



UNIVERSIDAD TÉCNICA PARTICULAR DE LOJA
La Universidad Católica de Loja

AREA ADMINISTRATIVA

TITULO DE INGENIERO EN ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS

**“Creación de un sistema de gestión por procesos en la empresa
Representaciones JAMSA S.A. en la ciudad de Guayaquil”**

TRABAJO DE TITULACIÓN

AUTORA: Falcones Solís, Tanya Yolanda

DIRECTORA: Ortega Vivanco, Mayra Janet, Eco.

CENTRO UNIVERSITARIO GUAYAQUIL

2016

APROBACIÓN DE LA DIRECTORA DEL TRABAJO DE TITULACIÓN

Msc.

Mayra J. Ortega Vivanco

DOCENTE DE TITULACIÓN

De mi consideración:

El presente trabajo de titulación: Creación de un sistema de gestión por procesos en la empresa representaciones JAMSA S.A. en la ciudad de Guayaquil realizado por la Señora Tanya Yolanda Falcones Solís, ha sido orientado y revisado durante su ejecución, por cuanto se aprueba la presentación del mismo.

Loja, 14 de junio de 2016

.....

DECLARACIÓN DE AUTORÍA Y CESIÓN DE DERECHOS

“Yo Tanya Yolanda Falcones Solís declaro ser autora del presente trabajo de titulación: Creación de un sistema de gestión por procesos en la empresa representaciones JAMSA S.A. en la ciudad de Guayaquil, de la Titulación en Administración de Empresas, siendo la Eco. Mayra Ortega Vivanco directora 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, conceptos, 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 o trabajos de titulación que se realicen con el apoyo financiero, académico o institucional (operativo) de la Universidad”

.....

Tanya Yolanda Falcones Solís

C.C: 0915258370

DEDICATORIA

A Dios por permitirme despertar cada día y luchar por mis objetivos.

A mi esposo Juan Carlos por su paciencia y apoyo constante.

A mis padres por su amor y confianza de ver cumplido el sueño de verme como una profesional.

A mis dos hermosas hijas, mis ángeles, que me han dado la fuerza necesaria para alcanzar esta meta.

Tanya Yolanda Falcones Solís

AGRADECIMIENTO

A mis padres y mi esposo por el apoyo incondicional que siempre me han brindado, mismo que se ve reflejado en la culminación de esta importante etapa de mi vida académica y profesional.

A mis maestros, Directora del trabajo de titulación y a todos quienes de alguna manera aportaron con revisiones y entrevistas que reforzaron este trabajo.

A la empresa Representaciones JAMSA S.A. por haberme permitido utilizar su información e instalaciones para la realización de este trabajo, así como al personal de la Empresa que colaboró activamente en el levantamiento de la información y las entrevistas a ellos realizadas.

Tanya Yolanda Falcones Solís

ÍNDICE DE CONTENIDOS

| | |
|--|-----|
| PORTADA | i |
| APROBACIÓN DE LA DIRECTORA DEL TRABAJO DE TITULACIÓN | ii |
| DECLARACIÓN DE AUTORÍA Y CESIÓN DE DERECHOS..... | iii |
| DEDICATORIA | iv |
| AGRADECIMIENTO | v |
| ÍNDICE DE CONTENIDOS | vi |
| ÍNDICE DE FIGURAS..... | x |
| ÍNDICE DE TABLAS | xii |
| RESUMEN..... | 1 |
| ABSTRACT | 2 |
| INTRODUCCIÓN..... | 3 |
| CAPÍTULO I..... | 6 |
| MARCO REFERENCIAL | 6 |
| 1.1 La gestión por procesos en la empresa..... | 7 |
| 1.1.1 <i>Importancia de la gestión por procesos en la empresa.</i> | 10 |
| 1.1.2 <i>Características de la gestión por procesos.</i> | 11 |
| 1.1.3 <i>Objetivos de la gestión por procesos.</i> | 11 |
| 1.1.4 <i>Beneficios de la gestión en base a procesos.</i> | 12 |
| 1.2 Los indicadores de gestión en la empresa..... | 12 |
| 1.2.1 <i>Importancia de los indicadores de gestión en la empresa.</i> | 13 |
| 1.2.2 <i>Características de los indicadores de gestión.</i> | 15 |
| 1.2.3 <i>Beneficios de los indicadores de gestión para la empresa.</i> | 16 |
| 1.3 Procesos para implementar la gestión por procesos..... | 16 |
| 1.3.1 <i>Fase 1: Planificación y organización.</i> | 19 |
| 1.3.2 <i>Fase 2: Identificación y clasificación de procesos.</i> | 19 |
| 1.3.3 <i>Fase 3: Documentación e implantación de procesos.</i> | 20 |
| 1.3.4 <i>Fase 4: Medición de procesos.</i> | 21 |
| 1.3.5 <i>Fase 5: Mejora de procesos.</i> | 21 |
| CAPÍTULO II..... | 23 |
| DIAGNÓSTICO DE LA EMPRESA REPRESENTACIONES JAMSA S.A. | 23 |
| 2.1 Historia de la empresa: antecedentes..... | 24 |

| | | |
|---|--|----|
| 2.2 | Situación actual de la empresa | 25 |
| 2.3 | Misión y Visión de la empresa..... | 27 |
| 2.3.1 | <i>Misión</i> | 27 |
| 2.3.2 | <i>Visión</i> | 27 |
| 2.4 | Objetivos estratégicos de la empresa | 27 |
| 2.5 | Valores institucionales de la empresa..... | 29 |
| 2.6 | Organigrama actual de la empresa | 30 |
| 2.6.1 | <i>Funciones de los departamentos de la empresa.</i> | 31 |
| 2.7 | Matriz FODA de la empresa | 32 |
| 2.7.1 | <i>Fortalezas.</i> | 33 |
| 2.7.2 | <i>Oportunidades.</i> | 34 |
| 2.7.3 | <i>Debilidades.</i> | 35 |
| 2.7.4 | <i>Amenazas.</i> | 35 |
| 2.7.5 | <i>Estrategias resultantes de la matriz de análisis FODA.</i> | 36 |
| 2.8 | Productos que comercializa la empresa..... | 38 |
| 2.9 | Mercado de competidores..... | 40 |
| CAPÍTULO III..... | | 48 |
| IMPLEMENTACIÓN DE LA GESTIÓN POR PROCESOS EN LA EMPRESA JAMSA S.A. | | 48 |
| 3.1 | Metodologías a aplicarse | 50 |
| 3.1.1 | <i>Metodología para el diagnóstico</i> | 50 |
| 3.1.2 | <i>Metodología para el diseño.</i> | 50 |
| 3.2 | Diagnóstico de la empresa y los procesos..... | 52 |
| 3.2.1 | <i>Población y muestra para el estudio</i> | 52 |
| 3.2.2 | <i>Diagnóstico del funcionamiento de los departamentos de la empresa.</i> | 53 |
| 3.2.3 | <i>Entrevista y encuestas: Diagnóstico de la empresa y los procesos.</i> | 56 |
| 3.2.3.1 | <i>Recolección de información.</i> | 56 |
| 3.2.4 | <i>Análisis de resultados.</i> | 56 |
| 3.2.4.1 | <i>Análisis de entrevista.</i> | 57 |
| 3.2.4.2 | <i>Análisis de encuestas.</i> | 57 |
| 3.2.4.3 | <i>Resumen de resultados de encuestas.</i> | 64 |
| 3.3 | Diseño de un sistema de gestión por procesos en la empresa Representaciones JAMSA S. A. | 65 |
| 3.3.1 | <i>Fase 1. Planificación y organización</i> | 65 |

| | | |
|--|--|-----|
| 3.3.1.1 | <i>Misión del sistema de gestión por procesos.</i> | 65 |
| 3.3.1.2 | <i>Visión del sistema de gestión por procesos.</i> | 65 |
| 3.3.1.3 | <i>Nuevos valores institucionales.</i> | 65 |
| 3.3.1.4 | <i>Nueva estructura orgánica.</i> | 66 |
| 3.3.1.5 | <i>Descripción de la misión de los principales cargos del organigrama.</i> | 68 |
| 3.3.2 | <i>Fase 2. Identificación y clasificación de procesos en JAMSA S.A.</i> | 70 |
| 3.3.2.1 | <i>Identificación de procesos.</i> | 70 |
| 3.3.2.2 | <i>Clasificar los procesos.</i> | 71 |
| 3.3.2.3 | <i>Inventariar los procesos (Inventario de procesos y procedimientos institucional).</i> | 75 |
| 3.3.2.4 | <i>Elaborar el mapa general de procesos (nuevo mapa de procesos).</i> | 82 |
| 3.3.2.5 | <i>Análisis de la cadena de valor de la empresa.</i> | 84 |
| 3.3.2.6 | <i>Límites de los procesos.</i> | 85 |
| 3.3.3 | <i>Fase 3. Documentación e implantación de procesos.</i> | 86 |
| 3.3.3.1 | <i>Definición de manuales de cargos y funciones del personal de la empresa.</i> | 86 |
| 3.3.3.2 | <i>Implantación de procesos.</i> | 86 |
| 3.3.3.2.1 | <i>Elaboración de mapa de procesos.</i> | 86 |
| 3.3.3.2.2 | <i>Elaboración del manual de políticas y procedimientos.</i> | 87 |
| 3.3.3.2.3 | <i>Diagramas de flujo de los procesos de la empresa Representaciones JAMSA S.A.</i> | 113 |
| 3.3.3.2.3.1 | <i>Departamento: Gerencia general.</i> | 114 |
| 3.3.3.2.3.2 | <i>Departamento: Compras</i> | 119 |
| 3.3.3.2.3.3 | <i>Departamento: Crédito</i> | 121 |
| 3.3.3.2.3.4 | <i>Departamento: Bodega</i> | 124 |
| 3.3.3.2.3.5 | <i>Departamento: Recursos humanos</i> | 126 |
| 3.3.3.2.3.6 | <i>Departamento: Contabilidad</i> | 132 |
| 3.3.3.2.3.7 | <i>Departamento: Sistemas</i> | 141 |
| CAPÍTULO IV | | 145 |
| MEDICION Y MEJORA DE LOS PROCESOS EN LA EMPRESA JAMSA S.A. | | 145 |
| 4.1 | <i>Fase 4. Medición del funcionamiento de los procesos de la empresa</i> | 146 |
| 4.1.1 | <i>Definición de los procesos críticos de la empresa.</i> | 146 |
| 4.1.1.1 | <i>Matriz de procesos críticos.</i> | 147 |
| 4.1.2 | <i>Implementación de indicadores de gestión.</i> | 155 |

| | | |
|---------|--|-----|
| 4.1.2.1 | <i>Metodología para la elaboración de los indicadores de gestión.</i> | 155 |
| 4.1.2.2 | <i>Selección de los indicadores para los procesos críticos.</i> | 156 |
| 4.1.2.3 | <i>Elaboración de los indicadores de la empresa.</i> | 156 |
| 4.2 | Fase 5. Mejora de los procesos de la empresa | 166 |
| | CONCLUSIONES | 167 |
| | RECOMENDACIONES | 169 |
| | BIBLIOGRAFÍA | 170 |
| | ANEXOS | 174 |
| | <i>Anexo 1. Entrevista 1 – Reseña histórica de la empresa</i> | 174 |
| | <i>Anexo 2. Entrevista 2 - Estado de la empresa y los procesos</i> | 177 |
| | <i>Anexo 3. Formato de encuesta de diagnóstico de la gestión por procesos y su aplicación</i> | 180 |
| | <i>Anexo 4. Muestra de encuesta realizada a un trabajador de la Empresa JAMSA S.A. para recolectar información</i> | 183 |

ÍNDICE DE FIGURAS

| | |
|---|-----|
| Figura 1 Cadena de Cliente-Proveedor..... | 9 |
| Figura 2 Gestión por procesos..... | 9 |
| Figura 3 Enfoque a procesos..... | 10 |
| Figura 4 Procesos para implementar la gestión por procesos..... | 18 |
| Figura 5 Estructura orgánica de JAMSA S.A..... | 30 |
| Figura 6 Técnicas e instrumentos de recolección de información..... | 50 |
| Figura 7 Metodología de Cobit 4.0 del Governance Institute para implementación de procesos | 51 |
| Figura 8 Nueva estructura orgánica de JAMSA S.A..... | 67 |
| Figura 9 Etapas de identificación y clasificación de proceso..... | 70 |
| Figura 10 Mapa de Procesos JAMSA S.A..... | 83 |
| Figura 11 Cadena de Valor JAMSA S.A..... | 84 |
| Figura 12 Mapa de procesos del proceso gestionar la venta de productos..... | 87 |
| Figura 13 Diagrama de flujo - Vender productos a clientes..... | 109 |
| Figura 14 Interacción de los procesos..... | 110 |
| Figura 15 Diagrama de flujo - Gestionar la dirección de la empresa..... | 114 |
| Figura 16 Diagrama de flujo - Administrar la planificación y el desempeño..... | 116 |
| Figura 17 Diagrama de flujo - Administrar los riesgos de la empresa..... | 117 |
| Figura 18 Diagrama de flujo - Administrar la continuidad del negocio..... | 118 |
| Figura 19 Diagrama de flujo - Comprar productos..... | 120 |
| Figura 20 Diagrama de flujo - Conceder crédito a clientes..... | 121 |
| Figura 21 Diagrama de flujo - Gestionar la cobranza..... | 123 |
| Figura 22 Diagrama de flujo - Gestionar la logística de entrega de productos..... | 125 |
| Figura 23 Diagrama de flujo - Administrar la incorporación de personal..... | 127 |
| Figura 24 Diagrama de flujo - Pagar remuneraciones y beneficios de ley al personal..... | 128 |
| Figura 25 Diagrama de flujo - Evaluar el desempeño de los colaboradores..... | 129 |
| Figura 26 Diagrama de flujo - Capacitar a colaboradores..... | 130 |
| Figura 27 Diagrama de flujo - Gestionar la desvinculación de personal..... | 131 |
| Figura 28 Diagrama de flujo - Administrar los activos..... | 133 |
| Figura 29 Diagrama de flujo - Administrar la relación con proveedores..... | 135 |
| Figura 30 Diagrama de flujo - Administrar los seguros de la empresa..... | 136 |
| Figura 31 Diagrama de flujo - Procesar asientos contables y procesar estados financieros... | 138 |

| | |
|--|-----|
| Figura 32 Diagrama de flujo - Ejecutar control contable, cuadro y conciliación de cuentas | 139 |
| Figura 33 Diagrama de flujo - Declaración de impuestos | 140 |
| Figura 34 Diagrama de flujo - Adquirir equipos y programas..... | 141 |
| Figura 35 Diagrama de flujo - Entregar y dar soporte (administrar la producción)..... | 142 |
| Figura 36 Diagrama de flujo - Monitorear y evaluar | 143 |

ÍNDICE DE TABLAS

| | |
|--|-----|
| Tabla 1 Ventas de Representaciones JAMSA S.A. | 26 |
| Tabla 2 Matriz FODA de la empresa | 33 |
| Tabla 3 Estrategias resultantes de la matriz FODA de JAMSA S.A. | 37 |
| Tabla 4 Productos que comercializa JAMSA S.A. | 39 |
| Tabla 5 Competidores de JAMSA S.A. | 41 |
| Tabla 6 Competidores indirectos | 43 |
| Tabla 7 Modelo de matriz de identificación de procesos | 52 |
| Tabla 8 Cumplimiento de actividades asignadas | 57 |
| Tabla 9 Interés por la atención al cliente | 58 |
| Tabla 10 Satisfacción del cliente | 58 |
| Tabla 11 ¿La gestión por procesos ayuda a mejorar su desempeño? | 59 |
| Tabla 12 Importancia de la gestión por procesos en la empresa que trabaja | 60 |
| Tabla 13 Apoyo para realizar funciones | 60 |
| Tabla 14 Necesidad de manual de políticas y procedimientos | 61 |
| Tabla 15 Necesidad de manuales de cargos y funciones | 61 |
| Tabla 16 Necesidad de contar con manual de usuario | 62 |
| Tabla 17 Interrelación de actividades entre los departamentos de la empresa | 62 |
| Tabla 18 Definición y documentación de procesos | 63 |
| Tabla 19 Necesidad de implementación de la gestión por procesos en la empresa | 63 |
| Tabla 20 Conclusiones | 64 |
| Tabla 21 Procesos identificados en JAMSA S.A. | 71 |
| Tabla 22 Criterios de clasificación | 72 |
| Tabla 23 Condiciones de clasificación | 72 |
| Tabla 24 Matriz de clasificación de procesos | 74 |
| Tabla 25 Listado maestro de procesos y procedimientos enfocado al nuevo modelo de gestión por procesos | 77 |
| Tabla 26 Montos de aprobación de crédito | 93 |
| Tabla 27 Formato de matriz de procesos críticos | 148 |
| Tabla 28 Factores críticos | 148 |
| Tabla 29 Objetivos de la empresa | 149 |
| Tabla 30 Valores de calificación | 149 |
| Tabla 31 Grados de criticidad | 150 |

| | |
|---|-----|
| Tabla 32 Decisiones sobre grado de criticidad..... | 150 |
| Tabla 33 Matriz de procesos críticos..... | 152 |
| Tabla 34 Grado de criticidad..... | 154 |
| Tabla 35 Parámetros de medición | 157 |
| Tabla 36 Indicador de cumplimiento de visitas programadas..... | 158 |
| Tabla 37 Indicador de cumplimiento de facturación de pedidos..... | 160 |
| Tabla 38 Indicador de cumplimiento de entrega de pedidos | 162 |
| Tabla 39 Indicador de cumplimiento de presupuesto de ventas..... | 164 |

RESUMEN

La finalidad de una empresa es entregar al cliente externo productos o servicios de calidad que satisfagan sus necesidades, lograr beneficios y rentabilidad.

El presente trabajo de investigación evidencia las bondades del sistema de gestión por procesos y los procesos de mejora constante en empresas comerciales, y se propone implantar dicho sistema en la empresa JAMSA S.A. para aprovechar de manera más eficiente los recursos humanos y materiales existentes.

El proyecto se desarrolló con métodos de investigación proyectiva, basados en fuentes de investigación mixtas: documental y de campo, con el uso de técnicas de recolección de datos tales como: análisis de documentos, encuestas, entrevistas y observación directa.

Los resultados de la investigación permitieron conocer los procesos actuales y recolectar información necesaria para implementar un sistema de gestión basado en procesos, sistema en el cual los diferentes departamentos realizan un trabajo coordinado y ordenado, lo cual se evidencia en la disminución de tiempo empleado y disminución de errores.

Este modelo afirmará la competitividad de la empresa, el incremento de sus ventas y su sostenibilidad en el tiempo, atendiendo también las necesidades de sus trabajadores.

Palabras claves: Actividad comercial, gestión por procesos, indicadores de gestión, mapa de procesos y productividad.

ABSTRACT

The purpose of a company is to deliver external customer quality products and services that meet their needs, achieve profits and profitability.

This research evidence the benefits of the Business Process Management and continuous improvement in commercial enterprises and intends to implement this system in the company JAMSA S.A. to make more efficient use of human and material resources.

The project was developed with projective research methods based on mixed sources of research: documentary and field, using data collection techniques such as document analysis, surveys, interviews and direct observation.

The results of the research allowed us to know the current process and collect information needed to implement a management system based on processes, Business Process Management in which the different departments conduct a coordinated and orderly work, which is evident in the decline in time spent and decrease error.

This model will establish the competitiveness of the company, increasing sales and its sustainability over time also meeting the needs of their workers.

Keywords: Activity, process management, management indicators and process map and productivity.

INTRODUCCIÓN

Hace mucho tiempo la mayoría de empresas comerciales han venido gestionando sus operaciones por áreas o departamentos, en donde cada uno hace la parte que le corresponde de un proceso y es responsable de la misma, esto ha llevado a que las operaciones que se realizan para llegar al cliente externo sufran retrasos y descoordinaciones que retardan la entrega del servicio o producto al cliente y a la vez afecta a la planificación de la empresa, delineada para un periodo.

Lo planteado anteriormente hace que para alcanzar óptimos resultados económicos y ser competitivos, las empresas adopten modelos modernos de gestión, ejecutando sus actividades y utilizando sus recursos para la obtención de resultados alineados a los objetivos. Este modelo, es la gestión por procesos en la empresa y su mejora continua, que permite la unión de las actividades de los departamentos en procesos y por línea de negocio, con la intervención de todos los usuarios participantes, enfocándose a la reducción de actividades que no agregan valor y a la disminución de tiempos de entrega; todo esto buscando un objetivo fundamental que es la plena satisfacción del cliente externo.

La investigación y la puesta en práctica del sistema de gestión por procesos se ejecutan en la empresa Representaciones JAMSA S.A. por medio de entrevistas y encuestas, para obtener información del funcionamiento de todos los procesos de la empresa y analizar los problemas de disminución de las ventas y baja competitividad que se presentan en la actualidad, provocados entre otras cosas por la falta de un sistema de gestión por procesos de acuerdo a las necesidades de la empresa. Los problemas vigentes de la empresa nos llevan a la búsqueda de una solución con el desarrollo de esta investigación.

En el Capítulo I se describe el marco referencial relacionado con el concepto, importancia, objetivos y beneficios de la gestión por procesos, de los indicadores de gestión y la mejora de los procesos de la empresa.

En el Capítulo II se analiza la realidad actual de la empresa, describiendo su historia, las funciones, los objetivos, los valores institucionales, su organigrama actual, sus fortalezas, sus debilidades, la gama de productos que distribuye y se realiza un análisis del mercado de competidores que tiene que enfrentar.

En el Capítulo III, se inicia con la definición de dos tipos de metodologías, la primera a través de técnicas de recolección de información como la observación, encuestas y entrevista utilizadas para realizar el diagnóstico de la empresa y los procesos y la segunda mediante la aplicación del modelo de procesos de COBIT 4.0 cuyo marco de trabajo comprende la planificación y organización, la identificación y clasificación de procesos, la documentación e implantación de procesos, la medición de los procesos y la mejora de procesos, encaminados a diseñar el nuevo modelo de gestión. Luego se pormenoriza la implementación del sistema de gestión por procesos, empezando por el diagnóstico de la empresa a través de entrevista al Gerente General y encuestas a los trabajadores relacionados con el funcionamiento de los procesos, elaborando un análisis posterior que nos da las directrices para el diseño del sistema de gestión por procesos. Además, se describe detalladamente la implementación del sistema de gestión en la empresa desde la identificación y clasificación de los procesos, hasta la elaboración de manuales de políticas y procedimientos.

La fase 3 de documentación e implantación de procesos ha sido aplicada en su totalidad en el departamento de ventas, utilizando en primera instancia la metodología de esquematización gráfica que permita ubicar al proceso de realizar ventas al contado y a crédito según el tipo de proceso al que pertenezca, identificando además todos los procedimientos necesarios para efectuar la venta. Luego utilizando las metodologías de observación y descripción de los procedimientos se ha elaborado el manual de políticas y procedimientos en donde se reflejan todas las actividades necesarias para efectuar la venta de productos en donde intervienen varios usuarios de distintos departamentos.

En el Capítulo IV se describe de forma detallada la medición del funcionamiento de los procesos críticos de la empresa hasta llegar a la mejora de los procesos que presenten problemas y se incluyan en la categoría de mejorables.

El último apartado de la tesis contiene las conclusiones y recomendaciones de este trabajo, basados en el estudio realizado en la empresa y los modelos adoptados en la implementación del sistema de gestión por procesos.

El presente trabajo contribuye al enriquecimiento intelectual de la autora, provee a la empresa JAMSA S.A. de una herramienta moderna de gestión, aporta a la Universidad y beneficia a aquellos que de alguna forma puedan acceder al contenido de la tesis.

El bajo nivel de competitividad de la empresa y la disminución de las ventas se volvieron problemas solucionables, mediante la implementación del sistema de gestión por procesos que se basa en la identificación y documentación de los procesos, su medición y mejora.

El cumplimiento de los objetivos planteados al inicio, se consiguieron mediante el diagnóstico del estado de la empresa y sus procesos, el diseño e implementación del sistema de gestión por procesos, la documentación de los procesos, la medición y su posterior mejora en base a resultados.

El desarrollo de este trabajo fue factible gracias a las facilidades otorgadas por la empresa JAMSA S.A. ya que, en su afán de cambio de modelo de gestión, trabajó junto con la autora de este trabajo enfocados a la consecución de los objetivos planteados al inicio.

CAPÍTULO I

MARCO REFERENCIAL

El contenido de este capítulo trata de exponer de forma teórica, los antecedentes del modelo de gestión por procesos aplicado por las organizaciones en el mundo y en el Ecuador, para administrar sus recursos tecnológicos, materiales y humanos de forma eficiente, buscando ser excelentes en el mercado y además socialmente responsables con el cliente, los trabajadores y la sociedad en general.

En objetivo, se centra en describir los aspectos teóricos referentes al significado de los modelos de gestión por procesos que se aplican en las empresas, dando a conocer aquellos conceptos referentes a la gestión por procesos, a la medición en base a indicadores de gestión; así como las ventajas y desventajas del modelo. Finalizando con la descripción de las fases necesarias para la aplicación del modelo en las empresas.

1.1 La gestión por procesos en la empresa

En la última década, la gestión por procesos se ha convertido en una de las principales herramientas administrativas que ha permitido a muchas empresas obtener ventajas competitivas, su correcta aplicación, posibilita contar con procesos dinámicos adaptados a las necesidades del cliente, con procedimientos y actividades bien definidas que ayudan a la buena gestión de la empresa y al logro de los objetivos institucionales planteados al inicio de cada ejercicio económico.

En el Ecuador, la gestión de las empresas en general, se realiza en base a funciones, de ahí que se asignan funciones a cada colaborador cuando es contratado, por lo tanto, la organización mantiene una estructura funcional, que es con la que operan el negocio, ya sea para la producción de bienes, como para la dotación de servicios.

En cambio las empresas líderes a nivel mundial, han basado su sostenibilidad en el tiempo, centrándose en los procesos, haciendo hincapié en que todos los empleados son parte integrante de una gran cadena de procesos que cruzan la organización; que todos los procesos deben agregar valor, caso contrario estos producen desperdicio; que las políticas son consecuencia de una necesidad; que todas las áreas y recursos humanos se enfocan hacia las metas de la empresa; y, que todas las actividades diarias es necesario desarrollarlas en equipo.

La gestión por procesos es la forma de gestionar toda la organización basándose en los procesos. Entendiendo estos, como una secuencia de actividades orientadas a generar un valor añadido sobre una entrada para conseguir un resultado, y una salida que a su vez satisfaga los requerimientos del usuario.

Tradicionalmente, las organizaciones se han estructurado sobre la base de departamentos funcionales que dificultan la orientación hacia el usuario. La gestión por procesos percibe la organización como un sistema interrelacionado de procesos que contribuyen conjuntamente a incrementar la satisfacción del usuario. Supone una visión alternativa a la tradicional caracterizada por estructuras organizativas de corte jerárquico – funcional, que pervive desde mitad del siglo XIX, y que en buena medida dificulta la orientación de las empresas hacia el usuario.

La gestión por procesos coexiste con la administración funcional, asignando propietarios a los procesos claves, haciendo posible una gestión interfuncional generadora de valor para el usuario y que, por tanto, procura su satisfacción. Determina los procesos que deben ser mejorados o rediseñados, establece prioridades y provee de un contexto para iniciar y mantener planes de mejora que permitan alcanzar objetivos establecidos. Hace posible la comprensión del modo en que están configurados los procesos de negocio, de sus fortalezas y debilidades” (Rojas, 2007).

La gestión por procesos constituye una estrategia válida para contribuir al incremento de la productividad y creación de valor en las diversas actividades que comprende la gestión empresarial. Procesos, productividad y creación de valor constituyen un triángulo estratégico en las empresas (Medina, 2005).

La gestión por procesos plantea una visión de cambio hacia una organización global de alto rendimiento, más horizontal en el ámbito del trabajo cooperativo (funcional e interfuncional), que gestione el conocimiento y con más vocación de servicio. Y todo ello, coordinado en torno a los procesos de la empresa, cuya orientación de referencia es la cadena cliente-proveedor.

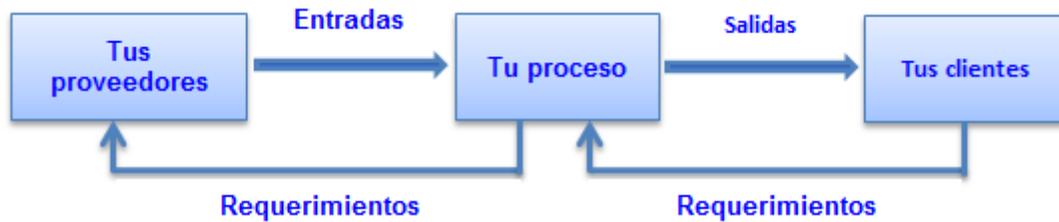


Figura 1 Cadena de Cliente-Proveedor

Fuente: Diseño basado en el modelo de David González Chiñas, Portal Cadena de Suministros, 5 de julio de 2011

Elaborado por: Autora de tesis

La cadena cliente-proveedor promueve a la organización hacia una cultura de servicio multidimensional, persiguiendo el propósito de que todos sus miembros (administradores y colaboradores) deben tener perfectamente identificados a sus clientes (internos y externos) para satisfacer sus necesidades (Mora, 2003).

Morales (2013) dice que “la gestión por procesos es un modelo de gestión que entiende a la organización como un conjunto de procesos globales, orientados a la consecución de la calidad total y a la satisfacción del cliente”, frente a la concepción clásica de la organización como una serie de departamentos con funciones específicas.

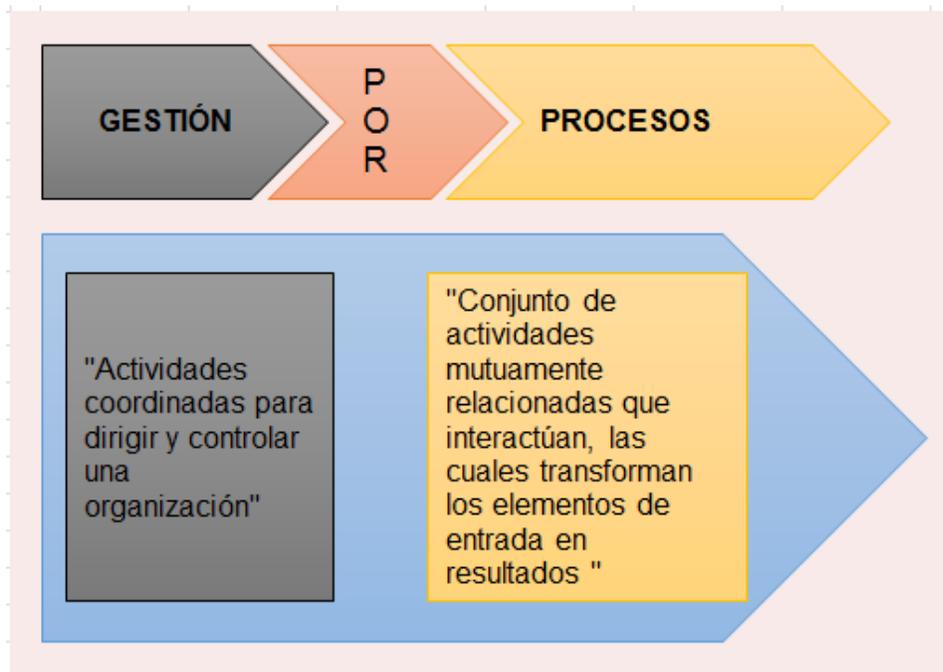


Figura 2 Gestión por procesos

Fuente: diseño basado en modelo de Alicia Morales – Portal PREZI, 3 de julio 2013.

Elaborado por: Autora de tesis

La gestión por procesos se ha constituido en una herramienta para alcanzar los objetivos, pasando de una visión de tareas departamentales hacia una visión de gestión, acompañada de un cambio de actitud de los actores de los procesos, con el único fin de colocar al cliente en un primer plano satisfaciendo sus requerimientos de forma oportuna y con calidad.

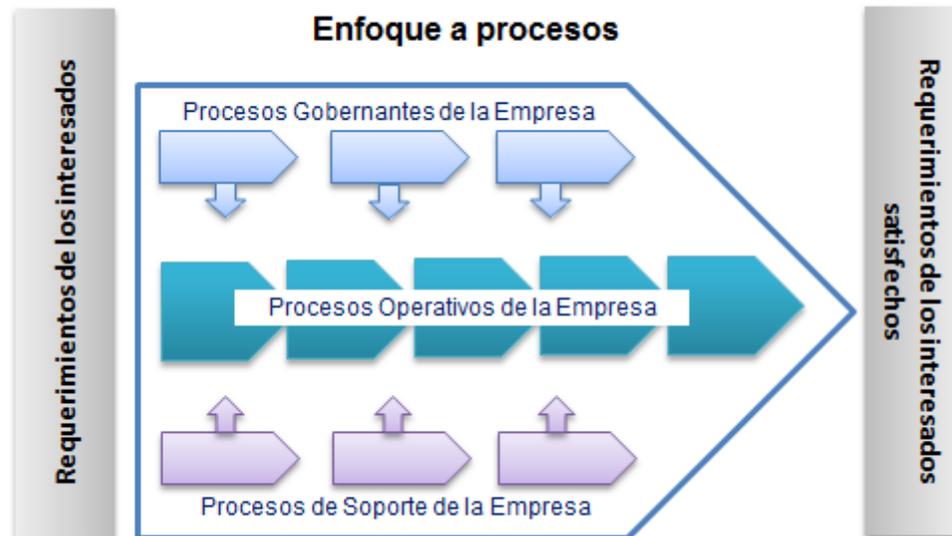


Figura 3 Enfoque a procesos

Fuente: Collell & Asociados, C.A., Consultoría Empresarial, implementando la gestión por procesos.

Elaborado por: Autora de tesis

1.1.1 Importancia de la gestión por procesos en la empresa.

Basados en que el propósito de la gestión por procesos es optimizar el funcionamiento de la empresa y mejorar su participación en los mercados competitivos en los que participa, este modelo de gestión tiende a priorizar la satisfacción de las necesidades del cliente, procesando una entrada de manera eficiente que arroje una salida, la que constituye un producto o servicio de calidad para entregar al cliente externo, además de tender el aumento de los resultados económicos de la empresa.

1.1.2 Características de la gestión por procesos.

La gestión por procesos, permite conocer cuáles son las fortalezas, y debilidades del modelo de gestión, determinar que procesos son necesarios y cuáles no, aquellos que se deben rediseñar o mejorar, establecer prioridades de mejora, asignar responsabilidades explícitas al personal referentes a los procesos, aumentar la capacidad de la organización para crear valor y, sobre todo, crea el contexto óptimo que permita la implantación y mantenimiento de planes de mejora continua (ISOTools Excellence , 2015).

La gestión por procesos posee entre otras, las características que se detallan:

- Identificar el conjunto de procesos de la organización, clasificándolos por su aporte a la cadena de valor.
- Gestionar la productividad en equipo y no individualmente.
- Identificar los requerimientos del cliente externo y dirigir las acciones de la empresa hacia él.
- Asignar responsables de cada proceso.
- Medir el aporte de los procesos al producto o servicio que se entrega al cliente externo.
- Medir la productividad en base a resultados obtenidos y no en base a tareas.
- Evaluar la capacidad de cada proceso, para contribuir a la consecución de los objetivos definidos.

1.1.3 Objetivos de la gestión por procesos.

El objetivo principal es incrementar los resultados de la empresa a través de conseguir elevar la satisfacción de sus clientes y como consecuencia de esto, subir los niveles de productividad por medio de:

- Incrementar la eficacia de los procesos y de los actores.
- Bajar los costos de producción (eliminando actividades que no generan valor agregado).
- Mejorar la calidad de productos y servicios.

- Reducir los tiempos y plazos de producción y entrega al consumidor final.

1.1.4 Beneficios de la gestión en base a procesos.

La implementación de este modelo genera diversos beneficios en la administración y control de las empresas, a saber:

- Estructura los procesos de la empresa, enfocándolos al cliente externo.
- Transforma los flujos de procesos orientándolos al ordenamiento lógico de las actividades.
- Permite medir los tiempos de procesos.
- Alinea los objetivos de la empresa a las expectativas y necesidades de los clientes.
- Enfoca a los empleados a las necesidades de los clientes y no a las metas individuales de su jefe inmediato.
- Implementa nuevos métodos y tecnologías dirigidos a eliminar actividades que no agregan valor.

1.2 Los indicadores de gestión en la empresa

Un indicador de gestión, es un dato que muestra cuales fueron los resultados económicos o administrativos de decisiones tomadas en el pasado, para el funcionamiento de los procesos de la empresa. Estos indicadores, se constituyen en la base para la toma de decisiones presentes (correcciones inmediatas) y futuras (planificación a corto y largo plazo).

Salgueiro (2001) manifiesta que “el ser humano mide casi todo lo que puede y solo se puede mejorar aquello que se puede medir” ⁽¹⁾.

Aplicado lo dicho en el anterior párrafo al campo empresarial, se puede notar que los directores de empresas miden el crecimiento, los beneficios, los gastos o facturación de su empresa, pero no miden el desempeño de sus procesos y de las personas, por lo que no es

¹ En todo tipo de empresa para mejorar el desempeño de personas y procesos, es necesario medir los procesos claves del negocio para determinar sus falencias.

factible que las empresas planifiquen mejoras continuas de sus procesos y optimización del desempeño de sus trabajadores.

De acuerdo a la clase de empresa y a los productos y/o servicios que genere, los indicadores de gestión podrán ser de varios tipos como, por ejemplo:

Indicadores de eficacia. Este tipo de indicadores, se aplica en la empresa para medir la consecución de los resultados, comparados con lo planteado.

Indicadores de eficiencia. Miden el nivel de realización del proceso, el cómo se realizaron las cosas y cómo se utilizaron los recursos invertidos en el desarrollo del proceso.

Indicadores de cumplimiento. Miden e indican el grado de terminación de una tarea o trabajo.

Indicadores de evaluación. Miden el rendimiento de un proceso, trabajo, tarea o persona.

Indicadores de gestión. Miden el grado de acierto de las acciones de los administradores para hacer realidad los trabajos o tareas planificadas para un periodo de tiempo determinado.

Indicadores de economía. Están relacionados con el costo y los recursos, miden la capacidad que tiene la empresa para generar ingreso de recursos, y la forma acertada de administrar sus gastos.

1.2.1 Importancia de los indicadores de gestión en la empresa.

La administración moderna por objetivos, exige que el desempeño de los procesos de las empresas sea evaluado a través de mediciones, con indicadores que determinen si la gestión de la empresa está siendo exitosa y va en concordancia con los objetivos trazados al inicio de cada ejercicio económico.

Se describen a continuación varios ejemplos de indicadores para la empresa en general:

$$\frac{\text{Ventas realizadas por semana}}{\text{Visitas realizadas por semana}} \times 100 = \frac{140}{240} \times 100 = 58,33$$

Indica el resultado del cumplimiento del objetivo planteado, en este caso el porcentaje de ventas concretadas, comparado con el número de visitas realizadas en la semana.

$$\frac{\text{Productos devueltos por semana}}{\text{Productos entregados por semana}} \times 100 = \frac{20}{1000} \times 100 = 2,00$$

Indica el porcentaje de productos devueltos por el cliente, comparado con el número de productos entregados. Este resultado muestra la conformidad del cliente hacia el producto, en este caso el porcentaje de devoluciones es mínimo.

Indicador de eficiencia

$$\frac{\text{Visitas realizadas por semana}}{\text{Visitas esperadas por semana}} \times 100 = \frac{240}{300} \times 100 = 80,00$$

Indica el porcentaje de eficiencia de los vendedores, para cumplir el número de visitas proyectadas.

Indicador de cumplimiento

$$\frac{\text{Número de entregas cumplidas}}{\text{Número total de entregas requeridas}} \times 100 = \frac{280}{300} \times 100 = 93,30$$

Indica el porcentaje de cumplimiento de las entregas de mercadería planificada.

Indicador de evaluación

$$\frac{\text{Puntos obtenidos por el candidato}}{\text{Puntos requeridos por el perfil del cargo}} \times 100 = \frac{87}{100} \times 100 = 87,00$$

Indica el porcentaje de cumplimiento del perfil del cargo por parte del candidato participante.

Indicador de gestión

$$\frac{\text{Utilidad anual en ventas}}{\text{Presupuesto anual de ventas}} \times 100 = \frac{350000}{420000} \times 100 = 83,33$$

Indica el porcentaje de cumplimiento del presupuesto de ventas, durante un periodo de gestión.

Medir el desempeño de los procesos y las personas, es de vital importancia ya que le permite a la empresa obtener información que le ayuda a valorar, ajustar y optimizar las actividades, políticas y procedimientos de forma justa y coherente.

1.2.2 Características de los indicadores de gestión.

Constituyen normas que deben tener cada uno de los indicadores que miden el desempeño de la empresa, las personas y los procesos.

Para apuntalar el cumplimiento de la gestión de la empresa, los indicadores deberán cumplir características elementales, y entre éstas se citan las siguientes:

- **Oportunidad.** La información que proporcionen deberá ser adecuada y oportuna, para que los resultados alcanzados sean precisos, permitiendo tomar decisiones adecuadas para orientar de mejor manera la gestión de la empresa y evitar consecuencias graves, y minimizando el impacto.
- **Exclusividad.** Cada indicador deberá medir un aspecto determinado, que puede ser económico, social, cultural, etc.
- **Práctico.** Que sea fácil de recolectar y procesar.
- **Claro.** Comprensible para quienes lo desarrollan y para quienes lo interpretan.
- **Transparente.-** Reflejar la realidad del escenario que se mide, y estar debidamente documentado (Salgueiro, 2001).

Los indicadores que se utilicen en las empresas, deberán cumplir ciertos atributos que se destacan a continuación:

- **Ser medible:** Esto significa que el indicador debe poder ser reflejado en cantidades.
- **Ser entendible:** Esto quiere decir que el indicador debe ser comprensible para las personas que lo alimentan de información.
- **Ser controlable:** El indicador debe ser ajustado al proceso que se está analizando y controlado por el responsable de ese proceso (Camejo, 2012).

1.2.3 Beneficios de los indicadores de gestión para la empresa.

Las empresas por la diversidad de productos y/o servicios que ofertan y la variedad de clientes a los que llegan, necesitan saber el estado de su gestión durante un periodo de tiempo. Por esto, los indicadores de gestión entregan a las empresas ciertos beneficios, en los que se destacan los siguientes:

- Apuntalan el proceso de definición de objetivos y el establecimiento de políticas ajustadas a la realidad.
- Identifican aquellos procesos y departamentos de la empresa en los que no se ha cumplido una gestión ajustada a la planificación y se nota desperdicio de recursos tanto económicos como humanos.
- Proveen directrices claras que permiten optimizar los procesos, ajustándolos a las necesidades de la empresa y la satisfacción del cliente.
- Dan información que permite a la dirección de las empresas direccionar sus productos y/o servicios a los segmentos del mercado adecuados.
- Contribuyen a la empresa con información que le sirva para trazar una correcta planificación, que la conduzca al cumplimiento de las metas previamente establecidas.

Además, los modelos de medición deben estar encaminados a la satisfacción de ciertos objetivos de la empresa, como:

- Dar a conocer las metas trazadas.
- Identificar problemas en los procesos.
- Controlar el funcionamiento de los procesos.
- Definir responsabilidades.
- Optimizar el control de la empresa.
- Medir el comportamiento de la empresa frente a la competencia.
- Medir el desempeño de los trabajadores en la empresa.
- Facilitar la toma de decisiones.

1.3 Procesos para implementar la gestión por procesos

La necesidad de modernizar la gestión empresarial, hace que los dueños y administradores de todo tipo de empresas, emprendan en la adopción de modelos de gestión, encaminados a la optimización de las actividades de dirección y de los procesos operativos.

A partir de la definición clara, diáfana y participativa de la misión, visión y valores de una organización, la responsabilidad de los administradores se concentrará en la articulación de planes estratégicos de acción, que permitan entre otros objetivos, administrar los procesos con modelos modernos de gestión, en donde el desarrollo de las actividades sea realizado con interrelación y coordinación entre el personal de las áreas o departamentos que intervienen en el proceso. Todo esto buscando la satisfacción total del cliente externo (Portero, 2012).

Una vez establecido el plan estratégico en las empresas, se debe construir el modelo de gestión por procesos dividido en etapas consecutivas, encaminadas a contribuir al cumplimiento de la misión, visión y objetivos de la organización. Estas etapas se presentan a continuación:

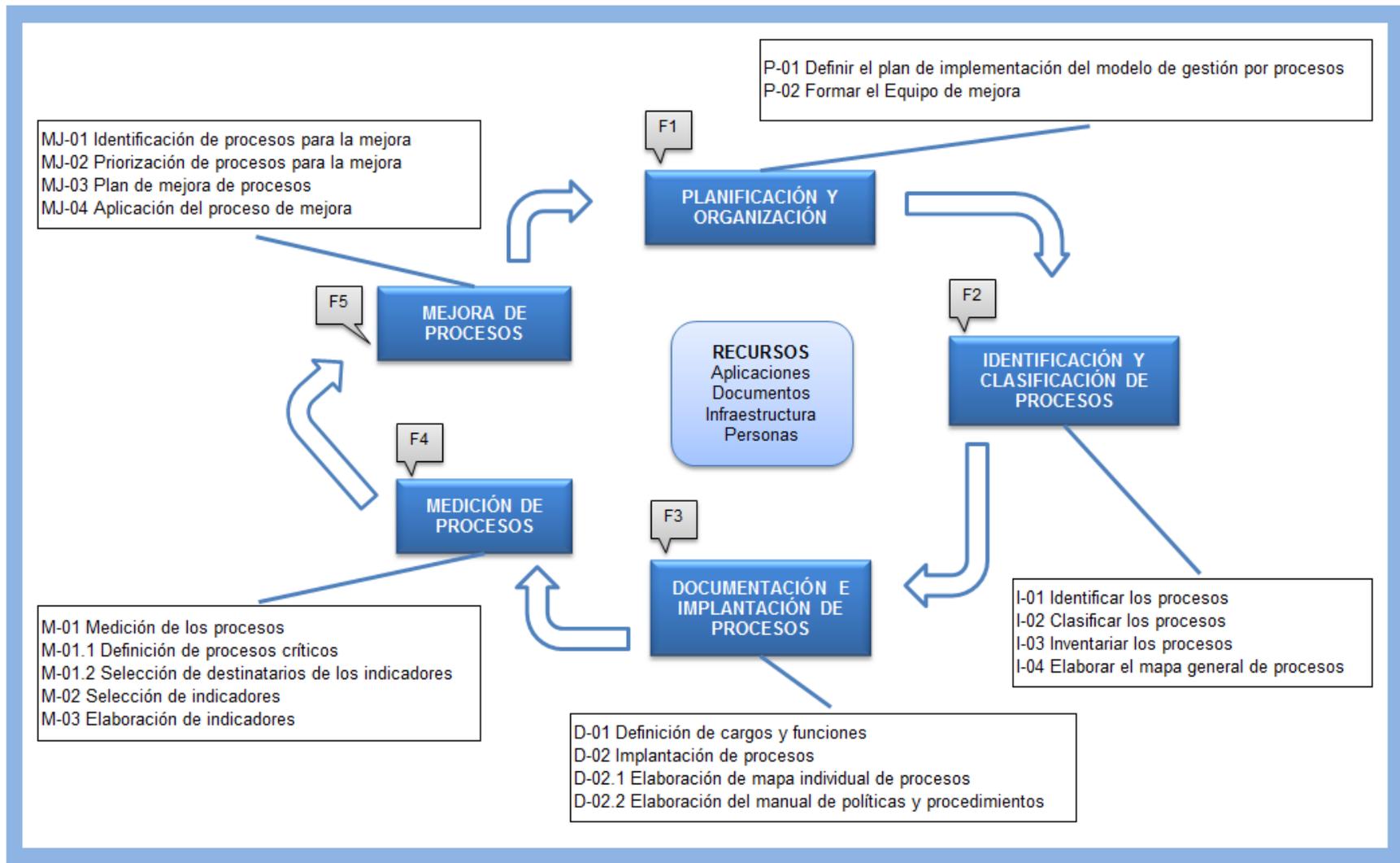


Figura 4 Procesos para implementar la gestión por procesos

Fuente: Empresa Representaciones JAMSA S.A., diseño basado en la arquitectura de COBIT 4.0 del Governance Institute

Elaborado por: Autora de tesis

1.3.1 Fase 1: Planificación y organización.

Los directivos o administradores de las empresas en general, trazan cada año un plan estratégico general, para planificar el funcionamiento de la empresa tanto en el campo económico, comercial, contable, operativo y del talento humano.

El modelo de gestión por procesos debe ser implementado en las empresas en general, planificando el desarrollo de sus fases y formando el equipo de mejora que deberá estar integrado por personal de la empresa y por asesores externos con la experiencia necesaria y probada.

1.3.2 Fase 2: Identificación y clasificación de procesos.

En toda área o departamento de una empresa se llevan adelante tareas o actividades diferentes que en conjunto forman un proceso, pero muchas de estas actividades no están documentadas o solo las conoce quien lo realiza. Es por esto que se hace imprescindible que, a través de técnicas como entrevistas, revisión de documentos, observación directa y diálogos con el personal de las áreas o departamentos, se identifiquen todos los procesos por más pequeños que estos sean o los realice una sola persona.

Identificados los procesos, éstos deberán ser clasificados por tipo de proceso, enfocados a las características de cada proceso como sus entradas y salidas, el aporte a la definición de la misión de la empresa, la generación de productos o servicios, el aporte de valor al producto o servicio, el aporte de recursos al resto de procesos, y la dirección de la generación de información hacia el cliente interno o externo.

Clasificados los procesos, el siguiente paso es inventariar todos los procesos en un listado maestro dividido por niveles como el tipo de proceso, macroproceso, proceso, subproceso y procedimientos. Además, deberán estar identificados por un código a definirse de acuerdo a la nomenclatura que adopte el grupo de trabajo encargado de la implementación del modelo de gestión por procesos.

Una vez inventariados los procesos se procederá a la elaboración del mapa general de procesos, que es la estructura en donde se evidencia la interacción de los procesos que posee una empresa para la prestación de sus servicios. Con esta herramienta se puede analizar la cadena de entradas – salidas en la cual la salida de cualquier proceso se convierte en la

entrada del otro; también podemos analizar que una actividad específica muchas veces es un cliente, en otras situaciones es un proceso y otras veces es un proveedor. Para la elaboración de un mapa de procesos se debe establecer los procesos que garanticen a la organización poder generar una ventaja competitiva en donde se resalten los procesos claves del negocio (Fontalvo & Vergara, 2007).

Los mapas de procesos son un mecanismo de gran utilidad para la evaluación de los procesos de trabajo, además de ser una aproximación que define la organización como un sistema de procesos interrelacionados, e impulsan a la organización a poseer una visión más allá de sus límites geográficos y funcionales, mostrando como sus actividades están relacionadas con los clientes externos, proveedores y grupos de interés (Hernández, 2006).

1.3.3 Fase 3: Documentación e implantación de procesos.

Para poder documentar los procesos, es necesario que la empresa cuente con manuales de cargos y funciones de la totalidad de cargos que maneje internamente para su funcionamiento.

Urquijo et al. (2008) definen al cargo “como un conjunto de deberes, responsabilidades y obligaciones relacionadas entre sí, asignadas por una autoridad competente para que la cumpla un empleado”.

Los subprocesos identificados en el inventario de procesos deberán ser documentados a través de:

- a. La elaboración del mapa individual del subproceso a documentar, que consiste en determinar a qué tipo de proceso, macroproceso y proceso pertenece y además describir cuantos procedimientos lo integran.
- b. La elaboración de **manuales de políticas y procedimientos**, en este documento se detallará el objetivo del proceso, su alcance, las políticas que establecen el qué hacer para su desarrollo y los procedimientos que determinan el cómo hacer las actividades por parte de cada usuario que interviene en el subproceso.

1.3.4 Fase 4: Medición de procesos.

En la gestión por procesos resulta imprescindible establecer indicadores para medir, evaluar y revisar los propios procesos. Lo que no se mide no se puede gestionar y, por lo tanto, no se puede mejorar. Un indicador es una magnitud asociada a una característica (del resultado, del desarrollo del proceso, de las actividades, de la estructura, etc.) que permite, a través de su medición en periodos sucesivos y por comparación, evaluar periódicamente dicha característica y verificar el cumplimiento de los objetivos establecidos (Gil & García, 2008).

Cumplidas las 3 primeras etapas, el modelo de gestión por procesos es puesto en marcha en la empresa y de acuerdo a los objetivos trazados por la empresa el siguiente paso luego de un plazo prudencial es medir a través de indicadores el funcionamiento de los procesos implantados en la empresa.

Para medir los procesos, el grupo de trabajo debe proponer indicadores apropiados que estén acorde con las características de cada proceso, esto permitirá evaluar el nivel de desempeño de los procesos documentados y puestos en funcionamiento.

1.3.5 Fase 5: Mejora de procesos.

La mejora de procesos, se ha vuelto en la actualidad una herramienta de gestión trascendental para las empresas que son en la actualidad líderes del mercado, tanto local como nacional.

