

PONTIFICIA UNIVERSIDAD CATÓLICA DEL ECUADOR
FACULTAD DE CIENCIAS ADMINISTRATIVAS Y CONTABLES

ESTRUCTURACIÓN DEL PLAN ESTRATÉGICO Y PROPUESTA
DE MEJORAMIENTO DE LOS PRINCIPALES PROCESOS DE
PRINT TECH SERVICE PRITese CÍA. LTDA.

DISERTACIÓN PREVIA A LA OBTENCION DEL TITULO DE
INGENIERIA COMERCIAL CON MENCIÓN EN
PRODUCTIVIDAD

ANA GABRIELA MORALES DIONISIO

QUITO, 2004

DIRECTOR: **Ing. Marco Yáñez**

INFORMANTES: **Ing. Raúl Alarcón**

Ing. Eduardo Portero

DEDICATORIA

A mis padres, Luis y Anita, por su esfuerzo, su trabajo arduo, su amor y sobre todo su ejemplo constante. Han sido mi fuerza, mi aliento, mi apoyo.

Esta es la cumbre de un sueño para todos y el inicio de cosas grandes que haremos juntos.

Gracias por enseñarme no solo a crecer profesionalmente, sino a ser hija, hermana, mujer; por inculcarme el amar a Dios sobre todas las cosas y encomendarme a él en cada momento para salir adelante.

AGRADECIMIENTOS

A Dios, por esta maravillosa oportunidad de crecer, por estar cada segundo de mi vida conmigo. Por estar aquí y culminar con un escalón de mi carrera profesional.

A mis hermanos Gabriel y Estefanny, por que han sido por quienes yo me esforzado, para demostrarles no solamente que los amo, sino que logrando nuestros objetivos es la única manera que podremos agradecerles a nuestros padres su sacrificio; por estar conmigo en las buenas y en las malas, por ser como son, por las alegrías que únicamente ustedes me han podido dar.

A mis abuelitos, por su ejemplo, y su preocupación diaria hacia cada una de las cosas que he hecho.

A Patricio, por estar junto a mi estos seis años, por su apoyo incondicional, por su paciencia, por ser como es.

RESUMEN EJECUTIVO

Una de las fuentes generadoras creciente de empleo e ingresos para el Estado ecuatoriano según el Instituto de Investigaciones Socio – Económicas y Tecnológicas son las pequeñas y medianas empresas, éstas organizaciones se ven obligadas constantemente a efectuar acciones que les conduzcan a incrementar su productividad y rentabilidad, buscando ser efectivas en su labor. Por estas razones, la planificación estratégica y el mejoramiento continuo de procesos se convierten en herramientas útiles que ayudan a las empresas principalmente a la consecución de objetivos.

Esta investigación se basa en éstas dos prácticas herramientas aplicadas a la empresa Pritese Cía. Ltda., la misma que se dedica a la prestación de servicios de soluciones digitales tales como impresión y fotocopiado láser blanco y negro y color, diseño gráfico, escáner de alta velocidad, digitalización de documentos, o archivos análogos, y digitales para grabar en cualquier tipo de dispositivos, publicidad en corto, servicios relacionados como espiralados, anillados, encuadernado, empastado, prestación de servicios de Internet y llamadas internacionales.

La investigación se divide en cinco capítulos. El primero denominado “MARCO TEÓRICO CONCEPTUAL” en el que se presenta toda la teoría con respecto a las dos herramientas antes señaladas.

VII

El segundo capítulo denominado “ESTRUCTURACIÓN DE LA PLANIFICACIÓN ESTRATÉGICA” comprende la formulación del modelo de planificación estratégica para la compañía, en donde se detalla la misión, visión, valores, objetivos, estrategias y políticas que partieron de un análisis minucioso y detallado de la situación actual de la empresa. Todo esto se llevó a cabo con la colaboración de todo el personal que labora en Pritese Cía. Ltda..

El tercer capítulo como su nombre lo indica constituye un “MAPA DE PROCESOS Y SELECCIÓN DE PROCESOS A SER MEJORADOS” que se lo llevó a cabo conjuntamente con el equipo de mejoramiento y en si con los responsables o dueños directos de los procesos seleccionados. En este capítulo se logra diagramar los procesos seleccionados considerados críticos para la empresa, que serán la base para la diagramación posterior de todos los procesos restantes.

El cuarto capítulo es la “PROPUESTA DE MEJORAMIENTO” de los procesos seleccionados que se llevó a cabo después de un análisis de valor agregado de cada una de las actividades de los mencionados procesos. De aquí partirá la decisión de la alta directiva de la empresa el aceptar o no dicha propuesta y el inicio de un mejoramiento total de cada uno de los procesos que la empresa realiza o necesita realizar.

Finalmente, el quinto capítulo detalla las “CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES”, que la autora de la disertación presenta encaminadas al mejoramiento en general de la empresa investigada.

INTRODUCCION

Los continuos y acelerados cambios en materia tecnológica, conjuntamente con la reducción en el ciclo de vida de los bienes y servicios, la evolución en los hábitos de los consumidores; los cuales poseen cada día más información y son más exigentes, sumados a la implacable competencia a nivel global que exige a las empresas mayores niveles de calidad, acompañados de mayor variedad, y menores costos y tiempo de respuestas, requiere la aplicación de métodos que nos permitan hacer frente a todos estos desafíos.

Es por esto que las empresas buscan encontrar una estructura organizacional bien definida, que le permita lograr objetivos comunes que se pueden plantear en una planificación estratégica, sea esta a corto, mediano o largo plazo, según la amplitud y la magnitud de la empresa; siempre tomando en cuenta absolutamente todos los niveles de la organización. Además con la planificación estratégica se busca concentrarse en sólo, aquellos objetivos factibles de lograr y en qué negocio o área competir, en correspondencia con las oportunidades y amenazas que ofrece el entorno.

Y para el continuo logro de objetivos y planes es necesario también introducirse en una adecuada administración por procesos, donde se planifique, se controle y se evalúe cada uno de los procesos que forman parte de las actividades esenciales de una empresa u organización.

En el Ecuador hay muchas empresas que se han comenzado a dar cuenta la importancia que tiene el administrar sus empresas no únicamente pensando en las necesidades y exigencias del cliente sino también en como hacer que estas exigencias no sean un paso inalcanzable sino que mas bien se las realice en un forma sincronizada, desarrollando paso a paso cada uno de los procesos para obtener bienes y servicios de calidad, satisfaciendo no solo al cliente sino a los accionistas de la empresa y en si cooperando para la superación del país en general.

Una adecuada planificación estratégica reflejada en una clara evaluación del entorno de la organización y un regulado mejoramiento continuo de los procesos llevaría a un crecimiento marcado dentro de una organización principalmente si la misma no cuenta con estas herramientas importantes dentro de la administración.

Pritese Cía. Ltda., busca ser una empresa líder en el mercado de servicio de impresión digital, fotocopiado, digitalización de documentos, venta de suministros que vayan acorde al giro del negocio, servicio de internet, venta de artículos publicitarios, diseño gráfico y digital, etc. es una empresa que se ha mantenido a lo largo de cuatro años en un mercado muy competitivo, pero que busca crecimiento y desarrollo tanto organizacional como humano.

Es por estas razones que busca contestarse el siguiente interrogantes ¿Cómo Pritese Cía. Ltda.. puede mejorar su estructura y su organización y en sí como puede establecer un correcto plan de procesos que mejoren cada una de las actividades que se realiza dentro de la organización logrando incrementar la productividad de cada una de las personas que laboran en la empresa y la motivación de cada una de ellas para formar parte de la misma.?

El objetivo principal de esta investigación se basa en la pregunta anterior y se concentra en estructurar un plan estratégico que sea creado y aceptado por cada uno de los clientes internos de la empresa, que anticipe, una proyección más clara de la empresa en el corto y largo plazo, y presentar una propuesta de mejoramiento de los principales procesos que utiliza la empresa para desempeñar las actividades esenciales de la misma.

Buscando además, específicamente el:

- Conocer el ambiente interno y externo actual de la compañía, a través de un análisis FODA.
- Conocer las demandas de los clientes internos y externos de la empresa, para evaluar la competitividad que tiene la empresa dentro del mercado.
- Formular la misión, visión de la compañía, determinar los valores de la misma y establecer objetivos, estrategias y políticas que permitan lograr el plan diseñado.
- Analizar los procesos actuales de las actividades esenciales de la empresa, y relacionarlos con las debilidades de las diferentes áreas para decidir que procesos necesitan ser mejorados.
- Establecer una propuesta de mejoramiento y analizar el beneficio que se obtendría al llevar a cabo el mejoramiento de dicho mejoramiento.

El tema propuesto busca mediante la aplicación de la teoría y los conceptos básicos de la administración, planificación estratégica, mejoramiento de procesos, clima organizacional, etc., encontrar el máximo rendimiento de cada una de las actividades esenciales de la compañía, y además encontrar un equilibrio armónico entre los recursos financieros, económicos, materiales, humanos, de la empresa siendo de esta forma competitivo en su entorno.

Para lograr los objetivos propuestos, se acudirá al empleo de técnicas de análisis de del entorno de la organización, como el FODA, el análisis de competitividad, se realizaran cuestionarios de Satisfacción del Cliente Interno, se realizara un mapeo detallado de los procesos de las actividades esenciales. Así pues los resultados del análisis se apoyaran también en técnicas administrativas válidas en el medio.

Este tema marcará un mejoramiento en cada uno de los procesos de la compañía, facilitando de esta forma la administración de la empresa, dando un mejor servicio al cliente, incrementando la rapidez de entrega, la calidad del producto o servicio dado, la productividad de las personas y su motivación de formar parte de la empresa.

Además la empresa caminará por la misma vía hacia un mismo destino, concretamente responderá a las necesidades de sus clientes tanto internos, como externos y por ende incrementará sus utilidades, que será el beneficio que esperan tanto los accionistas como cada una de las personas que laboran en la empresa.

1. MARCO TEÓRICO CONCEPTUAL

1.1 PLANIFICACIÓN ESTRATÉGICA

1.1.1 Concepto

Para determinar claramente el concepto de planificación estratégica es necesario que conozcamos el significado de planificar específicamente como un proceso metódico, inter y multidisciplinario, un permanente diagnóstico de la realidad, de previsión de necesidades, de toma de decisiones y acciones y de búsqueda de alternativas para satisfacerlas. El planificar es estrictamente necesario hoy, en un mundo moderno, donde ninguna organización, o unidad de trabajo, ninguna agrupación humana, puede operar sin planificar previamente sus actividades y acciones para la consecución de sus particulares objetivos.

Por todo esto, la planificación estratégica es un “proceso mediante el cual una organización define su visión de largo plazo y las estrategias para alcanzarla a partir del análisis de sus fortalezas y debilidades internas de la organización, con el fin de evaluar la situación y tomar decisiones para asegurar el futuro”¹

La Planificación Estratégica es un proceso de evaluación sistemática de la naturaleza de un negocio, definiendo los objetivos a largo plazo, identificando

¹ SERNA, Humberto 1993 “Reinventemos la Universidad. Una necesidad de hoy”, Guayaquil.

metas y objetivos cuantitativos, desarrollando estrategias para alcanzar dichos objetivos y localizando recursos para llevar a cabo dichas estrategias. Ésta comienza dando respuestas a las preguntas: ¿Dónde estamos hoy?, ¿Adónde queremos ir?, y ¿Cómo podemos llegar adonde queremos ir?.

1.1.1.1. Principios Básicos de la Planificación Estratégica

Democrática: La planificación es democrática y participativa en la medida que fomenta la colaboración de todos los integrantes de la organización en la formulación, ejecución y evaluación del plan. Lo importante es que los actores de la planificación se sientan parte del plan y como tal, asuman el compromiso de apoyarlo y respaldarlo.

Integral: La planificación es integra u holística en cuanto cubre la totalidad de las funciones de cada una de las personas, sumando sus esfuerzos para lograr un todo armónico.

Flexible: La planificación no es perfecta, requiere incorporar en el proceso de formulación y ejecución ciertas alternativas no previstas inicialmente y requiere una revisión constante.

Factible: Cristaliza las acciones concretas y específicas en los planes, ya que esta en correspondencia directa con el presupuesto y los niveles de dirección.

Crítica: Fomenta la crítica y la autocrítica de la realidad con miras a que se constituya en la base de los planteamientos de cambio e innovación.

Sistemática: Debe analizar todos los componentes: entradas, procesos, y productos así como sus interacciones y la retroalimentación con el fin de lograr mayor calidad en su función y servicio.

Evaluativa: Comprende y Confronta lo ejecutado con respecto de lo planificado y recomienda correctivos si fuese el caso.

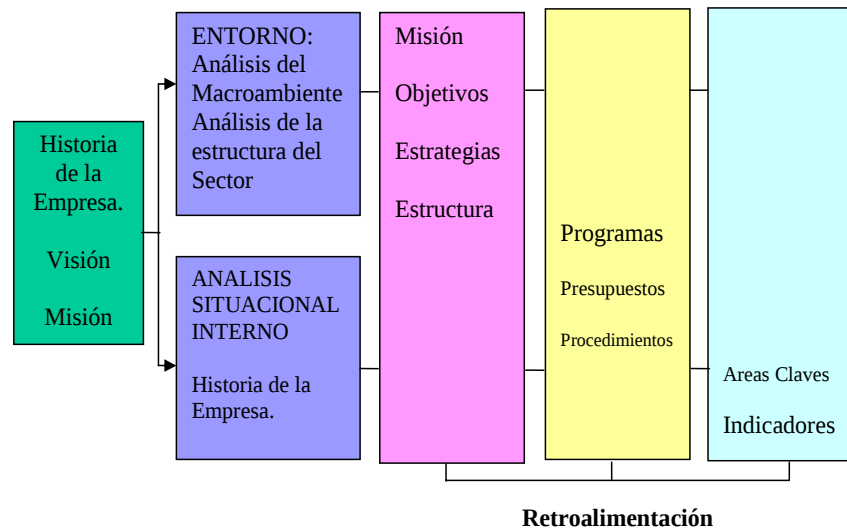
Líder: Esta liderada, orientada y dirigida por un grupo humano técnicamente preparado para llevar a cabo la planificación.

El modelo de **PLANEACIÓN ESTRATÉGICA PARA LA EMPRESA** parte con una historia de la misma, de un análisis del entorno interno y externo, para con ello formular un plan estratégico que se compone de:

ESQUEMA NO. 1

PROCESO DE FORMULACIÓN E IMPLEMENTACIÓN DEL

PLAN ESTRATÉGICO (PARA LA EMPRESA)



FUENTE: PEREZ, María, Guía Práctica de Planeación Estratégica. Cali

ELABORADO POR: Gabriela Morales

1.1.1.2. Lo que NO es Planificación Estratégica

- No trata de tomar decisiones futuras, ya que estas, solo pueden tomarse en el momento. No pronostica las ventas de un producto para después determinar que medidas tomar con el fin de asegurar la realización de tal pronóstico en relación a factores (compras de insumos, instalaciones, mano de obra etc.)
- No representa una programación del futuro, ni tampoco el desarrollo de una serie de planes que sirvan de molde para usarse diariamente sin cambiarlos en el futuro lejano.

- No representa un esfuerzo por sustituir la intuición y criterio de los directores.
- No es nada más un conjunto de planes funcionales o una extrapolación de los presupuestos actuales.

1.1.1.3. Necesidades y beneficios de la Planificación Estratégica

- Mantiene a la vez el enfoque en el futuro y en el presente.
- Refuerza los principios adquiridos en la misión, visión y estrategia.
- Fomenta la planeación y la comunicación interdisciplinarias.
- Asigna prioridades en el destino de los recursos.
- Constituye el puente con el proceso de planeación táctica a corto plazo.

Obliga a los ejecutivos a ver la planeación desde la macro perspectiva, señalando los objetivos centrales de modo que puedan contribuir a lograrlos.

1.1.1.4. Errores en la Planificación Estratégica

A la hora de realizar una Planificación Estratégica se deben evitar cometer ciertos errores "típicos" como, por ejemplo:

- Dedicar mucho tiempo a la descripción de la empresa en lugar de analizar el mercado, la competencia o la posición competitiva de la misma.
- Omitir objetivos cuantitativos y medibles
- Cometer alguna negligencia en el análisis del mercado.
- No determinar con precisión quienes son "todos" los competidores reales y potenciales, limitando el análisis a los competidores en cuota.

Que el Plan Financiero previsto a medio plazo presente desajustes debido a factores que no se pueden controlar: fluctuaciones, inflación, crisis monetarias, etc.

1.1.2 Visión

“La visión es la más profunda expresión de lo que se quiere alcanzar, la declaración de un futuro deseado, un ideal que comprende un sentido de posibilidad, más que de probabilidad, de potencial más que de límites” ²

² KRIEGEL, Robert y PATLER, Louis, 1997. “Si no está Roto Rómpalo, ideas no convencionales para un mundo de negocios cambiante”. Bogotá

La visión es el futuro deseado pero factible a largo plazo, el futuro ideal que aspiran los colaboradores de la organización.

Todos quienes están vinculados directa o indirectamente con la organización, deben conocer su visión, porque esto les permitirá saber hacia dónde camina la empresa y por consiguiente hacia donde se encamina su trabajo y su compromiso; así pues esta debe ser difundida y compartida por todos.

1.1.3 Misión

La misión es el por qué de la empresa, su razón de ser, representa las cualidades y características que explican la existencia de la organización ante los ojos de la sociedad, en esencia constituye su finalidad.

Es la necesidad genérica que la empresa pretende satisfacer, el propósito y su contribución a la sociedad, desde el más alto al más bajo nivel organizacional, agrupando la función de cada una de las personas y cada uno de los recursos de la misma.

1.1.4 Objetivos

Existen dos tipos de objetivos que se deben formular en una planeación estratégica, generales y específicos. Los objetivos generales apuntan a la solución de los grandes problemas institucionales de largo plazo y los objetivos específicos atienden los problemas más concretos de mediano y corto plazo.

Los objetivos marcan la intencionalidad por lo que primero se construyen los objetivos que las políticas siendo estas de carácter direccional.

Es importante dentro de la creación de los objetivos diferenciar las metas, ya que estas forman parte del objetivo siendo además una especie de norma cuantitativa, el objetivo es cualitativo y cuantitativo. Las metas van más bien enfocadas a un nivel operativo y a través de ellas se evalúan los objetivos.

El objetivo es entonces, “un enunciado general de una situación determinada que la institución espera alcanzar en el marco de su finalidad y mediante el cumplimiento de sus funciones, pero susceptible de ser cuantificada, de los fines que pretende alcanzar”³

Las características de los objetivos son:

- Los objetivos son un desafío para las organizaciones por lo que requieren un alto nivel de **creatividad**.
- Los objetivos deberán ser medibles por lo que deberán ser **factibles**.
- Deben ser **claros**.

³ CONUEP. 1994 “Perfil DEL Plan Nacional de Desarrollo de Universidades y Escuelas Politécnicas”. PLANUEP/1993-2003. Quito – Ecuador.

- A fin de facilitar su ejecución y evaluación los objetivos deben ser **cuantificables**.
- Los objetivos deben agrupar todo lo **relevante** de una organización.

1.1.5 Políticas

Las políticas se pueden definir como “Las líneas de acción permanente que debe seguir la institución en el corto y mediano plazo que apuntan a conseguir los objetivos y metas propuestas. Las políticas permiten actuar con una visión integral a lo largo del proceso de gestión institucional”⁴

Las características de las políticas son:

- Su formulación es **responsabilidad** directa **de los directivos** de la organización a fin de involucrar un compromiso de los niveles superiores de la organización.
- Deben ser **coherentes** con su naturaleza y enunciado.
- Deben agrupar los aspectos **relevantes** de la organización.
- Deben plantearse por **períodos** en relación con los objetivos planteados.

⁴ AME-INFODEM. 1996 “planificación Local participativa, Proceso Metodológico”. Quito– Ecuador p.49

1.1.6 Estrategias

Las estrategias responden al Cómo hacer para que los objetivos y políticas se cumplan; es el diseño de posibilidades que aseguran que los objetivos sean logrados.

“Es el patrón o plan que integra las principales metas y políticas de una organización, y a la vez, establece la secuencia coherente de las acciones a realizar.”⁵

Normalmente las estrategias están presentes en casi todos los niveles de las organizaciones, por ello es que se suele confundir entre estrategia y táctica, entendiéndose por táctica a un mecanismo de corta duración. La diferencia entre la estrategia y la táctica está en la escala de acción o la perspectiva del líder.

Existen diversos tipos de estrategias dependiendo de su magnitud y su alcance (generales y específicas), del nivel al que le corresponde ejecutarse (directivo, operativo), a quién va dirigida (usuarios internos y externos), etc. Pero es importante que dichas estrategias se seleccionen a través de varios criterios:

Eficacia: ¿La estrategia logra los resultados esperados en la solución del problema?

⁵ MINTZBERTG, Henry. QUIN BRIAN, James. 1993. “El Proceso Estratégico: Conceptos, Contextos y Casos”. P5

Costo: ¿La estrategia contempla el menor costo para solucionar el problema?

Tiempo: ¿La estrategia logra los objetivos esperados en el menor tiempo?

Factibilidad: ¿La empresa posee el equipo y capacidad para solucionar el problema de acuerdo a la estrategia planteada?

1.1.7 Análisis Situacional

Este análisis es una herramienta que permite conformar un cuadro de la situación actual de la empresa u organización, permitiendo de esta manera obtener un diagnóstico preciso que permita en función de ello tomar decisiones acordes con los objetivos y políticas formulados.

Se lo conoce también con el nombre de Análisis FODA, éste término es una sigla conformada por las primeras letras de las palabras Fortalezas, Oportunidades, Debilidades y Amenazas (en inglés SWOT: Strengths, Weaknesses, Opportunities, Threats). De entre estas cuatro variables, tanto fortalezas como debilidades son internas de la organización, por lo que es posible actuar directamente sobre ellas. En cambio las oportunidades y las amenazas son externas, por lo que en general resulta muy difícil poder modificarlas.

1.1.7.1 Fortalezas

Son las capacidades especiales con que cuenta la empresa, y por los que cuenta con una posición privilegiada frente a la competencia. Recursos que se controlan, capacidades y habilidades que se poseen, actividades que se desarrollan positivamente, etc.

1.1.7.2 Oportunidades

Son aquellas situaciones o circunstancias generadas en los ámbitos del mercado, la competencia, el entorno sectorial, el entorno macroeconómico y el entorno de la economía internacional, que favorece significativamente el desarrollo de la organización.

1.1.7.3 Debilidades

Son aquellos factores que provocan una posición desfavorable frente a la competencia, recursos de los que se carece, habilidades que no se poseen, actividades que no se desarrollan positivamente, etc.

1.1.7.4 Amenazas

“Es cualquier elemento relevante del ambiente externo que puede constituirse en una desventaja, riesgo, peligro, para el desempeño de alguna de las actividades más importantes de una institución o

programa. En este sentido, cualquier elemento (fuerza, actor, evento o hecho del ambiente externo) relevante que pueda limitar, parcial o totalmente el desempeño general de alguna importante de una institución debe ser entendido como una amenaza.”⁶

La planificación estratégica forma parte fundamental de la empresa porque con ella se logra conseguir realmente los objetivos que la empresa quiere plantear no solo a corto plazo sino principalmente en el transcurso del tiempo.

1.2 ADMINISTRACIÓN Y MEJORAMIENTO DE PROCESOS

1.2.1 Administración Por Procesos

1.2.1.1 Introducción y Concepto

Para determinar con detalle la importancia del mejoramiento de los procesos es indispensable conocer en si que es una administración de procesos y la importancia de la misma dentro de una organización.

Es así como la administración de procesos toma mayor importancia en las últimas décadas del siglo XX donde la mayoría de las empresas no solo industriales sino también las de servicios tenían una orientación hacia el producto, y mantenían grandes desperdicios de recursos y del

⁶ RAMIREZ, José. 1996. “Elementos Metodológicos para la planificación estratégica en programas de Educación Superior”. Algarrobo – Chile, p 14.

potencial del personal y comienzan a reconocer que la calidad no solo esta presente en el producto sino que se construye en el proceso y por tanto es necesario enfocarse también en las actividades previas que crean los productos a fin de controlar los procesos involucrados y posteriormente iniciar con su mejoramiento.

El mejoramiento de procesos en las empresas de servicios tomó fuerza a partir de los años sesenta y actualmente las organizaciones que buscan y logran tener éxito se fundamentan en la integración de la administración con cada uno de los procesos, consiguiendo resultados automáticos.

La Gestión por Procesos puede ser conceptualizada como la forma de gestionar toda la organización basándose en los Procesos, siendo éstos “una serie de actividades vinculadas que toma materia prima y la transforma en un producto.” (JOHANSSON, 1994:75. Usualmente la transformación que tiene el proceso debe agregar valor a la materia prima y crear un mejor producto para el cliente.

En el caso concreto de las empresas del sector servicios, donde coincide que el producto se consume en el momento en el que se produce, “se actúa sobre el propio cliente al que se considera como "sustrato" (entrada) a transformar en producto con valor añadido al término del proceso de prestación de un servicio (salida)” (ANÓNIMO, 2003: 2), y toda acción a seguir se la analiza desde el punto de vista de repercusión al mismo cliente.

Es importante enmarcar el concepto del proceso hacia una visión

Las empresas y organizaciones son tan eficientes como lo son sus procesos, la mayoría de éstas que han tomado conciencia de ello han reaccionado ante la ineficiencia que representa las organizaciones departamentales, potenciando el concepto del proceso hacia una visión orientada al cliente.

Las ventajas y beneficios que se obtienen con este enfoque son:

- Determinar las expectativas y necesidades de los clientes para alinearlas con los objetivos de la organización.
- Busca generar valor dentro de la empresa.
- Genera información de flujos de información y materiales.
- Existe un rendimiento de los recursos.
- Evalúa permanentemente cada una de las actividades de la organización.
- Mejora la calidad del producto o servicio.
- Reduce los tiempos de trabajo.
- Reduce los costos del proceso.

1.2.1.2 Implementación de la Administración por procesos

Dentro de la Administración de los procesos existen pasos a seguir para la implementación que se encuentran interrelacionados y la ausencia de

uno de ellos tiene efectos negativos en la efectividad de este tipo de administración.

Establecer la propiedad: implica definir el dueño o gerente del proceso, es decir, el responsable por todo lo que suceda con el mismo y quien rendirá cuentas de los resultados a la gerencia.

Verificar y describir el propósito del proceso: tener claro el tipo de proceso, su interacción con otros procesos y su razón de ser.

Definir el proceso, sus límites e interfases: de acuerdo al tipo de proceso se identifican sus puntos de inicio y término, los límites en la responsabilidad por el mismo y los puntos en los que se relaciona con otros procesos.

Organizar y capacitar al equipo de mejoramiento del proceso: el dueño del proceso debe conformar un equipo de trabajo con la clara definición del papel que juega cada uno de sus integrantes y las reglas de su operación. Este equipo también requiere capacitación en temas esenciales como gerencia de procesos, liderazgo, trabajo en equipo y calidad total.

Documentar el proceso: es necesario contar con un mapa del proceso, donde se identifique las entradas y salidas, proveedores y clientes,

actividades realizadas, definiciones operacionales de los términos utilizados en ese proceso.

Establecer puntos de control: de acuerdo con el tipo del proceso y su documentación se establecen puntos de control en las entradas, las actividades y las salidas a fin de servir de base para la medición de indicadores.

Definir indicadores: es necesario determinar indicadores, datos cuantitativos que permitan medir el desempeño de los resultados y actividades del proceso a fin de saber si eficacia y eficiencia.

Mejorar el proceso: dado que los procesos son dinámicos en el tiempo y lo que hoy es competitivo probablemente mañana no lo es, por lo que es necesario el mejoramiento como un proceso continuo.

Para introducirse en una óptima administración por procesos se deben identificar y clasificar éstos de una forma adecuada; por lo tanto el primer paso para identificarlos es observar y analizar sus declaraciones de visión y misión.

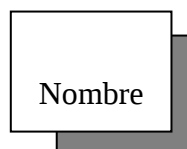
En la declaración de la misión se identifican los procesos misionales que son los procesos básicos de la empresa; en la declaración de la visión se identifican los procesos visionarios que “indican en cuáles factores críticos de éxito, competencias claves o necesidades de mejoramiento debe trabajar la organización a mediano y largo plazo.” (MARIÑO, 2002: 32).

En esta primera etapa de identificación de procesos se debe manejar una visión panorámica que refleje cómo se maneja el cliente desde que se identifica la oportunidad hasta que obtiene el servicio o producto requerido o cuáles son los pasos para entregar un servicio, desde su diseño hasta su ejecución.

Esto se obtiene con los mapas de procesos, los mismos que se realizan con una descripción del proceso que se realiza de principio a fin en cada gerencia funcional a través de un diagrama de flujo. Así, se identifican las pocas actividades esenciales que ayudan al cumplimiento de la misión de la empresa y le permiten avanzar a su visión a futuro, constituyendo así los megaprosesos o macroprocesos de la organización.

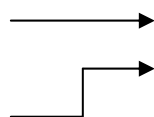
Para representar gráficamente un proceso, se utilizan regularmente los siguientes símbolos:

Entidades Externas



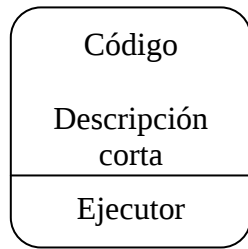
Fuente o destino de flujos de información, productos y/o servicios. Se coloca al centro el nombre de la entidad externa.

Dirección del Proceso



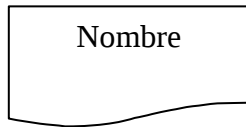
Son líneas sean estas, horizontales o verticales con una flecha al final que indican el orden de ejecución de las operaciones.

Operación



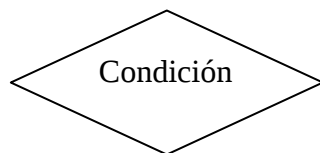
Símbolo en el cuál se detalla las acciones o actividades encaminadas a transformar insumos en productos o servicios.

Documento



Representan documentos, formularios, carpetas, etc. que se utilizan o generan una operación. Se coloca al centro el nombre del documento.

Decisión



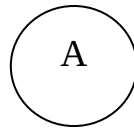
Son acciones para decidir entre dos alternativas de flujo de operaciones, se coloca al centro la condición.

Terminales



Indica el fin de un diagrama, usualmente contiene la palabra “FIN” o referencias de la continuación de un proceso relacionado.

Conectores



Son símbolos que conectan dos o mas partes de un diagrama que se encuentra en varias hojas, al centro del círculo se coloca la letra que identifica la conexión.

1.2.1.3 Transformación de la cultura organizacional

Al iniciar una implementación de una gestión por procesos y en si cualquier tipo de gestión “la gerencia trata de cambiar la cultura de la organización describiendo las nuevas actitudes que se requieren para que la calidad sea uno de los primeros valores” (MARINO, 2002: 64), pero se necesita que cada una de las personas que forman parte de la empresa comiencen a cambiar sus paradigmas de cómo hacen y deben hacer cada una de las actividades diarias en su trabajo y esta comprobado que las personas establecen conductas de comportamiento de acuerdo con la percepción que tienen del resultado de sus acciones.

El lograr un cambio y en si cambiar los procesos para que se realicen de mejor manera toma tiempo y se necesita que exista un permanente liderazgo, persistencia y mas que nada paciencia. Y por estas razones es importante:

- Crear un ambiente de aprendizaje continuo, de forma que se eduque, capacite y entrene permanentemente a los colaboradores.

- Empezar porque los directivos y gerentes den el ejemplo a sus empleados. Lo que la gente ve hacer a sus jefes es determinante en su comportamiento.
- Cobrar calidad, lo jefes deben proveer los recursos y medios necesarios a las personas para desarrollar sus procesos y luego exigir los resultados esperados. Debe haber una relación de ganar – ganar.

Reconocer públicamente los aportes de una persona o equipo humano para el mejoramiento de la empresa.⁷

1.2.1.4 Indicadores y Medidores

Los indicadores para que sean considerados como tal deben mantener las siguientes características:

- **Ser medible:** en términos del grado o frecuencia de la cantidad.
- **Tener un significado:** debe tener una descripción concisa sobre que es y qué y cómo pretende medir.
- **Ser Controlable:** es tener control sobre el indicador, así si existe un cambio se lo pueda también cambiar para obtener resultados.

⁷ Cfr. H. MARIÑO. (2002) Ob Cit. Pag 57.

Existe una clasificación de los indicadores dependiendo de la orientación hacia el proceso:

Indicadores de proceso: son aquellos dónde se establecen puntos de control en aquellas actividades principales dentro de un proceso, miden las variaciones existentes en un proceso repetitivo y el desempeño del mismo. En este tipo es necesario hacer una descripción específica, indicando la unidad de medida utilizada y la periodicidad de la medición.

Indicadores de resultados: son aquellos que mide la satisfacción del cliente con respecto a su necesidad y requerimiento en la salida o finalización del proceso. Es importante en este tipo de indicadores definir las salidas del proceso, conocer las expectativas del cliente, determinar requerimientos válidos y adecuados del proceso, y en si la manera de medirlos.

Indicadores de eficacia: son aquellos que miden los resultados propuestos, manifiesta si se hicieron o no las cosas que se debían hacer. Es necesario para esto conocer operacionalmente los requerimientos del cliente frente al proceso y en si a su resultado. Prácticamente es una medición de lo que se esperaba con el resultado.

Indicadores de eficiencia: son aquellos que mide el rendimiento de los recursos utilizados en las actividades que se llevan a cabo dentro del proceso. Se concentra en el cómo y con qué se hicieron las cosas.

1.2.2 Mejoramiento Continuo De Procesos

1.2.2.1 Introducción

Según los grupos gerenciales de las empresas japonesas, el secreto de las compañías de mayor éxito en el mundo radica en poseer estándares de calidad altos tanto para sus productos como para sus empleados; por lo tanto el control total de la calidad es una filosofía que debe ser aplicada a todos los niveles jerárquicos en una organización, y esta implica un proceso de Mejoramiento Continuo que no tiene final. Dicho proceso permite visualizar un horizonte más amplio, donde se buscará siempre la excelencia y la innovación que llevarán a los empresarios a aumentar su competitividad, disminuir los costos, orientando los esfuerzos a satisfacer las necesidades y expectativas de los clientes.

La base del éxito del proceso de mejoramiento es el establecimiento adecuado de una buena política de calidad, que pueda definir con precisión lo esperado por los empleados; así como también de los productos o servicios que sean brindados a los clientes. Dicha política requiere del compromiso de todos los componentes de la organización.

1.2.2.2 Concepto

James Harrington (1993), para él mejorar un proceso, significa cambiarlo para hacerlo más efectivo, eficiente y adaptable, qué cambiar y cómo cambiar depende del enfoque específico del empresario y del proceso.

Fadi Kabboul (1994), define el Mejoramiento Continuo como una conversión en el mecanismo viable y accesible al que las empresas de los países en vías de desarrollo cierren la brecha tecnológica que mantienen con respecto al mundo desarrollado.

Abell, D. (1994), da como concepto de Mejoramiento Continuo una mera extensión histórica de uno de los principios de la gerencia científica, establecida por Frederick Taylor, que afirma que todo método de trabajo es susceptible de ser mejorado (tomado del Curso de Mejoramiento Continuo dictado por Fadi Kbbaul).

L.P. Sullivan (1994), define el Mejoramiento Continuo, como un esfuerzo para aplicar mejoras en cada área de las organización a lo que se entrega a clientes.

Eduardo Deming (1996), según la óptica de este autor, la administración de la calidad total requiere de un proceso constante, que será llamado Mejoramiento Continuo, donde la perfección nunca se logra pero siempre se busca.

