



**PONTIFICIA
UNIVERSIDAD
CATÓLICA
DEL ECUADOR
SEDE AMBATO**
SERÉIS MIS TESTIGOS

ESCUELA DE ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS

TEMA:

**GESTIÓN DE PROCESOS Y SU INCIDENCIA EN EL ÁREA DE
COMERCIALIZACIÓN DE LA EMPRESA PROHICO & CIA DE LA
CIUDAD DE AMBATO**

**DISERTACIÓN DE GRADO PREVIA LA OBTENCIÓN DEL TÍTULO DE
INGENIERA COMERCIAL CON MENCIÓN EN PRODUCTIVIDAD**

Autor: GABRIELA CAROLA SANCHEZ IZURIETA

Director: ING. MARÍA DEL CARMEN GÓMEZ R. MBA



AMBATO – ECUADOR

Junio 2010

Nº de ingreso:	005461
Precio:	\$ 80,00
canje:	Donación: <input type="checkbox"/> Compra: <input checked="" type="checkbox"/>
Fecha de factura:	
Fecha de ingreso:	07092010

PONTIFICIA UNIVERSIDAD CATÓLICA DEL ECUADOR SEDE AMBATO

ESCUELA DE ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS

HOJA DE APROBACION

TEMA

**GESTION DE PROCESOS Y SU INCIDENCIA EN EL AREA DE
COMERCIALIZACION DE LA EMPRESA PROHICO & CIA DE LA
CIUDAD DE AMBATO**

Autor:

Gabriela Carola Sánchez Izurieta

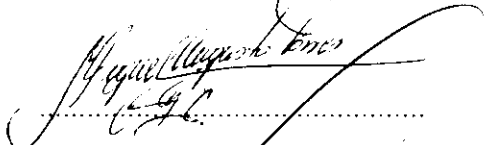
Ing. María del Carmen Gómez Romo MBA.

DIRECTORA DE DISERTACIÓN f. 

Ing. Amparo del Roció Pérez Barrionuevo

CALIFICADOR f. 

Ing. Miguel Augusto Torres Almeida

CALIFICADOR f. 

Ing. Jorge Vladimir Núñez Grijalva

DIRECTOR UNIDAD ACADEMICA f. 

Abg. Pablo Poveda Mora

SECRETARIO GENERAL PUCESA f. 

DECLARACION DE AUTENCIDAD

Yo, **GABRIELA CAROLA SANCHEZ IZURIETA** portadora de la cédula de ciudadanía No.1803529179 declaro que los resultados obtenidos en la investigación que presento como informe final, previo la obtención del título de Ingeniera Comercial con especialización en Productividad son absolutamente originales, auténticos y personales.

En tal virtud, declaro que el contenido, las conclusiones y los efectos legales y académicos que se desprenden del trabajo propuesto de investigación y luego de la redacción de este documento son y serán de mi sola y exclusiva responsabilidad legal y académica.



GABRIELA CAROLA SANCHEZ IZURIETA

CI. 1803529179

DEDICATORIA

Cada esfuerzo tiene su recompensa, y hoy sé que mi triunfo es el de Ustedes.

Quiero dedicar esta investigación y toda la entrega puesta en ella a mis seres amados, quienes forman parte de mi pasado, presente y futuro.

A mis padres, Raúl y Delia por su esfuerzo del día a día y por enseñarme que el trabajo arduo, con sacrificio y empeño tiene sus frutos, porque supieron inculcarme a ser alguien diferente y mejor, a llevar la frente en alto y la humildad en las manos.

A mi hermana, Anita para que nunca olvide cuanto más tienes que crecer, mire mis errores y no los cometa, mires mis aciertos y los supere, el espejo más grande tienes a tu lado, procura mirar y mejorar lo que ves, no soy el mejor ejemplo, no soy la mejor amiga, pero siempre serás mi hermana la segunda parte de mi corazón.

Y para todos los que estuvieron, están y son parte de este recorrido llamado vida, riendo o llorando y son personas que permanecerán en mi corazón y mi memoria por lo que me quede de vida. Para ustedes porque son la razón de ser quien soy.

Gabriela Carola Sánchez Izurieta

AGRADECIMIENTO

Una de las etapas más hermosas de la vida finaliza aquí, donde comienza mi vida profesional, pero esto no fuera realidad sin el apoyo de propios y extraños, quienes a lo largo de este camino aportaron un granito de enseñanza, consejo, apoyo moral y sentimental.

Quiero agradecer desde lo más profundo de un alma a mi Dios justo y compasivo, por permitirme culminar un peldaño más de mi vida, porque caí y él me levanto, y hoy goza con mi alegría.

A mi Mami, Delia mujer de principios, conducta intachable y amor sin medida; porque hizo de mi dolor su dolor y porque sin ella hoy no podría decir soy profesional, porque me tomo de la mano cuando me perdía y me enseñó el camino de vuelta, me inculco el verdadero sentido de amar y porque siempre está a mi lado sin que yo lo pida.

A mi Papi, Raúl quien con su temple, su fuerza y carácter ante la vida y las circunstancias, me enseñó a levantarme después de caer sin dejar de ser quien soy, por ser la fuerza que me inspira a ser mejor, y mi respaldo más grande ante la vida.

A mi hermana, Anita, por caminar conmigo cada momento de alegrías y tristezas que nos ha tocado vivir, siendo cómplice de todas y cada una de las travesuras que se nos ocurría entre risas y peleas.

A mi Lola, porque solo con su mirada de nostalgia, comprendo cuanto amor puede tener un animalito por quienes lo quieren y la hacen parte importante en la familia.

A mi Universidad la siempre querida "Cato", por acogerme bajo su seno y formarme como profesional de creencias firmes, creyendo siempre en la capacidad de sus estudiantes de ser mejores y predicando el verdadero amor al prójimo.

A mis profesores hombres y mujeres de espíritu libre y conocimiento sabio.

A mis compañeros y amigos que hicieron cada día de universidad uno más especial que otro, porque disfrutamos de los triunfos y lloramos en las derrotas; momentos que añoraré el resto de mi vida.

A mi tutora Ing. María del Carme Gómez MBA, mujer de palabras sabia que me ayudo con su conocimiento y paciencia de madre para el término de este proyecto.

Y a todos quienes hacen parte de mi vida y han puesto su mano amiga para la culminación de este propósito que lleva consigo un triunfo para mi corazón, eleva mi espíritu y me hace crecer como persona, por todo eso,

Gracias mil Gracias!!

RESUMEN

La gestión de procesos se la efectuó con la finalidad de maximizar la comercialización de los productos en el mercado para así obtener la fidelización de los clientes y por ende mejorar el posicionamiento.

El proceso metodológico consistió en conocer los problemas en cada uno de los procesos de la comercialización mediante la aplicación de instrumentos de recolección de la información como las encuestas a clientes internos y externos, que permitió recopilar la información acerca de la necesidad de un nuevo diseño de procesos en las actividades comerciales para de esta manera el cliente satisfaga sus necesidades.

Entonces diseñar un nuevo modelo de gestión de procesos que permita priorizar actividades promoverá en el cliente interno un sentido de compromiso que abalice la atención al cliente, lo cual sin lugar a duda incidirá en la rentabilidad empresarial en el mercado. De esta manera la recomendación del modelo de gestión de procesos generará un cambio de actitud del cliente interno de cada uno de sus procedimientos, con la finalidad de potencializar la demanda en el mercado, a partir de la diferenciación la misma que le permitirá crear una ventaja competitiva para mantenerse en el mercado.

ABSTRAC

The procedures management was done with the objective of maximizing the products commercialization in the market, so that we could get the clients satisfaction and improve our position in the market.

The methodological process consisted on getting to know the problems in every procedure of commercialization through the application of data gathering instruments, as the surveys and interviews applied to intern and extern clients, which allowed us to gather the information about the necessity of a new design of procedures in the commercial activities, so that our clients will satisfy their needs.

Therefore to design a new model of procedures management which allows us to priorze the activities will encourage the intern client to have a positive attitude towards the service he has to give the costumers. This will be reflected in the financial benefits of the company in the market.

From this point, the recommendation of the new model of management will generate a change in the intern client's actions in any of the procedures. Our aim is to power the demand in the market, which will create a competitive advantage to keep the company up in the market.

TABLA DE CONTENIDO

Portada	i
Aprobación	ii
Autoría del trabajo de Grado	iii
Dedicatoria	iv
Agradecimiento	v
Resumen Ejecutivo	vii
Abstract	viii
Índice General	ix
Índice de Gráficos	xvii
Índice de Tablas	xix
Índice de Cuadros	xx
Índice de Flujograma	xxi
Introducción	I

CAPÍTULO I

1 EL PROBLEMA



1.1 Tema	3
1.2 Planteamiento del problema	3
1.2.1 Contextualización	3
1.2.2 Análisis Crítico	5
1.2.3 Prognosis	6
1.2.4 Formulación del Problema	7
1.2.5 Interrogantes del problema	7
1.2.6 Delimitación del Problema	7
1.3 Justificación	8
1.4 Objetivos	9
1.4.1 Objetivo General	9
1.4.2 Objetivos Específicos	9

CAPÍTULO II

2 MARCO TEÓRICO

2.1 Antecedentes investigativos	11
2.2 Fundamentación Filosófica	13
2.3 Fundamentación legal	13
2.3.1 LEY ORGANICA DE DEFENSA DEL CONSUMIDOR	13
2.3.2 CÓDIGO DE TRABAJO	17

2.3.3 CÓDIGO DE COMERCIO	18
2.3.4 IMPUESTO SOBRE LOS ACTIVOS TOTALES	18
2.3.5 HECHO GENERADOR	18
2.3.6 IMPUESTO DE PATENTES MUNICIPALES	18
2.3.7 OBTENCIÓN DE PATENTE	19
2.3.8 IMPUESTO A LA RENTA	19
2.3.9 OBJETO DEL IVA	20
2.4 Categorías fundamentales	24
2.4.1 Marco teórico	26
2.4.2 Variable Independiente	26
2.4.2.1 Administración	26
2.4.2.2 Administración por procesos	27
2.4.2.3 Gestión de Procesos	28
2.4.2.4 Ventajas de la gestión de procesos	28
2.4.2.5 Centrarse en los procesos de la empresa	31
2.4.2.6 Clasificación de Procesos	32
2.4.2.7 Manejo de los procesos de la empresa (MPE)	33
2.4.2.8 Selección de los procesos para mejoramiento	35
2.4.2.9 Objetivos preliminares	36
2.4.2.10 Supuestos operacionales	37
2.4.2.11 Selección de los responsables del proceso	37
2.4.2.12 Plan inicial de los Equipos de Mejoramiento del Proceso	38
2.4.2.13 Límites preliminares del proceso	39
2.4.2.14 Selección de los miembros del EMP	41

2.4.2.15	Limites finales del proceso	42
2.4.2.16	Medidas y objetivos de efectividad, eficiencia y adaptabilidad	42
2.4.2.17	¿Qué son los diagramas de flujo?	44
2.4.2.18	Diagramas de bloque	44
2.4.2.19	Actividades de diagramación de bloque e información	45
2.4.2.20	Simbolos estándares para el diagrama de flujo	45
2.4.2.21	Tipos de Diagramas de flujo	49
2.4.2.22	Diagrama de flujo funcional	52
2.4.2.23	Diagrama de flujo funcional de la línea de tiempo	53
2.4.2.24	Diagrama de flujo geográfico	54
2.4.2.25	Elaboración de Flujogramas	54
2.4.2.26	Tipos de diagramas de procesos:	56
2.4.2.27	Procesamiento de información	54
2.4.2.27	El empleado y el proceso	58
2.4.2.28	Revisión del proceso	59
2.4.2.29	Visión general del proceso	60
2.4.2.30	Efectividad del proceso	62
2.4.2.31	Características de la efectividad	62
2.4.2.32	Eficiencia del proceso	63
2.4.2.33	Tiempo del ciclo del proceso	64
2.4.2.34	Eliminación de la duplicación	65
2.4.2.35	Evaluación del valor agregado	65
2.4.2.36	Actividades del Valor agregado real	66
2.4.2.37	Simplificación	67

2.4.2.38 Cadena de valor	70
2.4.2.39 Identificación de las actividades de valor	70
2.4.2.40 Actividades Primarias	71
2.4.2.41 Actividades de Apoyo	72
2.4.2.42 Tipos de Actividades	73
2.4.3 Variable Dependiente	73
2.4.3.1 Gestión comercial	73
2.4.3.2 Servicio al cliente	74
2.4.3.3 Nivel de servicio se debe ofrecer	75
2.4.3.4 Elementos del Servicio al Cliente	75
2.4.3.5 Importancia del servicio al cliente	76
2.4.3.6 Estrategia Del Servicio Al Cliente	78
2.4.3.7 Los Diez Mandamientos de la Atención al Cliente	78
2.4.3.8 El control de los procesos de atención al cliente	81
2.4.3.9 Los 10 Componentes Básicos Del Buen Servicio	82
2.4.3.10 Comercialización	82
2.4.3.11 Tipos de Venta	84
2.4.3.12 Fuerza de ventas	87
2.4.3.13 Diseño de una fuerza de ventas	88
2.4.3.14 La formalización de la fuerza de ventas	88
2.4.3.15 Selección de una Fuerza de Ventas Compartida	89
2.4.3.16 Control de una Fuerza de Ventas Compartida	89
2.4.3.17 El posicionamiento y los puestos de la fuerza de ventas	90

2.4.3.18 Escala de la fuerza de ventas	91
2.4.3.19 Funciones de la fuerza de ventas	92
2.4.3.20 El diseño de puestos de la fuerza de ventas	96
2.4.3.21 La especialización de los puestos de la fuerza de ventas	96
2.4.3.22 La formalización de la fuerza de ventas	97
2.4.3.23 La preparación y el adoctrinamiento de la fuerza de ventas	98
2.4.3.24 Selección de una Fuerza de Ventas Compartida	99
2.4.3.25 Control de una Fuerza de Ventas Compartida	99
2.4.3.26 Fuerza de Ventas Propia	100
2.4.3.27 Control de una Fuerza de Ventas Propia	101
2.4.3.28 Remuneración de la fuerza de ventas	101
2.4.3.29 Sistema de sueldo fijo	103
2.4.3.30 Ventajas del sueldo fijo	103
2.4.3.31 Incentivos	104
2.4.3.32 Selección de la fuerza de ventas	106
2.4.3.33 Proceso de reclutamiento y selección Fuerza de Ventas	106
2.5 Hipótesis	107
2.6 Señalamiento de variables	107

CAPÍTULO III

3 METODOLOGÍA

3.1 Modalidad básica de la investigación	108
3.2 Niveles o Tipos de investigación	108

3.2.1 Investigación exploratoria	108
3.2.2 Investigación Descriptiva	109
3.2.3 Investigación Correlacional	109
3.3 Población y muestra	110
3.3.1 Población	110
3.3.2 Muestra	111
3.4 Plan de recolección de información	114
3.5 Procesamiento y análisis de información	115

CAPÍTULO IV

4 ANÁLISIS E INTERPRETACIÓN DE RESULTADOS

4.1 Análisis de datos levantados en la encuesta	117
4.2 Verificación de la Hipótesis	135

CAPÍTULO V

5 CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES

5.1 Conclusiones	139
5.2 Recomendaciones	139

CAPÍTULO VI

6 PROPUESTA

6.1 Tema	140
----------	-----

6.2 Datos Informativos	140
6.3. Antecedentes de la propuesta	140
6.4 Fundamentaciones	141
6.4.1 Priorización de procesos	141
6.4.2 Reducción del tiempo del ciclo del proceso	143
6.5. Justificación	145
6.6 Objetivos	147
6.6.1 Objetivo General	147
6.6.2 Objetivos Específicos	147
Conclusiones	219
Recomendaciones	219
Bibliografía	221
Glosario	223
Anexo	228

TABLA DE GRÁFICOS

Gráfico N° 01 Árbol de problemas	6
Gráfico N° 02 Superordenación	24
Gráfico N° 03 Sub ordenación VI	25
Gráfico N° 04 Sub ordenación VD	26
Gráfico N° 05 Cadena de valor	70
Gráfico N° 06 Remuneración fuerza de ventas	102
Gráfico N° 07 Reclutamiento fuerza de ventas	107
Gráfico N° 08 Calificación de la atención	107
Gráfico N° 09 Inconvenientes del servicio	118
Gráfico N° 10 Inconveniente en la compra	119
Gráfico N° 11 Orientación de servicio	120
Gráfico N° 12 Servicio brindado	121
Gráfico N° 13 Deseo de mejora	122
Gráfico N° 14 Asesoría de producto	123
Gráfico N° 15 Personal de atención	124
Gráfico N° 16 Calidad del servicio	125
Gráfico N° 17 Proceso y desempeño	126
Gráfico N° 18 Rediseño de procesos	127
Gráfico N° 19 Responsabilidad en los procesos	128
Gráfico N° 20 Control de procesos	129
Gráfico N° 21 Mejoramiento continuo	130
Gráfico N° 22 Funciones de personal	131

Gráfico N° 23 Valores empresariales	132
Gráfico N° 24 Eficiencia laboral	133
Gráfico N° 25 Proceso de atención al cliente	134
Gráfico N°. 26 Gráfico de verificación de Hipótesis del CHI cuadrado	138
Gráfico N° 27 Cadena de valor	156
Gráfico N° 28 Mapa de procesos	157
Gráfico N°. 29 Macro procesos primarios	158
Gráfico N° 30 Proceso de logística	159
Gráfico N° 31 Subproceso requerimiento	160
Gráfico N° 32 Proceso de logística	164
Gráfico N° 33 Sub proceso almacenamiento	165
Gráfico N° 34 Proceso de gestión de inventarios	169
Gráfico N° 35 Sub proceso Control interno	170
Gráfico N° 36 Proceso de pedidos	174
Gráfico N°. 37 Stock de inventario	175
Gráfico N° 38 Proceso pedido	179
Gráfico N°. 39 Subproceso: Atención al cliente	180
Gráfico N° 40 Sub proceso solicitud de compra	184
Gráfico N° 41 Proceso producción de servicios	185
Gráfico N° 42 Sub proceso venta	189
Gráfico N° 43 Proceso producción de venta	190
Gráfico N° 44 Sub proceso distribución	194
Gráfico N°. 45 Distribución	195

TABLAS

Tabla N° 01	Calificación de la atención	117
Tabla N° 02	Inconvenientes del servicio	118
Tabla N° 03	Inconveniente en la compra	119
Tabla N° 04	Orientación de servicio	120
Tabla N° 05	Servicio brindado	121
Tabla N° 06	Deseo de mejora	122
Tabla N° 07	Asesoría de producto	123
Tabla N° 08	Personal de atención	124
Tabla N° 09	Calidad del servicio	125
Tabla N° 10	Proceso y desempeño	126
Tabla N° 11	Rediseño de procesos	127
Tabla N° 12	Responsabilidad en los procesos	128
Tabla N° 13	Control de procesos	129
Tabla N° 14	Mejoramiento continuo	130
Tabla N° 15	Valores empresariales	131
Tabla N° 16	Eficiencia laboral	132
Tabla N° 17	Funciones de personal	133
Tabla N° 18	Proceso de atención al cliente	134
Tabla N°. 19	Combinación de frecuencia VI	135
Tabla N°. 20	Combinación de frecuencia VD	135
Tabla N° 21	Tabla de frecuencias observadas	136
Tabla N° 22	Tabla de frecuencias esperadas	138
Tabla N° 23	Tabla de Verificación de la hipótesis	232

CUADROS

Cuadro N° 01 Simbología	46
Cuadro N° 02 Categorías y puestos	92
Cuadro N° 03 Población	111
Cuadro N° 04 Operacionalización	148
Cuadro N° 05 Análisis FODA	153
Cuadro N° 06 Disgregación requerimiento	161
Cuadro N° 07 Valor agregado requerimiento	163
Cuadro N° 08 Disgregación almacenamiento	166
Cuadro N° 09 Valor agregado almacenamiento	168
Cuadro N° 10 Disgregación control interno	171
Cuadro N° 11 Valor agregado control interno	173
Cuadro N° 12 Disgregación atención al cliente	176
Cuadro N° 13 Valor agregado atención al cliente	178
Cuadro N° 14 Disgregación solicitud de compra	181
Cuadro N° 15 Valor agregado solicitud de compra	183
Cuadro N° 16 Disgregación venta	186
Cuadro N° 17 Valor agregado producción de servicio	188
Cuadro N° 18 Disgregación distribución	191
Cuadro N° 19 Valor agregado distribución	198
Cuadro N° 20 Estrategia de precio	212
Cuadro N° 21 Plan de acción entrenamiento	216
Cuadro N° 22 Programas de entrenamiento	217

FLUJOGRAMAS

Flujograma N° 01	Flujograma de primer nivel o de dirección descendente	50
Flujograma N° 02	Flujograma de segundo nivel o detallado	51
Flujograma N° 03	Flujograma de ejecución o matriz	52
Flujograma N° 04	Flujo de requerimientos	162
Flujograma N° 05	Flujo de almacenamiento	167
Flujograma N° 06	Flujo de control interno	172
Flujograma N° 07	Flujo de stock de inventario	177
Flujograma N° 08	Flujo de atención al cliente o call center	182
Flujograma N° 09	Flujo de la solicitud de compra	187
Flujograma N° 10	Flujo de ventas	192
Flujograma N° 11	Flujo de distribución	197

INTRODUCCIÓN

La administración por procesos es una metodología que permite en forma sistemática enfocar, analizar y mejorar los procesos con el propósito de aumentar la satisfacción de los usuarios. Esta herramienta permite el mejoramiento de procesos, ya que se prioriza, identificar y en ocasiones cuantificar las distintas actividades, lo cual incide en la comercialización para posteriormente generar un valor agregado que promueva la fidelización de los clientes.

El presente trabajo investigativo tienen los siguientes capítulos en su estructura:

Capítulo I, se presenta el problema, dando a conocer su conflicto en el entorno empresarial, el análisis crítico, establecido y enfocado las causas y efectos, se establece la prognosis en la cual se determina la visualización del problema a futuro en la empresa, la formulación del problema, se determinan los objetivos.

Capítulo II, se detallan los antecedentes investigativos, se conceptualiza las variables en estudio y se detalla la hipótesis.

Capítulo III, hace referencia a la metodología de la investigación, detallando el procedimiento el nivel y el establecimiento de técnicas e instrumentos de recolección de la información.

Capítulo IV, se establece el análisis e interpretación de los resultados obtenidos en el levantamiento de la información, la comprobación de la hipótesis.

Capítulo V se detallan las conclusiones y recomendaciones del proceso investigativo.

En el capítulo VI, se establece la propuesta, la justificación así como los objetivos y la ejecución de las actividades de cambio para la empresa.

CAPÍTULO I

I EL PROBLEMA

1.1 Tema:

*GESTION DE PROCESOS Y SU INCIDENCIA EN EL AREA DE
COMERCIALIZACION DE LA EMPRESA PROHICO & CIA DE LA CIUDAD
DE AMBATO*

1.2 Planteamiento del problema

El cambio paradigmático que ha establecido la globalización conlleva a una reorganización de procesos, actividades, las mismas que permitan optimizar cada uno de los recursos organizacionales, particularmente en la empresa PROHICO & CIA se ha determinado que no se han establecido correctamente los procesos de comercialización lo cual afecta al cliente y a la participación y crecimiento de la misma en el mercado.

1.2.1 Contextualización

El Ecuador está sufriendo desde hace algunos años, cambios en las organizaciones en lo que respecta a calidad total, competitividad, servicios al cliente. Sin embargo, aún existen algunas empresas en el país que no presentan nuevas formas y enfoques

de hacer empresa. Lo que contribuye a la desaparición paulatina de las mismas en el entorno, debido a la falta de implementación de procedimientos administrativos modernos como son las ventajas competitivas, por lo tanto la ausencia de una gestión estratégica de procesos no permite a las comercializadoras generar un desarrollo organizacional que promueva un mejor posicionamiento en el mercado.

Las comercializadoras en el país necesitan mejorar su organización y sistemas de gestión de procesos, considerando que para competir en un entorno globalizado es importante desarrollar esquemas formales en cada una de las funciones administrativas que promuevan un cambio organizacional.

La ciudad de Ambato es considerada como una de las áreas estratégicas para la comercialización, lo que ha permitido el incremento del sector industrial, entre otros aspectos a las falencias que se presentan en la dirección estratégica, la gestión de procesos no ha permitido el cumplimiento de los objetivos, metas.

PROHICO & CIA es una comercializadora especializada en artículos de ferretería y materiales industriales. Dentro del plan comercialización se observa a los clientes y sus necesidades dentro del ámbito de la construcción y terminados; siendo una empresa que se ha encaminado en el desarrollo de la industria de los servicios, pero al no contar con un manejo adecuado en su gestión administrativa se ha limitado la evolución empresarial, la falta de una gestión en los procesos de comercialización le

impiden generar un eficiente desempeño de la empresa en el mercado, limitado así en el desarrollo organizacional individual y colectivo.

1.2.2 Análisis Crítico

El problema que se presenta y que es objeto de estudio es la ineficiente gestión de procesos en la empresa PROHICO & CIA, ya que no se evidencia una visión clara del desarrollo de cada una de las actividades que intervienen en el proceso de comercialización y su incidencia en la satisfacción de los clientes.

Este problema es ocasionado por la ausencia de políticas organizacionales que no permiten la delimitación y formalización de las actividades de comercialización, así se evidencia además el descontento en la aplicación de los de procesos, al igual que la escasa motivación y capacitación del personal.

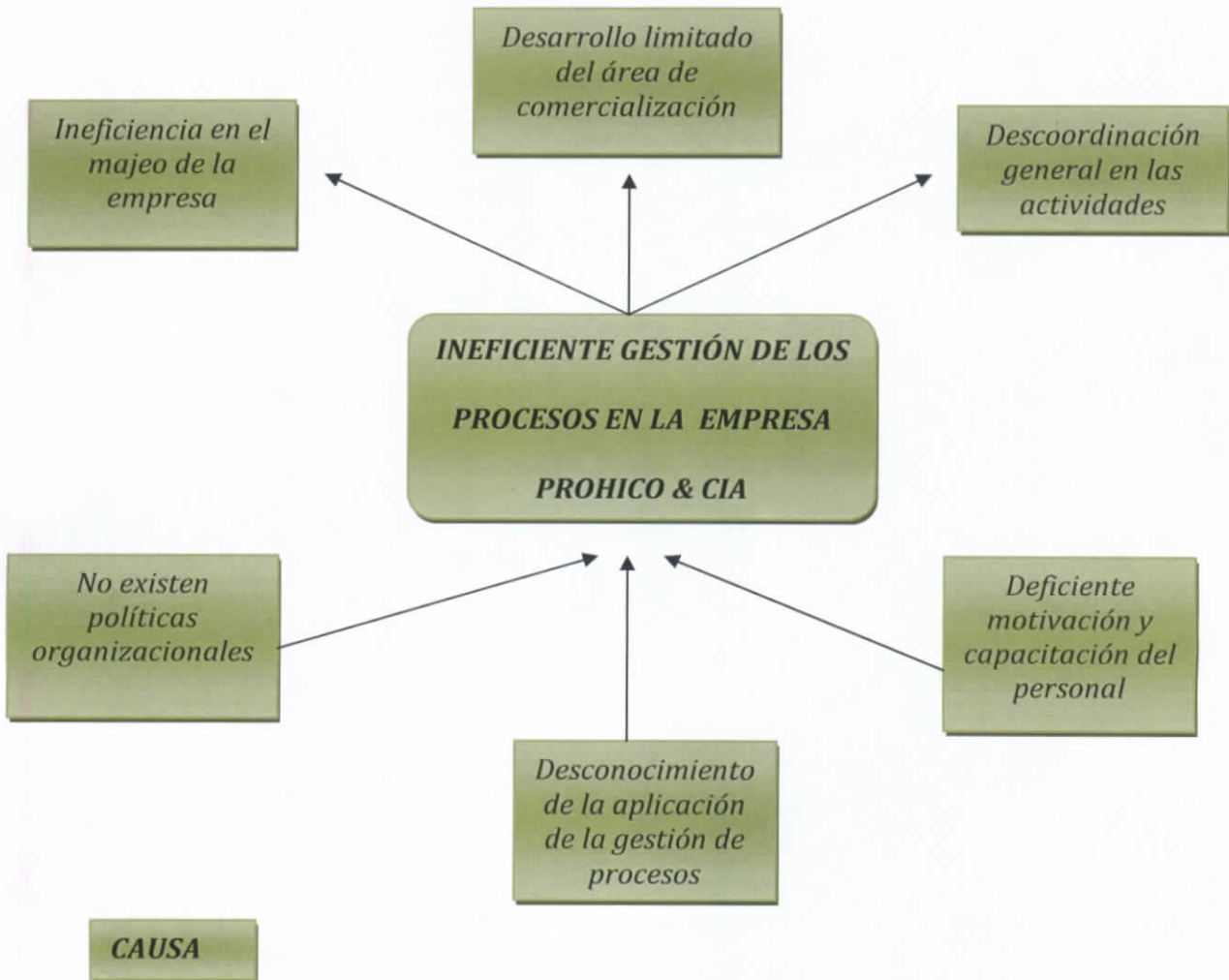
Es notorio observar el problema manifestado se ocasiona situaciones como la ineficiencia en el manejo de la empresa, el desarrollo organizacional limitado al igual que la descoordinación general de las actividades.

De esta manera la problemática permite observar el estancamiento empresarial en el mercado y por ende el bajo posicionamiento de la empresa en el entorno, lo cual no permite satisfacer las necesidades del cliente y proyecta una imagen de ineficiencia empresarial.

Árbol de Problemas

EFECTO

Gráfico N° 01



1.2.3 Prognosis

De no buscar una solución a la problemática la empresa corre el peligro de establecer numerosos cuellos de botella en cada uno de sus procesos, los mismos que influirán en la atención al cliente, lo cual no permitirá generar una fidelización, minimizando

así el volumen de las ventas que posteriormente podrá causar el cierre de la empresa en el entorno comercial.

1.2.4 Formulación del Problema

¿De qué manera la ausencia de una Gestión de Procesos incide en la Comercialización de la empresa PROHICO de la ciudad de Ambato?

1.2.5 Interrogantes del problema

1.- ¿Cuáles son los procesos inherentes a la Comercialización?

2.- ¿Cómo se analizan los procesos de comercialización en la empresa?

3.- ¿La Gestión de Proceso será necesario, mejorar del área de comercialización?

1.2.6 Delimitación del Problema

Delimitación del Contenido

Campo: Administrativo

Área: Procesos

Aspecto: Comercialización

Delimitación Espacial

El desarrollo de la presente investigación se lo hará en el Área de Comercialización de la empresa PROHICO & CIA de la ciudad de Ambato.

Delimitación Temporal

La presente investigación se efectuará del 15 de agosto al 20 de diciembre del 2009, ya que la información recolectada será real.

1.3 Justificación

La investigación brindará un punto de referencia de cómo elevar el desempeño general de la organización, con la implementación de un factor clave de éxito dentro del sector comercial como es la gestión de procesos, el mismo que permitirá que la organización mejore su desempeño.

La investigación tiene como interés alcanzar un mejoramiento en la comercialización, mediante alternativas de cambio dentro de la organización a través de la priorización de procesos de modo que el uso de estos conceptos suponga una continua orientación hacia el entorno competitivo complementándolo con una actitud estratégica continua.

La importancia de la investigación se fundamenta en la priorización de los procesos en cada uno de los aspectos involucrados en la comercialización, dejando de lado la

administración tradicional de los procesos que implicaba un manejo aislado de los mismos. El cambio radica en un manejo integrado que considere interdependencia de las actividades involucradas en el manejo comercial.

Lo innovador de la investigación estriba en dicho esfuerzo de priorización, y en el subsiguiente empeño por gestionar de forma sistemática los procesos que se consideran críticos, y en las consecuencias que dicha sistematización está teniendo en sus estructuras.

Finalmente, la propuesta de investigación es factible de realizar por cuanto se cuenta con el aval de todos quienes conforman la comercializadora.

1.4 Objetivos

1.4.1 Objetivo General

- Establecer la Gestión de Procesos en el Área de Comercialización de la empresa PROHICO & CIA de la ciudad de Ambato con el fin de buscar el mejoramiento de la misma

1.4.2 Objetivos Específicos

- Determinar los procesos del Área de Comercialización de la empresa PROHICO & CIA a fin de analizarlos con criterio técnico.

- Analizar los procesos del área de comercialización de la empresa PROHICO & CIA con el propósito de propender a su mejoramiento.
- Proponer la Gestión por Procesos en el Área de Comercialización de la empresa PROHICO & CIA mediante un manual de procedimientos para un mejor servicio al cliente.

CAPÍTULO II

2 MARCO TEÓRICO

2.1 Antecedentes investigativos

Como referentes investigativos se ha establecido el siguiente trabajo:

De la Universidad Técnica de Ambato de la Facultad de Ciencias Administrativas, para la obtención del título de Ingeniera en Administración de Empresas en el año 2004, de la señorita Aída de los Ángeles Yasig Salguero, presenta el tema Gestión de Calidad (GC) para elevar los volúmenes de comercialización en la empresa Goldenrose Corporación S.A. de la provincia de Cotopaxi, quien llega a las siguientes conclusiones:

- Se determina que no existe en la empresa una gestión de calidad que promueva el mejoramiento continuo en los diferentes procesos, lo cual influye en el desenvolvimiento empresarial.

- La falta de formalización en los procedimientos y funciones afecta el direccionamiento organizacional y la capacidad de concretar los objetivos propuestos.

- La gestión comercial no cubre las expectativas tanto de los clientes internos como externos, ya que las decisiones correctivas no son tomadas oportunamente.

De la Universidad Técnica de Ambato de la Facultad de Ciencias Administrativas, para la obtención del título de Ingeniera en Administración de Empresas en el año 2004, de la señorita Lorena Judith Jácome Chiluiza, presenta el tema La Gestión Estratégica de Procesos para mejorar el Control de Producción en la empresa Florícola Enchanted Roses S.A. en la provincia de Cotopaxi, quien llegó a las siguientes conclusiones:

- De lo que se puede concluir que la gran mayoría de las personas encuestadas manifiestan que en la empresa si existen procesos críticos, lo que influye en los procesos de producción y en el rendimiento del personal.
- Por lo tanto se llega a la conclusión que una gran mayoría de encuestados manifiestan que si es necesario establecer una gestión estratégica a los procesos de apoyo ya que esto repercute en la terminación integral del proceso de producción en la empresa.
- Con los datos observados en la encuesta se deduce que la gran mayoría del personal está de acuerdo que se establezca responsabilidad a los procesos de producción por que al hacerlo se podrá evitar el desperdicio de los recursos en la empresa.

2.2 Fundamentación Filosófica

En el desarrollo de la investigación propuesta se utilizará el paradigma crítico propositivo en consideración de que el problema y el objeto de estudio se encuentran en constante evolución, además porque la investigación a desarrollarse será cualitativa con la participación de todos los involucrados y pretende solucionar el problema presentado.

2.3 Fundamentación Legal

El desarrollo de la presente investigación se basará en algunos artículos de la Ley Orgánica del consumidor, Código de Trabajo, Código de Comercio, Impuesto sobre los Activos Totales, Hecho Generador, Impuesto y Patentes Municipales, Impuesto a la Renta, que manifiesta:

2.3.1 LEY ORGANICA DE DEFENSA DEL CONSUMIDOR

Art. 1.- Ámbito y Objeto.- Las disposiciones de la presente Ley son de orden público y de interés social, sus normas por tratarse de una Ley de carácter orgánico, prevalecerán sobre las disposiciones contenidas en leyes ordinarias. En caso de duda en la interpretación de esta Ley, se la aplicará en el sentido más favorable al consumidor.

El objeto de esta Ley es normar las relaciones entre proveedores y consumidores promoviendo el conocimiento y protegiendo los derechos de los consumidores y procurando la equidad y la seguridad jurídica en las relaciones entre las partes.

Art. 2.- Definiciones.- Para efectos de la presente Ley, se entenderá por **Anunciante.-** Aquel proveedor de bienes o de servicios que ha encargado la difusión pública de un mensaje publicitario o de cualquier tipo de información referida a sus productos o servicios. **Consumidor.-** Toda persona natural o jurídica que como destinatario final, adquiera, utilice o disfrute bienes o servicios, o bien reciba oferta para ello. Cuando la presente Ley mencione al consumidor, dicha denominación incluirá al usuario.

Contrato de Adhesión.- Es aquel cuyas cláusulas han sido establecidas unilateralmente por el proveedor a través de contratos impresos o en formularios sin que el consumidor, para celebrarlo, haya discutido su contenido. **Derecho de Devolución.-** Facultad del consumidor para devolver o cambiar un bien o servicio, en los plazos previstos en esta Ley, cuando no se encuentra satisfecho o no cumple sus expectativas, siempre que la venta del bien o servicio no haya sido hecha directamente, sino por correo, catálogo, teléfono, Internet, u otros medios similares.

Especulación.- Práctica comercial ilícita que consiste en el aprovechamiento de una necesidad del mercado para elevar artificiosamente los precios, sea mediante el ocultamiento de bienes o servicios, o acuerdos de restricción de ventas entre proveedores, o la renuencia de los proveedores a atender los pedidos de los consumidores pese a haber existencias que permitan hacerlo, o la elevación de los

precios de los productos por sobre los índices oficiales de inflación, de precios al productor o de precios al consumidor.

Información Básica Comercial.- Consiste en los datos, instructivos, antecedentes, indicaciones o contraindicaciones que el proveedor debe suministrar obligatoriamente al consumidor, al momento de efectuar la oferta del bien o prestación del servicio. **Oferta.-** Práctica comercial consistente en el ofrecimiento de bienes o servicios que efectúa el proveedor al consumidor. **Proveedor.-** Toda persona natural o jurídica de carácter público o privado que desarrolle actividades de producción, fabricación, importación, construcción, distribución, alquiler o comercialización de bienes, así como prestación de servicios a consumidores, por lo que se cobre precio o tarifa. Esta definición incluye a quienes adquieran bienes o servicios para integrarlos a procesos de producción o transformación, así como a quienes presten servicios públicos por delegación o concesión.

Publicidad.- La comunicación comercial o propaganda que el proveedor dirige al consumidor por cualquier medio idóneo, para informarlo y motivarlo a adquirir o contratar un bien o servicio. Para el efecto la información deberá respetar los valores de identidad nacional y los principios fundamentales sobre seguridad personal y colectiva. **Publicidad Abusiva.-** Toda modalidad de información o comunicación comercial, capaz de incitar a la violencia, explotar el miedo, aprovechar la falta de madurez de los niños y adolescentes, alterar la paz y el orden público o inducir al consumidor a comportarse en forma perjudicial o peligrosa para la salud y seguridad personal y colectiva. Se considerará también publicidad abusiva toda modalidad de información o comunicación comercial que incluya mensajes subliminales.

Publicidad Engañosa.- Toda modalidad de información o comunicación de carácter comercial, cuyo contenido sea total o parcialmente contrario a las condiciones reales o de adquisición de los bienes y servicios ofrecidos o que utilice textos, diálogos, sonidos, imágenes o descripciones que directa o indirectamente, e incluso por omisión de datos esenciales del producto, induzca a engaño, error o confusión al consumidor.

Servicios Públicos Domiciliarios.- Se entiende por servicios públicos domiciliarios los prestados directamente en los domicilios de los consumidores, ya sea por proveedores públicos o privados tales como servicios de energía eléctrica, telefonía convencional, agua potable, u otros similares.

Distribuidores o Comerciantes.- Las personas naturales o jurídicas que de manera habitual venden o proveen al por mayor o al detal, bienes destinados finalmente a los consumidores, aun cuando ello no se desarrolle en establecimientos abiertos al público.

Productores o Fabricantes.- Las personas naturales o jurídicas que extraen, industrializan o transforman bienes intermedios o finales para su provisión a los consumidores. **Importadores.-** Las personas naturales o jurídicas que de manera habitual importan bienes para su venta o provisión en otra forma al interior del territorio nacional. **Prestadores.-** Las personas naturales o jurídicas que en forma habitual prestan servicios a los consumidores.

Art. 3.- Derechos y Obligaciones Complementarias.- Los derechos y obligaciones establecidas en la presente Ley no excluyen ni se oponen a aquellos contenidos en la legislación destinada a regular la protección del medio ambiente y el desarrollo sustentable, u otras leyes relacionadas.

2.3.2 CÓDIGO DE TRABAJO

Otras Formas De Remuneración

La ley admite otras formas de remuneración, como en el caso de los contratos llamados en participación, en los cuales la remuneración se establece a través de un porcentaje en los beneficios del empleador (por ejemplo, en forma de comisiones sobre las ventas u otras operaciones de una empresa). En estos casos puede acordarse independientemente que el trabajador reciba también un sueldo o salario fijo. Aunque la remuneración no se establezca por unidades de tiempo, debe ser liquidada y pagada dentro de plazos previamente determinados en el contrato (Art. 13 CT).

“Art. 13.-Formas de remuneración.- En los contratos a sueldo y a jornal la remuneración se pacta tomando como base, cierta unidad de tiempo.

Contrato en participación es aquel en el que el trabajador tiene parte en las utilidades de los negocios del empleador, como remuneración de su trabajo.

La remuneración es mixta cuando, además del sueldo o salario fijo, el trabajador participa en el producto del negocio del empleador, en concepto de retribución por su trabajo.”

2.3.3 CÓDIGO DE COMERCIO

Los comisionistas, aquellos que ejercen actos de comercio, en su propio nombre, por cuenta de un comitente, según el Art. 374 del Código de Comercio, para efectos de la remuneración no están sujetos al Código del Trabajo y al *no existir relación laboral no son considerados trabajadores* (Art. 374 C. de Comercio).

“Art. 374.- Comisionista es el que ejerce actos de comercio, en su propio nombre, por cuenta de un comitente.”

2.3.4 IMPUESTO SOBRE LOS ACTIVOS TOTALES.

El impuesto del 1.5 por mil sobre los activos totales fue establecido por la Ley 006 (R.O. 97, 29-XII-88), en sustitución del impuesto del 1.5 por mil al capital en giro, que había sido creado por la Ley 153 (R.O. 662, 16-I-84) (Art. 30 Ley 006).

2.3.5 HECHO GENERADOR

Consiste en la realización habitual de actividades comerciales, industriales y financieras. (Art. 32 Ley 006)

2.3.6 IMPUESTO DE PATENTES MUNICIPALES

Base Legal

La Ley Orgánica de Régimen Municipal (Arts. 363 a 367) establece el impuesto de patentes municipales y regula su aplicación.

2.3.7 OBTENCIÓN DE PATENTE

La Ley, en primer término, exige que las personas que quieran ejercer una actividad comercial o industrial deberán obtener una patente anual, previa inscripción en el registro que para tal objeto deberá tener cada municipalidad (Art. 365 LORM).

2.3.8 IMPUESTO A LA RENTA

Toda persona o sociedad que percibe ingresos gravados con el impuesto a la renta estaría obligado a declarar, incluso aquellas instituciones que solo perciban ingresos exentos superiores a la fracción gravada con tarifa cero. Sin embargo de lo cual, se exonera expresamente de esta obligación a:

- las personas naturales cuyos ingresos brutos durante el ejercicio impositivo no excedan de la fracción básica con tarifa cero para calcular el impuesto. Para la declaración de impuesto a la Renta correspondiente al año 2010 la fracción básica es de 8.910,00 dólares de los Estados Unidos de América. (Art. 36 LORTI).

- cualquier contribuyente domiciliado en el exterior que no tenga representante en el país y que exclusivamente tenga ingresos sujetos a retención en la fuente (Art. 42 LORTI) (Art. 78, num. 1 RALORTI).

- los trabajadores bajo relación de dependencia que perciban ingresos provenientes de un solo empleador, cuya declaración de impuesto a la renta la constituirá el comprobante de retención entregado por el empleador, a la finalización del ejercicio impositivo (Art. 50 I.ORTI) (Art. 78, num. 3 RALORTI).

- las entidades y organismos del sector público señaladas en el artículo 225 de la Constitución de la República del Ecuador, con excepción de las empresas del sector público distintas de las que prestan servicios públicos (Art. 78, num. 4 RALORTI).

- de conformidad con lo dispuesto en los respectivos convenios internacionales y siempre que exista reciprocidad, los organismos internacionales, las misiones diplomáticas y consulares, ni sus miembros (Art. 78, num. 5 RALORTI).

2.3.9 OBJETO DEL IVA

Qué Grava El Impuesto

El impuesto al valor agregado (IVA) grava, en la forma y en las condiciones que establece la Ley y que se especificarán más adelante:

- la transferencia de dominio de bienes muebles de naturaleza corporal, en todas sus etapas de comercialización, realizada por quienes se dedican habitualmente a estas actividades;

- la importación de bienes corporales muebles, aun cuando sea realizada por quienes no se dedican habitualmente a estas actividades;

- la prestación de servicios realizada por quienes se dedican habitualmente a prestarlos. (Art. 52 LORTI)

El Art. 131 del Reglamento para la aplicación de la Ley Orgánica de Régimen Tributario y sus reformas establece el alcance de este impuesto en cuanto al hecho generador y considera:

a) Servicios prestados en el territorio nacional:

El Impuesto al Valor Agregado grava a los servicios prestados en el Ecuador por:

- personas naturales nacionales o extranjeras domiciliadas en el país;
- sociedades nacionales; y,
- sucursales de compañías extranjeras u otros establecimientos permanentes de sociedades extranjeras establecidas en el Ecuador.

No se causa el Impuesto al Valor Agregado en servicios facturados desde el exterior por actividades efectuadas en el exterior u ocasionalmente en Ecuador. (Art. 131, num. 1 RALORTI)

Se entiende por servicio prestado en el Ecuador cuando la actividad que lo genera se desarrolla dentro del territorio nacional.

b) Instituciones del Estado:

c) Retiros de bienes corporales muebles:

Se considera como transferencia los retiros de bienes corporales muebles efectuados por un vendedor o por el dueño, socios o accionistas, directores, funcionarios o empleados de la sociedad, para uso o consumo personal, ya sean de su propia producción o comprados para la reventa o para la prestación de servicios, cualquiera que sea la naturaleza jurídica de la sociedad. Para estos efectos, se considerarán retirados para su uso o consumo propio todos los bienes que faltaren en los inventarios del vendedor o prestador del servicio y cuya salida de la sociedad no pudiere justificarse con documentación fehaciente, salvo en los casos de pérdida o destrucción, debidamente comprobados.

