ESCUELA DE ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS

Tema:

REINGENIERÍA DE PROCESOS EN LA EMPRESA COBRE SISTEMAS S.A.

Proyecto de investigación previo a la obtención del título de ingeniera comercial

Líneas de investigación:

Calidad, Productividad, Eficiencia y/o Competitividad

Autor:

Irma Liliana Pallo Ruiz

Director:

Miguel Augusto Torres Almeida, Mg.

Ambato- Ecuador

Septiembre - 2022

PONTIFICIA UNIVERSIDAD CATÓLICA DEL ECUADOR SEDE AMBATO

HOJA DE APROBACIÓN

Tema:

REINGENIERÍA DE PROCESOS EN LA EMPRESA COBRE SISTEMAS S.A.

Línea de investigación:

Calidad, Productividad, Eficiencia y/o Competitividad.

Autor: Irma Liliana Pallo Ruiz

Aprobado por:

Miguel Augusto Torres Almeida, Mg.
CALIFICADOR f. _____

Andrea del Carmen González Bucheli, Mg.
CALIFICADORA f. _____

Christian Andrés Barragán Ramírez, Mg.
CALIFICADOR f. _____

Christian Andrés Barragán Ramírez, Mg.
DIRECTOR UNIDAD ACADÉMICA f. _____

Hugo Rogelio Altamirano Villarroel, Mg.
SECRETARIO GENERAL PUCESA f. _____

Pontificia Universidad Católica del Ecuador
SECRETARÍA GENERAL
PROCURADURÍA

Ambato - Ecuador

Septiembre - 2022

Pontificia Universidad Católica del Ecuador
BIBLIOTECA

DECLARACIÓN DE AUTENTICIDAD Y RESPONSABILIDAD

Yo, **IRMA LILIANA PALLO RUIZ,** con **CC. 1803394319**, autora del trabajo de graduación intitulado Reingeniería de procesos en la empresa Cobre Sistemas S.A., previa a la obtención del título profesional de **Ingeniera Comercial**, en la escuela de **Administración de Empresas.**

1. Declaro tener pleno conocimiento de la obligación que tiene la Pontificia Universidad Católica del Ecuador, de conformidad con el artículo 144 de la Ley Orgánica de Educación Superior, de entregar a la SENESCYT en formato digital una copia del referido trabajo de graduación para que sea integrado al Sistema Nacional de Información de la Educación Superior del Ecuador para su difusión pública respetando los derechos de autor.

2. Autorizo a la Pontificia Universidad Católica del Ecuador a difundir a través de sitio web de la Biblioteca de la PUCE Ambato, el referido trabajo de graduación, respetando las políticas de propiedad intelectual de Universidad.

Ambato, septiembre 2022.

IRMA LILIANA PALLO RUIZ
CC. 1803394319

AGRADECIMIENTO

Agradezco a Dios porque ha sido el pilar fundamental de mi vida quien con su infinita misericordia me ha encaminado para alcanzar un peldaño más en mi camino.

Agradezco a mis padres quienes confiaron en mí, a pesar de las adversidades que se presentaron en mi vida, gracias por el esfuerzo tan grande que han hecho para darme la mejor educación.

Gracias a mi hermana Mariela que fue la persona que palpó este camino con tristezas, alegrías, preocupaciones; siempre tuvo una palabra de aliento para que no desmayara, gracias a ella mi vida universitaria se volvió una de las mejores etapas.

Agradezco al Ing. Miguelito Torres por ser una excelente persona, docente y amigo, quien con su sabiduría y conocimientos ha sabido guiarme de la mejor manera en todo este proceso.

Agradezco a la Pontificia Universidad Católica del Ecuador sede Ambato, a los docentes, compañeros y sobre todo a los grandiosos amigos que me regalo esta etapa universitaria.

DEDICATORIA

A mi hija, amiga, confidente Ariana Nicole quien fue mi principal motivo de superación, siempre con una sonrisa, un abrazo, un beso supo darme la fuerza para continuar, no fue tarea fácil ausentarme como madre, en muchas ocasiones fuiste tú quien soportó mis malas noches, mis enojos, mis preocupaciones, pero siempre encontré en ti el amor incondicional, hija mía este triunfo lo debo a ti.

Tu mamita que te ama con todo su ser.

RESUMEN

La empresa Cobre Sistemas S.A. se dedica a la comercialización de productos para agua, gas, vapor, como tuberías, herramientas, equipos, accesorios, grifería, enfocándose en el segmento hidráulico; a través del tiempo y la experiencia ha logrado mantenerse en el mercado local; sin embargo, la administración empírica que ha manejado desde sus inicios no ha permitido un crecimiento sostenible. El presente proyecto de investigación tiene como objetivo desarrollar una reingeniería de procesos que permita establecer una estructura adecuada que asegure el mejoramiento en las funciones y tareas, para contribuir con los objetivos empresariales y cubrir la proyección de ventas. Para el presente trabajo se utiliza un enfoque cuantitativo, con investigación tanto documental como de campo, levanta la información a través de un cuestionario aplicado a los empleados de la empresa. Fue posible observar que la empresa tenía una administración deficiente, así como una desorganización en la gestión en las actividades. Adicionalmente se evidenció el escaso conocimiento que poseen los empleados, una deficiente comunicación y falta de políticas y estructuras claras para la organización. Con ello se propone establecer políticas, manual de funciones, fichas, diagramas de procesos, procedimientos y documentos de control que aseguren el correcto desempeño de las actividades de cada empleado; como también, permita establecer responsabilidades de acuerdo al área de trabajo. Con el fin de aportar herramientas de gestión eficientes que corroboren la administración.

Palabras clave: reingeniería, procesos, gestión.

ABSTRACT

Cobre Sistemas S.A. is dedicated to the commercialization of products for water, gas, steam, such as pipes, tools, equipment, accessories, taps, focusing on the hydraulic segment. It works since 2002, and was incorporated as a public limited company; through time and experience it has managed to stay in the local market. However, the empirical management that has been handled since its inception has not allowed sustainable growth. The objective of this project is to develop a reengineering that allows establishing an adequate structure to ensure the improvement of functions and tasks, to contribute to business objectives and cover sales projections. For the present work a quantitative approach was used, with documentary and field research, raising the information through a written questionnaire applied to the population of the company. It was possible to observe that the company had an empirical administration, as well as a disorganization that did not allow it to have a correct planning. Additionally, the limited knowledge of the company´s employees, among other situations how poor communication and lack of clear policies and structures for the organization was evidenced. With this, it is proposed to establish policies, functions manual, cards, process diagrams, procedures and control documents that ensure the correct performance of each employee's activities; as also allows to establish responsibilities according to the area of work. In order to provide efficient management tools that corroborate the administration.

Keywords: reengineering, processes, management.

ÍNDICE DE CONTENIDOS

PRELIMINARES
DECLARACIÓN DE AUTENTICIDAD Y RESPONSABILIDAD iii
AGRADECIMIENTO iv
RESUMEN vi
ABSTRACT vii
ÍNDICE DE CONTENIDOS viii
ÍNDICE DE CUADROS ix
ÍNDICE DE FIGURAS x
INTRODUCCIÓN 1
CAPÍTULO I: ESTADO DEL ARTE Y LA PRÁCTICA 5
1.1. Reingeniería de procesos 5
1.2. Gestión administrativa 7
1.3. Factores de éxito para la reingeniería 12
CAPÍTULO II: DISEÑO METODOLÓGICO 21
2.1. Enfoque y Tipo de investigación 21
2.2. Fuentes de investigación 21
2.4. Propuesta 23
CAPITULO III: ÁNALISIS DE LOS RESULTADOS DE LA INVESTIGACIÓN 55
3.1. Encuesta a los empleados de la empresa COBRE SISTEMAS S.A. 55
CONCLUSIONES 65
RECOMENDACIONES 66
BIBLIOGRAFÍA 67
ANEXOS 69

ÍNDICE DE CUADROS

Cuadro 1. Resumen de elementos de organigramas 17
Cuadro 2. Ruta metodológica de la propuesta 23
Cuadro 3. Niveles organizacionales 25
Cuadro 4. FODA.....26
Cuadro 5: Matriz Estrategias FODA “COBRESISTEMAS S.A.” 27
Cuadro 6. Simbología Periodicidad 29
Cuadro 7. Tipo de Función 29
Cuadro 8. Manual de funciones.....29
Cuadro 9. Funciones y políticas 30
Cuadro 10. Funciones y políticas gerente general 31
Cuadro 11. Manual de funciones asesor comercial.....32
Cuadro 12. Jefe de ventas 32
Cuadro 13. Manual de funciones jefe financiero 33
Cuadro 14. Manual de funciones contador.....33
Cuadro 15. Manual de funciones bodeguero.....34
Cuadro 16. Políticas áreas estratégica.....35
Cuadro 17. Políticas contabilidad 35
Cuadro 18. Políticas financiero.....36
Cuadro 19. Políticas ventas.....36
Cuadro 20. Políticas bodega 37
Cuadro 21. Ficha de proceso 38
Cuadro 22. Modelo de informe. 40
Cuadro 23. Ficha de proceso dirección gerencial 40
Cuadro 24. Modelo de informe de actividades: 42
Cuadro 25. Control gerencial.....42
Cuadro 26. Informe de control de actividades: 44
Cuadro 27. Proceso de ventas 44
Cuadro 28. Proceso de compras.....47
Cuadro 29. Ficha de proceso pago proveedores 49
Cuadro 30. Ficha de proceso recepción de mercadería.....51
Cuadro 32. Guía de remisión 53
Cuadro 33. Plan de acción 53

ÍNDICE DE FIGURAS

Figura 1. Mapa de Procesos de la empresa.....24
Figura 2. Organigrama junta de accionistas.....28
Figura 3. Organigrama junta de accionistas.....28
Figura 4. Proceso de planificación 39
Figura 5. Proceso para la dirección.....41
Figura 6. Proceso para el control gerencial.....43
Figura 7. Procesos para ventas.....45
Figura 8. Formato factura.....46
Figura 9. Formato recibo de cobro 46
Figura 10. Proceso para ingreso de compras.....48
Figura 11. Formato compra.....49
Figura 12. Formato retención de compra 49
Figura 13. Proceso para pago de proveedores 50
Figura 14. Formato de egresos 51
Figura 15. Proceso para recepción de mercadería en bodega.....52

INDICE DE GRÁFICOS

Gráfico 1. ¿Piensa que la administración actual de la empresa es excelente?.....55
Gráfico 2. ¿Considera que recibe capacitación permanente para su trabajo?.....56
Gráfico 3. ¿Supone usted que se atiende oportunamente al cliente? 57
Gráfico 4. ¿El espacio físico es adecuada para realizar su trabajo? 58
Gráfico 5. ¿Piensa que la estructura organizacional actual, necesita cambios? ...59
Gráfico 6. ¿Es importante que se realicen planificaciones de trabajo? 60
Gráfico 7. ¿Cree usted que la planificación ayuda a talento humano?.....61
Gráfico 8. ¿Implementar una guía de acción para clientes mejoraría la gestión? .62
Gráfico 9. ¿Recomienda un manual para cumplir con los objetivos? 63
Gráfico 10. ¿Conoce los procesos administrativos que maneja la empresa? 64

INTRODUCCIÓN

El rediseño en los procesos de una empresa, permite una reducción en los costos con un enfoque sin restricciones, que logra obtener cambios de gran escala. Es el caso de Ford, empresa pionera que aplicó reingeniería en los procesos administrativos internos, puesto que encontraron que el área de cuentas por pagar contaba con 500 personas que operan en el proceso. Una vez analizado los procesos Ford determina que es necesario aplicar tecnología, por lo cual, implementa un sistema de bancos de datos que permita pagar cuando la mercadería llega a la empresa, con este cambio se reduce por completo el proceso y ahora el personal que se encarga solo en casos excepcionales. Así Ford logra eliminar un costo exponencial al desarraigar procesos antiguos, se sustituye herramientas tecnológicas que requiere contacto con proveedores, almacén y compras; también, logró integrar al sistema ventajas que propuso “no se te pagara cuando se reciba los bienes, sino que se te pagara cuando se los use” esto tuvo un impacto en sus niveles de inventario y mejoró su flujo de caja (Salazar, Ramírez, & Robles, 2016).

Se evidencia, también, que las empresas en el Ecuador están en constante cambio y crecimiento, lo que obliga a buscar nuevas herramientas de gestión que garantice el cumplimiento de los objetivos empresariales. Entre ella se tiene la reingeniería que propone un rediseño radical a los procesos de la empresa, como es el caso de la Ferretería automotriz “DON EGZA” dedicado a la venta de artículos y repuestos automotrices, que tiene deficiencia en la organización de algunas áreas como: Compras, Ventas y Contabilidad, además, los empleados desconocen las transacciones diarias que genera el negocio, al mismo tiempo la falta de control en facturas pendientes de cobros y pagos, la deficiente toma de inventarios físicos, y la inadecuada infraestructura del local, no permite ser competitivo. La reingeniería en la empresa logró crear políticas procedimientos en el área de: Compras, Ventas, Contabilidad, también, formatos de documentos que garantice los procesos realizados con firmas de responsabilidad, esta propuesta garantizo el éxito de la ferretería dado que logró una gestión eficiente (Mesa, 2012).

Cobre Sistemas S.A es una empresa de la cuidad de Ambato comercializadora de materiales, equipos, herramientas para agua, gas y vapor, se enfoca en el mercado regional, se especializa principalmente en el segmento hidráulico de la construcción.

En los últimos años, la empresa refleja una disminución en ventas, alrededor de un diez por ciento en comparación al año 2016-2017, la principal causa es la desorganización en los procesos, puesto que no cuenta con directrices adecuadas para cada actividad.

Un manejo empírico en sus funciones y actividades, provoca problemas como: mala comunicación entre niveles jerárquicos, retrasos en la entrega de mercadería, descuadre del stock de inventario, retrasos en pagos a proveedores, cartera vencida que ocaciona molestias al cliente y, por consiguiente, pérdidas a la empresa. Según se corrobora, las causas, por las cuales, la empresa no ha obtenido crecimiento empresarial en los últimos años, se evidencia que es importante reestructurar los procesos de la empresa para lograr linimentos que garanticen la gestión que realiza cada empleado y así obtener resultados positivos.

La administración empírica ha sido uno de los factores que afectan al empresario. En muchas ocasiones el crecimiento depende de la gestión administrativa formal y organizada que ayude a tomar decisiones acertadas, con el buen uso de los recursos y el control previo en cada una de las funciones que realizan los integrantes de la organización. El presente Proyecto de Investigación, contiene los siguientes capítulos:

En este sentido es así como el problema se ajusta a la pregunta científica ¿Qué impacto tiene una reingeniería de procesos en la empresa Cobre Sistemas S.A.? Por la misma razón la presente investigación en base al problema planteado establece el siguiente objetivo general:

- Desarrollar una reingeniería de procesos en la empresa Cobre Sistemas S.A.

De acuerdo a lo mencionado con anterioridad, para corroborar con el objetivo general, se establecen los siguientes objetivos específicos relacionados con el estado del arte y la práctica, metodología y el resultado a obtener en el presente estudio:

1. Diagnosticar la situación actual en lo referente a procesos administrativos de la empresa Cobre Sistemas S.A.
2. Fundamentar teóricamente los elementos que intervienen en la reingeniería
3. Proponer una reingeniería de procesos.

Mediante el presente proyecto se pretende desarrollar principalmente una reingeniería de procesos, que a su vez corrobora con el seguimiento de la situación actual de la empresa.

A partir de lo expuesto, se procede a especificar las partes que componen el proyecto de investigación.

Capítulo I, denominado Estado del Arte y la Práctica, en el cual, se exponen fundamentaciones teóricas en base al trabajo de investigación, a nivel nacional o internacional los mismos que sustentan el tema. Lo anteriormente mencionado nos ayuda como una guía total de conocimientos necesarios para tener un panorama más detallado del tema de estudio.

Capitulo II, llamado Diseño Metodológico, se expone el enfoque de investigación ya sea cuantitativo como cualitativo, modalidad de investigación bibliográfica o de campo, tipo de investigación descriptiva, con la ayuda de fuentes de investigación primaria, donde se hace hincapié la reingeniería de procesos, con sus respectivas técnicas e instrumentos que sustenten la investigación.