El Mejoramiento Continuo es un proceso que describe muy bien lo que es la esencia de la calidad y refleja lo que las empresas necesitan hacer si quieren ser competitivas a lo largo del tiempo.

La importancia de esta técnica gerencial radica en que con su aplicación se puede contribuir a mejorar las debilidades y afianzar las fortalezas de la organización, a través de este se logra ser más productivos y competitivos en el mercado al cual pertenece la organización, por otra parte las organizaciones deben analizar los procesos utilizados, de manera tal que si existe algún inconveniente pueda mejorarse o corregirse; como resultado de la aplicación de esta técnica puede ser que las organizaciones crezcan dentro del mercado y hasta llegar a ser líderes.

Se debe mejorar porque el cliente es lo más importante dentro de una organización y por lo tanto los empleados deben trabajar en función de satisfacer las necesidades y deseos de éstos. Son parte fundamental del

negocio, es decir, es la razón por la cual éste existe, por lo tanto merecen el mejor trato y toda la atención necesaria.

La búsqueda de la excelencia comprende un proceso que consiste en aceptar un nuevo reto cada día. Dicho proceso debe ser progresivo y continuo. Debe incorporar todas las actividades que se realicen en la empresa a todos los niveles. El proceso de mejoramiento es un medio eficaz para desarrollar cambios positivos que van a permitir ahorrar dinero tanto para la empresa como para los clientes, ya que las fallas de calidad cuestan dinero. Así mismo este proceso implica la inversión en nuevas maquinaria y equipos de alta tecnología más eficientes, el mejoramiento de la calidad del servicio a los clientes, el aumento en los niveles de desempeño del recurso humano a través de la capacitación continua, y la inversión en investigación y desarrollo que permita a la empresa estar al día con las nuevas tecnologías.

La base del éxito del proceso de mejoramiento es el establecimiento adecuado de una buena política de calidad, que pueda definir con precisión lo esperado por los empleados; así como también de los productos o servicios que sean brindados a los clientes. Dicha política requiere del compromiso de todos los componentes de la organización, la cual debe ser redactada con la finalidad de que pueda ser aplicada a las actividades de cualquier empleado, igualmente podrá aplicarse a la

calidad de los productos o servicios que ofrece la compañía, así es necesario establecer claramente los estándares de calidad, y así poder cubrir todos los aspectos relacionados al sistema de calidad. Para dar efecto a la implantación de esta política, es necesario que los empleados tengan los conocimientos requeridos para conocer las exigencias de los clientes, y de esta manera poder lograr ofrecerles excelentes productos o servicios que puedan satisfacer o exceder las expectativas. La calidad total no solo se refiere al producto o servicio en sí, sino que es la mejoría permanente del aspecto organizacional, gerencial; tomando una empresa como una máquina gigantesca, donde cada trabajador, desde el gerente, hasta el funcionario del más bajo nivel jerárquico están comprometidos con los objetivos empresariales.

Para que la calidad total se logre a plenitud, es necesario que se rescaten los valores morales básicos de la sociedad y es aquí, donde el empresario juega un papel fundamental, empezando por la educación previa de sus trabajadores para conseguir una población laboral más predispuesta, con mejor capacidad de asimilar los problemas de calidad, con mejor criterio para sugerir cambios en provecho de la calidad, con mejor capacidad de análisis y observación del proceso de manufactura en caso de productos y poder enmendar errores.

La reingeniería junto con la calidad total pueden llevar a la empresa a vincularse electrónicamente con sus clientes y así convertirse en una empresa ampliada. Una de las estructuras más interesantes que se están presentando hoy en día son la formación de redes, que es una forma de organizar a una empresa y que está demostrando su potencial con creces.

La calidad total es un sistema de gestión de calidad que abarca a todas las actividades y a todas las realizaciones de la empresa, poniendo especial énfasis en el cliente interno y en la mejora continua. La transformación de las empresas y la globalización de las economías, han ocasionado un sinnúmero de problemas y dificultades en los gobiernos de América Latina.

Explicar como analizar el hecho, de que la clave del éxito de la fuerza del año 2000, dentro de la organización es la Calidad Total en las empresas, para dar a conocer a la comunidad el porqué se realiza esta transformación, es una acción complicada. Para el análisis de la competitividad y la calidad total en las empresas; existen algunas preguntas obvias: ¿Cómo afectó a las empresas la incorporación del concepto de calidad total? ¿Cómo la calidad total impresionó en las empresas que intervienen en el proceso de Globalización?

Se ha definido al Mejoramiento del personal como una forma de lograr la calidad total, y como una conversión en el mecanismo viable y accesible al que las empresas de los países en vías de desarrollo cierran la brecha tecnológica que mantienen con respecto al mundo competitivo y desarrollado. Para mejorar un proceso y llegar a la calidad total, y ser en consecuencia más competitivos, es necesario cambiar dicho proceso, para hacerlo más efectivo, eficiente y adaptable. Qué cambiar y cómo cambiar depende del enfoque específico del empresario y del proceso.

La clave del éxito es la Calidad Total de mantener sistemáticamente ventajas que le permitan alcanzar determinada posición en el entorno socioeconómico. El término calidad total es muy utilizado en los medios empresariales, políticos y socioeconómicos en general. A ello se debe la ampliación del marco de referencia de nuestros agentes económicos que han pasado de una actitud auto protectora a un planteamiento más abierto, expansivo y proactivo.

El mejoramiento continuo es una herramienta que en la actualidad es fundamental para todas las empresas porque les permite renovar los procesos administrativos que ellos realizan, lo cual hace que las empresas estén en constante actualización; además, permite que las organizaciones sean más eficientes y competitivas, fortalezas que le ayudarán a permanecer en el mercado.

Para la aplicación del mejoramiento es necesario que en la organización exista una buena comunicación entre todos los órganos que la conforman, y también los empleados deben estar bien compenetrados con la organización, porque ellos pueden ofrecer mucha información valiosa para llevar a cabo de forma óptima el proceso de mejoramiento continuo.

1.2.2.3 El Kaizen y las actividades o procesos administrativos

En primer lugar debemos definir que es el Kaizen. El Kaizen es un sistema japonés que permite mediante su aplicación una mejora progresiva en los procesos, mediante la mejora en la Calidad, los Costos y los tiempos de Entrega (QCD). Su filosofía hace hincapié en la necesidad de llevar a cabo continuas mejoras que permitan más altos niveles de satisfacción en los clientes o usuarios, y mayores niveles de rentabilidad.

1.2.2.4 Estandarización

Con el fin de llevar a cabo el QCD, la empresa debe gerenciar diariamente diversos recursos en forma apropiada. Estos recursos incluyen mano de obra, información, equipos y materiales. La eficiente administración diaria de recursos requiere estándares. Cada vez que surgen problemas o anomalías, el gerente o directivo debe investigar,

identificar la causa fundamental y reconsiderar los estándares existentes o implementar nuevos estándares para impedir su reaparición.

La medición de los niveles de productividad y calidad, y su correspondiente graficación mediante el Control Estadístico de Procesos, permite un seguimiento eficaz de las variaciones, permitiendo la utilización de las diversas herramientas de gestión a los efectos de estandarizar en primer lugar el proceso, y con posterioridad mejorarlo.

1.2.2.5 Eliminar el muda

Muda significa desperdicio en japonés; sin embargo, las implicaciones de la palabra incluyen cualquier cosa o cualquier actividad que no agregue valor. En la empresa se dan dos tipos de actividades: las que agregan valor o las que no lo agregan. Los clientes (o contribuyentes) no pagan por actividades que no agregan valor (pero lamentablemente ello tiene lugar).

Hay demasiado desperdicio (muda) entre los momentos que agregan valor. Debemos tratar de ejecutar series de pasos que permitan concentrarnos en cada proceso que agrega valor y eliminar los tiempos intermedios.

Entre los muda (desperdicios) tenemos los producidos por: Sobreproducción, inventario, reparaciones o rechazos de productos defectuosos, movimientos, procesamiento, espera, transporte.

Otro tipo de muda que se observa a diario es la pérdida de tiempo, aunque éste no se haya incluido en las siete categorías anteriores. La utilización ineficiente del tiempo da como resultado el estancamiento. En el área de producción, el muda temporal toma la forma de inventario. En el trabajo de oficina, esto sucede cuando un documento o segmento de información permanece en un escritorio o dentro de un computador esperando una decisión o una firma. Dondequiera que haya estancamiento, se produce muda. En la misma forma, las siete categorías de muda invariablemente conducen a la pérdida de tiempo. Este desperdicio es mucho más frecuente en el sector servicios.

Mediante la eliminación de los ya mencionados cuellos de botella de tiempo que no agregan valor, el sector servicios debe tener la capacidad de lograr incrementos sustanciales, tanto en eficiencia como en satisfacción del cliente. Todo lo que debe hacerse es ir al lugar de trabajo, observar lo que está sucediendo allí, reconocer el muda (desperdicio / despilfarro) y emprender los pasos necesarios para su eliminación.

Ahora bien, estos siete tipos de muda clásicos si bien son aplicables a las actividades y / o procesos administrativos-burocráticos, son más aplicables a los procesos de manufacturación, pudiendo observarse en los procesos administrativos-burocráticos otros sustanciosos desperdicios propios de la naturaleza que lo caracterizan.

Podemos así mencionar los siguientes tipos de mudas administrativas:

- Duplicación de tareas, en parte por falta de información compartida
- Exceso de movimientos y traslados, en parte como resultado de la mala disposición física
- Tiempos muertos de papelería (trámites que en realidad duran 5 minutos tienen tiempos de espera en escritorios o papeleras de horas hasta días o semanas).
- Excesiva subdivisión de procesos y/o actividades. Falta de trabajo en grupos o equipos de trabajo.
- Ineficiencia de control interno, lo cual ocasiona 4 tipos de problemas:
 - ♦ posibles fraudes externos contra la compañía,

- ◆ posibles fraudes internos,
 - ◆ información poco confiable o inexacta a los efectos de la toma de decisiones, y falta de cumplimiento a normativas de organismos oficiales.
 - ◆ excesiva cantidad de formularios, con duplicación de información y/o innecesarios
-
- Formularios mal diseñados
 - Excesivo inventario / stock de formularios
 - Tareas, procesos y /o actividades innecesarios
 - Actividades o procesos complejos
 - Falta de información, y administración por excepción
 - Listados de cómputos: innecesarios y/o mal diseñados
 - Información fuera de tiempo y/o inexacta
 - Sobre-estructura organizativa. Ello puede ser el resultado de excesivos actividades manuales, tramos de control demasiados cortos, falta de empowerment, carencia de objetivos organizacionales claramente definidos o política de sobre-empleo.

- Software: inadecuado, no parametrizable, de lenta ejecución, no adaptado a las características de la empresa o del negocio.
- Cuellos de botella originados en: concentración o centralización de decisiones y/o autorizaciones, excesivo número de firmas autorizantes, cantidad de elementos críticos escasos en función de las necesidades – llámense: computadoras, impresoras, fotocopadoras y procesos de cómputos.
- Averías y falta de mantenimiento en computadoras, impresoras, sistema lumínico, teléfonos.
- Falta de resguardo de datos informáticos.
- Deficiente supervisión, carencia de liderazgo y ausencia de motivación.
- Deficiente capacitación del personal
- Excesivos niveles de estandarización o normativas internas
- Exceso de informes internos
- Exceso de reuniones internas y/o interrupciones externas

- Improductividades por exceso de especialización o división de trabajo
- Lentitud de impresoras, fotocopadoras o procesos de cómputos
- Ineficiencia por exceso o por defecto de herramientas de trabajo
- Falta de sistematización en los archivos documentales, y el tiempo que se requiere para la localización de documentación

Impresos, dispositivos de trabajo, procedimientos, registros, cálculos y comunicaciones constituyen campo abonado a toda clase de parásitos; copias innecesarias, movimientos inútiles, almacenamiento, excesiva extensión, rutinas complicadas. Los análisis de sistemas eliminan la mayor parte de estas innecesarias actividades, pero la simplificación del trabajo por sí sola, aplicada incansablemente, puede provocar un orden inteligente de los innumerables procesos e impresos.

La utilización del Justo a Tiempo a las actividades y procesos administrativos implica la eliminación de las mudas o despilfarros, disminuyendo los tiempos de espera, eliminando los stock de formularios y mejorando la calidad tanto de los documentos emitidos como de la información suministrada.

El Kaizen requiere de los directivos y empleados un nuevo enfoque centrado en:

- La coordinación del flujo de trabajo
 - La programación del trabajo y el trabajador
 - Asegurar la productividad y la calidad
 - La mejora continua de la calidad y el aumento continuo de la productividad
 - La orientación, la formación y la mejora constante de las aptitudes
- Trabajo en equipo (debe reestructurarse el trabajo de tal forma que un equipo de tres personas produzca los mismos resultados que cinco empleados aislados entre sí).

1.2.2.6 Diagnóstico y mejora de los sistemas

Partiendo de los diversos aspectos desarrollados con anterioridad es factible construir un listado de conceptos o puntos a ser verificados y analizados. En función de ello establecer sobre la base de un puntaje (con la inclusión de ponderaciones en función a las prioridades, restricciones o importancia estratégica) los niveles de calidad, productividad, satisfacción de usuarios –sean estos internos o externos-, tiempos de respuestas, y niveles de costos, que los procesos

administrativos – burocráticos tienen en la compañía o ente (sea este público o privado, con o sin fines de lucro) para a partir de ello comenzar un proceso de mejoras en función de las prioridades establecidas, corroborando de forma periódica las mejorías realizadas y de esta forma reformular los procesos o actividades para mejorar consistentemente los niveles de respuesta.

1.2.2.7 La ética y la cultura

La mejora continua representado por el Kaizen requiere de una ética del trabajo que tenga como aspecto fundamental la visión de lograr los más altos niveles de satisfacción con el menor uso de recursos. Esa es una obligación conjunta de propietarios, directivos y empleados. Hacer uso de los recursos de la forma más eficiente es un deber para consigo mismo y para la humanidad. En un mundo con recursos escasos y necesidades imperiosas el despilfarro de los distintos insumos o recursos es una inmoralidad. Hacer un uso eficiente de los recursos es hacer rentable y exitosa a la empresa u organización, permitiendo la continuidad de los ingresos para los obreros, directivos y propietarios, como así también para su familia. Cada empresa debe ser concebida como un equipo de competición, en la medida en que sea ineficiente corre el riesgo de perder la batalla por seguir subsistiendo.

La mejora continua también es una obligación como posibilidad de crecimiento personal, y se crece personalmente superando sistemáticamente objetivos o niveles. Es esa necesidad de retar continuamente nuevos niveles uno de los mayores motivadores de los empleados y directivos en la empresa, es aquello que exige al máximo de su disciplina y creatividad.

Un uso ineficiente de los recursos implica menores niveles de ingresos para los operadores del sistema, sino además menores niveles de satisfacción para los usuarios; ello queda reflejado en toda su amplitud cuando de la salud y educación pública se trata.

1.2.3 Técnicas Utilizadas Para La Gerencia Y Mejoramiento De Los Procesos

Las técnicas básicas para el mejoramiento de los procesos son:

Lluvia de Ideas: La lluvia de ideas es una manera en que los grupos generan tantas ideas como sea posible en un período muy breve aprovechando la energía del grupo y la creatividad individual. Es muy útil cuando se trata de generar ideas sobre problemas, aspectos para mejorar, posibles causas, otras soluciones y oposición al cambio.

Al presentar la mayor cantidad de ideas posibles en corto período e invitar a todos los miembros del grupo a participar, esta herramienta ayuda a la gente a pensar con mayor amplitud y tener otras perspectivas. Sirve para que las ideas

se propaguen por la influencia que ejercen entre ellas. Pero no sirve para reemplazar a los datos.

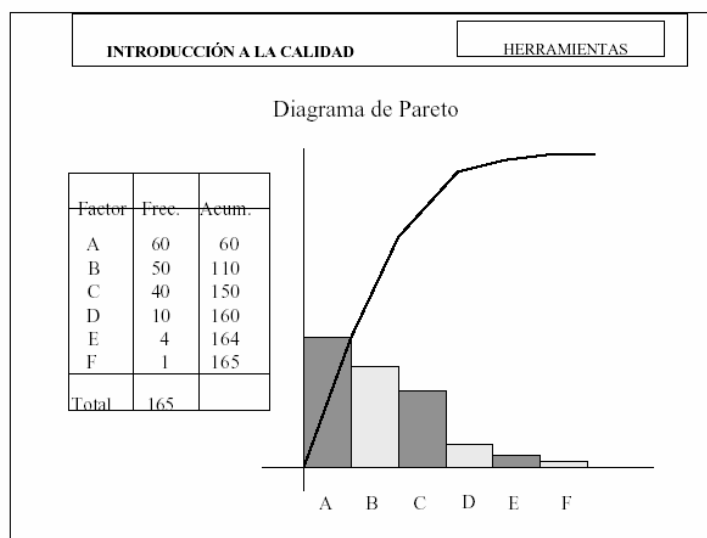
Diagrama de Pareto: determina que el 80% de las ocurrencias de un evento se generan por el 20% de sus causas, lo cual permite definir prioridades en la asignación de recursos para enfocarse en el mejoramiento de ese 20% de factores vitales.

Se representa como un gráfico cuyas barras verticales están ordenadas de mayor a menor importancia, estas barras representan datos específicos correspondientes a un problema determinado, la barra más alta esta del lado izquierdo y la más pequeña, según va disminuyendo de tamaño, se encuentra hacia la derecha. Ayuda a dirigir mayor atención y esfuerzo a problemas realmente importantes, o bien determina las principales causas que contribuyen a un problema determinado y así convertir las cosas difíciles en sencillas.

Este principio es aplicable en cualquier campo, en la investigación y eliminación de causas de un problema, organización de tiempo, de tareas, visualización del antes y después de resuelto un problema, o en todos los casos en que el efecto final sea el resultado de la contribución de varias causas o factores.

GRÁFICO NO. 1

DIAGRAMA DE PARETO

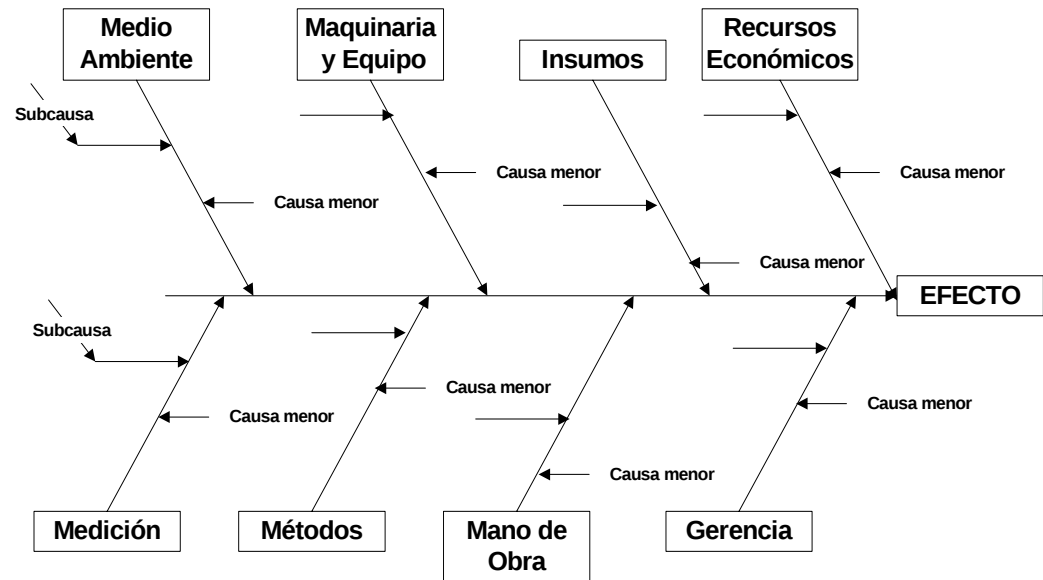


FUENTE: Administración Total del Mejoramiento Continuo, HARRINGTON, JAMES.

ELABORADO POR: Administración Total del Mejoramiento Continuo, HARRINGTON, JAMES.

Diagrama causa – efecto: Herramienta muy útil principalmente si se aplica luego de efectuar el Análisis de Pareto y consiste en establecer las causas que generan un problema en el proceso a través de un diagrama que refleja las posibles causas y sus relaciones mutuas que producen dicho efecto indeseable.

GRÁFICO NO. 2
DIAGRAMA DE CAUSA - EFECTO



FUENTE: Administración Total del Mejoramiento Continuo, HARRINGTON, JAMES.

ELABORADO POR: Administración Total del Mejoramiento Continuo, HARRINGTON, JAMES.

Las potenciales causas al problema se identifican en base a ocho criterios: maquinaria y equipos, materiales, métodos de trabajo, mano de obra, medio ambiente, medición, gerencia y recursos económicos..

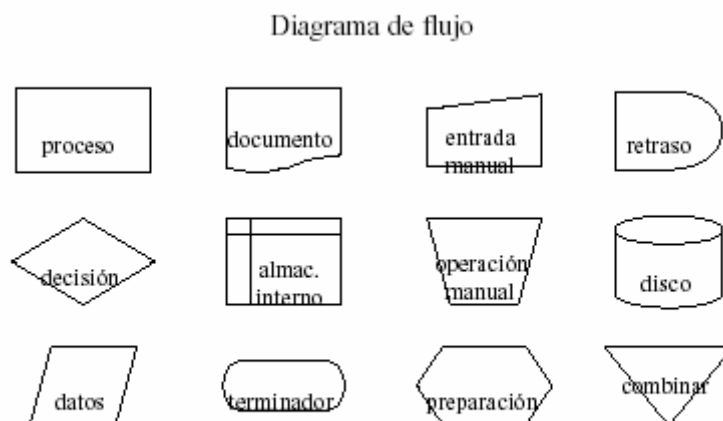
Diagrama de flujo: permite describir gráficamente a través de símbolos, líneas y palabras simples un determinado proceso sea nuevo o existente, indicando las actividades y actores involucrados, los responsables del área y la secuencia que se debe seguir para llevar a cabo el proceso.

Para realizar este tipo de diagramas es necesario identificar el comienzo y el fin del proceso, las actividades principales y sus responsables y por último utilizar

un conjunto definido de símbolos que ayudaran al mejor entendimiento del flujo.

GRÁFICO NO. 3

SÍMBOLOS UTILIZADOS EN DIAGRAMA DE FLUJO



FUENTE: Administración Total del Mejoramiento Continuo, HARRINGTON, JAMES.

ELABORADO POR: Administración Total del Mejoramiento Continuo, HARRINGTON, JAMES.

Histograma: diagrama que demuestra la frecuencia de ocurrencia de los datos tomados por un proceso a través de medidores o indicadores; permitiendo visualizar la distribución seguida por todos los datos analizados.

Diagrama de dispersión: diagrama que establece la relación existente entre una causa y un efecto, dos causas o dos efectos. Regularmente se utiliza luego de conocer los resultados de un diagrama causa – efecto para proveer el grado de relación existente entre dos variables: fuerte, débil o ninguna relación.

Es necesario que ambas variables sean cuantificables; así, la técnica provee el Coeficiente de Correlación R que varía entre -1 y $+1$; existe una fuerte correlación positiva si el valor del coeficiente es $+1$ o una cifra cercana, si el valor está entre $+0,3$ y $+0,7$ hay una débil correlación positiva, si el valor es 0 no hay correlación, si el valor está entre $-0,3$ y $-0,7$ hay una débil correlación negativa y si la cifra es -1 o un valor cercano hay una fuerte correlación negativa.

En este sentido, una fuerte correlación positiva significa que las variables están relacionadas y en la medida en que aumenta o disminuye la causa lo hace el efecto. Si la correlación es fuerte pero negativa las variables están relacionadas pero inversamente, si una aumenta la otra disminuye en la misma magnitud. Si la correlación es débil, sea positiva o negativa, significa que el efecto estudiado no puede ser explicado solamente por la causa estudiada sino que existen otras variables que determinan su comportamiento. Si no hay ninguna relación entre las variables se puede determinar que la causa estudiada no tiene relación con el efecto estudiado.

Diagrama de Gantt:: Los cronogramas de barras o “gráficos de Gantt” fueron concebidos por el ingeniero norteamericano Henry L. Gantt, uno de los precursores de la ingeniería industrial contemporánea de Taylor. Gantt procuro resolver el problema de la programación de actividades, es decir, su distribución conforme a un calendario, de manera tal que se pudiese visualizar el periodo de duración de cada actividad, sus fechas de iniciación y terminación e igualmente el tiempo total requerido para la ejecución de un

trabajo. El instrumento que desarrolló permite también que se siga el curso de cada actividad, al proporcionar información del porcentaje ejecutado de cada una de ellas, así como el grado de adelanto o atraso con respecto al plazo previsto.

Este gráfico consiste simplemente en un sistema de coordenadas en que se indica:

En el eje Horizontal: un calendario, o escala de tiempo definido en términos de la unidad más adecuada al trabajo que se va a ejecutar: hora, día, semana, mes, etc. En el eje Vertical: Las actividades que constituyen el trabajo a ejecutar. A cada actividad se hace corresponder una línea horizontal cuya longitud es proporcional a su duración en la cual la medición efectúa con relación a la escala definida en el eje horizontal conforme se ilustra.

Símbolos Convencionales: En la elaboración del gráfico de Gantt se acostumbra utilizar determinados símbolos, aunque pueden diseñarse muchos otros para atender las necesidades específicas del usuario. Los símbolos básicos son los siguientes:

- Iniciación de una actividad.

- Término de una actividad
- Línea fina que conecta las dos “L” invertidas. Indica la duración prevista de la actividad.
- Línea gruesa. Indica la fracción ya realizada de la actividad, en términos de porcentaje. Debe trazarse debajo de la línea fina que representa el plazo previsto.
- Plazo durante el cual no puede realizarse la actividad. Corresponde al tiempo improductivo puede anotarse encima del símbolo utilizando una abreviatura.
- Indica la fecha en que se procedió a la última actualización del gráfico, es decir, en que se hizo la comparación entre las actividades previstas y las efectivamente realizadas.

Diagrama de afinidad: El diagrama de afinidad es un método de categorización en el que los usuarios clasifican varios conceptos en diversas

categorías. Este método suele ser utilizado por un equipo para organizar una gran cantidad de datos de acuerdo con las relaciones naturales entre los mismos.

Básicamente, se trata de escribir cada concepto en una nota Post It y pegarla en una pared. Los miembros del equipo mueven y organizan las notas en grupos basándose en las relaciones y asociaciones que establecen entre los distintos conceptos.

Diagrama de árbol: un diagrama de árbol es un método gráfico para identificar todas las partes necesarias para alcanzar algún objetivo final. En mejora de la calidad, los diagramas de árbol se utilizan generalmente para identificar todas las tareas necesarias para implantar una solución.

Matrices de prioridad: el diagrama que establece prioridad a las diferentes opciones que se tienen para alcanzar un objetivo de acuerdo a criterios previamente establecidos.

El método mas riguroso es el analítico y se divide en tres fases para completar el diagrama; la primera, establecer los criterios de evaluación dándole importancia a cada uno de ellos mediante la asignación de pesos relativos; la segunda, evaluar la lista de opciones con base a cada criterio; y la tercera, establecer la prioridad de las opciones escogiendo las mejores luego de haber combinado los resultados individuales de cada criterio.

Diagrama matriz: Permite poner de manifiesto la relación existente entre dos conjuntos de factores.

- Establecer los elementos a relacionar
- Determinar el tipo de matriz a aplicar
- Analizar cada intersección, indicando grado de relación:

FUERTE

MEDIA

DÉBIL

- Confirmar coherencia entre relaciones establecidas

Por último se puede expresar que el mejoramiento continuo es una herramienta que en la actualidad es fundamental para todas las empresas porque les permite renovar los procesos administrativos que ellos realizan, lo cual hace que las empresas estén en constante actualización además, permite que las organizaciones sean más eficientes competitivas, fortalezas que le ayudarán a permanecer en el mercado.

Para la aplicación del mejoramiento es necesario que en la organización exista una buena comunicación entre todos los órganos que la conforman, y también los empleados deben estar bien compenetrados con la organización, porque ellos pueden ofrecer mucha información valiosa para llevar a cabo de forma óptima el proceso de mejoramiento continuo.

El Mejoramiento Continuo se aplica regularmente, y permite que las organizaciones puedan integrar las nuevas tecnologías a los distintos procesos, lo cual es imprescindible para toda organización. Toda empresa debe aplicar las diferentes técnicas administrativas que existen, es muy importante que se incluya el mejoramiento continuo. Así pues, tenemos el Mejoramiento Continuo como una realidad en nuestros días y que es ya prácticamente imprescindible en cualquier tipo de organización, privada, publica, o sin ánimo de lucro, pues lo que esta en juego es la calidad misma con miras a la máxima satisfacción del cliente quien es el que manda, pero en la empresa como tal el que manda es el gerente, y si este no lo hace teniendo en cuenta el ambiente competitivo en el que se encuentra en muy poco tiempo, sino al instante, se vera envuelto en un gran problema, que se degenerara en la muy posible extinción de su empresa, por eso hay que tener presente que "Gerente que se duerme se lo lleva la corriente", y en las manos de cada dirigente están las herramientas para evitar una calamidad y en cambio si, mantenerse en la lucha frente a las otras empresas que son conscientes de la competitividad global, del Benchmarking, de la Calidad Total, de la Reingeniería, del enfoque Justo a Tiempo y de Operaciones Sincronizadas, y de que estas se encaminan a un solo fin que a todos beneficia el Mejoramiento Continuo.

2. ESTRUCTURACION DE LA PLANIFICACIÓN ESTRATÉGICA

2.1 BREVE RESEÑA HISTÓRICA Y GENERALIDADES DE PRITese CÍA. LTDA.

Pritese Cía. Ltda., inició sus actividades en la ciudad de Quito en mayo de 1999 con el nombre comercial de Compuprintnet, y se constituyó como Compañía Limitada el día dieciséis de febrero del año dos mil uno, mediante escritura pública otorgada ante el Notario Dr. Jorge Campos Delgado; el nombre completo de la compañía es Print Tech Services Pritese Cía. Ltda.. .

Pritese Cía. Ltda., es una empresa que se dedica a la prestación de servicios de soluciones digitales tales como impresión y fotocopiado láser B/N y color, diseño gráfico, escáner de alta velocidad, digitalización de documentos, o archivos análogos, y digitales para grabar en cualquier tipo de dispositivos, publicidad en corto, servicios relacionados como espiralados, anillados, encuadernado, empastado, prestación de servicios de Internet y llamadas internacionales.

Sus operaciones las realiza en su local comercial ubicado en la Rumipamba 1387 y Burgeois por el sector de la Universidad Tecnológica Equinoccial.

Su capital social es de \$400 y se emitieron 400 acciones ordinarias; su principal accionista es el señor Luis A. Morales.

La empresa trabaja en un horario extendido ya que los servicios que brinda lo requieren sus clientes en cualquier momento, así pues se labora en el local comercial de lunes a domingo de 8h00 a 20h30.

En la empresa laboran de 8 a 10 personas en diferentes turnos y con funciones definidas que fueron contratadas no con el suficiente conocimiento sino más bien se han ido formando dentro de la organización principalmente en aquellas áreas como diseño gráfico, edición de video y servicio de fotocopiado.

Es importante recalcar que la empresa ha mantenido un crecimiento constante y trata de mantener la mejor tecnología en lo referente a sus actividades y a los servicios que brinda.

La empresa no ha llevado a cabo ningún tipo de planificación estratégica y menos aún ningún programa de mejoramiento de procesos. Los procesos se han dado con el transcurso del tiempo y la experiencia generada por los operadores y en si por la administración de la misma.

La empresa busca extenderse dentro del mercado, lograr mayor demanda de servicios, difundir su servicio no solo en la zona sino en toda la ciudad, además de satisfacer a sus clientes externos e internos y hacer que cada uno de ellos logren sus objetivos.

2.2 DESCRIPCIÓN DETALLADA DE PRODUCTOS Y SERVICIOS QUE OFRECE LA EMPRESA.

Pritese Cía. Ltda.. cuenta con un gama de servicios que ofrece en cuanto a lo que se refiere a soluciones digitales, es necesario por lo tanto subdividir estas secciones para que exista una explicación clara y detallada de cada una.

La empresa divide sus productos y servicios en:

- IMPRESION, FOTOCOPIADO, ESCANER FULL COLOR
- IMPRESIÓN, FOTOCOPIADO, ESCANER BLANCO Y NEGRO
- SERVICIO DE INTERNET Y LLAMADAS INTERNACIONALES
- PUBLICIDAD EN CORTO
- PRODUCTOS PARA LA VENTA
- SERVICIOS RELACIONADOS EN GENERAL

2.2.1 Impresión, Fotocopiado, Scaner Full Color

La empresa ofrece el servicio de impresión, fotocopiado y scanner digital, full color de calidad láser y de alta velocidad; para ello la empresa cuenta con un equipo multifuncional Xerox Docu Color 12 y un dispositivo de red Fiery. Estos equipos permiten realizar las tres funciones antes especificadas.

Es importante recalcar que el equipo Xerox DocuColor 12 es el mejor equipo en el mercado full color, puesto que brinda la más alta calidad en lo que se refiere a colores, densidad de píxeles, resolución, etc.

Con este equipo se realiza:

Servicio de impresión de folletos, papelería personalizada, menús, brochures, tarjetas de presentación, impresión de artes digitales para impresión offset, pruebas de color, manuales, informes, tesis de grado, diplomas, carnets de identificación.

Servicio de fotocopiado de cualquier tipo de documentos sean estos títulos de grado, documentos personales, catálogos, folletos, etc.

Servicio de escáner de alta resolución para publicidad, fotomontaje, creación de artes, etc.

2.2.2 Impresión, Fotocopiado, Escaner Blanco Y Negro

La empresa ofrece el servicio de impresión, fotocopiado y scanner digital, blanco y negro calidad láser y de alta velocidad; para ello la empresa cuenta con dos equipos multifuncionales de última generación marca Canon y con conectividad. El primer equipo es una impresora-copiadora Canon IR-600, este equipo copia e imprime 60 páginas por minuto, tiene un alimentador manual

automático y principalmente funciones muy útiles para ampliar, reducir, invertir las hojas, realizar un solo documento de varias hojas, etc.

El segundo equipo es una impresora-copiadora-escáner, este realiza este tipo de funciones a una velocidad de 50 páginas por minuto, tiene una resolución de 300 dpi, lo cual genera una calidad fotográfica en cualquier tipo de documento. Realiza similares funciones a la anterior con la diferencia de numeración de hojas, envío de documentos directamente desde el equipo a un e-mail, o un archivo por medio de red en formato PDF o TIFF, es decir puede escanear manuales, libros, documentación, archivo, historias clínicas, etc., para almacenarlo en CDs o DVDs.; tiene la capacidad de almacenamiento de archivos donde el cliente puede dejarnos un documento que fuese a fotocopiar o imprimir frecuentemente y sin necesidad de volver a escanear imprime directamente ahorrándole tiempo y dinero, es decir se la puede utilizar estrictamente como una impresora bajo demanda.

2.2.3 Servicio De Internet Y Llamadas Internacionales

La empresa brinda el servicio de Internet mediante un enlace de fibra óptica de 128k, en el área de Internet existen 20 computadoras con variedad de programas, de esta forma el cliente puede acceder a cualquier archivo que deseen ocupar.

Se posee además un software de control de tiempo, así pues el cliente que ingresa pide la activación de un computador y desde ese mismo momento comienza a correr el tiempo de uso, generando varias tarifas según su utilización, este sistema permite controlar en el caso de que se cuelgue el equipo o se va la señal de internet, se para el tiempo para que el cliente no pague injustamente determinada tarifa.

En este canal también se comparte un equipo IPMAX para llamadas internacionales, es así como se da este servicio a bajo costo.