La mejora de procesos en una empresa debe darse por varias razones, entre ellas, reducir al máximo, y en algunos casos, eliminar, el trabajo que no le está aportando valor alguno y que, por lo tanto, está provocando aumento en los costos de operación y producción. Además, indica que los procesos del negocio de la empresa, son los que producen un servicio o producto que satisfacen las necesidades del cliente, por eso son de vital importancia, ya que, a través de su ejecución, se generan los ingresos monetarios, además de que representan una proporción significativa de los costos. La mejora de procesos deberá estar orientada a optimizar los procesos del negocio, con el propósito de alcanzar mejores resultados, y así la mejora se enfoca a hacer las cosas de forma correcta, más que a hacer las cosas correctas (Dominguez, 2012).

Una vez que la empresa ha identificado y documentado sus procesos, los ha puesto en operación y ha medido su funcionamiento; requiere mejorarlos para ajustarlos a las necesidades de la empresa y especialmente a lo que espera el cliente consumidor de los productos y/o servicios que genera. Para esto deberá definir los procesos que necesita mejorar y de acuerdo a los problemas actuales o futuros que se comprueben, estos podrían ser:

- Reclamos de clientes.
- Inconformidad de clientes internos.
- Procesos en que su operativa ocupa mucho tiempo
- Procesos que cuestan más de lo planificado.
- Nuevas alternativas de realización de actividades.
- Adopción de nuevas técnicas de operación.
- El producto ya no es atractivo para el mercado.

La implementación del sistema de gestión por procesos en la empresa Representaciones JAMSA S.A. que es objeto de este estudio, se realizará con el cumplimiento de las siguientes fases determinadas anteriormente:

- a. Fase 1 Planificación y organización, la empresa tiene trazado su plan estratégico anual en el que ha incluido la implementación del sistema de gestión por procesos y también ha formado su equipo de mejora, integrado por los jefes de departamento, por un asesor externo y por una estudiante egresada de la Escuela de Administración de Empresas de la Universidad Técnica Particular de Loja;
- b. Fase 2 Identificación y clasificación de procesos, será desarrollada en su totalidad;
- c. Fase 3 Documentación e implantación de procesos, será desarrollada en forma total;
- d. Fase 4 Medición de procesos, será implementada en su totalidad en la empresa, pero para este estudio por pedido de la empresa, solo se presentarán los indicadores del subproceso Realizar ventas al contado y a crédito.

La dirección de la empresa ha definido que la Fase 5 Mejora de procesos, será desarrollada a los 12 meses de haber implantado el sistema de gestión por procesos, una vez que se haya aplicado la medición de todos los procesos de la empresa.

CAPÍTULO II

DIAGNÓSTICO DE LA EMPRESA REPRESENTACIONES JAMSA S.A.

El diagnóstico de la empresa en estudio nos lleva a saber los antecedentes de su formación, su situación actual en el negocio de comercialización de productos, la misión que cumple en su segmento empresarial, entregando un servicio eficaz y productivo a las personas que le han elegido, como su proveedor de productos de aseo personal, del hogar y de consumo masivo.

El objetivo de la descripción de este capítulo, se centra en el análisis de la empresa en lo referente al estudio de los objetivos estratégicos, su organización funcional actual y en realizar un análisis exhaustivo de sus fortalezas, oportunidades, debilidades y amenazas, a la vez que se dan alternativas a través de estrategias para corregir las debilidades, afrontar las amenazas, mantener las fortalezas y explotar las oportunidades de la empresa en todo su conjunto.

2.1 Historia de la empresa: antecedentes

Los antecedentes históricos de la empresa han sido levantados mediante entrevista (Anexo 1) realizada al Gerente general y accionista de la empresa Representaciones JAMSA S.A. y tomando datos del documento "25 Años de JAMSA S.A." elaborado el año 2011 por cumplir la empresa 25 años de fundación.

La empresa inició sus actividades en la ciudad de Guayaquil en el año 1986 por lo que cuenta con 29 años de presencia en el mercado.

Desde el comienzo de las actividades se especializó en la comercialización de productos para el aseo personal y del hogar, con el transcurso de los años incorporó la venta de productos de consumo masivo. Empezó su funcionamiento en un local alquilado hasta el año 2000, donde adquiere un terreno y edifica sus actuales instalaciones que están formadas por oficinas administrativas y amplias bodegas para el almacenamiento seguro de los productos que comercializa.

En la actualidad cuenta con proveedores fabricantes e importadores de productos calificados por entregar productos de calidad y a precios accesibles para el cliente, esto le permite hacer frente a la presencia de autoservicios en los mercados que realiza sus ventas.

En los años 2012 y 2013 la empresa enfrentó una disminución en sus ventas, esto ha provocado una baja en el porcentaje de comisión del monto de ventas, que recibe por la comercialización de productos. Además para su funcionamiento, no cuenta con manuales de políticas, procedimientos y funciones, lo que afecta el desempeño de sus colaboradores,

incidiendo en el cumplimiento de los objetivos delineados por la dirección de la empresa (Merchán, Reseña histórica de la empresa, 2014).

2.2 Situación actual de la empresa

En la empresa comercial Representaciones JAMSA S.A., ubicada en la ciudad de Guayaquil se ha constatado la falta de un sistema de gestión por procesos, esto no le ha permitido a la empresa, mantener su competitividad en el mercado, estancándose su crecimiento y los resultados para la institución, accionistas y colaboradores no son satisfactorios.

Las consecuencias más importantes que ha provocado el problema motivo de estudio (la falta de un modelo de gestión por procesos) son las siguientes:

- A. Bajo nivel de competitividad, que es un índice que muestra una desventaja con las empresas similares en cuanto al tiempo de entrega de los productos, ingreso a nuevos mercados, diversificación de productos, calidad de los recursos humanos y selección de proveedores.
- B. Disminución del monto de las ventas, que es un índice que muestra una baja importante en las ventas de contado y de crédito, como se puede ver en la siguiente tabla:

Tabla 1 Ventas de Representaciones JAMSA S.A.

| AÑO | PERIÓDO | VALOR VENTAS | VALOR |
|------|------------|------------------|---------------------|
| | | PROMEDIO MENSUAL | PRESUPUESTO MENSUAL |
| 2012 | 2012 | \$ 510.270 | \$ 450.000 |
| 2013 | 2013 | \$ 430.566 | \$ 500.000 |
| 2014 | Enero | \$ 366.251 | \$ 500.000 |
| | Febrero | \$ 370.568 | \$ 500.000 |
| | Marzo | \$ 382.798 | \$ 500.000 |
| | Abril | \$ 356.231 | \$ 500.000 |
| | Mayo | \$ 356.856 | \$ 500.000 |
| | Junio | \$ 356.845 | \$ 500.000 |
| | Julio | \$ 364.213 | \$ 500.000 |
| | Agosto | \$ 352.586 | \$ 500.000 |
| | Septiembre | \$ 426.568 | \$ 500.000 |
| | Octubre | \$ 430.523 | \$ 500.000 |
| | Noviembre | \$ 515.200 | \$ 600.000 |
| | Diciembre | \$ 512.036 | \$ 600.000 |

*Los valores de la columna valor ventas de los años 2012 y 2013, corresponden al promedio mensual de las ventas de cada uno de los años.

Fuente: Datos proporcionados por jefe de ventas de la empresa Representaciones JAMSA S.A.

Elaborado por: Jefe de ventas de JAMSA S.A.

La empresa mantuvo en el año 2012 un promedio de ventas superior al medio millón de dólares sobre un presupuesto mensual de \$ 450.000 dólares, esto le permitió cubrir sus gastos operativos y obtener utilidades razonables.

En el año 2013 la dirección de la empresa incrementa el valor del presupuesto a \$ 500.000 dólares mensuales, pero el monto mensual de las ventas tiene un descenso, llegando a establecerse en un promedio mensual de \$ 430.566 dólares, este descenso le permite a la empresa cubrir sus gastos operativos y baja considerablemente el valor de la utilidad.

La baja en las ventas durante el 2013 hace que se tome la decisión de mantener para el año 2014 el valor del presupuesto de ventas mensuales en \$ 500.000 dólares, hasta el mes de octubre. Desde el mes de enero hasta el mes de octubre del 2014 el valor de las ventas reales no cubrió lo presupuestado.

En el mes de noviembre de 2014, la dirección de la empresa toma la decisión de incrementar su fuerza de ventas y ampliar el monto del presupuesto a \$ 600.000 dólares.

2.3 Misión y Visión de la empresa

2.3.1 Misión

JAMSA S.A. es una empresa privada con más de 29 años de presencia en el mercado ecuatoriano dedicada a la comercialización de productos, que cumplan con las necesidades de cada uno de nuestros clientes. Nuestro lema “dar un servicio eficaz y productivo”, logrando así el crecimiento y satisfacción. Buscamos convertirnos en un verdadero aliado de nuestros clientes en el aspecto de atención de calidad y servicio; como parte de esta creencia, buscamos y valoramos relaciones comerciales a largo plazo (JAMSA S.A., 2008).

2.3.2 Visión

Consideramos que la información, es el recurso más importante del nuevo siglo y por lo tanto queremos ser una compañía líder en ventas, y proporcionar servicio de calidad total. En un mundo cada vez más competitivo e integrado, JAMSA S.A. logrará la satisfacción total de sus clientes en relación a la inversión por ellos realizada en productos de consumo (JAMSA S.A., 2008).

2.4 Objetivos estratégicos de la empresa

Con el afán de mantener el prestigio ganado durante 29 años ante los clientes, seguir siendo competitivos, crear empleo, generar utilidades en beneficio propio y de los colaboradores y además contribuir al desarrollo económico del país, se incluye en el presente Plan estratégico institucional los objetivos delineados por la empresa a ser ejecutados en el periodo 2013 – 2015. Estos objetivos se lograrán con la participación de todos los funcionarios y trabajadores y se enfocan al crecimiento comercial, a la mejora del servicio, al desarrollo social de todos los trabajadores y a la estabilidad económica (JAMSA S.A., 2013).

Objetivo general

El objetivo general de la empresa ha sido el representar y distribuir los productos de fábricas y empresas en las líneas de: productos de aseo del hogar, y de aseo personal. En la actualidad distribuye también otras categorías relacionadas con los productos de consumo masivo. El propósito es, que la empresa obtenga una rentabilidad apropiada, mantenga un equipo de colaboradores satisfechos y contribuya con el país a través de la generación de puestos de trabajo (JAMSA S.A., 2013).

Objetivo de modernización de la empresa

El análisis de la empresa realizado por el Gerente general dice, que la empresa no está bien pero tampoco está en crisis, por ello y para recuperar su nivel de ventas y por ende su competitividad, ha incluido en su plan estratégico a ejecutarse en el próximo trienio, la implementación de un modelo de gestión por procesos que incluya la totalidad de sus departamentos con la participación de todos sus colaboradores. De ésta implementación dependerá el cumplimiento del resto de objetivos específicos que se describen a continuación (JAMSA S.A., 2013).

Objetivo comercial

Está encaminado al crecimiento del monto de las ventas comparado con el año 2014, para esto ha incluido en el Plan estratégico institucional anual un programa para incrementar las ventas anuales en relación al año 2014, a través de una estrategia de ampliación del mercado que se basa en 4 ejes:

- Primer eje. Crecimiento por penetración en mercados existentes a través de productos existentes.
- Segundo eje. Crecimiento por distribución de nuevos productos en mercados existentes.
- Tercer eje. Crecimiento por incorporación de nuevos mercados ofertando los productos existentes.
- Cuarto eje. Crecimiento por diversificación de nuevos productos en nuevos mercados.

Objetivo de servicio

Rediseñar la cadena de entrega de productos al cliente a través del reordenamiento del recorrido de la flota de camiones por cantidad de pedidos y tiempo de entrega, esto acompañado con un plan de capacitación del personal de bodega, choferes y ayudantes.

Objetivo social

Elevar el nivel de desempeño de los empleados, estableciendo programas de capacitación dentro y fuera de la empresa.

Objetivos económicos

Trazados con el propósito de generar mejores ingresos para la empresa, poniendo en práctica dos estrategias:

- Bajar el monto de la cartera vencida en comparación al año 2014, para esto el departamento de crédito realizará visitas personalizadas a los clientes que tienen retrasados sus pagos.
- Subir el monto del valor de la comisión que recibe la empresa por la distribución de productos, a través de mejorar las ventas y controlar el gasto operativo (JAMSA S.A., 2013).

2.5 Valores institucionales de la empresa

JAMSA S.A. como empresa comercializadora de productos de consumo masivo, promulga valores institucionales para impulsar el trabajo de sus colaboradores y llevar a la empresa a lugares estelares en el mercado.

- a. Responsabilidad.** Asumir nuestras obligaciones y funciones dentro de la empresa, con la certeza de cumplir de manera enérgica, eficaz y acertada.

- b. Honestidad.** Demostrar en todas nuestras acciones, un comportamiento íntegro y claro, que denote ética, moral y responsabilidad.
- c. Respeto.** Ofrecer a las personas un trato decente, que permita mantener buenas relaciones entre colaboradores y clientes.
- d. Compromiso.** Cumplir con profesionalismo todos los deberes y obligaciones establecidos en las leyes y políticas internas de la empresa.

2.6 Organigrama actual de la empresa

(García & Yaguéz, I.M., 2007) dicen que “toda empresa necesita una estructura organizativa con objeto de alcanzar los objetivos fijados” y definen al organigrama como “la representación gráfica del sistema de autoridad formal o jerárquica de la organización”.

La estructura orgánica actual de la empresa Representaciones JAMSA S.A. es de tipo vertical, y sus líneas de autoridad y responsabilidad están definidas, como se puede apreciar en el siguiente gráfico:

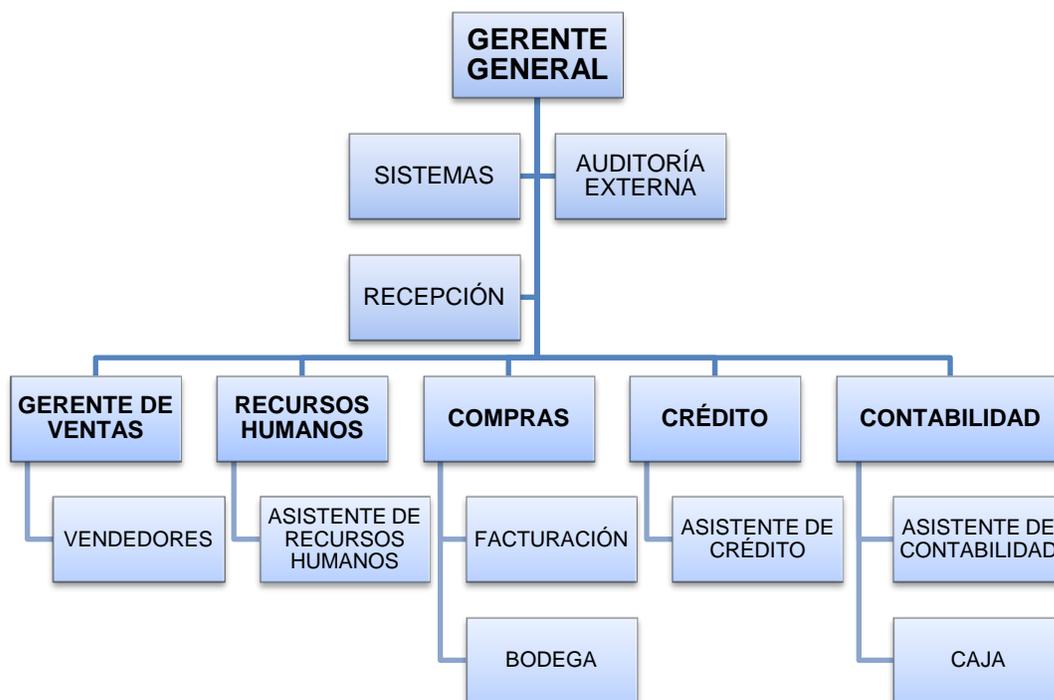


Figura 5 Estructura orgánica de JAMSA S.A.

Fuente: Estructura orgánica proporcionada por la empresa Representaciones JAMSA S.A.

Elaborado por: autora de tesis

En el organigrama actual se puede apreciar que existe una mezcla de cargos y departamentos, por esta razón en el capítulo III se realizará un reordenamiento del organigrama, esta reorganización constituirá una parte fundamental del sistema de gestión por procesos. Luego de reorganizado el organigrama, se describirá la misión de cada departamento y de su responsable principal.

2.6.1 Funciones de los departamentos de la empresa.

- a. **Gerencia general.** Lo dirige el gerente general, sus actividades son planear, organizar, gobernar y controlar la empresa. Además del gerente general lo integran una asistente de gerencia y una recepcionista.
- b. **Departamento de ventas.** A través de un grupo de vendedores ofrece los productos a los clientes, y el personal de distribución utilizando la flota de transporte, entrega el producto al cliente. Está integrado por un gerente de ventas, dos secretarias y 13 vendedores.
- c. **Departamento de recursos humanos.** Su función es Incorporar y conservar un conjunto de personas, que se ajusten a los perfiles de los cargos de la empresa y que por otro lado estén de acuerdo con los objetivos trazados por la alta dirección. Está integrada por el jefe de recursos humanos, un asistente y un mensajero.
- d. **Departamento de compras.** Su función es estudiar las necesidades de los clientes, seleccionar proveedores y adquirir productos para la venta, además de administrar la bodega y la distribución de los productos a los clientes. Está integrado por el jefe de compras, una secretaria, 4 separadores, 2 chequeadores, 5 choferes y 5 ayudantes de chofer.
- e. **Departamento de crédito.** Se encarga de analizar la solvencia económica de los clientes para la concesión de crédito y gestionar las cobranzas. Está integrado por el jefe de crédito y una asistente.
- f. **Departamento de contabilidad.** Sus funciones son el registro de las transacciones, la generación de balances e informes para la gerencia y organismos de control; por disposición de la gerencia general, participa en procesos legales. Está integrado por el jefe de contabilidad, una cajera y una asistente.

- g. **Departamento de sistemas.** Lleva adelante la administración de la tecnología en cuanto al sistema informático y los equipos, además de las comunicaciones. Está integrada por el jefe de sistemas.

La empresa cuenta con 46 colaboradores distribuidos en sus 7 departamentos que se detallan: Gerencia general 3, Ventas 16, Recursos humanos 3, Compras 18, Crédito 2, Contabilidad 3 y Sistemas 1.

2.7 Matriz FODA de la empresa

La técnica de matriz FODA constituye un avance metodológico en la planeación, la cual envuelve procesos cualitativos y cuantitativos. Se define como el conjunto de fortalezas y oportunidades, debilidades y amenazas surgidas de la evaluación de un sistema organizacional que, al clasificarse, ordenarse y compararse, generan un conjunto de estrategias alternativas factibles para el desarrollo de dicho sistema organizacional (Zabala, 2005).

El objetivo concreto de la matriz FODA, es el análisis profundo de los factores que afectan positiva y negativamente al sistema organizacional, en el propósito de establecer comparaciones que permitan generar estrategias alternativas factibles, las cuales serán seleccionadas y priorizadas positivamente (lo que significa determinar cuáles de ellas son las mejores estrategias) para identificar, finalmente, los objetivos socio-económicos básicos de la organización (Zabala, 2005).

Con el propósito de realizar un estudio de su sistema de organización y sus operaciones, el grupo de mejora de la empresa, llevó adelante un análisis FODA en el último trimestre del año 2013, el que contribuirá en un alto porcentaje al delineamiento de los objetivos a incluirse en el plan estratégico 2013-2015 y las estrategias para aprovechar de buena manera las fortalezas y oportunidades para disminuir las debilidades y repeler las amenazas existentes.

Tabla 2 Matriz FODA de la empresa

| ANÁLISIS FODA | | |
|--|---|--|
| | ANÁLISIS INTERNO | ANÁLISIS EXTERNO |
| P O S I T I V O S | FORTALEZAS F1. Buena ubicación geográfica F2. Confianza del Cliente por operar hace 29 años F3. Distribuir productos de calidad y gran rotación F4. Entregar crédito directo a los clientes F5. La mayoría de empleados tiene muchos años de servicio F6. Tiene bodegas propias y muy amplias F7. Mantener una política de comunicación oportuna | OPORTUNIDADES O1. Variedad de mercados O2. Inauguración de nuevos mercados O3. Solicitud de los clientes de nuevas líneas de productos O4. Mercado mal atendido por la competencia O5. La empresa puede fortalecerse en el mercado local |
| | DEBILIDADES D1. La administración de la empresa no esta orientada a procesos, se hace gestión departamental D2. No cuenta con un modelo de gestión para la administración de los recursos humanos D3. No tiene manuales de funciones D4. Retrasos en la entrega de productos al cliente D5. Inventario de productos no actualizado a tiempo D6. No existe control estadístico de clientes importantes y frecuentes | AMENAZAS A1. La competencia desleal y agresiva A2. Variación inesperada de precios de los productos A3. Cambio constante en leyes y reglamentos A4. Empleados productivos que renuncian a la empresa A5. La competencia tiene mayores recursos económicos A6. Distribuidores que venden productos similares |
| N E G A T I V O S | | |

Fuente: Tesis de “Implementación de un sistema de gestión del talento humano para empresas comercializadoras de productos de consumo masivo en la ciudad de Guayaquil”, de las autoras Jéscica López y Wendy Zambrano.

Elaborado por: Autora de tesis

2.7.1 Fortalezas.

F1: Buena ubicación geográfica: la empresa posee sus instalaciones en la ciudadela Santa Adriana situada en el sector norte de la ciudad de Guayaquil, por estar a pocas cuadras de las avenidas Juan Tanca Marengo y Daule, la entrada y salida a sus bodegas se realiza con mucha facilidad.

F2: Confianza del cliente: el venir operando hace 29 años con seriedad absoluta, le ha permitido ganar la confianza de los clientes de los mercados en los que comercializa los productos que distribuye.

F3: Distribuir productos de calidad y gran rotación: tener convenios de distribución con fabricantes e importadores que ofertan productos de primera calidad, constituye una ventaja competitiva para la empresa.

F4: Entregar crédito directo a los clientes: gracias a una gestión financiera planificada se concede crédito directo a los clientes, solicitando requisitos básicos.

F5. La mayoría de empleados tienen muchos años de servicio: por los años de servicio en la empresa el personal conoce muy bien a los clientes y sus necesidades, y además conoce las características de los productos que distribuye.

F6. Tiene bodegas propias y muy amplias: esto le garantiza tranquilidad al proveedor por la seguridad de almacenamiento de sus productos.

F7. Mantener una política de comunicación oportuna: esto permite que la empresa comunique rápidamente las variaciones de precios de productos y los cambios en la legislación ecuatoriana.

2.7.2 Oportunidades.

O1: Variedad de mercados: el crecimiento urbano y poblacional abre la posibilidad de que la empresa oferte los productos que distribuye en todos los tipos de mercados, desde una pequeña despensa, a mercados importantes y grandes empresas públicas y privadas en toda la república.

O2: Inauguración de nuevos mercados: ofertar y vender productos en mercados nuevos a los que no ha llegado la competencia.

O3: Solicitud de los clientes de nuevas líneas de productos: datos proporcionados por los vendedores, indican que el mercado necesita nuevas líneas de productos de marcas reconocidas.

O4: Mercado mal atendido por la competencia: se presenta la posibilidad de captar los mercados mal atendidos por la competencia, que en muchos casos vende productos importados de mala calidad.

05: La empresa puede fortalecerse en el mercado local: utilizando la experiencia del personal y otorgando crédito directo a los clientes. En la actualidad la participación de la empresa es baja comparada con la competencia.

2.7.3 Debilidades.

D1: La administración de la empresa no está orientada a procesos: en la actualidad se gestionan las operaciones por departamento, esto no le permite estandarizar y optimizar sus operaciones; además la falta de manuales hace que el personal, aplicando su criterio, cometa errores innecesarios.

D2: No cuenta con un modelo de gestión para la administración de los recursos humanos: por esta razón incorpora personas no seleccionadas adecuadamente y no puede capacitar y evaluar a sus colaboradores.

D3: No tiene manuales de funciones: esto dificulta y retrasa la realización de actividades.

D4. Retrasos en la entrega de productos al cliente: esto se produce porque el personal de bodega y repartición no tiene formación técnica.

D5: Inventario de productos no actualizado a tiempo: esto impide a la empresa adquirir los productos necesarios para satisfacer la demanda.

D6: No existe control estadístico de clientes importantes y frecuentes: no contar con vendedores con los suficientes conocimientos en administración de ventas, impide a la empresa tener un control estadístico de clientes frecuentes.

2.7.4 Amenazas.

A1: La competencia es desleal y agresiva: comercializa productos no calificados y a precios muy bajos.

A2: Variación inesperada de precios de los productos: especialmente por medidas que vienen desde el Gobierno Nacional, los proveedores cambian los precios constantemente.

A3: Cambio constante en leyes y reglamentos: afectan directamente a la liquidez de la empresa y a los precios de los productos.

A4: Empleados productivos que renuncian a la empresa: salen de la empresa por mejores ofertas de empleo.

A5. La competencia tiene mayores recursos económicos: en los últimos 10 años ingresaron al mercado de comercialización de productos de consumo masivo, cadenas comercializadoras con fuertes capitales y ofreciendo una gran diversidad de productos al cliente.

A6: Distribuidores que venden productos similares: empresas competidoras han ingresado al mercado productos similares a los que vende la empresa JAMSA S.A.

2.7.5 Estrategias resultantes de la matriz de análisis FODA.

La determinación de las estrategias resultantes del análisis FODA, implica un amplio proceso participativo. Para que la planeación funcione adecuadamente se requiere una participación activa de quienes van a ejecutar el plan estratégico. Se aplica aquí, el principio administrativo que indica que, si se logra coordinación y compromiso en la fase de formulación de estrategias, habrá coordinación y compromiso en la fase de ejecución. De ahí que si no se logra esa participación, será muy difícil que se actúe de manera coordinada y consiente durante la fase ejecutiva (Zabala, 2005).

Tabla 3 Estrategias resultantes de la matriz FODA de JAMSA S.A.

| Estrategias FO (Fortalezas frente a oportunidades) | | Estrategias DO (Debilidades frente a oportunidades) | |
|---|---|--|--|
| 1. | Captar variedad de mercados en base a la buena ubicación geográfica de la empresa, a la confianza del cliente, a vender productos de calidad y tener bodegas amplias y bien adecuadas Cruce de variables: F1, F2, F3, F6, O1, O2 | 1. | Diseñar un modelo de gestión por procesos que fortalezca el sistema organizacional de la empresa que le lleve a captar nuevos mercados, los mal atendidos por la competencia, fortalecerse en el mercado local, atender requerimientos de clientes y mejorar el canal de distribución. Cruce de variables: D1, O1, O2, O3, O4, y O5 |
| 2. | Lograr un buen posicionamiento en los mercados a través de la entrega de créditos directos y la experiencia del personal Cruce de variables: F4, F5, O4, O5 | 2. | Diseñar un modelo de Gestión del talento humano que permita incorporar y mantener personal idóneo y capacitado que le ayude a la empresa captar nuevos mercados y atender los requerimientos de los clientes Cruce de variables: D2, O2, O3 |
| | | 3. | Elaborar nuevos manuales de funciones, estos servirán de guía al personal para que realicen de forma ondeada y eficiente sus actividades, esto permitirá atender mas rápido los requerimientos del cliente, captar nuevos mercados y mantener los existentes Cruce de variables: D3, O2, O3, O4, y O5 |
| | | 4. | Optimizar el inventario de productos y el banco de datos de clientes para atender requerimientos de clientes y fortalecerse en el mercado local Cruce de variables: D5, D6, O3, O5 |
| Estrategias FA (Fortalezas frente a amenazas) | | Estrategias DA (Debilidades frente a amenazas) | |
| 1. | Enfrentar a la competencia desleal aprovechando la confianza del cliente y de ofertar productos de calidad Cruce de variables: A1, F2, F3 | 1. | Hacer frente a la competencia desleal, la variación de precios y el cambio constante de leyes a través de la definición de procesos claros y mejorar el canal de distribución Cruce de variables: A1, A2, A3, D1, D4 |
| 2. | Enfrentar la variación inesperada de precios de los productos y el cambio constante de leyes y reglamentos, con una política de comunicación oportuna Cruce de variables: A2, A3, F7 | 2. | Conservar los empleados productivos a través del diseño y aplicación de un sistema de Gestión del talento humano Cruce de variables: A4, D2 |
| 3. | Enfrentar a las empresas de mayores recursos económicos y que venden productos similares través de ofertar productos de calidad, otorgando crédito directo y comunicación oportuna Cruce de variables: A1, A6, F3, F4, F6 | | |

Fuente: Tesis de “Implementación de un sistema de gestión del talento humano para empresas comercializadoras de productos de consumo masivo en la ciudad de Guayaquil”, de las autoras Jéscica López y Wendy Zambrano.

Elaborado por: Autora de tesis

Análisis

Las estrategias resultantes del análisis de la matriz FODA contribuirán a que la empresa consiga los objetivos y metas delineadas en el plan estratégico 2013-2015.

- **Estrategia DO-1.** Su implementación está encaminada al cumplimiento del objetivo de modernización de la empresa en cuanto a procesos, personas e infraestructura.
- **Estrategias FO-1 y FO-2.** Su implementación está direccionada a contribuir en el cumplimiento de los objetivos comercial y económico, ya que al ganar nuevos mercados y posicionarse en ellos, la empresa venderá más productos y obtendrá mayores comisiones.
- **Estrategias DO-1 y DO-2.** Su aplicación está dirigida al cumplimiento del objetivo de servicio, puesto que al normar manuales de políticas y procedimientos de distribución de productos y de capacitación del personal, contribuirán a bajar el tiempo de entrega de los productos al cliente externo.
- **Estrategia DO-2.** Su aplicación está dirigida al cumplimiento del objetivo social, es decir que la implementación del modelo de gestión del talento humano, permitirá capacitar a todos los colaboradores y a la vez poder evaluar su desempeño.

La implementación del restante grupo de estrategias, contribuirán también al cumplimiento de los objetivos específicos que integran el plan estratégico de la empresa.

2.8 Productos que comercializa la empresa

La empresa comercializa productos de aseo para el hogar, productos de aseo personal, y productos de consumo masivo, que se detallan en la siguiente tabla:

Tabla 4 Productos que comercializa JAMSA S.A.

| LÍNEA DE PRODUCTO | % PARTICIPACIÓN EN EL MERCADO | PROVEEDOR | PRODUCTO |
|--------------------|-------------------------------|----------------------|---|
| ASEO DEL HOGAR | 37% | COLGATE / PALMOLIVE | AJAX CLORO |
| | | | AJAX POLVO |
| | | | AXION CREMA |
| | | | FAB BARRA |
| | | | SUAVITEL |
| | | AGRIPAC | INSECTICIDA DRAGÓN |
| | | | CRIOLINA |
| | | | KLERAT |
| | | UNILEVER | DETERGENTE DEJA |
| | | | DETERGENTE OMO |
| | | DISMA | LAVA VAJILLAS |
| | | | DESINFECTANTES AMBIENTALES |
| | | | ESODORIZANTES |
| | | | ACEITES DE MUEBLES |
| | | | INSECTISIDAS |
| | | LA FABRIL | JABON DE LAVARAR |
| | | | JABONES DE TOCADOR |
| | | ALES | DETERGENTE FAB |
| JABONES DE LAVAR | | | |
| ASEO PERSONAL | 34% | EVEREADY / ENERGIZER | MAQUINAS SHICK |
| | | COLGATE / PALMOLIVE | HIGIENE ORAL (PASTA DENTAL, ENGUAJE BUCAL, CEPILLOS) |
| | | | JABON PALMOLIVE Y PROTEX |
| | | | LADY SPEED STICK |
| | | | SPEED STICK PARA HOMBRES |
| | | GILLETE DEL ECUADOR | PRESTOBARBA |
| | | | RASURADORAS |
| | | | DESODORANTES |
| | | | CEPILLOS DE DIENTES |
| | | HENKEL | DESODORANTE FA |
| | | | TINTES IGORA |
| | | | TINTES PALETTE |
| | | | GEL PARA CABELLO |
| | | | SHAMPOO |
| | | | KONZIL RINSE JOJOBA |
| | | UNILEVER | JABON REXONA |
| | | | DESODORANTE REXONA |
| | | LABORATORIOS NEGRETE | DESODORANTE SUTTON ROLLON |
| | | | BARRA 30 Y 45 GRS. ROMANCE |
| | | DISMA | REPELENTE PERSONAL |
| | | KIMBERLY CLARK | PAPEL HIGÉNICO: FLOR - SCOTT |
| | | | TOALLAS DE COCINA / SERVILLETAS / FACIALES KLENEX |
| | | | PAÑALES: HUGGIES NATURAL CARE - ACTIVE SEC - CLASSIC - WINNER |
| | | | TOALLAS MIMEX / KOTEX / PROTECTORES MIMEX |
| | | | PAÑAL MIMI / TOALLAS HUMEDA |
| | | ALES | SHAMPOO Y ACONDICIONADOR PANTENE |
| | | | HEAD&SHOULDERS |
| JABONES DE TOCADOR | | | |
| PRESTOBARBA | | | |

| | | | |
|---|---------|----------------------|--|
| ALIMENTOS | 19% | CONSERVAS ISABEL | ATUN ACEITE ISABEL |
| | | | ATUN LOMO EN AGUA |
| | | | ATUN A/F TRIPACK |
| | | LA FABRIL | ACIETES LA FAVORITA SACHET, LITRO |
| | | | LA FAVORITA LIGHT 1 Y 2 LITROS |
| | | KELLOGG'S | MC DOUGLAS SUPER JUMBO X 16 |
| | | | SIX PACK X6 - 30GRS. X 6 INDIV. VARIOS SABORES |
| | | | KELL ZUCARITAS |
| | | | CHOCO CRISPI |
| | | | GRANOLA |
| | | | MUSLI MANZANA |
| | | ALES | CHOCO MUSLI |
| ACEITE ALESOL | | | |
| | MANTECA | | |
| SUMINISTROS DE OFICINA Y OTROS UTENCILLOS | 10% | EVEREADY / ENERGIZER | PILAS AA Y AAA |
| | | | LINTERNA |
| | | BIC | BOLIGRAFOS |
| | | | LAPICES DE COLORES |
| | | | LÁPICES |
| | | | MARCADORES |
| | | | RESALTADORES |
| | | | AFEITABIC |
| 4 | 100% | 21 | 71 |

Fuente: Datos proporcionados por jefe de compras de la empresa Representaciones JAMSA S.A.

Elaborado por: Jefe de compras de JAMSA S.A.

2.9 Mercado de competidores

El campo de acción de la empresa JAMSA S.A. es principalmente la ciudad de Guayaquil, el resto de los cantones de la provincia del Guayas y las provincias de la costa ecuatoriana, en donde la empresa distribuye productos de aseo personal, aseo del hogar y productos de consumo masivo en tiendas, mercados, hoteles, empresas, y pequeños distribuidores. En este territorio se mueven competidores directos de las mismas características que la empresa, ofreciendo líneas similares de productos, estos se detallan en la siguiente tabla ⁽²⁾:

² El detalle de los competidores de la empresa en estudio fue proporcionado por el Jefe de Compras de la empresa Representaciones JAMSA S.A.

Tabla 5 Competidores de JAMSA S.A.

| EMPRESA | LÍNEA DE PRODUCTOS QUE DISTRIBUYE | PROVINCIA | CANTON |
|-------------------------------|---|-----------|-----------|
| Distribuidora Juan de la Cruz | Limpieza y aseo | Pichincha | Quito |
| | Bebidas y lácteos | | |
| | Confitería | | |
| | Grasa y aceites de consumo humano | | |
| | Artículos médicos de venta libre | | |
| | Conservas y enlatados | | |
| | Licores | | |
| | Absorbentes | | |
| | Artículos de ferretería | | |
| | Esencias, fragancias y sabores | | |
| Felmova S.A. | Aseo personal en general | Guayas | Guayaquil |
| | Aseo personal para niños | | |
| | Enlatados y bebidas | | |
| | Línea personal de damas | | |
| | Aceites y mantecas comestibles | | |
| | Limpieza y aseo del hogar | | |
| ProduVentas S.A. | Alimentos en empaques | Guayas | Guayaquil |
| | Bebidas en general | | |
| | Materiales para artes gráficas | | |
| | Materias primas para panadería y repostería | | |
| Reparti S.A. | Productos alimenticios | Pichincha | Quito |
| | Bebidas | | |
| | Tabaco | | |
| | Prendas de vestir | | |
| | Muebles | | |
| | Aparatos electrónicos | | |
| | Artículos varios | | |

| | | | |
|-------------------|---|--------|-----------|
| Romero Reyes S.A. | Aseo personal de adultos | Guayas | Guayaquil |
| | Aseo personal del bebe | | |
| | Enlatados | | |
| | Línea intima para damas | | |
| | Suministros de oficina y demás utensilios | | |
| | Limpieza y aseo del hogar | | |
| Surtitodo S.A. | Conservas enlatadas | Guayas | Guayaquil |
| | Artículos escolares | | |
| | Artículos varios | | |
| | Bebidas - jugos envasados | | |
| | Productos de cuidado personal | | |

Fuente: Datos proporcionados por la empresa Representaciones JAMSA S.A.

Elaborado por: Jefe de compras de JAMSA S.A.

Además de los competidores directos, la empresa también tiene competidores indirectos, que venden al por mayor y menor productos similares a los que comercializa JAMSA S.A., lo hacen directamente al consumidor, mediante la instalación de autoservicios grandes o pequeños en barrios y ciudades de todo el país. Estos competidores indirectos se detallan en la siguiente tabla.

Tabla 6 Competidores indirectos

| AUTOSERVICIOS | LÍNEA DE PRODUCTOS QUE DISTRIBUYEN | UBICACIÓN |
|--|--|--------------|
| Mi Comisariato | Frutas y legumbres | Todo el país |
| | Lácteos y sus derivados | |
| | Embutidos | |
| | Carnes | |
| | Enlatados del mar | |
| | Enlatados de otros alimentos | |
| | Conservas de frutas | |
| | Pan y galletas de proveedores | |
| | Pan fresco de panaderías propias | |
| | Jugos envasados | |
| | Bebidas gaseosas | |
| | Granos secos | |
| | Agua envasada | |
| | Harinas | |
| | Aceites y mantecas comestibles | |
| | Snacks | |
| | Helados | |
| | Chocolates | |
| | Confitería | |
| | Licores | |
| | Cerveza | |
| | Alimentos de mascotas | |
| | Línea íntima para damas | |
| | Cosméticos | |
| | Perfumes | |
| | Limpieza del hogar | |
| | Aseo personal para niños y adultos | |
| | Cristalería | |
| | Utensilios de cocina | |
| | utensilios de plástico | |
| | Línea de vestir para niños, damas y caballeros | |
| | Calzado casual y deportivo para damas | |
| | Calzado casual y deportivo para niños | |
| Calzado casual y deportivo para caballeros | | |
| Bisutería | | |
| Malatería | | |
| Línea de productos con marca propia | | |

Fuente: Observación directa en Mi Comisariato

Elaborado por: Autora de tesis

| | | |
|----------------------------|------------------------------------|--------------|
| Supercentro Ferretero Kiwi | Baños | Todo el país |
| | Cocina | |
| | Pinturas | |
| | Iluminación | |
| | Hogar | |
| | Pisos y revestimientos | |
| | Jardinería y camping | |
| | Automotriz | |
| | Herramientas eléctricas y máquinas | |
| | Herramientas manuales | |
| | Material eléctrico | |
| | Cerraduras | |
| | Herrajes y fijaciones | |
| | Plomería | |
| | Materiales de construcción | |
| | Seguridad industrial | |

Fuente: Página Web de Supercentro Ferretero Kiwi (Kiwi, 2012)

Elaborado por: Autora de tesis

| | | |
|--------------------------------------|-----------------------------------|--------------|
| Supermercados TIA | Lácteos y sus derivados | Todo el país |
| | Carnes | |
| | Mariscos | |
| | Frutas | |
| | Legumbres | |
| | Enlatados | |
| | Embutidos | |
| | Conservas | |
| | Pan | |
| | Galletas | |
| | Jugos | |
| | Colas | |
| | Cerveza | |
| | Licores | |
| | Granos secos | |
| | Agua | |
| | Harinas | |
| | Aceites comestibles | |
| | Margarinas | |
| | Helados | |
| | Aperitivos | |
| | Confitería | |
| | Chocolates | |
| | Alimentos para mascotas | |
| | Línea íntima para damas | |
| | Cosméticos | |
| | Perfumes | |
| | Limpieza del hogar | |
| | Aseo personal | |
| | Artículos de vidrio | |
| | Utensilios de cocina | |
| | Línea de plásticos | |
| | Ropa de niños, damas y caballeros | |
| Calzado de niños, damas y caballeros | | |
| Bisutería | | |
| Malatería | | |
| Línea blanca | | |

Fuente: observación directa en Supermercados TÍA

Elaborado por: Autora de tesis

| | | |
|------------------------------------|----------------------------------|--------------|
| Tiendas AKI | Pan | Todo el país |
| | Carnes blancas | |
| | Carnes rojas | |
| | Embutidos | |
| | Leche y sus derivados | |
| | Mariscos | |
| | Frutas frescas | |
| | Legumbres frescas | |
| | Enlatados del mar | |
| | Enlatados de otros alimentos | |
| | Conservas | |
| | Galletas | |
| | Confitería | |
| | Harinas | |
| | Jugos de frutas | |
| | Gaseosas | |
| | Licores | |
| | Cerveza | |
| | Granos secos | |
| | Agua envasada | |
| | Aceites comestibles y margarinas | |
| | Helados | |
| | Snacks | |
| | Chocolates | |
| | Productos para mascotas | |
| | Línea íntima para damas | |
| | Cosmetología | |
| | Perfumería | |
| | Limpieza para hogar | |
| | Aseo personal | |
| | Artículos de vidrio | |
| | Utensilios de cocina | |
| | Artículos plásticos | |
| | Ropa | |
| Calzado | | |
| Bisutería | | |
| Malatería | | |
| Línea blanca | | |
| Herramientas eléctricas | | |
| Herramientas de mano | | |
| Línea automotriz | | |
| Línea de productos de marca propia | | |

Fuente: Observación directa en Tiendas Akí

Elaborado por: Autora de tesis

En la información presentada en la tabla 6 se puede ver que las grandes cadenas comercializadoras de todo tipo de productos como Mi Comisariato, Tiendas Akí, Supermercados Tía, etc. ofrecen al público variada clase de productos, similares a los que comercializa JAMSA S.A y que además lo hacen en todos los sectores del país. Esto afecta directamente a la empresa ya que por ser grandes cadenas distribuidoras ofrecen precios más bajos y mayor cantidad de productos a elección del cliente.

CAPÍTULO III

IMPLEMENTACIÓN DE LA GESTIÓN POR PROCESOS EN LA EMPRESA JAMSA S.A.

Analizados los conceptos del modelo de gestión por procesos, el estado de la empresa, su estructura organizativa y determinadas las fases de implementación del nuevo modelo de gestión, el siguiente paso es planificar hacia dónde quiere ir la empresa, corrigiendo lo que está gestionando mal e implementando nuevos modelos de gestión que permita a la administración planificar, organizar y controlar la operación de todas las áreas, y a los colaboradores realizar de una forma más técnica y eficiente sus actividades, enfocándose en la satisfacción del cliente externo.

Con estos antecedentes, el nuevo enfoque de la empresa está dirigido a la optimización del conjunto de procesos, interrelacionando los departamentos para que la gestión sea enfocada a procesos, dejando a un lado la gestión departamental, que evidentemente no ha dado los resultados esperados.

Con base en lo expuesto anteriormente, se establece el objetivo que se persigue al desarrollar el presente capítulo:

- Acciones: Diagnosticar el estado de la empresa y los procesos en base a un análisis de cada uno de los departamentos, entrevista al gerente general y encuestas a la totalidad de los colaboradores. Así como diseñar un sistema de gestión por procesos.
- Aspectos: Presentar una propuesta completa de un sistema de gestión por procesos para la identificación, documentación, puesta en práctica, medición y mejora continua de todos los procesos de la empresa en estudio.
- Teorías: Basadas en metodologías probadas en empresas similares aplicando “mejores prácticas” administrativas.
- Propósito: Contribuir al exitoso cumplimiento de los objetivos institucionales trazados por la empresa en su plan estratégico 2013-2015, a través de la administración técnica y eficiente de los procesos internos.
- Sitio: En la empresa comercializadora de productos Representaciones JASMSA S.A.

Por lo expuesto, el objetivo de la propuesta de este estudio es: Diagnosticar el estado de la empresa y los procesos en base a entrevista y encuestas y diseñar un sistema de procesos para la identificación, documentación, puesta en práctica, medición y mejora continua de todos los procesos de la empresa en estudio, basados en metodologías aprobadas y puestas en práctica. Esperando que todo esto contribuya fuertemente al cumplimiento de los objetivos institucionales trazados para el periodo 2013-2015, por medio de una administración técnica y eficiente de los procesos internos.

3.1 Metodologías a aplicarse

Para el desarrollo de este capítulo se utilizarán dos tipos de metodologías, la primera utilizada para realizar el diagnóstico de la empresa y los procesos y la segunda para diseñar el modelo de gestión.

3.1.1 Metodología para el diagnóstico.

El diagnóstico del estado de la empresa y los procesos se realizará utilizando la metodología de técnicas de recolección de información, compuesto por 3 instrumentos: la observación, la encuesta y la entrevista. Estas se pueden apreciar en la siguiente figura:

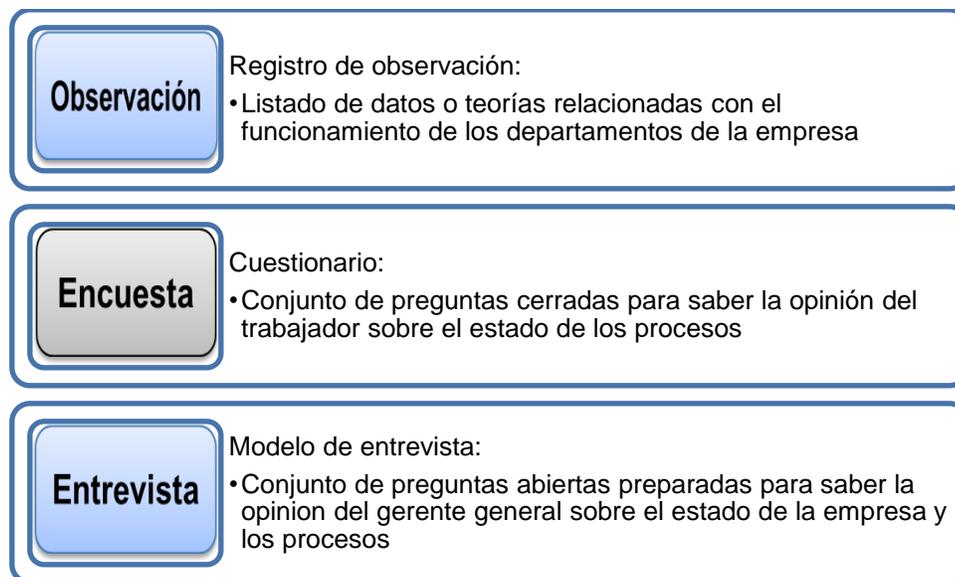


Figura 6 Técnicas e instrumentos de recolección de información

Fuente: Conceptos tomados y resumidos de (Heinemann, 2003)

Elaborado por. Autora de tesis

3.1.2 Metodología para el diseño.

Una de las metodologías utilizadas para aplicar la gestión por procesos en las empresas es COBIT 4.0 del Governance Institute que es aplicada para el diseño de procesos de tecnología de información pero que bien analizada y entendida también es aplicable a la reingeniería de

todos los procesos de las empresas, esta metodología comprende 5 fases y será utilizada en este estudio de investigación para implementar el modelo de gestión por procesos en la empresa Representaciones JAMSA S.A., la que se describe en la siguiente figura:

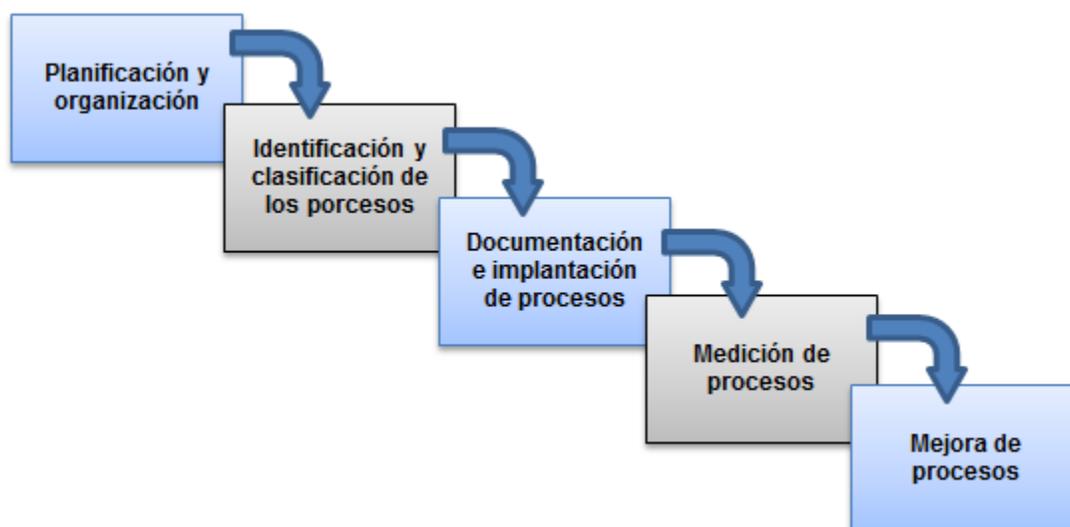


Figura 7 Metodología de Cobit 4.0 del Governance Institute para implementación de procesos

Fuente: Documento impreso de Cobit 4.0

Elaborado por. Autora de tesis

La identificación de los procesos de la empresa en estudio se realizará aplicando la metodología de Brainstorming que en español significa lluvia o tormenta de ideas, ésta “es una técnica de pensamiento creativo para estimular la producción de un elevado número de ideas, por parte de un grupo, acerca de un problema y sus soluciones o, en general, sobre un tema que requiere de ideas originales. La tormenta de ideas fue propuesta en 1939 por Alex F. Osborn, quien comenzó a utilizar un procedimiento que permitiera el surgimiento de ideas creativas y originales como método de resolución de problemas” (Alteco Consultores, 2013).

Los procesos identificados serán clasificados por tipo de procesos aplicando la metodología de relación entre los procesos identificados y los criterios de clasificación de acuerdo a las características de cada proceso. Los criterios de identificación serán definidos por cada empresa de acuerdo al tipo de servicios o productos que generan para el cliente externo, estos criterios definen el tipo de proceso.

Tabla 7 Modelo de matriz de identificación de procesos

| Procesos | Criterios | | | | | | | Clasificación |
|-----------|-----------|---|---|---|---|---|---|---------------|
| | A | B | C | D | E | F | G | |
| Proceso 1 | x | x | | | | | | Gobernante |
| Proceso 2 | | | x | x | x | | | Productivo |
| Proceso 3 | | | x | x | x | | | Productivo |
| Proceso 4 | x | x | | | | | | Gobernante |
| Proceso 5 | | | | | | x | X | Apoyo |

| | | |
|----------|---|--|
| A | Criterios de características de procesos gobernantes | Los procesos 1 y 4 son gobernantes, presentan dos criterios de características gobernantes |
| B | | |
| C | Criterios de características de procesos productivos | Los procesos 2 y 3 son productivos, presentan 3 criterios de características operativas o productivas enfocadas al cliente externo |
| D | | |
| E | | |
| F | Criterios de características de procesos habilitantes | El proceso 5 es habilitante, presenta 2 criterios de características habilitantes o de apoyo a los demás procesos |
| G | | |

Fuente: Manual para identificar y gestionar los procesos, elaborado por Calvopiña Asesores para Sociedad Financiera Consulcrédito S.A.

Elaborado por: Autora de tesis

La documentación e implantación de los procesos de la empresa en estudio será realizada a través del levantamiento de manuales de políticas y procedimientos de los procesos de la empresa que se definan en el listado maestro o inventario, aplicando las metodologías de observación y entrevista. Observación directa de la forma en que realizan las actividades los empleados de cada departamento que participa en el desarrollo de un proceso y/o entrevista a estos mismos empleados, para que describan como realizan cada uno de los procedimientos referentes al proceso en que participan.

3.2 Diagnóstico de la empresa y los procesos

3.2.1 Población y muestra para el estudio.

La población involucra los entes u objetos de estudio que se simbolizan por medio de la muestra, por eso se debe definir esta muestra en concordancia con el objetivo del estudio y enfocada también a la comprobación de la hipótesis planteada.

En el caso que se estudia, la población está formada por la empresa Representaciones JAMSA S.A. (todos sus departamentos y trabajadores) quien está inmersa en un cambio de modelo de gestión enfocado a procesos, con el afán de recuperar su competitividad en el mercado, a través de optimizar sus procesos al interior de la empresa y hacia afuera, retener mercados ya ganados e incursionar en nuevos mercados con productos existentes y nuevas líneas de productos, basados en estudios realizados por su fuerza de ventas.

3.2.2 Diagnóstico del funcionamiento de los departamentos de la empresa.

Para efectos de conocer el estado de los departamentos que integran la empresa al momento del estudio y con el propósito de tener un criterio de la actual gestión, se procede a realizar un análisis de todos los departamentos de la empresa.