Capitulo III, se despliega el Análisis de resultados de la investigación, en donde se desarrolla la propuesta de una reingeniería de procesos en la empresa Cobre Sistemas S.A.

Por otro lado, se determinan las conclusiones y recomendaciones necesarias, las cuales, han sido el resultado del presente trabajo de investigación, además, se concluye con la ayuda de la bibliografía y anexos que respalda la investigación.

CAPÍTULO I: ESTADO DEL ARTE Y LA PRÁCTICA

1.1. Reingeniería de procesos

La administración empírica ha sido uno de los factores que afectan al empresario. En muchas ocasiones el crecimiento depende de la gestión administrativa formal y organizada que ayude a tomar decisiones acertadas, con el buen uso de los recursos y el control previo en cada una de las funciones que realizan los integrantes de la organización. En ocasiones no es suficiente con solo remendar el proceso busca mejoras, sino que es necesario rehacer todo, involucra a todos los departamentos y personal de la empresa, dado que un cambio radical, no es solo de un sector de la empresa sino en realidad es aplicado a todos los departamentos.

Por los casos expuestos anteriormente se evidencia que la empresa Cobre Sistemas S.A pasa por similares situaciones, puesto que al mantener una administración empírica los procesos que se realiza no están fundamentados correctamente y no existe una guía clara para sobre llevar las actividades diarias, con la reingeniería se pretende dar un marco a seguir en cada área, aplicar políticas, funciones y obligaciones que corroboré al cumplimiento de los objetivos empresariales.

El sector ferretero ha obtenido un crecimiento sostenido del 46.8% en los últimos 5 años según cifras del Servicio de Rentas Internas. El censo económico del 2010, realizado por el Instituto Nacional de Estadística y Censos (INEC), determinó que ese año el sector ferretero generó ventas por $ 1.700 millones. Las principales firmas en facturación son Corporación La Favorita, con Comercial Kiwi, y Corporación El Rosado, con Ferrisariato, según datos de la Superintendencia de Compañías (INEC,2010).

Además, según el INEC existen en total 5374 establecimientos de venta al por menor de artículos de ferretería, según la Clasificación Uniforme de Actividades

Económicas dicha cifra indica un incremento de este tipo de negocio durante la última década (Travez, 2013).

Otro caso es la ferretería Calmetal S.A. es una compañía anónima cuya actividad económica es la comercialización de bienes de ferretería al por mayor y menor, cuenta con diez años de experiencia en el campo ferretero, ha logrado desarrollar líneas en las áreas de: plomería, herramientas, construcción, seguridad industrial, automotriz, pinturas, eléctricos, cerrajería. Es así que gracias a la reingeniería de procesos y mejora continua del área comercial de la ferretería Calmetal S.A., se logra replantear el proceso que indica y propone diferentes cambios como: la evaluación de clientes, elaboración de políticas de ventas y de crédito, la asignación de rutas lo que asegura el desempeño óptimo en las funciones de las empresas.

“La Reingeniería significa una revolución en la forma de administrar la empresa; su éxito no se basa en mejorar lo existente, sino en olvidar cómo se hacían las cosas y diseñarlas de nuevo” (zeusconsult, 2010, p12). En la actualidad algunas empresas han logrado mejorar sus ventas con una gestión eficaz en sus procesos.

En el trabajo de Salazar, Ramírez, y Robles (2016) menciona que en la ciudad de Ambato la empresa Milplast Cía. Ltda desarrollo una reingeniería de procesos en el área de producción, lo que mejoro la productividad de sus procesos porque minimizaron la producción de pares defectuosos. La reorganización, la distribución de sus instalaciones logro tiempos y movimientos estándares que establece la capacidad real de producción, lo cual, permite el incrementado de su rentabilidad. La reingeniería es una herramienta administrativa que obligó a una empresa muy tradicionalista a romper todo el esquema con el que opera.

Por otro lado, en el trabajo de González y Santana (2013) se buscó plantear un proceso de Reingeniería para la institución que constó con los siguientes pasos:

- Una actualización completa de la misión, visión, marco jurídico interno de la institución incluido leyes y reglamentos.
- Definición de estructuras y organigramas de la biblioteca
- Descripción de puestos de trabajo y funciones.
- Reordenamiento del espacio, remodelación y adquisición de nuevo mobiliario.

Junto con estos elementos se mejoró el aire acondicionado, mejora de la seguridad, mejora de luminarias, para lo cual, fue necesario la ayuda de un equipo multidisciplinario.

Actualmente, esta biblioteca universitaria se plantea desarrollar los procesos técnicos, de servicios y de dirección, en el contexto de una red de cooperación interbibliotecaria del Sistema Nacional de Salud, y el acceso a la información científica, para toda la comunidad universitaria.

Entonces en ocasiones no es suficiente con solo buscar remendar el proceso, sino que es necesario rehacer todo, el cual, involucre a todos los departamentos y personal de la empresa, dado que un cambio radical, aunque se entienda que es solo de un sector de la empresa en realidad es a todos los departamentos, puesto que de no ser sí ase condena a la empresa al fracaso.

Según los casos expuestos anteriormente COBRESISTEMAS S.A. pretende rediseñar radicalmente los procesos de principio a fin, “con el objetivo de alcanzar mejoras espectaculares en medidas críticas de rendimiento, tales como costos, calidad, servicio y rapidez” (Hammer & Stanton, 1997, p.90).

1.2. Gestión administrativa

“La gestión administrativa es la capacidad de la institución para definir, alcanzar y evaluar sus propósitos con el adecuado uso de los recursos disponibles para conseguir los objetivos planteados” (Werther, 2000)

En la gestión los ejecutivos consideran ciertos principios que sirven de guía en este proceso. Un sistema de gestión administrativa aplica directamente el proceso administrativo: planear, organizar, dirigir y controlar, con el fin de cumplir los objetivos propuestos por la empresa. Según el criterio de Martínez, A. (2013), considera que: La innovación no se la considera sólo como un proceso de mejora o desarrollo de un nuevo producto, sino que se la considera desde una visión amplia de la empresa, dado que es igual de importante el cómo se hace, que lo que se hace.

Es una herramienta técnica que por lo general se ha relacionado dentro del ámbito institucional (financiero, recursos humanos, logística, mantenimiento, abastecimientos, etc.); pero, además, se involucra de manera invisible en todas las fases de la vida del ser humano, ya sea para administrar el tiempo, vestuario, alimentación, objetivos, metas personales, etc. Por tal motivo, Talavera (2016), afirma que la "Reingeniería de Procesos, o BPR (Business Process Reeingeniering), consiste en la revisión fundamental y el rediseño radical de procesos para alcanzar mejoras espectaculares en medidas críticas y contemporáneas de rendimiento, tales como costes, calidad, servicio y rapidez".

El objetivo fundamental de todo programa de Reingeniería es la mejora radical de procesos por medio del óptimo alcance de tres valores indispensables: Innovación, calidad y productividad. Hacer las cosas en forma diferente, bien hechas y mejor que nadie, a través de: equipos de trabajo eficaces, liderazgo profesional y dominio de las condiciones existentes. (Jaime, 2010)

Es decir, la reingeniería diseña la organización desde cero con el objetivo de mejorar su eficiencia, se centra en los procesos básicos de la misma y asigna a cada uno de ellos un centro de responsabilidad. Es habitual que los procesos estén repartidos entre varios departamentos, provoca conflictos e ineficiencia. Por otro lado, es "voltear la página anterior e iniciar una en blanco." (Champy, 1994, p.32). Un proceso, empieza desde que se reciben los primeros insumos hasta una la salida que, por principio básico, tiene valor para el cliente (Esteban, 2012). Para ello, es importante conocer el objetivo de la reingeniería, el cual, "es construir un

negocio orientado a los procesos, donde todo mundo entienda las metas finales, la manera de alcanzarlas y la manera en la que se mide el éxito" (Mc Hugh, 2004, p.21).

Un esfuerzo de reingeniería de procesos es motivado por los siguientes objetivos:

- La mejora de un proceso que conduce a increíbles reducciones de los costos de los procesos no esenciales, más allá de lo que se logra con los esfuerzos tradicionales de reducción de costos.
- Dentro de los procesos del producto principal del negocio, pretender llegar a ser, con el esfuerzo de reingeniería, el "mejor de su clase", al mismo tiempo que se logra la paridad competitiva con los que en el pasado establecieron las normas y pusieron las reglas.
- Intentar encontrar y realizar puntos de innovación radical, cambiar las reglas y crear la nueva definición del mejor de la clase para todos los que están tratan de llegar a lo deseado. (Mc HUGH, 2004, p. 78).

La reingeniería conlleva una innovación radical que es el logro de excelencia en una o más métricas del valor donde el mercado reconoce con claridad la ventaja, y donde el resultado que sobreviene es un incremento desproporcionado y sostenido en la participación en el mercado, existen áreas de operaciones donde ocurre un punto de innovación radical: mercado, diseño y apoyo de productos, cadena del valor, finanzas, así como los sistemas de información del valor en cada área operativa. (Johansson, 1998, p.135).

Para llevar a cabo es necesario conocer sus fases del enfoque básico de la reingeniería de procesos que se compone de tres fases:

Fase 1. Descubrimiento: fase durante, la cual, la compañía crea una visión estratégica en busca del dominio o competitividad renovada en el mercado, y determina cómo se modifica sus procesos para alcanzar tal estrategia.

Fase 2. **Rediseño:** fase durante, la cual, el proceso de rediseño se detallas, planifica y diseña.

Fase 3. Ejecución: es la fase de la puesta en marcha del rediseño para llevar a cabo la estrategia. (Mc Hugh, 2004, p. 106).

Existen varias tendencias importantes que se presentan en el ambiente de los negocios con respecto a la reingeniería:

- La reingeniería es una iniciativa que toman altos ejecutivos para alcanzar sus metas estratégicas.
- La competencia, la rentabilidad y la participación de mercado son las cuestiones que con mayor frecuencia mencionan los altos ejecutivos para apelar a la reingeniería de procesos.
- La reingeniería presenta resultados en un año o menos (Manganelli, 2005, p. 13).

La posición en un cuadrante es una vista en primer término de cómo proceder. Los cuadrantes I y II representan la zona crítica, donde es necesario lanzar un esfuerzo para una reingeniería de procesos en la empresa (RPE) tan pronto como sea posible. Los cuadrantes III y IV representan la zona administrada, donde existe menos urgencia para un rediseño en los procesos de las empresas y, de hecho, cualquier esfuerzo se aborda con cuidado. Los cuadrantes I y III representan zona de riesgo, donde un esfuerzo significativo se enfoca en la preparación y administración del riesgo. Los cuadrantes II y IV representan la zona de golpeo, donde aplicar un esfuerzo RPE tiene mayor probabilidad de lograr una ventaja estratégica. (Peppard, 2004, p. 41).

Cuadrante I: supervivencia: indica que es crítico mejorar el rendimiento de los negocios tan pronto como sea posible. Los proyectos del cuadrante I son de alto riesgo y requieren de un máximo compromiso y apoyo.

Cuadrante II: lanzamiento: indica que es crítico mejorar el rendimiento del negocio. Como se trata solamente de un riesgo moderado el iniciar RPE (reingeniería en los procesos de la empresa), las empresas se benefician si invierten en la generación de capacidades de RPE y de hacer un esfuerzo pronto.

Cuadrante III: reconsiderar: indica que la empresa es saludable y en este momento tiene poca necesidad de una mejoría drástica. Las empresas en este cuadrante, también, están mal equipadas para RPE. Estas empresas reconsideran el lanzamiento de RPE y, en vez de ello, enfocarse en las mejorías continuas (KAIZEN).

Cuadrante IV: ventaja: indica que a pesar de que no existe urgencia para una mejoría drástica, habría una ventaja estratégica al iniciar una iniciativa RPE. Las empresas en este cuadrante están preparadas para RPE, pero emprender ese tipo de esfuerzo requiere de una visión audaz que necesita crear o que busca crear nuevos paradigmas Peppard J (2004, Pág. 41).

“Rápida Re, la rápida reingeniería es una metodología que se ha diseñado para producir resultados cuantitativos rápidamente, que permite a las organizaciones obtener resultados rápidos, cambios radicales en los procesos estratégicos de valor agregado con las siguientes características:

- Empezar por desarrollar una clara explicación de las metas y las estrategias.
- La satisfacción del cliente es la fuerza impulsadora de estas estrategias y metas.
- Referirse a los procesos más bien que a las funciones y poner de acuerdo los procesos y las metas corporativas.
- Identificar los procesos de valor agregado, juntamente con los procesos de apoyo que contribuyen a dicho valor.

Desarrollar un plan de implementación factible para especificar las tareas, los recursos y la programación de los hechos después de lo aprobado". (Manganelli, 2005, p. 33)

1.3. Factores de éxito para la reingeniería

Metodología sistemática para la reingeniería. La reingeniería es demasiado importante y compleja como para anotarla al respaldo de un sobre. Se utiliza siempre un enfoque totalmente sistemático para rediseñar los procesos de negocios. Además, esta metodología siempre comienza con la elaboración de diagramas detallados del actual proceso de negocios.

Administración coordinada del cambio. Las operaciones de negocios responden a los cambios iniciados por cuatro fuerzas: competencia, regulación, tecnología y mejoras internas. Para una mejor reacción ante el cambio, una operación es flexible y está diseñada para modificaciones sobre la marcha.

La reingeniería representa una respuesta sistemática al cambio y si se aplica de manera apropiada, se convierte en una metodología de cambio, un enfoque estándar para modificar operaciones. Como tal, incluye muchos componentes del negocio como marketing, planeación corporativa, iniciativas de calidad, recursos humanos, finanzas, contabilidad, tecnología de información e inclusive la planta física.

Continuar el cambio: la reingeniería de los procesos de negocios se encuentra, casi siempre, con dos problemas muy difíciles. El primero resulta del tamaño mismo de los proyectos, la segunda dificultad que parece inherente a la reingeniería está relacionada con el breve tiempo durante, el cual, las mejoras proporcionan una ventaja competitiva.

Análisis del impacto: dado que los procesos cruzan líneas organizacionales, un enfoque de reingeniería provee la habilidad para analizar el impacto que los cambios de cualquier proceso tienen en todas las unidades organizacionales.

Además, resulta trascendental contar con la capacidad para prever el impacto de cualquier cambio en todos los procesos asociados de la empresa considerada en su totalidad, puesto que normalmente los procesos interactúan entre sí.

Modelos y simulación: para el esfuerzo de reingeniería resulta fundamental la capacidad de simulación de los cambios que se proponen, pues este recurso permite el ensayo y la comparación de cualquier número de diseños alternativos.

Esta capacidad se basa en la aplicación de los modelos de procesos de negocios y de algún método que evalua los costos y utilidades de cada diseño sugerido.

Continuar el uso de los diseños: los diseños trazados para los nuevos procesos de negocios no se utilizan solamente durante la implementación de los mismos, para luego descartarlos, ni archivarse en un estante para que acumulen polvo y se vuelvan obsoletos. Los diseños y los modelos de reingeniería se utilizan obviamente para respaldar los esfuerzos futuros en este campo.

Asociación de los parámetros de administración corporativa: para comenzar el proceso de reingeniería el equipo del proyecto requiere acceso rápido a toda la información relacionada con los procesos de negocios en que se va a trabajar, a los planes de la compañía, los sistemas de información utilizados, los organigramas, la declaración de la misión de la empresa y la descripción de funciones, al igual que muchos otros detalles de la administración de la empresa y la organización laboral (Morris, 1993, p.15).

