras palabras la población está conformada por todos los sujetos o elementos que tienen características semejantes. En el caso de la presente investigación, al ser una empresa relativamente pequeña, se procederá a investigar a todos los miembros de la organización, como se verá en los capítulos siguientes.

3.3. Método de investigación

Inductivo.- De lo particular a lo general. El plan de mejora de procesos administrativos y operativos en la empresa permitirá analizar y reorganizar los procesos mencionados por medio de un nuevo modelo de planeación, organización, ejecución y control. Logrando un desempeño eficiente en las actividades cotidianas de la organización.

Deductivo.- De lo general a lo particular. Al no contar con un eficiente desempeño dentro de los procesos administrativos y operativos en la organización se evidencia la necesidad de contar con un plan de mejoramiento en dichos procesos, por lo que se irá desagregando en partes los procesos para delinear un esquema eficiente y ordenado que cimentará una organización bien estructurada, acorde a las necesidades actuales.

3.4. Enfoques de investigación

Cualitativo.- Por medio de diferentes técnicas de investigación se podrá obtener información útil para hacer análisis cualitativos sobre las competencias de la empresa, por ejemplo con una matriz FODA, o a su vez investigando su trayectoria en el mercado de influencia, sobre sus gestores y demás personal que labora en esta, su infraestructura, productos, etc.

Cuantitativo.- La información recopilada es susceptible de realizar análisis cuantificables, permitiendo hacer la medición de variables relacionadas con el giro del negocio, por ejemplo; ventas, compras, inventarios, cuentas por cobrar y pagar, etc. Llegando a determinar el desempeño real de la empresa con datos exactos.

Estadístico.- Consiste en un proceso de obtención, análisis e interpretación de datos, variables o valores numéricos de un proyecto de investigación, con el fin de apreciar de mejor manera la realidad y provee al investigador criterios útiles para lograr una adecuada toma de decisiones.

3.5. Técnicas de recolección de investigación

Para obtener información real y exacta sobre el funcionamiento de la empresa en su entorno administrativo y operativo se hará uso de las siguientes técnicas de investigación:

Documental.- Esta técnica permite recopilar información obtenida de fuentes documentales relacionadas con el tema de investigación, permitiendo sustentar el trabajo de grado con respaldo científico, legal y contando con información actualizada. Por ejemplo; libros, manuales, reglamentos, fichas, páginas web, etc.

De campo.- Se utilizarán distintas técnicas de recolección de información, que permitan obtener información veraz y de primera mano, de la realidad vivida en la misma empresa, con los actores principales inmersos dentro del quehacer del negocio. Se hará uso de técnicas como observación de campo en la propia empresa para constatar cómo se realizan las operaciones y de qué modo se da realmente el comportamiento de los jefes y empleados.

3.6. Instrumentos de recolección de datos

Para llevar un registro de la información recopilada durante la investigación se hará uso de un cuaderno de notas, o a su vez cuadernos de trabajo, en donde se presentan los datos en forma de cuadros, gráficos, planillas, etc.

Otros instrumentos útiles en la investigación son las listas de control, que son básicamente listas de conducta, cuyo propósito es recordar al investigador que se debe identificar la presencia o ausencia de ciertos comportamientos que pueden parecer importantes, evitando añadir apreciaciones cualitativas, capaces de modificar el contexto de la investigación.

CAPÍTULO 4
DIAGNÓSTICO DE LA SITUACIÓN ACTUAL

4.1. Situación Actual de la empresa

4.1.1. Antecedentes

“Comercial 101 – distribuidora Venus - Pica” empresa comercial con aproximadamente treinta años de funcionamiento y dedicada a la distribución de calzado en la ciudad de Tulcán - Ecuador, actualmente viene atravesando un proceso de cambio de gestión a manos de una nueva administración que corresponde a la segunda generación de este legado de empresa familiar.

La empresa, desde sus inicios, ha sido administrada por sus propietarios con un enfoque netamente empírico. Sin embargo a base de tenacidad y sacrificio, ha logrado mantenerse estable en su mercado de influencia, sorteando el entorno de complejidad que puede afectar a toda organización a través de los años.

Desde sus inicios, la empresa apostó a la comercialización de calzado ecuatoriano, siendo la marca Venus su principal referente, con los años fue incorporando nuevos proveedores y actualmente cuenta con la distribución de marcas nacionales como Pica, Bunky, Gamos, entre otras.

La ciudad de Tulcán, frontera norte de Ecuador, se ha caracterizado por ser altamente competitiva, comercialmente, con el vecino país de Colombia, siendo las décadas de los años ochenta y noventa dónde repuntó considerablemente su actividad comercial y consecuentemente turística, dinamizando varios sectores de la economía local como; almacenes en general, hoteles, restaurantes, sitios de diversión, etc. Llegando atraer inversionistas nacionales y extranjeros, movidos por las bondades que presentaba en esos tiempos la economía en esta zona geográfica. Sin embargo, desde el año dos mil, y con el inicio de la dolarización la situación empezó a cambiar. De a poco, la situación política y económica generada por los gobiernos de turno, trajo consigo un nuevo escenario en esta zona de frontera. Es así que en los últimos años se ha venido evidenciado un progresivo descenso de las actividades económicas de la región, afectando principalmente al sector comercial y turístico, según lo muestra la edición del diario el Universo del 1 de septiembre de 2015, en su sección economía.

Sin embargo empresas como “Comercial 101 – distribuidora Venus - Pica”, han logrado mantenerse vigentes en el mercado, gracias al trabajo de sus directivos y al apoyo de clientes internos y externos. No obstante, en tiempos complejos es donde hay que tomar con fuerza

las riendas de los negocios y desarrollar procesos de mejora que permitan fortalecer la actividad empresarial.

Es así que la segunda generación de esta empresa familiar viene trabajando con miras a desarrollar planes de acción que promuevan una eficiente gestión empresarial. Después de un análisis interno la administración ha llegado a determinar que las áreas administrativas y operativas requieren de un nuevo modelo de gestión, por lo que se ha planteado entrar en un proceso de mejora dentro de las áreas mencionadas.

4.1.2. Misión

Somos una empresa distribuidora de calzado que se esfuerza permanentemente en desarrollar las mejores relaciones con nuestros clientes y proveedores, afianzando nuestra permanencia en el mercado.

4.1.3. Visión

Ser la empresa líder en distribución de calzado en el norte del país, brindando un alto stock de productos en reconocidas marcas y a precios competitivos, ampliando nuestra cartera de clientes y en una búsqueda constante de mercados en la zona norte del país y en el sur de Colombia.

4.1.4. Valores y principios

- Personal comprometido.
- Respeto y servicio al cliente
- Ética en las relaciones comerciales
- Compromiso con el medio ambiente
- Predisposición al cambio

4.1.5. Estructura Organizacional

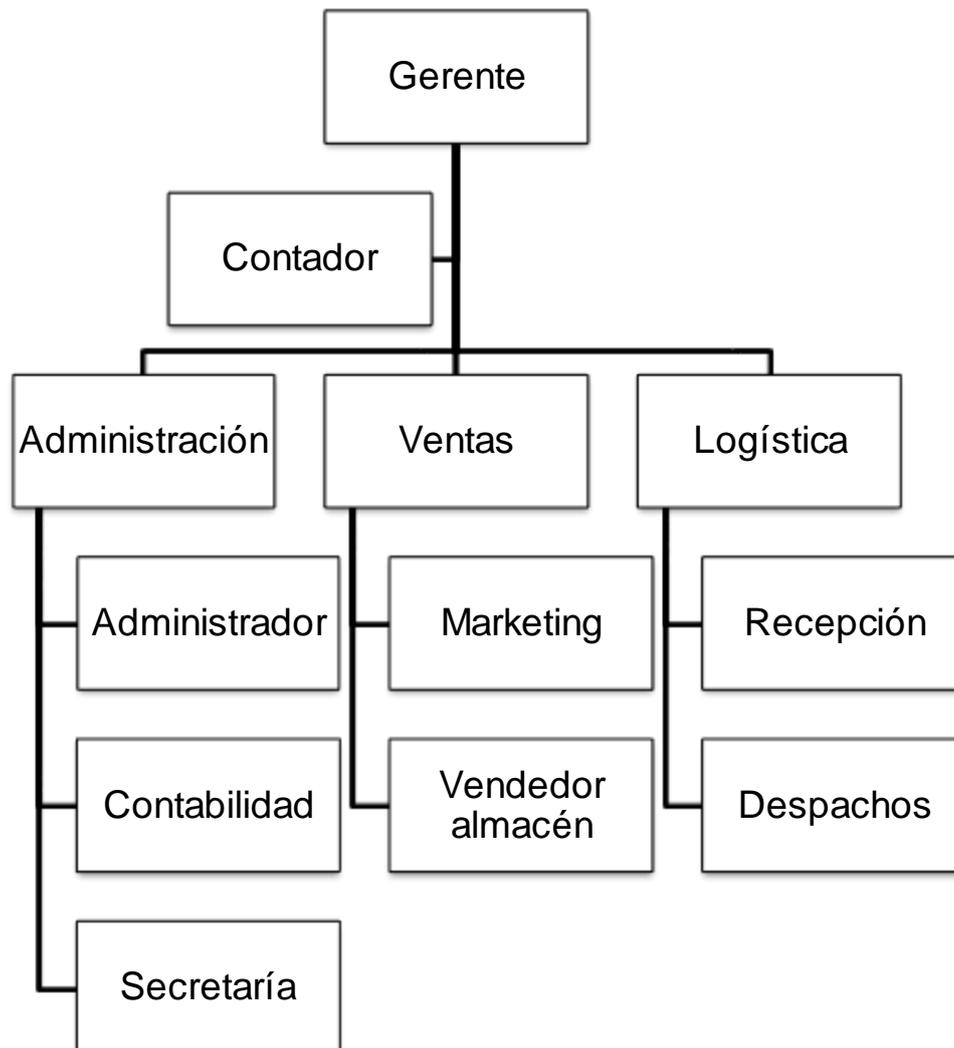


Gráfico 3. Organigrama de la empresa

Fuente: Comercial 101 – distribuidora Venus – Pica

Elaborado por: Roberto Chilibingua

4.1.6. Análisis interno

En este tipo de estudio “Los elementos internos que se deben analizar corresponden a las fortalezas y debilidades que se tienen respecto a la disponibilidad de recursos de capital, personal, activos, calidad de producto, estructura interna y de mercado, percepción de los consumidores, entre otros.” (Klotter, 2007, p.36).

Para realizar este análisis se debe aplicar diferentes técnicas para establecer que atributos le permiten a la empresa generar una ventaja competitiva sobre sus competidores.

4.1.6.1. Fortalezas

Las fortalezas, según Azzi (2011) son los factores internos positivos que diferencian a la empresa de otras de su misma clase. Para una buena identificación de las mismas es importante considerar las siguientes preguntas:

- ¿Qué ventajas presenta la empresa?
- ¿Qué hace la empresa mejor que otras?
- ¿A qué recursos de manera única o de bajo costo se tiene acceso?
- ¿Qué percibe el mercado como una fortaleza?
- ¿Qué factores permiten realizar una venta efectiva?

4.1.6.2. Debilidades

Para AZZI (2011) las debilidades son los elementos, recursos, habilidades y actitudes que posee la empresa y que se constituyen como barreras para lograr un adecuado desempeño de la misma. Estas debilidades pueden aparecer en: Aspectos del servicio prestado; aspectos financieros; aspectos organizacionales; temas de mercado; áreas de control, etc.

Las debilidades emergen como una problemática interna, que al ser identificada, tiene que eliminarse de raíz, a través del planteamiento de una adecuada estrategia.

Las siguientes preguntas contribuyen al desarrollo del análisis:

- ¿Qué se puede mejorar?
- ¿Qué acciones deberían evitarse?
- ¿Qué se percibe en el mercado como una debilidad?
- ¿Qué factores reducen las ventas o el éxito de la organización?

4.1.6.3. Capacidad de gestión directiva

Es necesario analizar la forma en que los directivos dirigen las riendas de su empresa. “Capacidad directiva es el recurso que tiene una persona para organizar delegar y supervisar el trabajo a desempeñar, debe tenerse conocimiento amplio del trabajo a realizar por los supervisados a fin de que lo hagan de tal forma que se llegue al fin deseado.” (Chiavenato, 2004, p.39)

En base al análisis realizado en la empresa “Comercial 101 – distribuidora Venus – PICA”, se han podido determinar, en los directivos, las siguientes capacidades:

- Imagen Corporativa: Al ser, la empresa, una distribuidora de importantes marcas a nivel nacional y extranjero, esta presenta una buena imagen corporativa ante sus clientes.
- Planificación Estratégica: La empresa no cuenta con un plan estratégico bien definido.
- Procesos documentados: Los procesos de mayor relevancia para una empresa de este tipo se encuentran documentados, sin embargo hay otros procesos que no se los viene haciendo ordenadamente.
- Velocidad de respuesta a condiciones cambiantes: Se ha identificado que los directivos presentan una capacidad de respuesta inmediata a las condiciones del mercado.
- Trabajo en equipo: Cuando el trabajo lo amerita, los colaboradores son motivados y logran un buen desempeño en equipo.
- Comunicación: Existe una buena comunicación con los colaboradores.
- Habilidad para manejar el negocio: El Gerente propietario tiene una adecuada formación, experiencia y conocimiento sobre su negocio.
- Agresividad para enfrentar a la competencia: El gerente y su equipo de trabajo han manejado de buena manera el tema de la competencia a través de frecuentes investigaciones de mercado en este aspecto. Los temas que evidencian mayor nivel de agresividad con la competencia son publicidad y mercadeo en los puntos de venta.
- Toma de decisiones reactivas: Los directivos toman decisiones al instante, reaccionando con prontitud ante los cambios del mercado.

4.1.6.4. Capacidad de gestión financiera

Una buena capacidad de gestión financiera permite analizar las posibilidades que tiene la organización para cumplir con sus obligaciones a corto, mediano y largo plazo. Así como también las inversiones, liquidez, utilidad, etc.

“La gestión financiera eficiente significa tomar buenas decisiones, orientadas a convertir los recursos disponibles en recursos productivos, rentables y generadores de valor, permitiendo al mismo tiempo el despliegue de los objetivos estratégicos de la empresa.”⁴

Se ha establecido un análisis de los siguientes elementos:

- Capacidad y acceso a financiamiento: Los dueños de la empresa cuentan con un adecuado acceso a financiamiento, dada una amplia trayectoria de trabajo con entidades financieras. Además cuenta con una hipoteca abierta, lo que le permite acceder a créditos rápidos y oportunos.
- Retorno de la inversión: Los directivos cuentan con un margen aproximado de retorno, sin embargo no se lo hace en base a un análisis financiero formal, sino más bien basándose en la experiencia y registros diarios que se realizan.
- Precios competitivos: Dada la fuerte competencia en el sector donde se desarrolla la empresa, esta cuenta con precios altamente competitivos para poder mantenerse en el mercado.
- Capacidad de respuesta a cantidades demandadas: La empresa cuenta con un inventario medianamente efectivo para enfrentar una alta demanda. Sin embargo, no han existido problemas de mayor envergadura en cuanto a respuesta en cantidades demandadas. No obstante se tiene planeado redistribuir el porcentaje de participación de productos en bodega, con el fin de dar mayor importancia al abastecimiento de productos en función de rotación y utilidad.
- Planificación presupuestaria: Hasta ahora se ha realizado una planificación de forma empírica, sin elementos formales de organización presupuestaria.
- Personal en el Área Financiera: La empresa tiene una persona encargada de la contabilidad. Sin embargo su trabajo no es a tiempo completo.

⁴La gestión financiera. Accedido el 28 de junio de 2015. Desde http://www.bancoldex.com/documentos/4553_6_La_gestion_financiera.pdf

4.1.6.5. Capacidad de comercialización

La comercialización es el proceso cuyo objetivo es hacer llegar los bienes o servicios desde el productor al consumidor. Intervienen actividades como; compraventa al por mayor y menor, pruebas de ventas, información de mercado, transporte, almacenaje, publicidad, etc.

“La capacidad de comercialización comprende un conocimiento básico de la comercialización, las técnicas necesarias para aplicar esos conocimientos en la práctica y las actitudes apropiadas para reconocer y apreciar el valor de la comercialización como una de las funciones básicas de una empresa.”⁵

En el caso de “Comercial 101 – distribuidora VENUS- PICA”, las compras se las hace directamente de fábrica. Los pedidos son tomados personalmente, cuando los agentes de ventas se encuentran de ruta o, a su vez, telefónicamente cuando no se cuenta con la presencia de los mismos.

La mercancía suele despacharse aproximadamente en una semana. Tiempo adecuado para la preparación de los productos en bodega y su respectiva comercialización. La que se realiza en los tres puntos de venta con los que cuenta la empresa.

La comercialización en empresa se realiza bajo tres modalidades: Venta a clientes mayoristas, venta a clientes institucionales y venta a clientes detallistas.

Para establecer la capacidad de comercialización se han identificado los siguientes elementos:

- **Ventas:** A partir de finales del año 2014 se ha evidenciado un descenso en la actividad comercial debido a la crisis económica que afecta al Ecuador, principalmente por la devaluación del peso en la República de Colombia, país de donde proviene la mayor demanda para la empresa.
- **Publicidad:** La empresa no realiza campañas publicitarias internamente, pero se beneficia de la publicidad directa de las empresas proveedores, principalmente de Plasticaucho Industrial (Venus) y Plásticos Industriales (PICA).
- **Transporte:** El transporte desde la fábrica hacia la empresa, lo asume la empresa en unos casos y en otros casos no. Esto depende de las políticas de la empresa en cuanto

⁵ CHIAVENATO, Idalberto, “Introducción a la Teoría General de la Administración”, Editora McGraw Hill, séptima edición, 2004, pg. 49

a transporte se refiere. Para los despachos internos la empresa suele hacer envíos directos al interior del país, y generalmente los costos de envío los asume el cliente. Cuando las ventas al por mayor se dan en la empresa, esta cuenta con personal que facilita el despacho hacia las unidades de transporte que el cliente utilice, sea transporte público o privado. Además la bodega principal cuenta con un espacio adecuado para el estacionamiento de vehículos, tanto para recepción y despacho de mercancías.

