PONTIFICIA UNIVERSIDAD CATÓLICA DEL ECUADOR

FACULTAD DE CIENCIAS ADMINISTRATIVAS Y CONTABLES

IDENTIFICACIÓN, LEVANTAMIENTO Y PROPUESTA DE MEJORA DE LOS PROCESOS CRÍTICOS DE LA EMPRESA "SANTOS DISTRIBUIDORES"

TRABAJO DE TITULACIÓN PREVIA LA OBTENCIÓN DEL TÍTULO DE INGENIERÍA COMERCIAL

GABRIEL ALEJANDRO BETANCOURT SÁNCHEZ

DIRECTOR: ING. JUAN CARLOS PIÑUELA

QUITO, JULIO 2017

DIRECTOR:

Ing. Juan Carlos Piñuela

INFORMANTES:

Ing. Fabián Cueva

Ing. Jaime Cadena

DEDICATORIA

A las personas más importantes en mi vida, mi madre Jeanneth y mi abuelita Germania, quienes han sido guías de mi caminar, incondicionales en todas las etapas de mi vida y han inculcado en mi ejemplo de esfuerzo y el valor del trabajo.

Mi hermano Sebastián, por tanta complicidad, cariño y ser quien me impulsa a ser mejor.

Y mi hijo Oliver, quien llena de alegría a mis días.

Gabriel

AGRADECIMIENTO

A Dios, por darme la oportunidad de precisar este momento y cuidar siempre de mi caminar.

Jeanneth, Sebastián y Germania, por creer en mí y tenderme su mano en momentos difíciles.

Mi profundo agradecimiento a Juan Carlos, quien me ha guiado durante el desarrollo de este trabajo y a me ha brindado su amistad.

A Clin y Adri, por abrirme las puertas de su empresa y a quienes deseo muchos éxitos.

A todos los docentes de la PUCE, quienes han compartido su conocimiento y experiencias con nosotros.

Gabriel

ÍNDICE

INTRODUCCIÓN 1

1 GENERALIDADES DE LA EMPRESA 3

1.1. LA EMPRESA "SANTOS DISTRIBUIDORES" 3

1.1.1 ANTECEDENTES DE LA EMPRESA. 3

1.2 MISIÓN Y ESTRUCTURA DE LA EMPRESA 4

1.2.1 MISIÓN 4
1.2.2 ESTRUCTURA ORGANIZACIONAL 6

1.3 PRODUCTOS 7

1.3.1 COMERCIALIZACIÓN DE ROLLOS DE PAPEL QUÍMICO Y DE ROLLOS DE PAPEL TÉRMICO 7
1.3.2 COMERCIALIZACIÓN DE LÍNEA DE PRODUCTOS MARCA "FAMILIA" 8
1.3.3 COMERCIALIZACIÓN DE SUMINISTROS DE OFICINA 10
1.3.4 COMERCIALIZACIÓN DE PRODUCTOS DE CAFETERÍA PARA OFICINAS 11
1.3.5 PUNTO DE VENTA AL POR MENOR 11

1.4 CLIENTES 12

1.5 PROVEEDORES 13

2 LOS PROCESOS 16

2.1. ¿QUÉ ES UN PROCESO? 16

2.1.1 MEJORAMIENTO DE PROCESOS 17
2.1.2 IMPORTANCIA DEL MEJORAMIENTO DE LOS PROCESOS 17
2.1.3 SISTEMA DE ADMINISTRACIÓN POR PROCESOS 18

2.2 TIPOS DE PROCESOS 21

2.2.1 PROCESOS GOBERNANTES 21
2.2.2 PROCESOS PRODUCTIVOS 21
2.2.3 PROCESOS DE APOYO 22

2.3 MAPA DE PROCESOS 22

2.3.1 MAPA DE PROCESOS "SANTOS DISTRIBUIDORES" 23
2.3.2 PROCESOS GOBERNANTES DE "SANTOS DISTRIBUIDORES" 23
2.3.3 PROCESOS MISIONALES DE "SANTOS DISTRIBUIDORES" 24
2.3.4 PROCESOS DE APOYO DE "SANTOS DISTRIBUIDORES" 24

2.4 IDENTIFICACIÓN DE PROCESOS CRÍTICOS 24

2.4.1 ¿QUÉ ES UN PROCESO CRÍTICO? 24
2.4.2 METODOLOGÍA PARA IDENTIFICAR PROCESOS CRÍTICOS 25
2.4.2.1 Teoría de madurez de procesos en la organización 25
2.4.2.2 Teoría de priorización de Holmes 27
2.4.2.3 La Matriz de Priorización se la elaborará de la siguiente manera. 28
2.4.2.4 Aplicación de Teorías 32
2.4.3 RESULTADOS 34

3 LEVANTAMIENTO DE PROCESOS CRÍTICOS 36

3.1. DIAGRAMA DE BLOQUES 36

3.1.1 DIAGRAMA DE BLOQUES APLICADO A SANTOS DISTRIBUIDORES 36

3.2 CARACTERIZACIÓN DE PROCESOS 37

3.2.1 CARACTERIZACIÓN DE PROCESOS CRÍTICOS DE SANTOS DISTRIBUIDORES 39

CARACTERIZACIÓN DE PROCESO DE COMPRAS 41

CARACTERIZACIÓN DE PROCESO DE VENTAS 44

CARACTERIZACIÓN DE PROCESO DE ALMACENAJE 47

CARACTERIZACIÓN DE PROCESO DE DISTRIBUCIÓN 50

3.3 PROBLEMAS EN PROCESOS 53

3.3.1 MATRIZ DE PRIORIZACIÓN DE PROBLEMAS 58
3.3.2 DIAGRAMA DE AFINIDAD DE PROBLEMAS 65

4 PROPUESTA DE MEJORA 69

4.1. QUICK WINS 69

4.2 LLUVIA DE IDEAS 69

4.2.1 LLUVIA DE IDEAS APLICADO AL CASO SANTOS DISTRIBUIDORES 70

4.3 MATRIZ DE PRIORIZACIÓN DE INICIATIVAS DE MEJORA 72

4.3.1 TABLA DE COMPLEJIDAD DIMENSIONES. 72
4.3.2 GRÁFICO DE COMPLEJIDAD. 73
4.3.3 MATRIZ DE PRIORIZACIÓN DE INICIATIVAS DE MEJORA APLICADO A SANTOS DISTRIBUIDORES. 74

4.4 DISEÑO DE SOLUCIONES A PROBLEMAS 75

4.4.1 ARCHIVO DE GESTIÓN 75

4.4.2 CONTROL DOCUMENTAL 76
4.4.3 DESCRIPTIVOS DE FUNCIONES 77
4.4.3.1 Método MERCER 77

4.5 CARACTERIZACIONES PROPUESTAS APLICANDO LAS HERRAMIENTAS PLANTEADAS 78

CARACTERIZACIÓN DE PROCESO DE VENTAS 83

CARACTERIZACIÓN DE PROCESO DE ALMACENAJE 86

CARACTERIZACIÓN DE PROCESO DE DISTRIBUCIÓN 89

4.6 MATRIZ DE BENEFICIOS 92

5 CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES 93

5.1. CONCLUSIONES 93

5.2 RECOMENDACIONES 95

REFERENCIAS 96

ANEXOS 98

Anexo 1: Archivo de Gestión 99

Anexo 2: Control Documental 99

Anexo 3: Descriptivo de Cargos 101

ÍNDICE DE TABLAS

Tabla 1: Participación de Clientes 12
Tabla 2: Participación de Clientes sector Privado 13
Tabla 3: Participación de Clientes sector Público 13
Tabla 4: Participación de tipo de Proveedores 14
Tabla 5: Participación de Proveedores Extranjeros 14
Tabla 6: Participación de Proveedores Nacionales 15
Tabla 7: Tabla de Madurez de Procesos 27
Tabla 8: Tabla de Priorización de Holmes 31
Tabla 9: Tabla de Madurez de Procesos Aplicada a Distribuidora Santos 32
Tabla 10: Tabla de Priorización de Holmes Aplicada a Distribuidora Santos 33
Tabla 11: Problemas Proceso de Compras SANTOS DISTRIBUIDORES 54
Tabla 12: Problemas Proceso de Ventas SANTOS DISTRIBUIDORES 55
Tabla 13: Problemas Proceso de Almacenaje SANTOS DISTRIBUIDORES 55
Tabla 14: Problemas Proceso de Distribución SANTOS DISTRIBUIDORES 57
Tabla 15: Problemas en Proceso de Compras SANTOS DISTRIBUIDORES 59
Tabla 16: Problemas en Proceso de Ventas SANTOS DISTRIBUIDORES 61
Tabla 17: Problemas en Proceso de Almacenaje SANTOS DISTRIBUIDORES 62
Tabla 18: Problemas en Proceso de Distribución SANTOS DISTRIBUIDORES 63
Tabla 19: Matriz de Priorización de Iniciativas de Mejora 74

ÍNDICE DE FIGURAS

Figura 1: Organigrama SANTOS DISTRIBUIDORES 7
Figura 2: Rollo de Papel Térmico 8
Figura 3: Rollo de Papel Químico 8
Figura 4: Papel Higiénico FAMILIA 9
Figura 5: Toalla de manos FAMILIA 9
Figura 6: Productos de Archivo 10
Figura 7: Productos Suministros Varios 10
Figura 8: Suministros de Cafetería 11
Figura 9: Fachada de Local 12
Figura 10: Concepto de Proceso 16
Figura 11: Mapa de Procesos 22
Figura 12: Mapa de Procesos "SANTOS DISTRIBUIDORES" 23
Figura 13: Nivel de Madurez de Procesos 26
Figura 14: Diagrama de Bloques "SANTOS DISTRIBUIDORES" 37
Figura 15: Problemas en Proceso de Compras "SANTOS DISTRIBUIDORES" 60
Figura 16: Problemas en Proceso de Ventas "SANTOS DISTRIBUIDORES" 62
Figura 17: Problemas en Proceso de Almacenaje "SANTOS DISTRIBUIDORES" 63
Figura 18: Problemas en Proceso de Distribución "SANTOS DISTRIBUIDORES" 64
Figura 19: Total de Problemas "SANTOS DISTRIBUIDORES" 64
Figura 20: Diagrama de Afinidad de Problemas en Control de Proceso "SANTOS DISTRIBUIDORES" 66
Figura 21: Diagrama de Afinidad de Problemas de Responsabilidades "SANTOS DISTRIBUIDORES" 66
Figura 22: Diagrama de Afinidad de Problemas en Comunicación "SANTOS DISTRIBUIDORES" 67
Figura 23: Diagrama de Espina de Pescado de Problemas Totales "SANTOS DISTRIBUIDORES" 68
Figura 24: Gráfico de Complejidad Vs Beneficio 73
Figura 25: Gráfico de Complejidad Vs Beneficio (Aplicado) 75

RESUMEN EJECUTIVO

Este trabajo de titulación se realizó con la intención de aportar a la empresa "Santos Distribuidores" en la identificación de sus procesos críticos, con el fin de apoyarlos con herramientas que ayuden a su gestión diaria para evitar errores y solucionar los problemas encontrados.

En el primer capítulo, contiene el análisis de los antecedentes de la empresa "Santos Distribuidores"; que inició sus operaciones como un emprendimiento familiar, y hoy en día es una de las principales comercializadoras de papel químico y térmico de la ciudad de Quito.

El segundo capítulo, resalta la importancia de la administración por procesos, siguiendo con metodología para el levantamiento del mapa de procesos de "Santos Distribuidores" e identificación de los procesos críticos mediante las herramientas de COBIT y priorización de Holmes.

Con los resultados obtenidos, el tercer capítulo abarca el levantamiento de los procesos críticos mediante la caracterización de cada uno para la identificación y priorización de problemas; finalmente se presenta un diagrama de afinidad que engloba los puntos más relevantes tratados en el Diseño de Soluciones.

En el cuarto capítulo, se diseña las alternativas de solución a los problemas encontrados mediante QuickWins, metodología de priorización de iniciativas de mejora y con la propuesta de nuevas caracterizaciones a los procesos críticos.

Se concluye el trabajo con recomendaciones cuya aplicación conllevará a solucionar los problemas detectados en los procesos definidos como críticos de "Santos Distribuidores".

INTRODUCCIÓN

La empresa objeto de estudio se dedica a la comercialización de productos de papelería, en especial del papel químico y papel térmico desde el año 2.002 resultado de un emprendimiento familiar. El desarrollo del proyecto se ha enfocado el análisis en metodologías y herramientas para identificar a los procesos críticos de la empresa y presentar posibles alternativas de soluciones para ser implementados.

Cabe mencionar que esta es una empresa típica familiar del país en la cual no existe rastro alguno de uso de herramientas de administración como planificación estratégica, administración por procesos, etc. Es por ello que el análisis inició con metodologías sencillas pero efectivas para la identificación de los procesos de la empresa.

Se aplicaron metodologías de identificación de problemas, priorización y diseño de soluciones se buscó dar solución a los problemas encontrados en los procesos críticos e introducir a la empresa a la administración por procesos.

El trabajo de titulación se enfoca en el estudio de herramientas propias de productividad como:

- COBIT
- Diagramas de afinidad de Problemas
- Matriz de Holmes
- Priorización de iniciativas
- Mapa de Procesos
- Planteamiento de Misión
- Descriptivos de cargos
- Caracterización de Procesos
- Indicadores de Gestión

- Diagrama de Bloques
- Lluvia de Ideas
- Teoría de Madurez de Procesos

Que juntándolas funcionaron como una poderosa herramienta de identificación de procesos críticos y brindaron una guía de solución a los problemas que se presentan en ellos.

1 GENERALIDADES DE LA EMPRESA

1.1. LA EMPRESA “Santos Distribuidores”

1.1.1 ANTECEDENTES DE LA EMPRESA.

SANTOS DISTRIBUIDORES nace en el año 2.002 como una empresa comercializadora de suministros de oficina; realizaba compras al por mayor teniendo descuentos significativos, logrando posicionar sus productos en el mercado a precios muy atractivos.

Como muchas empresas en nuestro medio SANTOS DISTRIBUIDORES., nace como una empresa familiar que fue una sociedad entre hermanos, la cual comenzó a crecer y cada uno ya trabajaba con sus clientes específicos y un mercado ya establecido.

A partir del año 2.008, y bajo el liderazgo e iniciativa del actual Gerente General, SANTOS DISTRIBUIDORES., decide llevar su mercado hacia los rollos de papel químico y térmico, haciendo de los mismos su producto estrella y ser uno de los principales proveedores dentro del país de dicho producto sin descuidar las demás líneas de productos que comercializan, dentro de los cuales se pueden resaltar las siguientes líneas de producto:

- Comercialización de rollos de papel Químico y de rollos de papel Térmico.
- Comercialización de línea de productos marca “Familia”
- Comercialización de suministros de oficina.
- Comercialización de productos de Cafetería para oficinas (Complementario)
- Venta al por menor en su local ubicado en el primer piso de sus oficinas

Luego de 14 años dentro del mercado, primero en específico de suministros de oficina y ahora priorizando el producto de rollos de papel Químico y Térmico, la empresa ha evolucionado positivamente enfocándose en los requerimientos y solicitudes de sus clientes, diferenciando sus productos y reforzando la comunicación con sus clientes, captando cada vez más mercado para sus productos y contando con colaboradores capacitados más la experiencia adquirida por sus fundadores a la hora de ofrecer un productos con los más altos estándares de calidad.

1.2 MISIÓN Y ESTRUCTURA DE LA EMPRESA

1.2.1 Misión

"Una empresa no se define por su nombre, su estatus o su acta constitutiva. Se define por su misión. Sólo una definición clara de la misión y del propósito de la organización hace posible tener objetivos de negocio claros y realistas". (Druker, 1999)

SANTOS DISTRIBUIDORES. Actualmente no tiene claro el alcance de su Misión, por lo que mediante este estudio se inició a elaborar la Misión de la empresa, propósito o la razón de ser de la existencia de la empresa.

Para la determinación de la Misión se utilizó el cuestionario propuesto por Fred R. David. (David, 2012)

El cuestionario para la formulación de la Misión fue respondido por el Gerente General:

1 Clientes: ¿Quiénes son los clientes de la empresa?

Empresas o personas naturales que requieran insumos de papelería, así como suministros de oficina y cafetería corporativa.

2. Productos: ¿Cuáles son los principales productos o servicios de la empresa?

Todo tipo de rollos de papel enfocándonos en los tipos de papel químico y térmico, además de suministros de oficina, cafetería y aseo institucional.

3. Mercados: ¿Dónde compite la empresa?

Dentro de los límites del país.

4. Tecnología: ¿Es la tecnología un interés primordial de la empresa?

Sí.

5. Interés por la supervivencia, el crecimiento y la rentabilidad: ¿Trata la empresa de alcanzar objetivos económicos?

Claro, como toda empresa la búsqueda de generar rentabilidad es el objetivo principal de nosotros mediante negocios que tengan beneficio mutuo.

6. Filosofía: ¿Cuáles son las creencias, valores, aspiraciones y prioridades filosóficas fundamentales de la empresa?

La integridad de entregar lo ofertado y cumplir con las expectativas de los clientes para generar una relación de comercio duradera.

7. Concepto de sí misma: ¿Cuál es la competencia distintiva de la empresa o su principal ventaja competitiva?

La variedad de productos ofertados además de brindar el transporte de los pedidos puerta a puerta. No obstante, ser uno de los principales importadores de papel químico y térmico nos convierte en una empresa que se distingue en la oferta de ese producto.

8. Interés por la imagen pública: ¿Se preocupa la empresa por asuntos sociales, comunitarios y ambientales?

Buscamos no causar daño al medio ambiente, asegurándonos que nuestros proveedores cuenten con todos los respaldos del buen uso de desechos. Además de en un futuro ser certificados en con buenas prácticas ambientales.

Queremos ser una empresa generadora de empleos para el beneficio de la sociedad ecuatoriana.

9. Interés por los empleados: ¿Se considera que los empleados son un activo valioso de la empresa?

Sí, es por eso que se capacita y motiva a todo el personal, con el objetivo de que puedan progresar personal y profesionalmente.

De acuerdo con la información levantada se procedió a realizar la siguiente propuesta de Misión para la empresa DISTRIBUIDORA SANTOS.

¨Somos una empresa ecuatoriana que se dedica a la comercialización de todo tipo de rollos de papel enfocándonos en la calidad de papel químico y térmico, además de suministros de oficina, aseo institucional brindando un servicio de calidad tanto a empresas públicas y privadas¨.

1.2.2 Estructura Organizacional

La empresa mantiene una estructura organizacional del tipo jerárquica, en la cual se puede identificar claramente sus mandos altos pero no tienen definidas todas las funciones de su personal y las actividades de las que son responsables.

El organigrama es el siguiente:



Figura 1: Organigrama SANTOS DISTRIBUIDORES

Fuente: SANTOS DISTRIBUIDORES
Elaborado por: Gabriel Betancourt

Los empleados realizan las funciones diarias de acuerdo a las indicaciones del jefe administrativo.

1.3 PRODUCTOS

El catálogo de productos de la empresa se encuentra diferenciado por 5 grandes líneas de productos, los cuales constan integrados de ítems.

1.3.1 Comercialización de rollos de papel Químico y de rollos de papel Térmico

a) Rollos de papel Térmico: El papel térmico es un tipo de papel que es sensible al calor y que imprime a través de una tecnología llamada “impresión térmica directa”, es decir, imprime por calor, no por tinta.



Figura 2: Rollo de Papel Térmico

Fuente: SANTOS DISTRIBUIDORES
Elaborado por: Gabriel Betancourt

b) Rollos de papel Químico: Papel tratado por una o ambas caras, o que contiene una sustancia no carbonada, empleado para obtener simultáneamente una o más copias mediante una presión localizada.

c) La venta de los rollos de papel químico representa el 12% de la facturación de la empresa.



Figura 3: Rollo de Papel Químico

Fuente: SANTOS DISTRIBUIDORES
Elaborado por: Gabriel Betancourt

1.3.2 Comercialización de línea de productos marca “Familia”

La línea de productos familia representa el 20% de la facturación total de la empresa.

a) Papel Higiénico.



Figura 4: Papel Higiénico FAMILIA

Fuente: SANTOS DISTRIBUIDORES
Elaborado por: Gabriel Betancourt

b) Toalla de manos.



Figura 5: Toalla de manos FAMILIA

Fuente: (SANTOS DISTRIBUIDORES – Catálogo de Productos)
Elaborado por: (Productos Familia)

1.3.3 Comercialización de suministros de oficina

La línea de productos de suministros de oficina representa el 50% de la facturación total de la empresa.

a) Productos de archivo.



Figura 6: Productos de Archivo

Fuente: (SANTOS DISTRIBUIDORES – Catálogo de Productos)
Elaborado por: (SANTOS DISTRIBUIDORES)

b) Suministros varios.