Este estudio se realiza a través de la observación directa del funcionamiento de cada uno de los departamentos que integran la empresa, en lo referente a su función, decisiones y carencias que tiene cada uno de ellos:

D1 - Gerencia general

Conformación. Está integrada por un gerente, una asistente y una recepcionista.

Función. Dirige la empresa, para ello diseña las estrategias de financiamiento, recursos humanos, compras, ventas, y logística.

Decisiones. Autoriza todas las decisiones de la empresa como selección de proveedores, ingreso y salida de personal, compras de vehículos, equipos, muebles y enseres; ampliación de instalaciones, créditos a clientes, almacenamiento de mercadería, etc.

Carencias. Sus decisiones las ejecuta a través de memorándums, no cuenta con manuales de políticas y procedimientos de los procesos que maneja; por lo tanto, muchas de sus decisiones no son tomadas de forma técnica.

D 2 – Gerencia de ventas

Conformación. Está integrada por un gerente de ventas, dos secretarias y 13 vendedores.

Función. Administra el departamento de ventas ejecutando las estrategias trazadas por la gerencia general, elabora los programas de visitas para el recorrido de vendedores, y comunica a la fuerza de ventas los cambios en precios y líneas de productos.

Decisiones. Toma decisiones menores como ruta de vendedores, mercados a visitar, etc.

Carencias. Depende de las decisiones de la gerencia general y no cuenta con manuales de políticas y procedimientos del proceso de ventas.

D 3 – Recursos humanos

Conformación. Está integrada por un jefe, un asistente y un mensajero.

Función. Se encarga de seleccionar, contratar, remunerar y separar al personal de la empresa; por disposición de la gerencia general, se encarga de varios aspectos relacionados con la administración de la empresa.

Decisiones. Toma decisiones como pre seleccionar nuevo personal, pagar nómina, etc.

Carencias. Depende de las decisiones de la gerencia general y no cuenta con manuales de políticas y procedimientos del proceso de recursos humanos.

D 4 – Compras

Conformación. Está integrada por un jefe, una secretaria, 4 separadores, 2 chequeadores, 5 choferes y 5 ayudantes de chofer.

Función. Se encarga de mantener el inventario de productos adquiridos a proveedores actualizado, facturar las ventas, controlar la bodega de la empresa, y la distribución de productos a clientes.

Decisiones. En base al inventario, decide cuánto, cuándo y qué productos comprar.

Carencias. Depende de las decisiones de la gerencia general y no cuenta con manuales de políticas y procedimientos del proceso de compras, facturación, bodega y distribución. No aplica normas técnicas para la distribución de productos.

D 5 – Crédito

Conformación. Está integrada por un jefe y un asistente.

Función. Se encarga de analizar la solvencia económica de los clientes; además gestiona la cobranza a clientes.

Decisiones. En base a análisis, decide entregar crédito a clientes.

Carencias. Depende de las decisiones de la gerencia general y no cuenta con manuales de políticas y procedimientos del proceso de crédito.

D 6 – Contabilidad

Conformación. Está integrada por un jefe y un asistente.

Función. Se encarga del registro de las transacciones, generación de balances e informes para la gerencia y organismos de control; por disposición de la gerencia general participa en procesos legales.

Decisiones. Basado en normas contables y leyes vigentes, decide la contabilización de las transacciones que generan los diferentes departamentos de la empresa.

Carencias. No cuenta con manuales de políticas y procedimientos del proceso de contabilidad.

D 7 – Sistemas

Conformación. Está integrada por un jefe de sistemas.

Función. Se encarga del diseño y mantenimiento de los sistemas tanto de la infraestructura como de los programas.

Decisiones. Por ser un departamento eminentemente técnico, decide sobre la operativa de los sistemas en la empresa.

Carencias. No cuenta con la infraestructura requerida y con manuales de políticas y procedimientos.

Diagnóstico general

El análisis realizado a los departamentos de la empresa, indica que funcionan de forma independiente, que dependen de las decisiones de la gerencia general y además que no cuentan con manuales de políticas y procedimientos que les sirva de guía para el correcto desarrollo de las actividades.

3.2.3 Entrevista y encuestas: Diagnóstico de la empresa y los procesos.

El análisis del estado de la empresa y principalmente del funcionamiento de los procesos se realiza primero; mediante una entrevista al gerente general para conocer su punto de vista de cómo funciona actualmente el modelo de gestión departamental, y cómo sería la adopción de un sistema de gestión por procesos; luego para conocer la percepción de los empleados de la empresa sobre el funcionamiento de esta y los procesos, se realiza encuesta a la totalidad de los trabajadores de la empresa en estudio; seis jefes de departamento y 39 trabajadores, en total 45 sujetos de estudio.

3.2.3.1 Recolección de información.

Se realiza a través de dos instrumentos de recolección de información definidos para este estudio:

- a. **Entrevista.** Contiene un encabezado con los datos del entrevistado y un conjunto de preguntas abiertas que podrán ser las que el entrevistador considere necesarias para satisfacer sus inquietudes. El propósito es conocer el problema de la empresa y determinar la necesidad de implementar un nuevo modelo de gestión. Ver formato de entrevista en anexo 2.
- b. **Encuesta.** Contiene 13 preguntas cerradas con las respectivas respuestas de los empleados de la empresa, está dividida en 3 apartados; contribución al funcionamiento de la empresa, conocimiento e importancia de la gestión por procesos y formalización del modelo de gestión por procesos. Ver formato de encuesta en anexo 3 y muestra de una de las encuestas realizadas en la Empresa en el anexo 4.

3.2.4 Análisis de resultados.

Está enfocado en dos perspectivas, la primera involucra el análisis de la entrevista realizada al gerente general que revela el problema de la empresa y la necesidad de modificar el modelo de gestión, y la segunda encaminada a el análisis de las 45 encuestas a colaboradores, buscando encontrar los argumentos necesarios para justificar la implementación del nuevo modelo de gestión por procesos en la empresa en estudio.

3.2.4.1 Análisis de entrevista.

El Gerente general en entrevista sostenida, indica que el modelo de gestión que utiliza la empresa es el departamental, es por ello que tiene problemas con la distribución de productos y los departamentos que manejan los procesos de compras y ventas no mantienen una coordinación adecuada, esto entre otros motivos, por la carencia de manuales de políticas y procedimientos y funciones; lo que afecta directamente a la satisfacción del cliente externo. Además, acota que la empresa no cuenta con procesos legalmente documentados que les permita a los colaboradores llevar adelante una gestión efectiva, que se refleje en la atención oportuna al cliente.

Para hacer frente a todos los problemas mencionados, el Gerente general considera de suma importancia que se implemente un modelo de gestión por procesos en la empresa, esto proveerá a los trabajadores de manuales de políticas, procedimientos y funciones, los que se constituirán en instrumentos de trabajo, que darán un orden a la forma de gestionar sus actividades y a la vez, la empresa ejercerá un control adecuado de sus operaciones.

3.2.4.2 Análisis de encuestas.

Una vez desarrollado el estudio de diagnóstico de la empresa y los procesos mediante encuestas a la totalidad de trabajadores, se exponen las preguntas y respuestas con la tabulación de resultados y la respectiva interpretación:

Pregunta 1. ¿Se limita a cumplir con las actividades a usted asignadas en el departamento que trabaja?

Tabla 8 Cumplimiento de actividades asignadas

| Solo cumple actividades asignadas | Valor Absoluto | Valor Relativo |
|-----------------------------------|----------------|----------------|
| Si | 41 | 91% |
| No | 4 | 9% |
| Otros | 0 | 0% |
| Total: | 45 | 100% |

Fuente: Encuestas a empleados año 2014

Elaborado por: Autora de tesis

El 91% de los trabajadores se limitan a cumplir las actividades asignadas en su departamento y tan solo el 9% hace algo más. Esto indica que los colaboradores solo se limitan a realizar las funciones o actividades que le son asignadas en su departamento debido al modelo de gestión departamental que maneja la empresa.

Pregunta 2. ¿Se interesa por saber cómo es atendido el cliente a pesar de no tener contacto con él?

Tabla 9 Interés por la atención al cliente

| Se interesa de la atención al cliente | Valor Absoluto | Valor Relativo |
|---------------------------------------|----------------|----------------|
| Si | 20 | 44% |
| No | 25 | 56% |
| Otros | 0 | 0% |
| Total: | 45 | 100% |

Fuente: Encuestas a empleados año 2014

Elaborado por: Autora de tesis

El 56% de los colaboradores indica que no se interesa, y el 44% manifiesta que sí se interesa por saber cómo es atendido el cliente. Esto nos lleva a concluir que solo se interesa por la atención al cliente externo, el personal que trata directamente con clientes, como es el caso del departamento de ventas y de distribución.

Pregunta 3. ¿Sabía que la satisfacción del cliente externo, también depende del buen desempeño de las funciones del cargo que usted ejerce en la empresa?

Tabla 10 Satisfacción del cliente

| Satisfacción del cliente depende también de su desempeño | Valor Absoluto | Valor Relativo |
|--|----------------|----------------|
| Si | 12 | 27% |
| No | 33 | 73% |
| Otros | 0 | 0% |
| Total: | 45 | 100% |

Fuente: Encuestas a empleados año 2014

Elaborado por: Autora de tesis

El 73% de los trabajadores manifiesta que no sabía que la satisfacción del cliente depende del desarrollo de sus funciones, mientras que el 27%, manifiesta que sí lo sabía. Esto indica que los colaboradores desconocen que los resultados de sus actividades influyen directamente en la entrega del servicio al cliente externo.

Pregunta 4. ¿Estima usted que la aplicación de la gestión por procesos en las empresas, ayudará a desempeñar de mejor manera las funciones a los trabajadores y mejorará la competitividad de las empresas?

Tabla 11 ¿La gestión por procesos ayuda a mejorar su desempeño?

| La gestión por procesos ayuda a mejorar su desempeño | Valor Absoluto | Valor Relativo |
|--|----------------|----------------|
| Si | 45 | 100% |
| No | 0 | 0% |
| Otros | 0 | 0% |
| Total: | 45 | 100% |

Fuente: Encuestas a empleados año 2014

Elaborado por: Autora de tesis

El 100% de los colaboradores considera que la aplicación de un modelo de gestión por procesos, permitirá a los trabajadores de las empresas realizar sus funciones de mejor manera y elevar la competitividad de la empresa frente a la competencia. Esto indica que todos los trabajadores se adaptarán al nuevo modelo de gestión y tomarán en consideración que les ayudará a desempeñar sus funciones de mejor manera.

Pregunta 5. ¿Qué tan importante considera usted, la aplicación de un modelo de gestión por procesos en la empresa que trabaja?

Tabla 12 Importancia de la gestión por procesos en la empresa que trabaja

| Importancia de la Gestión por Procesos en la empresa que trabaja | Valor Absoluto | Valor Relativo |
|--|----------------|----------------|
| Nada importante | 0 | 0% |
| Muy importante | 45 | 100% |
| Otros | 0 | 0% |
| Total: | 45 | 100% |

Fuente: Encuestas a empleados año 2014

Elaborado por: Autora de tesis

El 100% de los trabajadores considera muy importante la implementación de un modelo de gestión por procesos en la empresa. Esto valida el presente estudio para implementar en la empresa, el modelo de gestión por procesos ya que tiene la total aceptación de quienes lo aplicarán.

Pregunta 6. ¿En que se apoya para realizar las funciones del cargo que desempeña?

Tabla 13 Apoyo para realizar funciones

| Apoyo para realizar funciones | Valor Absoluto | Valor Relativo |
|-------------------------------|----------------|----------------|
| Experiencia y conocimientos | 45 | 100% |
| Manuales | 0 | 0% |
| Otros | 0 | 0% |
| Total: | 45 | 100% |

Fuente: Encuestas a empleados año 2014

Elaborado por: Autora de tesis

El 100% de los trabajadores realiza sus funciones basándose en su experiencia y conocimientos del cargo. Esto demuestra que la empresa no le ha proporcionado al trabajador manuales que le guíen en la realización de sus actividades, porque en la actualidad no cuenta con estos documentos.

Pregunta 7. Para el desarrollo de las actividades del cargo que desempeña ¿Considera necesario contar con un manual de políticas y procedimientos?

Tabla 14 Necesidad de manual de políticas y procedimientos

| ¿Es necesario disponer de manual de políticas y procedimientos? | Valor Absoluto | Valor Relativo |
|---|----------------|----------------|
| Si | 45 | 100% |
| No | 0 | 0% |
| Oros | 0 | 0% |
| Total: | 45 | 100% |

Fuente: Encuestas a empleados año 2014

Elaborado por: Autora de tesis

El 100% de los trabajadores consideran necesario contar con manuales de políticas y procedimientos para llevar adelante el desarrollo de sus actividades. Esto demuestra que es necesario elaborar manuales de políticas y procedimientos para todos los procesos que se identifiquen.

Pregunta 8. Para cumplir de forma eficiente las funciones asignadas a su cargo, ¿Considera necesario contar con un manual de cargos y funciones?

Tabla 15 Necesidad de manuales de cargos y funciones

| Necesidad de manual de cargos y funciones | Valor Absoluto | Valor Relativo |
|---|----------------|----------------|
| Si | 45 | 100% |
| No | 0 | 0% |
| Otros | 0 | 0% |
| Total: | 45 | 100% |

Fuente: Encuestas a empleados año 2014

Elaborado por: Autora de tesis

La totalidad de los trabajadores considera necesario contar con manuales de cargos y funciones que le ayuden a gestionar su puesto de trabajo en beneficio de la empresa y del cliente externo principalmente. Esto obliga a la empresa a elaborar manuales de cargos y funciones en base al organigrama funcional de la empresa.

Pregunta 9. Para el manejo y entendimiento de los sistemas en los que se operan los procesos ¿Considera que es necesario que usted cuente con manuales de usuario?

Tabla 16 Necesidad de contar con manual de usuario

| Necesidad de manual de usuario | Valor Absoluto | Valor Relativo |
|--------------------------------|----------------|----------------|
| Si | 45 | 100% |
| No | 0 | 0% |
| Otros | 0 | 0% |
| Total: | 45 | 100% |

Fuente: Encuestas a empleados año 2014

Elaborado por: Autora de tesis

La totalidad de los trabajadores manifiesta que es necesario contar con manuales de usuarios para operar los sistemas internos de la empresa. Esto indica que es indispensable que la empresa a través de su equipo de mejora, elabore manuales de usuarios, que, en conjunto con capacitaciones adecuadas, les permitan a los colaboradores entender los procesos que ejecutan.

Pregunta 10. ¿Considera usted que la interrelación de actividades entre los departamentos de la empresa, le ayudará a usted a desempeñar con más eficiencia sus funciones y a la empresa a mejorar su desempeño frente al cliente?

Tabla 17 Interrelación de actividades entre los departamentos de la empresa

| Interrelación entre departamentos | Valor Absoluto | Valor Relativo |
|-----------------------------------|----------------|----------------|
| Si | 45 | 100% |
| No | 0 | 0% |
| Otros | 0 | 0% |
| Total: | 45 | 100% |

Fuente: Encuestas a empleados año 2014

Elaborado por: Autora de tesis

El 100% de los trabajadores coincide en que la interrelación entre los departamentos que intervienen en el desarrollo de cada proceso, beneficiará el desempeño individual de cada trabajador y mejorará la competitividad de la empresa.

Pregunta 11. ¿Piensa usted que la definición y documentación de procesos para el funcionamiento de la empresa, permitirá elevar el nivel de competitividad y las ventas?

Tabla 18 Definición y documentación de procesos

| ¿Documentación de procesos eleva nivel de competitividad y ventas de la empresa? | Valor Absoluto | Valor Relativo |
|--|----------------|----------------|
| Si | 45 | 100% |
| No | 0 | 0% |
| Otros | 0 | 0% |
| Total: | 45 | 100% |

Fuente: Encuestas a empleados año 2014

Elaborado por: Autora de tesis

El 100% de los trabajadores encuestados asegura que la documentación de los procesos de la empresa, permitirá elevar el nivel de competitividad y las ventas de la empresa. Esto indica que un conjunto de procesos documentados y puestos en práctica, ayuda al progreso de la empresa a través de aumentar sus ventas y obtener mejores ingresos que la vuelvan más competitiva.

Pregunta 12. En función de las respuestas de esta encuesta, ¿Considera que la empresa debe implementar un sistema de gestión por procesos?

Tabla 19 Necesidad de implementación de la gestión por procesos en la empresa

| Necesidad de implementar la Gestión por procesos | Valor Absoluto | Valor Relativo |
|--|----------------|----------------|
| Si | 45 | 100% |
| No | 0 | 0% |
| Otros | 0 | 0% |
| Total: | 45 | 100% |

Fuente: Encuestas a empleados año 2014

Elaborado por: Autora de tesis

El 100% de los trabajadores asegura que la empresa debe implementar un sistema de gestión por procesos. El beneficio se dará en tres vías, una la empresa, otra el trabajador, y la tercera y más importante, el cliente externo.

3.2.4.3 Resumen de resultados de encuestas.

Tabla 20 Conclusiones

| CONCLUSIONES DEL ESTUDIO A LA EMPRESA Y LOS PROCESOS | |
|---|---|
| Actual modelo | Nuevo modelo |
| Empleados se limitan a cumplir sus actividades | Empleados coordinan actividades con empleados de otros departamentos |
| Satisfacción del cliente depende del funcionamiento de determinado departamento | Satisfacción del cliente depende del funcionamiento coordinado de los departamentos participantes en un proceso |
| La empresa no tiene manuales de políticas y procedimientos | La empresa pasa a contar con manuales de políticas y procedimientos |
| El trabajador realiza sus actividades basándose en su experiencia | El trabajador realiza sus actividades basándose en manuales de políticas y procedimientos |
| La empresa carece de manuales de cargos y funciones | La empresa cuenta con manuales de cargos y funciones |
| La empresa funciona con gestión departamental individual | La empresa funciona con gestión enfocada a procesos |
| La gestión departamental ha provocado pérdida de competitividad | La gestión por procesos eleva la competitividad |

Fuente: Encuestas a empleados año 2014

Elaborado por: Autora de tesis

Los resultados de la encuesta realizada a todos los colaboradores de la empresa confirman que el modelo de gestión departamental aplicado por muchos años se ha agotado y requiere que sea cambiado por un nuevo modelo enfocado a administrar la empresa mediante la aplicación de procesos. Por otro lado, los resultados obtenidos avalan el diseño del nuevo modelo de gestión por procesos, adaptándolo al tipo de empresa, en este caso de carácter comercial y a las necesidades de cada uno de los departamentos, todo esto con el fin de entregar servicios de calidad al cliente, para elevar la competitividad de la empresa y sus ganancias.

3.3 Diseño de un sistema de gestión por procesos en la empresa Representaciones JAMSA S. A.

3.3.1 Fase 1. Planificación y organización

3.3.1.1 Misión del sistema de gestión por procesos.

La implementación de un modelo de gestión por procesos, proyecta gestionar las actividades de la empresa como un todo, en donde la operativa de un proceso cruce todos los departamentos que intervienen en el mismo. Esto permitirá, que el desempeño de cada actor de un proceso mejore sustancialmente y lleve a la empresa a distribuir al cliente final, productos de calidad y con valor agregado basado en la entrega oportuna.

3.3.1.2 Visión del sistema de gestión por procesos.

Ser un modelo de gestión que ordene y mejore los procesos, volviéndoles operativos y eficientes para que el resultado sea la entrega de servicios de calidad al cliente externo y esto lleve a la empresa a recuperar su competitividad y mejore sus ingresos.

3.3.1.3 Nuevos valores institucionales.

Los valores. Son aquellos juicios éticos sobre situaciones imaginarias o reales a los cuales nos sentimos más inclinados por su grado de utilidad personal y social. Los valores de la empresa son los pilares más importantes de cualquier organización. Con ellos en realidad se define a sí misma, porque los valores de una organización son los valores de sus miembros, y especialmente los de sus dirigentes (Club Planeta, 2015).

Para implementar un nuevo modelo de gestión en la empresa en estudio, se requiere entre otros elementos, del compromiso de todos sus integrantes, por eso es necesario que se reordenen los valores institucionales apegados al nuevo modelo y a los objetivos trazados por la empresa para cumplirlo en un cierto periodo de tiempo. Los nuevos valores bien explicados y puestos en práctica por todo el grupo humano que trabaja en la empresa, serán una herramienta fundamental para impulsar el trabajo de los colaboradores y llevar a la empresa a lugares estelares en el mercado obteniendo mayores ingresos.

Los valores que regían antes de este estudio son:

- a. **Responsabilidad.** Asumir nuestras obligaciones y funciones dentro de la empresa, con la certeza de cumplir de manera enérgica, eficaz y acertada.
- b. **Honestidad.** Demostrar en todas nuestras acciones, un comportamiento íntegro y claro, que denote ética, moral y responsabilidad.
- c. **Respeto.** Ofrecer a las personas un trato decente, que permita mantener buenas relaciones entre colaboradores y clientes.
- d. **Compromiso.** Cumplir con profesionalismo todos los deberes y obligaciones establecidos en las leyes y políticas internas de la empresa.

Los nuevos valores que se adicionan en línea con el nuevo modelo son:

- e. **Trabajo en equipo.** Conscientes de que los mejores resultados no vienen solo por el esfuerzo individual sino por la suma de voluntades, promulgamos el trabajo en equipo. El nuevo modelo promueve la interrelación entre departamentos, para esto debe necesariamente haber un trabajo en equipo.
- f. **Simpleza.** Realizando el trabajo sin complicaciones, tomando el camino más sencillo. La gestión por procesos elimina las actividades que no agregan valor al producto o servicio, promoviendo que los colaboradores hagan las tareas de forma sencilla y sin complicarse.
- g. **Actitud positiva.** Haciendo nuestras tareas pensando que siempre nos saldrán bien, beneficiando a la empresa y al cliente.
Enfocarse a trabajar en equipo y dar una excelente atención tanto a clientes internos como externos, requiere de mantener todo el tiempo una actitud positiva.
- h. **Mejora continua.** Innovando nuestros métodos de trabajo, basados en que cada día se puede mejorar.
Uno de los aspectos que caracteriza a la gestión por procesos es buscar que el trabajador mejore todos los días contribuyendo a la optimización de los procesos.

3.3.1.4 Nueva estructura orgánica.

El análisis realizado al organigrama vigente en la empresa en estudio, permitió ver las falencias que éste tenía, las que se nombran a continuación:

- Desde el punto de vista del gerente general, el monto de las ventas y el tamaño de la empresa no justifican tener un gerente de ventas.

- La sección de bodega, forma parte del departamento de ventas, esto no es correcto, ya que el responsable de comprar la mercadería para vender a los clientes, no puede almacenarla él mismo, debe haber una separación de funciones, básicamente por control.

Con el propósito de reordenar las funciones de cada departamento y asignar sus responsables, se redefine la estructura orgánica de la empresa con la asignación de todos los cargos existentes por cada uno de los departamentos. La nueva estructura se describe en el siguiente gráfico:

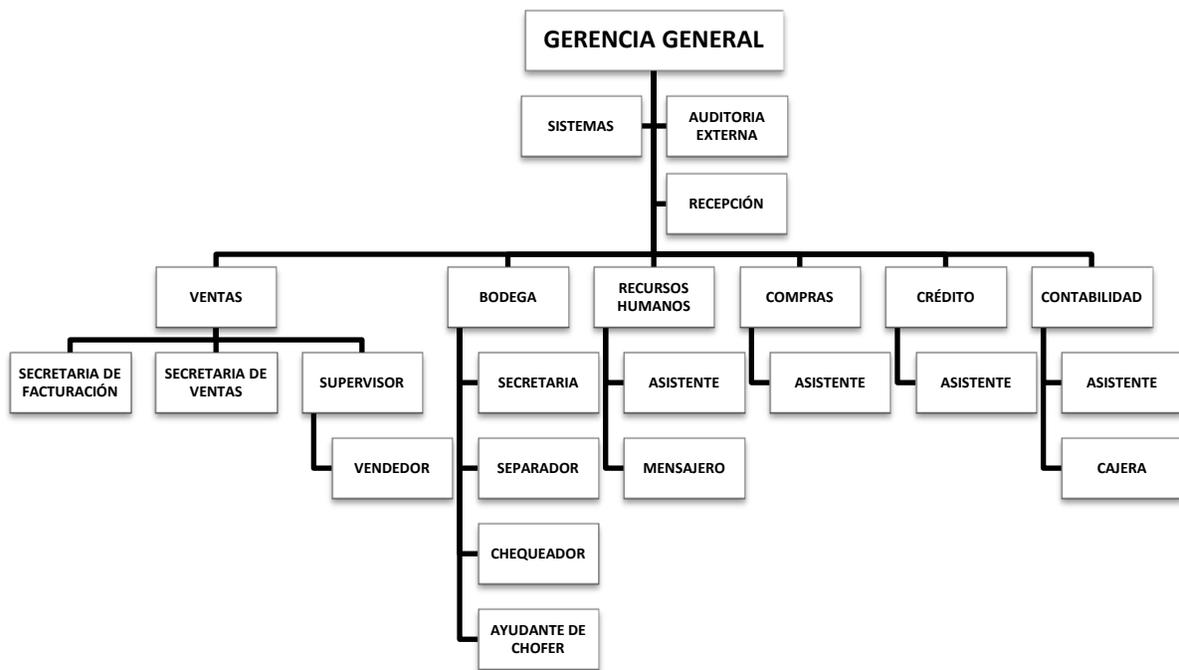


Figura 8 Nueva estructura orgánica de JAMSA S.A.

Fuente: Nuevo esquema desarrollado por la autora de tesis en coordinación con el equipo de mejora de la empresa en estudio.

Elaborado por: Autora de tesis

La nueva estructura orgánica presenta cambios fundamentales, los que han sido realizados con el propósito de adaptarla al nuevo modelo de gestión por procesos que asume la empresa, estos cambios son:

- a. Se elimina el cargo de gerente de ventas, se reemplaza con el cargo de jefe de ventas.

- b. Se crea el departamento de bodega, que estará encargado de la recepción, almacenamiento, despacho y distribución de los productos que comercializa la empresa, este cambio es fundamental ya que pasa a ser actor principal de la satisfacción del cliente externo.
- c. Se crea el cargo de jefe de bodega.
- d. Los procesos serán descritos ajustados al nuevo modelo de gestión por procesos.

3.3.1.5 Descripción de la misión de los principales cargos del organigrama.

Gerente general

Su misión al frente de la empresa será:

1. Planificar, aprobar, dirigir y controlar las acciones administrativas de la empresa, así como las operaciones y financiamiento necesario, apegado a los estatutos internos, con el fin de conseguir resultados que permitan asegurar la sostenibilidad de la empresa en el tiempo.
2. Guiar a su equipo de colaboradores, tomar las mejores decisiones en favor de la empresa y sus colaboradores para alcanzar los objetivos y metas trazados.
3. Representar a la empresa ante los accionistas, trabajadores y organismos de control.

Jefes departamentales:

Jefe de ventas. Su misión, liderar el departamento de ventas entregando asistencia técnica a los vendedores y personal administrativo a su cargo, y apoyar la gestión de cobranzas. Todo esto llevará al cumplimiento de las metas internas y a los objetivos delineados por la empresa.

Jefe de bodega. Su misión, administrar las bodegas de la empresa, siendo responsable de la recepción y almacenamiento de los productos adquiridos a proveedores y fabricantes, como de la salida de estos productos para distribuir a los clientes.

Jefe de crédito. Su misión, planificar la consecución de recursos financieros para otorgar crédito directo a clientes y dirigir un proceso de recuperación efectiva de las ventas a crédito a través de un efectivo trabajo de campo.

Jefe de recursos humanos. Su misión, administrar el talento humano de la empresa desde la selección de personal, para incorporarlo a la empresa, el otorgamiento de las remuneraciones y beneficios, la capacitación y evaluación del desempeño, el desarrollo de carrera y una desvinculación efectiva, que no afecte el normal funcionamiento de la empresa.

Jefe de compras. Su misión, ir y suministrar a tiempo, los productos necesarios para cumplir el proceso de operación comercial, buscando el mejor precio, la calidad y que estos productos estén ajustados a la exigencia del cliente.

Jefe de contabilidad. Su misión, administrar el proceso contable desde el registro de las operaciones comerciales de la empresa, hasta la generación de la información financiera útil para la administración de la empresa y para los organismos de control. Además de contribuir al control interno de las operaciones de la empresa.

Jefe de sistemas. Su misión, poner al servicio del personal de la empresa una infraestructura tecnológica tanto en equipos como en aplicativos, que les permita desarrollar sus actividades con rapidez y eficiencia contribuyendo al cumplimiento de los objetivos de la empresa.

Las funciones de la totalidad de cargos de la empresa, se describen en los manuales de cargos y funciones que ha levantado el departamento de recursos humanos de la empresa.

3.3.2 Fase 2. Identificación y clasificación de procesos en JAMSA S.A.

La identificación y clasificación de procesos de la empresa se construye bajo el desarrollo de 4 etapas, que permiten saber qué tipos de procesos existen y cómo se clasifican. Estas se representan en el siguiente gráfico:

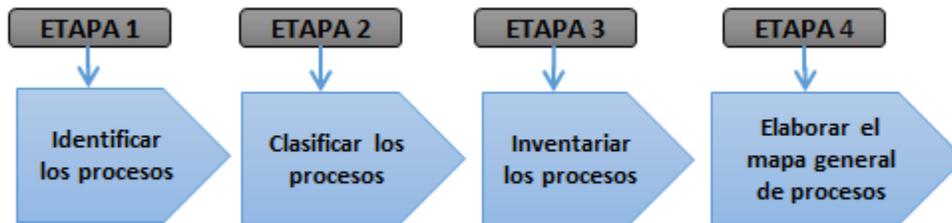


Figura 9 Etapas de identificación y clasificación de proceso

Fuente: Diseño basado en el modelo Cobit 4.0 descrito en el numeral 1.3 del capítulo I

Elaborado por: Autora de tesis

3.3.2.1 Identificación de procesos.

Para la identificación de los procesos, se ha realizado un estudio de cada uno de los departamentos que conforman la empresa, este estudio comprende:

- El número de procesos departamentales que realiza cada departamento.
- La frecuencia de cada proceso.
- Los cargos que intervienen en el desarrollo de cada proceso.
- La responsabilidad del departamento dentro de la estructura organizacional
- Su contribución a la cadena de valor.

Se identifican los procesos de la empresa aplicando el método de Brainstorming o lluvias de ideas definido en el numeral 3.1.2 de esta investigación, en un taller de trabajo del grupo de mejora conformado por los jefes de departamento, el asesor externo y liderado por la estudiante de la Universidad Técnica Particular de Loja.

Los resultados de esta identificación, demuestran que la empresa en estudio cuenta con 18 procesos distribuidos en los departamentos de Gerencia general, Ventas, Bodega, Compras, Recursos humanos, Crédito, Contabilidad y Sistemas.

Tabla 21 Procesos identificados en JAMSA S.A

| DEPARTAMENTO | PROCESOS IDENTIFICADOS |
|------------------|--|
| Gerencia general | Gestionar la dirección de la empresa |
| | Administrar la planificación y el desempeño |
| | Administrar los riesgos |
| Compras | Comprar productos |
| Ventas | Gestionar la venta de productos |
| Crédito | Conceder crédito a clientes |
| | Gestionar la cobranza |
| Bodega | Gestionar la logística de entrega de productos |
| Recursos Humanos | Administrar la incorporación de personal |
| | Administrar la permanencia del personal |
| | Gestionar la desvinculación del personal |
| Contabilidad | Administrar los activos |
| | Administrar la relación con proveedores |
| | Administrar los seguros de la empresa |
| | Generar y controlar la contabilidad y las finanzas |
| Sistemas | Adquirir equipos y programas |
| | Entregar y dar soporte (administrar la producción) |
| | Monitorear y evaluar |
| TOTAL: | 18 |

Fuente: Empresa Representaciones JAMSA S.A

Elaborado: Autora de tesis

3.3.2.2 Clasificar los procesos.

Una vez identificados los procesos se procede a clasificarlos en tres grupos: gobernantes, productivos y de apoyo, utilizando la metodología de relación entre los procesos identificados y los criterios de clasificación de acuerdo a las características de cada proceso, definida en el numeral 3.1.2 de esta investigación, mediante un taller de trabajo del grupo de mejora conformado por los jefes de departamento, el asesor externo y liderado por la estudiante de la Universidad Técnica Particular de Loja. Además, con la presencia del gerente general.

La clasificación de procesos de la empresa se realiza a través de los siguientes pasos:

- a. Se detallan 7 criterios de clasificación que definirán el tipo de proceso

Tabla 22 Criterios de clasificación

| CRITERIOS DE CLASIFICACIÓN DE PROCESOS | |
|--|---|
| A | ¿El proceso traza las estrategias y planificación para el resto de procesos? |
| B | ¿El proceso define la misión y visión de la empresa? |
| C | ¿El proceso genera productos y servicios para los clientes externos? |
| D | ¿Los proveedores del proceso son clientes externos? |
| E | ¿El proceso genera valor añadido para el cliente externo? |
| F | ¿El proceso proporciona recursos humanos, de infraestructura y tecnológicos a los demás procesos? |
| G | ¿El proceso genera información de soporte para los demás procesos? |

Fuente: Manual para identificar y gestionar los procesos, elaborado por Calvopiña Asesores para Sociedad Financiera Consulcrédito S.A.

Elaborado: Autora de tesis

- b. Se explica a los participantes las condiciones a tomar en cuenta para clasificar los procesos en gobernantes, productivos y de apoyo, que serán las siguientes:

Tabla 23 Condiciones de clasificación

| CONDICIONES PARA CLASIFICAR LOS PROCESOS | | TIPO DE PROCESO |
|--|---|-------------------|
| 1 | Si el proceso presenta en su análisis los criterios A y B y más uno de los otros criterios es clasificado como: | GOBERNANTE |
| 2 | Si el proceso presenta en su análisis los criterios C, D, y E y más uno de los otros criterios es clasificado como: | PRODUCTIVO |
| 3 | Si el proceso presenta en su análisis los criterios F y G y más uno de los otros criterios es clasificado como: | APOYO |

Fuente: Manual para identificar y gestionar los procesos, elaborado por Calvopiña Asesores para Sociedad Financiera Consulcrédito S.A.

Elaborado: Autora de tesis

Procesos gobernantes. Son aquellos procesos que suministran directrices, políticas, y planes estratégicos para que la gerencia ejerza una acertada dirección y control de la empresa.

Procesos productivos. Son los procesos generadores del negocio para la empresa, están dirigidos a la comercialización de varias líneas de productos para satisfacer las necesidades y expectativas del cliente externo.

Procesos de apoyo. Entregan recursos materiales y humanos a los procesos productivos para que estos tengan un adecuado funcionamiento y puedan satisfacer al cliente externo.

- c. Tomado el criterio de cada uno de los participantes, se asignan los criterios de calificación previamente definidos a cada uno de los procesos identificados y se obtiene la matriz de clasificación que se presenta a continuación.

Tabla 24 Matriz de clasificación de procesos

| DEPARTAMENTO | PROCESO | CRITERIOS DE CLASIFICACIÓN | | | | | | | CLASIFICACIÓN | | |
|------------------|--|----------------------------|---|---|---|---|---|---|---------------|-------------|--------------|
| | | A | B | C | D | E | F | G | GOBERNANTES | PRODUCTIVOS | HABILITANTES |
| GERENCIA | GESTIONAR LA DIRECCIÓN DE LA EMPRESA | X | X | | | | | | GOBERNANTE | | |
| | ADMINISTRAR LA PLANIFICACIÓN Y EL DESEMPEÑO | X | X | | | | | | GOBERNANTE | | |
| | ADMINISTRAR LOS RIESGOS | X | X | | | | | | GOBERNANTE | | |
| VENTAS | GESTIONAR LA VENTA DE PRODUCTOS | | | X | X | X | | | | PRODUCTIVO | |
| COMPRAS | COMPRAR PRODUCTOS | | | X | X | X | | | | PRODUCTIVO | |
| CRÉDITO | CONCEDER CRÉDITO | | | X | X | X | | | | PRODUCTIVO | |
| | GESTIONAR LAS COBRANZAS | | | X | X | X | X | | | PRODUCTIVO | |
| BODEGA | GESTIONAR LA LOGISTICA DE ENTREGA DE PRODUCTOS | | | X | X | X | X | | | PRODUCTIVO | |
| RECURSOS HUMANOS | ADMINISTRAR LA INCORPORACIÓN DE PERSONAL | | | | | | X | X | | | APOYO |
| | ADMINISTRAR LA PERMANENCIA DEL PERSONAL | | | | | X | X | X | | | APOYO |
| | GESTIONAR LA DESVINCULACIÓN DEL PERSONAL | | | | | | X | X | | | APOYO |
| CONTABILIDAD | ADMINISTRAR LOS ACTIVOS | | | | | | X | X | | | APOYO |
| | ADMINISTRAR LA RELACIÓN CON PROVEEDORES | | | | | | X | X | | | APOYO |
| | ADMINISTRAR LOS SEGUROS DE LA EMPRESA | | | | | | X | X | | | APOYO |
| | GENERAR Y CONTROLAR LA CONTABILIDAD Y FINANZAS | | | | | | X | X | | | APOYO |
| SISTEMAS | ADQUIRIR EQUIPOS Y PROGRAMAS | | | | | X | X | X | | | APOYO |
| | ENTREGAR Y DAR SOPORTE (ADMINISTRAR LA PRODUCCIÓN) | | | | | | X | X | | | APOYO |
| | MONITOREAR Y EVALUAR | | | | | | X | X | | | APOYO |
| 8 | 18 | | | | | | | | 3 | 5 | 10 |

Fuente: Empresa representaciones JAMSA S.A.

Elaboración: Autora de tesis

3.3.2.3 Inventariar los procesos (Inventario de procesos y procedimientos institucional).

Basados en la identificación y clasificación de los procesos descritos anteriormente en este trabajo, la empresa listará sus procesos a través de la elaboración del inventario de procesos y procedimientos, el cual contendrá como mínimo la siguiente información:

- Tipo de proceso
- Nombre del macroproceso
- Nombre del proceso
- Nombre del subproceso
- Detalle de procedimientos
- Código
- No. de versión
- Fecha de aprobación
- Fecha de actualización
- Determinación de responsables
- Productos y/o servicios que genera el proceso
- Cliente: puede ser interno o externo
- Señalar si es un proceso crítico

El inventario de procesos y procedimientos será actualizado por el equipo de mejora de Representaciones JAMSA S.A. por:

- a. La creación de un nuevo proceso, subproceso o procedimiento.
- b. Cuando se documente y apruebe un proceso, una nueva versión.
- c. Cada que se proceda a dar de baja un flujo de proceso.
- d. Si se crea un nuevo departamento para manejar un nuevo proceso.
- e. Se cambie un responsable a un proceso.

En el inventario de procesos debe constar un responsable de cada proceso, por esto se designa un responsable para cada uno de los subprocesos identificados, este será responsable

de ejercer el control de la ejecución del proceso, siguiendo las políticas y procedimientos establecidos, con el fin de alcanzar los objetivos planteados. Además, se encargará también de detectar las fallas o insuficiencias del proceso y de su mejora continua. El responsable deberá tener suficientes conocimientos, liderazgo, y mínimo 2 años de antigüedad.

Las funciones del responsable del proceso designado por la empresa, entre otras será la siguiente:

- Posesionarse como responsable del proceso y asegurar su correcto funcionamiento.
- Tener una interrelación adecuada con los demás procesos de la empresa y detectar sus necesidades.
- Asegurarse que se documenten las políticas, procedimientos y funciones del proceso y que el documento sea difundido a todos los actores del proceso.
- Analizar y medir el proceso y en base a ello mejorarlo continuamente.

Siguiendo todas las reglas descritas anteriormente se procede (con la ayuda de los jefes de cada uno de los departamentos) a diseñar la matriz que contiene el listado maestro de procesos y a la vez, llenar toda la información requerida.

Tabla 25 Listado maestro de procesos y procedimientos enfocado al nuevo modelo de gestión por procesos

| TIPO DE PROCESO | MACROPROCESO | PROCESO | SUBPROCESO | PROCEDIMIENTOS | CODIGO |
|--|---|---|--|--|--------------------|
| G O B E R N A N T E S | GOBERNANTES | | | | |
| | GESTIONAR LA DIRECCIÓN Y EL CONTROL | | | | MPP-G-DIR |
| | | GESTIONAR LA DIRECCIÓN DE LA EMPRESA | | | MPP-G-DIR-01 |
| | | | GESTIONAR LA DIRECCIÓN DE LA EMPRESA | | MPP-G-DIR-01-01 |
| | | | | REALIZAR LAS SESIONES DE LA JUNTA DE ACCIONISTAS | MPP-G-DIR-01-01-01 |
| | | | | ELABORAR LAS POLÍTICAS DE DIRECCIÓN | MPP-G-DIR-01-01-02 |
| | | | | NOMBRAR A LOS RESPONSABLES DE LAS JEFATURAS DE LA EMPRESA | MPP-G-DIR-01-01-03 |
| | | | GESTIONAR EL CONTROL DE LA EMPRESA | | MPP-G-DIR-01-02 |
| | | | | CONTROLAR EL FUNCIONAMIENTO DE LOS DEPARTAMENTOS DE LA EMPRESA | MPP-G-DIR-01-02-01 |
| | | | | CONTROLAR EL FUNCIONAMIENTO DE LAS OPERACIONES DE LA EMPRESA | MPP-G-DIR-01-02-02 |
| | | | GESTIONAR LA RENDICIÓN DE CUENTAS | | MPP-G-DIR-01-03 |
| | | | | ELABORAR INFORME DE RENDICION DE CUENTAS | MPP-G-DIR-01-03-01 |
| | GESTIONAR LA PLANIFICACIÓN Y EL DESEMPEÑO | | | | MPP-G-PLA |
| | | ADMINISTRAR LA PLANIFICACIÓN Y EL DESEMPEÑO | | | MPP-G-PLA-01 |
| | | | PLANIFICAR LOS LINEAMIENTOS ESTRATEGICOS DE LA EMPRESA | | MPP-G-PLA-01-01 |
| | | | | ELABORAR EL PLAN ESTRATÉGICO GENERAL DE LA EMPRESA | MPP-G-PLA-01-01-01 |
| | | | | ELABORAR EL PLAN DE VENTAS DE LA EMPRESA | MPP-G-PLA-01-01-02 |
| | | | | ELABORAR EL PLAN ESTRATÉGICO OPERATIVO POR DEPARTAMENTO | MPP-G-PLA-01-01-03 |
| | | | | ELABORAR EL PRESUPUESTO ANUAL DE LA EMPRESA | MPP-G-PLA-01-01-04 |
| | | | | ELABORAR PRESUPUESTO ANUAL POR DEPARTAMENTO | MPP-G-PLA-01-01-05 |
| | | | | ELABORAR PROYECTOS DE NUEVOS NEGOCIOS | MPP-G-PLA-01-01-06 |
| | | | EVALUAR EL DESEMPEÑO DE LA EMPRESA | | MPP-G-PLA-01-02 |
| | | | | EVALUAR PLANES DE VENTA | MPP-G-PLA-01-02-01 |
| | | | | EVALUAR LOS PRESUPUESTOS | MPP-G-PLA-01-02-02 |
| | | | | EVALUAR LOS NUEVOS PROYECTOS | MPP-G-PLA-01-02-03 |
| | GESTIONAR LOS RIESGOS | | | | MPP-G-RIE |
| | | ADMINISTRAR LOS RIESGOS | | | MPP-G-RIE-01 |
| | | | ADMINISTRAR LOS RIESGOS DE LA EMPRESA | | MPP-G-RIE-01-01 |
| | | | | IDENTIFICAR LOS RIESGOS | MPP-G-RIE-01-01-01 |
| | | | | ANALIZAR LOS RIESGOS | MPP-G-RIE-01-01-02 |
| | | | | EVALUAR LOS RIESGOS | MPP-G-RIE-01-01-03 |
| | | | | TRATAR LOS RIESGOS | MPP-G-RIE-01-01-04 |
| | | | | MONITOREAR LOS RIESGOS | MPP-G-RIE-01-01-05 |
| | | PLANIFICAR Y ADMINISTRAR LA CONTINUIDAD DEL NEGOCIO | | MPP-G-RIE-01-02 | |
| | | | ELABORAR PLANIFICACION DE LA CONTINUIDAD DEL NEGOCIO | MPP-G-RIE-01-02-01 | |
| | | | ESTABLECER PLAN OPERACIONAL Y ADMINISTRATIVO DE LA CONTINUIDAD DEL NEGOCIO | MPP-G-RIE-01-02-02 | |
| | | | DESARROLLAR Y ACTUALIZAR LOS PLANES PARA LA CONTINUIDAD DEL NEGOCIO | MPP-G-RIE-01-02-03 | |
| | | | EJECUTAR EL PLAN DE CONTINUIDAD DEL NEGOCIO | MPP-G-RIE-01-02-04 | |

| PRODUCTIVOS | | | | | | |
|---|--|---------------------------------|--|-----------------------------------|--------------------|--------------------|
| P R O D U C T I V O S | GESTIONAR LOS NEGOCIOS DE LA EMPRESA | | | | MPP-P-NEG | |
| | COMPRAR PRODUCTOS | COMPRAR PRODUCTOS PARA LA VENTA | | | MPP-P-NEG-01 | |
| | | | SELECCIONAR PROVEEDORES | | MPP-P-NEG-01-01-01 | |
| | | | ELABORAR LISTA DE PRODUCTOS A COMPRAR | | MPP-P-NEG-01-01-02 | |
| | | | RECIBIR COTIZACIONES DE PRODUCTOS | | MPP-P-NEG-01-01-03 | |
| | | | COMPRAR PRODUCTOS | | MPP-P-NEG-01-01-04 | |
| | | GESTIONAR LA VENTA DE PRODUCTOS | REALIZAR VENTAS AL CONTADO Y A CREDITO | | | MPP-P-NEG-02 |
| | | | | VENDER PRODUCTOS A CLIENTES | | MPP-P-NEG-02-01-01 |
| | | | | REALIZAR REUNIÓN DE VENTAS | | MPP-P-NEG-02-01-02 |
| | | | | LIQUIDAR PROMOCIONES A VENDEDORES | | MPP-P-NEG-02-01-03 |
| | | CONCEDER CRÉDITO A CLIENTES | OTORGAR CRÉDITO A CLIENTES | | | MPP-P-NEG-02-01-04 |
| | LIQUIDAR PREMIOS E INCENTIVOS A VENDEDORES | | | | MPP-P-NEG-03 | |
| | SOLICITAR Y APROBAR CRÉDITO | | | | MPP-P-NEG-03-01-01 | |
| | GESTIONAR LA LOGISTICA DE ENTREGA DE PRODUCTOS | DISTRIBUIR PRODUCTOS A CLIENTES | | | MPP-P-NEG-03-01-02 | |
| | | | INGRESAR Y PROCESAR SOLICITUD DE CREDITO | | MPP-P-NEG-04 | |
| | | | CLASIFICAR, EMBARAR, Y ENTREGAR PRODUCTOS A CLIENTES | | MPP-P-NEG-04-01 | |
| | | | REPORTAR NOVEDADES DE ENTREGA DE PEDIDOS | | MPP-P-NEG-04-01-01 | |
| | | | | | MPP-P-NEG-04-01-02 | |
| | GESTIONAR LA COBRANZA | REALIZAR COBRANZA A CLIENTES | | | MPP-P-NEG-05 | |
| | | | EJECUTAR COBRANZA A CLIENTES | | MPP-P-NEG-05-01 | |
| | | | EMITIR NOTAS DE CRÉDITO POR DESCUENTOS O DIFERENCIAS DE PRECIO Y REVISIÓN DE NOTAS DE CRÉDITO POR DEVOLUCIÓN DE MERCADERÍA | | MPP-P-NEG-05-01-01 | |
| | | | PROCESAR POSTERGACIÓN DE FECHA DE COBRO DE CHEQUES | | MPP-P-NEG-05-01-02 | |
| | | | EMITIR AVISOS DE COBRANZA | | MPP-P-NEG-05-01-03 | |
| PROCESAR VENCIMIENTOS DE CRÉDITO | | | | MPP-P-NEG-05-01-04 | | |

| | | | | |
|---------------------------------|---|---|---|--|
| D E A P O Y O | HABILITANTES | | | |
| | GESTIONAR LOS RECURSOS HUMANOS | | | MPP-A-GRH |
| | ADMINISTRAR LA INCORPORACION DE PERSONAL | | | MPP-A-GRH-01 |
| | | INCORPORAR EL PERSONAL | | MPP-A-GRH-01-01 |
| | | | SOLICITAR Y SELECCIONAR EL PERSONAL CONTRATAR AL ASPIRANTE SELECCIONADO INDUCIR AL NUEVO COLABORADOR A LA EMPRESA | MPP-A-GRH-01-01-01 MPP-A-GRH-01-01-02 MPP-A-GRH-01-01-03 |
| | ADMINISTRAR LA PERMANENCIA DEL PERSONAL | | | MPP-A-GRH-02 |
| | | PAGAR REMUNERACIONES Y BENEFICIOS DE LEY AL PERSONAL | | MPP-A-GRH-02-01 |
| | | | PAGAR REMUNERACIONES Y BENEFICIOS DE LEY A COLABORADORES | MPP-A-GRH-02-01-01 |
| | | | INGRESAR AVISO DE VARIACIÓN DE SUELDO POR EXTRAS AL IESS | MPP-A-GRH-02-01-02 |
| | | | GENERAR PLANILLAS DE APORTES DEL IESS | MPP-A-GRH-02-01-03 |
| | | | PAGAR VALOR DE VACACIONES AL PERSONAL | MPP-A-GRH-02-01-04 |
| | | | PAGAR DÉCIMO TERCER SUELDO AL PERSONAL | MPP-A-GRH-02-01-05 |
| | | | PAGAR DECIMOCUARTA REMUNERACIÓN AL PERSONAL | MPP-A-GRH-02-01-06 |
| | | | PAGAR UTILIDADES AL PERSONAL | MPP-A-GRH-02-01-07 |
| | | | ACTUALIZAR ARCHIVO DE SALARIO DIGNO | MPP-A-GRH-02-01-08 |
| | | | PAGAR COMISIONES A VENDEDORES DE LA EMPRESA | MPP-A-GRH-02-01-09 |
| | | EVALUAR EL DESEMPEÑO DE LOS COLABORADORES | | MPP-A-GRH-02-02 |
| | | | PLANIFICAR LA EVALUACIÓN DEL DESEMPEÑO | MPP-A-GRH-02-02-01 |
| | | | REALIZAR LA EVALUACIÓN DEL DESEMPEÑO | MPP-A-GRH-02-02-02 |
| | | | EVALUAR RESULTADOS DE EVALUACIÓN | MPP-A-GRH-02-02-03 |
| | | | COMPENSAR AL PERSONAL DE ACUERDO A RESULTADOS DE EVALUACIÓN | MPP-A-GRH-02-02-04 |
| | | CAPACITAR A COLABORADORES | | MPP-A-GRH-02-03 |
| | | | ELABORAR PLAN DE CPACITACIÓN | MPP-A-GRH-02-03-01 |
| | | | REALIZAR CURSOS DE CAPACITACIÓN INTERNOS | MPP-A-GRH-02-03-02 |
| | | | ENVIAR AL PERSONAL A CAPACITAR FUERA DE LA EMPRESA | MPP-A-GRH-02-03-03 |
| | | | REGISTRAR RESULTADOS DE CAPACITACIÓN | MPP-A-GRH-02-03-04 |
| | | REALIZAR SEGUIMIENTO Y CONTROL DE COLABORADORES | | MPP-A-GRH-02-04 |
| | | | ACTUALIZAR Y ENTREGAR REGLAMENTO INTERNO DE TRABAJO Y DE SALUD Y SEGURIDAD EN EL TRABAJO | MPP-A-GRH-02-04-01 |
| | | | REGISTRAR ASISTENCIA | MPP-A-GRH-02-04-02 |
| | | | APROBAR Y CONTROLAR PERMISOS Y LICENCIAS | MPP-A-GRH-02-04-03 |
| | | CONTROLAR CUMPLIMIENTO DE OBLIGACIONES Y PROHIBICIONES DE LOS COLABORADORES | MPP-A-GRH-02-04-04 | |
| | GESTIONAR LA DESVINCULACIÓN DEL PERSONAL | | MPP-A-GRH-03 | |
| | DESVINCULAR AL PERSONAL | | MPP-A-GRH-03-01 | |
| | | DESVINCULAR POR RENUNACIA VOLUNTARIA DEL COLABORADORES | MPP-A-GRH-03-01-01 | |
| | | DESVINCULAR AL COLABORADOR POR DESAHUCIO | MPP-A-GRH-03-01-02 | |