4.1.6.6. Capacidad de Talento Humano

En la actualidad en la empresa laboran siete personas, distribuidos en dos establecimientos. En el tercer establecimiento laboran dos personas que trabajan independientemente, pero es la empresa “Comercial 101 distribuidora VENUS - PICA”, que les provee de la mercancía para que ellos se encarguen de la comercialización.

Para el análisis de la capacidad de talento humano Chiavenatto (2009) propone los siguientes indicadores, los mismos que son abordados desde la realidad de la empresa “Comercial 101 – distribuidora Venus-Pica”

- **Experiencia:** Los empleados van adquiriendo experiencia paulatinamente desde su ingreso a la empresa, con capacitación de sus superiores. Aproximadamente les toma de uno a dos meses estar preparados para desempeñar plenamente las funciones en la empresa.
- **Nivel académico:** El Gerente como el contador cuentan con formación superior, el administrador y vendedores tienen formación técnica en actividades afines a la empresa. El resto de colaboradores tienen formación secundaria.
- **Estabilidad:** Está en función al desempeño en el trabajo; es decir con un mejor desempeño demostrado, mayor será la estabilidad en la empresa. Generalmente el tiempo promedio de permanencia de un trabajador en la organización es de tres años.
- **Motivación:** En base a un sondeo realizado en la empresa, se ha logrado determinar que el personal cuenta con un nivel intermedio de motivación.
- **Remuneración:** Los sueldos están en función del trabajo y la responsabilidad del cargo. Los trabajadores que ingresan a trabajar perciben un sueldo básico.

4.1.7. Matriz FODA

Tabla 1. Elementos de la matriz FODA

INTERNAS	EXTERNAS
FORTALEZAS	OPORTUNIDADES
<ul style="list-style-type: none"> • Productos competitivos • Confianza de proveedores • Acceso a crédito • Conocimiento del mercado • Experiencia en negociación • Reconocimiento en el mercado • Puntualidad • Credibilidad • Ubicación estratégica de puntos de venta • Propietarios comprometidos 	<ul style="list-style-type: none"> • Conocimiento de las marcas en el mercado • Acceso a licitaciones con el sector público • Entidades de control exigen a empresas el uso de calzado especializado para sus labores. • Zona fronteriza • Crecimiento de la demanda interna • Acceso a nuevos clientes • Acceso a negociaciones especiales con proveedores.
DEBILIDADES	AMENAZAS
<ul style="list-style-type: none"> • Personal no aplica capacitación • Contabilidad no organizada • Falta de sistema informático • Inadecuada distribución de espacios • Carencia de Publicidad • Baja tecnología • No contamos con un reglamento para el personal. • Relaciones interpersonales deficientes • No hay fluidez de información 	<ul style="list-style-type: none"> • Competencia local y extranjera • Recesión económica • Control de mercancías a clientes en frontera. • Tipo de cambio variable • Instalaciones de las bodegas principales son rentadas.

Fuente: Comercial 101 – distribuidora Venus – Pica
Elaborado por: Roberto Chiliqinga

4.1.7.1. Cruce de estrategias de la Matriz FODA

a) Estrategias FO

- Realizar capacitaciones, con la respectiva evaluación, en compras públicas para acceder a nuevos mercados.
- Acceder a créditos para ampliar la oferta de productos orientados a la creciente demanda interna y externa proveniente de Colombia.
- Diseñar un plan de Marketing para promover la empresa y sus productos de mejor manera en la zona fronteriza y en el mercado interno.
- Aprovechar las buenas relaciones del Gerente con los proveedores para acceder a negociaciones puntuales que dejen réditos a la empresa.

b) Estrategias FA

- Mantener y mejorar la credibilidad de la empresa para enfrentar la competencia.
- Realizar una base de datos de clientes y proveedores para mejorar el conocimiento del mercado y adelantarse a la competencia.
- Realizar un plan de reducción de costos para enfrentar una posible recesión económica.
- Mantener los puntos de venta bien organizados y diseñados para atraer más clientes.
- Generar valor agregado en los productos y en el proceso de venta, para incentivar la compra del cliente a pesar que el tipo de cambio, eventualmente, no le favorezca.
- Mantener buenas relaciones con arrendadores y conservar bien cuidado el inmueble rentado, para evitar inconvenientes con el alquiler de la bodega principal.

c) Estrategias DO

- Establecer un programa de capacitación frecuente al personal para brindar atención técnica a empresas que requieran productos especializados.
- Adquirir un software informático que permita automatizar actividades como, contabilidad, control de inventarios, ingreso y salida de mercancías, etc. Con el fin de atender mejor al mercado interno y externo.
- Realizar campañas publicitarias aprovechando la condición de frontera.

- Capacitar periódicamente al personal para estar preparados ante las exigencias que presenten nuevos clientes.

d) Estrategias DA

- Diseñar un sistema de información que permita evitar pérdidas económicas ante cambios repentinos en el tipo de cambio.
- Crear un reglamento interno para el personal con el fin de lograr mejores estándares de calidad en atención al cliente.
- Mejorar el manejo contable en la empresa para enfrentar de mejor manera una posible recesión económica.

4.1.8. Modelo de las cinco fuerzas de Michael Porter

Este modelo es una herramienta de gestión desarrollada por el profesor e investigador Michael Porter de la Escuela de negocios de Harvard en el año 1979. El mismo que permite analizar una empresa, a través de la identificación y análisis de cinco fuerzas.

Para tener una idea más clara, “esta herramienta permite conocer el grado de competencia que existe en una industria y, en el caso de una empresa dentro de ella, realizar un análisis externo que sirva como base para formular estrategias destinadas a aprovechar las oportunidades y/o hacer frente a las amenazas detectadas.”⁶

En función de la empresa “Comercial 101 distribuidora VENUS – PICA”, se analizarán las cinco fuerzas para determinar el grado de competencia en su mercado de influencia, como se detalla a continuación:

4.1.8.1. Rivalidad entre competidores

Actualmente la empresa se desenvuelve dentro de un entorno altamente competitivo. Existen cinco competidores directos en la ciudad de Tulcán y en el sur de Colombia hay la presencia de la empresa Venus Colombia, filial de Venus Ecuador, con agentes de venta que realizan cobertura en esta zona. Por lo que en los últimos años la demanda de los productos que

⁶ Modelo de las cinco fuerzas de Michael Porter. Accedido el 24 de marzo de 2015. Desde <http://www.crecenegocios.com/el-modelo-de-las-cinco-fuerzas-de-porter/>

distribuye la empresa ha ido disminuyendo, llegando a determinar que el sector no es muy rentable.

Un factor negativo es que, dadas las condiciones adversas que presenta el mercado, las reducciones de los precios son comunes con los competidores locales, en la ciudad de Tulcán. Por otro lado en Colombia la competencia por precios es una cuestión de suerte, debido al tipo de cambio. Cuando el peso colombiano está devaluado nuestros productos no son competitivos en Colombia. Por otro lado con un peso colombiano apreciado, nuestros productos si resultan competitivos en dicho mercado, como sucedió en años anteriores al 2015.

Las estrategias para poder competir en el mercado son las siguientes:

- Aumentar la calidad del servicio en la distribuidora.
- Acoplarse a las reducciones de precios de la competencia.
- Incrementar promociones en ventas.
- Aumentar la publicidad, dentro y fuera del establecimiento.

En el siguiente cuadro se muestra el porcentaje de participación de la empresa “Comercial 101 distribuidora Venus – Pica” en el mercado local con respecto a sus competidores principales. Para obtener los datos se calculó el aproximado de compras de los competidores del último año, información que se obtuvo de las hojas de ruta del transporte, que indican el número de cajas adquiridas semanalmente por cada uno de los competidores.

Los resultados obtenidos fueron:

Tabla 2. Participación en el mercado

No.	EMPRESA	% PARTICIPACIÓN
1	Comercial 101	35
2	Empresa 2 V.P	25
3	Empresa 1 I.A	15
4	Empresa 3 L.C	13
5	Empresa 4 M.S	8
6	Empresa 5 L.I	4
	Total	100

Fuente: Transportistas
Elaborado por: Roberto Chilinginga

Por criterios de discrecionalidad se han omitido los nombres completos de las empresas competidoras o de sus dueños. No obstante se las ha identificado con las iniciales del nombre y apellido de sus propietarios.

Como se puede apreciar la empresa “Comercial 101 distribuidora Venus – Pica”, en el último año mantiene un mayor volumen de compras con respecto a sus competidores. Lo que implica consecuentemente un mayor nivel de ventas. Esto demuestra que la empresa atiende aproximadamente a la tercera parte del mercado, ocupando el primer lugar de participación en la zona. Le siguen cinco empresas que suman alrededor del 65% del mercado, lo que refleja un fuerte nivel de competencia en este sector.

Es evidente, entonces, el gran reto que tiene la empresa para mantener el liderazgo en el mercado, haciendo frente al entorno de complejidad que se desarrolla día a día en el sector analizado.

4.1.8.2. Amenaza de entrada de nuevos competidores.

Dada la baja rentabilidad que presenta el sector y la alta competencia en el mismo, actualmente no hay amenazas de entrada de nuevos competidores en la ciudad de Tulcán. Más bien se ha visto como se han ido retirando competidores en los últimos cinco años.

Actualmente la empresa tiene una competencia directa de cinco distribuidoras, que ofertan similares productos, con niveles inferiores en ventas que sin embargo comparten una importante porción del mercado.

4.1.8.3. Amenaza de ingreso de productos sustitutos.

“Comercial 101 distribuidora VENUS – PICA”, al ser una empresa netamente comercializadora, tiene la ventaja de distribuir los productos que el mercado requiera y de la fábrica que, en su momento, otorgue mayores ventajas. Entonces si algún producto ya no es competitivo, por cualquier situación, entonces habrá que buscar productos sustitutos que el mercado realmente requiera. Por esta razón la empresa no se vería afectada drásticamente por amenazas de productos sustitutos. Sin embargo existen productos que pueden ser considerados estratégicos para la organización y de presentarse una baja demanda de estos, podría haber inconvenientes en la organización. No obstante habría que adoptar estrategias para contrarrestar tales efectos. Como por ejemplo: reducción de precios, aumento de publicidad y promociones, diferenciación en calidad del producto y servicio, etc.

4.1.8.4. Poder de negociación con los proveedores.

El poder de negociación con los proveedores principales para la empresa es mínimo, ya que son empresas grandes cuyas políticas comerciales son rigurosas y muy pocas veces hacen concesiones, salvo en ciertas temporadas especiales en el año como; la temporada escolar que va desde el mes de junio a octubre, o en la temporada invernal que va desde el mes de octubre a marzo del siguiente año. Otra temporada importante es la de fin de año que empieza en octubre y termina en diciembre. Son estas épocas en el año en donde se puede sacar ventaja a las negociaciones ya sea por pagos de contado, volúmenes de compra y metas de venta propuestas por las empresas.

4.1.8.5. Poder de negociación con consumidores

Al haber cuatro proveedores, y al tratarse de una zona relativamente pequeña, el poder de negociación es bajo, ya que los consumidores están bien informados sobre todo en cuanto a productos, precios, promociones, etc. Entonces, hasta cierto punto, son los consumidores los que tienen, mayor probabilidad de sacar ventaja al momento de realizar las negociaciones. No obstante para contrarrestar el poder de los consumidores la empresa aplica estrategias como:

- Provisión permanente de modelos y un stock adecuado de los mismos
- Ubicación estratégica de los puntos de venta, para mayor facilidad de los clientes
- Atención esmerada y personalizada, según los requerimientos del cliente.

CAPÍTULO 5
ANÁLISIS Y PRESENTACIÓN DE RESULTADOS

5.1. Población y muestra

Se investigará a todos quienes conforman la empresa, a través de un censo, tomando en cuenta que es una población relativamente pequeña como se muestra a continuación:

Tabla 3. Personal de la empresa por área

No.	Área	Cantidad
1	Administrativa	3
2	Ventas	2
3.	Logística	2
	Total	7 Personas

Fuente: Comercial 101 – distribuidora Venus – Pica

Elaborado por: Roberto Chiliquina

5.2. Procesamiento y análisis de la información

En el presente trabajo investigativo se ha diseñado, por una parte, un censo dirigido a los trabajadores de la empresa y, por otra, una entrevista al administrador de la misma. Con el objetivo de tener una apreciación global de la situación actual dentro de la organización.

La encuesta ha sido diseñada para recabar información que proporcione datos veraces sobre la problemática actual por la que atraviesa la empresa. Partiendo desde información general sobre la organización, hasta indagar sobre el manejo de procesos administrativos y operativos que desarrolla la empresa.

Mientras tanto la entrevista ha sido estructurada para determinar, desde el punto de vista gerencial, el manejo administrativo y operativo en la empresa, sus limitaciones, alcances y expectativas en torno a un proceso de mejoramiento en las áreas mencionadas.

5.2.1. Análisis del censo

Los resultados de la encuesta realizada a los trabajadores de la empresa indican que no se conoce la misión ni visión de la empresa, lo que demuestra que la organización no cuenta con una planificación estratégica o, si la tiene, no está bien difundida entre los miembros de la empresa.

Por otra parte se puede evidenciar que, a pesar de que la mayor parte de los encuestados manifestó haber recibido capacitación, los trabajadores no perciben un adecuado manejo de

las áreas en dónde ellos laboran, lo que demuestra que no existe un buen trabajo de equipo, ni hay coordinación para lograr un eficiente desempeño en las labores.

Finalmente todo el personal encuestado considera que un sistema de mejoramiento de los procesos administrativos y operativos en la empresa, sería una buena herramienta para lograr un mejor desempeño en el trabajo. Por otra parte se pudo evidenciar, gratamente, que todos los colaboradores están dispuestos a participar activamente en un proceso de mejora, con el fin de que las cosas tomen un mejor rumbo dentro y fuera de la empresa.

5.2.2. Análisis de la entrevista

Con el fin de obtener datos reales sobre la actual marcha de ciertos aspectos relevantes para la investigación, se ha desarrollado una entrevista al administrador de la empresa, con el fin de indagar de una fuente confiable, su punto de vista sobre el tema investigado.

Cabe indicar que el administrador forma parte de la empresa familiar, por lo que se solicitó que trate de ser sumamente objetivo con sus respuestas, ya que de sus comentarios y criterios depende el avance positivo de la investigación.

El entrevistado supo manifestar que hasta ahora, no hay mayores inconvenientes en la administración del negocio; sin embargo considera que todo no es perfecto en la organización, pues en ocasiones se han presentado problemas debido a errores o descoordinación entre una o más áreas de la organización. Esta situación ha generado una serie de inconvenientes entre jefes y colaboradores. Por lo que el entrevistado supo hacer hincapié en que realmente es necesaria una reorganización en la empresa para lograr un buen ambiente de trabajo.

Por otra parte se pudo determinar que actualmente el negocio presenta mayores inconvenientes, debido a la situación económica interna y externa por la que atraviesa el país. Dentro de este contexto el entrevistado sostiene que sería importante contar con un sistema organizado que mejore los procesos en la empresa, además considera que es necesaria la adquisición de un software actualizado y eficiente, acorde a las necesidades de la empresa, para conseguir un mejor rendimiento de la empresa, principalmente en las áreas operativas y administrativas.

Finalmente el administrador de la empresa recalcó que a pesar de la crisis, interna y externa, por la que atraviesa el país, el considera que es uno de los mejores momentos para tomar medidas que vayan encaminadas a favorecer el proceso administrativo y operativo de la empresa, tomando en consideración que actualmente se puede contar con un periodo de

tiempo relativamente adecuado, como para delinear nuevas acciones a seguir en pro de la organización y de esta forma hacer frente de mejor manera a la situación adversa por la que atraviesa el país y especialmente la ciudad de Tulcán, capital de la provincia del Carchi.

5.2.3. Análisis de las funciones administrativas mediante observación directa.

Las funciones administrativas son un conjunto de actividades o tareas inherentes a la organización, que se encuentran o deberían encontrarse estrechamente coordinadas con el equipo de trabajo en un marco de eficiencia y eficacia.

“Las funciones de actividad de la empresa indican dónde se aplican los esfuerzos, en qué campos trabajar, además resuelve el problema de cómo hacer las cosas o las tareas en cada una de estas áreas para lograr los objetivos predeterminados.”⁷

En el siguiente cuadro se ha realizado la ficha de observación de las funciones administrativas de la organización; planificación, organización, ejecución e integración, dirección y por último, control evaluación y verificación. Llegando a obtener calificaciones medias y bajas. Para esta parte se pidió también la colaboración del administrador de la empresa, quien conoce, a cabalidad, la situación real de la organización.

⁷ VON BERTANLANFFY. Funciones administrativas. Recuperado 28 de junio de 2015, desde http://www.institutoblestgana.cl/virtuales/com_organiz/Unidad1/contenido3.htm

Tabla 4. Ficha de observación funciones administrativas

Función Administrativa	Indicador	Calificación
Planificación	Establecer objetivos	Media
	Asignar presupuesto	Baja
	Tiempo suficiente	Media
	Personal capacitado	Media
Organización	Establecer objetivos	Media
	División del trabajo	Media
	Departmentalización	Media
	Delegación de autoridad	Baja
Ejecución e integración	Reclutamiento	Media
	Selección del personal	Baja
	Contratación	Media
	Inducción y orientación	Media
	Capacitación	Media
	Desarrollar al personal	Baja
Dirección	Autoridad	Media
	Motivación	Media
	Dar orientaciones y órdenes	Media
	Supervisión	Media
Control: Evaluación y verificación	Objetivos propuestos	Media
	Medir lo realizado	Baja
	Comparar lo realizado con lo programado	Media
	Evaluar y corregir desviaciones	Media
	Sistemas de recompensas	Baja

Elaborado por: Roberto Chilinguina

Fuente: Ficha de observación funciones administrativas

Se puede evidenciar entonces que las funciones administrativas no se han venido gestionando de una manera adecuada, a pesar de esto la empresa ha sabido sobrellevar, a través del tiempo, este tipo de inconvenientes. Sin embargo la investigación va arrojando importantes pautas para que los directivos tomen decisiones acertadas a partir del presente informe.