Figura 7: Productos Suministros Varios

Fuente: (SANTOS DISTRIBUIDORES – Catálogo de Productos)
Elaborado por: (SANTOS DISTRIBUIDORES)

1.3.4 Comercialización de productos de Cafetería para oficinas

Esta línea de productos al ser complementario no tiene un alto porcentaje de ventas, le representa a la empresa al 3% de ingresos.

a) Suministros de Cafetería



Figura 8: Suministros de Cafetería

Fuente: (SANTOS DISTRIBUIDORES – Catálogo de Productos)
Elaborado por: (SANTOS DISTRIBUIDORES)

1.3.5 Punto de venta al por menor

Venta al por menor en su local ubicado en la planta baja de sus oficinas, el punto de venta al por menor de los productos se lo maneja en una cuenta diferente por no tener el mismo tratamiento y al ser una línea de productos complementarios su facturación anual solo representa el 6%.

a) Local de venta de suministros al por menor



Figura 9: Fachada de Local

Fuente: (SANTOS DISTRIBUIDORES – Catálogo de Productos)
Elaborado por: (SANTOS DISTRIBUIDORES)

1.4 CLIENTES

SANTOS DISTRIBUIDORES, comercializa sus productos tanto a cliente públicos como privados, teniendo como porcentaje de participación el siguiente:

Tabla 1: Participación de Clientes

Tipo de Cliente	% de Participación
Clientes Privados	66%
Clientes Públicos	34%

Dentro de los clientes del sector privado, la empresa OTECEL S.A destaca al ser el principal cliente por comprar más de una de las líneas de productos de la empresa en estudio.

Tabla 2: Participación de Clientes sector Privado

Nombre de Cliente	% de compra
OTECEL S.A	32%
FUNDACION NIÑEZ INTERNACIONAL	8%
URBAPARK S.A.	6%
SISTEMAS MEDICOS DE LA USFQ	5%
PROCELEC CIA. LTDA.	5%

SANTOS DISTRIBUIDORES, mantiene contratos con varias empresas del sector público, siendo el producto más vendido los rollos de papel térmico.

Tabla 3: Participación de Clientes sector Público

Nombre de Cliente	% de compra
GOBIERNO AUTONOMO DESCENTRALIZADO MUNICIPALIDAD DE AMBATO	11%
DIRECCION DISTRITAL EDUCACION LOMAS DE SARGENTILLO	11%
EMPRESA PUBLICA TAME LINEA AEREA DEL ECUADOR TAME EP	6%
DIRECCION NACIONAL DE EDUCACION POLICIA NACIONAL	6%
DIRECCION PROVINCIAL DEL CONSEJO DE LA JUDICATURA EL ORO	6%

1.5 PROVEEDORES

SANTOS DISTRIBUIDORES, al ser una comercializadora su giro de negocio es simple, comprar y vender productos. Dentro de este proceso de compra y venta de productos interviene diferentes actores con sus características siendo “Proveedores” un actor esencial para llevar a cabo sus actividades.

La empresa, mantiene relaciones comerciales con proveedores Nacionales como Internacionales, mostrando la participación de cada uno de la siguiente manera:

Tabla 4: Participación de tipo de Proveedores

Tipo de Proveedor	% de Compra
Locales	68%
Extranjeros	32%

Dentro de los proveedores extranjeros, tenemos las siguientes empresas con su participación:

Tabla 5: Participación de Proveedores Extranjeros

Proveedores Extranjeros	% de Compra
ENGATEL	72%
DYKAM	28%

La empresa ENGATEL, es una sociedad constituida en suelo chileno, la cual provee de rollos de papel químico a SANTOS DISTRIBUIDORES, la misma que tiene su representación dentro del Ecuador contando con todas las garantías, certificados y avalúos de la marca.

DYKAM, lleva ya 6 años de relación comercial con la empresa SANTOS DISTRIBUIDORES, en los cuales se ha gestionado exclusividad dentro de sus productos, la empresa israelí provee de rollos de papel térmico.

Las compras a los proveedores locales se distribuyes de acuerdo al siguiente porcentaje.

Tabla 6: Participación de Proveedores Nacionales

Empresa	% de Compra
PRODUCTOS FAMILIA SANCELA DEL ECUADOR S.A.	26%
EUROECUATORIANA INDGRAFSA S. A	16%
PAPELESA C. LTDA.	9%
COMPUSOFT S.A.	5%
EMPRESA IMPANDI DE IMPORTACIONES S. A	5%
CIA. IMPORTADORA REGALADO S.A. (COMIRSA)	4%
CORPORACION BUDAK S. A	4%
REGALADO BRIONES ANGELA LUZ	3%
RECOR SUMINISTROS	3%
ETIQUETAS AUTOADHESIVAS ETIEXPRESS	2%
TRANSFERUNION S.A.	2%
PROVEEDORA ONEROM	2%
ECUAEMPAQUES S.A.	2%
SIGLO 21	2%
MATALLANA S.A.	2%
KORES DEL ECUADOR S.A.	2%
MEGA SANTAMARIA S.A.	2%
DILIPA CIA. LTDA.	1%
CARTIMEX S.A.	1%
WASHINGTON PATRICIO NICOLALDE MORENO	1%
PAZMIÑO BARRENO SILVIA TERESA KINDE RAYMI	1%
ABRO DEL ECUADOR S.A.	1%
SU YICHENG	1%
ECUABIC S.A.	1%
QUIFATEX S.A.	1%
COMERCIAL E INDUSTRIAL SUCRE S.A COMSUCRE	1%
Total	100%

Se puede observar que el proveedor principal dentro de las empresas locales es PRODUCTOS FAMILIA SANCELA DEL ECUADOR S.A., que representa el 26% de todas las compras realizadas dentro del territorio ecuatoriano, es curioso ya que en ventas, la línea de productos suministros de oficina es la más vendida, esto se debe a que la línea de productos Familia, solo es abastecida por un solo proveedor, mientras que la línea de productos de suministros de oficina tiene varios proveedores.

2 LOS PROCESOS

2.1. ¿QUÉ ES UN PROCESO?

"Conjunto de actividades mutuamente relacionadas o que interactúan, las cuales transforman elementos de entrada en resultados" (ISO 9000, 2015).

"Es un conjunto de actividades de trabajo interrelacionadas que se caracterizan por requerir ciertos insumos y tareas particulares que implican valor agregado con miras a obtener ciertos resultados". (GARCIA, 2006)

"Cualquier actividad o grupo de actividades que emplee un insumo le agregue valor a éste y suministre un producto a un cliente externo o interno. Los procesos utilizan los recursos de una organización para suministrar resultados definitivos".

(HARRINGTON, 1994)

Otra definición sería:

"La Organización de personas, procedimientos (métodos) y máquinas (tecnología), dentro de una serie de actividades (funciones, decisiones) necesarias para transformar materiales y/o información en un resultado final específico". (PÉREZ FERNÁNDEZ DE VELASCO, 2010)

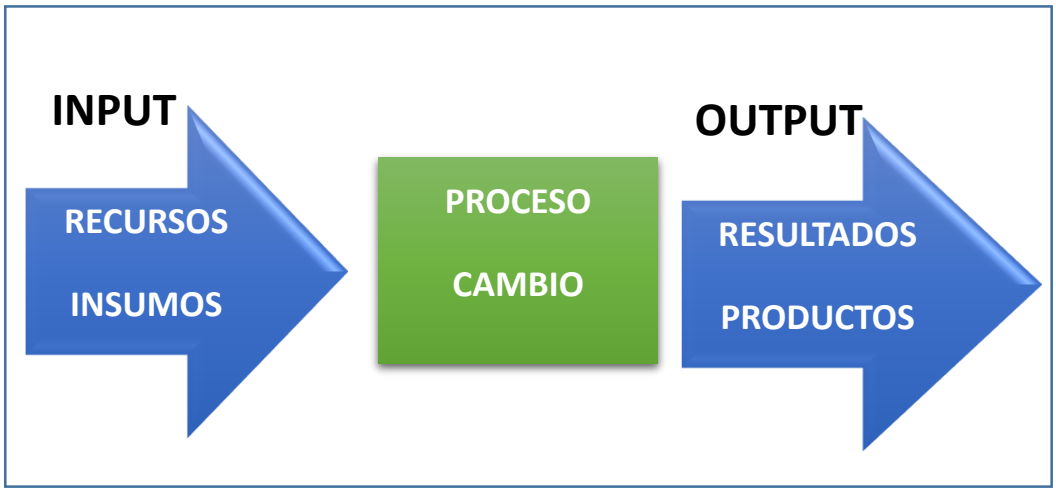


Figura 10: Concepto de Proceso

Fuente: (PEREZ FERNANDEZ DE VELAZCO, Gestión por Procesos)

Podemos decir que no existe producto o servicio sin que exista un proceso. Igualmente, no hay proceso sin producto o servicio.

2.1.1 Mejoramiento de Procesos

La administración por procesos, se basa fundamentalmente en mejorar y rediseñar de manera permanente el flujo de trabajo para hacerlo más eficiente.

No hay que olvidar que en los procesos intervienen personas y los productos resultantes de los mismos, los reciben personas; por tanto, hay que tener en cuenta en todo momento las relaciones entre proveedores y clientes.

Mejorar un proceso, significa cambiarlo para hacerlo más efectivo, eficiente y adaptable. El qué cambiar y cómo cambiar depende del enfoque específico del empresario y del proceso. (HARRINGTON, 1994)

Existen innumerables herramientas e instrumentos que pueden ser utilizados para el análisis, en los procesos de mejora continua. Entre ellas tenemos: Control Estadístico de Procesos, Diagrama de Pareto, Análisis de Cuellos de Botella, Diagrama de Ishikawa, Tormenta de Ideas, Flujogramas, Análisis de Valor Añadido, entre otros. (Galgano, 1995)

2.1.2 Importancia del mejoramiento de los Procesos

A través del mejoramiento continuo, se busca lograr ser más productivos y competitivos en el mercado al cual pertenece la organización.

Entre las ventajas de la mejora continua tenemos:

- Incrementa la productividad y dirige a la organización hacia la competitividad.
- Contribuye a que los procesos se adapten a los avances tecnológicos.
- Permite eliminar procesos repetitivos.

Entre las dificultades de la mejora continua tenemos:

- Cuando el mejoramiento se concentra en un área específica de la organización, se pierde la perspectiva de la interdependencia que existe entre todos los miembros de la empresa.
- Para implementar la mejora se requiere de un cambio en toda la organización, ya que para obtener el éxito es necesaria la participación de todos los integrantes de la organización y a todo nivel.
- Los gerentes de las empresas actuales son muy conservadores, por lo cual el mejoramiento continuo se hace un proceso muy largo.
- Requiere hacer inversiones importantes (DeGuate, s.f.)

2.1.3 Sistema de administración por Procesos

Tradicionalmente las estructuras organizativas se han desarrollado a partir de las Técnicas de Taylor (Siglo XIX), centradas en la definición y evaluación de los puestos de trabajo, enmarcados en un organigrama jerárquico. La estructura piramidal de las empresas ha empezado a dar dificultades en la calidad de operación, pues la vuelve más lenta y costosa la adaptación a los requerimientos del cliente, lo cual repercute directamente en la competitividad y participación de mercado. (Bassante Espíndola, 2016)

La gestión por procesos es una forma de organización diferente de la clásica organización funcional, es administrar con una visión integral a los procesos desde la definición de las necesidades del cliente hasta lograr su satisfacción a través de la venta y operatividad de los productos y servicios ofertados al cliente. (Bassante Espíndola, 2016)

La gestión por procesos aporta una visión y unas herramientas con las que se puede mejorar y rediseñar el flujo de trabajo para hacerlo más eficiente y adaptarlo a las necesidades de los clientes. No hay que olvidar que en los procesos intervienen personas y los productos resultantes de los mismos, los

reciben personas; por tanto, hay que tener en cuenta en todo momento las relaciones entre proveedores y clientes.

Para poder gestionar los procesos de una manera eficiente es necesario determinar un propietario de proceso, quien es el responsable de asegurar la eficacia y eficiencia del proceso de manera continua, mantener la relación con el resto de procesos, establecer requerimientos adecuados, asegurar que el proceso esté debidamente documentado y que la información se distribuya a todas las personas involucradas; controlar y medir los resultados con el objetivo de mejorar el proceso de manera continua. El responsable del proceso detecta las áreas de oportunidad y aplica las acciones en relación con la estrategia de la organización. (Bassante Espíndola, 2016)

(MARIÑO NAVARRETE, 2001), menciona que la gerencia de procesos tuvo su origen en el movimiento de calidad. En los inicios del siglo XX, se desarrolló el concepto administrativo de procesos y se incluyó como práctica dentro de la disciplina de la calidad.

Hasta inicios del siglo XX, las organizaciones en todo el mundo, tanto industriales como de servicios, tenían una orientación hacia el producto llámese bien o servicio. Esto generó sistemas de producción en las industrias y de operación en las empresas de servicios, enfocados en aumentar su productividad con base en el incremento incesante en el número de los bienes producidos o los servicios prestados. La práctica predominante de calidad para entonces era la inspección del producto final. (Bassante Espíndola, 2016)

El enfoque de administración científica desarrollado por Frederick W. Taylor fue pionero en el mejoramiento de la productividad. El sistema Taylor logró aumentos extraordinarios en la productividad de las industrias. (Bassante Espíndola, 2016)

El concepto de proceso fue desarrollado en las primeras cuatro décadas del siglo XX en los Estados Unidos, convirtiéndose en un estándar dentro de sus industrias. (Bassante Espíndola, 2016)

El pionero en el control de procesos fue un prominente estadístico norteamericano de nombre Walter Shewart, en 1924 inventó el gráfico de control donde se establecía los principios esenciales del control estadístico de calidad, dando origen al estudio científico moderno del control de procesos, que permite reconocer que la calidad no solo está en el producto final, sino que se construye en el proceso. Shewart también es el autor del ciclo PHVA-planear, hacer, verificar y actuar o ciclo del mejoramiento que ha ido evolucionando con el tiempo a PEEA planear, ejecutar, estudiar y actuar. Gracias a un discípulo y colega de Shewart llamado Edwards Deming este concepto se difundió universalmente y fue acogido por todas las organizaciones del mundo. (Bassante Espíndola, 2016)

Además de Joseph Juran, Edwards Deming y Peter Drucker; el señor Kauro Ishikawa también conocido como el padre de los círculos de calidad, en 1962 realizó un gran aporte en la orientación hacia los procesos en la organización, donde decía que las personas pueden aportar conocimiento, experiencia, habilidades; trabajando en equipo, estudiando y aplicando las herramientas básicas de control y mejoramiento a sus procesos de trabajo. También contribuyó al enfoque sobre los procesos con el diagrama de causa –efecto (Ishikawa). A partir de los años setenta se extendió la aplicación a las organizaciones prestadoras de servicios. (Bassante Espíndola, 2016)

En los años ochenta, Masaki Imai utilizó el término kaizen para sintetizar el concepto continuo de procesos, donde se buscaba obtener mejoras de proceso, pero a pequeñas escalas, trabajando con el conocimiento y las habilidades de las personas integradas en él, aunque el mejoramiento no es solo lo que plantea Imai también se debe aplicar el "cambio de mentalidad o breakthrough" la innovación, denominado en el Japón como Kayro. (Bassante Espíndola, 2016)

Adicionalmente, hay que aprender de las experiencias de otras organizaciones, a través de la comparación competitiva (benchmarking), metodología propuesta por Robert Camp a principios de los ochenta, la cual fue promulgada por el chino Sun tzu. (Bassante Espíndola, 2016)

Según la serie de normas ISO 9000, en las empresas deben realizar un cambio que va en armonía con el desarrollo de la teoría y las praxis de modelos integrales de gerencia bajo el esquema de calidad total. (Bassante Espíndola, 2016)

2.2 Tipos de Procesos

La administración por procesos separa a los procesos en 3 grandes grupos los cuales son:

- Procesos Gobernantes
- Procesos Misionales
- Procesos de apoyo

2.2.1 Procesos Gobernantes

"Son procesos destinados a definir y controlar las metas de la organización, sus políticas y estrategias. Permiten llevar adecuadamente la organización. Están en relación muy directa con la misión y visión de la organización." (SANGUEZA, 2006)

2.2.2 Procesos Productivos

"Combinan y transforman recursos para obtener el producto o proporcionar el servicio conforme a los requisitos del cliente, aportando en consecuencia un alto valor añadido." Estos procesos son también los principales responsables de conseguir los objetivos de la empresa. (PÉREZ FERNÁNDEZ DE VELASCO, 2010)

Los procesos productivos interactúan y se concatenan en la conocida cadena de valor o Proceso del Negocio, proceso que comienza y termina en el cliente. Habrá tantos Procesos de Negocio como negocios distintos tenga la empresa, por la diferente composición de los procesos que integran cada cadena de valor. (Bassante Espíndola, 2016)

2.2.3 Procesos de Apoyo

"Proporcionan las personas y los recursos necesarios para el resto de procesos y conforme a los requisitos de sus clientes internos." (PÉREZ FERNÁNDEZ DE VELASCO, 2010)

Hay que tener en cuenta que la clasificación de los procesos de una organización depende de la misión de la organización. Un proceso en una organización puede ser productivo, mientras que el mismo proceso en otra organización puede ser de apoyo. (Bassante Espíndola, 2016)

2.3 Mapa de Procesos

En una organización existen numerosos procesos que deben ser identificados y gestionados. El mapa de procesos, es una herramienta que permite representar claramente al conjunto de procesos de una organización y la relación que existe entre ellos.

Para realizar un mapa de procesos se debe realizar en primer lugar un listado de todos los grandes procesos que se identifican en la empresa. Estos procesos se clasifican en función de su finalidad en tres niveles: procesos gobernantes, procesos productivos y procesos de apoyo.

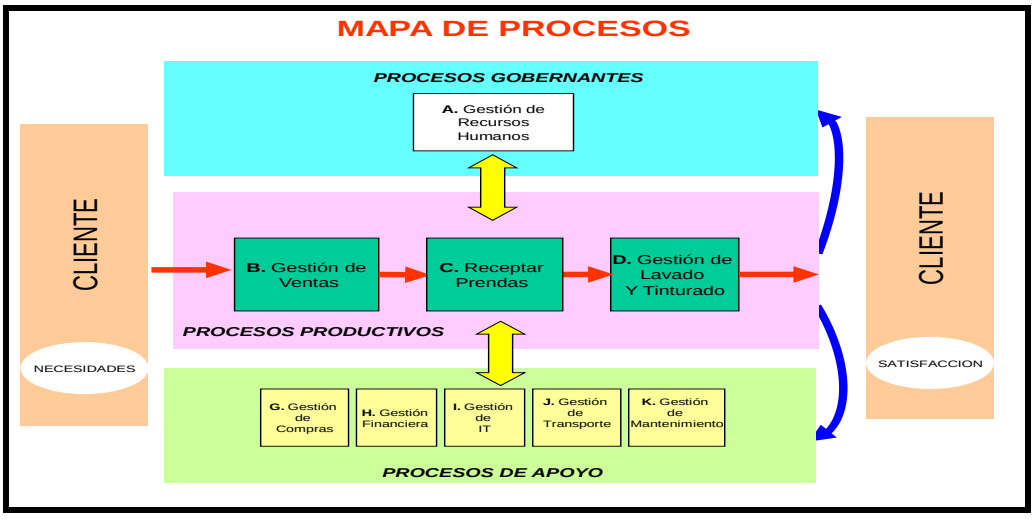


Figura 11: Mapa de Procesos

Fuente: (PEREZ FERNANDEZ DE VELAZCO, Gestión por Procesos)

2.3.1 Mapa de Procesos “SANTOS DISTRIBUIDORES”

La empresa por su giro de comercializadora e importadora de papel y suministros tiene varios procesos, los cuales no estaban identificados y peor aún clasificados de acuerdo a la estrategia de la empresa o por su importancia.

A continuación, se presenta un mapa de procesos propuesto con la información entregada por la empresa:

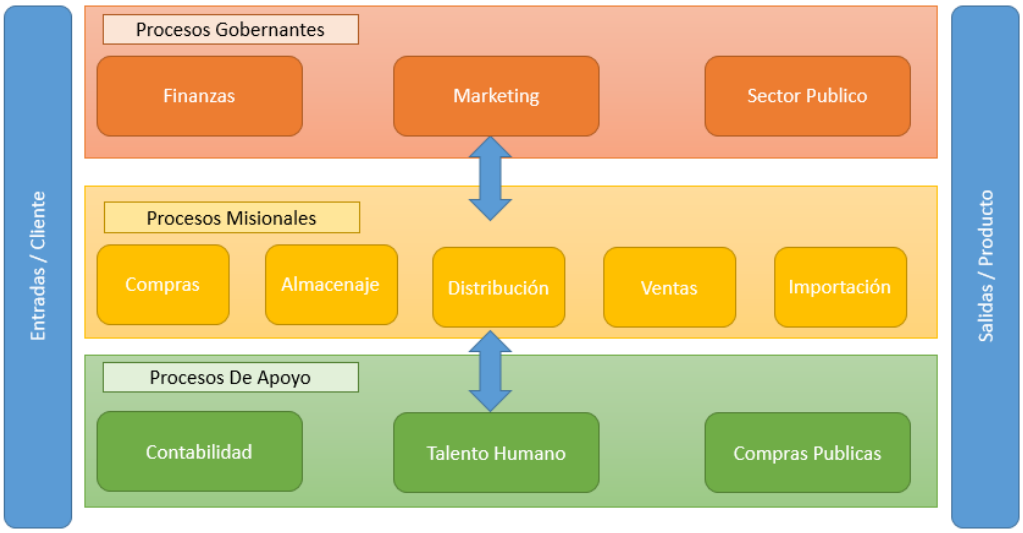


Figura 12: Mapa de Procesos “SANTOS DISTRIBUIDORES”

Fuente: (SANTOS DISTRIBUIDORES)

2.3.2 Procesos Gobernantes de “SANTOS DISTRIBUIDORES”

Los procesos Gobernantes o Estratégicos de la empresa “SANTOS DISTRIBUIDORES”, son los siguientes:

- Proceso de gestión Financiera: El fin del mismo es buscar las mejor alternativas de financiamiento.
- Gestión de Marketing: Este es proceso estratégico de la empresa ya que es un pilar para la misma captar más clientes mediante las diferentes técnicas de Marketing.