Igualmente serán considerados como transferencias los retiros de bienes corporales muebles destinados a rifas y sorteos, aún a título gratuito, sean o no de su giro, efectuados con fines promocionales o de propaganda por los contribuyentes de este impuesto.

Lo establecido en el párrafo anterior será aplicable, del mismo modo, a toda entrega o distribución gratuita de bienes corporales muebles que los vendedores efectúen con iguales fines. (Art. 131, num. 3 RALORTI)

Los impuestos que se recarguen en razón de los retiros a que se refiere este literal, no darán derecho a crédito tributario. (Art. 131 RALORTI)

En el mismo caso se encuentra la entrega o distribución gratuita de bienes corporales muebles que los vendedores efectúen con iguales fines (Art. 131, num. 3 RALORTI)

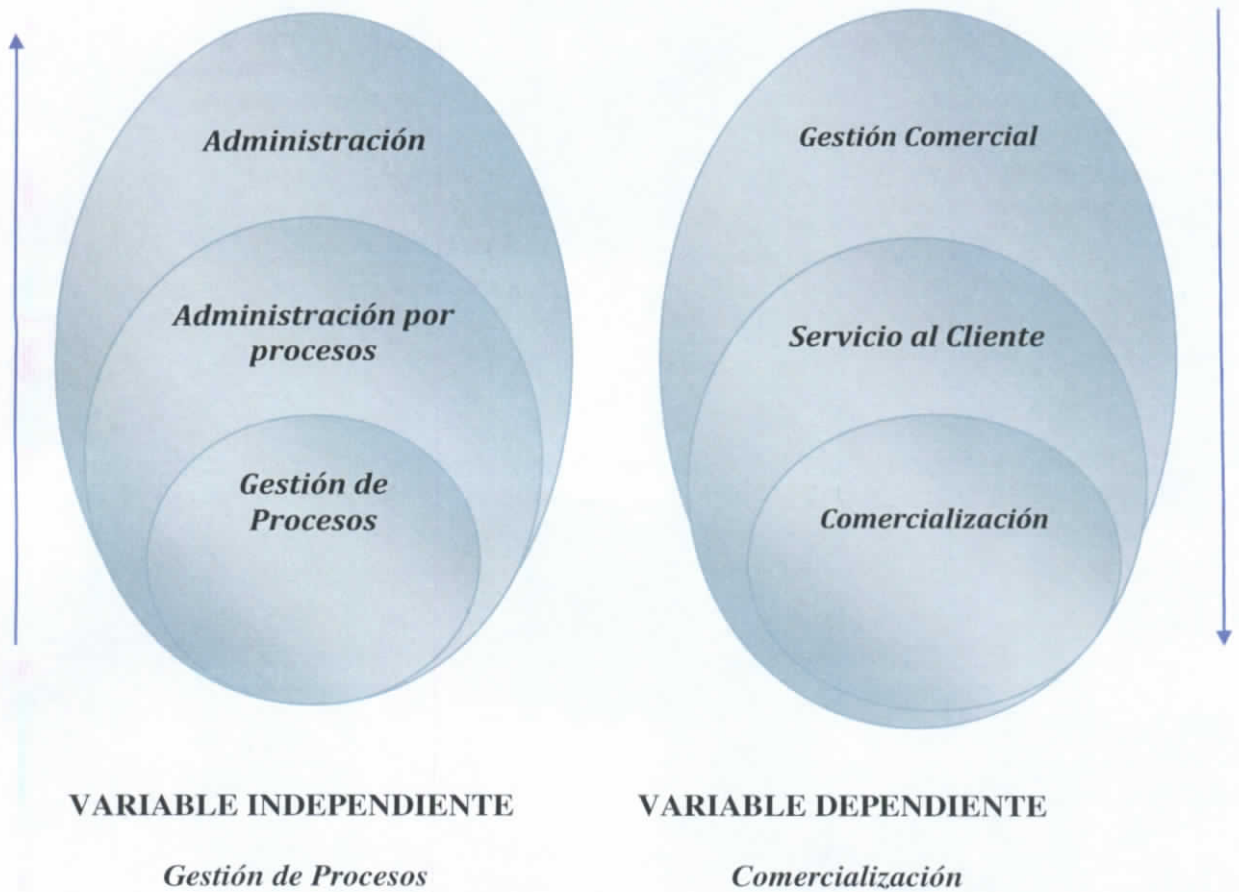
d) Arrendamiento, subarrendamiento y usufructo

El impuesto comprende el arrendamiento, subarrendamiento, usufructo o cualquier otra forma de cesión del uso o goce temporal de bienes corporales muebles, inmuebles amoblados, inmuebles con instalaciones o maquinarias que permitan el ejercicio de alguna actividad comercial o industrial y de todo tipo de establecimientos de comercio. Incluye también la licencia de uso o cualquier otra forma de cesión del uso o goce de marcas, patentes de invención, procedimientos o fórmulas industriales. (Art. 131, num. 4 RALORTI).

2.4 Categorías fundamentales

SUPERORDENACIÓN

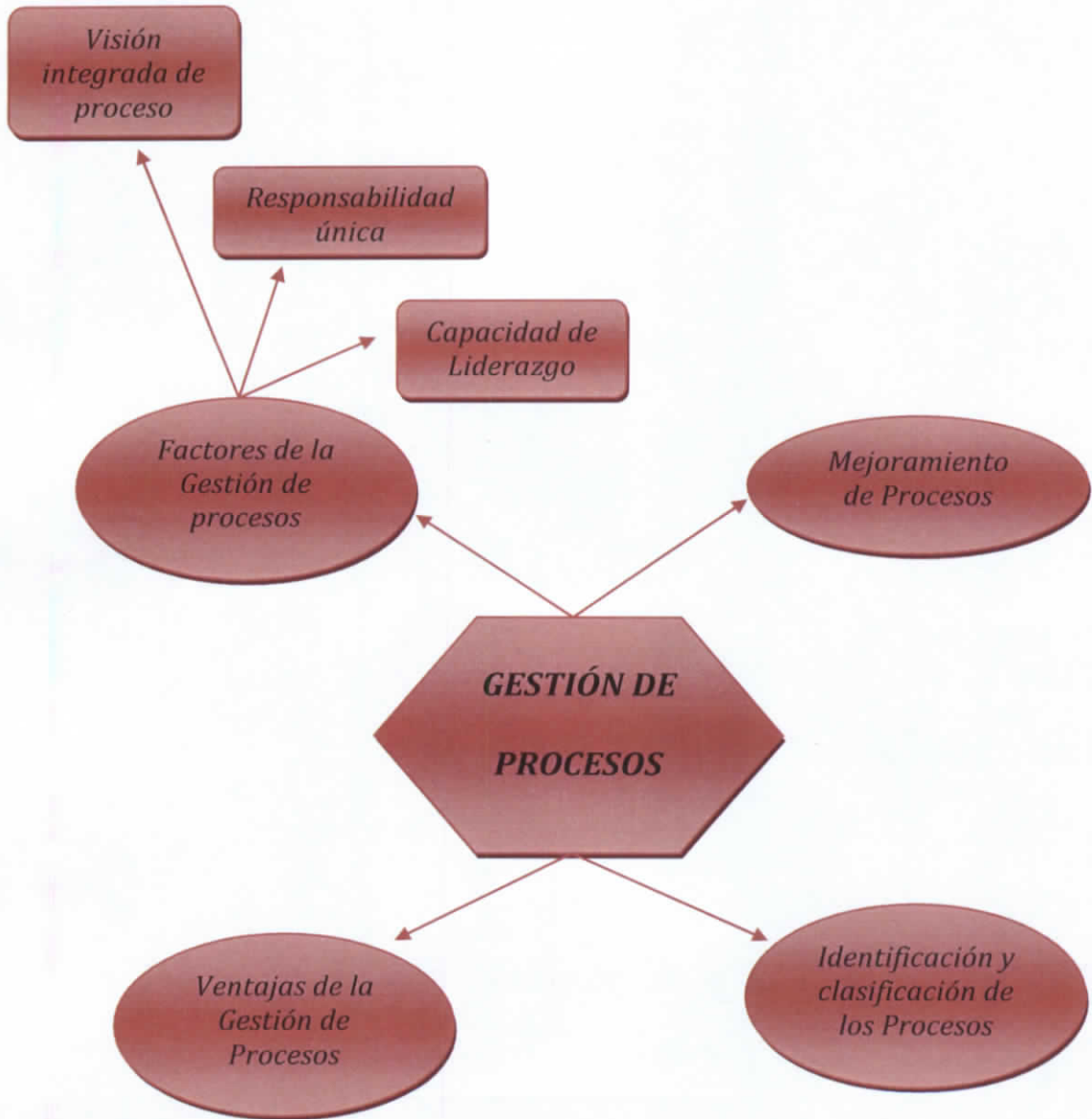
Gráfico N° 02



SUBORDINACIÓN

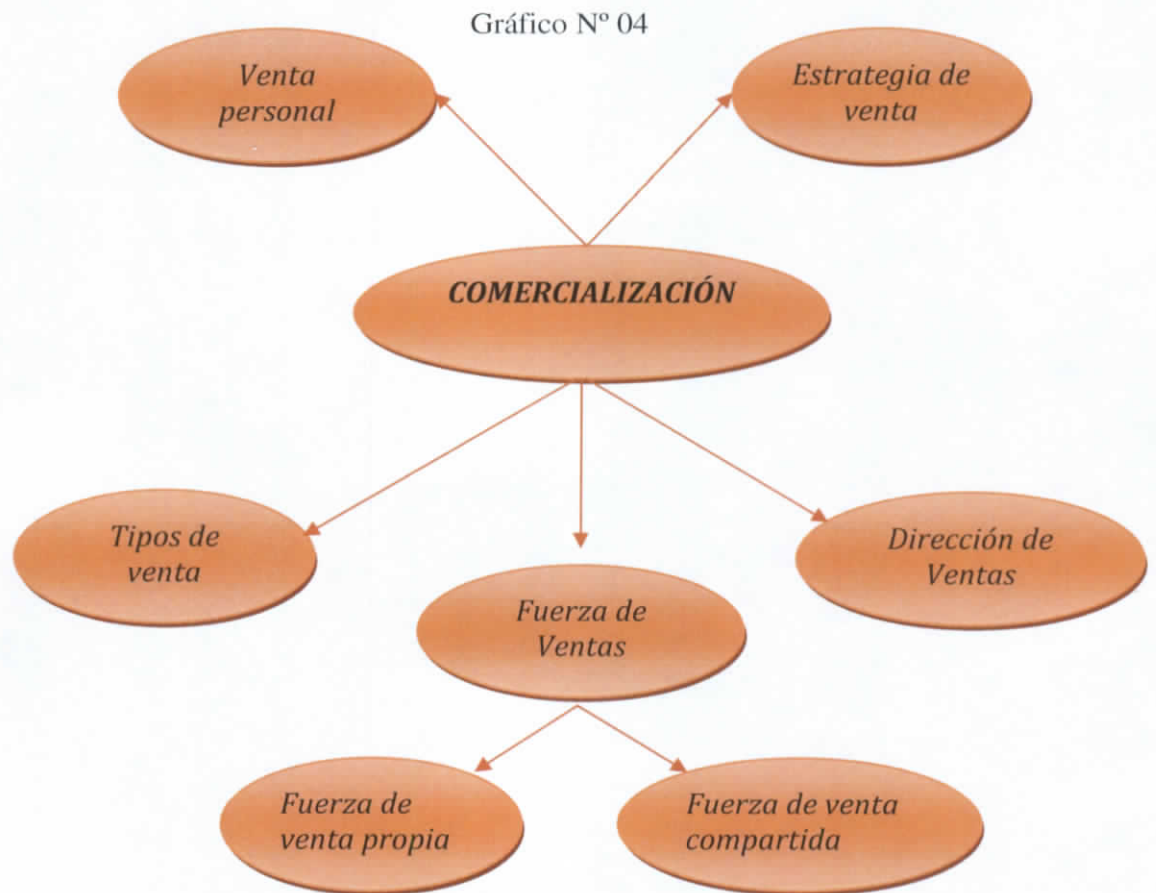
VARIABLE INDEPENDIENTE: GESTIÓN DE PROCESOS

Gráfico N° 03



SUBORDINACIÓN

VARIABLE DEPENDIENTE: COMERCIALIZACIÓN



2.4.1 MARCO TEÓRICO

2.4.2 Variable Independiente: Gestión de Procesos

2.4.2.1 Administración

Según Marshall. D (2000, p. 4) “La administración estratégica concierne al estudio de los problemas actitudes, organizaciones, técnicas y programas de acción

aplicables a la realización de un propósito. Hace una distinción entre el “qué” y el “cómo” de la administración. Entiende por el “qué” de la administración, los fines la materia de conocimiento técnico de un problema. El “cómo” es la técnica, los principios de acuerdo con los cuales se realizan las tareas que consideran el logro de esos fines.

Administración es el proceso de diseñar y mantener un entorno en el que, trabajando en grupos, los individuos cumplan eficientemente objetivos específicos

Es un proceso particular consistente en las actividades de planeación, organización, ejecución y control, desempeñadas para determinar y alcanzar los objetivos señalados con el uso de seres humanos y otros recursos.

2.4.2.2 Administración por procesos

La Administración por Procesos FAST (rápido), es una metodología que permite en forma sistemática enfocar, analizar y mejorar los procesos con el propósito de aumentar la satisfacción de los usuarios. Esta herramienta puede ser en el futuro muy valiosa para el mejoramiento de procesos, ya que permite separar, identificar y en ocasiones cuantificar las distintas partes de un proceso.

<http://dgplades.salud.gob.mx/2006/htdocs/hg/4/administracion%20por%20procesos.pdf>. www.ceinccass.com

En definitiva se entiende por administración de procesos a un continuo conjunto de actividades encaminado a convertir un propósito en realidad positiva a través de las actividades que realizan un grupo de personas tomando las medidas adecuadas para alcanzar la meta deseada.

2.4.2.3 Gestión de Procesos

Para B. Roure (1997, p.42). La Gestión por Procesos. Printer Industria Gráfica. 1997. Barcelona. "La gestión de los procesos es un elemento clave en la gestión de las organizaciones transformadoras. La gestión estratégica de los procesos implica ver la organización como un sistema en el que todas las actividades que se realizan en su seno están interaccionadas de forma que se consigue, de la manera más eficaz y eficiente la satisfacción de los diversos clientes actuales y potenciales de la empresa."

La Gestión por Procesos permite crear un valor agregado para el cliente y lograr su satisfacción, mirando a la organización como un todo y dando a conocer cuales son los procesos que deben ser mejorados y cuales le van a permitir a la empresa cumplir con sus objetivos.

2.4.2.4 Ventajas de la gestión de procesos

Manifiesta B. Roure (1997, p.42). "La Gestión por Procesos. Printer Industria Gráfica. 1997. Barcelona. "La gestión de procesos es un elemento clave en la

gestión de las organizaciones transformadoras. La gestión de procesos implica ver la organización como un sistema en el que todas las actividades que se realizan en su seno están interrelacionadas de forma que se consigue, de la manera más eficaz y eficiente, la satisfacción de los diversos clientes actuales y potenciales de la empresa.”

Conlleva, en suma una nueva visión del funcionamiento de una empresa, con objeto de dar la mejor respuesta y de la forma más rápida y eficiente, a las demandas de los clientes, ofreciéndoles el máximo valor, a base de aprovechar las oportunidades existentes en la actualidad y de desarrollar las competencias necesarias para competir en el futuro. Así mismo este tipo de gestión hace que las relaciones entre los diversos departamentos, áreas o divisiones de una empresa sean las propias de lo que son: cliente y/o proveedores internos.

Responsabilidad Única

Como decíamos en la introducción, una de las principales diferencias entre la gestión tradicional y la gestión de procesos es la forma en que la responsabilidad sobre los procesos es entendida y asumida. Las organizaciones transformadoras entienden que, al menos en la misma medida que en el caso de las áreas funcionales, los procesos críticos para su éxito han de tener un claro y único responsable.

El propietario del proceso, es por tanto una figura clave en la gestión de procesos. Es el la persona designada por la dirección como responsable de que el proceso sea

eficaz y eficiente. Los principales criterios que las organizaciones transformadoras usan para la selección de los propietarios de los procesos son los siguientes:

- **Responsabilidad e Involucración.-** La duda suele estar en si el propietario del proceso a de ser un especialista en gestión por procesos o, por el contrario una persona que sea responsable de alguna de las diversas funciones que intervienen en el proceso. Este tema lleva a plantearse si su dedicación a de ser total o parcial.
- **Poder.-** La dirección a de proporcionar al propietario del proceso de auditoría y responsabilidad sobre la totalidad del proceso, tomando en cuenta que la mayoría de procesos en las organizaciones son interfuncionales. El propietario del proceso he de ser una persona con un nivel suficientemente alto en la organización como para:
 - Identificar el impacto de las nuevas estrategias en el proceso.
 - Efectuar o causar cambios en las políticas y procedimientos que afectan al proceso.
 - Planificar y llevar a cabo los cambios necesarios.
 - Supervisar la efectividad y eficacia del proceso.

En consecuencia, en muchas ocasiones los propietarios de los procesos críticos forman parte del comité de dirección de la organización. Cuando no es así, las organizaciones transformadoras suele nombrar, de entre los miembros de su dirección, un patrocinador del proceso.

➤ **Capacidad de Liderazgo.**-Se considera útil que el propietario del proceso posea entre otras, las siguientes características y habilidades:

- Credibilidad dentro de la organización.
- Capacidad para liderar un equipo.
- Capacidad para adoptar cambios.
- Capacidad para relacionarse con la alta dirección.
- Capacidad para ver de forma global el negocio. . B. Roure (1997, p.42). La Gestión por Procesos. Printer Industria Gráfica. 1997. Barcelona.

2.4.2.5 Centrarse en los procesos de la empresa

Para Harrington H. J. (pág. 17. 1994). "Mejoramiento de los Procesos de la Empresa". Ed. McGRAW-HILL LATINOAMERICANA. México. Dedicar un esfuerzo mayor al mejoramiento de nuestros procesos durante la década de los años 90 será un factor de gran importancia para ser competitivos en el siglo XXI. El centrarse en el MPE le es de utilidad a la organización de varias formas:

- Le permite a la organización centrarse en el cliente.
- Le permita a la compañía predecir y controlar el cambio
- Aumenta la capacidad de la empresa para competir, mejorando el uso de los recursos disponibles.
- Suministra los medios para realizar, en forma rápida, cambios importantes hacia actividades muy complejas
- Apoya a la organización para manejar de manera efectiva sus interrelaciones.

- Ofrece una visión sistemática de las actividades de la firma.
- Mantiene a la organización centrada en el proceso.
- Previene posibles errores
- Ayuda a la empresa a comprender como se convierten los insumos en productos.
- Le suministra a la organización una medida de sus costos de la mala calidad (desperdicio)
- Da una visión sobre la forma en que ocurren los errores y la manera de corregirlos
- Desarrolla un sistema completo de evaluación para las áreas de la empresa
- Ofrece una visión de lo buena que podría ser la organización y define el modo de lograr este objetivo
- Suministra un método para preparar la organización a fin de cumplir con sus desafíos futuros.

Los procesos no regulados cambiaran, pero ese cambio se realizará para conveniencia de las personas participantes en el proceso, mas que para el mejor interés de la organización o del cliente. La comodidad y el control, en vez de la efectividad y la toma de riesgos prudente, se convierten en la norma.

2.4.2.6 Clasificación de Procesos

Indica Hernando Mariño (2001, p.40) Administración de operaciones. 8va edición Editorial Mc Graw Hill “Una vez que se han identificado los procesos principales, la segunda actividad es su clasificación de acuerdo con el mapa general de los mismos.

Esto se puede hacer desagregando cada proceso principal en los subprocesos que lo constituyen, detallándolo utilizando el procedimiento de cascada de la siguiente manera:

- **Procesos Organizacionales y Funcionales de los Procesos.-** Los procesos funcionales son subprocesos organizacionales. Los gerentes han colocado su atención tradicionalmente, en los procesos funcionales, pero es la gerencia de los procesos organizacionales la que requiere cambiar el paradigma existente, estableciendo una visión integral del trabajo realizado horizontalmente, transversalmente, a lo ancho de toda estructura organizacional desde que se tiene idea de desarrollar un producto hasta que se entrega en las manos del cliente y se le brinda en servicio posventa.).

- **Procesos Gerenciales, Operativos y de Apoyo.-** Los procesos gerenciales son procesos que se realizan para brindar dirección a toda la organización, establecer su estrategia corporativa y darle un carácter único. Estos procesos son responsabilidad de la alta gerencia y se ejecutan con su guía y liderazgo. Los procesos operativos son las actividades que realiza la empresa para agregar valor a lo que entrega a sus clientes, usuarios o consumidores. De otro lado están los procesos de apoyo o soportes a los procesos esenciales. Son procesos que tienen que ver con la infraestructura de la organización, desarrollo del capital humano con que cuenta, desarrollo tecnológico, adquisición, sistemas de comunicación e información, entre otros.

2.4.2.7 Manejo de los Procesos de la Empresa (MPE)

Para Harrington H. J. (pág. 40. 1994). Mejoramiento de los Procesos de la Empresa". Ed. McGRAW-HILL LATINOAMERICANA. México. Esta situación hace que se genere una suboptimización en el lugar de trabajo entonces, los tres objetivos más importantes del MPE (Manejo de los Procesos de la Empresa) son:

- Hacer efectivos los procesos, generando los resultados deseados.
- Hacer eficientes los procesos, minimizando los recursos empleados.
- Hacer los procesos adaptables, teniendo la capacidad para adaptarse a los clientes cambiantes ya las necesidades de la empresa.

Todos los procesos bien definidos y bien administrados tienen algunas características comunes:

- Tienen a alguien a quien se considera responsable de aquella forma en la cual se cumple el proceso (responsable del proceso)
- Tienen límites bien definidos (alcance del proceso)
- Tienen interacciones y responsabilidades internas bien definidas.
- Tienen procedimientos documentados, obligaciones de trabajo y requisitos de entrenamiento.
- Tienen controles de evaluación y retroalimentación cercanos al punto en el cual se ejecuta la actividad.
- Tienen medidas de evaluación y objetivos que se relacionan con el cliente
- Tienen tiempos del ciclo conocidos.

- Han formalizado procedimientos de cambio. Saben cuan buenos pueden llegar a ser.

2.4.2.8 Selección de los procesos para mejoramiento

Indica Harrington H. J (pág. 41. 1994). Mejoramiento de los Procesos de la Empresa”. Ed. McGRAW-HILL LATINOAMERICANA. México. “La selección de un proceso para trabajar en él es un paso muy importante en todo el ciclo del manejo de los procesos de la empresa. Puede desperdiciarse gran cantidad de esfuerzo y el programa puede fracasar por falta de interés y retribución si se seleccionan los procesos equivocados. Los procesos seleccionados deben ser aquellos en los cuales la gerencia y/o los clientes no estén satisfechos con el statu quo. Normalmente, uno o más de los siguientes síntomas será la razón para seleccionar un proceso para mejoramiento:

- Problemas y/o quejas de los clientes externos
- Problemas y/o quejas de los clientes internos
- Procesos de alto puesto
- Procesos con tiempos de ciclos prolongados
- Existe una mejor forma conocida (benchmarking, etc.)
- Existen nuevas tecnologías

Dirección de la gerencia con base en el interés de un gerente que desea aplicar la metodología o involucrar un área que, de lo contrario, no se comprometería.

La selección de estos procesos críticos es una de las responsabilidades más importantes del EEM. (Equipo Ejecutivo de Mejoramiento) Esta nunca debería delegarse. Al seleccionar el proceso sobre el cual se va a trabajar, existen cinco aspectos que deben tenerse en cuenta:

- Impacto en el cliente: ¿cuán importante es el cliente?
- Índice de cambio: ¿puede usted arreglarlo?
- Condición de rendimiento: ¿cuán deteriorado se encuentra?
- Impacto sobre la empresa: ¿qué importancia tiene para la empresa?
- Impacto sobre el trabajo: ¿cuáles son los recursos disponibles?

Con frecuencia, la gerencia se deja llevar por el entusiasmo y el deseo de mejoramiento, y se excede en comprometer a su organización con las actividades de MPE (Manejo de los Procesos de la Empresa).

2.4.2.9 Objetivos Preliminares

Manifiesta Harrington H. J. (pág. 47. 1994) Mejoramiento de los Procesos de la Empresa”. Ed. McGRAW-HILL LATINOAMERICANA. México. “Estos objetivos preliminares aseguraran que exista un entendimiento inicial común entre el equipo de mejoramiento de procesos y el equipo ejecutivo de mejoramiento. Según el grado de conocimiento y los datos que tenga sobre los procesos seleccionados, estos objetivos serán más o menos cuantificados. En algunos casos, los objetivos solo pueden fijar la dirección para el equipo. Los objetivos preliminares deben abordar los aspectos de

efectividad, eficiencia, adaptabilidad y tiempo del ciclo. En todos los casos los objetivos deben centrarse en satisfacer o exceder las expectativas del cliente y pueden atraer un mejoramiento creciente o de penetración dependiendo del grado de mejoramiento que se desee.

2.4.2.10 Supuestos Operacionales

Para (Harrington H. J.: pág. 48. 1994). Mejoramiento de los Procesos de la Empresa". Ed. McGRAW-HILL LATINOAMERICANA. México. "Además de establecer objetivos, algunas veces el equipo ejecutivo de mejoramiento formula supuestos operacionales que sirven como guía al equipo. Estos supuestos definen las restricciones, oportunidades específicas o las expectativas, el equipo desarrolla una serie de supuestos generales que se aplicaran a todos y supuestos adicionales para proporcionar dirección a cada equipo de mejoramiento de procesos.

Se recomienda que los supuestos generados por el equipo sean mínimos, por cuanto podrían restringir la creatividad. El responsable del proceso y el equipo elaboraran posteriormente la lista de los supuestos operarios a medida que se desarrolla el proceso.

2.4.2.11 Selección de los Responsables del Proceso

Según Dr. Harrington H. J (pág. 50. 1994) Mejoramiento de los Procesos de la Empresa". Ed. McGRAW-HILL LATINOAMERICANA. México. "El responsable del proceso es la persona que ha sido nombrado por la gerencia como el encargado

de garantizar que el proceso total sea efectivo y eficiente. Este es un concepto fundamental que debe entenderse para que funcione la estrategia del MPE, (Manejo de los Procesos de la Empresa). La gerencia funcional convencional ha dado buenos resultados durante muchos años y probablemente sea el mejor tipo de organización, pero tiene algunas deficiencias. Aunque saludable en algunos casos, la competencia funcional puede resultar contraproducente por cuanto pone a todas las funciones en situación de competir por unos recursos limitados. Con frecuencia; la organización que "monta el mejor show" logra los mayores recursos, pero puede no ser la que más los necesite. En otros casos, la función asigna los recursos a parte de un proceso crítico, pero las funciones de interacción tienen diferentes prioridades y, como resultado, solo se realizarán mejoramientos menores."

Es necesario dejar de mirar a la empresa como un conjunto de muchas funciones grandes, y empezar a considerarla como un conjunto de muchos procesos de la empresa. Esto le permite a la organización seleccionar el proceso que desea mejorar, obteniendo el máximo rendimiento sobre su inversión. Se hace muy evidente que el proceso es el elemento importante y que el responsable de este desempeña un papel decisivo en la elaboración del engranaje total del proceso.

2.4.2.12 Plan Inicial de los Equipos de Mejoramiento del Proceso

Para Harrington H. J (pág. 62. 1994). Mejoramiento de los Procesos de la Empresa". Ed. McGRAW-HILL. LATINOAMERICANA. México. "Una vez que el responsable del proceso haya terminado la clase introductoria sobre MPE (Manejo de los Procesos de la Empresa), preparará un plan del EMP (Equipo de Mejoramiento de

Procesos) que definirá las actividades y la agenda hasta el punto donde se establezcan los límites finales. Las siguientes son algunas actividades a las cuales se referirá este plan:

- Definición de los límites preliminares
- Diagrama del bloque del proceso
- Actualización de los supuestos operacionales
- Entrevista con los gerentes involucrados en el proceso
- Conformación del EMP(Equipo de Mejoramiento de Procesos)
- Suministro de educación inicial al equipo
- Desarrollo de la definición de la misión para el EMP(Equipo de Mejoramiento de Procesos).
- Fijación de los límites finales del proceso.

El responsable del proceso puede controlar parcialmente el tiempo para realizar parte de él. Muchas actividades pertenecientes a esta etapa requieren la colaboración de la gerencia de otras organizaciones.

2.4.2.13 Límites Preliminares del Proceso

La primera labor del responsable del proceso consiste en definir los límites inicial y final del proceso preliminar (es decir, donde comienza y donde termina). La organización empresarial moderna abarca un complejo laberinto de procesos interactivos; interconectados y/o secuenciales. Definir los límites de este para descomponer el laberinto en piezas lógicas y manejables es una tarea crucial.

En la mayor parte de ellos, el punto de iniciación y el de finalización no se han definido claramente. Una persona puede verlos en un sentido, muy limitado mientras que otra puede percibirlos en una forma más global.

Algunos puntos de iniciación serían los siguientes:

- Obtener un trabajo de manera que pueda tener dinero para comprar la carne
- Tomar la decisión de preparar una barbacoa
- Ir al supermercado para comprar los ingredientes necesarios
- Sacar la carne del refrigerador para prepararla

El proceso también tiene muchos posibles puntos de finalización. Estos podrían ser:

- Cuando la carne este cocinada
- Cuando se haya servido la carne
- Cuando se haya consumido la carne.
- Cuando se hayan recogido los sobrantes y se haya limpiado el sitio de la comida. Dr. Harrington H. J.: pág. 62. 1994). Mejoramiento de los Procesos de la Empresa". Ed. McGRAW-HILL LATINOAMERICANA. México.

2.4.2.14 Selección de los Miembros del EMP (Equipo de Mejoramiento de Procesos)

Para Harrington H. J (pág. 71. 1994) Mejoramiento de los Procesos de la Empresa". Ed. McGRAW-HILL LATINOAMERICANA. México. "Una vez definidos los

límites preliminares y elaborado el diagrama de bloque del proceso, el responsable del proceso debe determinar que departamentos cumplen roles claves dentro del proceso. Cada una de estas secciones debe estar representada en los equipos de mejoramiento del proceso. Estos representantes comunicarán y coordinarán actividades con los jefes de división. El miembro del EMP (Equipo de Mejoramiento de Procesos) facilitará la ejecución de los cambios necesarios para el proceso del departamento. Para tener la seguridad de que se asignen al EMP (Equipo de Mejoramiento de Procesos) las personas apropiadas y para obtener una evaluación inicial del proceso el responsable del proceso debe reunirse con el jefe de cada área clave para analizar los puntos siguientes:"

- Propósito del EMP (Equipo de Mejoramiento de Procesos)
- Objetivos del EMP (Equipo de Mejoramiento de Procesos)
- Cantidad de involucramiento que su organización tiene en el proceso
- Responsabilidades de los miembros del EMP (Equipo de Mejoramiento de Procesos)
- Proveedor clave del proceso, del cual depende el gerente
- A quién le suministra el EMP (Equipo de Mejoramiento de Procesos) el output del proceso
- Problemas que el gerente experimenta con el proceso
- Sugerencias de mejoramiento del proceso
- Nombres de los representantes del departamento

2.4.2.15 Límites Finales del Proceso

Dice Harrington H. J (pág. 77. 1994) *Mejoramiento de los Procesos de la Empresa*". Ed. McGRAW-HILL LATINOAMERICANA. México. "Elaborada la definición de la misión, la segunda tarea consiste en reevaluar los límites preliminares determinados por el responsable del proceso para ver si son correctos o si necesitan ajustes y/o mejor definición. Los límites deben compararse con las actividades especificadas en la misión para verificar que es las y la definición de la misión estén de acuerdo. Los límites del proceso definen los siguientes aspectos:

- Qué se incluye en el proceso
- Qué no se incluye
- Cuáles son los outputs del proceso
- Cuáles son los inputs del proceso
- Qué departamentos están involucrados en el proceso.

2.4.2.16 Medidas y Objetivos De Efectividad, Eficiencia y Adaptabilidad

Para Harrington H. J (pág. 82. 1994) *Mejoramiento de los Procesos de la Empresa*". Ed. McGRAW-HILL LATINOAMERICANA. México. "El establecer medidas y objetivos para el proceso total. Intencionalmente de medir el proceso general por cuanto al iniciarse el proceso de mejoramiento, no debe desperdiciarse energía en detalles que podrían resultar innecesarios una vez que se modernice el proceso.

Al establecer medidas y objetivos para los *outputs* de todas las actividades, es posible que el número se haga muy grande y difícil de manejar. En consecuencia, es importante limitar los requerimientos a unos pocos de carácter crítico para todo el proceso.

Existen tres medidas principales del proceso:

- *Efectividad*. El grado hasta el cual los *outputs* del proceso o subproceso satisfacen las necesidades y expectativas de sus clientes. Un sinónimo de efectividad es calidad. Efectividad es tener el *output* apropiado en el lugar apropiado, en el momento apropiado y al precio apropiado. La efectividad tiene un impacto sobre el cliente.
- *Eficiencia*. El punto hasta el cual los recursos se minimizan y se elimina el desperdicio en la búsqueda de efectividad. La productividad es una medida de eficiencia.
- *Adaptabilidad*. La flexibilidad del proceso para dirigir las expectativas futuras y cambiantes del cliente y los requerimientos especiales e individuales del cliente de hoy”.

Se trata de dirigir el proceso para satisfacer las necesidades especiales del presente y los requerimientos del futuro. La adaptabilidad es un área ampliamente ignorada pero es fundamental para lograr un margen competitivo en el mercado.

2.4.2.17 ¿Qué son los diagramas de flujo?

Manifiesta Harrington H. J (pág. 97. 1994) *Mejoramiento de los Procesos de la Empresa*". Ed. McGRAW-HILL LATINOAMERICANA. México. "Los diagramas de flujo representan gráficamente las actividades que conforman un proceso, así como un mapa representa un área determinada. Algunas ventajas de emplear los diagramas de flujo son análogas a las de utilizar mapas. El proceso comienza con el reconocimiento de la necesidad de contratar a alguien y termina con la incorporación del nuevo empleado a su trabajo. Esta breve visión de las principales actividades que forman parte del proceso les permite, a quienes saben como interpretarlo, comparar rápidamente las similitudes y diferencias entre el proceso de contratación que se realiza con el de otras empresas."

Otra ventaja consiste en que la construcción de los diagramas de flujo nos sirve para disciplinar nuestro modo de pensar. La comparación del diagrama de flujo con las actividades del proceso real hará resaltar aquellas aéreas en las cuales las normas o políticas no son claras o se están violando. Surgirán las diferencias entre la forma como debe conducirse una actividad y la manera, como realmente se dirige.

2.4.2.18 Diagramas de Bloque

Dice Harrington H. J (pág. 98. 1994) *Mejoramiento de los Procesos de la Empresa*". Ed. McGRAW-HILL LATINOAMERICANA. México. "El diagrama de bloque, conocido también como diagrama de flujo de bloque, es el tipo más sencillo y

frecuente de los diagramas de flujo. Este proporciona una visión rápida no compleja del proceso”.

2.4.2.19 Actividades de Diagramación de Bloque e Información


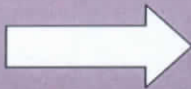
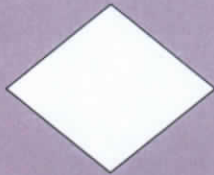
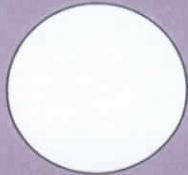

Para Harrington H. J (pág. 105. 1994) Mejoramiento de los Procesos de la Empresa”. Ed. McGRAW-HILL LATINOAMERICANA. México. “También es probable que un proceso tenga su sistema de comunicación, con su propio flujo separado y diferente, superpuesto al flujo de actividades. Este sistema de comunicación también se puede reconocer, elaborar en diagrama de flujo y comprender como parte integral de las operaciones del proceso. El organigrama de la empresa es un tipo de diagrama de bloque. En este caso, la estructura de información tiene la forma de gráfica. El organigrama muestra como la autoridad, las responsabilidades y las actividades se delegan en sentido descendente dentro de la organización. Un buen sistema de comunicación fluye en forma ascendente, descendente y lateral. Con frecuencia, la línea del flujo de comunicación tendrá flechas en ambos extremos, lo que indica una comunicación de doble vía. La comunicación típica de doble vía podría ser una reunión en la cual todos están invitados a participar en el análisis.”

2.4.2.20 Símbolos Estándares para el Diagrama de Flujo

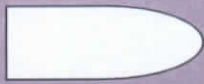
Dice Harrington H. J (pág. 106. 1994) Mejoramiento de los Procesos de la Empresa”. Ed. McGRAW-HILL LATINOAMERICANA. México. “Los diagramas de flujo más efectivos solo utilizan símbolos estándares, ampliamente conocidos.

Simbología

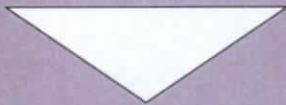
Cuadro N° 01

Símbolo	Significado
	<p><i>Operación: Rectángulo.</i> Utilice este símbolo cada vez que ocurra un cambio en un ítem. El cambio puede ser el resultado del gasto en mano de obra la actividad de una maquina o una combinación de ambos elementos. Se usa para denotar cualquier clase de actividad desde perforar un hueco hasta el procesamiento de datos en el computador. Es el símbolo correcto que debe emplearse cuando ningún otro es apropiado. Normalmente, usted debe incluir en el rectángulo. Una breve descripción de la actividad. (Dr. Harrington H. J.: pág. 106. 1994)</p>
	<p><i>Movimiento/Transporte: Flecha ancha.</i> Utilice una flecha ancha para indicar el movimiento del <i>output</i> entre locaciones (por ejemplo, envió de partes al inventario, envió de una, carta por correo).</p>
	<p><i>Punta de Decisión: Diamante.</i> Coloque un diamante en aquel punto del proceso en el cual deba tomarse una decisión. La siguiente serie de actividades variarán con base en esta decisión. Por ejemplo, "Si la carta es correcta, se firmara. Si es incorrecta deberá repetirse". Por lo general, los <i>outputs</i> del diamante se marcaran con las correspondientes opciones (por ejemplo, SI – NO, VERDADERO – FALSO).</p>
	<p><i>Inspección: Círculo Grande.</i> Utilice un círculo grande para indicar que el flujo del proceso se ha detenido, de manera que pueda evaluarse la calidad <i>del output</i>. Típicamente esto involucra una inspección realizado por alguien que no sea la persona que efectuó la actividad previa. Este círculo también puede representar el punto en el cual se requiere una firma de aprobación.</p>
	<p><i>Documentación: Rectángulo con la parte inferior en forma de onda.</i> Utilice este símbolo para indicar que el <i>output</i> de una actividad incluyó información registrada</p>

en papel (por ejemplo, informes escritos, cartas o impresiones de computador).



Espera: Rectángulo obtuso. Utilice este símbolo, algunas veces denominado bala, cuando un ítem o persona debe esperar o cuando un ítem se coloca en un almacenamiento provisional antes de que se realice la siguiente actividad programada (por ejemplo, esperar un avión, esperar una firma). (Dr. Harrington H. J.: pág. 107. 1994)



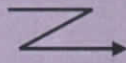
Almacenamiento: Triángulo. Utilice un triángulo cuando exista una condición de almacenamiento controlado y se requiera una orden o solicitud para que el ítem pase a la siguiente actividad programada. Este símbolo se usa con mayor frecuencia para mostrar que el *output* se encuentra almacenado, esperando al cliente. El objetivo de un proceso de flujo continuo es eliminar todos los triángulos y rectángulos obtusos del diagrama de flujo correspondiente al proceso. En un proceso de la empresa, el triángulo se utilizaría para, indicar la condición de una solicitud de compra retenida en el área de compras; esperando que el departamento de finanzas verifique si el ítem se encontraba dentro del presupuesto aprobado.



Notación: Rectángulo Abierto, Utilice un rectángulo abierto conectado al diagrama de flujo por medio de una línea punteada para registrar información adicional sobre el símbolo al cual está conectado. Por ejemplo, en un diagrama de flujo complejo trazado sobre muchas hojas de papel, este símbolo podría estar conectado a un pequeño círculo para suministrar el número de la página en el cual los *inputs* reingresar al proceso. Otra forma de emplear un rectángulo abierto consiste en identificar que persona es responsable de realizar una actividad o el documento que control a tal actividad. El rectángulo abierto se conecta al diagrama de flujo mediante una línea punteada de manera que este no se confunda con una flecha de línea que denota el flujo de la actividad. (Dr. Harrington H. J.: pág. 108. 1994)



Dirección del Flujo Flecha. Utilice una flecha para denotar la dirección y el orden que corresponden a los pasos del proceso. Se emplea una flecha para indicar el movimiento de un símbolo, a otro. La flecha indica dirección: ascendente, descendente o lateral. La ANSI indica que la cabeza de la flecha no es necesaria cuando el flujo de dirección se desplaza de arriba a abajo o de izquierda a derecha, Sin embargo para evitar malas interpretaciones por parte de otras personas que pueden no estar tan familiarizadas con los símbolos del diagrama de flujo; se recomienda que siempre se use en las cabezas de flecha.



Transmisión: Flecha quebrada. Utilice una flecha quebrada para identificar aquellos casos en los cuales ocurre la transmisión inmediata de la información (por ejemplo, transferencia electrónica de datos, fax, llamada telefónica).



Conector: Círculo pequeño. Emplee un círculo pequeño con una letra dentro del mismo al final de cada diagrama de flujo para, indicar que el *output* de esa parte del diagrama de flujo servirá como el *input* para otro diagrama de flujo. Con frecuencia, este símbolo se utiliza cuando no existe suficiente espacio para dibujar la totalidad del diagrama de flujo en un papel. La cabeza de flecha que señala el círculo denota que este es un *output*. La cabeza de flecha, que señala el sentido contrario al círculo indica que se trata de un *input*. Cada *output* diferente debe designarse con una letra diferente. Todo *output* puede reingresar al proceso en diferentes puntos. (Dr. Harrington H. J.: pág. 109. 1994)



Límites: Círculo alargado. Utilice un círculo alargado para indicar el inicio y el fin del proceso. Normalmente dentro del símbolo aparece la palabra *inicio* o *comienzo* *termino* o *fin*

Elaborado por: Gabriela Sánchez

Fuente: Harrington H. J

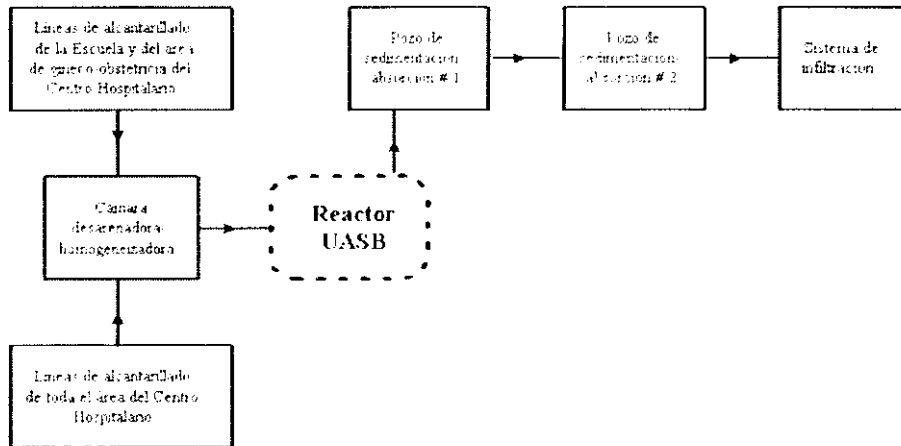
2.4.2.21 Tipos de Diagramas de Flujo

Hay varios tipos distintos de Flujogramas que pueden usarse.

- **Flujograma de primer nivel o de dirección descendente**

Dice Harrington H. J (pág. 112, 1994) "Mejoramiento de los Procesos de la Empresa". Ed. McGRAW-HILL LATINOAMERICANA, México. Un flujograma de primer nivel muestra los pasos principales de un proceso y puede incluir también los resultados intermedios de cada paso (el producto o servicio que se produce) y los subpasos correspondientes. Este tipo de flujograma se usa por lo general para obtener un panorama básico del proceso e identificar los cambios que se producen en el proceso. Es sumamente útil para identificar los miembros correctos para el equipo (aquellas personas que participan en el proceso) y para elaborar indicadores para observar y seguir el proceso por su concentración en los resultados intermedios.