2.2.4 Publicidad En Corto

En cuanto a lo que se refiere en publicidad en corto, la empresa ofrece este servicio principalmente de impresión en jarros publicitarios, cubos de notitas, rompecabezas, camisetas, placas metálicas, cerámica, etc.

Este servicio se lo ofrece a través de un sistema de impresión láser en papel transfer, que se estampa con equipos especiales para cada tipo de artículo al calor.

Lo importante de este servicio es que se puede producir desde a uno a miles de unidades, no es necesario hacer placas para determinado número de artículos y además se los puede personalizar, es decir, cada uno de los artículos, así sean

miles pueden ser totalmente diferentes, o pueden tener diferentes nombres para diferentes clientes, proveedores, empleados, etc.

El servicio además se trata de focalizar en lo que es impresión de fotografías así pues la persona a la cual se le entrega el regalo podrá visualizar dichas fotografías totalmente nítidas.

2.2.5 Productos Para La Venta

En el local comercial también se venden suministros de computación tales como: diskettes, cds, dvds, zips, mouse, mouse pads, cartuchos de tinta y suministros de oficina como: sobres, folders, carpetas, esferos, etc.

Además se mantiene una gama de papeles principalmente aquellos que se utilizan para impresión de artes y diseño gráfico.

Estos productos se ofrecen ya que los clientes realizar de toda clase de trabajos y necesitan este tipo de productos para grabar, para entregar, para imprimir, etc.

2.2.6 Servicios Relacionados En General

Entre los servicios relacionados la empresa ofrece: espiralados, anillados, empastados, encuadernado, grabación de cds, grabación de dvd, transformación de archivos análogos a digitales, escáner de alta resolución, diagramación de

tesis, diseño gráfico publicitario, transcripciones de texto, elaboración de diapositivas, etc.

2.3 PRINCIPALES PROVEEDORES

A Pritese Cía. Ltda.. le proveen variedad de proveedores tanto de productos como servicios, lo importante de la gestión de los proveedores es la ventaja de acceder a mejores precios ya que se negocia conjuntamente con la proveeduría de la empresa que mantiene el principal socio de la compañía en lo referente a productos.

Los principales proveedores que abastecen son:

CUADRO No. 1

PRINCIPALES PROVEEDORES PARA LA EJECUCIÓN DE LOS SERVICIOS

Proveedores	Servicios
Bellsouth	Servicio de Internet Calidad Dedicado Fibra Optica 128k.
Teleholding	Servicio de Ultima Milla para transmisión de datos y conexión a Internet
Sepronac	Servicio de guardiana 12 horas al día
Laarcon	Servicio de monitoreo y seguridad
Microys	Servicio de Mantenimiento preventivo y correctivo de redes y computadores PC
Xerox del Ecuador	Mantenimiento de Equipos de fotocopiado
Canon Datapro	Mantenimiento de Equipos de fotocopiado
Sr. David Orbe	Servicio de Mantenimiento preventivo y correctivo de redes y computadores Mac
Aseguradora del Sur	Polizas de Seguro y reaseguro
Net2phone	Aprovisionamiento de cuentas para llamadas internacionales
ISM	Tercerización de Area Contable

FUENTE: Investigación Directa

ELABORADO POR: Gabriela Morales

En cuanto a los proveedores para los productos que se ofrecen en la compañía tenemos:

CUADRO No. 2

PRINCIPALES PROVEEDORES PARA PRODUCTOS

Proveedores	Productos
Xerox del Ecuador	Equipos de impresión y fotocopiado
Canon Datapro	Equipos de impresión, fotocopiado, cámaras digitales, escaners
One Step Paper	Equipos de estampados, papel transfer
Proveedora Oneron	Papeles para impresión normal, finos y extrafinos
Importadora Jurado	Espirales, pastas, micas.
Durango Tex	Camisetas para estampado
Corporación Riaño	Folders, etiquetas
AD-BADGE	Botones Publicitarios
Inteleq	Equipos Mac
Distribuidora Jimenez	Diskettes, Cds, Dvds
Ledakon	Diskettes, Cds, Dvds
Microsys	Suministros de Computación
Papeleria Gaby	Suministros de Oficina y Computación
Worldnet	Equipos PC

FUENTE: Investigación Directa

ELABORADO POR: Gabriela Morales

2.4 CLIENTES

En la empresa no se ha podido definir en si el segmento exclusivo de mercado por la variedad de productos y servicios que ofrece y por la ubicación del local comercial. Aunque los principales clientes de la empresa son estudiantes de la Universidad Tecnológica Equinoccial.

Sin embargo se puede manifestar que se tiene clientes directos e importantes tales como:

- ◆ Fundación Niñez Internacional
- ◆ Universidad Tecnológica Equinoccial
- ◆ BMP Publicidad
- ◆ Proyecto Mujeres Andinas
- ◆ Hospital Vozandes
- ◆ Radio HCJV

2.5 COMPETENCIA

Existe una crítica competencia para la empresa principalmente por la ubicación de la misma, alrededor de la universidad existen numerosas empresas pequeñas que dan parte de los servicios que ofrece Pritese, dando dichos servicios con equipos no actualizados pero que sin embargo lo llevan a cabo a más bajo precios lo que determina en si una disminución de la calidad que recibe el cliente.

Además existe competencia muy marcada en aquellos servicios que se les puede ofrecer a empresas importantes en otros sectores de la ciudad pero que se encuentran muy bien establecidos y son también muy reconocidos. Entre ellos tenemos:

CUADRO No. 3**PRINCIPALES COMPETIDORES DE LA EMPRESA**

Empresa	Servicios			
	Llamadas Internacion	Soluciones Digitales		Servicios Relacionados
		B/N	Color	
Centros de Copiado Xerox		x	x	x
Zona Digital		x	x	x
Copifull		x	x	x
Ciento por Ciento		x	x	x
Xpress Print		x	x	x
Digidoc		x	x	x
Papaya Net	x			x
Bellsouth	x			
Anidatel	x			
Quality Print		x	x	x
Zona Universitaria	x	x	x	x

FUENTE: Investigación directa

ELABORADO POR: Gabriela Morales

Las empresas que fueron detalladas anteriormente manejan un servicio muy parecido al nuestro, sin embargo ellos están más dedicados a Soluciones Digitales y no dan servicio de internet y llamadas internacionales que atrae a gran número de personas. Existen muchas más empresas pequeñas que dan servicios parecidos pero que no ofrecen toda la variedad que Pritese ofrece, además son pequeñas empresas las mismas que tienen costos administrativos mucho más bajos, por lo que provee los servicios a costos más bajos y sin la misma calidad.

2.6 VISIÓN

Ser líderes en la provisión de servicios de soluciones digitales y comunicaciones generando valor agregado a la imagen personal y corporativa de nuestros clientes e involucrando a cada uno de los que conforman la cadena de valor aplicando principalmente nuestros principios de servicio y calidad.

2.7 MISIÓN

Proveer servicios de comunicación y soluciones digitales para satisfacer los requerimientos e ideas de nuestros clientes, con un óptimo nivel de creatividad, manteniendo tecnología de punta, e introduciendo productos y/o servicios novedosos y prácticos que marquen la diferencia. Siempre pensando en el crecimiento conjunto.

2.8 VALORES

2.8.1 Creatividad

Es encontrar algo diferente, en donde todo el mundo ve lo mismo siempre, es encontrar lo mejor dentro de lo peor, es descubrir la solución dentro de uno mismo, es construir con los demás algo que los identifique a todos, es sobrevivir con ingenio a las situaciones mas adversas, pero también significa tener sueños, de allí viene el cambio.

El ser humano tienen sueños, muchos tienen insatisfacción, necesidad de logro, por ello se atreve a crear, inventar, innovar o solucionar.

2.8.2 Trabajo Constante: Constancia en el propósito de mejorar productos y servicios

El Dr. Deming sugiere una nueva y radical definición de la función de una empresa: Más que hacer dinero, es mantenerse en el negocio y brindar empleo por medio de la innovación, la investigación, la mejora constante y el mantenimiento.

2.8.3 Imaginación

Es la aptitud de visualizar las condiciones y las cosas que están por Venir; con los ojos de la mente.

2.8.4 Servicio

Son las acciones, interacciones personales y actitudes para satisfacer las necesidades del cliente y que están en la área de especialidad de la empresa, es todo lo que sale de la empresa y el cliente lo recibe.

2.8.5 Cumplimiento y responsabilidad

Es aceptar la responsabilidad de cada uno de los actos que realizamos. Se toma y se apoya las decisiones comerciales mediante la experiencia y el buen juicio.

2.8.6 Excelencia en el servicio al cliente

Es dedicarse a satisfacer las necesidades del cliente y a cumplir con lo que se les ha prometido.

2.8.7 Trabajo en equipo

Los miembros del equipo de la empresa reconocen los esfuerzos de los demás, son leales y se cuidan personal y profesionalmente entre sí. Además se trata de utilizar una serie de estrategias, procedimientos y metodologías para lograr las metas propuestas.

2.8.8 Equilibrio

Es mantenerse flexible al ayudar a los miembros del equipo a lograr un equilibrio saludable entre el trabajo y su vida personal.

2.8.9 Integridad

Se debe actuar con honestidad e integridad sin comprometer la verdad.

2.8.10 Pasión por los resultados

Se manifiesta orgullo, entusiasmo y dedicación en todo lo que se hace en la organización comprometiéndose a vender y entregar productos y servicios de alta calidad.

2.8.11 Respeto

Se trata a los miembros del equipo, clientes, socios y proveedores con respeto y sensibilidad; se debe reconocer la importancia de la diversidad y respetar a todos los individuos y valorar sus contribuciones.

2.8.12 Comunicación abierta

Se exhorta a los miembros del equipo a que compartan abiertamente su opinión y puntos de vista.

2.9 ANÁLISIS DEL MEDIO AMBIENTE

2.9.1 Fortalezas

- El local comercial está ubicada en un lugar estratégico con mucha afluencia de estudiantes principalmente universitarios, profesionales de todas las ramas y público en general.

- La empresa cuenta con equipos de última tecnología para dar excelente servicio a nuestros clientes en cuanto a lo que se refiere a calidad y velocidad. Además dichos equipos permiten que se puedan llevar a cabo gran cantidad de servicios sin necesidad de ocupar más gente o diferentes equipos.
- Gran cantidad de clientes leales a los servicios que brindan la empresa.
- Gente joven laborando en las instalaciones de la empresa que pueden aportar con ideas y principalmente que se van formando en la organización acogiendo la cultura de la misma.
- Se brinda una atención personalizada al cliente en todas sus instancias y en todos los servicios que la empresa ofrece.
- Se tiene variedad de servicios, dónde la gente puede completar su necesidad sin ir a varios lugares.
- Existe un espacio el cual ha permitido la expansión y la compra de nuevos equipos.
- La empresa posee dos sistemas de facturación por lo que se controla tanto el tiempo y uso del Internet, como el inventario y las ventas de otros servicios.

- Se maneja dentro de la empresa un sistema de comisiones para los operadores - vendedores y un sistema de incentivos para el buen desarrollo de cada uno de los operadores.
- Existe un agradable ambiente laboral, así pues los colaboradores mantienen muy buenas relaciones de amistad y compañerismo.

2.9.2 Debilidades

- No aprovechar una demanda oculta, ya que no se ofrecen o no existe un medio de difusión total de cada uno de los servicios que la empresa puede ofrecer con su tecnología.
- Falta de estrategias de ventas que incrementen el volumen de producción que tiene la empresa.
- Falta de vendedores específicos sean internos o externos por lo que se deja de vender.
- Existe una fuga de valor agregado brindado a los clientes que no es cobrados por los operadores.
- Falta un proceso de control de calidad
- Falta de comunicación y dialogo entre clientes internos.

- Falta de capacitación del personal en determinadas áreas.

2.9.3 Oportunidades

- Crecimiento del mercado de impresión digital a color principalmente bajo demanda.

“ El negocio de la impresión a nivel mundial representa actualmente US \$420,000 millones; de dicha cifra, la impresión digital ocupa apenas 4%, según cálculos de la división de impresión de Hewlett-Packard (antes llamada Indigo).

Eso significa que la impresión con tecnología digital crece de manera sostenida año con año, dice a *Impresión Digital* Alberto Prieto, gerente de ventas de la Región Norte de América Latina y Caribe de HP Indigo.

Agrega que la impresión digital está creciendo por varias razones: Se estima, por ejemplo, que hoy en día 80% de todos los impresos realizados con impresión digital es para tiros cortos, de no más de 5,000 ejemplares, lo que significa que las tecnologías tradicionales siguen siendo más eficientes; sin embargo con el tiempo la situación tenderá a revertirse”.⁸

- Apertura de muchas empresas a la velocidad y tecnología, lo que hace que busquen calidad y servicios óptimos.
- Diversidad de servicios que se logra con un solo equipo.

⁸ <https://h30011.www3.hp.com/en/LDPG.pdf?pageseq=151973>

- Generación de valor en cada uno de los servicios que puede ofrecer la empresa tal como personalización de documentos, impresión bajo demanda, entrega justo a tiempo.
- Precios acorde al volumen
- Nuevas tendencias de reducción de costos, optimización de tiempo, y mejor calidad en todo lo que se refiere a la impresión digital, fotocopiado, digitalización de documentos.
- Cantidad considerable de personas que no tienen empleo, lo que proporciona una oportunidad de reclutar personal idóneo para la empresa.
- Crecimiento del mercado estudiantil dónde: las personas que laboran en el local comercial pueden formarse mientras están laborando, y crecimiento de nuestra demanda enfocándonos al nicho de mercado, estudiantes.
- Expansión tecnológica acelerada y acorde a las necesidades de la empresa y del cliente.

2.9.4 Amenazas

- Competencia marcada principalmente generando una guerra de precios, que desestabiliza y casi elimina la posibilidad de brindar mejores servicios.

- Desarrollo acelerado de tecnología, lo que vuelve obsoletos los equipos en un tiempo demasiado corto.
- Inestabilidad económica – financiera del país.
- Leyes que sobreprotegen al trabajador lo que no permite buscar gente mayor experimentada y con mejores conocimientos, puesto que los cargos se encuentran ocupados por personas no visionarias.

2.10 OBJETIVOS

Para el establecimiento de los objetivos se ha definido cuatro factores importantes que influirán en el cumplimiento de la misión de la empresa, estos factores han sido considerados del proceso de BSC (Balanced Scorecard).

CUADRO NO. 4

OBJETIVOS

FINANCIERA	CLIENTES	PROCESOS INTERNOS	APRENDIZAJE
Disminuir los costos administrativos y operativos de la empresa en un 10% hasta finales del 2006; sin que esto implique un decrecimiento en la calidad del servicio.	Satisfacer la demanda y las exigencias de los clientes en cuanto a los servicios ofertados, a fin de incrementar el nivel de ventas en un 20% con respecto al año anterior.	Diseñar procesos y métodos que incrementen la eficiencia del servicio en un 30% en cuanto a rapidez, atención al cliente, solución de problemas, etc. hasta finales de junio de 2005.	Fomentar una cultura de calidad en la empresa que permita incrementar el nivel de satisfacción del cliente interno en un 15% hasta finales del 2005.

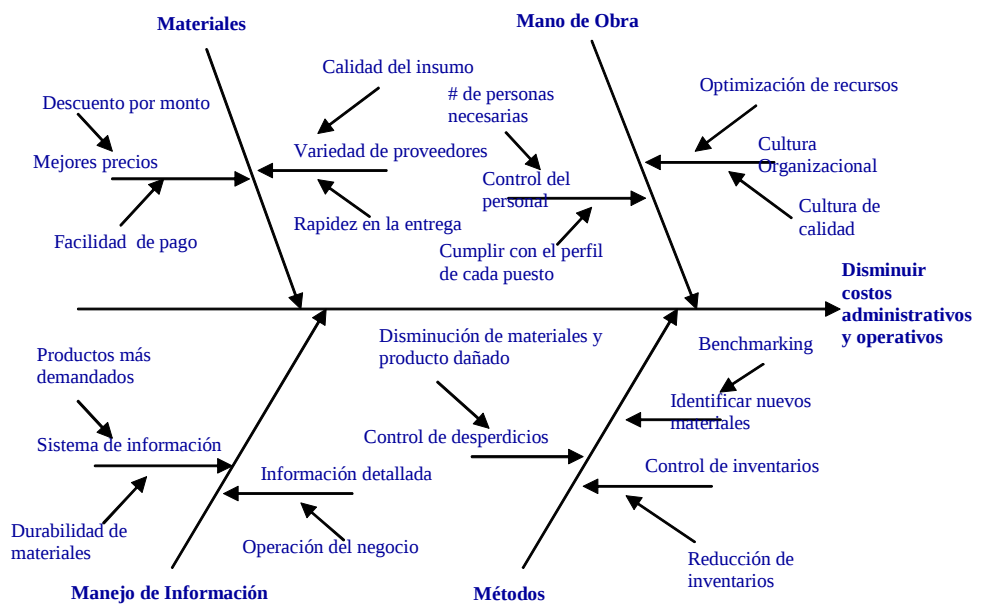
FUENTE: Investigación Directa

ELABORADO POR: Gabriela Morales

2.11 ESTRATEGIAS

Para la determinación de las estrategias se ha realizado un análisis causa – efecto por cada uno de los objetivos, ya que de esta forma podremos ver que se puede llevar a cabo para que se cumpla cada uno de los objetivos; principalmente con lo referente a materiales, mano de obra, el manejo de la información y los métodos que se utilizaran para el cumplimiento.

2.11.1 Primer Objetivo.- Disminuir Costos administrativos y operativos.



ESTRATEGIA FINANCIERA

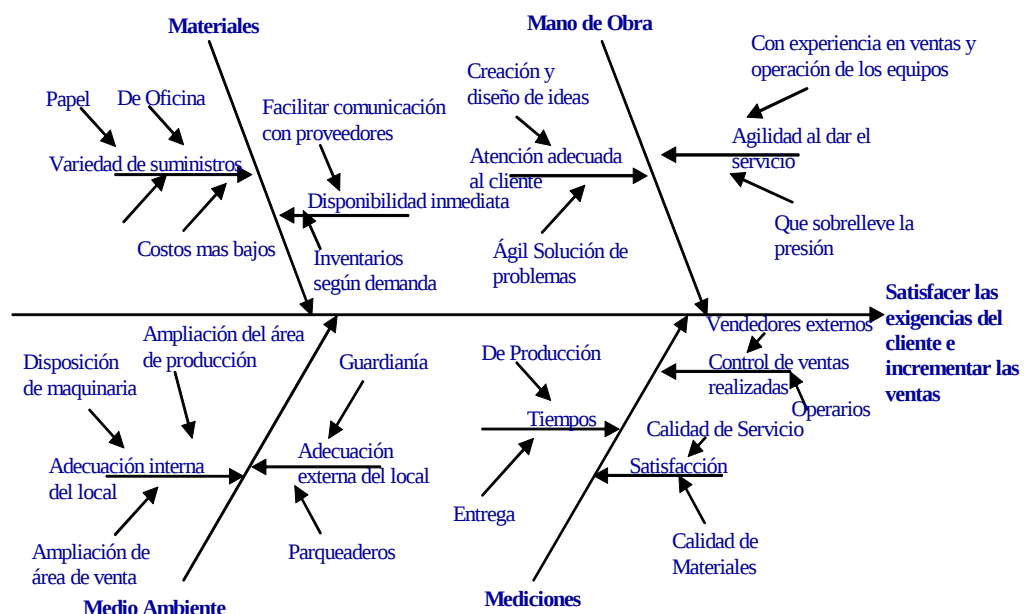
- Buscar proveedores con mejores precios, que proporcionen descuentos por pronto pago, por cantidad, que den facilidades de pago, que brinden mayor calidad tanto del producto como en su servicio de entrega, de

postventa, etc., que mantengan una política de entrega inmediata para tratar de manejar un sistema justo a tiempo.

- Optimizar el control de los movimientos financieros de la empresa para que de forma oportuna se pueda tomar determinadas decisiones.
- Revisión y ajuste de políticas de gastos.
- Mejorar estructura y procesos de compras.
- Mejorar estructura y procesos de pago a proveedores.
- Negociar con proveedores para mayores plazos o ventas de determinadas mercaderías bajo consignación.
- Implantar una cultura de ahorro y optimización de recursos.
- Crear y mantener un fondo que permita cubrir nuevas inversiones si es que la tecnología así lo requiere.
- Entablar y fortalecer las relaciones con las entidades financieras con las cuáles se mantienen los fondos de la compañía para que se acceda ágil y rápidamente a créditos para cualquier necesidad que tenga la empresa.

- Mejorar el perfil del personal, para que se contraten personas más capacitadas y no se desperdicie recursos en preparación al personal.
- Introducir una cultura de calidad tanto en el servicio que se brinda, como en el tiempo utilizado para llevar a cabo determinado trabajo.
- Levantar información para el sistema que lleva el control de la operación; así pues se mantendrá información detallada de las operaciones de la empresa, como de los productos o servicios más demandados o a su vez la durabilidad de los materiales
- Implantar el proceso de control de inventarios y desperdicios, para reducción de los mismos.

2.11.2 Segundo Objetivo.- Satisfacer las exigencias del cliente externo e incrementar las ventas

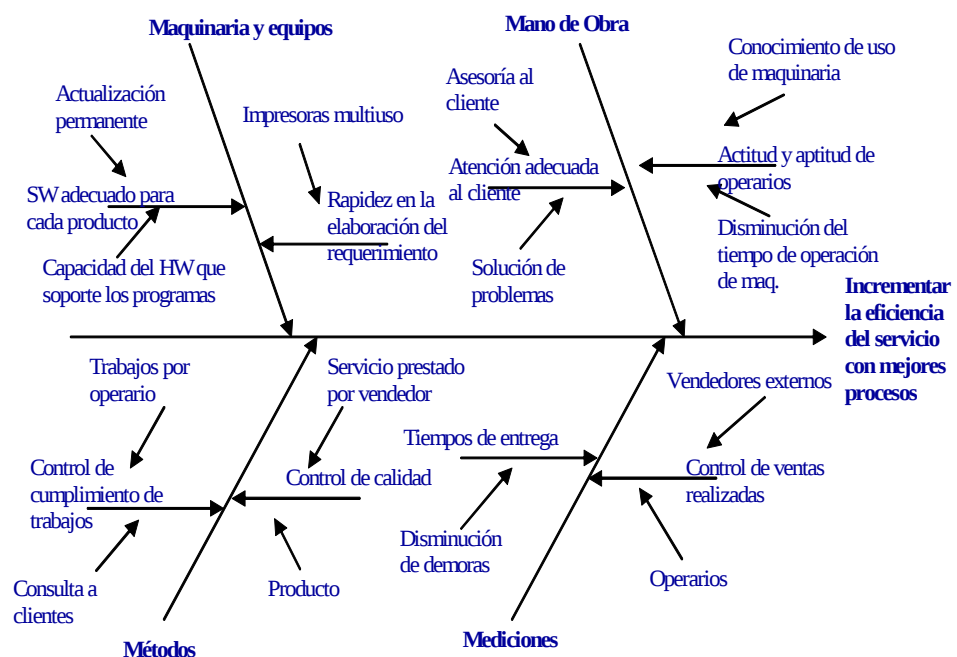


ESTRATEGIAS DIRIGIDAS AL CLIENTE

- Incrementar la variedad de materiales con disponibilidad inmediata, a precios convenientes.
- Control de inventarios para exista mercadería suficiente en el lugar correcto y a tiempo.
- Contratar una empresa de capacitación de personal, para que refuerce aquellas áreas como atención al cliente, trabajo en equipo, motivación personal, calidad, excelencia, y crear conjuntamente un cronograma de capacitación para que exista un seguimiento de capacitación y en sí un seguimiento de las mejoras en estas áreas.
- Capacitar al personal en los diferentes servicios que brinda la empresa, para que puedan solucionar problemas de los clientes con la tecnología que se posee, o a su vez, se generen ideas para brindarlas a los clientes frente a cualquier necesidad del mismo.
- Adecuar interna y externamente el local y aprovechando al máximo todo el espacio y evitando molestias a los clientes.
- Realizar encuestas de satisfacción al cliente.

- Desarrollar nuevas alternativas de servicios con los equipos que posee la empresa, o con nuevos que complementen los ya existentes.
- Agilitar el servicio con procedimientos claros y precisos, adquiriendo experiencia en la utilización efectiva de cada uno de los equipos.
- Contratar personal de ventas externas para ganar más cantidad de clientes principalmente aquellas empresas de capacitación, asesoría, agencias publicitarias, etc.
- Realizar ventas y servicios a domicilio por medio del Internet, para que el cliente de una forma ágil envíe sus documentos a imprimir y no tenga la necesidad de salir de su casa u oficina.

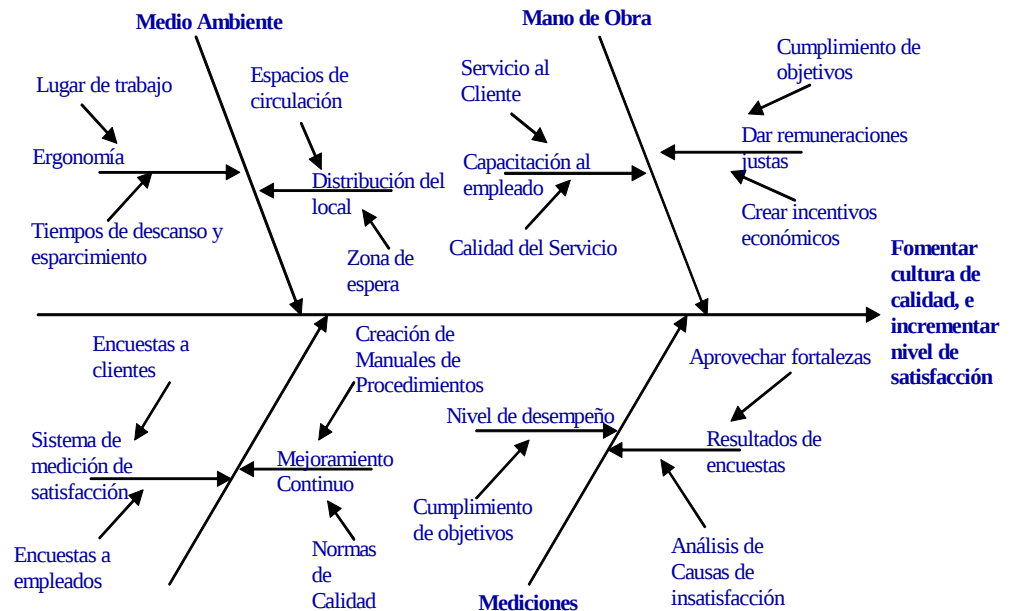
2.11.3 Tercer Objetivo.- Incrementar la eficiencia del servicio con mejores procesos.



ESTRATEGIAS PARA PROCESOS INTERNOS

- Actualizar los softwares cada vez que haya una nueva versión, tanto en los equipos que son de uso público, como en los equipos que son de uso interno de la empresa, tales como el software de facturación, de control de tiempo de computadoras, etc.
- Determinar procesos para la atención al cliente y operación de equipos.
- Mantener información actualizada de las operaciones realizadas en la empresa, para tomar decisiones ágiles y oportunas.
- Llevar a cabo un mejoramiento continuo de los procesos que se definan en la organización, comenzando con aquellos que forman parte de la cadena de valor.
- Llevar un control de las operaciones de cada sección, siendo responsables de dichos controles cada uno de los operadores, con una supervisión del jefe de operaciones.
- Medir las actividades para disminuir demoras innecesarias.
- Introducir un proceso general y principal de atención al cliente.

2.11.4 Cuarto Objetivo.- Fomentar una cultura de calidad e incrementar el nivel de satisfacción.



ESTRATEGIAS DE APRENDIZAJE

- Crear un medio ambiente adecuado para clientes internos y externos.
Generando una cultura de calidad a través de capacitación continua interna y externa dirigida con un estricto cronograma.
- Capacitar en la atención al cliente y calidad de servicio.
- Desarrollar un programa de capacitación de productos y servicios en el local comercial para clientes internos.

- Crear objetivos operativos y departamentales con sus respectivos indicadores y remunerar según cumplimiento de dichos objetivos.
- Crear un sistema de medición de satisfacción de clientes internos.
- Llevar a cabo un análisis de insatisfacción para reorganizar aspectos negativos.
- Desarrollo de un programa de mejoramiento continuo.

2.12 POLÍTICAS

- Llevar a cabo una revisión de la planificación estratégica una vez por año.
- Analizar anualmente necesidades de equipos para nuevas adquisiciones de equipos o reemplazo de los mismos.
- Verificar trimestralmente el cumplimiento de los objetivos trimestralmente.
- Llevar diario y actualizado el sistema de control de inventarios, facturación, clientes y proveedores.
- Llevar a cabo un cronograma de capacitación anual para todo el personal de la empresa.

- Los programas anuales de capacitación que implemente la empresa deberán ser obligatorios para los empleados.
- Llevar a cabo un plan de incentivos mensuales para logro de objetivos.
- La gerencia deberá organizar por lo menos una reunión mensual con todos los colaboradores de la empresa, para tratar toda clase de temas relacionados con el funcionamiento de la empresa.

3. MAPA DE PROCESOS Y SELECCIÓN DE PROCESOS A SER MEJORADOS

3.1 MAPEO DE PROCESOS

El mapa de procesos es el primer paso para identificar e interrelacionar los procesos para comprenderlos y luego mejorarlos. Es así como es necesario acoger una metodología clara y consistente que permita construir dicho mapa garantizando la fiabilidad del diseño y la identificación de las interrelaciones de cada uno de los procesos.

Mediante la creación de este mapa se podrá identificar cuáles son los procesos críticos de Pritese Cía. Ltda., y así se podrá verificar y realizar cualquier esfuerzo que sea necesario para mejorarlos.

Es necesario entonces que se observen los procesos de acuerdo a su jerarquía iniciando con los macro procesos y luego con los subprocesos.

Para facilitar el análisis se dividirán los procesos en tres diferentes tipos:

3.1.1 Procesos Estratégicos O Gobernantes

Son los procesos responsables de analizar las necesidades y condicionantes de la sociedad, del mercado y de los accionistas, para a partir del análisis de todo

ello y el conocimiento de las posibilidades de los recursos propios, emitirá las guías adecuadas al resto de procesos de la organización para así asegurar la respuesta a las mencionadas necesidades y condicionantes.

3.1.2 Procesos Habilitantes O Críticos

Son los procesos que tiene contacto directo con el cliente, de hecho son los procesos a partir de los cuales percibirá y valorará la calidad de los servicios que presta Pritese.

3.1.3 Procesos De Soporte O De Apoyo

Son los procesos responsables de proveer a la organización de todos los recursos necesarios, en cuanto a personas, maquinaria y equipo, materia prima, insumos en general para a partir de los mismo poder generar el valor añadido deseado por los clientes.

Como primera tarea para la elaboración del Mapa de Procesos de Pritese se realiza una reunión del Equipo de mejoramiento es decir, del Gerente Administrativo Financiero, Gerente de Operaciones como representantes de la alta gerencia y como representantes del área operativa el supervisor operacional, siempre en coordinación del Líder del Equipo de Mejoramiento.

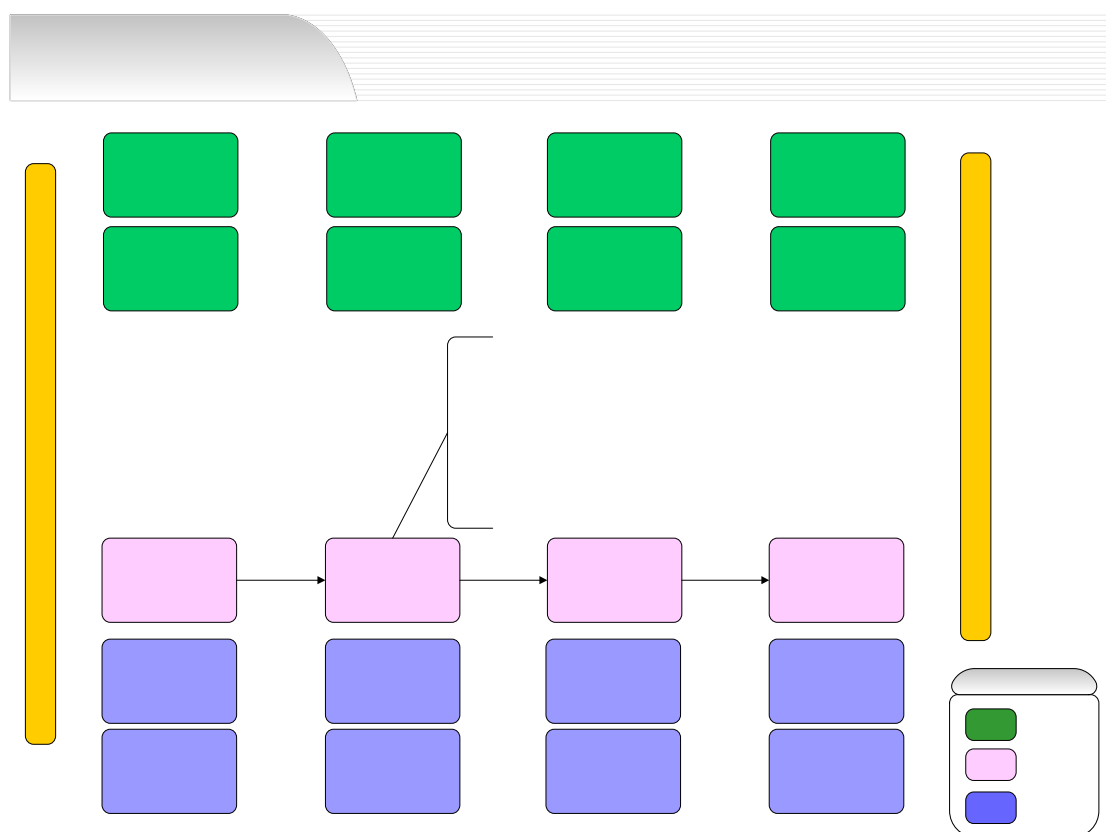
En esta reunión se determinó cuales son los procesos que se llevan a cabo dentro de la compañía, tratando de enfocarse en la división antes mencionada. Es estrictamente

necesario que esta evaluación sea muy exhaustiva porque no se puede pasar por alto ningún proceso. Además se debe pensar cuales serían los procesos necesarios de implantarse puesto que este mapa planteado será aquel que posteriormente se utilice en toda la reestructuración de procesos de la compañía.

A continuación se presenta el mapa de procesos identificados en la reunión que se llevo a cabo en las instalaciones de la empresa.

ESQUEMA NO. 2

MAPA DE PROCESOS DE PRITese CÍA. LTDA..



FUENTE: Investigación Directa.

ELABORADO POR: Gabriela Morales

El mapa de procesos se ha dividido de la misma forma en tres secciones según la división que mencionamos en líneas anteriores, es así como los procesos estratégicos

Pritese Cía. Ltda.

Planificación
Estratégica

Desarrollo
Políticas de
Recurso
Humano

están diferenciados por el color verde, cabe recalcar que estos procesos son los que la empresa debe implementar en un futuro porque no se los lleva a cabo como tales, aunque tampoco es que la empresa no haya efectuado nada de esto, siempre ha existido una planificación en el que se han enmarcado objetivos y metas, se ha llevado a cabo un control financiero pero sin un esquema específico, únicamente según las necesidades momentáneas, la empresa si maneja una política de precios y de desarrollo de nuevos productos y servicios, sin embargo no tiene establecido un responsable, ni un departamento específico, de la misma forma se lo llevaba a cabo según las necesidades del cliente, a los avances tecnológicos y a las exigencias de la competencia. Es completamente necesario que se establezcan los procesos como tal para que haya una respuesta más clara de este tipo de acciones. Esta investigación será un marco de referencia para llevar a cabo la propuesta y la implementación de estos procesos.