- Proceso de gestión con el Sector Publico: A pesar de la crisis que afronta el sector público es de gran interés para la empresa, ya que es considerado como insumo crítico para las entidades públicas el papel.

2.3.3 Procesos Misionales de “SANTOS DISTRIBUIDORES”

- Gestión de Compras
- Gestión de Almacenaje
- Proceso de Distribución
- Proceso de Ventas
- Proceso de Importación

2.3.4 Procesos de Apoyo de “SANTOS DISTRIBUIDORES”

- Administración de Recursos Humanos
- Contabilidad
- Compras Públicas

2.4 Identificación de procesos críticos

2.4.1 ¿Qué es un proceso Crítico?

Vinculado a la idea de rediseño de procesos, surge como concepto de proceso crítico, podemos definir como un conjunto de tareas que recorre transfuncionalmente a una empresa que en orden a generar un producto o un servicio por un cliente.

La idea de la transfuncionalidad proviene del enfoque tayloriano de especialización funcional a través de una cadena de producción en serie, donde cada actividad es efectuada por un experto de alta eficacia y eficiencia. (Muñoz)

Este enfoque es el que posibilitó alcanzar grandes saltos en productividad.

Los procesos críticos típicamente comienzan y terminan en el cliente, ya sea que estos se inicien a partir de la detección de una necesidad potencial o de

un requerimiento específico, y culminen con la oferta o entrega de un producto o servicio (Ruimonte, 2008).

2.4.2 Metodología para identificar procesos críticos

2.4.2.1 Teoría de madurez de procesos en la organización

Toda organización que pretenda optimizar sus recursos y por lo tanto ser más competitiva, requiere comprender el estado de los Procesos que Gestionan, con la finalidad de establecer el nivel de administración y control adecuado.

Para decidir el nivel adecuado, la Gerencia debe realizar un estudio detallado donde se indique la realidad de su Gestión actual, y su posición frente a la competencia, con esto como base podrá plantear a la Alta Gerencia las prioridades de atención, para que estos últimos puedan alinear estas necesidades con la estrategia de la empresa, y conjuntamente con la Gerencia, establecer un Plan de Acción que garantice beneficios para la organización. (Pedroza, 2014)

Ahora bien, es conocido que el desempeño de las actividades diarias suele ofuscar una visión objetiva del estado de sus procesos, y por ende medir la eficiencia de su Gestión. Por esto, las organizaciones requieren los servicios de una empresa externa, quien pueda tasar de forma imparcial el estado de sus procesos, identificar donde se requieren mejoras, y proponer hacia donde deben ir.

Para lograrlo, podemos basarnos en el marco de referencia "la madurez de los procesos". Esta evaluación es muy exigente respecto a lo que debe cumplir cada proceso para ascender de nivel y permite entre otras cosas, lo siguiente:

- Establecer un punto de referencia para la evaluación de la capacidad.
- Realizar revisiones sobre "el estado actual" y "el estado objetivo"

- Realizar un análisis de carencias sobre la planificación de mejoras para apoyar la definición de proyectos de mejora justificables.
- Proporcionar al órgano de Gestión de la empresa los porcentajes de evaluación para medir y monitorizar la capacidad actual.

Cuando se habla de un nivel de madurez se debe entender como un conjunto de prácticas, preestablecidas por el modelo, que se deben garantizar por la Organización en su conjunto. Es decir, o se cumplen todas o no se tiene el nivel de madurez. En términos del modelo son las áreas de proceso que se consideran en cada nivel de madurez y que van evolucionando. (Pedroza, 2014)



Figura 13: Nivel de Madurez de Procesos

Fuente: (CobIT (Versión 5) "Process Capability M CobIT (Versión 5))

Para la empresa, se utilizará la siguiente matriz de Madurez, que deberá ser completada por el personal que la administración considere con los conocimientos necesarios

Procesos / Nivel de Madurez	Nivel 0	Nivel 1	Nivel 2	Nivel 3	Nivel 4	Nivel 5
Gobernantes	0	0	0	0	0	0
Proceso de Gestión Financiera						
Gestión de Marketing						
Productivos	0	0	0	0	0	0
Gestión de Compras						
Gestión de Almacenaje						
Proceso de Distribución						
Proceso de Venta						
Gestión Sector Publico						
Proceso de Importación						
Apoyo	0	0	0	0	0	0
Administración del Talento Humano						
Gestión de Contabilidad						

Tabla 7: Tabla de Madurez de Procesos

2.4.2.2 Teoría de priorización de Holmes

La matriz de priorización es una herramienta que permite la selección de opciones sobre la base de la ponderación y aplicación de criterios.

Hace posible, determinar alternativas y los criterios a considerar para adoptar una decisión, priorizar y clarificar problemas, oportunidades de mejora y en general, establecer prioridades entre un conjunto de elementos para facilitar la toma de decisiones.

La aplicación de la matriz de priorización conlleva un paso previo de determinación de las opciones sobre las que decidir, así como de identificación de criterios y de valoración del peso o ponderación que cada uno de ellos tendrá en la toma de decisiones.

La matriz de priorización consiste en la especificación del valor de cada criterio seleccionado para, posteriormente, analizar mediante el

despliegue de distintas matrices tipo-L, el grado en que cada opción cumple con los criterios establecidos.

2.4.2.3 La Matriz de Priorización se la elaborará de la siguiente manera.

1. Definir el objetivo.

El planteamiento del objetivo ha de ser claro y explícito. (Alteco Consultores, s.f.)

DS. Priorizar los procesos mapeados de la empresa en base a los criterios planteados definiendo cuáles serán los procesos críticos sujetos a rediseño o mejora

2. Identificar las opciones.

Es posible que las opciones estén ya presentes, es decir, se hayan definido previamente. En caso contrario el equipo deberá generar las alternativas posibles para alcanzar el objetivo. (Alteco Consultores, s.f.)

DS. Las opciones planteadas ya están definidas en el mapa de procesos pre establecido siendo las siguientes:

Gobernantes

- Proceso de Gestión Financiera
- Gestión de Marketing
- Gestión Sector Público

Productivos

- Gestión de Compras
- Gestión de Almacenaje
- Proceso de Distribución
- Proceso de Venta

- Proceso de importación

Apoyo

- Administración del Talento Humano
- Gestión de Contabilidad

3. Elaborar los criterios de decisión.

Si los criterios no están determinados, el equipo elabora una lista consensuada. Los criterios deben definirse nítidamente para que su significado no ofrezca duda a los miembros del equipo. (Alteco Consultores, s.f.)

SD. Los criterios fueron definidos por el personal de Gerencia y alta administración de la empresa conjuntamente con mi persona como asesoría, dando como resultado los siguientes criterios:

- ¿Es importante el tiempo de ejecución del proceso?
- ¿Proceso de alto costo?
- ¿Es un proceso de alto riesgo?
- ¿Existe más de 2 áreas dentro del proceso?
- ¿Intervienen externos en el proceso?
- ¿El proceso se realiza más de 2 veces al mes?

4. Ponderar los criterios.

Mediante una matriz tipo-L se ponderan los distintos criterios, confrontándolos con los demás. Para ello, y partiendo del eje vertical, se compara el primer criterio con los restantes, asignando el valor más apropiado según la tabla de valores existente al efecto. (Alteco Consultores, s.f.)

SD. Para los criterios anteriormente definidos, se aplicó un valor como peso de ponderación siendo el 100% como el total de la

valoración y sobre el cual se determinará cuáles de los procesos son críticos para la empresa, siendo las ponderaciones las siguientes:

- ¿Es importante el tiempo de ejecución del proceso? – 25%
- ¿Proceso de alto costo? – 15%
- ¿Es un proceso de alto riesgo? – 15%
- ¿Existe más de 2 áreas dentro del proceso? – 10%
- ¿Intervienen externos en el proceso? – 15%
- ¿El proceso se realiza más de 2 veces al mes? – 20%

5. Comparar las opciones

Se comparan todas las opciones entre sí en función de cada uno de los criterios. Se crean para ello tantas matrices tipo-L como criterios se han definido, estableciendo las comparaciones de las opciones a analizar en cada uno de los criterios. (Alteco Consultores, s.f.)

SD. Mediante una lista desplegable de "SI" o "NO", se asigna el porcentaje determinado en cada criterio para después sumarlo y llegar a la barrera del proceso crítico y no crítico.

6. Seleccionar la mejor opción

Se utiliza una matriz tipo-L en la que se compara cada opción sobre la base de la combinación de criterios. En este matriz resumen se sitúan los criterios en el eje vertical y las opciones en horizontal.

Para cada celda de la matriz de priorización se multiplica el valor obtenido de "ponderación del criterio" (para cada criterio) por el valor de "calificación de la opción" (para cada opción). (Alteco Consultores, s.f.)

SD. Se definió que todos los procesos que superen la barrera del 80% en la matriz de priorización de Holmes deberán ser identificados como críticos y serán considerados para este caso de estudio en el rediseño o mejora.

Procesos / Criterio	¿Es importante el tiempo de ejecución del proceso?	Tiempo	¿Proceso de alto costo?	Costo	¿Es un proceso de alto riesgo?	Riesgo	¿Existe más de 2 áreas dentro del proceso?	áreas	¿Intervienen externos en el proceso?	externos	¿El proceso se realiza más de 2 veces al mes?	Frecuencia	Resultados
		25%		15%		15%		10%		15%		20%	
Gobernantes	0		0		0		0		0		0		0
Proceso de Gestión Financiera		0		0		0		0		0		0	Proceso NO Crítico
Gestión de Marketing		0		0		0		0		0		0	Proceso NO Crítico
Productivos	0		0		0		0		0		0		0
Gestión de Compras		0		0		0		0		0		0	Proceso NO Crítico
Gestión de Almacenaje		0		0		0		0		0		0	Proceso NO Crítico
Proceso de Distribución		0		0		0		0		0		0	Proceso NO Crítico
Proceso de Venta		0		0		0		0		0		0	Proceso NO Crítico
Gestión Sector Publico		0		0		0		0		0		0	Proceso NO Crítico
Proceso de Importación		0		0		0		0		0		0	Proceso NO Crítico
Apoyo	0		0		0		0		0		0		0
Administración del Talento Humano		0		0		0		0		0		0	Proceso NO Crítico
Gestión de Contabilidad		0		0		0		0		0		0	Proceso NO Crítico

Tabla 8: Tabla de Priorización de Holmes

2.4.2.4 Aplicación de Teorías

Madurez de los procesos en la organización

Procesos / Nivel de Madurez	Nivel 0	Nivel 1	Nivel 2	Nivel 3	Nivel 4	Nivel 5
Gobernantes	2	1	0	0	0	0
Proceso de Gestión Financiera	X	x				
Gestión de Marketing	X					
Productivos	6	3	2	0	0	0
Gestión de Compras	X	x				
Gestión de Almacenaje	X					
Proceso de Distribución	X					
Proceso de Venta	X					
Gestión Sector Publico	X	x	X			
Proceso de Importación	X	x	X			
Apoyo	2	0	0	0	0	0
Administración del Talento Humano	X					
Gestión de Contabilidad	X					

Tabla 9: Tabla de Madurez de Procesos Aplicada a Distribuidora Santos

Matriz de priorización de Holmes

Procesos / Criterio	¿Es importante el tiempo de ejecución del proceso?	¿Proceso de alto costo?	¿Es un proceso de alto riesgo?	¿Existe más de 2 áreas dentro del proceso?	¿Intervienen externos en el proceso?	¿El proceso se realiza más de 2 veces al mes?	Resultados
Gobernantes	1	1	1	1	1	1	6
Proceso de Gestión Financiera	Si	No	Si	Si	No	Si	Proceso NO Crítico
Gestión de Marketing	No	Si	No	No	Si	No	Proceso NO Crítico
Productivos	6	3	5	4	4	4	26
Gestión de Compras	Si	Si	Si	Si	Si	Si	Proceso Crítico
Gestión de Almacenaje	Si	Si	Si	No	No	Si	Proceso Crítico
Proceso de Distribución	Si	No	Si	No	No	Si	Proceso Crítico
Proceso de Venta	Si	Si	No	Si	Si	Si	Proceso Crítico
Gestión Sector Publico	Si	No	Si	Si	Si	No	Proceso NO Crítico
Proceso de importación	Si	No	Si	Si	Si	No	Proceso NO Crítico
Apoyo	2	1	1	2	0	2	8
Administración del Talento Humano	Si	Si	No	Si	No	Si	Proceso NO Crítico
Gestión de Contabilidad	Si	No	Si	Si	No	Si	Proceso NO Crítico

Tabla 10: Tabla de Priorización de Holmes Aplicada a Distribuidora Santos

2.4.3 Resultados

De acuerdo a la matriz de madurez de procesos en la organización, se tiene como resultado que ninguno de los procesos ha sido evaluados, controlados, documentados ni optimizados aun así cumplan con el objetivo por lo cual son sujetos a ser mejorados.

Con respecto a la matriz de priorización de Holmes, se encontró como resultado que los procesos críticos dentro de la organización son los siguientes:

Gestión de Compras: dentro del proceso de compras, se encontraron varios problemas ya que si bien existe una persona que realiza las compras, no es la única ya que cualquier administrativo de la empresa puede realizar pedidos a proveedores, además que la compra en varias ocasiones se lo realiza de manera improvisada teniendo el problema de comprar de más o de menos. Por otro lado, no existen documentos que autoricen la compra por parte de jefaturas.

Proceso de Ventas: en este proceso se evidencio que al momento de iniciar la venta el cliente se contacta con los asesores y en muchos casos cambian de asesor, esto implica que se repita todo el proceso nuevamente sin tener un registro de atención. Por otra parte, esta misma falta de comunicación también conlleva a que otras áreas entreguen información errada y a destiempo al momento de confirmar disponibilidad de productos a clientes.

Proceso de Almacenaje: dentro del proceso se evidencio que, si bien existe una persona registrada como Bodeguero, no es la única persona que realiza los ingresos y mucho menos la salida de los productos teniendo serios problemas de custodio y de roles y responsabilidades, además que la comunicación con otras áreas causa confusiones y no existen respaldos de la información enviada y recibida.

Proceso de Distribución: dentro de este proceso no existe ningún documento que avale lo que se está recibiendo de bodega para entregas o viceversa, al momento de realizar las devoluciones a bodega además en repetidas ocasiones el personal de bodega también se emplea en la distribución de mercadería dejando su labor de custodio en bodega.

3 LEVANTAMIENTO DE PROCESOS CRÍTICOS

3.1. Diagrama de Bloques

Para mostrar las funciones que lleva a cabo cada componente en el giro diario del negocio y para la consecución de sus objetivos, por lo general se usa una representación denominada diagrama de bloques. Estos diagramas de bloques también representan el flujo de señales entre los bloques, de manera que indican el camino de la información, sea del tipo que sea. A diferencia de una representación matemática puramente abstracta, un diagrama de bloques tiene la ventaja de indicar en forma más realista el flujo de las señales del sistema real.

En un diagrama de bloques, se enlazan una con otras todas las actividades de la empresa, mediante bloques funcionales. El bloque funcional o simplemente bloquees es un símbolo para representar la operación que de entrada hacia el bloque para producir la salida. Las funciones de transferencia de los componentes por lo general se introducen en los bloques correspondientes, que se conectan mediante flechas para indicar la dirección de flujo de las señales.

3.1.1 Diagrama de Bloques aplicado a SANTOS DISTRIBUIDORES

El diagrama de bloques, será utilizado para este trabajo de titulación porque proporcionará una visión más clara sobre el flujo de operaciones diarias de la empresa indicando cual es el inicio y el fin, además de señalar las conexiones de las actividades y la secuencia que estas conllevan.

La empresa en estudio presenta el siguiente diagrama de bloques dentro de su ejercicio de negocio.

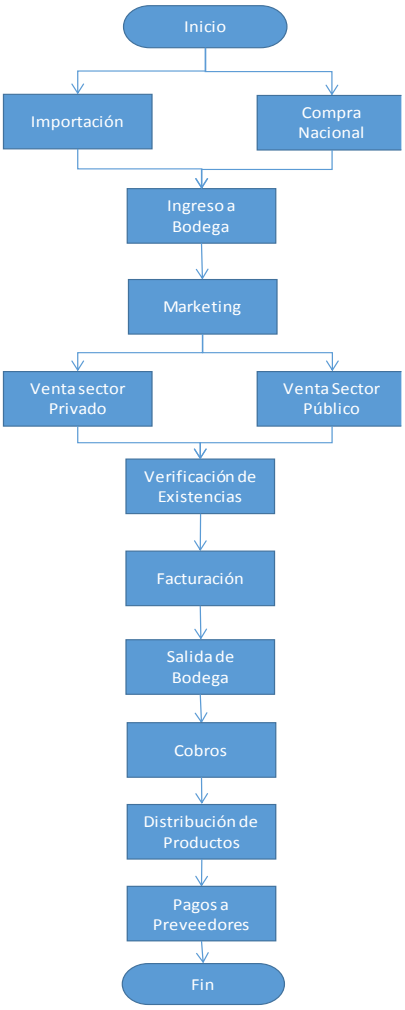


Figura 14: Diagrama de Bloques "SANTOS DISTRIBUIDORES"

Fuente: (SANTOS DISTRIBUIDORES)

3.2 Caracterización de Procesos

Una excelente manera de planificar los procesos y de ahí en adelante su gerenciamiento, es mediante la caracterización o descripción de cada uno de ellos. Al caracterizar el proceso, clientes, proveedores y el personal que participa de la realización de las actividades, adquieren una visión integral, entienden para qué sirve lo que individualmente hace cada uno, por lo tanto, fortalece el trabajo en equipo y la comunicación. Esto favorece de manera contundente la calidad de los productos y servicios. (Tobon, 2008)

La caracterización, es la identificación de los factores que intervienen en un proceso y que se deben controlar. Por lo tanto, es la base misma para su gestión.

Estos elementos son: objetivo, responsable, clientes, productos, actividades, insumos, proveedores, base documental, indicadores, cargos involucrados y los recursos físicos y/o tecnológicos.

- Objetivo: Es describir el objetivo o para qué existe ese proceso dentro de la organización. Deben evitarse descripciones altruistas o soñadoras. Simplemente es explicar la razón del proceso dentro de la organización. De aquí también puede surgir la necesidad de definirle el nombre en caso de que no se ajuste a las nuevas condiciones de la empresa.

- Responsable: Es la persona que le ha sido asignada la responsabilidad y autoridad de administrar el proceso. Recordemos que esta persona puede ser el jefe de alguna de las áreas o departamentos que intervienen en el proceso.

- Clientes: Son tantos los internos como los externos que reciben directamente los productos y/o servicios que genera el proceso. Normalmente aquí se indican nombres de empresas, clientes individuales si es del caso y nombres de las áreas o procesos internos.

- Productos: Son los entregables del proceso y que no serán objeto de ninguna otra transformación por parte del proceso que lo genera y que son entregados a los clientes. Evitar describir productos o semielaborados que son para el mismo proceso, pues quiere decir que todavía requieren que se les agregue valor para que otro cliente externo o interno esté dispuesto a pagar por ellos.

- Actividades: Son las grandes etapas que el proceso requiere realizar para transformar los insumos o materias primas en los productos.

- Entradas: Son las materias primas y materiales directos que el proceso necesita para obtener sus productos.

- Proveedores: Son las entidades internas y externas que entregan los insumos.

- Base documental: Son todos aquellos manuales, reglamentación legal, especificaciones de los clientes, procedimientos documentados que se requieren para un adecuado control y garantizar que los productos obtenidos cumplen los requisitos del cliente, de la misma empresa, del sector y de los entes gubernamentales.

- Indicadores: Son medidores que deben establecerse en determinadas etapas del proceso. También se les conoce como puntos de control. Estos indicadores deben diseñarse para asegurar los resultados (indicadores de producto), para controlar el proceso en sí (indicadores de proceso) e indicadores a la entrada o inicio (indicadores de insumos).