| | | | | |
|--|--|---|---|--------------------|
| | ADMINISTRAR LA EMPRESA | | | MPP-A-ADM |
| | ADMINISTRAR LOS ACTIVOS | | | MPP-A-ADM-01 |
| | | PROCESAR VENTA DE BIENES | | MPP-A-ADM-01-01 |
| | | | VENDER BIENES MUEBLES | MPP-A-ADM-01-01-01 |
| | | | VENDER BIENES INMUEBLES | MPP-A-ADM-01-01-02 |
| | | PLANIFICAR Y EJECUTAR REMODELACIONES Y ADECUACIONES DE OFICINAS | | MPP-A-ADM-01-02 |
| | | | CONTRATAR REMODELACIONES DE OFICINAS | MPP-A-ADM-01-02-01 |
| | | | ACTUALIZAR PLANOS DE LA EMPRESA | MPP-A-ADM-01-02-02 |
| | | PROVEER MANTENIMIENTO Y SERVICIOS EN GENERAL | | MPP-A-ADM-01-03 |
| | | | DAR MANTENIMIENTO A INSTALACIONES DE LA EMPRESA | MPP-A-ADM-01-03-01 |
| | | | REALIZAR TRABAJOS DE LIMPIEZA DE OFICINAS | MPP-A-ADM-01-03-02 |
| | | ADMINISTRAR ACTIVOS FUJOS | | MPP-A-ADM-01-04 |
| | | | ASIGNAR ACTIVOS FUJOS - NUEVOS ACTIVOS | MPP-A-ADM-01-04-01 |
| | | | ASIGNAR O REASIGNAR ACTIVOS FUJOS A EMPLEADOS | MPP-A-ADM-01-04-02 |
| | | | MOVILIZAR O TRASLADAR ACTIVOS FUJOS | MPP-A-ADM-01-04-03 |
| | | | DAR DE BAJA ACTIVOS FUJOS | MPP-A-ADM-01-04-04 |
| | | | DAR MANTENIMIENTO CORRECTIVO A ACTIVOS FUJOS | MPP-A-ADM-01-04-05 |
| | | ADMINISTRAR LA RELACIÓN CON PROVEEDORES | | MPP-A-ADM-02 |
| | | SELECCIONAR Y CALIFICAR PROVEEDORES PARA CONTRATACION DE BIENES Y SERVICIOS | | MPP-A-ADM-02-01 |
| | | | SELECCIONAR, CALIFICAR Y CONTRATAR PROVEEDORES | MPP-A-ADM-02-01-01 |
| | | | CONTROL Y DAR SEGUIMIENTO A PROVEEDORES | MPP-A-ADM-02-01-02 |
| | | | ELABORAR CONTRATOS | MPP-A-ADM-02-01-03 |
| | | | CUSTODIAR CONTRATOS | MPP-A-ADM-02-01-05 |
| | CONTROLAR EL PAGO DE GASTOS POR COMPRA DE BIENES Y SERVICIOS | | MPP-A-ADM-02-02 | |
| | | SOLICITAR COMPRA DE BIENES | MPP-A-ADM-02-02-01 | |
| | | APOBAR SOLICITUD DE COMPRA DE BIENES | MPP-A-ADM-02-02-02 | |
| | | REALIZAR LA COMPRA | MPP-A-ADM-02-02-03 | |
| | | EFFECTUAR COMPRA DE BIENES Y SEVICIOS | MPP-A-ADM-02-02-04 | |
| | | RECEPTAR BIENES Y SERVICIOS | MPP-A-ADM-02-02-05 | |
| | | PAGAR FACTURA POR COMPRA DE BIENES Y SERVICIOS | MPP-A-ADM-02-02-07 | |
| | ADMINISTRAR LOS SEGUROS DE LA EMPRESA | | MPP-A-ADM-03 | |
| | ADMINISTRAR Y CONTRATAR SEGUROS | | MPP-A-ADM-03-01 | |
| | | CONTRATAR SEGUROS | MPP-A-ADM-03-01-01 | |
| | | RENOVAR SEGUROS | MPP-A-ADM-03-01-02 | |

| | | | | | |
|--|--|--|--|--------------------|--------------------|
| | ADMINISTRAR EL SISTEMA DE LA EMPRESA | | | MPP-A-SIS | |
| | ADQUIRIR EQUIPOS Y PROGRAMAS | | | MPP-A-SIS-02 | |
| | | ADMINISTRAR EQUIPOS Y SISTEMAS | | | MPP-A-SIS-02-01 |
| | | | PLANIFICAR RENOVACIÓN DE EQUIPOS DE COMPUTACIÓN | | MPP-A-SIS-02-01-01 |
| | | | REALIZAR MANTENIMIENTO DE SOFTWARE | | MPP-A-SIS-02-01-02 |
| | | | CONTROLAR Y VERIFICAR LOS ELEMENTOS DE LA INFRAESTRUCTURA | | MPP-A-SIS-02-01-03 |
| | | ADMINISTRAR SISTEMAS DE COMUNICACIÓN | | | MPP-A-SIS-02-02 |
| | | | PROGRAMAR Y CONFIGURAR LOS EQUIPOS DE COMUNICACIÓN | | MPP-A-SIS-02-02-01 |
| | | | ADMINISTRAR EXTENSIONES TELEFÓNICAS | | MPP-A-SIS-02-02-02 |
| | | | ADMINISTRAR CLAVES | | MPP-A-SIS-02-02-03 |
| | | | MONITOREAR Y CONTROLAR REDES | | MPP-A-SIS-02-02-04 |
| | | CONTROLAR LOS ACCESOS | | | MPP-A-SIS-02-03 |
| | | | CREAR, ELIMINAR Y MODIFICAR EL USUARIO PARA CONTROL DE ACCESOS | | MPP-A-SIS-02-03-01 |
| | | | GENERAR REPORTE DE USUARIOS | | MPP-A-SIS-02-03-02 |
| | | | CONTROLAR ACCESOS A LAS INSTALACIONES DE LOS SISTEMAS | | MPP-A-SIS-02-03-03 |
| | | ADMINISTRAR LOS REQUERIMIENTOS | | | MPP-A-SIS-02-04 |
| | | | GENERAR SOLICITUD DE CAMBIOS O CREACIÓN DE NUEVAS OPCIONES EN LOS SISTEMAS | | MPP-A-SIS-02-04-01 |
| | | | DESARROLLAR REQUERIMIENTOS | | MPP-A-SIS-02-04-02 |
| | | ENTREGAR Y DAR SPORTE (ADMINISTRAR LA PRODUCCIÓN) | | | MPP-A-SIS-03 |
| | | | EJECUTAR OPERACIONES DE RESPALDO DE INFORMACIÓN | | MPP-A-SIS-03-01 |
| | | | PROGRAMAR AMBIENTE PARA RESPALDO | | MPP-A-SIS-03-01-01 |
| | | | EJECUTAR EL RESPALDO | | MPP-A-SIS-03-01-02 |
| | | | VERIFICAR EL RESPALDO | | MPP-A-SIS-03-01-03 |
| | | ADMINISTRAR LOS SERVIDORES | | | MPP-A-SIS-03-02 |
| | | | INSTALAR LOS SERVIDORES | | MPP-A-SIS-03-02-01 |
| | | | DETECTAR FALLAS Y MONITOREAR LOS SERVIDORES | | MPP-A-SIS-03-02-02 |
| | | | MANTENER LOS SERVIDORES | | MPP-A-SIS-03-02-03 |
| | ADMINISTRAR LA BASE DE DATOS | | | MPP-A-SIS-03-03 | |
| | | DAR MANTENIMIENTO A DATOS DE SERVIDORES | | MPP-A-SIS-03-03-01 | |
| | | DEPURAR DATOS | | MPP-A-SIS-03-03-02 | |
| | ELABORAR Y EJECUTAR EL PLAN DE CONTINGENCIA | | | MPP-A-SIS-03-04 | |
| | | DAR AVISO, EJECUTAR, TERMINAR EL PLAN DE CONTINGENCIA Y RETORNAR AL PROCESO NORMAL | | MPP-A-SIS-03-04 | |
| | MONITOREAR Y EVALUAR | | | MPP-A-SIS-04 | |
| | | MONITOREAR Y EVALUAR EL DESEMPEÑO DE LOS SISTEMAS | | MPP-A-SIS-04-01 | |
| | | EJECUTAR EL PLAN DE MONITOREO DE LOS SISTEMAS | | MPP-A-SIS-04-01-01 | |
| | | EVALUAR EL PLAN DE MONITOREO | | MPP-A-SIS-04-01-02 | |

| | | | | | |
|---|--------------------------------------|--|---|--|--------------------|
| | GESTIONAR LA CONTABILIDAD Y FINANZAS | | | | MPP-A-CON |
| | | GENERAR Y CONTROLAR LA CONTABILIDAD Y FINANZAS | | | MPP-A-CON-01 |
| | | | PROCESAR ASIENTOS CONTABLES DIARIOS Y GENERAR ESTADOS FINANCIEROS | | MPP-A-CON-01-01 |
| | | | | INGRESAR ASIENTOS CONTABLES DIARIOS | MPP-A-CON-01-01-01 |
| | | | | REGISTRAR FACTURAS DE VENTA DE PRODUCTOS, DE PROVEEDORES Y ORDENES DE PAGO | MPP-A-CON-01-01-02 |
| | | | | GENERAR LA CONTABILIDAD (PROCESO CONTABLE) | MPP-A-CON-01-01-03 |
| | | | | GENERAR BALANCES DIARIOS, MENSUALES, Y LA ESTRUCTURA DEL BALANCE | MPP-A-CON-01-01-04 |
| | | | | EMITIR INFORME FINANCIERO MENSUAL | MPP-A-CON-01-01-05 |
| | | | EJECUTAR CONTROL CONTABLE, CUADRE Y CONCILIACION DE CUENTAS | | MPP-A-CON-01-02 |
| | | | | PROCESAR AMORTIZACIÓN DE ACTIVOS | MPP-A-CON-01-02-01 |
| | | | | PROCESAR DEPRECIACIÓN DE ACTIVOS | MPP-A-CON-01-02-02 |
| | | | | EJECUTAR CURCE DE CUENTAS DE SEGUROS | MPP-A-CON-01-02-03 |
| | | | | VERIFICAR CUENTAS POR COBRAR DE CLIENTES | MPP-A-CON-01-02-04 |
| | | | | PROCESAR CONCILIACIONES BANCARIAS | MPP-A-CON-01-02-05 |
| | | | DECLARAR IMPUESTOS Y GENERAR ANEXOS TRANSACCIONALES | | MPP-A-CON-01-03 |
| | | | | CONTROLAR Y CONCILIAR CUENTAS DE IMPUESTOS | MPP-A-CON-01-03-01 |
| | | | | DETERMINAR VALORES A DECLARAR | MPP-A-CON-01-03-02 |
| | | | | GENERAR FORMULARIOS Y VALORES A DECLARAR | MPP-A-CON-01-03-03 |
| | | | ELABORAR Y CONTROLAR EL PRESUPUESTO | | MPP-A-CON-01-04 |
| | | | | ELABORAR EL PRESUPUESTO ANUAL | MPP-A-CON-01-04-01 |
| | | | | CONTROLAR EL PRESUPUESTO | MPP-A-CON-01-04-02 |
| 3 | 8 | 18 | 38 | 128 | |

Fuente: Empresa Representaciones JAMSA S.A.

Elaboración: Autora de tesis

El listado maestro de procesos y procedimientos levantado para la empresa en estudio, contiene 3 tipos de procesos, 8 macroprocesos, 18 procesos, 38 subprocesos y 128 procedimientos. Esta herramienta se constituye en la base que tiene la empresa para llevar adelante la documentación de todos sus procesos y procedimientos, que le permita adoptar el modelo de gestión por procesos. Este listado maestro está sujeto a cambios en el transcurso del levantamiento de los manuales y luego cuando la empresa realice las actualizaciones periódicas por adición de procesos o cambios en normativa, esto le permitirá mantener el conjunto de procesos actualizados frecuentemente.

3.3.2.4 Elaborar el mapa general de procesos (nuevo mapa de procesos).

El mapa de procesos constituye un esquema gráfico, que representa la estructura de JAMSA S.A. y las tareas que se realizan día a día mediante uno o varios procesos, teniendo como objetivo el cumplimiento de la misión y visión de la empresa.

Además, el mapa de procesos muestra las interrelaciones entre los procesos de la empresa, y su clasificación por tipos de procesos (gobernantes, productivos y de apoyo) y subprocesos de acuerdo a su aporte de valor hacia el cliente.

De acuerdo al grado de detalle que defina llegar la empresa, el mapa de procesos tendrá los siguientes niveles:

- **Primer nivel:** se graficará a nivel de tipo de procesos y macroprocesos.
- **Segundo nivel:** la descripción llega a los subprocesos que tiene la empresa.
- **Tercer nivel:** el grado de detalle llega a los procedimientos y actividades que contienen los procesos.

Para la empresa en estudio, se graficará el mapa de procesos en un primer nivel, como se puede ver en el siguiente gráfico:

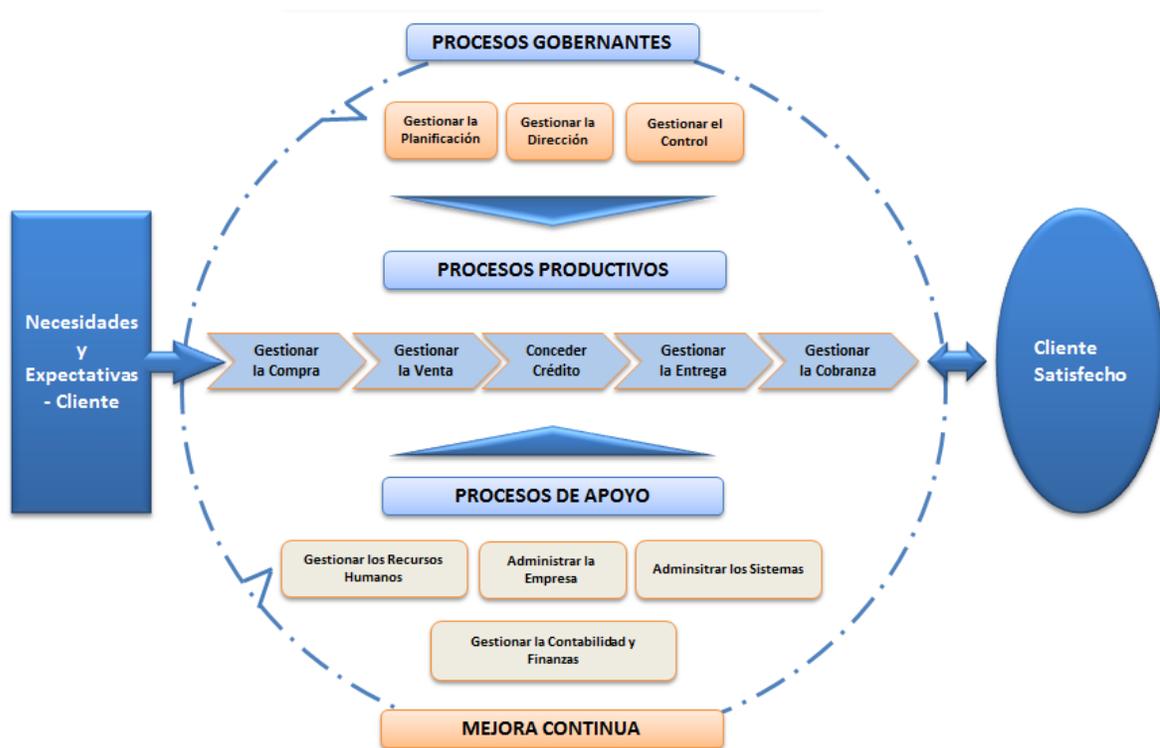


Figura 10 Mapa de Procesos JAMSA S.A.
Fuente: Empresa Representaciones JAMSA S.A.
Elaborado por: Autora de tesis

El mapa de procesos de la empresa en estudio muestra la división de los procesos por tipo de proceso y cada uno contiene un conjunto de procesos. Las entradas al sistema de procesos constituyen las necesidades del cliente, en este caso los pedidos de productos por parte del cliente, éstas son procesadas por los procesos productivos, siguiendo las políticas establecidas por los procesos gobernantes y con el soporte de los procesos de apoyo y generan la salida, que en este caso son los productos entregados al cliente en el momento que los solicitó y en el lugar que los requiere.

3.3.2.5 Análisis de la cadena de valor de la empresa.

La cadena de valor³ permite representar gráficamente el desarrollo de las actividades que cumple JAMSA S.A., destacando aquellas que son esenciales para la empresa, y que permiten entregar valor añadido al cliente.

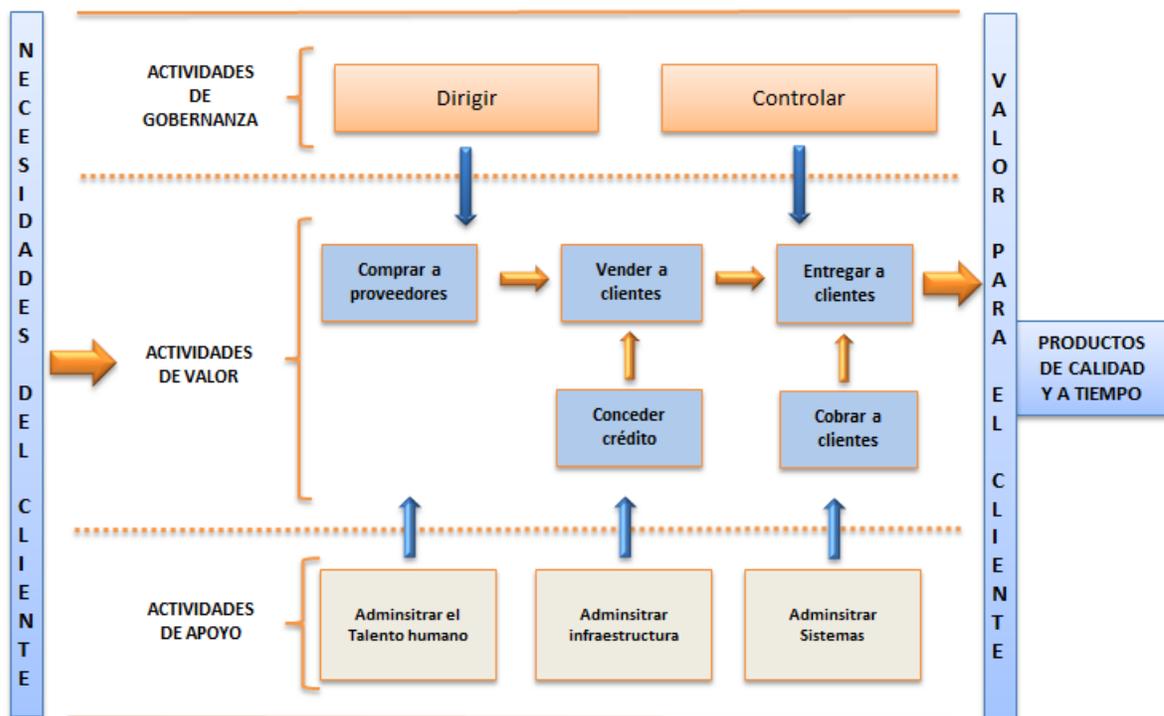


Figura 11 Cadena de Valor JAMSA S.A.

Fuente: Empresa Representaciones JAMSA S.A.

Elaborado por: Autora de tesis

³ **Cadena de valor.** Es un modelo teórico que permite describir el desarrollo de las actividades de una organización empresarial generando valor al cliente final. WIKIPEDIA, http://es.wikipedia.org/wiki/Cadena_de_valor

La cadena de valor de JAMSA S.A. está compuesta por tres tipos de actividades diferenciadas que van a permitir a la empresa marcar su ventaja competitiva, distribuyendo a sus clientes productos de calidad y a tiempo, para satisfacer sus necesidades:

- a. **Actividades de gobernanza.** Son actividades y procesos ejercidos por la alta gerencia, que inciden en las actividades de valor de la empresa, que mejoran los flujos de los procesos para entregar valor agregado al cliente. Entre estas tenemos: La dirección y el control a través de autorizaciones de negocios importantes.
- b. **Actividades de valor.** Constituyen el conjunto de actividades y procesos ordenados de forma secuencial, que aportan directamente valor a la cadena, generando la venta y entrega oportuna de los productos al cliente. Si cualquiera de estos procesos falla en algún momento, se rompe la cadena y no se llega a satisfacer al cliente. Estas son: compra a proveedores, venta a clientes, y entrega de productos a clientes.
- c. **Actividades de apoyo.** Formada por actividades y procesos que van paralelos a las actividades de valor, y que inciden indirectamente en el valor agregado al producto que se entrega al cliente. Estas apoyan con recursos necesarios para el funcionamiento de las actividades de valor. Son: administrar el talento humano, administrar la infraestructura, y administrar los sistemas.

3.3.2.6 Límites de los procesos.

Para la documentación de procesos en JAMSA S.A. se ha definido que todo proceso documentado tendrá un límite inicial y un límite final, es decir se establece dónde comienza y termina el proceso y se define el alcance para el responsable del proceso.

Lo que ingresa por el límite inicial (input) es la entrada y lo que sale por el límite final es una salida (output).

3.3.3 Fase 3. Documentación e implantación de procesos.

3.3.3.1 Definición de manuales de cargos y funciones del personal de la empresa.

Se considera a la descripción y análisis de los cargos y funciones como una herramienta prioritaria para una efectiva administración del talento humano, que lleve a la empresa a contar con personas idóneas y establecer especificaciones y requerimientos del cargo, que servirá para seleccionar mejores talentos que conduzcan a la empresa a mejorar su productividad y competitividad.

Además, le permitirá a la empresa asignar labores específicas a cada cargo, evitando duplicidad de funciones y permitiendo optimizar los tiempos de cumplimiento de actividades de todos los cargos definidos en la empresa.

Se hace constar esta sección en este documento, porque forma parte de la fase 3 del modelo de gestión por procesos, pero por decisión de la gerencia general de la empresa, el levantamiento de los manuales de cargos y funciones de todos los empleados, será realizado por el grupo de mejora de la empresa en coordinación con el departamento de Recursos Humanos.

3.3.3.2 Implantación de procesos.

3.3.3.2.1 Elaboración de mapa de procesos.

El mapa de procesos para la documentación de cada uno de los procesos será representado gráficamente, disgregándose hasta el tercer nivel, esto es, graficar hasta la descomposición de los procedimientos.

Para este ejercicio se presenta el mapa de procesos del proceso gestionar la venta de productos:

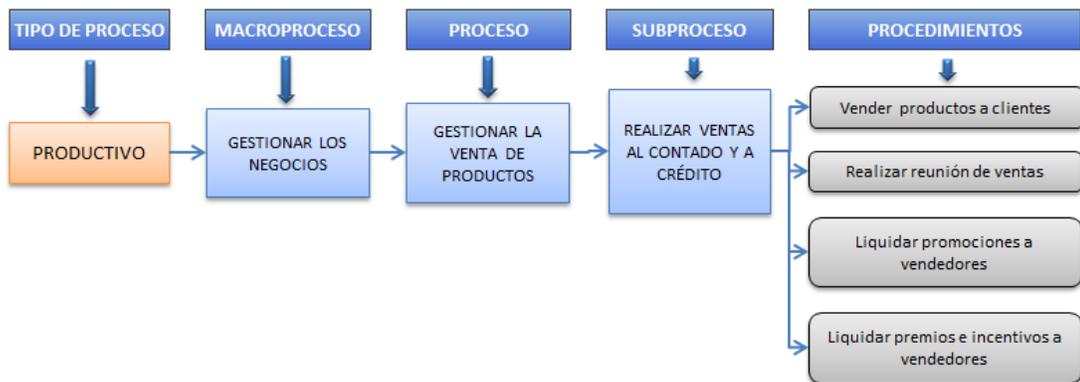


Figura 12 Mapa de procesos del proceso gestionar la venta de productos

Fuente: Diseño de autora basado en investigaciones realizadas

Elaborado por: Autora de tesis

El mapa de procesos del subproceso realizar ventas al contado y a crédito, muestra la ubicación de este subproceso en el listado maestro de procesos, describiendo además todos los procedimientos que se ejecutan para vender los productos al cliente. Esto le sirve a la persona que levanta el manual como una guía para saber cuántos procedimientos tiene que describir de cada proceso que documenta.

3.3.3.2.2 *Elaboración del manual de políticas y procedimientos.*

La documentación de procesos de la empresa en estudio se realizará a través de la elaboración de manuales de políticas y procedimientos, junto con sus formularios y anexos respectivos, para este efecto se deben seguir los siguientes lineamientos:

- El levantamiento de información deberá ser desarrollada por personas que cuenten con experiencia en gestión por procesos.
- Las políticas que se describan, deberán reflejar la realidad de la empresa, siempre basados en las leyes vigentes.
- El procedimiento deberá contener de forma clara y cronológica las actividades que se realizan.
- Las responsabilidades de cada actor del proceso deben ser específicas.

La elaboración de los manuales de políticas y procedimientos de la empresa en estudio se llevan adelante, realizando las siguientes etapas:

Primera etapa: Diseño de la estructura del manual de políticas y procedimientos

Basado en capacitaciones recibidas, en documentación de manuales de políticas y procedimientos, en metodologías consultadas de varios autores y en la Norma ISO-9001-2000, se procede a diseñar un formato en archivo Word que contiene la estructura de los manuales de políticas y procedimientos a implementarse en la empresa, con el siguiente contenido:

- A. **Carátula**, contendrá: el logotipo de la empresa, el nombre del departamento al que pertenece el proceso, el nombre del subproceso, el registro de códigos y versiones, y las firmas de aprobación.
- B. **Hoja de control de cambios**, en ella se registrarán los cambios que experimente el proceso en el tiempo.
- C. **Índice general**, refleja el contenido del manual con su respectivo # de páginas.
- D. **Objetivo**, describe en forma clara y concreta la finalidad del manual y del proceso.
- E. **Alcance**, delimita los límites del proceso (inicio y fin) y los actores o departamentos a los cuales va dirigido.
- F. **Marco jurídico**, constituye el sustento jurídico compuesto por leyes, decretos, reglamentos, y resoluciones en el que se sustenta el contenido del proceso y los actores que lo ejecutan.
- G. **Políticas**, fijan el marco de acción que regula la actuación de la empresa y sus colaboradores en cuanto a funciones, actividades y operaciones que realizan cada uno de los actores de los procesos y la empresa en conjunto.
- H. **Descripción del procedimiento**, su finalidad es uniformar y documentar las actividades que realizan los departamentos de la empresa a través de las acciones de sus colaboradores.
- I. **Diagrama de proceso**, representa gráficamente la sucesión lógica de las actividades descritas en los procedimientos y los departamentos y actores intervinientes en el proceso.
- J. **Formularios y anexos**, los primeros representan documentos utilizados en forma periódica para registrar información referente al proceso, y los segundos son documentos que complementan la información del proceso.

- K. **Glosario**, conjunto de palabras con su significado que intervienen en el proceso documentado.

Segunda etapa: Capacitación a los empleados de la empresa en estudio

Estructurado el documento en archivo Word, se realiza capacitación a los jefes y trabajadores de la empresa en estudio, con el propósito de dar a conocer conceptos generales sobre lo que significa un manual de políticas y procedimientos y explicar su contenido y la forma en que se va a levantar la información, en este caso a través de entrevistas a todos los participantes en el desarrollo de cada uno de los procesos.

Tercera etapa: Descripción del manual de políticas y procedimientos

Utilizando el formato diseñado para la documentación de manuales y a través de entrevista a cada uno de los participantes en los procesos, se procede a describir las políticas y los procedimientos de los procesos, en los que se aplica la gestión por procesos.

En este trabajo de investigación solo se hará constar el manual de políticas y procedimientos del proceso: Realizar ventas al contado y a crédito con su procedimiento: vender productos a clientes, el resto de manuales serán levantados por el grupo de mejora de la empresa.



DEPARTAMENTO DE VENTAS

**MANUAL DE POLÍTICAS Y PROCEDIMIENTOS
PARA REALIZAR VENTAS AL CONTADO Y A
CRÉDITO**

| | |
|----------------------------------|-----------------|
| CÓDIGO | MPP-P-NEG-02-01 |
| VERSIÓN No. | 001 |
| FECHA DE EMISIÓN O ACTUALIZACIÓN | 2015-03-10 |
| No. DE REVISIÓN | 000 |
| FECHA DE APROBACIÓN | 2015-03-20 |

| ELABORACIÓN Y COORDINACIÓN | | REVISADO Y AUTORIZADO POR |
|---|---------------------------------------|---------------------------------------|
| Tanya Falcones Solís. Estudiante Egresada UTPL | Lucia Vanegas Asistente de Crédito | Ing. Julio Merchán Gerente General |
| Este documento y su formato es propiedad y de uso exclusivo de Representaciones JAMSA S.A. y no puede ser reproducido, en todo o en parte, ni facilitado a terceros sin el consentimiento por escrito de la Gerencia General. | | |

CONTROL DE CAMBIOS

| Nombre del Proceso: | | | | | |
|---------------------|----------------|----------|------------------|-----------------|------------------------|
| Revisión No. | Motivo o Causa | Pág. No. | Fecha de Emisión | Fecha de Aprob. | Descripción Del cambio |
| | | | | | |
| | | | | | |
| | | | | | |

ÍNDICE

1. OBJETIVO
2. ALCANCE
3. MARCO JURÍDICO
4. POLÍTICAS
5. PROCEDIMIENTOS
6. FORMATOS Y ANEXOS
7. GLOSARIO

1. OBJETIVO

OBJETIVO DEL MANUAL

El presente manual de políticas y procedimientos servirá como un instrumento de apoyo que facilite y regule las tareas específicas para las transacciones de ventas al contado y a crédito que realice la empresa.

OBJETIVOS DEL PROCESO. El proceso tiene como objetivos los siguientes:

- Precisar el que hacer en el proceso a través de la definición de políticas.
- Presentar una visión general del proceso de ventas.
- Indicar el cómo hacer el proceso, a través de la descripción de los procedimientos.
- Guiar al personal a la ejecución correcta de sus actividades.
- Evitar órdenes emergentes de las jefaturas que cambian el funcionamiento del proceso.

2. ALCANCE DEL PROCESO

Los destinatarios de este proceso son la gerencia general, jefatura de ventas, el supervisor de ventas, el vendedor, la cajera y los mandos medios de la empresa que participan en el proceso.

Límites del proceso, se inicia con la promoción de los productos a los clientes por parte de los vendedores y finaliza con la entrega de los productos vendidos.

3. MARCO JURÍDICO

1. Ley de Compañías.
2. Código del Trabajo.
3. Ley de Régimen Tributario Interno.

4. POLÍTICAS, NORMAS DE OPERACIÓN Y LINEAMIENTOS

4.1 POLÍTICAS DE VENTAS AL CONTADO

- ✓ No se aceptarán devoluciones de productos que hayan sido abiertos de sus empaques o utilizados parcialmente por el cliente.
- ✓ Será deber del cliente revisar su mercadería al momento de la entrega para comprobar el buen estado de la misma.
- ✓ La actividad de venta solo será realizada en el área designada por la empresa y bajo la supervisión del jefe de ventas.
- ✓ Las facturas de contado deberán llevar el sello de CANCELADO, en una parte visible de la factura, una vez realizado el pago total y efectivo de la misma.

4.2 POLÍTICAS DE VENTAS A CRÉDITO

- ✓ Los montos y plazos de los créditos a otorgarse a clientes en ventas a crédito serán definidos por el departamento de crédito y se detallan en el siguiente cuadro:

Tabla 26 Montos de aprobación de crédito

| MONTO | | PLAZO EN DÍAS | | AUTORIZA |
|-------------|-------------|---------------|--------|--|
| De | Hasta | Mínimo | Máximo | |
| \$ 0,00 | \$ 100,00 | 8 | 20 | Jefe de Crédito / Asistente de Crédito |
| \$ 101,00 | \$ 500,00 | 15 | 30 | Jefe de Crédito / Asistente de Crédito |
| \$ 501,00 | \$ 1000,00 | 30 | 30 | Jefe de Crédito / Asistente de Crédito |
| \$ 1.001,00 | En adelante | 20 | 45 | Jefe de Crédito / Asistente de Crédito |

Fuente: Empresa Representaciones JAMSA S.A.

Elaborado por: Autora de tesis

- ✓ Los requisitos indispensables a ser presentados por el cliente para la obtención del crédito serán los siguientes:

a. Clientes - Personas Naturales:

- Solicitud de crédito debidamente llenada y firmada por el cliente y por el vendedor que lo atiende.
- Copia de cédula de ciudadanía.
- Copia de planilla de servicio básico.
- 3 copias de facturas de proveedores.

b. Clientes – Empresas:

- Solicitud de crédito debidamente llenada y firmada por el representante legal de la empresa y por el vendedor que lo atiende.
- Copia de cédula de ciudadanía del representante legal.
- Copia del RUC de la empresa.
- Copia de planilla de servicio básico.
- 3 copias de facturas de proveedores.

- ✓ El pago del crédito se realizará en dos abonos. El 50 % al momento de la transacción de venta a crédito y el restante 50 % antes de finalizado los 30 días calendario, contados a partir del día en que concedió el crédito, esto para vendedores de cobertura.
- ✓ Para vendedores mayoristas, el cliente paga a los 8 días de haber recibido la mercadería en abonos o el total de la factura.
- ✓ Si el plazo del crédito del cliente se vence, este incurrirá en mora y no podrá solicitar otro crédito hasta que haya cancelado el anterior.
- ✓ Los recibos de cancelación solo se emitirán cuando el cliente realice el pago efectivo del último abono del crédito.
- ✓ Para efectos del abono al crédito por parte del cliente, se emitirá un recibo de abono, del cual quedará copia en la empresa.
- ✓ Por cada cliente al que se le conceda crédito, se abrirá un archivo con los datos de la venta, los datos del cliente y la forma y plazos de pago. Este expediente queda bajo custodia del jefe del departamento de ventas.

- ✓ Los vendedores de la empresa deberán proporcionar la información correspondiente a los clientes para optar a un crédito.

5. PROCEDIMIENTOS

5.1 Procedimiento: Vender productos a clientes

Responsable del proceso: Jefe de ventas

Descripción del Procedimiento

Vendedor

1. A las 7:30 de la mañana se reporta a la empresa.
2. Sale de la empresa a realizar recorrido por ruta asignada.
3. Promociona y ofrece a los clientes los productos que comercializa la empresa JAMSA S.A.
4. Cuando regresa a la empresa o en la mañana del día siguiente, entrega las notas de pedido de clientes a la secretaria de ventas.

Secretaria de ventas

5. Recibe de los vendedores las órdenes de pedido de productos.
6. Ingresa en el sistema JAMSA en el menú facturación, ingreso de pedidos e ingresa el nombre del vendedor, el nombre del cliente, a cuántos días está vendiendo, de contado o crédito y registra el valor aproximado del pedido cotizado por el vendedor.
7. Automáticamente se genera reporte de pedidos por vendedor.
8. Imprime reporte de pedidos por vendedor.
9. Entrega al departamento de crédito las notas de pedido y el reporte de pedidos por vendedor.

Jefe / Asistente de crédito

10. Recibe notas de pedido y reporte de pedidos.
11. Analiza en la información del cliente la historia de compras, los antecedentes y los datos generales del cliente.

12. De acuerdo al análisis realizado de la información del cliente, aprueban o niegan los pedidos.
13. Si el cliente no califica para la venta, niega los pedidos y devuelve documentación a secretaria de ventas.
14. Si aprueban el pedido, envían a Asistente de gerencia (comercialización) la nota de pedido aprobada.

Jefe de compras

15. Recibe las notas de pedido aprobadas.
16. Revisa físicamente ítem por ítem y pedido por pedido que el precio, los descuentos y que los códigos de los productos sean los correctos.
17. Verificadas en la nota de pedido las características del producto que se está vendiendo, procede a:
 - 17.1. Los pedidos que están acorde con promoción y precios, envía a facturación para registro y emisión de factura por salida de productos.
 - 17.2. Retiene los pedidos en los que los vendedores se han excedido en dar promociones, para hablar con los vendedores o con gerencia para aprobar o negar el pedido.
18. Cita al vendedor al que le corresponde el pedido negado, revisan condiciones de promociones.
19. Luego de la revisión de condiciones de venta:
 - 19.1. Los pedidos que se ajustan a las promociones vigentes, pasan al departamento de facturación.
 - 19.2. Los pedidos que no se ajustan a las promociones vigentes, son archivados en la carpeta de rechazados.

Secretaría de facturación

20. Recibe notas de pedido que han pasado la ruta de aprobación.
21. Ingresa en el sistema JAMSA menú de facturación / emisión de facturas / factura pre-impresa e ingresa: el código del cliente y el chofer que va a llevar el número de pedido.
22. Luego ingresa el precio de la lista que vendió el vendedor:
 - 22.1. Precio 1 por menor.
 - 22.2. Precio 6 por mayor.

23. Ingresas los códigos de los productos vendidos y automáticamente se presentan el nombre del producto y el stock existente.
 - 23.1. Si no hay stock, el sistema genera reporte de Back Order.
 - 23.2. Después de la facturación, este reporte es para que el vendedor verifique que productos no se han facturado.
24. Si hay stock, ingresa el descuento del producto.
25. El sistema genera la factura por el pedido realizado por cada producto.
26. Imprime las facturas por cada pedido.
27. Envía las facturas por cada pedido al departamento de bodega para el respectivo despacho de productos.

Secretaría de bodega

28. Recibe las facturas por venta de productos y separa las mismas por ruta y vendedor.
29. Entrega las facturas por venta de productos a los separadores de mercadería de la bodega.

Separadores de mercadería

30. Reciben las facturas por venta de productos, separadas por ruta y vendedor.
31. Dependiendo del volumen de cada pedido reflejado en la factura, toman los productos de las perchas de la bodega y colocan los mismos en fundas o cajas.
32. Escriben con marcador permanente el # de la factura en la funda o caja que se han colocado los productos.
33. Llevan los pedidos colocados en cajas o fundas a los chequeadores de mercadería.

Chequeadores de mercadería

34. Reciben los pedidos colocados en cajas o fundas junto con las facturas respectivas.
35. Verifican ítem por ítem cada uno de los pedidos contra la factura y lo que refleja el físico.
36. Si la verificación no está conforme devuelve al separador de mercadería para su regularización. (Regresa proceso a la actividad 30).
37. Caso contrario, embalan las cajas o fundas con mercadería en bultos por ruta.
38. Despachan los bultos por ruta, entregando al chofer y ayudante de cada camión repartidor.

Chofer y ayudante

39. Reciben los bultos con mercadería de acuerdo a la ruta que cubre cada camión, junto con factura en donde consta la verificación realizada.
40. Suben la mercadería al camión.
41. Entrega todas las facturas que han subido al camión a la secretaria de bodega para que selle la salida y emita un reporte de las facturas que lleva el chofer.

Secretaria de bodega

42. Recibe las facturas de la mercadería subida al camión.
43. Ingresa al sistema JAMSA, menú facturación, estados de facturas, entrega de facturas.
 - 43.1. Digita el código del chofer y el sistema genera la secuencia numérica del reporte.
 - 43.2. Digita los datos de cada una de las facturas que han sido embarcadas en el camión.
 - 43.3. En el reporte de salida de mercadería registra el nombre del chofer, el del ayudante y la ruta.
 - 43.4. Registra el total de documentos que llevan y el valor total de las facturas emitidas.
 - 43.5. Imprime el reporte de salida de mercadería y entrega al ayudante del chofer.

Chofer y ayudante

44. Notifican al Guardia la salida del camión por # de placa.
45. Salen de la empresa cuando el camión está lleno y realizan el recorrido de entrega por las rutas asignadas.
46. Entregan los pedidos a cada cliente:
 - 46.1. Si la venta es de contado, reciben el efectivo y hacen firmar la factura.
 - 46.2. Si la venta es a crédito, hacen firmar la factura.
 - 46.3. Si la venta es con cheque contra entrega del pedido, esperan la emisión del cheque y una vez recibido el mismo hacen firmar la factura.
 - 46.4. Si no localizan al cliente, ya no quiere el pedido o ya ha comprado, regresan la mercadería a la empresa.
47. Una vez finalizado el recorrido de entrega, retornan a la empresa.

Ayudante del chofer

48. Acude donde la Secretaria de bodega para reportar las novedades del recorrido de entrega de mercadería.

49. Reporta factura por factura el estado de las mismas, de acuerdo al reporte de salida de mercadería que llevó.

Secretaría de bodega

50. Recibe las facturas físicas y escribe la observación que corresponda de cada factura en el reporte de salida de mercadería:

- C/C: factura completa cancelada opción 1 para el sistema
- C: factura completa opción 1 para el sistema
- C/AB: factura completa abono opción 1 para el sistema
- P: factura pendiente opción 2 en el sistema
- R: factura reingreso opción 3 en el sistema
- N/C: factura con nota de crédito opción 4 en el sistema
- N/CC: factura con nota de crédito cancelada opción 4 en el sistema

51. **Para cambio de estatus de factura en el sistema:** Ingresa al sistema JAMSA menú facturación / estados de facturas; ingresa la información del reporte de salida de mercadería entregado por el ayudante del chofer:

51.1. Digita el código del chofer o responsable.

51.2. Digita el número del reporte impreso.

51.3. El sistema presenta la información digitada del reporte.

51.4. Busca los datos de cada factura de acuerdo a lo descrito en el reporte impreso.

51.5. Digita el motivo de ingreso que es el número que corresponde a cada letra del reporte impreso (CC-1, C-1, CAB-1, P-2, R-3, N/C-4, N/CC-4).

52. Confirma que todas las facturas reflejadas en el reporte impreso sean igual a lo ingresado en el sistema.

53. Finalizado el ingreso en el sistema, firma el reporte de salida de mercadería impreso.

54. Envía reporte impreso al departamento de crédito.

55. **Por pedidos entregados:** realiza el depósito del dinero en efectivo o cheque a caja de bodega, ingresando en el sistema JAMSA menú cuentas por cobrar / cancelaciones crédito / opción caja:

55.1. Ingresa las transacciones que pueden ser en efectivo, cheques a la vista, cheques posfechados.

55.2. Digita número de factura y valores.

55.3. Graba en el sistema e imprime.

56. Cuadra la cuenta bancos ingresando en el sistema JAMSA menú bancos / registro de movimientos / comprobante de depósito:
 - 56.1. Ingresar los datos de todo lo recaudado en el día.
57. Imprime los movimientos de caja y de bancos, arma carpeta y lleva a caja general y Tesorería para revisión de movimientos del día.
58. Archiva carpeta de movimientos del día.

Jefe de Bodega o delegado

59. **Por pedidos no entregados** que tienen las letras R, NC, P realiza las siguientes actividades:
 - 59.1. Bajan mercadería del camión.
 - 59.2. Revisan mercadería contra factura.
 - 59.3. Verifican que el físico sea lo mismo que lo que consta en factura.
 - 59.4. Firman al reverso de la factura indicando el motivo de la no entrega de la mercadería (cliente ya no quiere, local cerrado, cliente no tiene dinero).
60. En el caso de las facturas Pendientes P, bajan la mercadería y se despachan al siguiente día.
61. Separa las facturas de reingreso (R) y con nota de crédito (N/C) y envía correos electrónicos para el respectivo proceso:
62. Para facturas de reingreso de mercadería, redacta correo electrónico indicando el número de factura y que se debe anular la factura y reingresar la mercadería y envía a secretaria de facturación con copia a contabilidad y asistente de gerencia.
63. Para facturas con nota de crédito (N/C), redacta correo electrónico indicando el número de factura y que se debe emitir nota de crédito a favor del cliente y envía a secretaria de facturación con copia a contabilidad y asistente de gerencia.
64. Envía las facturas físicas por reingreso y emisión de notas de crédito a la Secretaria de ventas.

Secretaria de ventas

65. Recibe correo con detalle de facturas a anularse y reingresar la mercadería y facturas para emitir nota de crédito.
66. **Para anular las facturas**, solicita a contabilidad autorización para anular las facturas por mercadería no entregada.

Asistente contable

67. Ingresa al sistema JAMSA menú facturación / autorización de anulación de factura; ingresa clave y el número de la factura solicitada para anular.

Secretaría de ventas

68. Una vez autorizadas por contabilidad la anulación de las facturas; ingresa al sistema JAMSA menú facturación / procesos especiales / procesos de facturas bajas:

68.1. Ingresa el número de factura y el sistema reprocesa la factura.

68.2. Regresa al menú facturación / mantenimiento de facturas / anulación de facturas; ingresa el número de la factura y el sistema presenta mensaje si desea anular factura y procede a anular la factura.

69. Para procesar facturas con nota de crédito:

69.1. Ingresas en el sistema JAMSA al menú inventarios / registro de ingresos egresos / devoluciones de mercadería en buen estado; se presenta la pantalla control de inventarios registro de devoluciones y en esta ingresa el número comprobante de acuerdo a registro de secuencia.

69.2. Ingresas: el código del vendedor, el código del cliente, el producto devuelto por el cliente, el precio del producto, el descuento si existió; procesas con F10 y se presenta pantalla de datos; en esta pantalla ingresa el número de factura y se presenta el nombre del cliente y el valor de la factura.

69.3. Ingresas el valor de la primera pantalla o sea el valor a generar por la nota de crédito.

69.4. Procesas con F8 y grabas el valor de la nota de crédito en el estado de cuenta del cliente.

69.5. Imprime la nota de crédito.

70. Envías las notas de crédito generadas al departamento de crédito para que verifiquen los datos y envíen al departamento de bodega.

Jefe / Asistente de crédito

71. Por devolución de mercadería, revisas que las notas de crédito estén de acuerdo a lo facturado en el sistema.

72. Por descuentos financieros o diferencia de precios, revisas en la factura los datos por crédito financiero o diferencia de precio si lo amerita.

73. Envías notas de crédito aprobadas para su pago respectivo.

Secretaria de bodega

74. Recibe del departamento de crédito las notas de crédito emitidas y verifica contra la factura original el valor de la nota de crédito.
75. Revisadas las notas de crédito devuelve a secretaria de ventas.

Secretaria de Ventas

76. Recibe notas de crédito y archiva

Fin

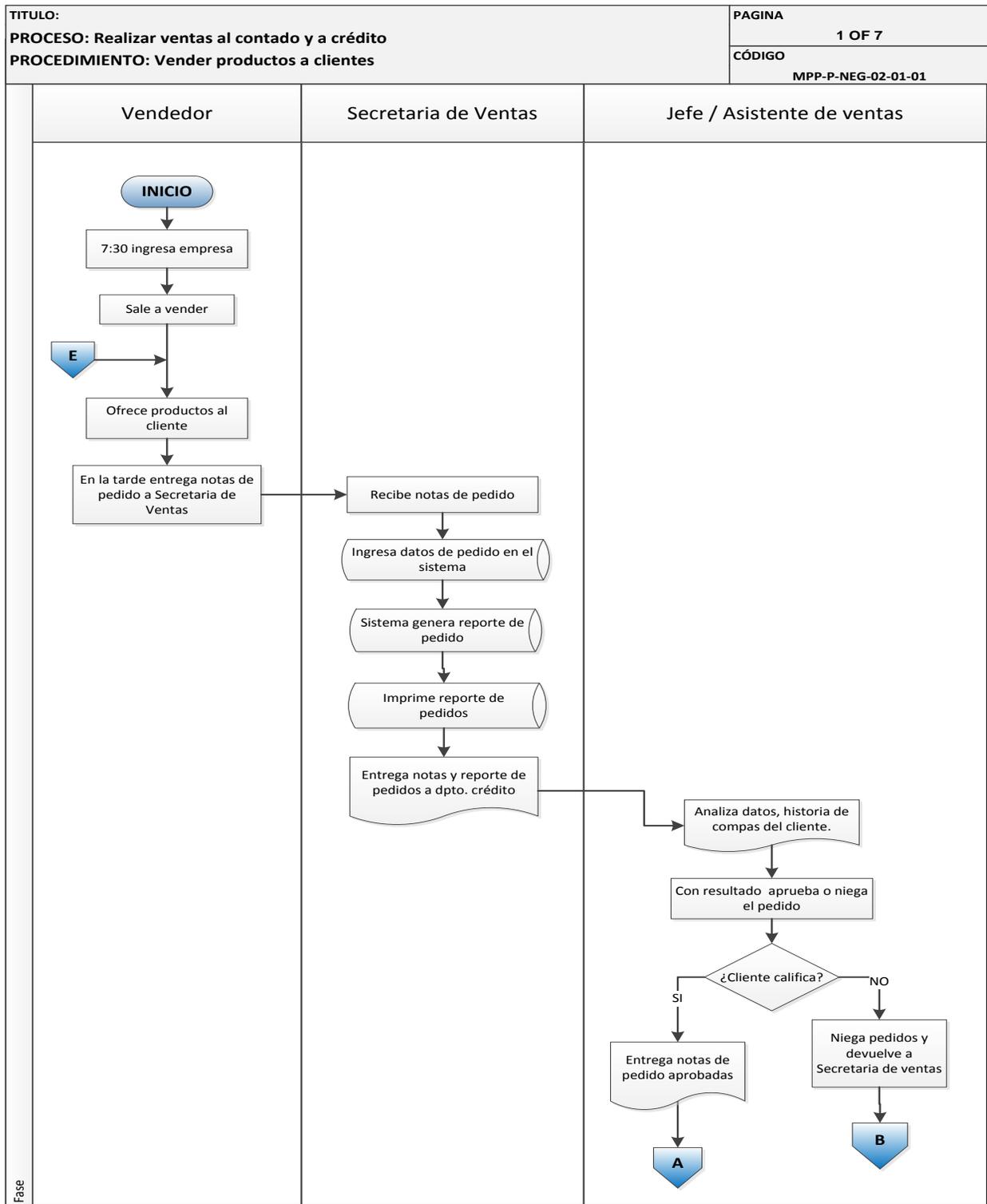
Diagramas de flujo del proceso.

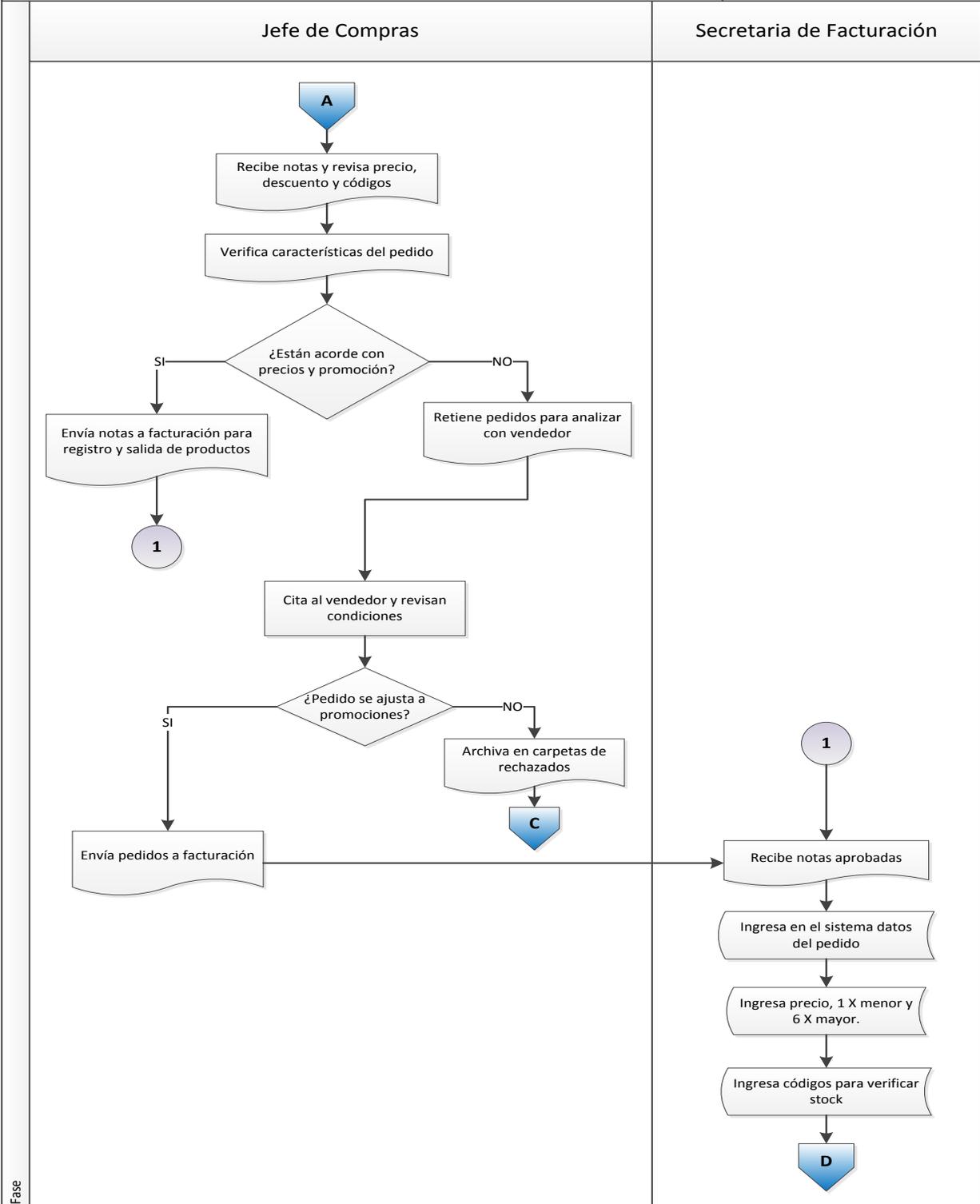
En el diagrama de flujo se representa gráficamente las actividades de un procedimiento, descritas en sucesión lógica, indicando los estamentos administrativos y los actores que en él intervienen. Las actividades son explicadas a través de símbolos y textos resumidos, que permiten una visualización integral del flujo de información y la identificación de las actividades que no agregan valor.

Los símbolos utilizados para diagramar, serán los sugeridos por el Instituto Nacional Estadounidense de Estándares (ANSI, por sus siglas en inglés American National Standards Institute).