La reingeniería de procesos de negocios en general se concentra en los procesos principales de un negocio de entre los muchos que el mismo negocio implica. Un proceso esencial de un negocio crea valor por la capacidad competitiva (Johansson, 1998, p.76)

Características de los Procesos

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

- Tienen a alguien a quien se considera responsable del proceso
- Tienen límites bien definidos (alcance en los procesos)
- Tienen procedimientos documentados y requisitos de entrenamiento
- Tienen controles de evaluación y retroalimentación, cercanos al punto, en el cual, se ejecuta la actividad.
- Tienen tiempos del ciclo conocidos
- Han formalizado procedimientos de cambio". (Harrington, H, 1994, Pág.17)

Compresión de los procesos

La reingeniería de procesos es un enfoque sistemático para mejorar radicalmente los procesos principales de un negocio y los procesos de apoyo claves. La mejora discreta de la cartera de productos o servicios de una compañía, o de funciones aisladas, no se enfoca en la estrategia de la compañía (Johansson, 1998, p.75)

Se considera a la ficha de proceso, como el soporte de información que tiene por objeto recoger todas aquellas características relevantes para el control de las actividades reflejadas en el diagrama de proceso, y, también, para su correcta gestión (Solé, 2015). La información que se incluye es muy diversa, y por tanto su desarrollo decide la organización de forma independiente, de tal forma que siempre permita una adecuada gestión.

Hay que destacar que, además, de la identificación del proceso, la ficha de proceso ofrece información relevante respecto al control documental, la misión del proceso, su alcance, las interrelaciones, los indicadores, las variables de control, etc.

Es importante destacar la importancia de recoger en la ficha de proceso la misión del mismo, dado que marca la tipología de resultados que se pretenden obtener. Por lo tanto, previamente se conoce su alcance y sus interrelaciones con el resto de procesos de la organización.

El alcance establece la extensión de las actividades comprendidas en el proceso. Se trata de especificar qué actividades entran en el ámbito del proceso. El proceso queda delimitado por sus entradas y por sus proveedores, y, también, por sus salidas y por sus clientes.

Tanto entradas como salidas, son de diferente naturaleza:

- Materias primas
- Productos acabados
- Información
- Mantenimiento
- Personas

Por otra parte, tanto los clientes como los proveedores son internos, o externos a la organización.

Las entradas tienen que cumplir los correspondientes requisitos para ser procesadas. Las salidas tienen que cumplir las correspondientes especificaciones para satisfacer las necesidades de los clientes a los que van destinadas. Lo anterior, condiciona el nivel de detalle necesario para la descripción tanto de las entradas como de las salidas correspondientes del proceso.

Las inspecciones que se llevan a cabo en el ámbito del proceso, se establecen con el fin de comprobar el cumplimiento de los requisitos. Los resultados reales obtenidos en el correspondiente proceso, permiten conocer el grado de cumplimiento de los requisitos. Estos resultados se miden a partir de los indicadores, que nos aportan información relevante en el sentido del cumplimiento

de la misión del proceso. La responsabilidad del proceso, recae sobre su propietario, quien lidera el proceso, actua sobre las variables de control, de cara a la consecución de los objetivos.

Las variables de control, son las que van a influir en el valor de los indicadores, y sobre, las cuales, el propietario del proceso tiene capacidad de actuación. Por otra parte, indicar que la gestión por procesos, tiene una relación directa con la consecución de la mejora continua, y, también, con la reducción de los costes de la calidad.

El diagrama de flujo “es un método para describir gráficamente un proceso, mediante la utilización de símbolos, líneas y palabras similares. Permite conocer y comprender los procesos a través de los diferentes pasos, documentos y unidades administrativas comprometidas” (García, 2006)

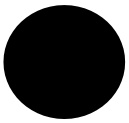
Es flujo grama es el método más extendido a la hora de describir los procesos a seguir en una organización, debido a los fácil de entender, aplicar y seguir, además, que posee una gran flexibilidad para cambiarlo de modo que se entienda su estructura.

Las ventajas de usar el flujo diagramas en palabras de (García, 2006), son:

- Facilitar trabajos y actividades
- Describir todo proceso relacionado con la función o departamento
- Elimina las improvisaciones
- Ayuda a visualizar todos los procesos y procedimientos
- Identifica los puntos altos y bajos de los procesos
- Permite equilibrar el trabajo entre los colaboradores del área
- Se consigue otorgar responsabilidad a los miembros del personal
- Se establece límites en cada proceso
- Aumenta la eficiencia de los procesos, y da calidad a los mismos.

Los símbolos que más se utilizan, y que son de conocimiento general de todas las personas son:

Cuadro 1. Resumen de elementos de organigramas

Símbolo	Significado
	Límites: Se los coloca al inicio y al fin de cada proceso. En su interior se pone las palabras – inicio- o –fin- según corresponda.
	Acción: Son los símbolos de actividad dentro de los diagramas. Se escribe la actividad que corresponda dentro del recuadro.
	Inspección: Indica la detención de actividad. Se indica la persona responsable de la inspección (es diferente al que la realiza), de la cual, se requiere su firma para su aceptación.
	Decisión: Esta figura da lugar a 2 caminos luego, de la cual, se toman vías alternativas para continuar el proceso. En su interior se pone la pregunta directriz.
	Documentación: En este paso, anexo a una tarea o actividad, se requiere o se extrae un documento necesario para el proceso. En su interior se escribe el documento pedido.
	Espera: Como su nombre lo indica, es un lapso de tiempo antes de realizar una actividad. Se escribe lo que se espera en la figura.
	Corrector: Son enlaces entre páginas de actividades sucesivas. Generalmente llevan un número para indicar la conexión.
	Sentido de flujo: Son flechas que indican el orden de las actividades. Es recomendable que las flechas vayan de derecha a izquierda o de arriba hacia abajo, salvo el caso de una decisión que lleve a repetir una serie de actividades.
	Transmisión: Se utiliza para dar a conocer la transmisión de datos electrónicamente.
	Transporte: Indica el transporte de documentos u objetos no electrónicos o físicos.

Fuente: Elaboración propia

Las ilustraciones son referenciales, y son ocupadas en cualquier flujograma, desde luego; se utiliza otros símbolos propios en la empresa a fin de mejorar la calidad de la información.

Los manuales de funciones, base del sistema de gestión de cobros que se desea implementar, “son instrumentos administrativos que apoyan el que hacer institucional y están considerados como documentos fundamentales para la coordinación, dirección, evaluación y el control administrativo, así como para consulta en el desarrollo cotidiano de actividades” (Secretaría de Relaciones Exteriores, 2004).

Se entiende como manual a un documento base que norma cualquier actividad tanto en la empresa como en cualquier otra circunstancia que se presente.

Los manuales de funciones son cada vez más importantes en la vida empresarial, puesto que mediante ellos se tiene muchos elementos de juicio importantes para la evaluación y control técnicos de los procesos llevados a cabo en la empresa. Estos factores son claves de éxito y crecimiento sustentable en cualquier organización.

Los objetivos del manual de procesos en palabras de (García, 2006), son:

- Ayudar como una guía para realizar las actividades inherentes a cada función del personal de la empresa.
- Mejorar los servicios en cada área de la empresa.
- Maximizar el uso de todos los recursos de la empresa, tanto humanos, tecnológicos y financieros.
- Estandarizar el trabajo entre los funcionarios de la empresa.
- Evitar que los funcionarios realizar funciones no programadas o improvisadas.
- Facilitar a los supervisores su labor de revisión y control del personal.
- Brindar información relevante sobre los procesos que se llevan en la empresa.
- Evitar conflictos sobre normas o procedimientos entre los trabajadores.
- Facilitar la atención al cliente.
- Desarrollar programas de consulta, orientación y entrenamiento a la nómina de la empresa

- Ayudar como referencia y punto de partida para las auditorías tanto internas como externas.

Todo manual es susceptible de cambios y es muy importante contar con la ayuda de los involucrados, para así trabajar con elementos reales y factibles de controlar; además, que se consigue la satisfacción de las personas que trabajan sobre el área, a la cual, se aplican los procedimientos.

Desde luego, es muy importante tratar con el suficiente tino a las personas que trabajan en la empresa, a fin de que la resistencia al cambio organizacional sea mínima.

Las políticas son las líneas generales de conducta que se establecen con el fin de alcanzar sus objetivos; estas permiten al personal directivo de una organización tomar decisiones en cualquier momento ante determinada situación, se compensa así la imposibilidad en que se halla la dirección para tratar con cada empleado.

La política es, entonces, una guía que indica el camino para facilitar las decisiones. Las políticas constituyen una orden indirecta por medio, de la cual, los niveles superiores de la organización tratan de determinar la conducta de los niveles inferiores. (Arias & Heredia, 2000).

Para que las políticas dentro de la empresa tengan los resultados deseados tienen que cumplir con ciertos requisitos:

- Estabilidad: se evita los frecuentes cambios de criterio se tiene una orientación clara para los ejecutores.
- Flexibilidad: se cuenta con esta característica, para adaptarse a las necesidades que demanden su modificación.
- Es de mayor importancia lograr los objetivos que el cumplimiento estricto de una política.

- Inteligibilidad: esto señala que la política es clara, para evitar las malas interpretaciones de los diferentes individuos que integran la organización.
- Practicabilidad: el personal de la organización advierte que la política fijada responde a las necesidades que están viviéndose.
- Sinceridad: al no haber sinceridad en las personas que dictan las políticas, no solamente desprestigia la orden, sino la autoridad de quien la dicta; además, si las acciones cotidianas contradicen las declaraciones, los miembros de la organización perciben esa desigualdad, y esto causa irritación y frustraciones.
- Efectividad: no se permite que la línea observada en determinada política establecida, se quede relegada a la condición de letra muerta debido a su reiterada inobservancia.
- Participación en su elaboración: para que el personal este convencido de sus ventajas se cumple con las políticas, es recomendable hacerlos participar en la elaboración de éstas.

CAPÍTULO II: DISEÑO METODOLÓGICO

2.1. Enfoque y Tipo de investigación

Para el desarrollo de la investigación se utiliza un enfoque cualitativo, el cual, sirve para analizar en un contexto real la problemática dentro de la empresa. La investigación cualitativa busca adquirir información en profundidad para poder comprender las causas que originan perdidas por el manejo administrativo empírico que se ha gestionado hasta la fecha. Para la ejecución de la presente investigación se utiliza las siguientes modalidades: bibliográfica y de campo.

Se aplica este tipo de investigación dentro de la empresa por que consiste en analizar la información en: revistas, libros, tesis de grado, folletos, internet y otros documentos de fuentes primarias, el cual, sirve para fundamentar el marco teórico y, por consiguiente, sustentar la propuesta.

De igual manera se utiliza esta investigación con la finalidad de tener un contacto directo con los empleados de la empresa Cobre Sistemas S.A Esta investigación ayuda obtener datos precisos, claros y oportunos acerca del problema en estudio mediante la aplicación de una encuesta a los empleados de la empresa y una entrevista al gerente de la misma que permita conocer internamente el actual estado administrativo de la empresa Cobre Sistemas.

2.2. Fuentes de investigación

Se utiliza fuentes primarias que sintetizan en mayor medida la información, generalmente para profundizar más el tema de estudio. Adicionalmente se obtiene información de fuentes secundarias, obtenidos en las compilaciones de libros, las revistas científicas, tesis, como guía para desarrollar el marco teórico, posteriormente que sirva como instrumento de guía para desarrollar la propuesta.

El estudio se realiza en la empresa Cobre Sistemas S.A., por medio, el cual, se describe cada uno de sus procesos administrativos actuales que permita conocer

de forma más clara el manejo de cada una de las actividades que realiza la empresa por medio, del cual, generar un análisis crítico sobre las deficiencias que tiene sus procesos y como mejorar para obtener beneficios sustanciales en media de rentabilidad.

La técnica que se utiliza en la investigación es la encuesta el instrumento es el cuestionario que están conformadas por 10 preguntas cerradas formuladas con parámetros de siempre, casi siempre, nunca, el cual, sirve para determinar el nivel de satisfacción en cuanto a la administración de la empresa.

Para la presente investigación con respecto a la población y muestra; la empresa Cobre Sistemas S.A. presenta un registro de 10 empleados; por lo que se utiliza la encuesta por la precisión de la información referente al problema y, además, por la facilidad y confiabilidad que emite este instrumento a las personas consideradas en el estudio.

2.3. Análisis de instrumentos de diagnóstico

La empresa se maneja de manera empírica desde sus inicios, pero se mantiene en el mercado por la gestión que realiza el gerente, quien logra cumplir con las metas establecidas, sin embargo, se evidencia un problema en la organización porque no existe un adecuado direccionamiento o manual de funciones para los empleados el que provoca confusión en las actividades que hay que realizar, actualmente las ordenes se recibe verbalmente de acuerdo a las tareas que asigna el gerente.

Por lo expuesto, también, se evidencia que no existen responsabilidades establecidas por áreas de trabajo, lo que perjudica directamente a la empresa, porque cuando ocurre alguna pérdida no se justifica la procedencia de la misma.

El gerente de la empresa “COBRE SISTEMAS S.A.” menciona que es necesario un cambio en la administración porque hoy en día existen herramientas de gestión que ayudan en la planeación, organización y control para así re direccionar los

objetivos empresariales, también, afirman que no cuenta con canales de negociación que permitan mantener el stock necesario porque los equipos son costosos, es decir, que para la entrega de los mismos se establece un lapso de tiempo acordado con el cliente.

Entonces, se diagnostica que la administración actual, no cumple con los principios básicos, sin embargo, se ha logrado subsistir, pero para que exista un cambio radical se propone un rediseño en los procesos administrativos, el cual, permita tener un mejor manejo de los recursos.

2.4. Propuesta

Desarrollar la reingeniería de procesos en la empresa Cobre Sistemas S.A.

Nombre de la empresa: Cobre Sistemas S.A.
Razón social: Cobre Sistemas S.A.
Actividad: Comercialización al por mayor y menor de materiales, equipos hidráulicos.

Cuadro 2. Ruta metodológica de la propuesta

Objetivo	Estrategias	Técnicas	Tácticas
Realizar un análisis general de la empresa	Investigación de la información básica específica de la empresa	Observación	-Descripción de la ubicación actual de la empresa. -Diagramar el mapa de procesos. -Obtención de los datos de misión, visión, metas y valores empresariales.
	Análisis estratégico previo al desarrollo del manual de funciones.	Tablas FODA	-Desarrollo del análisis FODA -Desarrollo de la matriz estratégica basada en el FODA -Obtención de los diagramas estructural y funcional
Desarrollar un manual de funciones acorde a las necesidades de la empresa	Descripción de las funciones de cada nivel jerárquico acorde a los diagramas estructurales	Manual de funciones	-Descripción de las funciones básicas por cargo en la empresa. -Descripción de políticas por cargo. -Descripción de procesos e informes por cargo.

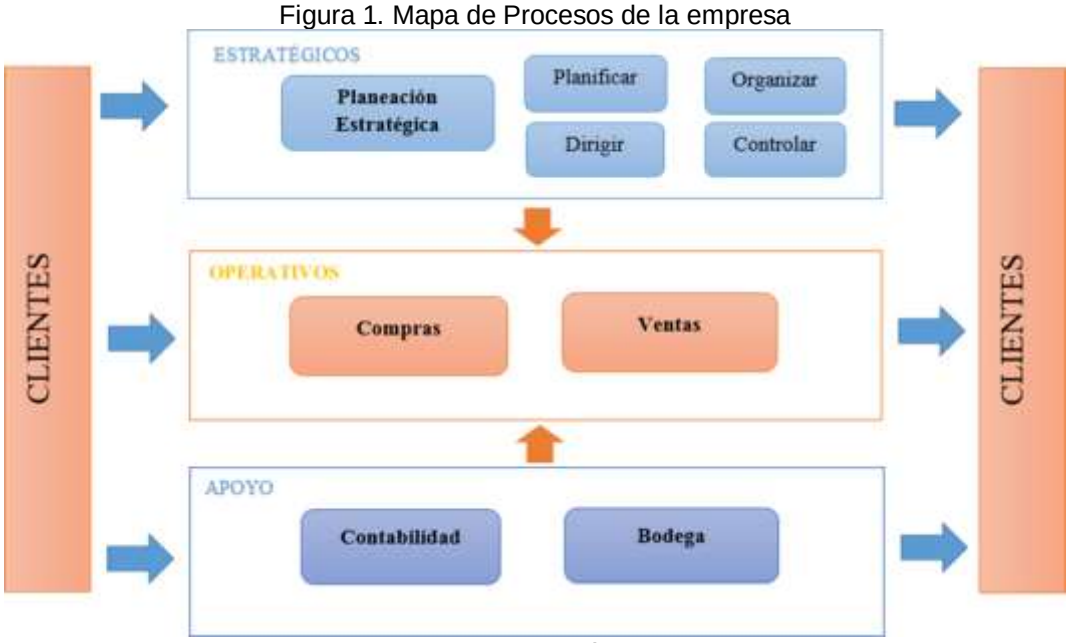
Fuente: Elaboración propia

La empresa Cobre Sistemas S.A. comienza sus actividades en el año 1992, se encuentra ubicada en el sector de la Vicentina. Su principal económica es la comercialización de materiales ferreteros al por menor. Para el año 2002 el propietario, el Sr. Segundo Efraín Pallo Sánchez, decide cambiar la denominación a sociedad anónima con el objetivo de incrementar su portafolio de productos.