- Los indicadores de producto y de insumos miden normalmente la EFICACIA (calidad, oportunidad, seguridad, costo) y los de proceso miden EFICIENCIA (cantidad producida por horas hombre u horas máquina, aprovechamiento de materiales, desperdicios, rendimientos, defectos por unidad de producción, etc.).

- Cargos involucrados: Es la identificación o relación de los cargos que intervienen en las diferentes atapas del proceso.

- Recursos: Para identificar los equipos, maquinaria, software, hardware que el proceso requiere para obtener los productos y servicios. (Tobon, 2008)

3.2.1 Caracterización de Procesos Críticos de SANTOS DISTRIBUIDORES

Con los resultados obtenidos en el Capítulo 2, utilizaremos la caracterización de procesos para representar los procesos críticos que se han identificado como son:

- Procesos de Compras
- Proceso de Ventas

- Proceso de Almacenaje
- Proceso de Distribución

La caracterización, es un levantamiento de línea base de los procesos en el cual tendremos un punto de partida de cómo se están llevando a cabo los procesos de la empresa con sus respectivos responsables, proveedores, entradas y salidas.

SANTOS DISTRIBUIDORES	**SANTOS DISTRIBUIDORES**	**Código: PC-001**
	Caracterización de proceso de Compras	**Fecha: enero de 2017**

PROCESO: Productivo
OBJETIVO: Realizar las compras necesarias de productos.
RESPONSABLE: Asistente de Compras

PROVEEDOR	ENTRADA	ACTIVIDADES	SALIDA	CLIENTE
Procesos de Santos Distribuidores	Pedido de compra Comunicado de Gerencia	a. Recibir los requerimientos (AC); b. Si existe lo requerido en Bodega, Fin. Si no existe lo requerido, continua la siguiente actividad (AB); c. Se revisa el catálogo de proveedores (AC); d. Si los productos se encuentran en el catálogo de proveedores, se discriminan los proveedores de acuerdo al mejor precio (AC); e. Contactar con el proveedor escogido mediante correo electrónico o vía telefónica (AC);	Cotizaciones de Proveedores Documentos de Compras Autorización de Gerencia Factura	Procesos Internos

		f. Recibir la oferta (AC); g. Confirmar la compra (AC). h. En el caso de no encontrar los productos en el catálogo de proveedores, se busca el producto por internet (AC); i. En el caso que no se encuentre proveedor para el producto, se informa al departamento de ventas la cancelación de la misma. Fin (AC). j. Si existe proveedores del producto se solicitan 3 cotizaciones (AC). k. Analizar la mejor opción en cuanto a precio y disponibilidad (AC); l. Se confirma la compra, Fin (JA).		

DOCUMENTOS		
INTERNOS	**EXTERNOS**	**REFERENCIAS**
Autorización de Gerencia Lista de Proveedores Lista de productos Lista de Precios	Cotización de proveedores Documentos de Compras Autorización de Gerencia	En el proceso actual no existen referencias de alguna norma o estándar

	Factura	

RECURSOS		
TALENTO HUMANO	**INFRAESTRUCTURA**	**AMBIENTE DE TRABAJO**
Jefe Administrativo (JA) Asistente de Compras (AC) Asistente de Bodega (AB)	Equipo de cómputo material de oficina Comunicaciones (Teléfono, E-mail)	Cómodo Ventilado

CONTROLES			
¿QUÉ SE CONTROLA?	**¿CÓMO SE CONTROLA?**	**¿QUIÉN CONTROLA?**	**¿CUÁNDO SE CONTROLA?**
El cumplimiento del pedido	Con la factura de compra	Asistente de Compras	Una vez emitida la factura al cliente
Disponibilidad del producto	Con el ingreso de los productos a la bodega de la empresa	Asistente de Bodega	Una vez ingresado el producto a la bodega

MEDICIONES			
INDICADOR	**FORMULA**	**META**	**PERIODICIDAD**
Al momento no existen indicadores	N/A	N/A	N/A

Control de cambios

NOVEDAD	FECHA
No existen controles de cambios	01-2017

Elaboró:	**Revisó:**	**Aprobó:**
Gabriel Betancourt	Asistente de Compras	Jefe Administrativo

SANTOS DISTRIBUIDORES	**SANTOS DISTRIBUIDORES**	**Código: PC-002**
	Caracterización de proceso de Ventas	**Fecha: enero de 2017**

PROCESO: Productivo
OBJETIVO: Realizar las ventas de los productos ofertados.
RESPONSABLE: Asistente de Ventas

PROVEEDOR	ENTRADA	ACTIVIDADES	SALIDA	CLIENTE
Procesos de Santos Distribuidores Clientes	Pedido Inventarios	a. Recibir los requerimientos del cliente (AV); b. Verificar en el sistema la existencia (AV); c. Si no existe lo requerido en el sistema, Informar al área de compras. FIN. Si existe lo requerido, continua la siguiente actividad (AV); d. Confirmar con Bodega la disponibilidad de lo solicitado por el cliente (AB);	Cotizaciones de productos Documentos de Ventas Autorización de Gerencia Factura Nota de Entrega	Procesos Internos

		e. Si existe todo lo solicitado se procede a elaborar la cotización (AV); f. Si no existe todo lo solicitado se informa al área de compras (AC); g. Enviar la cotización vía correo electrónico (AV). h. Confirmar la venta (AV); i. Emitir la factura y se envía una copia a bodega para el despacho de los productos. Fin (AV).		

DOCUMENTOS

INTERNOS	EXTERNOS	REFERENCIAS
Autorización de Gerencia Lista de productos Lista de Precios Pedido de Compras	N/A	En el proceso actual no existen referencias de alguna norma o estándar

RECURSOS

TALENTO HUMANO	INFRAESTRUCTURA	AMBIENTE DE TRABAJO
Jefe Administrativo (JA) Asistente de Ventas (AV) Asistente de Compras (AC)	Equipo de cómputo material de oficina	Cómodo Ventilado

Asistente de Bodega (AB)	Comunicaciones (Teléfono, E-mail)	

CONTROLES			
¿QUÉ SE CONTROLA?	**¿CÓMO SE CONTROLA?**	**¿QUIÉN CONTROLA?**	**¿CUÁNDO SE CONTROLA?**
El cumplimiento de la venta	Con la factura de compra	Asistente de Ventas	Una vez emitida la factura al cliente
Disponibilidad del producto	Con el ingreso de los productos a la bodega de la empresa	Asistente de Bodega	Una vez que el producto sale de la bodega

MEDICIONES			
INDICADOR	**FORMULA**	**META**	**PERIODICIDAD**
Al momento no existen indicadores	N/A	N/A	N/A

Control de cambios

NOVEDAD	FECHA
No existen controles de cambios	01-2017

Elaboró:	**Revisó:**	**Aprobó:**
Gabriel Betancourt	Asistente de Ventas	Jefe Administrativo

SANTOS DISTRIBUIDORES	**SANTOS DISTRIBUIDORES**	**Código: PC-003**
	Caracterización de proceso de Almacenaje	**Fecha: enero de 2017**

PROCESO: Productivo
OBJETIVO: Custodiar y almacenar de manera ordenada y de fácil acceso a los productos.
RESPONSABLE: Asistente de Bodega

PROVEEDOR	ENTRADA	ACTIVIDADES	SALIDA	CLIENTE
Procesos de Santos Distribuidores	Pedido Inventarios	a. Solicitar/Enviar la factura al área de compras de lo solicitado a proveedores (AB), (AC); b. Verificar el bien vs. la factura de compra (AB); c. Si no se aprueba se regresa a la actividad a (AB); d. Si se aprueban los productos se recibe en el área de descarga (AB); e. Una vez recibida en el área de descarga se registra en el sistema	Documentos de Ventas Autorización de Gerencia Nota de Entrega	Procesos Internos

		antes de ingresar a la estantería (AB); f. Ubicar los productos en las estanterías (AB); g. Informar a los usuarios de la disponibilidad de los productos (AB); h. Actualizar el inventario en el sistema (AB);		

DOCUMENTOS

INTERNOS	EXTERNOS	REFERENCIAS
Autorización de Gerencia Lista de productos Factura Ingreso de Bodega	Acta de entrega	En el proceso actual no existen referencias de alguna norma o estándar

RECURSOS

TALENTO HUMANO	INFRAESTRUCTURA	AMBIENTE DE TRABAJO
Jefe Administrativo (JA) Asistente de Bodega (AB) Asistente de Compras (AC)	Equipo de cómputo material de oficina Comunicaciones (Teléfono, E-mail) Plataforma	Cómodo Ventilado Seguridad en bodegas

CONTROLES			
¿QUÉ SE CONTROLA?	**¿CÓMO SE CONTROLA?**	**¿QUIÉN CONTROLA?**	**¿CUÁNDO SE CONTROLA?**
El cumplimiento del registro de productos	Con la factura de compra, Acta de entrega	Asistente de Bodega	Una vez ingresado los productos
Disponibilidad del producto	Con el ingreso de los productos a la bodega de la empresa	Responsable de Bodega	Una vez que el producto sale de la bodega
MEDICIONES			
INDICADOR	**FORMULA**	**META**	**PERIODICIDAD**
Al momento no existen indicadores	N/A	N/A	N/A

Control de cambios

NOVEDAD	FECHA
No existen controles de cambios	01-2017

Elaboró:	**Revisó:**	**Aprobó:**
Gabriel Betancourt	Asistente de Ventas	Jefe Administrativo

	SANTOS DISTRIBUIDORES	**Código: PC-004**
	Caracterización de proceso de Distribución	**Fecha: enero de 2017**

PROCESO: Productivo
OBJETIVO: Realizar las entregas de los pedidos a los clientes en el tiempo señalado producto de la negociación.
RESPONSABLE: Repartidor

PROVEEDOR	ENTRADA	ACTIVIDADES	SALIDA	CLIENTE
Procesos de Santos Distribuidores	Notificación de Venta	a. Asignar el vehículo a utilizar (JA); b. Revisar las ordenes de entregar (RP); c. Enviar a bodega las ordenas de despacho (RP); d. Preparar las ordenes de despacho (AB); e. Elaborar una hoja de ruta de acuerdo al sector (RP); f. Colocar los productos en el vehículo seleccionado (AB), (RP);	Hoja de Ruta Autorización de Gerencia Nota de Entrega	Procesos Internos

		g. Entregar el producto con el acta de entrega firmada por el cliente (RP); h. Entregar la hoja de ruta con los clientes que no se localizó (RP); i. De existir productos no entregados se devolverá a bodega (RP);		

DOCUMENTOS

INTERNOS	EXTERNOS	REFERENCIAS
Autorización de Gerencia Lista de productos Factura Acta de entrega Hoja de ruta	N/A	En el proceso actual no existen referencias de alguna norma o estándar

RECURSOS

TALENTO HUMANO	INFRAESTRUCTURA	AMBIENTE DE TRABAJO
Repartidor (RP) Jefe Administrativo (JA) Asistente de Bodega (AB)	Vehículo Equipo de cómputo material de oficina Comunicaciones (Teléfono, E-mail) Plataforma	Cómodo Ventilado Seguridad en bodegas

CONTROLES			
¿QUÉ SE CONTROLA?	**¿CÓMO SE CONTROLA?**	**¿QUIÉN CONTROLA?**	**¿CUÁNDO SE CONTROLA?**
El cumplimiento de la entrega en los plazos definidos	Acta de entrega	Asistente de Bodega	Una vez recibida la hoja de ruta
Disponibilidad del producto	Con el ingreso de los productos a la bodega de la empresa	Asistente de Bodega	Una vez que el producto sale de la bodega
Retorno de los productos a bodega	Actas de entrega no firmadas	Asistente de Bodega	Una vez que los productos ingresen nuevamente a bodega
MEDICIONES			
INDICADOR	**FORMULA**	**META**	**PERIODICIDAD**
Al momento no existen indicadores	N/A	N/A	N/A

Control de cambios

NOVEDAD	FECHA
No existen controles de cambios	01-2017

Elaboró:	**Revisó:**	**Aprobó:**
Gabriel Betancourt	Asistente de Ventas	Jefe Administrativo

3.3 Problemas en Procesos

Una vez identificados los procesos críticos de la empresa y caracterizados, a continuación, detallaremos una matriz de afinidad, con esto identificaremos los problemas fundamentales para en el próximo capítulo plantear las posibles mejoras y herramientas de gestión, nos apoyaremos en la matriz para determinar si es necesario un rediseño total de cada uno de los procesos o si el proceso está siendo efectivo, podemos plantear herramientas de administración para su mejor funcionamiento y dar solución a estos grandes problemas que están dentro de los procesos levantados, ya que en muchos de los casos no es estrictamente necesario realizar un rediseño total del proceso, se lo puede mejorar con herramientas sencillas pero efectivas.

Al momento de realizar el levantamiento de los procesos que se definieron como críticos, se pudo identificar tareas repetitivas, actividades que no están siendo controladas por la administración, falta de comunicación entre los departamentos, etc. Con la ayuda del método de levantamiento de información, “observación” que consiste en mirar el flujo de actividades del proceso y tomar nota de cómo lo realizan, en qué lugar, que herramientas utilizan, cuantas personas intervienen en el proceso y todo lo que sea relevante, otro de método de levantamiento de información fue el de “encuesta” donde se entrevista a los usuarios del proceso como al dueño y al personal administrativo buscando tener un documento que posteriormente será validado por las mismas personas entrevistadas.

PROCESO	OBJETIVO	ACTIVIDADES	PROBLEMAS
Gestión de Compras	El objetivo es establecer una metodología para la adquisición de bienes y/o servicios requeridos por SANTOS DISTRIBUIDORES, a fin de garantizar el desarrollo de sus operaciones.	Recibir los requerimientos;	Varios empleados toman el mismo requerimiento generando duplicidad y reprocesos
		Si existe lo requerido en Bodega, Fin. Si no existe lo requerido, continua la siguiente actividad;	No concuerda inventario físico con inventario del sistema
		Se revisa el catálogo de proveedores;	Se genera reproceso porque varios empleados revisan el catalogo
		Si los productos se encuentran en el catálogo de proveedores, se discriminan los proveedores de acuerdo al mejor precio	La base de datos de proveedores se encuentra desactualizada en varios productos
		Se contacta con el proveedor escogido mediante correo electrónico o vía telefónica	Varias personas se contactan con el mismo proveedor generando duplicidad en actividades como en pedidos
		Se recibe la oferta	N/A
		Se confirma la compra	Se emiten ordenes de compras sin autorización
		En el caso de no encontrar los productos en el catálogo de proveedores, se busca el producto por internet	La actividad se realiza por varios empleados, duplicando el trabajo
		En el caso que no se encuentre proveedor para el producto, se informa al departamento de ventas la cancelación de la misma. Fin	N/A
		Si existe proveedores del producto se solicitan 3 cotizaciones	Se desconoce quién solicito las cotizaciones
		Se analiza la mejor opción en cuanto a precio y disponibilidad	No existe un histórico de compras
		Se confirma la compra, Fin	No existe un registro de compras

Tabla 11: Problemas Proceso de Compras SANTOS DISTRIBUIDORES

PROCESO	OBJETIVO	ACTIVIDADES	PROBLEMAS
Gestión de Almacenaje	El objetivo es establecer una metodología para el correcto almacenaje de productos, con el fin de llevar el control de los ingresos y salidas de los mismos.	Solicitar la factura al área de compras de lo solicitado a proveedores	El custodio de bodega al ir a retirar la factura abandona la bodega sin seguridades ni custodios
		Se verifica el bien vs. la factura de compra	Se trabaja con documentos originales
		Si no se aprueba se regresa a la actividad a	N/A
		Si se aprueban los productos se recibe en el área de descarga	N/A
		Una vez recibida en el área de descarga se registra en el sistema antes de ingresar a la estantería	No existen ingresos de bodega o a su vez un documento que garantice que la mercadería se encuentra ya en bodega
		Ubicar los productos en las estanterías	N/A
		Informar a los usuarios de la disponibilidad de los productos. FIN	Malos entendidos en cuanto a disponibilidad de productos

Tabla 12: Problemas Proceso de Almacenaje SANTOS DISTRIBUIDORES

Tabla 123: Problemas Proceso de Ventas SANTOS DISTRIBUIDORES

PROCESO	OBJETIVO	ACTIVIDADES	PROBLEMAS
Gestión de Ventas	El objetivo es establecer una metodología para la venta exitosa de bienes comercializados por SANTOS DISTRIBUIDORES, a fin de garantizar el desarrollo de sus operaciones.	Recibir los requerimientos del cliente	Se reciben los requerimientos varias veces, sin que pase a la siguiente actividad
		Se verifica en el sistema la existencia	N/A
		Si no existe lo requerido en el sistema, Informar al área de compras. FIN. Si existe lo requerido, continua la siguiente actividad	Las actividades no están designadas por lo que genera duplicidad de actividad
		Se confirma con Bodega la disponibilidad de lo solicitado por el cliente	La comunicación es directa, moviéndose del lugar de trabajo hacia el área de bodega
		Si existe todo lo solicitado se procede a elaborar la cotización	No es una plantilla estandarizada
		Si no existe todo lo solicitado se informa al área de compras	Se solicita verbalmente sin un documento de respaldo
		Se envía la cotización vía correo electrónico	N/A
		Se confirma la venta	N/A
		Se emite la factura y se envía una copia a bodega para el despacho de los productos. Fin	La comunicación es directa, moviéndose del lugar de trabajo hacia el área de bodega

PROCESO	OBJETIVO	ACTIVIDADES	PROBLEMAS
Gestión de Distribución	El objetivo es establecer una metodología para el correcto traslado y manejo de productos, con el fin de optimizar el proceso de comercialización y entrega de productos.	Asignar el vehículo a utilizar	Se entregan los pedidos con retraso al no contar con un vehículo
		Revisar las ordenes de a entregar	El producto a entregar no es el correcto
		Enviar a bodega las ordenas de despacho	Se repite el producto ya que varios empleados realizan esta actividad
		Preparar las ordenes de despacho	No existe documento y no está definido quien lo realiza
		Elaborar una hoja de ruta de acuerdo al sector	Se realiza a mano y el chofer muchas veces no cumple la hoja de ruta
		Colocar los productos en el vehículo seleccionado	N/A
		Entregar el producto con el acta de entrega firmada por el cliente	Las actas se entregan a clientes equivocados, muchas veces son hechas a mano.
		Entregar la hoja de ruta con los clientes que no se localizó	No existe un histórico de direcciones generando pérdida de tiempo
		De existir productos no entregados se devolverá a bodega	No existe ingreso de bodega de productos no entregados

Tabla 13: Problemas Proceso de Distribución SANTOS DISTRIBUIDORES

3.3.1 Matriz de Priorización de Problemas

De acuerdo a la caracterización de los procesos definidos como críticos, se puede evidenciar todas las actividades que estos conllevan, en esta parte del trabajo de titulación se va a levantar una matriz de priorización de problemas de cada una de las actividades, lo que nos servirá como insumo para el próximo tema en el cual se priorizaran los problemas y se decidirá a cuál de ellos atacar y posteriormente en el cuarto capítulo que herramientas de mejoras utilizaremos para palearlos.

Los criterios utilizados son:

- Tiempo
- Costo
- Control de Proceso
- Responsabilidades
- Comunicación
- Autoridad

Los criterios planteados fueron resultado de una entrevista con la gerencia de la empresa, ya que estos son los puntos de mayor interés para ellos y en lo que pretenden mejorar con esta propuesta.