Flujograma N°. 01



Elaborado por: Gabriela Sánchez

Fuente: Harrington H. J

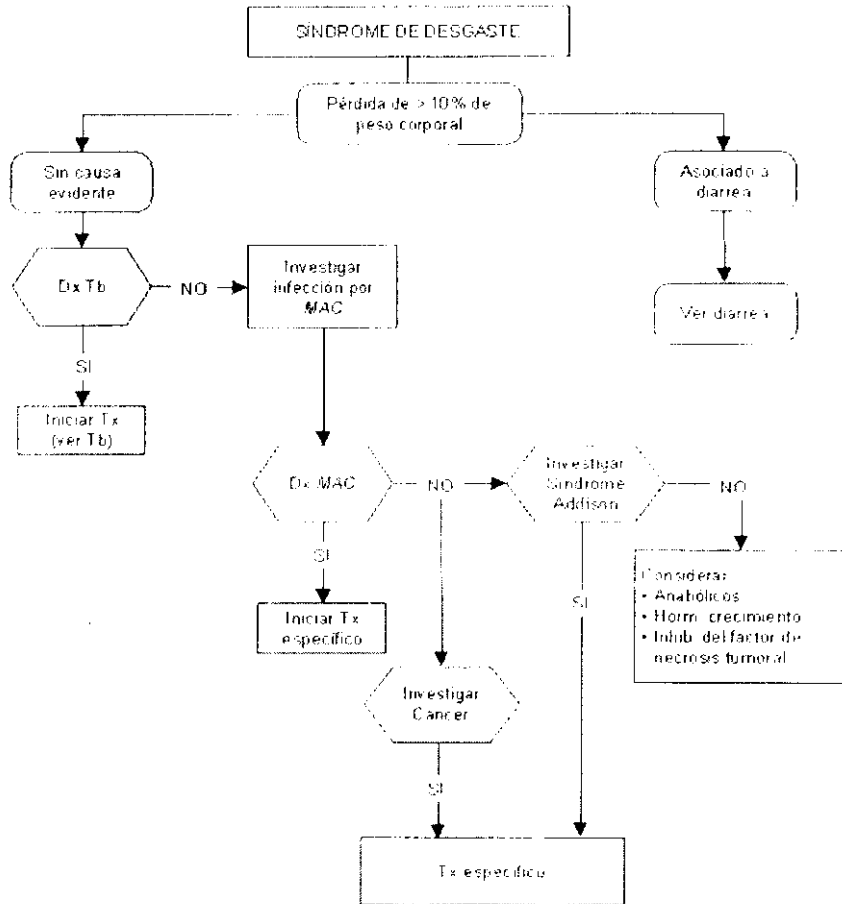
La mayoría de los procesos pueden graficarse en 4 ó 5 recuadros que representan los principales pasos o actividades del proceso. En realidad, es buena idea usar solamente 4 ó 5 recuadros, porque no obliga a tener en cuenta los pasos más importantes. Los demás pasos son normalmente subpasos de los más importantes.

- **Flujograma de segundo nivel o detallado**

Dice Harrington H. J (pág. 115, 1994) "Mejoramiento de los Procesos de la Empresa". Ed. McGRAW-HILL LATINOAMERICANA, México Un flujograma detallado indica los pasos o actividades de un proceso e incluye, por ejemplo, puntos de decisión, períodos de espera, tareas que se tienen que volver a hacer con frecuencia (repetición de tareas o tareas duplicadas) y ciclos de retroalimentación.

Este tipo de diagrama de flujo es útil para examinar áreas del proceso en forma detallada y para buscar problemas o aspectos ineficientes.

Flujograma N°. 02



Elaborado por: Gabriela Sánchez

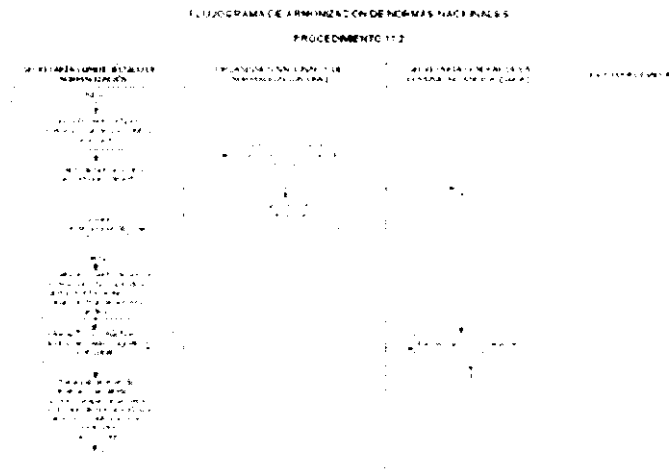
Fuente: Harrington H. J

- **Flujograma de ejecución o matriz**

Dice Harrington H. J (pág. 116. 1994) "Mejoramiento de los Procesos de la Empresa". Ed. McGRAW-HILL LATINOAMERICANA. México Un flujograma de

ejecución representa en forma gráfica el proceso en términos de quién se ocupa de realizar los pasos. Tiene forma de matriz e ilustra los diversos participantes y el flujo de pasos entre esos participantes. Es muy útil para identificar quién proporciona los insumos o servicios a quién, así como aquellas áreas en las que algunas personas pueden estar ocupándose de las mismas tareas.

Flujograma N°. 03



2.4.2.22 Diagrama de flujo funcional

Dice Harrington H. J (pág. 113. 1994) "Mejoramiento de los Procesos de la Empresa". Ed. McGRAW-HILL LATINOAMERICANA. México. "El diagrama de flujo funcional es otro tipo de diagrama de flujo, que muestra el movimiento entre diferentes unidades de trabajo, una dimensión adicional que resulta ser especialmente valiosa cuando el tiempo total del ciclo constituye un problema.

El diagrama de flujo funcional puede utilizar símbolos de los diagramas de flujo estándares o de bloque. Un diagrama de flujo funcional identifica como los departamentos funcionales, verticalmente orientados, afectan un proceso que fluye horizontalmente a través de una organización. Si un proceso siempre se mantuviese dentro de un solo departamento y no se cruzara con otros territorios, sin embargo, en la mayor parte de las empresas, la organización funcional o vertical es una forma de vida, por cuanto proporciona un centro de competencia altamente entrenado; que no puede compararse cuando se emplea una organización de proceso o de producto.”

2.4.2.23 Diagrama de flujo funcional de la línea de tiempo

Para Harrington H. J (pág. 117. 1994) *Mejoramiento de los Procesos de la Empresa*”. Ed. McGRAW-HILL LATINOAMERICANA. México.

Un diagrama de flujo funcional de la línea de tiempo adiciona el tiempo de procesamiento y del ciclo al diagrama de flujo funcional estándar. Este diagrama de flujo le ofrece algunas percepciones valiosas cuando usted realiza un análisis del costo de la mala calidad, con el fin de determinar que cantidad de dinero esta perdiendo la organización debido a un proceso ineficiente e inefectivo. Agregar un valor de tiempo a las funciones ya definidas que interactúan dentro del proceso hace fácil identificar las aéreas de desperdicio y demora.

El tiempo se monitorea de dos maneras. En primer lugar, el tiempo que se requiere para realizar la actividad se registra en la columna titulada "Tiempo de procesamiento (horas)". La columna del lado corresponde al tiempo del ciclo (es

decir, el momento en el cual se finalizó la última actividad y el momento en el que esta actividad se termina). Usualmente, existe una diferencia importante entre la suma de las horas individuales de procesamiento y el tiempo del ciclo para la totalidad del proceso. Esta diferencia obedece al tiempo de espera y transporte.”

2.4.2.24 Diagrama de flujo geográfico

Indica Harrington H. J (pág. 120. 1994) Mejoramiento de los Procesos de la Empresa”. Ed. McGRAW-HILL LATINOAMERICANA. México. Un diagrama de flujo del plano geográfico o físico analiza el flujo físico de las actividades. Este ayuda a minimizar el desperdicio de tiempo mientras la producción resultante del trabajo y los recursos se desplazan entre las actividades.

2.4.2.25 Elaboración de Flujogramas

Indica Harrington H. J (pág. 122. 1994) Mejoramiento de los Procesos de la Empresa”. Ed. McGRAW-HILL LATINOAMERICANA. México Este se rige por una serie de símbolos, normas y pautas convencionales las cuales son:

El formato o esqueleto del flujograma debe dividirse en partes que representan a los departamentos, secciones o dependencias involucradas en el procedimiento. Cada departamento o sección debe mostrarse una sola vez en el flujograma y en el mismo orden o secuencia cronológica de su aparición en el procedimiento que se describe de izquierda a derecha.

Se debe mostrar una misma dependencia mas de una vez en el flujograma aun cuando las acciones del procedimiento regresen a la misma.

Las líneas indicadoras del flujograma deben ser más delgadas que las líneas divisorias del formato, rectas y angulares, dotadas de flechas en sus extremos terminales.

Cada paso o acción del procedimiento debe enumerarse con claridad y describirse brevemente con muy pocas palabras.

Cuando algún documento queda retenido en alguna dependencia del flujograma se indica según sea archivado: definitivamente, temporalmente o retenido por algunos días ("D"), horas ("O") o minutos (')

Cuando hay que destruir algún documento luego de ser utilizado en el procedimiento se indica con una (X) grande.

Cuando en el procedimiento algún documento da origen a otro se indicará en el flujograma mediante una flecha interrumpida.

Al igual que vimos en los organigramas en los Flujogramas cuando varias líneas se entrecruzan sin tener relación se indica mediante una inflexión en cualquiera de ellas.

Siempre resultará mejor que el flujograma se muestre en una sola hoja, pero cuando en su extensión se tenga que continuar en otra página, se señala mediante un símbolo cualquiera dentro de un círculo, en la página donde se interrumpe y el mismo que suele llamarse conector se colocará en otra página como sigue.

2.4.2.26 Tipos de Diagramas de Procesos:

Indica Harrington H. J (pág. 122. 1994) "Mejoramiento de los Procesos de la Empresa". Ed. McGRAW-HILL. LATINOAMERICANA. México. Los tipos de diagramas son:

- Técnicos.
- Organizacionales.

Los técnicos: son aquellos en donde se definen las etapas de un proceso de producción, se definen paso a paso cada una de las etapas del proceso, desde la toma de requerimientos, revisión tecnológica, generación de casos de uso, diseño de diagramas de proceso a nivel macro, diagramas de estados, modelo entidad relación, diagrama de navegación, hasta realizar la confrontación de requerimientos con el diseño inicial, para luego diseñar etapas o procedimientos adecuados.

Se afirma que un producto de calidad solo se puede conseguir cuando se dispone de procesos capaces y estables en el tiempo. El control resulta fundamental.

El Organizacional es aquel que tiene que ver con la planeación de recurso humano y elementos organizacionales. Los pasos al desarrollar una hoja de proceso son:

1. Hacer la hoja respectiva, cuyo encabezado tendrá datos de identificación del proceso.
2. El cuerpo consta de 5 columnas para los símbolos anteriores, 1 para la descripción breve del trámite, 2 para las distancias de los transportes y minutos de demora y 1 para observaciones.
3. Se anota la descripción de los pasos del proceso y se marcan puntos en las columnas de los símbolos correspondientes, uniéndolos con una línea.
4. Se obtienen los totales, una vez terminada la descripción del proceso las operaciones, transportes, inspecciones, demoras, así como el tiempo perdido en el almacenamiento.
5. Los totales indican el tipo de acción que conviene tomar para un análisis más profundo y cambiar aquellos aspectos que nos pueden afectar en un tiempo determinado.

2.4.2.27 Procesamiento de Información

Dice Harrington H. J (pág. 122. 1994) Mejoramiento de los Procesos de la Empresa". Ed. McGRAW-HILL LATINOAMERICANA. México. "Al adoptar una visión del procesamiento de información en el momento de preparar sus diagramas

de flujo; se creara un énfasis común en la labor de utilizar un *input* de calidad para generar un *output* de calidad. Al mismo tiempo, esta visión referente al procesamiento de información ayuda a las personas a tomar decisiones sobre la norma de trazar diagramas de flujo y los elementos que deben incluirse. En forma más específica, usted debería:

1. Determinar aquellas partes del proceso para las cuales la validez y confiabilidad de la información tienen la mayor importancia.
2. Considerar las tres dimensiones diferentes del procesamiento de información de los procesos de la empresa: que información se procesa, que actividades se involucran en el procesamiento de la información y que elementos controlan a otros elementos. Si su diagrama de flujo no produce el impacto que desea, trate de trazarlo de manera que este caracterice una de las otras dimensiones.
3. Recuerde que las organizaciones están integradas por personas, y cuando hay seres humanos involucrados, la transmisión y el procesamiento de la información se dificulta bastante. En consecuencia, es mejor trazar varios diagramas de flujo fácilmente comprensibles que un solo diagrama maestro, completo pero incomprensible”.

2.4.2.27 El Empleado y el Proceso

Para Harrington H. J (pág. 128. 1994) *Mejoramiento de los Procesos de la Empresa*”. Ed. McGRAW-HILL LATINOAMERICANA. México. A la postre, el éxito de las actividades orientadas a mejorar el proceso de la empresa (MPE) dependerá del punto hasta el cual nuestro personal adopte los cambios realizados al proceso. Si no

se tiene en cuenta el aspecto humano del proceso, el equipo de mejoramiento de los procesos no podrá tener éxito. Solo existe una forma de lograr la comprensión que se requiere sobre la sensibilidad humana del proceso y los talentos y limitaciones que tienen nuestros colaboradores, y consiste en involucrarse en el ambiente laboral. Si las personas se involucran, los resultados finales serán mucho mejores y más fáciles de alcanzar.”

2.4.2.28 Revisión del Proceso

Manifiesta Harrington H. J (pág. 129. 1994) Mejoramiento de los Procesos de la Empresa”. Ed. McGRAW-HILL LATINOAMERICANA. México.

Los empleados se desvían del proceso por varias razones:

1. Los empleados malinterpretan los procedimientos.
2. No conocen los procedimientos.
3. Descubren una manera mejor de hacer las cosas.
4. Es difícil poner en práctica el método documentado.
5. Les falta entrenamiento.
6. Se les entrenó para realizar la actividad en forma diferente.
7. No cuentan con las herramientas indispensables
8. No disponen del tiempo suficiente.
9. Alguien les dijo que lo hicieran el forma diferente
10. No comprenden por que deben seguir los procedimientos”.

2.4.2.29 Visión General del Proceso

Manifiesta Harrington H. J (pág. 78. 1994) Mejoramiento de los Procesos de la Empresa”. Ed. McGRAW-HILL LATINOAMERICANA. México. “Los límites del proceso y que, además, ha creado un diagrama de bloque del proceso. Antes de precipitarnos a realizar un análisis detallado, existen otros elementos de información que se deben reunir y comprender. Necesitamos comprender:

- Quienes son los proveedores de los inputs del proceso
- Quienes son los clientes de los outputs del proceso
- Con que otros procesos se interactúa

Típicamente, los *inputs* o los *outputs* de los procesos de la empresa son información o servicios (por ejemplo, datos, documentos, informes). Debe dedicarse tiempo para identificar todos los *inputs* y *outputs* significativos

Por lo general; los procesos tienen varios inputs y outputs diferentes, aunque solamente uno o dos de estos pueden considerarse como *inputs* y *outputs* primarios, mientras que los demás son secundarios. Por ejemplo; para un proceso de cobros en efectivo:

- El input primario sería la información sobre facturación
- Los inputs secundarios serían los datos sobre las cuentas por cobra, documentos de apoyo, etc.
- Las facturas reunidas serían los outputs primarios

- Los outputs secundarios serían los informes resumidos, las notas de crédito, etc.

Los *inputs* y los *outputs* deben revisarse para tener la seguridad de que no se presenten inconsistencias u omisiones generales. Una vez que estos se hayan definido, pueden identificarse los proveedores y los clientes. Los proveedores, por lo general, son otros procesos o departamentos (y, en algunos casos, proveedores externos) que proporcionan el *input*. Puede haber varios proveedores para el mismo *input*. Utilizando el ejemplo anterior, el proceso de despacho seda el proveedor de la información sobre la facturación de mercancías despachadas y el proceso de entrenamiento sería el proveedor de la información para el entrenamiento suministrado.

Igualmente: cada *output* puede tener uno o varios clientes. Identificar los clientes es de especial importancia por varias razones. En primer lugar, es fundamental para establecer las medidas del proceso. En segundo lugar, las personas que trabajan en la mayor parte de las organizaciones no tienen conciencia de quienes son sus clientes de manera que su identificación frecuentemente se convierte en una revelación. Para identificar sus clientes, necesita averiguar quien recibe o quien se beneficia del *output* del proceso: El cliente es ese departamento, proceso u organización (interna o externa). Utilizando nuevamente el ejemplo del proceso de cobros en efectivo, los clientes del cobro de facturas serán todas las divisiones para las cuales se cumple tal función y el cliente para los informes resumidos será la alta gerencia.

2.4.2.30 Efectividad del proceso

Dice Harrington H. J (pág. 136. 1994) Mejoramiento de los Procesos de la Empresa". Ed. McGRAW-HILL LATINOAMERICANA. México. "La efectividad del proceso se refiere a la forma acertada en que este cumple los requerimientos de sus clientes finales. Esta evalúa la calidad del proceso. Específicamente, la efectividad se refiere a:

- El output del proceso cumple los requerimientos de los clientes finales
- Los outputs de cada subproceso cumplen los requerimientos de input de los clientes internos.
- Los inputs de los proveedores cumplen los requerimientos del proceso."

Es posible mejorar la efectividad de todo proceso, independientemente de la manera como este se haya diseñado. El mejoramiento de la efectividad genera clientes más felices, mayores ventas y mejor participación de mercado.

2.4.2.31 Características de la efectividad

Dice Harrington H. J (pág. 137. 1994) Mejoramiento de los Procesos de la Empresa". Ed. McGRAW-HILL LATINOAMERICANA. México.

Las características de efectividad son indicadores del modo tan eficiente como esta funcionando el proceso. Usted necesita ver no solo la calidad como un todo, sino también los subprocesos y las principales actividades que ocurren dentro del proceso.

La meta es tener la seguridad de que el output satisface los requerimientos del cliente. Los indicadores típicos de falla de efectividad son:

- Producto y/o servicio inaceptables
- Quejas de los clientes
- Disminución de la participación en el mercado
- Acumulaciones de trabajo
- Repetición del trabajo terminado
- Rechazo del output
- Output retrasado
- Output incompleto"

2.4.2.32 Eficiencia del proceso

Indica Harrington H. J (pág. 138. 1994) Mejoramiento de los Procesos de la Empresa". Ed. McGRAW-HILL. LATINOAMERICANA. México. "Lograr la efectividad del proceso representa principalmente un beneficio para el cliente, pero la eficiencia del proceso representa un beneficio para el responsable del proceso. La eficiencia es el output por unidad de input. Las características típicas de eficiencia son:

- Tiempo del ciclo por unidad o transacción
- Recursos (dólares, personas, espacio) por unidad de output
- Porcentaje del costo del valor agregado real del costo total del proceso

- Costo de la mala calidad por unidad de output
- "Tiempo de espera por unidad o transacción"

A medida que realiza la revisión busque y registre los procedimientos para medir la eficiencia de actividades y grupos de actividades. Estos datos se utilizaran posteriormente, cuando se establezca el proceso total de medición.

2.4.2.33 Tiempo del ciclo del proceso

Para Harrington H. J (pág. 139. 1994) Mejoramiento de los Procesos de la Empresa". Ed. McGRAW-HILL LATINOAMERICANA. México. "Aunque el tiempo del ciclo se considera como una medida de eficiencia, este genera un gran impacto sobre los clientes por cuanto afecta los aspectos de despacho y costo. El tiempo del ciclo es la cantidad total de tiempo que se requiere para completar el proceso. Esto no solo incluye la cantidad de tiempo que se requiere para realizar el trabajo, sino también el tiempo que se dedica a trasladar documentos, esperar, almacenar, revisar y repetir el trabajo. El tiempo del ciclo es un aspecto fundamental en todos los procesos críticos de la empresa. La reducción del tiempo total de ciclo libera recursos, reduce costos, mejora la calidad del output y puede incrementar las ventas. Existen cuatro formas de reunir esta información."

- Medidas finales
- Experimentos controlados
- Investigación histórica
- Análisis científico.

2.4.2.34 Eliminación de la duplicación

Para Harrington H. J (pág. 140. 1994) *Mejoramiento de los Procesos de la Empresa*". Ed. McGRAW-HILL LATINOAMERICANA. México. "Observemos el proceso. Si se realiza la misma actividad en diferentes partes del proceso o si la llevan a cabo diferentes individuos dentro de este, debemos analizar si ambas actividades son necesarias (por ejemplo, dos bases de datos similares). Con frecuencia, la misma información a alguna semejante se genera en diferentes partes del proceso, a veces por organizaciones distintas. Esto no solo se suma al costo total del proceso, sino que también da cabida a la posibilidad de tener datos conflictivos que desequilibran el proceso. A menudo sucede que un departamento dentro del proceso produce determinada información y un proveedor genera información similar que se entrega a un departamento diferente".

2.4.2.35 Evaluación del valor agregado

Manifiesta Harrington H. J (pág. 156. 1994) *Mejoramiento de los Procesos de la Empresa*". Ed. McGRAW-HILL LATINOAMERICANA. México. "La evaluación del valor agregado (EVA) es un principio esencial en el proceso de modernización. La técnica es simple directa y muy efectiva. Para comprender la importancia de esta herramienta, exploraremos inicialmente el concepto de valor agregado mediante esta analógica simplificada referente a la fabricación de un producto. Usualmente, las empresas aplican un método contable para hacer seguimiento al valor agregado, asignando o distribuyendo los costos en que se incurrió durante la producción. Esto se denomina acumulación. La meta es asegurarse de que el valor del producto final

(valor acumulado que generalmente se mide en dinero) sea superior a los costos acumulados.

Existen muchos aspectos subjetivos que se relacionan con el, valor (por ejemplo, valor de utilidad, valor estético, valor de prestigio y valor de impacto cruzado). Algunas veces estas características son tan importantes como el valor económico, pero en la mayoría de los casos, los valores monetarios deben considerarse cuidadosamente.”

2.4.2.36 Actividades del Valor agregado real

Dice Harrington H. J (pág. 156. 1994) *Mejoramiento de los Procesos de la Empresa*. Ed. McGRAW-HILL LATINOAMERICANA. México. “Las actividades del valor agregado real (AVAR) son aquellas que, vistas por el cliente final, son necesarias para proporcionar el output que el cliente esta esperando, Hay muchas actividades que la empresa requiere, pero que no agregan valor desde el punto de vista de las ventajas para el cliente (actividades de valor agregado en la empresa o VAE). Además, existen otras actividades que no agregan valor alguno, por ejemplo, el almacenamiento.

La evaluación del valor agregado (EVA) es un análisis de cada actividad en el proceso de la empresa para determinar su aporte a la satisfacción de las expectativas que tiene el cliente final. El objetivo del EVA es optimizar las actividades VAE (valor agregado en la empresa) y minimizar o eliminar las actividades sin valor

agregado. La organización debe asegurarse de que cada actividad dentro del proceso de la empresa aporte valor real a la totalidad del proceso.

El valor se define desde el punto de vista del cliente final o del proceso de la entidad. Las actividades que deban realizarse para satisfacer los requerimientos del cliente se consideran actividades VAR (valor agregado real), Las que no contribuyen a satisfacer las necesidades del cliente y que podrían eliminarse sin reducirla funcionalidad del producto o servicio, o de la empresa, se consideran como actividades, sin valor agregado (SVA). Esta definición de valor es independiente de los costos en que se incurre para proveer la actividad”.

2.4.2.37 Simplificación

Manifiesta Harrington H. J (pág. 161. 1994) *Mejoramiento de los Procesos de la Empresa*”. Ed. MCGRAW-HILL LATINOAMERICANA. México. “La simplificación es otro concepto importante en la modernización. Es similar al bien conocido concepto de la simplificación del trabajo. Cuando se aplica la simplificación a los procesos de la empresa, evalúa todos los elementos en un esfuerzo por hacernos menos complejos, más fáciles y menos dados a exigir otros elementos. Cuando la organización no hace que los esfuerzos continuos de simplificación sean una parte importante del proceso gerencial, propicia las dificultades y el desempeño mediocre. Eventualmente, la evolución natural de la complejidad extinguirá la capacidad de manejar efectivamente el sistema y los procesos. La siguiente lista nos muestra la aplicación del concepto en las actividades diarias, que son relativamente simples, pero que demandan mucho tiempo:

- Duplicación y/o fragmentación de tareas. Esto puede manejarse identificando la duplicación y fragmentación que ocurren durante varias partes del proceso para combinar luego las tareas relacionadas y eliminar redundancias. La mayor parte de las empresas se impresionan ante los ahorros que pueden hacerse en esta área.
- Flujos complejos y cuellos de botella. Estas situaciones pueden manejarse cambiando el orden de las tareas, combinando o separándolas e incluso, equilibrando la carga de trabajo que tienen diferentes individuos.
- Memorandos y otra correspondencia. Estos pueden simplificarse haciéndolos más cortos, más directos, mejor estructurados, más comprensibles. Se ahorran miles de horas de trabajo reduciendo el tiempo que gastan los empleados en escribir, leer e interpretar la palabra escrita. Se requiere menor repetición del trabajo por el mejoramiento que se logra en la comprensión.
- Reuniones. La agenda (enviada con suficiente anticipación) es un elemento básico de simplificación. Los materiales de presentación deben ser simples y fáciles de comprender. Deben establecerse y seguir un protocolo para las reuniones y los asistentes deben entrenarse en el.
- Combine las actividades similares. ¿Pueden combinarse las actividades similares o consecutivas para hacer más estimulante el trabajo para la persona que lo realiza y para reducir costos, errores y tiempo del ciclo?
- Reduzca la cantidad de manipulaciones. ¿Puede reducir la cantidad de manipulaciones mediante una combinación de responsabilidades?, la persona que realiza la actividad, ¿puede evaluar el output para asegurarse de que este sea correcto?, ¿puede eliminar una llamada telefónica la necesidad de enviar

un documento a otro edificio?, ¿podría remplazar una lista de los documentos procesados las copias de los documentos que se envían?

- Elimine los datos que no se utilizan. ¿Emplea todos los datos que se registran? Si no los usa, ¿por qué registrarlos?, cada uno de estos elementos debe ponerse a prueba.
- Elimine copias. ¿Se emplean todas las copias de las cartas e informes computacionales? En la mayoría de los casos no se tienen en cuenta. Cada seis meses usted debe cuestionar la utilidad de todos los informes regularmente programados. Envié una carta a los destinatarios para notificarles que esos informes se eliminaran de la lista de correspondencia a menos que ellos soliciten lo contrario por escrito. Infórmeles que el costo que implica generar el informe se distribuirá por partes iguales entre las personas que reciben las copias. Se sorprenderá al observar cuantos informes ya no son necesarios.
- Refine los informes estándares. Reúnase regularmente con las personas que reciben informes estándares para averiguar que partes del informe están utilizando y como los están usando. Ponga todos los informes estándares en formatos similares. Esto reduce el tiempo que se emplea en leerlas y reduce los errores en su interpretación; Cuando se empleen graficas, trace una flecha que indique que dirección es la buena. Suprima aquellas partes de los informes que no se utilizan”.

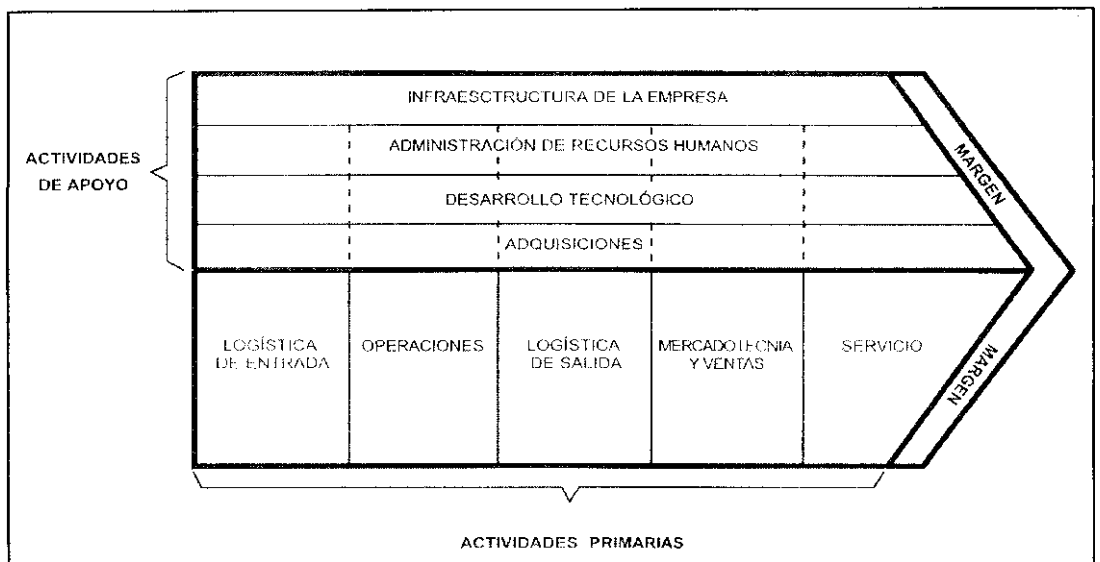
2.4.2.38 Cadena de valor

La empresa es un conjunto de actividades cuyo fin es diseñar, fabricar, comercializar, entregar y apoyar su producto. La cadena de valor y la forma en que realiza las actividades individuales reflejan su historial, su estrategia, su enfoque en el establecimiento de la estrategia y la economía en que se basan dichas actividades.

Porter, M (1998, p. 34).

Cadena de Valor

Gráfico N° 05



Fuente: Porter M.

Elaborado por: Gabriela Sánchez.

2.4.2.39 Identificación de las actividades de valor

Para identificar las actividades de valor es preciso aislar las de carácter netamente tecnológico y estratégico. Las actividades de valor rara vez coinciden con las

clasificaciones contables. Estas (por ejemplo, gastos de fabricación, gastos generales y mano de obra directa) agrupan actividades con tecnologías distintas y separan los costos que forman parte de una misma actividad. Porter, M. (2003, p. 39).

2.4.2.40 Actividades Primarias

Cada una puede dividirse en subactividades bien definidas que dependen de la industria y de la estrategia de la corporación:

- Logística de entrada.- Incluye las actividades relacionadas con la recepción, el almacenamiento y la distribución de los insumos del producto: manejo de materiales, almacenaje, control de inventario, programación de vehículo y devoluciones a los proveedores.
- Operaciones.- Actividades mediante las cuales se transforman los insumos en el producto final: maquinado, empaquetado, ensamblaje, mantenimiento de equipo, realización de pruebas, impresión y operaciones de la planta.
- Logística de salida.- Actividades por las que se obtiene, almacena y distribuye el producto entre los clientes: almacenamiento de productos terminados, manejo de materiales, operación de vehículos de reparto, procesamiento de pedidos y programación.
- Mercadotecnia y ventas.- Actividades mediante las cuales se crean los medios que permiten al cliente comprar el producto y a la compañía inducirlo a ello: publicidad, promoción, fuerza de ventas, cotizaciones, selección de canales, relaciones entre canales y fijación de precios.

- Servicio.- Incluye las actividades por las que un servicio que mejora o conserva el valor del producto, instalación, reparación, capacitación, suministro de partes y ajuste del producto. Porter, M. (2003, p. 39).

2.4.2.41 Actividades de Apoyo

En el desarrollo tecnológico de las actividades discretas incluyen, entre otros aspectos, los siguientes: diseño de componentes, diseño de características, pruebas de campo, ingeniería de procesos y selección de la tecnología. También las adquisiciones se dividen en actividades como especificación de nuevos proveedores, obtención de diversos grupos de insumos comprados y supervisión permanente del desempeño de los proveedores:

- Adquisición.- función de comprar los insumos que se emplearán en la cadena de valor, no a ellos en sí.
- Desarrollo Tecnológico.- Toda actividad relacionada con valores comprende la tecnología, los procedimientos prácticos, los métodos o la tecnología integrada al equipo de procesos.
- Administración de los recursos humanos.- esta función está constituida por las actividades conexas con el reclutamiento, la contratación, la capacitación, el desarrollo y la compensación de todo tipo de personal.
- Infraestructura organizacional.- Consta de varias actividades, entre ellas administración general, planeación, finanzas, contabilidad, administración de aspectos legales, asuntos del gobierno y administración de la calidad. Porter, M. (2003, p. 40).

2.4.2.42 Tipos de Actividades

Dentro de cada categoría de actividades primarias y de apoyo hay tres tipos que afectan a la ventaja competitiva de manera distinta:

- **Actividades directas.-** Intervienen en la creación de valor para el comprador, a saber: ensamblaje, maquinado de partes, operación de la fuerza de ventas, publicidad, diseño del producto, reclutamiento.
- **Actividades indirectas.-** Permiten efectuar actividades directas en forma continua: mantenimiento, programación, operación de las instalaciones, administración de la fuerza de ventas, administración de la investigación, mantenimiento de registro por parte de los proveedores.
- **Aseguramiento de la calidad.-** Garantiza la calidad de otras actividades: supervisión, inspección, realización de pruebas, evaluación, verificación, ajuste y retrabado. El aseguramiento de la calidad, no es sinónimo de administración de la calidad, pues muchas actividades de valor favorecen la calidad. Porter, M. (2003, p. 43).

2.4.3 Variable Dependiente

2.4.3.1 Gestión comercial

Indica Ediciones Culturales. Dirección de Ventas (2003, p. 15). "La Gestión es el proceso de planificar y ejecutar la concepción del producto, precio, promoción y

distribución de ideas, bienes y servicios, para crear intercambios que satisfagan tantos objetivos individuales con organizaciones”.

La gestión de marketing es conjunto de técnicas utilizadas para la comercialización y distribución de un producto entre los diferentes consumidores, por tanto el productor debe intentar diseñar y producir bienes de consumo que satisfagan las necesidades del consumidor, se concentra sobre todo en analizar los gustos de los consumidores, pretende establecer sus necesidades y sus deseos e influir su comportamiento para que deseen adquirir los bienes ya existentes, de forma que se desarrollan distintas técnicas encaminadas a persuadir a los consumidores para que adquieran un determinado producto

2.4.3.2 Servicio al cliente

Según Picazo Luís (1991, p. 203). “La práctica de la ingeniería de servicios requiere dirigirse a las necesidades, deseos y expectativas cambiantes de los clientes, para desarrollar ideas y conceptos que le proporcionen valor agregado y un servicio de calidad superior al que le ofrece la competencia.”

Por lo tanto, para que una organización mantenga una elevada capacidad innovadora tiene que cultivar la práctica de la creatividad entre su personal entre su capacitación, misma que está estrechamente relacionada con el modelo de la organización inteligente.

Concepto: Es el conjunto de actividades interrelacionadas que ofrece un suministrador con el fin de que el cliente obtenga el producto en el momento y lugar adecuado y se asegure un uso correcto del mismo.

2.4.3.3 Nivel de servicio se debe ofrecer

Según Picazo Luis (1991, p. 210). Ya se conoce qué servicios requieren los clientes, ahora se tiene que detectar la cantidad y calidad que ellos desean, para hacerlo, se puede recurrir a varios elementos, entre ellos: compras por comparación, encuestas periódicas a consumidores, buzones de sugerencias, número 1-800 y sistemas de quejas y reclamos.

Los dos últimos bloques son de suma utilidad, ya que maximizan la oportunidad de conocer los niveles de satisfacción y en qué se está fracasando.

2.4.3.4 Elementos del Servicio al Cliente

Según Picazo Luis (1991, p. 211).

- Contacto cara a cara
- Relación con el cliente
- Correspondencia

dependencias, y el personal de las ventas que finalmente, logra el pedido. Consciente o inconsciente, el comprador siempre está evaluando la forma como la empresa hace negocios, cómo trata a los otros clientes y cómo esperaría que le trataran a él.

Acciones:

Las actitudes se reflejan en acciones: el comportamiento de las distintas personas con las cuales el cliente entra en contacto produce un impacto sobre el nivel de satisfacción del cliente incluyendo:

La cortesía general con el que el personal maneja las preguntas, los problemas, como ofrece o amplia información, provee servicio y la forma como la empresa trata a los otros clientes.

Los conocimientos del personal de ventas, es decir: conocimientos del producto en relación a la competencia, y el enfoque de ventas; es decir: están concentrados en identificar y satisfacer las necesidades del consumidor, o simplemente se preocupan por empujarles un producto, aunque no se ajuste a las expectativas, pero que van a producirles una venta y, en consecuencia, va a poner algo de dinero en sus bolsillos.

2.4.3.6 Estrategia Del Servicio Al Cliente

- El liderazgo de la alta gerencia es la base de la cadena.
- La calidad interna impulsa la satisfacción de los empleados.
- La satisfacción de los empleados impulsa su lealtad.
- La lealtad de los empleados impulsa la productividad.
- La productividad de los empleados impulsa el valor del servicio.
- El valor del servicio impulsa la satisfacción del cliente.
- La satisfacción del cliente impulsa la lealtad del cliente.
- La lealtad del cliente impulsa las utilidades y la consecución de nuevos públicos.

2.4.3.7 Los Diez Mandamientos de la Atención al Cliente

Las empresas, dentro de su plan estratégico, posicionan a sus clientes por encima de todo, muchas veces esta sentencia no se cumple.

1.- El cliente por encima de todo

Es el cliente a quien debemos tener presente antes de nada.

2.- No hay nada imposibles cuando se quiere

A veces los clientes solicitan cosas casi imposibles, con un poco de esfuerzo y ganas, se puede conseguirlo lo que el desea.

3. - Cumple todo lo que prometas

Son muchas las empresas que tratan, a parir de engaños, de efectuar ventas o retener clientes, pero ¿qué pasa cuando el cliente se da cuenta?

4. Solo hay una forma de satisfacer al cliente, darle más de lo que espera.

Cuando el cliente se siente satisfecho al recibir más de lo esperado ¿Cómo lograrlo? Conociendo muy bien a nuestros clientes enfocándonos en sus necesidades y deseos.

5.- Para el cliente tu marca la diferencia

Las personas que tiene contacto directo con los clientes tienen un gran compromiso, pueden hacer que un cliente regrese o que jamás quiera volver. Eso hace la diferencia.

6.- Fallar en un punto significa fallar en todo

Puede que todo funcione a la perfección, que tengamos controlado todo, pero que pasa si fallamos en el tiempo de entrega, si la mercancía llega accidentada o si en el

momento de empacar el par de zapatos nos equivocamos y le damos un número diferente, todo se va al piso.

7.- Un empleado insatisfecho genera clientes insatisfechos

Los empleados propios son " el primer cliente" de una empresa, si no se les satisface a ellos como pretendemos satisfacer a los clientes externos, por ello las políticas de recursos deben ir de la mano de las estrategias de marketing.

8.- El juicio sobre la calidad de servicio lo hace el cliente

La única verdad es que son los clientes son quienes, en su mente y su sentir lo califican, si es bueno vuelven y de lo contrario no regresan.

9.- Por muy bueno que sea un servicio siempre se puede mejorar

Si se logro alcanzar las metas propuestas de servicio y satisfacción del consumidor, es necesario plantear nuevos objetivos, " la competencia no da tregua".

10.- Cuando se trata de satisfacer al cliente, todos somos un equipo

Todas las personas de la organización deben estar dispuestas a trabajar en pro de la satisfacción del cliente, trátase de una queja, de una petición o de cualquier otro asunto.

2.4.3.8 El control de los procesos de atención al cliente

Cualquier empresa debe mantener un estricto control sobre los procesos internos de atención al cliente.

Esta comprobado que más del 20% de las personas que dejan de comprar un producto o servicio, renuncian su decisión de compra debido a fallas de información de atención cuando se interrelaciona con las personas encargadas de atender y motivar a los compradores. Ante esta realidad, se hace necesario que la atención al cliente sea de la más alta calidad, con información, no solo tenga una idea de un producto, sino además de la calidad del capital humano y técnico con el que va establecer una relación comercial.

Elementos:

1.- Determinación de las necesidades del cliente

2.- Tiempos de servicio

3.- Encuestas

4.- Evaluación de servicio de calidad

5.- Análisis de recompensas y motivación

2.4.3.9 Los 10 Componentes Básicos Del Buen Servicio

Seguridad.- Es bien cubierta cuando podemos decir que brindamos al cliente cero riesgos, cero peligros y cero dudas en el servicio.

Credibilidad.- Hay que demostrar seguridad absoluta para crear un ambiente de confianza, además hay que ser veraces y modestos, no sobre prometer o mentir con tal de realizar la venta

Comunicación.- Se debe mantener bien informado al cliente utilizando un lenguaje oral y corporal sencillo que pueda entender, si ya hemos cubierto los aspectos de seguridad y credibilidad seguramente será mas sencillo mantener abierto el canal de comunicación cliente-empresa

Comprensión del cliente.- no se trata de sonreírles en todo momento a los clientes sino de mantener una buena comunicación que permita saber que desea, cuando lo desea y como lo desea en un caso sería por orientarnos en su lugar.

Accesibilidad.- Para dar un excelente servicio debemos tener varias vías de contacto con el cliente, buzones de sugerencias, quejas y reclamos, tanto físicamente en sitio, hay que establecer un conducto regular dentro del organización para este tipo de observaciones, no se trata de crear burocracia son de establece acciones reales que permitan sácales provecho a las fallas que nuestros clientes han detectado.

Cortesía.- tensión, simpatía, respeto y amabilidad del personal, como dicen por ahí, la educación y las buenas maneras no pelean con nadie. Es más fácil cautivar a nuestros clientes si les damos un excelente trato y brindarlos una gran atención.

Profesionalismo.- pertenencias de las destrezas necesarias y conocimiento de la ejecución del servicio, de parte de todos los miembros de la organización, recuerda que no solo las personas que se encuentran en el frente hacen el servicio si no todos.

Capacidad de respuesta.- Disposición de ayudar a los clientes y proveerlos de un servicio rápido y oportuno.

Fiabilidad.- Es al capacidad de nuestra organización de ejecutar el servicio de forma fiable, sin contraer problemas. Este componente se ata directamente a la seguridad y a la credibilidad.

Elementos tangibles.- Se trata de mantener en buenas condiciones las instalaciones físicas, los equipos, contar con el personal adecuada y los materiales de comunicación que permitan acercarnos al cliente

2.4.3.10 Comercialización

Para DIEZ E. Dirección de la Fuerza de Ventas (2003, p. 57).” La comercialización puede definirse como la búsqueda y obtención de aceptación al ofrecimiento de trasposos de propiedad de un bien y/o de los derechos de uso y disfrute del mismo o de un servicio, a cambio de una contraprestación, normalmente de dinero.”

2.4.3.11 Tipos de Venta

Para Cultural S.A. (1999, p 340). También puede considerarse como un proceso personal o interpersonal mediante el cual el vendedor pretende influir en el comprador. Alrededor de la acción de vender la empresa, despliega una serie de funciones como la fuerza de ventas, la publicidad, la investigación de marketing, la promoción, etc. Todas estas actividades de marketing son necesarias para que la acción de vender sea efectiva, pero constituyen solo la punta del iceberg del marketing, lo que más se hace notar. Cuando estas actividades se constituyen en la actuación principal de la empresa dan lugar a lo que llama selling concept, el enfoque de ventas.

Para Stelatelli Antonio (1992, p 153).”Los tipos de venta más comunes son:

➤ **Venta a Crédito**

Operación de compraventa según la cual la parte compradora fracciona en el tiempo el pago de algún producto o servicio, satisfaciendo, además del importe de compra, el pago de un interés que incrementa el precio inicial.

➤ **Venta a domicilio**

Forma de venta directa en la que el vendedor visita personalmente los hogares de los posibles compradores. La mercancía se entrega al cerrar la venta o se solicita en base a un catálogo. Es ventajoso en la introducción de nuevos productos, pero tiene el inconveniente del control tan exhaustivo que hay que tener sobre los vendedores.

➤ **Venta a plazo**

Adquisición de productos o servicio mediante el fraccionamiento del precio en el tiempo, junto con un recargo que se pagará por el diferimiento del pago.

➤ **Venta a precio impuesto**

Transacción comercial en el cual una de las partes impone a la otra el precio, debido al poder que posee por su dimensión o su posición dominante en el canal de distribución y otras causas. Una forma usual de ventas a precio impuesto son los llamados "contratos de adquisición" por lo que una de las partes (por ejemplo usuarios de servicio de distribución eléctrica debe plegarse totalmente a las

condiciones de la otra parte; por ejemplo la compañía eléctrica si quiere realizar el contrato.

➤ **Venta a presión**

Técnicas de ventas que se basan en enfatizar la competencia para conseguir el pedido en el mismo momento. Todo esto tiene su origen en la idea de que el consumidor siempre compra bajo presión y que está influenciado por la actuación del vendedor.

➤ **Venta agresiva**

Estrategia de ventas basada en la insistencia al cliente para que compre y en la búsqueda de estímulos directos. Se emplea sobre todo con los bienes no buscados por el consumidor. Esta estrategia entraña altos riesgos, ya que no tiene en cuenta la satisfacción del consumidor. Supone que el comprador se sentirá satisfecho y que, si no lo está, no hablará mal del producto a otros. Estas suposiciones sobre los consumidores son poco defendibles.

➤ **Venta al canal**

Proceso específico de venta por parte del fabricante, que consiste en realizar una campaña en el canal de distribución (sobre todo detallista) para asegurarse que se

adelanta a las acciones de la competencia, que sus productos son comprados, que se mantiene un nivel aceptable de existencias y que, por lo tanto, se aseguran las ventas a este nivel.

➤ **Venta al detalle**

Son todas las actividades necesarias para vender bienes o servicios directamente al consumidor final para su uso personal, en pequeñas cantidades, y no a un agente profesional intermedio. En principio, toda empresa que haga ese tipo de venta hace venta al detalle, tanto si es productor, mayorista o a una tienda.

Al contar con un plan definido la empresa lo que busca es el máximo rendimiento del equipo de ventas, para la consecución de los objetivos, la motivación y dirección de la fuerza de ventas proporcionaran un elevado rendimiento y logran minimizar los costos. Las personas encargadas de estructurar los objetivos deberán ser cuidadosas

2.4.3.12 Fuerza de ventas

Para Arellano Rolando (2003, Pág. 303). “Es aquella parte de la estructura interna de una empresa que se especializa en el contacto personal con los clientes para facilitar la venta y la adopción de productos o servicios.”

La fuerza de ventas se enfoca a la satisfacción de necesidades de los clientes, en este sentido la orientación el mantenimiento conlleva a la realización de actividades que promuevan variables comerciales que dinamicen las ventas La fuerza de ventas se enfoca en la concentración del personal de ventas para poder tener una cobertura de mercado amplia.