Con color rosado se diferencia los procesos críticos de la empresa, aquellos en los que se tiene un contacto estrictamente directo con el cliente; en si estos procesos críticos se los ha separado puesto que son en sí el círculo de todo el negocio, sin embargo cada uno de ellos se junta porque se lleva a cabo con un solo cliente, cada vez que alguien tiene un requerimiento del servicio de la empresa; es así que la empresa puede cumplir este ciclo de 1 a 500 veces en un solo día.

Con color celeste se identifican aquellos procesos que son de soporte, todo lo que la empresa necesita realizar para su funcionamiento cotidiano. Algunos de estos procesos son totalmente indispensables para la empresa y se considera que la empresa puede quedarse totalmente paralizada si uno de ellos falla.

Este mapa de procesos como fue elaborado por la Alta gerencia esta aprobado y será el punto de partida para involucrar a los mandos medios y en si a cada uno de los operadores – vendedores y demás personal que pueda llevar a cabo los mismos.

3.2 SELECCIÓN DE LOS PROCESOS PARA MEJORAMIENTO

A partir del mapa de procesos presentado se busca encontrar aquellos que necesiten ser mejorados y para ello se debe llevar a cabo una selección de los procesos críticos realizando una Matriz de Factores Críticos de Éxito; para evaluar los procesos que van alineados a los objetivos de la compañía, haciendo énfasis a las necesidades y expectativas del cliente hasta cuando este se convierte en un cliente satisfecho; sin dejar a un lado aquellos de soporte que son estrictamente necesarios para el funcionamiento normal y cotidiano de la organización.

Esta Matriz de Factores Críticos de Éxito fue realizada por el equipo de mejoramiento en la misma reunión donde se realizó el mapa de procesos inicial y de esta manera es como se escogió los procesos que se abordarán en esta investigación para su mejoramiento.

A continuación se detalla la matriz antes mencionada:

CUADRO NO. 5

MATRIZ DE EVALUACION DE FACTORES CRÍTICOS DE ÉXITO

MATRIZ DE EVALUACION DE FACTORES CRITICOS DE ÉXITO									
		FACTORES CRITICOS							
PROCESOS CLAVES		Susceptibilidad a mejoramiento		Desempeño		Impacto en la empresa		Impacto en el Cliente	TOTAL
PONDERACION		20		10		30		40	100
Planificación Estratégica	5	100	3	30	3	90	3	120	340
Planificación y Control Financiero	5	100	2	20	4	120	2	80	300
Desarrollo de Políticas de Recursos Humanos	4	80	3	30	4	120	3	120	320
Desarrollo de Políticas de Precios	3	60	2	20	3	90	3	120	270
Desarrollo de Productos y Servicios	3	60	3	30	3	90	4	160	310
Marketing de Servicios	3	60	3	30	3	90	3	120	270
Definición de Políticas Generales	4	80	3	30	3	90	2	80	250
Control de Gestión	3	60	3	30	4	120	2	80	260
Atención al Cliente	3	60	4	40	5	150	5	200	410
Prestación de Servicios y Venta de Productos	4	80	4	40	5	150	5	200	430
Verificación y Comprobación de los pedidos de los clientes	5	100	4	40	3	90	5	200	390
Facturación y Cobro	4	80	4	40	5	150	5	200	430
Contabilidad e Impuestos	5	100	5	50	5	150	3	120	370
Mantenimiento de Equipos	3	60	3	30	4	120	4	160	340
Gestión de Almacén y Productos	3	60	3	30	4	120	4	160	340
Compras	5	100	5	50	5	150	3	120	370
Tesorería / Pagos	5	100	5	50	5	150	3	120	370
Gestión del Personal	3	60	3	30	4	120	3	120	300
Gestión de Arquitectura de Procesos	3	60	3	30	4	120	3	120	300
Sistemas de Información	3	60	3	30	4	120	3	120	300

FUENTE: Investigación Directa

ELABORADO POR: Gabriela Morales

3.2.1 Diagramas De Flujo De Procesos Seleccionados

Antes de realizar en si los manuales de procedimientos y manuales de funciones es conveniente llevar acabo una diagramación de los procesos comenzando por los más críticos o con mayor susceptibilidad y necesidad de mejoramiento, que son los que ayudarán a que la empresa vea los resultados de una manera mucho más ágil.

Para llevar a cabo la diagramación se realizan entrevistas personales con cada uno de los dueños del proceso, es decir, con cada una de las personas que realizan el proceso diariamente. Además se lleva a cabo una observación directa de dichos procesos, para verificar que todo lo descrito por el dueño del proceso se realice y que ningún detalle se pase por alto.

Para la elaboración de los diagramas de flujos se realizarán los siguientes pasos:

- Establecer con claridad dónde empieza la descripción de la gestión y dónde concluye el proceso, es decir determinar los límites superior e inferior.
- Hacer una lista de todos los sectores que se considera que intervendrán en la gestión.
- Hacer una lista de toda la documentación que se considera que se utiliza en la gestión.

- Esquematizar en la forma más simple el recorrido de las acciones de la gestión.
- Sobre el diagrama de flujo confeccionado según el ítem anterior, y teniendo a la vista los principios de control interno, se pueden indicar los puntos en que probablemente se deberá efectuar un control o aplicar un principio específico.
- Luego se debe revisar con los departamentos o áreas involucradas para comprobar si se ha entendido y expresado la gestión en toda su dimensión o hay que efectuar cambios propuestos.
- Elaborar el diagrama de flujo definitivo.
- Cuando los diagramas de flujo son incorporados en los manuales de procedimientos, de preferencia tiene que ir en hojas sueltas indicando la consecución misma mediante conectores.

En el caso de Pritese Cía. Ltda.. se levantaron los procesos críticos de las áreas que a criterio del Equipo de mejoramiento de procesos son las que forman parte de la cadena de valor al cliente externo las mismas que se encuentran claramente identificadas en el Mapa de Procesos de Pritese, estos procesos claves son:

- Atención al Cliente.

- Prestación de Servicios y Venta de productos; con sus subprocesos:
 - Servicio de impresión Digital Láser B&N o Full Color.
 - Fotocopiado Digital Láser B&N o Full Color.
 - Escáner de Alta Velocidad B/N o Full Color.
 - Grabación de CD's o DVD's
 - Digitalización de archivos análogos (traspaso de VHS, BETA, video 8, etc., a CD, VCD, DVD)
 - Espiralados, Anillados, Encuadernados, Empastados, etc.
 - Servicio de Internet, Llamadas y Fax Internacional
 - Publicidad en corto.
 - Venta de suministros de Oficina y Computación.
- Verificación y Comprobación de los pedidos del cliente.
- Facturación y Cobro.

Además se levanto información de ciertos procesos de soporte que son muy susceptibles de mejoramiento y que además incrementarían la eficiencia de labores que son importantes dentro del desarrollo diario de la empresa y de sus colaboradores. Estos procesos son:

- Proceso de Compras.
- Pago a proveedores.
- Contabilidad e Impuestos.

3.2.1.1 Proceso de Atención al Cliente

Pasos a seguir para la elaboración para el diagrama de flujo del proceso de atención al cliente:

- 1. Establecer con claridad dónde empieza la descripción de la gestión y dónde concluye el proceso, es decir determinar los límites superior e inferior. (Actual)**

El proceso inicia cuando existe un requerimiento de mercadería o servicios por parte del cliente externo en el departamento de ventas-operación y termina cuando el cliente comienza a verificar el producto o servicio brindado antes del pago del mismo.

- 2. Hacer una lista de todos los sectores que se considera que intervendrán en la gestión.**

- Departamento de ventas- operación
- Cajas

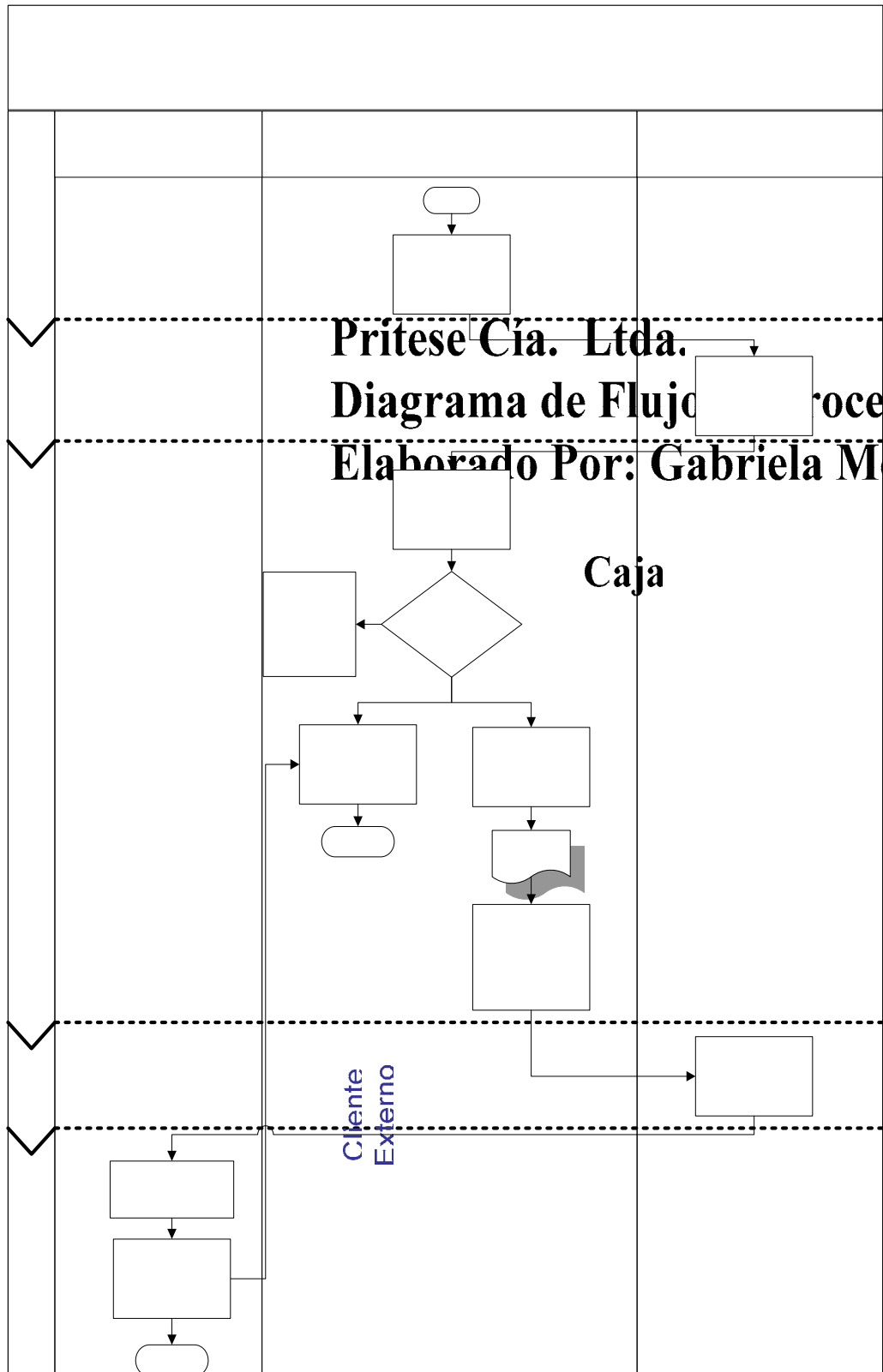
- 3. Hacer una lista de toda la documentación que se considera que se utiliza en la gestión.**

- Ordenes de Trabajo.
- Ordenes de Net2phone.

4. Puntos de control.

El supervisor tiene la obligación de preguntar al cliente externo de forma regular si le están atendiendo debidamente con los requerimientos del cliente.

DIAGRAMA DE FLUJO No. 1
PROCESO ATENCIÓN AL CLIENTE



FUENTE: Investigación Directa

ELABORADO POR: Gabriela Morales

Da sugerencia de
servicio o producto
o explica un
posible lugar
donde pueda
haber
requerimiento

3.2.1.2 Proceso De Prestación De Servicios Y Venta De Productos

Pasos a seguir para la elaboración para el diagrama de flujo del proceso de prestación de servicios y venta de productos.

- 1. Establecer con claridad dónde empieza la descripción de la gestión y dónde concluye el proceso, es decir determinar los límites superior e inferior. (Actual)**

El proceso inicia cuando se le hace conocer al cliente que si se puede ofrecer el producto o servicio que el requiere y el acepta hacerlo en la empresa. Y termina cuando el cliente comienza a verificar el producto o servicio brindado antes del pago del mismo.

- 2. Hacer una lista de todos los sectores que se considera que intervendrán en la gestión.**

- Departamento de ventas- operación
- Cliente Externo

- 3. Hacer una lista de toda la documentación que se considera que se utiliza en la gestión**

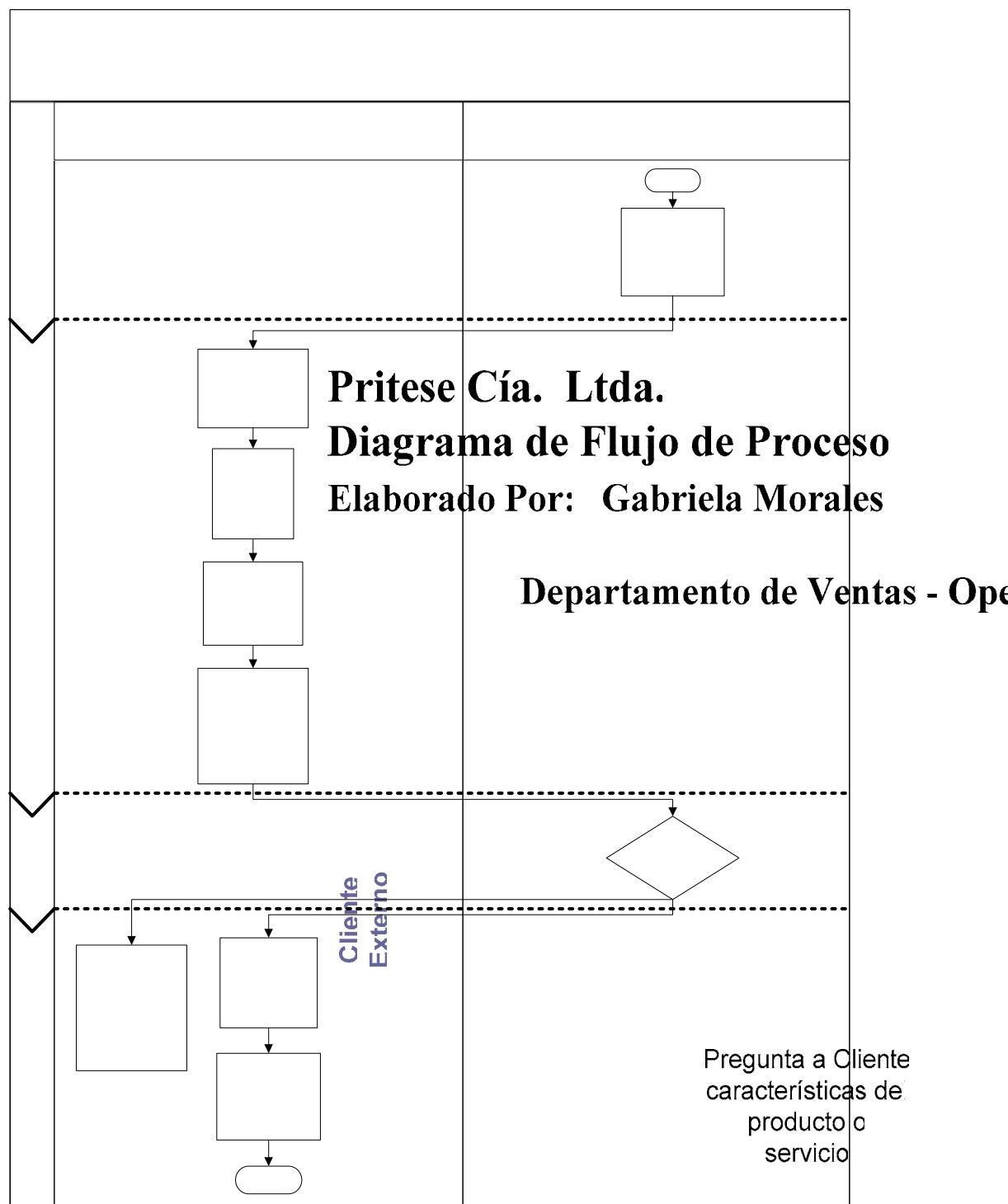
- Ordenes de Trabajo.
- Ordenes de Net2phone.

4. Puntos de control.

El supervisor tiene la obligación de observar si los procedimientos efectuados para llevar a cabo el trabajo son los adecuados; además tanto el operador como el supervisor deben observar periódicamente el trabajo a medida que se lo vaya elaborando según el caso.

DIAGRAMA DE FLUJO No. 2

PROCESO DE PRESTACIÓN DE SERVICIOS Y/O VENTA DE PRODUCTOS



FUENTE: Investigación Directa

ELABORADO POR: Gabriela Morales

Acercarse a
equipo para
el servicio o
a la percha
para el
producto

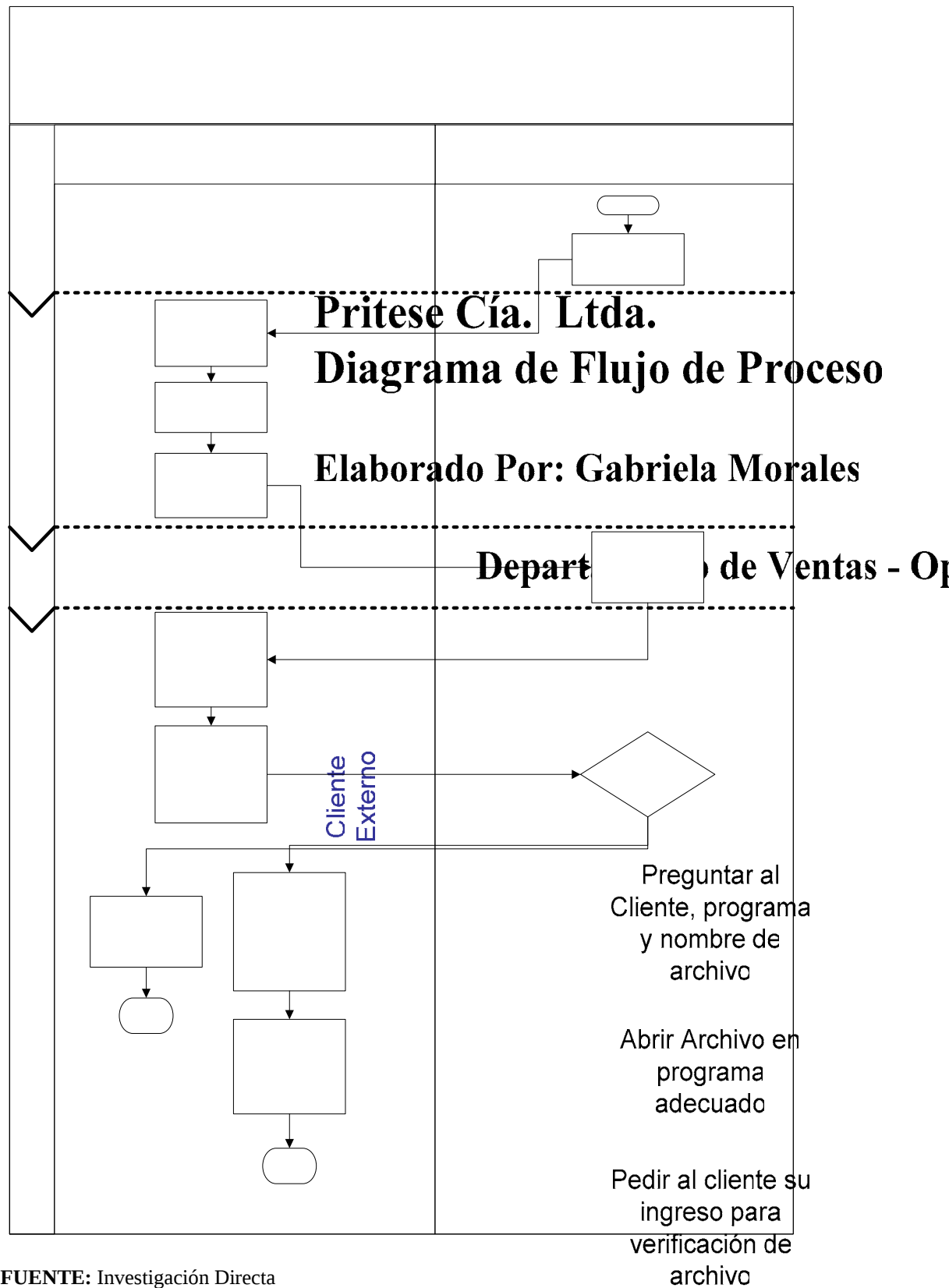
Llevar a cabo
operaciones

En este proceso se incluirán diagramas del flujo de los subprocesos de cada uno de los servicios que ofrece la empresa, estos subprocesos ayudarían a determinar las necesidades de mejora en este proceso, ya que si bien es cierto el proceso se parece o se lo realiza con el mismo personal, en el mismo espacio físico y en iguales condiciones para todos los clientes, se diferencia según el servicio requerido tanto en la preparación de los equipos, como en los materiales y el tiempo utilizado.

Sin embargo cabe recalcar que estos subprocesos no serán revisados por separado para llevar a cabo el proceso de mejoramiento de esta investigación.

DIAGRAMA DE FLUJO No. 3

SUBPROCESO DE IMPRESIÓN DIGITAL LÁSER B/N Y COLOR



FUENTE: Investigación Directa

ELABORADO POR: Gabriela Morales

Cliente Externo

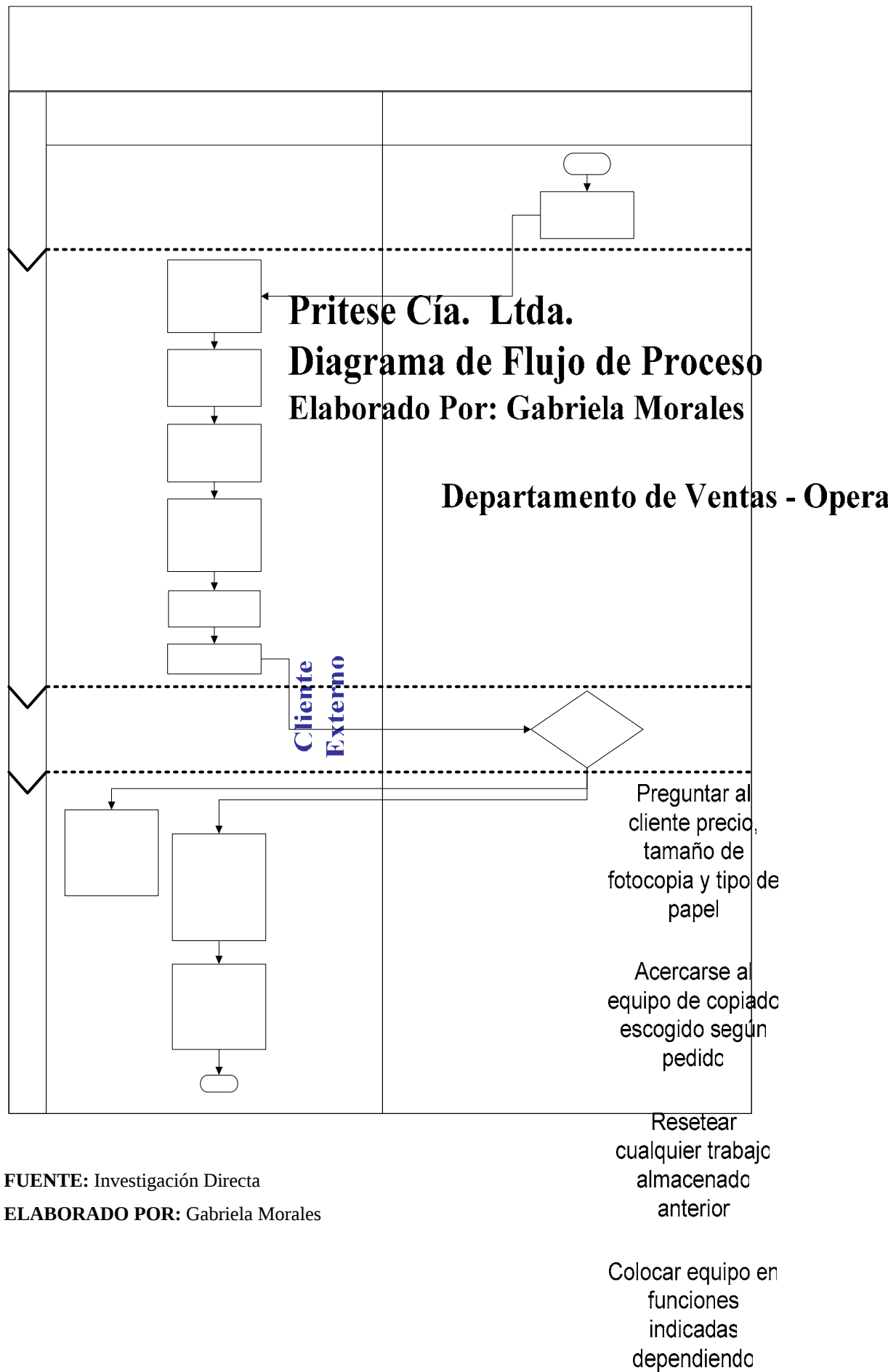
DIAGRAMA DE FLUJO No. 4**SUBPROCESO DE FOTOCOPIADO DIGITAL LÁSER B/N Y COLOR****FUENTE:** Investigación Directa**ELABORADO POR:** Gabriela Morales

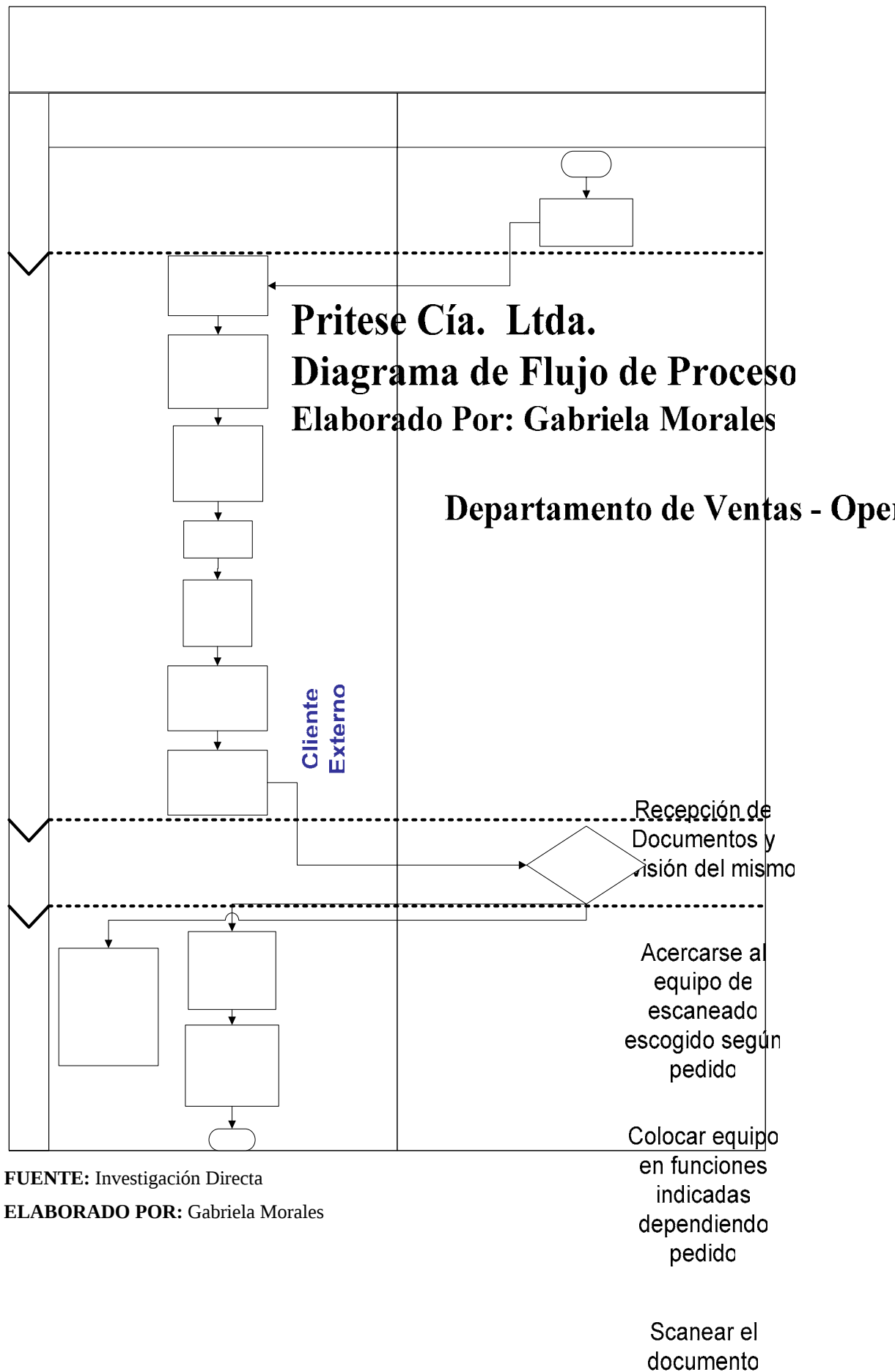
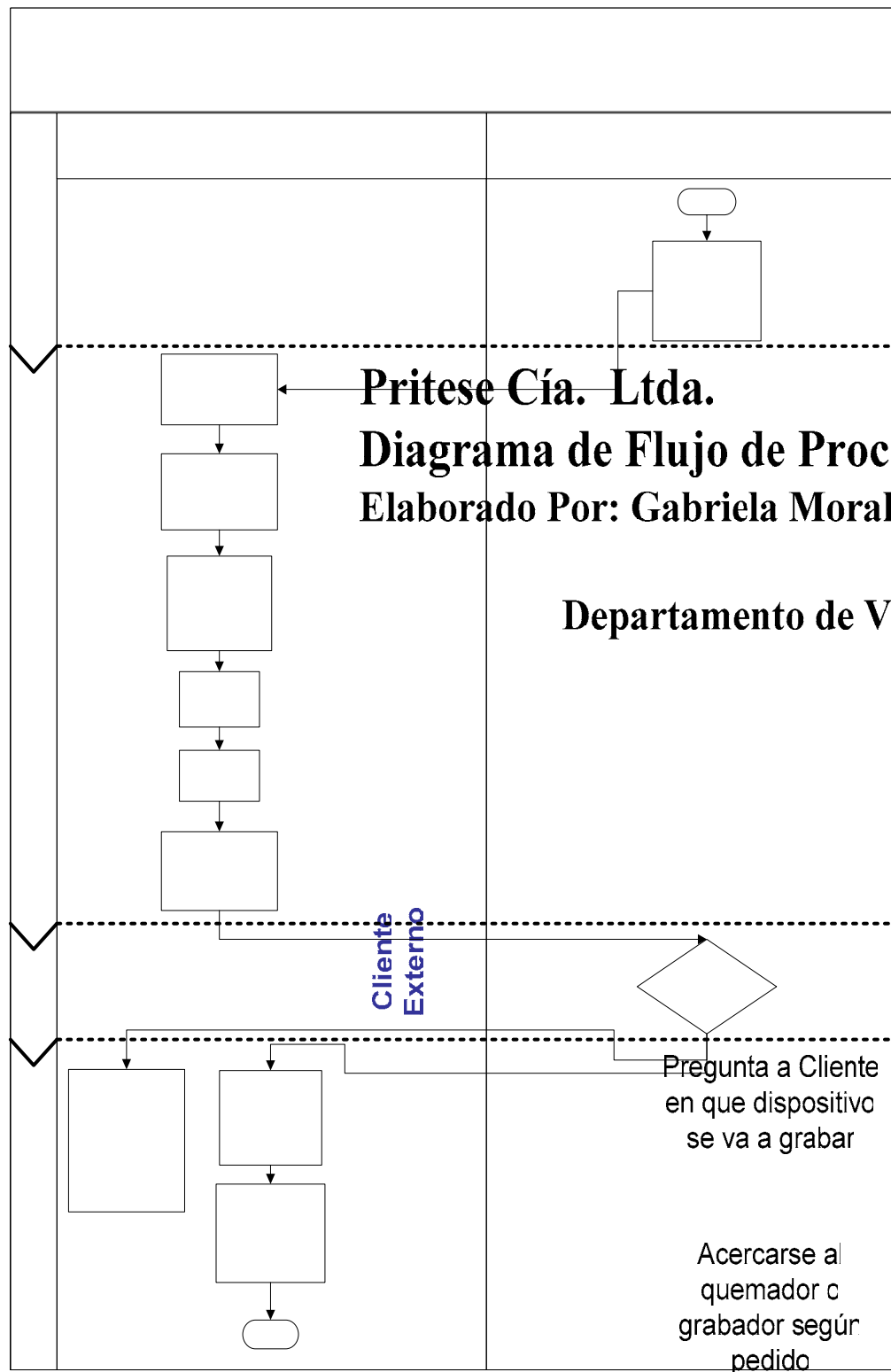
DIAGRAMA DE FLUJO No. 5**SUBPROCESO DE ESCANER DE ALTA VELOCIDAD B/N Y COLOR**