Compras						
PROBLEMAS	**Tiempo**	**Control Proceso**	**Responsabilidades**	**Costo**	**Comunicación**	**Autoridad**
Varios empleados toman el mismo requerimiento generando duplicidad y reprocesos		x				
No concuerda inventario físico con inventario del sistema		x	x	x		
Se genera reproceso porque varios empleados revisan el catalogo			x		x	
La base de datos de proveedores se encuentra desactualizada en varios productos	x		x		x	
Varias personas se contactan con el mismo proveedor generando duplicidad en actividades como en pedidos		x	x			x
Se emiten ordenes de compras sin autorización			x	x	x	
La actividad se realiza por varios empleados, duplicando el trabajo			x		x	
Se desconoce quién solicito las cotizaciones		x			x	
No existe un histórico de compras						
No existe un registro de compras						
Total	2	4	6	2	5	1

Tabla 14: Problemas en Proceso de Compras SANTOS DISTRIBUIDORES

Los problemas de las actividades del proceso de Compras, están enfocados a los siguientes aspectos:

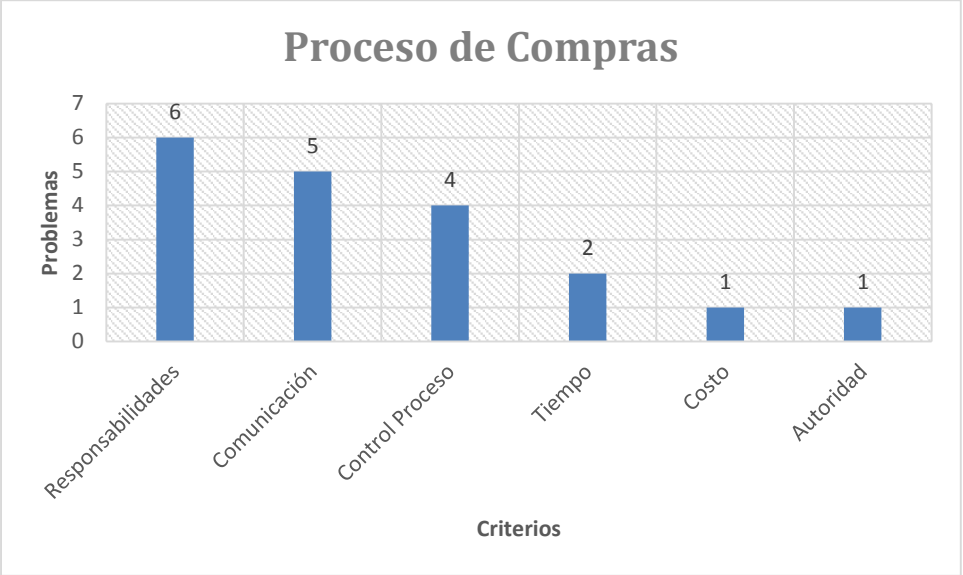


Figura 15: Problemas en Proceso de Compras "SANTOS DISTRIBUIDORES"

Ventas						
PROBLEMAS	**Tiempo**	**Control Proceso**	**Responsabilidades**	**Costo**	**Comunicación**	**Autoridad**
Se reciben los requerimientos varias veces, sin que pase a la siguiente actividad			x		x	
Las actividades no están designadas por lo que genera duplicidad de actividad		X	x			x
La comunicación es directa, moviéndose del lugar de trabajo hacia el área de bodega	x				x	
No es una plantilla estandarizada		X	x			
Se solicita verbalmente sin un documento de respaldo		X	x		x	
La comunicación es directa, moviéndose del lugar de trabajo hacia el área de bodega	x				x	
Total	2	3	4	0	4	1

Tabla 15: Problemas en Proceso de Ventas SANTOS DISTRIBUIDORES

Los problemas de las actividades del proceso de Ventas, están enfocados a los siguientes aspectos:

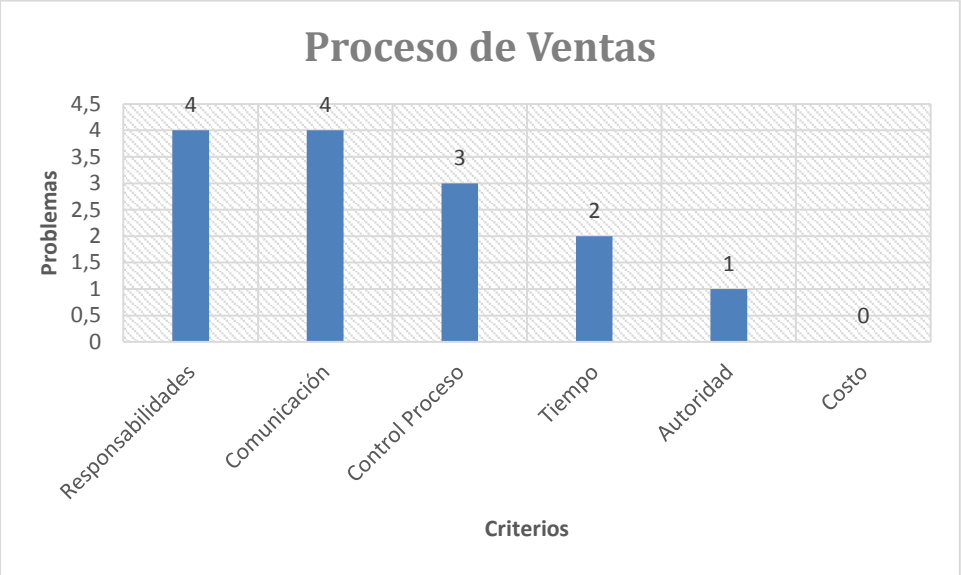


Figura 16: Problemas en Proceso de Ventas "SANTOS DISTRIBUIDORES"

Almacenaje						
PROBLEMAS	**Tiempo**	**Control Proceso**	**Responsabilidades**	**Costo**	**Comunicación**	**Autoridad**
El custodio de bodega al ir a retirar la factura abandona la bodega sin seguridades ni custodios	x	x			x	
Se trabaja con documentos originales		x			x	x
No existen ingresos de bodega o a su vez un documento que garantice que la mercadería se encuentra ya en bodega		x	x			
Malos entendidos en cuanto a disponibilidad de productos					x	
Total	1	3	1	0	3	1

Tabla 16: Problemas en Proceso de Almacenaje SANTOS DISTRIBUIDORES

Los problemas de las actividades del proceso de Almacenaje, están enfocados a los siguientes aspectos:

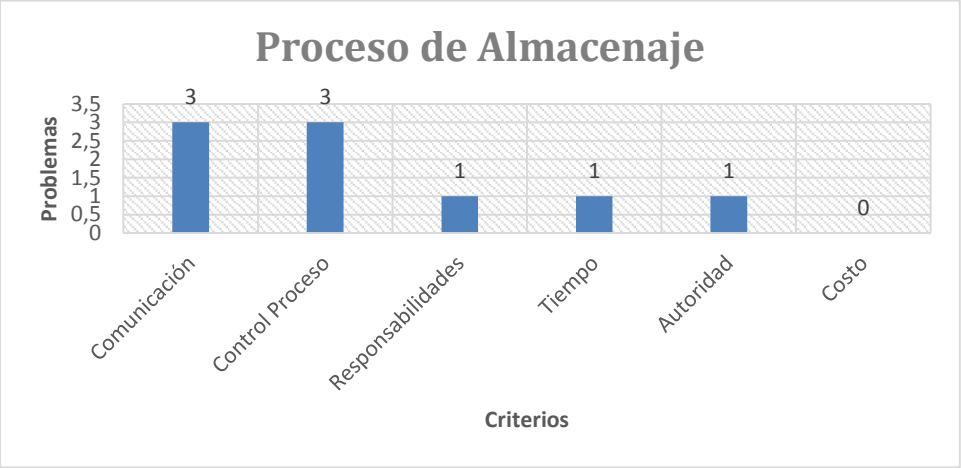


Figura 17: Problemas en Proceso de Almacenaje "SANTOS DISTRIBUIDORES"

Distribución						
PROBLEMAS	**Tiempo**	**Control Proceso**	**Responsabilidades**	**Costo**	**Comunicación**	**Autoridad**
Se entregan los pedidos con retraso al no contar con un vehículo		x	x			x
El producto a entregar no es el correcto	x	x	x		x	
Se repite el producto ya que varios empleados realizan esta actividad		x	x	x	x	
No existe documento y no está definido quien lo realiza Se realiza a mano y el chofer muchas veces no cumple la hoja de ruta	x	x	x			
Las actas se entregan a clientes equivocados, muchas veces son hechas a mano.	x				x	
No existe un histórico de direcciones generando pérdida de tiempo al buscar nuevamente el punto de entrega		x	x			
Total	3	5	5	1	3	1

Tabla 17: Problemas en Proceso de Distribución SANTOS DISTRIBUIDORES

Los problemas de las actividades del proceso de Distribución, están enfocados a los siguientes aspectos:

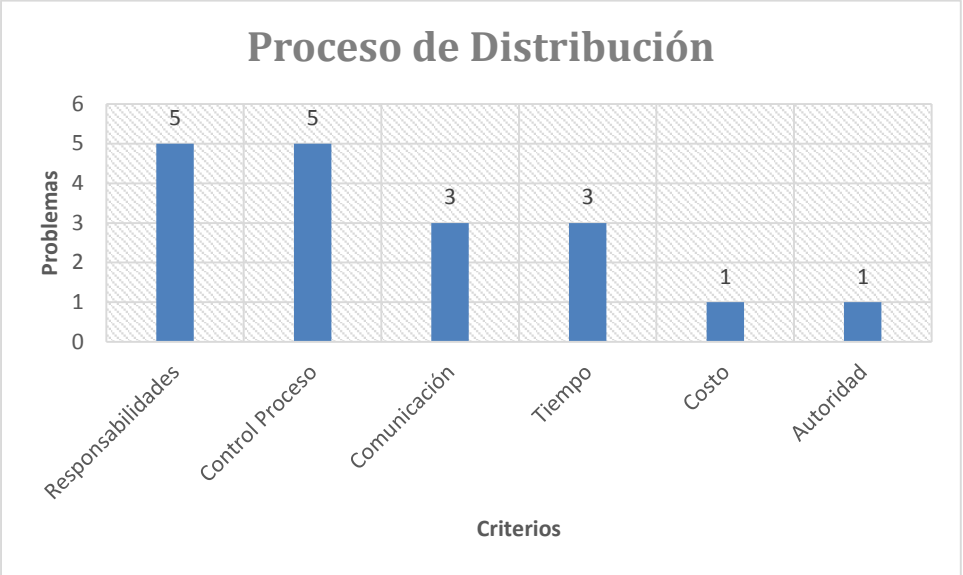


Figura 18: Problemas en Proceso de Distribución "SANTOS DISTRIBUIDORES"

Reuniendo toda esta información, a continuación, se presenta una lista con el número de problemas en cada criterio.

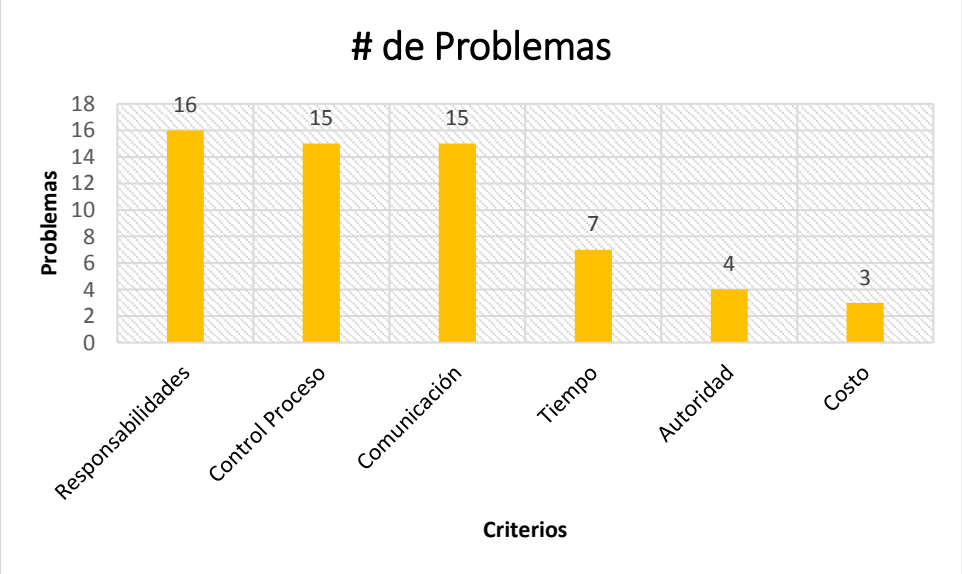


Figura 19: Total de Problemas "SANTOS DISTRIBUIDORES"

3.3.2 Diagrama de afinidad de Problemas

El Diagrama de afinidad, también conocido como método de KJ, fue creado por el Dr. Kawakita Jiro en el año de 1980. Este diagrama se utiliza para la organización de ideas que aporta un grupo sobre un problema complejo que se tiene de un área. Es un diagrama fácil de realizar, forma parte de las 7 nuevas herramientas de gestión.

Las personas que elaboran este tipo de diagramas deben estar capacitadas y saber más que nada del tema que se quiere tratar. Cabe mencionar que este diagrama o método no da la solución del problema, pero si permite conocer las causas o los factores que la originan. (Sánchez, 2015)

El uso del diagrama de afinidad, se describe como un proceso creativo, ya que parte de diferentes ideas aportadas por diferentes personas. (Párraga, 2013)

El diagrama de afinidad, es utilizado más que nada para organizar una gran cantidad de datos que fueron obtenidos previamente de una lluvia de ideas, también cuando existe un problema complejo que se pretenda tocar de manera directa o exista algún tema en el que se quiera trabajar y este sea complejo. Este diagrama, fue creado para agrupar elementos que están relacionados entre sí de manera natural. Siempre se debe tener una un tema o idea principal del que se quiera hablar o se quiera tratar. (Sánchez, 2015)

Más que nada, la función central del diagrama de afinidad es ayudar a centrar un problema que se encuentra poco definido mediante la aportación de ideas u opiniones sobre el problema, cabe mencionar que este diagrama no da la solución de éste, pero si ayuda a tener una idea más clara de lo que la podría estar originando (de los factores).

El diagrama de afinidad para este estudió se valdrá de los problemas levantados y confirmar con la información anterior sobre a qué criterio perteneces para

después de ello enfocarnos en las causas y plantear posibles mejoras. (Sánchez, 2015)

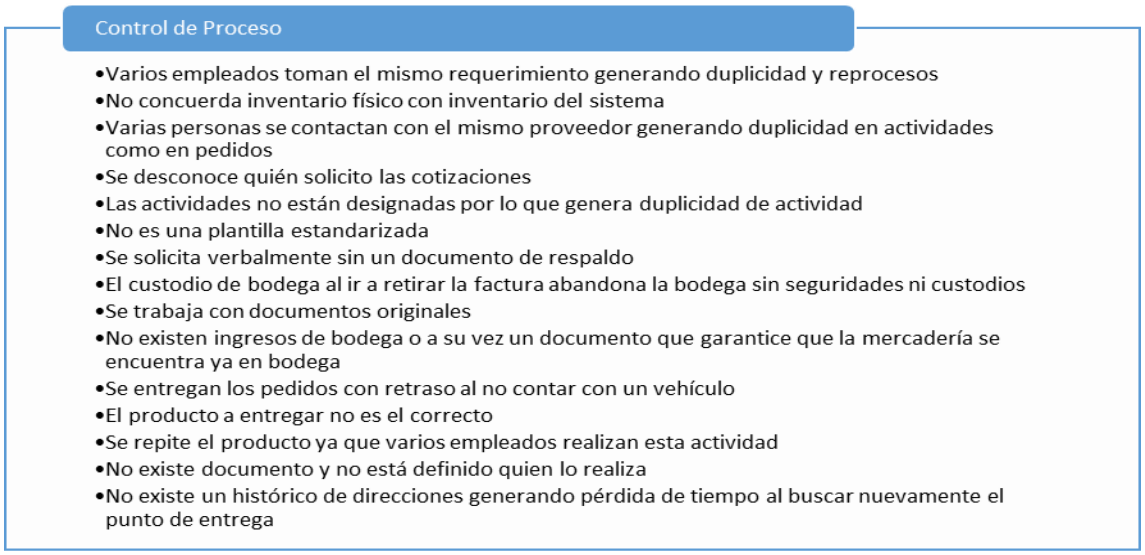


Figura 20: Diagrama de Afinidad de Problemas en Control de Proceso "SANTOS DISTRIBUIDORES"

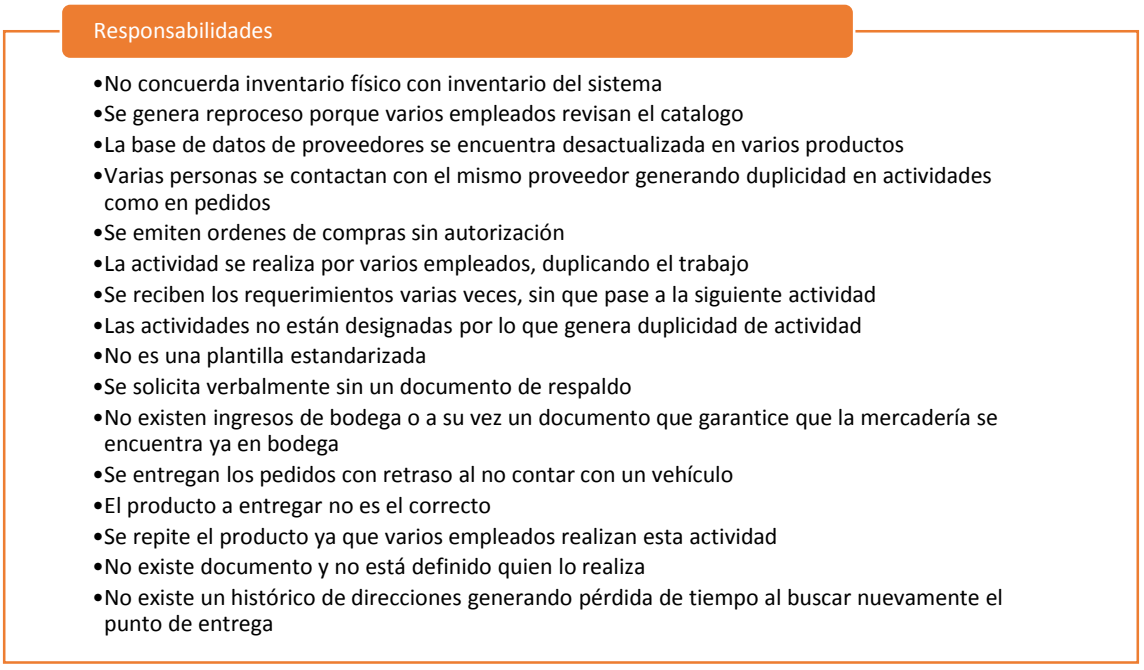


Figura 21: Diagrama de Afinidad de Problemas de Responsabilidades "SANTOS DISTRIBUIDORES"

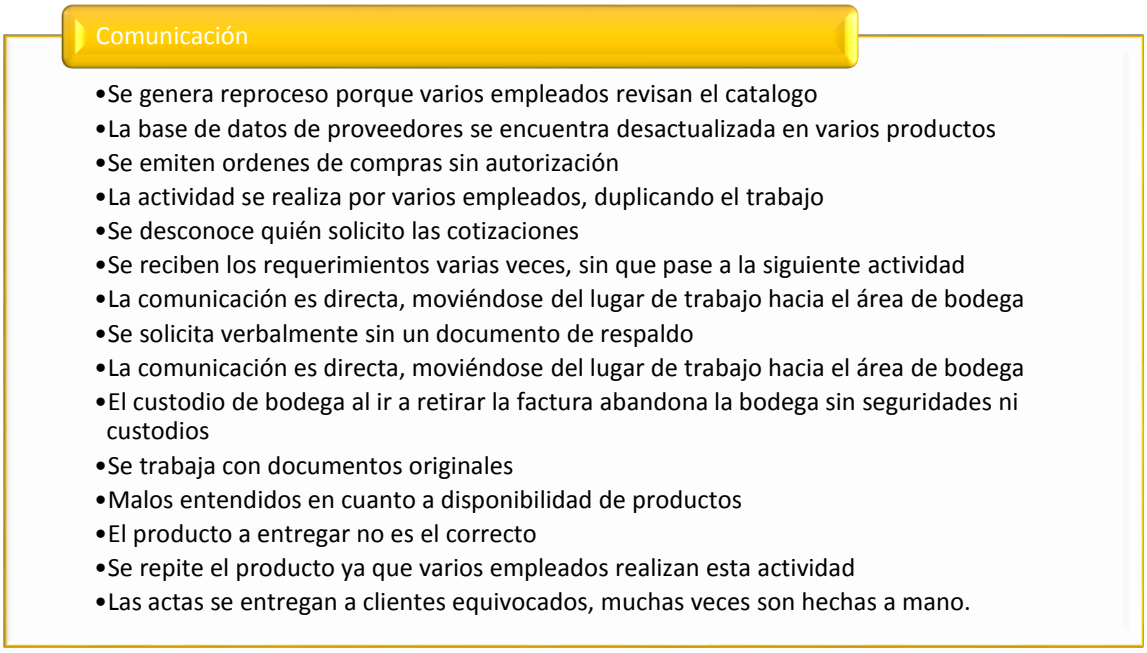


Figura 22: Diagrama de Afinidad de Problemas en Comunicación "SANTOS DISTRIBUIDORES"

El resultado del ejercicio realizado en base a la Teoría de Afinidad es que, en los problemas de Comunicación, Responsabilidades definidas y comunicadas además de Control de los procesos mantienen afinidad entre los problemas levantados de cada proceso, para una manera más grafica de representar estos resultados se presenta el siguiente diagrama (Tipo Espina de Pescado).