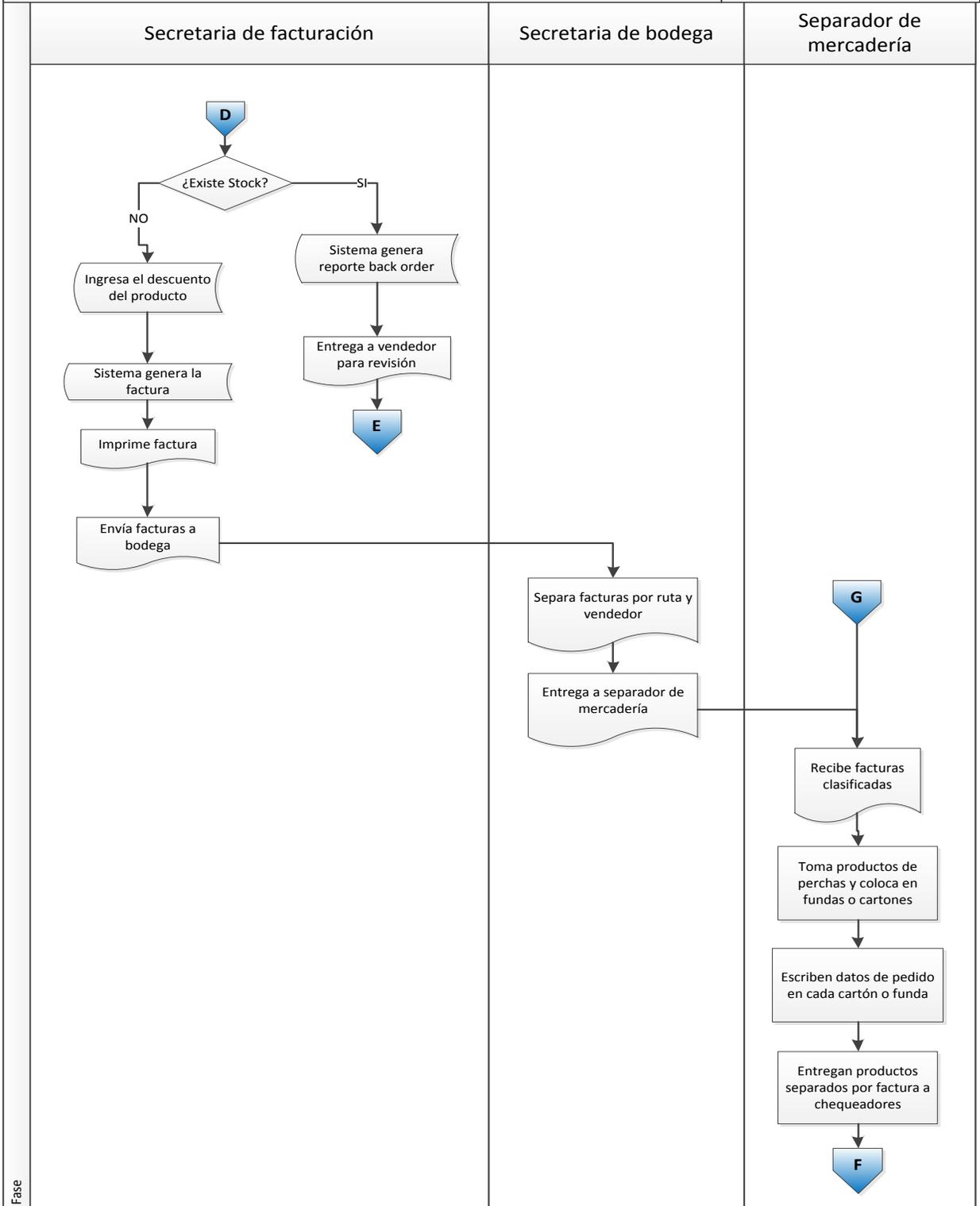
Para la presente investigación se presenta a continuación el diagrama de flujo del proceso “Realizar ventas al contado y a crédito” de la empresa Representaciones JAMSA S.A.:

5.2 Diagrama de flujo: Vender productos a clientes

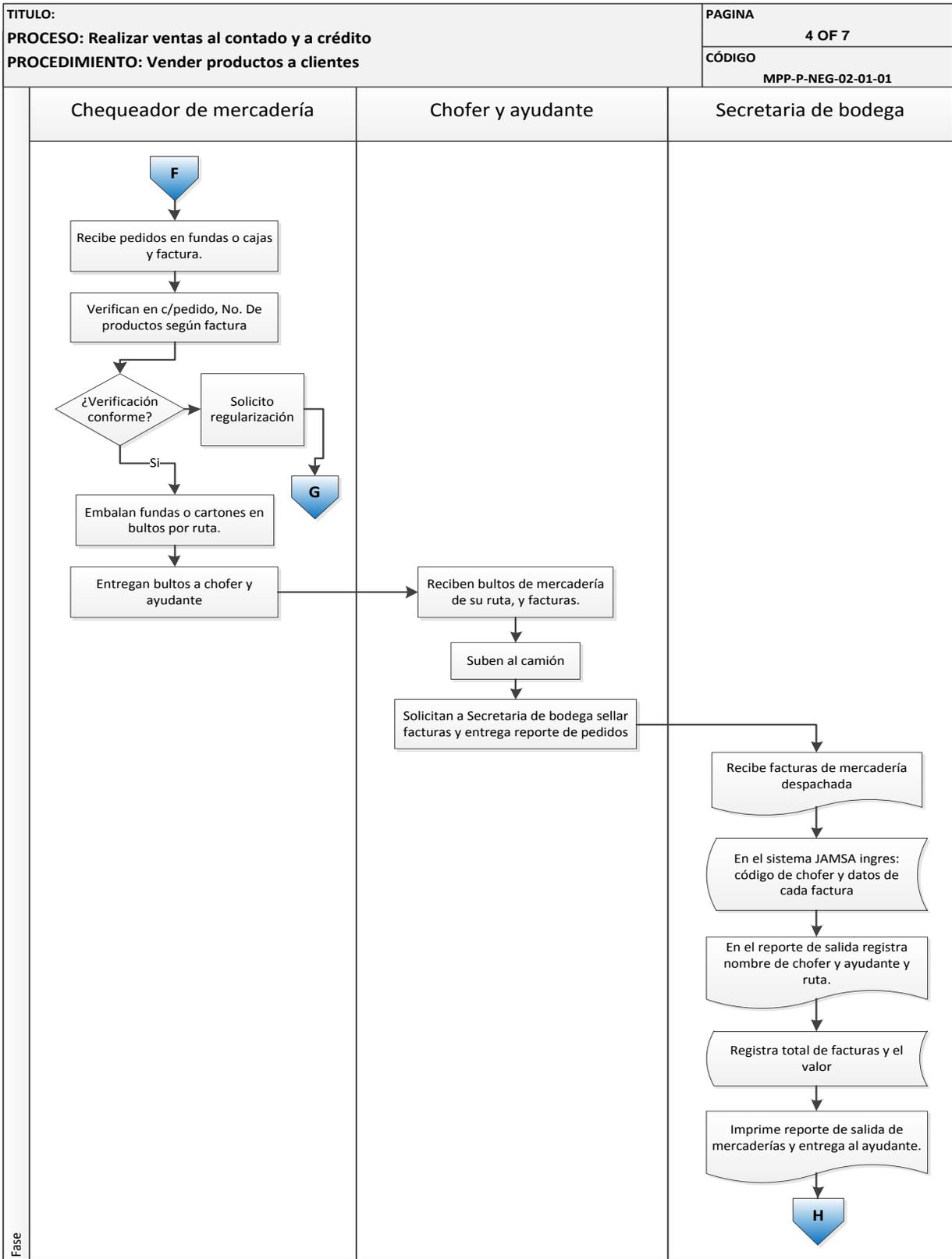




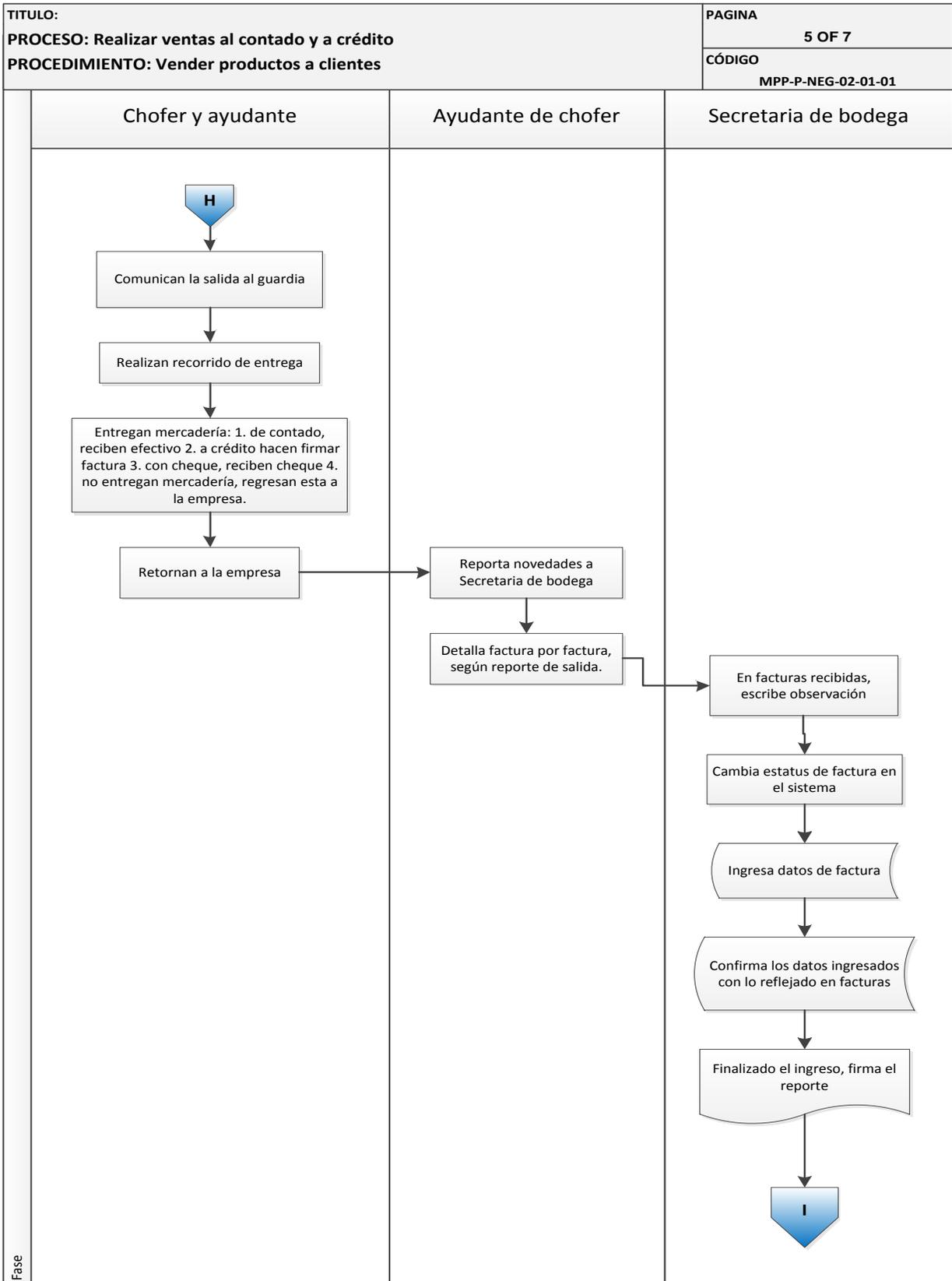
Fase



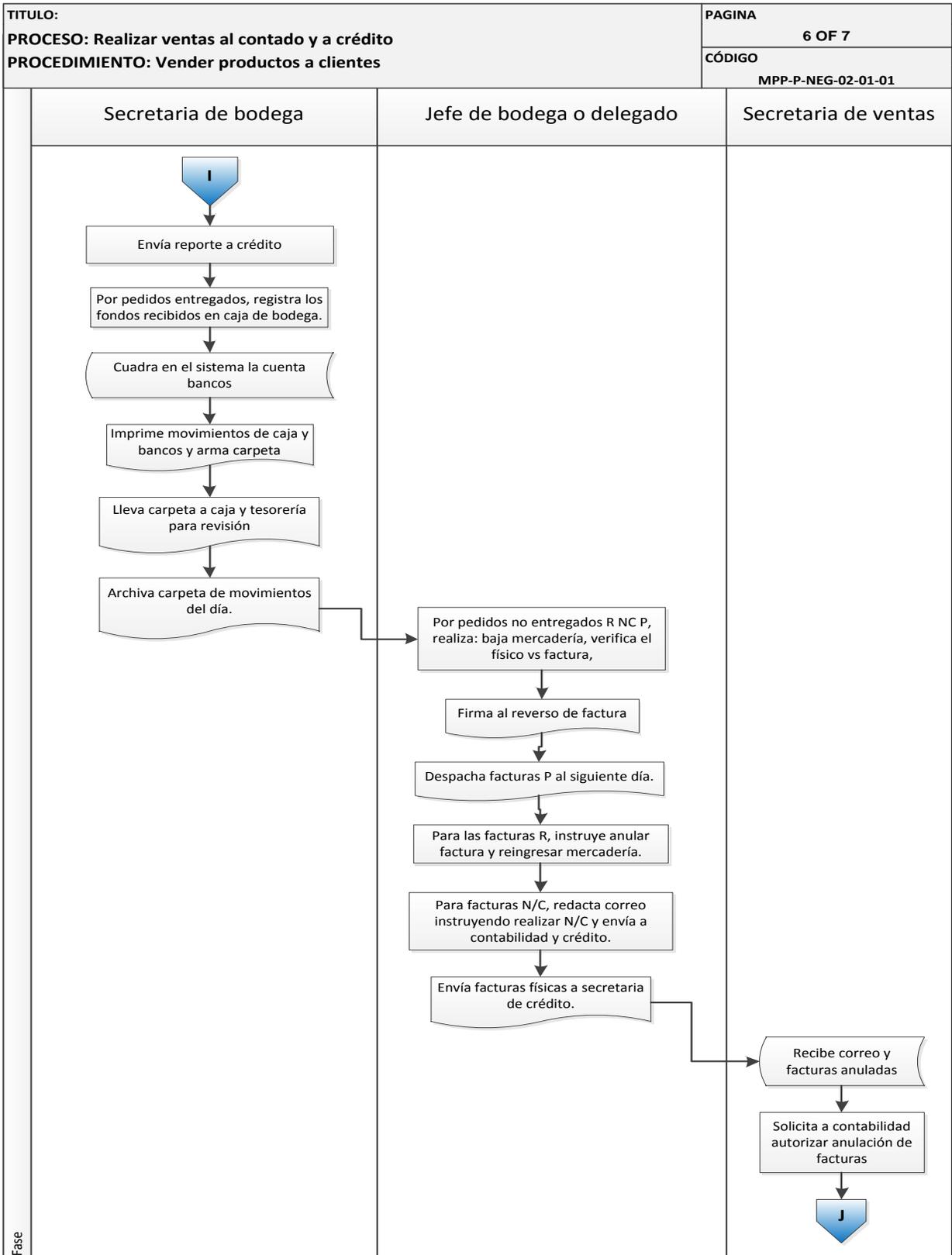
Fase



Fase



Fase



Fase

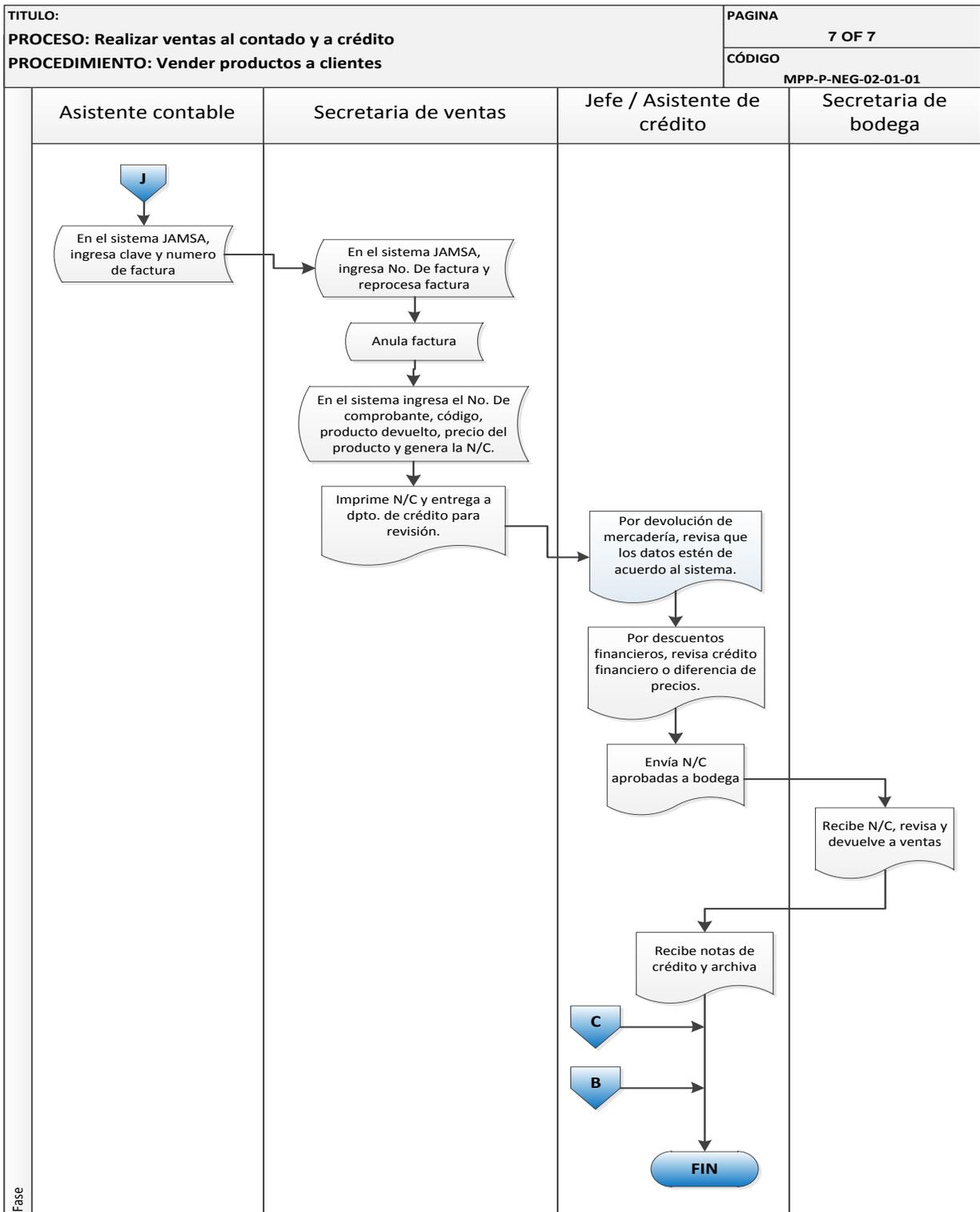


Figura 13 Diagrama de flujo - Vender productos a clientes

Fuente: Empresa Representaciones JAMSA S.A.

Elaborado por: Autora de tesis

Análisis del proceso.

En el proceso documentado, podemos observar la aplicación de la gestión por procesos en lo siguiente:

- a. Las políticas normadas deberán ser aplicadas por todos los departamentos y por los colaboradores que intervienen en el proceso.
- b. La descripción del procedimiento muestra con exactitud las actividades que ejecuta cada actor del proceso, desde su inicio con la promoción de los productos por parte del vendedor al cliente, hasta la entrega de los productos al cliente por parte del chofer y su ayudante.
- c. La descripción de las actividades muestra como el proceso cruza la estructura organizacional a través de los departamentos de ventas, crédito, contabilidad y bodega, desde la recepción del pedido por parte del vendedor, satisfacer al cliente con la entrega del producto, y realizar los registros respectivos.

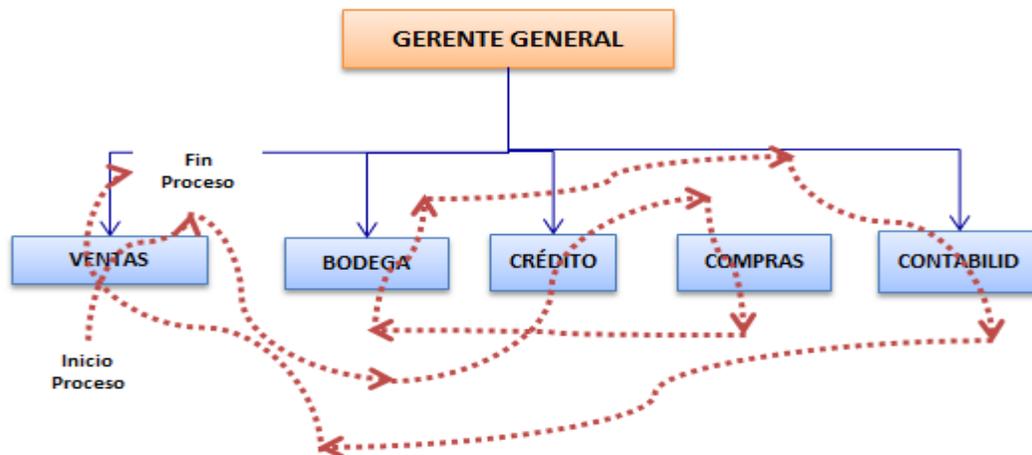


Figura 14 Interacción de los procesos

Fuente: Diseño de autora de tesis

Elaborado por: Autora de tesis

- d. Este modelo de gestión permite a la empresa quitar actividades que no agregan valor, acortar el tiempo del proceso, captar más clientes y por ende subir la rentabilidad de la empresa.

6. FORMULARIOS Y ANEXOS

6.1 FORMULARIOS

- Solicitud de crédito
- Nota de pedido
- Orden de ingreso
- Facturas de pedidos

6.2 ANEXOS

- Inventario de productos
- Reporte de ingreso de mercadería por proveedor
- Reporte de pedidos por vendedor
- Reporte de facturas que tienen nota de crédito
- Nota de crédito
- Lista de precios actualizada
- Carta de ofertas
- Hoja promocional
- Detalle de promociones utilizadas
- Informe de metas cumplidas

7. GLOSARIO

Ciente: Se refiere a la persona que accede a un producto o servicio a partir de un pago. Existen clientes constantes, que acceden a dicho bien de forma asidua, u ocasionales, aquellos que lo hacen en un determinado momento, por una necesidad puntual.

Ciente mayorista: Es aquel que vende o compra productos al por mayor o sea en grandes cantidades.

Ciente minorista: Es aquel que vende o compra productos al por menor o sea en pequeñas cantidades.

Ciente recorredor: Es aquel que vende mercaderías en base a un recorrido o ruta trazada previamente.

Ciente distribuidor: Es aquel cliente que pone a disposición de los consumidores finales para su consumo directamente a través de una red de tiendas de su comunidad o sector, los bienes del fabricante.

Crédito: Es una operación financiera donde una persona presta una cantidad determinada de dinero a otra persona llamada (deudor), en la cual éste último se compromete a devolver la cantidad solicitada en el tiempo o plazo definido según las condiciones establecidas para dicho préstamo más los intereses devengados, seguros y costos asociados si los hubiera.

Nota de pedido: Es un documento el cual sirve para hacer la solicitud de un producto o servicio a una empresa. Se trata de un documento el cual sirve como solicitud para verificar si el proveedor puede abastecer un lote de productos con determinadas características: modelo, calidad, cantidad, entre otras.

Ventas: Entrega de una cosa (producto, mercancía) a una persona o empresa a cambio de una cantidad de dinero convenida.

El estudio mediante encuestas del estado de los procesos y la empresa determinó que es necesario que la empresa cambie su modelo de gestión departamental, por esta razón se implementó en la empresa el modelo de gestión por procesos mediante la identificación y clasificación de los procesos y complementando el estudio con la documentación de los procesos a través de elaborar manuales de políticas y procedimientos que servirán de guía a los colaboradores de la empresa para realizar de mejor manera sus actividades y a los directivos para ejercer un control más eficiente de las operaciones y tomar mejores decisiones operativas y financieras.

3.3.3.2.3 *Diagramas de flujo de los procesos de la empresa Representaciones JAMSA S.A.*

En el presente apartado se presentan los diagramas de flujo de todos los 18 procesos de los 8 departamentos que se desarrollan en la empresa objeto de estudio, para generar los servicios de comercialización de productos de consumo masivo. El diagrama de flujo del proceso gestionar la venta de productos, forma parte del manual de políticas y procedimientos realizar ventas al contado y a crédito detallado en el punto 3.3.3.2.2.

3.3.3.2.3.1 Departamento: Gerencia general

a. Gestionar la dirección de la empresa

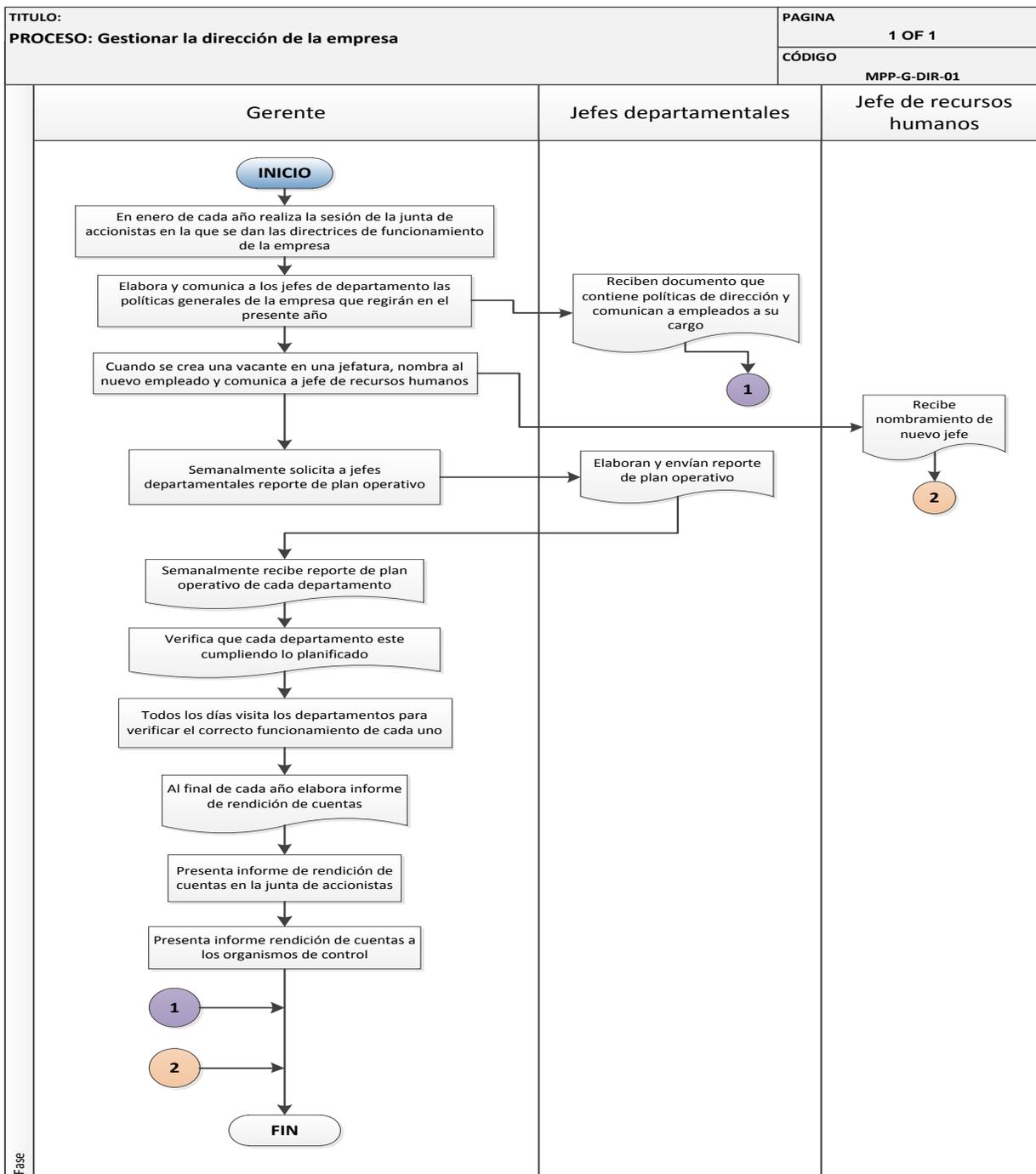
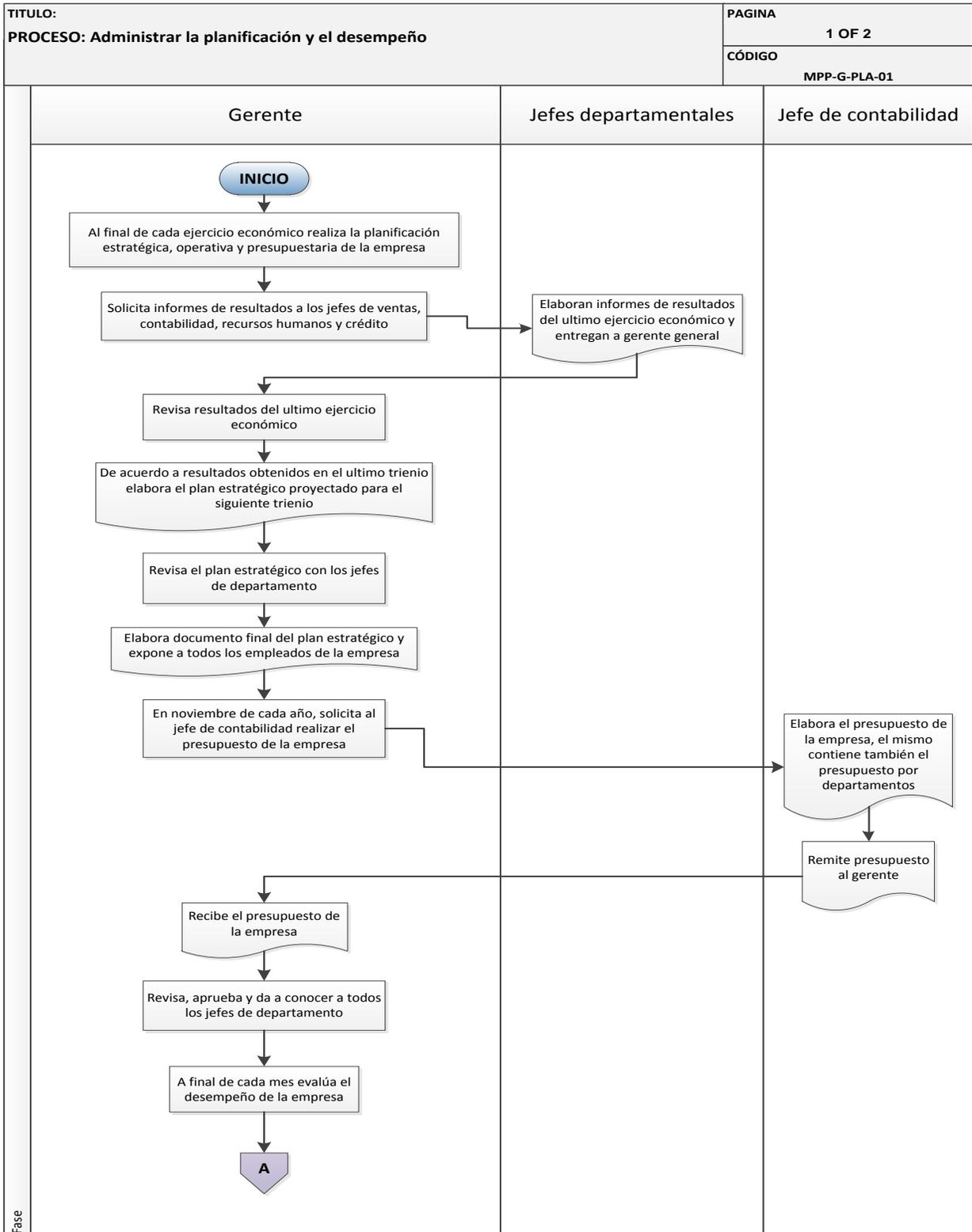


Figura 15 Diagrama de flujo - Gestionar la dirección de la empresa

Fuente: Empresa Representaciones JAMSA S.A.

Elaborado por: Autora de tesis

b. Administrar la planificación y el desempeño



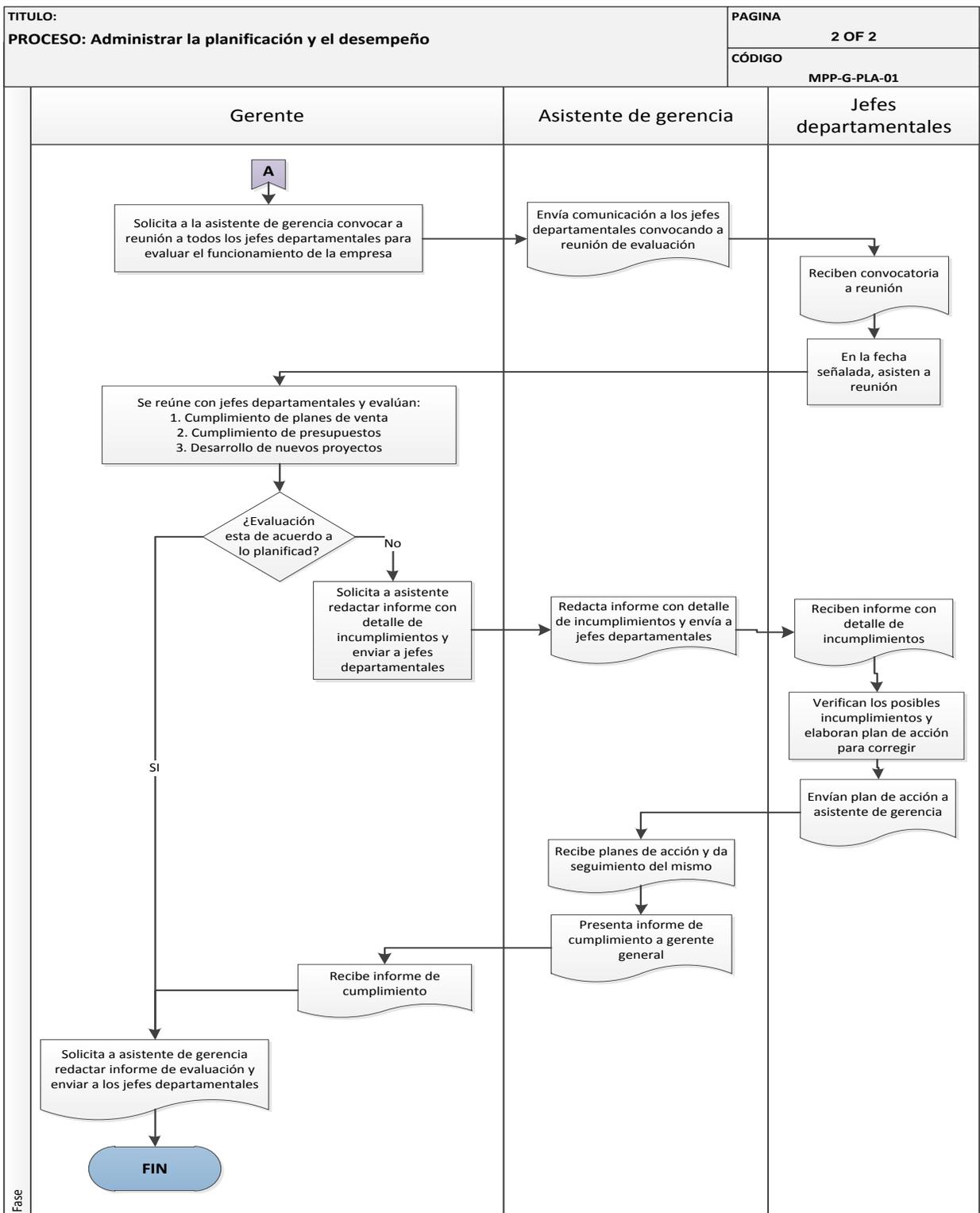


Figura 16 Diagrama de flujo - Administrar la planificación y el desempeño

Fuente: Empresa Representaciones JAMSA S.A.

Elaborado por: Autora de tesis

c. Administrar los riesgos

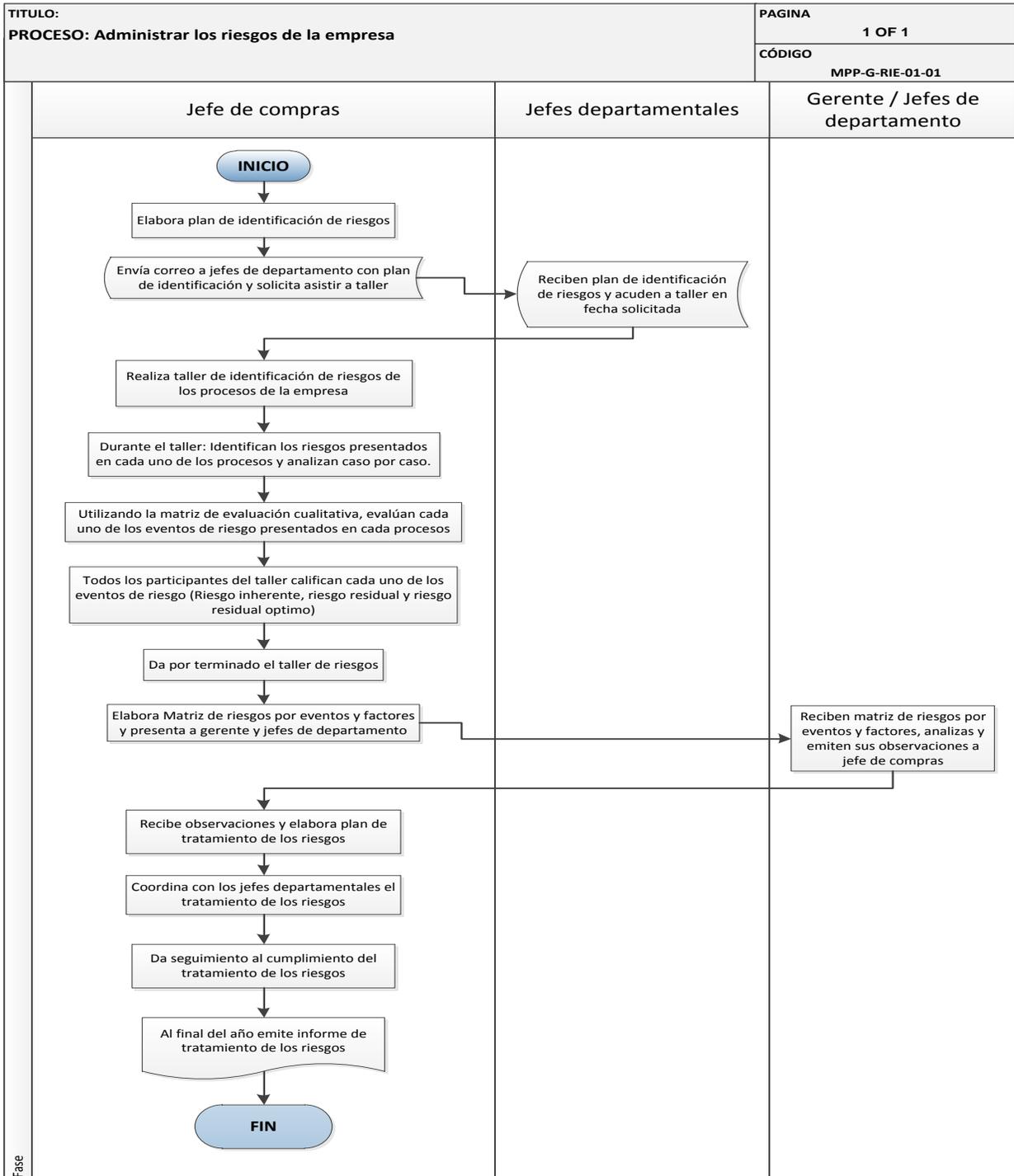


Figura 17 Diagrama de flujo - Administrar los riesgos de la empresa

Fuente: Empresa Representaciones JAMSA S.A.

Elaborado por: Autora de tesis

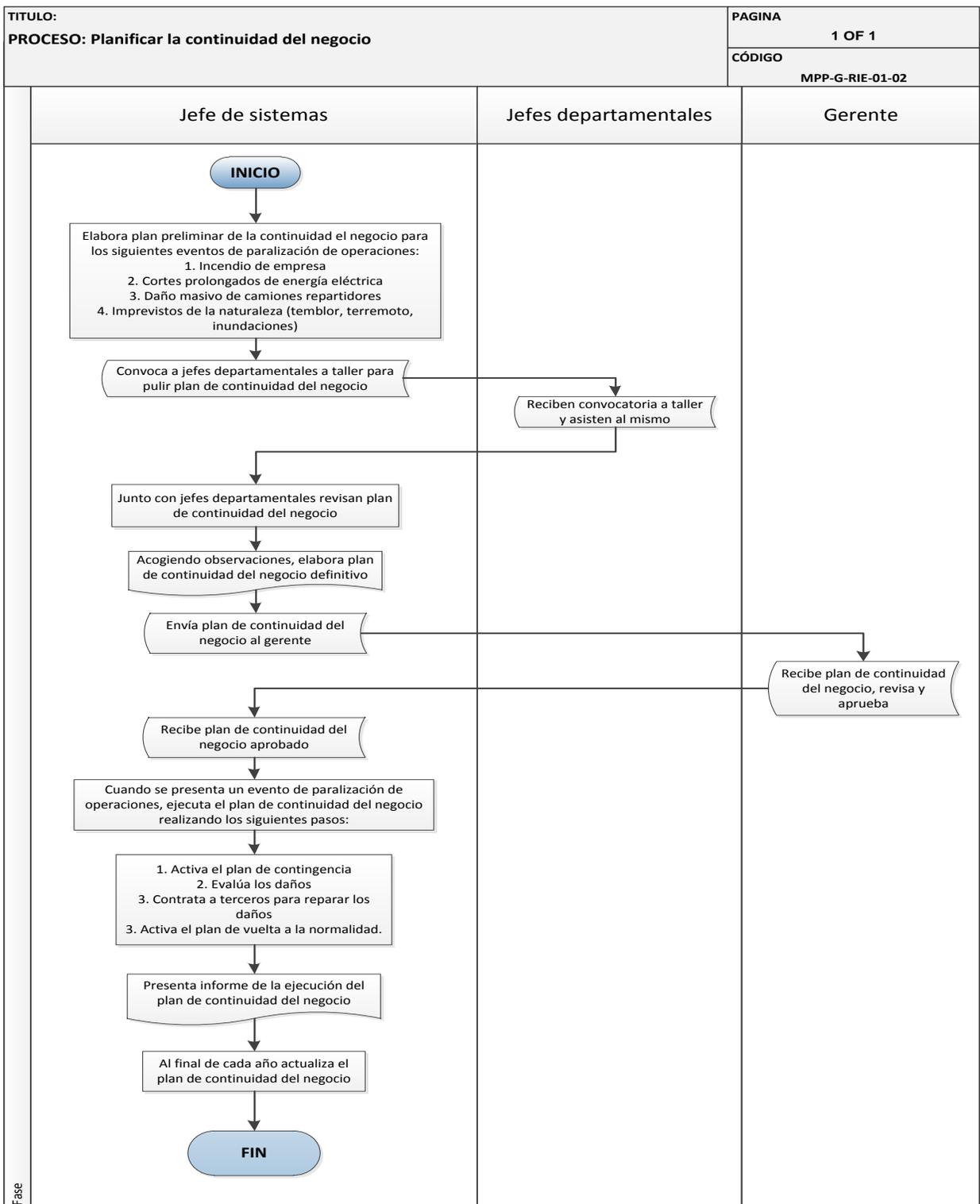


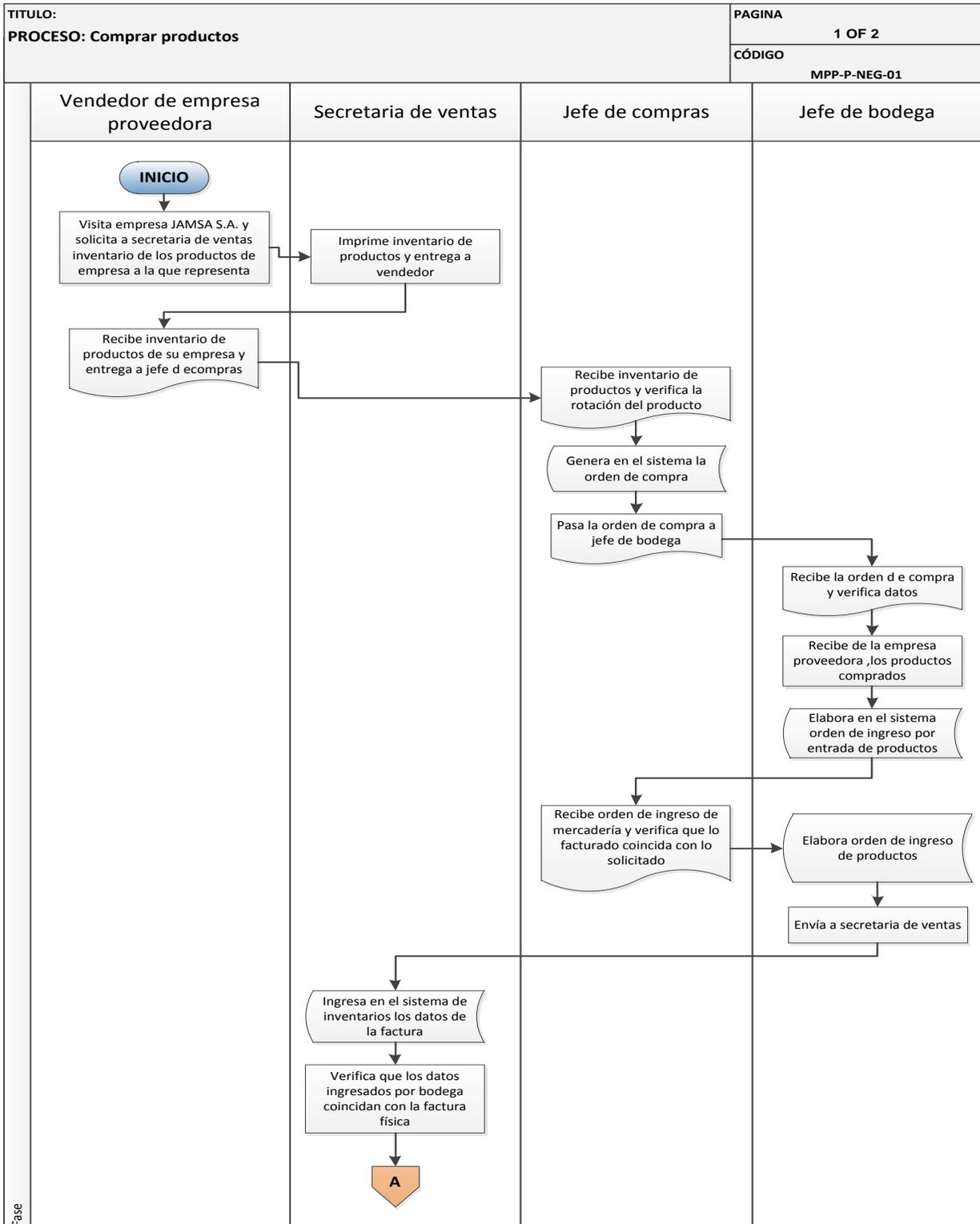
Figura 18 Diagrama de flujo - Administrar la continuidad del negocio

Fuente: Empresa Representaciones JAMSA S.A.

Elaborado por: Autora de tesis

3.3.3.2.3.2 Departamento: Compras

a. Comprar productos



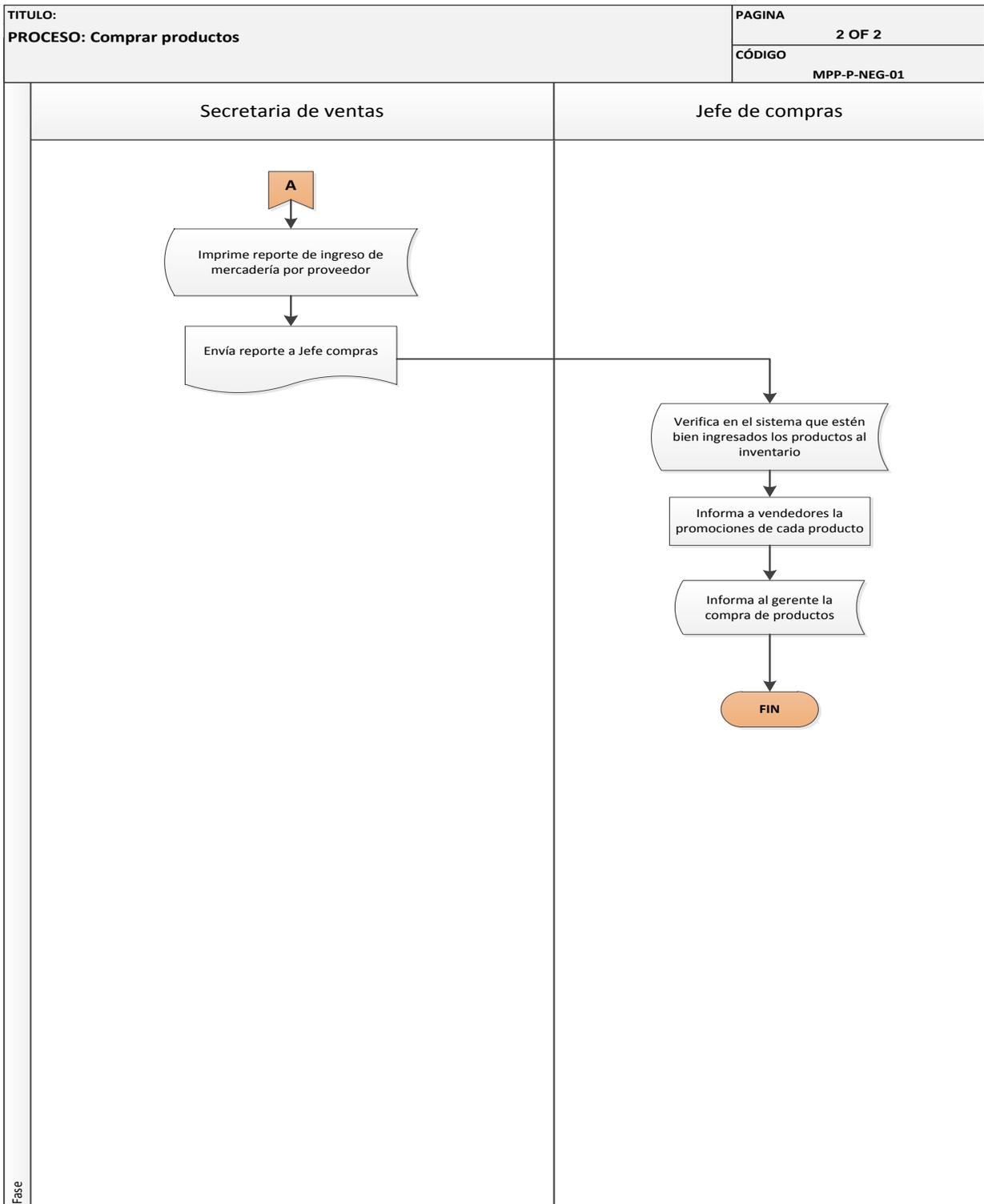


Figura 19 Diagrama de flujo - Comprar productos

Fuente: Empresa Representaciones JAMSA S.A.