CAPÍTULO 6
PROPUESTA DE IMPLEMENTACIÓN DEL SISTEMA DE MEJORAMIENTO DE
PROCESOS ADMINISTRATIVOS Y OPERATIVOS EN LA EMPRESA

6.1. Elaboración del Mapa de Procesos de la Empresa

Tabla 5. Mapa de procesos

PROCESOS ETRATÉGICOS	
Planificación Estratégica	Planificación y Control Financiera
Relaciones Comerciales	Marketing
Sugerencias clientes internos	Sugerencias clientes externos
PROCESOS OPERATIVOS	
Capacitación	Ventas
Toma de pedidos	Entrega de productos
Servicio al cliente	Cobro y Facturación
Servicio Post Venta	Devoluciones
PROCESOS DE SOPORTE	
Contabilidad	Gestión de RRHH
Pagos a Proveedores	Compras
Relaciones con proveedores	Sistemas de Información
Tratamiento de documentos	Tratamiento de productos en almacén
Tratamiento con entidades Financieras	Gestión de Tecnologías de la información y comunicación (TIC)

ENTRADAS

Necesidades y expectativas del cliente

SALIDAS

Cliente Satisfecho

Fuente: Comercial 101 “distribuidora Venus – Pica”
Elaborado por: Roberto Chiliqinga

6.2. Identificación y selección de los procesos sujetos a mejora

Para identificar de mejor manera los procesos a mejorar, se ha realizado un censo a los miembros de la organización, con el objetivo de que ellos, gracias a la experiencia y conocimiento de la empresa, puedan calificar acertadamente el grado de eficiencia de los procesos.

En el presente estudio se utilizará un cuadro de análisis de procesos con problemas, que es un instrumento estadístico, y para este caso en particular permitirá medir el grado de efectividad de cada proceso. Se procederá a seleccionar los procesos que requieran mayor atención para alcanzar un mejor desempeño de la empresa en el mercado. La calificación de los procesos se realizará de la siguiente manera; se le asignará a cada proceso una calificación del uno (1) al cinco (5), la calificación más baja será para el proceso que se considere no tenga problemas, mientras suba la calificación, consecuentemente el proceso tendrá mayores problemas según la percepción del personal censado.

Cabe indicar que la propuesta de análisis de procesos ha sido desarrollada por el autor de la investigación, a partir de análisis estadísticos que reflejan, en valores, la situación actual de la empresa, partiendo del punto de vista del público censado. Obteniendo así un modelo de análisis que se ajusta a la propia realidad de la empresa al momento del estudio.

A continuación se detalla el cuadro análisis de procesos con problemas:

Tabla 6. Análisis de procesos con problemas

PROCESOS	PERSONAL CENSADO							Total
	Gerente	Administrador	Contador	Secretaria	Vendedor 1	Vendedor 2	Bodeguero	
Capacitación	4	4	4	3	3	3	4	25
Toma de pedidos	2	3	2	3	2	2	2	16
Servicio al cliente	2	2	3	2	2	2	1	14
Servicio Post Venta	4	4	2	3	4	3	2	22
Ventas	4	3	3	3	3	3	4	23
Entrega de productos	3	4	3	4	3	3	4	24
Cobro y Facturación	4	5	4	4	5	4	4	30
Devoluciones	4	4	3	5	4	4	5	29

Fuente: Censo a Personal de “Comercial 101 –distribuidora Venus – Pica”
Elaborado por: Roberto Chiliquina

Tabla 7. Análisis de los principales procesos con problemas

No.	Proceso	Frecuencia	F. Acumulada	%Frecuencia	%F. Acumulada	Ranking
1	Capacitación	25	0	13,66	0,00	<u>3</u>
2	Toma de pedidos	16	25	8,74	13,66	<u>7</u>
3	Servicio al cliente	14	41	7,65	22,40	<u>8</u>
4	Servicio Post Venta	22	55	12,02	30,05	<u>6</u>
5	Ventas	23	77	12,57	42,08	<u>5</u>
6	Entrega de productos	24	100	13,11	54,64	<u>4</u>
7	Cobro y Facturación	30	124	16,39	67,76	<u>1</u>
8	Devoluciones	29	154	15,85	84,15	<u>2</u>
	Total	183	183	100,00	100,00	

Fuente: Censo a Personal de “Comercial 101 – distribuidora Venus – Pica”
Elaborado por: Roberto Chiliquina

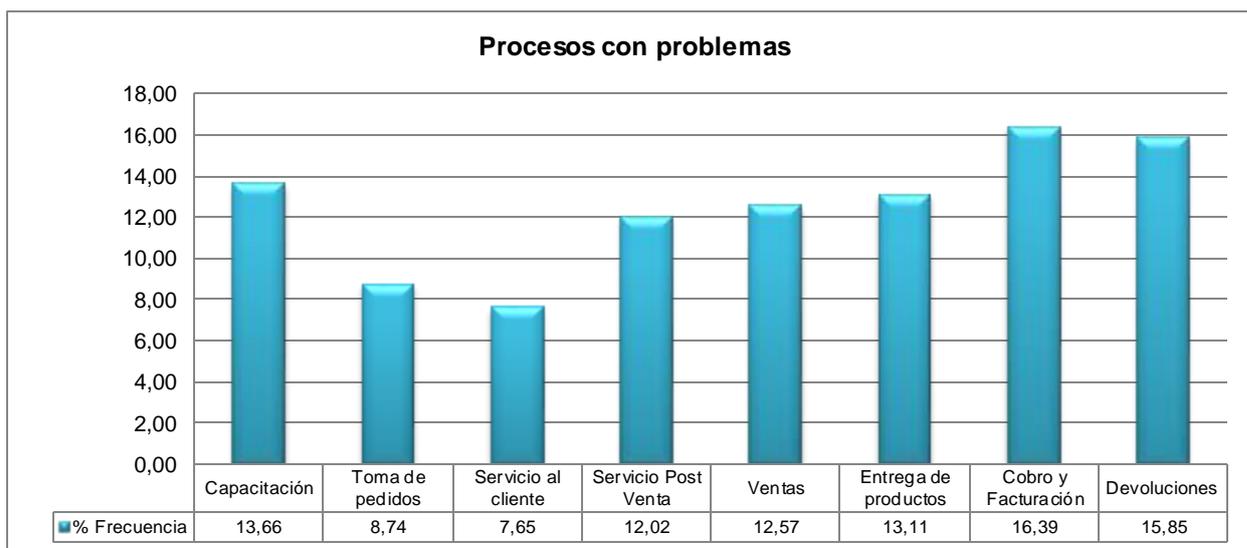


Gráfico 4. Análisis de los principales procesos con problemas

Fuente: Censo a Personal de “Comercial 101 – distribuidora Venus – Pica”

Elaborado por: Roberto Chiliquinga

Interpretación

Se puede evidenciar que el personal censado, en su mayor parte, considera que los principales procesos con problemas son; cobro y facturación (16,39%), devoluciones (15,85%), capacitación (13,66%), entrega o despacho de productos (13,11%) y ventas (12,57%) respectivamente. Mientras que el resto de procesos no representan un mayor problema para los miembros de la empresa censados.

Los datos que refleja el censo son de suma importancia, ya que se aprecia, detalladamente, los procesos que requieren mayor atención. Situación que debe de ser tomada en cuenta por parte de los directivos de la organización. Por ejemplo, el proceso de cobro y facturación es considerado el de mayor problemática, por lo que debe estar generando costos y pérdida de tiempo para la empresa, como también una mala imagen ante su público, pues no se les estaría atendiendo eficientemente.

6.2.1. Análisis de Procesos sujetos a mejora

Para el presente proyecto, se analizarán los cinco principales procesos que, según los miembros de la organización, requieren de mejoras. A continuación se describen los procesos a mejorar:

1. Cobro y Facturación
2. Devoluciones

3. Capacitación

4. Entrega o despacho de productos

5. Ventas

6.3. Lluvia de ideas sobre las causas de problemas en los procesos

Para este punto se realizó una reunión de trabajo entre los integrantes de la organización para determinar las causas que pueden originar los problemas en los procesos de la empresa, obteniéndose los siguientes resultados:

Tabla 7. Lluvia de ideas sobre las causas de los problemas

Procesos	Causas encontradas
1. Cobro y Facturación	<ul style="list-style-type: none">• Falta de un sistema informático• Demora en emitir facturas• Fallas en el llenado de facturas• Olvido sobre entrega de vueltos o regresos al cliente• Billetes falsos
2. Devoluciones y cambios de productos	<ul style="list-style-type: none">• No hay un responsable definido para este proceso.• No hay políticas sobre devoluciones de productos.• Falta un sistema que permita organizar eficientemente el proceso
3. Capacitación	<ul style="list-style-type: none">• No hay un plan de capacitaciones definido, son esporádicas.• Si se hacen capacitaciones, no hay la respectiva evaluación.• Falta capacitación en temas de actualidad en diferentes ámbitos concernientes a la empresa.
4. Entrega o despacho de productos	<ul style="list-style-type: none">• Suele haber confusión en el despacho de los productos• Lentitud en el proceso• Falta de capacitación para realizar el proceso en una mejor forma.
5. Ventas	<ul style="list-style-type: none">• Falta de conocimiento sobre el producto• Confusión de productos en listas de precios• Carencia de capacitación sobre ventas y atención al cliente• A veces no se brinda asesoría adecuada al cliente• En temporadas altas, ciertos productos suelen escasearse

Fuente: Comercial 101 – distribuidora Venus – Pica

Elaborado por: Roberto Chiliquinga

6.4. Análisis de los problemas encontrados

6.4.1. Proceso de cobro y facturación

Este aspecto se presenta con algunos factores negativos, que desencadenan en una serie de complicaciones para el normal desenvolvimiento del proceso. Principalmente se generan inconvenientes porque no se cuenta con un software informático, que agilice los procedimientos.

La toma de pedidos se las realiza en hojas de papel con un formato práctico y adecuado. Sin embargo al momento de verificar las existencias de los productos para confirmar la venta, y pasar al siguiente paso, es cuando vienen los inconvenientes debido a que hay que revisar los inventarios de manera manual, lo que generalmente ocasiona retraso en el proceso.

Por otra parte, una vez que se procede a revisar la disponibilidad del producto, y se confirma el cierre de la venta, el próximo paso consiste en llenar la factura a mano para hacerle la entrega al cliente. En esta parte suelen producirse retrasos en la entrega de la factura al cliente o, a su vez, llenado de facturas con errores, lo que conduce a un proceso realmente deficiente, haciendo que el dependiente vuelva a repetir el llenado de la factura, hasta que se entregue al cliente un comprobante definitivo sin errores.

En el cobro de dinero por la venta de los productos es otro factor que se encuentra con fallas, ya que en ocasiones no se lleva un adecuado registro de los pagos y hasta se puede producir olvido sobre si se cobró o no el dinero fruto de la venta, o si se entró o no el vuelto, etc.

Otro inconveniente que a veces se ha presentado es el ingreso de billetes falsos, producto del descuido en la revisión del dinero cuando se realiza el cobro. Esto se produce además debido a que no se ha recibido una adecuada capacitación sobre análisis y detección de billetes falsificados.

Para un análisis detallado sobre este proceso se han tomado en cuenta los siguientes indicadores:

Indicadores

Para el estudio de los indicadores en este proceso se analizaron los seis meses correspondientes a la realización de la tesis. Es decir desde octubre del 2014 hasta marzo del 2015.

Los indicadores examinados son:

- Índice de eficiencia en facturación
- Índice de retraso en la emisión de facturas
- Índice de cobro de billetes falsos

6.4.1.1. Análisis del índice de eficiencia en facturación

Este índice mide la incidencia de facturas que, por haber sido realizadas con algún tipo de error, han tenido que ser anuladas. El porcentaje deseado que se ha establecido es de 0%.

Para obtener este índice se utilizó la siguiente fórmula:

Índice de Eficiencia en Facturación =	<i>(Facturas con errores /Facturas emitidas) * 100</i>
--	--

Tabla 8. Índice de eficiencia en facturación

Índice de Eficiencia en facturación			
Indicador deseado: 0%			
Mes	Facturas Emitidas	Facturas con Errores	%Índice de Eficiencia en facturación
oct-14	1177	40	3,40
nov-14	1106	37	3,35
dic-14	1213	39	3,22
ene-15	1106	44	3,98
feb-15	892	51	5,72
mar-15	618	24	3,88
Promedio	1018,67	39,17	3,92

Fuente: Comercial 101 – distribuidora Venus – Pica
Elaborado por: Roberto Chilibuina

Análisis

El índice de eficiencia en facturación es de aproximadamente 4%, lo que indica que de cada cien facturas emitidas, cuatro presentan errores en su llenado por lo que tienen que ser anuladas. Es así que al mes aproximadamente cuarenta facturas son anuladas y al año tendríamos un equivalente a cuatrocientos ochenta comprobantes de venta, lo que representa

un costo aproximado de veinte dólares (\$20) anuales y lo que es más, la pérdida de tiempo en el proceso, con las respectivas molestias que suele causar esta situación para los clientes.

6.4.1.2. Análisis del índice de retraso en la emisión de facturas

El propósito del presente indicador es analizar porcentualmente la presencia de facturas emitidas con retrasos en función de las facturas totales realizadas al mes. Para que la empresa pueda otorgar un servicio de calidad al cliente, el índice requerido en este aspecto sería de 0%.

La fórmula para la obtención del índice de retraso en facturación es:

Índice de Retraso en Facturación =	$(\text{Facturas con retraso} / \text{Facturas emitidas}) * 100$
---	--

Tabla 9. Índice de retraso en la emisión de facturas

Índice de retraso en la emisión de facturas Indicador deseado: 0%			
Mes	Facturas Emitidas	Facturas con retrasos	%Índice de retraso en facturación
oct-14	1177	223	18,95
nov-14	1106	232	20,98
dic-14	1213	279	23,00
ene-15	1106	221	19,98
feb-15	892	215	24,10
mar-15	618	208	33,66
Promedio	1018,67	229,67	23,44

Fuente: Comercial 101 – distribuidora Venus – Pica

Elaborado por: Roberto Chiliqinga

Análisis

El índice de retraso en la emisión de facturas se presenta con un porcentaje aproximado del 24%. Lo que significa que por cada cien facturas emitidas, alrededor de veinte y cuatro comprobantes entregados registraron demora en su entrega. Este resultado es preocupante, debido a que se está generando malestar en la atención en un grupo de clientes que podrían,

fruto de su molestia, optar por otros proveedores que no le generen este tipo de inconvenientes.

6.4.1.3. Análisis del Índice de cobros de billetes falsos.

Se ha utilizado este índice para establecer, en términos porcentuales, el monto de dinero falsificado cobrado en la empresa, producto de las operaciones comerciales.

La fórmula utilizada para tal efecto es:

Índice de Cobro de billetes falsos =	<i>(Valor en billetes falsos detectados/Ventas Totales) * 100</i>
---	---

Tabla 10. Índice de cobros de billetes falsos

Índice de Cobros de billetes falsos Indicador deseado: 0%			
Mes	Ventas Totales	Valor en billetes falsos detectados	%Índice de cobros de billetes falsos
oct-14	98.571,25	20	0,02
nov-14	84.772,80	10	0,01
dic-14	66.902,35	20	0,03
ene-15	94.591,44	10	0,01
feb-15	59.241,29	5	0,01
mar-15	36.772,62	5	0,01
Promedio	73.475,29	11,67	0,02

Fuente: Comercial 101 – distribuidora Venus – Pica
Elaborado por: Roberto Chiliquina

Análisis

Durante el periodo de estudio se pudo determinar que el índice de cobros de billetes falsos es aproximadamente de 0.02%, lo que se traduce en alrededor de \$12 dólares al mes y \$144 dólares al año. Situación que muestra una relativa baja presencia de billetes falsos cobrados en la organización, si se compara con las ventas totales. Sin embargo hay que considerar que por pequeño que sea el grado de ocurrencia, habrá que tomar medidas correctivas, ya que

mensualmente se registran mermas que a la larga pueden convertirse en montos representativos que afecten los intereses de la empresa o, a su vez, se podrían utilizar en otras actividades que vayan en beneficio de la misma.

6.4.2. Proceso devoluciones y cambios de productos

Se estima que la empresa al comprar grandes volúmenes de productos podría presentar un mayor grado de probabilidad de que ciertos materiales presenten fallas. Las mismas que se han clasificado en los siguientes tipos:

- Errores en la toma de pedidos
- Despachos faltantes
- Mala calidad del producto
- Fallas de empaque

Se ha detectado que este proceso presenta inconvenientes debido, principalmente, a que no se ha designado a una persona responsable que se encargue de la ejecución del mismo. Lo que ha generado múltiples inconvenientes como; duplicidad de trabajo, confusiones de productos, descuido en el proceso, etc.

Es necesaria entonces una metodología organizada y definida que brinde una guía adecuada para la realización de un proceso eficiente. Además se ha determinado que no se cuenta con políticas claras y definidas relacionadas a cambios y devoluciones, sobre las cuáles guiarse para evitar posibles inconvenientes con los clientes internos, externos y empresas proveedoras.

Otro factor negativo del proceso de cambios y devoluciones de productos, es la falta de control y seguimiento del mismo. Por ejemplo, en varias oportunidades se ha devuelto a los proveedores los productos con fallas para el respectivo cambio o reposición, sin haberse confirmado que el producto, en realidad, haya sido reemplazado por parte de la empresa proveedora, o a su vez se haya emitido la correspondiente nota de crédito a favor de la empresa. Es indudable entonces, que el proceso se lo realiza a medias y requiere de mejoras para evitar pérdidas en la empresa, ya que los productos rezagados o amortizados pueden causar un importante impacto en el inventario, y con el tiempo puede generarse la pérdida o deterioro de los mismos, afectando negativamente al capital de la organización.

Los indicadores que se utilizarán para la medición de este proceso son:

- Índice de presencia de productos con fallas.
- Índice devoluciones de productos

6.4.2.1. Análisis del Índice de fallas en los productos

Este indicador muestra el grado de presencia de productos con algún tipo de falla, que han sido ingresados a la empresa producto de las compras normales efectuadas a las empresas proveedoras en un periodo determinado. El índice deseado para este análisis es de 0%.