2.4.3.13 Diseño de una fuerza de ventas

Indica KOTLER P (2001, Pág. 231). “El personal de ventas funciona como vínculo personal entre la empresa y sus clientes. El representante de ventas es la empresa para muchos de sus clientes. Es el representante de ventas el que obtiene información vital acerca del cliente. Por ello, la empresa debe considerar con detenimiento los aspectos de diseño de la fuerza de ventas, a saber, el desarrollo de los objetivos, estrategia, estructura, tamaño y compensación de la fuerza de ventas.”

La fuerza de ventas que ayudará como herramienta de marketing a la empresa para posicionarse con los productos en el mercado utilizando todos los conocimientos que posee para así poder seleccionar al personal idóneo que formará parte de la organización aportando con sus ideas lo mejor para poder realizar una venta más efectiva.

2.4.3.14 La formalización de la fuerza de ventas

Dice DIEZ E (2003, p. 45). Dirección de la Fuerza de Ventas. “Un puesto formalizado es aquel en el que existen una serie de normas preestablecidas que

regulan las tareas a realizar. La formalización es uno de los objetivos de la Dirección de ventas pues permite dirigir el comportamiento del personal de ventas. Además, ayuda al desarrollo de las tareas de supervisión y control, especialmente complejas en el ámbito comercial, por la autonomía requerida de la actividad de ventas.”

La formalización de la fuerza de ventas se centra en la especialización y compromiso del personal para realizar las actividades de comercialización, por tanto se debe establecer una dirección, planificación de las actividades de venta.

2.4.3.15 Selección de una Fuerza de Ventas Compartida

Indica DIEZ E (2003, p. 55). Dirección de la Fuerza de Ventas. “Los tipos de elementos sobre los que se puede construir una fuerza de ventas compartida son:

- **Vendedores Independientes.-** Son personas físicas que venden en una zona determinada productos de varias empresas. Su función se limita a la obtención de pedidos de sus clientes, pedidos que pasan a cada empresa para que se ocupe de servirlos de la manera oportuna.
- **Distribuidores.-** Suelen ser empresas o personas jurídicas que operan en una zona más amplia y que a su vez contratan vendedores fijos para actuar sobre los mayoristas y detallistas seleccionados.

2.4.3.16 Control de una Fuerza de Ventas Compartida

Manifiesta DIEZ E (2003, p. 57). Dirección de la Fuerza de Ventas. “Se ejerce un sistema de control de resultados que va en relación con la fijación de objetivos de ventas, distribución, para cada comisionista, sea este distribuidor o vendedor independiente. Las funciones de un director de ventas de este tipo de organización serían las siguientes:

- Seleccionar los distribuidores y/o comisionistas en cada zona.
- Diseñar, en colaboración con la asesoría jurídica, contratos de representación que permitan la mayor intromisión posible de la empresa en los métodos del distribuidor y que permitan la máxima flexibilidad posible para rescisión del contrato o remodelación de zonas de ventas.
- Negociar con cada representante objetivo de venta a conseguir.
- Colaborar estrechamente con cada representante para intentar conseguir esos objetivos y resolver los problemas que puedan suponer un freno para las ventas.
- Arbitrar entre representantes cuando surge algún conflicto de competencia entre ellos.
- Tener preseleccionado un sustituto para cada representante.
- Rescindir el contrato de los distribuidores ineficaces”.

2.4.3.17 El posicionamiento y los puestos de la fuerza de ventas

Manifiesta DIEZ E (2003, p. 57). Dirección de la Fuerza de Ventas. “Un profundo dilema se plantea desde el punto de vista práctico cuando se intenta ubicar y posicionar a la fuerza de ventas en el sistema organizativo. Teóricamente, la responsabilidad de la gestión de la fuerza de ventas corresponde al Departamento de

Marketing. Sin embargo, cuando nos acercamos a las organizaciones nos encontramos con una realidad muy distinta. En la mayoría de ellas, la fuerza de ventas se organiza y gestiona de forma independiente al propio Departamento de Marketing. Sin embargo, en la actualidad, los nuevos paradigmas sobre los que se está desarrollando el marketing otorgan un papel preponderante a la fuerza de ventas, como pilar fundamental para orientar a una empresa al mercado y lograr la continua satisfacción y fidelización de sus clientes. Por ello, parece necesario que ambos Departamentos, Marketing y Ventas, estén integrados.”

El pensamiento y comportamiento empresarial en el mercado, en el que tienen lugar los procesos de intercambio que permiten a las empresas el logro de sus fines, satisfaciendo las necesidades de los clientes y el mantenimiento de las relaciones que se originan con los intercambios.

2.4.3.18 Escala de la fuerza de ventas

Manifiesta DIEZ E (2003, p. 38). Dirección de la Fuerza de Ventas. “Igualmente ocurre cuando ascendemos por la escala jerárquica en la que aparecen numerosas denominaciones diferentes para los puestos directivos como jefe de ventas, director de ventas, gerente comercial, director comercial, delegado, jefe de zona, etc.

Por otro lado además de los puestos pertenecientes a la línea jerárquica (ápice, línea media y núcleo), existen puestos que realizan actividades que indirectamente ayudan a la actividad comercial, desarrollando funciones de asesoramiento, planificación u organización. Son los denominados puestos de staff o tecnoestructura.

Categoría y Puestos Incluidos

Cuadro N° 02

Categoría	Puesto genérico
<i>Alta dirección</i>	- coordinador, director, gerente, gestor y responsables de marketing, de área o de zona. - Delegados, jefes de venta, de área o zona.
<i>Dirección media</i>	* Supervisor, director o jefe comercial.
<i>Staff</i>	* Analistas, asesores, consultores, ingenieros.
<i>Núcleo especializado</i>	* Visitadores, técnico comercial, vendedores técnicos.
<i>Núcleo</i>	* Agentes, comerciales, comisionistas, distribuidores, encargados dependientes, promotores, representantes, televentas, vendedores y viajantes.

2.4.3.19 Funciones de la fuerza de ventas

Manifiesta DIEZ E (2003, p. 41). Dirección de la Fuerza de Ventas. “Entre las funciones obtenidas sobre las categorías de puestos de la fuerza de ventas, cabe destacar las siguientes:

- El ápice estratégico o alta dirección de la fuerza de ventas hace referencia a los directivos situados en la cúspide de la organización comercial, en la que también está ubicada la dirección de marketing. Los resultados también muestran que los directivos de área, zona o sector son considerados de alta dirección, como consecuencia de que la gestión comercial se realiza por unidades de mercado. Además, ello se acentúa cuando las actividades comerciales son de extrema importancia para la organización

Entre sus principales funciones se destaca:

- Organización, dirección y motivación de la Fuerza de Ventas.
 - Reclutamiento y selección.
 - Planificación y ejecución de los planes de formación de la Fuerza de Ventas.
 - Fijación de cuotas de ventas.
 - Establecimiento de los planes de retribución e incentivos.
 - Configuración de territorios de venta y fijación de rutas.
 - Control de resultados, diseñando los sistemas de recogida de información (por área geográfica, productos, vendedores, etc.) necesarios.
 - Análisis de los servicios post venta.
 - Elaboración y modificación de los argumentos de venta.
- * La línea o dirección media de la fuerza de ventas abarca los puestos directivos de más bajo nivel, cuya misión consiste en coordinar al núcleo y a su ápice estratégico. La dirección media de la fuerza de ventas es estrictamente comercial abarcando puestos como el director comercial o el responsable comercial, así como el delegado comercial y el jefe de producto.

Funciones:

- Administrar la Fuerza de Ventas en la zona asignada.
 - Gestionar cobros y pagos.
 - Despacho a central de pedidos.
 - Tramitación de alquiler de oficinas, almacenes, medios de transporte, etc.
 - Planificar la distribución de la mercadería cuando la comercialización se realiza a través de distribuidores.
 - Distribuir las cuotas de venta a cada vendedor y el equipo de ventas.
 - Supervisar y controlar la actuación de los vendedores.
 - Participar en la formación de nuevos vendedores.
 - Controlar y corregir la actuación del equipo o vendedor.
 - Motivar a los integrantes del equipo.
 - Emitir informes al ápice estratégico.
- * el staff de la fuerza de ventas tienen como función el apoyo indirecto (función de asesoramiento) a la venta.

Funciones:

- Apoyo a la línea media y ápice estratégico en las diferentes funciones que deben realizar.
- Asesoramiento y apoyo al núcleo de la Fuerza de Ventas sobre la venta y comercialización de los productos de la empresa.

- Apoyo y formación de nuevos vendedores.
 - Tiempo empleado en cada entrevista por un vendedor.
 - Eliminación de tiempos muertos o improductivos.
 - Corrección de errores del vendedor.
 - Análisis del espíritu de equipo e individual.
 - Prospección del mercado.
 - Estudiar las reclamaciones recibidas.
 - Controlar en funcionamiento de las delegaciones.
 - Asesorar al delegado en reclutamiento de personal.
- * En la base de la organización de ventas Encontramos al *núcleo de la fuerza de ventas*, integrado por dos categorías: puestos especializados y no especializados. El núcleo especializado está formado por tres tipos de puestos: los técnicos comerciales, vendedores especializados y visitadores. Por último, los comerciales y vendedores el núcleo o base de la fuerza de ventas no especializada, aunque integra diferentes denominaciones (agentes, representantes, promotores, etc.) DIEZ E (2003, p. 42).

Funciones:

- Argumentación y cierre de la venta.
- Alcanzar los objetivos fijados.
- Representar dignamente a la empresa.
- Prospección de nuevos clientes.

- Realizar informes de su actividad.
- Ayudar y asesorar al cliente.
- Asistencia post venta.
- Atender reclamaciones.
- Consolidación de clientes.

2.4.3.20 El diseño de puestos de la fuerza de ventas

Manifiesta DIEZ E (2003, p. 45). Dirección de la Fuerza de Ventas. “En general, en el diseño de puestos de trabajo deben tenerse en cuenta tres parámetros básicos:

- El grado de especialización
- El grado de formación del comportamiento.
- El nivel de preparación y adoctrinamiento requerido”.

2.4.3.21 La especialización de los puestos de la fuerza de ventas

Declara DIEZ E (2003, p. 57). Dirección de la Fuerza de Ventas. “La especialización de los puestos viene definida por dos aspectos básicos:

- * La *amplitud de los puestos*, se refiere al número de tareas de diferente naturaleza que realizan los trabajadores. La fuerza de ventas abarca diferentes puestos con distinta amplitud de tareas dependiendo del nivel jerárquico. En el nivel más bajo (vendedor, comercial, agentes, auto ventas, etc.) la principal actividad de la fuerza de ventas consiste en la ejecución del proceso de venta

personal. Sin embargo, a medida que se asciende a la escala jerárquica (jefe de ventas, director comercial, etc.), el número de tareas aumenta, variando, además, su naturaleza.

- * El *grado de profundidad de los puestos*, se refiere a la capacidad de la persona que ocupa el puesto para administrar su propio trabajo. Este aspecto de la especialización está relacionado con la posición del puesto de venta en la escala jerárquica. Evidentemente, la profundidad será mayor en los niveles directivos que en la base de la organización, y en general, cuando mayor sea la profesionalidad (capacidades, aptitudes, y formación necesaria para desarrollar su actividad) de la persona que ocupa el cargo. Así, la profundidad del puesto será mayor en los puestos de fuerza de venta industrial que en la de bienes de consumo, o en la línea de staff que en el núcleo”.

2.4.3.23 La preparación y el adoctrinamiento de la fuerza de ventas

Indica DIEZ E (2003, p. 47). Dirección de la Fuerza de Ventas. “Por último, una cuestión que ha de determinarse en el diseño de la estructura de la fuerza de ventas lo constituye el grado de preparación y socialización que requieren los puestos. La socialización es uno de los aspectos que menos atención ha recibido en la gestión de fuerza de ventas. Sin embargo, este parámetro organizativo es especialmente importante en el ámbito comercial, para lograr que la FUERZA DE VENTAS se comprometa con los valores de la organización.

De forma complementaria, la formación está adquiriendo un papel preponderante en el desarrollo del personal de ventas, por los cambios que se están produciendo no

solo en los procesos de venta sino también en el ámbito de los consumidores, cada vez más informados y preparados

La socialización y la inducción del personal de ventas en la empresa deben proporcionar la información necesaria de la filosofía empresarial, los objetivos de manera que se trabaje con compromiso y lealtad proyectando así una imagen de eficiencia empresarial.

2.4.3.26 Fuerza de Ventas Propia

Para Drake T (1992, p. 118) El marketing como fuerza competitiva. “El director de una fuerza de ventas propia debe hacerse esta pregunta: ¿Cuántos vendedores necesito realmente?, para lo que hay que tener los representantes necesarios para cubrir adecuadamente el territorio a vender. Existe un dimensionamiento adecuado de la red de ventas que tienen como base:

a) Número de clientes y tipo de los mismos.-Esta es una cuestión que debe hallar respuesta en la política de distribución.

b) Frecuencia de visita a cada tipo de cliente.- Estos pueden ser: Mayoristas y detallistas.

c) Número de visitas promedio que pueden realizarse diaria, semanal o mensualmente a cada tipo de cliente.- Está condicionada por cuatro elementos:

- La estructura geográfica del canal en el que nos movemos

- El tipo de venta que se realiza.
- La calidad de la visita que se quiere realizar.
- Tiempo necesario para la planificación de la venta”

2.4.3.27 Control de una Fuerza de Ventas Propia

Manifiesta DIEZ E (2003, p. 62). Dirección de la Fuerza de Ventas. “El control de una fuerza de ventas propia se puede llevar a cabo con un tipo de control por actividad, existen tres tipos de control a llevar a cabo:

- a) Control por actividad
- b) Control por resultados
- c) Control de gastos”

2.4.3.28 Remuneración de la fuerza de ventas

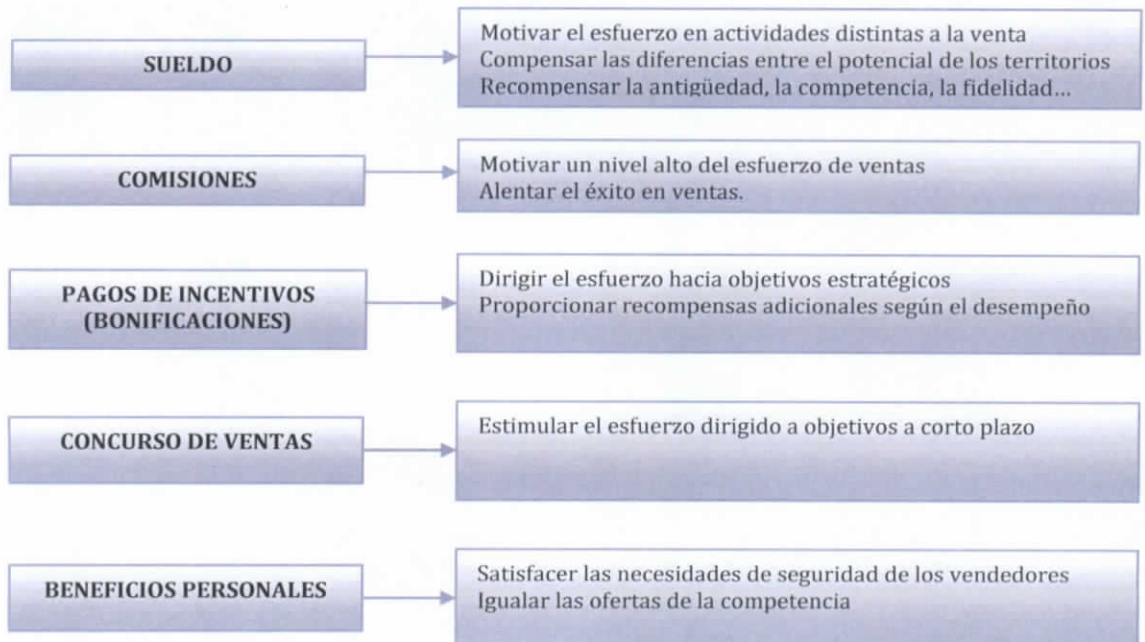
Indica DIEZ E (2003, p. 57). Dirección de la Fuerza de Ventas. “La remuneración del equipo de ventas constituye un factor clave en la planificación de la fuerza de venta. Los resultados alcanzados por los vendedores van a depender, en gran medida, de cómo se retribuya al personal de ventas, puesto que constituye una de las formas fundamentales de motivar al personal.

No obstante, conviene realizar dos precisiones adicionales:

- El deficiente potencial comercial de la empresa (por ejemplo, producto inadecuados, de baja calidad, deficientes canales de distribución, etc.) puede ser paliado por un excelente plan de retribución de la fuerza de ventas.
- El plan de remuneración de la fuerza de venta no alcanzará metas relevantes si no va unido a unos planes paralelos de reclutamiento, selección formación, etc., del personal de venta.”

REMUNERACIÓN DE LA FUERZA DE VENTAS

Gráfico N° 06



Fuente: DIEZ E

Elaborado por: Gabriela Sánchez

2.4.3.29 Sistema de sueldo fijo

Dice DIEZ E (2003, p. 59). Dirección de la Fuerza de Ventas. “Consiste en retribuir a la fuerza de venta con un montante por periodo constante, es decir, que no dependa de las fluctuaciones del volumen de ventas u otros factores.

Suelen dividirse a los vendedores en tres grupos de niveles salariales diferentes:

- a Vendedor en formación (menos de un año en la empresa).
- b Vendedor semi experimentado (de uno a tres años).
- c Vendedor experimentado (más de tres años)”

2.4.3.30 Ventajas del sueldo fijo

Manifiesta DIEZ E (2003, p. 66). Dirección de la Fuerza de Ventas. “La retribución mediante sueldo fijo, presenta las siguientes ventajas:

1. Simplicidad. La fuerza de ventas conoce, con antelación, cual será el sueldo que cobrará al final del periodo establecido.
2. Seguridad. El sueldo fijo debe cubrir, obligatoriamente, las necesidades básicas de la fuerza de venta.
3. Regularidad. El montante a cobrar es abonado por la empresa con independencia de las posibles fluctuaciones debidas a la coyuntura económica.
4. Asegura el cumplimiento, por parte del personal de venta, de los objetivos no relacionados directamente con la venta. La jerarquía y la cuantía de objetivos a

alcanzar por un vendedor (ventas, información, visitas, etc.) son fijadas por la empresa. El vendedor no presenta objeciones a realizar las tareas tal como le son encomendadas.

5. Control. La fuerza de venta se somete de mejor grado al control de su actividad. De todos los sistemas alternativos de retribución de la fuerza de venta, el sistema de sueldo fijo es el que permite controlar y dirigir de mejor forma las actividades de un equipo de ventas.
6. Estrecha las relaciones entre los vendedores y la empresa. La fuerza de venta es retribuida de igual forma que el resto del personal de la empresa, sea directivo o no. Así, el vendedor no se considera independiente y se integra, fácilmente, como un componente más de la plantilla fija de la firma.”

2.4.3.31 Incentivos

Manifiesta DIEZ E (2003, p. 67). Dirección de la Fuerza de Ventas. “La utilización de incentivos para retribuir la fuerza de venta es mayoritaria. Las grandes ventajas derivadas de los mismos no son discutidas, no obstante, hoy día muchas empresas están observando los peligros de una inadecuada utilización de los mismos (por ejemplo: incentivos negativos, amenazas en caso de bajas ventas, etc.).

Existen dos modalidades de incentivos: Económicos y Extraeconómicos. Los incentivos económicos más comunes son los siguientes:

- Comisiones
- Primas.

- Primas + Comisiones.

Se denominan incentivos adicionales a una serie de incentivos de difícil encuadramiento en los apartados anteriores, los principales son los siguientes:

- Gratificaciones de verano, Navidad, etc.
- Seguridad en el trabajo.
- Participación en beneficios.
- Concursos de venta, cuyos premios pueden ser económicos (monetarios) o extraeconómicos (diplomas, viajes, etc.).
- Seguro médico, de accidentes, de vida, etc.
- Futuro de la empresa (reputación de los productos, trato personal, etc.)
- Uso personal de un automóvil de la compañía.
- Ingreso a clubes o asociaciones, para facilitar el acercamiento a determinados clientes.
- Plan de compra de acciones.
- Prestamos a empleados.
- Servicios a los empleados (cafetería, comedor, etc.).
- Otros (becas para hijos/as, ayuda financiera para la adquisición de vivienda, plaza de garaje en la empresa, etc.).

2.4.3.32 Selección de la fuerza de ventas

Para DIEZ E (2003, p. 69). Dirección de la Fuerza de Ventas. “La selección de la fuerza de ventas debe estar planificada en todas las empresas, por lo tanto la planificación se considera de importancia trascendental ya que debe estar ajustada a las necesidades de la empresa para así disminuir su rotación.

La selección de la fuerza de ventas en la empresa debe ser de forma equitativa y en base a una planificación que permita desarrollar las competencias de los aspirantes.”

2.4.3.33 Proceso de reclutamiento y selección Fuerza de Ventas

Declara DIEZ E (2003, p. 70). Dirección de la Fuerza de Ventas. “Es un proceso sistemático de contratación de vendedores y consta de los siguientes pasos:

- Redactar la descripción del puesto
- Trazar el perfil humano
- Reclutar los candidatos

En general el proceso de reclutamiento y selección de vendedores implica el desarrollo de diferentes fases interrelacionadas”.

RECLUTAMIENTO Y SELECCIÓN FUERZA DE VENTAS

Gráfico N° 07



Fuente: DIEZ E

Elaborado por: Gabriela Sánchez

2.5 Hipótesis

El establecimiento de una efectiva gestión de procesos mejorará la comercialización en la empresa PROHICO & CIA de la ciudad de Ambato.

2.6 Señalamiento de variables

Variable Independiente

Gestión de Procesos

Variable dependiente

Comercialización

CAPÍTULO III

3 METODOLOGÍA

3.1 Modalidad básica de la investigación

En el desarrollo de la presente investigación se utilizarán las modalidades:

- De campo
- Bibliográfica

De campo.- porque se recurrió al lugar de los hechos, es decir se efectuó una visita a la empresa para conocer sus requerimientos.

Bibliográfica.- por cuanto se estableció una recolección de libros, folletos de las variables en estudio.

3.2 Niveles o Tipos de investigación

3.2.1 Investigación exploratoria

La investigación exploratoria como parte de un reconocimiento de primer nivel permitirá conocer el problema, el mismo que ha sido poco estudiado, sobre todo porque la información acerca de la utilización ineficiente de los procesos no permite

conocer su eficiencia en la comercialización debido a la administración empírica con la que se trabaja en la empresa.

3.2.2 Investigación Descriptiva

El propósito de esta investigación al ser de segundo nivel permitirá describir las situaciones y eventos, a partir de la ausencia de eficientes procesos, es decir, cómo es y cómo se manifiesta este fenómeno, buscando especificar las propiedades importantes en el rendimiento laboral que se efectúa en el entorno.

3.2.3 Investigación correlacional

Este tipo de investigación al ser de tercer nivel permitirá interrelacionar y medir las variables y las situaciones de observación, determinando así variaciones o vinculaciones entre uno o varios factores de las variables en estudio, en donde la variable Independiente: gestión de procesos y en la Variable Dependiente: comercialización se correlacionaran.

En el desarrollo de la investigación correlacional se verificará la hipótesis mediante la aplicación del CHI-CUADRADO que sirve para correlacionar las variables.

3.3 Población y muestra

3.3.1 Población

El universo poblacional es el conjunto de individuos y objetos de los que se desea conocer algo en una investigación. Guillermo Romero y otros (1994:108).

La población universo es el conjunto o agregado total de unidades estadísticas, de esta manera la población de estudio serán 170 clientes externos determinados en la base de datos de la empresa tomados en la ciudad de Ambato.

En cuanto al estudio los procesos, la población objeto de estudio son todos los procesos involucrados en el área de comercialización de la empresa .

- Proceso de compra
- Proceso de almacenamiento
- Proceso de venta
- Proceso de despacho

Población

Cuadro N° 03

Población	Cantidad
<i>Clientes externos</i>	170
<i>Clientes internos</i>	8
Total	178

3.3.2 Muestra

Según Sabino (1985 Pág. 200) tenemos que muestra, es un conjunto de unidades, una proporción del total, que nos representa la conducta del universo total.

En la fórmula se establece que la población está determinada por los clientes externos, quienes serán los que emitirán criterios validos acerca de las falencias en la comercialización

En cuanto a los clientes internos se trabajará con la población constituida por 8 personas.

De esta manera se utilizará la siguiente fórmula para establecer la muestra:

$$n = \frac{PQ \cdot N}{(N - 1) \frac{E^2}{K^2} + PQ}$$

En donde:

N = población

E = error de muestreo

PQ = constante de probabilidad de ocurrencia y no ocurrencia

K = coeficiente de corrección del error. HERRERA LUÍS y otros (2008.). Maestría en Gerencia de Proyectos Educativos y Sociales. Ed. AFEFCE. Quito-Ecuador

$$n = \frac{PQ \cdot N}{(N - 1) \frac{E^2}{K^2} + PQ}$$

$$n = \frac{0.25 \cdot 170}{(170 - 1) \frac{(0.06)^2}{2^2} + 0.25}$$

$$n = \frac{42.5}{(0.15) + 0.25}$$

$$n = \frac{42.5}{0.40}$$

$$n = 106$$

De esta manera la muestra para la investigación está constituida por 106 clientes a quienes irá dirigida la encuesta.

MUESTREO PROPORCIONAL

$$n = \frac{Z^2 \alpha^2 \cdot PQN}{\epsilon^2 (N - 1) + Z^2 PQ}$$

$$n = \frac{(1.96)^2 (0.73)(0.27)(170)}{(0.05)^2 (170 - 1) + (1.96)^2 (0.73)(0.27)}$$

$$n = \frac{3.84 (33.50)}{(0.42 + 0.759)}$$

$$n = \frac{128.64}{1.17}$$

$$n = 109$$

Donde

N = Tamaño de la muestra necesaria

$Z^2 \alpha^2 = 1.96$

P = Probabilidad que el evento ocurra 0.73 o 73%

Q = Probabilidad que el evento NO ocurra $1-P=1-0.73=0.27$ O 27%

E = error de muestreo 0.05 O 5%

PQ = constante de probabilidad de ocurrencia y no ocurrencia. Metodología de la investigación, segunda edición, 2006. César Augusto Bernal. Pearson Prentice Hall.

De esta manera la muestra para la investigación está constituida por 109 clientes a quienes se dirigirá la encuesta.

3.4 Plan de recolección de información

La técnica es un conjunto de mecanismos, medios y sistemas de dirigir, recolectar, conservar, reelaborar y transmitir los datos. Es también un sistema de principios y normas que auxilian para aplicar los métodos, pero realizan un valor distinto. Las técnicas de investigación se justifican por su utilidad, que se traducen en la optimización de los esfuerzos, la mejor administración de los recursos y la comunicabilidad de los resultados. Valderrama S (2000, p. 191).

En la presente investigación la información será recolectada mediante la encuesta para los clientes externos, utilizando y en forma aleatoria.

La observación de los procesos se registro en fichas y diagramas.

Los procesos involucrados en el estudio, serán tomados aleatoriamente según los fundamentos estadísticos.

Técnica e instrumentos

La encuesta tiene como propósito la obtención de datos de interés de la investigación que son inherentes a la interrogación a los miembros y actividades de la empresa e interés de los clientes.

De esta manera la encuesta estará dirigida a los clientes externos e internos determinados en la encuesta; en lo referente a los procesos se usarán formas y diagramas.

El instrumento para la recolección de información es el cuestionario que no es otra cosa que un conjunto de preguntas, preparado cuidadosamente sobre los hechos y aspectos que interesa en una investigación, para que sea contestado por su población o su muestra. Aguilar Ruth (1996, p. 191); en la presente investigación se aplicará sistemáticamente, de modo que las respuestas ofrezcan factibilidad en la interpretación y tratamiento.

También se utilizara la ficha de observación la misma que permitirá establecer un contacto directo con la población en estudio, para lo cual se diseñará una ficha de observación que permita registrar todos los datos involucrados en la comercialización.

3.5 Procesamiento y análisis de información

Las técnicas para el procesamiento de la información se lo hacen mediante la constatación, clasificación y tabulación de datos

- La revisión y constatación de la información.- este paso consiste en depurar la información revisando los datos contenidos en los instrumentos de trabajo o de

investigación de campo, la consustanciación se efectúa con el propósito de ajustar los datos primarios.

- Clasificación de la información.- es una etapa básica en el tratamiento de datos, se efectúa con la finalidad de agrupar datos mediante la distribución de frecuencias de la variable independiente y dependiente, también se las puede agrupar en series cronológicas.
- Codificación y tabulación.- es una etapa que consiste en formar un cuerpo o grupo de símbolos o valores de tal forma que los datos pueden ser tabulados.
- La información será tratada por medio de fuentes informáticas.

CAPÍTULO IV

4 ANALISIS E INTERPRETACIÓN DE RESULTADOS

4.1 Análisis de datos levantados en la encuesta

FORMULARIO DE ENCUESTAS APLICADA A LOS CLIENTES EXTERNOS DE LA EMPRESA PROHICO & CIA DE LA CIUDAD DE AMBATO

PREGUNTA N°01

1.- ¿Cómo califica Ud. la atención que se le brinda en el área comercial de la empresa?

Tabla N° 01

<i>RESPUESTA</i>	<i>FRECUENCIA (PERSONAS)</i>	<i>PORCENTAJE %</i>
Excelente	24	22
Muy Bueno	65	60
Bueno	19	17
Regular	1	1
TOTAL	109	100

Fuente: La encuesta
Elaborado por: Gabriela Sánchez

Gráfico N° 08



Análisis e interpretación

Del total de las encuestas, el 22% manifiesta que la atención es excelente, para el 60% es muy buena, en tanto que el 17% dice que es buena y tan solo el 1% declara que es regular.

La encuesta evidencia entonces que la gran mayoría de clientes califica la atención como muy buena, lo cual evidencia que existe una atención que para otro grupo debe ser mejorado.

PREGUNTA N°02

2.- ¿Se han presentado algún inconveniente en el servicio que le brinda PROHICO & CIA?

Tabla N° 02

<i>RESPUESTA</i>	<i>FRECUENCIA (PERSONAS)</i>	<i>PORCENTAJE %</i>
SI	72	66
NO	37	34
TOTAL	109	100

Fuente: La encuesta
Elaborado por: Gabriela Sánchez

Gráfico N° 09



Análisis e interpretación

Con los datos recolectados se evidencia que el 66% indica que si se presentan inconvenientes, el 34% declara que a ellos no se les han presentado inconvenientes.

Un grupo considerable de encuestados indica que a ellos si se les ha presentado algún tipo de inconveniente al momento de efectuar alguna compra en la empresa.

PREGUNTA N°03

3.- ¿Cuál considera usted que es el proceso que más inconvenientes le ocasiona al momento de la compra?

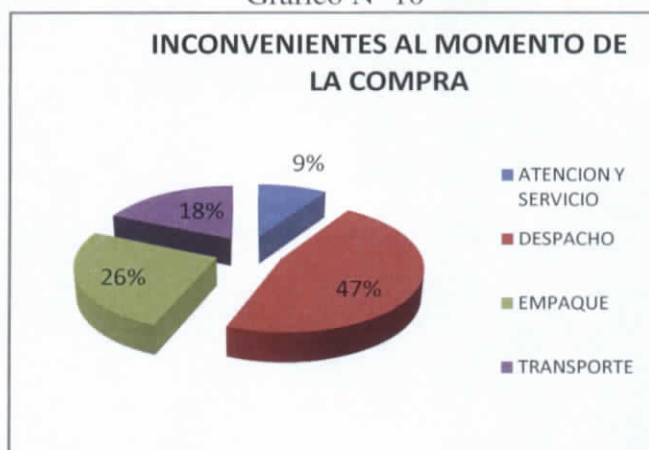
Tabla N° 03

RESPUESTA	FRECUENCIA (PERSONAS)	PORCENTAJE %
Atención y Servicio	10	9
Despacho	51	47
Empaque	28	26
Transporte	20	18
TOTAL	109	100

Fuente: La encuesta

Elaborado por: Gabriela Sánchez

Gráfico N° 10



Análisis e interpretación

El 47% dice que el mayor inconveniente al momento de la compra es el despacho mientras que para el 26% es el empaque para el otro 18% es el transporte y para el 9% restante es la atención y servicio.

Los datos analizados determinan que la mayoría de clientes indican que el proceso que más les presenta inconvenientes es el despacho de los productos, lo cual les retrasa el resto de sus actividades.

PREGUNTA N°04

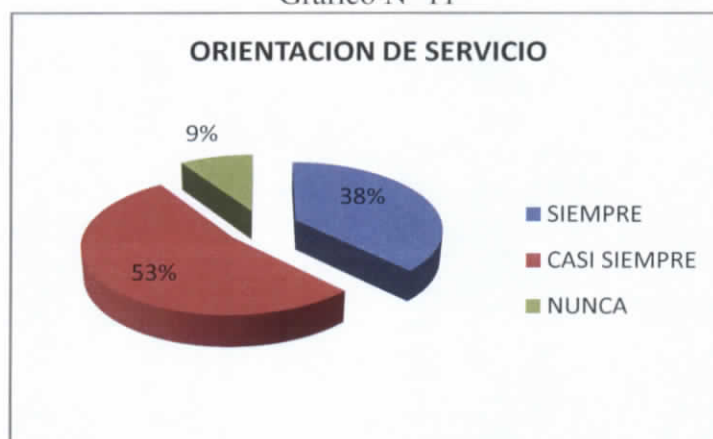
4.- ¿Cree Ud. que existe una adecuada orientación de las personas que lo atienden?

Tabla N° 04

RESPUESTA	FRECUENCIA (PERSONAS)	PORCENTAJE %
Siempre	41	38
Casi Siempre	58	53
Nunca	10	9
TOTAL	109	100

Fuente: La encuesta
Elaborado por: Gabriela Sánchez

Gráfico N° 11



Análisis e interpretación

Según los encuestados el 53% declara que casi siempre hay orientación en el servicio y para el otro 38% siempre hay orientación en las personas que atienden mientras que para el 9% restante nunca lo hay.

Para un grupo mayoritario de encuestados casi siempre se brinda orientación en el servicio, es decir no existe una atención integral y de calidad en todos los períodos de atención.

PREGUNTA N°05

5.- ¿Según su criterio cual es su percepción respecto al servicio brindado?

Tabla N° 05

RESPUESTA	FRECUENCIA (PERSONAS)	PORCENTAJE %
Excelente	13	12
Muy Bueno	51	47
Bueno	35	32
Regular	10	9
Malo		-
TOTAL	109	100

Fuente: La encuesta

Elaborado por: Gabriela Sánchez

Gráfico N° 12



Análisis e interpretación

De las 109 personas encuestadas el 47% estuvo de acuerdo que el servicio brindado es muy bueno, para el 32% bueno. Mientras que para el 12% excelente, solo para el 9% fue regular.

El servicio brindado en la empresa para la mayor parte de clientes es muy bueno, en ocasiones presenta falencias lo cual no permite la total satisfacción de los clientes.

PREGUNTA N °06

6.- ¿En que desea que mejore?

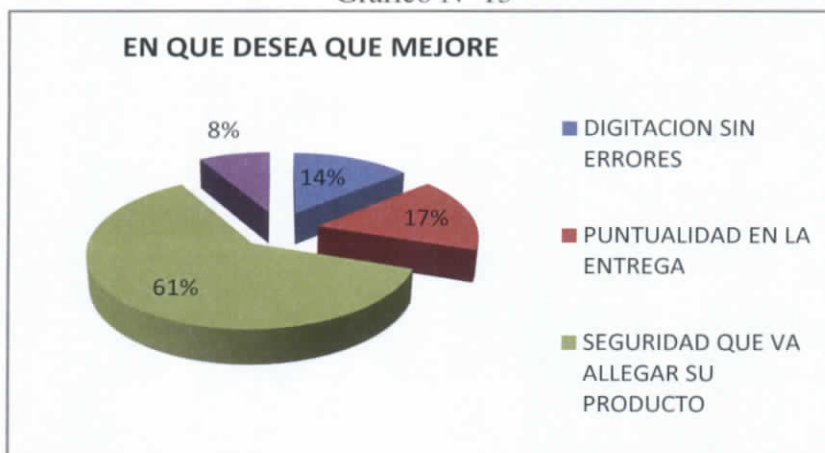
Tabla N° 06

RESPUESTA	FRECUENCIA (PERSONAS)	PORCENTAJE %
Digitación sin Errores	15	14
Puntualidad en la Entrega	18	17
Disponibilidad del Producto en Stock	67	61
Cumplimiento de Ofertas	9	8
TOTAL	109	100

Fuente: La encuesta

Elaborado por: Gabriela Sánchez

Gráfico N° 13



Análisis e interpretación

El 61% de las personas que contestaron la encuesta desean que mejore la seguridad al entregar el producto siendo el 17% interesado en la puntualidad de la entrega. El 14 % prefieren que mejore la digitación y solo el 8% prefiere el cumplimiento de las ofertas.

Un alto porcentaje de clientes encuestados indican que es necesario que la empresa mejore en el aspecto de seguridad de entrega del producto, para así ellos efectuar sus actividades sin retrasos.

PREGUNTA N°07

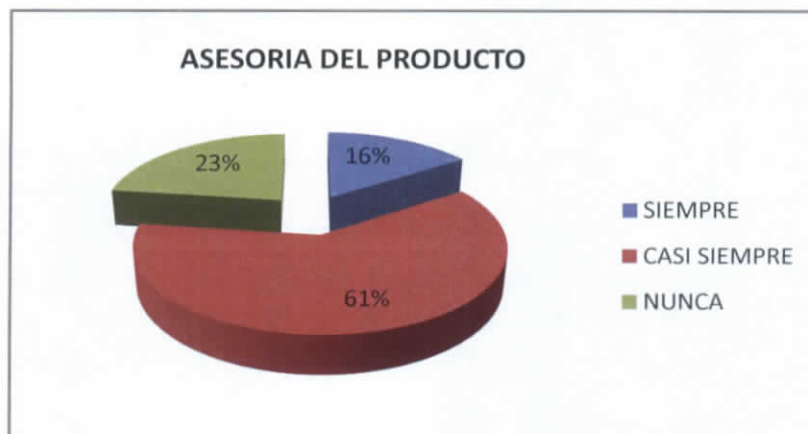
7.- ¿Al momento de efectuar una compra Ud. Recibe asesoría de los productos que adquiere?

Tabla N° 07

<i>RESPUESTA</i>	<i>FRECUENCIA (PERSONAS)</i>	<i>PORCENTAJE %</i>
Siempre	17	16
Casi Siempre	67	61
Nunca	25	23
TOTAL	109	100

Fuente: La encuesta
Elaborado por: Gabriela Sánchez

Gráfico N° 14



Análisis e interpretación

El 61% de los clientes que hicieron la encuesta afirman que casi siempre reciben asesoría al momento de adquirir el producto. Mientras que el 23% dicen que nunca reciben esta asesoría, y tan solo el 16% afirma que siempre recibió el asesoramiento

La mayoría de clientes manifiestan que casi siempre la empresa le ofrece asesoría en los productos que adquieren, lo cual en ocasiones limita su compra al no tener acceso a la información de los productos.

PREGUNTA N°08

8.- ¿El personal que lo atiende según su criterio es?

Tabla N° 08

<i>RESPUESTA</i>	<i>FRECUENCIA (PERSONAS)</i>	<i>PORCENTAJE %</i>
Vendedor Aprendiz	5	5
Vendedor Semi-Experimentado	24	22
Vendedor Con Experiencia	80	73
TOTAL	109	100

Fuente: La encuesta

Elaborado por: Gabriela Sánchez

Gráfico N° 15



Análisis e interpretación

El personal encuestado está conforme con las personas que lo atienden siendo el 73% de la encuesta vendedor con experiencia, y el 22% vendedor semi-experimentado y tan solo el 5% afirman descontento y dicen que es vendedor aprendiz

Se evidencia en los datos recolectados que la mayor parte de clientes manifiestan que son vendedores con experiencia, lo cual es determinante al momento de tomar la decisión de compra.

PREGUNTA N°09

9.- ¿Cree usted que la calidad del servicio de ventas influye en la decisión de compra?

Tabla N° 09

<i>RESPUESTA</i>	<i>FRECUENCIA (PERSONAS)</i>	<i>PORCENTAJE %</i>
Siempre	90	83
Casi Siempre	12	11
Nunca	7	6
TOTAL	109	100

Fuente: La encuesta

Elaborado por: Gabriela Sánchez

Gráfico N° 16



Análisis e interpretación

Para un 83% la calidad del servicio en la venta influye en la compra y mientras que para el 11% casi siempre y solo para 6% la calidad de la venta no influye en lo que se compra

Se indica por la mayor parte de encuestados que para ellos la calidad del servicio siempre es determinante al momento de efectuar la compra de los productos en la empresa.

FORMULARIO DE ENCUESTAS DIRIGIDO A LOS CLIENTES INTERNOS DE LA EMPRESA PROHICO & CIA DE LA CIUDAD DE AMBATO

PREGUNTA N °01

1.- ¿Cuál puesto de los siguientes determina la calidad de su desempeño?

Tabla N° 10

<i>RESPUESTA</i>	<i>FRECUENCIA (PERSONAS)</i>	<i>PORCENTAJE %</i>
Atención al Cliente	2	25
Despacho	4	50
Empaque	1	12
Transporte	1	13
TOTAL	8	100

Fuente: La encuesta

Elaborado por: Gabriela Sánchez

Gráfico N° 17



Análisis e interpretación

El 25% de los encuestados indican que los procesos que influyen en su desempeño es la atención al cliente, el 50% indica que el despacho, el 12% el empaque y una cantidad similar del 13% dice que el transporte.

Se observa entonces que la mitad de los encuestados manifiestan que en ellos influye para el desempeño el despacho de los productos debido a la demanda de los clientes en ocasiones se presentan cuellos de botella que limita una eficiente atención.

PREGUNTA N°02

2.- ¿Considera que es necesario reestructurar los procesos en el área de comercialización?

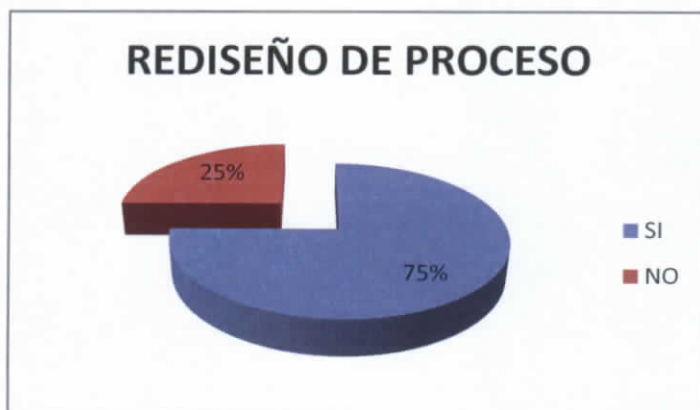
Tabla N° 11

<i>RESPUESTA</i>	<i>FRECUENCIA (PERSONAS)</i>	<i>PORCENTAJE %</i>
SI	6	75
NO	2	25
TOTAL	8	100

Fuente: La encuesta

Elaborado por: Gabriela Sánchez

Gráfico N° 18



Análisis e interpretación

Del total de los encuestados, el 75% manifiesta que es necesario rediseñar los procesos en el área de comercialización.

De esta manera se observa que un grupo considerable del personal indica que si es importante rediseñar los procesos en el área de comercialización porque no existe un adecuado transcurso de las actividades

PREGUNTA N°03

3.- ¿Considera Ud. que en la actualidad las personas encargadas de los procesos de comercialización ejercen una responsabilidad constante?

Tabla N° 12

RESPUESTA	FRECUENCIA (PERSONAS)	PORCENTAJE %
SI	3	37
NO	5	63
TOTAL	8	100

Fuente: La encuesta

Elaborado por: Gabriela Sánchez

Gráfico N° 19



Análisis e interpretación

Para el 37% del personal si se genera responsabilidad en los procesos de comercialización, en tanto que el 63% restante manifiesta que no.

Con los datos recolectados se determina que un grupo considerable de encuestados indican que no existe responsabilidad en los procesos de comercialización y eso se refleja en el servicio que se da al cliente.

PREGUNTA N°04

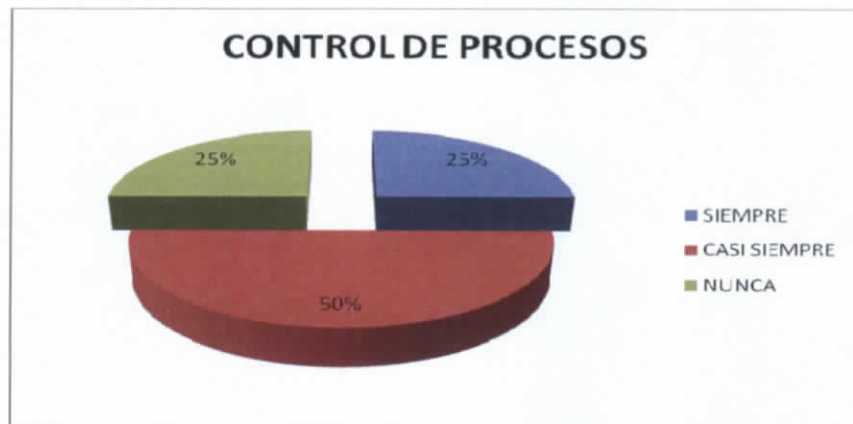
4.- ¿Considera que los procesos de comercialización en la empresa están bajo control?

Tabla N° 13

<i>RESPUESTA</i>	<i>FRECUENCIA (PERSONAS)</i>	<i>PORCENTAJE %</i>
Siempre	2	25
Casi Siempre	4	50
Nunca	2	25
TOTAL	8	100

Fuente: La encuesta
Elaborado por: Gabriela Sánchez

Gráfico N° 20



Análisis e interpretación

Para el 25% los procesos de comercialización siempre están bajo control, el 50% declara que casi siempre, en tanto que otro 25% manifiesta que nunca están bajo control.

