PONTIFICIA UNIVERSIDAD CATÓLICA DEL ECUADOR - MATRIZ

FACULTAD DE CIENCIAS ADMINISTRATIVAS Y CONTABLES

PROYECTO DE INVESTIGACIÓN Y GESTIÓN EMPRESARIAL PREVIO A LA OBTENCIÓN DEL TÍTULO DE MAGÍSTER EN ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS CON MENCIÓN EN GERENCIA DE LA CALIDAD Y PRODUCTIVIDAD

DESARROLLO DE UNA PROPUESTA DE IMPLEMENTACIÓN DEL MODELO DE MEJORA CONTINUA (MMC) PARA PYMES, EN LA COMPAÑÍA SOUTHCORP S.A.

ECON. JUAN SEBASTIÁN ORDÓÑEZ CORONADO

DIRECTOR: MSC. JAIME H. CADENA ECHEVERRÍA

LÍNEA DE INVESTIGACIÓN: SISTEMAS DE GESTIÓN DE PRODUCCIÓN Y OPERACIONES

QUITO, JULIO 2017

DIRECTOR:

Msc. Jaime H. Cadena Echeverría

INFORMANTES:

Msc. Francisco Vargas Carrión

MBA. Pablo Carrión Gordillo

DEDICATORIA

"Solo cuando el genio va del brazo de la ciencia se pueden esperar mejores resultados."

Spencer

A mi familia, quienes han sido capaces de sacrificarse con amor, esmero y mucha voluntad en todos los años de estudios para que sea capaz de convertirme en un hombre de bien.

Juan Sebastián

AGRADECIMIENTO

En la realización de este trabajo investigativo en la empresa SOUTHCORP S.A. tuve la ayuda y asesoría de muchas personas que prestaron un gran interés en el mismo. Hago especial mi agradecimiento a mi director Msc. Jaime Cadena por su valiosa dedicación y sacrificio para la culminación del presente estudio, y a todos los profesores de la facultad de CIENCIAS ADMINISTRATIVAS Y CONTABLES, los que con sacrificio y voluntad me brindaron sus conocimientos en toda la trayectoria de la maestría.

A los miembros de SOUTHCORP S.A. quienes me abrieron sus puertas y la oportunidad de desarrollo.

A todos muchas gracias y mis más sinceros agradecimientos.

Juan Sebastián

ÍNDICE

INTRODUCCIÓN 1

1 ANTECEDENTES 3

1.1 JUSTIFICACIÓN 3

1.2 LA EMPRESA 4

2 MARCO TEÓRICO 11

2.1 HERRAMIENTAS PARA EL ANÁLISIS DE SITUACIÓN ACTUAL 11

2.1.1 Modelo de las 9´S 11

2.1.2 Análisis ambiental 14

2.1.3 Modelo de las 7´S 16

2.2 MEJORA CONTINUA 18

2.2.1 Ciclo de mejora continua PDCA – Deming 18

2.2.1.1 Planificar (Plan) 20

2.2.1.2 Desarrollar (Do) 20

2.2.1.3 Control (Check) 21

2.2.1.4 Actuar (Act) 21

2.3 FAMILIA DE NORMAS ISO 9000 – GESTIÓN DE LA CALIDAD 22

2.3.1 Norma ISO 9004:2009 23

2.3.2 Actividades a realizar en procesos de mejora continua, según norma ISO 9004:2009 25

2.3.3 Six Sigma 29

2.3.4 Teoría de las restricciones TOC 30

2.3.5 Modelos de excelencia o mejora continua 33

2.3.5.1 Modelo Deming – Japón 35

2.3.5.2 Modelo Malcolm Baldrige – USA 36

2.3.5.3 Modelo EFQM – Europa 37

2.3.6 Modelo de Mejora Continua del Uruguay (MMC) 38

2.3.6.1 La estructura del Modelo de Mejora Continua (MMC) 39

2.3.6.2 Análisis estructural del MMC para Pymes 43
2.3.7 Los modelos no son solo técnicas 44
2.3.8 Matriz comparativa de los modelos de Excelencia 47
2.4 PYMES EN EL ECUADOR 49