Para medir este indicador se ha utilizado la siguiente fórmula:

Índice de fallas en los productos =	<i>(Valor en billetes falsos detectados/Ventas Totales) * 100</i>
--	---

Tabla 11. Índice de presencia de productos con fallas

Índice de presencia de productos con fallas Indicador deseado: 0%			
Mes	Cantidad de productos comprados	Cantidad de productos con fallas	% Índice de productos con fallas
oct-14	19715	10	0,05
nov-14	16950	8	0,05
dic-14	13365	7	0,05
ene-15	18933	11	0,06
feb-15	11911	6	0,05
mar-15	7454	5	0,07
Promedio	14721	8	0,05

Fuente: Comercial 101 – distribuidora Venus – Pica
Elaborado por: Roberto Chilibingua

Análisis

El índice de productos con fallas alcanza aproximadamente el 0.05% de incidencia en la empresa. Es decir se aleja relativamente del indicador deseado (0%). Como se puede apreciar en la tabla, alrededor de 8 unidades de productos al mes presentan fallas que requieren ser devueltas.

6.4.2.2. Análisis índice devoluciones de productos

El resultado obtenido servirá para determinar el grado de incidencia de artículos con fallas devueltas en función con las fallas receptadas, en un periodo establecido. El porcentaje deseado para este indicador es de 100%.

La fórmula para determinar este ratio es:

Índice devoluciones de productos =	$(\text{Fallas devueltas} / \text{Fallas receptadas}) * 100$
---	--

Tabla 12. Índice devoluciones de productos

Índice devoluciones de productos Indicador deseado: 100%			
Mes	Fallas receptadas	Fallas devueltas	% Índice devolución de productos
oct-14	10	3	30,00
nov-14	8	4	50,00
dic-14	7	5	71,43
ene-15	11	4	36,36
feb-15	6	3	50,00
mar-15	5	3	60,00
Promedio	8	4	49,63

Fuente: Comercial 101 – distribuidora Venus – Pica
Elaborado por: Roberto Chiliquina

Análisis

El índice devoluciones de productos alcanza un promedio de 50% de efectividad, es decir que de cada diez productos con fallas que ingresan, tan solo cinco alcanzan a ser devueltos a la empresa proveedora. Se evidencia entonces que este es un proceso que no ha sido gestionado de manera adecuada en la empresa y paulatinamente se va acumulando un saldo de productos sin enviar.

6.4.3. Capacitación

La capacitación es un tema de suma importancia para toda empresa, sea pública o privada, ya que otorga al personal mejores capacidades y competencias para realizar eficientemente su trabajo, lo cual influye directamente en el desempeño exitoso de la empresa en el mercado.

Lamentablemente se ha podido determinar que la empresa no tiene un plan de capacitaciones definido para su personal, sobre temas de actualidad concernientes a la empresa, más bien, las capacitaciones que se han realizado han sido esporádicas y de carácter informal, sin la pertinente preparación y sin contar con un proceso de evaluación post capacitación, el mismo que permita determinar el grado de aprendizaje alcanzado por los miembros de la organización participantes.

6.4.4. Proceso de entrega o despacho de productos

El proceso de venta en la organización generalmente termina con el despacho o la entrega del producto al cliente, sin embargo en una empresa distribuidora de calzado este proceso debe manejarse con máxima prolijidad para evitar posibles inconvenientes con los clientes, asegurándose que estos reciban su mercancía satisfactoriamente y en los términos acordados.

Se ha determinado que la empresa “Comercial 101 – distribuidora Venus – Pica”, suele presentar inconvenientes en la ejecución de este proceso, principalmente debido a la falta de concentración y organización para la preparación de la mercadería por parte de los responsables del despacho. Generándose demoras en el proceso y la consecuente molestia por parte de los clientes internos y externos.

Por otra parte se pudo identificar que no existen registros claros de los responsables de los despachos, y cuando hay algún tipo de inconveniente no se puede establecer a ciencia cierta quien entregó la mercancía y cuando se les pregunta a los trabajadores, ninguno asume la responsabilidad.

Cabe mencionar que este proceso se realizaría con mejores resultados al existir capacitación formal y periódica sobre temas específicos, que otorguen al personal una mejor formación y capacitación para desempeñar un mejor trabajo.

Todo lo señalado anteriormente pone al desnudo una problemática que requiere solución urgente para alcanzar un mejor nivel de competitividad en el mercado.

Para un mejor análisis de la problemática actual de este proceso se tendrá en cuenta los siguientes indicadores:

- Índice de retraso en el despacho de productos
- Índice de errores en los despachos de productos

6.4.4.1. Análisis del índice de retraso en el despacho de productos

Es importante evaluar el grado de eficiencia en la entrega de productos a los clientes. Los datos fueron recolectados por el administrador de la empresa, quien calificó, imparcialmente, a cada venta según rangos de tiempo prudentes para cada tipo de transacción, ya sea ventas al por mayor o al de tal.

El ratio deseado para este indicador es de 0%. A continuación se muestra la fórmula empleada:

<i>Índice de retraso en el despacho de productos=</i>	<i>(Despachos con retraso/Despachos totales realizados) * 100</i>
--	---

Tabla 13. Índice de retraso en el despacho de productos

Índice de retraso en el despacho de productos Indicador deseado: 0%			
Mes	Despachos realizados	Despachos con retraso	%Índice de retraso en despacho
oct-14	1177	185	15,72
nov-14	1106	161	14,56
dic-14	1213	170	14,01
ene-15	1106	152	13,74
feb-15	892	122	13,68
mar-15	618	67	10,84
Promedio	1018,67	142,83	13,76

Fuente: Comercial 101 – distribuidora Venus – Pica

Elaborado por: Roberto Chiliquina

Análisis

El índice de retraso en el despacho de productos refleja un resultado aproximado de 14%. Se puede llegar a ejemplificar que de cada cien despachos efectuados en la empresa, catorce se los hace con cierto grado de retraso. Esta situación se aleja del indicador esperado (0%), sin embargo se considera como un índice relativamente bajo, al estar por debajo del treinta por ciento. No obstante el proceso requiere de mejoras para alcanzar un óptimo nivel de eficiencia.

6.4.4.2. Análisis del índice de errores en los despachos de productos

El indicador en mención hace referencia al grado de ocurrencia de errores en los despachos de productos, ya sea al por mayor o en ventas detallistas. Las entregas erróneas pueden presentarse a causa de:

- Errores en cantidades entregadas.
- Equivocaciones en modelos entregados.
- Faltantes o sobrantes de productos

El índice deseado en este aspecto se ha establecido en 0%. La fórmula empleada para determinar este resultado se detalla a continuación:

Índice de errores en los despachos de productos=	$(\text{Despachos erróneos} / \text{Despachos totales realizados}) * 100$
---	---

Tabla 14. Índice de errores en los despachos de productos

Índice de errores en los despachos de productos			
Indicador deseado: 0%			
Mes	Despachos realizados	Despachos erróneos	%Índice de retraso en despacho
oct-14	1177	87	7,39
nov-14	1106	66	5,97
dic-14	1213	90	7,42
ene-15	1106	71	6,42
feb-15	892	49	5,49
mar-15	618	33	5,34
Promedio	1018,67	66,00	6,34

Fuente: Comercial 101 – distribuidora Venus – Pica

Elaborado por: Roberto Chiliquina

Análisis

El indicador analizado, correspondiente al índice de errores en los despachos de productos, alcanza un nivel promedio de 6,34%. En otras palabras de cada cien despachos seis se los realizan con algún tipo de error, como se indicó previamente, ya sea por; faltante de producto, error en numeración, color, modelo, etc.

Por otra parte el resultado está dentro de un rango relativamente bajo, por encontrarse en un nivel inferior al treinta por ciento. No obstante el indicador aún sobrepasa en seis puntos al índice esperado (0%), además cualquier evidencia de insatisfacción a causa de errores en los despachos puede causar molestias en los clientes y la posibilidad de la pérdida de los mismos. Entonces habrá que tomar las correcciones del caso para evitar posibles inconvenientes en el corto y mediano plazo.

6.4.5. Proceso de ventas

Al igual que los otros procesos analizados previamente, el proceso de ventas presenta inconvenientes según el criterio de los miembros de la empresa censados. Básicamente el problema radica en que no se realiza capacitaciones sobre un adecuado tratamiento al proceso en mención.

Uno de los inconvenientes que se encontró es la relativa falta de conocimiento sobre los productos; sus usos, funciones, formas de mantenimiento, etc. Situación que conlleva a la

prestación de un mal servicio a los clientes, ya que no se les puede proporcionar una adecuada asesoría e información sobre los productos.

Por otra parte se pudo determinar que existe demora para el registro de ciertos artículos en las listas de precios, lo que causa dificultad para identificar los productos y su información básica en general.

Otro elemento que suele afectar al proceso es la falta de provisión de determinados productos en temporadas comercialmente altas, generando desabastecimiento y pérdida de credibilidad de la empresa ante sus públicos, al no poder satisfacer plenamente la demanda existente.

Finalmente se ha podido encontrar falencias en el seguimiento que se da al cliente, posterior a la venta, ya que no se trabaja en un proceso de generación de fidelización a la empresa, especialmente en clientes mayoristas, que por sus características generan mayor rotación de productos y una mejor dinámica de la gestión comercial de la empresa.

Con el fin de establecer una mejor apreciación numérica sobre el proceso de ventas, se tomará en cuenta el índice de efectividad en las ventas como se muestra a continuación.

6.4.5.1. Análisis del índice de efectividad en ventas

Este indicador ayuda a determinar qué tan efectiva es la gestión de las ventas en la empresa. El índice deseado sería el 100%. Sin embargo alcanzar la perfección en ventas es una tarea sumamente ardua para cualquier empresa comercial.

La fórmula que se empleará para el análisis de la efectividad de las ventas es:

<i>Índice de efectividad en las ventas =</i>	<i>(Ventas realizadas/Personas atendidas) * 100</i>
---	---

Tabla 15. Índice de efectividad en las ventas

Índice de efectividad en las ventas			
Indicador deseado: 100%			
Mes	Personas atendidas	Ventas realizadas	%índice de efectividad en ventas
oct-14	1784	1177	65,98
nov-14	1858	1106	59,53
dic-14	2020	1213	60,05
ene-15	1422	1106	77,78
feb-15	1008	892	88,49
mar-15	890	618	69,44
Promedio	1497,00	1018,67	70,21

Fuente: Comercial 101 – Distribuidora Venus – Pica
Elaborado por: Roberto Chiliquina

Análisis

El índice de efectividad en las ventas alcanza un porcentaje aproximado de 70%, quedando aún distante del índice deseado (100%). Lo que demuestra un nivel de efectividad que se lo podría calificar como bueno. La interpretación es que de cada cien personas que fueron atendidas, alrededor de setenta realizan en efecto la adquisición del producto, mientras que el otro treinta por ciento se retira sin hacer la compra al no haber cumplido sus expectativas o requerimientos, ya sea por inconformidad con modelos, precios, atención, abastecimiento, etc.

Sin embargo, se puede apreciar que existe una gran oportunidad de llegar a satisfacer a un importante porcentaje de mercado que, por alguna causa, aún no ha sido satisfecho.

6.5. Situación actual de los procesos

6.5.1. Hoja de costos

Para analizar cuantitativamente los procesos actuales, es necesario contar con la información de los costos generados para las actividades que intervienen en el sistema de mejoramiento de procesos en la empresa.

Para tal efecto se ha realizado una hoja de costos para el personal que labora en la empresa, llegando a establecer el costo por minuto para cada integrante de la organización. Estos datos

serán de gran utilidad para el análisis y la comparación cuantitativa de los costos incurridos en cada fase de los procesos analizados.

A continuación se detalla la hoja de costos en mención:

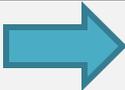
Tabla 16. Hoja de costos

Hoja de Costos "Comercial 101 - Distribuidora Venus - Pica" 2015										
No.	Cargo	Sueldo Mensual	Sueldo Anual	10° Tercer Sueldo	10° Cuarto Sueldo	Vacaciones	Fondos de reserva (8,33%)	Aporte al IESS (11,15%)	Total Anual	Costo por minuto
1	Gerente	980,00	11.760,00	980,00	980,00	980,00	979,61	1.311,24	16.990,85	0,0983
2	Contador	390,00	4.680,00	390,00	390,00	390,00	389,84	521,82	6.761,66	0,0391
3	Administrador	400,00	4.800,00	400,00	400,00	400,00	399,84	535,20	6.935,04	0,0401
4	Secretaria	360,00	4.320,00	360,00	360,00	360,00	359,86	481,68	6.241,54	0,0361
5	Vendedor 1	354,00	4.248,00	354,00	354,00	354,00	353,86	473,65	6.137,51	0,0355
6	Vendedor 2	354,00	4.248,00	354,00	354,00	354,00	353,86	473,65	6.137,51	0,0355
7	Bodeguero	354,00	4.248,00	354,00	354,00	354,00	353,86	473,65	6.137,51	0,0355
	TOTAL	3.192,00	38.304,00	3.192,00	3.192,00	3.192,00	3.190,72	4.270,90	55.341,62	0,32

Fuente: Comercial 101 – Distribuidora Venus – Pica
Elaborado por: Roberto Chilinginga

6.5.2. Simbología de flujogramas

Tabla 17. Simbología de flujogramas y significado

Símbolo	Significado
	Operación
	Verificación
	Circulación
	Archivo
	Demora
	Decisión

Fuente: <http://algoritmosydiagramaspech.blogspot.com/>

Elaborado por: Roberto Chiliquina

6.5.3. Flujograma de procesos actuales

Después de un análisis realizado sobre los procesos seleccionados previamente, se llegó a la conclusión de que, por las características de cada proceso y para un mejor análisis de los mismos, se procederá a fusionar a tres de ellos en uno solo denominado Proceso General de Ventas, para la elaboración de un solo diagrama de flujo que permita una mejor comprensión del mismo. Los procesos que se han fusionado para el diagrama de flujo son:

- Ventas
- Cobro y facturación
- Entrega y despacho de mercancías.

Es necesario tener en cuenta que la organización realiza dos tipos de ventas; ventas al por mayor y ventas al por menor. Por lo que se han diseñado dos hojas con sus respectivos diagramas de flujo para el análisis de cada situación en particular, como se indica a continuación:

6.5.3.1. Flujograma del proceso actual: Venta a clientes mayoristas.

Tabla 18. Proceso actual, venta a clientes mayoristas.

Comercial 101 Distribuidora - Venus Pica				Proceso: Ventas a Clientes Mayoristas				PROCESO ACTUAL		Cód.: PA - VCM - 01					
Entrada: Necesidades y expectativas del cliente Salida: Cliente Satisfecho				Tiempo (Min): 42,75 Costo (USD): 1,93 Frecuencia: Diaria				Eficiencia Tiempo: 64,91% Eficiencia Costo: 72,37%							
No.	Fase	Actividades	Responsable	Simbología						Tiempo		Costo		Observaciones	
				●	▬	➔	▼	➡	◆	A.V.	N.A.V.	A.V.	N.A.V.		
1	Receptar pedido	Saludo de Bienvenida al cliente Anotar el pedido en las hojas con formato establecido	Vendedor	X							6,00		0,21		
2	Revisar existencia de productos	Revisar ítem por ítem para verificar la existencia de productos	Vendedor						X			5,00		0,18	Demora por revisión manual
3	Realizar la cuenta del pedido	Realizar los cálculos matemáticos necesarios para la elaboración de la futura factura Informar al cliente el valor de su pedido	Vendedor	X							5,00		0,18		
4	Decisión de compra	Se informa sobre el valor de la factura al cliente. El cliente decide disminuir, mantener o aumentar su pedido.	Vendedor						X			1,00		0,04	
5	Emitir factura	Llenar a mano la factura ordenada y cuidadosamente	Vendedor						X			5,00		0,18	Requiere de cuidado para evitar errores
6	Cobrar valor de factura	Revisar dinero minuciosamente Entregar el cambio, cuando proceda Agradecer al cliente por la compra realizada y desearle un buen día. La factura queda en estado "Cobrado"	Administrador	X							0,60		0,02		
7	Emitir guía de remisión	Llenar a mano la guía de remisión cuando el cliente la requiera	Vendedor						X			4,00		0,14	Requiere de cuidado para evitar errores
8	Preparar el producto	Seleccionar los productos requeridos por el cliente cuidadosamente para la entrega	Vendedor	X							6,00		0,21		
9	Entregar el producto	Verificar con el cliente, de ser posible, los productos y cantidades entregadas. El cliente firma la factura aceptando los términos y condiciones de entrega. Empacar el producto Acompañar al cliente con sus paquetes (Cuando se requiera)	Vendedor / Administrador	X							10,00		0,76	Requiere de cuidado para evitar inconvenientes con clientes	
10	Despedida	Despedida cordial del cliente	Vendedor / Administrador	X							0,15		0,01		
TOTAL				6				3	1	27,75	15,00	1,40	0,53		

Fuente: Comercial 101 – Distribuidora Venus – Pica; Proceso Actual
Elaborado por: Roberto Chilinguina

Tabla 19. Diagrama de flujo proceso actual, venta a clientes mayoristas.