Elaborado por: Autora de tesis

3.3.3.2.3.3 Departamento: Crédito

a. Conceder crédito a clientes

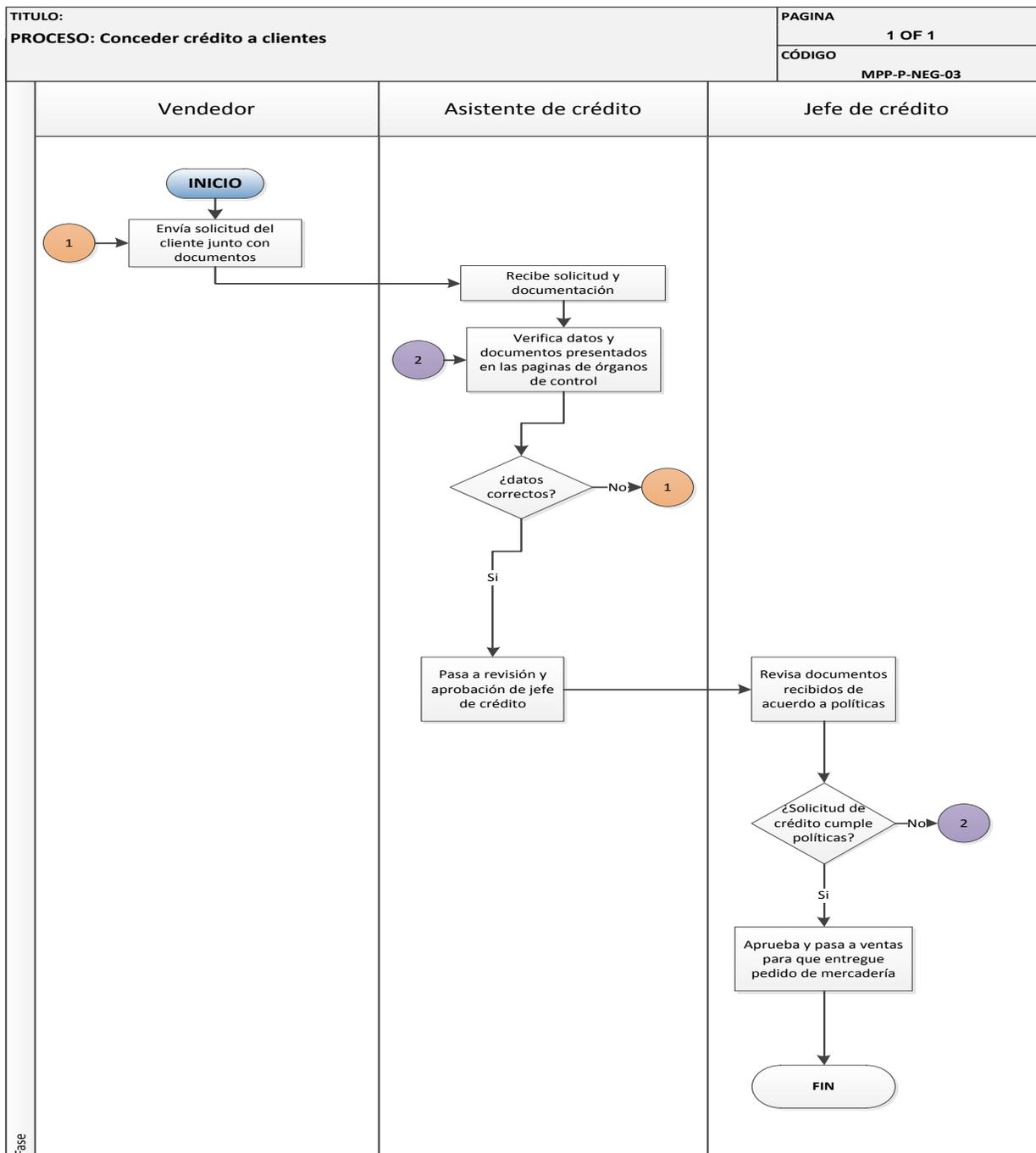
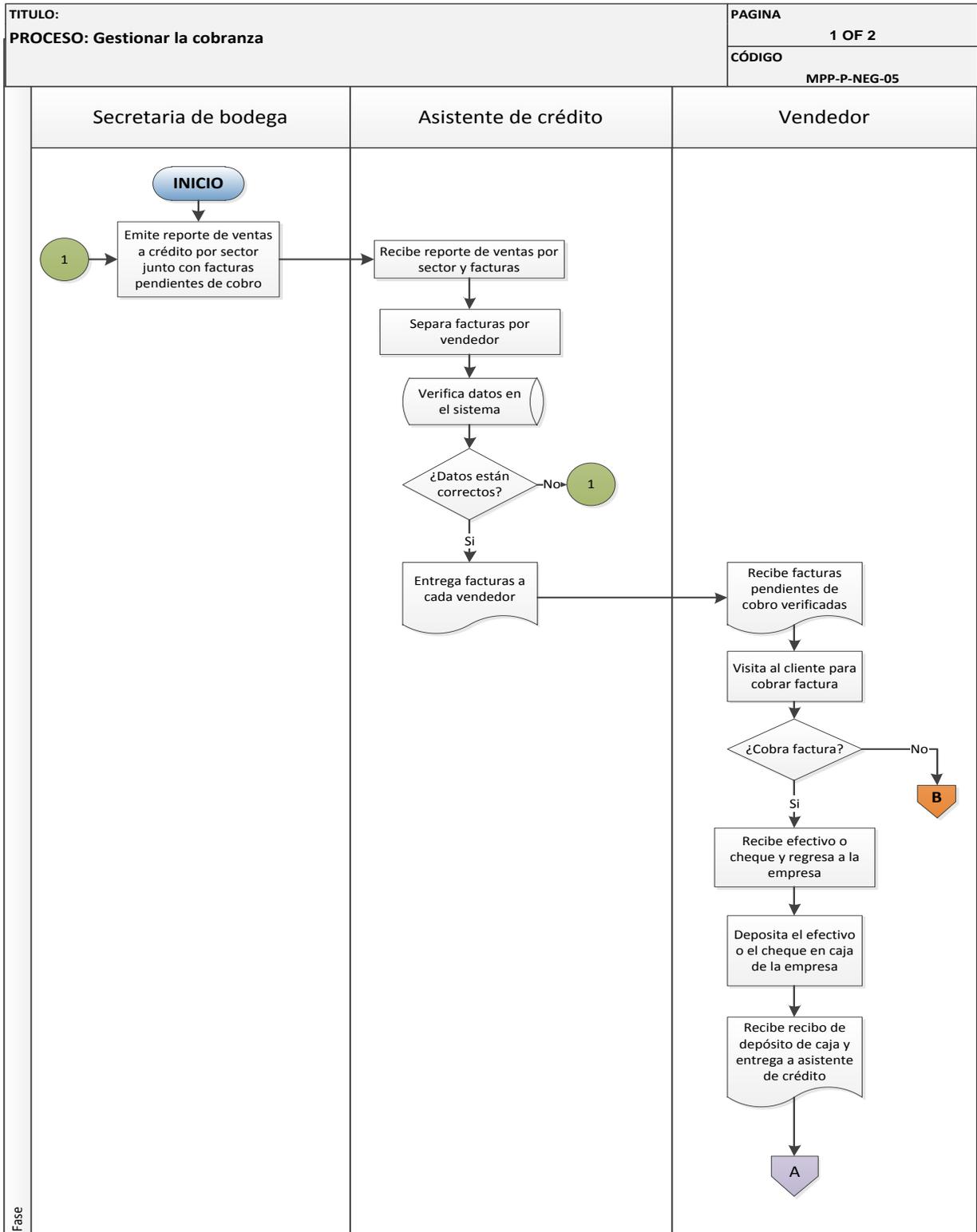


Figura 20 Diagrama de flujo - Conceder crédito a clientes

Fuente: Empresa Representaciones JAMSA S.A.

Elaborado por: Autora de tesis

b. Gestionar la cobranza



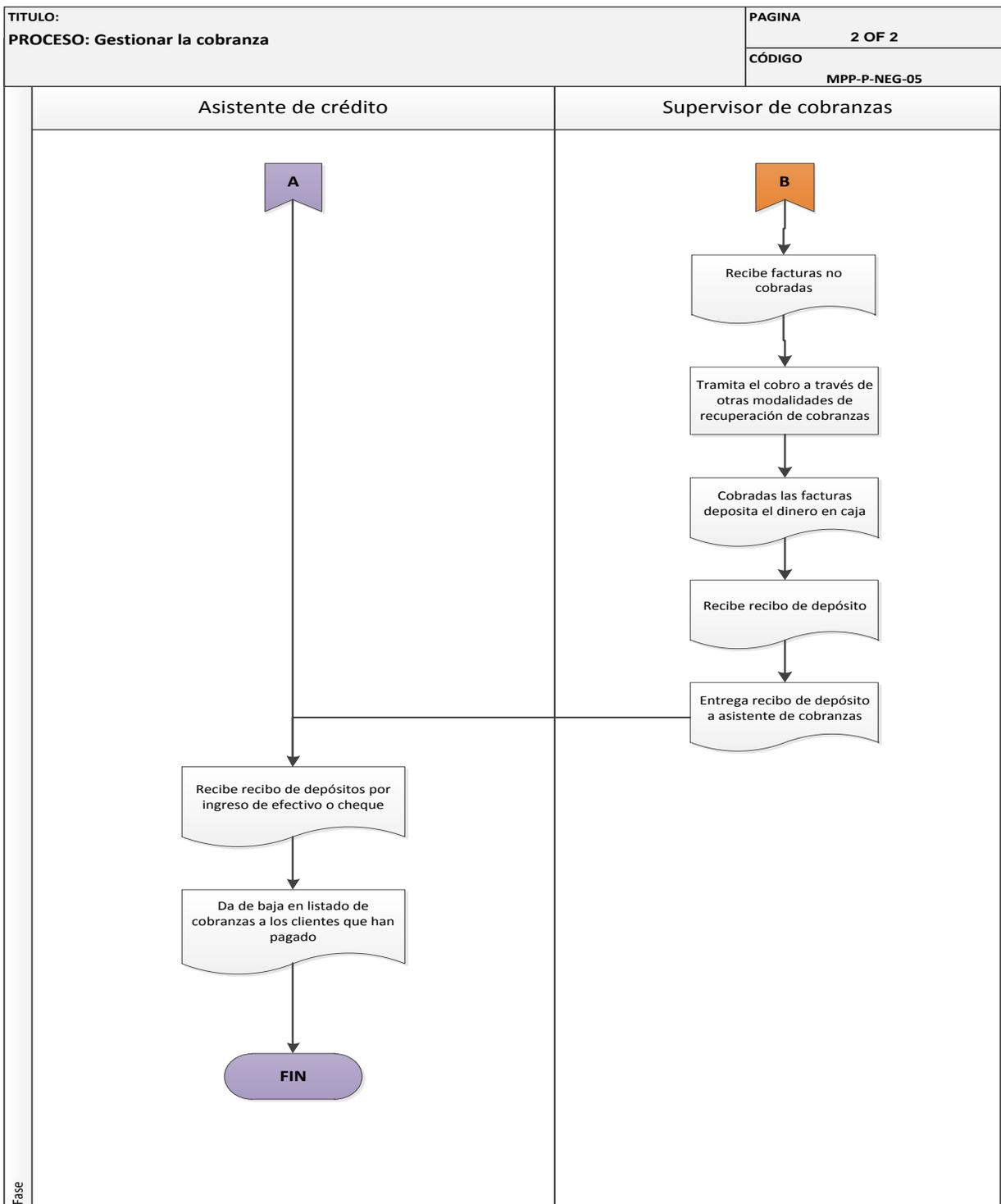
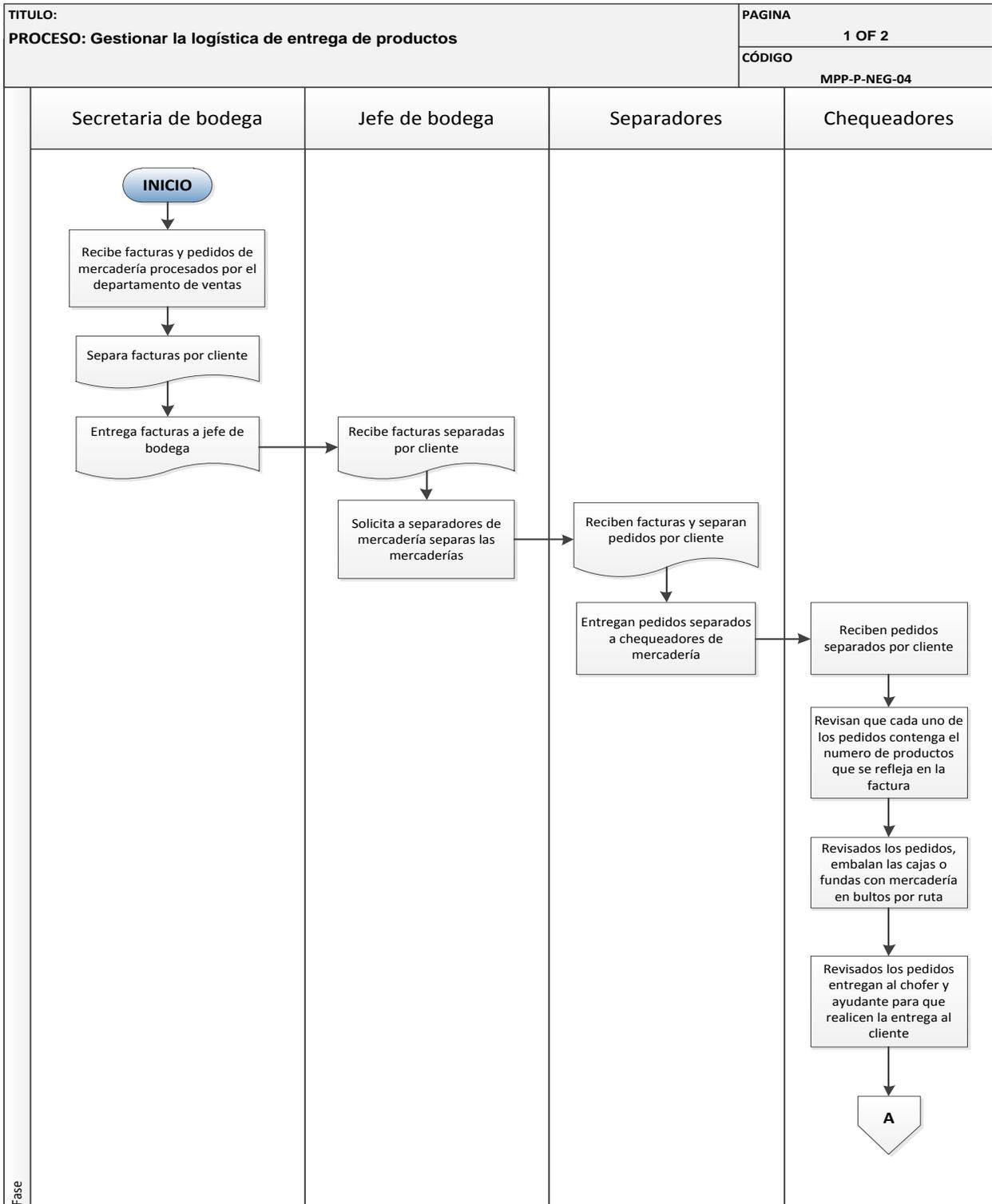


Figura 21 Diagrama de flujo - Gestionar la cobranza
Fuente: Empresa Representaciones JAMSA S.A.
Elaborado por: Autora de tesis

3.3.3.2.3.4 Departamento: Bodega

a. Gestionar la logística de entrega de productos



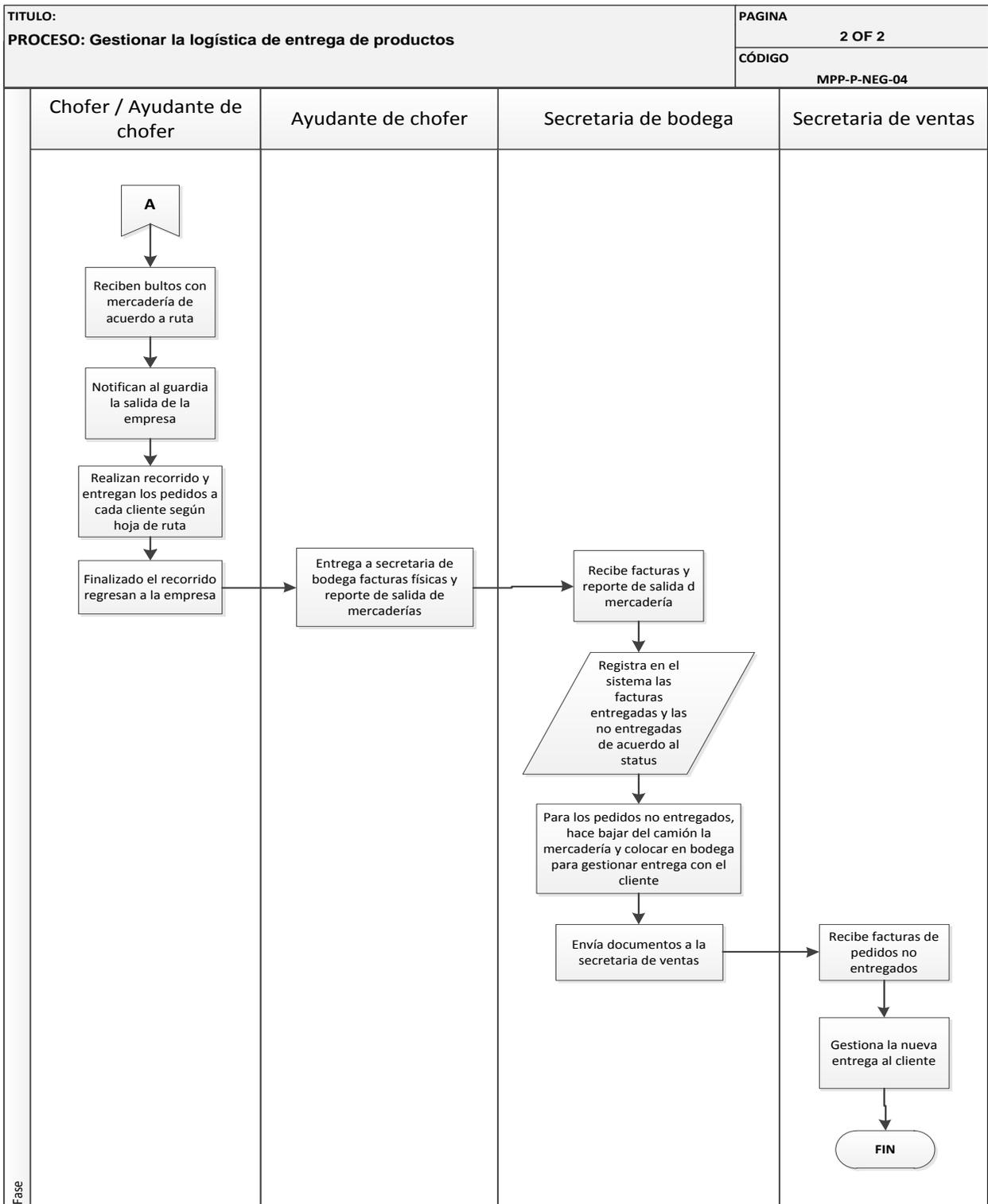


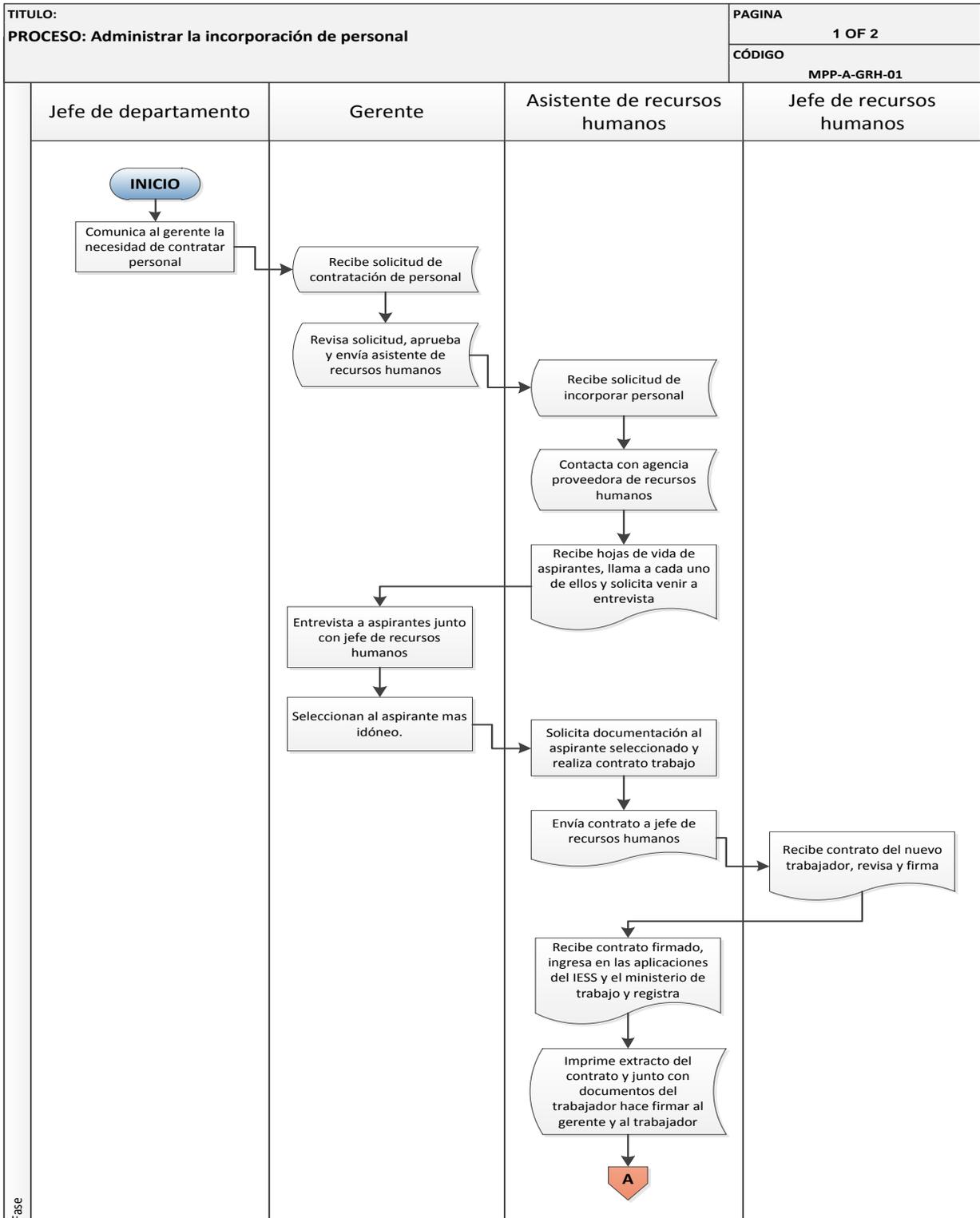
Figura 22 Diagrama de flujo - Gestionar la logística de entrega de productos

Fuente: Empresa Representaciones JAMSA S.A.

Elaborado por: Autora de tesis

3.3.3.2.3.5 Departamento: Recursos humanos

a. Administrar la incorporación de personal



Fase

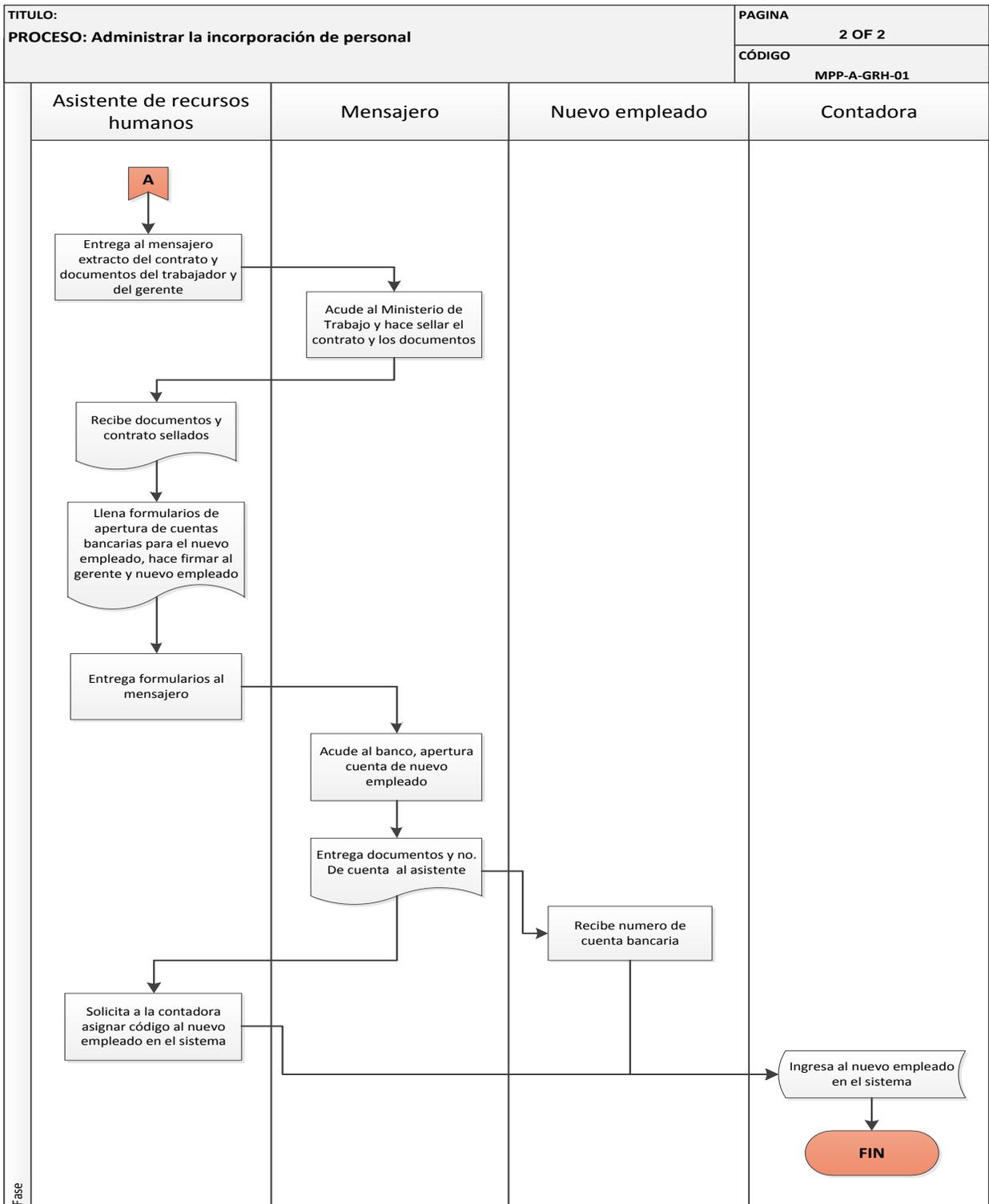


Figura 23 Diagrama de flujo - Administrar la incorporación de personal

Fuente: Empresa Representaciones JAMSA S.A.

Elaborado por: Autora de tesis

b. Administrar la permanencia de personal

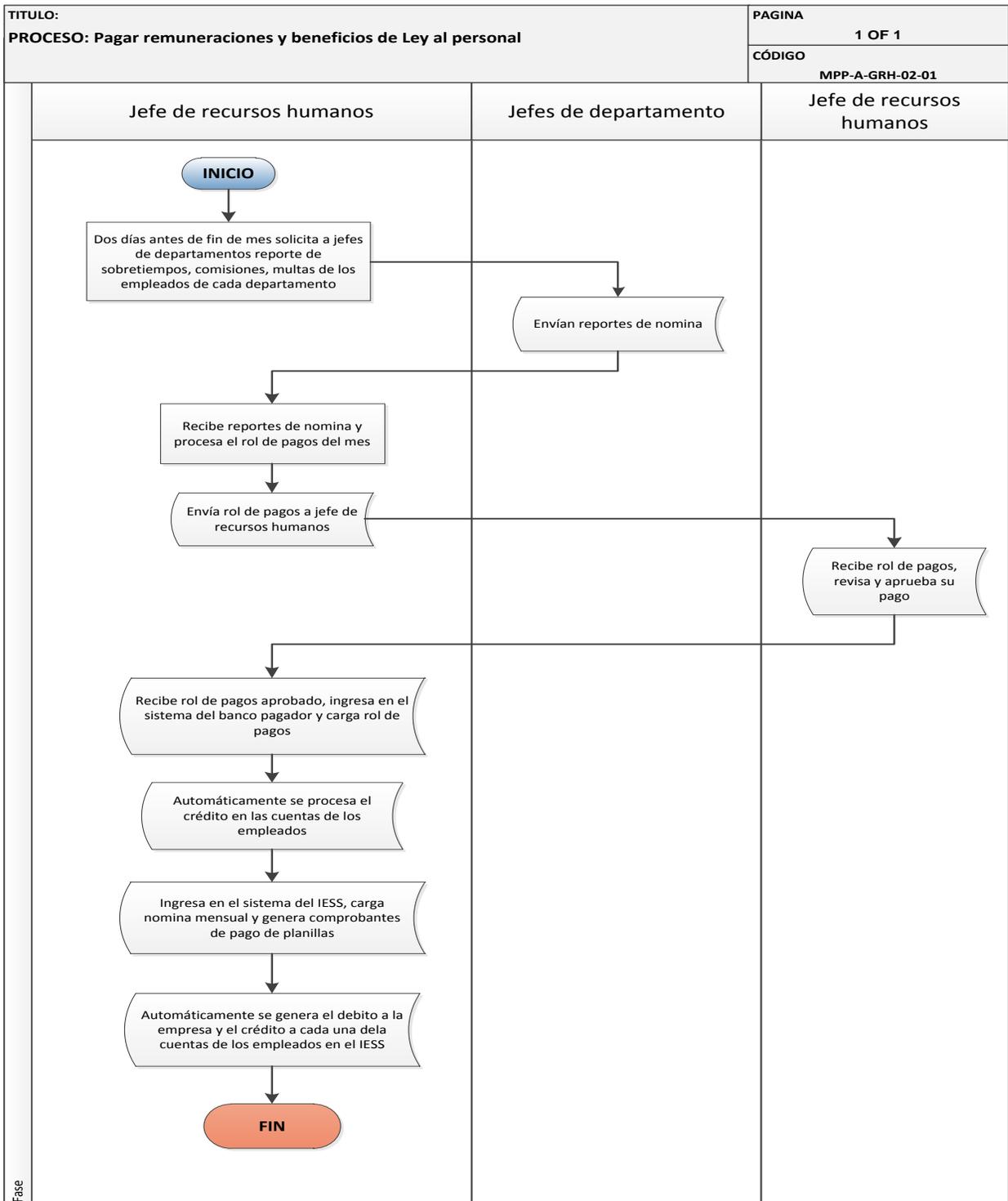


Figura 24 Diagrama de flujo - Pagar remuneraciones y beneficios de ley al personal

Fuente: Empresa Representaciones JAMSA S.A.

Elaborado por: Autora de tesis

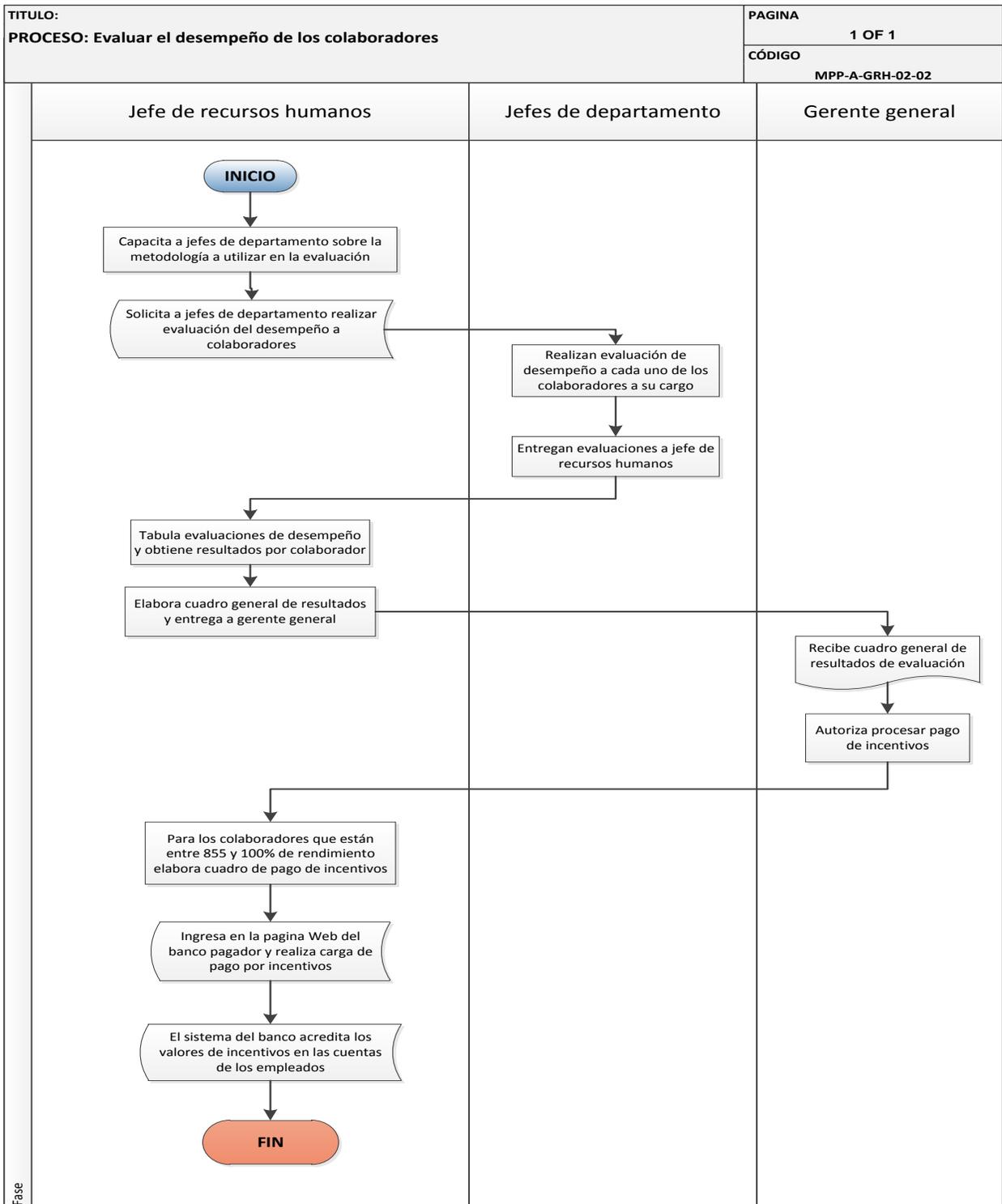


Figura 25 Diagrama de flujo - Evaluar el desempeño de los colaboradores

Fuente: Empresa Representaciones JAMSA S.A.

Elaborado por: Autora de tesis

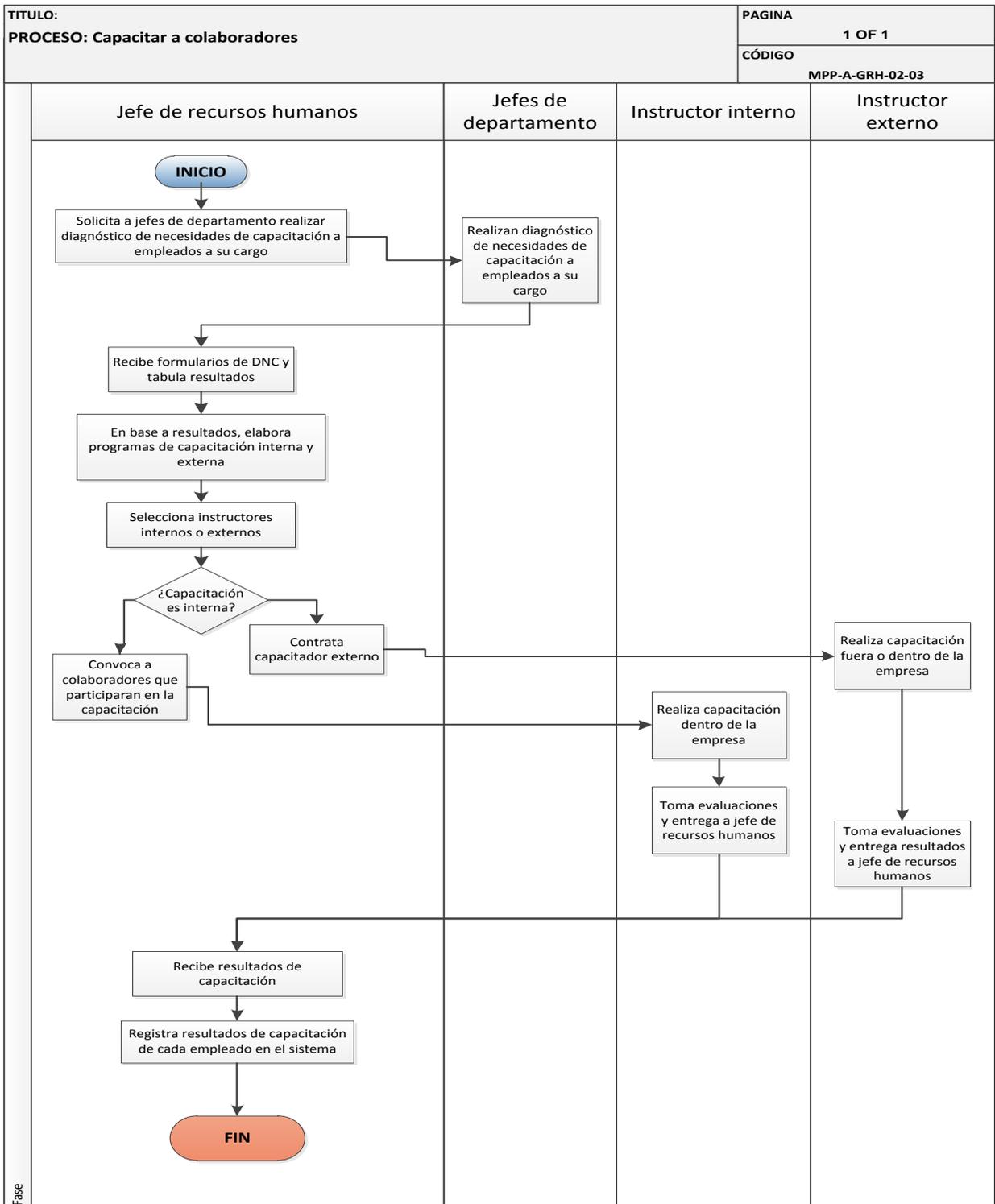


Figura 26 Diagrama de flujo - Capacitar a colaboradores
Fuente: Empresa Representaciones JAMSA S.A.
Elaborado por: Autora de tesis

c. Gestionar la desvinculación de personal

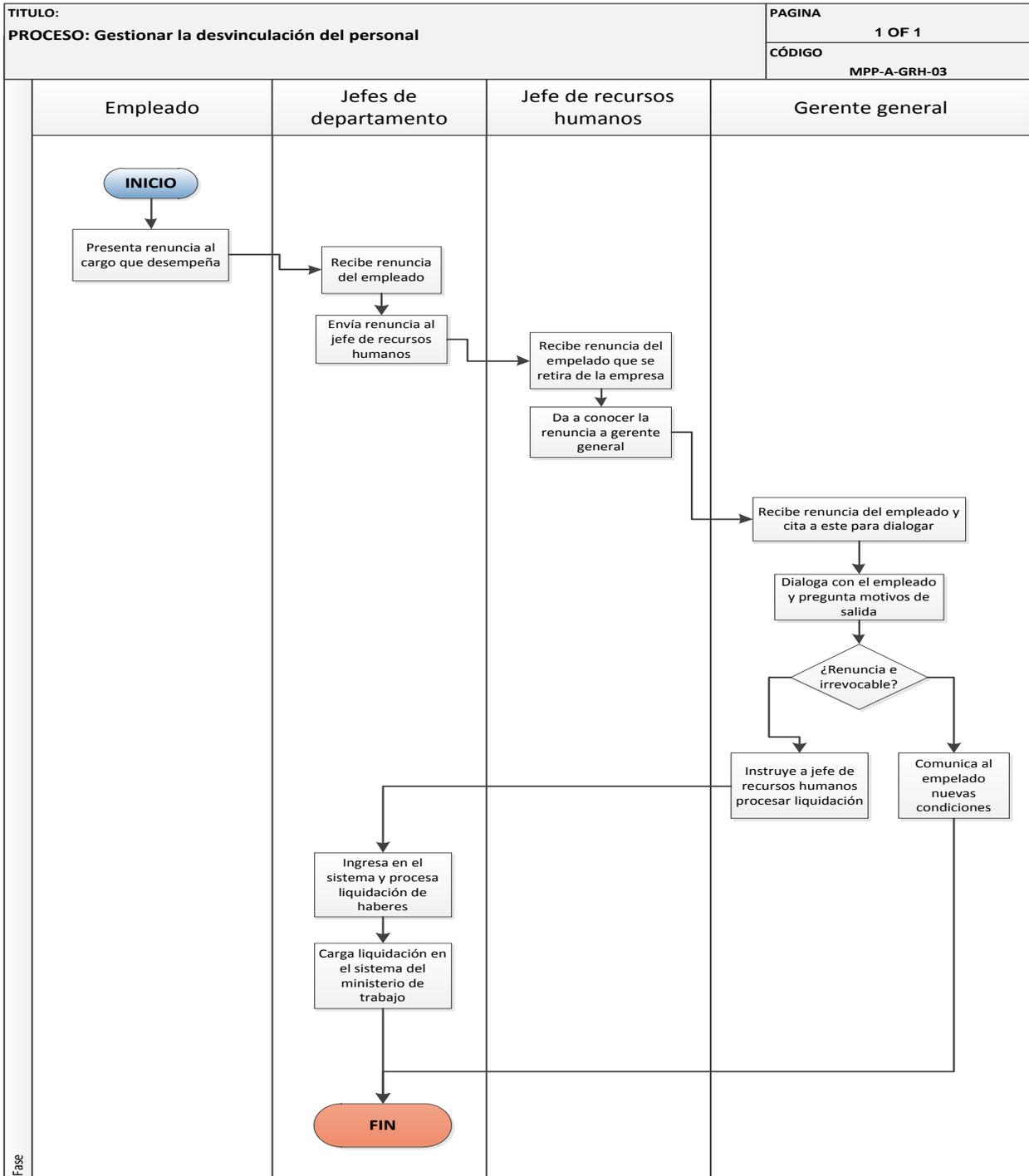


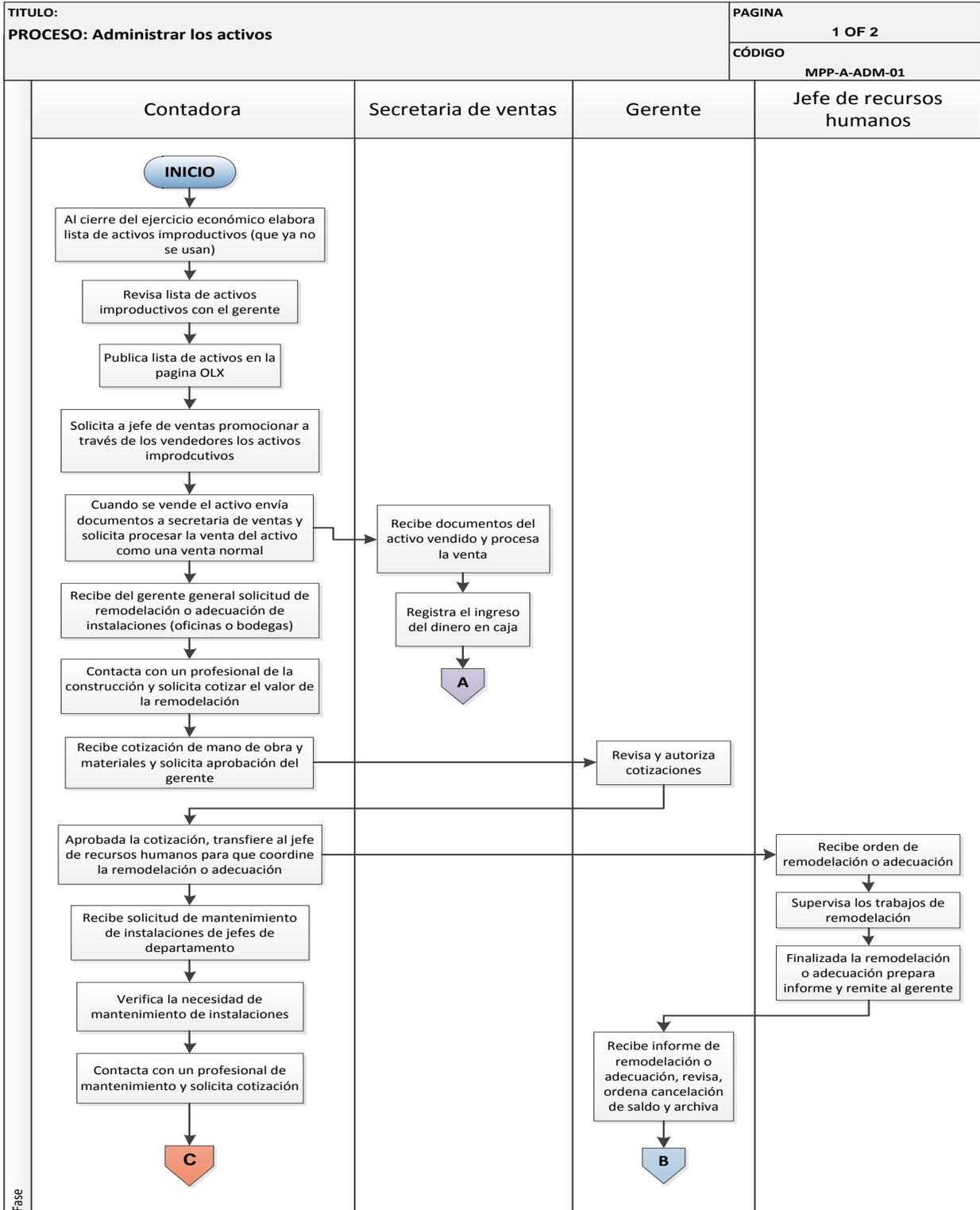
Figura 27 Diagrama de flujo - Gestionar la desvinculación de personal

Fuente: Empresa Representaciones JAMSA S.A.

Elaborado por: Autora de tesis

3.3.3.2.3.6 Departamento: Contabilidad

a. Administrar los activos



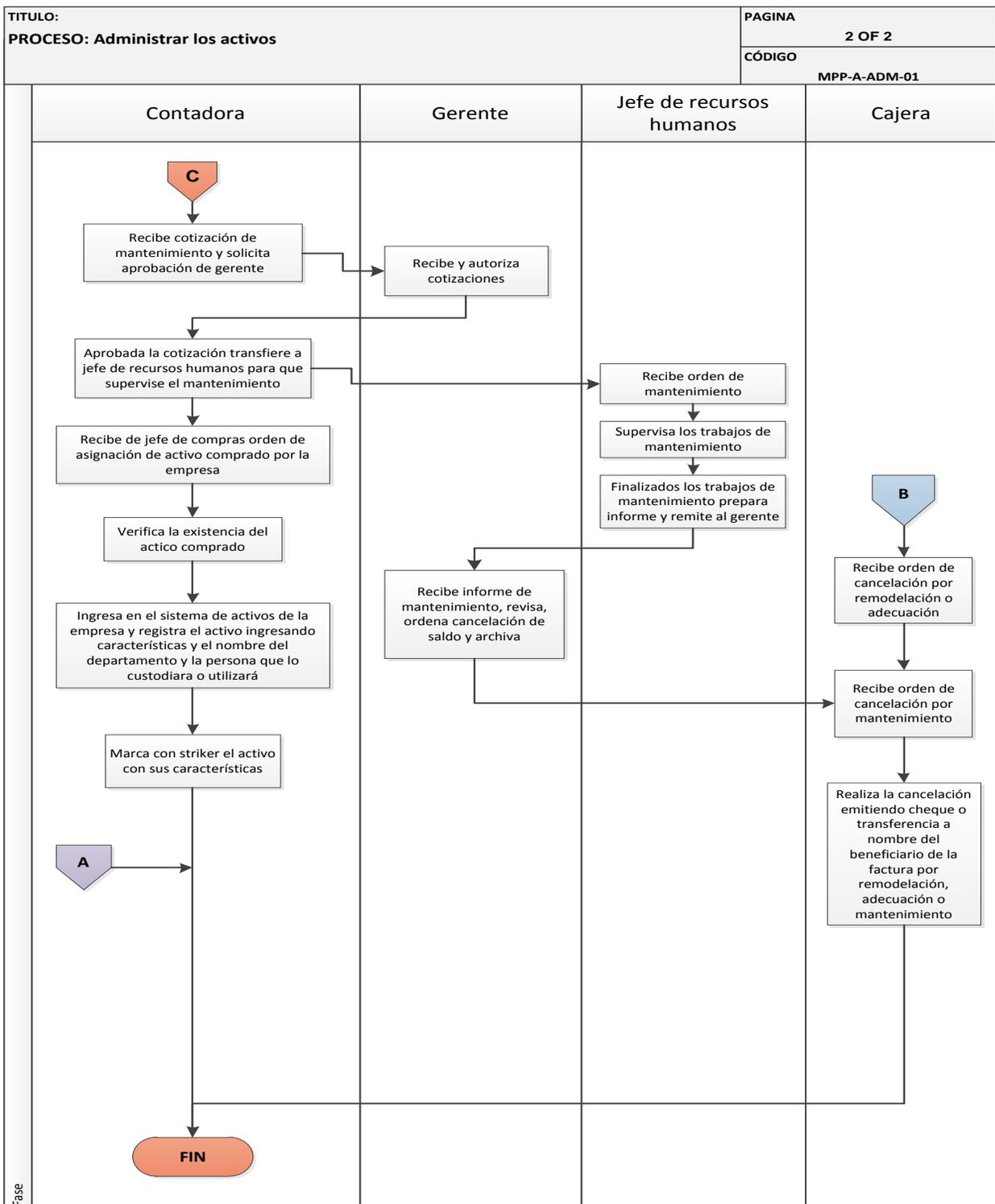
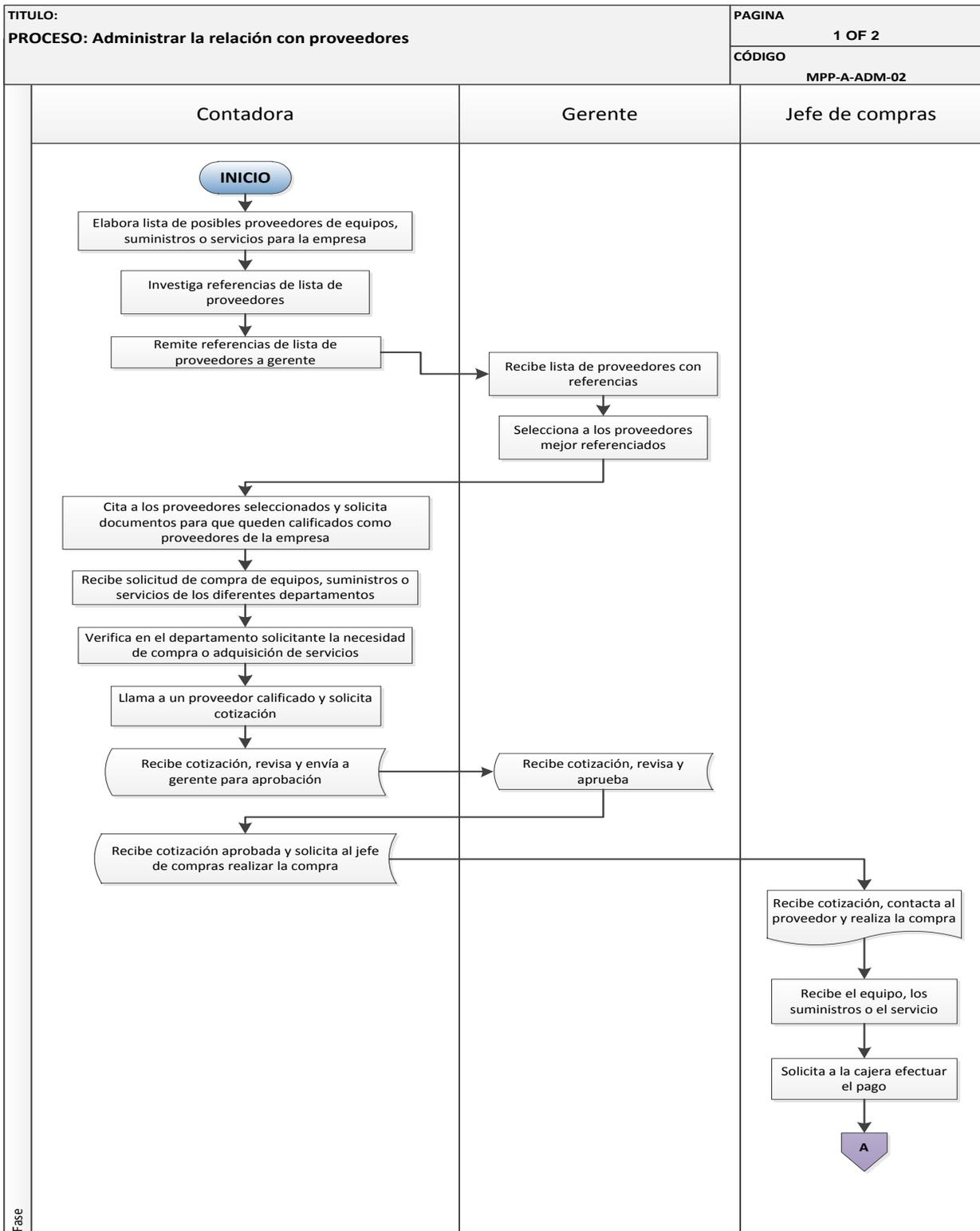


Figura 28 Diagrama de flujo - Administrar los activos

Fuente: Empresa Representaciones JAMSA S.A.