Actualmente Cobre Sistemas S.A. se encuentra ubicada en la Av. Los Shyris 10-35 y Quiz Quiz. La empresa maneja una administración no técnica en sus actividades comerciales, desde sus inicios se gestiona de manera informal, es decir, que no cuenta con lineamientos definidos en sus procesos en las actividades que desarrolla. Sin embargo, la experiencia que tiene le permite mantenerse en el mercado, pero en los últimos años no ha existido un crecimiento sustancial de la empresa, debido al mal manejo de los recursos, en muchas ocasiones el desconocimiento de instrumentos de gestión y la mala organización han generado pérdidas económicas.

Este problema, se ha visto reflejado en la disminución de ventas, la afluencia de clientes a diario es menor, anteriormente se atendía un promedio de 10 clientes entre ingenieros, arquitectos y maestros al día con montos altos de compra, últimamente se atiende un promedio entre 5 clientes diarios de la empresa.

Figura 1. Mapa de Procesos de la empresa



Fuente: Elaboración propia

Misión

Satisfacer las necesidades de nuestros clientes, con un portafolio amplio de productos en las mejores marcas, al mejor precio, con asesoría y atención personalizada para dar solución al requerimiento del cliente.

Visión

Fortalecer nuestra presencia en el sector de la construcción con mayor participación en el mercado, se incrementa nuevas líneas de comercialización que contribuyan al crecimiento con altos estándares de calidad en sus productos.

Metas

Cuadro 3. Niveles organizacionales

NIVELES ORGANIZACIONALES	META
ESTRATÉGICO	Crecer en el mercado de la construcción un 20% en comparación al año anterior.
	Ampliar el portafolio de productos.
	Posesionarse en el mercado como líder en el segmento hidráulico.
TÁCTICO	Manejar eficiencia de los recursos de la empresa
	Incrementar en la rentabilidad de la empresa Innovar cartera de clientes en la búsqueda de nuevos nichos de mercado.
	Brindar un servicio eficaz se atiende las necesidades del cliente.
OPERATIVO	Mantener stock adecuado con niveles óptimos de mercadería.
	Contribuir a la consecución de los objetivos empresariales

Elaborado por: Liliana Pallo

Valores corporativos

- Compromiso. - cumplir con las obligaciones adquiridas en el tiempo establecido.

- Calidad. - satisfacer a nuestros clientes con productos de calidad en las mejores marcas del mercado.
- Sinergia. - trabajo en equipo para cumplir con los objetivos organizacionales.
- Integridad. - transparencia, respeto y confianza.

Cuadro 4. FODA

FACTORES INTERNOS	**FACTORES EXTERNOS**
FORTALEZAS	OPORTUNIDADES
F1: Experiencia que ha ganado con el pasar de los años.	O1: Entidades públicas y privadas que requieren el servicio
F2: Amplia cartera de proveedores y créditos directos.	O2: Portal del estado para contrataciones.
F3: Posicionamiento en el segmento hidráulico	O3: Expansión de nuevos mercados
DEBILIDADES	AMENAZAS
D1: Falta de innovación e inversión en los últimos años.	A1: Competencia desleal
D2: Falta de espacio para estacionamiento de vehículos para clientes	A2: Políticas cambiantes por parte del gobierno
D3: No cuenta con stock de equipos por su alto costo.	A3: Cambios constantes en los precios.

Fuente: elaboración propia

Cuadro 5: Matriz Estrategias FODA “COBRESISTEMAS S.A.”

	FORTALEZAS F1: Experiencia que ha ganado con el pasar de los años. F2: Amplia cartera de proveedores y créditos directos. F3: Posicionamiento en el segmento hidráulico	DEBILIDADES D1: Falta de innovación e inversión en los últimos años. D2: Falta de espacio para estacionamiento de vehículos para clientes D3: No cuenta con stock de equipos por su alto costo.
OPORTUNIDADES O1: Entidades públicas y privadas que requieren el servicio O2: Portal del estado para contrataciones. O3: Expansión de nuevos mercados	FO F1O1: Elaborar planes de inversión que permita la apertura en nuevos nichos de mercado. F2O2: Diagnosticar la cartera de proveedores que consolide el abastecimiento de mercadería con los mejores costos.	DO D1O3: Reestructuración de inventarios para identificar los productos con mayor rotación. D2O2: Contratar personal especializado en las áreas que necesita la empresa.
AMENAZAS A1: Competencia desleal A2: Políticas cambiantes por parte del gobierno A3: Cambios constantes en los precios.	FA F1A1: Fortalecer la fidelización de los clientes con promociones y descuentos. F3A1: Ofrecer productos de calidad que cumplan con las expectativas de los clientes.	DA D1A1: Concientizar al logro de los objetivos empresariales a todos los integrantes de la empresa. D3A3: Crear alianzas estratégicas con proveedores que brinden apoyo promocional.

Fuente: Elaboración Propia

Luego del análisis FODA para contrarrestar las debilidades y amenazas para aprovechar de mejor manera las fortalezas oportunidades el presente proyecto de investigación propone como estrategia una reingeniería de procesos que le permita a Cobre Sistemas S.A. manejar la administración de manera más tecnificada para ello se vale de herramientas como diagramas de flujo y fichas de proceso.

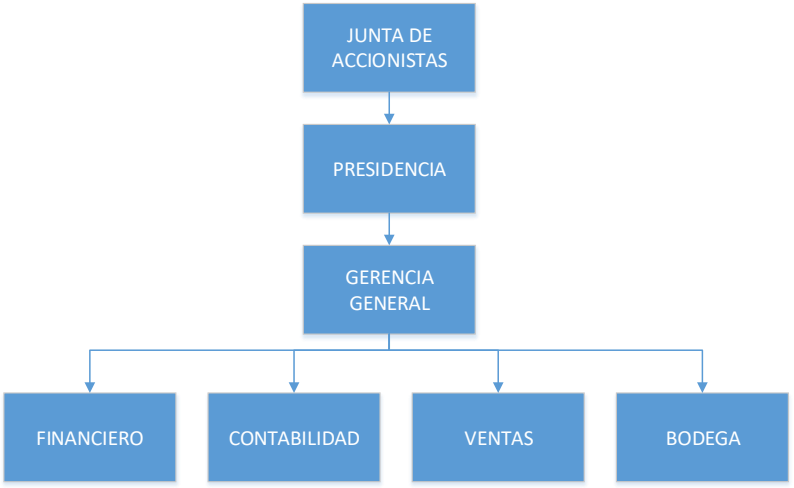
Con la reingeniería de procesos se logra cambios importantes como:

- Caracterizar a la empresa
- Reestructurar el organigrama estructural y funcional
- Establecer las funciones de los responsables de cada área

- Definir las políticas
- Establecer los diagramas de flujo de los procesos
- Definir las fichas de proceso
- Establecer procedimiento
- Presupuesto
- Documentos de control

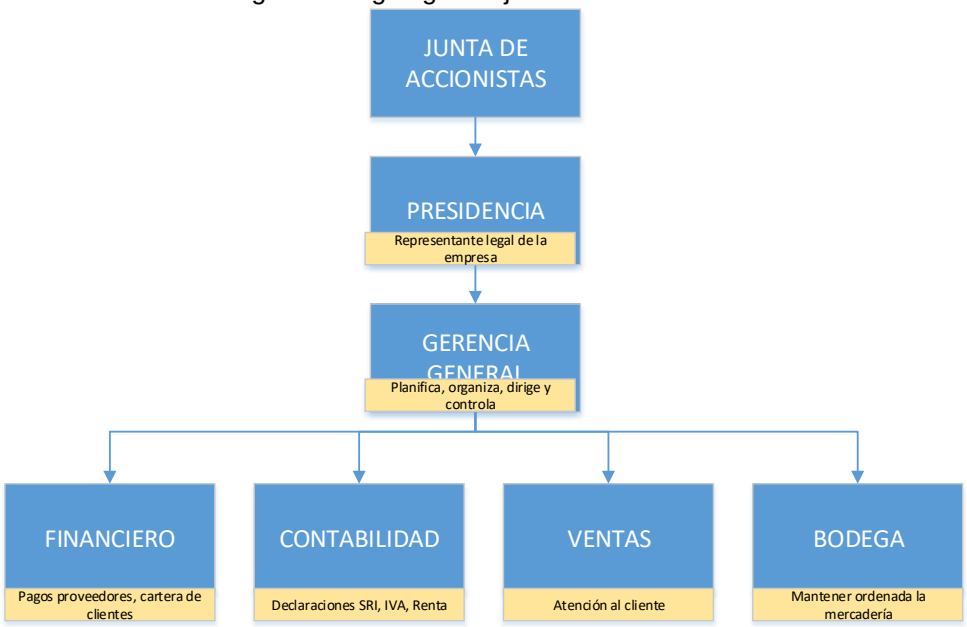
Organigramas y manual de funciones

Figura 2. Organigrama junta de accionistas



Fuente: Elaboración propia

Figura 3. Organigrama junta de accionistas



Fuente: Elaboración propia

A continuación, se detalla las funciones que se desarrollan según el cargo una es guía óptima para el empleado.

Cuadro 6. Simbología Periodicidad

Ocasional:	O
Diaria:	D
Mensual:	M
Trimestral:	T

Fuente: Elaboración propia

Cuadro 7. Tipo de Función

Ejecución:	E
Análisis:	A
Dirección:	D
Control:	C

Fuente: Elaboración propia

Cuadro 8. Manual de funciones

	**MANUAL DE FUNCIONES EMPRESA "COBRE SISTEMAS S.A"**	Código: MTCS1
		Versión: 01
		A partir del: 02,2018
		PAG 1

INTRODUCCIÓN

El manual de funciones para la empresa "COBRE SISTEMA S.A." tiene la finalidad de establecer las tareas y actividades que cada uno de los miembros de la empresa, la manera eficiente de ejecutarlos.

Este manual es realizado con información proporcionada por los involucrados administrativamente con la empresa, para poder plasmarlo como una guía fácil para que cada uno de los colaboradores que ingresen a la empresa, conozcan sus funciones y su posición dentro de la organización.

OBJETIVO

Suministrar a los trabajadores de la empresa "COBRE SISTEMA S.A." un manual de funciones que actúe como instrumento para el apropiado cumplimiento de las tareas que cumplen al asumir su cargo. El manual de funciones es aplicable en todas las áreas que comprende la empresa, al contener las funciones de cada uno de sus integrantes.

Fuente: Elaboración propia

Cuadro 9. Funciones y políticas

MANUAL DE FUNCIONES		
1. IDENTIFICACIÓN DEL CARGO		
DENOMINACIÓN: Presidente		
NIVEL: Estratégico		
2. OBJETIVO GENERAL DEL CARGO		
Establecer la orientación estratégica de la empresa con el uso óptimo de los recursos y la aplicación de las políticas se promueve el desempeño óptimo y toma las decisiones que se requieran.		
3. DESCRIPCIÓN DE LAS FUNCIONES		
FUNCIONES	PERIODICIDAD	TIPO
Ejercer la representación legal de la empresa.	D	E
Presidir las sesiones de la Junta Directiva	T	E
Suscribir las respectivas actas.	T	E
Revisar informes financieros de la empresa.	D	C
Cumplir e informar las decisiones adoptadas por la Junta	M	E
Supervisar las operaciones para asegurar el buen manejo de los recursos	D	C
Guiar a los empleados hacia las de metas empresariales	D	D
Ejercer su derecho al voto	T	E
Dar el visto bueno en las actas de la empresa	T	E
Formalizar con documentos todos los informes.	M	E

Fuente: Elaboración propia

Cuadro 10. Funciones y políticas gerente general

MANUAL DE FUNCIONES		
1. IDENTIFICACIÓN DEL CARGO		
DENOMINACIÓN: Gerente general		
NIVEL: Estratégico		
2. OBJETIVO GENERAL DEL CARGO		
Representar a la empresa judicial y extrajudicialmente en todo acto; además, planifica, organiza, dirige y controla todas las actividades necesarias para cumplir los objetivos empresariales.		
3. DESCRIPCIÓN DE LAS FUNCIONES		
FUNCIONES	PERIODICIDAD	TIPO
Dirigir, planificar, organizar y controlar las actividades de la empresa.	D	E
Administrar los ingresos y los costos de empresa	M	E
Coordinar las funciones de planeamiento estratégico de la empresa	M	E
Proporcionar dirección a la organización	D	D
Cumplir y hacer cumplir la ley, los estatutos, los reglamentos.	D	C
Estimular la participación de sus colaboradores	D	D
Atiende alteraciones imprevisibles que generan alta presión	D	E
Asigna recursos necesarios para el desarrollo del trabajo	T	E
Atiende y negocia situaciones de competencia o conflicto	D	E
Aplica medidas correctivas y preventivas.	M	E

Fuente: Elaboración propia

Cuadro 11. Manual de funciones asesor comercial

MANUAL DE FUNCIONES		
1. IDENTIFICACIÓN DEL CARGO		
DENOMINACIÓN: Asesor comercial		
NIVEL: Operativo		
2. OBJETIVO GENERAL DEL CARGO		
Realizar el proceso de compra de mercaderías y otros activos de acuerdo a los requerimientos de los diferentes departamentos		
3. DESCRIPCIÓN DE LAS FUNCIONES		
FUNCIONES	PERIODICIDAD	TIPO
Seleccionar proveedores, buscar alternativas.	D	E
Definir procedimientos y proceso de aprovisionamiento.	M	E
Pedir presupuestos y realizar compras específicas	M	E
Realizar el seguimiento de órdenes y entregas	D	D
Aportar ahorros y eficiencia, analisis precios y condiciones	D	C
Presupuestos alternativos para comparar las opciones	D	D
Asegurar el funcionamiento eficiente de una empresa	D	E
Encontrar a los proveedores que se necesita	T	E

Fuente: Elaboración propia

Cuadro 12. Jefe de ventas

MANUAL DE FUNCIONES		
1. IDENTIFICACIÓN DEL CARGO		
DENOMINACIÓN: Jefe de ventas		
NIVEL: Operativo		
2. OBJETIVO GENERAL DEL CARGO		
Dirigir, coordinar y promover, el servicio excelente y oportuno al cliente o usuario con un alto nivel de eficiencia, eficacia, efectividad para cumplir con el nivel de ventas óptimo		
3. DESCRIPCIÓN DE LAS FUNCIONES		
FUNCIONES	**PERIODICIDAD**	**TIPO**
Atender los requerimientos de los clientes	T	E
Brindar información adecuada que solicite el cliente	T	E
Realizar presupuestos de acuerdo al pedido del cliente	D	C
Estar pendiente con llamadas de las cotizaciones enviadas	M	E
Informar de productos para solicitar a proveedores	D	C
Facturar los productos vendidos al cliente	T	E
Mantener el inventario óptimo para la venta	M	E
Emitir nota de pedido para obras de la empresa	M	E

Fuente: Elaboración propia

Cuadro 13. Manual de funciones jefe financiero

MANUAL DE FUNCIONES		
1. IDENTIFICACIÓN DEL CARGO		
DENOMINACIÓN: Jefe Financiero		
NIVEL: Estratégico		
2. OBJETO GENERAL DEL CARGO		
Gestionar eficientemente el recurso económico que logre cumplir con los objetivos de crecimiento de la empresa.		
3. DESCRIPCIÓN DE LAS FUNCIONES		
FUNCIONES	**PERIODICIDAD**	**TIPO**
Realizar Rol de pagos de los empleados	M	E
Contratar a trabajadores e ingresar al IESS a los empleados	O	E
Control cuenta bancos, emisión de cheques.	M	C
Pagar al SRI, IESS	M	E
Administrar de forma adecuada los recursos financieros de la empresa	D	E
Pagar a los proveedores	S	E
Aprobar y verificar los créditos clientes	O	A
Controlar cartera de clientes que se encuentre al día	M	C
Informar de gastos e ingresos de la empresa	M	E