Los datos recolectados reflejan que para la mitad del personal los procesos casi siempre están bajo control, que existen falencias en ciertas actividades lo cual no permite atender de mejor manera al cliente.

PREGUNTA N°05

5.- ¿Cuán importante es que la empresa trabaje en base a un mejoramiento continuo?

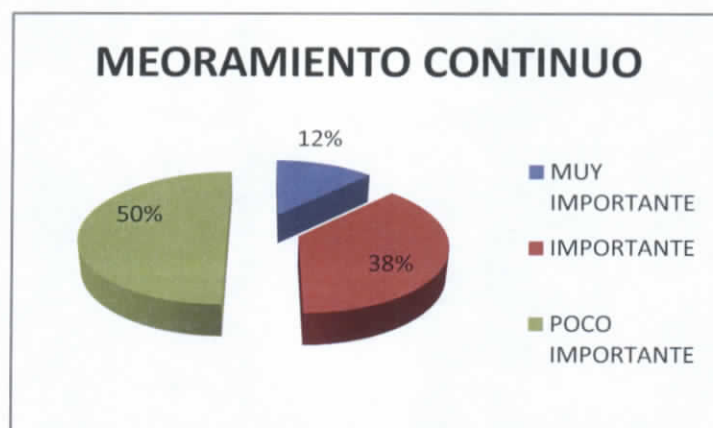
Tabla N° 14

<i>RESPUESTA</i>	<i>FRECUENCIA (PERSONAS)</i>	<i>PORCENTAJE %</i>
Muy Importante	1	12
Importante	3	38
Poco Importante	4	50
TOTAL	8	100

Fuente: La encuesta

Elaborado por: Gabriela Sánchez

Gráfico N°



21

Análisis e interpretación

Del total de los encuestados, el 12% manifiesta que es muy importante, el 38% declara que importante, en tanto que el 50% manifiesta que poco importante.

Se determina entonces que la mitad de las personas encuestadas declaran que para ellos es poco importante que la empresa trabaje bajo mejoramiento continuo por cuanto no existe un compromiso interno que motive a mejorar.

PREGUNTA N°06

6.- ¿Considera Ud. que los valores que existe en la empresa se los práctica en su totalidad y estos aportan al desarrollo integral de la misma?

Tabla N° 15

RESPUESTA	FRECUENCIA (PERSONAS)	PORCENTAJE %
Siempre	1	12
Casi siempre	4	50
Nunca	3	38
TOTAL	8	100

Fuente: La encuesta

Elaborado por: Gabriela Sánchez

Gráfico N° 22



Análisis e interpretación

El 12% de los encuestados indican que siempre se practican los valores empresariales, el 50% dice que no y la diferencia que es el 38% dice que nunca.

De esta manera la mitad de los encuestados indican que casi siempre se practican los valores empresariales lo cual limita la participación y el compromiso de ellos para con la organización y con el cliente.

PREGUNTA N°07

7.- ¿Cuál de estos aspectos se debe mejorar para la eficiencia laboral?

Tabla N° 16

<i>RESPUESTA</i>	<i>FRECUENCIA (PERSONAS)</i>	<i>PORCENTAJE %</i>
Estilo Gerencial	2	25
Eficacia en la delegación de responsabilidades	4	50
Fomento del Trabajo en Equipo	2	25
TOTAL	8	100

Fuente: La encuesta
Elaborado por: Gabriela Sánchez

Gráfico N° 23



Análisis e interpretación

La encuesta refleja que el 25% del personal manifiesta que para mejorar la eficiencia laboral se debe cambiar el estilo gerencial, el 50% la eficacia en la generación de responsabilidades y el otro 25% determina que se debe fomentar el trabajo en equipo.

La mitad de los clientes internos manifiestan que se debe cambiar la eficacia en la generación de responsabilidades para generar coordinación, comunicación y calidad en el servicio.

PREGUNTA N°08

8.- ¿Cree Ud. que se encuentran correctamente establecidas los procesos de comercialización?

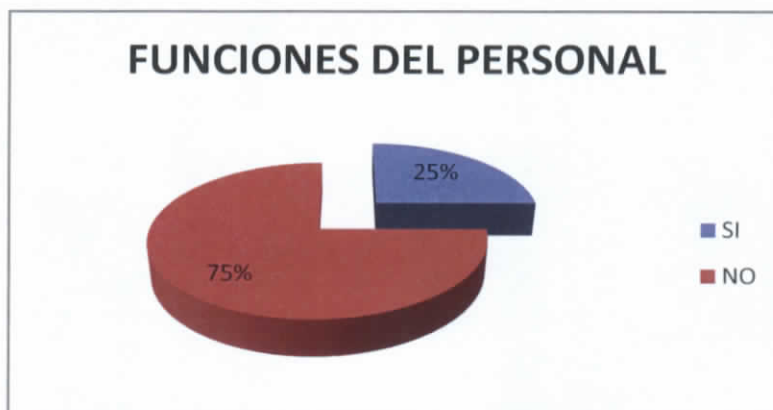
Tabla N° 17

<i>RESPUESTA</i>	<i>FRECUENCIA (PERSONAS)</i>	<i>PORCENTAJE %</i>
SI	2	25
NO	6	75
TOTAL	8	100

Fuente: La encuesta

Elaborado por: Gabriela Sánchez

Gráfico N° 24



Análisis e interpretación

El 25% del personal indica que si se encuentran correctamente establecidas las funciones del personal en el área de comercialización, el 75% declara que no lo están.

Determina los resultados, que un grupo considerable de personal indica que no se encuentran correctamente establecidas las funciones del personal en el área de comercialización, lo cual no permite ejecutar adecuadamente las órdenes de los clientes.

PREGUNTA N°09

9.- ¿Considera que las ventas se ven afectadas por los actuales procesos de atención al cliente?

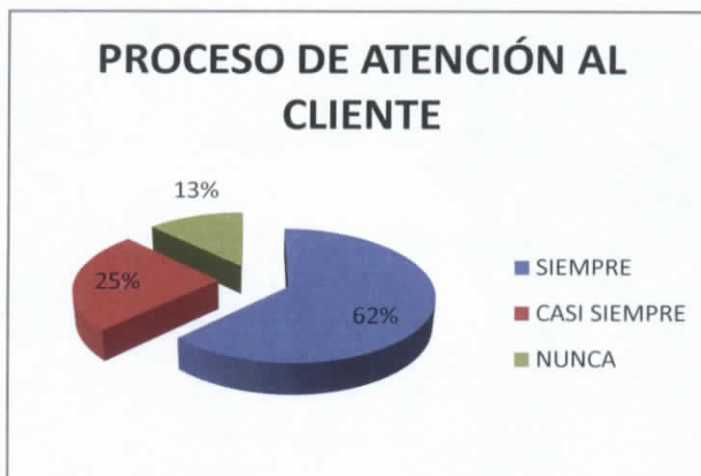
Tabla N° 18

<i>RESPUESTA</i>	<i>FRECUENCIA (PERSONAS)</i>	<i>PORCENTAJE %</i>
Siempre	5	62
Casi siempre	2	25
Nunca	1	13
TOTAL	8	100

Fuente: La encuesta

Elaborado por: Gabriela Sánchez

Gráfico N° 25



Análisis e interpretación

Para el 62% del personal siempre se ven afectadas las ventas, el 25% declara que casi siempre, en tanto que el 13% restante indica que nunca se ven afectadas.

La encuesta revela que la mayoría del personal manifiesta que si se ven afectas las ventas con los actuales procesos por cuanto no existe acoplamiento interno.

4.2 Verificación de la Hipótesis

Para la utilización del Chi cuadrado, se maneja como un estadígrafo de distribución libre que permite establecer la correspondencia de valores observados y esperados, permitiendo la comparación global del grupo de frecuencias a partir de la hipótesis que se quiere verificar.

Combinación de frecuencia

Variable Independiente: Gestión de procesos

4.- ¿Considera que los procesos de comercialización en la empresa están bajo control?

Tabla N° 19

Siempre	2	25
Casi Siempre	4	50
Nunca	2	25
TOTAL	8	100

Variable dependiente: Comercialización

8.- ¿Cree Ud. Que se encuentran correctamente establecidas los procesos de comercialización?

Tabla N°. 20

X	FRECUENCIA (PERSONAS)	%
SI	2	25
NO	6	75
TOTAL	8	100

Tabla de Frecuencias Observadas

Tabla N° 21

GESTIÓN DE PROCESO DE COMERCIALIZACIÓN			
	SI	NO	TOTAL
SIEMPRE	0,5	1,5	2
CASI SIEMPRE	1	3	4
NUNCA	0,5	1,5	2
TOTAL	2	6	8

Fuente: Gabriela Sánchez

Modelo Lógico

Ho = El establecimiento de una efectiva gestión de procesos no mejorará la comercialización en la empresa PROHICO & CIA de la ciudad de Ambato.

H1= El establecimiento de una efectiva gestión de procesos si mejorará la comercialización en la empresa PROHICO & CIA de la ciudad de Ambato.

Nivel de Significación

El nivel de significación con el que se trabaja es del 5%

$$X^2 = \sum \left[\frac{(O-E)^2}{E} \right]$$

En donde:

X^2 Chi-cuadrado

Σ Sumatoria

O Frecuencia observada

E = frecuencia esperada o teórica

Nivel de Significación y Regla de Decisión

Grado de Libertad

Para determinar los grados de libertad se utiliza la siguiente fórmula:

$$GL = (f-1)(c-1)$$

$$GL = (3-1)(2-1)$$

$$GL = 2*1$$

$$GL = 2$$

Grado de significación

$$\alpha = 0.05$$

En donde:

O = Frecuencia Observada

E = Frecuencia Esperada

O-E = Frecuencias observada - frecuencias esperadas

$O-E$ = Frecuencias observada - frecuencias esperadas

$O-E^2$ = Resultado de las frecuencias observadas y esperadas al cuadrado

$O-E^2/E$ = Resultado de las frecuencias observadas y esperadas al cuadrado dividido para las frecuencias esperadas.

Tabla de Frecuencias Esperadas

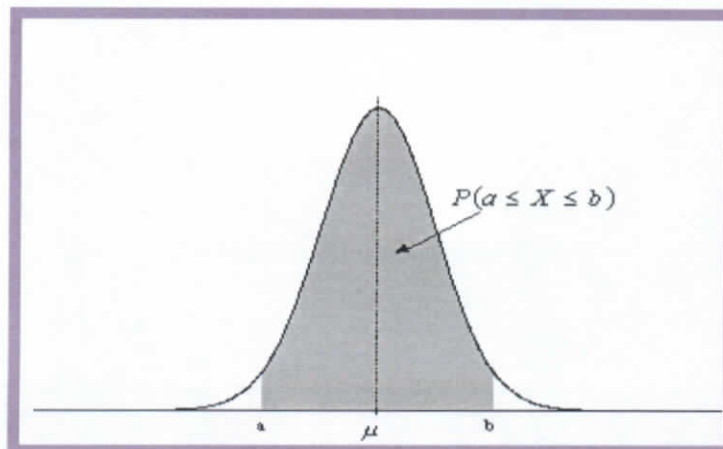
Tabla N° 22

O	E	O-E	(O-E) ²	(O-E) ² /E
1	0,5	-	0	0
1	1,5	(1)	0,25	0,167
0,5	1	(1)	0,25	0,25
1,5	3	(2)	2,25	0,75
3	0,5	3	6,25	12,5
1,5	1,5	-	0	0
TOTAL			Xc	13,667

Fuente: Luis Herrera

Gráfico N° 26

Gráfico de verificación de Hipótesis del Chi Cuadrado



Conclusión

El valor de $X^2_t = 5,99 < X^2_c = 14$ de esta manera se acepta la hipótesis alterna, en la cual, el establecimiento de una efectiva gestión de procesos si mejorará la comercialización en la empresa PROHICO & CIA de la ciudad de Ambato.

CAPÍTULO V

5 CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES

5.1 Conclusiones

- En la empresa no se encuentran correctamente definidos los procesos en el área de comercialización.
- La empresa no establece un análisis sistemático de los procesos así como de las funciones del personal, lo cual incide en el servicio y la satisfacción de los clientes.
- No existe un eficiente diseño de procesos lo cual determina ineficiencia en la comercialización de la empresa.

5.2 Recomendaciones

- Definir cada uno de los procesos en el área de comercialización con la finalidad de brindar un servicio al cliente de calidad.
- Reestructurar los procesos del área de comercialización y las funciones del personal para incrementar la productividad organizacional.

- Diseñar un modelo de gestión de procesos en el área de comercialización para mejorar el servicio al cliente y la competitividad en el mercado.

137

CAPÍTULO VI

6. PROPUESTA

6.1 Tema

Diseño de un modelo de gestión por procesos para dinamizar el sistema de comercialización en la empresa PROHICO&CIA en la ciudad de Ambato.

6.2 Datos Informativos

Nombre de la Empresa: PROHICO&CIA

Actividad: Comercialización especializada en artículos de ferretería y materiales industriales

Dirección: Pichincha Alta 80-18 entre Condorazo y Duchicela sector El Arbolito

Beneficiarios: Clientes y empresa

6.3. Antecedentes de la propuesta

En la empresa no se ha establecido ningún marco propositivo a la gestión de los procesos de comercialización, lo cual ha limitado que la empresa se constituya como un sistema en el que todas las actividades que se realizan en su seno están interrelacionadas de forma que se consiga, de la manera más eficaz y eficiente, la satisfacción de los diversos clientes actuales y potenciales.

6.4 Fundamentaciones

6.4.1 Priorización de procesos

Para Harrington H. J. (pág. 164. 1994). Mejoramiento de los Procesos de la Empresa". Ed. MCGRAW-HILL LATINOAMERICANA. México "La simplificación es otro concepto importante en la modernización. Es similar al bien conocido concepto de la simplificación del trabajo. Esto se aplica en particular a los procesos de la empresa.

La siguiente lista nos muestra la aplicación del concepto en las actividades diarias, que son relativamente simples, pero que demandan mucho tiempo:

- Duplicación y/o fragmentación de tareas. Esto puede manejarse identificando la duplicación y fragmentación que ocurren durante varias partes del proceso para combinar luego las tareas relacionadas y eliminar redundancias. La mayor parte de las empresas se impresionan ante los ahorros que pueden hacerse en esta área.

- Flujos complejos y cuellos de botella. Estas situaciones pueden manejarse cambiando el orden de las tareas, combinando o separándolas e incluso, equilibrando la carga de trabajo que tienen diferentes individuos.
- Memorandos y otra correspondencia. Estos pueden simplificarse haciéndolos más cortos, más directos, mejor estructurados mas comprensibles. Se ahorran miles de horas de trabajo reduciendo el tiempo que gastan los empleados en escribir, leer e interpretar la palabra escrita. Se requiere menor repetición del trabajo por el mejoramiento que se logra en la comprensión.
- Reuniones. La agenda (enviada con suficiente anticipación) es un elemento básico de simplificación. Los materiales de presentación deben ser simples y fáciles de comprender.
- Diferencia en la forma de reaccionar del equipo ante sus reuniones.
- Combine las actividades similares. ¿Pueden combinarse las actividades similares o consecutivas para hacer más estimulante el trabajo para la persona que lo realiza y para reducir costos, errores y tiempo del ciclo?
- Reduzca la cantidad de manipulaciones. ¿Puede reducir la cantidad de manipulaciones mediante una combinación de responsabilidades?, la persona que realiza la actividad. ¿puede evaluar el output para asegurarse de que este sea correcto?, ¿puede eliminar una llamada telefónica la necesidad de enviar un documento a otro edificio?, ¿podría remplazar una lista de los documentos procesados las copias de los documentos que se envían?
- Elimine los datos que no se utilizan. ¿Emplea todos los datos que se registran? Si no los usa, ¿por que registrarlos?, cada uno de estos elementos debe ponerse a prueba.

- Elimine copias. ¿Se emplean todas las copias de las cartas e informes computacionales? En la mayoría de los casos no se tienen en cuenta. Cada seis meses usted debe cuestionar la utilidad de todos los informes regularmente programados.
- Refine los informes estándares. Reúnase regularmente con las personas que reciben informes estándares para averiguar que partes del informe están utilizando y como los están usando.

Reducción del tiempo del ciclo del proceso

Para Harrington H. J. (pág. 166. 1994). Mejoramiento de los Procesos de la Empresa”. Ed. McGRAW-HILL LATINOAMERICANA. México. “Los procesos críticos de la empresa deben seguir la norma empírica que nos dice que el tiempo es dinero. Sin duda, el tiempo del proceso consume valiosos recursos. Los tiempos de ciclos prolongados dificultan la entrega del producto a nuestros clientes e incrementan los costos de almacenamiento. Una gran ventaja que las empresas automotrices japonesas tienen sobre las estadounidenses consiste en su capacidad para lanzar un nuevo diseño al mercado con la mitad del tiempo y del costo. Cada producto tiene una vitrina en el mercado. El perder la utilización temprana de esta vitrina genera un gran impacto sobre la empresa. Dada la importancia de no perder las vitrinas para los productos, usted pensaría que los programas de desarrollo siempre se cumplen. Pero, en realidad; pocos proyectos de desarrollo se adhieren a su plan inicial.

El objetivo de esta actividad es reducir el tiempo del ciclo. Esto se logra centrando la atención del Equipo de mejoramiento de procesos en las actividades que tienen ciclos

de tiempo real prolongados y en aquellas que hacen lento el proceso. El diagrama de flujo de línea de tiempo nos ofrece una valiosa ayuda para identificar las actividades centrales. El equipo debe observar el proceso actual para determinar por qué no se cumplen los programas y compromisos, restablecer prioridades para eliminar esas fallas y buscar luego las formas de reducir el tiempo total del ciclo. Algunas formas típicas para reducir el tiempo del ciclo son las siguientes:

- Actividades en serie versus actividades paralelas. Con frecuencia: las actividades que se realizaban en serie pueden efectuarse en forma paralela; reduciendo el tiempo del ciclo hasta en un 80%.
- Cambiar la secuencia de las actividades. El diagrama de flujo geográfico constituye una valiosa ayuda para esta actividad. Usualmente el output se mueve a un edificio y luego regresa al edificio de origen. Los documentos se mueven hacia uno y otro lado entre departamentos, dentro del mismo edificio. En esta etapa, la secuencia de actividades se examina para determinar si un cambio reduciría el tiempo del ciclo.
- Reducción de interrupciones. Las actividades críticas del proceso de la organización deben tener prioridad. Con frecuencia: las interrupciones menos importantes las retardan. Las personas que trabajan en los procesos críticos de la empresa no deben estar situadas en áreas de alto tráfico; por ejemplo, cerca de la máquina dispensadora de café. Los teléfonos deben ser atendidos por alguna otra persona. La distribución de la oficina debe darles la oportunidad de abandonar su trabajo durante los descansos, la hora de almuerzo o al finalizar el día.

- Mejorar la regulación del tiempo. Analice la forma como se utiliza el output para ver cómo podría reducirse el tiempo del ciclo.
- Reduzca el movimiento del output. ¿están situados los archivos cerca de los contadores?, ¿tiene que levantarse la secretaria para colocar una carta en el buzón?, ¿ocupan sitios adyacentes los empleados que trabajan juntos?
- Análisis de locación. Formule la pregunta: ¿se está realizando el proceso en el edificio, ciudad estado o país adecuados? Cuando la actividad se efectúa físicamente puede generar un impacto importante sobre muchos factores, entre otros, los siguientes:
 - Tiempo del ciclo
 - Costo de la mano de obra
 - Relaciones con el cliente
 - Controles y regulaciones gubernamentales
 - Costos de transporte
 - Niveles de aptitudes de los empleados
- Establezca prioridades. La gerencia debe fijar las debidas. prioridades, comunicárselas a los empleados, y hacer el correspondiente seguimiento para comprobar que estas se cumplen. Con frecuencia existe la gran tentación de terminar primero las pequeñas tareas sencillas; las que un amigo quiere que realicemos aquellas que alguien nos solicito a través del una llamada; y dejar que se nos escapen las verdaderamente importantes.

Justificación

El presente documento pretende servir de apoyo para identificar, analizar y mejorar procesos en los diferentes servicios de la comercialización en la empresa con la finalidad de crear satisfacción total en el mercado.

El interés por resolver con la propuesta se presenta en la priorización de procesos en cada una de las áreas involucradas en la comercialización, dejando de lado la tradicional gestión en donde se centraba en los procesos operativos y/o administrativos, enfocándose así en el cambio en cada uno de los procesos críticos y la independencia de las elementos funcionales implicadas en el control.

Por tanto dicho esfuerzo de priorización, y en el subsiguiente empeño por gestionar de forma sistemática los procesos permitirá que el personal interno agregue valor a su actividad para satisfacer las necesidades de la empresa y la comunidad en general.

De esta manera los factores, internos o externos, que pudiesen incidir en un ambiente de control, se encontrarán basados en la integridad y valores morales del personal, compromiso para contratar y mantener personal de calidad, capacidad en la identificación de riesgos operacionales, adiestramiento especializado sobre la aplicación de controles internos y los roles desempeñados por la institución minimizará el riesgo en el entorno.

Es factible en tanto y en cuanto el personal y los directivos prestarán las facilidades para que la información y la comunicación sean la correcta y suficiente para que la tome de decisiones sea oportuna y así la coordinación de actividades y procesos de

comercialización conjuntos permita obtener un mejor posicionamiento y fidelización del cliente.

6.6 Objetivos

6.6.1 Objetivo General

Diseñar un modelo de gestión estratégica de procesos que permita mejorar la comercialización en la empresa PROHICO&CIA en la ciudad de Ambato.

6.6.2 Objetivos Específicos

- Estructurar las directrices del valor agregado al cliente para así obtener su fidelización.
- Establecer el análisis de diagramas de los procesos de comercialización para conocer el entorno.
- Identificar las acciones de mejora en los procesos para cumplir con los requerimientos del entorno.

6.7 Operacionalización de la propuesta

Operacionalización

Cuadro N° 04

<i>Identificación de clientes y necesidades</i>	<ul style="list-style-type: none">➤ Análisis situación actual de las necesidades de cambio FODA (levantamiento de procesos).
<i>Identificar Procesos Estratégicos, Procesos Clave y Procesos de Soporte</i>	<ul style="list-style-type: none">➤ Identificación de procesos estratégicos, fundamentales y de soporte.➤ Construcción del mapa de procesos.➤ Asignación de procesos y responsabilidades➤ Desarrollo de instrucciones de trabajo de los procesos.
<i>Establecer el Plan de análisis de datos</i>	<ul style="list-style-type: none">➤ Desarrollo de criterios e indicadores para generar valor agregado al

cliente.

- Implementación del diseño técnico y social.
- Capacitación para implementar el cambio.
- Mejoramiento continuo

Análisis y Mejora del Proceso

6.4.1 Actividades

Análisis de la situación actual de las necesidades de cambio

Reseña Histórica

PROHICO & CIA fue creado hace 12 años, bajo la representación del Sr. Edgar Bayas, como una empresa de atención solo al área industrial.

Dos años después fue patentada y cambiada de representante legal por el Sr. Raúl Sánchez Pico actual propietario, el mismo que mantuvo la línea de servicio al área industrial.

Debido a la baja de la economía, las malas ventas en oficina, la empresa empezó ampliar sus horizontes dirigiéndose al área comercial ferretera, que se encontraba en auge en el momento.

Se contrato ejecutivo de ventas para el área local y subsiguiente para fuera de la provincia, se empezó ampliar la línea de productos, servicio, bodegas y transporte, ya que la empresa empezó a crecer.

Hace cuatro años atrás la empresa retomo las ventas asía el área industria para complementar la comercial ferretera y se amplió la línea de productos para ferretería con distribución directa de Pinturas Cóndor, FV, Bellota, Paraíso entre otras; además hace dos años se obtuvo la representación de la empresa francesa Selector de electrodo para la Centrales Hidroeléctrica.

Actualmente la empresa tiene presencia comercial en el Norte de país como: Carchi, Imbabura; en el Centro del país: Cotopaxi, Tungurahua, Chimborazo, Bolívar; en el Oriente: Pastaza, Napo; y para este año se tiene planeado cubrir la zona del Austro y Pichincha.

Es importante recalcar que PROHICO & CIA es una empresa netamente familiar, que se ha levantado de forma empírica, solo buscando la superación del día a día, hoy cuenta con un capital solido y presencia en expansión a nivel nacional.

MISIÓN

Distribuir productos para construcción a negocios ferreteros y comercializadoras del territorio ecuatoriano, de manera ágil y personalizada, fomentando y cooperado con el desarrollo de vivienda e infraestructura.

VISIÓN

Para el 2015 posicionar a nuestra empresa a nivel nacional como comercializadores y distribuidores de productos de ferretería en general, industria y construcción.

VALORES

Los valores por los cuales nos guiamos en nuestras actividades diarias.

- **Humildad.-** Reconocemos la necesidad de escuchar las necesidades de nuestros clientes y proveedores
- **Superación.-** Mejoramos día a día.
- **Respeto.-** Fomentamos el respeto entre nuestros colaboradores
- **Comunicación.-** Siempre nuestras comunicaciones dentro y fuera de la organización es clara y abierta.
- **Responsabilidad.-** Reconocemos la capacidad de nuestros colaboradores para realizar las labores encomendadas de manera responsable y oportuna.
- **Servicio.-** Brindar ayuda de manera espontánea aún en los detalles más pequeños.
- **Dedicación.-** Trabajar es el primer paso, procuramos llevar a cabo nuestras actividades de la manera correcta y eficaz
- **Constancia.-** Somos persistentes en las metas propuestas y nos planteamos nuevas cada día

SLOGAN

“No diga usted lo que tiene, diga usted lo que necesita”

Antecedentes

PROHICO & CIA en la ciudad de Ambato se dedica a la comercialización especializada en artículos de ferretería y materiales industriales, en el análisis efectuado en esta etapa refleja que las causas de la ausencia de una gestión de procesos son múltiples, pero se destacan como importantes, la ausencia de personal adecuado que maneje cada uno de los procesos de manera eficiente, lo cual puede ser por la falta de capacitación y entrenamiento.

Otra de las causas más frecuentes es que no existe una cultura organizacional que oriente y dirija las acciones de cada uno de los miembros involucrados en el proceso.

La falta de motivación al personal conlleva a la desintegración en cada uno de los procesos, ya que al no existir incentivos el rendimiento disminuye paulatinamente, para lo cual se ha establecido un análisis situacional:

ANALISIS FODA

Cuadro N° 05

FORTALEZAS	DEBILIDADES
<ul style="list-style-type: none">• Poseer experiencia en el mercado a través del tiempo de servicio• Brindar confianza al cliente.• Capacidad financiera	<ul style="list-style-type: none">• Procesos de comercialización deficientes.• Procesamiento de la información no es integral.• No se genera valor agregado al cliente.
OPORTUNIDADES <ul style="list-style-type: none">• Liquidez de la empresa.• Introducción a nuevas Provincias.• Incremento de personal para el área Logística.• Buenas relaciones empresariales, que permite proveer de material ferretero	AMENAZAS <ul style="list-style-type: none">• Inestabilidad político/social y económica del país.• Ingreso de nuevos competidores en el escenario comercial.

Establecido el análisis situacional se determina que es necesario generar una cadena de valor que promueva dinamización de las actividades para así crear valor agregado al cliente para potencializar su demanda en el mercado.

Para recopilar la información del área de comercialización se desarrollaron las siguientes actividades:

- Procesamiento de la información en las entrevistas para posteriormente establecer los mapas de procesos actuales.
- Validación de la información procesada como caracterización (procesos, subprocesos) y diagramas de flujo.

Construcción de la Cadena de Valor

El valor que la empresa crea para su proceso de comercialización estará sustentado en actividades primarias y secundarias.

A través de la cadena de valor se pretende lograr la maximización de la creación de valor mientras se minimizan los costos. De lo que se trata es de crear valor para el cliente, lo que se traduce en un margen entre lo que se acepta pagar y los costos incurridos.

La cadena de valor ayuda a determinar las actividades o competencias distintivas que permiten generar una ventaja competitiva. Tener una ventaja competitiva es tener una rentabilidad relativa superior a los rivales en el sector ferretero - industrial en el cual se compete, la cual tiene que ser sustentable en el tiempo.

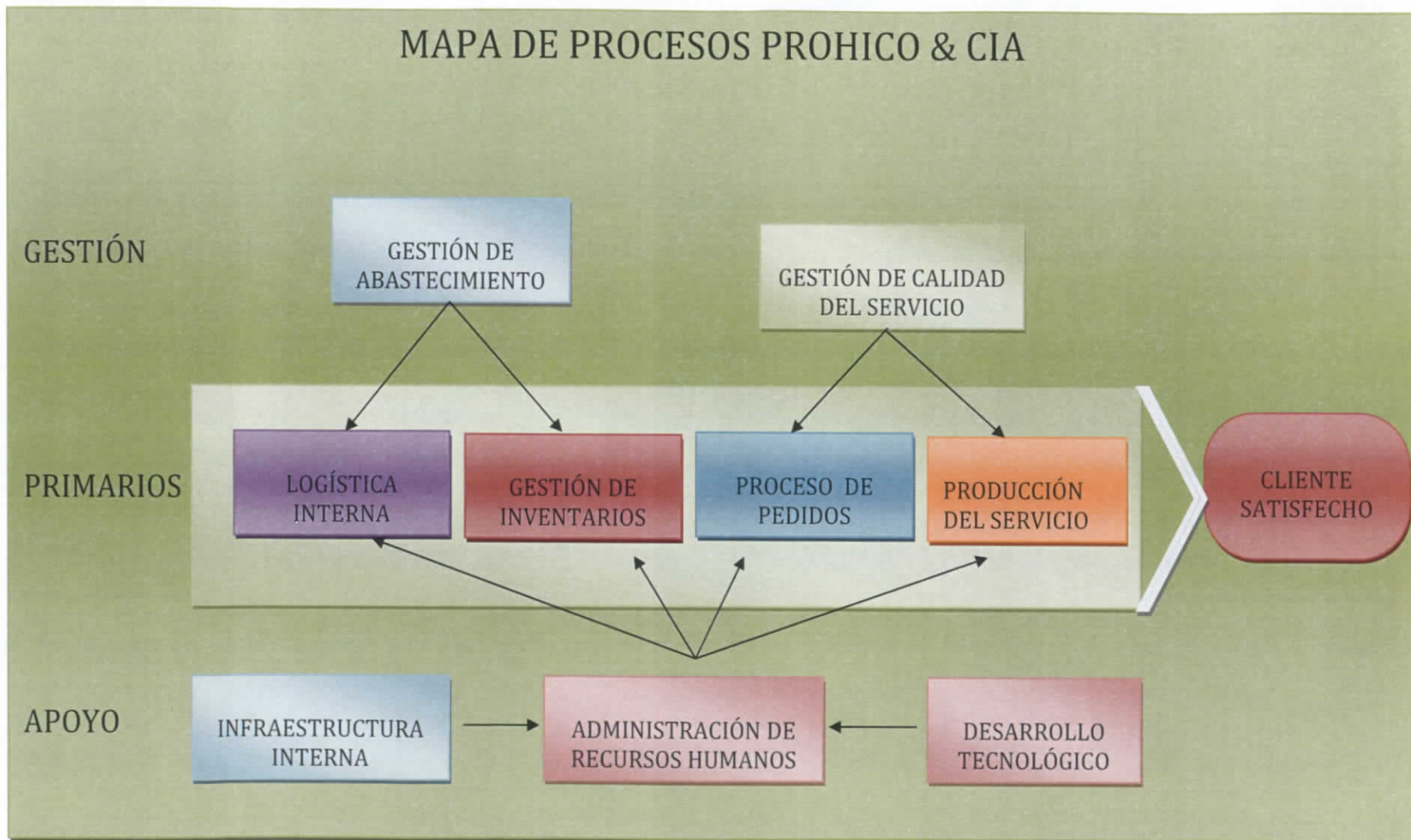
La cadena de valor refleja una serie de actividades estratégicas de la empresa que denominamos procesos de negocio y es donde podemos diferenciarnos de la competencia creando una serie de valores que nos hagan destacar, haciendo énfasis en los macro procesos de Gestión de Abastecimiento. Lógicamente estos procesos de negocio se asientan sobre unos procesos de soporte y mapas de actividades que serán sobre los que debemos actuar para diferenciarnos y crear valor. Indicamos la operatividad de la cadena de valor de la empresa PROHICO CIA.

CADENA DE VALOR**MACROPROCESOS DE GESTIÓN Y PRIMARIOS U OPERATIVOS****EMPRESA PROHICO & CIA**

Gráfico N° 27



Gráfico N° 28



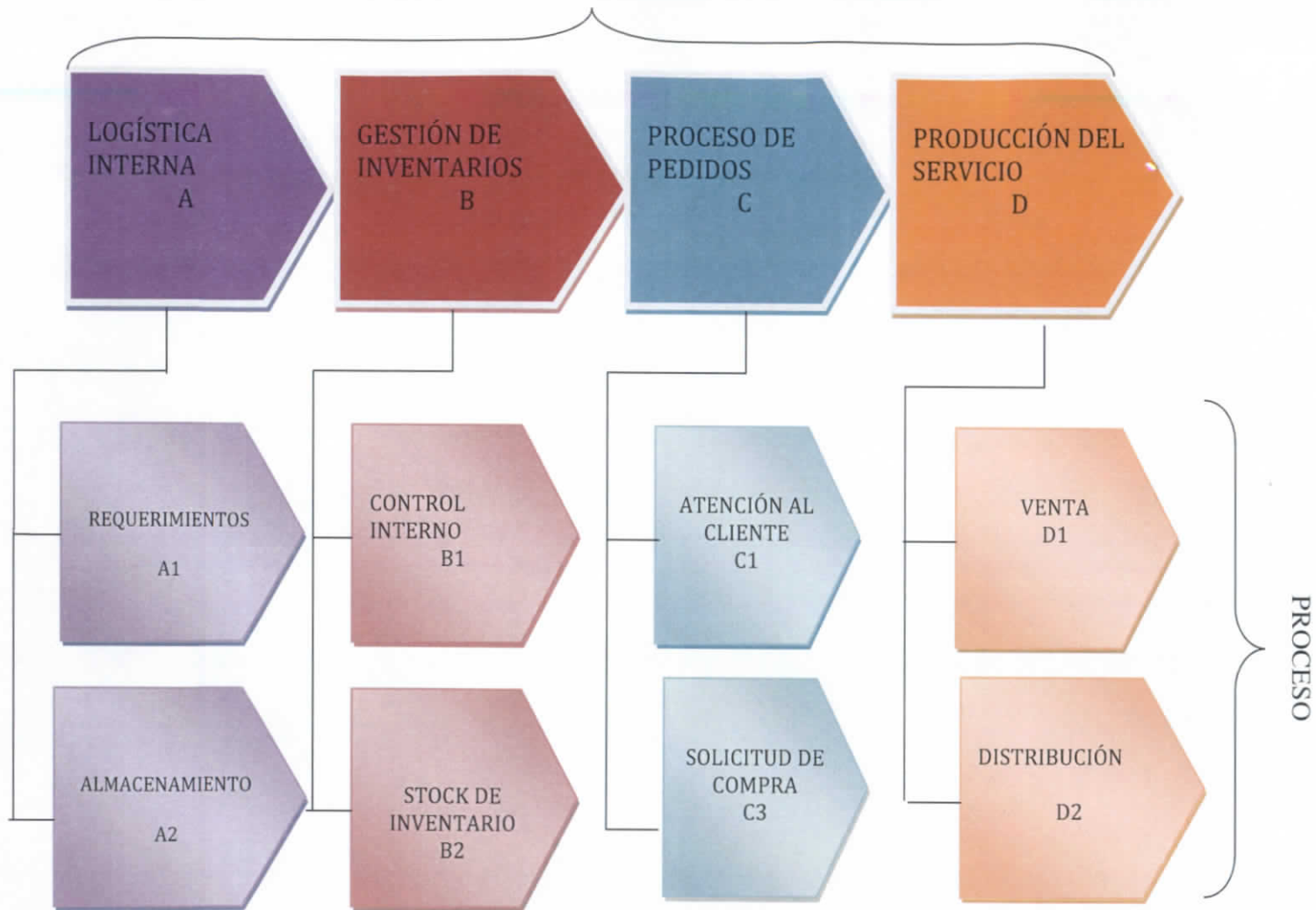
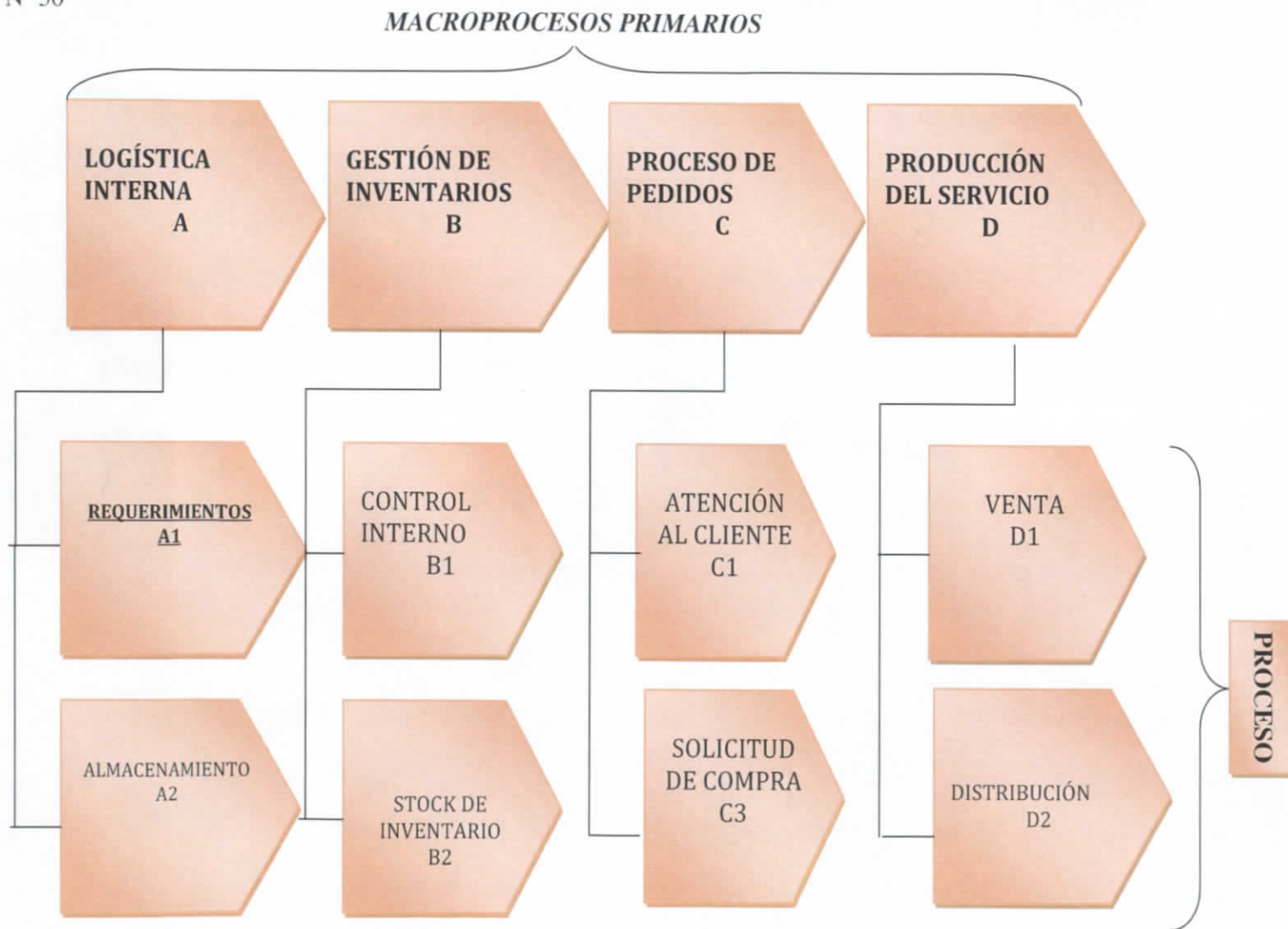


Gráfico N° 29

PROCESOS DE LOGÍSTICA INTERNA A

Gráfico N° 30

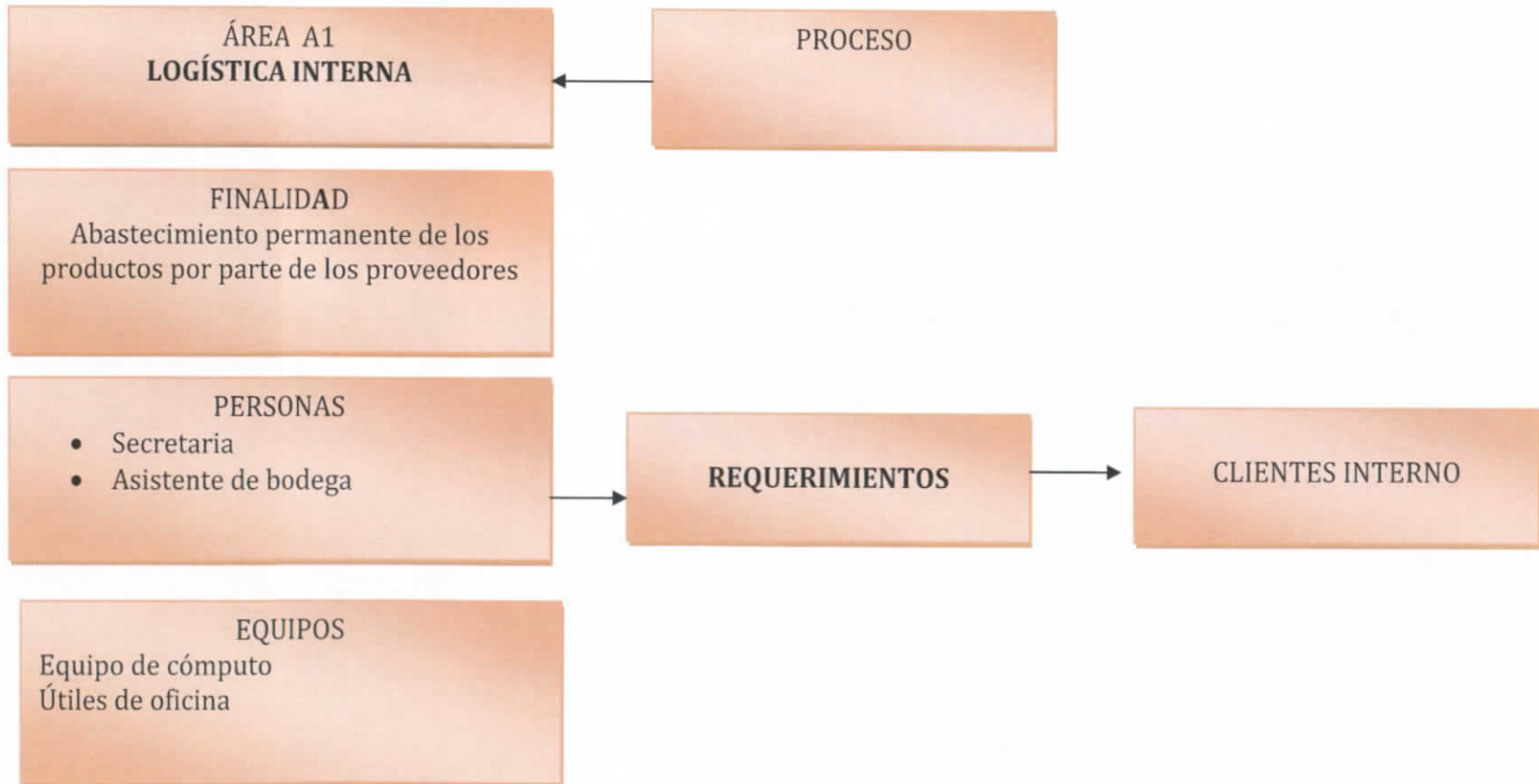


SUB PROCESOS

DESCRIPCIÓN DEL ÁREA: REQUERIMIENTOS A1

Gráfico N° 31

Fecha de emisión	Fecha de próxima revisión	Código	Página
22-03-2010	22-03-2010	A1	Revisión N °01