Elaborado por: Autora de tesis

b. Administrar la relación con proveedores



Fase

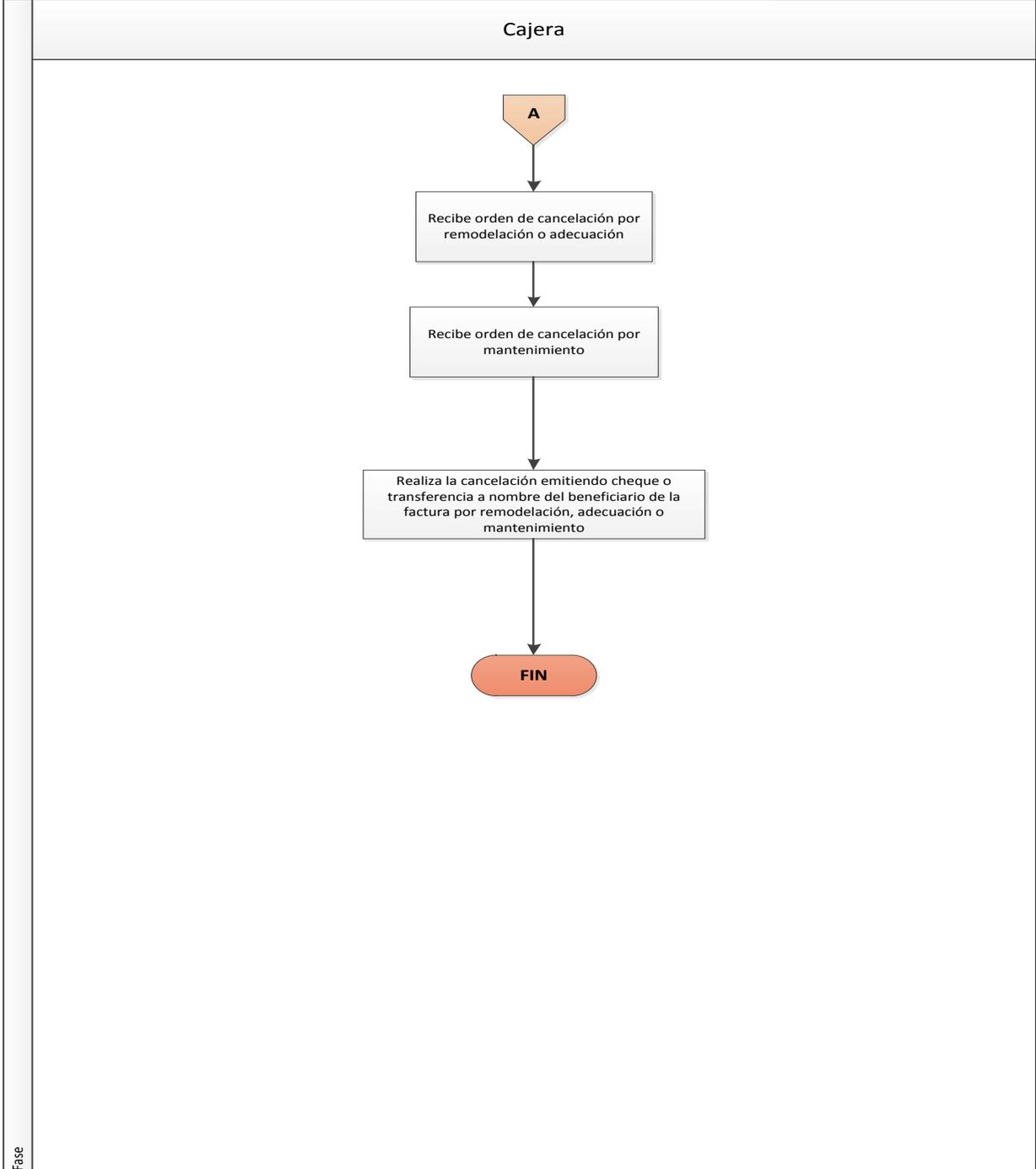


Figura 29 Diagrama de flujo - Administrar la relación con proveedores

Fuente: Empresa Representaciones JAMSA S.A.

Elaborado por: Autora de tesis

c. Administrar los seguros de la empresa

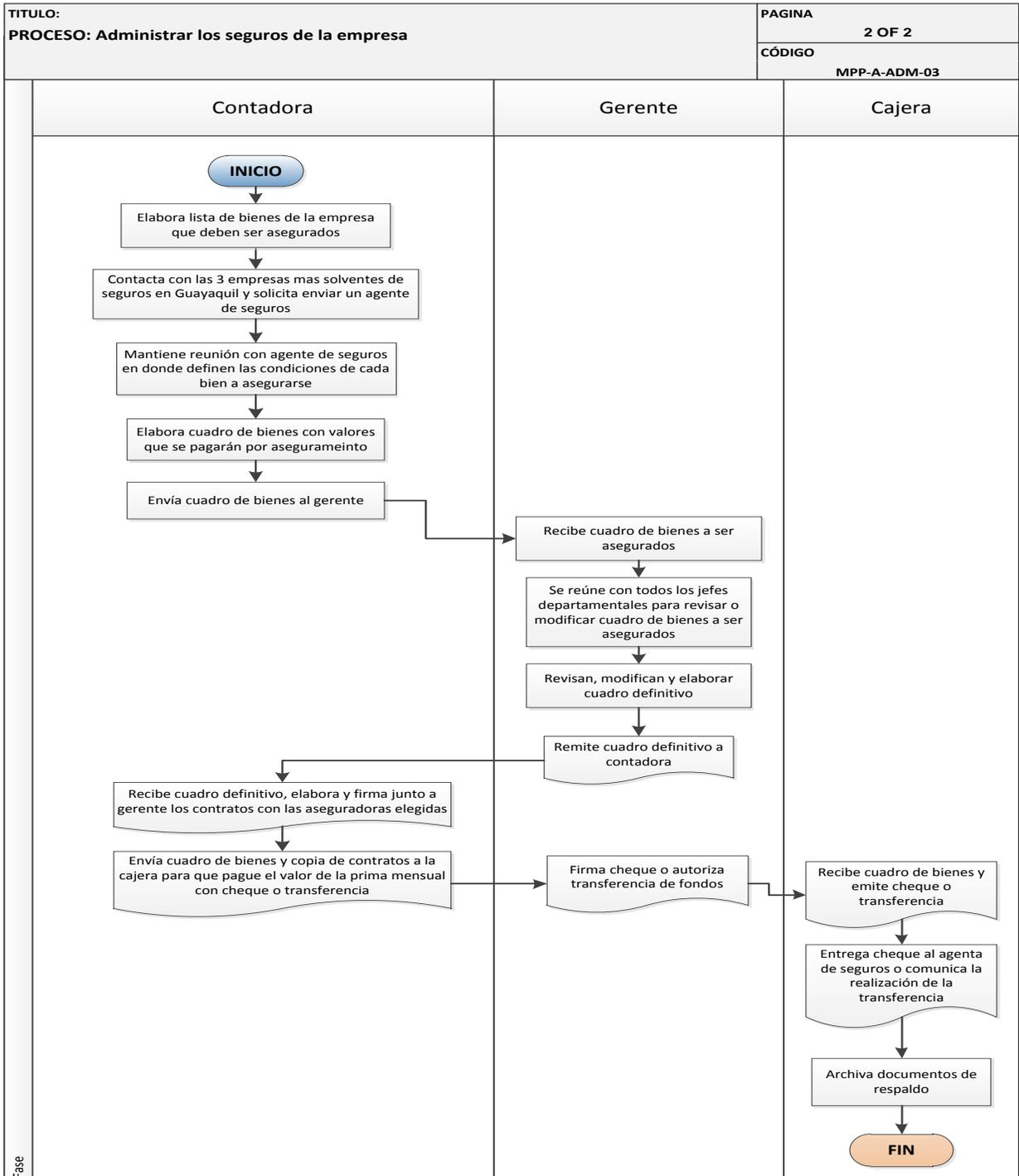
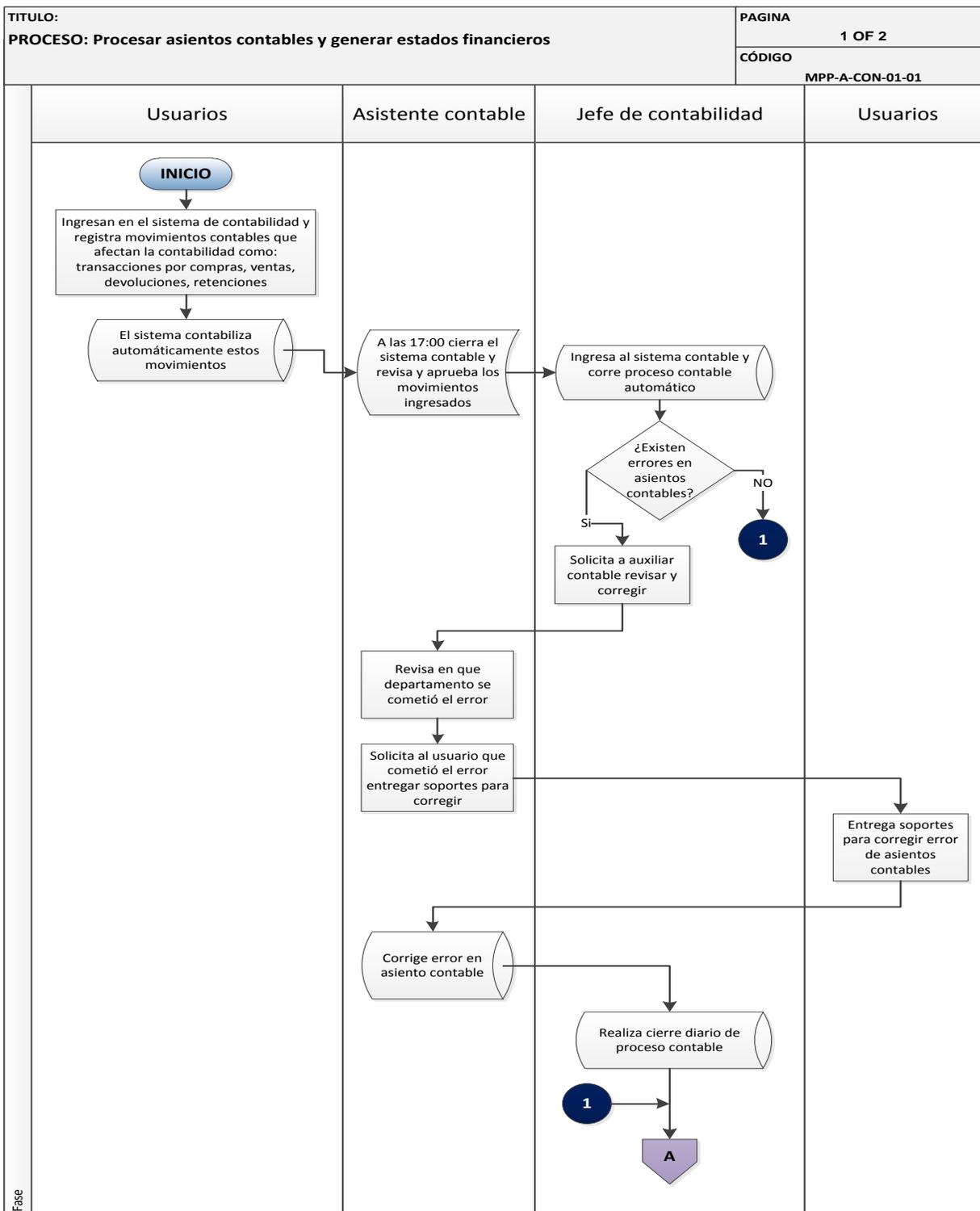


Figura 30 Diagrama de flujo - Administrar los seguros de la empresa

Fuente: Empresa Representaciones JAMSA S.A.

Elaborado por: Autora de tesis

d. Generar y controlar la contabilidad y las finanzas



Fase

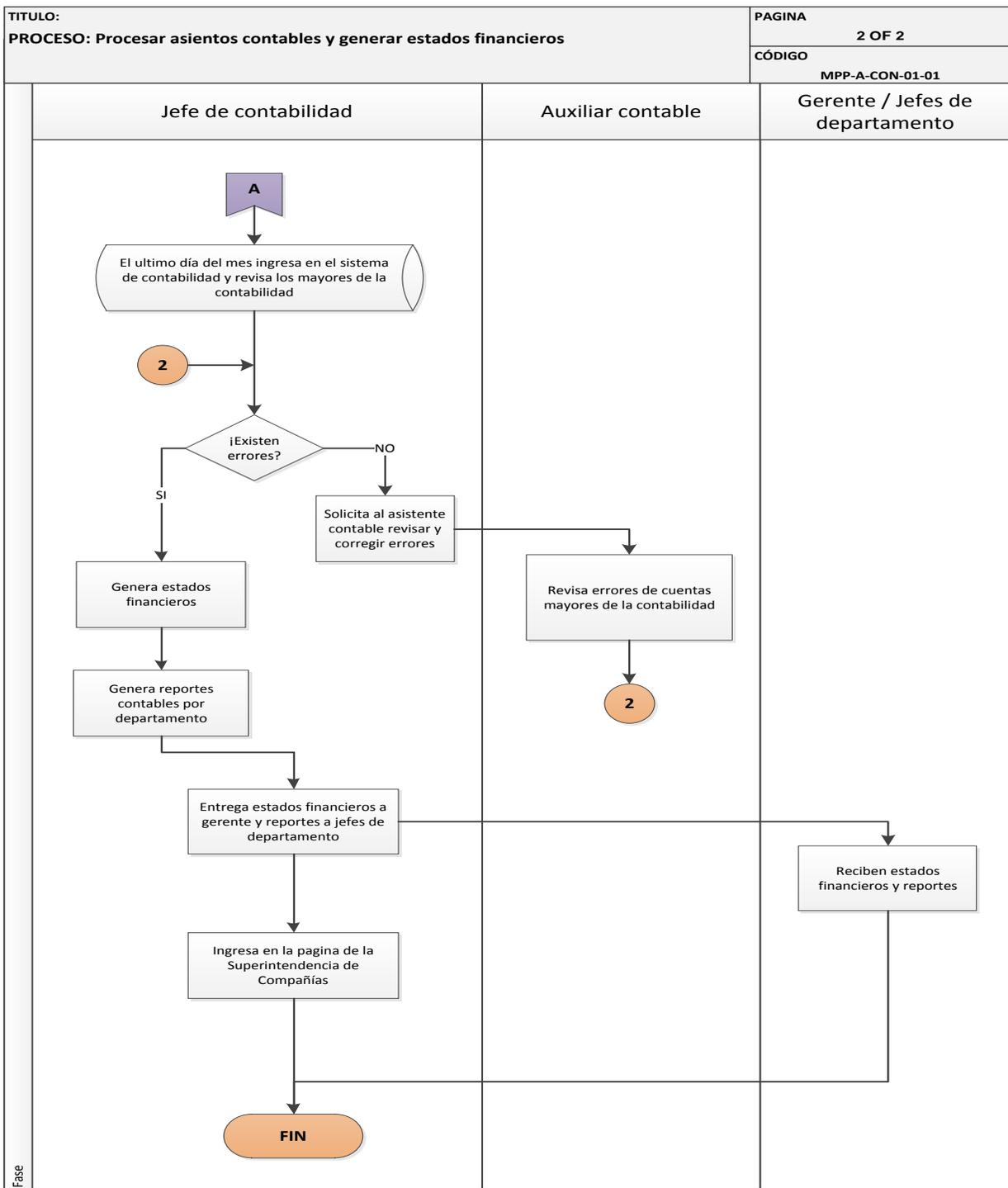


Figura 31 Diagrama de flujo - Procesar asientos contables y procesar estados financieros

Fuente: Empresa Representaciones JAMSA S.A.

Elaborado por: Autora de tesis

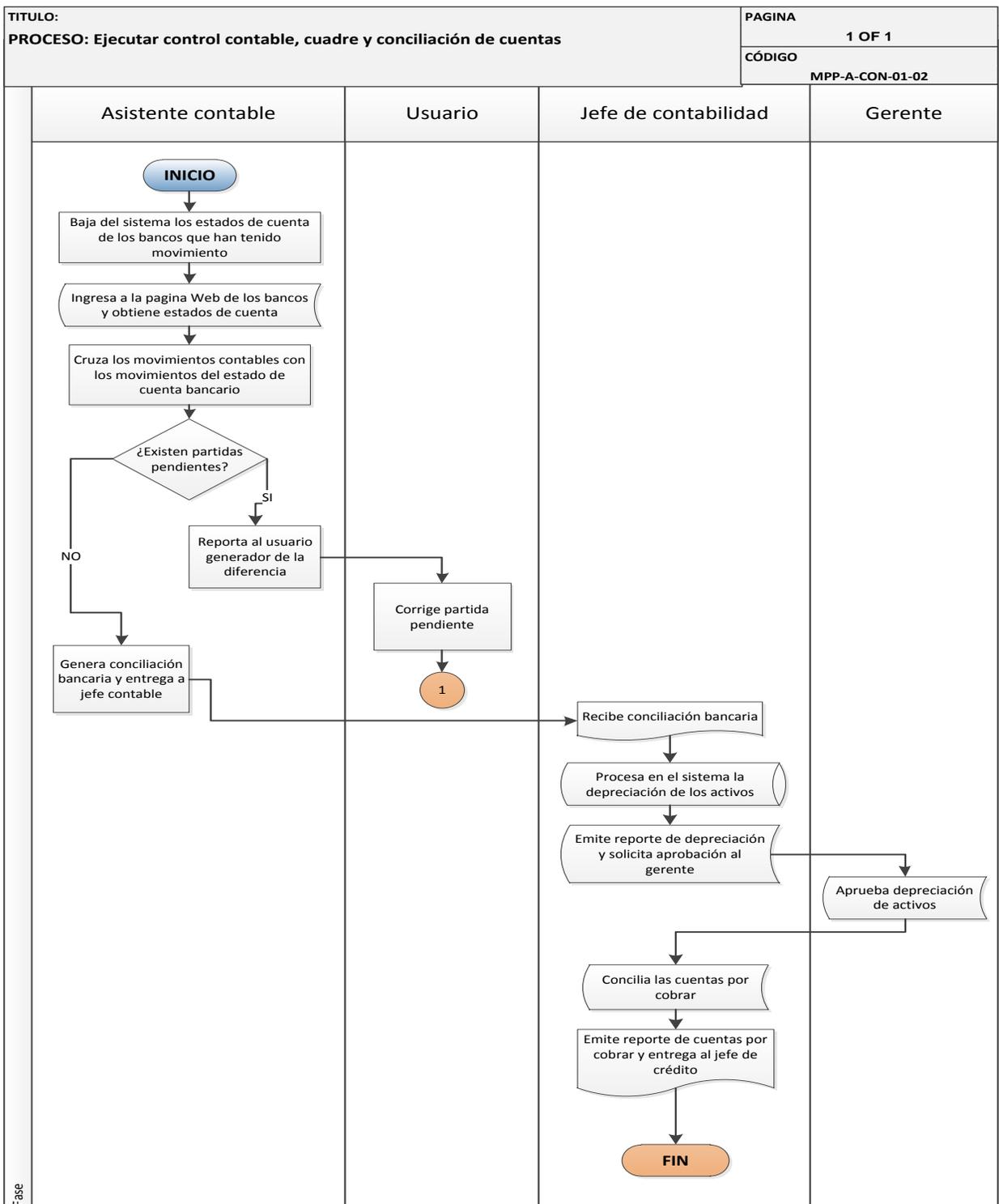


Figura 32 Diagrama de flujo - Ejecutar control contable, cuadro y conciliación de cuentas

Fuente: Empresa Representaciones JAMSA S.A.

Elaborado por: Autora de tesis

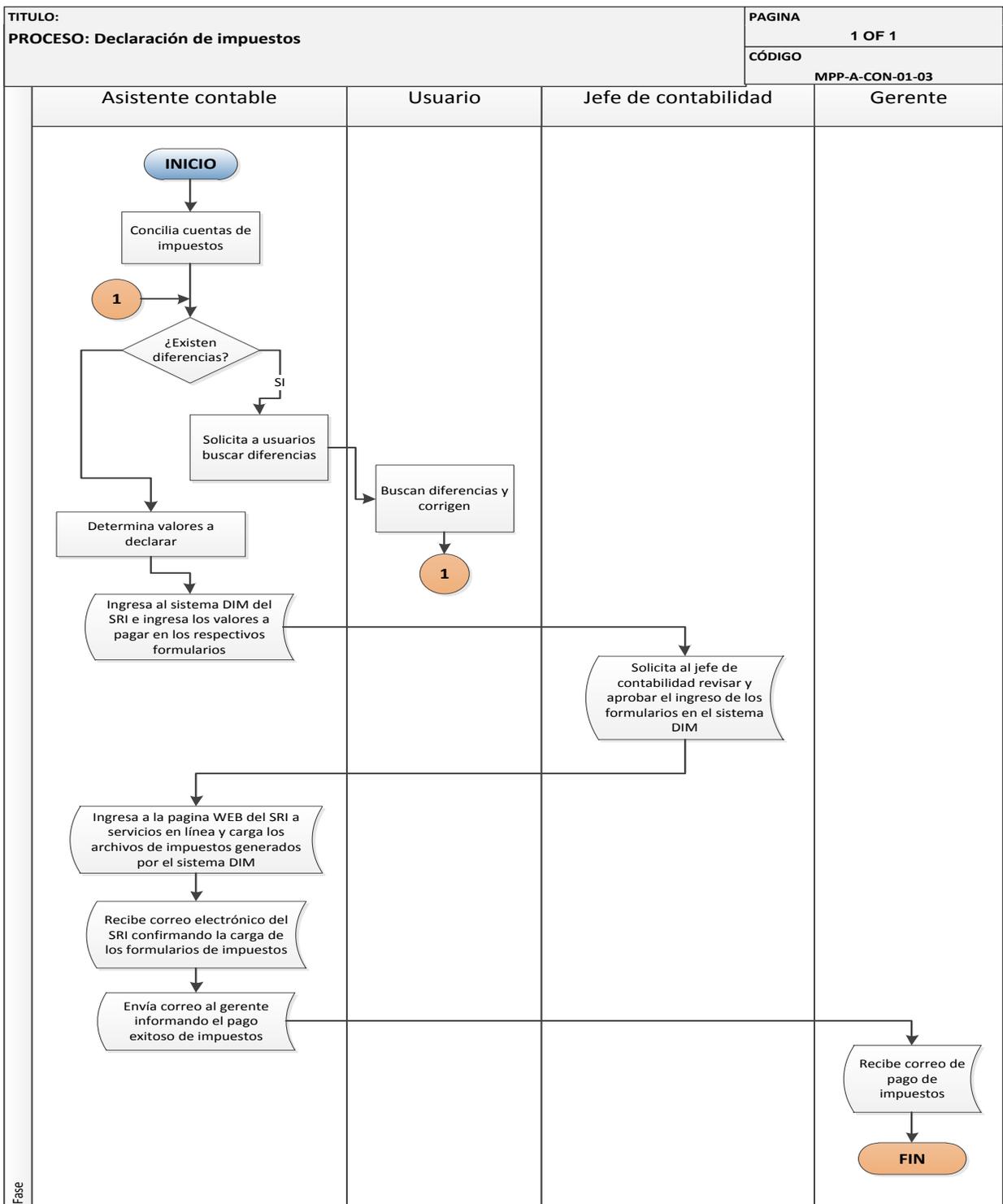


Figura 33 Diagrama de flujo - Declaración de impuestos

Fuente: Empresa Representaciones JAMSA S.A.

Elaborado por: Autora de tesis

3.3.3.2.3.7 Departamento: Sistemas

a. Adquirir equipos y programas

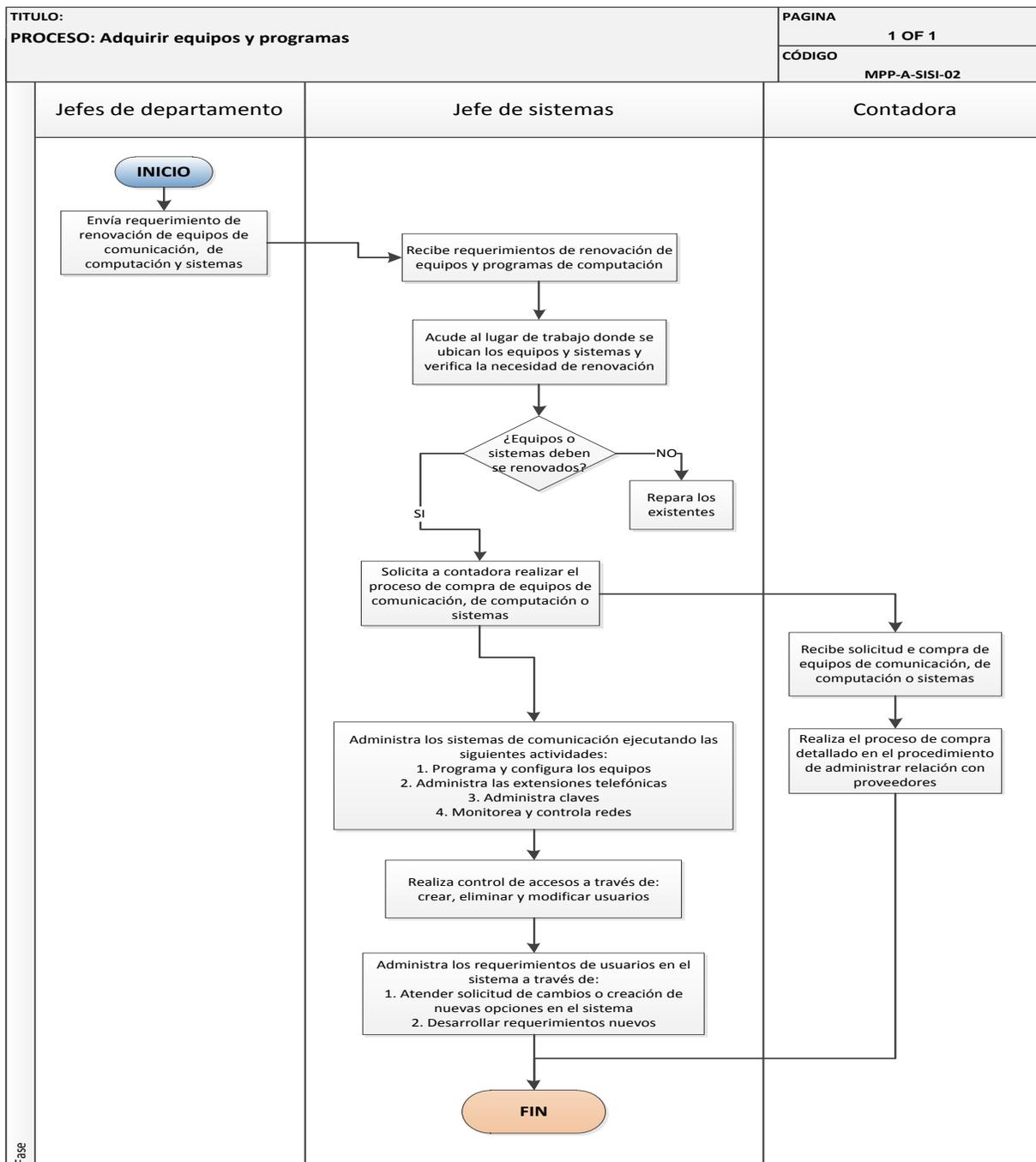


Figura 34 Diagrama de flujo - Adquirir equipos y programas

Fuente: Empresa Representaciones JAMSA S.A.

Elaborado por: Autora de tesis

b. Entregar y dar soporte (administrar la producción)

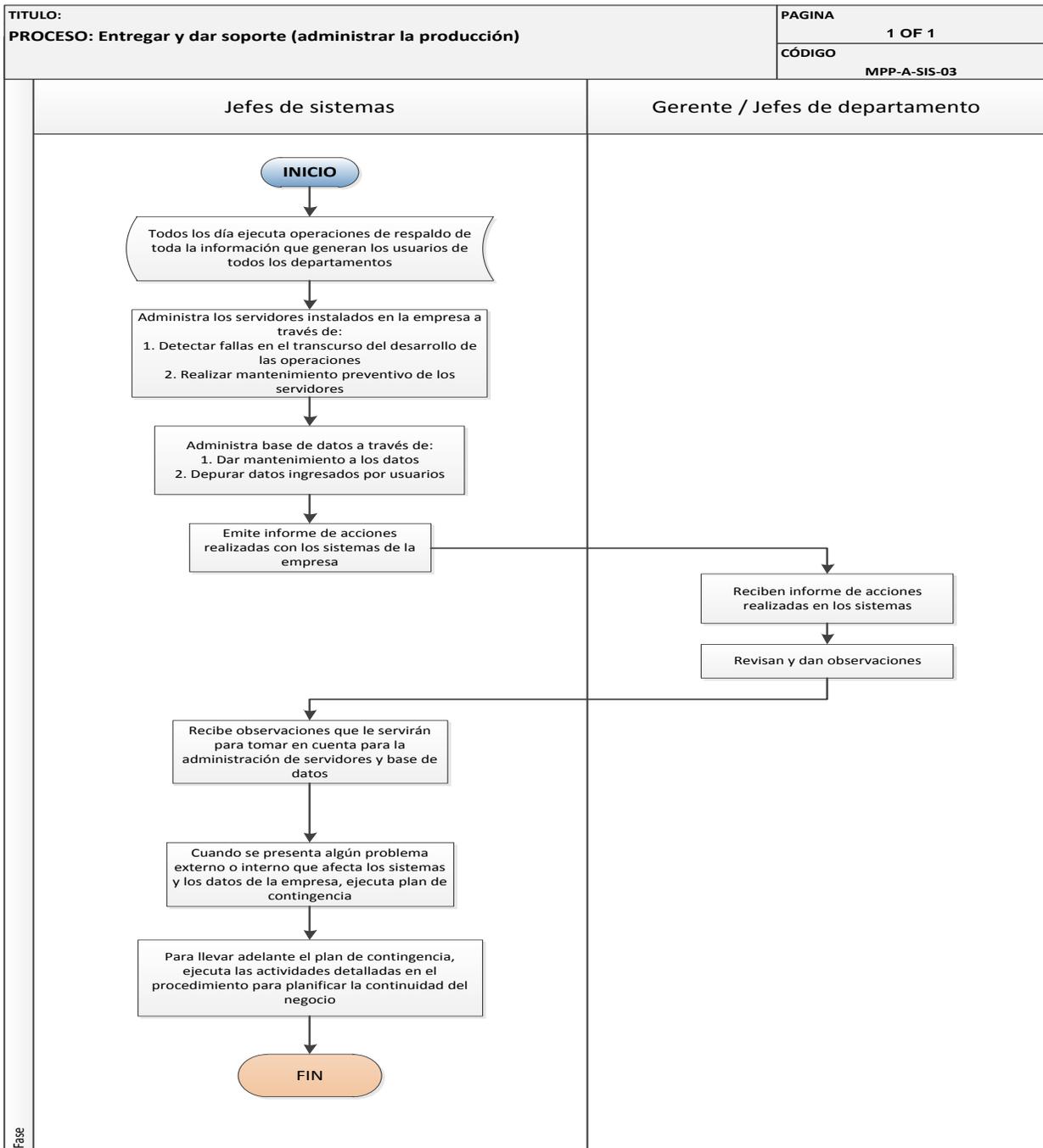


Figura 35 Diagrama de flujo - Entregar y dar soporte (administrar la producción)

Fuente: Empresa Representaciones JAMSA S.A.

Elaborado por: Autora de tesis

c. Monitorear y evaluar

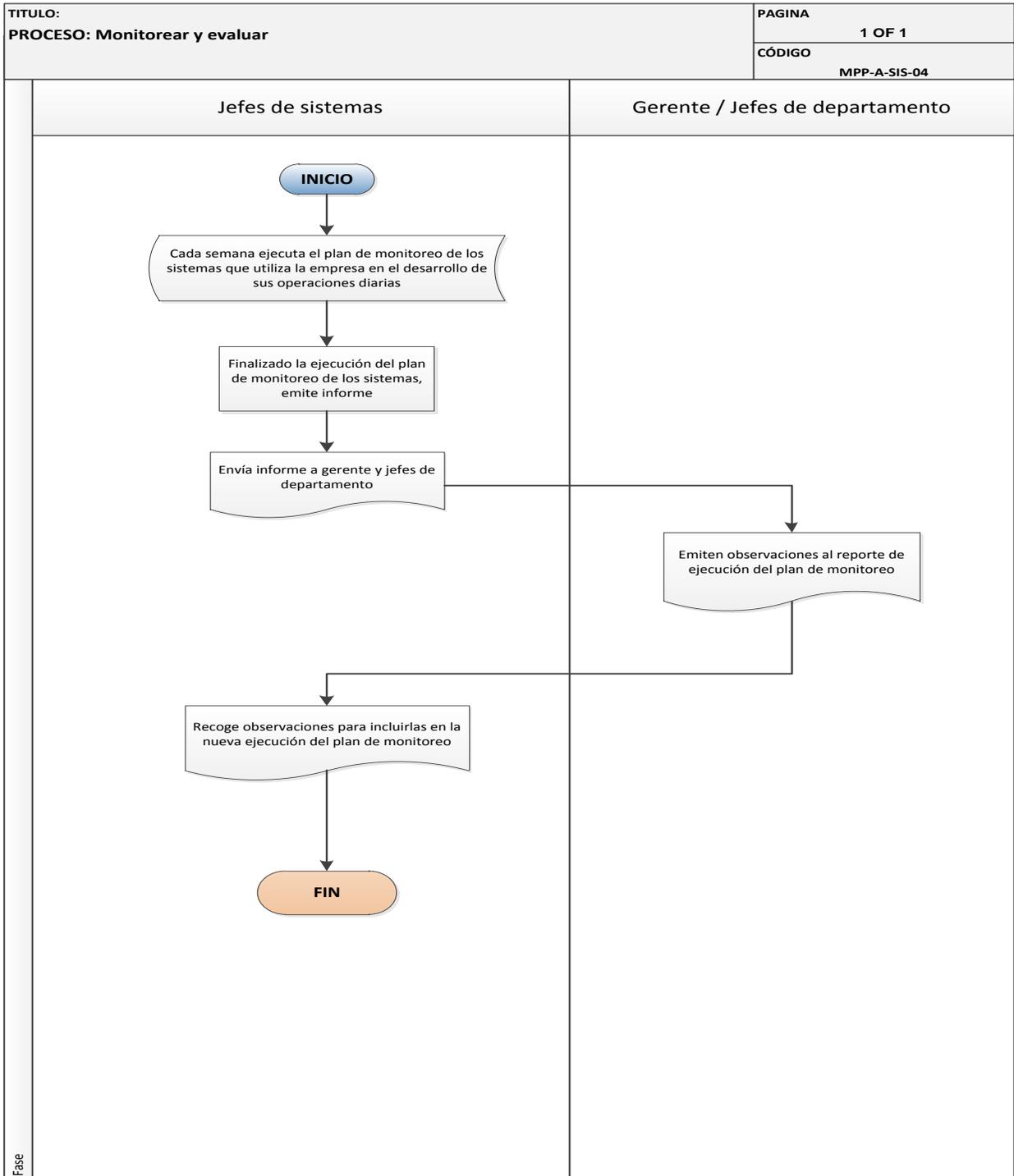


Figura 36 Diagrama de flujo - Monitorear y evaluar

Fuente: Empresa Representaciones JAMSA S.A.

Elaborado por: Autora de tesis

En el capítulo III se definieron las metodologías para diagnosticar el estado de la empresa y los procesos a través de entrevista y encuestas, se diseñó el nuevo modelo de gestión por procesos compuesto por 5 fases (planificación y organización, la identificación y clasificación de procesos, la documentación e implantación de procesos, la medición de los procesos y la mejora de procesos), de las cuales se desarrollaron las tres primeras, llegando hasta la elaboración del manual de políticas y procedimientos realizar ventas al contado y a crédito a través de la fijación de políticas, la descripción de los procedimientos y complementado con los diagramas de flujo del proceso. Por último, se diseñaron los diagramas de flujo de todos los procesos identificados en la empresa en estudio por departamento.

La documentación de los procesos realizada a través de elaboración de manuales, permitirán que los procesos sean medidos, en primera instancia para saber cuáles son sus puntos débiles y si se están cumpliendo los objetivos planteados en el plan estratégico, esta medición llevará a plantear un plan de mejora de todos aquellos procesos que en la medición resulten ser críticos en su operación y que a la vez estén afectando a la satisfacción del cliente y por ende a los ingresos de la empresa. Las acciones de medición y mejora serán ejecutadas en el capítulo IV de este estudio de investigación.

CAPÍTULO IV

MEDICION Y MEJORA DE LOS PROCESOS EN LA EMPRESA JAMSA S.A.

Identificados, clasificados y documentados los procesos de la empresa en estudio, a través de la elaboración del inventario y los manuales de políticas y procedimientos en donde se describen las políticas y los procedimientos de cada uno de los procesos que operan en la empresa, el siguiente paso, luego de un tiempo (de 6 a 12 meses) de haber operado el nuevo modelo de gestión es medir los procesos considerados críticos y mejorarlos.

El objetivo que se persigue con la medición de los procesos críticos, se centra en saber cómo están funcionando y si los resultados obtenidos se ajustan a lo determinado en los presupuestos y la planificación realizada por la gerencia y las jefaturas departamentales.

Medidos los procesos críticos, el siguiente objetivo de la empresa es mejorar estos procesos para optimizarlos, buscando en todo momento la satisfacción del cliente externo y una mejor rentabilidad de la empresa que beneficie a los accionistas y trabajadores.

4.1 Fase 4. Medición del funcionamiento de los procesos de la empresa

Tomando en cuenta que en una empresa los procesos son un pilar fundamental para el cumplimiento de sus objetivos, se debe saber cómo funcionan estos. Para ello se debe medir su desempeño; esto determinará su grado de eficiencia, las posibles fallas, y las posibles mejoras o actualizaciones.

4.1.1 Definición de los procesos críticos de la empresa.

Los procesos críticos son aquellos que por su naturaleza participan e influyen en la calidad del producto o servicio que se entregue al cliente final y en los resultados de la empresa.

Luego de identificar, clasificar y documentar los procesos de la empresa, se procede a identificar los procesos críticos que deberán ser medidos y analizados con el propósito de normalizarlos en beneficio del cliente al que van dirigidos y buscando elevar la competitividad y la rentabilidad de la empresa. Los procesos críticos tienen algunas particularidades que se nombran a continuación:

- i. La operación de los procesos críticos de la empresa, depende en gran medida de personal especializado.

- ii. Del funcionamiento de los procesos críticos, depende en gran parte la entrega del producto o servicio al cliente final.
- iii. Los resultados obtenidos, no están acorde a lo presupuestado o planificado.
- iv. El desarrollo de las actividades del proceso, dependen en gran medida de la realización de procedimientos manuales.
- v. El funcionamiento del proceso no es controlado minuciosamente.
- vi. Los procesos presentan fallas, esto los hace susceptibles de rediseño o mejora.

Los procesos productivos de la empresa generalmente mantienen un grado de criticidad en el tiempo, por ser los que más participan en el cumplimiento de la estrategia y los objetivos trazados por la empresa y ser claves para la entrega del producto o servicio al cliente final.

En cambio, los procesos que sean calificados como críticos, por el análisis que haga la empresa, serán críticos por un periodo explícito de tiempo hasta que se tomen las acciones correctivas necesarias para mejorar, volviéndolos operativos.

4.1.1.1 Matriz de procesos críticos.

La definición de los procesos críticos de la empresa, se realizan a través del desarrollo de una matriz de procesos críticos cuya finalidad es saber, qué procesos se deben medir para mejorarlos, esta matriz se elabora a través del cumplimiento de las siguientes etapas:

Primera etapa: Definición de la matriz

Estará integrada por:

- Encabezado, en éste se representan los factores críticos identificados por la empresa, los objetivos institucionales, el resultado y el grado de prioridad crítica.
- Listado de procesos, aquí se listan los procesos de la institución a ser analizados.

Tabla 27 Formato de matriz de procesos críticos

| PROCESO | FACTORES CRÍTICOS | | | | | | OBJETIVOS INSTITUCIONALES | | | | RESULTADO | GRADO DE PRIORIDAD CRÍTICA | | | |
|-------------|-------------------|---|---|---|---|---|---------------------------|---|---|---|-----------|----------------------------|---|---|---|
| | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | 6 | A | B | C | D | | B | M | A | C |
| | | | | | | | | | | | | | | | |
| ADMINISTRAR | | | | | | | | | | | | | | | |
| PLANIFICAR | | | | | | | | | | | | | | | |
| VENDER | | | | | | | | | | | | | | | |
| COMPRAR | | | | | | | | | | | | | | | |
| INCORPORAR | | | | | | | | | | | | | | | |

Fuente: Manual para identificar y gestionar los procesos, elaborado por Calvopiña Asesores para Sociedad Financiera Consulcrédito S.A.

Elaborado: Autora de tesis

La identificación de los procesos críticos de la empresa, se realizará definiendo la relación que cada proceso tiene con cada uno de los factores críticos y el grado de influencia de cada proceso sobre los principales objetivos de la empresa.

Segunda etapa: Definición de factores críticos y objetivos institucionales

De acuerdo a las líneas de negocio de la empresa, se definen 6 factores críticos enmarcados en la operativa de los procesos y en sus resultados.

Tabla 28 Factores críticos

| FACTORES CRÍTICOS | |
|-------------------|---|
| 1 | Su operación depende en un alto grado de personal especializado |
| 2 | De su funcionamiento depende en gran medida, la entrega del producto al cliente final |
| 3 | Contiene actividades coordinadas con empresas proveedoras de productos |
| 4 | El desarrollo de las actividades del proceso dependen en gran medida de procedimientos manuales |
| 5 | No se realiza un control minucioso de su funcionamiento |
| 6 | Sus resultados finales no están acorde a lo presupuestado o planificado |

Fuente: Factores identificados en la empresa Representaciones JAMSA S.A. a través de taller con el grupo de mejora

Elaborado: Autora de tesis

Tomando datos del plan estratégico de la empresa en estudio establecido para el periodo 2013-2015, se describen 4 objetivos institucionales.

Tabla 29 Objetivos de la empresa

| OBJETIVOS ESTRATÉGICOS DE LA EMPRESA | |
|--------------------------------------|---|
| A | Objetivo comercial (incrementar las ventas en un 40%) |
| B | Objetivo de servicio (optimizar cadena de distribución) |
| C | Objetivo social (incrementar la eficiencia de los empleados) |
| D | Objetivo económico (disminuir cartera vencida y elevar el porcentaje de comisión) |

Fuente: Tomados del plan estratégico de la empresa Representaciones JAMSA S.A.

Elaborado: Autora de tesis

Tercera etapa: Definición de valores para calificación y el grado de prioridad

De acuerdo a la relación entre el proceso y los factores críticos y el aporte de cada proceso a los objetivos estratégicos, el grado de relación puede ser fuerte, mediana, leve, o ninguna; a estos se les asignará los valores que se detallan a continuación:

Tabla 30 Valores de calificación

| TABLA DE CALIFICACIÓN | |
|-----------------------|---------|
| RELACIÓN | PUNTAJE |
| FUERTE | 3 |
| MEDIANA | 2 |
| LEVE | 1 |
| NINGUNA | 0 |

Fuente: Calificación basada en metodología del Manual para identificar y gestionar los procesos, elaborado por Calvopiña Asesores para Sociedad Financiera Consulcrédito S.A.

Elaborado: Autora de tesis

El grado de prioridad crítica de cada uno de los procesos, estará definido por los valores asignados en la siguiente tabla definida por la alta dirección, para este estudio se ha definido con el gerente general.

Tabla 31 Grados de criticidad

| DEFINICIÓN DE VALORES | GRADO DE PRIORIDAD CRÍTICA |
|-----------------------|----------------------------|
| De 1 a 8 | Bajo |
| De 9 a 16 | Medio |
| De 17 a 24 | Alto |
| De 25 a 30 | CRÍTICO |

Fuente: Grados de criticidad basados en metodología del Manual para identificar y gestionar los procesos, elaborado por Calvopiña Asesores para Sociedad Financiera Consulcrédito S.A.

Elaborado: Autora de tesis

Cuarta etapa: Análisis de resultados y determinación de acciones

Determinados los valores de calificación y la definición de valores para establecer el grado de criticidad de cada uno de los procesos de la empresa en estudio, se define la forma de analizar los resultados y se determinan las acciones a seguir para cada proceso, de acuerdo a las siguientes definiciones:

- Los procesos que requieren ser medidos, en cuanto a su funcionamiento y resultados, serán los que presenten un grado de prioridad crítica “Crítico”.
- Los procesos que no requieren ser medidos, serán los que presenten un grado de prioridad crítica “Bajo”, “Medio”, y “Alto”.
- Los procesos que presentan un grado de prioridad crítica “Alto”, entrarán en el plan de actualización, con el fin de corregir las falencias que presenten.

Tabla 32 Decisiones sobre grado de criticidad

| TABLA DE CRITICIDAD | | |
|---------------------|---------|--|
| C | Crítico | Los procesos requieren ser medidos, su funcionamiento y resultados |
| A | Alto | Los procesos entran en el plan de actualización |
| M | Medio | Los procesos no requieren ser medidos |
| B | Bajo | Los procesos no requieren ser medidos |

Fuente: Decisiones sobre criticidad de procesos basados en metodología del Manual para identificar y gestionar los procesos, elaborado por Calvopiña Asesores para Sociedad Financiera Consulcrédito S.A.

Elaborado: Autora de tesis

La medición de los procesos considerados críticos proporcionará las directrices para una posterior mejora.

Quinta etapa: Capacitación a colaboradores de empresa en estudio

Se lleva adelante taller de capacitación a los jefes de departamento de la empresa en estudio en coordinación con el equipo de mejora y el asesor externo. El objetivo, explicar la metodología que se seguirá para especificar los procesos críticos de la empresa que servirá para definir las acciones a tomar para optimizar la operativa de los procesos.

Sexta etapa: Desarrollo de matriz de procesos críticos a través de taller

Participantes: Jefes de departamento, asesor externo, gerente general.

Tomado el criterio de cada uno de los participantes se asignan valores a cada proceso de listado maestro por cada factor crítico y objetivo institucional, el resultado que obtenga cada proceso determinará el grado de prioridad crítica, como se puede ver a continuación.

Tabla 33 Matriz de procesos críticos

| PROCESOS | | | FACTORES CRÍTICOS | | | | | | OBJETIVOS INSTITUCIONALES | | | | RESULTADO | GRADO DE PRIORIDAD CRÍTICA | | | | | |
|---|---|--|-------------------|---|---|---|---|---|---------------------------|---|----|----|-----------|----------------------------|---|---|---|---|---|
| MACROPROCESO | PROCESO | SUBPROCESO | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | 6 | A | B | C | D | | B | M | A | C | | |
| GESTIONAR LA DIRECCIÓN Y EL CONTROL | GESTIONAR LA DIRECCIÓN DE LA EMPRESA | | | | | | | | | | | | | | | | | | |
| | | GESTIONAR LA DIRECCIÓN DE LA EMPRESA | 2 | 1 | 0 | 1 | 0 | 0 | 1 | 1 | 0 | 0 | 6 | B | | | | | |
| | | GESTIONAR EL CONTROL DE LA EMPRESA | 2 | 1 | 0 | 0 | 0 | 0 | 1 | 1 | 1 | 0 | 6 | B | | | | | |
| | | GESTIONAR LA RENDICIÓN DE CUENTAS | 2 | 1 | 0 | 1 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 1 | 5 | B | | | | | |
| GESTIONAR LA PLANIFICACIÓN Y EL DESEMPEÑO | ADMINISTRAR LA PLANIFICACIÓN Y EL DESEMPEÑO | | | | | | | | | | | | | | | | | | |
| | | PLANIFICAR LOS LINEAMIENTOS ESTRATEGICOS DE LA EMPRESA | 2 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 1 | 1 | 1 | 0 | 5 | B | | | | | |
| | | EVALUAR EL DESEMPEÑO DE LA EMPRESA | 1 | 0 | 0 | 0 | 1 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 2 | B | | | | | |
| GESTIONAR LOS RIESGOS | ADMINISTRAR LOS RIESGOS | | | | | | | | | | | | | | | | | | |
| | | ADMINISTRAR LOS RIESGOS DE LA EMPRESA | 2 | 1 | 0 | 1 | 0 | 1 | 1 | 1 | 1 | 1 | 9 | | M | | | | |
| | | PLANIFICAR Y ADMINISTRAR LA CONTINUIDAD DEL NEGOCIO | 2 | 1 | 0 | 1 | 0 | 1 | 1 | 1 | 0 | 0 | 7 | B | | | | | |
| GESTIONAR LOS NEGOCIOS DE LA EMPRESA | COMPRAR PRODUCTOS | | | | | | | | | | | | | | | | | | |
| | | COMPRAR PRODUCTOS PARA LA VENTA | 3 | 2 | 2 | 2 | 2 | 3 | 3 | 2 | 2 | 3 | 24 | | | A | | | |
| | GESTIONAR LA VENTA DE PRODUCTOS | | | | | | | | | | | | | | | | | | |
| | | REALIZAR VENTAS AL CONTADO Y A CREDITO | 3 | 3 | 3 | 3 | 3 | 3 | 3 | 3 | 2 | 2 | 28 | | | | | C | |
| | CONCEDER CRÉDITO A CLIENTES | | | | | | | | | | | | | | | | | | |
| | OTORGAR CRÉDITO A CLIENTES | 2 | 2 | 1 | 2 | 2 | 2 | 3 | 1 | 0 | 3 | 18 | | | A | | | | |
| | GESTIONAR LA LOGISTICA DE ENTREGA DE PRODUCTOS | | | | | | | | | | | | | | | | | | |
| DISTRIBUIR PRODUCTOS A CLIENTES | 3 | 3 | 3 | 3 | 3 | 3 | 3 | 3 | 2 | 2 | 28 | | | | | | C | | |
| GESTIONAR LA COBRANZA | | | | | | | | | | | | | | | | | | | |
| | REALIZAR COBRANZA A CLIENTES | 3 | 2 | 3 | 3 | 3 | 2 | 3 | 2 | 3 | 3 | 27 | | | | | | C | |
| GESTIONAR LOS RECURSOS HUMANOS | ADMINISTRAR LA INCORPORACION DE PERSONAL | | | | | | | | | | | | | | | | | | |
| | | INCORPORAR EL PERSONAL | 2 | 1 | 1 | 2 | 1 | 2 | 2 | 2 | 2 | 2 | 17 | | | A | | | |
| | ADMINISTRAR LA PERMANENCIA DEL PERSONAL | | | | | | | | | | | | | | | | | | |
| | | PAGAR REMUNERACIONES Y BENEFICIOS DE LEY AL PERSONAL | 2 | 2 | 1 | 1 | 1 | 1 | 2 | 2 | 2 | 1 | 15 | | M | | | | |
| | | EVALUAR EL DESEMPEÑO DE LOS COLABORADORES | 3 | 3 | 2 | 3 | 3 | 2 | 3 | 2 | 2 | 2 | 25 | | | | | | C |
| | | CAPACITAR A COLABORADORES | 3 | 3 | 2 | 2 | 3 | 2 | 3 | 3 | 3 | 3 | 27 | | | | | | C |
| | REALIZAR SEGUIMIENTO Y CONTROL DE COLABORADORES | 1 | 2 | 1 | 0 | 1 | 1 | 2 | 1 | 2 | 1 | 12 | | M | | | | | |
| | GESTIONAR LA DESVINCULACIÓN DEL PERSONAL | | | | | | | | | | | | | | | | | | |
| DESVINCULAR AL PERSONAL | | 1 | 0 | 0 | 0 | 0 | 1 | 0 | 0 | 0 | 0 | 2 | B | | | | | | |

| | | | | | | | | | | | | | | | | | | | |
|---|--|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|--|--|--|--|--|
| ADMINISTRAR LA EMPRESA | | | | | | | | | | | | | | | | | | | |
| | ADMINISTRAR LOS ACTIVOS | | | | | | | | | | | | | | | | | | |
| | | PROCESAR VENTA DE BIENES | 1 | 0 | 1 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 2 | B | | | | | |
| | | PLANIFICAR Y EJECUTAR REMODELACIONES Y ADECUACIONES DE OFICINAS | 1 | 0 | 1 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 2 | B | | | | | |
| | | PROVEER MANTENIMIENTO Y SERVICIOS EN GENERAL | 1 | 1 | 0 | 1 | 0 | 0 | 1 | 0 | 1 | 0 | 5 | B | | | | | |
| | | ADMINISTRAR ACTIVOS FUJOS | 1 | 1 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 2 | B | | | | | |
| | ADMINISTRAR LA RELACIÓN CON PROVEEDORES | | | | | | | | | | | | | | | | | | |
| | | SELECCIONAR Y CALIFICAR PROVEEDORES PARA CONTRATACION DE BIENES Y SERVICIOS | 0 | 0 | 0 | 1 | 0 | 1 | 0 | 0 | 0 | 0 | 2 | B | | | | | |
| | | CONTROLAR EL PAGO DE GASTOS POR COMPRA DE BIENES Y SERVICIOS | 0 | 0 | 1 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 1 | B | | | | | |
| | ADMINISTRAR LOS SEGUROS DE LA EMPRESA | | | | | | | | | | | | | | | | | | |
| | | ADMINISTRAR Y CONTRATAR SEGUROS | 1 | 1 | 0 | 1 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 1 | 4 | B | | | | | |
| ADMINISTRAR EL SISTEMA DE LA EMPRESA | | | | | | | | | | | | | | | | | | | |
| | ADQUIRIR EQUIPOS Y PROGRAMAS | | | | | | | | | | | | | | | | | | |
| | | ADMINISTRAR EQUIPOS Y SISTEMAS | 1 | 1 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 2 | B | | | | | |
| | | ADMINISTRAR SISTEMAS DE COMUNICACIÓN | 1 | 1 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 2 | B | | | | | |
| | | CONTROLAR LOS ACCESOS | 1 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 1 | 0 | 0 | 0 | 2 | B | | | | | |
| | | ADMINISTRAR LOS REQUERIMIENTOS | 1 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 1 | B | | | | | |
| | ENTREGAR Y DAR SPORTE (ADMINISTRAR LA PRODUCCIÓN) | | | | | | | | | | | | | | | | | | |
| | | EJECUTAR OPERACIONES DE RESPALDO DE INFORMACIÓN | 1 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 1 | B | | | | | |
| | | ADMINISTRAR LOS SERVIDORES | 1 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 1 | B | | | | | |
| | | ADMINISTRAR LA BASE DE DATOS | 1 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 1 | B | | | | | |
| | | ELABORAR Y EJECUTAR EL PLAN DE CONTINGENCIA | 1 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 1 | B | | | | | |
| | MONITOREAR Y EVALUAR | | | | | | | | | | | | | | | | | | |
| | | MONITOREAR Y EVALUAR EL DESEMPEÑO DE LOS SISTEMAS | 1 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 1 | B | | | | | |
| GESTIONAR LA CONTABILIDAD Y FINANZAS | | | | | | | | | | | | | | | | | | | |
| | GENERAR Y CONTROLAR LA CONTABILIDAD Y FINANZAS | | | | | | | | | | | | | | | | | | |
| | | PROCESAR ASIENTOS CONTABLES DIARIOS Y GENERAR ESTADOS FINANCIEROS | 1 | 2 | 0 | 1 | 0 | 0 | 2 | 0 | 1 | 0 | 7 | B | | | | | |
| | | EJECUTAR CONTROL CONTABLE, CUADRE Y CONCILIACION DE CUENTAS | 1 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 1 | B | | | | | |
| | | DECLARAR IMPUESTOS Y GENERAR ANEXOS TRANSACCIONALES | 1 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 1 | B | | | | | |
| | | ELABORAR Y CONTROLAR EL PRESUPUESTO | 1 | 1 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 2 | B | | | | | |
| 8 | 18 | 38 | | | | | | | | | | | | | | | | | |

Fuente: Procesos de empresa JAMSA S.A.
Elaboración: Autora de tesis

Séptima etapa: Presentación de resultados

El siguiente cuadro nos muestra los procesos que presentan un grado de criticidad alto y crítico, esto servirá para saber a qué procesos se aplicará la medición mediante indicadores de gestión.