3 DESARROLLO 55
3.1 SITUACIÓN ACTUAL DE LA COMPAÑÍA SOUTHCORP S.A. 55
3.1.1 Análisis de las 9´S 55
3.1.2 Análisis situacional de SOUTHCORP S.A. 58
3.1.3 Análisis de las 7´S 66
3.2 EL MODELO MMC 68
3.2.1 Diagnóstico de Campo del Modelo – Autoevaluación 68
3.2.2 Norma NTP-ISO 9004:2015, desarrollo en SOUTHCORP S.A. 69
3.3 CARACTERÍSTICAS DE IMPLEMENTACIÓN DEL MODELO MMC PARA LAS PYMES 79
3.4 PROPUESTA CON EL MODELO MMC PARA LA COMPAÑÍA SOUTHCORP S.A. 79
3.4.1 Cultura Organizacional 80
3.4.2 Organigrama 83
3.4.3 Funciones operativas 83
3.4.4 Manual de procesos 87
3.4.5 Cadena de valor 87
3.4.6 Políticas empresariales 88
3.4.6.1 Política para el uso y administración de caja chica 88
3.4.6.2 Política sobre asignación y anticipo de sueldos y salarios 93
3.4.6.3 Política de cobro (crédito), pago y existencias 96
3.5 PLAN DE IMPLEMENTACIÓN DEL MODELO DE MEJORA CONTINUA EN SOUTHCORP S.A. 99

4 CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES 102
4.1 CONCLUSIONES 102
4.2 RECOMENDACIONES 103

REFERENCIAS 105

ANEXOS 108

Anexo 1 Documentación de Procesos de SOUTHCORP S.A. 109

ÍNDICE DE TABLAS

Tabla 1: Situación problemática - Lista preliminar de elementos 8
Tabla 2: Situación problemática – Elementos no pertinentes 9
Tabla 3: Situación problemática – Elementos de probable pertinencia 10
Tabla 4: Matriz FODA 16
Tabla 5: Cuestiones clave para autoevaluar 22
Tabla 6: Áreas e Indicadores para MMC Pymes 44
Tabla 7: Criterios de evaluación por modelo de excelencia 47
Tabla 8: Estructura de resultados de las Pymes Ecuador 52
Tabla 9: Situación en SOUTHCORP S.A. sobre las 9´S 56
Tabla 10: FODA – SOUTHCORP S.A. 64
Tabla 11: Análisis de las 7´S – SOUTHCORP S.A. 67
Tabla 12: Diagnóstico de estudio de campo actual de SOUTHCORP S.A. 68
Tabla 13: Inventario de procesos propuesto – SOUTHCORP S.A. 73
Tabla 14: Factor caja 2016 96
Tabla 15: Factor caja (Enero y Febrero) 2017 98
Tabla 16: Plan de implementación del Modelo de Mejora Continua en SOUTHCORP S.A. 101

ÍNDICE DE FIGURAS

Figura 1: Gastos indebidos de caja chica, primer semestre 2016 4
Figura 3: Organigrama actual de SOUTHCORP S.A. 5
Figura 2: Análisis esquemático de un problema 8
Figura 4: La organización, los niveles de su ambiente y los componentes de estos niveles 14
Figura 5: Modolo de las 7's 16
Figura 6: Ciclo Deming 19
Figura 7: Marco de calificación al premio de excelencia Malcolm Baldrige 37
Figura 8: Esquema del EFQM 38
Figura 9: Modelo de Mejora Continua para Grandes Empresas 40
Figura 10: Modelo de Mejora Continua para Pymes 41
Figura 11: Diagrama de bloque del Modelo de Mejora Continua para Pymes 42
Figura 12: Distribución sectorial de las Pymes 51
Figura 13: Evolución del sector Manufactura 53
Figura 14: Mapa de procesos propuesto – SOUTHCORP S.A. 72
Figura 15: Organigrama funcional propuesto – SOUTHCORP S.A. 83
Figura 16: Cadena de valor propuesta 87
Figura 17: Gastos indebidos de caja chica, primer semestre 2016 – 2017 92

RESUMEN EJECUTIVO

El objetivo de este trabajo investigativo es mejorar la satisfacción de los clientes y grupos de interés para SOUTHCORP S.A., crear una cultura organizacional basada en la mejora continua de calidad, lo que justifica la aplicación del modelo de mejora continua MMC. Se ha planteado la definición de la situación actual de la compañía, la elaboración del modelo MMC mediante la evaluación del diagnóstico de campo, las características que deben tener para la implementación del modelo para las Pymes y la propuesta con el modelo para la compañía. Utilizando la herramienta de las 9´S se realiza un diagnóstico de la situación actual y la situación futura o esperada en la empresa SOUTHCORP S.A.

INTRODUCCIÓN

El presente estudio permitirá establecer un sistema de calidad dirigido a la Pymes con la finalidad de generar procesos estandarizados y formalizados, que permita obtener una mayor eficiencia y eficacia en el manejo de los recursos y que se refleje en los resultados financieros de la empresa.