DISGREGACIÓN DE SUBPROCESOS
Cuadro N° 06

DISGREGACIÓN DE SUBPROCESOS

A1

REQUERIMIENTO

COMIENZO DEL SUBPROCESO

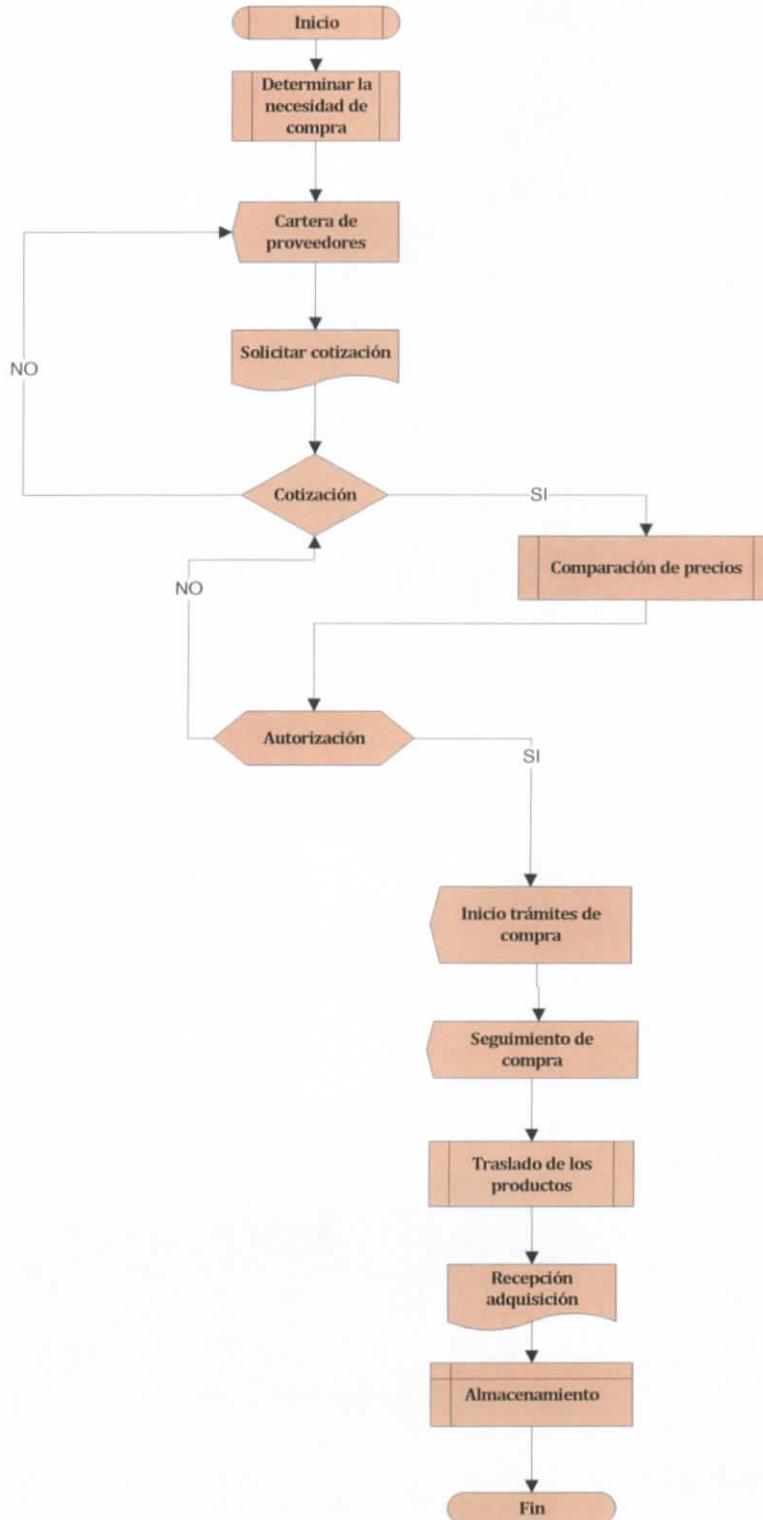
TAREAS





LOGÍSTICA INTERNA

- Determinación de la necesidad de compra de mas mercadería o abastecimiento
- Identificación de proveedor según productos
- Solicitud de cotización al proveedor
- Llegada de solicitud y comparación de precios
- Autorización de compra por gerencia
- Inicio de trámites correspondientes a las compras
- Seguimiento
- Traslado
- Recepción
- Almacenamiento

FLUJO DE REQUERIMIENTOS

Flujograma N° 04



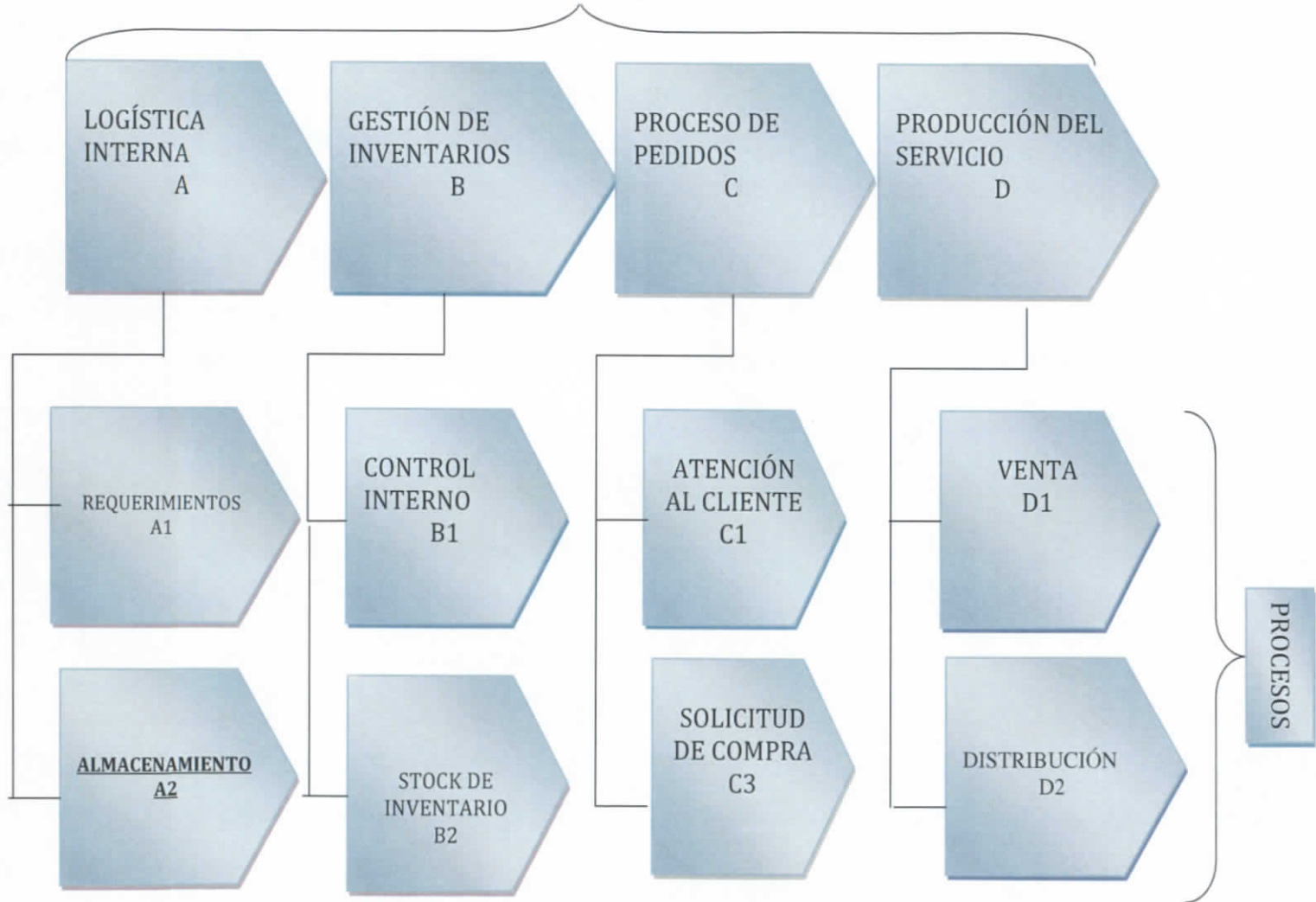
ANÁLISIS VALOR AGREGADO									
DESCRIPCIÓN DEL PROCESO			PROCESO		LOGÍSTICA INTERNA				
			SUB PROCESO		REQUERIMIENTOS A1				
			FECHA		DÍA	MES	AÑO		
N°	ACTIVIDAD	VAG	VAO	SVA					OBSERVACIONES
1	Determinación de la necesidad de compra de mas mercadería o abastecimiento		√		*				
2	Identificación de proveedor según productos		√			*			
3	Solicitud de cotización al proveedor		√					*	
4	Llegada de solicitud y comparación de precios		√		*		*		
5	Autorización de compra por gerencia		√				*		
6	Inicio de trámites correspondientes a las compras		√			*			
7	Seguimiento		√			*			
8	Traslado		√		*			*	
9	Recepción		√						
10	Almacenamiento		√		*				

Cuadro N° 07

VAG = VALOR AGREGADO CLIENTE
VAO = VALOR AGREGADO ORGANIZACIONAL
SVA = SIN VALOR AGREGADO

Gráfico N° 32

MACROPROCESOS PRIMARIOS

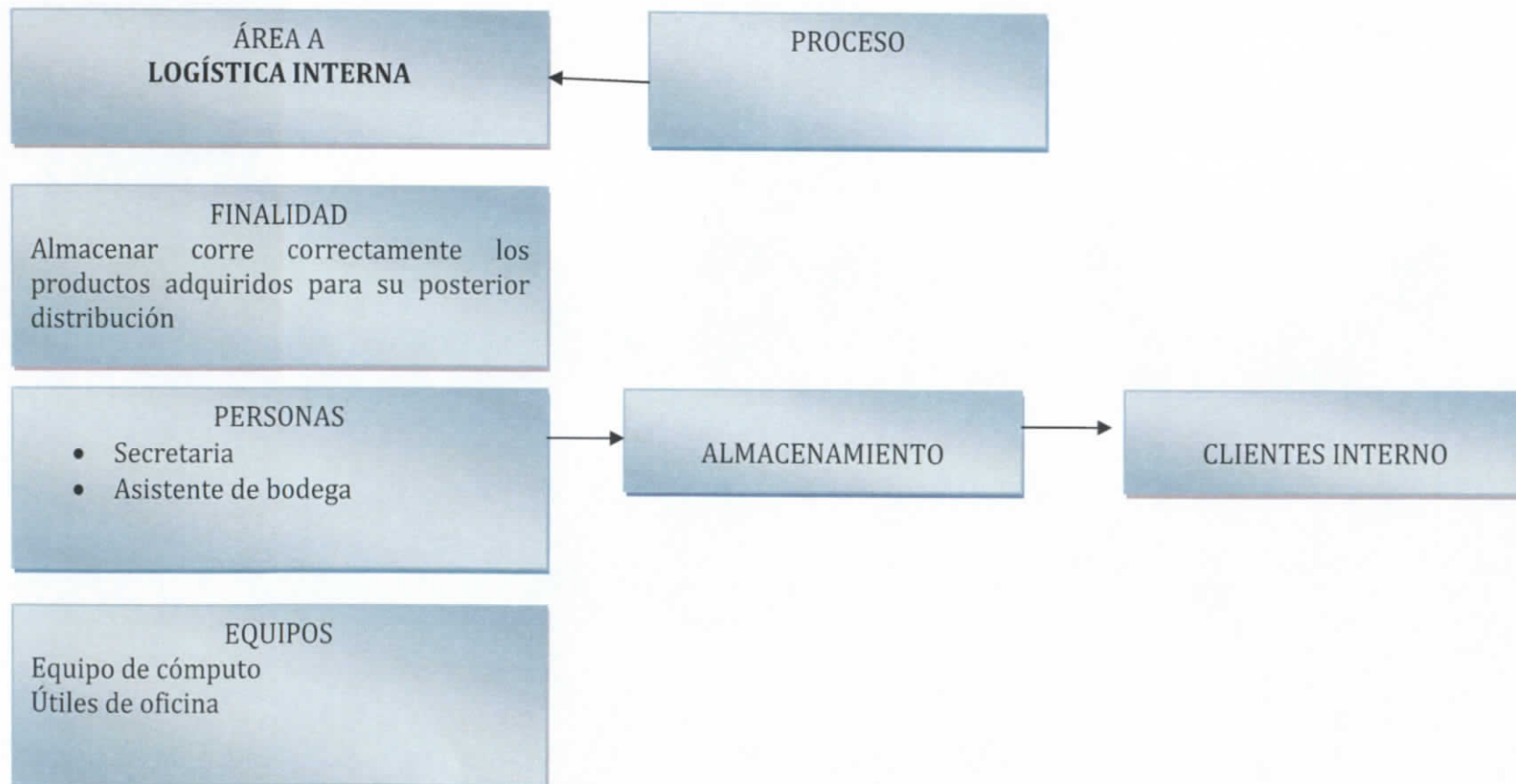


SUB PROCESOS

DESCRIPCIÓN DEL ÁREA: ALMACENAMIENTO A2

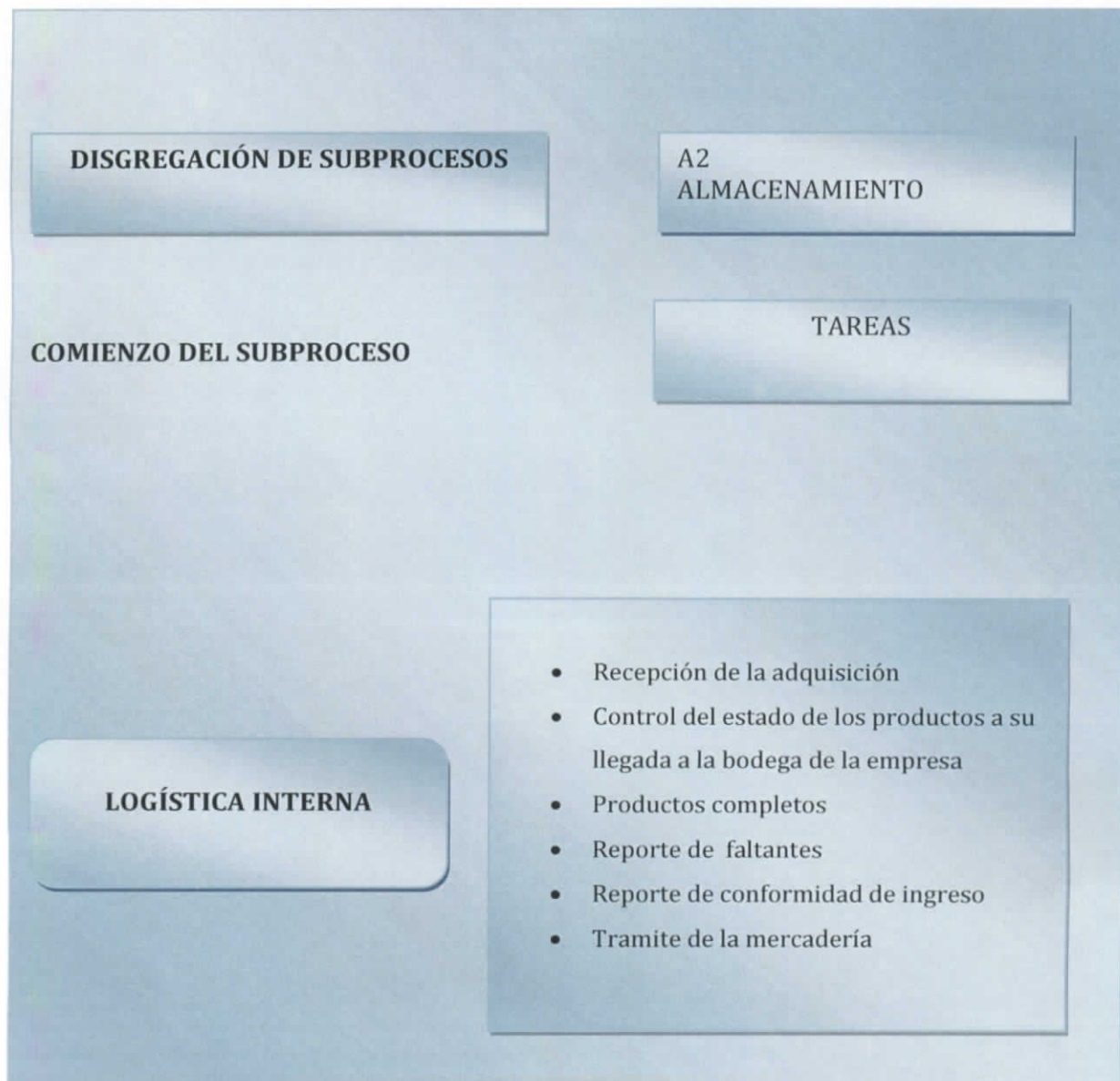
Gráfico N° 33

Fecha de emisión 22-03-2010	Fecha de próxima revisión 22-03-2010	Código A2	Página Revisión N °01
---------------------------------------	--	---------------------	---------------------------------

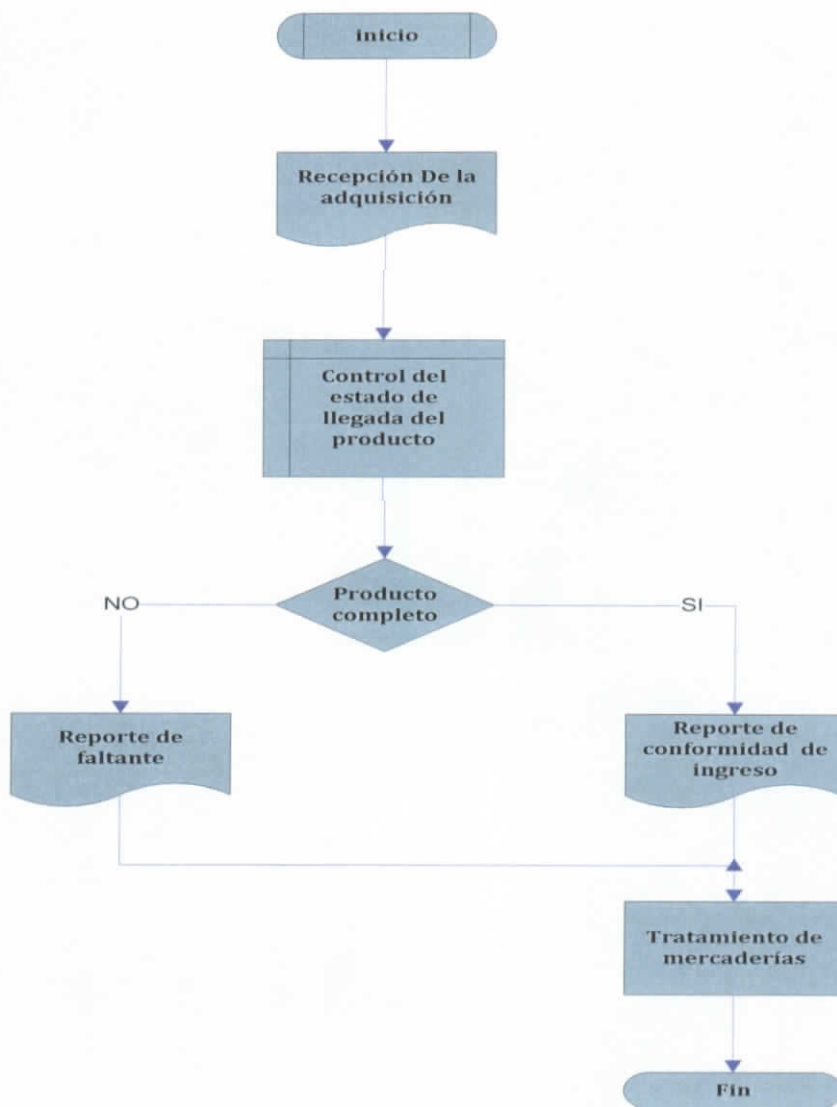


DISGREGACIÓN DE SUBPROCESOS




Cuadro N° 08



FLUJO DE ALMACENAMIENTO



ANÁLISIS VALOR AGREGADO

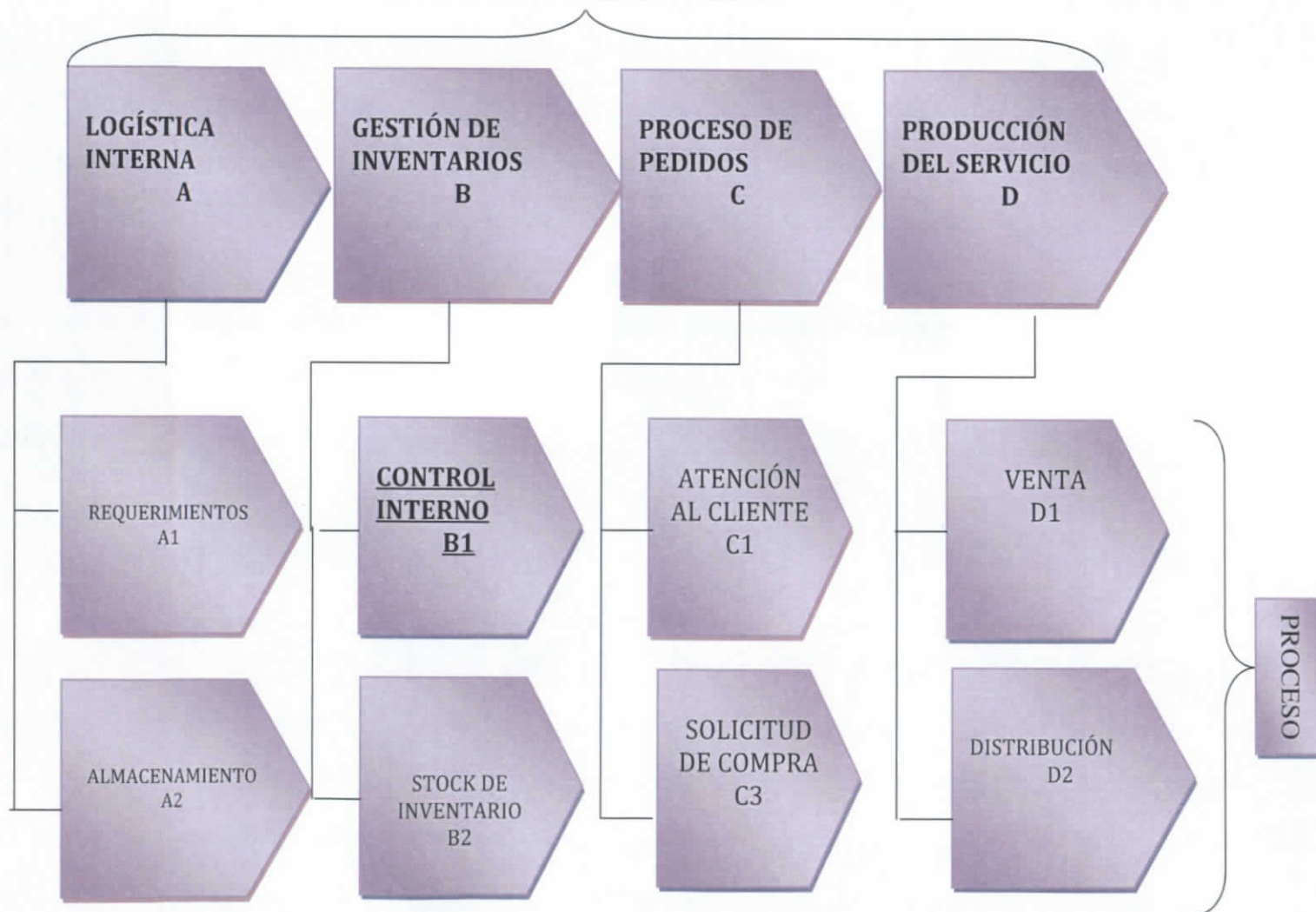
ANÁLISIS VALOR AGREGADO								
DESCRIPCIÓN DEL PROCESO			PROCESO	LOGÍSTICA INTERNA				
			SUB PROCESO	ALMACENAMIENTO A2				
			FECHA					
				DÍA	MES	AÑO		
N°	ACTIVIDAD	VAG	VAO	SVA				OBSERVACIONES
1	Recepción de la adquisición		√				*	
2	Control del estado de los productos a su llegada a la bodega de la empresa		√		*			
3	Productos completos		√					
4	Reporte de faltantes		√				*	
5	Reporte de conformidad de ingreso		√				*	
6	Tramite de la mercadería		√		*			

Cuadro N° 09

VAG = VALOR AGREGADO CLIENTE
VAO = VALOR AGREGADO ORGANIZACIONAL
SVA = SIN VALOR AGREGADO

PROCESOS DE GESTIÓN DE INVENTARIOS

Gráfico N° 34

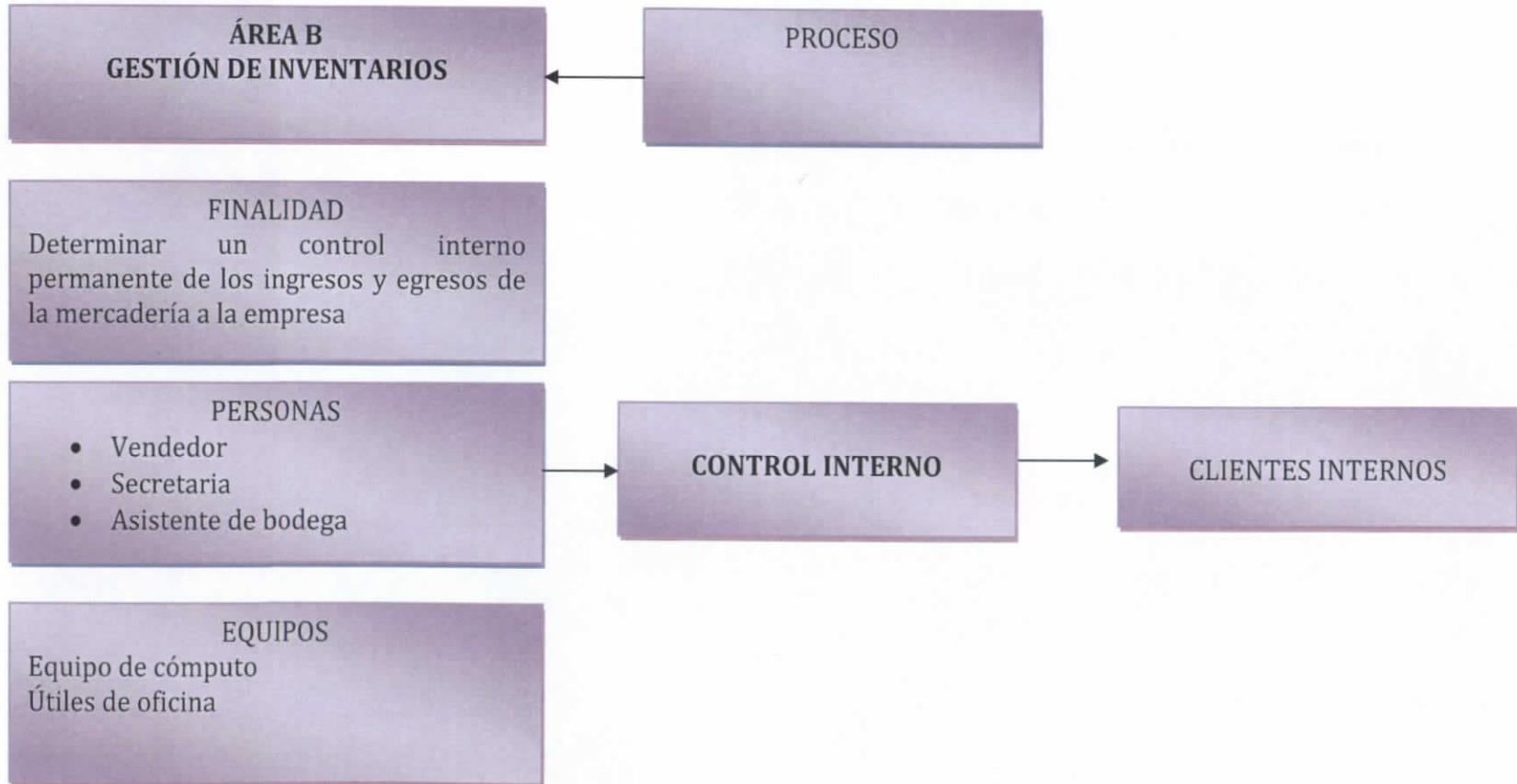
MACROPROCESOS PRIMARIOS

SUB PROCESOS

DESCRIPCIÓN DEL ÁREA: CONTROL INTERNO B1

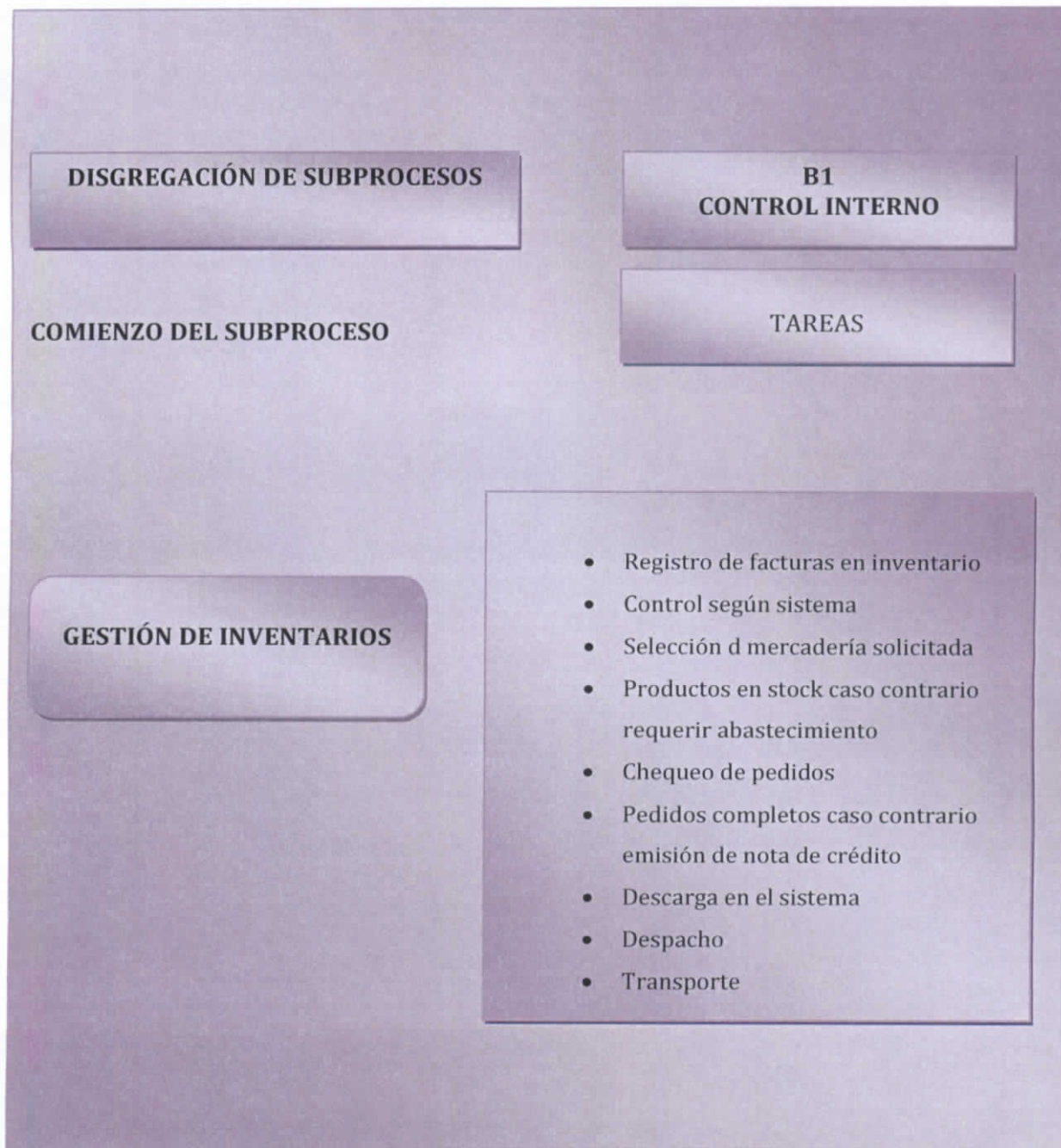
Gráfico N° 35

Fecha de emisión	Fecha de próxima revisión	Código	Página
22-03-2010	22-03-2010	B1	Revisión N°01

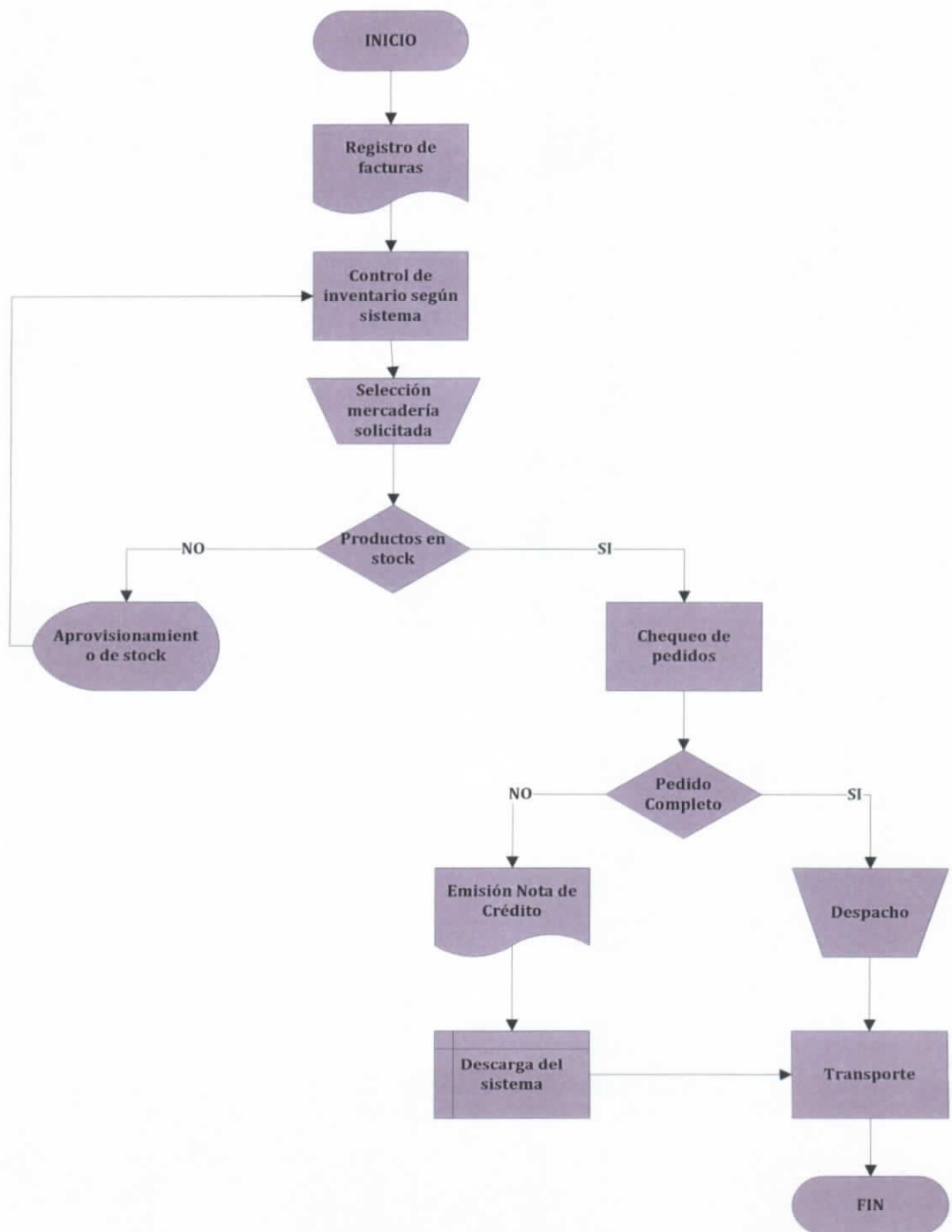


DISGREGACIÓN DE SUBPROCESOS






Cuadro N° 10



FLUJO DE CONTROL INTERNO



Flujograma N° 06

ANÁLISIS VALOR AGREGADO										
DESCRIPCIÓN DEL PROCESO		PROCESO			GESTIÓN DE INVENTARIOS					
		SUB PROCESO			CONTROL INTERNO B1					
		FECHA								
					DÍA	MES	AÑO			
N°	ACTIVIDAD	VAG	VAO	SVA						OBSERVACIONES
1	Registro de facturas en inventario		√						*	
2	Control según sistema		√		*					
3	Selección d mercadería solicitada	√				*				
4	Productos en stock caso contrario requerir abastecimiento		√				*			
5	Chequeo de pedidos	√			*			*		
6	Pedidos completos caso contrario emisión de nota de crédito		√				*		*	
7	Descarga en el sistema		√							
8	Despacho	√				*				
9	Transporte	√			*					

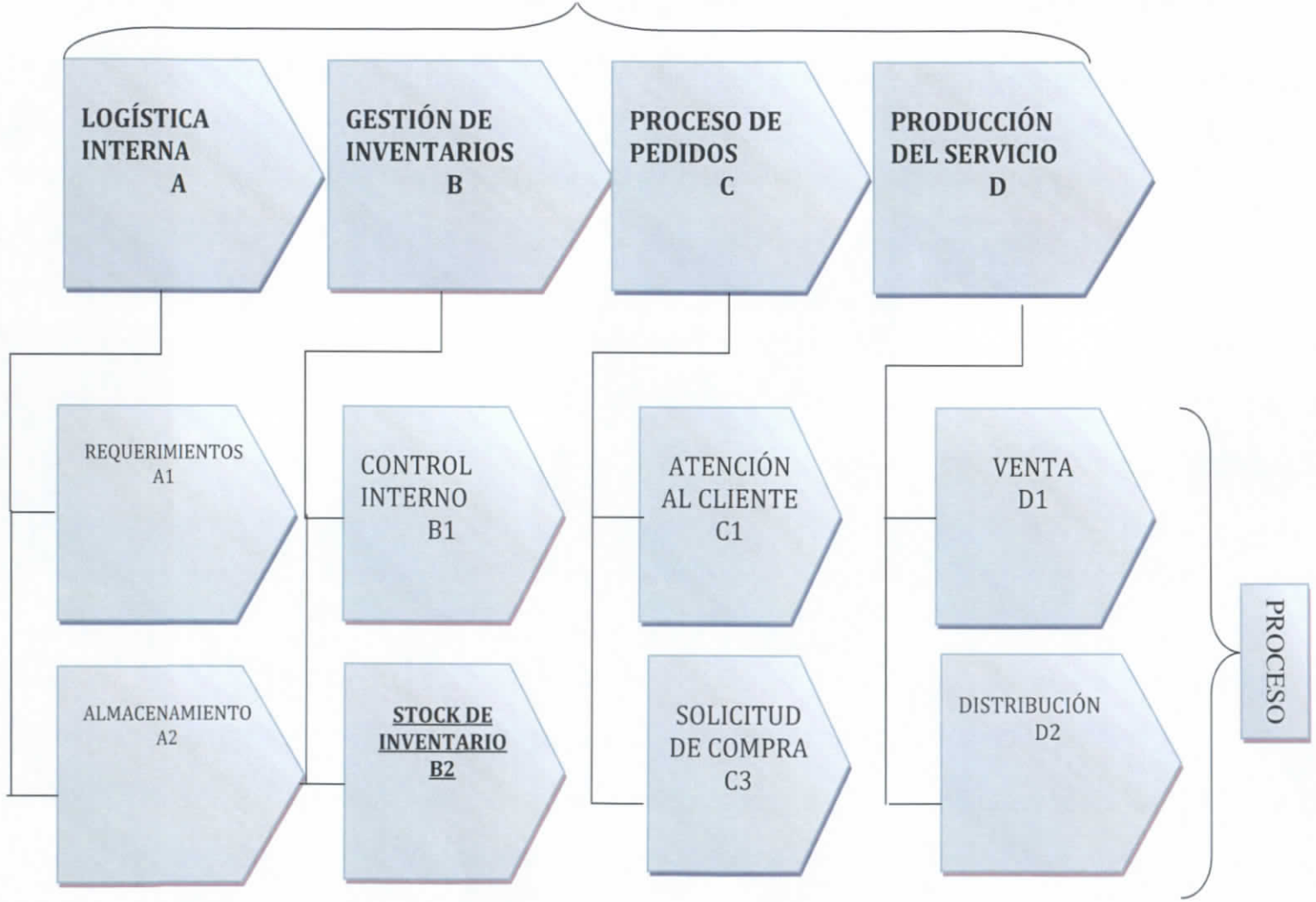
Cuadro N° 11

VAG = VALOR AGREGADO CLIENTE
 VAO = VALOR AGREGADO ORGANIZACIONAL
 SVA = SIN VALOR AGREGADO

PROCESOS DE GESTIÓN DE INVENTARIOS

Gráfico N° 36

MACROPROCESOS PRIMARIOS



SUB PROCESOS

DESCRIPCIÓN DEL ÁREA: STOCK INVENTARIO

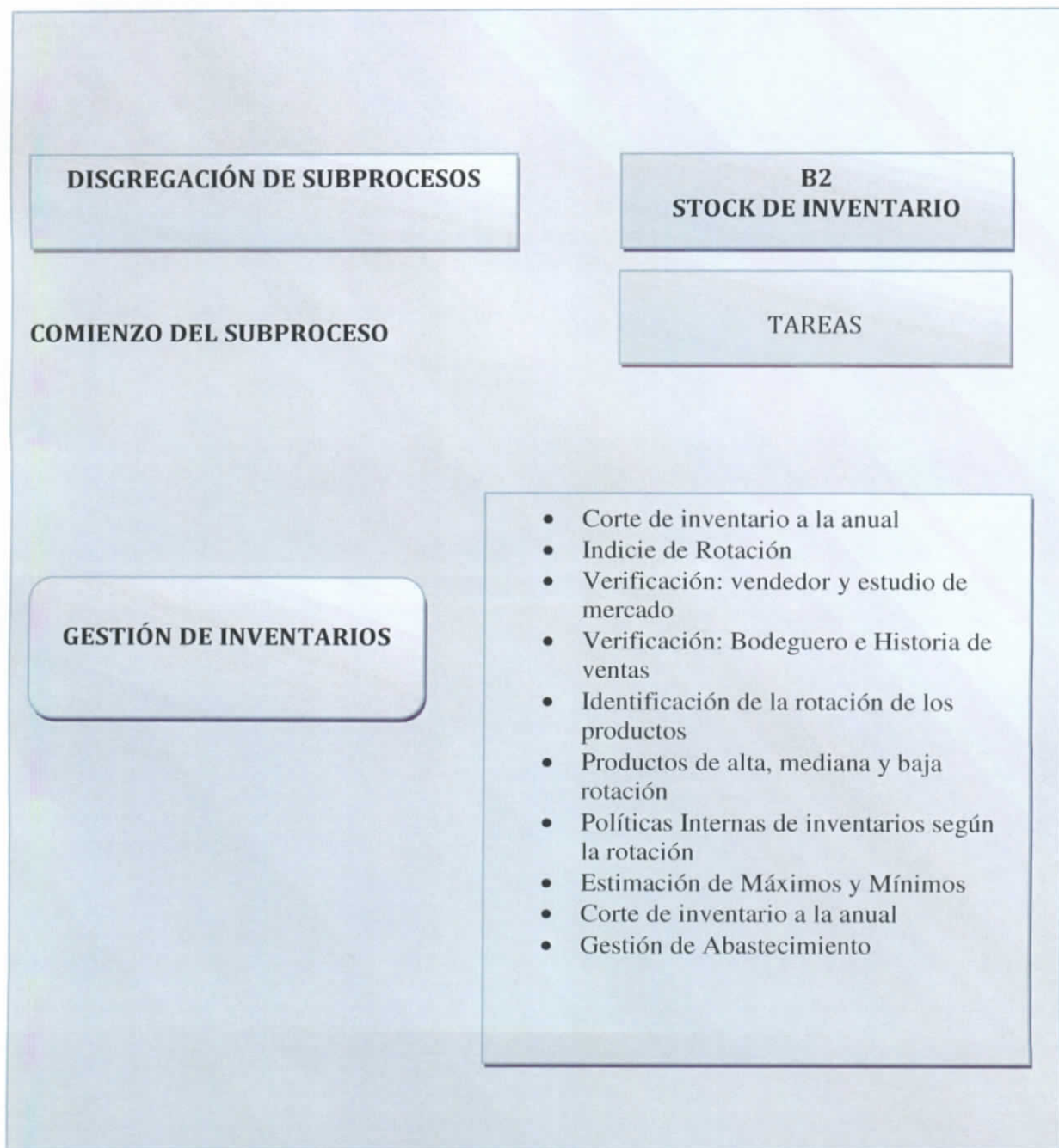
Gráfico N° 37

Fecha de emisión 22-03-2010	Fecha de próxima revisión 22-03-2010	Código B2	Página Revisión N °01
---------------------------------------	--	---------------------	---------------------------------