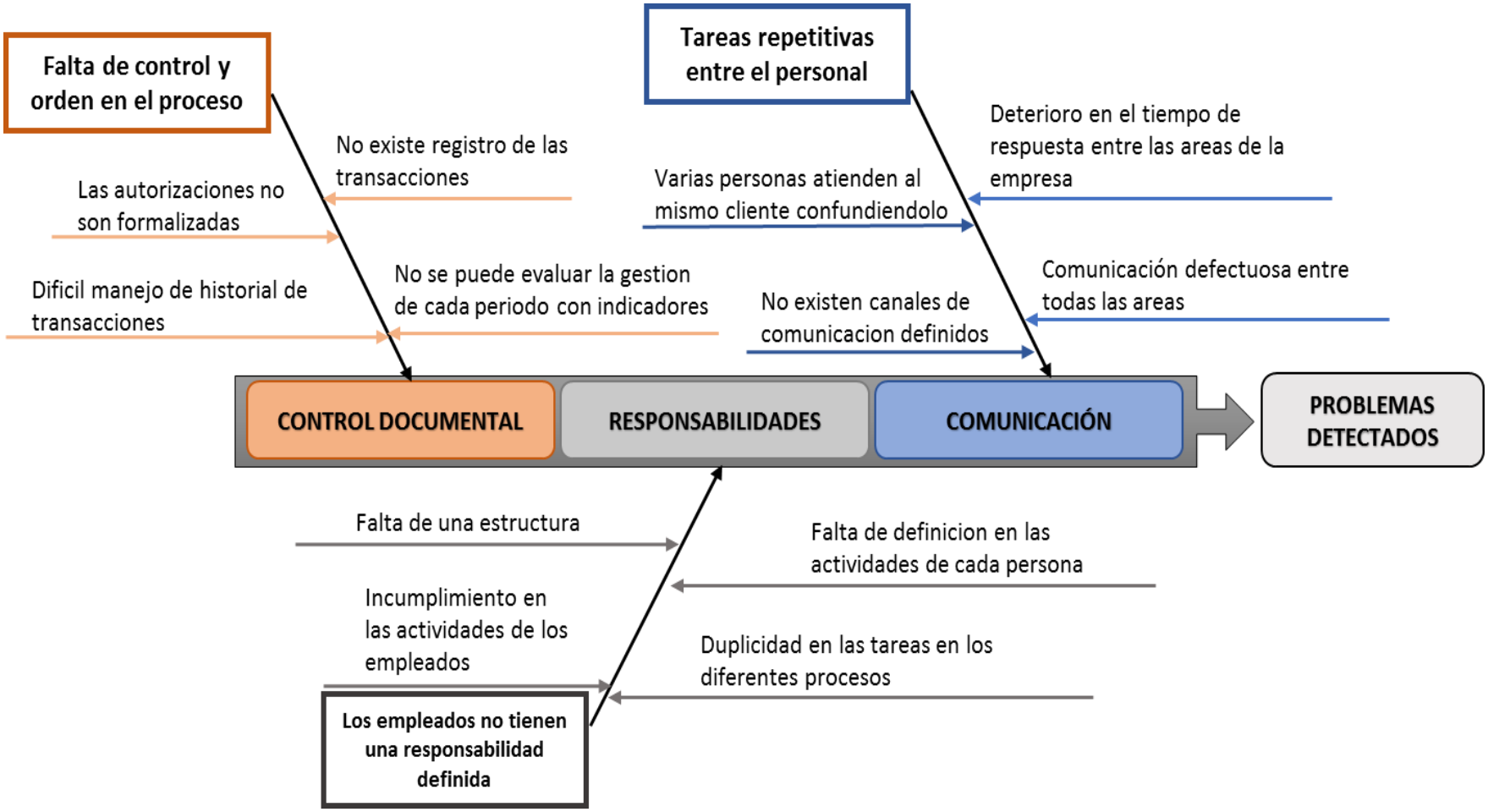


Figura 23: Diagrama de Espina de Pescado de Problemas Totales "SANTOS DISTRIBUIDORES"

4 PROPUESTA DE MEJORA

4.1. Quick Wins

Significa, “victorias rápidas” o “ganancias tempranas”. Se refiere a aquellas acciones que, dentro de un proyecto a largo plazo, pueden implementarse rápidamente al ser de menor complejidad. También son conocidas como las victorias que primero están al alcance. Estas Quick Wins son importantes porque permiten capturar sinergias rápidamente, estimulan a los miembros del proyecto y preparan las condiciones para otras acciones. (Bravo, 2015)

Siguiendo el modelo de Quick Wins, para la empresa Distribuidora Santos se planteará opciones de mejoras y herramientas para su diaria gestión, que no implique un largo tiempo de implementación, sean de alto costo para la compañía o sean de difícil implementación, esta metodología de trabajo nos dice que con pequeños cambios tendremos grandes resultados y más aún si ya tenemos detectados los problemas que atacaremos.

4.2 Lluvia de ideas

La Lluvia de Ideas, es una técnica que tiene como objetivo generar la mayor cantidad de ideas posibles en un periodo de tiempo determinado. En este método, los participantes son invitados a pensar ideas rápidamente alrededor de una pregunta, problema u oportunidad. (Sharing Knowledge, s.f.)

Las únicas reglas para desarrollar una lluvia de ideas son: “ninguna idea es mala”. Esta técnica, que prioriza la cantidad sobre la calidad de las ideas, es usada generalmente como un proceso divergente para estimular la creatividad y la innovación, y posteriormente, se transforma en un proceso convergente al agrupar y evaluar las ideas generadas durante el proceso.

Origen del método:

La primera persona en usar el método de la Lluvia de Ideas fue Alex Osborn. Esta técnica fue presentada por primera vez en 1948 en un libro llamado “Tu poder creativo”. (Sharing Knowledge, s.f.)

La lluvia de ideas, se usó durante los primeros años al interior de las empresas con el objetivo de desatar la creatividad y así resolver distintos asuntos del ámbito laboral. Sin embargo, cuando los resultados se hicieron visibles, este método se extendió también a la academia.

Según Osborn, la Lluvia de Ideas o Brainstorming implica usar el cerebro para solucionar problemas de forma creativa y grupal, pero para lograrlo, debe conseguirse que todos los participantes ataquen el mismo objetivo de manera audaz. (Knowlendge, s.f.)

4.2.1 Lluvia de ideas aplicado al caso SANTOS DISTRIBUIDORES

1. Participantes del Ejercicio

    a) Para este ejercicio se solicitó la ayuda de compañeros estudiantes y graduados de la misma carrera.

    b) También como parte del equipo de trabajo, se incluyó al personal directivo de la empresa SANTOS DISTRIBUIDORES por el conocimiento que tienen sobre el negocio.

2. Reglas del ejercicio

    a) No hay malas ideas. A veces de la idea más excéntrica, surgen los resultados más fabulosos.

b) No hay malas ideas. A veces de la idea más loca, surgen los resultados más fabulosos.

3. Temas a tratar

a) Soluciones para el problema de Comunicación
b) Soluciones para el problema de Control de Proceso
c) Soluciones para el problema de Responsabilidades

4. Lluvia de ideas para Comunicación

a) Implementar Skype empresarial
b) Rediseño de nuevo proceso
c) Implementar un tablero de control de actividades
d) Manejar un archivo tiempo real de gestión

5. Lluvia de ideas para control de Proceso

a) Rediseño de procesos
b) Diseñar indicadores de evaluación
c) Generar Documentación oficial que ayude al control
d) Todas las actividades deben ser monitoreadas por Jefe Administrativo
e) Implementar en el sistema informático la opción de imprimir formatos de respaldo

6. Lluvia de ideas para Responsabilidades

a) Reestructuración de Organigrama
b) Rediseño de perfiles de cargo
c) Levantar los descriptivos de funciones
d) Sociabilizar las funciones del personal

4.3 Matriz de Priorización de Iniciativas de Mejora

Existen cuatro áreas principales en esta matriz de complejidad que son:

1 Priorizar
2 Evaluar
3 Esfuerzo adicional
4 Precaución

Mediante la evaluación de la complejidad y el beneficio de las iniciativas, el grafico permite clasificar las iniciativas en una de las cuatro alternativas principales. Por ejemplo, una iniciativa que es de baja complejidad y de alto beneficio se considera una prioridad. (Ernst and Young)

4.3.1 Tabla de Complejidad Dimensiones.

- Las iniciativas que se incluyen en la categoría de prioridad, se consideran de alto beneficio y baja complejidad. Estas iniciativas devuelven un beneficio mayor al esfuerzo o inversión que requieren.

- Iniciativas que entran en la categoría "Considerar", son consideradas de baja complejidad y bajo beneficio. Los equipos de proyecto buscan implementar estas primeras iniciativas, ya que son por lo general un proceso de cambio en una práctica de negocio existente.

- Iniciativas que entran en la categoría "esfuerzos adicionales", se consideran de la complejidad y alto beneficio. Estas iniciativas, requieren de más tiempo, esfuerzo e inversión para resolver. Pueden implicar la aplicación de nueva tecnología o la introducción de un nuevo proceso a la organización.

- Iniciativas que entran en la categoría de “precaución”, se consideran de alta complejidad y beneficio bajo. Las iniciativas en esta categoría se tienen en cuenta ya que no justifican la inversión requerida. (Ernst and Young)

4.3.2 Gráfico de Complejidad.

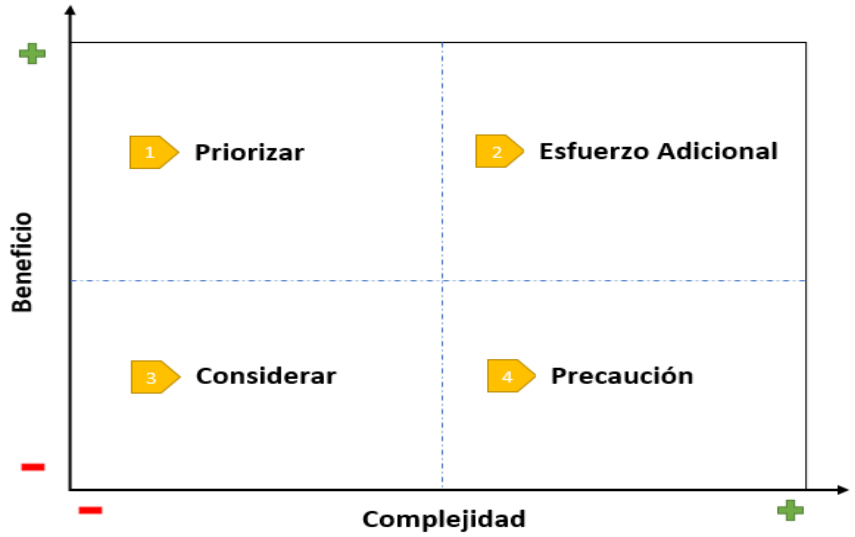


Figura 24: Gráfico de Complejidad Vs Beneficio

4.3.3 Matriz de priorización de Iniciativas de Mejora Aplicado a SANTOS DISTRIBUIDORES.

No.	Propuesta de mejora (Comunicación)	Complejidad	Beneficio
1	Implementar Skype empresarial	Alto 	Alto 
2	Rediseño de nuevo proceso	Medio 	Medio 
3	Implementar un tablero de control de actividades	Alto 	Alto 
4	Manejar un archivo tiempo real de gestión	Bajo 	Alto 
No.	Propuesta de mejora (Control del Proceso)	Complejidad	Beneficio
5	Rediseño de procesos	Alto 	Medio 
6	Diseñar indicadores de evaluación	Medio 	Alto 
7	Generar Documentación oficial que ayude al control	Bajo 	Alto 
8	Todas las actividades deben ser monitoreadas por Jefe Administrativo	Alto 	Bajo 
9	Implementar en el sistema informático la opción de imprimir formatos de respaldo	Alto 	Alto 
No.	Propuesta de mejora (Responsabilidades)	Complejidad	Beneficio
10	Reestructuración de Organigrama	Medio 	Bajo 
11	Rediseño de perfiles de cargo	Alto 	Medio 
12	Levantar los descriptivos de funciones	Bajo 	Alto 
13	Sociabilizar las funciones del personal	Bajo 	Alto 

Tabla 18: Matriz de Priorización de Iniciativas de Mejora

Iniciativas Ubicadas en el Gráfico.

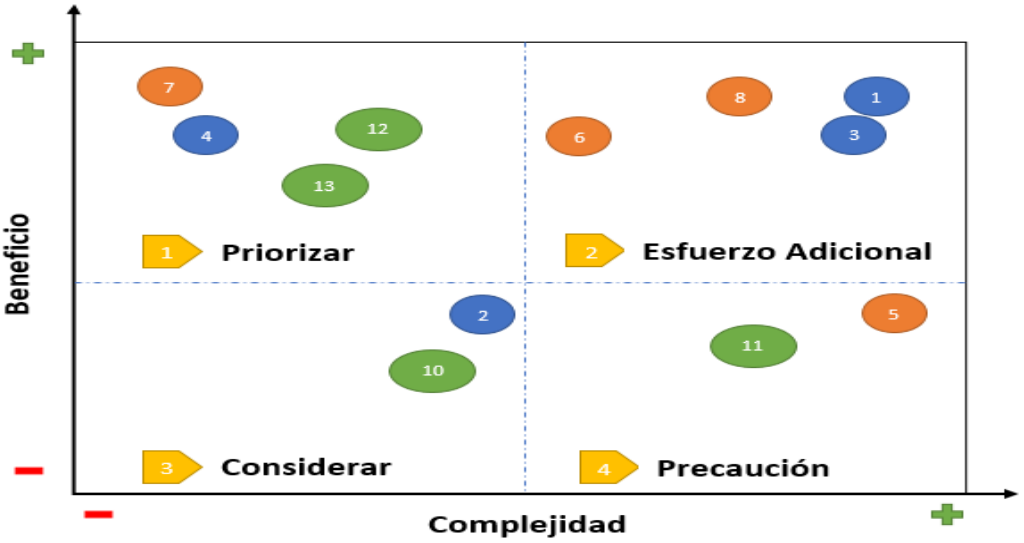


Figura 25: Gráfico de Complejidad Vs Beneficio (Aplicado)

De acuerdo a los resultados presentados por la matriz de priorización, podemos llegar a la conclusión que las mejores alternativas de solución para cada uno de los problemas planteados son las siguientes:

- Para Comunicación, Manejar un archivo tiempo real de gestión
- Para Control de Proceso, Generar Documentación oficial que ayude al control
- Para el problema de Responsabilidades, Levantar los descriptivos de funciones

4.4 Diseño de Soluciones a Problemas

4.4.1 Archivo de Gestión

La propuesta de valor, para la solución de los problemas evidenciados en puntos anteriores y que dio como resultado de los ejercicios de lluvia de ideas y tabla de priorización de iniciativas, es la creación de un archivo de Excel compartido que se alimente con cada transacción tanto de venta, compra, ingreso a bodega, etc.

Con esta herramienta, se solventarán los problemas en su mayoría, siendo este un Quick Win es de baja complejidad de implementación y otorga grandes beneficios.

Para la elaboración de este archivo, se tomará como punto de partida las caracterizaciones de los procesos ya levantados con anterioridad, porque no se afectará el flujo del proceso y su alcance dentro de los procesos denominados como críticos. (Anexo 1: Archivo de Gestión)

4.4.2 Control Documental

El valor que se encuentra en el documento está en que no sólo recoge un acto, hecho, sino que una vez realizado y archivado, con el paso del tiempo se convierte en una parte de la historia, que puede ser pequeña o grande.

Un documento, además de un soporte, es una forma de archivar el saber del ser humano.

La propuesta de valor de esta solución, es elaborar templates generales que puedan ser utilizados por los empleados, estos deben ser muy básicos para que no generen confusión y simples para que no genere tiempos innecesarios al completarlos, estos serán un respaldo de transacciones, así como de definiciones que son tomadas durante el giro normal del negocio.

Un documento recoge un acto o hecho realizado por una institución o por una persona, ya sea física, jurídica, pública o privada. Este acto o hecho se recoge en un soporte, bien sea en un papel o, como la tecnología ha avanzado muchísimo, actualmente puede hacerse en un cd, una cinta, fotografía, o cualquier otro tipo de soporte que pueda conservarse. Esto genera a su vez un archivo, que puede ser de todo tipo, desde el arqueológico, audiovisual, legal, etc. (Morales, 2013) (Anexo 2: Control Documental)

4.4.3 Descriptivos de funciones

Se podría definir el puesto como la agrupación de todas aquellas actividades realizadas por un solo empleado que ocupen un lugar específico dentro del organigrama de la organización. Podemos decir entonces que la descripción de puesto no es más que enumerar detalladamente las tareas y responsabilidades que conforman al mismo y de esta manera diferenciar un cargo de los otros.

Una buena descripción del puesto de trabajo será muy importante a la hora de atraer a los candidatos idóneos; además, deberá transmitir a los posibles candidatos de manera clara los requisitos del puesto. (Moreno, 2012) (Anexo 3: Descriptivo de Cargos)

4.4.3.1 Método MERCER

Este método se fundamenta principalmente en tres principios:

1. Equidad Interna.

2. Competitividad.

3. Efectividad.

La Equidad Interna, es el principio que establece que a cada puesto se le debe reconocer su importancia relativa en una empresa.

Se sustenta en las responsabilidades y en los requerimientos del puesto y se nutre de los criterios de mercado que establecen el valor de esas responsabilidades y requerimientos en un entorno concreto.

Es un principio indispensable para administrar la compensación del personal de cualquier organización, pues el empleado tiende a comparar su compensación particularmente con la gente que lo rodea, buscando “justicia” en este terreno.

La equidad es un principio universal, aunque su aplicación concreta puede tener diferencias regionales en función de las características del mercado en cada caso.

La equidad interna se complementa con la competitividad, que puede ser definida como: El principio que establece que a cada puesto se le debe otorgar una compensación coherente con el mercado de trabajo.

Adicionalmente ambos principios, el de la equidad interna y el de la competitividad deben relacionarse con un tercer principio de la efectividad que puede ser definido como: El principio que establece que a cada empleado deberá pagársele conforme a los resultados que logre dentro del marco dado por la equidad y la competitividad del puesto.

La equidad interna normalmente se pone en práctica a través de enfoques sistemáticos de valuación de puestos, cuyo producto final es un ordenamiento de puestos según su importancia relativa. (Álvarez Guzmán, 2009)

4.5 Caracterizaciones propuestas aplicando las herramientas planteadas

Como resultado de este trabajo de titulación en el cual se planteó la incorporación de diferentes herramientas de mejora y gestión, a continuación, se presentan las caracterizaciones propuestas tomando en cuenta el uso de las herramientas proporcionadas a la empresa tomada como caso de estudio.

Con las caracterizaciones afectamos las actividades que involucraban los problemas identificados anteriormente mediante la incorporación de herramientas diseñadas y controles incorporados en cada uno de los procesos definidos como críticos.

SANTOS DISTRIBUIDORES	**SANTOS DISTRIBUIDORES**	**Código: PP-002**
	Caracterización de proceso de Compras	**Fecha: junio de 2017**

PROCESO: Productivo
OBJETIVO: Buscar, analizar y adquirir los productos que requiera la empresa de acuerdo a los tiempos dispuestos para la entrega de los mismos al cliente.
RESPONSABLE: Asistente de Compras

PROVEEDOR	ENTRADA	ACTIVIDADES	SALIDA	CLIENTE
Proceso de almacenaje Distribuidores Disposición de alta dirección	Pedido de compra Comunicado de Gerencia	a. Recibir los requerimientos (AC); b. Completar la hoja de Pedido de Compras dentro del archivo de gestión c. Se revisa el catálogo de proveedores (AC); d. Si los productos se encuentran en el catálogo de proveedores, se discriminan los proveedores de acuerdo con el mejor precio (AC); e. Contactar con el proveedor escogido mediante correo electrónico o vía telefónica (AC);	Cotizaciones de Proveedores Documentos de Compras Autorización de Gerencia Factura	Procesos Internos

		f. Recibir la oferta (AC); g. Si la oferta de compra es mayor a $ 3.000, solicitar autorización de compra a Jefatura Administrativa (AC) caso contrario continuar sin autorización; h. Confirmar la compra (AC) y notificar la compra a Bodega (AB). i. En el caso de no encontrar los productos en el catálogo de proveedores, se busca el producto por internet (AC); i. En el caso que no se encuentre proveedor para el producto, se informa al departamento de ventas la cancelación de la misma. Fin (AC). j. Si existe proveedores del producto se solicitan 3 cotizaciones (AC).		

		k. Analizar la mejor opción en cuanto a precio y disponibilidad (AC); l. Se confirma la compra, Fin (JA).		