Fuente: Elaboración propia

Cuadro 14. Manual de funciones contador

MANUAL DE FUNCIONES		
1. IDENTIFICACIÓN DEL CARGO		
DENOMINACIÓN: Contador		
NIVEL: Apoyo		
2. OBJETIVO GENERAL DEL CARGO		
Proporcionar de forma clara, rápida y confiable los reportes financieros que permitan mostrar la situación de la empresa.		
3. DESCRIPCIÓN DE LAS FUNCIONES		
FUNCIONES	**PERIODICIDAD**	**TIPO**
Declarar mensualmente el IVA	M	E
Declarar el impuesto a la renta	M	E
Llevar los libros mayores de acuerdo a las actividades diarias	D	E
Presentar las declaraciones tributarias en el tiempo establecido	M	E
Llevar el archivo organizado y oportuno.	D	C
Presentar los informes que requiera la Junta Directiva.	M	E
Presenta Balances Superintendencia de Compañías	O	E
Realizar permisos anuales de funcionamiento.	O	E
Realizar retenciones a la fuente	E	M
Ingresar al sistema facturas de compras	M	E

Fuente: Elaboración propia

Cuadro 15. Manual de funciones bodeguero

MANUAL DE FUNCIONES		
1. IDENTIFICACIÓN DEL CARGO		
DENOMINACIÓN: Bodeguero		
NIVEL: Operativo		
2. OBJETIVO GENERAL DEL CARGO		
Custodiar y controlar la distribución de materiales con una gestión de inventarios optimo en bodega.		
3. DESCRIPCIÓN DE LAS FUNCIONES		
FUNCIONES	PERIODICIDAD	TIPO
Receptar y revisar de mercadería según factura de compra	D	E
Colocar la mercadería en el lugar indicado	D	E
Verificar el stock de mercadería	O	C
Despachar la mercadería vendida	D	E
Atender devoluciones de mercadería sea compra o venta	O	E
Comunicar al jefe financiero que materiales se agotan	D	E
Mantener un control de los inventarios	D	C
Verificar que los productos se encuentren registrados en el sistema.	D	A
Estar pendiente de la limpieza de la bodega	D	E
Emitir informe de los productos con mayor demanda	M	E

Fuente: Elaboración propia

Las políticas son lineamientos generales para orientar la acción del personal, con el fin de alcanzar los objetivos; estas permiten tomar las decisiones en cualquier momento, entonces las políticas indican el camino para facilitar la decisión. A continuación, se detallan los criterios generales para la ejecución de acuerdo a cada área de la empresa Cobre Sistemas S.A.

Cuadro 16. Políticas áreas estratégica

POLÍTICAS ÁREA ESTRATÉGICA		
DESCRIPCIÓN		
1. La administración mantiene la estructura organizacional enfocada a satisfacer las necesidades de la empresa.		
2.Toda modificación en la estructura organizacional es aprobada por la junta de accionistas		
3. Verificar que los empleados tengan alcance a los manuales y políticas.		
4. La asignación de gastos se realiza de acuerdo a los requerimientos por departamento.		
5. Los planes y presupuestos se realizan en base al plan estratégico.		
6. Cada persona asume plena responsabilidad en las funciones de su cargo.		
7. Controlar todas las operaciones y actividades necesarias para atender y superar las expectativas.		
8. Colaborar con ideas sobre productos y servicios nuevos.		
9. Promover la organización y participación de todos los miembros de la empresa.		
10. Fortalecer los lazos comerciales con los principales proveedores.		
ELABORÓ	**REVISÓ**	**APROBÓ**
Firma	Firma	Firma

Fuente: Elaboración propia

Cuadro 17. Políticas contabilidad

POLÍTICAS CONTABILIDAD		
DESCRIPCIÓN		
1. Mantener la documentación organizada y archivada de acuerdo a las etiquetas de las carpetas.		
2. Conocer las normativas actuales para asegurar el cumplimiento tributario, superintendencia de compañías, IESS.		
3.Las declaraciones mensuales de IVA y Renta se las realiza en el tiempo establecido por el SRI		
4. Entrega oportuna de información a las entidades que lo requieran.		
5. Apoyar para la toma de decisiones financieras de la empresa.		
6. Proporcionar toda la información al departamento financiero para pagos que deba realizarse.		
7.Todos los pagos están documentados con su respectivo recibo y firmas de Responsabilidad		
8. En relación de los empleados se cancelan con su respectivo rol de pagos y egreso.		
9.Controlar al personal de la empresa, en cuanto a horarios y conducta		
ELABORÓ	**REVISÓ**	**APROBÓ**
Firma	Firma	Firma

Fuente: Elaboración propia

Cuadro 18. Políticas financiero

POLÍTICAS FINANCIERO		
DESCRIPCIÓN		
1. Se concede crédito a los clientes que cumplan con los requisitos solicitados por la empresa con un pagare firmado.		
2. El monto de crédito se evalúa de acuerdo al nivel de compras realizadas.		
3. En relación de proveedores se evalúa depende del mejor precio, calidad, plazo de entrega y tiempo de crédito.		
4. Es responsable de las negociaciones con los proveedores		
5. Se documenta todos los pedidos realizados a los proveedores		
6. La cuenta bancos son controladas por parte del inmediato superior en este caso el gerente.		
7. Todos los procesos financieros cuentan con documentos que validen su operación y firmas de responsabilidad.		
8. Controlar la cartera de clientes.		
9. Verificar estados de cuenta y depósitos de clientes		
10. Controlar el manejo de cuentas corrientes		
ELABORÓ	**REVISÓ**	**APROBÓ**
Firma	Firma	Firma

Fuente: Elaboración propia

Cuadro 19. Políticas ventas

POLÍTICAS VENTAS		
DESCRIPCIÓN		
1. Se respeta los precios establecidos en el sistema según la categorización de los clientes.		
2. Descuentos adicionales se otorga de acuerdo al monto de venta y es aprobado por el inmediato superior.		
3. Una vez salida la mercadería no se aceptan devoluciones.		
4. Para la compra de equipos se realiza un anticipo del 50% del valor y el 50% contra entrega del equipo.		
5. La proforma tiene una validez de 15 días, pasada esa fecha los costos varian.		
6. Proporcionar toda la información requerida para satisfacer las dudas de los clientes.		
7. Descuentos maneja el jefe de ventas, se consulta previamente para otorgar un descuento adicional.		
8. En equipos de alto valor se realiza un anticipo del 70% para realizar el pedido.		
9. El asesor de venta cumple con el monto mensual establecido.		
10. La mercadería se entrega en el tiempo y condiciones establecidas por el asesor comercial.		
ELABORÓ	**REVISÓ**	**APROBÓ**
Firma	Firma	Firma

Fuente: Elaboración propia

Cuadro 20. Políticas bodega

POLÍTICAS BODEGA		
DESCRIPCIÓN		
1. Mantener la bodega ordenada, limpia para facilitar el despacho de mercadería.		
2.Utilizar los materiales necesarios para la seguridad		
3.Mantener la organización de materiales según medidas y categorías		
4. Revisar frecuentemente el stock faltante y solicitar la adquisición inmediata.		
5. Clasificar e identificar los materiales que aprovechen el espacio físico.		
6.Controlar y ordenar la documentación entregada a bodega		
7. Seleccionar el espacio y la ubicación para carga y descarga de la mercadería.		
8. Manejo correcto de las guías de remisión, facturas.		
9. Revisión y verificación que la mercadería se encuentre en buen estado.		
10. Coordinar el tiempo de entrega de los pedidos de acuerdo al tipo de mercadería.		
ELABORÓ	**REVISÓ**	**APROBÓ**
Firma	Firma	Firma

Fuente: Elaboración propia

Fichas y flujos de procesos

La ficha de proceso recoge todas aquellas características relevantes para el control de las actividades y se reflejan en el diagrama de proceso para su correcta gestión.

El nivel estratégico está en el primer nivel jerárquico, lo cual, permite dar resoluciones que permitan el mejor desenvolvimiento administrativo y operacional de la empresa, está formado principalmente por la Junta General de Accionistas. Posteriormente se desarrolla una ficha donde muestra las entradas, el proceso y las salidas de cada actividad, con los documentos que se emiten para respaldar la gestión eficiente de cada nivel de la organización:

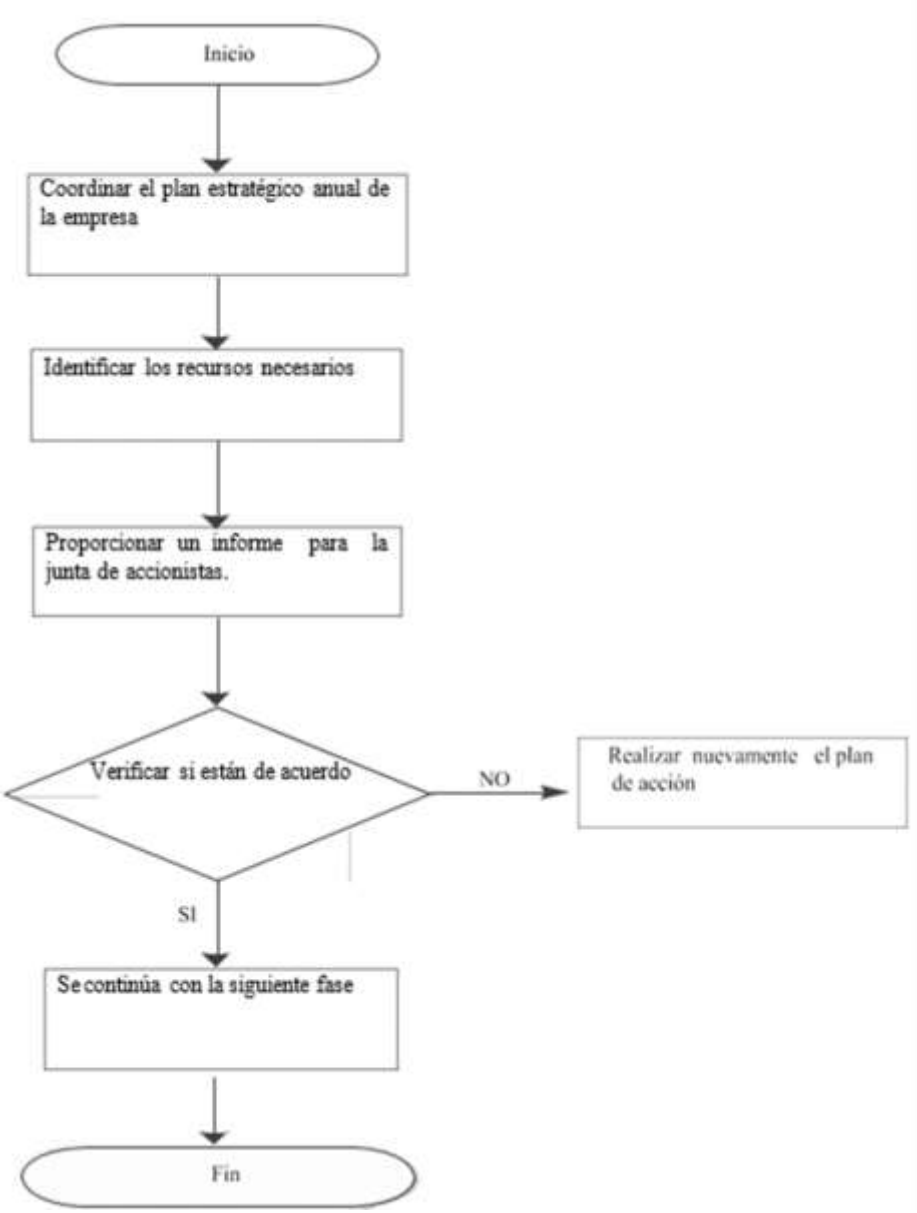
Cuadro 21. Ficha de proceso

FICHA DE PROCESO		
IDENTIFICACIÓN DEL PROCESO		
NOMBRE DEL PROCESO: Planificación gerencial		
OBJETIVO: Brindar un marco de acción para los integrantes de la empresa.		
RESPONSABLE: Gerente		
ALCANCE: Dirigir, planificar, organizar y controlar las actividades de la empresa.		
ENTRADA	**PROCESO**	**SALIDA**
Coordinar las funciones del plan estratégico de la empresa	Elaborar y ejecutar los planes anuales de la compañía	Supervisar la gestión administrativas
INSPECCIÓN	**RECURSOS**	**REGISTROS**
Aprobación de la junta de accionistas	Económicos	Informe Anual
	Computador	
	Muebles y enseres	
	Suministros	
ELABORÓ	**REVISÓ**	**APROBÓ**
FIRMA	FIRMA	FIRMA

Fuente: Elaboración Propia

Diagrama de flujo de procesos para la planificación anual de la empresa Cobre Sistemas S.A.

Figura 4. Proceso de planificación



Fuente: Elaboración Propia

Procedimiento: El proceso de planificación estratégica está a cargo del gerente de la empresa quien define el horizonte estratégico y propone el plan de acción, el procedimiento comienza al coordinar el plan estratégico anual e identifica los recursos necesarios para la gestión, el gerente presenta un informe a la junta de accionistas si todos están de acuerdo la junta aprueba el plan de lo contrario se realizan cambios según las opiniones de los accionistas y se pone el plan en acción.

Cuadro 22. Modelo de informe.

MODELO DE INFORME ANUAL DEL GERENTE
ASUNTO: INFORME DEL GERENTE
A: SEÑORES ACCIONISTAS DE COBRESISTEMAS S.A
Me permito presentar el informe económico correspondiente al año 2017, con el cumplimiento a lo dispuesto y establecido por la Ley de Compañías y los estatutos vigentes.
□
□
□
□
Atentamente …… Sr. EFRAÍN PALLO SÁNCHEZ GERENTE GENERAL

Fuente: Elaboración propia

Cuadro 23. Ficha de proceso dirección gerencial

FICHA DE PROCESO		
1. I**DENTIFICACIÓN DEL PROCESO**		
NOMBRE DEL PROCESO: Dirección Gerencial		
OBJETIVO: Direccionar las acciones encaminadas al cumplimiento de objetivos.		
RESPONSABLE: Gerente		
ALCANCE: Dirigir las actividades de la empresa que permita cumplir con lo establecido.		
ENTRADA	**PROCESO**	**SALIDA**
Combinar los recursos humanos y técnicos para direccionar las actividades programadas	Ejecutar las actividades de acuerdo al objetivo propuesto	Transmitir información y tomar decisiones
INSPECCIÓN	**RECURSOS**	**REGISTROS**
Aprobación directa de la junta de accionistas	Económicos	Informe de tareas
	Equipo de computo	
	Muebles y enseres	
ELABORÓ	**REVISÓ**	**APROBÓ**
Firma	Firma	Firma

Fuente: Elaboración Propia

Figura 5. Proceso para la dirección



Fuente: Elaboración Propia

Procedimiento: La dirección de la empresa Cobre Sistemas S.A. está bajo la responsabilidad del gerente, el cual, da seguimiento al plan estratégico y desarrollar lineamientos que permitan abordar de manera eficiente las atribuciones definidas. El gerente da a conocer a los empleados el plan estratégico, asignar por áreas las tareas que realizan los mismos que son responsables de poner en marcha el plan, posteriormente el gerente supervisa que se cumplan con lo requerido.