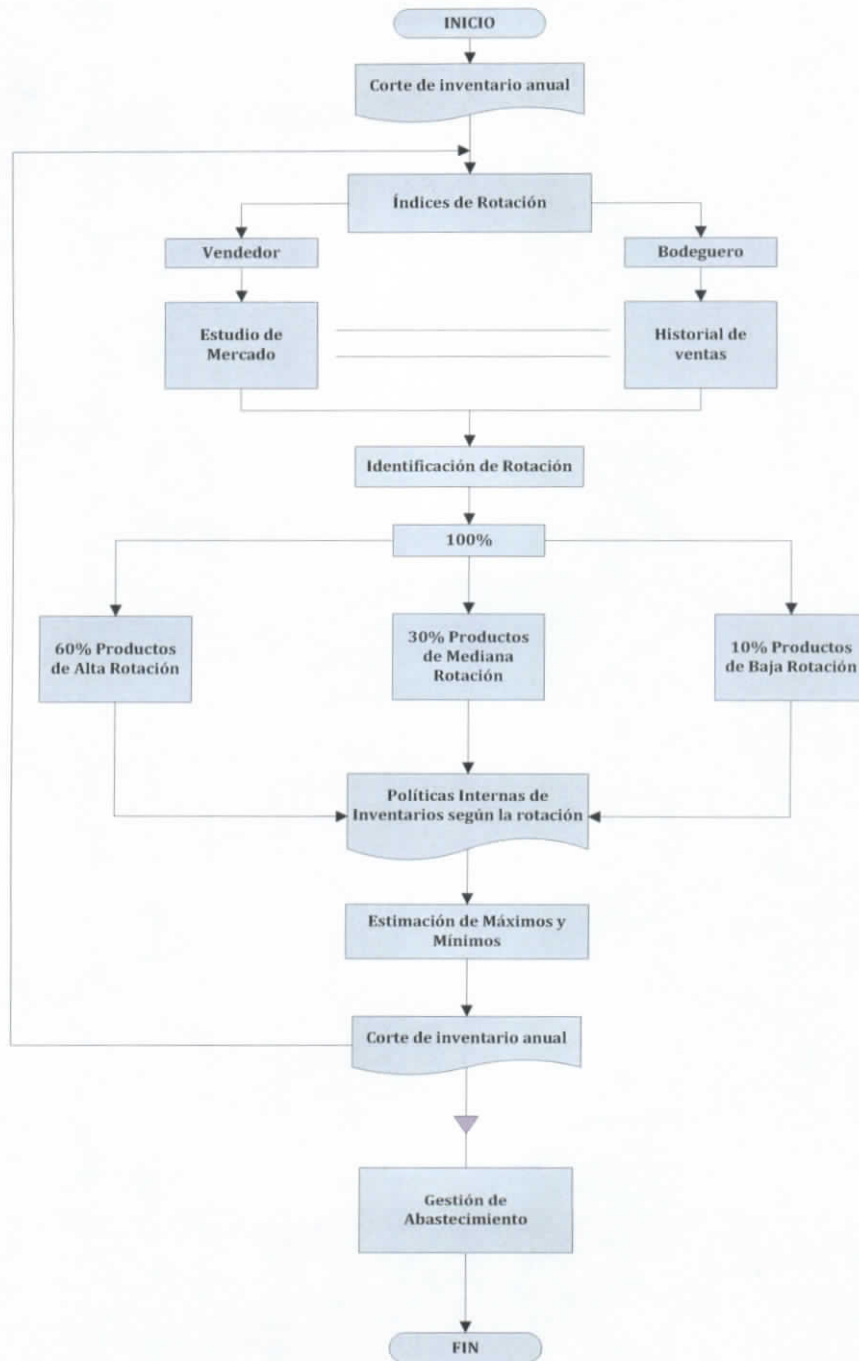


DISGREGACIÓN DE SUBPROCESOS

Cuadro N° 12



FLUJO DE STOCK DE INVENTARIO



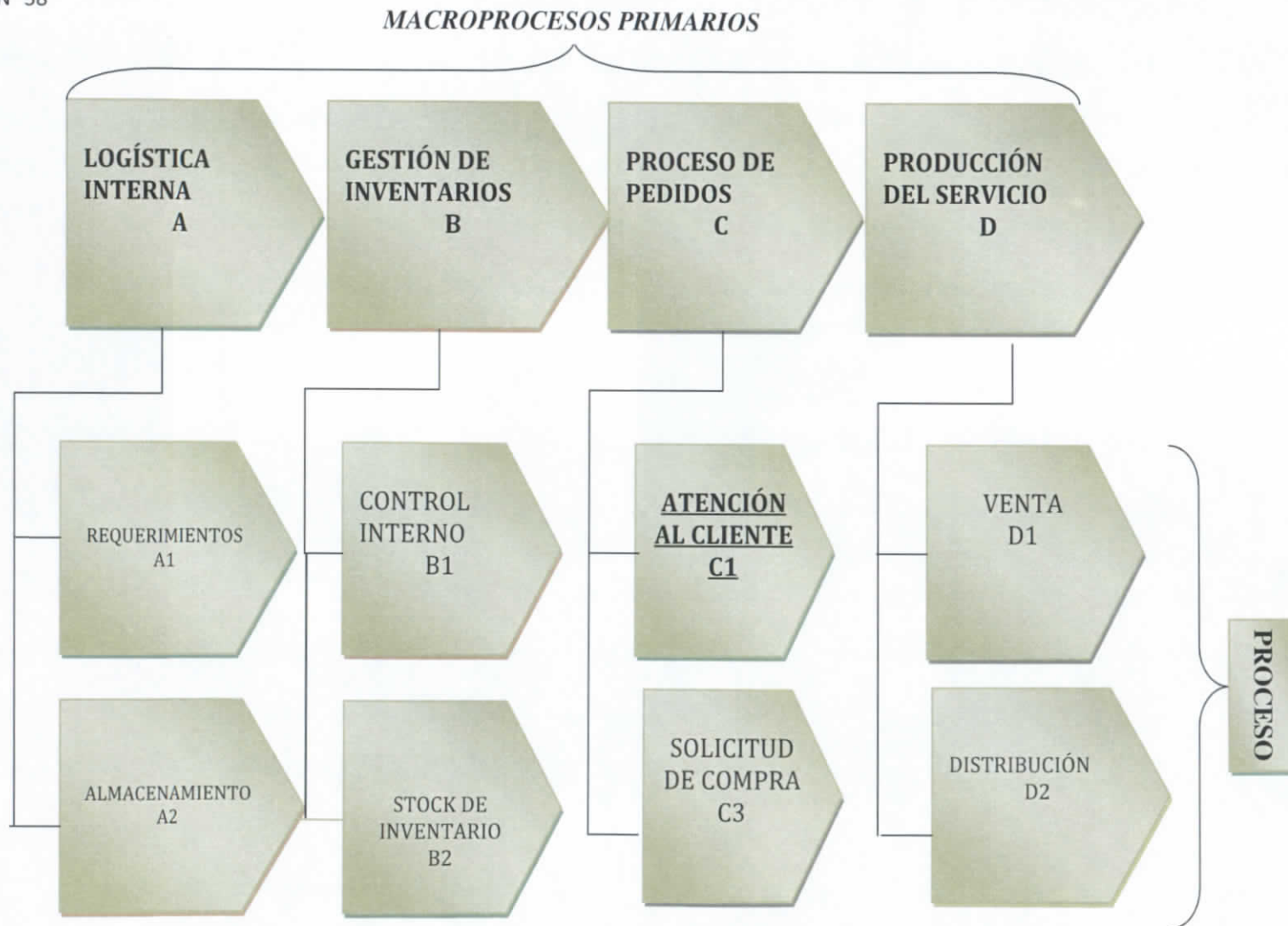
ANÁLISIS VALOR AGREGADO							
DESCRIPCIÓN DEL PROCESO		PROCESO			GESTIÓN DE INVENTARIO		
		SUB PROCESO			STOCK INVENTARIO B2		
		FECHA					
					DÍA	MES	AÑO
N°	ACTIVIDAD	VAG	VAO	SVA			OBSERVACIONES
1	Corte de inventario a la anual		√			*	
2	Indicie de Rotación		√		*		
3	Verificación: vendedor y estudio de mercado		√		*		
4	Verificación: Bodeguero e Historia de ventas		√		*		
5	Identificación de la rotación de los productos		√		*		
6	Productos de alta, mediana y baja rotación		√		*		
7	Políticas Internas de inventarios según la rotación		√			*	
8	Estimación de Máximos y Mínimos		√		*		
9	Corte de inventario a la anual		√			*	
10	Gestión de Abastecimiento		√		*		
11	Fin						

Cuadro N° 13

VAG = VALOR AGREGADO CLIENTE
VAO = VALOR AGREGADO ORGANIZACIONAL
SVA = SIN VALOR AGREGADO

PROCESOS DE PEDIDOS

Grafico N° 38

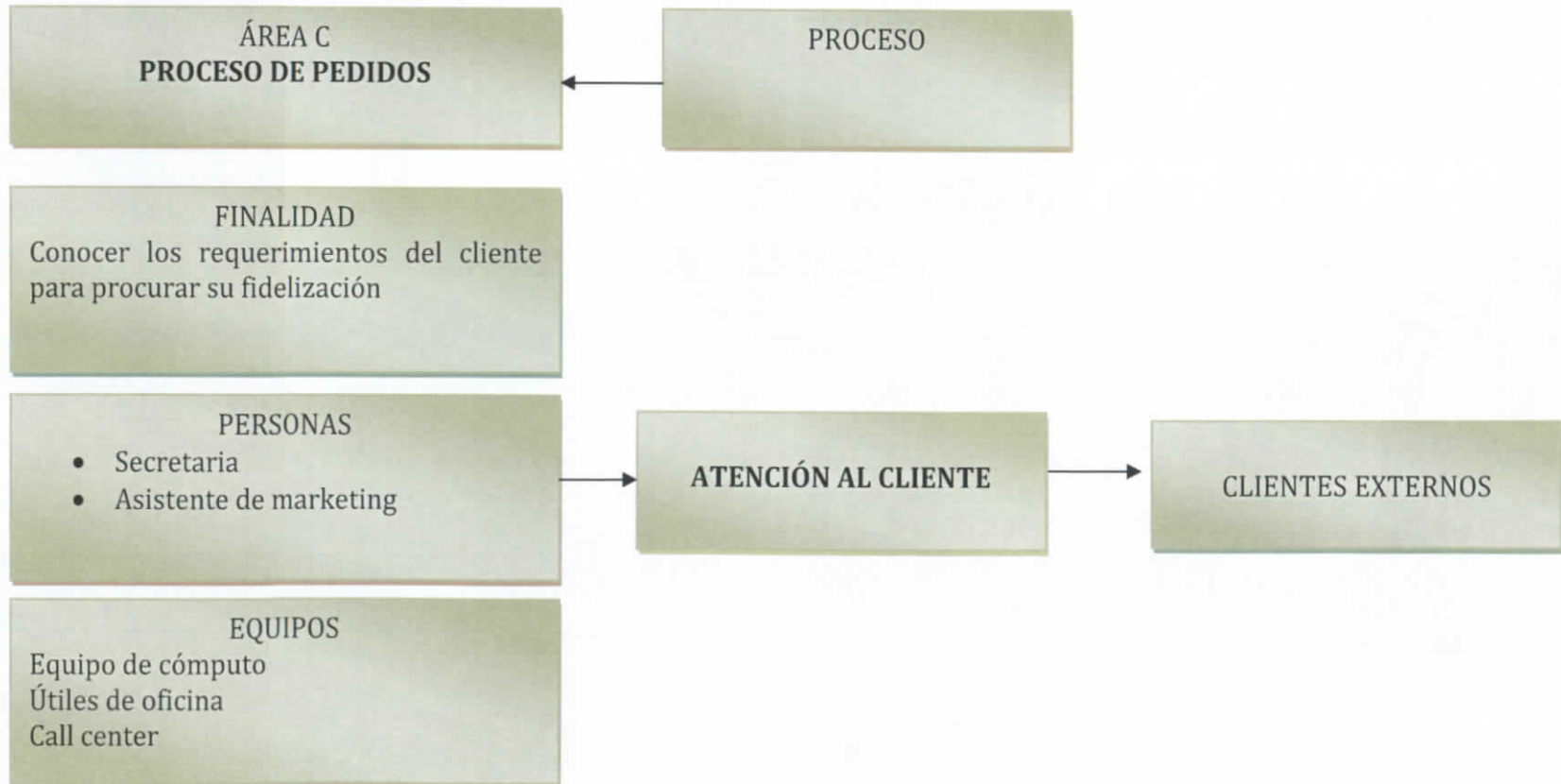


SUB PROCESOS

DESCRIPCIÓN DEL ÁREA: ATENCIÓN AL CLIENTE

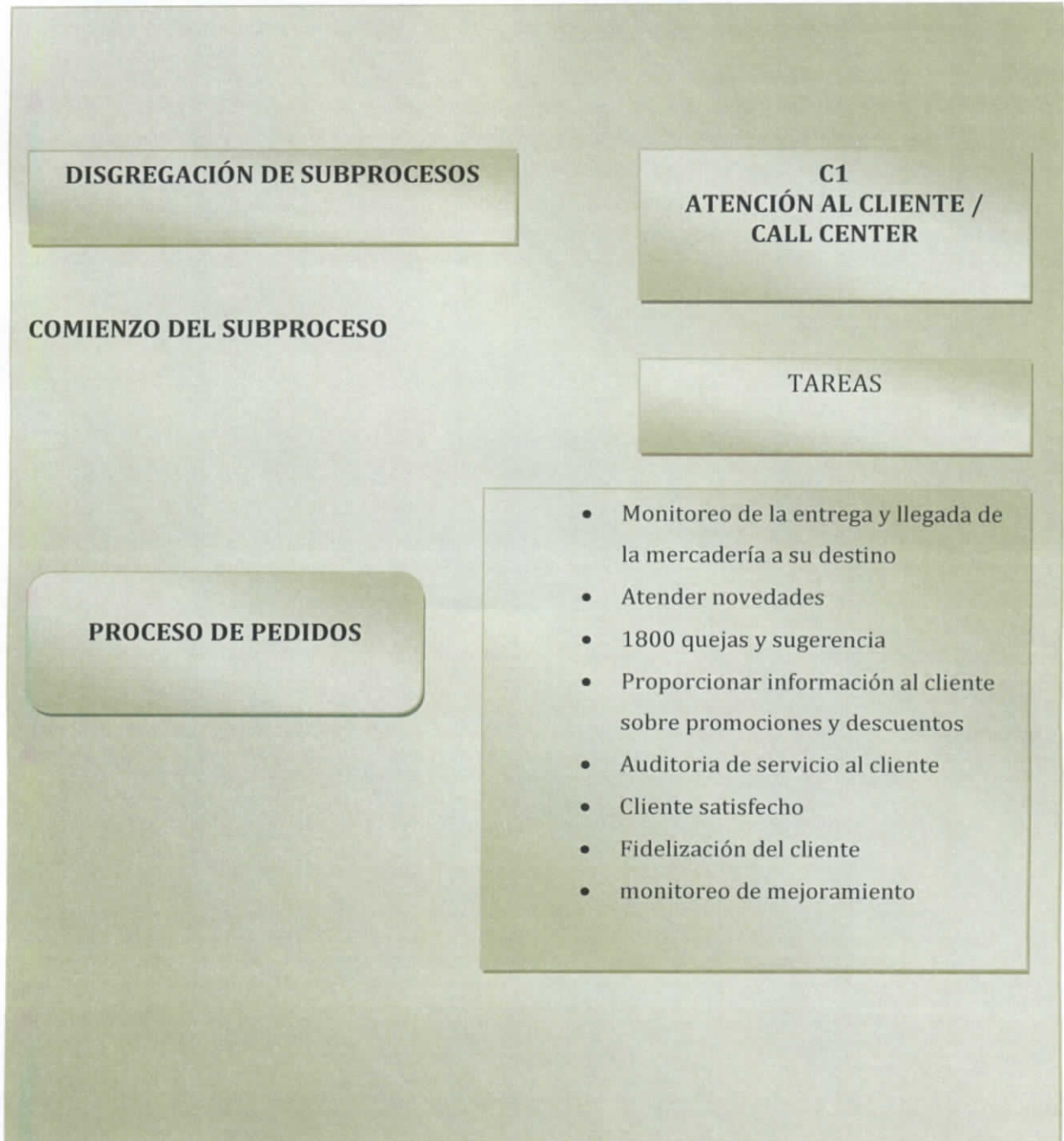
Gráfico N° 39

Fecha de emisión 22-03-2010	Fecha de próxima revisión 22-03-2010	Código C1	Página Revisión N °01
---------------------------------------	--	---------------------	---------------------------------

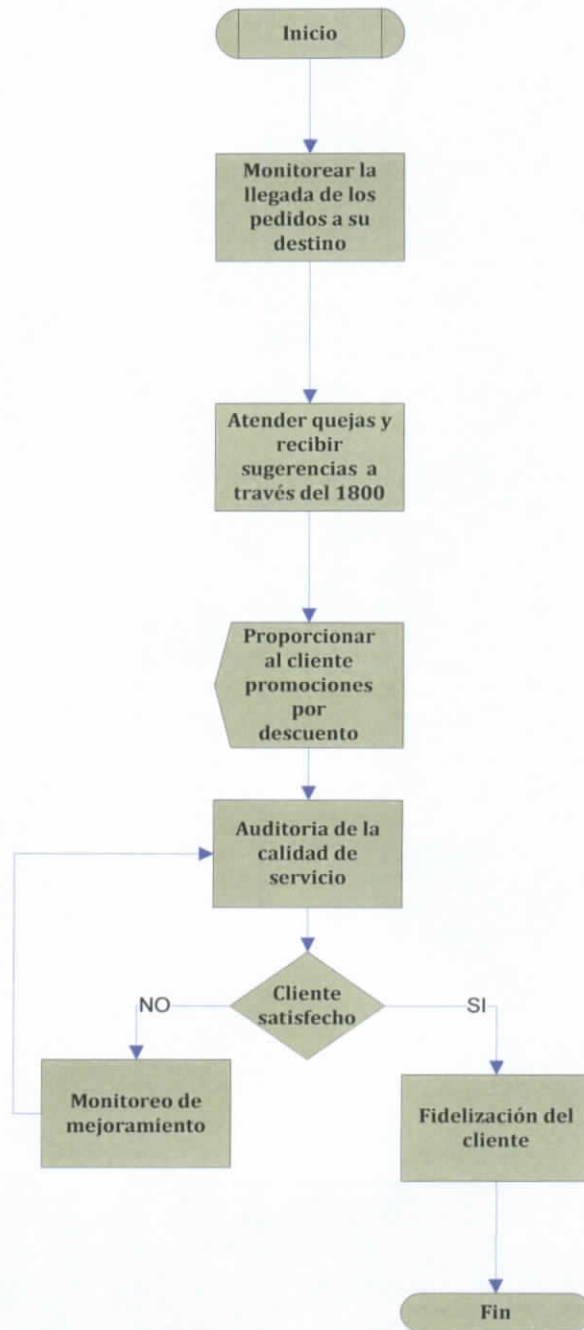


DISGREGACIÓN DE SUBPROCESOS




Cuadro N° 14



FLUJO DE ATENCIÓN AL CLIENTE O CALL CENTER



Flujograma N° 08

ANÁLISIS VALOR AGREGADO								
DESCRIPCIÓN DEL PROCESO	PROCESO		PROCESO DE PEDIDOS					
	SUB PROCESO		ATENCIÓN AL CLIENTE C1					
	FECHA		DÍA	MES	AÑO			
N°	ACTIVIDAD	VAG	VAO	SVA				OBSERVACIONES
1	Monitoreo de la entrega y llegada de la mercadería a su destino	√			*			
2	Atender novedades	√			*			
3	1800 quejas y sugerencia	√						
4	Proporcionar información al cliente sobre promociones y descuentos	√				*		
5	Auditoria de servicio al cliente	√			*			
6	Cliente satisfecho	√					*	
7	Fidelización del cliente	√			*			
8	monitoreo de mejoramiento		√		*			

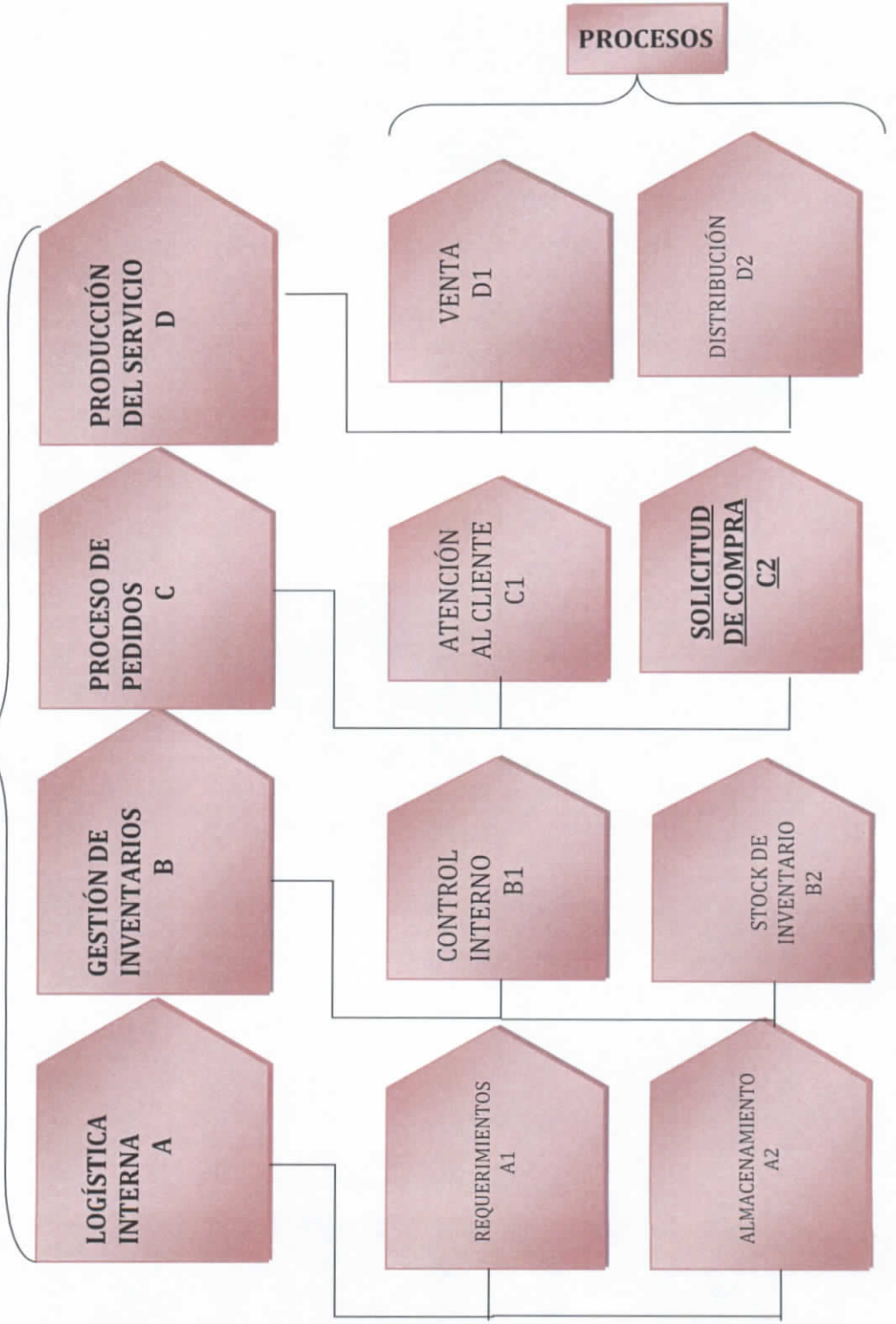
Cuadro N° 15

VAG = VALOR AGREGADO CLIENTE
VAO = VALOR AGREGADO ORGANIZACIONAL
SVA = SIN VALOR AGREGADO

PROCESOS DE PEDIDOS

Gráfico N° 40

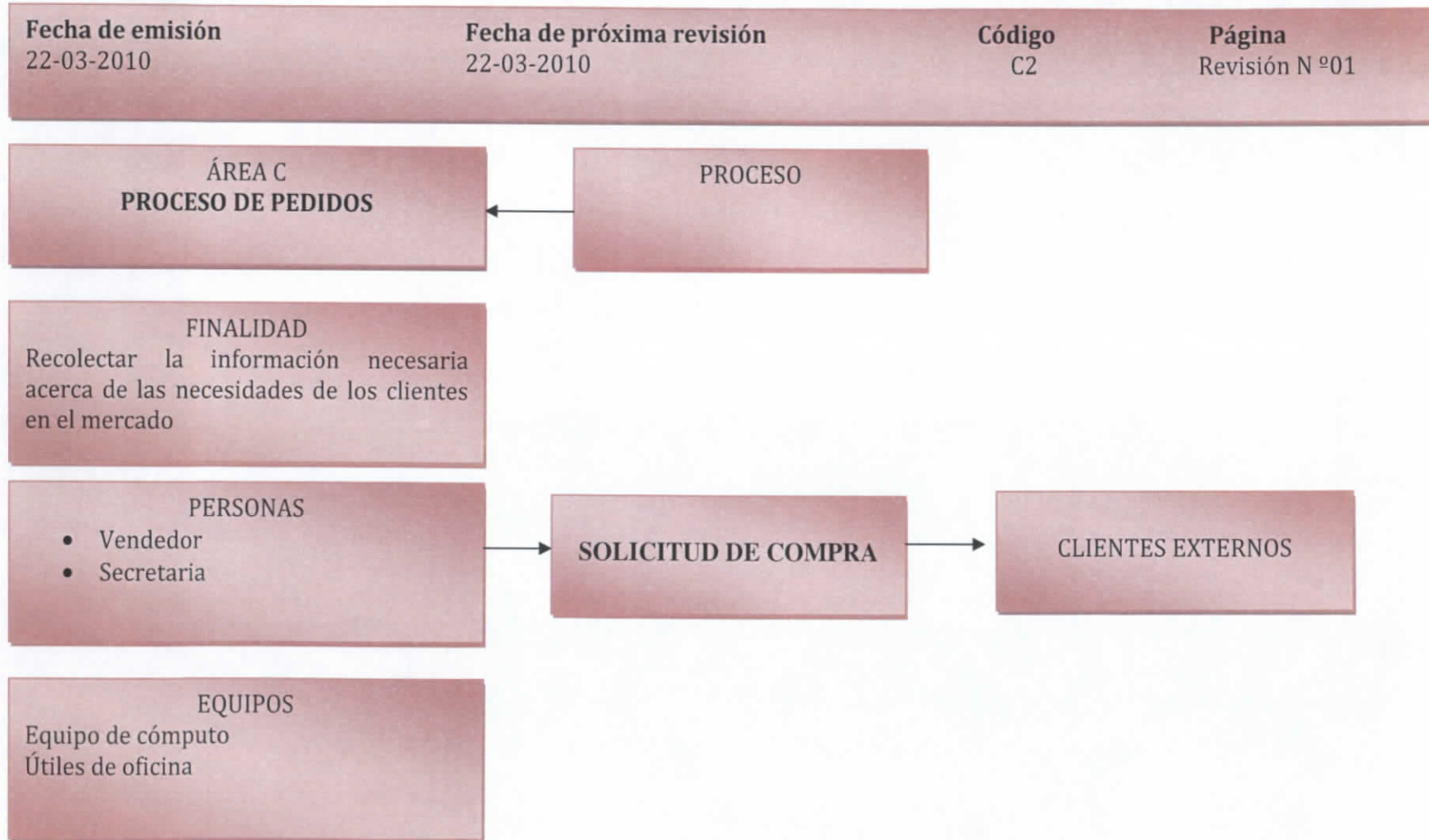
MACROPROCESOS PRIMARIOS



SUB PROCESOS

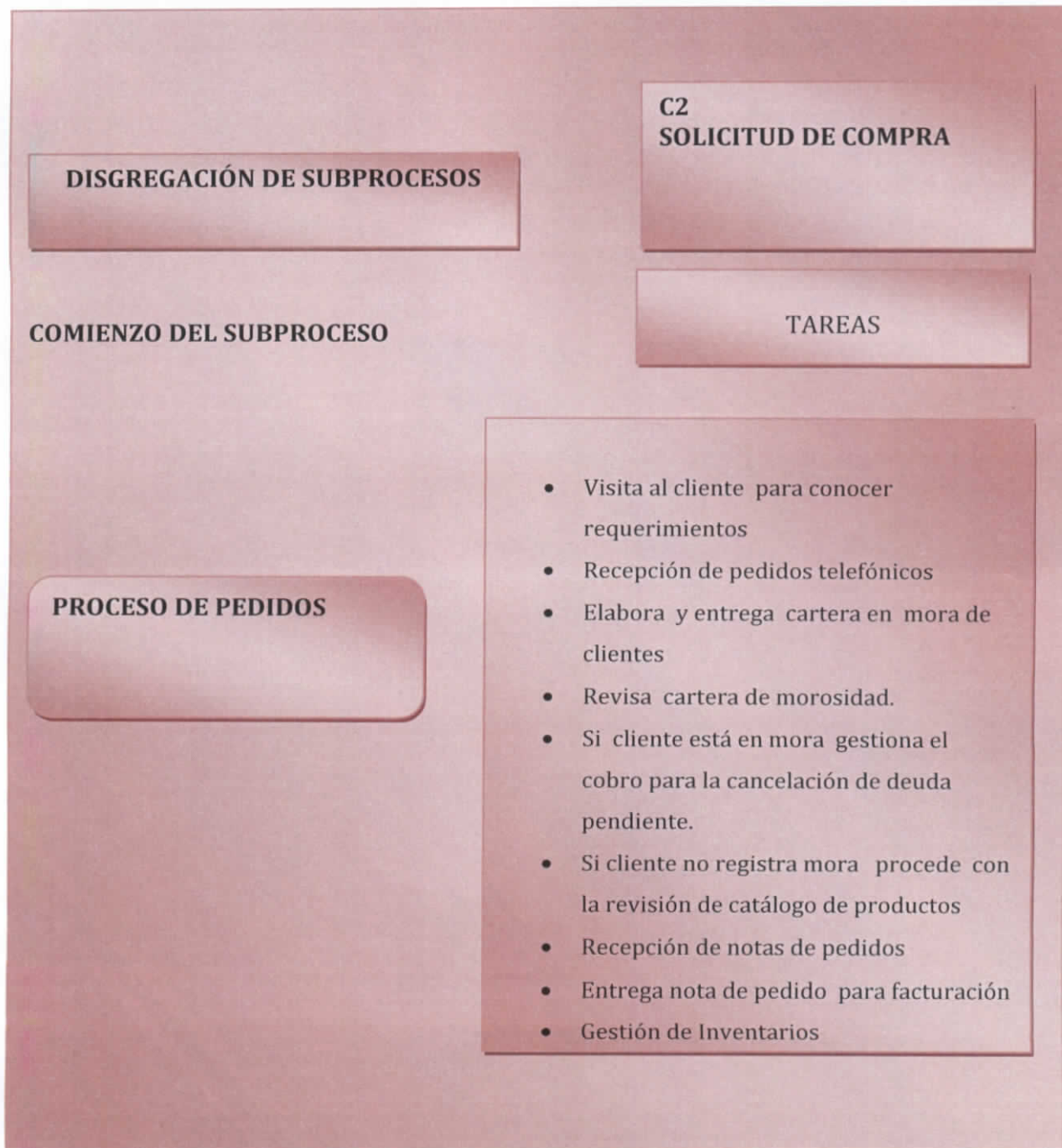
DESCRIPCIÓN DEL ÁREA: SOLICITUD DE COMPRA C2

Gráfico N° 41

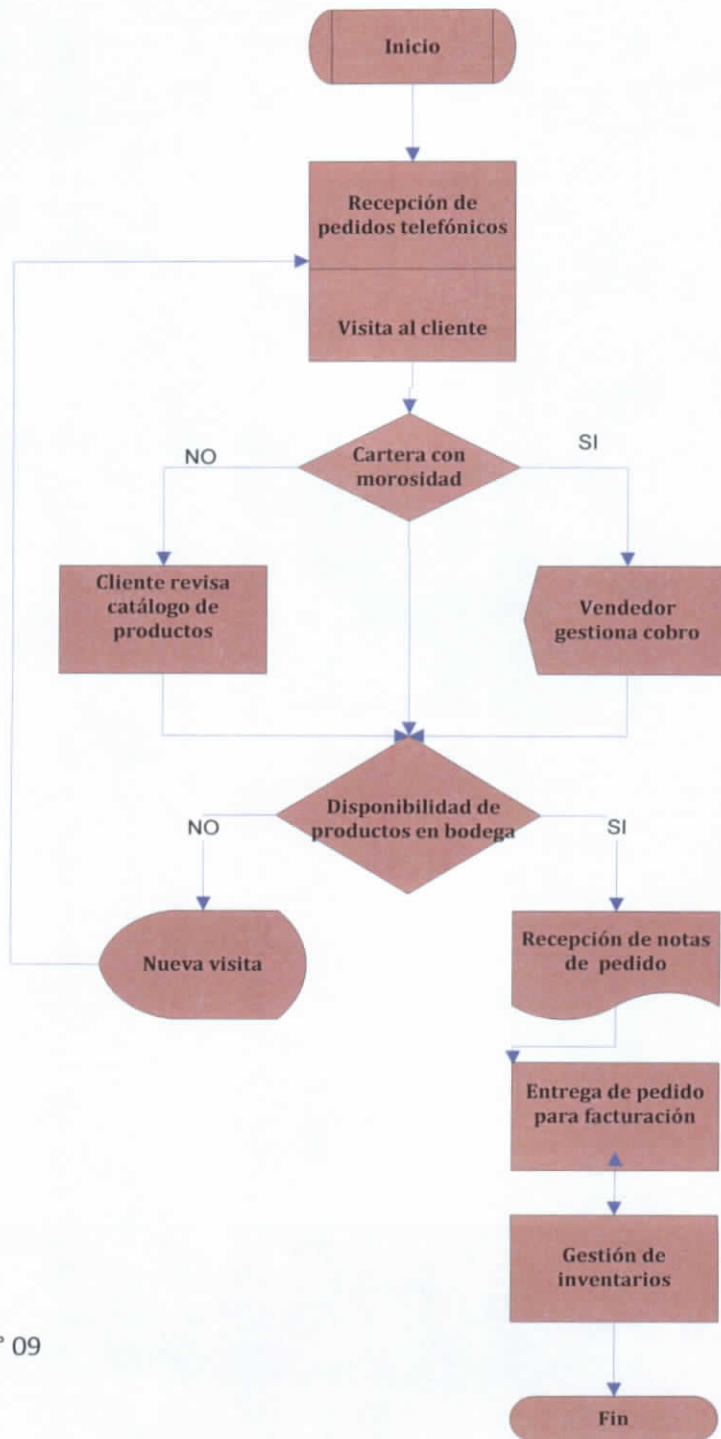


DISGREGACIÓN DE SUBPROCESOS

Cuadro N° 16



FLUJO DE LA SOLICITUD DE COMPRA



Flujograma N° 09

ANÁLISIS VALOR AGREGADO									
DESCRIPCIÓN DEL PROCESO			PROCESO	PROCESO DE PEDIDOS					
			SUB PROCESO	SOLICITUD DE COMPRA C2					
			FECHA						
N°	ACTIVIDAD	VAG	VAO	SVA	DÍA	MES	AÑO		OBSERVACIONES
1	Visita al cliente para conocer requerimientos	√			*				
2	Recepción de pedidos telefónicos	√			*				
3	Elabora y entrega cartera en mora de clientes		√			*			
4	Revisa cartera de morosidad.		√			*			
5	Si cliente está en mora gestiona el cobro para la cancelación de deuda pendiente.	√			*				
6	Si cliente no registra mora procede con la revisión de catálogo de productos	√			*		*		
7	Recepción de notas de pedidos	√						*	
8	Entrega nota de pedido para facturación		√		*				
9	Gestión de Inventarios		√		*				

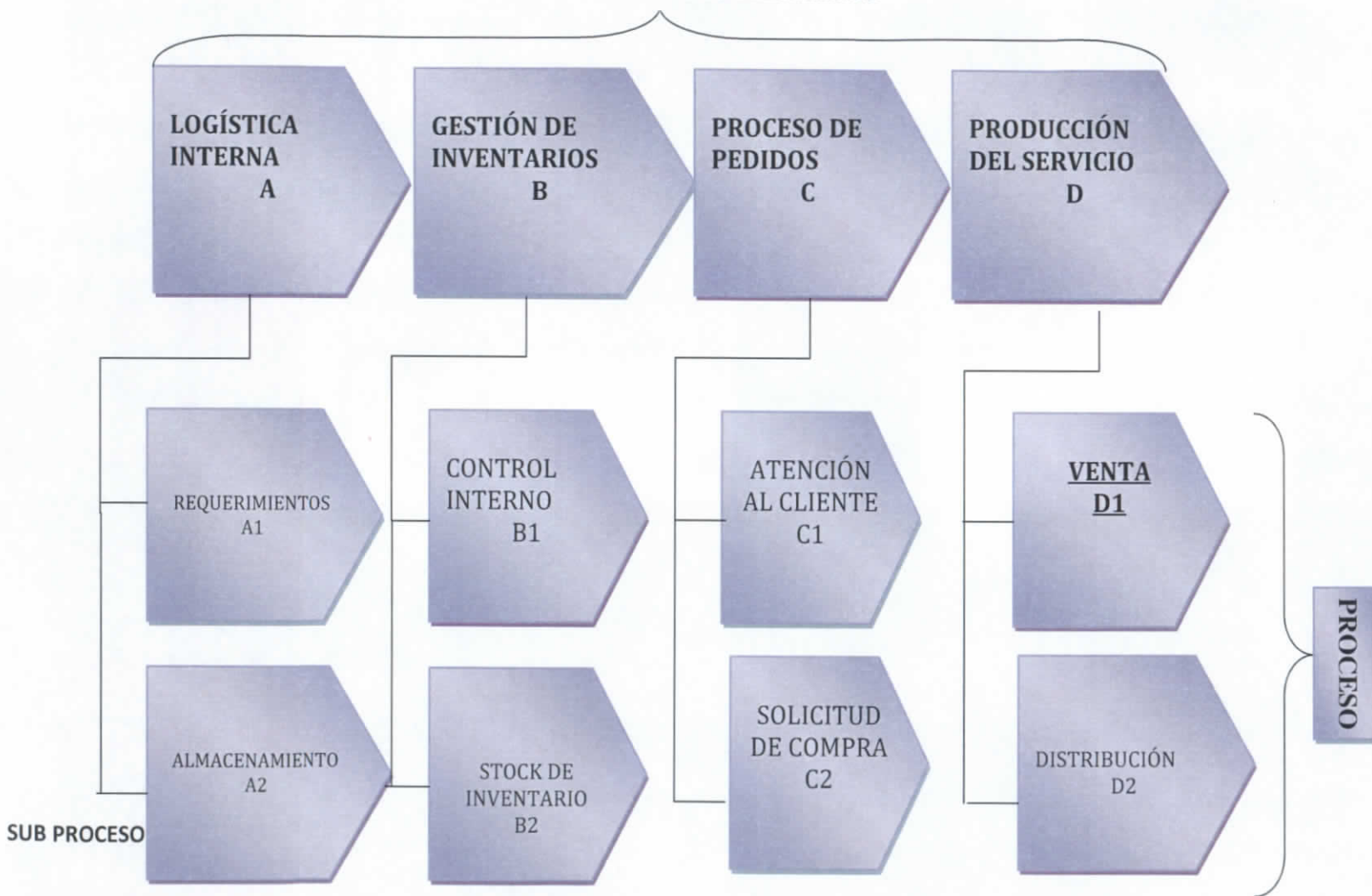
VAG = VALOR AGREGADO CLIENTE
VAO = VALOR AGREGADO ORGANIZACIONAL
SVA = SIN VALOR AGREGADO

Cuadro N 17

PROCESOS DE PRODUCCIÓN DEL SERVICIO

Grafico N° 42

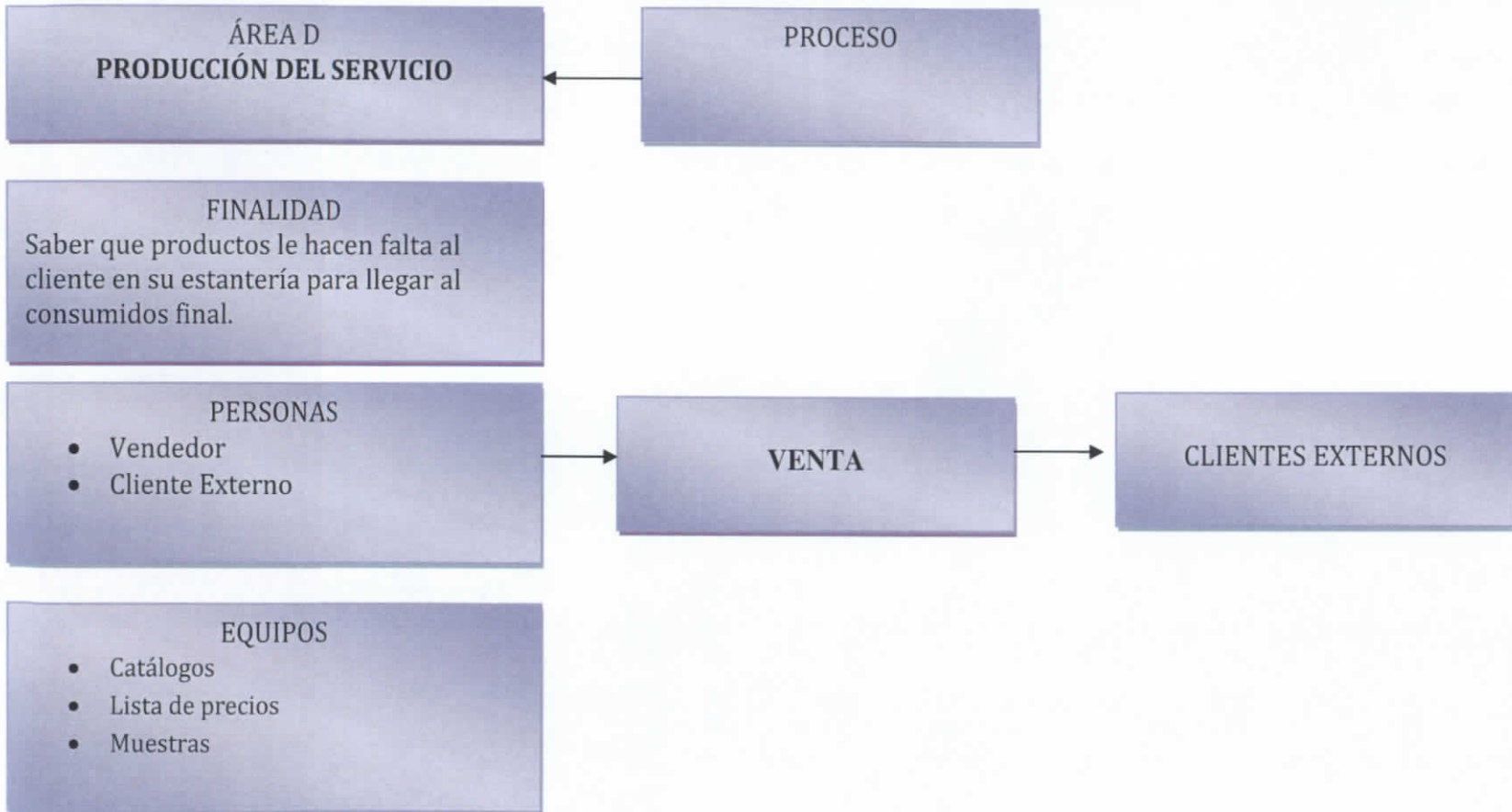
MACROPROCESOS PRIMARIOS



DESCRIPCIÓN DEL ÁREA: VENTA D1

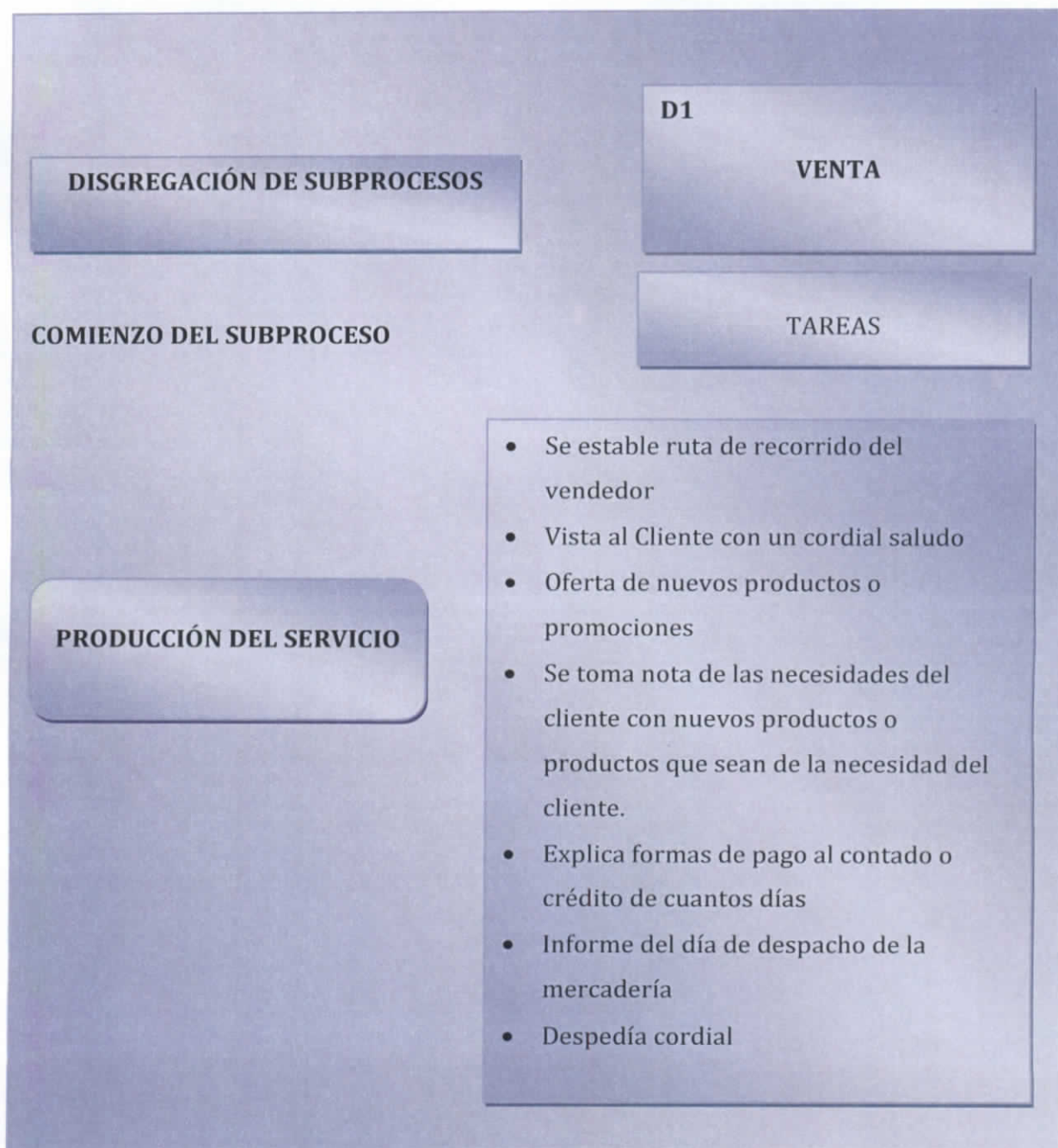
Grafico N° 43

Fecha de emisión 22-03-2010	Fecha de próxima revisión 22-03-2010	Código D1	Página Revisión N °01
---------------------------------------	--	---------------------	---------------------------------