DOCUMENTOS		
INTERNOS	**EXTERNOS**	**REFERENCIAS**
Autorización de Gerencia Lista de Proveedores Lista de productos Lista de Precios Archivo de Gestión	Cotización de proveedores Documentos de Compras Autorización de Gerencia Factura	En el proceso actual no existen referencias de alguna norma o estándar

RECURSOS		
TALENTO HUMANO	**INFRAESTRUCTURA**	**AMBIENTE DE TRABAJO**
Jefe Administrativo (JA) Asistente de Compras (AC) Asistente de Bodega (AB)	Equipo de cómputo material de oficina Comunicaciones (Teléfono, E-mail)	Cómodo Ventilado

CONTROLES			
¿QUÉ SE CONTROLA?	**¿CÓMO SE CONTROLA?**	**¿QUIÉN CONTROLA?**	**¿CUÁNDO SE CONTROLA?**

El cumplimiento del pedido	Con la factura de compra	Asistente de Compras	Una vez ingresado a bodega los productos
Disponibilidad del producto	Con el ingreso de los productos a la bodega de la empresa	Asistente de Bodega	Una vez ingresado el producto a la bodega

MEDICIONES			
INDICADOR	**FORMULA**	**META**	**PERIODICIDAD**
Número de pedidos efectivas	NP= Compras solicitadas/Total Pedidos de Compras	80%	ANUAL

Control de cambios

NOVEDAD	**FECHA**
Aplica a la versión PC-001	01-2017

Elaboró:	**Revisó:**	**Aprobó:**
Gabriel Betancourt	Asistente de Compras	Jefe Administrativo

SANTOS DISTRIBUIDORES	**SANTOS DISTRIBUIDORES**	**Código: PP-002**
	Caracterización de proceso de Ventas	**Fecha: enero de 2017**

PROCESO: Productivo
OBJETIVO: Asesorar a los clientes sobre el catálogo de productos y realizar ventas efectivas gestionando los recursos de la empresa
RESPONSABLE: Asistente de Ventas

PROVEEDOR	ENTRADA	ACTIVIDADES	SALIDA	CLIENTE
Procesos de Santos Distribuidores Clientes	Pedido Inventarios Archivo de Gestión	a. Recibir los requerimientos del cliente (AV); b. Registrar y asignar un número de pedido en el archivo de Gestión (AV); c. Verificar en el sistema la existencia (AV); c. Si no existe lo requerido en el sistema, Informar al área de compras. FIN. Si existe lo requerido, continua la siguiente actividad (AV); d. Confirmar con Bodega la disponibilidad de lo	Cotizaciones de productos Documentos de Ventas Autorización de Gerencia Factura Nota de Entrega Archivo de Gestión	Procesos Internos

		solicitado por el cliente (AB); e. Si existe todo lo solicitado se procede a elaborar la cotización (AV); f. Se realiza la cotización en el archivo e gestión (AV); g. Enviar la cotización vía correo electrónico (AV). h. Confirmar la venta (AV); i. Emitir la factura y se envía una copia a bodega para el despacho de los productos. Fin (AV).		

DOCUMENTOS

INTERNOS	EXTERNOS	REFERENCIAS
Autorización de Gerencia Lista de productos Lista de Precios Pedido de Compras Archivo de Gestión	N/A	En el proceso actual no existen referencias de alguna norma o estándar

RECURSOS

TALENTO HUMANO	INFRAESTRUCTURA	AMBIENTE DE TRABAJO
Jefe Administrativo (JA) Asistente de Ventas (AV) Asistente de Compras (AC) Asistente de Bodega (AB)	Equipo de cómputo material de oficina Comunicaciones (Teléfono, E-mail)	Cómodo Ventilado

CONTROLES

¿QUÉ SE CONTROLA?	¿CÓMO SE CONTROLA?	¿QUIÉN CONTROLA?	¿CUÁNDO SE CONTROLA?
El cumplimiento de la venta	Con la factura de compra	Asistente de Ventas	Una vez emitida la factura al cliente
Disponibilidad del producto	Con el ingreso de los productos a la bodega de la empresa	Asistente de Bodega	Una vez que el producto sale de la bodega

MEDICIONES

INDICADOR	FORMULA	META	PERIODICIDAD
Efectividad de ventas	VE= Número de Ventas Efectivas/ Número total de Pedidos MV= Monto de Ventas/Meta de Ventas	80% de Cumplimiento	ANUAL

Control de cambios

NOVEDAD	FECHA
Aplica a la versión PC-002	01-2017

Elaboró:	Revisó:	Aprobó:
Gabriel Betancourt	Asistente de Ventas	Jefe Administrativo

SANTOS DISTRIBUIDORES	**SANTOS DISTRIBUIDORES**	**Código: PP-003**
	Caracterización de proceso de Almacenaje	**Fecha: enero de 2017**

PROCESO: Productivo
OBJETIVO: Custodiar y almacenar de manera ordenada y de fácil acceso a los productos.
RESPONSABLE: Asistente de Bodega

PROVEEDOR	ENTRADA	ACTIVIDADES	SALIDA	CLIENTE
Procesos de Santos Distribuidores	Pedido Inventarios Archivo de Gestión	a. Solicitar/Enviar a través del Archivo de Gestión al área de compras de lo solicitado a proveedores (AB), (AC); b. Verificar el bien vs. la factura de compra (AB); c. Si no se aprueba se regresa a la actividad a (AB); d. Si se aprueban los productos se recibe en el área de descarga (AB);	Documentos de Ventas Autorización de Gerencia Nota de Entrega Archivo de Gestión	Procesos Internos

		e. Una vez recibida en el área de descarga se registra en el sistema antes de ingresar a la estantería (AB); f. Ubicar los productos en las estanterías (AB); g. Informar a los usuarios de la disponibilidad de los productos (AB); h. Actualizar el inventario en el sistema (AB);		

DOCUMENTOS

INTERNOS	EXTERNOS	REFERENCIAS
Autorización de Gerencia Lista de productos Factura Ingreso de Bodega Archivo de Gestión	Acta de entrega	En el proceso actual no existen referencias de alguna norma o estándar

RECURSOS

TALENTO HUMANO	INFRAESTRUCTURA	AMBIENTE DE TRABAJO
Jefe Administrativo (JA) Asistente de Bodega (AB) Asistente de Compras (AC)	Equipo de cómputo material de oficina Comunicaciones (Teléfono, E-mail) Plataforma	Cómodo Ventilado Seguridad en bodegas

CONTROLES			
¿QUÉ SE CONTROLA?	**¿CÓMO SE CONTROLA?**	**¿QUIÉN CONTROLA?**	**¿CUÁNDO SE CONTROLA?**
El cumplimiento del registro de productos	Con la factura de compra, Acta de entrega	Asistente de Bodega	Una vez ingresado los productos
Disponibilidad del producto	Con el ingreso de los productos a la bodega de la empresa	Responsable de Bodega	Una vez que el producto sale de la bodega

MEDICIONES			
INDICADOR	**FORMULA**	**META**	**PERIODICIDAD**
Al momento no existen indicadores	N/A	N/A	N/A

Control de cambios

NOVEDAD	FECHA
Aplica a la versión PC-003	01-2017

Elaboró:	**Revisó:**	**Aprobó:**
Gabriel Betancourt	Asistente de Ventas	Jefe Administrativo

SANTOS DISTRIBUIDORES	**SANTOS DISTRIBUIDORES**	**Código: PP-004**
	Caracterización de proceso de Distribución	**Fecha: enero de 2017**

PROCESO: Productivo
OBJETIVO: Realizar las entregas de los pedidos a los clientes en el tiempo señalado producto de la negociación.
RESPONSABLE: Repartidor

PROVEEDOR	ENTRADA	ACTIVIDADES	SALIDA	CLIENTE
Procesos de Santos Distribuidores	Notificación de Venta	a. Asignar el vehículo a utilizar (JA); b. Revisar las ordenes de entregar (RP); c. Enviar a bodega las ordenas de despacho (RP); d. Preparar las ordenes de despacho (AB); e. Elaborar una hoja de ruta de acuerdo al sector (RP); f. Colocar los productos en el vehículo seleccionado (AB), (RP);	Hoja de Ruta Autorización de Gerencia Nota de Entrega	Procesos Internos

		g. Entregar el producto con el acta de entrega firmada por el cliente (RP); h. Entregar la hoja de ruta con los clientes que no se localizó (RP); i. De existir productos no entregados se devolverá a bodega (RP);		

DOCUMENTOS

INTERNOS	EXTERNOS	REFERENCIAS
Autorización de Gerencia Lista de productos Factura Acta de entrega Hoja de ruta	N/A	En el proceso actual no existen referencias de alguna norma o estándar

RECURSOS

TALENTO HUMANO	INFRAESTRUCTURA	AMBIENTE DE TRABAJO
Repartidor (RP) Jefe Administrativo (JA) Asistente de Bodega (AB)	Vehículo Equipo de cómputo material de oficina Comunicaciones (Teléfono, E-mail) Plataforma	Cómodo Ventilado Seguridad en bodegas

CONTROLES			
¿QUÉ SE CONTROLA?	**¿CÓMO SE CONTROLA?**	**¿QUIÉN CONTROLA?**	**¿CUÁNDO SE CONTROLA?**
El cumplimiento de la entrega en los plazos definidos	Acta de entrega	Asistente de Bodega	Una vez recibida la hoja de ruta
Disponibilidad del producto	Con el ingreso de los productos a la bodega de la empresa	Asistente de Bodega	Una vez que el producto sale de la bodega
Retorno de los productos a bodega	Actas de entrega no firmadas	Asistente de Bodega	Una vez que los productos ingresen nuevamente a bodega

MEDICIONES			
INDICADOR	**FORMULA**	**META**	**PERIODICIDAD**
Número de Entregas Efectivas	EE= Número de Entregas Efectivas/Número Total de Entregas	90% de efectividad en entregas	Mensual

Control de cambios

NOVEDAD	FECHA
Aplica a la versión PC-004	01-2017

Elaboró:	**Revisó:**	**Aprobó:**
Gabriel Betancourt	Asistente de Ventas	Jefe Administrativo

4.6 Matriz de Beneficios

En esta matriz se listan los beneficios que obtendrá la empresa en el corto plazo:

- Establecimos juntamente con la dirección de la empresa la misión en la cual nos apoyaríamos para determinar el mapa de procesos de la empresa
- Claridad en las actividades de cada uno de los procesos
- Se identificó los procesos de la empresa mediante el mapa de procesos
- Se identificó los reprocesos y se planteó medidas para atacarlos
- Asignación de responsabilidades a los recursos
- Medición de la gestión mediante los indicadores propuestos
- Orden en las actividades de cada proceso
- Se estableció mecanismos que ayudarán al control de la empresa
- Creación de un historial de transacciones de los procesos críticos
- Generación de reportes para el análisis de la alta dirección
- Inicio del ordenamiento del inventario en el sistema informático que manejan

5 CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES

5.1. Conclusiones

Como resultado de la investigación realizada se ha llegado a las siguientes conclusiones

1. Se concluye que la empresa SANTOS DISTRIBUIDORES en sus 14 años de actividad económica, se ha manejado en forma empírica como la mayoría de las empresas PYMES del país, es decir, sin la aplicación de herramientas de gestión.

2. Se identificaron 11 procesos, la aplicación de los modelos Holmes y Madurez de los procesos permitieron determinar 4 procesos críticos, los cuales fueron impactados con herramientas de mejora que permitan elevar su desempeño y mostrar a la organización los beneficios tangibles de un enfoque de procesos.

3. Al momento la empresa sabe cuánta utilidad genera, pero no está clara del costo, lo que pierde y más aun lo que puede ganar, generando riesgos innecesarios que se podrían mitigar realizando la implementación de otras herramientas de gestión.

4. En los 4 procesos definidos como críticos se han solventado los problemas con las herramientas diseñadas, sin embargo, en los restantes 7 procesos existen otros tipos de problemas que no están identificados y que además se aceptaron en la rutina diaria cayendo en ellos como parte de los procesos actuales de la empresa.

5. Se han priorizado las iniciativas que implican mayor beneficio y menor complejidad, ya que esta PYME como la mayoría prioriza la practicidad y rapidez de los cambios. La obtención de los resultados inmediatos es la práctica común en las PYMES, los esfuerzos del largo plazo deben ser apalancados con los esfuerzos del corto plazo.

6. Como conclusión general del trabajo realizado, puedo decir que existen varias herramientas muy útiles dentro de la administración por procesos y en general en productividad que juntas pueden formar una poderosa metodología de identificación, levantamiento y planteamiento de mejoras para los procesos críticos sin importar el giro de negocio de la empresa.

7. Se han cumplido los objetivos en el plan de tesis dado que se han identificado los procesos de la empresa mediante el mapa de procesos, se definió los procesos críticos que mantiene, se identificó los problemas de los procesos determinados como críticos, se diseñó herramientas de mejora para dar solución a sus problemas y finalmente se evaluó los beneficios de estas herramientas una vez que se implementen en la empresa.

5.2 Recomendaciones

Como resultado de la investigación realizada, se presenta las siguientes recomendaciones:

1. Se recomienda, elaborar una planificación estratégica que permita identificar la visión de la empresa a futuro, determinando el camino a seguir para la consecución de lo trazado en el plan para que los procesos puedan alinearse de mejor manera a la directriz planteada.

2. Aplicar, socializar y en un futuro fortalecer las mejoras que se plantearon en el trabajo de titulación para dar solución a los problemas identificados.

3. Realizar el ejercicio de identificación de procesos críticos siguiendo como base los lineamientos presentados en este trabajo de titulación y aplicando las herramientas de Quick Wins para dar solución a los posibles problemas.

4. Capacitar en primera estancia a los cargos directores de la empresa en administración por procesos y cuando se encuentren claros hacia donde proyectar la empresa continuar con capacitación a los empleados en determinadas herramientas, técnicas y métodos continuamente.

5. Estos lineamientos de fácil aplicación pueden ser aplicados a las empresas PYMES que busquen identificar sus procesos críticos y solucionar las falencias con herramientas que sean de baja complejidad de implementación y contribuyan con altos beneficios.

REFERENCIAS

1. Alteco Consultores. (s.f.). *Aiteco Consultores*. Obtenido de https://www.aiteco.com/matriz-de-priorizacion/

2. Álvarez Guzmán, A. B. (2009). *Calidad en el servicio que ofrece una escuela de turismo y gastronomía.*

3. Bassante Espíndola, M. C. (2016). Implementación de la gestión por procesos, en la línea de crédito, comercio exterior y contingentes, del Banco Internacional S.A. *Implementación de la gestión por procesos, en la línea de crédito, comercio exterior y contingentes, del Banco Internacional S.A.* SANGOLQUI, PICHINCHA, ECUADOR: Maestría en Gestión de la Calidad y Productividad. Universidad de las Fuerzas Armadas ESPE. Matriz Sangolquí.

4. Bravo, A. (23 de enero de 2015). *TigoUne*. Obtenido de http://www.tigo-une.com/glosario/?p=11

5. David, F. R. (2012). *Conceptos de Administración Estratégica.* Madrid: ADDISON-WESLEY.

6. DeGuate. (s.f.). *De Guatemala*. Obtenido de http://www.deguate.com/infocentros/gerencia/admon/09.htm#.WWJeJIiGPIU

7. Druker, P. F. (1999). *La Gerencia.* Norma - Carvajal.

8. Ernst and Young. (s.f.). Priorización de Iniciativas de Mejora. *Productividad Empresarial*. Quito, Pichincha, Ecuador: PPT.

9. Galgano, A. (1995). *Los siete instrumentos de calidad total.* Ediciones Diaz de Santos.

10. GARCIA, M. (2006). *Gerencia de Procesos para la Organización.* Mexico DF.

11. HARRINGTON, J. (1994). *Mejoramiento de los Procesos de la Empresa.* Bogotá: McGraw - Hill.

12. ISO 9000. (2015). *Sistemas de Gestión de Calidad.*

13. Knowlendge, S. (s.f.). *Sharing Knowlendge*. Obtenido de http://www.kstoolkit.org/LLuvia+de+Ideas+(Brainstorming)

14. MARIÑO NAVARRETE, H. (2001). *Gerencia de Procesos.* Bogota: Alfomega.

15. Morales, J. C. (2013). *Sistemas de información en la empresa*. Ciudad de México: Editorial UOC.

16. Moreno, L. P. (2012). Dirección y gestión de recursos humanos. 7a edic. Ediciones Díaz de Santos.

17. Muñoz, D. (s.f.). Procesos Críticos de Negocios. *Procesos Críticos de Negocios*. Santiago de Chile, Chile: Surlatina Consultores.

18. Párraga, A. S. (2013). Aplicación de la teoria de los procesos transformados y alterados a la auditoría informatica. *Doctoral Dissertation*. Sangolqui: ESPE.

19. Pedroza, O. J. (04 de septiembre de 2014). *Gesegtic*. Obtenido de http://gesegtic.blogspot.com: http://gesegtic.blogspot.com/2014/09/analisis-de-madurez-y-capacidad-de.html

20. PÉREZ FERNÁNDEZ DE VELASCO, J. A. (2010). *Gestión por Procesos.* Madrid: Esic Editorial.

21. Ruimonte, F. (2008). Gestionar y mejorar nuestros procesos, la segunda clave de competitividad empresarial. *Revista Tecno-economía*, págs. 78-81.

22. Sánchez, A. E. (09 de julio de 2015). *Gestiopolis*. Obtenido de https://www.gestiopolis.com/que-es-un-diagrama-de-afinidad/

23. SANGUEZA, M. D. (2006). *Teoria y practica de la Calidad.* Paraninfo.

24. *Sharing Knowledge*. (s.f.). Obtenido de http://www.kstoolkit.org/Lluvia+de+ideas+%28Brainstorming%29

25. Tobon, C. H. (12 de abril de 2008). *comunidadcoomeva*. Obtenido de http://gerenciaprocesos.comunidadcoomeva.com/blog/index.php?/categories/5-5-Caracterizacion

ANEXOS

Anexo 1: Archivo de Gestión



Anexo 2: Control Documental

Proforma 10015

SANTOS DISTRIBUIDORES

$ 3.718,40

Nombre de Cliente: Germania Sanchéz
RUC: 123456789001
Telefono: 2345678
Fecha: 21/3/2018

CANTIDAD	DETALLE	PRECIO UNITARIO	TOTAL
50	Rollos Termino 3 Pul	20,00	1.000,00
60	Rollos Quimico 2.5 Pul	30,00	1.800,00
80	Resmas de papel bond 75 gr.	5,00	400,00
20	Post 5 Pul	3,00	60,00
20	Post 3 Pul	3,00	60,00

Descuento		
Total neto	$	3.320,00
Impuesto	$	398,40
Total	$	3.718,40

DETALLES DEL PAGO
Nombre del beneficiario Clin Santos
Nombre del banco: Ingresar Banco
Número de cuenta Cuenta Bancaria

INFORMACIÓN ADICIONAL
Clin Santos
Teléfono: 222222222
http://www.santosdistribuidores.com.ec/
santosdist@gmail.com

Proforma de ventas

Pedido de Bodega 20015

Número de Pedido que aplica	10015	Nota: Favor Completar con los productos que no se encuentren en inventario para completar el pedido del cliente
Cliente	Germania Sanchéz	
Fecha	23/3/2018	

Cantidad	Articulo	Especificaciones	Código	Observaciones
50	Rollos Termino 3 Pul	Dengatel	736353	Sin Stock
60	Rollos Quimico 2.5 Pul	Dykam	7636353	Sin Stock
80	Resmas de papel bond	Norma	6363	Sin Stock
20	Post 5 Pul	Post IT	6353	Sin Stock
20	Post 3 Pul	Post IT	73733	Sin Stock
230				

Pedido de Bodega

Pedido de Compra 30001

Número de Pedido que aplica	10015	Nota: Favor Completar con los productos que se comprarón para el pedido del cliente.
Cliente	Germania Sanchéz	
Fecha	26/3/2018	

Cantidad	Articulo	Especificaciones	Precio Unitar	Precio Total
50	Rollos Termino 3 Pul	Dengatel	18,00	$ 900,00
60	Rollos Quimico 2.5 Pul	Dykam	28,00	$ 1.680,00
80	Resmas de papel bond	Norma	4,00	$ 320,00
20	Post 5 Pul	Post IT	2,50	$ 50,00
20	Post 3 Pul	Post IT	2,50	$ 50,00
				$ -
			Subtotal	$ 3.000,00
			Impuestos	$ 360,00
			Total Neto	$ 3.360,00

Pedido de Compra

Autorización de Compra 30015

Número de Pedido que aplica	10015	Nota: Favor su autorización para la compra de los articulos que se detallan en la tabla a continuación
Cliente	Germania Sanchéz	
Fecha	26/6/2017	

Cantidad	Articulo	Especificaciones	Precio Unitar		Precio Total
50	Rollos Termino 3 Pul	Dengatel	18,00	$	900,00
60	Rollos Quimico 2.5 Pul	Dykam	28,00	$	1.680,00
80	Resmas de papel bond	Norma	4,00	$	320,00
20	Post 5 Pul	Post IT	2,50	$	50,00
20	Post 3 Pul	Post IT	2,50	$	50,00
				$	-
			Subtotal	$	3.000,00
			Impuestos	$	360,00
			Total Neto	$	3.360,00

Autorización de Compra

Anexo 3: Descriptivo de Cargos

Descripción de Cargo: Vendedor			
DESCRIPCIÓN DE PUESTOS			
COD. PUESTO: Vtas 01	**NOMBRE DEL PUESTO** Vendedor	**FAMILIA PUESTO**: Administrativo	
GERENCIA: General		**UNIDAD ORGANIZACIONAL: Jefatura Administrativa**	
NIVEL DE PUESTO: 3	**MÉTODO EVAL PUESTO MERCER**	**FECHA ELABORACIÓN: mayo de 2017**	**FECHA DE ACTUALIZACIÓN:**

MISIÓN
Brindar un servicio personalizado a los clientes ofreciendo un producto y servicio de alta calidad, además de estar en comunicación continua para ofrecerle la entera satisfacción de sus necesidades
PRINCIPALES RESPONSABILIDADES
Establecer un nexo entre cliente y empresa comunicando oportunamente la información
Asesorar a los clientes acerca de cómo los productos y servicios pueden satisfacer sus necesidades
Informar a los clientes sobre el uso debido de los productos, así como de su cuidado
Retroalimentar a la empresa todo lo que sucede con el cliente: inquietudes, quejas, sugerencias, reclamos, agradecimientos y otros de relevancia.