El entorno competitivo en el que se desarrollan las actividades en las organizaciones, independientemente de su tamaño o sector de actividad, cambia constantemente y cada vez con mayor velocidad. La globalización de las industrias, organizaciones, estilos de vida, mecanismos de consumo, el impacto de las tecnologías de información y comunicación en toda la actividad humana, la relevancia de los servicios y de los recursos intangibles; el peso económico, comercial y político de países como India y China; el vaivén entre desregulaciones y regulaciones; la tensión entre homogeneización y personalización de las necesidades y expectativas de los clientes; etc., son algunas de las causas que obligan a las organizaciones a mejorar en forma continua su gestión, no solo para competir con éxito sino incluso para subsistir.

En la actualidad no basta con tener un modelo de gestión que permita responder a los requerimientos del entorno en un momento dado. La rapidez del cambio hace que el único sistema de gestión eficaz sea aquel que contiene en su seno la capacidad de su propia transformación. En consecuencia, el modelo de gestión debe impulsar la mejora continua, adaptando en cada momento aquellos sistemas, prácticas y estilos de gestión que mejor

respondan a las circunstancias y exigencias del entorno y a la cultura e idiosincrasia de la organización.

Para que esta adecuación al entorno sea posible, las organizaciones deben ser capaces de conocer los cambios que se producen en el entorno y como impactan en ellas, desarrollar respuestas creativas e innovadoras para enfrentar estos cambios, modificar sus productos, servicios, sistemas y cultura para adaptarse constantemente a las nuevas demandas y evaluar de manera continua su rendimiento para descubrir oportunidades de mejora.

Es por ello que la compañía SOUTHCORP S.A. está dispuesta a desarrollar la propuesta de implementación del Modelo de Mejora Continua para Pymes. Siempre buscando la mejora continua y lograr el máximo de satisfacción de sus clientes y grupos de interés.

1 ANTECEDENTES

1.1 JUSTIFICACIÓN

Es necesario destacar, que SOUTHCORP S.A. al ser una PYME familiar vive una realidad distante de las organizaciones que dominan los mercados del mundo, en su organización interna no existen en la actualidad políticas y procedimientos establecidos que determinen el adecuado accionar colectivo, por su puesto esta ineficiencia ha generado pérdidas tangibles en su día a día, como por Ej. El no contar con políticas de uso de caja chica, permitiendo que cada accionista y/o gerente maneje dichos recursos inclusive para uso personal.

El indicador definido para esta variable es ‘gastos indebidos de caja chica / monto total de caja chica’, siendo gastos indebidos de caja chica aquellos rubros que se han convertido en un gastos recurrente empresarial o gastos que no sean de la empresa sino de uso personal. El objetivo de este indicador es que tienda a cero, demostrando un uso eficiente de los recursos.

La medición del primer semestre del año 2016 arroja los resultados de la Figura 1.

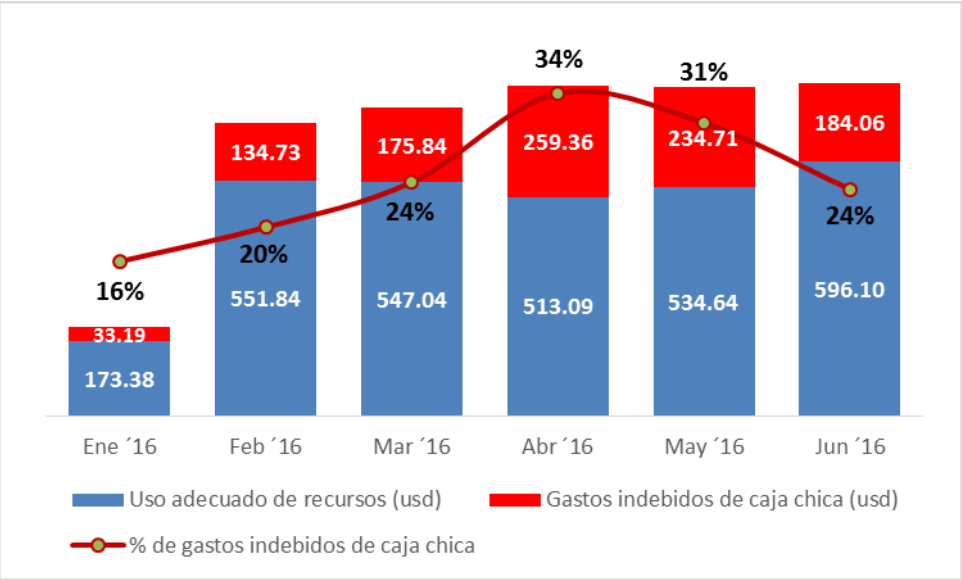


Figura 1: Gastos indebidos de caja chica, primer semestre 2016.