Tabla 34 Grado de criticidad

| TIPO DE PROCESO | PROCESOS ANALIZADOS | RESULTADO | GRADO DE PRIORIDAD CRÍTICA | | | | CRITICIDAD |
|-----------------|---|-----------|----------------------------|---|---|---|------------|
| | | | B | M | A | C | |
| PRODUCTIVO | COMPRAR PRODUCTOS PARA LA VENTA | 24 | | | A | | Alto |
| | REALIZAR VENTAS AL CONTADO Y A CREDITO | 28 | | | | C | Crítico |
| | OTORGAR CRÉDITO A CLIENTES | 18 | | | A | | Alto |
| | DISTRIBUIR PRODUCTOS A CLIENTES | 28 | | | | C | Crítico |
| | REALIZAR COBRANZA A CLIENTES | 27 | | | | C | Crítico |
| DE APOYO | INCORPORAR EL PERSONAL | 17 | | | A | | Alto |
| | EVALUAR EL DESEMPEÑO DE LOS COLABORADORES | 25 | | | | C | Crítico |
| | CAPACITAR A COLABORADORES | 27 | | | | C | Crítico |

Fuente: Tomado de la matriz de procesos críticos definida para la empresa en estudio.

Elaborado: Autora de tesis

De acuerdo a lo definido en la cuarta etapa de la elaboración de la matriz de procesos críticos, los procesos que obtuvieron un grado de criticidad **crítico** en este análisis, entran en un proceso de medición de su funcionamiento y cumplimiento de resultados comparados con los presupuestos de la empresa, en cambio los procesos que obtuvieron un grado de criticidad **alto** en este análisis, pasan a formar parte del plan de actualización que desarrollará la empresa.

4.1.2 Implementación de indicadores de gestión.

Una de las fases de la implementación del modelo de gestión por procesos en la empresa y que busca su mejora continua, es la medición de sus procesos, la que permitirá disponer de datos cuantitativos y cualitativos sobre el rendimiento del proceso. Estos datos servirán a la empresa para conocer el grado de consecución de los objetivos estratégicos fijados, el porcentaje de cumplimiento de los resultados planificados, y determinar si existen deficiencias o mejoras en el servicio.

Esta información será fundamental para la toma de decisiones y la futura optimización de los procesos medidos.

Los destinatarios de los indicadores de los procesos en la empresa en estudio, serán:

- El gerente general, lo utilizará para saber el estado de la empresa y para la toma de decisiones.
- Los jefes departamentales, lo utilizarán para saber el estado de los procesos a su cargo y saber dónde tomar los correctivos.

También se consideran como usuarios de los indicadores de procesos, a los organismos de control, en caso de requerirlos, y a los proveedores de productos que necesiten saber el estado económico de la empresa, por la relación de negocio existente.

4.1.2.1 Metodología para la elaboración de los indicadores de gestión.

Se establecen indicadores de gestión para los procesos críticos definidos en la matriz de procesos críticos, esto con el fin de optimizar los costos y direccionar las estrategias a los procesos que requieran medición y mejora. Para este efecto se realizarán las actividades que se describen:

- a. **Identificar los indicadores.** Una vez definidos los procesos críticos, se identificarán indicadores para cada uno de ellos, estos deberán ser medibles, con el propósito de permitir valorar el funcionamiento del proceso.
- b. **Seleccionar los indicadores relevantes.** Para la medición de los procesos críticos se seleccionarán los indicadores que aporten la mayor cantidad de información.

- c. **Definir las fuentes de información.** Las fuentes de información que proporcionarán los datos para la construcción de los indicadores, serán los sistemas de la empresa y los datos estadísticos que manejan los distintos departamentos.

Para la elaboración de indicadores, la empresa deberá tomar en cuenta, los siguientes aspectos:

- Los indicadores deberán estar alineados a los objetivos estratégicos de la empresa.
- La empresa diseñará indicadores de calidad y de procesos.
- Los indicadores deberán estar dirigidos a medir aspectos que satisfagan los requerimientos del cliente final.
- Que sea factible medir determinados aspectos.
- Establecer los responsables de la empresa que realizarán las mediciones.

4.1.2.2 Selección de los indicadores para los procesos críticos.

Para elaborar los indicadores de la empresa en estudio, se definen dos tipos de indicadores que serán aplicados a los procesos críticos definidos en la matriz de procesos críticos, estos se detallan:

- **Indicadores de calidad**, se basan en datos que nos permiten valorar la calidad de los procesos y servicios que la empresa provee a sus clientes, ejemplo: número de reclamos de clientes / pedidos atendidos.
- **Indicadores de procesos**, están vinculados a las actividades estratégicas que contribuyen al cumplimiento del plan estratégico, ejemplo: total de ventas mensuales / ventas presupuestadas

4.1.2.3 Elaboración de los indicadores de la empresa.

Para la elaboración de los indicadores, se diseña una matriz de indicadores en archivo Excel del subproceso realizar ventas al contado y a crédito que contiene los siguientes indicadores:

- Indicador 1. Cumplimiento de visitas programadas
- Indicador 2. Facturación de pedidos tomados

- Indicador 3. Entrega de pedidos facturados
- Indicador 4. Indicador de cumplimiento de ventas

Se elige el subproceso realizar ventas al contado y a crédito, por ser este uno de los que tiene mayor movimiento en la empresa, es el más crítico y el que genera el negocio.

Esta matriz contiene una hoja de ingreso de datos, aquí se ingresará información estadística proporcionada por los jefes de departamento de la empresa en estudio, los datos ingresados serán traspasados a la hoja que contiene la tarjeta del indicador. Procesados los datos de acuerdo a los parámetros de medición definidos con el gerente general darán los resultados del funcionamiento de cada uno de los procesos críticos.

Tabla 35 Parámetros de medición

| PARÁMETROS DE LA MEDICIÓN | | INSTRUCCIONES | |
|-------------------------------|---------------------|------------------------------|--------------------------|
| Unidad: | % | Siempre será en porcentaje | |
| Sentido: | Creciente | Sera siempre creciente | |
| Fuente de información: | Programa de visitas | Será la fuente de la empresa | |
| Toma de datos: | Mensual | Para esta caso será mensual | |
| Meta: | + de 90% | Óptimo | % Fija la alta dirección |
| | | | |
| Índice normal: | Hasta 90% | Normal | % Fija la alta dirección |
| | | | |
| Índice crítico: | Hasta 70% | Crítico | % Fija la alta dirección |

Fuente: Diseño propio basado en investigaciones realizadas

Elaborado por: Autora de tesis

A continuación, se detallan los indicadores del subproceso realizar ventas al contado y a crédito.

Tabla 36 Indicador de cumplimiento de visitas programadas

| TARJETA DEL INDICADOR | |
|---|---|
| DATOS DE IDENTIFICACIÓN | |
| Tipo: | De calidad Proceso: Gestionar la venta de productos |
| Procedimiento: | Realizar ventas al contado y a crédito |
| Título del indicador | Código |
| Porcentaje de cumplimiento de visitas programadas para los 13 vendedores en un mes | MPP-P-NEG-02-01-IN-01 |
| Definición | |
| Cociente entre el número total de visitas realizadas en el mes, dividido para el total de visitas programadas en el mes $N = \text{Número de visitas realizadas}$ $n = \text{Número de visitas programadas}$ Indicador = N/n | |
| OBJETIVO DEL INDICADOR | |
| Se aspira que el porcentaje de cumplimiento de las visitas programadas para los 13 vendedores en el mes, sea superior al 90% | |
| PARÁMETROS DE LA MEDICIÓN | |
| Unidad: | % |
| Sentido: | Creciente |
| Fuente de información: | Programa de visitas |
| Toma de datos: | Mensual |
| Meta: | + de 90% Óptimo |
| Índice normal: | Hasta 90% Normal |
| Índice crítico: | Hasta 70% Crítico |
| Garante de la medición | |
| Equipo de mejora de JAMSA S.A. | |
| Departamento | |
| Ventas | |
| Fecha | |
| 12 de julio de 2015 | |

TARJETA DEL INDICADOR

DATOS DE LA MEDICIÓN DEL INDICADOR

| Parámetros | nov-14 | dic-14 | ene-15 | feb-15 | mar-15 | abr-15 | may-15 | jun-15 | | | | |
|----------------------------|--------|--------|--------|--------|--------|--------|--------|--------|--|--|--|--|
| Nº de visitas realizadas | 1080 | 1080 | 1080 | 1060 | 1080 | 1080 | 1160 | 1080 | | | | |
| Nº de visitas planificadas | 1560 | 1560 | 1560 | 1560 | 1560 | 1560 | 1560 | 1560 | | | | |
| Indicador N/n | 69% | 69% | 69% | 68% | 69% | 69% | 74% | 69% | | | | |

DESTINATARIOS

Cargo:

Gerente General, Jefes departamentales, Auditoría externa y Organismos de control

NIVEL DE ALCANCE

Toda la empresa

OBSERVACIONES

La medición nos demuestra que la fuerza de ventas no esta cumpliendo las visitas planificadas, y que solo en el mes de mayo no fue crítico

RECOMENDACIONES

El resultado de la medición es *Critico* por lo que se recomienda que el procedimiento Realizar ventas al contado y a crédito entre en el plan de mejora de procesos de la empresa

Fuente: Elaborado con datos proporcionados por el personal de la empresa Representaciones JAMSA S.A.
Elaborado por: Autora de tesis

Tabla 37 Indicador de cumplimiento de facturación de pedidos

| TARJETA DEL INDICADOR | |
|--|---|
| DATOS DE IDENTIFICACIÓN | |
| Tipo: De calidad | Proceso: Gestionar la venta de productos |
| Procedimiento: Realizar ventas al contado y a crédito | |
| Título del indicador Porcentaje de cumplimiento de facturación de pedidos tomados a clientes en un mes | Código MPP-P-NEG-02-01-IN-02 |
| Definición Cociente entre el número total de pedidos tomados en el mes, dividido para el total de pedidos facturados en el mes $N = \text{Número de pedidos facturados}$ $n = \text{Número de pedidos tomados}$ Indicador = N/n | |
| OBJETIVO DEL INDICADOR | |
| Se aspira que el porcentaje de cumplimiento de la facturación de los pedidos sea del 100% | |
| PARÁMETROS DE LA MEDICIÓN | |
| Unidad: | % |
| Sentido: | Creciente |
| Fuente de información: | Informe de facturación mensual |
| Toma de datos: | Mensual |
| Meta: | 100% Óptimo |
| Índice aceptable: | = o + del 97% Aceptable |
| Índice crítico: | - del 97% Crítico |
| Garante de la medición Equipo de mejora de JAMSA S.A. | |
| Departamento Ventas | |
| Fecha 12 de julio de 2015 | |

TARJETA DEL INDICADOR

DATOS DE LA MEDICIÓN DEL INDICADOR

| Parámetros | nov-14 | dic-14 | ene-15 | feb-15 | mar-15 | abr-15 | may-15 | jun-15 | | | | |
|--------------------------|--------|--------|--------|--------|--------|--------|--------|--------|--|--|--|--|
| Nº de pedidos facturados | 721 | 701 | 716 | 679 | 720 | 743 | 702 | 756 | | | | |
| Nº de pedidos tomados | 767 | 745 | 766 | 721 | 735 | 763 | 744 | 798 | | | | |
| Indicador N/n | 94% | 94% | 93% | 94% | 98% | 97% | 94% | 95% | | | | |

DESTINATARIOS

Cargo:

Gerente General, Jefes departamentales, Auditoría externa y organismos de control

NIVEL DE ALCANCE

Toda la empresa

OBSERVACIONES

La medición nos demuestra que el departamento de ventas no está cumpliendo con la facturación de todos los pedidos y que solo los meses de marzo y abril no son críticos.

RECOMENDACIONES

El resultado de la medición es *Crítico* por lo que se recomienda que el procedimiento Realizar ventas al contado y a crédito entre en el plan de mejora de los procesos de la empresa

Fuente: Elaborado con datos proporcionados por el personal de la empresa Representaciones JAMSA S.A.

Elaborado por: Autora de tesis

Tabla 38 Indicador de cumplimiento de entrega de pedidos

| TARJETA DEL INDICADOR | |
|--|---|
| DATOS DE IDENTIFICACIÓN | |
| Tipo: De calidad | Proceso: Gestionar la venta de productos |
| Procedimiento: Realizar ventas al contado y a crédito | |
| Título del indicador Porcentaje de cumplimiento de entrega de pedidos a clientes el mismo día, facturados en un mes | Código MPP-P-NEG-02-01-IN-03 |
| Definición Cociente entre el número total de pedidos facturados en el mes, dividido para el total de pedidos entregados en el mes $N = \text{Número de pedidos entregados}$ $n = \text{Número de pedidos facturados}$ Indicador = N/n | |
| OBJETIVO DEL INDICADOR | |
| Se aspira que el porcentaje de cumplimiento de la entrega de los pedidos sea del 100% | |
| PARÁMETROS DE LA MEDICIÓN | |
| Unidad: | % |
| Sentido: | Creciente |
| Fuente de información: | Informe de entrega mensual |
| Toma de datos: | Mensual |
| Meta: | 100% Óptimo |
| Índice aceptable: | = 0 + del 97% Aceptable |
| Índice crítico: | - del 97% Crítico |
| Garante de la medición Equipo de mejora de JAMSA S.A. | |
| Departamento Ventas | |
| Fecha 13 de julio de 2015 | |

TARJETA DEL INDICADOR

DATOS DE LA MEDICIÓN DEL INDICADOR

| Parámetros | nov-14 | dic-14 | ene-15 | feb-15 | mar-15 | abr-15 | may-15 | jun-15 | | | | |
|--------------------------|--------|--------|--------|--------|--------|--------|--------|--------|--|--|--|--|
| Nº de pedidos entregados | 691 | 687 | 679 | 645 | 688 | 723 | 687 | 718 | | | | |
| Nº de pedidos facturados | 721 | 701 | 716 | 679 | 720 | 743 | 702 | 756 | | | | |
| Indicador N/n | 96% | 98% | 95% | 95% | 96% | 97% | 98% | 95% | | | | |

DESTINATARIOS

Cargo:

Gerente General, Jefes departamentales, Auditoría externa y organismos de control

NIVEL DE ALCANCE

Toda la empresa

OBSERVACIONES

La medición nos demuestra que el departamento de bodega no esta cumpliendo con la entrega de todos los pedidos y que solo los meses de diciembre 2014 y mayo 2015 no son criticos.

RECOMENDACIONES

El resultado de la medición es *Critico* por lo que se recomienda que el procedimiento Realizar ventas al contado y a crédito entre en el plan de mejora de procesos de la empresa

Fuente: Elaborado con datos proporcionados por el personal de la empresa Representaciones JAMSA S.A.

Elaborado por: autora de tesis

Tabla 39 Indicador de cumplimiento de presupuesto de ventas

| TARJETA DEL INDICADOR | |
|--|--|
| DATOS DE IDENTIFICACIÓN | |
| Tipo: | De proceso Proceso: Gestionar la venta de productos |
| Procedimiento: | Realizar ventas al contado y a crédito |
| Título del indicador | Código |
| Porcentaje de cumplimiento del presupuesto de ventas mensuales en un mes | MPP-P-NEG-02-01-IN-04 |
| Definición | |
| Cociente entre el valor de las ventas del mes, dividido para el valor total del presupuesto de ventas mensual $N = \text{Valor de las ventas del mes}$ $n = \text{Valor del presupuesto de ventas del mes}$ Indicador = N/n | |
| OBJETIVO DEL INDICADOR | |
| Se aspira que el porcentaje de cumplimiento del presupuesto de ventas sea 100% | |

| PARÁMETROS DE LA MEDICIÓN | |
|----------------------------------|--------------------------------|
| Unidad: | % |
| Sentido: | Creciente |
| Fuente de información: | Informe de ventas mensuales |
| Toma de datos: | Mensual |
| Meta: | 100% Óptimo |
| Índice aceptable: | = 0 + del 95% Aceptable |
| Índice crítico: | - del 95% Crítico |
| Garante de la medición | |
| Equipo de mejora de JAMSA S.A. | |
| Departamento | |
| Ventas | |
| Fecha | |
| 14 de julio de 2015 | |

| TARJETA DEL INDICADOR | | | | | | | | | | |
|------------------------------------|--------|--------|--------|--------|--------|--------|--------|--------|--|--|
| DATOS DE LA MEDICIÓN DEL INDICADOR | | | | | | | | | | |
| Parámetros | nov-14 | dic-14 | ene-15 | feb-15 | mar-15 | abr-15 | may-15 | jun-15 | | |
| Valor de ventas del mes | 515200 | 512036 | 530256 | 556455 | 548987 | 552021 | 618320 | 626012 | | |
| Valor de ventas presupuesto x mes | 600000 | 600000 | 600000 | 600000 | 600000 | 600000 | 700000 | 700000 | | |
| Indicador N/n | 86% | 85% | 88% | 93% | 91% | 92% | 88% | 89% | | |

| DESTINATARIOS |
|--|
| Cargo: Gerente General, Jefes departamentales, Auditoría externa y organismos de control |

| NIVEL DE ALCANCE |
|------------------|
| Toda la empresa |

| OBSERVACIONES |
|--|
| La medición nos demuestra que el departamento de ventas no esta cumpliendo el presupuesto de ventas planificado por la empresa |

| RECOMENDACIONES |
|---|
| El resultado de la medición es <i>Critico</i> por lo que se recomienda que el procedimiento Realizar ventas al contado y a crédito entre en el plan de mejora de los procesos de la empresa |

Fuente: Elaborado con datos proporcionados por el personal de la empresa Representaciones JAMSA S.A.

Elaborado por: Autora de tesis

Considerando que la medición de los procesos es parte fundamental del modelo de gestión por procesos, se procedió a realizar la medición de aquellos procesos determinados con grado de criticidad “crítico” en la matriz de procesos críticos y los resultados obtenidos demuestran que los procesos medidos requieren ser mejorados. Para este trabajo se tomó como muestra el proceso para gestionar la venta de productos y su principal procedimiento realizar ventas al contado y a crédito.

Los demás procesos que constan en la matriz de procesos críticos serán medidos y mejorados por el equipo de mejora de JAMSA S.A.

4.2 Fase 5. Mejora de los procesos de la empresa

La operación de cada uno de los procesos en la empresa, tiene que contar con indicadores que permitan verificar su desarrollo y su evolución en el tiempo. Esta verificación permitirá tener control sobre el proceso y mejorar sus debilidades con la finalidad que contribuya a la consecución de los objetivos de la empresa y la satisfacción del cliente externo.

Mejorar un proceso constituye corregir sus deficiencias para hacerlo más productivo, evitando el gasto innecesario de recursos y optimizar su rendimiento.

La empresa considerará a la mejora, como el proceso de mejoramiento constante de sus procesos, personas y tecnología, que le lleven a distribuir a sus clientes productos de calidad en el menor tiempo posible, cumpliendo estándares de servicio adecuados a las exigencias del mercado.

La mejora se realizará siguiendo 4 etapas que se listan a continuación:

- Identificación de los procesos para la mejora.
- Priorización de los procesos para su mejora.
- Plan de mejora de procesos para la empresa.
- Aplicación del proceso de mejora a los procesos de la empresa que requieran ser mejorados.

Por disposición de gerencia general de la empresa Representaciones JAMSA S.A., ésta fase se realizará una vez transcurrido un año, luego de la implantación del modelo de gestión por procesos.

Los resultados de la definición de los procesos críticos, determinan que los procesos del negocio y de recursos humanos son los que requieren ser mejorados, ya que al ser medidos demostraron que no están cumpliendo con los planes y presupuestos trazados por la empresa en su plan estratégico.

CONCLUSIONES

1. Las empresas en general necesitan gestionar sus actividades y procesos de forma adecuada que les lleve a alcanzar óptimos resultados, por esto surge la necesidad creciente de dejar a un lado la gestión departamental y adoptar nuevas metodologías, técnicas y herramientas que le permitan identificar, comprender y administrar cada uno de sus procesos en forma global, siendo esto fundamental para que las organizaciones alcancen una alta eficiencia en el logro de los objetivos trazados y principalmente la satisfacción del cliente.
2. El primer objetivo fue entender el nuevo modelo de gestión por procesos, a través de la descripción de teorías relacionadas con el tema, emitidos por varios autores reconocidos, quienes han propuesto este modelo que ha sido aplicado por empresas líderes a nivel mundial.
3. El estudio de la situación actual de la empresa determina que sus problemas más relevantes eran; el bajo nivel de competitividad y la disminución considerable del monto de ventas por mes.
4. El análisis del modelo de gestión departamental que manejaba la empresa permite concluir que el mismo, en gran medida ha sido el factor para que la empresa disminuya sus ventas y pierda competitividad, puesto que al ejecutar cada departamento sus actividades de forma aislada, afecta la satisfacción del cliente que es quien provee los ingresos por la compra de los productos que esta comercializa.
5. Las metodologías para diseñar el nuevo sistema de gestión por procesos implantado en a la empresa en estudio, se divide en metodologías para el diagnóstico de la empresa y metodologías para el diseño de la propuesta.
6. Se analizaron y evaluaron varios modelos de gestión por procesos existentes desarrollados por varios autores, adoptando para este estudio la metodología Cobit 4.0 del Governance Institute que ha diseñado un modelo práctico para la implementación de la gestión por procesos en las empresas de todo tipo y condición.
7. Este estudio aporta valor a la empresa Representaciones JAMSA S.A. ya que el diseño del nuevo modelo propuesto, fortalece y enriquece el enfoque de gestión por procesos en la organización a través de la ejecución de 5 etapas:
 - Planificación y organización
 - Identificación y clasificación de procesos
 - Documentación e implantación de procesos

- Medición de procesos, y,
 - Mejora de procesos.
8. La documentación del proceso realizar ventas al contado y a crédito permitió poner en práctica el nuevo modelo de gestión por procesos en la empresa, en donde se agruparon las actividades de 5 departamentos que intervienen en la ejecución de este proceso, logrando una coordinación adecuada entre ellos y la entrega del producto al cliente en los tiempos adecuados mejorando la cadena de distribución.
 9. La identificación de los procesos críticos en la empresa, determina que tienen esta condición los procesos productivos relacionados con el negocio como ventas, distribución y cobranzas y aquellos relacionados con el desempeño de las personas y que deben en primera instancia ser medidos y posteriormente mejorados.
 10. Los indicadores de gestión adoptados y puestos en práctica en la empresa están direccionados a medir la calidad del funcionamiento de los nuevos procesos y el grado de satisfacción de los clientes, esto permitirá trazar un plan de mejora en el futuro.

RECOMENDACIONES

Se establecen como recomendaciones para la empresa objeto de este estudio de investigación y al resto de empresas, las siguientes:

1. Difundir el nuevo modelo de gestión por procesos diseñado para la empresa JAMSA S.A., a través de talleres internos a jefes y subordinados, esto permitirá que todos conozcan el nuevo modelo que se implementará con el fin de se aplique de forma correcta, y se obtengan los objetivos planificados por la empresa.
2. Completar la documentación de los procesos de la empresa, a través de la elaboración de manuales de políticas y procedimientos de los procesos gobernantes, de apoyo y del resto de los procesos productivos; lo cual es fundamental para finalizar la implementación del nuevo modelo de gestión por procesos.
3. Trabajar en la implementación de indicadores de gestión para cada uno de los procesos que, como resultado del análisis realizado a través de la matriz de procesos críticos, se identificaron con un grado de prioridad crítica, lo cual le permitirá a la empresa, la ejecución de la quinta fase del sistema de gestión por procesos, correspondiente a la mejora continua.
4. Llevar adelante un plan de mejora de los procesos, lo que le asegura en gran medida el aumento de la calidad del servicio de comercialización de sus productos para obtener una mayor satisfacción de parte de sus clientes y conseguir los objetivos institucionales e individuales.
5. En última instancia, se recomienda a la empresa JAMSA S.A., implementar un modelo de gestión del talento humano, puesto que direccionar a la empresa a una gestión por procesos, implica que los empleados sean capacitados y a la vez evaluados en su desempeño, con el fin de saber si se han adaptado a los cambios y fundamentalmente conocer su rendimiento y aporte a la empresa.

BIBLIOGRAFÍA

- Matriz Foda. (2011). *Que es la Matriz Foda*. Recuperado el 10 de Octubre de 2014, de <http://www.matrizfoda.com/home.html>
- Alteco Consultores. (2013). *Tormenta de Ideas - Lluvia de ideas. Técnica de creatividad para la mejora*. Obtenido de <http://www.aiteco.com/tormenta-de-ideas/>
- ARCO. (2009). *Prógrama de conocimiento útil, mejora de procesos y gestión por resultados*. Guayaquil.
- Beltrán, S., & Carmona, C.M.A. (2009). *Guía para una gestión basada en procesos*. Recuperado el 10 de 01 de 2015, de <http://www.centrosdeexcelencia.com/dotnetnuke/portals/0/guiagestionprocesos.pdf>
- Camejo, J. (2012). *Definición y características de los indicadores de gestión empresarial*. Obtenido de <http://www.grandespymes.com.ar/2012/12/10/definicion-y-caracteristicas-de-los-indicadores-de-gestion-empresarial/>
- Club Planeta. (2015). *Misión, visión y valores de una empresa*. Recuperado el 10 de 02 de 2015, de http://www.trabajo.com.mx/mision_de_una_empresa.htm
- Collell & Asociados C.A. . (2012). *Implementando la gestión por procesos (Parte I)*. Recuperado el 20 de 01 de 2015, de <https://collellca.wordpress.com/2012/08/21/implementando-la-gestion-por-procesos-parte-i/>
- Dominguez, T. (2012). *La mejora de procesos en las empresas*. Obtenido de <http://es.slideshare.net/UNITECMexico/la-mejora-de-procesos-en-las-empresas>
- EUSKALIT, Fundación vasca para la Excelencia. (2012). *Gestión y mejora de procesos*. Recuperado el 22 de 12 de 2014, de <http://www.euskalit.net/pdf/folleto5.pdf>
- Fontalvo, H., & Vergara, S. (2007). *La gestión de la calidad en los servicios ISO 9001:2008*. Málaga: Eumed - Universidad de Málaga.
- FORMATO EDUCATIVO. (2010). *El mapa de procesos y análisis de procesos clave*. Obtenido de http://www.formatoedu.com/web_gades/docs/2__Mapa_de_Procesos_1.pdf

- Franklin, F. (2009). *Organización de empresas*. México: Mc Graw Gill.
- García, R., & Yaguéz, I.M. (2007). *Guía práctica de economía de la empresa II: Áreas de gestión y producción (Teorías y ejercicios)*. Barcelona: Universitat de Barcelona.
- Gil, O. Y., & García, V. (2008). *Guía para la identificación y análisis de procesos*. Recuperado el 12 de 11 de 2014, de http://www.uma.es/publicadores/gerencia_a/wwwuma/guiaprosesos1.pdf
- González, C. (2011). *El modelo cliente - proveedor*. Obtenido de <https://cadenadesuministro.wordpress.com/2011/07/05/el-modelo-cliente-proveedor/>
- Governance Institute. (2005). *Cobit 4.0*. Obtenido de www.itgi.org
- Heinemann, K. (2003). *Introducción a la metodología de la investigación empírica*. Barcelona: Paidotrivo.
- Hernández, C. (2006). *Metodología para implementar la gestión de calidad y la reingeniería de procesos. Experiencias prácticas*. Obtenido de <http://www.forumcyt.cu/UserFiles/forum/Textos/1101675.pdf>
- INCONTEC. (2009). *Indicadores de gestión*. Obtenido de <http://www.pascualbravo.edu.co/pdf/calidad/indicadores.pdf>
- ISOTools Excellence . (2015). *Gestión por procesos*. Obtenido de <https://www.isotools.org/tag/gestion-por-procesos/>
- JAMSA S.A. (2008). *Representaciones JAMSA*. Recuperado el 28 de 05 de 2015, de <http://www.jamsa.com.ec/jamsa/plantilla-3/nosotros.html>
- JAMSA S.A. (02 de 01 de 2013). Plan estratégico institucional. Guayaquil.
- Kiwi. (2012). *Líneas de producto*. Recuperado el 01 de 06 de 2015, de <http://www.kywi.com.ec/>
- Kume, A. (2014). *Los objetivos de una empresa*. Recuperado el 20 de Febrero de 2015, de <http://www.crecenegocios.com/los-objetivos-de-una-empresa/>
- López, A., & Zambrano, M. (2015). Implementación de un sistema de gestión del talento humano para empresas comercializadoras de productos de consumo masivo en la ciudad de Guayaquil. Guayaquil, Guayas: Universidad de Guayaquil.

- Macias, G. (2007). *Gestión de procesos en la UCA-Guía para la identificación y análisis de procesos* . Obtenido de http://servicio.uca.es/personal/guia_procesos
- Medina, G. A. (2005). *Gestión por procesos y creación de valor público*. Santo Domingo: Búho.
- Merchán Merchán, J. (2013). Estado de la empresa y los procesos . (T. F. Solís, Entrevistador)
- Merchán, M. (5 de 8 de 2013). Reseña histórica de la empresa. (S. Falcones, Entrevistador)
- Montoya, M. . (2010). *Reingeniería de procesos* . Obtenido de <http://es.slideshare.net/MILDREND/reingeniera>
- Mora, M. (2003). *Guía metodologica para la gestión clínica por procesos*. Madrid: Ediciones Díaz de Santos S.A.
- Morales, A. (2013). *Gestión por procesos*. Obtenido de <https://prezi.com/wh70iaubp-am/gestion-por-procesos/>
- Naressi, D. (2012). *Implementando la gestión por procesos (Parte I)*. Obtenido de <https://collelca.wordpress.com/2012/08/21/implementando-la-gestion-por-procesos-parte-i/>
- Petrelli, M. (2015). *Gestión por procesos*. Obtenido de <https://www.isotools.org/tag/gestion-por-procesos/>
- Planeta, Club. (2015). *misión, visión y valores de una empresa*. Recuperado el 10 de 02 de 2015, de http://www.trabajo.com.mx/mision_de_una_empresa.htm
- Portero, O. (2012). *Gestión por procesos: Herramientas para la mejora de Centros Educativos*. Recuperado el 10 de 01 de 2015, de <http://ww2.educarchile.cl/UserFiles/P0001/File/Gesti%C3%B3n%20por%20procesos.pdf>
- Rojas, M. (2007). *Gestión por procesos y atención al usuario en los establecimientos del sistema nacional de salud* . La Paz: Casa del Libro.
- Salgueiro, A. (2001). *Indicadores de gestión y cuadro de mando* . Madrid: Díaz de Santos S.A.
- Suarez, M. (2011). *Interaprendizaje de estadística básica*. Ibarra: Gráficas Planeta.

Thompson, I. (2009). *Tipos de organigramas* . Recuperado el 15 de Noviembre de 2014, de Promonegocios.net: <http://www.promonegocios.net/organigramas/tipos-de-organigramas.html>

Universidad Nacional de Colombia . (2012). *Técnicas para recolectar información* . Obtenido de <http://www.virtual.unal.edu.co/cursos/sedes/manizales/4060030/lecciones/Capitulo%202/tecnicas.html>

Urquijo, J., & Bonilla, J. (2008). *La remuneración del trabajo-Manual para la gestión de sueldos y salarios*. Caracas: Texto C.A.

Vieites, R. (2012). *Como elaborar análisis DAFO*. Recuperado el 12 de Noviembre de 2014, de Bic Galicia: http://www.bicgalicia.org/files/CuadernosGestion/CPX_ComoelaborarAnalisisDAFO_cas.pdf

Wikipedia . (2015). *La entrevista y encuesta* . Recuperado el 11 de 02 de 2015, de http://es.wikipedia.org/wiki/Entrevista_period%C3%ADstica

Wikipedia. (2015). *Cadena de valor*. Recuperado el 25 de 01 de 2015, de http://es.wikipedia.org/wiki/Cadena_de_valor

Zabala, S. (2005). *Planeación estratégica aplicada a cooperativas y demás formas asociativas y solidarias*. Medellín: Universidad Cooperativa de Colombia .

ANEXOS

Anexo 1. Entrevista 1 – Reseña histórica de la empresa

| | |
|--|---|
| Nombre : Ing. Julio Merchán | Edad: 57 años |
| Cargo: Gerente General | Fecha: Enero de 2014 |
| Entrevistador: Autora de tesis | Tema: Reseña histórica de la empresa |
| Objetivo: Conocer la historia de la formación de la empresa y el estado del actual de su funcionamiento | |

1. **P:** ¿Cuándo y cómo se constituyó la empresa Representaciones JAMSA S.A.?

R: En el año de 1986 fue constituida la empresa en la ciudad de Guayaquil, con el nombre de distribuidora Julio Merchán en un local alquilado en la ciudadela Marta Roldós y formada por 5 personas.

En el año 1987 la empresa fue trasladada a las calles Alejo Lascano y Tulcán, luego en el año 1990 pasa a ser empresa jurídica con el nombre de Representaciones Nacionales Cía. Ltda. En este año se adquiere el primer camión para la distribución, esto contribuye a que se agilite la entrega de la mercadería al cliente y también se incrementa el personal de la empresa. A partir de este año la empresa abre sus operaciones a las provincias de la costa (Los Ríos, Esmeraldas, Santo Domingo, Manabí y el Oro).

En el año 1992 paralelamente se crea otra compañía jurídica que toma el nombre de Representaciones JAMSA S.A. que se mantiene hasta la presente fecha.

2. **P:** ¿Cuándo se trasladó la empresa a las instalaciones actuales?

R: En el año 1995 la empresa adquiere un terreno en la Ciudadela Santa Adriana Mz. C Villa 3, en el mismo construye un galpón y varias oficinas a donde se traslada la empresa y también incrementa su personal por la ampliación de sus operaciones y el ingreso de nuevas empresas como proveedores. Entre los más importantes se destacan a Eveready, Colgate, Conservas Isabel Ecuatoriana S.A., Industrias Ales, Kellogg's, La Fabril, etc.

3. **P:** ¿Cuándo y porque se ampliaron las instalaciones de la empresa?

R: En el año 2000 la empresa adquiere un nuevo terreno paralelo al ya existente.

En el año 2002 se construyeron más galpones destinados a bodegas, esto con el propósito de clasificar el almacenamiento por tipo de producto y también se adquieren dos nuevos camiones para optimizar la distribución.

La ampliación de sus instalaciones hace que en el año 2003 la empresa incremente el número de sus recursos humanos, contribuyendo a la generación de empleo.

4. **P:** ¿Cuándo y porque la empresa diversificó la distribución de productos?

R: Entre los años 2005 y 2010 la empresa amplía la lista de sus proveedores e incrementa una variedad de nuevos productos con el fin de hacer frente a la presencia de autoservicios (Mi Comisariato, Supermercados Tía y Tiendas Aquí) en las zonas de la ciudad y provincias en donde la empresa (Representaciones JAMSA S.A.) tiene presencia; en este periodo incrementa la flota de camiones distribuidores a 10.

5. **P:** ¿Cómo ha afectado la inseguridad a las operaciones de la empresa?

R: En los últimos 5 años se han incrementado los asaltos a los camiones de distribución, estos actos delincuenciales han afectado a los negocios de la empresa, provocando pérdidas importantes para la empresa.

6. **P:** ¿Cuáles son los principales inconvenientes que ha enfrentado la empresa en los últimos años?

R: En los dos últimos años (2012 y 2013) la empresa ha sufrido una baja en las ventas, debido a varios factores como: la presencia de autoservicios en las zonas donde opera la empresa tanto en la ciudad de Guayaquil como en provincias, con venta directa al público, presencia de distribuidores con mayores capitales y precios más bajos, el incremento de la delincuencia, entre otros.

7. **P:** ¿Cuál es el principal problema que enfrenta la empresa?

R: El porcentaje de comisiones por la distribución de productos que la empresa recibe en estos dos últimos años, solo cubre el gasto operativo y ha afectado a las utilidades de la empresa y por ende a los trabajadores de JAMSA S.A.

8. **P:** ¿Que otros problemas tiene la empresa, que han contribuido a la baja en las ventas?

R: La empresa no cuenta con documentos como manuales de políticas, procedimientos y funciones, esto ha afectado al desempeño de los colaboradores que no cuentan con guías que les permita actuar con eficiencia.

9. **P:** ¿Qué ha permitido que la empresa siga funcionando a pesar de los problemas que enfrenta?

R: La empresa se mantiene operativa entre otros aspectos por la fortaleza de su imagen y seriedad para los negocios, ganada durante 28 años de estar operando en el mercado y tener un grupo de clientes fieles a la compañía.

Entrevistado



ING. JULIO ALBERTO MERCHÁN S.R.L.
JULIO A. MERCHÁN

Ing. Julio Alberto Merchán
Gerente General

Entrevistador



Tanya Falcones Solís
Egresada de la UTP – Equipo de Mejora

Fuente: Entrevista

Anexo 2. Entrevista 2 - Estado de la empresa y los procesos

INICIO

| | |
|--|--|
| Nombre : Julio Merchán Mechán | Profesión: Ing. comercial |
| Cargo: Gerente General | Fecha: Enero de 2014 |
| Entrevistador: Autora de tesis | Tema: Estado de la empresa y los procesos |
| Objetivo: Conocer el modelo de gestión que se aplica en la empresa y el estado de los actuales procesos | |

DESARROLLO DE LA ENTREVISTA

- P:** ¿Qué modelo de gestión utiliza usted para la administración de la empresa?

R: Seguimos un modelo departamental, puesto que la estructura organizacional de la empresa está dividida por funciones departamentales.
- P:** ¿Cómo funciona el proceso de distribución de productos al cliente?

R: Tenemos problemas, la falta de coordinación entre departamentos que al no contar con manuales de políticas, procedimientos y funciones, realizan sus actividades con directrices departamentales sin pensar en la satisfacción del cliente.
- P:** Los procesos de compras y ventas de productos son claves en la empresa ¿Cómo funcionan en la actualidad?

R: Funcionan por separado, cada departamento cumple su parte, esto no permite que la atención al cliente externo sea oportuna y satisfactoria; perdemos ventas.
- P:** De acuerdo a su criterio y experiencia, ¿Cuál es el concepto de la Gestión por Procesos?

R: La Gestión por Procesos, es un modelo de gestión administrativa distinta a la funcional, que permite a la empresa realizar sus operaciones en forma secuencial, en donde intervienen varios departamentos y siempre enfocados a la satisfacción del cliente.
- P:** ¿Qué tan importante considera Usted, la aplicación de un modelo de gestión por procesos en la empresa que dirige?

R: Es muy importante, ya que la aplicación de este modelo nos va a permitir que el desarrollo de las actividades se realice con coordinación entre departamentos y así poder satisfacer las necesidades del cliente.

6. **P:** ¿La empresa ha identificado sus procesos?

R: No, las actividades se realizan por departamentos y cada jefe departamental es responsable de la parte que le corresponde.

7. **P:** ¿La empresa ha clasificado sus procesos, por tipo de proceso?

R: No, cada departamento maneja sus procesos.

8. **P:** ¿La empresa cuenta con un inventario de procesos formalizado?

R: No, tenemos una lista, pero no formalizada.

9. **P:** ¿La empresa cuenta con manuales de políticas y procedimientos de los procesos, legalmente documentados?

R: No, existen políticas generales que se dan por instructivos a los jefes departamentales y estos las trasladan a los trabajadores.

10. **P:** ¿La empresa cuenta con manuales de funciones legalmente documentados, de los cargos que existen actualmente?

R: Tenemos algo, pero no formalizados.

11. **P:** Apoyados en el diagnóstico a la empresa y los procesos realizado en las preguntas anteriores, ¿Cree usted que se debe aplicar un sistema de gestión por procesos en la empresa?

R: Si, consideramos que es muy necesario porque esto nos permitirá corregir muchas falencias del funcionamiento de la empresa.

12. **P:** Basados en su respuesta afirmativa en la pregunta anterior, ¿Autoriza a la Señora Tanya Falcones Solís, realizar la investigación del problema planteado en la empresa y formalizar la implementación de un sistema de Gestión por Procesos?

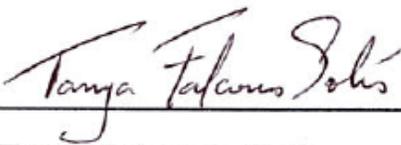
R: Si, la aplicación de este modelo nos permitirá contar con herramientas para la gestión de los procesos de forma integral y además mejorar el servicio que ofrecemos.

Entrevistado


~~COMERCIALIZADORA S.A.~~
~~JULIO A. MERCHAN~~

Ing. Julio Alberto Merchán
Gerente General

Entrevistador


Tanya Falcones Solís

Tanya Falcones Solís
Egresada de la UTP – Equipo de Mejora

Anexo 3. Formato de encuesta de diagnóstico de la gestión por procesos y su aplicación

| | | | |
|-------------------|--|--|--------------------|
| JAMSA S.A. | Institución: Universidad Técnica Particular de Loja | | |
| | Nombre del formulario: Encuesta de diagnóstico de la Gestión por procesos y su aplicación | | |
| | Sujeto de estudio: Trabajador | | Versión: 01 |

ENCUESTA DE DIAGNÓSTICO DE LA GESTIÓN POR PROCESOS Y SU APLICACIÓN

En los apartados que se visualizan a continuación, se efectuarán a usted una serie de preguntas relacionadas con el funcionamiento de los departamentos en la empresa JAMSA S.A. y su cambio a un nuevo modelo de gestión por procesos. Sus respuestas se consideran confidenciales, razón por la que le requerimos verdad absoluta.

| | | | | | | |
|-----------------------|----------------------|---------------|---|--|---|--|
| Fecha de encuesta: | ____ / ____ / ____ / | # de encuesta | | | | |
| Cargo que ocupa: | | Profesión: | | | | |
| Tiempo en la empresa: | ____ años | Sexo: | M | | F | |

Apartado I: Contribución al funcionamiento de la empresa

1. ¿Se limita a cumplir con las actividades a Usted asignadas en el departamento que trabaja?

| | | | |
|----|--|----|--|
| Si | | No | |
|----|--|----|--|

2. ¿Se interesa por saber cómo es atendido el cliente a pesar de no tener contacto con él?

| | | | |
|----|--|----|--|
| Si | | No | |
|----|--|----|--|

3. ¿Sabía que la satisfacción del cliente externo, también depende del buen desempeño de las funciones del cargo que Usted ejerce en la empresa?

| | | | |
|----|--|----|--|
| Si | | No | |
|----|--|----|--|

Apartado II: Conocimiento e importancia de la Gestión por procesos

4. Morales Alicia (2013) dice que la Gestión por procesos es “un modelo de gestión que entiende a la organización como un conjunto de procesos globales, orientados a la consecución de la calidad total y a la satisfacción del cliente”. Así también Rojas Moya J. (2012) dice que los objetivos de la aplicación de la Gestión por Procesos son:

- ✓ “Contar con manuales de políticas, procedimientos y funciones”.
- ✓ “Reducir costos internos innecesarios (actividades sin valor agregado)”.

- ✓ “Acortar los plazos de entrega”.
- ✓ “Mejorar la calidad del servicio”.

De acuerdo a lo manifestado en el párrafo anterior por dos autores, ¿Estima usted que la aplicación de la Gestión por procesos en las empresas, ayudará a desempeñar de mejor manera las funciones a los trabajadores y mejorará la competitividad de las empresas?

| | | | |
|----|--|----|--|
| Si | | No | |
|----|--|----|--|

5. ¿Qué tan importante considera Usted, la aplicación de un modelo de gestión por procesos en la empresa que trabaja?

| | | | |
|-----------------|--|----------------|--|
| Nada importante | | Muy importante | |
|-----------------|--|----------------|--|

Apartado III: Formalización del modelo de gestión por procesos

6. ¿En que se apoya para realizar las funciones del cargo que desempeña?

| | | | |
|-----------------------------|--|----------|--|
| Experiencia y conocimientos | | Manuales | |
|-----------------------------|--|----------|--|

7. Para el desarrollo de las actividades del cargo que desempeña, ¿Considera necesario contar con un manual de políticas y procedimientos?

| | | | |
|----|--|----|--|
| Si | | No | |
|----|--|----|--|

8. Para cumplir de forma eficiente las funciones asignadas a su cargo, ¿Considera necesario contar con un manual de cargos y funciones?

| | | | |
|----|--|----|--|
| Si | | No | |
|----|--|----|--|

9. Para el manejo y entendimiento de los sistemas en los que se operan los procesos, ¿Considera que es necesario que usted cuente con manuales de usuario?

| | | | |
|----|--|----|--|
| Si | | No | |
|----|--|----|--|

10. ¿Considera usted que la interrelación de actividades entre los departamentos de la empresa, le ayudara a usted a desempeñar con más eficiencia sus funciones y a la empresa a mejorar su desempeño frente al cliente?

| | | | |
|----|--|----|--|
| Si | | No | |
|----|--|----|--|

11. ¿Piensa usted que la definición y documentación de procesos para el funcionamiento de la empresa, permitirá elevar el nivel de competitividad y las ventas?

| | | | |
|----|--|----|--|
| Si | | No | |
|----|--|----|--|

12. En función de las respuestas de esta encuesta, ¿Considera que la empresa debe implementar un sistema de Gestión por procesos?

| | | | |
|----|--|----|--|
| Si | | No | |
|----|--|----|--|

Con el convencimiento de decir la verdad, declaro que la información arriba indicada es verídica.

Encuestado: Trabajador de JAMSA

Encuestador: Autora de tesis

Anexo 4. Muestra de encuesta realizada a un trabajador de la Empresa JAMSA S.A. para recolectar información

| | | |
|-------------------|---|-------------|
| JAMSA S.A. | Institución: Universidad Técnica Particular de Loja | |
| | Nombre del formulario: Encuesta de diagnóstico de la Gestión por procesos y su aplicación | |
| | Sujeto de estudio: Trabajador | Versión: 01 |

ENCUESTA DE DIAGNÓSTICO DE LA GESTIÓN POR PROCESOS Y SU APLICACIÓN

En los apartados que se visualizan a continuación, se efectuaron a usted una serie de preguntas relacionadas con el funcionamiento de los departamentos en la empresa JAMSA S.A. y su cambio a un nuevo modelo de gestión por procesos. Sus respuestas se consideran confidenciales, razón por la que le requerimos verdad absoluta.

| | | | | |
|-----------------------|---------------------|---------------|-----------|---------------------------------------|
| Fecha de encuesta: | 14 / 02 / 2014 / | # de encuesta | 045 | |
| Cargo que ocupa: | Ejecutivo de Ventas | Profesión: | Bachiller | |
| Tiempo en la empresa: | 11 años | Sexo: | M | F <input checked="" type="checkbox"/> |

Apartado I: Contribución al funcionamiento de la empresa

1. ¿Se limita a cumplir con las actividades a Usted asignadas en el departamento que trabaja?

| | | | |
|----|-------------------------------------|----|--------------------------|
| Si | <input checked="" type="checkbox"/> | No | <input type="checkbox"/> |
|----|-------------------------------------|----|--------------------------|

2. ¿Se interesa por saber cómo es atendido el cliente a pesar de no tener contacto con él?

| | | | |
|----|-------------------------------------|----|--------------------------|
| Si | <input checked="" type="checkbox"/> | No | <input type="checkbox"/> |
|----|-------------------------------------|----|--------------------------|

3. ¿Sabía que la satisfacción del cliente externo, también depende del buen desempeño de las funciones del cargo que Usted ejerce en la empresa?

| | | | |
|----|-------------------------------------|----|--------------------------|
| Si | <input checked="" type="checkbox"/> | No | <input type="checkbox"/> |
|----|-------------------------------------|----|--------------------------|

Apartado II: Conocimiento e importancia de la Gestión por procesos

4. Morales Alicia (2013) dice que la Gestión por procesos es "un modelo de gestión que entiende a la organización como un conjunto de procesos globales, orientados a la consecución de la calidad total y a la satisfacción del cliente". Así también Rojas Moya J. (2012) dice que los objetivos de la aplicación de la Gestión por Procesos son:

- ✓ "Contar con manuales de políticas, procedimientos y funciones".
- ✓ "Reducir costos internos innecesarios (actividades sin valor agregado)".
- ✓ "Acortar los plazos de entrega".
- ✓ "Mejorar la calidad del servicio".

De acuerdo a lo manifestado en el párrafo anterior por dos autores, ¿Estima usted que la aplicación de la Gestión por procesos en las empresas, ayudará a desempeñar de mejor manera las funciones a los trabajadores y mejorará la competitividad de las empresas?

| | | | |
|----|-------------------------------------|----|--------------------------|
| Si | <input checked="" type="checkbox"/> | No | <input type="checkbox"/> |
|----|-------------------------------------|----|--------------------------|

5. ¿Qué tan importante considera Usted, la aplicación de un modelo de gestión por procesos en la empresa que trabaja?

| | | | |
|-----------------|--------------------------|----------------|-------------------------------------|
| Nada importante | <input type="checkbox"/> | Muy importante | <input checked="" type="checkbox"/> |
|-----------------|--------------------------|----------------|-------------------------------------|

Apartado III: Formalización del modelo de gestión por procesos

6. ¿En que se apoya para realizar las funciones del cargo que desempeña?

| | | | |
|-----------------------------|-------------------------------------|----------|--------------------------|
| Experiencia y conocimientos | <input checked="" type="checkbox"/> | Manuales | <input type="checkbox"/> |
|-----------------------------|-------------------------------------|----------|--------------------------|

7. Para el desarrollo de las actividades del cargo que desempeña, ¿Considera necesario contar con un manual de políticas y procedimientos?

| | | | |
|----|-------------------------------------|----|--------------------------|
| Si | <input checked="" type="checkbox"/> | No | <input type="checkbox"/> |
|----|-------------------------------------|----|--------------------------|

8. Para cumplir de forma eficiente las funciones asignadas a su cargo, ¿Considera necesario contar con un manual de cargos y funciones?

| | | | |
|----|-------------------------------------|----|--------------------------|
| Si | <input checked="" type="checkbox"/> | No | <input type="checkbox"/> |
|----|-------------------------------------|----|--------------------------|

9. Para el manejo y entendimiento de los sistemas en los que se operan los procesos, ¿Considera que es necesario que usted cuente con manuales de usuario?

| | | | |
|----|-------------------------------------|----|--------------------------|
| Si | <input checked="" type="checkbox"/> | No | <input type="checkbox"/> |
|----|-------------------------------------|----|--------------------------|

10. ¿Considera usted que la interrelación de actividades entre los departamentos de la empresa, le ayudara a usted a desempeñar con más eficiencia sus funciones y a la empresa a mejorar su desempeño frente al cliente?

| | | | |
|----|-------------------------------------|----|--------------------------|
| Si | <input checked="" type="checkbox"/> | No | <input type="checkbox"/> |
|----|-------------------------------------|----|--------------------------|

11. ¿Piensa usted que la definición y documentación de procesos para el funcionamiento de la empresa, permitirá elevar el nivel de competitividad y las ventas?

| | | | |
|----|-------------------------------------|----|--------------------------|
| Si | <input checked="" type="checkbox"/> | No | <input type="checkbox"/> |
|----|-------------------------------------|----|--------------------------|

12. En función de las respuestas de esta encuesta, ¿Considera que la empresa debe implementar un sistema de Gestión por procesos?

| | | | |
|----|-------------------------------------|----|--------------------------|
| Si | <input checked="" type="checkbox"/> | No | <input type="checkbox"/> |
|----|-------------------------------------|----|--------------------------|

Con el convencimiento de decir la verdad, declaro que la información arriba indicada es verídica.

Entrevistado: Trabajador de JAMSA

Glenda Jimbrano
Tanya Fajardo Solís

Entrevistador: Autora de tesis