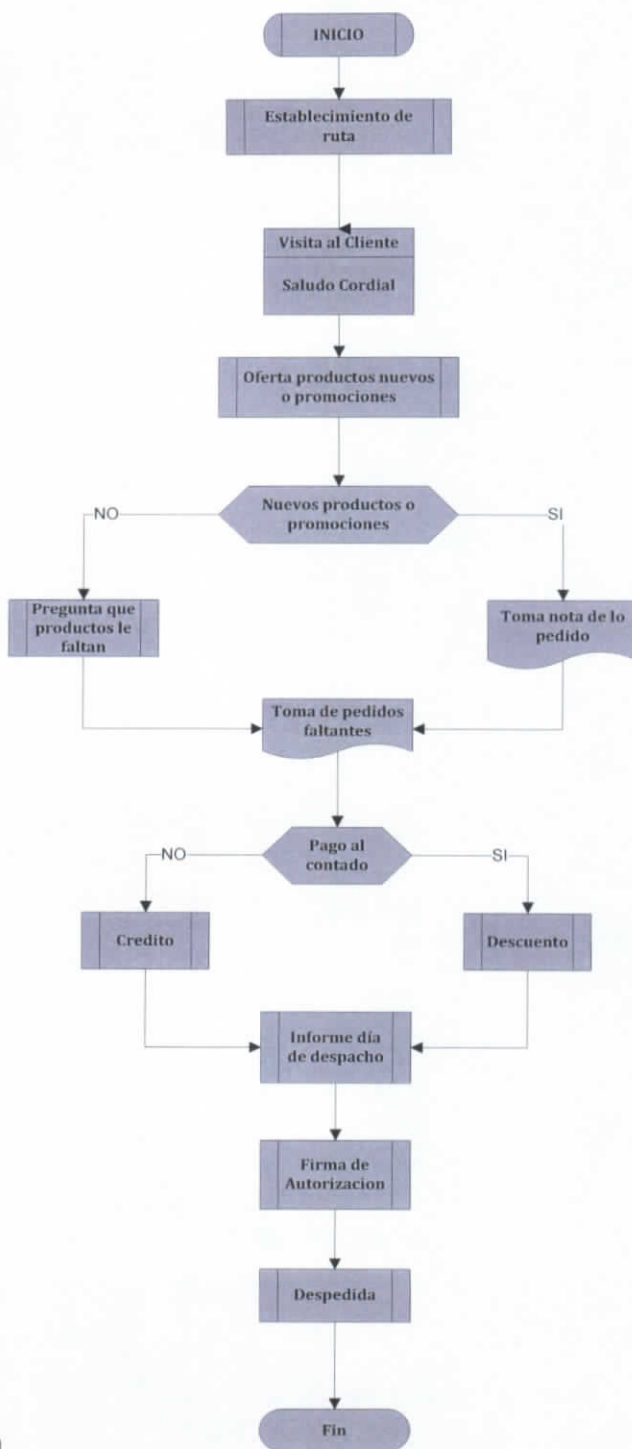


DISGREGACIÓN DE SUBPROCESOS





Cuadro N° 18



FLUJOGRAMA DE VENTAS



Flujograma N° 10

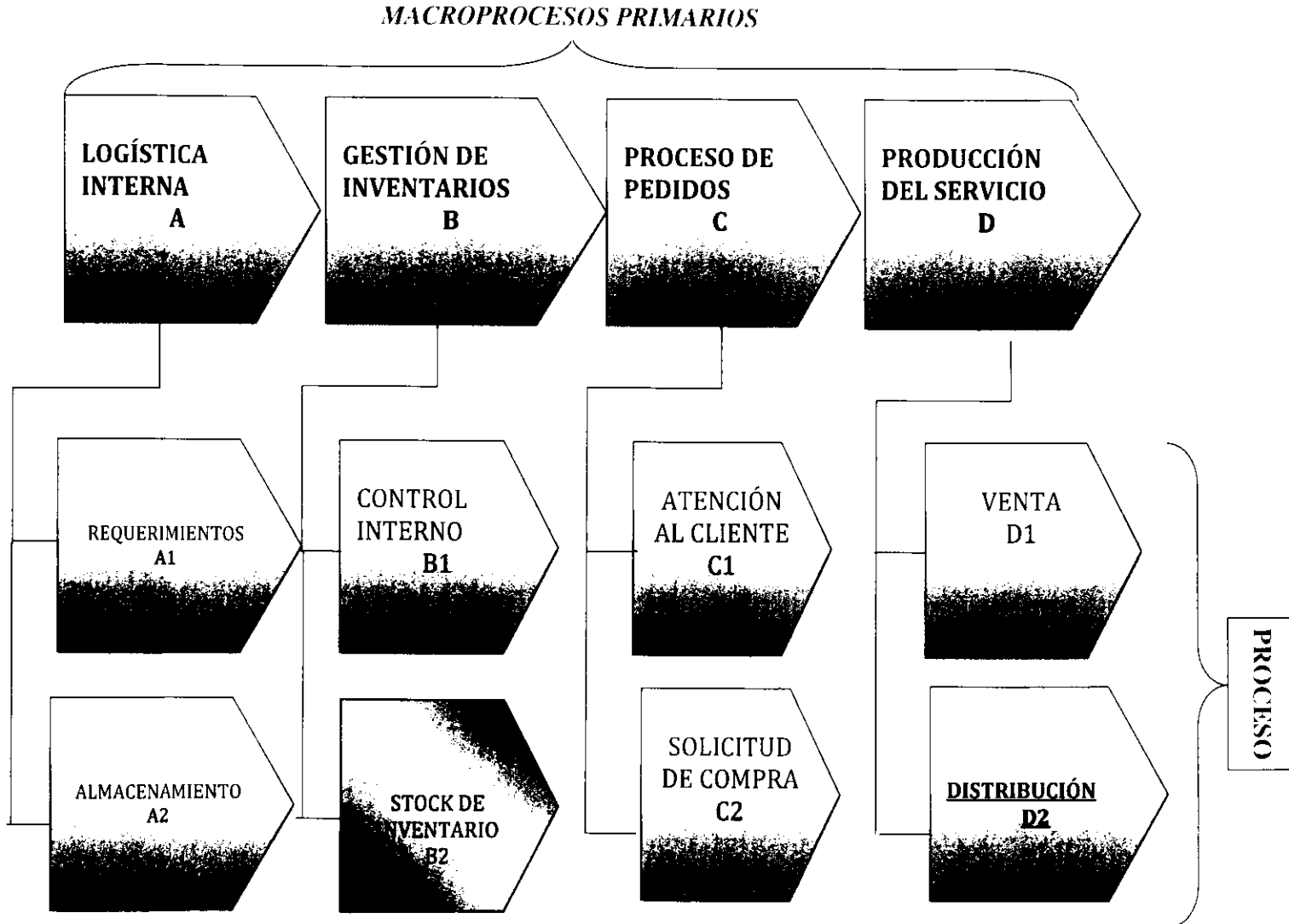
ANÁLISIS VALOR AGREGADO									
DESCRIPCIÓN DEL PROCESO			PROCESO		PRODUCCIÓN DEL SERVICIO				
			SUB PROCESO		VENTAS D1				
			FECHA						
					DÍA	MES	AÑO		
N°	ACTIVIDAD	VAG	VAO	SVA					OBSERVACIONES
1	Se estable ruta de recorrido del vendedor		√		*				
2	Vista al Cliente con un cordial saludo	√	√		*				
3	Oferta de nuevos productos o promociones	√			*				
4	Se toma nota de las necesidades del cliente con nuevos productos o productos que sean de la necesidad del cliente.	√			*	*			
5	Explica formas de pago al contado o crédito de cuantos días	√			*	*			
6	Informe del día de despacho de la mercadería	√			*				
7	Despedía cordial	√			*				

Cuadro N° 19

VAG = VALOR AGREGADO CLIENTE
VAO = VALOR AGREGADO ORGANIZACIONAL
VA = SIN VALOR AGREGADO

PROCESOS DE PRODUCCIÓN DEL SERVICIO

Grafico N° 44

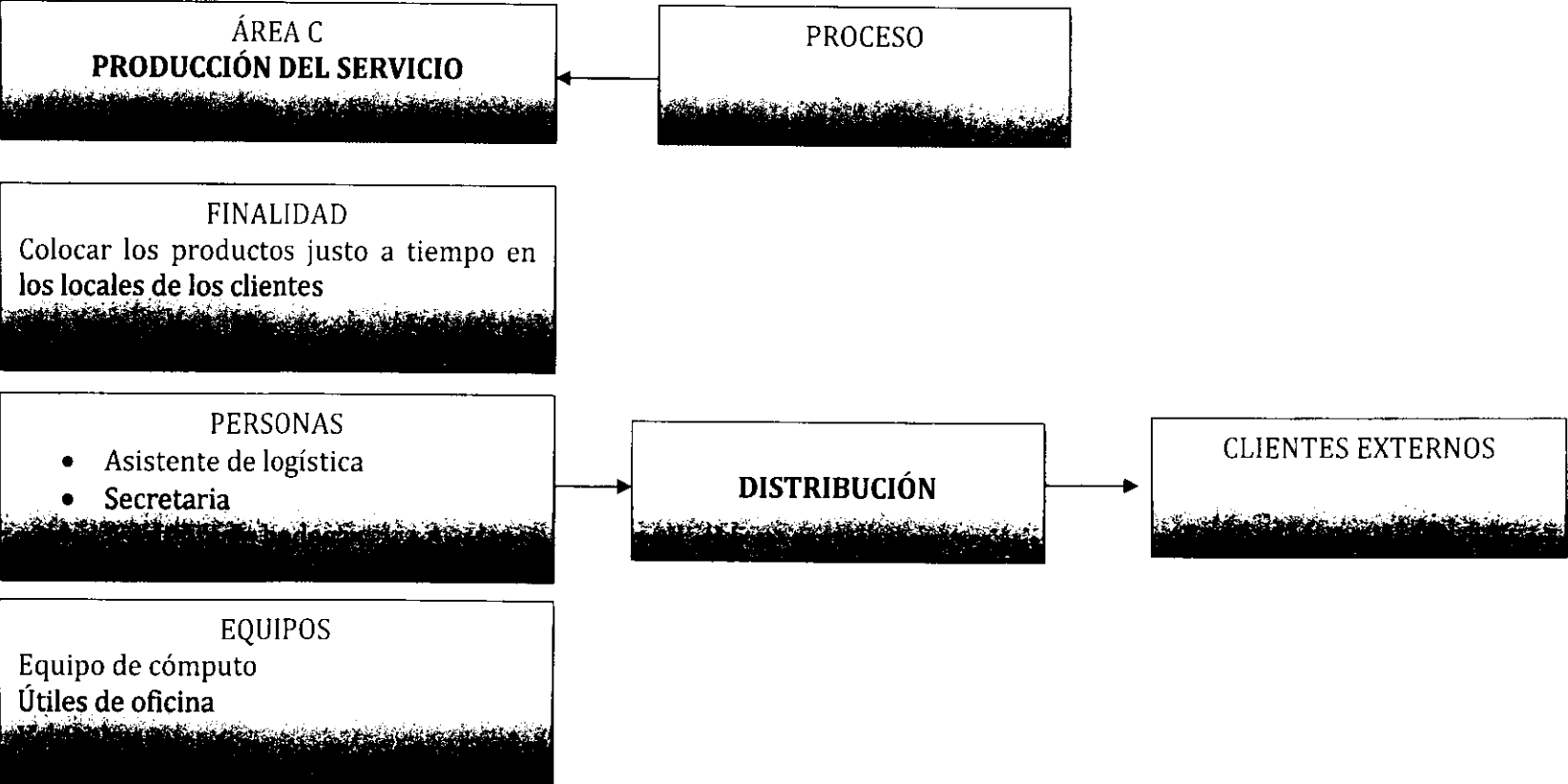


SUB PROCESOS

DESCRIPCIÓN DEL ÁREA: DISTRIBUCIÓN

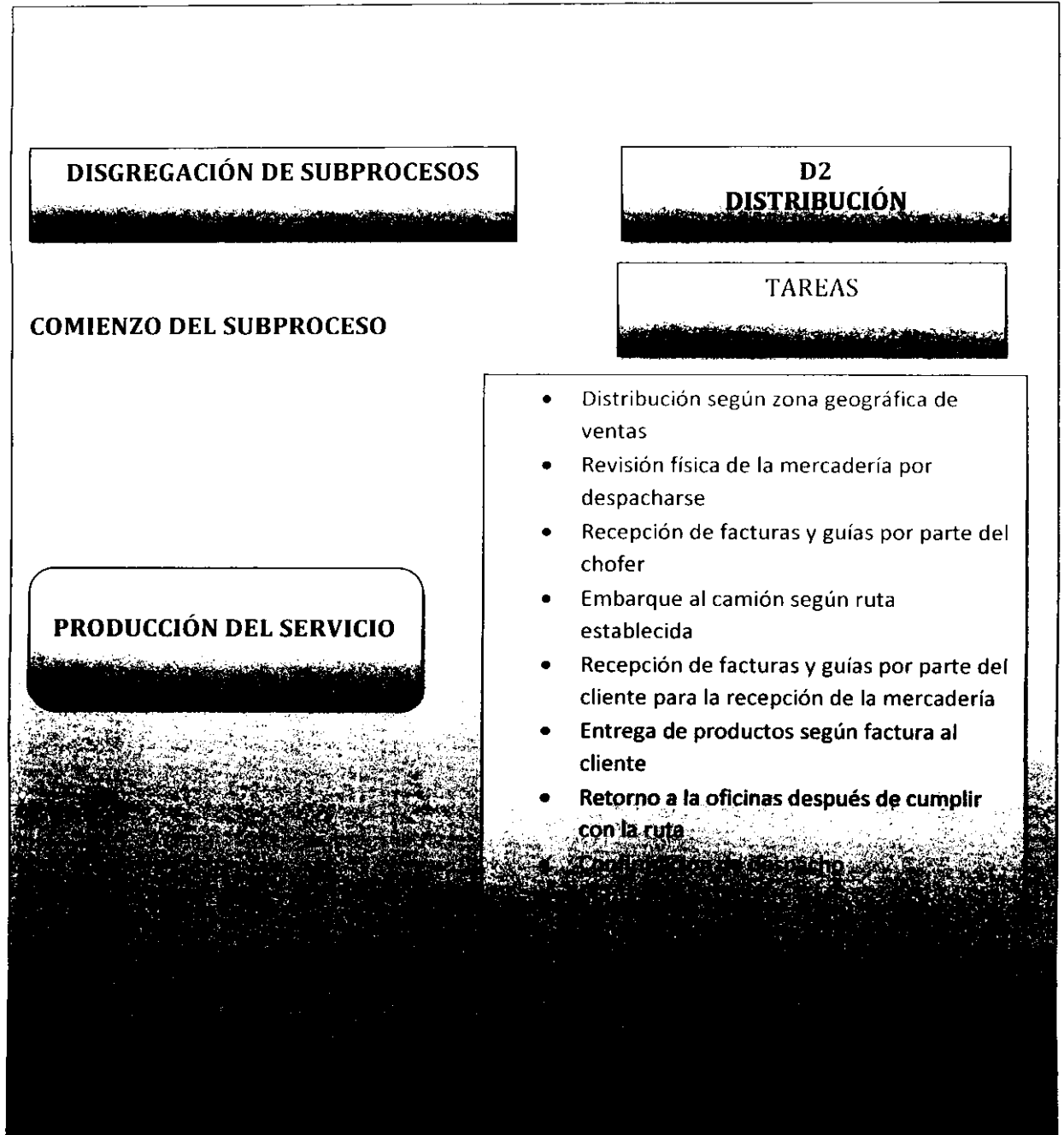
Grafico N° 45

Fecha de emisión 22-03-2010	Fecha de próxima revisión 22-03-2010	Código D2	Página Revisión N°01
---------------------------------------	--	---------------------	--------------------------------

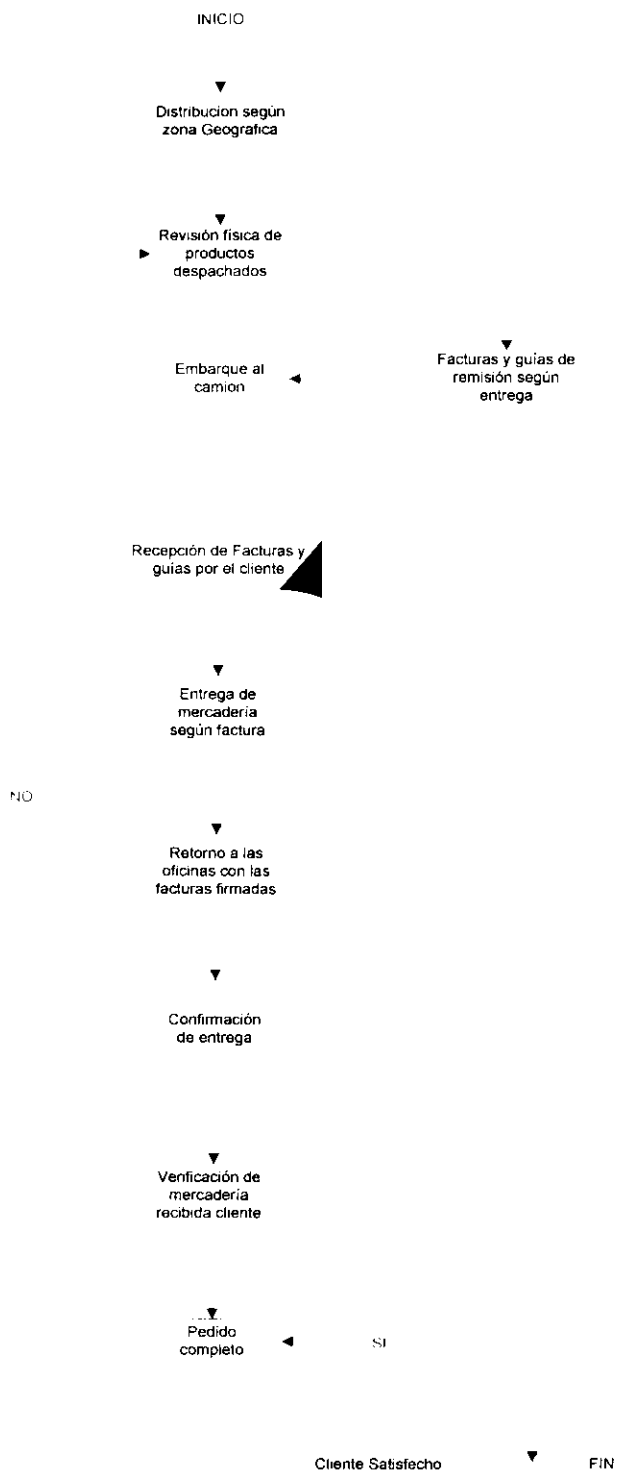


DISGREGACIÓN DE SUBPROCESOS





Cuadro N° 20



FLUJO DE DISTRIBUCIÓN



ANÁLISIS VALOR AGREGADO

ANÁLISIS VALOR AGREGADO									
DESCRIPCIÓN DEL PROCESO			PROCESO	PRODUCCIÓN DEL SERVICIO					
			SUB PROCESO	DISTRIBUCIÓN D2					
			FECHA		DÍA	MES	AÑO		
N°	ACTIVIDAD	VAG	VAO	SVA					OBSERVACIONES
1	Distribución según zona geográfica de ventas	√			*				
2	Revisión física de la mercadería por despacharse	√			*				
3	Recepción de facturas y guías por parte del chofer		√				*		
4	Embarque al camión según ruta establecida		√		*				
5	Recepción de facturas y guías por parte del cliente para la recepción de la mercadería			√	*				
6	Entrega de productos según factura al cliente	√			*				
7	Retorno a la oficinas después de cumplir con la ruta		√					*	
8	Confirmación de despacho	√			*				
9	Verificación al cliente	√				*			
10	Completo el despacho cliente satisfecho	√			*				

Cuadro N° 21

VAG = VALOR AGREGADO CLIENTE
VAO = VALOR AGRAGADO ORGANIZACIONAL
SVA = SIN VALOR AGREGADO

MANUAL DE FUNCIONES Y MANEJO DE LOS PROCESOS PARA LA COMERCIALIZACIÓN

MANUAL DE FUNCIONES

Nuestra empresa en la actualidad cuenta con una organización definida pero informal, en ese sentido todos los integrantes de la organización saben sus funciones, pero existen distorsiones en lo referente a la toma de decisiones, lo que genera desorden en las decisiones y en las responsabilidades.

Con el manual de funciones describiremos con claridad todas las actividades de la empresa y distribuir las responsabilidades en cada uno de los cargos de la organización. De esta manera, se evitaremos funciones y responsabilidades compartidas que no solo redundan en pérdidas de tiempo sino también en la dilución de responsabilidades entre los funcionarios de la empresa, o peor aun de una misma sección y así con parámetros establecidos favorecerá para el fortalecimiento de la organización a través del trabajo en equipo y la motivación

DESCRIPCIÓN DEL CARGO	
Denominación del Cargo:	Contador
Jefe Inmediato:	Gerente.
Número de Personas en el Cargo:	Uno (1)
FUNCIONES	
<ul style="list-style-type: none"> • Velar por el estricto cumplimiento de las disposiciones establecidas para el manejo de la contabilidad. • Estar al día en las disposiciones tributarias emanadas por el Gobierno Nacional y el SRI. • Ejercer estricta vigilancia y cumplimiento en las obligaciones de la empresa de tipo legal tales como: IVA, Retención en la fuente, Impuestos, etc. • Actuar con integridad, honestidad y absoluta reserva de la información de la empresa. • Mantener actualizada la información la cual se ejecutará a las exigencias de la normatividad en materia fiscal y tributaria. • Estar atento a las entradas y salidas de dinero de la empresa. • Mantener en aviso al gerente sobre el presupuesto que gasta o que necesita periódicamente la empresa. • Orientar la elaboración de los estados financieros periódicamente y la presentación de esta información de manera clara y precisa. 	
Requisitos de Educación:	Contador público autorizado.
Requisitos de Experiencia:	Dos (2) años de experiencia en cargos similares.
Otros Requisitos:	Excelente calidad humana y trato interpersonal.

Elaborado por: Gabriela Sánchez

DESCRIPCIÓN DEL CARGO	
Denominación del Cargo:	Vendedor.
Jefe Inmediato:	Gerente.
Número de Personas en el Cargo:	Cuatro (4).
FUNCIONES	
<ul style="list-style-type: none"> • Cumplir con el horario asignado. • Cumplir mensualmente los objetivos de ventas • Realizar las funciones asignadas por el jefe inmediato • Informar al Gerente o a quien corresponda, de cualquier anomalía que se presente. • Participar en las reuniones de personal cuando considere necesario su presencia. • Llevar al día los registros requeridos para el control de las ventas. • Promoción, ventas y mercadeo de los productos distribuidos por la empresa. 	
Requisitos de Educación:	Título de bachiller, Curso de atención al cliente
Requisitos de Experiencia:	Tres (3) años de experiencia en cargos similares.
Otros Requisitos:	Don de gente, excelente capacidad de trabajo en equipo.

Elaborado por: Gabriela Sánchez

DESCRIPCIÓN DEL CARGO	
Denominación del Cargo:	Bodeguero.
Jefe Inmediato:	Gerente.
Número de Personas en el Cargo:	Dos (2).
FUNCIONES	
<ul style="list-style-type: none"> • Cumplir con el horario asignado. • Realizar las funciones asignadas por el jefe inmediato (Gerente). • Informar al Gerente o a quien corresponda, de cualquier anomalía que se presente. • Participar en las reuniones de personal cuando considere necesario su presencia. • Responder por los implementos de trabajo asignados. • Comunicar cualquier daño encontrado en alguno de los sitios de trabajo. • Velar por el orden y aseo del lugar. • Llevar al día los registros requeridos para el control de inventarios. • Dentro de las funciones a realizar se encuentran: Recepción de mercadería, pesajes, bodegajes, transportes, manejo de los equipos, máquinas y herramientas de la empresa, limpieza de desperdicios, entrega de mercadería, cargas y descargas, despacho de órdenes, revisión del estado de mercaderías y máquinas, demás funciones delegadas por el jefe inmediato. 	
Requisitos de Educación:	Título de bachiller.
Requisitos de Experiencia:	Un (1) año de experiencia en cargos similares.
Otros Requisitos:	Dinamismo, excelente capacidad de trabajo en equipo.

Elaborado por: Gabriela Sánchez

DESCRIPCIÓN DEL CARGO

Denominación del Cargo: Secretaria.

Jefe Inmediato: Gerente.

Número de Personas en el Cargo: Uno (1)

FUNCIONES

- Digitar y redactar oficios, memorandos, informas, así como también lo tratado en reuniones y conferencias dadas por el Gerente.
- Realizar y recibir llamadas telefónicas y transmitir los mensajes a las personas correspondientes.
- Atender al público para dar información y concertar entrevistas, responder por los documentaos a su cargo.
- Participar activamente en la organización de eventos, reuniones y programas asociales relacionados con su cargo, para el mejoramiento de su actividad y ejecución del trabajo.
- Mantener actualizada la cartelera de las instalaciones administrativas, mediante publicaciones de memorandos, circulares o cualquier comunicación que se desee hacer conocer por este medio.
- Recopilar y procesar la información originada en Producción para la obtención de los datos estadísticos.
- Verificación, grabación e impresión diaria de la plantilla de ingresos, comprobantes de egreso y notas de contabilidad.
- Archivar diariamente la documentación contable.
- Llevar manualmente el libro de bancos, retención den la fuente y libro de personal.
- Entregar cheques pro cancelación de cuentas, previa identificación y firma de comprobantes de recibo por parte del acreedor.
- Entregar al Gerente los cheques que éste debe firmar, adjuntando comprobantes, facturas y orden de compra correspondientes, previo visto bueno.
- Las demás funciones relacionadas con el cargo, que por disposición legal, emergencia económica o necesidades del servicio sea necesario asignarle.

Requisitos de Educación: Título de Secretaria Ejecutiva egresada

Requisitos de Experiencia: Dos (2) años de experiencia en cargos similares.

Otros Requisitos: Excelente calidad humana y trato interpersonal.

Elaborado por: Gabriela Sánchez

DESCRIPCIÓN DEL CARGO	
Denominación del Cargo:	Conductor.
Jefe Inmediato:	Gerente.
Número de Personas en el Cargo:	Uno (1).
FUNCIONES	
<ul style="list-style-type: none"> • Cumplir con el horario asignado. • Realizar las funciones asignadas por el jefe inmediato (Gerente). • Realizar las transportaciones necesarias, ya sean de mercadería y de personal. 	
Requisitos de Educación:	Título de bachiller, Curso de conducción.
Requisitos de Experiencia:	Un (1) año de experiencia en cargos similares.
Otros Requisitos:	Licencia de conducción categoría E profesional.

Elaborado por: Gabriela Sánchez

MANUAL PARA LA COMERCIALIZACIÓN

Para la diferenciación se han establecido muchas formas como: el diseño de imagen o marca, tecnología y características muy particulares en servicio al cliente así como la cadena de distribución, por lo tanto la diferenciación, es una estrategia viable para devengar rendimientos mayores al promedio, ya que crea una posición defendible para enfrentarse a las cinco fuerzas competitivas.

Entonces comprender que la creación y el mantenimiento de la ventaja competitiva es un ciclo continuo que la empresa manejará para su desarrollo organizacional, dotará una mezcla de recursos constituidos por activos y capacidades que pueden ser iguales o superiores a los de la competencia y en ellos residirá la fuente de ventaja competitiva.

Esta posición de superioridad competitiva, producirá un efecto en la participación de mercado y en las utilidades, pero ambas estarán continuamente sujetas a la erosión debido a las maniobras de la competencia y a los cambios en el mercado.

La misión consistirá entonces en colocarle obstáculos a la competencia para proteger nuestras ventajas actuales y fortalecer el desarrollo organizacional

La delimitación de la gestión de calidad a partir de la información obtenida en el diagnóstico coordinará un plan de acción concreto para así establecer la diferenciación, para lo cual se establece la gestión de calidad sustentada en los siguientes parámetros:

1. REQUISITOS GENERALES

- Identificación de los procesos necesarios para la Gestión de Calidad y su identificación a través de la empresa.

- Determinación de la secuencia de interacción de estos procesos a través de la empresa.
- Determinación de los criterios y métodos necesarios para asegurarse que tanto la operación como el control de estos procesos son eficaces (mediante indicadores, documento y registros necesarios para cada proceso).
- Aseguramiento de la disponibilidad de recursos e información necesaria para apoyar la operación y el seguimiento de estos procesos a través de la planeación, aprobación y seguimiento de planes, programas con respecto a la información necesaria para medir la efectividad de los mismo mediante reuniones, del personal en cada área

2. RESPONSABILIDAD DE LA DIRECCIÓN

2.1. Compromiso de la Dirección

La alta dirección proporcionará evidencias de su compromiso con el desarrollo e implementación de la gestión de calidad a través de un constante seguimiento de todos los aspectos, el mejoramiento continuo y de la efectividad del mismo. Para esto la alta dirección deberá:

- 1 Comunicar a la empresa la importancia de satisfacer los requisitos del cliente, así como los legales y reglamentarios dando a las partes involucradas la información pertinente.
- 2 Establecer una política de calidad
- 3 Asegurar que se establecen los objetivos de calidad
- 4 Realizar revisiones mensualmente y
- 5 Asegurar la disponibilidad de recursos (a través de la planeación, aprobación, difusión y seguimiento de planes, programas y la gestión de recursos humanos).

3. GESTIÓN DE RECURSOS

- a.- Implantar y mantener el mejoramiento continuamente, su eficacia, y
- b.- Aumentar la satisfacción del cliente mediante el cumplimiento de sus requisitos.

La organización, para dar cumplimiento a estos puntos establecerá un presupuesto general anual. Las necesidades no planificadas de recursos serán analizadas por la Gerencia General y la presidencia previa a su aprobación o negación.

4. REALIZACIÓN DEL PRODUCTO

4.1. Planificación de la Realización de los productos

PROHICO&CIA planificará la comercialización mediante el presupuesto anual, en base a la eficiencia de los productos colocados en el mercado. Sin embargo la planificación también se realizará en base a proyecciones mensuales. Esta planificación también tomará en cuenta la información de ventas en referencias a las estadísticas periódicas de la demanda de productos por consumo de temporadas o en volúmenes.

Esto permitirá desarrollar los procesos necesarios a través de sus áreas operativas, para la comercialización de los productos se considerará lo siguiente:

- a.- Los objetivos de calidad y los requisitos de los clientes para cada producto.
- b.- Los procesos, documentos y la necesidad de proporcionar recursos específicos para cada producto.
- c.- Las actividades requeridas de verificación, validación, seguimiento, inspección y revisión para el producto así como los criterios para la aceptación del mismo mediante seguimiento gerenciales y una estricta supervisión de labores como la exhibición. Por parte de los jefes de áreas, y del gerente.

5. Medición. Análisis y Mejoramiento

PROHICO&CIA planificará e implementará los procesos de seguimiento medición, análisis y mejoramiento necesarios para:

- a) Demostrar la conformidad del producto adquirido basándose en los requisitos del cliente analizando oportunidades de mejoramiento.

- b.- Asegurará la conformidad del manual con seguimientos gerenciales y revisiones por la dirección, y
- c.- Mejorará continuamente la eficacia del manual, adicionalmente con el compromiso de todas las áreas que forman parte de la Gestión de Calidad.

IMPLEMENTACIÓN DEL CAMBIO ESTRATÉGICO A TRAVÉZ DE LA DIFERENCIACIÓN

- * Establecer las Funciones Instrumentales de la Gestión de Marketing en la empresa

POLÍTICA DE DESARROLLO DEL PRODUCTO Y PRECIO

En el establecimiento de las funciones instrumentales del marketing, la política de desarrollo del producto y precio se sustentará en el estudio de los escenarios de los productos que la empresa proporciona al mercado, dicho impacto se considerará a partir de las acciones del marketing.

En el caso de los productos de alta rotación se manejarán descuentos adicionales puesto que la adquisición por volúmenes altos permite a la empresa abaratar costos.

Siendo posible que el precio baje y se mantenga en niveles competitivo dentro del mercado y brindar así un producto con bajo precio y de calidad, un caso específico son los productos CÓNDROR.

Los productos

Para mejorar la participación de la empresa en el mercado es necesario establecer beneficios que satisfagan las necesidades de los clientes, lo cual se lo hará a través de la promoción de cada uno de los atributos de los productos que se venden para lo cual se han establecido las siguientes estrategias:

➤ **Estrategia de expansión del catálogo de productos**

La expansión de catalogo de productos permitirá abastecer a los clientes de una gama más amplia de productos. Los clientes tienen la posibilidad de ver con detenimiento las fotografías de los productos y de leer con tranquilidad las descripciones detalladas y los precios. Pueden consultar estas piezas en el momento en que lo deseen. Así, los catálogos facilitarán la compra por parte del público. A través de estos los clientes potenciales pueden tener una idea general de los productos de la empresa, de forma rápida. Estas piezas gráficas complementan a la perfección otras formas de promoción, como los folletos.

➤ **Estrategia de Diversificación**

Ampliar la gama de productos con innovación

Una propuesta de innovación en la gama de productos a comercializar, está constituida por un nuevo sistema de exhibición el que prestará mejores beneficios a los clientes dinamizando así el poder de compra, no puede descuidar la estrategia de productos.

especialmente ante una competitividad que hace de la vida de los productos muy corta y en donde cada vez la innovación apoyada de un buena calidad desempeñan un rol determinante en pro de la conquista de nuevos mercados, De ahí, la relevancia de que se evalúe constantemente el cómo reaccionan los consumidores ante el desarrollo, ofrecimiento de nuevas líneas de productos y cómo la competencia utiliza sus estrategias a fin de garantizarle éxito en su esfuerzo de conquista mercados.

➤ **Estrategia de precios basada en la competencia**

La fijación de precios de descuento y complemento: se "recompensar" a los clientes por ciertas respuestas, como pagar anticipadamente el producto, comprar por cantidades o fuera de temporada.

Conservar estables los precios

El conservar la cartera de precios en la empresa potencializará las ventas, de manera que el consumidor mantenga una frecuencia de compra, por tanto la fijación de los precios estará basada en el costo total unitario más la utilidad unitaria, que significa establecer el precio de una unidad para que sea igual al costo unitario más la utilidad deseada, también se considerará, la demanda:

Estrategia de Precios

Cuadro N° 22

Competencia	Debido a que no es un mercado oligopolio el precio no se fijará en torno a la competencia, pero si se tomará en consideración para realizar la diferenciación en el mercado al que se dirige.
Costo del producto	Al tener una amplia gama de productos ha seleccionado el método del precio objetivo. Para su determinación puede utilizarse el análisis del punto muerto o del umbral de rentabilidad que consiste en calcular la cantidad del producto que ha de venderse a un determinado precio para cubrir la totalidad de los costes fijos y variables incurridos en la comercialización del producto. El análisis del punto muerto descrito puede utilizarse también para determinar el precio que debería fijarse para alcanzar los objetivos de venta y rentabilidad previstos.

➤ Estrategia de discriminación de precios por producto

Aplicar descuentos a productos de menor venta

Para poder dinamizar y no mantener un inventario amortizado se establecerá la técnica de aplicar descuentos atractivos a los productos que no tienen mayor demanda para además promover en el cliente una oferta frecuente a la empresa y así mantener una secuencia de compra estable.

POLÍTICA DE DISTRIBUCIÓN

Se analizará la implementación de estrategias utilizando los canales de distribución con la intención de adoptar decisiones, medidas y acciones para que el producto sea accesible en forma eficaz a todos los clientes, asegurando así la cobertura de la distribución y la presencia de los productos en el mercado.

La empresa para fortalecer su posicionamiento en el mercado, establecerá un nuevo sistema de distribución y reparto que represente incremento en el volumen de ventas.

➤ Estrategia Multicanal

Mejorar el tiempo de entrega de nuestros productos y servicios

Para mejorar el tiempo de entrega de los productos a los clientes se estructurará un cronograma de actividades de monitoreo, el cual permitirá a los compradores mantener un grado de confiabilidad en la atención, servicios y la entrega de productos por lo cual se tendrá un tiempo de cumplimiento que generará productividad en su trabajo.

Con el cronograma de distribución, en el que se tomará en cuenta días de visita de los vendedores a nuestros clientes y los de entrega, quedara ya preestablecido el día de llegada de la mercadería para todas las ciudades,

De esta manera la fuerza de la distribución será intensiva, es decir su cobertura mejorarán el nivel de las ventas por las entregas oportunas y la creación de mayor confianza en el cliente a la llegada de sus pedidos a tiempo.

PUBLICIDAD Y COMUNICACIÓN

Desarrollar un sistema de comunicación global que promueva el posicionamiento estratégico de los productos a partir de una publicidad creativa, que presente técnicas que permitan el cumplimiento de los objetivos de marketing que se ha establecido para la empresa.

➤ Estrategia de la mezcla promocional

Venta personal.- para una mejor venta el personal de la empresa proveerá de información, clara y concreta de cada uno de los productos, con el objetivo de satisfacer las necesidades del interesado en la gama de productos y así asegurar la venta.

La publicidad.- la empresa para mejorar el flujo comunicativo adoptará campañas publicitarias frecuentes como exhibiciones de los nuevos productos, para así fortalecer la imagen empresarial en el mercado.

Promover un sistema continuo de promoción.- para estimular la demanda de los productos se establecerá un sistema promocional basado en la entrega de producto o descuentos adicional.

Realizar una completa vigilancia de las relaciones públicas.-para crear opiniones positivas de la empresa y de los productos que comercializa, lo cual se lo hará por medio de patrocinios cívicos, así como la emisión de boletines que contengan información de los productos y de aspectos de cultura deporte de acuerdo a la temporada.

El plan de acción que la empresa ha diseñado para el entrenamiento del personal en cada una de sus áreas se encuentra detallado en el siguiente esquema:

PLAN DE ACCIÓN DE ENTRENAMIENTO

Cuadro N° 23

Necesidades de Entrenamiento		Programas de aprendizaje)	de	entrenamiento(proceso	de	Ejecución del	Evaluación y
						entrenamiento	control
Evaluación del rendimiento	Detección del bajo nivel del rendimiento en las tareas del personal	Proceso Educativo	Orientada al Uso	Orientada al Contenido	al	Adecuación de los programas de entrenamiento	Nivel Organizacional
Observación	Verificación de trabajo ineficiente		Orientada al Tiempo	Inducción Después del ingreso al trabajo	al	Calidad del material de entrenamiento	Nivel de recursos Humanos
Solicitud de jefes y supervisores	Mediante pedido de jefes para solucionar problemas		En el lugar de aplicación	Entrenamiento en el lugar de trabajo		Cooperación de jefes y supervisores	Nivel de tareas y Operaciones
Reuniones departamentales	Discusión del logro de objetivos organizacionales			Entrenamiento fuera del lugar de trabajo		Calidad y preparación de los instructores	
Modificación del Trabajo	Cambios parciales o totales a la rutina del trabajo					Calidad de aprendices	
Análisis de Cargos	Cuadro de tareas del ocupante y habilidades						

Una vez determinada la naturaleza de las habilidades y conocimientos es necesario establecer las técnicas que van a ser utilizadas en los programas anuales de entrenamiento, con la finalidad de optimizar el aprendizaje, para alcanzar el mayor volumen de aprendizaje con la menor inversión de esfuerzo, tiempo y dinero.

PROGRAMAS DE ENTRENAMIENTO

Cuadro N° 24

Técnica de entrenamiento en cuanto al uso					
AL CONTENIDO			AL PROCESO		
Auxiliares de Aprendizaje	de	Temario	Auxiliares de Aprendizaje	de	Temario
Audiovisuales Técnica de lectura	de	<ul style="list-style-type: none"> ➤ Liderazgo ➤ Comunicación ➤ Motivación ➤ Empowerment ➤ Control y supervisión 	Conferencias Orientación	de	<ul style="list-style-type: none"> ➤ Role-playing (juego de roles) ➤ Entrenamiento de la sensibilidad. ➤ Entrenamiento de grupos.

Técnica de entrenamiento en cuanto al tiempo		
INDUCCIÓN		DESPUES DEL INGRESO AL TRABAJO
Auxiliares de Aprendizaje	Temario	
Programación sistemática	La empresa(historia, desarrollo y organización) El producto o servicios Deberes y derechos del personal Cargo por ocupar Descripción del cargo	Obstaculización Intimidación Énfasis en la venta Responsabilidad Riesgo Normas Selección basada en la capacidad y desempeño

En este contexto la integración de procesos y el establecimiento de la cadena de valor promoverán una ventaja sostenible de la empresa en el mercado para posteriormente crear una fidelización del cliente asegurando así una eficiente comercialización y una alta rentabilidad.

Establecida la cadena de valor y los procesos se determina que la perspectiva financiera de la empresa presenta cambios debido a la nueva gestión organizacional, la cual se presenta en las siguientes conclusiones económicas:

DATOS HISTÓRICOS				
AÑOS	VENTAS	COSTOS	UTILIDAD	RENTABILIDAD
2007	\$921.298,23	\$858.538,93	\$30.550,79	3,32%
2008	\$1.123.579,70	\$1.030.450,26	\$52.467,61	4,67%
2009	\$1.359.721,76	\$1.256.227,84	\$47.845,83	3,52%

Se observa en los datos históricos de la gestión económica de la empresa del año 2007 al año 2008 se ha incrementado en un 1,35% la rentabilidad empresarial debido a la estabilidad en el que el país se encontró, en tanto que para el año 2009 se presenta una disminución del 1,15% ya que la necesidad de comprar un nuevo vehiculó para la distribución era inminente, por tanto se establece que la rentabilidad global de la siguiente manera

$$\text{Rentabilidad Global} = \frac{\text{Utilidad}}{\text{Ventas}}$$

Se evidencia que el comportamiento comercial de la empresa en el mercado en el primer trimestre del año 2010 presenta un crecimiento sostenible en el mes de marzo y abril, lo cual permitirá establecer acciones de cambio empresarial que generen valor agregado par así fidelizar al cliente.

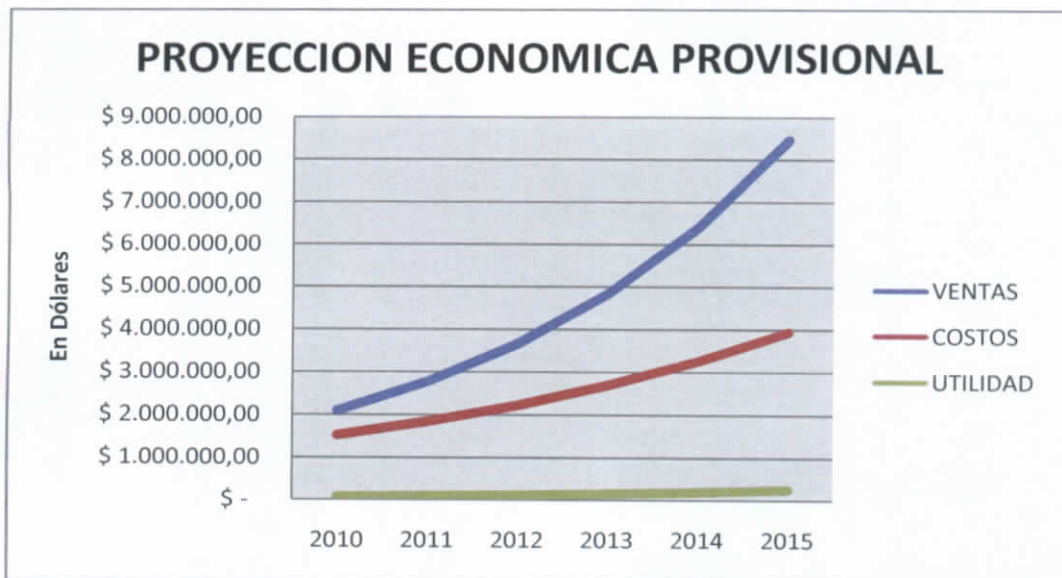
Tomando en cuenta los datos históricos y sacando la tasa de crecimiento se ha establecido la proyección hasta el 2015 de la siguiente manera.

$$\text{Tasa de Crecimiento} = \frac{\text{Valor Final} - \text{Valor Inicial}}{\text{Valor Inicial}} * 100$$

TASA DE CRECIMIENTO			
	VENTAS	COSTOS	RENTABILIDAD
2008	21,96	20,02	71,74
2009	21,02	21,91	-8,81
2010	53,80	20,97	31,47
2011	32,26	20,97	31,47
2012	32,26	20,97	31,47
2013	32,26	20,97	31,47
2014	32,26	20,97	31,47
2015	32,26	20,97	31,47
Promedio	32,26	20,97	31,47

En tanto que la proyección económica para la empresa devala un crecimiento sostenido para los siguientes 5 años, lo cual permitirá que la imagen de la empresa se posiciones sólidamente en la mente de los clientes habituales, así como de los potenciales permitiendo una amplia cobertura.

PROYECCIÓN ECONÓMICA PROYECTADA				
AÑOS	VENTAS	COSTOS	UTILIDAD	RENTABILIDAD
2010	\$ 2.091.252,07	\$ 1.519.658,82	\$ 62.902,91	3,01%
2011	\$ 2.765.889,98	\$ 1.838.331,27	\$ 82.698,46	2,99%
2012	\$ 3.658.166,09	\$ 2.223.829,34	\$ 108.723,66	2,97%
2013	\$ 4.838.290,47	\$ 2.690.166,35	\$ 142.939,00	2,95%
2014	\$ 6.399.122,98	\$ 3.254.294,24	\$ 187.921,91	2,94%
2015	\$ 8.463.480,05	\$ 3.936.719,74	\$ 247.060,93	2,92%



De esta manera el crecimiento y la rentabilidad no se enfocan solo a factores económicos, sino que a partir de una nueva gestión de procesos se pretende crear un nuevo esquema de trabajo, en el cual los nuevos procedimientos permitan satisfacer de forma integral las necesidades de los clientes, reflejándose así en la gestión financiera.

Conclusiones

- La empresa no había establecido ningún tipo de valor agregado para el cliente externo lo cual limita la comercialización de los productos y por ende la fidelización; mientras con esta propuesta aportamos con valor agregado al cliente
- No se había establecido un análisis interno de cada uno de los procesos actuales para conocer las falencias y requerimiento de cambio, mas es imprescindible contar con el análisis, con el fin de documentar los procesos.
- El mejoramiento a cada uno de los procesos para así satisfacer las necesidades de los clientes, constituirá una herramienta de apoyo a la gestión de comercialización.

Recomendaciones

Se recomienda:

- Diseñar actividades de valor agregado que promueva en el cliente una decisión de compra y fidelización en la empresa para así maximizar la rentabilidad organizacional.