Comercial 101 Distribuidora - Venus Pica		Diagrama de Flujo : Proceso Actual Ventas a Clientes Mayoristas		Cód.: PA - VCM - 02	
No.	Fase	Actividades	Responsables		
			Vendedor	Administrador	Vendedor / Administrador
1	Receptar pedido	Saludo de Bienvenida al cliente Anotar el pedido en las hojas con formato establecido	<pre> graph TD 1[1] --> 2[2] 2 --> 3[3] 3 --> 4{4} 4 --> 5[5] 5 --> 6[6] 6 --> 7[7] 7 --> 8[8] 8 --> 9[9] 9 --> 10[10] </pre>		
2	Revisar existencia de productos	Revisar ítem por ítem para verificar la existencia de productos			
3	Realizar la cuenta del pedido	Realizar los cálculos matemáticos necesarios para la elaboración de la futura factura Informar al cliente el valor de su pedido			
4	Decisión de compra	Se informa sobre el valor de la factura al cliente. El cliente decide disminuir, mantener o aumentar su pedido.			
5	Emitir factura	Llenar a mano la factura ordenada y cuidadosamente			
6	Cobrar valor de factura	Revisar dinero minuciosamente Entregar el cambio, cuando proceda Agradecer al cliente por la compra realizada y desearle un buen día. La factura queda en estado "Cobrado"			
7	Emitir guía de remisión	Llenar a mano la guía de remisión cuando el cliente la requiera			
8	Preparar el producto	Seleccionar los productos requeridos por el cliente cuidadosamente para la entrega			
9	Entregar el producto	Verificar con el cliente, de ser posible, los productos y cantidades entregadas. El cliente firma la factura aceptando los términos y condiciones de entrega. Empacar el producto Acompañar al cliente con sus paquetes (Cuando se requiera)			
10	Despedida	Despedida cordial del cliente			

Fuente: Comercial 101 – Distribuidora Venus – Pica; Proceso Actual
Elaborado por: Roberto Chiliquinga

6.5.3.2. Flujograma del proceso actual: Venta a clientes detallistas.

Tabla 20. Proceso actual, venta a clientes detallistas

Comercial 101 Distribuidora - Venus Pica			Proceso: Ventas a Clientes Detallistas					PROCESO ACTUAL		Cód.: PA - VCD - 01					
Entrada: Necesidades y expectativas del cliente Salida: Cliente Satisfecho			Tiempo (Min): 19,73 Costo (USD): 0,74 Frecuencia: Diaria					Eficiencia Tiempo: 77,19% Eficiencia Costo: 74,23%							
No.	Fase	Actividades	Responsable	Simbología						Tiempo		Costo		Observaciones	
				●	▬	➔	▼	➤	◆	A.V.	N.A.V.	A.V.	N.A.V.		
1	Contacto con el cliente	Saludo de bienvenida Invitación a mirar los productos sin ningún compromiso de compra.	Vendedor	X							0,080		0,003		
2	Atención a requisitos del cliente	Escuchar atentamente los requerimientos y expectativas planteadas por el cliente	Vendedor	X							4,000		0,142		
3	Propuesta Vendedor	Ofrecer una propuesta de producto (usos, características, etc.) Indicar el precio de lista de primera instancia. Mostrar el producto físicamente	Vendedor	X							5,000		0,178		
4	Prueba del calzado	Ofrecer al cliente un asiento para probarse el calzado	Vendedor		X							2,000		0,071	
5	Decisión de compra del cliente	Motivar al cliente para realizar la compra	Vendedor						X			1,000		0,036	
6	Contrapropuesta Cliente	Escuchar la contrapropuesta del cliente	Vendedor	X							0,500		0,018		
7	Acuerdo entre las partes	Entablar un proceso de negociación Llegar a un acuerdo	Vendedor	X							3,000		0,107		
8	Emitir factura	Llenar a mano la factura ordenada y cuidadosamente	Vendedor	X							2,000		0,071	Requiere de cuidado para evitar errores	
9	Cobrar valor de factura	Revisar dinero minuciosamente Entregar el cambio, cuando proceda Agradecer al cliente por la compra realizada y desearle un buen día. La factura queda en estado "Cobrado"	Administrador	X							0,500		0,018		
10	Preparar el producto	Seleccionar los productos requeridos por el cliente cuidadosamente para la entrega	Vendedor		X							0,750		0,027	
11	Entregar el producto	Verificar con el cliente los productos y cantidades entregadas. El cliente firma la factura aceptando los términos y condiciones de entrega. Empacar el producto	Vendedor / Administrador		X							0,750		0,057	Máxima precaución para evitar envíos erróneos
12	Despedida	Despedida cordial del cliente	Vendedor / Administrador	X							0,150		0,011		
Total				8	3				1	15,23	4,50	0,55	0,19		

Fuente: Comercial 101 – Distribuidora Venus – Pica; Proceso Actual
Elaborado por: Roberto Chilibingua

Tabla 21. Diagrama de flujo proceso actual, venta a clientes detallistas.

Comercial 101 Distribuidora - Venus Pica		Diagrama de Flujo : Proceso Actual Ventas a Clientes Detallistas		Cód.: PA - VCD - 02		
No.	Fase	Actividades	Responsables			
			Vendedor	Administrador	Vendedor / Administrador	
1	Contacto con el cliente	Saludo de bienvenida Invitación a mirar los productos sin ningún compromiso de compra.	<pre> graph TD 1[1] --> 2[2] 2 --> 3[3] 3 --> 4[4] 4 --> 5{5} 5 --> 6[6] 6 --> 7[7] 7 --> 8[8] 8 --> 9[9] 9 --> 10[10] 10 --> 11[11] 11 --> 12[12] </pre>			
2	Atención a requisitos del cliente	Escuchar atentamente los requerimientos y expectativas planteadas por el cliente				
3	Propuesta Vendedor	Ofrecer una propuesta de producto (usos, características, etc.) Indicar el precio de lista de primera instancia. Mostrar el producto físicamente				
4	Prueba del calzado	Ofrecer al cliente un asiento para probarse el calzado				
5	Decisión de compra del cliente	Motivar al cliente para realizar la compra				
6	Contrapropuesta Cliente	Escuchar la contrapropuesta del cliente				
7	Acuerdo entre las partes	Establar un proceso de negociación Llegar a un acuerdo				
8	Emitir factura	Llenar a mano la factura ordenada y cuidadosamente				
9	Cobrar valor de factura	Revisar dinero minuciosamente Entregar el cambio, cuando proceda Agradecer al cliente por la compra realizada y desearte un buen día. La factura queda en estado "Cobrado"				
10	Preparar el producto	Seleccionar los productos requeridos por el cliente cuidadosamente para la entrega				
11	Entregar el producto	Verificar con el cliente los productos y cantidades entregadas. El cliente firma la factura aceptando los términos y condiciones de entrega. Empacar el producto				
12	Despedida	Despedida cordial del cliente				

Fuente: Comercial 101 – Distribuidora Venus – Pica; Proceso Actual
Elaborado por: Roberto Chiliquina

6.6. Propuesta de mejoramiento de procesos

Luego de realizar un análisis de los procesos que requieren mejoras en la empresa, con el apoyo de indicadores de gestión, se procederá a configurar un nuevo esquema de mejoramiento para cada proceso identificado.

Primeramente, y antes de presentar acciones de mejora para cada proceso, se ha determinado que la empresa requiere de la adquisición e implementación de un sistema informático actualizado acorde al esquema actual contable y tributario.

Posteriormente se procederá a elaborar fichas de mejoramiento para cada actividad en el orden siguiente; cobro y facturación, devoluciones, capacitación, entrega o despacho de productos y ventas.

Las fichas de mejora de los procesos están estructuradas de la siguiente manera:

- Identificación de oportunidades de mejora
- Correcciones a realizar del proceso
- Detalle de planes a seguir
- Responsable del proceso de mejora
- Plazos de ejecución
- Indicador de cumplimiento de la mejora

Para determinar el avance de los indicadores establecidos, se realizará evaluaciones del proceso en periodos semestrales, con el fin de hacer un seguimiento a lo planificado y, de ser el caso, tomar los correctivos necesarios en pro de un mejor desempeño de la empresa en el mercado.

6.6.1. Propuesta de adquisición de un sistema informático para la empresa

Un común denominador que aparece en la problemática que presentan los procesos en la empresa, se genera principalmente por la falta de un sistema informático eficiente y actualizado, que facilite la gestión de los procesos de la empresa. Ya que hasta ahora se los ha venido realizando de manera manual y solo ciertas actividades se realizan utilizando herramientas tecnológicas, por ejemplo; elaboración de listas de precios, proformas, fichas, formatos, documentos comerciales, etc.

Por lo tanto la primera actividad que se realizará para el mejoramiento de procesos será la propuesta de adquisición de un software especializado para la empresa.

En base a una investigación en el mercado acerca de proveedores de este tipo de sistemas, y a las recomendaciones realizadas por expertos en el tema, así como de otros empresarios del país, se pudo seleccionar el Sistema Administrativo Contable “Anfibius”.

Este sistema ha sido desarrollado por la Compañía Softcopr de la ciudad de Santo Domingo – Ecuador. Este software ha sido creado para pequeñas y medianas empresas, además, por sus características, se ajustan perfectamente a las necesidades de la empresa comercializadora de calzado “Comercial 101 – Distribuidora Venus – Pica”

Los módulos que contiene el programa son:

- Compras
- Ventas
- Inventarios
- Contabilidad
- Tributación
- Cuentas por cobrar
- Cuentas por pagar
- Caja
- Bancos

Además el programa viene con los siguientes productos:

- “Archivos ejecutables del sistema.
- Configuración de impresiones en sus documentos.
- Capacitación a su personal (Asistencias técnicas personalizadas).
- Garantía técnica contra fallos por un año.
- Asistencias técnicas remotas.
- Tutoriales de video a través del sitio web”⁸

El costo de inversión del sistema con los módulos completos de administración, contabilidad y tributación asciende a 3.500 USD. Sin embargo cuenta con el respaldo profesional y técnico del proveedor del sistema, además se espera mejorar la gestión de organización, especialmente en las áreas administrativas, operativas y contables.

⁸ Entregables Anfibius. Accedido el 2 de abril de 2015.
<http://www.anfibiuscuador.com/index.php/especificaciones-tecnicas-2>

6.6.2. Propuesta de mejora para el proceso de cobro y facturación.

Tabla 22. Proceso de mejoramiento: Cobro y facturación

COMERCIAL 101 - DISTRIBUIDOR AUTORIZADO VENUS - PICA Tulcán -Ecuador			
PROCESO DE MEJORAMIENTO: 1. COBRO Y FACTURACIÓN		Código: PM - CF -01	
OPORTUNIDAD DE MEJORA			
Desarrollar las tareas de cobro y facturación en la empresa con mayor efectividad.			
Mejorar la imagen y credibilidad de la empresa, al disminuir los tiempos empleados en la ejecución del proceso.			
CORRECCIONES URGENTES AL PROCESO			
Desarrollar un programa de capacitación en; detección de billetes falsificados, elaboración de facturas y eficiencia en su llenado, guías de remisión, proformas, etc. El programa de capacitación finalizará con la respectiva evaluación.			
PLAN DE ACCIÓN	RESPONSABLE	PLAZO	INDICADOR
Reorganización de los puntos de venta para mejorar la toma de pedidos, cobro y facturación.	Administrador	15 días	Reorganización Puntos de venta
Realizar un programa de entrenamiento y capacitación sobre el Software adquirido Anfibius.	Personal de Softcorp	30 días	Capacitación en Software
Elaborar una evaluación al personal sobre el manejo del Software adquirido.	Gerente	45 días	Evaluación al personal sobre el manejo del Software
Hacer un control periódico sobre facturas con errores y retrasos.	Administrador	90 días	Índice de eficiencia en facturación Índice de retraso en la emisión de facturas
Adquirir nuevos productos para la detección de billetes falsificados	Gerente	15 días	Índice de cobro de billetes falsos

Fuente: Comercial 101 – Distribuidora Venus – Pica

Elaborado por: Roberto Chiliquina

6.6.3. Propuesta de mejora para el proceso devoluciones.

Tabla 23. Proceso de mejoramiento: Devoluciones y cambios de productos

COMERCIAL 101 - DISTRIBUIDOR AUTORIZADO VENUS - PICA			
Tulcán -Ecuador			
PROCESO DE MEJORAMIENTO: 2. DEVOLUCIONES Y CAMBIOS DE PRODUCTOS			Código: PM - DC -01
OPORTUNIDAD DE MEJORA			
Demandar de las empresas proveedoras mayor rigurosidad en el proceso de control de calidad, para disminuir la incidencia de artículos defectuosos.			
Bajar el promedio de productos defectuosos del inventario.			
CORRECCIONES URGENTES AL PROCESO			
Hacer controles minuciosos del inventario ingresado a los almacenes. Además llevar un control estadístico detallado de los productos ingresados y enviados para devoluciones. Reportar inmediatamente los errores encontrados a los proveedores			
PLAN DE ACCIÓN	RESPONSABLE	PLAZO	INDICADOR
Delegar y capacitar al administrador para que se encargue del proceso de cambios y devoluciones de productos.	Gerente	15 días	Eficiencia en cambios y devoluciones de productos
Diseñar un programa en Microsoft Excel, que permita registrar ordenadamente el ingreso y salida de productos con fallas	Gerente Administrador	30 días	Registro organizado de productos con fallas
Realizar un manual de procedimientos para devoluciones y cambios de productos.	Gerente	45 días	Cumplimiento del manual de procedimientos para cambios y devoluciones.

Fuente: Comercial 101 – Distribuidora Venus – Pica

Elaborado por: Roberto Chiliquina

6.6.4. Propuesta de mejora para el proceso de capacitación

Tabla 24. Proceso de mejoramiento: Capacitación

COMERCIAL 101 - DISTRIBUIDOR AUTORIZADO VENUS - PICA Tulcán -Ecuador			
PROCESO DE MEJORAMIENTO: 3. CAPACITACIÓN		Código: PM - CAP -01	
OPORTUNIDAD DE MEJORA			
Dotar a los miembros de la empresa de habilidades y destrezas para desarrollar eficientemente sus labores en la empresa, de acuerdo al área donde se desempeñen.			
CORRECCIONES URGENTES AL PROCESO			
Controlar los procesos con mayor rigurosidad para evitar posibles inconvenientes en su ejecución.			
PLAN DE ACCIÓN	RESPONSABLE	PLAZO	INDICADOR
Determinar la situación actual del personal, en función de su cargo y el desempeño realizado, para poder desarrollar un programa de capacitación acorde a las necesidades de la organización.	Gerente Administrador	30 días	Desempeño actual
Desarrollar un programa de capacitación general y concatenado para todas las áreas de la empresa, definiendo tiempo, contenido, responsables, presupuesto y resultados	Gerente	45 días	Programa de capacitación

Fuente: Comercial 101 – Distribuidora Venus – Pica

Elaborado por: Roberto Chiliquina

6.6.5. Propuesta de mejora para el proceso de entrega o despacho de productos.

Tabla 24. Proceso de mejoramiento: Entrega o despacho de productos

COMERCIAL 101 - DISTRIBUIDOR AUTORIZADO VENUS - PICA Tulcán -Ecuador			
PROCESO DE MEJORAMIENTO: 4. ENTREGA O DESPACHO DE PRODUCTOS			Código: PM - EP -01
OPORTUNIDAD DE MEJORA			
Alcanzar altos índices de calidad y eficiencia en el proceso de entrega de productos, presentando una excelente imagen empresarial, y la vez yendo mas allá de las expectativas del cliente en cuanto al tipo, calidad y tiempo de entrega.			
CORRECCIONES URGENTES AL PROCESO			
Motivar y concientizar al personal encargado del proceso sobre la necesidad de mejorar en esta área, para alcanzar un buen nivel de servicio y competitividad en el mercado.			
PLAN DE ACCIÓN	RESPONSABLE	PLAZO	INDICADOR
Capacitar al personal, conforme al plan de capacitación que se estructuró en el proceso de mejoramiento de Capacitación.	Gerente	8 días	Capacitación despacho de productos
Evaluar periódicamente al personal para analizar su desempeño en su área de trabajo y tomar los correctivos necesarios, de ser el caso.	Administrador	90 días	índice de retraso en el despacho de productos índice de errores en los despachos

Fuente: Comercial 101 – Distribuidora Venus – Pica

Elaborado por: Roberto Chiliquina

6.6.6. Propuesta de mejora para el proceso de ventas.

Tabla 25. Proceso de mejoramiento: Ventas

COMERCIAL 101 - DISTRIBUIDOR AUTORIZADO VENUS - PICA Tulcán -Ecuador			
PROCESO DE MEJORAMIENTO: 5. VENTAS		Código: PM - VTS -01	
OPORTUNIDAD DE MEJORA			
Mejorar utilidades de la empresa, a través del respectivo incremento en ventas.			
CORRECCIONES URGENTES AL PROCESO			
Reformar los puntos de venta, reorganizando los exhibidores, cambiando de ubicación los productos, vitrinas y estanterías en el área de ventas en los almacenes.			
PLAN DE ACCIÓN	RESPONSABLE	PLAZO	INDICADOR
Capacitar al personal en temas de atención y servicio al cliente, de acuerdo al plan de capacitación general de la empresa.	Gerente	15 días	Capacitación en ventas Índice de efectividad en ventas
Realizar una investigación de mercado sobre nuevos proveedores, con el fin de ampliar el abanico de productos sujetos a oferta.	Gerente Administrador	60 días	Oferta de productos nuevos

Fuente: Comercial 101 – Distribuidora Venus – Pica
Elaborado por: Roberto Chilibingua

6.6.7. Flujograma de procesos

Como se explicó en puntos anteriores, de los cinco procesos seleccionados para el mejoramiento, tres de ellos se relacionan para consolidar uno solo que engloba el proceso general de Ventas, entonces se ha diseñado un solo diagrama de flujo para una mejor comprensión del proceso mejorado. Los procesos que han sido tomados en cuenta para el diagrama son:

- Ventas
- Cobro y facturación
- Entrega y despacho de mercancías.