DIAGRAMA DE FLUJO No. 6
SUBPROCESO DE GRABACIÓN DE CD'S O DVD'S



FUENTE: Investigación Directa

ELABORADO POR: Gabriela Morales

Colocar equipo
 en funciones
 indicadas
 dependiendo
 pedido

DIAGRAMA DE FLUJO No. 7
SUBPROCESO DE DIGITALIZACIÓN DE VIDEOS

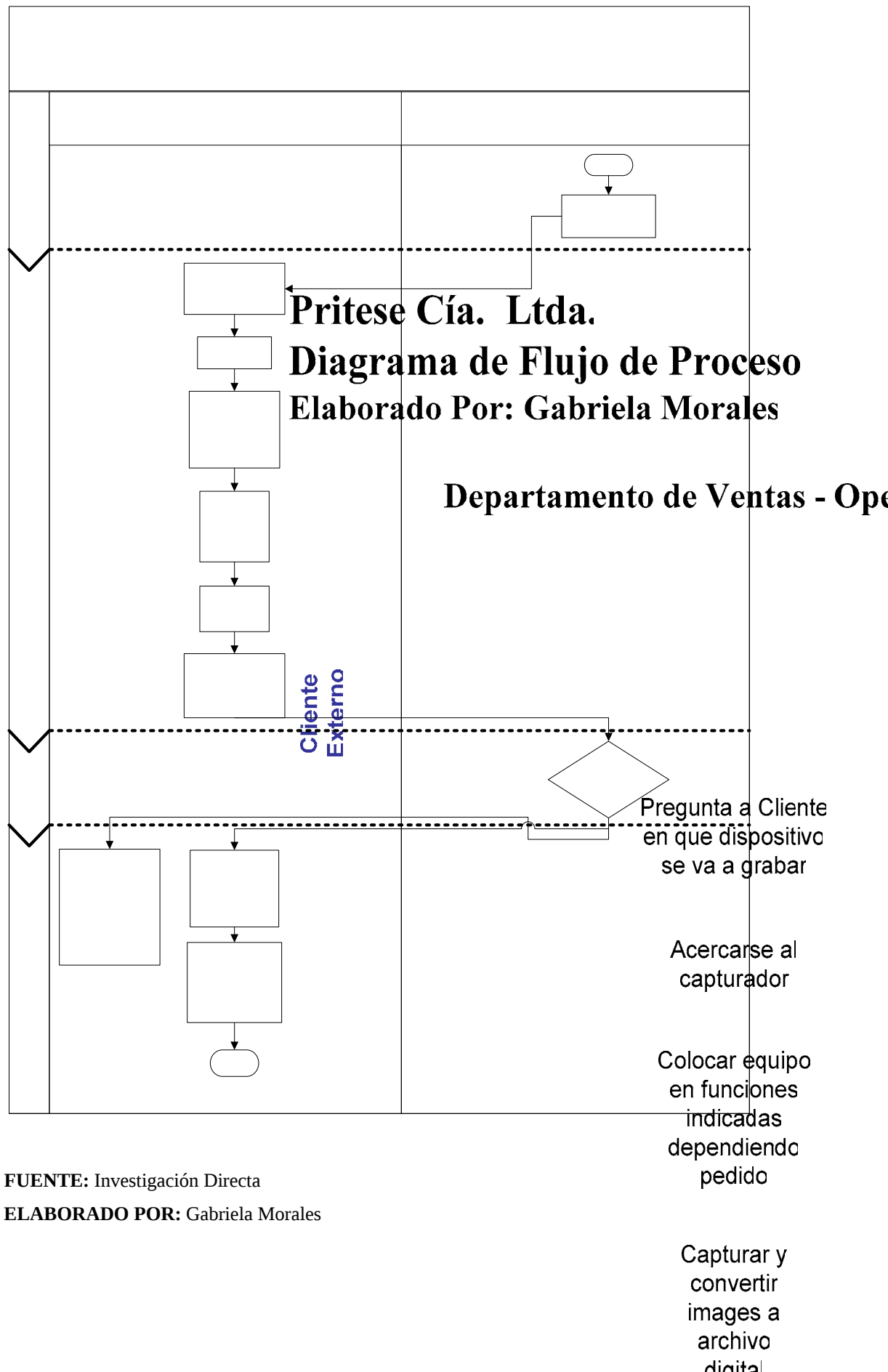
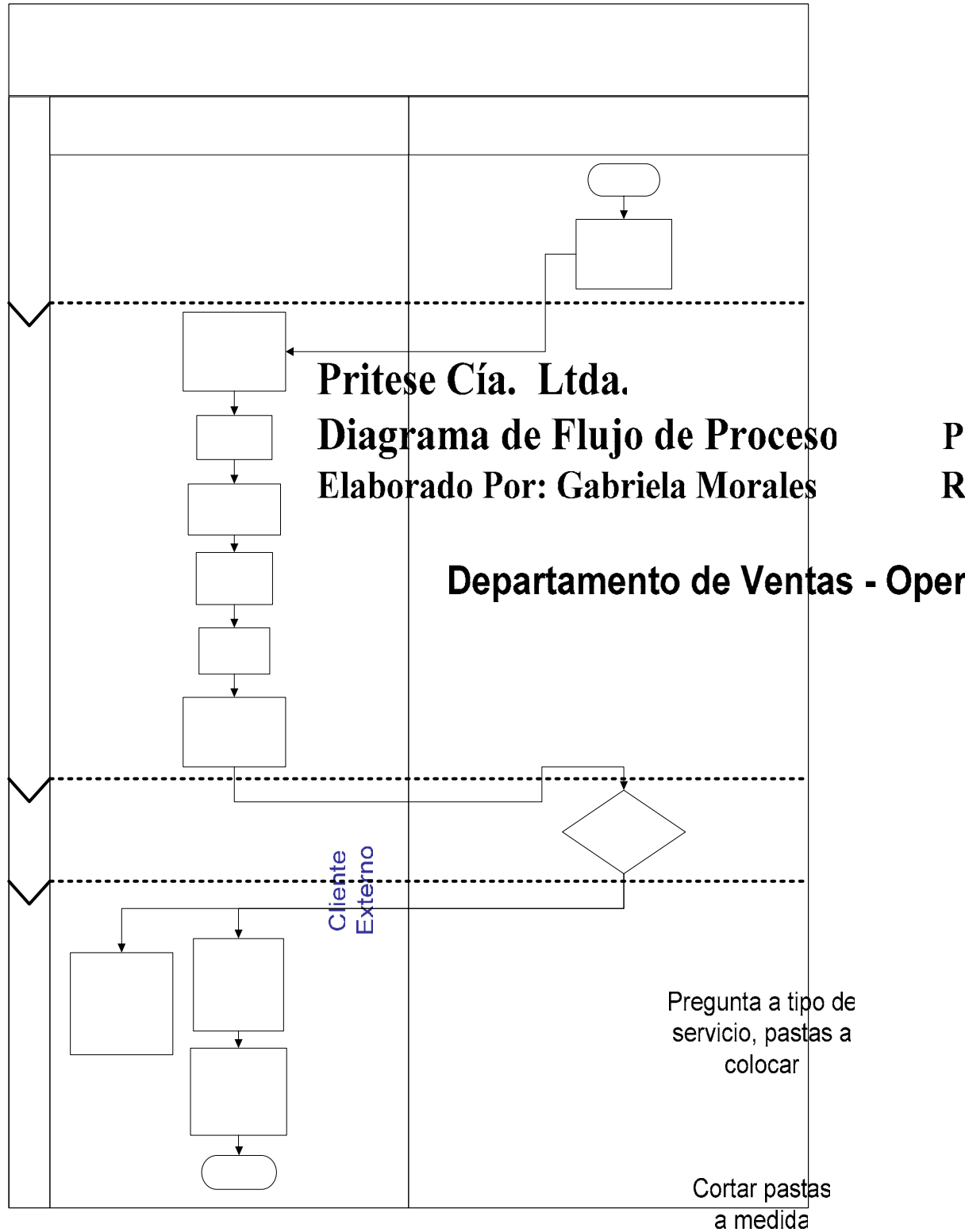


DIAGRAMA DE FLUJO No. 8

**SUBPROCESO DE ESPIRALADOS, ANILLADOS,
ENCUADERNADOS, EMPASTADOS**



FUENTE: Investigación Directa

ELABORADO POR: Gabriela Morales

Acercarse a
máquina según
pedido

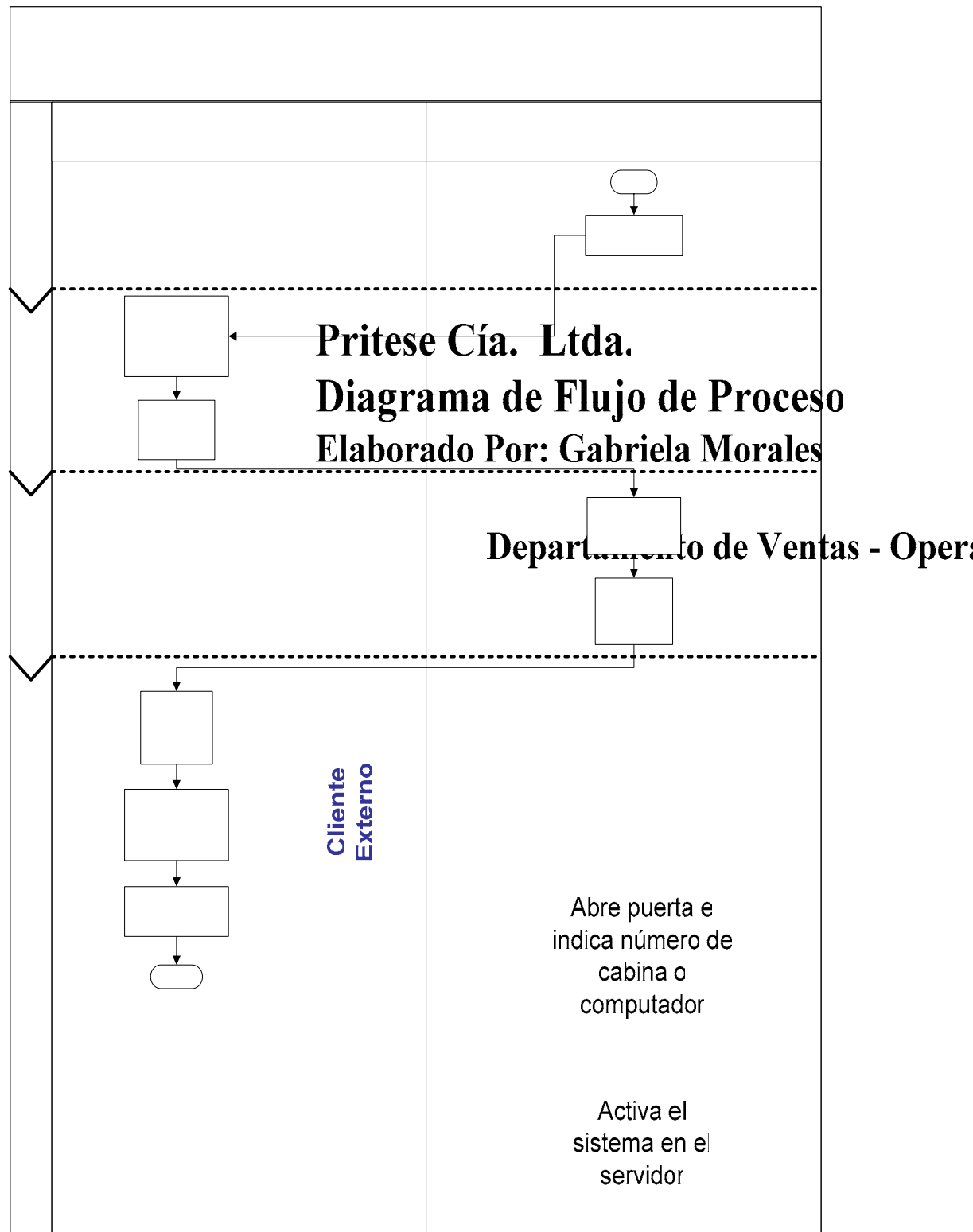
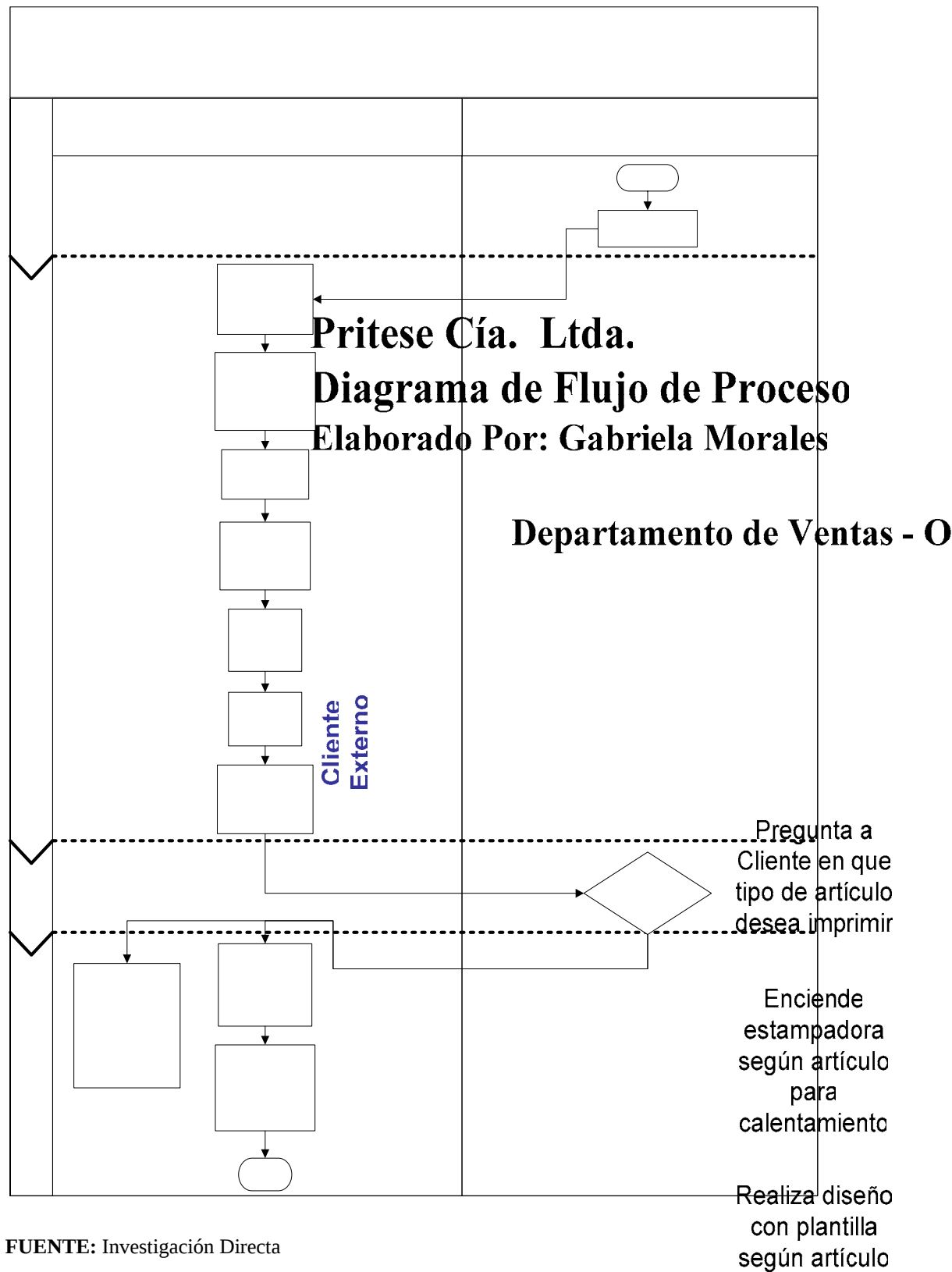
DIAGRAMA DE FLUJO No. 8**SUBPROCESO INTERNET, FAX Y LLAMADAS INTERNACIONALES****FUENTE:** Investigación Directa**ELABORADO POR:** Gabriela Morales

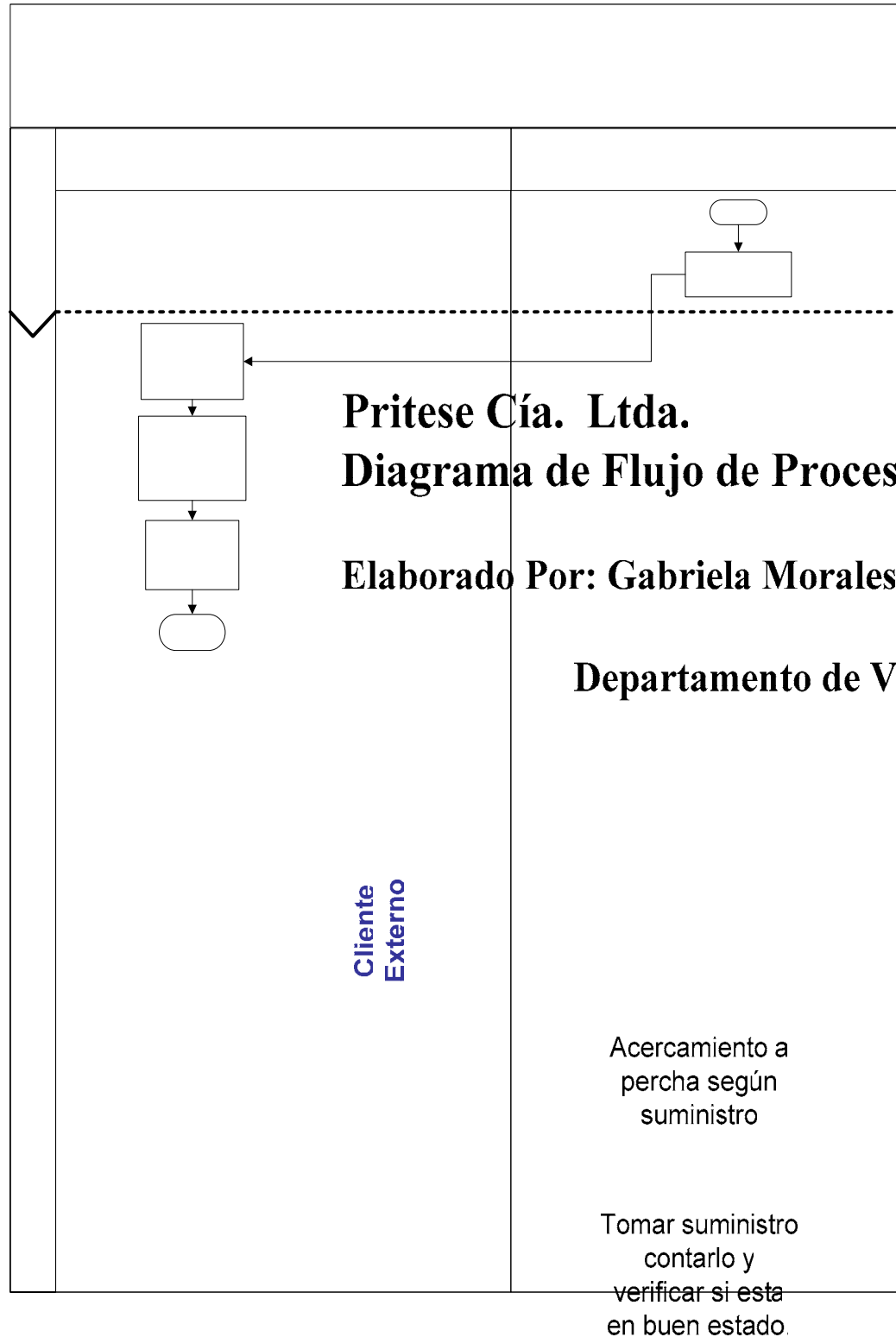
DIAGRAMA DE FLUJO No. 9
SUBPROCESO PUBLICIDAD EN CORTO



FUENTE: Investigación Directa

ELABORADO POR: Gabriela Morales

Imprime diseño
 en papel
 apropiado
 según artículo

DIAGRAMA DE FLUJO No. 10**SUBPROCESO DE VENTA DE SUMINISTROS DE OFICINA Y
COMPUTACIÓN****FUENTE:** Investigación Directa**ELABORADO POR:** Gabriela Morales

Entregar al
cliente para
verificación

3.2.1.3 Proceso De Verificación Y Comprobación De Los Pedidos Del

Cliente

Pasos a seguir para la elaboración para el diagrama de flujo del proceso de verificación y comprobación de los pedidos del cliente:

- 1. Establecer con claridad dónde empieza la descripción de la gestión y dónde concluye el proceso, es decir determinar los límites superior e inferior. (Actual)**

El proceso inicia cuando el operador – vendedor entrega el servicio solicitado terminado o el producto a ser vendido al cliente para que el verifique su estado y la cantidad y termina cuando el cliente pasa a realizar su pago en caja.

- 2. Hacer una lista de todos los sectores que se considera que intervendrán en la gestión.**

- Departamento de ventas- operación
- Cajas
- Cliente Externo

- 3. Hacer una lista de toda la documentación que se considera que se utiliza en la gestión**

- Ordenes de Trabajo
- Ordenes de Net2phone.

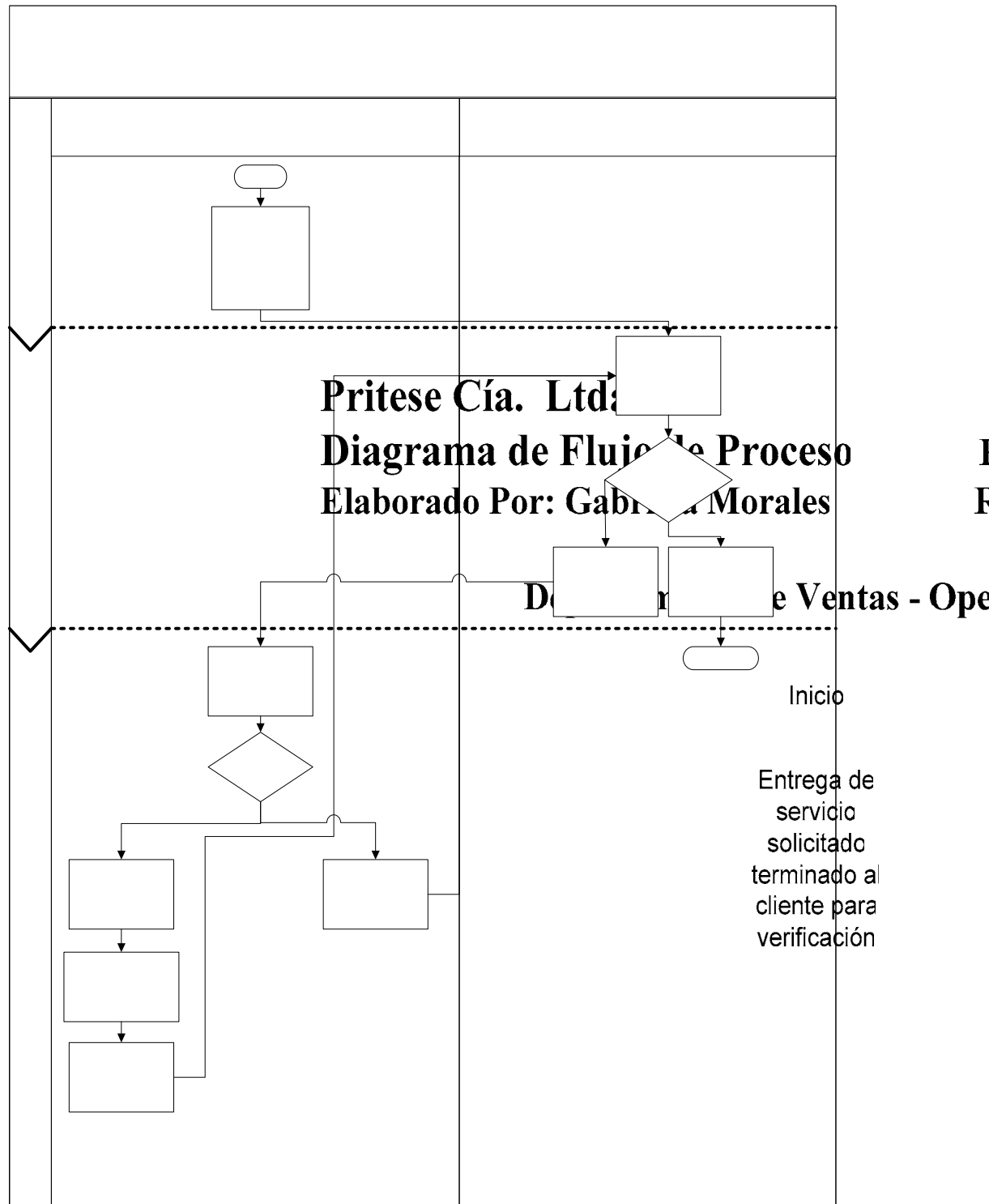
4. Puntos de control.

- El supervisor tiene la obligación de verificar que la orden de trabajo esté debidamente llena cada uno de sus campos.
- El guardia de seguridad no puede permitir que ninguna persona salga del local comercial sin haber cancelado el servicio o producto solicitado.

DIAGRAMA DE FLUJO No. 11

PROCESO DE VERIFICACIÓN Y COMPROBACIÓN DE LOS

PEDIDOS DEL CLIENTE



FUENTE: Investigación Directa

ELABORADO POR: Gabriela Morales

3.2.1.4 Proceso de Facturación y Cobro

Pasos a seguir para la elaboración para el diagrama de flujo del proceso de facturación y cobro:

- 1. Establecer con claridad dónde empieza la descripción de la gestión y dónde concluye el proceso, es decir determinar los límites superior e inferior. (Actual)**

El proceso inicia cuando el cliente se acerca a caja y solicita el cobro del producto o servicio elaborado y termina cuando el cajero le entrega su respectiva factura o comprobante de venta.

- 2. Hacer una lista de todos los sectores que se considera que intervendrán en la gestión.**

- Cajas
- Cliente Externo

- 3. Hacer una lista de toda la documentación que se considera que se utiliza en la gestión**

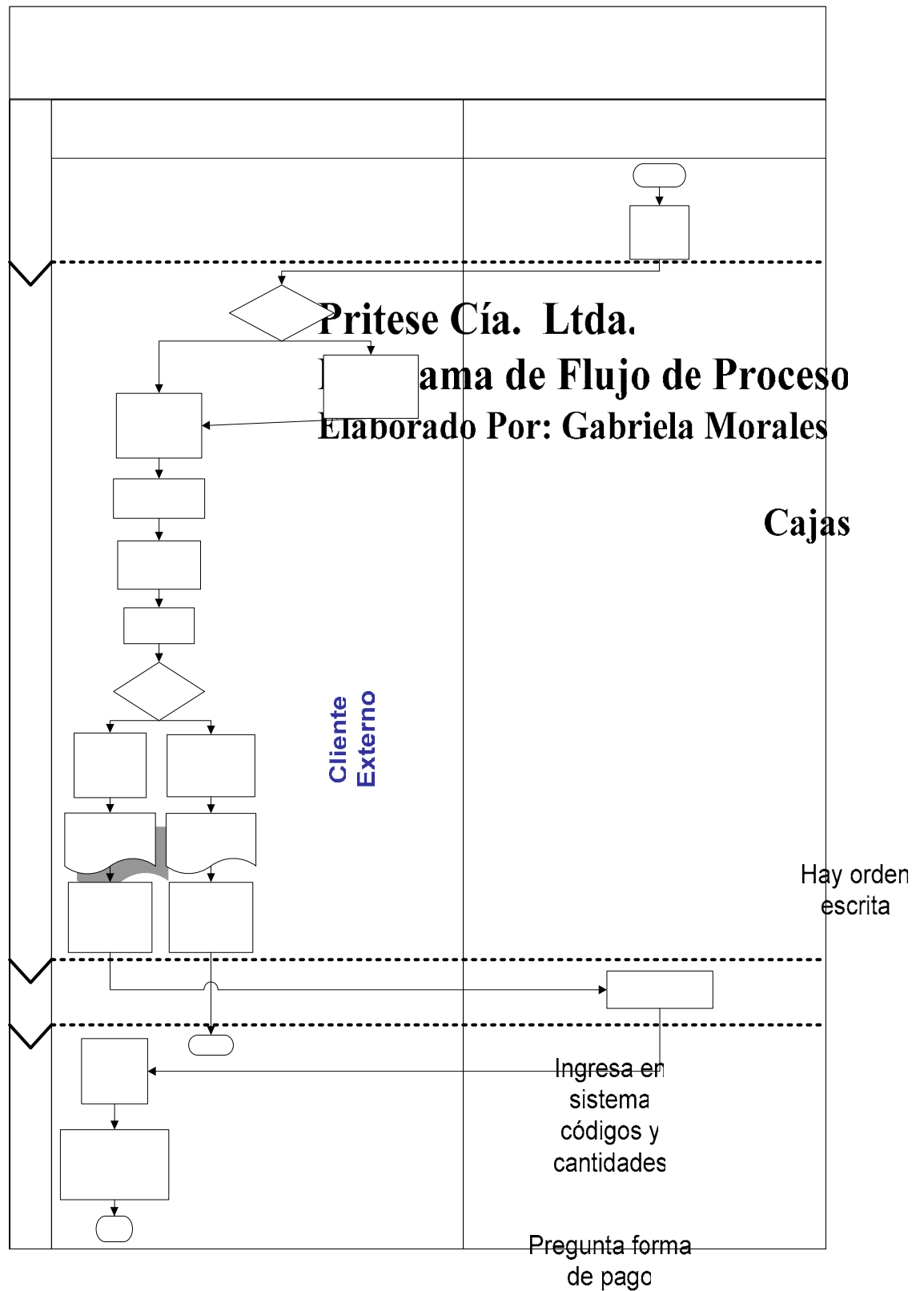
- Ordenes de Trabajo.
- Ordenes de Net2phone.
- Facturas

- Comprobantes de Venta

4. Puntos de control.

El supervisor tiene la obligación de periódicamente acercarse al cajero y observar qué esta cobrando, cantidades, códigos, además de verificar que las ventas mayores a \$4,00 estén debidamente facturadas con todo los campos obligatorios llenos.

DIAGRAMA DE FLUJO No. 11
PROCESO DE FACTURACIÓN Y COBRO



FUENTE: Investigación Directa

ELABORADO POR: Gabriela Morales

3.2.1.5 Proceso de Compras

Pasos a seguir para la elaboración para el diagrama de flujo del proceso de compras:

- 1. Establecer con claridad dónde empieza la descripción de la gestión y dónde concluye el proceso, es decir determinar los límites superior e inferior. (Actual)**

El proceso inicia cuando existe un requerimiento de materiales o mercadería en el departamento de ventas-operación y termina cuando el material esta listo para la venta en el local comercial solicitado.

- 2. Hacer una lista de todos los sectores que se considera que intervendrán en la gestión**

- Departamento de ventas- operación
- Contabilidad
- Bodega
- Gerencia

- 3. Hacer una lista de toda la documentación que se considera que se utiliza en la gestión**

- Requerimiento de materiales a la bodega

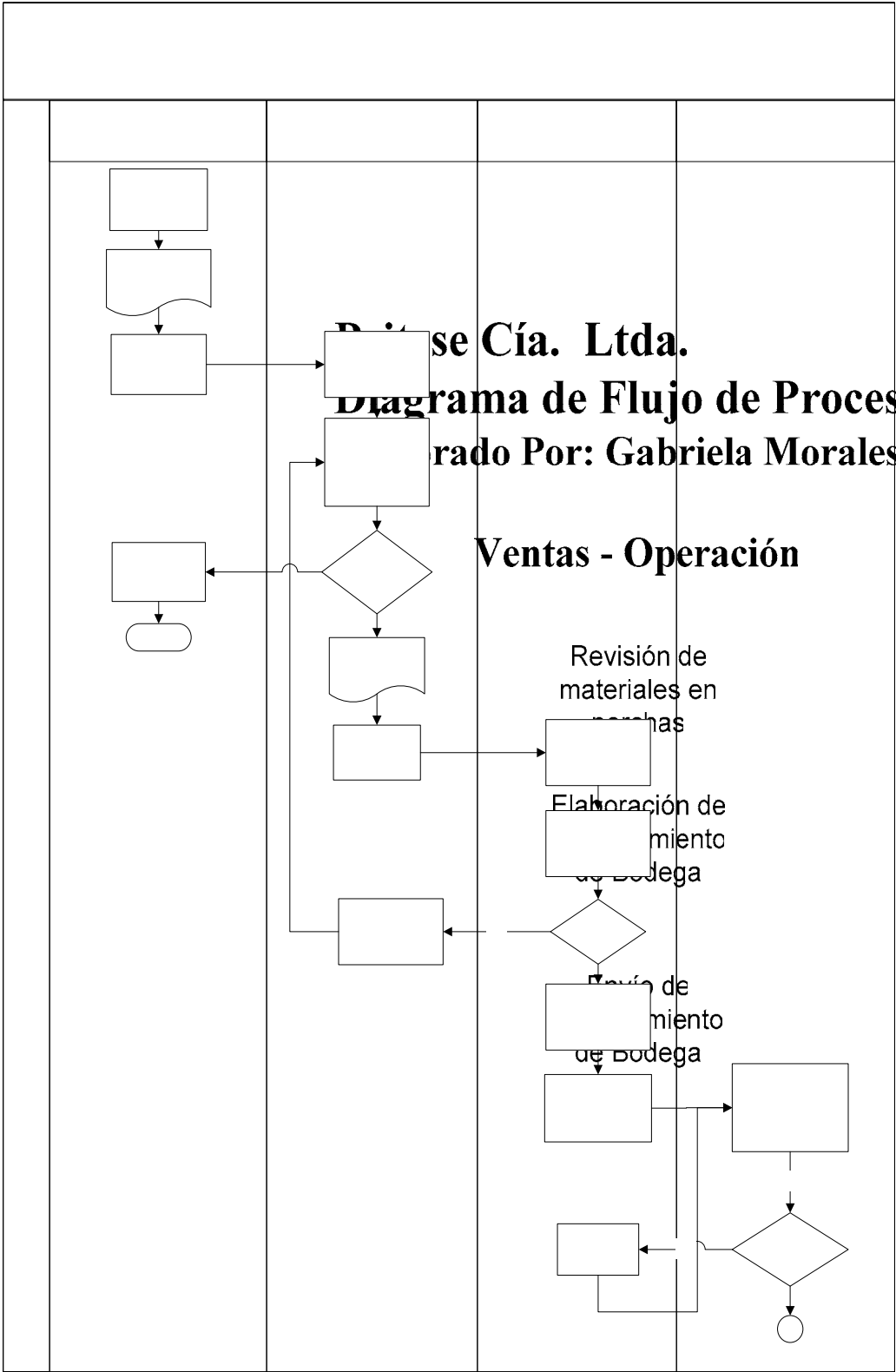
- Egreso de Bodega
- Ingreso de Bodega
- Orden de Compra

4. Puntos de control.

- Cada cierto tiempo se lleva a cabo un control de las existencias de bodega.
- Se da autorización de compra por parte de gerencia
- Cada cierto tiempo se lleva a cabo un control en el ingreso de mercaderías a bodega.

DIAGRAMA DE FLUJO No. 12

PROCESO DE COMPRAS

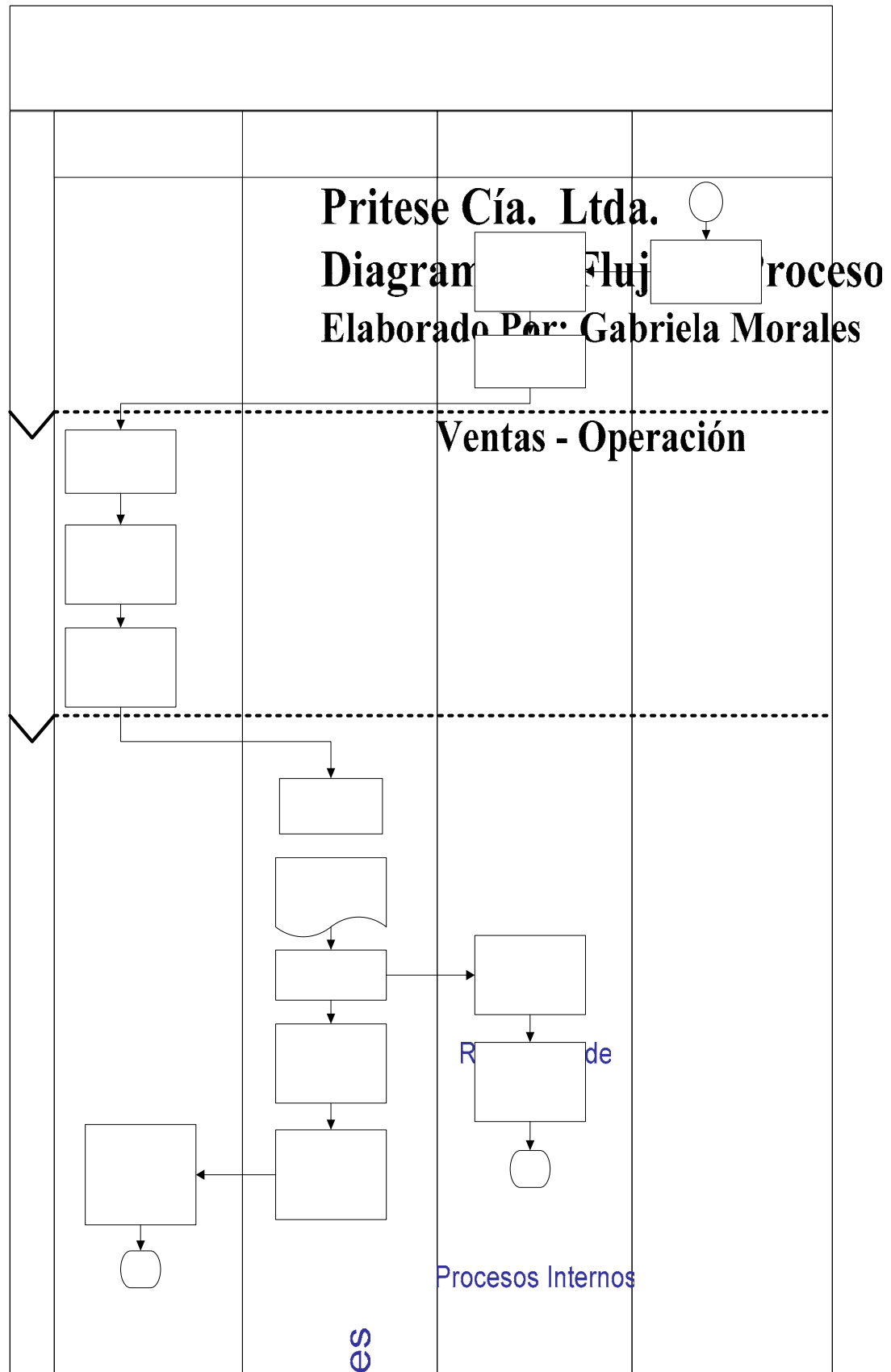


FUENTE: Investigación Directa

ELABORADO POR: Gabriela Morales

Envío de
Mercadería o
Materiales

Fin



FUENTE: Investigación Directa

ELABORADO POR: Gabriela Morales

Despacho de
materiales o
mercaderías

3.2.1.6 Proceso de Pago a Proveedores

Pasos a seguir para la elaboración para el diagrama de flujo del proceso de pago a proveedores:

- 1. Establecer con claridad dónde empieza la descripción de la gestión y dónde concluye el proceso, es decir determinar los límites superior e inferior. (Actual)**

El proceso inicia cuando el proveedor se acerca a tesorería a realizar el cobro de su factura vencida y termina cuando se ingresa al sistema contable la factura pagada y ésta se archiva.