Cuadro 24. Modelo de informe de actividades:

INFORME DE ACTIVIDADES PROPÓSITO: apoyar el proceso de seguimiento a los compromisos establecidos en el plan anual en los tiempos establecidos.				
Fecha del informe				
Título de la actividad				
1. ACTIVIDADES Registre cada una de las actividades descritas en el cronograma				
Actividad	Fecha que Inicia	Descripción	Fecha que Termina	Acciones
2. OBSERVACIONES O SUGERENCIAS				
3. PROBLEMAS ENCONTRADOS				
Problemas encontrados			Alternativas de solución	
Nombre responsable			Firma responsable	

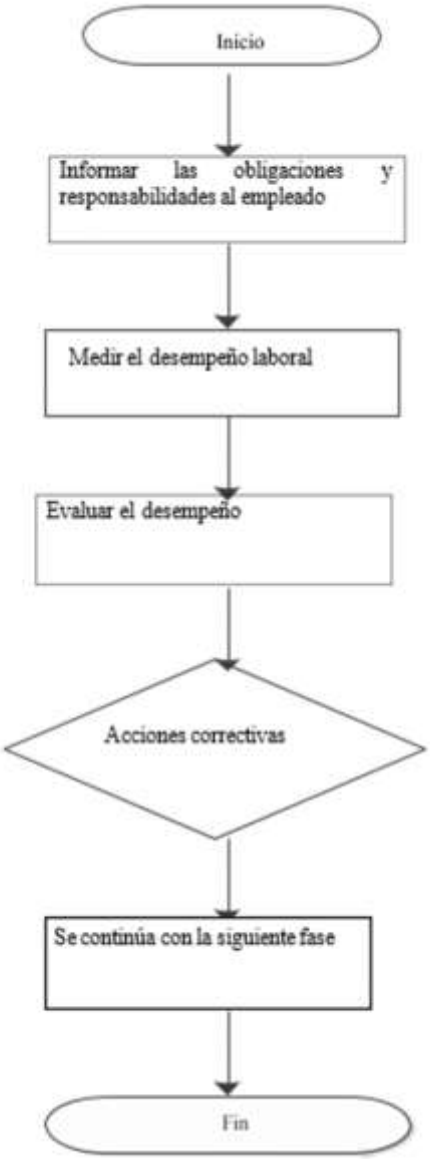
Fuente: Elaboración propia

Cuadro 25. Control gerencial

FICHA DE PROCESO		
1. IDENTIFICACIÓN DEL PROCESO		
NOMBRE DEL PROCESO: Control Gerencial		
OBJETIVO: Asegurar la efectividad, eficiencia en la ejecución de las actividades administrativas.		
RESPONSABLE: Gerente		
ALCANCE: Medir el progreso hacia un desempeño planeado y de aplicar medidas correctivas para asegurar que el desempeño		
ENTRADA	**PROCESO**	**SALIDA**
Establecer normas y métodos para medir el desempeño	Medir el desempeño de cada trabajador según los parámetros establecidos.	Evalúa el desempeño y toma la acción correctiva necesaria
INSPECCION	**RECURSOS**	**REGISTROS**
Aprobación directa de la junta de accionistas	Económicos	Informe control de actividades
	Equipo de computo	
	Muebles y enseres	
ELABORÓ	**REVISÓ**	**APROBÓ**

Fuente: Elaboración propia

Figura 6. Proceso para el control gerencial



Fuente: Elaboración Propia

Procedimiento: El control gerencial se desarrolla primero informa al personal las responsabilidades y las actividades que realiza según su cargo, posteriormente se utiliza herramientas que permiten medir y evaluar el desempeño laboral; si cumple con los índices de desempeño el proceso continua cosa contrario se toma las acciones correctivas necesarias.

Cuadro 26. Informe de control de actividades:

INFORME CONTROL DE ACTIVIDADES						
MATRIZ DE CONTROL GERENCIAL						
NOMBRE	CÉDULA	FIRMA	TAREA	TAREA	TAREA	OBSERVACION
SUGERENCIA:						
ENTREGADO POR			REVISADO POR			

Fuente: Elaboración propia

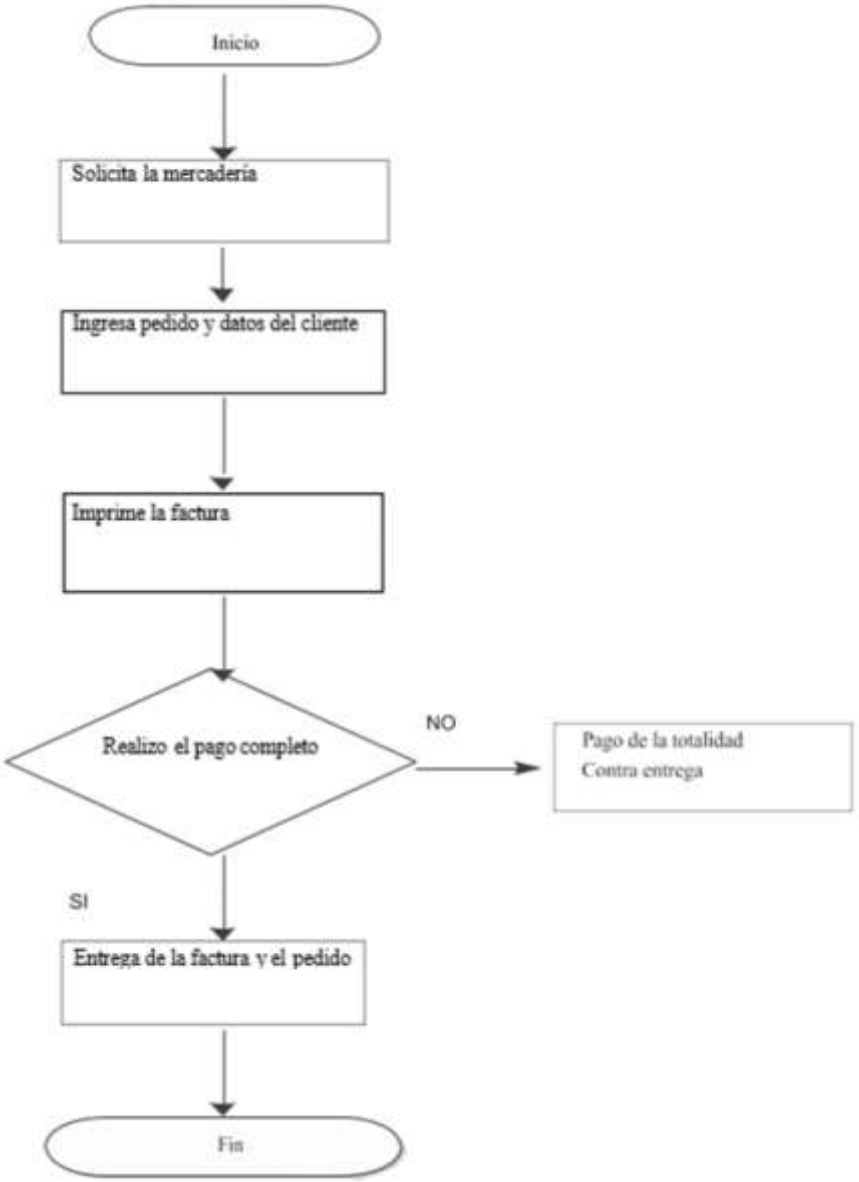
Los procesos del nivel operativo constituyen el nivel más importante de la empresa y es el responsable directo de la ejecución de las actividades diarias de la empresa, tiene el segundo grado de autoridad y es responsable del cumplimiento de las actividades encomendadas.

Cuadro 27. Proceso de ventas

FICHA DE PROCESO DE VENTAS		
1. IDENTIFICACIÓN DEL PROCESO		
NOMBRE DEL PROCESO: Venta		
OBJETIVO: Promover, el servicio oportuno al cliente con un alto nivel de eficiencia.		
RESPONSABLE: Asesor comercial		
ALCANCE: Brindar al cliente		
ENTRADA	**PROCESO**	**SALIDA**
Recepción del pedido	Facturación	Cobro de la factura
INSPECCIÓN	**RECURSOS**	**REGISTROS**
Jefe financiero	Económicos	Factura
	Equipo de computo	Recibo de cobro
	Muebles y enseres	
	Facturas	
	Impresora	
ELABORÓ	**REVISÓ**	**APROBÓ**
Firma	Firma	Firma

Fuente: Elaboración propia

Figura 7. Procesos para ventas



Fuente: Elaboración Propia

Procedimiento: Una vez que el cliente llega al almacén, solicita la mercadería, a continuación, el vendedor realiza la factura, ingresa los datos del cliente y el pedido imprime la factura se realiza el recibo de cobro.

Figura 8. Formato factura



COBRESISTEMAS S.A.
EQUIPOS - HIDRONEUMÁTICOS - E HIDROMASAJES
PISCINAS - SAUNAS - TURCOS
E INSTALACIONES HIDROSANITARIAS
agua • aire • gas • vapor
Matriz: Av. Los Shyris 1035 y Av. Quiz Quiz / Cdla. San Antonio / Telf.: 2414669 / Ambato - Ecuador

RUC: 1891708315001 / AUT. SRI: 1122543421
FACTURA
001 - 001 - 0010900

CLIENTE :
C.I./R.U.C. :
DIRECCIÓN :
TELÉFONO :
OBSERVACIÓN :
VENDEDOR (A) :

FECHA :
EFECTIVO :
CHEQUES :
TARJETAS :
RETENCIÓN :
CRÉDITO :

GUIA DE REMISIÓN
FECHA DE VENCIMIENTO

DESCRIPCIÓN	CANTIDAD	P.V.P.	% DSCTO.	SUB. TOTAL	VALOR TOTAL

SON :

He recibido la mercadería detallada en la presente Factura. Por tanto el valor indicado **Debo y Pagaré** a la orden de **COBRESISTEMAS S.A.** En caso de juicio me sujeto a los jueces competentes y a la acción ejecutiva para la cual renuncio fuero y domicilio. En caso de pago de esta factura en fecha posterior a la de vencimiento se aplicará intereses de mora a la tasa legal vigente.

FAVOR EMITIR COMPROBANTE DE RETENCIÓN DENTRO DE LOS 5 DÍAS.
CASO CONTRARIO EL CLIENTE ASUMIRÁ EL VALOR TOTAL

FORMA DE PAGO

Efectivo		Tarjeta de Crédito/Débito	
Dinero Electrónico		Otros	

RECIBÍ CONFORME

FIRMA AUTORIZADA

SUBTOTAL
DESCUENTO
TOTAL BRUTO
I.V.A. ____ %
VALOR A PAGAR

Original Blanco: **ADQUIRENTE**; Copia 1 Rosado: **EMISOR**; Copia 2 Verde: **SIN DERECHO A CRÉDITO TRIBUTARIO**

Fuente: COBRE SISTEMAS S.A.

Figura 9. Formato recibo de cobro



COBRESISTEMAS S.A.
agua • aire • gas • vapor
Dirección: Av. Los Shyris N° 1035 y Quiz Quiz
Telf.: 2414669 / Ambato - Ecuador

R.U.C. N° 1891708315001
EQUIPOS - HIDRONEUMÁTICOS - E HIDROMASAJES
PISCINAS - SAUNAS - TURCOS
E INSTALACIONES HIDROSANITARIAS

RECIBO
DE COBRO N° 001448

Ambato, a _____ de _____ del 20 _____ $ _____
Recibo del Señor (a): _____
La cantidad de: _____
_____ dólares.
Por concepto de: _____
Referencia: _____

FORMA DE COBRO

N° Cheque	BANCO	NOMBRE	CTA. CTE.	VALOR
		EFECTIVO:		
			SUMAN:	

Elaborado | Visto Bueno | Contabilizado

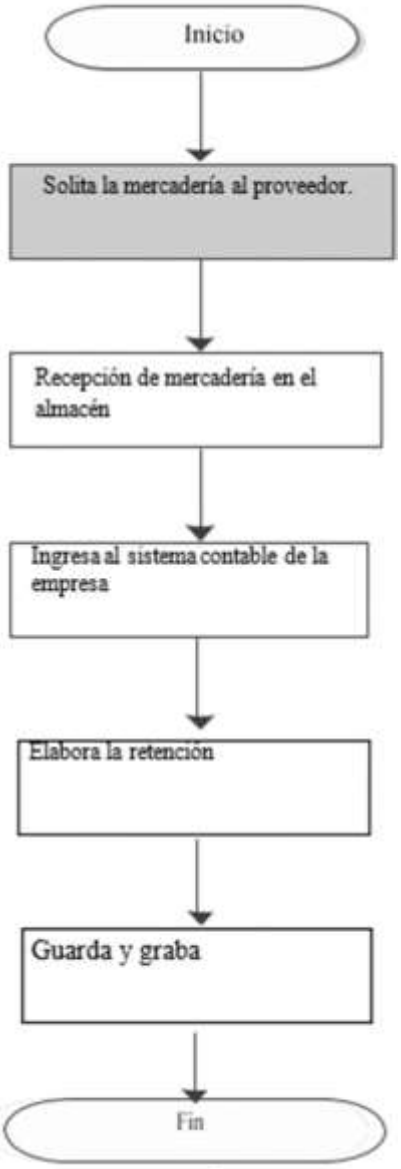
Fuente: COBRE SISTEMAS S.A.

Cuadro 28. Proceso de compras

FICHA DE PROCESO COMPRAS		
1. IDENTIFICACIÓN DEL PROCESO		
NOMBRE DEL PROCESO: Compras		
OBJETIVO: Mantener el sistema contable actualizado.		
RESPONSABLE: Financiero		
ALCANCE: Permita verificar el stock de mercadería y sus costos.		
ENTRADA	**PROCESO**	**SALIDA**
Ingreso de las Facturas de compras por medio del XML o manualmente.	Ordenar y archivar la documentación según las etiquetas de las carpetas	Ingreso al sistema contable de la empresa
INSPECCION	**RECURSOS**	**REGISTROS**
Aprobación directa de la junta de accionistas	Económicos	Archivo XML
	Equipo de computo	
	Muebles y enseres	
ELABORÓ	**REVISÓ**	**APROBÓ**
Firma	Firma	firma

Fuente: Elaboración propia

Figura 10. Proceso para ingreso de compras



Fuente: Elaboración Propia

Interpretación: El proceso comienza al receptar las factura física o electrónica, ordenar la documentación posterior ingresar al sistema contable de la empresa lo que permite ingresar automáticamente las compras, con el sistema del SRI permite descargar el XML que al ingresar al sistema automáticamente la factura se ingresa con todos los datos a su vez se realiza la retención.

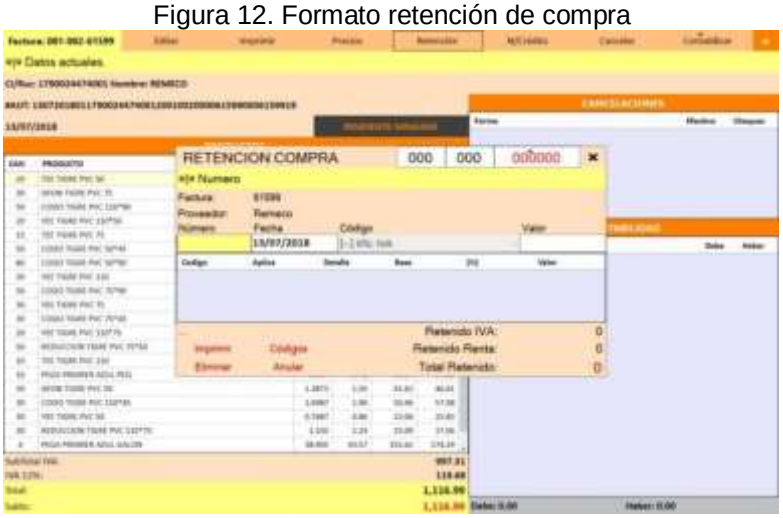
Formatos de ingreso compras:

Figura 11. Formato compra



Fuente: COBRE SISTEMAS S.A.

Figura 12. Formato retención de compra



Fuente: COBRE SISTEMAS S.A.