Cabe indicar que la empresa desarrolla dos tipos de ventas; ventas al por mayor y ventas al detal. Para cada tipo de transacción se presentan acontecimientos diferentes, por lo que se han diseñado dos hojas de mejoramiento con sus respectivos flujogramas, para cada situación, como se muestra a continuación:

6.6.7.1. Proceso: Ventas clientes detallistas

Tabla 26. Proceso de ventas a clientes detallistas mejorado

Comercial 101 Distribuidora - Venus Pica			Proceso: Ventas a Clientes Detallistas					PROCESO MEJORADO						
Entrada: Necesidades y expectativas del cliente			Tiempo (Min): 13,95					Eficiencia Tiempo: 87,03%						
Salida: Cliente Satisfecho			Costo (USD): 0,53					Eficiencia Costo: 85,97%						
			Frecuencia: Diaria											
No.	Fase	Actividades	Responsable	Simbología						Tiempo		Costo		
				●	■	➔	▼	▶	◆	A.V.	N.A.V.	A.V.	N.A.V.	
1	Contacto con el cliente	Saludo de bienvenida Invitación a mirar los productos sin ningún compromiso de compra.	Vendedor	X							0,080		0,003	
2	Atención a requisitos del cliente	Escuchar atentamente los requerimientos y expectativas planteadas por el cliente	Vendedor	X							2,000		0,071	
3	Propuesta Vendedor	Ofrecer una propuesta de producto (Usos, características, etc.) Indicar el precio de lista de primera instancia. Mostrar el producto físicamente	Vendedor	X							2,500		0,089	
4	Prueba del calzado	Ofrecer al cliente un asiento para probarse el calzado Ofrecer un calzador Ofrecer Fundas tipo calcetín para la prueba	Vendedor	X							2,000		0,071	
5	Decisión de compra del cliente	Motivar al cliente para realizar la compra Informar al cliente sobre las características del producto	Vendedor						X		2,250		0,080	
6	Contrapropuesta Cliente	Escuchar la contrapropuesta del cliente con amabilidad y respeto	Vendedor	X							0,500		0,018	
7	Acuerdo entre las partes	Entablar un proceso de negociación Llegar a un acuerdo tipo Ganar / Ganar	Vendedor	X							1,000		0,036	
8	Elaborar nueva factura	Ingresar al sistema en la opción "Ventas" acceder a la opción "Facturas" Seleccionar el botón "Insertar" para crear un nuevo registro	Vendedor	x							0,050		0,002	
9	Seleccionar cliente	Seleccionar la opción "Buscar cliente" en el sistema De no existir cliente, el sistema solicitará la creación del mismo	Vendedor	x							0,750		0,027	
10	Escoger productos	Seleccionar la opción "Artículo" y elegir los productos que serán cargados a la factura	Vendedor	x							0,100		0,004	
11	Seleccionar cantidad de productos	Establecer la cantidad de productos que se solicita el cliente	Vendedor		x							0,100	0,004	
12	Escoger el almacén de entrega	Escoger el almacén de entrega, de las tres sucursales desde donde se entregarán las mercancías.	Vendedor						x			0,10	0,004	
13	Emisión de la Factura	Seleccionar el botón "Emitir". Se envía un informe al módulo Tesorería para generar el pago en caja. Se presenta la factura en formato de impresión, se procede a imprimir la factura con sus respectivas copias	Vendedor	x							0,25		0,009	
14	Realizar el cobro de la factura	Revisar dinero minuciosamente Entregar el cambio, cuando proceda Agradecer al cliente por la compra realizada y desearle un buen día. La factura queda en estado "Cobrado"	Administrador Vendedor	x							0,5		0,038	
15	Ingresar solicitud de entrega de productos	Seleccionar en el sistema la opción "Entrega de productos", la factura quedará en estado "Pendiente de entrega" El sistema genera un documento dirigido al almacén para procesar la entrega de los productos.	Vendedor	x							0,06		0,002	
16	Generar la salida del almacén	Escoger en el sistema en qué sucursal se realizará la salida de los productos	Vendedor						x			0,06	0,002	
17	Preparar el producto	Seleccionar los productos requeridos por el cliente cuidadosamente para la entrega	Vendedor		x							1,3	0,046	
18	Despacho de los productos	Verificar con el cliente, de ser posible, los productos y cantidades entregadas. El cliente firma la factura aceptando los términos y condiciones de entrega. Empacar el producto Acompañar al cliente con sus paquetes (Cuando se requiera)	Vendedor / Administrador		x							0,25	0,0189	
19	Despedida	Despedida cordial del cliente	Vendedor / Administrador	x							0,1		0,0076	
TOTAL				12	4				3	12,140	1,810	0,455	0,074	

Fuente: Comercial 101 – Distribuidora Venus – Pica
Elaborado por: Roberto Chiliquina

Tabla 27. Diagrama de flujo, proceso mejorado de ventas a clientes detallistas.

Comercial 101 Distribuidora - Venus Pica		Diagrama de Flujo : Proceso Mejorador Ventas a Clientes Detallistas		Cód.: PM - VCD - 02		
No.	Fase	Actividades	Responsables			
			Vendedor	Administrador	Vendedor / Administrador	
1	Contacto con el cliente	Saludo de bienvenida Invitación a mirar los productos sin ningún compromiso de compra.	1			
2	Atención a requisitos del cliente	Escuchar atentamente los requerimientos y expectativas planteadas por el cliente	2			
3	Propuesta Vendedor	Ofrecer una propuesta de producto (Usos, características, etc.) Indicar el precio de lista de primera instancia. Mostrar el producto físicamente	3			
4	Prueba del calzado	Ofrecer al cliente un asiento para probarse el calzado Ofrecer un calzado Ofrecer Fundas tipo calcetín para la prueba	4			
5	Decisión de compra del cliente	Motivar al cliente para realizar la compra Informar al cliente sobre las características del producto	5			
6	Contrapropuesta Cliente	Escuchar la contrapropuesta del cliente con amabilidad y respeto	6			
7	Acuerdo entre las partes	Entablar un proceso de negociación Llegar a un acuerdo tipo Ganar / Ganar	7			
8	Elaborar nueva factura	Ingresar al sistema en la opción "Ventas" acceder a la opción "Facturas" Seleccionar el botón "Insertar" para crear un nuevo registro	8			
9	Seleccionar cliente	Seleccionar la opción "Buscar cliente" en el sistema De no existir cliente, el sistema solicitará la creación del mismo	9			
10	Escoger productos	Seleccionar la opción "Artículo" y elegir los productos que serán cargados a la factura	10			
11	Seleccionar cantidad de productos	Establecer la cantidad de productos que se solicita el cliente	11			
12	Escoger el almacén de entrega	Escoger el almacén de entrega, de las tres sucursales desde donde se entregarán las mercancías.	12			
13	Emisión de la Factura	Seleccionar el botón "Emitir". Se envía un informe al módulo Tesorería para generar el pago en caja. Se presenta la factura en formato de impresión, se procede a imprimir la factura con sus respectivas copias	13			
14	Realizar el cobro de la factura	Revisar dinero minuciosamente Entregar el cambio, cuando proceda Agradecer al cliente por la compra realizada y desearte un buen día. La factura queda en estado "Cobrado"	14			
15	Ingresar solicitud de entrega de productos	Seleccionar en el sistema la opción "Entrega de productos", la factura quedará en estado "Pendiente de entrega" El sistema genera un documento dirigido al almacén para procesar la entrega de los productos.	15			
16	Generar la salida del almacén	Escoger en el sistema en qué sucursal se realizará la salida de los productos	16			
17	Preparar el producto	Seleccionar los productos requeridos por el cliente cuidadosamente para la entrega	17			
18	Despacho de los productos	Verificar con el cliente, de ser posible, los productos y cantidades entregadas. El cliente firma la factura aceptando los términos y condiciones de entrega. Empacar el producto Acompañar al cliente con sus paquetes (Cuando se requiera)	18			
19	Despedida	Despedida cordial del cliente	19			

Fuente: Comercial 101 – Distribuidora Venus – Pica
Elaborado por: Roberto Chilinguina

6.6.7.2. Proceso: Ventas clientes mayoristas

Tabla 28. Proceso de ventas a clientes mayoristas mejorado

Comercial 101 Distribuidora - Venus Pica			Proceso: Ventas a Clientes Mayoristas			PROCESO MEJORADO		Cód.: PM - VCM - 01						
Entrada: Necesidades y expectativas del cliente			Tiempo (Min): 22,83			Eficiencia Tiempo: 67,72%								
Salida: Cliente Satisfecho			Costo (USD): 1,16			Eficiencia Costo: 76,91%								
			Frecuencia: Diaria											
No.	Fase	Actividades	Responsable	Simbología						Tiempo		Costo		
				●	■	➔	▼	⬇	◆	A.V.	N.A.V.	A.V.	N.A.V.	
1	Elaborar nueva factura	Saludo de bienvenida Ingresar al sistema en la opción "Ventas" acceder a la opción "Facturas" Seleccionar el botón "Insertar" para crear un nuevo registro	Vendedor	X							0,20		0,01	
2	Seleccionar cliente	Seleccionar la opción "Buscar cliente" en el sistema De no existir cliente, el sistema solicitará la creación del mismo	Vendedor	X							1,00		0,04	
3	Escoger productos	Seleccionar la opción "Artículo" y elegir los productos que serán cargados a la factura	Vendedor		X							3,00	0,11	
4	Identificar ofertas o descuentos	Seleccione la opción "Descuentos y Ofertas" de ser el caso	Vendedor	X							0,50		0,02	
5	Seleccionar cantidad de productos	Establecer la cantidad de productos que se solicita el cliente	Vendedor		X							3,00	0,11	
6	Escoger el almacén de entrega	Escoger el almacén de entrega, de las tres sucursales desde donde se entregarán las mercancías.	Vendedor		X							0,10	0,00	
7	Decisión de compra	Se informa sobre el valor de la factura al cliente. El cliente decide disminuir, mantener o aumentar su pedido.	Vendedor						X		1,00		0,04	
8	Emisión de la Factura	Seleccionar el botón "Emitir". Se envía un informe al módulo Tesorería para generar el pago en caja. Se presenta la factura en formato de impresión, se procede a imprimir la factura con sus respectivas copias	Vendedor	X							0,08		0,00	
9	Realizar el cobro de la factura	Revisar dinero minuciosamente Entregar el cambio, cuando proceda Agradecer al cliente por la compra realizada y desearle un buen día. La factura queda en estado "Cobrado"	Administrador Vendedor	X							0,60		0,05	
10	Emitir guía de remisión	Llenar a mano la guía de remisión cuando el cliente la requiera	Vendedor	X							0,08		0,00	
11	Ingresar solicitud de entrega de productos	Seleccionar en el sistema la opción "Entrega de productos", la factura quedará en estado "Pendiente de entrega" El sistema genera un documento dirigido al almacén para procesar la entrega de los productos.	Vendedor		X							0,06	0,00	
12	Generar la salida del almacén	Escoger en el sistema en qué sucursal se realizará la salida de los productos	Vendedor		X							0,06	0,00213	
13	Preparar el producto	Seleccionar los productos requeridos por el cliente cuidadosamente para la entrega	Vendedor	X							5		0,17759	
14	Despacho de los productos	Verificar con el cliente, de ser posible, los productos y cantidades entregadas. El cliente firma la factura aceptando los términos y condiciones de entrega. Empacar el producto Acompañar al cliente con sus paquetes (Cuando se requiera)	Vendedor / Administrador	X							8,00		0,61	
15	Despedida	Despedida cordial del cliente	Vendedor / Administrador	X								0,15	0,01204	
Total				9	5				1	15,46	7,37	0,89	0,27	

Fuente: Comercial 101 – Distribuidora Venus – Pica
Elaborado por: Roberto Chilingua

Tabla 29. Diagrama de flujo, proceso mejorado de ventas a clientes mayoristas.

Comercial 101 Distribuidora - Venus Pica		Diagrama de Flujo : Proceso Mejorador Ventas a Clientes Mayoristas		Cód.: PM - VCM - 02	
No.	Fase	Actividades	Responsables		
			Vendedor	Administrador	Vendedor / Administrador
1	Elaborar nueva factura	Saludo de bienvenida Ingresar al sistema en la opción "Ventas" acceder a la opción "Facturas" Seleccionar el botón "Insertar" para crear un nuevo registro	1		
2	Seleccionar cliente	Seleccionar la opción "Buscar cliente" en el sistema De no existir cliente, el sistema solicitará la creación del mismo	2		
3	Escoger productos	Seleccionar la opción "Artículo" y elegir los productos que serán cargados a la factura	3		
4	Identificar ofertas o descuentos	Seleccione la opción "Descuentos y Ofertas" de ser el caso	4		
5	Seleccionar cantidad de productos	Establecer la cantidad de productos que se solicita el cliente	5		
6	Escoger el almacén de entrega	Escoger el almacén de entrega, de las tres sucursales desde donde se entregarán las mercancías.	6		
7	Decisión de compra	Se informa sobre el valor de la factura al cliente. El cliente decide disminuir, mantener o aumentar su pedido.		7	
8	Emisión de la Factura	Seleccionar el botón "Emitir". Se envía un informe al módulo Tesorería para generar el pago en caja. Se presenta la factura en formato de impresión, se procede a imprimir la factura con sus respectivas copias	8		
9	Realizar el cobro de la factura	Revisar dinero minuciosamente Entregar el cambio, cuando proceda Agradecer al cliente por la compra realizada y deseándole un buen día. La factura queda en estado "Cobrado"			9
10	Emitir guía de remisión	Llenar a mano la guía de remisión cuando el cliente la requiera	10		
11	Ingresar solicitud de entrega de productos	Seleccionar en el sistema la opción "Entrega de productos", la factura quedará en estado "Pendiente de entrega" El sistema genera un documento dirigido al almacén para procesar la entrega de los productos.	11		
12	Generar la salida del almacén	Escoger en el sistema en qué sucursal se realizará la salida de los productos	12		
13	Preparar el producto	Seleccionar los productos requeridos por el cliente cuidadosamente para la entrega	13		
14	Despacho de los productos	Verificar con el cliente, de ser posible, los productos y cantidades entregadas. El cliente firma la factura aceptando los términos y condiciones de entrega. Empacar el producto Acompañar al cliente con sus paquetes (Cuando se requiera)			14
15	Despedida	Despedida cordial del cliente			15

Fuente: Comercial 101 – Distribuidora Venus – Pica
Elaborado por: Roberto Chiliquina

6.7. Evaluación y seguimiento del proceso de mejora

6.7.1. Evaluación de los procesos mejorados

6.7.1.1. Evaluación del proceso general de ventas a clientes mayoristas.

En el cuadro que se muestra a continuación, aparecen contrastados los resultados del proceso general de ventas, con datos del proceso anterior y el proceso mejorado. En el mismo se consolidan los subprocesos de; ventas, cobro y facturación, así como entrega y despacho de mercancías.

Tabla 30. Análisis de mejoras del proceso general de ventas a clientes mayoristas.

Comercial 101 Distribuidora - Venus Pica				ANÁLISIS DE MEJORAS: PROCESO GENERAL DE VENTAS A CLIENTES MAYORISTAS						COD: AM - VCM -01	
No.	PROCESOS	FASES	TIEMPO A . V Total	TIEMPO N .A . V Total	TIEMPO TOTAL	\$ COSTO A . V Total	\$ COSTO N .A . V Total	\$ COSTO TOTAL	% Eficiencia en Tiempo	% Eficiencia en Costos	
1	PROCESO ANTERIOR	10,000	27,750	15,000	42,750	1,396	0,533	1,929	64,91%	72,37%	
2	PROCESO MEJORADO	15,000	15,460	7,370	22,830	0,894	0,268	1,163	67,72%	76,91%	
	DIFERENCIA	5,000	-12,290	-7,630	-19,920	-0,501	-0,264	-0,766	2,81%	4,54%	
	RESULTADOS	AUMENTO	REDUCCIÓN	REDUCCIÓN	REDUCCIÓN	REDUCCIÓN	REDUCCIÓN	REDUCCIÓN	AUMENTO	AUMENTO	

Fuente: Sistema de mejoramiento de procesos Comercial 101 – Distribuidora Venus – Pica

Elaborado por: Roberto Chiliquina

Análisis

El proceso muestra cinco fases adicionales en relación al sistema anterior, esto se da porque al implementar el software las actividades aumentan, pero al ser un proceso automatizado los tiempos totales que agregan valor (A.V.) y los que no agregan valor (N.A.V) disminuyen positivamente en un total de aproximadamente veinte (20) minutos en cada venta. Es así que el índice de eficiencia en tiempo pasa de 64.91% en los procesos anteriores, a 67.22% en los procesos actuales. Demostrando un nivel de mejora en la eficiencia de los procesos actuales de aproximadamente 2.81%

Con respecto a los costos, es evidente la reducción en los costos que se alcanza con la aplicación del sistema de mejoramiento de procesos planteado. Llegando a disminuir los

costos totales en aproximadamente setenta y siete centavos (0,77 USD) por minuto en cada actividad, lo que significa un nivel de mejoría en los procesos de aproximadamente 4,54%.

6.7.1.2. Evaluación proceso general de ventas a clientes minoristas

En el siguiente cuadro, se muestran los resultados del proceso general de ventas, con los datos del proceso anterior y el proceso mejorado. Para este análisis se han fusionado los subprocesos de; ventas, cobro y facturación, entrega y despacho de mercancías. Llegando a obtener un solo proceso denominado Proceso General de ventas a Clientes Minoristas.

Tabla 31. Análisis de mejoras del proceso general de ventas a clientes detallistas.

Comercial 101 Distribuidora - Venus Pica				ANÁLISIS DE MEJORAS: PROCESO GENERAL DE VENTAS A CLIENTES DETALLISTAS						COD: AM - VCD -01	
No.	PROCESOS	FASES	TIEMPO A . V Total	TIEMPO N .A . V Total	TIEMPO TOTAL	\$ COSTO A . V Total	\$ COSTO N .A . V Total	\$ COSTO TOTAL	% Eficiencia en Tiempo	% Eficiencia en Costos	
1	PROCESO ANTERIOR	12	15,230	4,500	19,730	0,547	0,190	0,737	77,19%	74,23%	
2	PROCESO MEJORADO	19	12,140	1,810	13,950	0,455	0,074	0,530	87,03%	85,97%	
	DIFERENCIA	7,00	-3,09	-2,69	-5,78	-0,09	-0,12	-0,21	9,83%	11,74%	
	RESULTADOS	AUMENTO	REDUCCIÓN	REDUCCIÓN	REDUCCIÓN	REDUCCIÓN	REDUCCIÓN	REDUCCIÓN	AUMENTO	AUMENTO	

Fuente: Sistema de mejoramiento de procesos Comercial 101 – Distribuidora Venus – Pica
Elaborado por: Roberto Chiliquina

Análisis

El cuadro de análisis de mejoras al proceso general de ventas a clientes detallistas, muestra un aumento en las actividades del proceso, no obstante hay que tener en cuenta que al contar con un sistema informático las actividades en el proceso aumentan, pero su dinámica es totalmente superior versus las actividades manuales. Se puede constatar, por ejemplo la reducción de los tiempos totales en aproximadamente seis minutos Así como la reducción de costos de alrededor de 0,21 USD por minuto. En términos relativos el proceso de mejora en las Ventas Generales a Clientes detallistas alcanza un aumento en la eficiencia en tiempo de 9,83%. En costos la eficiencia se incrementa en aproximadamente 11,74%.