REPORTES, RELACIONES Y CONTACTOS	
Reporta a:	**Puestos Bajo Supervisión:**
Jefe Administrativo Gerente General*	N/A

Relaciones Internas:

Unidades	Motivo	Frecuencia
Compras	Informar al área de compras pedidos de clientes y faltantes de inventarios	Continuo
Bodega	Comunicación con Bodega para confirmar los pedidos de los clientes	Continuo
Jefatura Administrativa	Solicitar autorización de pedidos grandes	Continuo

Relaciones Externas:

Unidades	Motivo	Frecuencia
Clientes	Servicio, Requerimientos y asesoría	Continuo

DIMENSIONES Y RESPONSABILIDAD POR RESULTADOS	
Concepto	**Monto/Personal**
Personal Directo	3
Personal Indirecto	N/A
Servicio al Cliente	Número de clientes atendidos
Auditoria / Unidades de Control	Resultado de informes, Hallazgos y observaciones
Planes de Acción	Resultados en ejecución de planes de acción

CONOCIMIENTO Y EXPERIENCIA

a. Formación Requerida
Cursando últimos años de carrearas universitarias en Ingeniería Comercial, Contabilidad o afines.

b. Experiencia Mínima	**Experiencia Deseable**
No requerida	1 año en la posición

c. Conocimientos Específicos
Manejo básico de Excel

Tipo De Conocimientos	Detalle	Nivel (*)

Informáticos	Paquete de Microsoft Office	Básico
Atención al cliente	Actitud de servicio	Alto
Otros		
(*) Niveles: Básico, Intermedio o Avanzado		

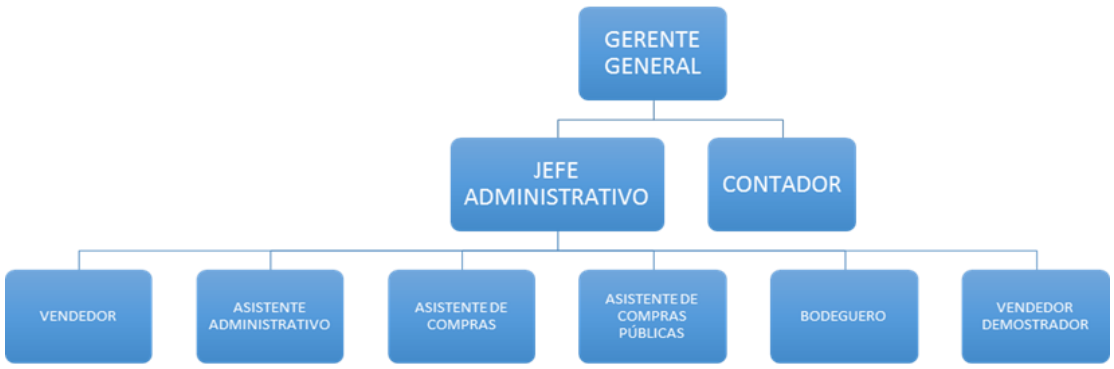
ANEXOS

APROBADO POR	TITULAR	JEFE DE UNIDAD	GERENTE DE UNIDAD
Jefe Administrativo	Vendedor	Jefe Administrativo	Gerente General
Mayo 2017	Mayo 2017	Mayo 2017	Mayo 2017

CONDICIONES DE TRABAJO

Condiciones estándar de oficina

ORGANIGRAMAS



Descripción de Cargo Asistente de Compras

DESCRIPCIÓN DE PUESTOS			
COD. PUESTO: Compras 01	**NOMBRE DEL PUESTO** Asistente de Compras		**FAMILIA PUESTO**: Administrativo
GERENCIA: General		**UNIDAD ORGANIZACIONAL: Jefatura Administrativa**	
NIVEL DE PUESTO: 3	**MÉTODO EVAL PUESTO MERCER**	**FECHA ELABORACIÓN: mayo de 2017**	**FECHA DE ACTUALIZACIÓN:**

MISIÓN
Ejecutar las compras de la empresa de acuerdo al presupuesto establecido y de acuerdo a los pedidos de compras debidamente autorizados

PRINCIPALES RESPONSABILIDADES
Establecer un nexo entre proveedor y empresa comunicando oportunamente la información
Análisis de compras con los distintos proveedores
Informar a los proveedores sobre las políticas de compras de la empresa
Retroalimentar a la empresa todo lo que sucede con el proveedor: inquietudes, quejas, sugerencias, reclamos, agradecimientos y otros de relevancia.

REPORTES, RELACIONES Y CONTACTOS	
Reporta a:	**Puestos Bajo Supervisión:**
Jefe Administrativo Gerente General*	N/A

Relaciones Internas:

Unidades	**Motivo**	**Frecuencia**
Ventas	Informar al área de ventas pedidos de clientes y faltantes de inventarios comprados	Continuo
Bodega	Comunicación con Bodega para confirmar los pedidos de los clientes	Continuo
Jefatura Administrativa	Solicitar autorización de pedidos grandes	Continuo

Relaciones Externas:

Unidades	**Motivo**	**Frecuencia**
Proveedores	Servicio, Requerimientos y asesoría	Continuo

DIMENSIONES Y RESPONSABILIDAD POR RESULTADOS	
Concepto	**Monto/Personal**
Personal Directo	3
Personal Indirecto	N/A
Servicio al Cliente	Número de compras realizadas
Auditoria / Unidades de Control	Resultado de informes, Hallazgos y observaciones
Planes de Acción	Resultados en ejecución de planes de acción

CONOCIMIENTO Y EXPERIENCIA

a. Formación Requerida
Cursando últimos años de carrearas universitarias en Ingeniería Comercial, Contabilidad o afines.

b. Experiencia Mínima	**Experiencia Deseable**
No requerida	1 año en la posición

c. Conocimientos Específicos
Manejo básico de Excel

Tipo De Conocimientos	**Detalle**	**Nivel (*)**
Informáticos	Paquete de Microsoft Office	Básico
Atención al cliente	Actitud de servicio	Alto
Otros		

(*) Niveles: Básico, Intermedio o Avanzado

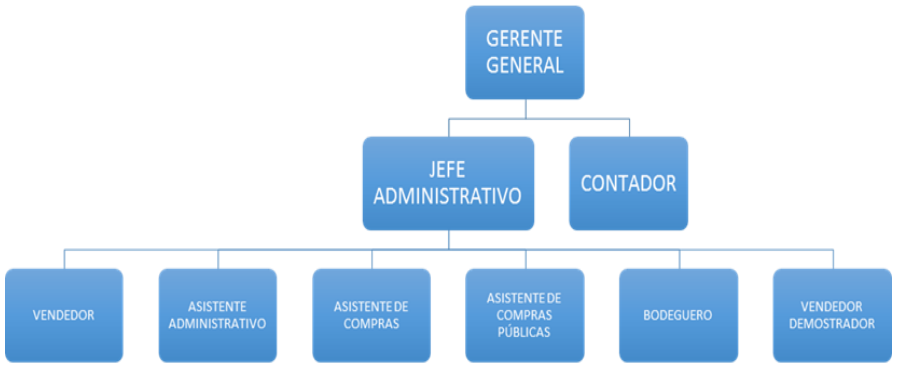
ANEXOS

APROBADO POR	TITULAR	JEFE DE UNIDAD	GERENTE DE UNIDAD
Jefe Administrativo	Vendedor	Jefe Administrativo	Gerente General
Mayo 2017	Mayo 2017	Mayo 2017	Mayo 2017

CONDICIONES DE TRABAJO

Condiciones estándar de oficina

ORGANIGRAMAS



Descripción de Cargos Asistente de Bodega

DESCRIPCIÓN DE PUESTOS			
COD. PUESTO: Bodega 01	**NOMBRE DEL PUESTO** Asistente de Bodega		**FAMILIA PUESTO**: Administrativo
GERENCIA: General		**UNIDAD ORGANIZACIONAL: Jefatura Administrativa**	
NIVEL DE PUESTO: 3	**MÉTODO EVAL PUESTO MERCER**	**FECHA ELABORACIÓN: mayo de 2017**	**FECHA DE ACTUALIZACIÓN:**

MISIÓN
Custodiar, organizar, registrar los ingresos y los egresos de los productos en la bodega de la empresa

PRINCIPALES RESPONSABILIDADES
Custodio del inventario de la empresa
Organizado y limpio el lugar donde son colocados los productos
Informar a al área de compras cuando algún ítem se encuentre escaso
Despachar la mercadería solicitada con la debita autorización

REPORTES, RELACIONES Y CONTACTOS	
Reporta a:	**Puestos Bajo Supervisión:**
Jefe Administrativo Gerente General*	N/A

Relaciones Internas:

Unidades	Motivo	Frecuencia
Ventas	Informar al área de ventas pedidos de clientes y faltantes de inventarios comprados	Continuo
Compras	Comunicación con asistente de compras para confirmar los pedidos de los clientes	Continuo
Jefatura Administrativa	Solicitar autorización de pedidos grandes	Continuo

Relaciones Externas:

Unidades	Motivo	Frecuencia
Proveedores	Servicio, Requerimientos y asesoría	Continuo

DIMENSIONES Y RESPONSABILIDAD POR RESULTADOS	
Concepto	**Monto/Personal**
Personal Directo	3
Personal Indirecto	N/A

Servicio al Cliente	Número de compras realizadas
Auditoria / Unidades de Control	Resultado de informes, Hallazgos y observaciones
Planes de Acción	Resultados en ejecución de planes de acción

CONOCIMIENTO Y EXPERIENCIA

a. Formación Requerida
Cursando últimos años de carrearas universitarias en Ingeniería Comercial, Contabilidad o afines.

b. Experiencia Mínima	**Experiencia Deseable**
No requerida	1 año en la posición

c. Conocimientos Específicos
Manejo básico de Excel

Tipo De Conocimientos	Detalle	Nivel (*)
Informáticos	Paquete de Microsoft Office	Básico
Atención al cliente	Actitud de servicio	Alto
Otros		

(*) Niveles: Básico, Intermedio o Avanzado

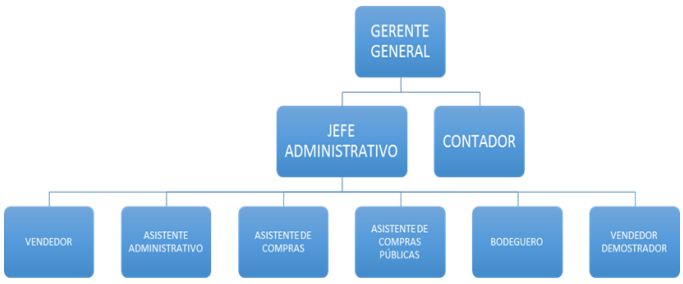
ANEXOS

APROBADO POR	TITULAR	JEFE DE UNIDAD	GERENTE DE UNIDAD
Jefe Administrativo	Asistente de Bodega	Jefe Administrativo	Gerente General
Mayo 2017	Mayo 2017	Mayo 2017	Mayo 2017

CONDICIONES DE TRABAJO

Condiciones estándar de oficina

ORGANIGRAMAS



Descriptivo de Cargo Asistente de Compras Públicas

DESCRIPCIÓN DE PUESTOS			
COD. PUESTO: ComPub 01	**NOMBRE DEL PUESTO** Asistente de Compras Púbicas		**FAMILIA PUESTO**: Administrativo
GERENCIA: General		**UNIDAD ORGANIZACIONAL: Jefatura Administrativa**	
NIVEL DE PUESTO: 3	**METODO EVAL PUESTO MERCER**	**FECHA ELABORACIÓN: mayo de 2017**	**FECHA DE ACTUALIZACIÓN:**

MISIÓN
Identificar todos los procesos de contratación pública mediante portal de SERCOP, elaboración de ofertas y permanecer al tanto de todo el proceso de contratación pública

PRINCIPALES RESPONSABILIDADES
Custodio de la clave de portal SERCOP
Revisar permanentemente el portal de compras publicas
Analizar las ofertas publicadas en el portal y presentar un informe de factibilidad a Jefatura Administrativa
Elaboración y presentación de ofertas a entidades requirentes

REPORTES, RELACIONES Y CONTACTOS	
Reporta a:	**Puestos Bajo Supervisión:**
Jefe Administrativo Gerente General*	N/A

Relaciones Internas:

Unidades	Motivo	Frecuencia
Ventas	Informar al área de ventas pedidos de clientes y faltantes de inventarios comprados	Continuo
Compras	Comunicación con asistente de compras para confirmar los pedidos de los clientes	Continuo
Jefatura Administrativa	Solicitar autorización de pedidos grandes	Continuo

Relaciones Externas:

Unidades	Motivo	Frecuencia
Clientes (Públicas)	Servicio, Requerimientos y asesoría	Continuo

DIMENSIONES Y RESPONSABILIDAD POR RESULTADOS	
Concepto	**Monto/Personal**
Personal Directo	3
Personal Indirecto	N/A
Servicio al Cliente	Número de procesos adjudicados
Auditoria / Unidades de Control	Resultado de informes, Hallazgos y observaciones
Planes de Acción	Resultados en ejecución de planes de acción

CONOCIMIENTO Y EXPERIENCIA

a. Formación Requerida
Cursando últimos años de carrearas universitarias en Ingeniería Comercial, Contabilidad o afines.

b. Experiencia Mínima	**Experiencia Deseable**
No requerida	1 año en la posición

c. Conocimientos Específicos
Manejo básico de Excel

Tipo De Conocimientos	Detalle	Nivel (*)
Informáticos	Paquete de Microsoft Office	Básico
Atención al cliente	Actitud de servicio	Alto
Portal de Compras Públicas	Conocimientos en manejo de Portal de Compras Púbicas	Alto
Otros		

(*) Niveles: Básico, Intermedio o Avanzado

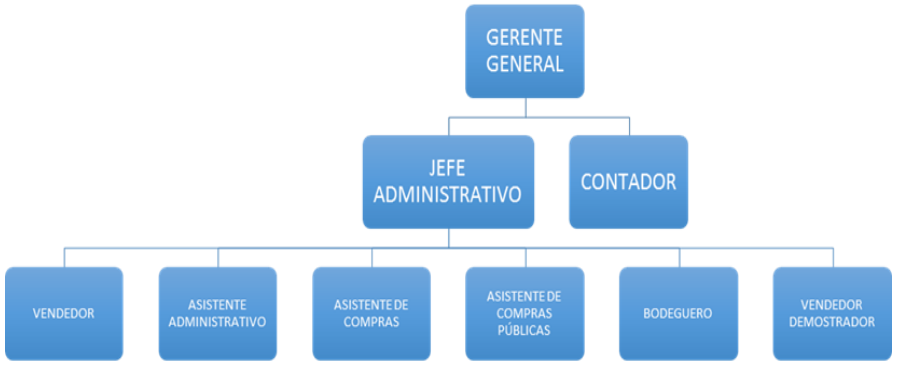
ANEXOS

APROBADO POR	TITULAR	JEFE DE UNIDAD	GERENTE DE UNIDAD
Jefe Administrativo	Asistente de Bodega	Jefe Administrativo	Gerente General
Mayo 2017	Mayo 2017	Mayo 2017	Mayo 2017

CONDICIONES DE TRABAJO

Condiciones estándar de oficina

ORGANIGRAMAS



Vendedor de Mostrador

DESCRIPCIÓN DE PUESTOS			
COD. PUESTO: Vtas 2	**NOMBRE DEL PUESTO** Vendedor de Mostrador		**FAMILIA PUESTO**: Administrativo
GERENCIA: General		**UNIDAD ORGANIZACIONAL: Jefatura Administrativa**	
NIVEL DE PUESTO: 3	**MÉTODO EVAL PUESTO MERCER**	**FECHA ELABORACIÓN: mayo de 2017**	**FECHA DE ACTUALIZACIÓN:**

MISIÓN
Bridar asesoría a los clientes dentro del local de venta al por menor

PRINCIPALES RESPONSABILIDADES
Conocimiento de los productos
Asesorar a los clientes sobre los productos del local
Realizar cobros en efectivo

REPORTES, RELACIONES Y CONTACTOS	
Reporta a:	**Puestos Bajo Supervisión:**
Jefe Administrativo Gerente General*	N/A

Relaciones Internas:

Unidades	Motivo	Frecuencia
Ventas	Informar al área de ventas pedidos de clientes y faltantes de inventarios comprados	Continuo
Compras	Comunicación con asistente de compras para confirmar los pedidos de los clientes	Continuo
Jefatura Administrativa	Solicitar autorización de pedidos grandes	Continuo

Relaciones Externas:

Unidades	Motivo	Frecuencia
Clientes	Servicio, Requerimientos y asesoría	Continuo

DIMENSIONES Y RESPONSABILIDAD POR RESULTADOS	
Concepto	**Monto/Personal**
Personal Directo	3
Personal Indirecto	N/A
Servicio al Cliente	Monto de Ventas al mes
Auditoria / Unidades de Control	Resultado de informes, Hallazgos y observaciones
Planes de Acción	Resultados en ejecución de planes de acción

CONOCIMIENTO Y EXPERIENCIA

a. Formación Requerida
Cursando últimos años de carrearas universitarias en Ingeniería Comercial, Contabilidad o afines.

b. Experiencia Mínima	**Experiencia Deseable**
No requerida	1 año en la posición

c. Conocimientos Específicos
Manejo básico de Excel

Tipo De Conocimientos	Detalle	Nivel (*)
Informáticos	Paquete de Microsoft Office	Básico
Atención al cliente	Actitud de servicio	Alto
Otros		

(*) Niveles: Básico, Intermedio o Avanzado

ANEXOS

APROBADO POR	TITULAR	JEFE DE UNIDAD	GERENTE DE UNIDAD
Jefe Administrativo	Vendedor de Mostrador	Jefe Administrativo	Gerente General
Mayo 2017	Mayo 2017	Mayo 2017	Mayo 2017

CONDICIONES DE TRABAJO

Condiciones estándar de oficina

ORGANIGRAMAS



Asistente administrativa

DESCRIPCIÓN DE PUESTOS			
COD. PUESTO: Asist01	**NOMBRE DEL PUESTO** Asistente Administrativa		**FAMILIA PUESTO**: Administrativo
GERENCIA: General		**UNIDAD ORGANIZACIONAL: Jefatura Administrativa**	
NIVEL DE PUESTO: 3	**MÉTODO EVAL PUESTO MERCER**	**FECHA ELABORACIÓN: mayo de 2017**	**FECHA DE ACTUALIZACIÓN:**

MISIÓN
Brindar apoyo a las áreas que lo necesitaran además de brindar soporte a la jefatura administrativa

PRINCIPALES RESPONSABILIDADES
Conocimiento de los productos
Asesorar a los clientes sobre los productos del local
Realizar compras de acuerdo a demanda

REPORTES, RELACIONES Y CONTACTOS	
Reporta a:	**Puestos Bajo Supervisión:**
Jefe Administrativo Gerente General*	N/A

Relaciones Internas:

Unidades	Motivo	Frecuencia
Ventas	Informar al área de ventas pedidos de clientes y faltantes de inventarios comprados	Continuo
Compras	Comunicación con asistente de compras para confirmar los pedidos de los clientes	Continuo
Jefatura Administrativa	Back up	Continuo

Relaciones Externas:

Unidades	Motivo	Frecuencia
Clientes	Servicio, Requerimientos y asesoría	Continuo

DIMENSIONES Y RESPONSABILIDAD POR RESULTADOS	
Concepto	**Monto/Personal**
Personal Directo	3
Personal Indirecto	N/A
Servicio al Cliente	Monto de Ventas al mes
Auditoria / Unidades de Control	Resultado de informes, Hallazgos y observaciones
Planes de Acción	Resultados en ejecución de planes de acción

CONOCIMIENTO Y EXPERIENCIA

a. Formación Requerida
Cursando últimos años de carrearas universitarias en Ingeniería Comercial, Contabilidad o afines.

b. Experiencia Mínima	**Experiencia Deseable**
No requerida	1 año en la posición

c. Conocimientos Específicos
Manejo básico de Excel

Tipo De Conocimientos	Detalle	Nivel (*)
Informáticos	Paquete de Microsoft Office	Básico
Atención al cliente	Actitud de servicio	Alto
Otros		

(*) Niveles: Básico, Intermedio o Avanzado

ANEXOS

APROBADO POR	TITULAR	JEFE DE UNIDAD	GERENTE DE UNIDAD
Jefe Administrativo	Asistente Administrativa	Jefe Administrativo	Gerente General
Mayo 2017	Mayo 2017	Mayo 2017	Mayo 2017

CONDICIONES DE TRABAJO
Condiciones estándar de oficina

ORGANIGRAMAS