Cuadro 29. Ficha de proceso pago proveedores

FICHA DE PROCESO		
1. IDENTIFICACIÓN DEL PROCESO		
NOMBRE DEL PROCESO: Pago proveedores		
OBJETIVO: Mantener los pagos correspondientes según sus fechas de vencimiento.		
RESPONSABLE: Jefe financiero		
ALCANCE: Mantener la cartera de proveedores al día en los pagos.		
ENTRADA	**PROCESO**	**SALIDA**
Facturas de proveedores	Ingreso al sistema y realizar el cheque	Comprobante de pago
INSPECCION	**RECURSOS**	**REGISTROS**
Contadora	Económicos	Recibo de cobro
	Equipo de computo	
	Muebles y enseres	
ELABORÓ	**REVISÓ**	**APROBÓ**
FIRMA	FIRMA	FIRMA

Fuente: Elaboración propia

Figura 13. Proceso para pago de proveedores

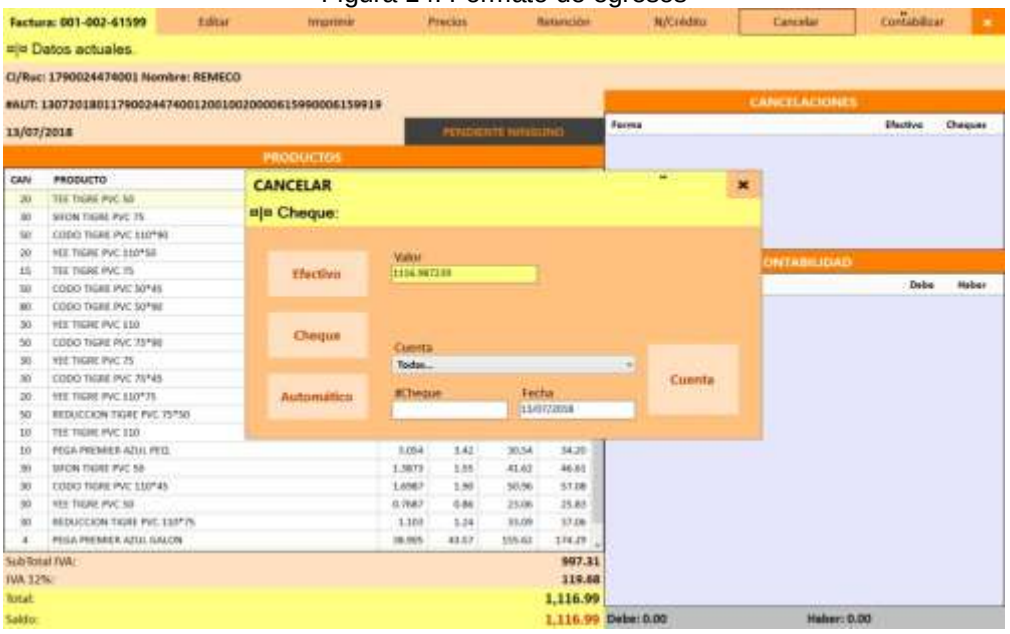


Fuente: Elaboración Propia

Procedimiento: El procedimiento empieza con la elaboración del cheque según la fecha de vencimiento, el vendedor realiza el recibo de cobro de acuerdo a los datos de la factura y el cheque y verifica la documentación, se entrega cheque y retención y se registra en el sistema contable los pagos realizados.

Formato de egresos:

Figura 14. Formato de egresos



Fuente: COBRE SISTEMAS S.A.

El área de apoyo es quien brinda respaldo a los otros niveles administrativos, en la prestación de servicios, en forma oportuna y eficiente.

Cuadro 30. Ficha de proceso recepción de mercadería

FICHA DE PROCESO		
1. IDENTIFICACIÓN DEL PROCESO		
NOMBRE DEL PROCESO: Recepción de mercadería en bodega		
OBJETIVO: Controlar la distribución de materiales busca una gestión de inventarios optimo en bodega		
RESPONSABLE: Bodeguero		
ALCANCE: Mantener el orden de los materiales en congruencia a las compras realizadas.		
ENTRADA	**PROCESO**	**SALIDA**
Recepción de mercadería	Verificación con la factura del proveedor	Percha la mercadería de acuerdo a las categorías
INSPECCION	**RECURSOS**	**REGISTROS**
Jefe financiera	Económicos	Guía de remisión
	Equipo de computo	
	Muebles y enseres	
ELABORÓ	**REVISÓ**	**APROBÓ**

Fuente: Elaboración propia

Figura 15. Proceso para recepción de mercadería en bodega



Fuente: Elaboración Propia

Procedimiento: La recepción de mercadería se recibe con la guía de remisión emitida por el proveedor, se firma y entrega el documento de respaldo posteriormente el bodeguero ordena según las categorías y verifica las condiciones de la mercadería.

Cuadro 31. Guía de remisión

		GUIA DE REMISION	
FECHA			
NOMBRE			
DIRECCION			
AUTORIZACION			
CANTIDAD	**PRODUCTO**	**PVP**	**TOTAL**
NOTA:		SUB TOTAL	0.00
		12% IVA	0.00
		TOTAL	0.00
ENTREGADO POR		RECIBIDO POR	

Fuente: Elaboración propia

Plan de acción

Cuadro 32. Plan de acción

OBJETIVOS	**ESTRATEGIAS**	**ACTIVIDADES**	
Establecer la orientación estratégica a la empresa con el uso óptimo de los recursos y la aplicación de las políticas se promueve el desempeño óptimo y toma las decisiones necesarias	Concientizar al logro de los objetivos empresariales a todos los integrantes de la empresa	* Ejercer la representación legal de la empresa. * Cumplir e informa las decisiones adoptadas por la Junta * Supervisar las operaciones para asegurar el buen manejo de los recursos	
OBJETIVOS	**ESTRATEGIAS**	**ACTIVIDADES**	
Planificar, organizar, dirigir y controlar todas las actividades necesarias para cumplir los objetivos empresariales.	Elaborar planes de inversión que permita la apertura en nuevos nichos de mercado	* Proporcionar dirección a la organización	
		* Administrar los ingresos y los costos de empresa	
RESPONSABLE	**PRESUPUESTO**	**TIEMPO**	**INDICADOR**
Gerente General	$ 100	plan mensual	Numero de negociaciones enviadas/ Total de Negociaciones exitosas
OBJETIVOS	**ESTRATEGIAS**	**ACTIVIDADES**	
Proporcionar de forma clara, rápida y sobre todo confiable la contabilidad que permitan mostrar la situación de la	Diagnosticar la cartera de proveedores que consolide el abastecimiento de	* Llevar los libros mayores de acuerdo a las actividades diarias Presentar las declaraciones tributarias en el tiempo establecido	
empresa.	mercadería con los mejores costos.	Llevar el archivo organizado y oportuno.	

RESPONSABLE	PRESUPUESTO	TIEMPO	INDICADOR
Contadora	$ 120	Plan Trimestral	Total, utilidad año anterior/ Utilidad actual
OBJETIVOS	**ESTRATEGIAS**	**ACTIVIDADES**	
Gestionar eficientemente el recurso económico que logre cumplir con los objetivos de crecimiento de la empresa.	Reestructuración de inventarios para	* Control cuenta bancos, emisión de cheques.	
	identificar los productos con mayor rotación	* Pagos SRI, IESS,	
		* Superintendencia de Compañías	
		* Controlar cartera de clientes que se encuentre al día	
RESPONSABLE	**PRESUPUESTO**	**TIEMPO**	**INDICADOR**
Jefe financiero	$ 80	Plan Trimestral	Ventas a crédito/ cuentas por cobrar
OBJETIVOS	**ESTRATEGIAS**	**ACTIVIDADES**	
Dirigir, coordinar y promover, el servicio excelente y oportuno al cliente o usuario con un alto nivel de eficiencia, eficacia, efectividad para cumplir con el nivel de ventas óptimo	Ofrecer productos de calidad que cumplan con las expectativas de los clientes	* Elaborar y aplicar estrategias de venta que logre captar nuevos clientes	
		* Realiza presupuestos de acuerdo al pedido del cliente	
		* Brinda información adecuada de lo que solicita el cliente	
RESPONSABLE	**PRESUPUESTO**	**TIEMPO**	**INDICADOR**
Asesor Comercial	$ 80	Plan Trimestral	Número de clientes / número de clientes nuevos.

Fuente: Elaboración propia

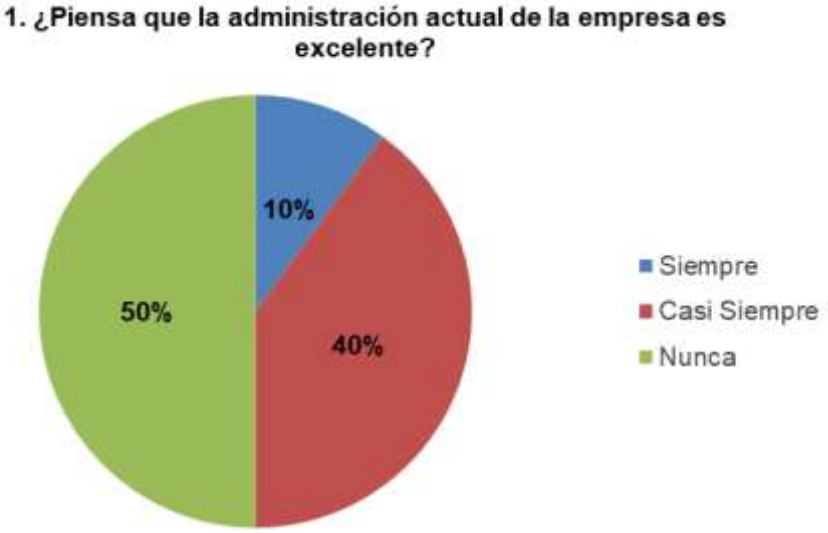
CAPITULO III: ÁNALISIS DE LOS RESULTADOS DE LA INVESTIGACIÓN

3.1. Encuesta a los empleados de la empresa COBRE SISTEMAS S.A.

Objetivo: La aplicación de la presente encuesta permite recoger información y determinar los procesos deficientes en la empresa Cobre Sistemas S.A.

1. ¿Piensa que la administración actual de la empresa es excelente?

Gráfico 1. ¿Piensa que la administración actual de la empresa es excelente?



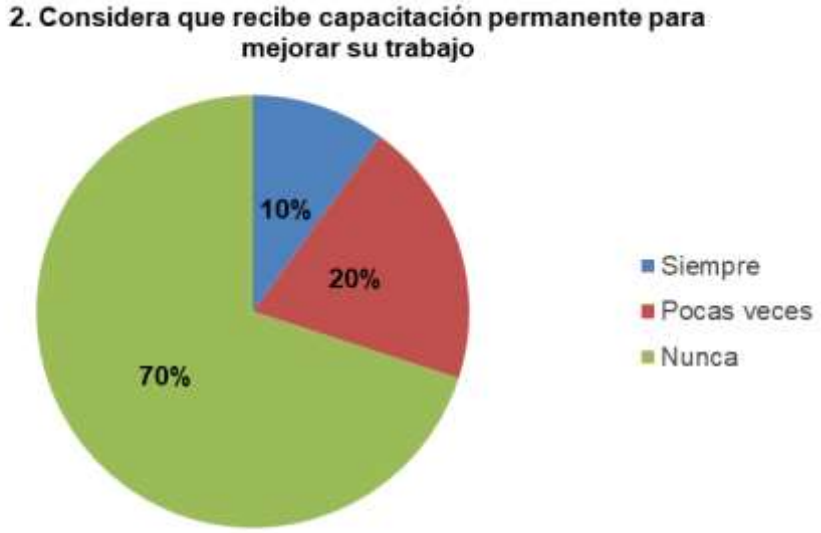
Fuente: Elaboración propia

Análisis: En base a las encuestas realizadas, el 50% de los empleados dicen que nunca la administración ha sido excelente mientras que el 40% casi siempre consideran que ha sido buena y tan solo el 10% refleja que la administración ha sido excelente.

Interpretación: Los resultados obtenidos permiten determinar que la mayoría de trabajadores no están conformes con la manera de administrar, que la califican como mala en un porcentaje muy importante.

2. ¿Considera que recibe capacitación permanente para mejorar su trabajo?

Gráfico 2. ¿Considera que recibe capacitación permanente para su trabajo?



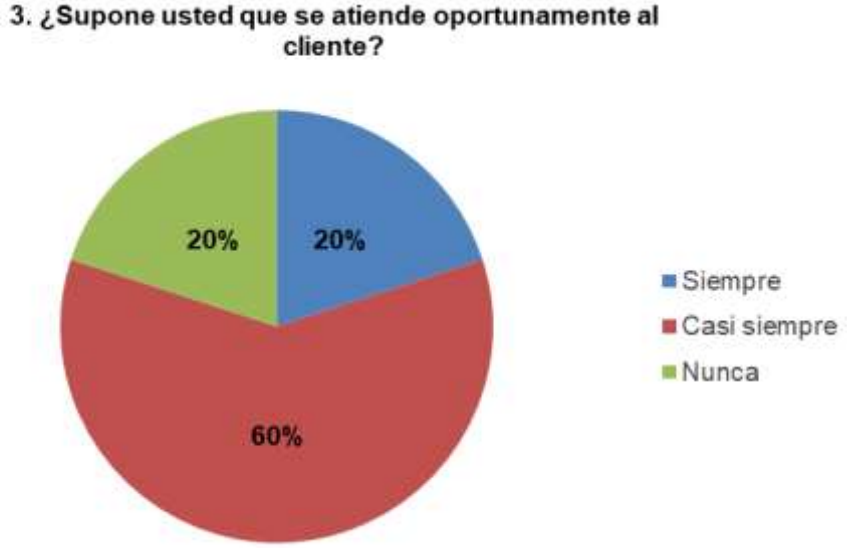
Fuente: Elaboración propia

Análisis: En base a las encuestas realizadas, el 70% de los empleados expresan que nunca han recibido capacitaciones para mejorar el rendimiento en el trabajo mientras que el 20% ha recibido muy pocas veces capacitación y el 10% considera que si han recibido las capacitaciones necesarias.

Interpretación: Los resultados obtenidos permiten determinar que la mayoría de empleados no han recibido capacitaciones, lo cual, es primordial para que desempeñen su trabajo eficientemente porque la mayoría de empleados son recientemente integrados a la empresa.

3. ¿Supone usted que se atiende oportunamente al cliente?

Gráfico 3. ¿Supone usted que se atiende oportunamente al cliente?



Fuente: Elaboración propia

Análisis: Según la pregunta el 60% de los empleados consideran que casi siempre se atiende oportunamente al cliente mientras que el 20% dice siempre y el 20% restante dice que nunca.

Interpretación: La mayoría de los empleados consideran que se atiende oportunamente al cliente, sin embargo, aún se tiene que mejorar.

4. ¿El espacio físico es adecuada para realizar su trabajo eficientemente?

Gráfico 4. ¿El espacio físico es adecuada para realizar su trabajo?



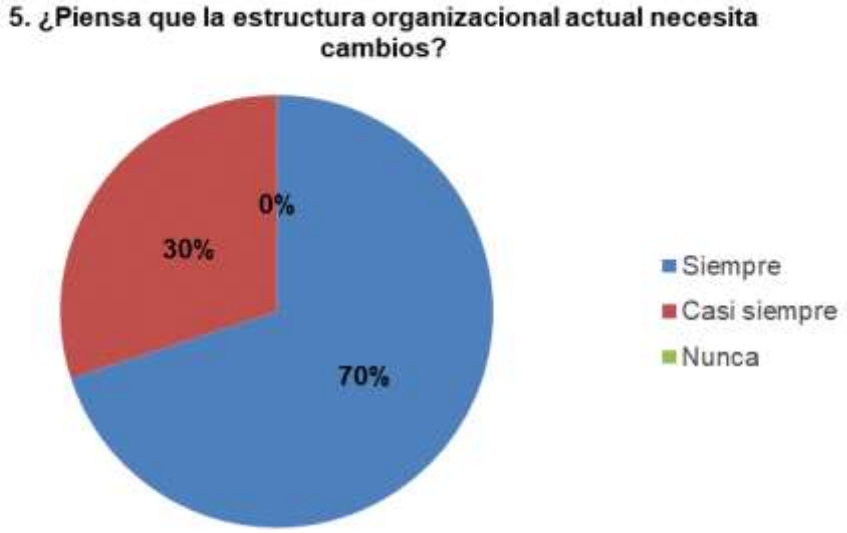
Fuente: Elaboración propia

Análisis: Según los datos encuestados el 60 % de los empleados consideran que no tienen un espacio físico adecuado por otro lado el 40% dice que casi siempre tiene el espacio físico adecuado para desarrollar su trabajo.

Interpretación: La mayoría de las encuestas exponen que los trabajadores de la empresa observan que la distribución interna del espacio físico no es considera la adecuada para desarrollar su trabajo por la tanto se readecua los espacios de trabajo.