6.7.1.3. Evaluación de procesos: Capacitación y devoluciones.

Para el proceso de mejora de Capacitación se realizó un plan de mejoramiento correspondiente a la hoja de mejora Código: **PM - CAP - 01**. Incluida en el capítulo seis del presente documento. La evaluación del mismo se realizará cada seis meses, después de haber sido implementado en la empresa.

Por otra parte el proceso de mejora correspondiente a Devoluciones y Cambios de Productos, consta en la hoja de mejora Código: **PM – DC – 1**. La misma que consta en el capítulo seis del presente informe. Para efectuar la evaluación del proceso se prevé realizar controles semestrales sobre del desempeño del mismo. Para ambos procesos se aplicará controles y evaluaciones periódicas con el fin de medir el avance de los mismos, y tomar los correctivos pertinentes si fuese necesario.

6.8. Evaluación global del proceso general de ventas a clientes mayoristas y detallistas.

Con el fin de establecer un análisis global de los procesos mejorados versus los procesos anteriores se ha diseñado una tabla de evaluación, en dónde se aprecia un resumen de la aplicación del sistema de mejoramiento aplicado.

Se ha incorporado un cuadro denominado Promedio sucesos de venta, en donde se ha calculado el número de sucesos de venta para cada actividad; sean ventas mayoristas o detallistas. Para este cálculo se consideró el promedio total de facturas emitidas mensualmente que suman un valor de mil diecinueve (1019) facturas. Se asignó una ponderación del 80% para ventas al detal y un 20% para ventas al por mayor. Estos valores fueron asignados en base a datos proporcionados por las facturas emitidas, llegando a establecer los porcentajes mencionados anteriormente, tanto para ventas detallistas y mayoristas.

A continuación se muestra el cuadro de evaluación:

Tabla 32. Evaluación global de los procesos anteriores frente a los procesos mejorados.

Comercial 101 Distribuidora - Venus Pica				EVALUACIÓN GLOBAL ANUAL DE LOS PROCESOS ANTERIORES VS PROCESOS MEJORADOS							COD: EG - PROC -01			
PROCESO ANTERIOR	TIEMPO A . V Total	TIEMPO N .A . V Total	TIEMPO TOTAL	\$ COSTO A . V Total	\$ COSTO N .A . V Total	\$ COSTO TOTAL	% Eficiencia en Tiempo	% Eficiencia en Costos	Promedio sucesos de venta / mes	Promedio de tiempo / mes (Horas)	Promedio de costo / mes (USD)	Promedio de tiempo / año (Horas)	Promedio de costo / año (USD)	
VENTA MAYORISTAS	27,75	15,00	42,75	1,40	0,53	1,93	0,65	0,72	204	145	392,90	1742	4.714,84	
VENTA DETALLISTAS	15,23	4,50	19,73	0,55	0,19	0,74	0,77	0,74	815	268	600,52	3216	7.206,20	
TOTAL									1019	413	993,42	4958	11.921,03	
PROCESO MEJORADO	TIEMPO A . V Total	TIEMPO N .A . V Total	TIEMPO TOTAL	\$ COSTO A . V Total	\$ COSTO N .A . V Total	\$ COSTO TOTAL	% Eficiencia en Tiempo	% Eficiencia en Costos	Promedio sucesos de venta / mes	Promedio de tiempo / mes (Horas)	Promedio de costo / mes (USD)	Promedio de tiempo / año (Horas)	Promedio de costo / año (USD)	
VENTA MAYORISTAS	15,46	7,37	22,83	0,89	0,27	1,16	0,68	0,77	204	78	236,89	930	2.842,65	
VENTA DETALLISTAS	12,14	1,81	13,95	0,46	0,07	0,53	0,87	0,86	815	189	431,58	2274	5.178,96	
TOTAL									1019	267	668,47	3204	8.021,62	
DIFERENCIA										146	325	1754	3.899,42	
EVALUACIÓN										<i>Disminución de tiempo al mes (Horas)</i>	<i>Disminución de costo al mes (USD)</i>	<i>Disminución de tiempo anual (Horas)</i>	<i>Disminución de costo anual (USD)</i>	

Fuente: Sistema de mejoramiento de procesos Comercial 101 – Distribuidora Venus – Pica
Elaborado por: Roberto Chilibingua

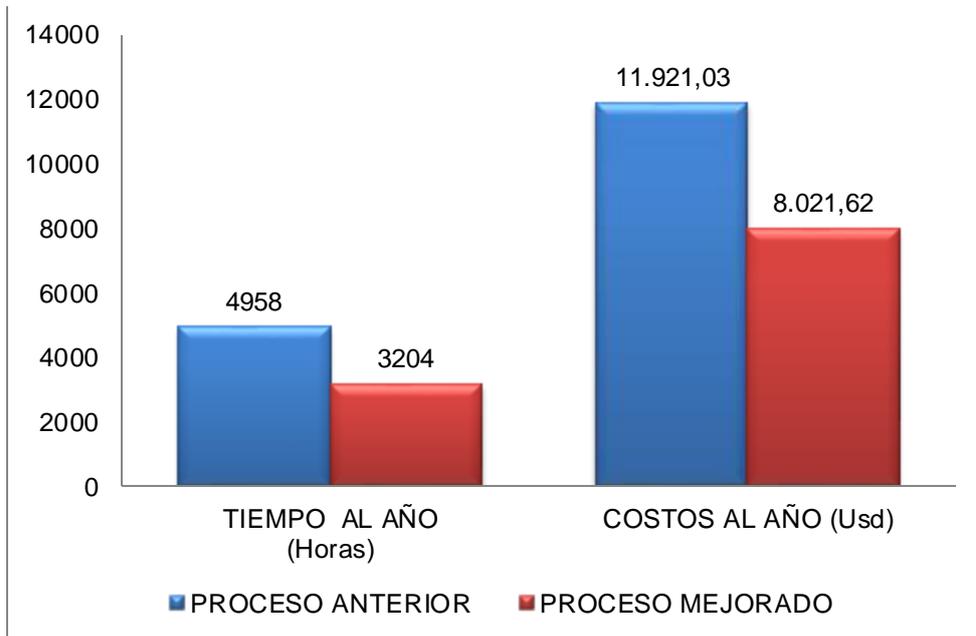


Gráfico 5. Evaluación global de procesos

Fuente: Sistema de mejoramiento de procesos Comercial 101 – Distribuidora Venus – Pica
Elaborado por: Roberto Chiliquina

6.8.1. Análisis

La tabla muestra como el sistema de mejoramiento se desempeña anualmente en los procesos de venta al por mayor y menor, llegando a obtener una reducción muy importante de tiempo, de aproximadamente mil setecientos cincuenta y cuatro (1.754) horas al año. Mientras que en función de costos se alcanza una disminución notable que bordea los tres mil ochocientos noventa y nueve (3.899 USD) al año.

CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES

Conclusiones

- La empresa Comercial 101 – Distribuidora Venus – Pica, es una empresa familiar que se encuentra en un proceso de cambio de administración, por lo que se ha planteado elaborar un sistema de mejoramiento de procesos operativos y administrativos, pues se ha evidenciado la falta de una herramienta de gestión que permita mejorar el desempeño de la organización a través de la toma de decisiones oportunas y efectivas.
- Al ser una empresa de carácter familiar, muchas veces se ha dejado de lado la rigurosidad y la firmeza al momento de controlar ciertos aspectos del negocio, lo que ha generado cierta inconformidad en algunos miembros de la empresa. Sin embargo, procesos como el presente sistema de mejoramiento, coadyuvan a tomar decisiones efectivas en pro de la empresa.
- Es evidente que todo sistema de cambio genera reacciones, tanto positivas como negativas. Cabe indicar entonces que, posiblemente, este proceso no será susceptible de adaptación para todos los miembros de la empresa, por lo que en el transcurso del mismo se podría dejar a un lado a los colaboradores que demuestren incapacidad para enfrentar los retos de un nuevo modelo de administración y operatividad en los procesos seleccionados.
- El sistema de mejoramiento se presenta en un momento ideal, y no es debido a las buenas condiciones que presenta el mercado, sino más bien porque actualmente las circunstancias comerciales en la ciudad de fronteriza de Tulcán, donde se encuentra ubicada la empresa, no son las mejores, debido especialmente a la devaluación de aproximadamente el veinticinco por ciento (25%) del peso Colombiano con respecto al dólar, moneda de circulación en el Ecuador. Este porcentaje corresponde al mes de mayo del año 2015 con respecto a noviembre del año 2014, según lo reporta la página web <http://www.colombia.com/colombia-info/estadisticas/dolar/>. En este contexto la situación de la frontera norte es lamentable, ya que competir con un país altamente competitivo comercial e industrialmente como Colombia, parecería imposible. Sin embargo las empresas deben afrontar desafíos para subsistir en el mercado. Y es en la crisis donde emerge el espíritu de lucha y sacrificio para toda persona u organización. Se espera entonces que el proceso de mejoramiento propuesto para la empresa contribuya satisfactoriamente para el logro de los objetivos

y metas organizacionales, y sea una herramienta más que colabore en la gestión de la empresa para enfrentar la crisis actual por la que atraviesa la zona.

- Se determinaron cinco principales procesos que, según el personal de la empresa, requieren de mejoras. Los procesos en cuestión son; cobro y facturación, devoluciones, capacitación, entrega o despacho de productos y ventas. Sobre los cuales levantará el sistema de mejoramiento de procesos operativos.
- De los procesos seleccionados se fusionaron a tres de ellos en uno solo, denominado Proceso General de Ventas, los procesos fusionados fueron: ventas, cobro y facturación, así como despacho de productos. De esta manera se elaboró un análisis general del proceso, obteniendo además indicadores de gestión, tiempos, flujogramas, etc. Los procesos que no se consideraron para la fusión, por otra parte, también fueron objeto de revisión y mejora.
- Por otra parte, se dividió al Proceso General de Ventas en dos: Proceso General de Ventas al por Mayor, y Proceso General de Ventas al Detal. Dadas las dos formas de venta que realiza la empresa en su diario accionar. Además se pudo establecer una evaluación de los procesos mencionados, llegando a determinar una notable reducción en función de costos y tiempos. Es así que se alcanzó una disminución anual de tiempo de alrededor de mil setecientos cincuenta y cuatro (1.754) horas. Mientras que en función de costos se obtuvo una reducción que bordea los tres mil novecientos dólares (3.900 USD). Estas cifras son de trascendental importancia para los propietarios de la empresa ya que, a partir de estos, se podrá tomar decisiones estratégicas a favor de la organización.
- Se determinó que el proceso general de ventas presenta demora y costos relativamente altos, debido a que la empresa no cuenta con un sistema informático que facilite el dinamismo de los procesos en mención. Por lo que una de las principales propuestas de cambio ha sido la sistematización de los procesos a través de un software especializado que se acople a las necesidades de la organización.
- Se identificó además, que uno de los talones de Aquiles para la empresa ha sido la falta de un proceso de capacitación formal para el personal, en función de las áreas donde desarrollan sus actividades y las necesidades de las mismas.

- Para un mejor análisis de los procesos fue necesario el diseño del mapa de procesos en la empresa, en donde constan los procesos estratégicos, operativos y de soporte que engloban las actividades que realizan la empresa.
- Finalmente se pudo establecer que las mejoras planteadas para los procesos resultan efectivas en función de tiempos y costos, demostrando también índices de efectividad positivos en las actividades sujetas a mejora. Lo cual demuestra un importante avance para la empresa en términos de gestión administrativa y a la vez motiva a todos quienes conforman la compañía y les compromete a seguir trabajando en pro de una organización altamente competitiva.

Recomendaciones

- El sistema de mejoramiento de procesos administrativos y operativos es un buen inicio para continuar con el mejoramiento de otras actividades en la empresa. Por el momento se ha dado un significativo primer paso en la búsqueda del mejoramiento integral de la organización.
- Es importante hacer monitoreos periódicos a los procesos sujetos a mejora, teniendo en cuenta que el presente sistema de mejoramiento no va a ser la panacea para todos los problemas que la empresa pudiese presentar a nivel operativo. Hay que tener en cuenta que las condiciones de las organizaciones y del mercado pueden cambiar de la noche a la mañana. Y lo que hoy tiene sentido y adquiere validez, posiblemente, a futuro requiera de cambios.
- Realizar un sistema de control de gestión a través del Balanced Scorecard, para medir la evolución y el desempeño del negocio periódicamente. Al aplicar la empresa por primera vez un sistema de mejoramiento, se recomienda hacer evaluaciones trimestrales, con el propósito de ir afinando los posibles inconvenientes que puedan presentarse en las actividades y procesos cotidianos del quehacer empresarial. El sistema de control abarca; la planificación estratégica de la organización, sus indicadores, metas, estrategias, recursos, responsables y el presupuesto para desarrollar el sistema de gestión.
- Por otra parte serán necesarias reuniones de trabajo las veces que sean necesarias y cuando las circunstancias lo ameriten. En donde los responsables de la mejora de los procesos compartan sus inquietudes y expectativas sobre el trabajo que se viene desarrollando, con el propósito de alcanzar un mayor grado de afinidad y entendimiento entre los diferentes niveles de organización.
- No hay que olvidarse que el principal motor que mueve las empresas y a la sociedad en general es el capital humano. Es fundamental trabajar en los miembros de la organización con procesos de capacitaciones competentes y acordes a las necesidades propias de la empresa para lograr resultados efectivos.
- La frontera norte del Ecuador, está atravesando una crisis comercial agudizada por factores internos y externos que amenazan el normal desarrollo de las empresas comerciales especialmente. Por tal razón es sumamente importante considerar herramientas de gestión administrativa, como el presente sistema de mejoramiento,

- para hacer frente de una u otra forma a la difícil situación económica que por sus características, podría llegar a prolongarse por un periodo de tiempo indeterminado. En tiempos de crisis, el tener un as bajo la manga puede marcar la diferencia entre el éxito y el fracaso.

REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS

- ▶ BPM CLUB, (2011), *El libro del BPM 2011*, Madrid, España: Club BPM
- ▶ Carneiro, M., (2010), *Dirección Estratégica Innovadora Pero, ¿Hay Vida Después de Porter?*, La Coruña, España: Netbiblo.
- ▶ Chiavenato, I., (2003), *Administración en los Nuevos Tiempos*, Bogotá, Colombia: McGraw Hill Interamericana
- ▶ Chiavenato, I., (2004), *Introducción a la Teoría General de la Administración*, México DF, México: McGraw Hill Interamericana
- ▶ Daft, R., (2004), *Administración*, México DF, México: Thompson
- ▶ Guzmán, I. (1966), *La ciencia de la administración*, México DF, México: Limusa-Wiley
- ▶ Kotler, P., (2007), *Mercadotecnia*, México DF, México: Prentice Hall
- ▶ Pérez, J., (2010), *Gestión por procesos*, Madrid, España: Esic,
- ▶ Sellitz, C., M. Mahoda, M. Deutsch y S.W. Cook, (1974), *Métodos de investigación en las relaciones sociales*, Madrid, España: Holandesa

Referencias Web:

- ▶ Amador, J. (2003). Recuperado de <http://www.elprisma.com>
- ▶ Lado Pose, A., Razzano, E., Nerina Faccini, L., & Tiscornia, F. (2001). Universidad del Cema. Recuperado el 16 de Mayo de 2015, de <http://www.ucema.edu.ar/posgrado-download/tesinas2001/Faccini-MADE.pdf>
- ▶ Thompson, I. (2005). Recuperado de <http://www.promonegocios.net/mercadotecnia/proceso-venta.htm>
- ▶ http://www.redeuroparc.org/sistema_calidad_turistica

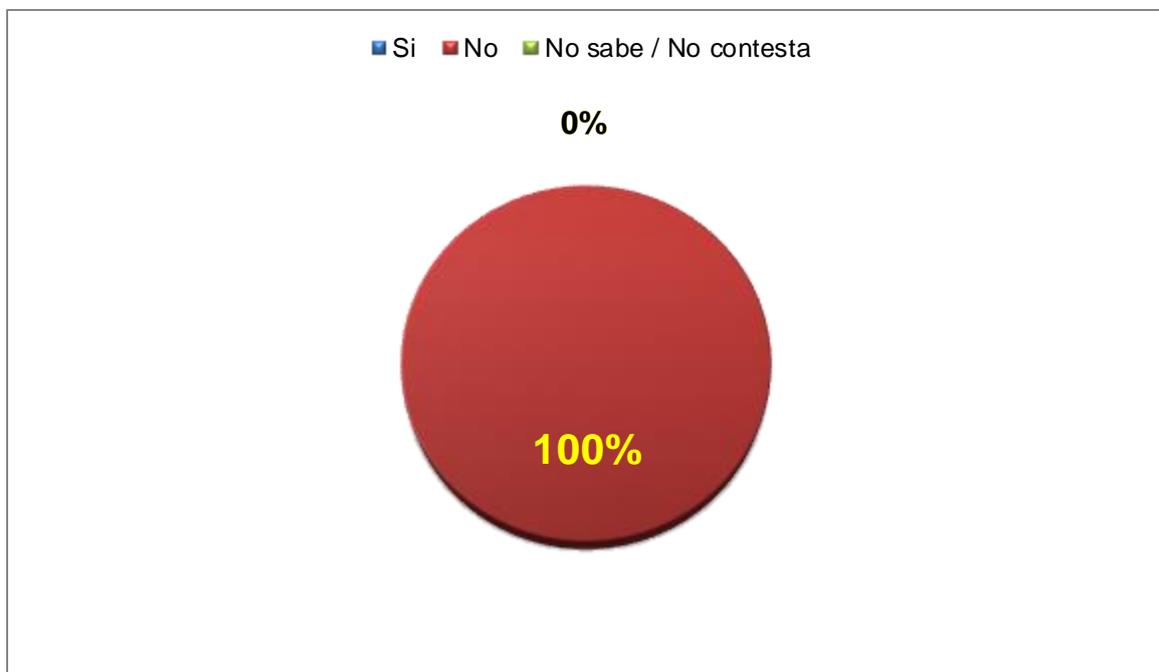
- ▶ Domínguez, A. (2010). Recuperado de <http://es.slideshare.net/UNITECMexico/la-mejora-de-procesos-en-las-empresas>
- ▶ http://www.fundece.org.ar/Newsletter11/enfoque_mercados_y_clientes.html
- ▶ <http://www.ucema.edu.ar>
- ▶ <http://www.distribucion-y-logistica.com/logistica/definiciones/logistica-definicion.html>
- ▶ <http://www.anfibiusecuador.com/index.php/especificaciones-tecnicas-2>
- ▶ <http://sisbib.unmsm.edu.pe>
- ▶ <http://www.minetur.gob.es>
- ▶ <http://www.euskalit.net/pdf/folleto5.pdf>
- ▶ <http://www.puromarketing.com/53/19098/conocimiento-client-cada-importante-para-pequenas-medianas-empresas.html>
- ▶ <http://milagrosazzi.aprenderapensar.net/files/2011/09/Gu%C3%ADa-Unidad-III.pdf>

ANEXOS

Encuesta a trabajadores de “COMERCIAL 101 – Distribuidora Venus - Pica”

1. ¿Conoce usted la misión y visión de la empresa para la cual usted trabaja?