- 2. Hacer una lista de todos los sectores que se considera que intervendrán en la gestión**

- Tesorería
- Gerencia
- Proveedor

- 3. Hacer una lista de toda la documentación que se considera que se utiliza en la gestión**

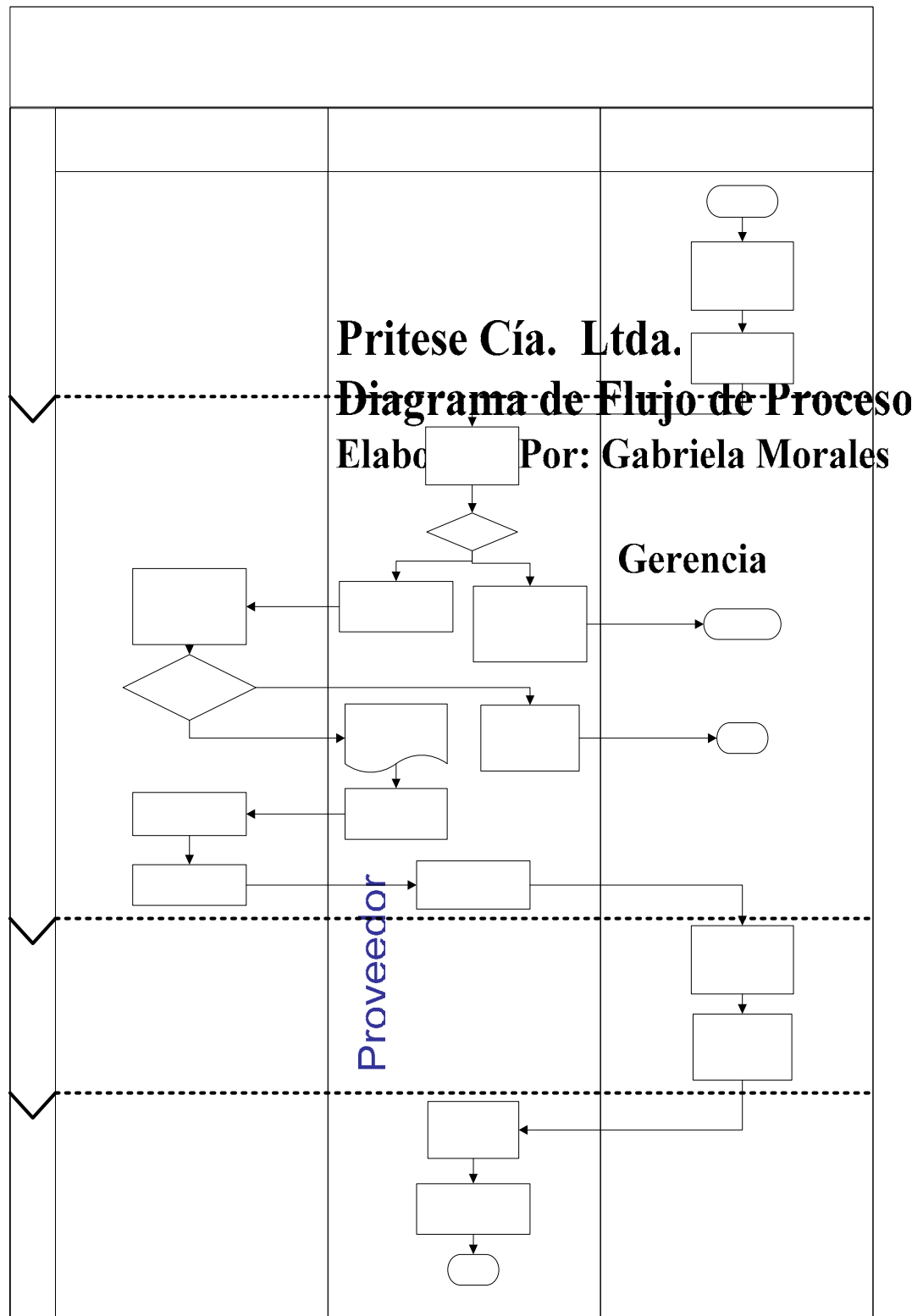
- Factura por pagar
- Comprobante de Egreso

- Comprobantes de Retención
- Cheques

4. Puntos de control.

Las autorizaciones que emite gerencia para pago y el momento de firma de cheque son puntos de control de los pagos.

DIAGRAMA DE FLUJO No. 13
PROCESO DE PAGO A PROVEEDORES



FUENTE: Investigación Directa

ELABORADO POR: Gabriela Morales

Recibe factura
 vencida, analiza
 posibilidad de
 pago y fecha

El
 par
 p

3.2.1.7 Proceso de Contabilidad e Impuestos

Pasos a seguir para la elaboración para el diagrama de flujo del proceso de contabilidad e impuestos.

- 1. Establecer con claridad dónde empieza la descripción de la gestión y dónde concluye el proceso, es decir determinar los límites superior e inferior. (Actual)**

El proceso inicia con el cuadre diario de cajas, la revisión y archivo diario de facturas por cobrar y la revisión y archivo diario de cobro de llamadas y fax internacionales y termina con el envío de los impuestos a pagar y la emisión de estados financieros mensuales.

- 2. Hacer una lista de todos los sectores que se considera que intervendrán en la gestión**

- Auxiliar Contable
- Contabilidad
- Gerencia

- 3. Hacer una lista de toda la documentación que se considera que se utiliza en la gestión**

- Arqueo diario de cajas

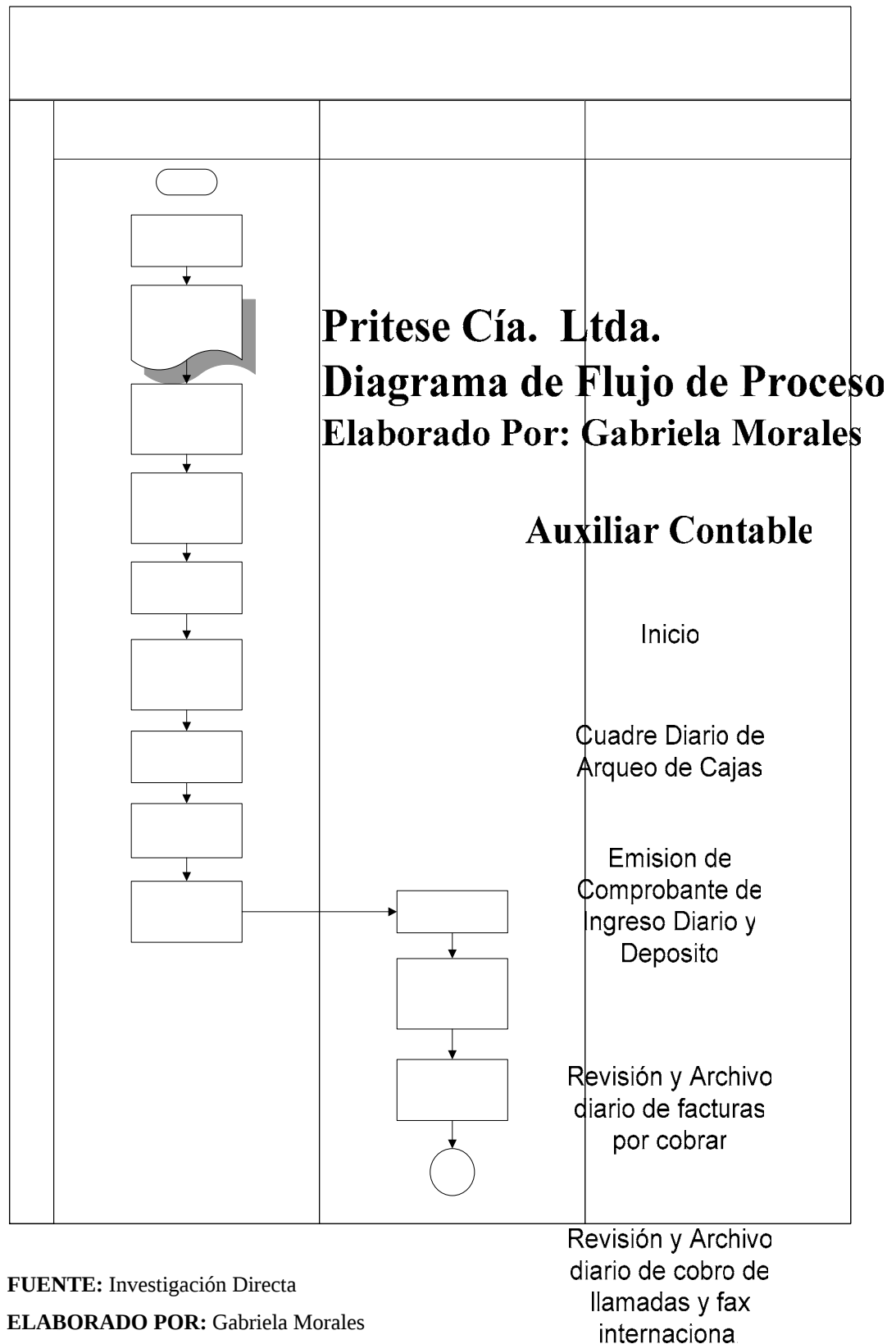
- Comprobantes de Ingreso
- Comprobantes de Egreso
- Retenciones Efectuadas
- Retenciones que nos han efectuado
- Facturas emitidas
- Facturas que nos han emitido
- Reportes de Cuentas por Cobrar
- Reportes de Cuentas por pagar
- Reporte y Resumen de productos Vendidos.
- Conciliaciones Bancarias
- Estados de Cuenta
- Libro Diario
- Libro Mayor
- Ordenes de Trabajo
- Ordenes de Net2phone.
- Cheques

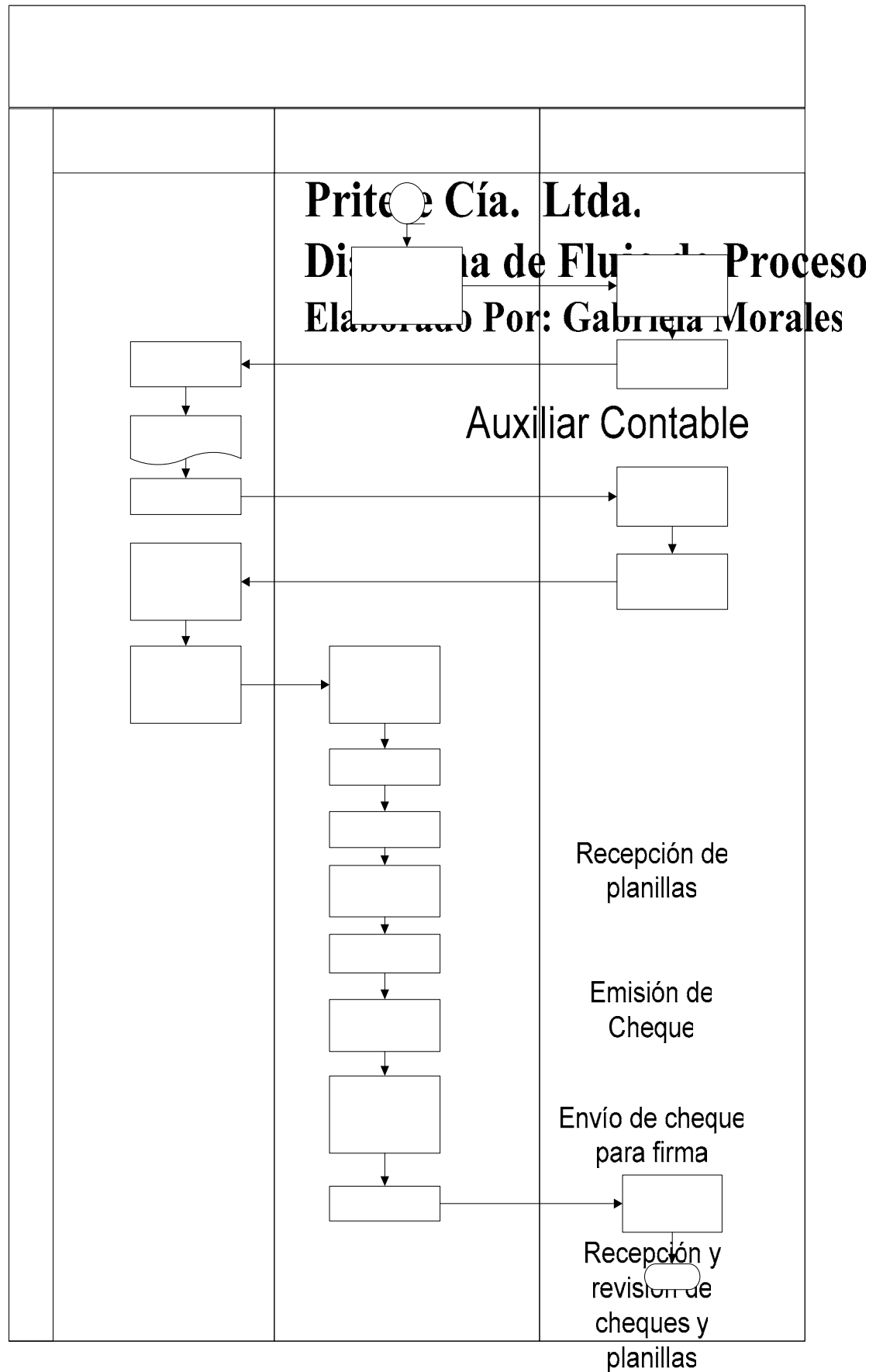
4. Puntos de control.

- El contador tiene la obligación de revisar cada uno de los comprobantes emitidos por el auxiliar contable.
- La gerencia al firmar los impuestos verifica que todo esté registrado mediante un cuadro que se le entrega por parte del auxiliar contable de IVA Compras e IVA Ventas

DIAGRAMA DE FLUJO No. 14

PROCESO DE CONTABILIDAD E IMPUESTOS





FUENTE: Investigación Directa

ELABORADO POR: Gabriela Morales

Envío de Cheque
y planillas
firmadas para
pago

3.3 ANÁLISIS DE PROCESOS SELECCIONADOS

Luego de haber levantado todos los diagramas de flujo de procesos críticos de Pritese el segundo paso es el análisis de los mismos para lo cual se utiliza una técnica o herramienta denominada Análisis de Valor Agregado que permite enfocarse en actividades que realmente agregan valor para la compañía, y esto sin lugar a dudas se orienta a atender las necesidades del cliente y por ende a su satisfacción, por otro lado el beneficiario directo de este análisis constituye los clientes internos que tendrán una mejor calidad de vida por un mejoramiento y facilidad de su trabajo.

El objetivo principal de este enfoque es:

- ◆ Eliminar dentro de los procesos las actividades que no agregan valor.
- ◆ Combinar las actividades que no pueden ser eliminadas, buscando que ellas sean ejecutadas de la forma más eficiente y / o con el menor costo posible.
- ◆ Mejorar las actividades restantes que no agregan valor.

3.3.1 Análisis de Valor Agregado del Proceso de Atención al Cliente

CUADRO No. 6

ANÁLISIS VALOR AGREGADO DEL PROCESO DE ATENCIÓN AL CLIENTE

ANÁLISIS DE VALOR AGREGADO												
PRITSE CÍA. LTDA.												
Proceso: Atención al Cliente						Tipo de Proceso: Crítico						
Elaborado Por: Gabriela Morales						Revisado Por: Equipo de mejoramiento						
						VA (Valor Real)		NVA (No agrega Valor)				
No.	ACTIVIDAD					VACI	VACE	Preparación	Demora	Transporte	Control	Archivo
1	Saludo y pregunta sobre el requerimiento de compra						x					
2	Recepción del Requerimiento					x						
3	Comprobación de Existencia de Requerimiento							x				
4	Elabora y detalla el requerimiento del cliente en orden de trabajo										x	
5	Entrega orden de trabajo original a cliente para aprobación y pago										x	
6	Cobro de Abono según requerimiento					x						
7	Autoriza elaboración de requerimiento										x	

Nota. VACI es Valor Agregado Cliente Interno
VACE es Valor Agregado Cliente Externo

Nota. VACI es Valor Agregado Cliente Interno
VACE es Valor Agregado Cliente Externo

FUENTE: Investigación Directa

ELABORADO POR: Gabriela Morales

Según el análisis de valor agregado de cada una de las actividades del proceso de atención al cliente se puede observar que existen algunas actividades de control que simplemente se han desarrollado primero por la despreocupación de los operadores en el momento de recibir un trabajo lo cual llevaba a problemas de tiempo de entrega, de cantidad, de requerimientos, etc. Y segundo por la deshonestidad de los clientes al dejar trabajos para llevar a cabo y después no ir a retirar los mismos desperdiciando tiempo y recursos.

Según los dueños del proceso si puede existir un mejoramiento en este proceso principalmente en lo que se refiere a la demora que existe al comprobar la

existencia del requerimiento o no solo la existencia si no la probabilidad de llevar a cabo o no el servicio que requiere el cliente.

Sin embargo solo podría darse en el tiempo más no en el proceso como tal.

3.3.2 Análisis de Valor Agregado del Proceso de Prestación de Servicios y Venta de Productos.

CUADRO No. 7

ANÁLISIS VALOR AGREGADO DEL PROCESO DE PRESTACIÓN DE SERVICIOS Y VENTA DE PRODUCTOS

ANÁLISIS DE VALOR AGREGADO									
PRITSE CÍA. LTDA.									
Proceso: Prestación de Servicio y Venta del Producto					Tipo de Proceso: Crítico				
Elaborado Por: Gabriela Morales					Revisado Por: Equipo de Mejoramiento				
					VA (Valor Real)		NVA (No agrega Valor)		
No.	ACTIVIDAD	VACI	VACE	Preparación	Demora	Transporte	Control	Archivo	
1	Preguntar al cliente características del producto o servicio			x					
2	Acercarse al equipo para el servicio o a la percha para el producto					x			
3	Llevar a cabo operaciones para el servicio o tomar el producto		x						
4	Verificar si el pedido se encuentra bien hecho o el producto en buen estado						x		
5	Elaborar orden de trabajo especificando cantidad de producto o servicio	x							
6	Entrega a cajero para entrega posterior al cliente con orden de trabajo					x			

Nota. VACI es Valor Agregado Cliente Interno

VACE es Valor Agregado Cliente Externo

FUENTE: Investigación Directa

ELABORADO POR: Gabriela Morales

En este análisis de valor agregado de las actividades del proceso de prestación de servicios solo se refleja una sola actividad de valor agregado al cliente interno y una sola actividad de valor agregado al cliente externo; las demás actividades son de preparación, control y transporte que no pueden ser

eliminadas como tal ya que es necesario que existan, por ejemplo el preguntar detalladamente las características del producto o servicio que requiere el cliente es necesario para llevar bien a cabo el servicio que requiere el cliente.

Sin embargo las mejoras que se pueden dar serán en cada uno de los procesos de los servicios que brinda la empresa, puesto que existen fallas en el desarrollo cotidiano de dichos procesos. Además según los dueños de los procesos se puede mejorar los tiempos de éste, con una ubicación diferente de los equipos en los cuales se lleva a cabo las operaciones, puesto que lleva tiempo el espacio físico que deben recorrer los operadores para hacerlo.

A continuación se presenta los respectivos análisis de los subprocesos señalados:

CUADRO No. 8

ANÁLISIS VALOR AGREGADO DEL SUBPROCESO DE IMPRESIÓN DIGITAL LÁSER B/N Y FULL COLOR

ANÁLISIS DE VALOR AGREGADO												
PRITese CÍA. LTDA.												
Proceso: Impresión Láser Digital B/N y Full Color						Tipo de Proceso: Crítico						
Elaborado Por: Gabriela Morales						Revisado Por: Equipo de Mejoramiento						
						VA (Valor Real)		NVA (No agrega Valor)				
No.	ACTIVIDAD					VACI	VACE	Preparación	Demora	Transporte	Control	Archivo
1	Preguntar al Cliente, programa y nombre de archivo							X				
2	Abrir Archivo en programa adecuado						X					
3	Pedir al cliente su ingreso para verificación de archivo										X	
4	Pregunta al cliente sobre color, tamaño, papel y precio de impresión.							X				
5	Envía impresión según requerimiento del cliente a una de las impresoras					X						
6	Elabora orden de trabajo especificando cantidad de impresiones, precio, papel y tamaño										X	
7	Entrega a cajero para entrega posterior al cliente con orden de trabajo								X			

Nota. VACI es Valor Agregado Cliente Interno

VACE es Valor Agregado Cliente Externo

FUENTE: Investigación Directa

ELABORADO POR: Gabriela Morales

Al analizar este subproceso podemos observar que existe algunas actividades que no agregan valor que son necesarias para que no exista ninguna equivocación y en si para que después se disminuya el proceso de verificación sin embargo si se puede dar una pequeña mejora al inicio del proceso cambiando una demora innecesaria que existe al pedir el nombre del archivo y luego solicitar el ingreso del cliente.

CUADRO No. 9

ANÁLISIS VALOR AGREGADO DEL SUBPROCESO DE

FOTOCOPIADO DIGITAL LÁSER B/N Y FULL COLOR

ANÁLISIS DE VALOR AGREGADO								
PRITese CÍA. LTDA.								
Proceso: Fotocopiado digital Laser b/n y full color				Tipo de Proceso: Soporte				
Elaborado Por: Gabriela Morales				Revisado Por: Equipo de Mejoramiento				
				VA (Valor Real)		NVA (No agrega Valor)		
No.	ACTIVIDAD	VACI	VACE	Preparación	Demora	Transporte	Control	Archivo
1	Preguntar al cliente precio, tamaño de fotocopia y tipo de papel			x				
2	Acercarse al equipo de copiado escogido según pedido					x		
3	Resetear cualquier trabajo almacenado anterior			x				
4	Colocar equipo en funciones indicadas dependiendo pedido			x				
5	Scanear el documento		x					
6	Imprimir documento		x					
7	Elabora orden de trabajo especificando cantidad de copias, precio, papel y tamaño							x
8	Entrega a cajero para entrega posterior al cliente con orden de trabajo					x		

Nota. VACI es Valor Agregado Cliente Interno
VACE es Valor Agregado Cliente Externo

FUENTE: Investigación Directa

ELABORADO POR: Gabriela Morales

Como se puede observar en este subproceso se observan también algunas actividades que no agregan valor pero más se dan por la preparación de las

funciones de la copiadora sea para que el copiado sea más rápido o para que la copia sea de mejor calidad.

Sin embargo el proceso se puede mejorar en tiempo si las funciones de la copiadora son bien administradas.

CUADRO No. 10

ANÁLISIS VALOR AGREGADO DEL SUBPROCESO ESCANER DE ALTA VELOCIDAD

ANÁLISIS DE VALOR AGREGADO											
PRITSE CÍA. LTDA.											
Proceso: Escaner de Alta Velocidad B/N y Full Color					Tipo de Proceso: Crítico						
Elaborado Por: Gabriela Morales					Revisado Por: Equipo de Mejoramiento						
					VA (Valor Real)		NVA (No agrega Valor)				
No.	ACTIVIDAD				VACI	VACE	Preparación	Demora	Transporte	Control	Archivo
1	Recepción de Documentos y revisión del mismo						x				
2	Acercarse al equipo de escaneado escogido según pedido								x		
3	Colocar equipo en funciones indicadas dependiendo pedido						x				
4	Escanear el documento					x					
5	Enviar documento escaneado a computador								x		
6	Abrir archivo escaneado revisar si el pedido esta completo									x	
7	Grabar archivo en dispositivo de almacenamiento					x					
8	Elabora orden de trabajo especificando cantidad de escaneos									x	
9	Entrega a cajero para entrega posterior al cliente con orden de trabajo								x		
Nota. VACI es Valor Agregado Cliente Interno											
VACE es Valor Agregado Cliente Externo											

FUENTE: Investigación Directa

ELABORADO POR: Gabriela Morales

El subproceso de escáner de alta velocidad de la misma forma como los anteriores tiene algunas actividades que no agregan valor, sin embargo por la alta velocidad de escaneo, 50 páginas por minuto, es considerado como uno de los servicios más rápidos del mercado en la ciudad de Quito. Sin embargo se descubren dificultades cuando se envía el documento escaneado al computador y

éste esta ocupado, en este sentido el abrir el archivo para la verificación se dificulta porque hay que tomar mediante la red el archivo para poder abrirlo. De todas maneras son situaciones que no se manifiestan dentro del proceso puesto que no son parte del mismo y no siempre sucede lo mismo.

CUADRO No. 11

ANÁLISIS VALOR AGREGADO DEL SUBPROCESO GRABACIÓN DE CD'S O DVD'S

ANÁLISIS DE VALOR AGREGADO PRITSE CÍA. LTDA.							
Proceso: Grabación de CD's o DVD's				Tipo de Proceso: Crítico			
Elaborado Por: Gabriela Morales				Revisado Por: Equipo de Mejoramiento			
		VA (Valor Real)		NVA (No agrega Valor)			
No.	ACTIVIDAD	VACI	VACE	Preparación	Demora	Transporte	Control
1	Pregunta a cliente en que dispositivo se va a grabar			x			
2	Acercarse al quemador o grabador según pedido				x		
3	Colocar equipos en funciones indicadas dependiendo pedido			x			
4	Pasar información al dispositivo			x			
5	Grabar información		x				
6	Verificar si toda la información quedo bien grabada						x
7	Elabora orden de trabajo especificando cantidad de grabaciones						x
8	Entrega a cajero para entrega posterior al cliente con orden de trabajo					x	

Nota. VACI es Valor Agregado Cliente Interno
VACE es Valor Agregado Cliente Externo

FUENTE: Investigación Directa

ELABORADO POR: Gabriela Morales

Este subproceso según sus dueños es bastante ágil aunque se dificulta cuando son por cantidades donde hay que remover el cd grabado y colocar el nuevo, cuantos haya solicitado el cliente. La única forma de mejorarlo sería comprando el grabador de cd's profesional que por lo menos graba 6 cd's a la vez.

Según la explicación de los dueños del proceso la verificación de que la información se encuentra bien grabada la puede realizar el mismo software que lleva a cabo la grabación si se le especifica en las funciones que lo realice, esto haría que el proceso se acorte. Sin embargo hay muchos clientes que les gusta verificar abriendo el cd y en si todas las aplicaciones para comprobar que este correctamente grabado.

CUADRO No. 12

ANÁLISIS VALOR AGREGADO DEL SUBPROCESO DIGITALIZACION DE VIDEOS

ANÁLISIS DE VALOR AGREGADO PRITSE CÍA. LTDA.									
Proceso: Digitalización de videos						Tipo de Proceso: Crítico			
Elaborado Por: Gabriela Morales						Revisado Por: Equipo de Mejoramiento			
						VA (Valor Real)		NVA (No agrega Valor)	
No.	ACTIVIDAD	VACI	VACE	Preparación	Demora	Transporte	Control	Archivo	
1	Pregunta a cliente en que dispositivo se va a grabar			x					
2	Acercarse al capturador					x			
3	Colocar equipo en funciones indicadas dependiendo pedido			x					
4	Capturar y convertir images a archivo digital		x						
5	Grabar archivo digital				x				
6	Verificar si todo el video quedo bien grabado						x		
7	Elabora orden de trabajo especificando cantidad de digitalizaciones						x		
8	Entrega a cajero para entrega posterior al cliente con orden de trabajo					x			

Nota. VACI es Valor Agregado Cliente Interno								
VACE es Valor Agregado Cliente Externo								

FUENTE: Investigación Directa

ELABORADO POR: Gabriela Morales

Este análisis demuestra algunas actividades que no agregan valor sin embargo son inevitables, el subproceso es largo y los equipos al menos de esta tecnología son los únicos que pueden ser utilizados.

CUADRO No. 13

**ANÁLISIS VALOR AGREGADO DEL SUBPROCESO ESPIRALADO,
ANILLADO, EMPASTADO, ENCUADERNADO**

ANÁLISIS DE VALOR AGREGADO												
PRITese CÍA. LTDA.												
Proceso: Espiralados, Anillados, Encuadernados, Empastados						Tipo de Proceso: Crítico						
Elaborado Por: Gabriela Morales						Revisado Por: Equipo de Mejoramiento						
						VA (Valor Real)		NVA (No agrega Valor)				
No.	ACTIVIDAD					VACI	VACE	Preparación	Demora	Transporte	Control	Archivo
1	Preguntar Tipos de servicios, pastas a colores							x				
2	Cortar pastas a medias								x			
3	Acercarse a máquina según pedido									x		
4	Realizar perforaciones						x					
5	Colocar anillo						x					
6	Verificar si el documento quedo bien										x	
7	Elabora orden de trabajo especificando cantidad de espiralados, anillados, etc.										x	
8	Entrega a cajero para entrega posterior al cliente con orden de trabajo									x		

Nota. VACI es Valor Agregado Cliente Interno												
VACE es Valor Agregado Cliente Externo												

FUENTE: Investigación Directa

ELABORADO POR: Gabriela Morales

El análisis del valor agregado presenta varias actividades que no agregan valor, que principalmente están destinadas al control de calidad de los mismos o a la preparación para el servicio, muchas veces este proceso se vuelve demasiado demorado cuando se requiere el servicio para mas de 200 hojas, puesto que la colocación del anillo, o el encuadernado o empastado se lo realiza manualmente y se necesita de presión para que queden en su lugar las hojas.

A pesar de esto el proceso es el correcto y las actividades se llevan en el orden indicado.

CUADRO No. 14

**ANÁLISIS VALOR AGREGADO DEL SUBPROCESO SERVICIO DE
INTERNET, FAX Y LLAMADAS INTERNACIONALES**

ANÁLISIS DE VALOR AGREGADO									
PRITese CÍA. LTDA.									
Proceso: Internet, Fax y Llamadas Internacionales						Tipo de Proceso: Crítico			
Elaborado Por: Gabriela Morales						Revisado Por: Equipo de Mejoramiento			
						VA (Valor Real)		NVA (No agrega Valor)	
No.	ACTIVIDAD	VACI	VACE	Preparación	Demora	Transporte	Control	Archivo	
1	Abre puerta e indica número de cabina o computador			x					
2	Activa el sistema en el servidor		x						
3	Revisa en el sistema tiempo de utilización						x		
4	Indica tiempo para que cliente realice el pago		x						
5	Solicita pago en caja				x				

Nota. VACI es Valor Agregado Cliente Interno
VACE es Valor Agregado Cliente Externo

FUENTE: Investigación Directa

ELABORADO POR: Gabriela Morales

Según los dueños del proceso, el software que se está utilizando para llevar a cabo este servicio ha facilitado enormemente, puesto que únicamente deben activar el servicio en el sistema, sin embargo se tienen dificultades porque los mismos equipos que se utilizan para alquilar el Internet se utilizan para llevar a cabo las impresiones. Y muchas veces los equipos quedan activados y el cliente ingresa y comienza a utilizar el equipo por lo que cuando va a llevar a cabo la cancelación tiene problemas informando que ese no fue el tiempo que utilizó el equipo.

Otro de los problemas que se mantiene en este subproceso es en las llamadas internacionales, puesto que a pesar de que al cliente se le activa la llamada desde el sistema, el cliente puede volver a llamar desde el teléfono sin que la

anterior llamada quede registrada, muchas veces los clientes que lo descubren lo hacen por lo que perjudican a la empresa en este sentido. Existe un control para que esto no se lleve a cabo pero muchas veces los operadores no lo toman en cuenta.

CUADRO No. 15

ANÁLISIS VALOR AGREGADO DEL SUBPROCESO PUBLICIDAD EN CORTO

ANÁLISIS DE VALOR AGREGADO												
PRITese CÍA. LTDA.												
Proceso: Publicidad en corto						Tipo de Proceso: Crítico						
Elaborado Por: Gabriela Morales						Revisado Por: Equipo de Mejoramiento						
						VA (Valor Real)		NVA (No agrega Valor)				
No.	ACTIVIDAD					VACI	VACE	Preparación	Demora	Transporte	Control	Archivo
1	Pregunta a cliente en que tipo de artículo desea imprimir							x				
2	Enciende estampadora según artículo para calentamiento								x			
3	Realiza diseño con plantilla según artículo						x					
4	Imprime diseño en papel apropiado según artículo						x					
5	Corta impresión y coloca en artículo							x				
6	Estampa la impresión en artículo						x					
7	Esperar enfriamiento de artículo								x			
8	Elabora orden de trabajo especificando tipo y cantidad de artículos										x	
9	Entrega a cajero para entrega posterior al cliente con orden de trabajo									x		

Nota. VACI es Valor Agregado Cliente Interno									
VACE es Valor Agregado Cliente Externo									

Nota. VACI es Valor Agregado Cliente Interno
VACE es Valor Agregado Cliente Externo

FUENTE: Investigación Directa

ELABORADO POR: Gabriela Morales

Según el análisis del subproceso y la entrevista a los dueños del mismo, esta es la forma como los operadores más experimentados lo realiza, sin embargo en la observación realizada no todos los operadores lo llevan a cabo de la manera antes especificada, algunos de ellos olvidan la actividad de encender el equipo y ya cuando esta lista la impresión colocada en el producto a ser estampado, ese momento recuerdan el prender el equipo por lo que la actividad se demora cinco veces más de lo que debería ser el tiempo óptimo.

CUADRO No. 16

**ANÁLISIS VALOR AGREGADO DEL SUBPROCESO VENTA DE
SUMINISTROS DE OFICINA Y COMPUTACIÓN**

ANÁLISIS DE VALOR AGREGADO												
PRITese CÍA. LTDA.												
Proceso: Venta de Suministros de Oficina y Computación						Tipo de Proceso: Crítico						
Elaborado Por: Gabriela Morales						Revisado Por: Equipo de Mejoramiento						
						VA (Valor Real)		NVA (No agrega Valor)				
No.	ACTIVIDAD					VACI	VACE	Preparación	Demora	Transporte	Control	Archivo
1	Acercamiento a percha según suministro									x		
2	Tomar suministro contar y verificar si esta en buen estado.						x					
3	Entregar al cliente para verificación									x		

Nota. VACI es Valor Agregado Cliente Interno												
VACE es Valor Agregado Cliente Externo												

FUENTE: Investigación Directa

ELABORADO POR: Gabriela Morales

Según el análisis del proceso que es el más corto que se lleva a cabo se puede manifestar que son correctas las actividades que se llevan a cabo pero que sin embargo muchas de las veces se acercan a tomar el producto y verificar si se encuentra en buen estado y a veces no hay stock o el stock es mínimo y tienen que pedir a bodega inmediatamente. Y el proceso se vuelve largo desperdiciando el tiempo del operador y haciendo que el cliente pierda su tiempo.