5. ¿Piensa que la estructura organizacional actual, necesita cambios?

Gráfico 5. ¿Piensa que la estructura organizacional actual, necesita cambios?



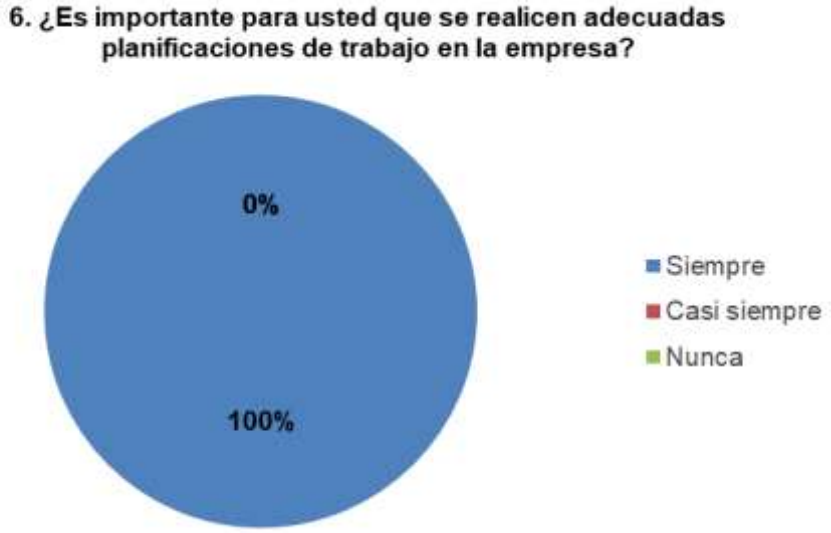
Fuente: Elaboración propia

Análisis: Según la encuesta el 70% considera que la estructura organizacional de la empresa necesita cambios por otro lado el 30% dice que casi siempre.

Interpretación: La mayoría de empleados cree conveniente un cambio en la estructura organizacional puesto que tienen deficiencias en su gestión administrativa, lo que perjudica en el direccionamiento de la misma.

6. ¿Es importante que se realicen planificaciones de trabajo en la empresa?

Gráfico 6. ¿Es importante que se realicen planificaciones de trabajo?



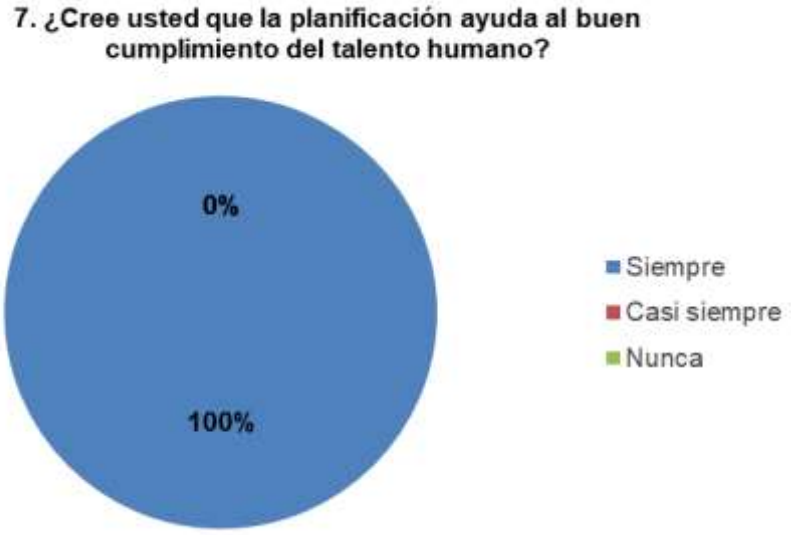
Fuente: Elaboración propia

Análisis: Según las encuestas realizadas el 100% de los empleados consideran que es importante la planificación de las actividades de la empresa.

Interpretación: Con estos resultados se estima que se tiene que mejorar las planificaciones con la finalidad de que todos los empleados conozcan sus obligaciones y las lleven a buen término.

7. ¿Cree usted que la planificación ayuda al buen cumplimiento del talento humano?

Gráfico 7. ¿Cree usted que la planificación ayuda a talento humano?



Fuente: Elaboración propia

Análisis: Con los datos recolectados se muestra que el 100% de los trabajadores consideran que las planificaciones previas ayudan al cumplimento de las labores en cada una de sus áreas.

Interpretación: Según los resultados se evidencia que los empleados realizan su trabajo de acuerdo al área, sin embargo, no trabajan para cumplir las metas organizacionales.

8. ¿Implementar una guía de acción para clientes mejoraría la gestión administrativa?

Gráfico 8. ¿Implementar una guía de acción para clientes mejoraría la gestión?



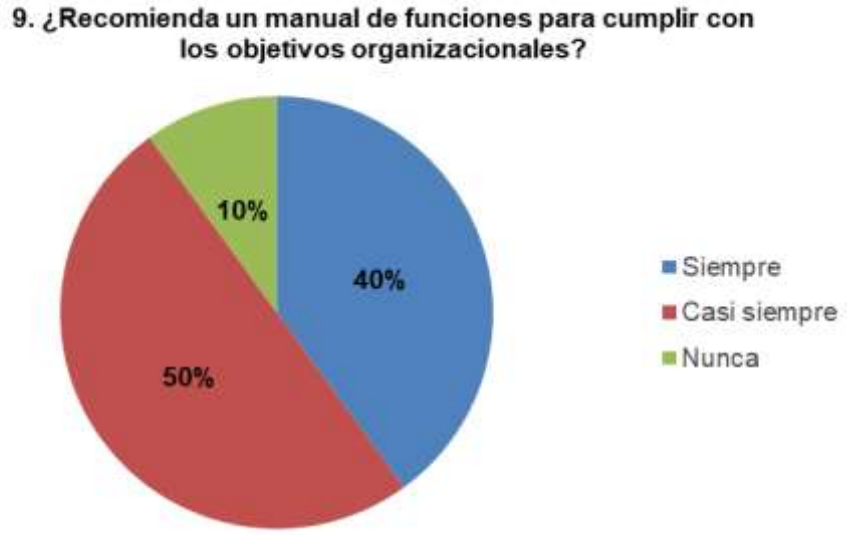
Fuente: Elaboración propia

Análisis: De los datos se observa que el 60% de los trabajadores creen que implementar una guía de acción mejora la gestión mientras que el 40% dicen que siempre es necesario conocer cuáles son las acciones que se desarrolla.

Interpretación: Según los datos obtenidos los trabajadores un guía de acción facilitaría a su trabajo lo que corrobora la pregunta seis.

9. ¿Recomienda un manual de funciones para cumplir con los objetivos organizacionales?

Gráfico 9. ¿Recomienda un manual para cumplir con los objetivos?



Fuente: Elaboración propia

Análisis: Según la encuesta realizada el 50% de los trabajadores considera que casi siempre es necesario tener un manual de funciones, en el cual, detalle cada una de las mismas mientas que el 40% dicen que siempre y tan solo el 10% cree que nunca.

Interpretación: Según los datos se evidencia que la mayoría de colaboradores necesitan un manual de funciones, el cual, dirección de mejor manera a los trabajadores.

10. ¿Conoce los procesos administrativos que maneja la empresa?

Gráfico 10. ¿Conoce los procesos administrativos que maneja la empresa?



Fuente: Elaboración propia

Análisis: Según los datos obtenidos el 50% de los trabajadores nunca ha conocido los procesos administrativos que realiza la empresa, mientras que 40% casi siempre y el 10% siempre.

Interpretación: Según los datos obtenidos se evidencia que se tiene que mejorar la comunicación de la empresa para que todos los empleados conozcan con claridad lo que se realiza.

CONCLUSIONES

- El diagnóstico de la situación actual en lo referente a procesos administrativos de la empresa Cobre Sistemas S.A. en los últimos años ha sido administrada de forma empírica, lo que ha impedido su crecimiento empresarial, lo que provoca desorganización en los procesos operacionales en las tareas y funciones. Se evidencia que la desorganización de la empresa no ha permito desarrollar una planificación estructural, su manejo informal en la administración no permite cumplir con los objetivos empresariales, por lo cual, se define; el organigrama jerárquico, que permita determinas las funciones y responsabilidades de cada trabajador.

- La fundamentación teórica de los elementos que intervienen en la reingeniería por medio del análisis FODA se define factores internos y externos de la situación actual de la empresa, y con estos se pudo evidenciar las falencias que tiene la empresa, el cual, sirve como guía para proponer una guía detallada de los procesos a seguir así garantiza el buen uso de recursos y procesos a desarrollarse.

- La propuesta de una reingeniería de procesos se elabora un manual de funciones, políticas por departamento y diagramas de flujo que son las directrices a desarrollarse como una herramienta que permita dar solución a los problemas de la empresa así garantiza la eficiencia en sus procesos administrativos.

RECOMENDACIONES

- Se recomienda seguir las directrices de los procesos rediseñados en el proyecto, con la finalidad de generar un enfoque empresarial y dejar en el pasado la administración empírica con la que se ha gestionado.

- Se sugiere instruir al personal sobre las funciones y actividades que desarrolla cada trabajador, utiliza el manual de funciones rediseñado para aclarar cuál es la posición de cada uno de ellos, evita duplicidad de funciones.

- Se sugiere implementar la misión, visión, valores corporativos, organigramas, planes de acción y diagramas de procesos desarrollados, con el propósito de dirigir a la empresa con un carácter formal.

- Se recomienda mantener la constante innovación, para mantener la fidelidad y constancia de los clientes.

BIBLIOGRAFÍA

Andes. (10 de junio de 2016). *Cancillería de Ecuador se encuentra en un proceso de reingeniería institucional para optimizar recursos.* Obtenido de http:// www. andes. info. ec/ es/ noticias/ cancilleria- ecuador- encuentra- proceso- reingenieria-institucional-optimizar-recursos.html

Arias, G., & Heredia, V. (2000). *Administración de Recursos humanos, para el alto desempeño.* México: Trillas.

Blogspot.com. (25 de octubre de 2017). Obtenido de http:// reingenieriaunea. blogspot.com/2017/10/como-aplico-ibm-credit- lareingenieria.html

El Telégrafo. (5 de septiembre de 2011). *Correos del Ecuador, una empresa autosustentable.* Obtenido de http:// www. eltelegrafo. com. ec/ noticias/ economia/8/correos-del-ecuador- una-empresa-autosustentable

Esteban, M. (2012). IESE Universidad de Navarra. Navarra.

García, B. (2006). *Gerencia de Procesos para la organización y el control interno de empresas de salud.* Bogotá: Ecoe ediciones Ltda.

González, M., & Santana, S. (2013). *Reingeniería de procesos y servicios en biblioteca de la Facultad de Ciencias Médicas "Gral. Calixto García Íñiguez".* Revista Cubana de Información en Ciencias de la Salud, 330-342.

Gutierrez, R. (2005). *Reingeniería en los servicios de enfermería. Revista mexicana de Enfermería Cardiológica*, 15-19.

INEC. (2016). *Reporte de economía laboral.* Ecuador.

Kellogg, G. (1962). *Preparación del manual de oficina.* Barcelona: Reverté.

Manganelli, R., & Klein, M. (2004). *Como hacer una reingeniería.* Bogota: Norma.

Meza, H. A. (10 de 2012). *Reingeniería de procesos para la ferretería.* Guayaquil.

Moreno, R., & Parra, K. (2012). *La Reingeniería de Procesos. Una Herramienta en la Gestión de Negocios: Caso Cereales Santiago.* Centro de Información y Gestión Tecnológica de Santiago de Cuba, 85-98.

Morris, D. (1993). *Como hacer una reingeniería.* Nueva York: McGraw- Hill.

Rafoso, S., & Artiles, S. (2011). *Reingeniería de procesos: conceptos, enfoques y nuevas aplicaciones.* Ciencias de la información, 29-37.

Reingeniería de procesos caso Ford. (2017). UNEA, 1-3.

Salazar, A., Ramírez, A., & Robles, D. (9 de enero de 2016). *FORD- Reingeniería.* Obtenido de Modelos de Gestión Empresarial: http:// modelos de gestion empresarial casos. blogspot. com/ 2016/ 01/ ford-reingenieria.html

Secretaría de relaciones exteriores. (junio de 2004). Universidad Veracruzana. Obtenido de http:// www. uv. mx/ personal/ fcastaneda/ files/ 2010/ 10/ guia_ elab_manu_proc.pdf

ANEXOS

Anexos 1. ENTREVISTA AL GERENTE DE COBRE SISTEMAS S.A.

Nombre: Efraín Pallo Responsable: Liliana Pallo Fecha: 04 de Julio del 2017

¿Cuáles son sus funciones en la empresa Cobre Sistemas S.A.?

Me encargo de controlar que todos los miembros de la empresa cumplan con sus funciones, desde sus inicio he manejado una administración empírica, delimita las funciones de acuerdo a las necesidades que se han presentado, es decir, que los empleados realizan las tareas encomendadas de acuerdo a los que tenga mayor prioridad, Han existido varios problemas dado que al no delimitar funciones y actividades por cada empleado se ha encontrado que no existe responsabilidad en los errores que se cometen, lo cual, no se toma una decisión con respecto al mismo.

¿Cómo ha administrado la empresa desde sus inicios?

Considero que la gestión administrativa de estos años ha sido buena lo que ha permitido a la empresa mantenerse en el mercado y por ende se ha dado a conocer en el sector que nos enfocamos, sin embargó no se ha logrado un crecimiento, puesto que el nivel de ventas a disminuido por el alto nivel de competencia y muchas veces por demoras en las entregas de materiales, dado que por cuestión capital no se tiene en stock productos que son costosos.

La gestión se lleva con paradigmas que se han establecido desde sus inicios, lo cual, ha permitido que lleguemos donde estamos, pero hay que tomar en cuenta que existen herramientas que apoyen la administración y como aplicarla para llegar a cumplir con los objetivos empresariales.

¿Cuáles considera que son las áreas más importantes de la empresa?

El área de ventas dado que la empresa maneja dos sistemas de ventas, una es la venta de equipos y materiales en obras, es decir, incluyen instalación programación para los mismos y el otro la venta en el almacén, el cual, se dirige al

consumidor final y en mayor parte a maestros que conocen el almacén y asisten con el dueño de la obra.

Entonces el área de ventas considero que es importante para poder cumplir con el objetivo económico por mes, y poder cumplir con los costos y gastos y genera es necesario cumplir con el nivel de ventas.

¿Cuáles son sus principales problemas?

El principal problema que la empresa tiene es que no cuenta con lineamientos establecidos de manera correcta, el cual, genera en muchas ocasiones perdidas.

No existe manual de funciones, políticas, procedimientos que estén establecidas y que los empleados deban acatar, es decir, que no existe una buena organización.

El principal problema es la desorganización que existe y esta con lleva que haya empleados que realizan más tareas que otros, o que no exista responsabilidad de los mismos.

¿Tiene la empresa un organigrama estructural?

Cuenta con un organigrama muy básico, en el cual, se detalle cargo y nombre que se ha manejado por cumplir con leyes como la superintendencia de compañías.

¿Existe un manual de funciones, que establece las actividades que debe realizar cada empleado?

No, contamos con manual de funciones

¿Tiene la empresa un manual de procesos?

No, contamos con procesos documentados formalmente.

¿Establece responsabilidades por áreas?

Se determina responsabilidades según las áreas, el personal de ventas se encarga del proceso desde el ingreso de los insumos hasta la salida de los mismos que es la venta al consumidor final, la persona encargada de facturar es la responsable que todo el proceso se desarrolle eficientemente y que cada persona encargada cumpla con su función mientras que en obras se designa las responsabilidades de acuerdo a las habilidades de cada uno

¿Considera necesario un cambio en la gestión administrativa? ¿Por qué?

Pienso que la administración necesita innovación, actualmente existe herramientas que ayudan a las empresas a tener un mejor control de los recursos, implementa una administrativa adecuada que logre el cumplimiento de los objetivos.

Existe canales de negociación que permitan entregar los productos en los tiempos acordados con el cliente.

No cunetas con canales de negociación puesto que los pedidos se realizan en base a los requerimientos de la empresa.