Opción	Frecuencia	%
Si	0	0,00
No	7	100,00
No sabe / No contesta	0	0,00

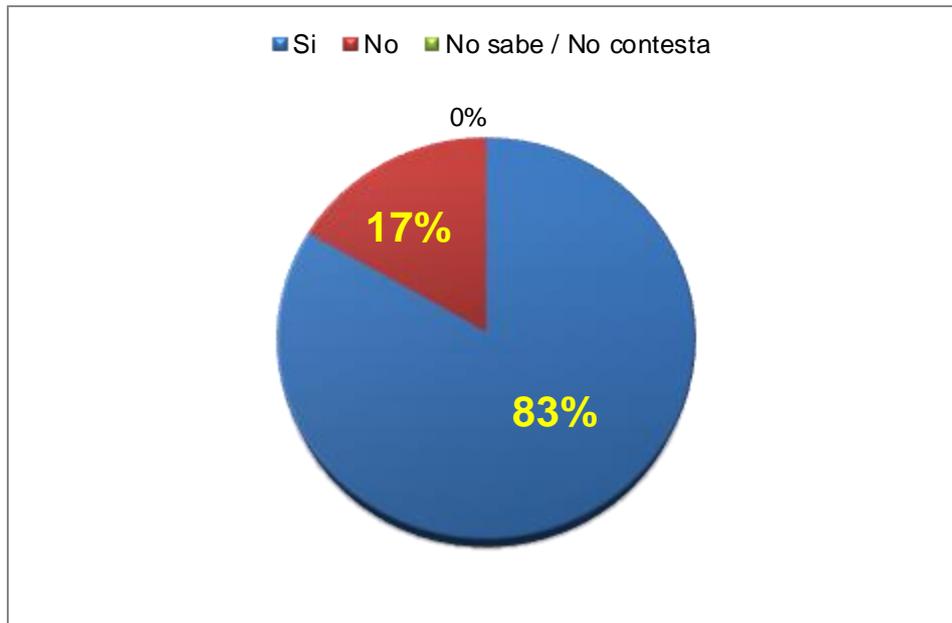


Análisis

Como se puede apreciar, un contundente cien por ciento de los encuestados señaló no conocer la misión y visión de la empresa. Lo que significa que la empresa no cuenta con una planificación estratégica o, si la tiene, esta no ha sido compartida adecuadamente.

2. ¿Ha recibido capacitación adecuada en la empresa para realizar su trabajo?

Opción	Frecuencia	%
Si	5	83
No	1	17
No sabe / No contesta	0	0

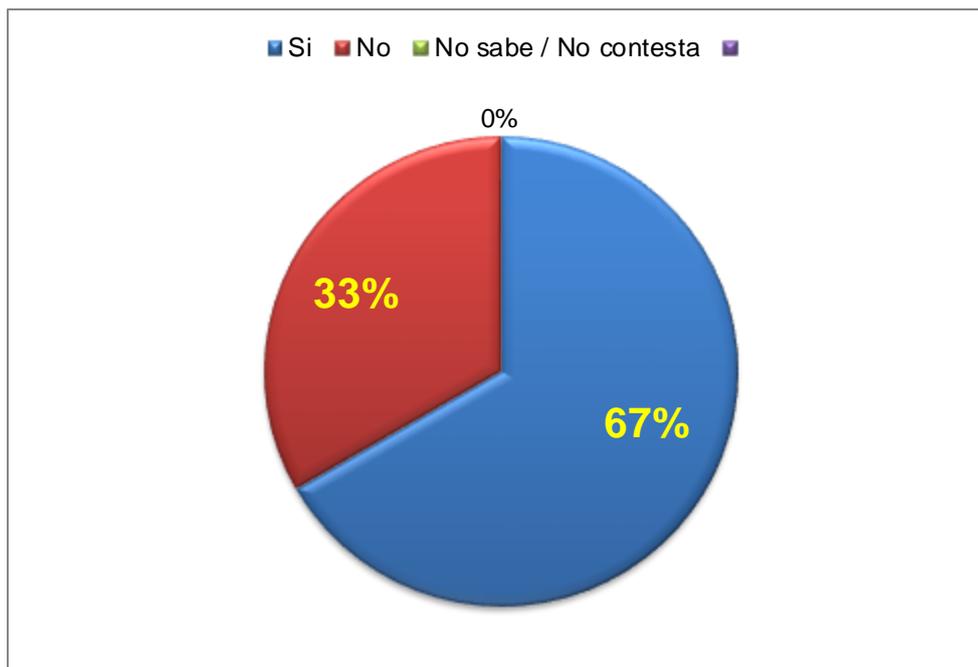


Análisis

Aproximadamente el 83% de los trabajadores encuestados indicó que si ha recibido capacitación adecuada para realizar su trabajo en la empresa, mientras que un porcentaje inferior del 17% manifestó que no ha recibido capacitación para desempeñar sus labores. Se puede evidenciar entonces un buen nivel de capacitación para el cumplimiento de las labores en la organización.

3. ¿Existe buena comunicación entre las diferentes áreas de la empresa?

Opción	Frecuencia	%
Si	4	67
No	2	33
No sabe / No contesta	0	0

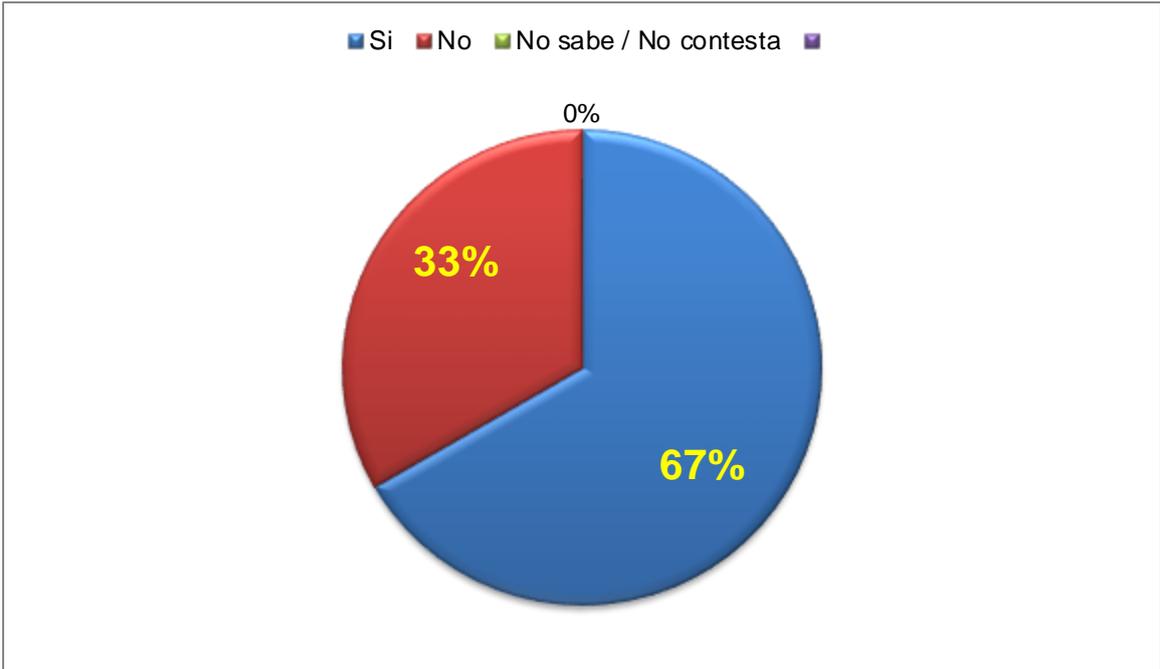


Análisis

Un 67% de los trabajadores de la empresa considera que, en efecto, si existe una buena comunicación entre las diferentes áreas de la empresa. Por otra parte un 33% de los encuestados manifestó que no hay una buena comunicación. Es evidente entonces que, a pesar de que un alto porcentaje de trabajadores percibe un buen nivel de comunicación entre las diferentes áreas de la empresa, casi una tercera parte del personal no está conforme con este aspecto.

4. ¿Piensa que su área de trabajo esta conducida adecuadamente?

Opción	Frecuencia	%
Si	4	33
No	2	67
No sabe / No contesta	0	0

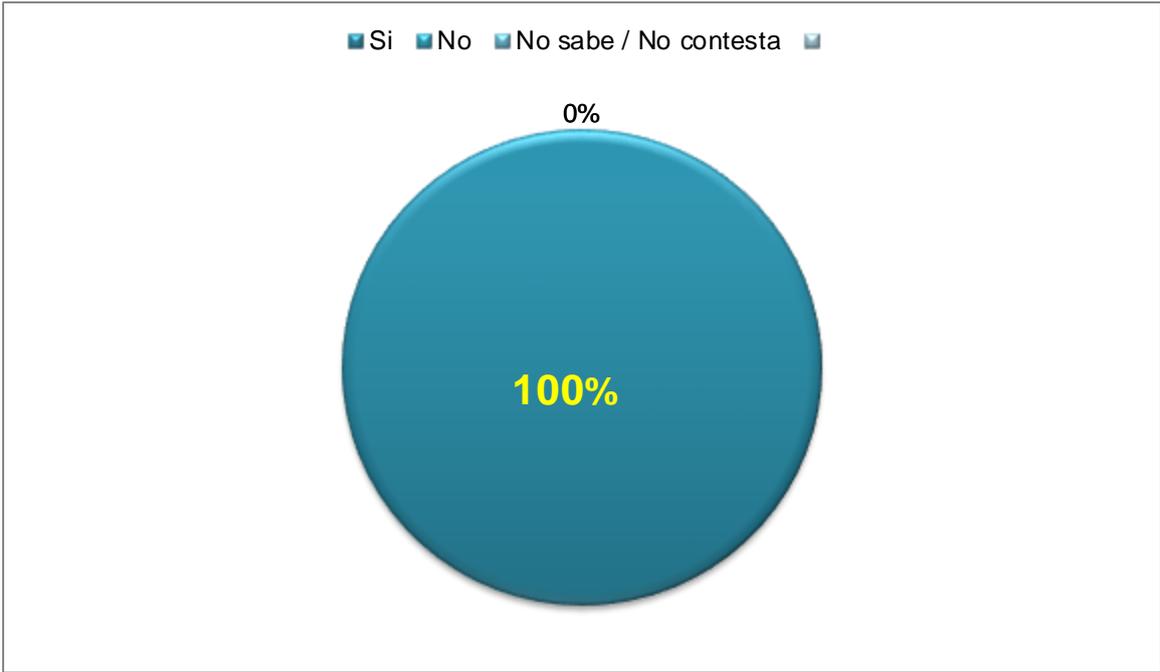


Análisis

El 67% de los trabajadores encuestados consideran que el área de trabajo donde ellos laboran no está siendo bien conducida. Por otra parte un menor porcentaje (33%) de trabajadores considera que su área de trabajo tiene un buen manejo. Esta situación demuestra que la mayor parte de trabajadores no perciben un buen manejo de su área respectiva de trabajo.

5. ¿Piensa que un sistema de mejoramiento de las áreas administrativas y operativas en la empresa sería beneficioso para un mejor desempeño de la misma?

Opción	Frecuencia	%
Si	6	100
No	0	0
No sabe / No contesta	0	0

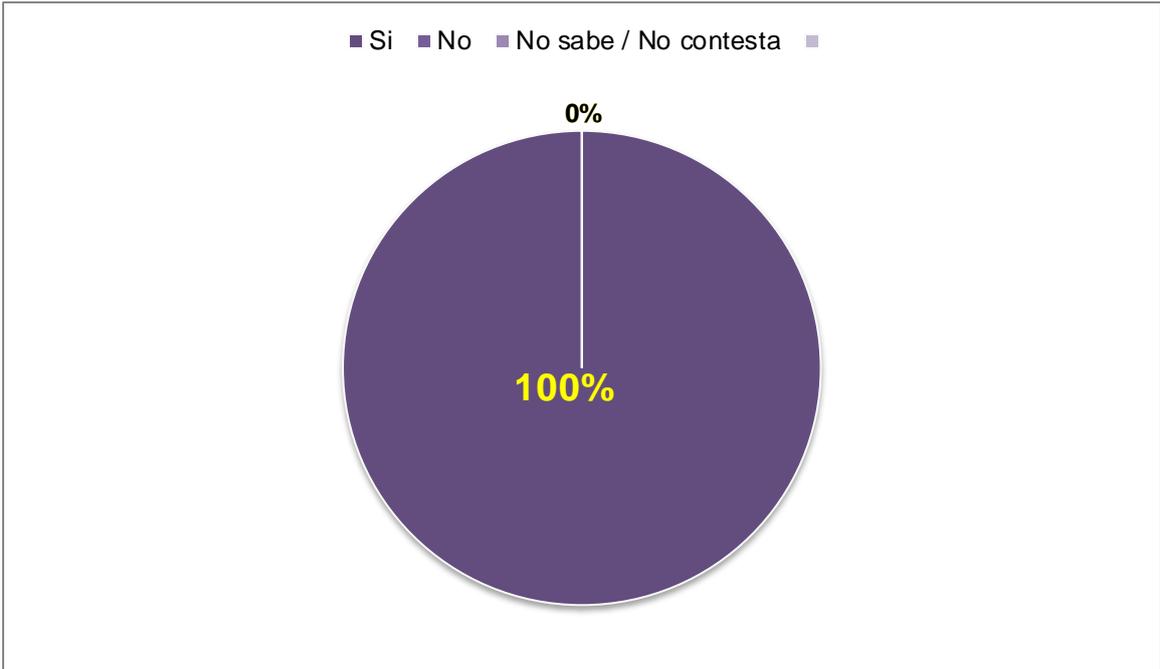


Análisis

Todos los trabajadores encuestados en la empresa consideran que un sistema de mejoramiento de las áreas administrativas y operativas en la empresa sería una buena alternativa para lograr un mejor desempeño en dichas áreas. Salta a la vista entonces la gran expectativa que causa en los colaboradores el proceso que se pretende llevar a cabo en la organización.

6. Estaría dispuesto a participar activamente en un sistema de mejoramiento de las áreas administrativas y operativas en la empresa “Comercial 101 – Distribuidora Venus – Pica”

Opción	Frecuencia	%
Si	6	100
No	0	0
No sabe / No contesta	0	0



Análisis

En concordancia con la pregunta anterior, el cien por ciento de trabajadores se muestran dispuestos a trabajar activamente en un sistema de mejoramiento de las áreas administrativas y operativas en la empresa “Comercial 101 – Distribuidora Venus – Pica”. Lo cual es altamente positivo, ya que se evidencia el espíritu de colaboración del equipo de trabajo en la organización.

Entrevista al Administrador de “COMERCIAL 101 – Distribuidora Venus - Pica”

1. Coméntenos brevemente sobre el desempeño de las áreas administrativas y operativas en la empresa.

El gerente es el encargado de la organización de estas áreas. A veces hemos tenido inconvenientes en la administración del negocio principalmente porque no contamos con un sistema informático que nos permita tener información actualizada de; inventarios, clientes, proveedores, etc.

2. ¿Cómo mira el futuro de su organización en el mediano y largo plazo, de continuar, como hasta ahora, trabajando bajo el mismo esquema administrativo y operativo?

Pienso que podríamos salir adelante, como lo hemos hecho hasta ahora. Sin embargo los tiempos ya no son los de antes y vemos como la situación económica interna y externa nos golpea cada día con más fuerza. Necesitamos de mayor organización para ser más competitivos y atender de mejor manera a nuestros clientes. Cabe señalar que la competencia en nuestra línea es muy fuerte, especialmente en Colombia, de donde proviene la mayor parte de nuestros clientes.

3. ¿En su opinión, que aspectos deberían mejorarse en la empresa?

Considero que se debería mejorar varios aspectos como; la organización del personal, procesos de ingresos y despacho de mercancía, control de inventarios y adquirir un software personalizado para la empresa.

4. Es un año difícil para el comercio en el país, y la frontera norte no es la excepción ¿Cree que es el tiempo indicado para arriesgarse a realizar cambios en el proceso administrativo y operativo de la empresa?

Es el mejor momento para tomar correctivos en los puntos débiles que tiene nuestra empresa. De las crisis surgen las mejores lecciones para aplicar mejoras en todo sentido.

Fotografía No. 1
Ventas Mayoristas



Fuente: "Comercial 101 Distribuidora Venus – Pica"

Fotografía No. 2
Despacho a Mayoristas



Fuente: "Comercial 101 Distribuidora Venus – Pica"

Fotografía No. 3

Atención a clientes detallistas



Fuente: "Comercial 101 Distribuidora Venus – Pica"

Fotografía No. 4

Venta al por menor



Fotografía No. 5

Bodega



Fuente: "Comercial 101 Distribuidora Venus – Pica"