3.3.3 Análisis de Valor Agregado del Proceso de Verificación y Comprobación del Pedido del Cliente

CUADRO No. 17

ANÁLISIS VALOR AGREGADO DEL PROCESO DE VERIFICACIÓN Y COMPROBACIÓN DEL PEDIDO DEL CLIENTE

ANÁLISIS DE VALOR AGREGADO												
PRITese CÍA. LTDA.												
Proceso: Verificación y Comprobación de los pedidos del cliente						Tipo de Proceso: Crítico						
Elaborado Por: Gabriela Morales						Revisado Por:Equipo de Mejoramiento						
						VA (Valor Real)		NVA (No agrega Valor)				
No.	ACTIVIDAD					VACI	VACE	Preparación	Demora	Transporte	Control	Archivo
1	Entrega de servicio solicitado terminado al cliente para verificación						X					
2	Recibe trabajo para nueva verificación si existe algún problema							X				
3	Identificación del problema							X				
4	Verifica el problema sea en calidad o cantidad							X				
5	Rectifica trabajo y/u orden de trabajo					X						
6	Entrega trabajo para verificación del cliente						X					

Nota. VACI es Valor Agregado Cliente Interno												
VACE es Valor Agregado Cliente Externo												

FUENTE: Investigación Directa

ELABORADO POR: Gabriela Morales

En éste análisis se identificó que las mayoría de actividades no agregan valor, y en sí esta verificación debería ser corta y precisa, es decir la verificación debería cubrir únicamente el punto donde el cliente recibe su producto o servicio determinado sin encontrar errores de ningún aspecto, ni en cantidades, ni en calidad. Este proceso se alarga cuando el cliente encuentra este tipo de errores y los operadores nuevamente tienen que verificar y en muchos casos rectificar lo que han llevado a cabo no únicamente perdiendo el tiempo de operación, sino también de supervisión y lo peor del cliente.

Según los dueños de los procesos estos errores se dan por no detallar por escrito las características de los requerimientos del cliente actividad que se la realiza en el proceso de atención al cliente, o se da por error en el conteo del servicio, o por descuido en el momento de llevar a cabo el proceso de prestación del servicio o por simple negligencia del operador.

3.3.4 Análisis de Valor Agregado del Proceso de Facturación y Cobro

CUADRO No. 18

ANÁLISIS VALOR AGREGADO DEL PROCESO DE FACTURACIÓN Y COBRO

ANÁLISIS DE VALOR AGREGADO												
PRITese CÍA. LTDA.												
Proceso: Facturación y Cobro						Tipo de Proceso: Crítico						
Elaborado Por: Gabriela Morales						Revisado Por: Equipo de Mejoramiento						
						VA (Valor Real)		NVA (No agrega Valor)				
No.	ACTIVIDAD					VACI	VACE	Preparación	Demora	Transporte	Control	Archivo
1	Preguntar a operador que servicio o venta a realizado							x				
2	Ingresa en sistema códigos y cantidades					x						
3	Pregunta forma de pago								x			
4	Ingresa a sistema forma de pago										x	
5	Efectua cobro						x					
6	Emite factura										x	
7	Imprime Factura							x				
8	Entrega factura a cliente para firma									x		
9	Recibe facturas firmadas								x			
10	Entrega a cliente factura original						x					
11	Entrega a cliente producto, coloca en funda y agradece por la compra						x					
12	Archiva copias de facturas											x

Nota. VACI es Valor Agregado Cliente Interno

VACE es Valor Agregado Cliente Externo

FUENTE: Investigación Directa

ELABORADO POR: Gabriela Morales

Según el análisis de valor agregado de las actividades de facturación y cobro existe de la misma forma, actividades que no agregan valor pero sin embargo

son actividades estrictamente necesarias tales como la facturación. La oportunidad de mejora que se puede dar en este proceso es el hecho de preguntar al operador el servicio que le brindó al cliente, puesto que se necesita esperar que el operador se acerque a la caja y contestar que llevo a cabo, perdiendo el tiempo del operador en otras actividades que podría estar desarrollando y a su vez el tiempo del cajero que podría llevar a cabo el cobro más ágilmente.

De la misma forma el tiempo que se demora en emitir la factura se puede disminuir si en vez de emitir la factura a mano se lo imprime en una impresora conectado al mismo sistema de facturación.

Otra de las oportunidades de mejora se podría dar si el operador – vendedor entregará el trabajo ya en una funda adecuadamente para que el cajero no lo tenga que hacer.

3.3.5 Análisis de Valor Agregado del Proceso de Compras

CUADRO No. 19

ANÁLISIS VALOR AGREGADO DEL PROCESO DE COMPRAS

ANÁLISIS DE VALOR AGREGADO							
PRITSE CÍA. LTDA.							
Proceso: Compras				Tipo de Proceso: Soporte			
Elaborado Por: Gabriela Morales				Revisado Por: Equipo de Mejoramiento			
		VA (Valor Real)		NVA (No agrega Valor)			
No.	ACTIVIDAD	VACI	VACE	Preparación	Demora	Transporte	Control
1	Revisión de materiales en perchas				x		
2	Elaboración de requerimientos de bodega	x					
3	Envío de Requerimientos de Bodega					x	
4	Recepción de Requerimientos y revisión del mismo				x		
5	Revisión de materiales o mercadería requerida disponible en bodega				x		
6	Elaboración de Orden de Compra	x					
7	Envío de Orden de Compra					x	
8	Recepción de Orden y revisión de la misma				x		
9	Verificación de Cantidad de Stock en sistema				x		
10	Análisis de mejor proveedor para compra	x					
11	Envío de Orden de Compra para autorización					x	
12	Revisión de Orden de compra, cantidad, proveedor, precio, forma de pago						x
13	Autoriza Compra						x
14	Envío de Pedido a Proveedor					x	
15	Recepción de Materiales o mercadería	x					
16	Elaboración de Comprobante de Ingreso de bodega			x			
17	Envío de Ingreso de Bodega y Factura					x	
18	Recepción de Factura e Ingreso a Sistema Contable			x			
19	Entrega de Factura revisada a tesorería para trámite de pago					x	
20	Organización de Materiales en Bodega	x					
21	Preparación y Envío de Materiales a Venta - Operaciones	x					
22	Recepción de Materiales solicitados y colocación en perchas	x					

Nota. VACI es Valor Agregado Cliente Interno
VACE es Valor Agregado Cliente Externo

FUENTE: Investigación Directa

ELABORADO POR: Gabriela Morales

Este proceso de la misma forma como el anterior necesita ser mejorado para cumplir con los requerimientos de una manera mucho más ágil y práctica. Cabe señalar que según los dueños del proceso están concientes de la ineficiencia del mismo pero para ser completamente mejorado se requiere inmiscuir al proceso de sistemas de información y no solo eso sino se requiere de un sistema de

inventarios mucho más eficiente, acorde a las necesidades esenciales de la empresa.

El proceso es demasiado empírico y a pesar de que la empresa maneja un gran stock de mercaderías y una variedad de las mismas siendo esta una fuerte fortaleza de la empresa, podría desarrollarse mas productivamente.

El proceso como tal mantiene varios subprocesos que también pueden ser mejorados, sin embargo como se manifestó desde un principio esta investigación será la base para el desarrollo del mejoramiento total y continuo que necesita toda la empresa.

3.3.6 Análisis de Valor Agregado del Proceso de pago a Proveedores

CUADRO No. 20

ANÁLISIS VALOR AGREGADO DEL PROCESO DE PAGO A PROVEEDORES

ANÁLISIS DE VALOR AGREGADO									
PRITSE CÍA. LTDA.									
Proceso: Pago a Proveedores						Tipo de Proceso: Soporte			
Elaborado Por: Gabriela Morales						Revisado Por: Equipo de Mejoramiento			
						VA (Valor Real)		NVA (No agrega Valor)	
No.	ACTIVIDAD	VACI	VACE	Preparación	Entrada	Transporte	Control	Archivo	
1	Revisa Factura vencida en archivo				x				
2	Entrega factura para que autoricen pago y fecha					x			
3	Recibe factura vencida y analiza posibilidad de pago y fecha				x				
4	Autoriza y da fecha de cheque	x							
5	Emite cheque y comprobantes			x					
6	Entrega cheque, para firma					x			
7	Recibe cheque, revisa fecha y valor				x				
8	Firma cheque							x	
9	Entrega y comprobantes					x			
10	Entrega cheque y comprobantes a proveedor para cancelación	x							
11	Recibe factura y comprobantes canceladas y firmadas							x	
12	Ingres a sistema contable el pago	x							
13	Archiva factura cancelada								x
Nota. VACI es Valor Agregado Cliente Interno									
VACE es Valor Agregado Cliente Externo									

FUENTE: Investigación Directa

ELABORADO POR: Gabriela Morales

Este proceso es uno de los que necesita más actividades de ser mejoradas pero más que en el tiempo en las consecuencias que este proceso esta generando con las cuentas corrientes y en si con el manejo financiero de la empresa.

Es necesario poner estricta atención en este proceso puesto que la empresa requiere mantener un mejor promedio en sus cuentas bancarias y necesita mantener una mejor referencia con sus proveedores. Esto no quiere decir que no se lleven a cabo los pagos a proveedores si no que muchas veces los proveedores pierden mucho tiempo acudiendo a la empresa para no recibir el pago o esperando no menos de 20 minutos para recibir el cheque.

3.3.7 Análisis de Valor Agregado del Proceso de Contabilidad e Impuestos

CUADRO No. 21

ANÁLISIS VALOR AGREGADO DEL PROCESO DE CONTABILIDAD E IMPUESTOS

ANÁLISIS DE VALOR AGREGADO									
PRITSE CÍA. LTDA.									
Proceso: Contabilidad e Impuestos						Tipo de Proceso: Soporte			
Elaborado Por: Gabriela Morales						Revisado Por: Equipo de Mejoramiento			
						VA (Valor Real)		NVA (No agrega Valor)	
No.	ACTIVIDAD	VACI	VACE	Preparación	Demora	Transporte	Control	Archivo	
1	Cuadre Diario de Arqueo de Cajas	x							
2	Emisión de comprobantes de Ingreso Diario y Depositos	x							
3	Revisión y Archivo diario de facturas por cobrar	x							
4	Revisión y Archivo diario de cobro de llamadas y fax internacional	x							
5	Cuadre diario de copias blanco y negro y full color	x							
6	Revisión y archivo diario de abono de clientes	x							
7	Recopilación mensual de documentación			x					
8	Elaboración de conciliación bancaria	x							
9	Envío mensual de documentación a contadores					x			
10	Recepción de documentacion y revisión de los mismos				x				
11	Ingreso de Transacciones a sistema contable	x							
12	Elaboración de Planillas de Impuestos	x							
13	Envío de planillas para elaboración de cheques y firmas					x			
14	Recepción de planillas y revisión de las mismas				x				
15	Firma de Planillas y envío a contabilidad para emisión de cheques					x			
16	Recepción de planillas firmadas para elaboración de cheques				x				
17	Emisión de cheques	x							
18	Envío de cheque para firma a gerencia					x			
19	Recepción de cheque, revisión de valor y firma				x				
20	Envío de cheque y planillas para pago a contabilidad					x			
21	Recepción y revisión de cheque y planillas firmadas				x				
22	Envío de pago a Banco					x			
23	Pago en Banco de Planillas	x							
24	Recepción de planillas pagadas y deposito				x				
25	Archivo de planillas							x	
26	Emisión de Balances	x							
27	Revisión de Balance y preparación de informe para gerencia	x							
28	Envío de Balances a Gerencia					x			
29	Recepción de Balances y firma de recepción de los mismo.	x							
Nota. VACI es Valor Agregado Cliente Interno									
VACE es Valor Agregado Cliente Externo									

FUENTE: Investigación Directa

ELABORADO POR: Gabriela Morales

Es necesario identificar que en este proceso a pesar de que se observa como un conjunto total se debe resaltar que el departamento de contabilidad que se observa en el diagrama es un departamento totalmente a parte de la empresa puesto que se tercerizan los servicios de contabilidad, la empresa posee

únicamente un auxiliar contable que prepara la información mensual y en si todas aquellas actividades que se identifican en contabilidad los realiza esta tercerizadora que tiene relación directa con el auxiliar y con la gerencia. De la misma forma este proceso esta compuesto por muchos subprocesos que requieren un mejoramiento pero antes que nada se deben mejorar aquellos que son directos del proceso para poco a poco mejorar Aquiles que los lleva la auxiliar contable y que pueden mejorar el tiempo de entrega de toda la documentación requerida por el contador mensualmente con la finalidad de que los balances sirvan realmente como un soporte para las actividades financieras que mantiene la empresa.

4. PROPUESTA DE MEJORAMIENTO

La empresa según los análisis de valor agregado de las actividades de los procesos y subprocesos seleccionados para el primer parámetro de mejoramiento, necesita tener algunos cambios dentro de determinados procesos, sin embargo hay algunos que no pueden ser mejorados en sus actividades como tal, sino necesita mantener dichas actividades mejorándolas en su forma de llevarlas a cabo, a continuación se detallará la propuesta de mejoramiento de dichos procesos.

4.1 MEJORAMIENTO DEL PROCESO DE ATENCIÓN AL CLIENTE

En el proceso de atención al cliente se dan actividades que necesitan ser mejoradas como la comprobación de la existencia del requerimiento donde muchas de las veces los operadores tienen que consultar al supervisor de operaciones o a otros compañeros más experimentados si se puede o no llevar a cabo el requerimiento o a su vez reciben el trabajo y después se dan cuenta que ellos no lo pueden llevar a cabo haciendo que el cliente espere para que uno de los más experimentados recurra a ayudarles y llevar a cabo el servicio. Es sumamente necesario que los operadores – vendedores se capaciten en aquellas actividades que se han dado cuenta que no las pueden llevar a cabo, el supervisor de operaciones debe coordinar con la bitácora el momento en el que pueden capacitarse.

Otra de las actividades que puede ser mejorada es aquella de control en la que se debe llenar la orden de trabajo, esta necesita ser muy bien detallada para una mejor

realización del requerimiento del cliente. Entre más detallada se dan menos errores y los otros procesos se vuelven más rápidos.

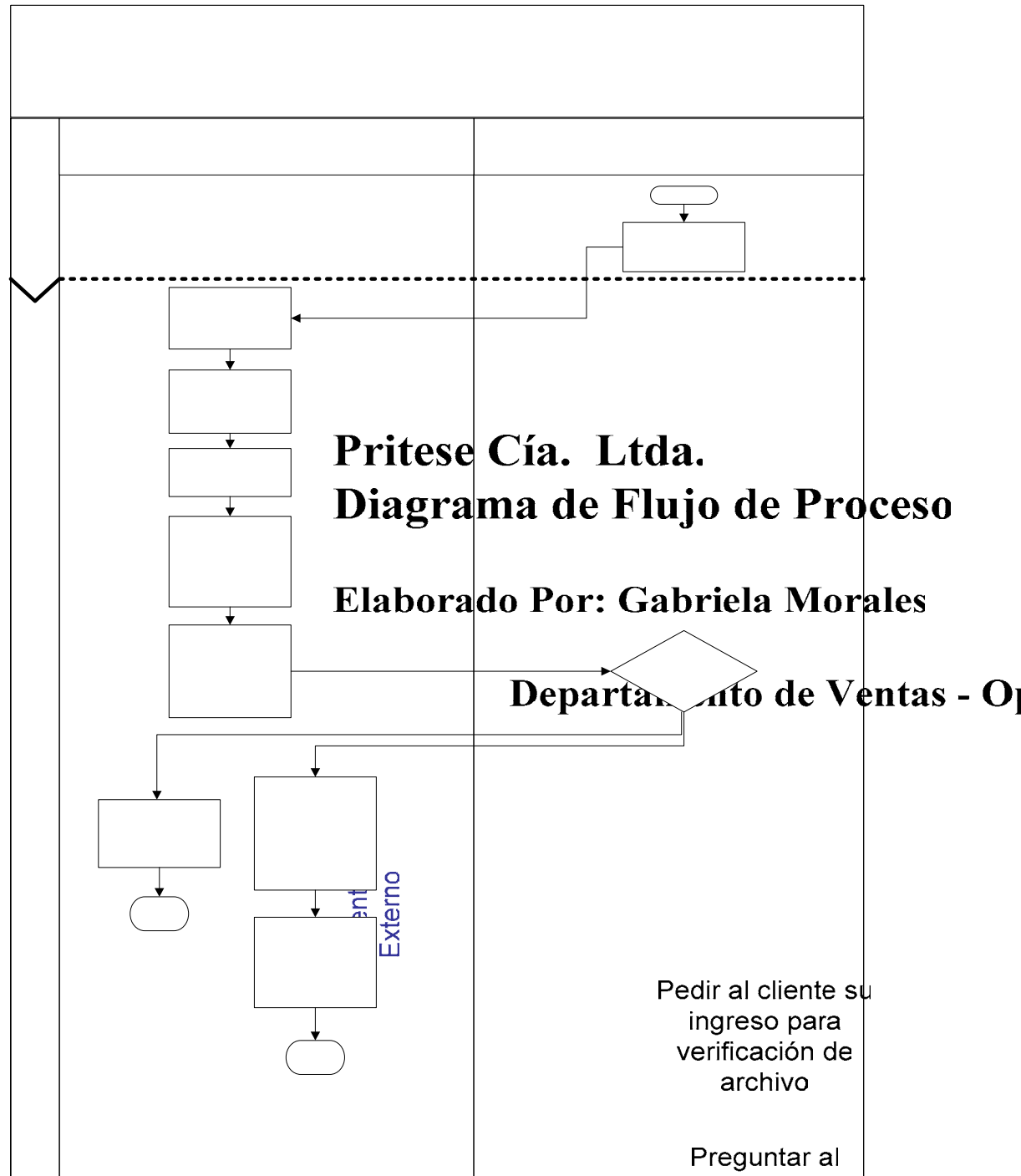
4.2 MEJORAMIENTO DE PROCESO PRESTACIÓN DE SERVICIOS Y VENTA DE PRODUCTOS

Como se dijo en el análisis de valor agregado de este proceso los mejoramientos que se pueden llevar a cabo serán en las actividades de los subprocessos que se dan en las operaciones diarias de Pritese, por esta razón analizaremos cada uno de los mismos.

4.2.1 Mejoramiento De Subproceso Impresión Digital Láser B/N Y Full Color

DIAGRAMA DE FLUJO No. 15

SUBPROCESO DE IMPRESIÓN DIGITAL LÁSER B/N Y COLOR



FUENTE: Investigación Directa

ELABORADO POR: Gabriela Morales

Pedir al cliente su
 ingreso para
 verificación de
 archivo

Preguntar al
 Cliente, programa
 y nombre de
 archivo

Abrir Archivo en
 programa
 adecuado

Pregunta al cliente

4.2.2. Mejoramiento De Subproceso Fotocopiado Digital Láser B/N Y Full Color

Las fotocopadoras multifuncionales con las que cuenta la empresa tiene muchas operaciones que se pueden llevar a cabo para determinados tipos de documentos, tiene varias memorias con las cuales no es necesario que termine de imprimir determinado trabajo para comenzar a escanear otro, sino que se pueden ir escaneando las que sean necesarias y en el orden dispuesto se pueden ir imprimiendo.

Por estas razones es necesario que los operadores que atiendan en estos equipos sepan los beneficios de cada una de estas funciones para que las operaciones sean llevadas a cabo en el menos tiempo posible.

4.2.3 Mejoramiento De Subproceso Servicio De Escaner De Alta Velocidad B/N Y Full Color

Para brindar este servicio de manera óptima y eficaz es necesario primero activar en todas las máquinas una carpeta la cual pueda recibir los documentos escaneados del equipo y así se pueda verificar desde que equipo se puede abrir el archivo para no perder el tiempo.

4.2.4 Mejoramiento De Subproceso Grabación De Cd'S O Dvd'S

En este subproceso como se dijo en el análisis de valor agregado se llevan a cabo las actividades de forma correcta sin pérdidas de tiempo ni de recursos.

Para ser mejorado se requería adquirir un nuevo grabador de cd's o dvd's profesional y todo el proceso cambiaría por completo. Pero la empresa no solo se dedica a realizar este servicio por lo cual el volumen de producción no precisa el realizar esta inversión.

4.2.5 Mejoramiento De Subproceso De Digitalización De Videos

Este subproceso es completamente nuevo dentro de la empresa por lo que se esta llevando de la manera óptima, es un proceso largo pero no se debe a mala operación de los equipos, ni por la desorganizada realización de las actividades, se da por el traspaso de análogo a digital que se debe dar para la grabación en un dispositivo como el cd o dvd. El subproceso requiere ser enseñado a todos los operadores para que todos puedan llevarlo a cabo de la manera correcta.

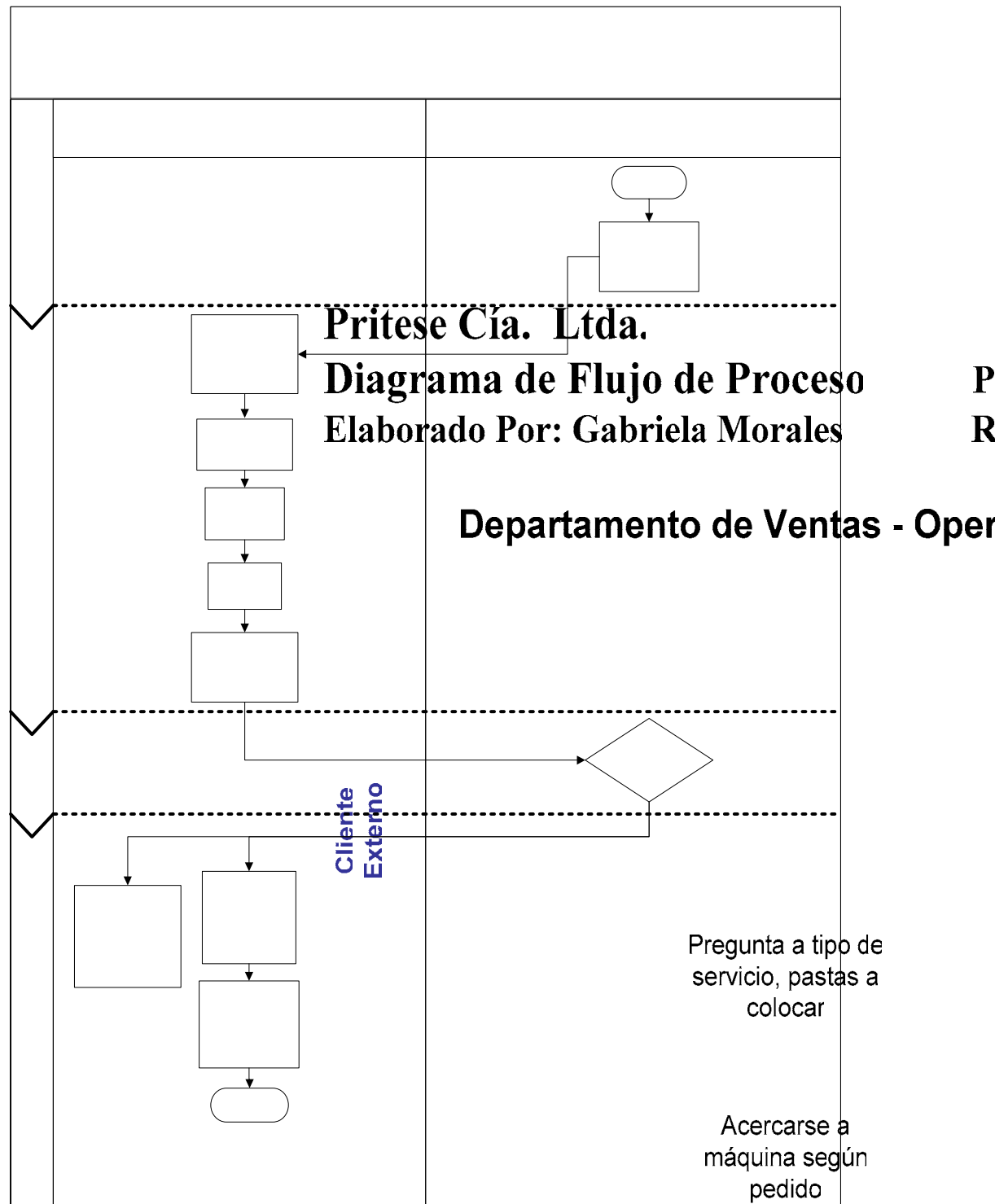
4.2.6 Mejoramiento De Subproceso De Espiralado, Anillado, Empastado Y Encuadernado

Para este subproceso se encontró una mejora, que puede acortar, no en gran escala, el tiempo del proceso.

Es necesario que se corten las pastas al tamaño regular de los espiralados, o anillados el momento en que ingresan a bodega; dejando ciertas unidades sin cortar para aquellos documentos más grandes.

DIAGRAMA DE FLUJO No. 15

**SUBPROCESO DE ESPIRALADOS, ANILLADOS, ENCUADERNADOS
Y EMPASTADOS**



FUENTE: Investigación Directa

ELABORADO POR: Gabriela Morales

Realizar perforaciones

Colocar anillo

4.2.7 Mejoramiento De Subproceso Servicio De Internet, Fax Y Llamadas Internacionales

Según los dueños del proceso el sistema que se utiliza para el control del tiempo utilizado por el cliente sea de Internet como el de las llamadas permite mantener visualizadores que le permiten al cliente saber el tiempo que van utilizando el servicio y además permite que por medio de la red el tiempo pase directamente al servidor y no es necesario que el operador se acerque a observar el tiempo utilizado, ya que el mismo servidor puede operar como caja, así tanto la activación como el cobro se lo puede realizar desde el mismo sistema. Evitando que el operador realice la llamada y este pendiente del cobro de dicha llamada, también evitaría el problema mencionado anteriormente, donde el cliente marca nuevamente y solo pagaba el tiempo final utilizado, perjudicando a la empresa.

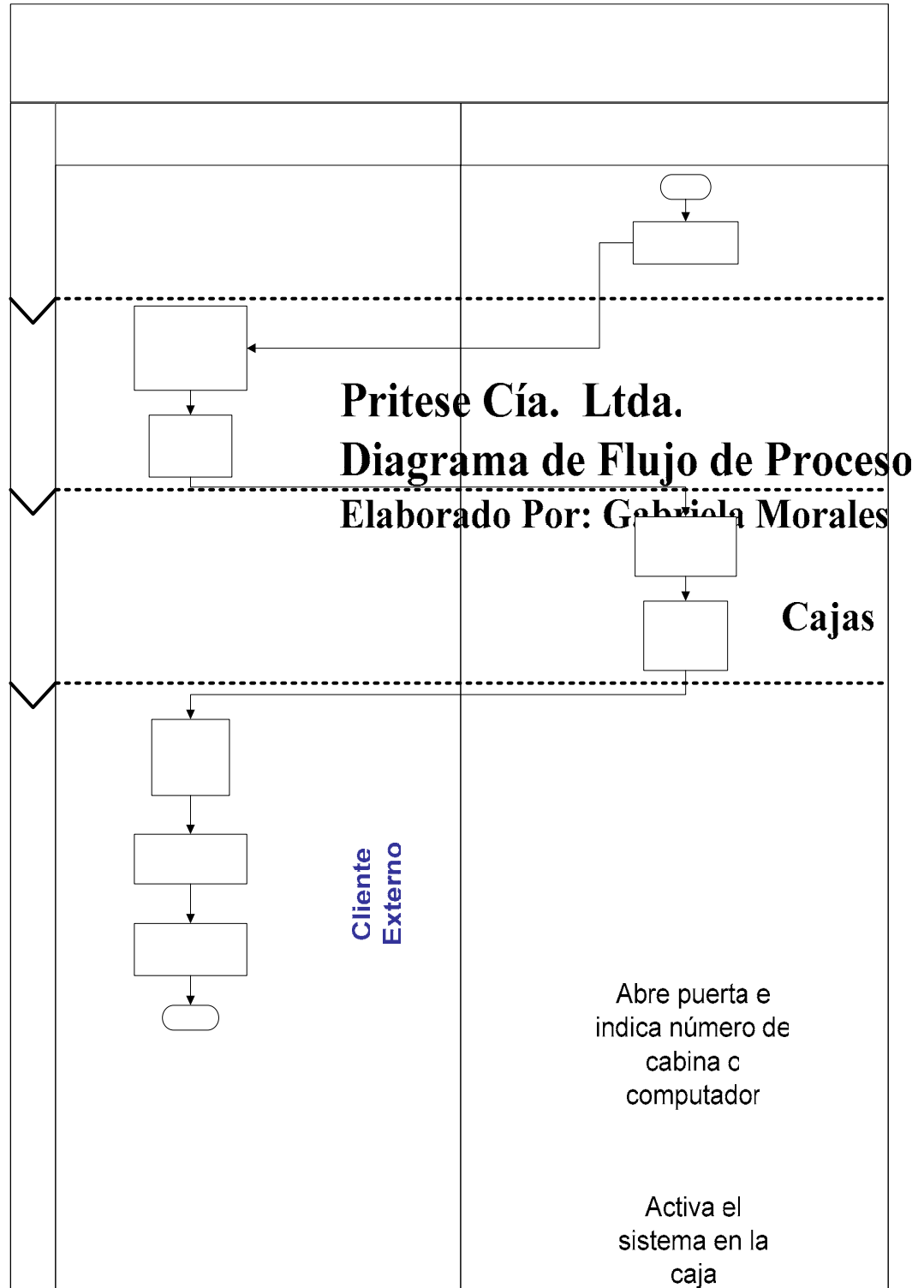
Para la activación de esta sección del software utilizado se necesita una inversión de trescientos dólares para comprar un equipo llamado MAX que permite la utilización del controlador principalmente de las llamadas internacionales, además de setenta dólares por cada visualizador externo que se requiera. La inversión total sería de cuatrocientos noventa dólares.

Se debe considerar esta opción por que ahorraría no solo el tiempo del operador, sino evitaría el problema de control que se tiene en este subproceso.

DIAGRAMA DE FLUJO No. 16

SUBPROCESO DE INTERNET, FAX Y LLAMADAS

INTERNACIONALES



FUENTE: Investigación Directa

ELABORADO POR: Gabriela Morales

4.2.8 Mejoramiento De Subproceso Servicio De Publicidad En Corto

Este subproceso como lo llevan a cabo los operadores más experimentados se lo lleva de manera correcta, sin embargo no todos los operadores lo realizan de la misma forma, es necesario que se enseñe a todas las personas para que lo realicen de la forma adecuada sin perder tiempo y recursos.

4.2.9 Mejoramiento De Subproceso Venta De Suministros De Oficina Y Computación

Este subproceso es corto y por esta razón las actividades son las esenciales, para mantener un tiempo más corto, en este proceso es necesario que se tenga un sistema adecuado de control de inventarios tanto en percha como en bodega para que no se de falta de materiales o mercadería, para que toda la mercadería se encuentre en el lugar apropiado, que no haya desperdicios, que no se dañen aquellos materiales que son susceptibles tales como papeles, cartuchos, tintas, etc.

Es necesario que se cree el proceso de gestión de almacén que aportará a que este proceso sea optimo y oportuno.

4.3 MEJORAMIENTO DE PROCESO DE VERIFICACIÓN Y COMPROBACIÓN DEL PEDIDO DEL CLIENTE

Si bien es cierto en el análisis de valor agregado de este proceso se identifican actividades que no agregan valor y este proceso se da en si por los errores que se cometen es preciso que exista el proceso. Puesto que en muchas ocasiones se da el proceso puesto que el cliente verifica y a pesar de que todo está bien pide nueva verificación en conteo o en requerimientos que nunca especificó.

Para que este proceso no se de completamente y no sea totalmente improductivo es necesario que se lleven a cabo estrictamente los mejoramientos o en si los procesos paso a paso para no cometer errores.

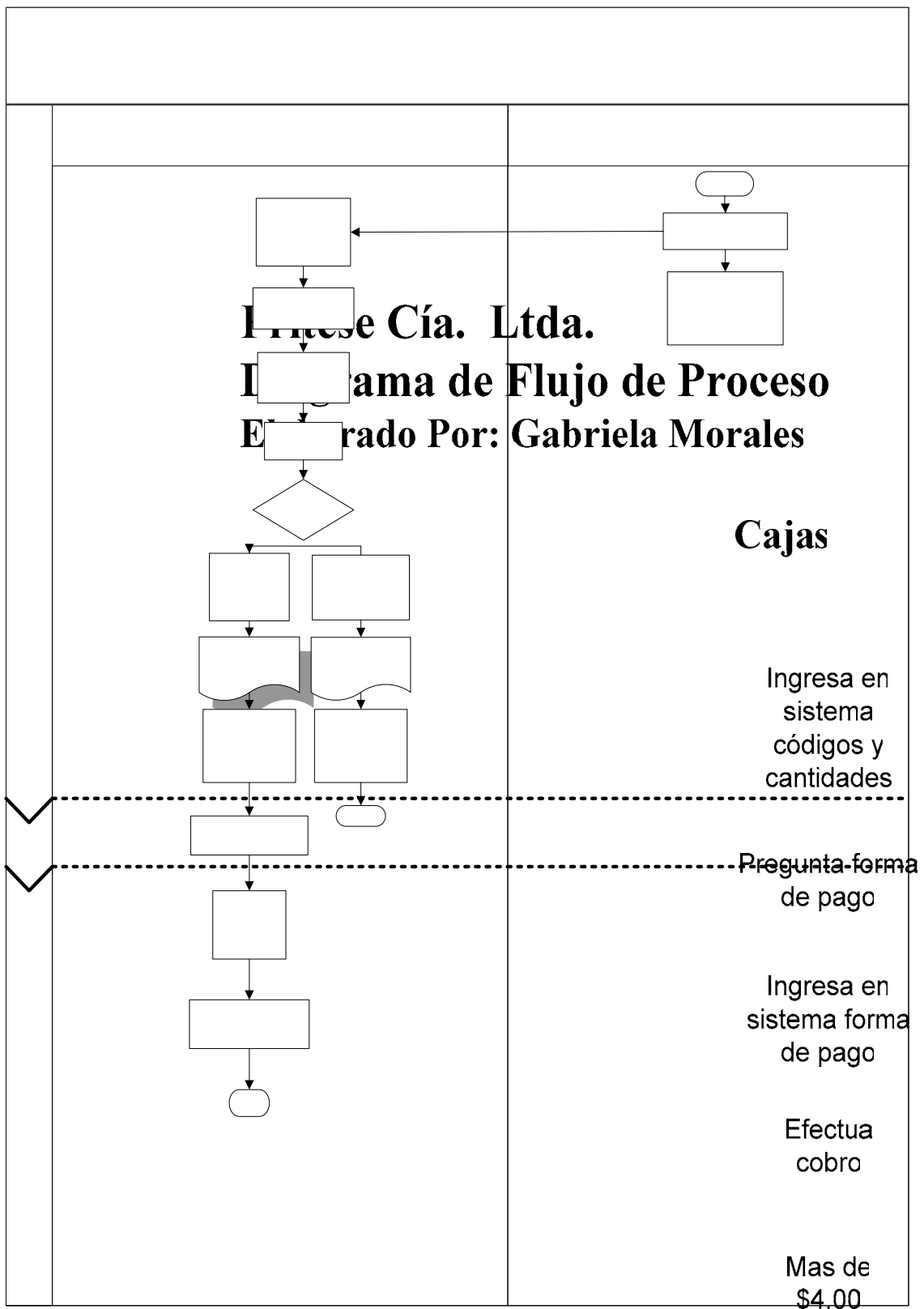
4.4 MEJORAMIENTO DE PROCESO DE FACTURACIÓN Y COBRO

En cuanto a lo que se refiere a este proceso y según el análisis de valor agregado realizado, se considera que es importante que los operadores entreguen al cajero la orden de trabajo escrita de cada una de las cosas que lleven a cabo, de esa forma no solo se comenten errores en el momento del cobro, si no que a su vez el cajero va cobrando en el orden de trabajo terminado, puesto que según los dueños del proceso, manifiestan que muchas veces los clientes se disgustan porque no se les cobra en orden sino como estén colocados más que nada en horas pico.

Además es necesario utilizar la impresora de tickets y facturas que está mal utilizada con el otro sistema que no se ocupa en mayor cantidad, con la que se podrá imprimir

los dos documentos con solo cambiar una pequeña opción en el momento del ingreso de códigos y forma de pago. Poco a poco se registrarán los datos de los clientes en el sistema así si un cliente ya creado requiere factura o sobrepasa los \$4,00, únicamente solicitando su número de cédula, estarán ingresando los datos únicamente para el pago y la emisión de la factura.

DIAGRAMA DE FLUJO No. 17
PROCESO DE FACTURACIÓN Y COBRO



FUENTE: Investigación Directa

ELABORADO POR: Gabriela Morales

Emite
Factura

Emite
Comprobante
de Venta

Imprime

En lo que se refiere a los procesos de soporte según los dueños de los diferentes procesos, muchos de los problemas a los que enfrentan se deben al sistema de información que posee la empresa o en si a la desactualización y el mal manejo del sistema de control de inventarios – facturación que maneja también cuentas por cobrar y proveedores.

La empresa utiliza el sistema Posye, un sistema que en un inicio fue muy competente y solucionó muchos problemas, pero que con tantos ítems y con la cantidad de stock y transacciones diarias que se realiza en el sistema no soporta la base y causa muchísimos inconvenientes. El programa en si tiene muchas inconsistencias y el problema fundamental es que no se lo alimento desde cero sino que se migro información de un sistema que funcionaba anteriormente y que tenía muchos productos mal ingresados, es decir arrastra con problemas de diez años atrás.

Pero como se manifestó no solo es la información que arrastra sino que su estructura no resiste el movimiento de la empresa. Además la empresa dueña del software no da el servicio técnico necesario, es decir, se debe hacer un trámite engorroso únicamente para que puedan solucionar un simple problema.

La empresa para mejorar todo lo que se refiere a inventarios (compras, stocks, existencias mínimas, existencias máximas), proveedores (facturas vencidas, pagos, cheques, comprobantes de egreso, etc.), clientes (montos mensuales, cuentas por cobrar, mercadería preferida, etc.) y facturación (stocks, precios, descuentos, promociones, formas de pago autorizadas, etc.) requiere de manera inmediata:

- ◆ Cambiar su software de sistema de información.

- ◆ Crear un proceso de:
 - ingreso de datos iniciales al sistema
 - proceso de ingresos al sistema posterior
 - Manejo de sistema (usuarios, configuraciones, administración de sistema)
- ◆ Tomar conciencia de lo necesario e indispensable que sería este sistema para la buena marcha de la empresa.

4.5 MEJORAMIENTO DE PROCESO DE COMPRAS

Con un buen proceso de implementación del sistema de información, se podría lograr un proceso óptimo de compras dónde únicamente se revisaría diaria y semanalmente el inventario mínimo de existencias, con el que optaría por hacer el pedido única y estrictamente cuando el producto llegue a su existencia mínima y no haya un sobre stock, ni una falta de producto que es lo que regularmente falla en la empresa.

Además se incluiría el proceso de gestión de almacén, donde existiría una persona responsable de llenar las perchas y mantenerlas en el orden adecuado para la rápida y óptima atención del cliente.

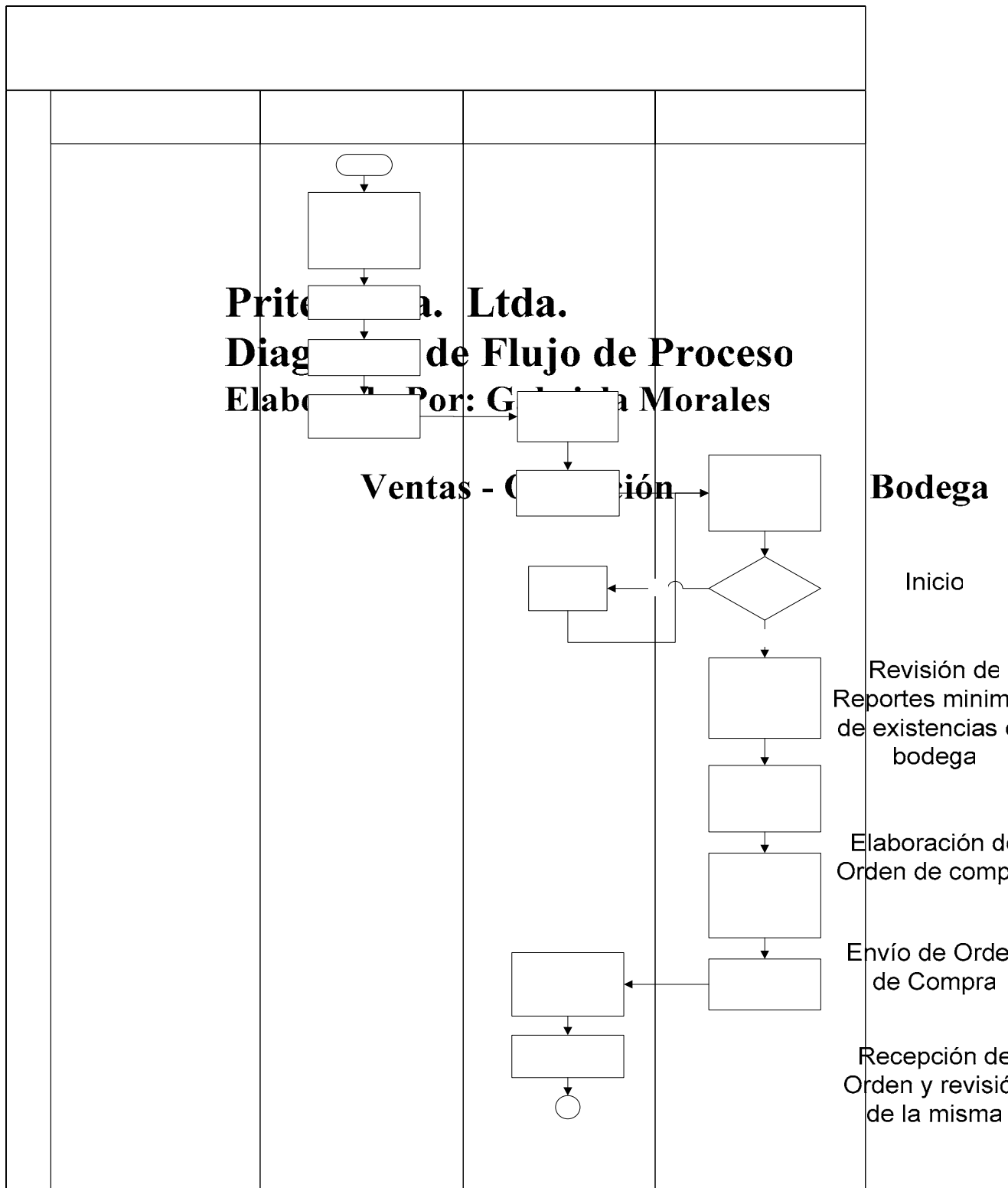
A continuación se detalla el diagrama del proceso mejorado que según la revisión del equipo de mejoramiento disminuiría un 35% el tiempo que se utiliza para llevar a cabo la compra y ahorraría a la empresa gastos de almacenamiento y financiamiento de materiales o mercaderías con sobre stock e incrementaría las ventas de materiales o mercadería que no se disponen en el momento en el que el cliente solicita el producto.

Es importante recalcar que el programa con el que puede reemplazarse el sistema actual requiere una inversión de tres mil quinientos dólares, además de un mantenimiento mensual de \$100 dólares y requiere la contratación de una auxiliar contable para el manejo del mismo con un sueldo mensual no mayor a \$250 dólares y se utilizarán los recursos que se disponen en el local comercial tales como computadores, red, impresoras, etc.

Sin embargo esta inversión se verá compensada con una mejor estructura financiera de la empresa, un mejor control en cuanto se refiere a cuentas por cobrar, un mejor control del stock de los productos, reduciendo el riesgo de robos que se han presentado en reiteradas ocasiones por los vendedores – operadores, liberándose de molestos juicios por este tipo de acciones.

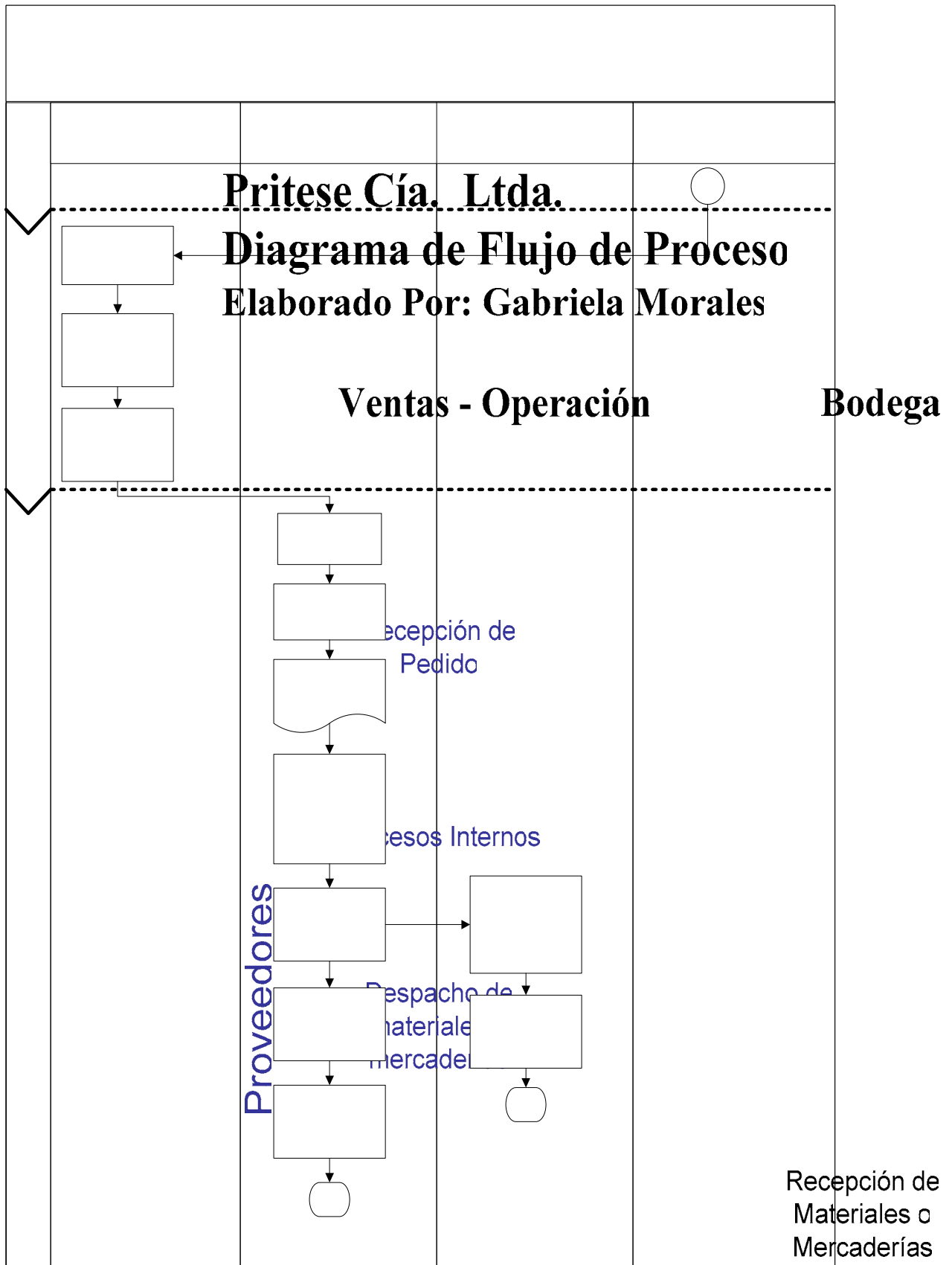
DIAGRAMA DE FLUJO No. 18

PROCESO DE COMPRAS



FUENTE: Investigación Directa

ELABORADO POR: Gabriela Morales



FUENTE: Investigación Directa

ELABORADO POR: Gabriela Morales

Verificación de
Factura acorde a
orden de pedido

Elaboración de
Comprobante de

4.6 PROCESO DE PAGO A PROVEEDORES

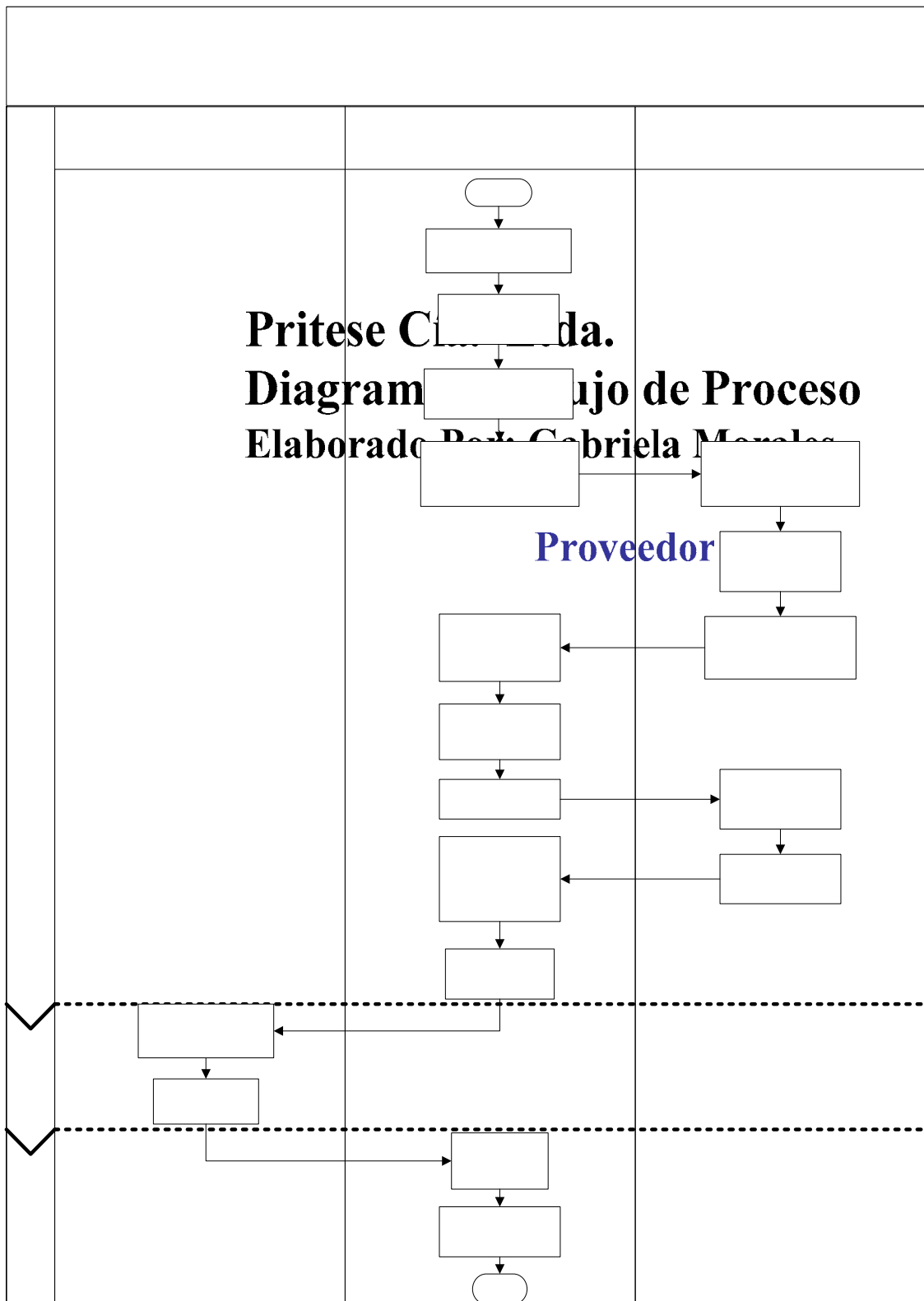
De la misma forma como se expresó en el proceso anterior con la ayuda del sistema de información máximamente organizado se podría mejorar el proceso que se refiere al pago de proveedores, manejando un pequeño flujo de caja semanal presupuestado con el historial de ventas que se obtiene del sistema actual.

El proceso no cambiaría por completo únicamente se evitaría el tener a todos los proveedores en la oficina de pagos esperando por el mismo. Y además llevando a cabo la cancelación de lo estrictamente que tenga la empresa para pagar sin caer en sobregiros y gastos financieros.

Además de esta forma se controlaría con un flujo de caja el exceso de compras ya que la misma persona que lleva a cabo las compras deberá autorizar los pagos, esto hará que exista un control en el momento de realizar a cabo las adquisiciones. Más aún conociendo este flujo presupuestado.

A continuación se presenta el diagrama de flujo mejorado del proceso de pago a proveedores.

DIAGRAMA DE FLUJO No. 19
PROCESO DE PAGO A PROVEEDORES



FUENTE: Investigación Directa

ELABORADO POR: Gabriela Morales

4.7 PROCESO DE CONTABILIDAD E IMPUESTOS

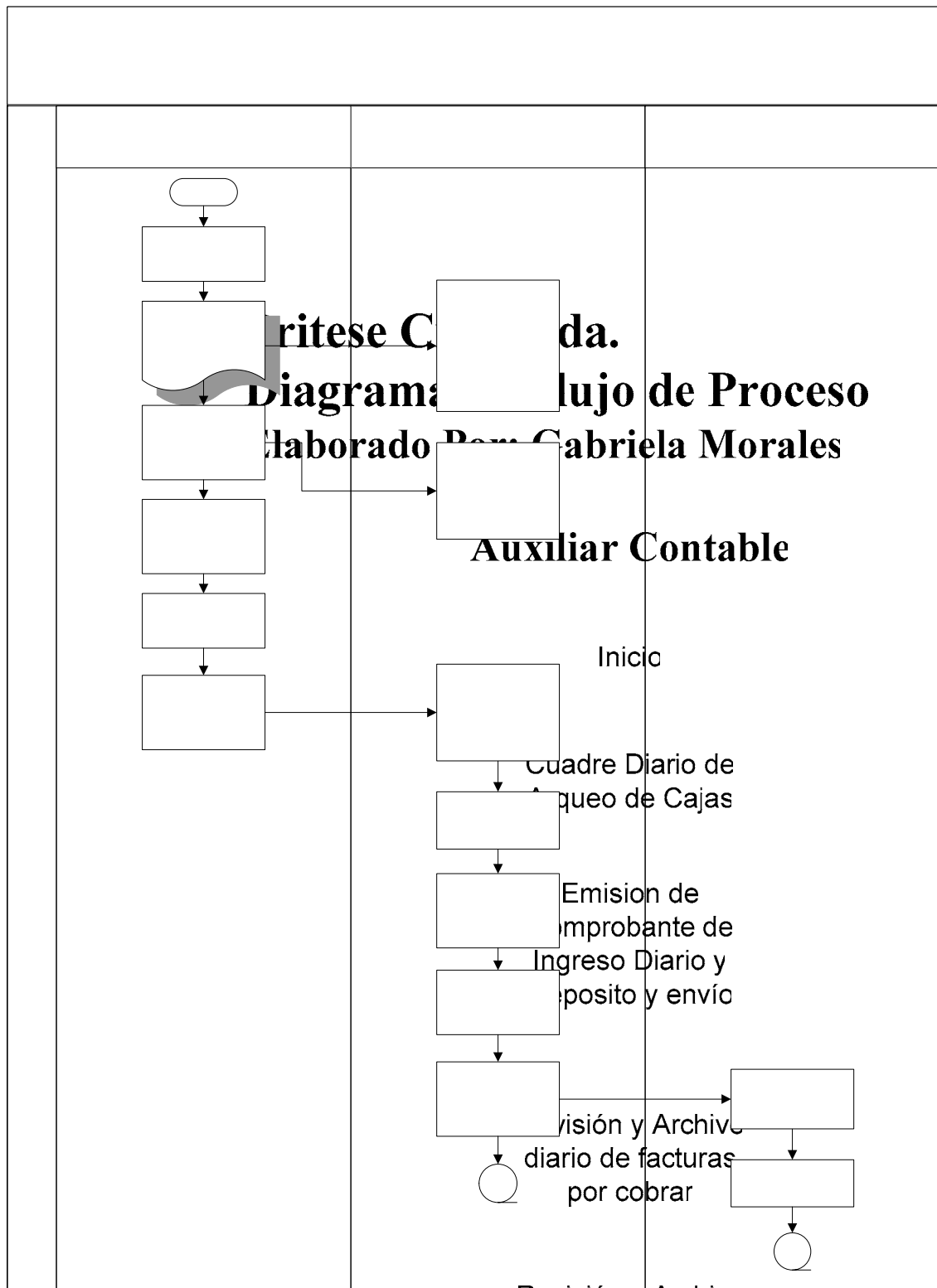
El mismo sistema utilizado para control de inventarios, proveedores, clientes, facturación, tendrá un complemento de sistema contable el mismo que según se realice las diferentes transacciones de compras, ventas, pagos, cobros, etc., habrá un registro contable inmediato, es decir existirá una actualización diaria e inmediata de los balances, logrando tener la contabilidad al día, y la toma de decisiones oportuna. Mensualmente se llevarán a cabo los ajustes correspondientes y en si la información para los impuestos se la obtendrá inmediatamente después de finalizado el mes.

Ayudará a los propietarios de la empresa a conocer a ciencia cierta que problemas puede enfrentar la empresa o en si los beneficios exactos que esta obteniendo de la misma.

A continuación se presenta el diagrama de flujo de proceso mejorado:

DIAGRAMA DE FLUJO No. 20

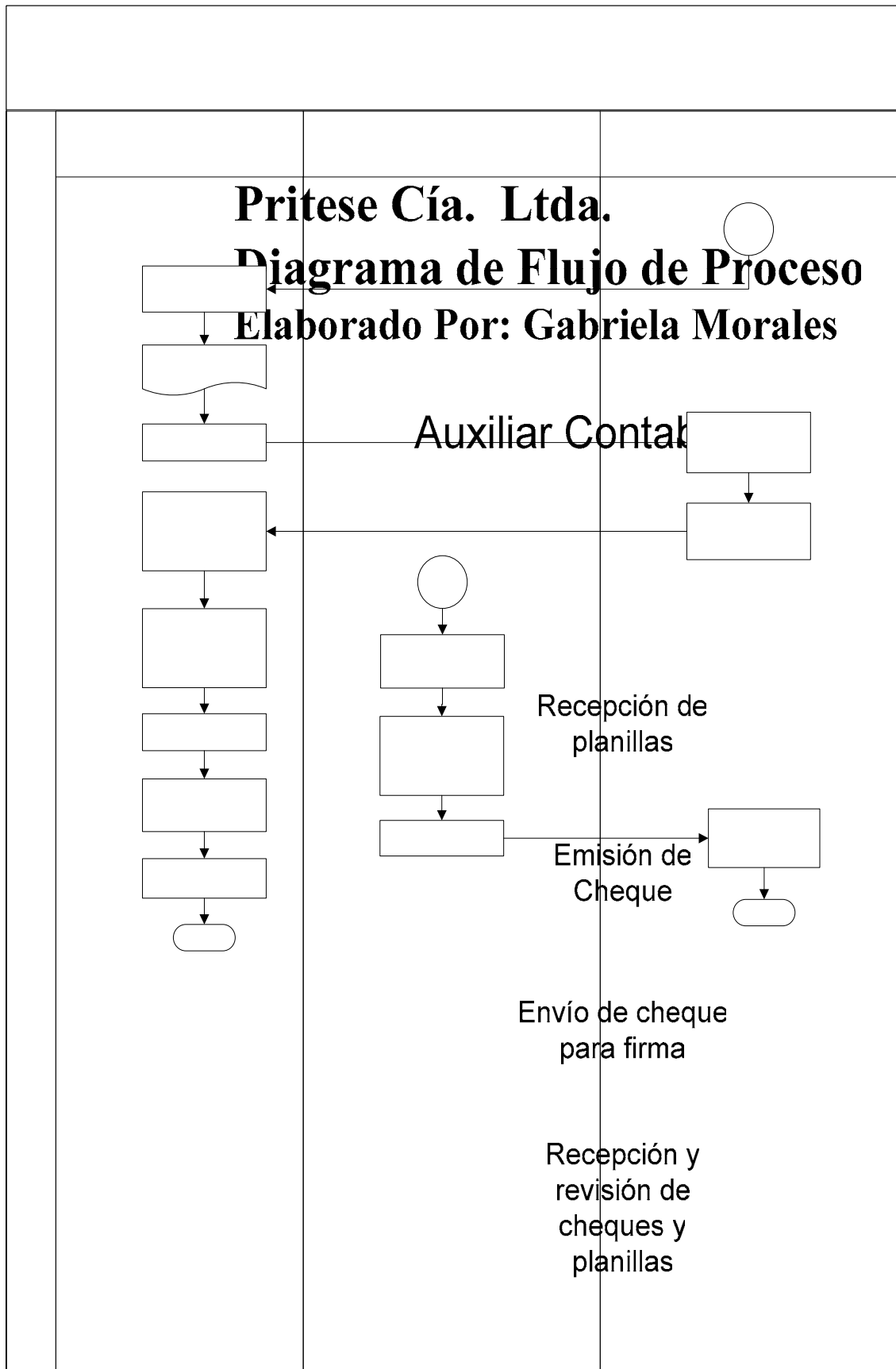
PROCESO DE CONTABILIDAD E IMPUESTOS



FUENTE: Investigación Directa

ELABORADO POR: Gabriela Morales

Cuadre diario de copias b/n y full color



FUENTE: Investigación Directa

ELABORADO POR: Gabriela Morales

Envío de Cheque
y planillas
firmadas a Banco

Pago en Banco de
Planillas

5 CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES

5.2 CONCLUSIONES

- Pritese Cía. Ltda., es una empresa relativamente nueva en el mercado que ha mantenido un crecimiento sostenible en el transcurso de estos pocos años. Fue constituida como compañía limitada en el mes de febrero del 2001.
- Pritese Cía. Ltda., es una empresa que se dedica a la prestación de servicios de soluciones digitales tales como impresión y fotocopiado láser blanco y negro y color, diseño gráfico, escáner de alta velocidad, digitalización de documentos, o archivos análogos, y digitales para grabar en cualquier tipo de dispositivos, publicidad en corto, servicios relacionados como espiralados, anillados, encuadernado, empastado, prestación de servicios de Internet y llamadas internacionales.
- La empresa no ha llevado a cabo ningún tipo de planificación estratégica y menos aún un programa de mejoramiento de procesos. Los procesos se han dado con el transcurso del tiempo y la experiencia generada por los operadores y en si por la administración de la misma. La empresa busca extenderse dentro del mercado, lograr mayor demanda de servicios, difundir su servicio no solo en la zona sino en toda la ciudad, además de satisfacer a sus clientes externos e internos y hacer que cada uno de ellos logren sus objetivos.

- Los directivos de la compañía han establecido la necesidad de llevar a cabo una planificación estratégica en función del mediano plazo, al reconocer la importancia de alcanzar una clara visualización del negocio actual, de los clientes actuales y sus clientes potenciales, al igual que el mejorar las condiciones de orientación y dirección de sus esfuerzos y recursos, enfocándose hacia las actividades primarias de su cadena de valor. Razón por la cual, con la cooperación de todo el personal de la empresa y la dirección de la autora de esta disertación, se estructuró la misión, visión, valores, objetivos, estrategias, y políticas para esta empresa en crecimiento.
- La misión formulada para Pritese Cía. Ltda.. es proveer servicios de comunicación y soluciones digitales para satisfacer los requerimientos e ideas de nuestros clientes, con un óptimo nivel de creatividad, manteniendo tecnología de punta, e introduciendo productos y/o servicios novedosos y prácticos que marquen la diferencia. Siempre pensando en el crecimiento conjunto.
- La formulación de objetivos y estrategias se basó en uno de los principios de los modelos del sistema moderno de Balanced Scorecard, considerando cuatro factores de suma importancia como son: Financiera, Clientes, Procesos Internos y Aprendizaje. Además se llevo a cabo una Análisis Causa – Efecto para poder lograr mejores estrategias para alcanzar los objetivos planteados.
- Dentro del análisis que se llevo a cabo del medio ambiente interno en el que se desarrolla la empresa se encontró que el local comercial se encuentra ubicado en una excelente ubicación, la empresa cuenta con equipos de última tecnología acorde a las necesidades de sus clientes y con marcada diferencia hacia su

competencia, posee una fuerza laboral joven con ideas y vitalidad, se brinda atención personalizada, sin embargo no existe difusión total de la gran variedad de servicios que puede ofrecer la empresa, nunca se ha llevado a cabo una verdadera planificación con objetivos, estrategias y planes claros y concretos, al igual que no existe un programa de capacitación para sus operadores – vendedores.

- Uno de los principales problemas internos que mantiene la empresa es la falta de un sistema de información gerencial, el mismo que requiere para llevar un mejor control de sus procesos, de sus operaciones diarias, de su personal.
- En lo que se refiere al medio ambiente externo se obtuvo datos de que existe un crecimiento del mercado de impresión digital a color principalmente bajo demanda, además se manifiesta una apertura de muchas empresas a la velocidad y tecnología, lo que hace que busquen calidad y servicios óptimos, la empresa puede optar por la generación de valor en cada uno de los servicios que puede ofrecer la empresa tal como personalización de documentos, impresión bajo demanda, entrega justo a tiempo, etc.; sin embargo se presenta una competencia marcada principalmente generando una guerra de precios, que desestabiliza y casi elimina la posibilidad de brindar mejores servicios, además existe un desarrollo acelerado de tecnología, lo que vuelve obsoletos los equipos en un tiempo demasiado corto.
- La empresa oferta sus servicios y vende sus productos especialmente a un mercado de clase económica media y media alta, sean estas personas naturales o jurídicas con calidad y responsabilidad, la que se encuentra reflejada en una muy buena atención al cliente.

- La empresa conoce la importancia de llevar a cabo un mejoramiento total de los procesos, por esta razón esta disertación será la base fundamental para el desarrollo de dicho proceso en general; por esta razón esta investigación es únicamente una propuesta de mejoramiento y está enfocada a aquellos procesos que necesitan tener un mejoramiento rápido y continuo.
- Mediante la técnica conocida como lluvia de ideas y con la utilización de una matriz de evaluación, se logró establecer cuales son los procesos que se llevan o deberían llevarse a cabo en Pritese Cía. ¶ tda... logrando de esta forma obtener el primer Mapa de Procesos de la empresa, siendo este un documento base para el presente trabajo de investigación.
- Con la colaboración de todas las personas que participan en los procesos se graficó los diagramas de flujos actuales, sin embargo se observó un indicio de resistencia al cambio.
- Mediante el análisis de valor agregado de los procesos seleccionados para mejoramiento se logró proponer una metodología de mejoramiento continuo de procesos que ayudan a simplificar los métodos de trabajo, eliminar las operaciones innecesarias, lo cual ayuda a reducir los costos y dar fluidez y eficacia a las actividades, llevando a mejorar la calidad del proceso y sobre todo la calidad de trabajo.

- Se generó una propuesta de mejoramiento de los procesos seleccionados, que deberá ser aceptada o rechazada por los directivos de la empresa, con la única finalidad de que sea el comienzo a un proceso mucho más amplio de creación y mejoramiento de muchos procesos que la empresa requiere indiscutiblemente para mantener y alcanzar mayor crecimiento en el mercado.

5.3 RECOMENDACIONES

- La empresa debe optar por una administración más abierta dónde se generen objetivos y estrategias con planes de acción sólidos y viables; dejando a un lado ese sistema de administración familiar dónde una sola persona decide lo que ella supone que es lo más apropiado.
- Es importante que la empresa genere un sistema de comunicación interno donde la gerencia pueda conocer las expectativas, los logros, las necesidades, las fallas, las faltas que posean los operadores – vendedores.
- Implementar las estrategias diseñadas en el plan estratégico según lo programado, controlando la participación del personal y supervisando a los responsables de las actividades. A su vez es necesario mantenerse alerta ante cualquier conflicto o resistencia al cambio para aplicar medidas preactivas o correctivas que permitan anticiparse a los problemas para solucionarlos a tiempo.
- El recurso más importante que tienen las compañías es el recurso humano, este debe ser el mejor cuidado por parte de la Alta Gerencia por lo que es indispensable

la capacitación permanente y oportuna, además de la motivación de este recurso en beneficio de los fines empresariales.

- La empresa debe buscar una mejor relación entre compañeros para que la cultura organizacional de la empresa sea difundida no solo por la gerencia sino por aquellas personas que llevan mucho más tiempo laborando en la empresa, siendo ellos un soporte para el logro de los objetivos.
- La empresa requiere mejorar o definitivamente cambiar su sistema de control de inventarios, clientes, proveedores y facturación con el que logrará un sistema de información más amplio con el que podrá lograr objetivos planteados y mejoras en sus procesos tanto críticos como de soporte, alcanzando una toma de decisiones oportuna y ágil.
- Los directivos antes de aceptar esta propuesta planteada de mejoramiento de procesos, debe concientizarse de la necesidad de llevar a cabo este proceso de mejoramiento, debe tener en cuenta que la empresa evoluciona rápidamente y necesita de mayor control para no volverse improductiva y peor aún que se salga de las manos.
- La empresa debe mejorar sus controles internos no solo a lo referente a sus inventarios, o cuentas sino a su comunicación interna, a su comunicación con los clientes y en si a todo lo referente a sus procesos.

- La metodología utilizada en esta disertación para seleccionar los procesos a mejorar, demuestra ser muy efectiva, por lo tanto se recomienda a la empresa adoptarla como procedimiento para asegurar la continuidad del mejoramiento de los procesos.

BIBLIOGRAFÍA

Libros

1. HAMMER, MICHAEL y CHAMPY JAMES. (1994). *Reingeniería*. Bogotá: Grupo Editorial Norma.
2. HARRINGTON, JAMES, *Administración Total del Mejoramiento Continuo: la nueva generación*. Bogotá: Mc Graw Hill.
3. HARRINGTON, JAMES, *Mejoramiento de los Procesos de la Empresa*. Bogotá: Mc Graw Hill.
4. JOHANSSON, HENRY J. y otros. (1994). *Reingeniería de Procesos de Negocio*. México: Limusa Noriega Editores.
5. KOONTZ, HAROLD. (1999). *Administración, una perspectiva global*. México: Mc Graw Hill.
6. MAGANELLI, RAYMOND y KLEIN, MARK. (1996). *Cómo Hacer Reingeniería*. Bogotá: Grupo Editorial Norma.
7. MORRIS, DANIEL y BRANDON, JOEL. (1994). *Reingeniería: como aplicarla con éxito en los negocios*. Bogotá: Mc Graw Hill.
8. www.google.com
9. www.monografias.com