Fuente: (Southcorp S.A., 2016)

En la Figura 1 se puede observar como en promedio la compañía SOUTHCORP S.A. tuvo durante el primer semestre del año 2016, un gasto indebido de caja chica mensual promedio de USD $170.32, siendo este el 25% de los recursos utilizados de caja chica, factor que demuestra clara preocupación en el uso de los activos empresariales.

Por factores como los expuestos la compañía SOUTHCORP S.A. está dispuesta a aplicar una propuesta de implementación del Modelo de Mejora Continua para Pymes. Siempre buscando la mejora continua y lograr el máximo de satisfacción de sus clientes y grupos de interés.

1.2 LA EMPRESA

La empresa SOUTHCORP S.A. inició su actividad económica en la ciudad de Guayaquil en la Calle Datiles 413, Edificio 1 Cuadra De Caf. Piazzola, con fecha del 23 de febrero del 2007, con las características de una Sociedad Anónima, dirigida

venta de compresores, válvulas y sistemas de filtrado, sus partes y piezas, con RUC 0992499427001.

Fue constituida por Romano Bouvier Ignacio y Romano Plavan Roberto Yamandu ambos de nacionalidad uruguaya con un capital suscrito de $800.00 dólares americanos en porcentajes iguales para cada uno de los socios, actualmente la empresa presenta el organigrama detallado en la Figura 2.

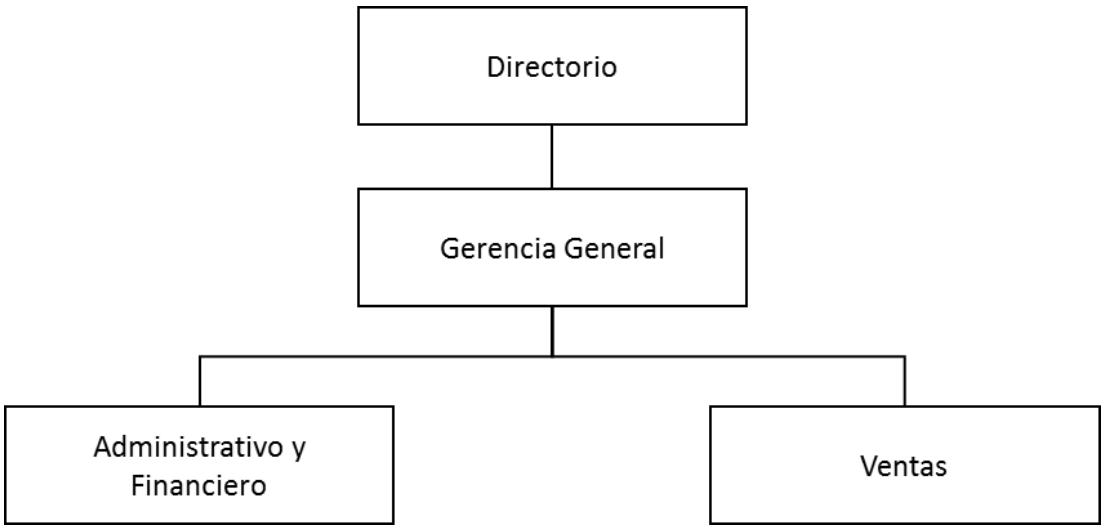


Figura 2: Organigrama actual de SOUTHCORP S.A.

La empresa tiene una estructura jerárquica, con una limitada definición de las funciones que debe realizar cada cargo, con procesos de importación de más de 130 productos entre los cuales se pueden definir los juegos de juntas, válvulas y diferentes partes y piezas, a un precio promedio de $330 dólares aproximadamente, permitiendo la fabricación de bombas de aire o de vacío, compresores de aire y otros compresores de gas.

SOUTHORP S.A. en sus líneas “Oil and Gas” y “Tecnología de soplado PET” posee la representación para el Ecuador de marcas internacionales como EXTERRAN Compression Solutions, en la fabricación de maquinaria pesada como compresores, motores, etc. Esta representación permite que puedan generar ventas a nivel nacional con el respaldo de compañías importantes a nivel mundial permitiendo que den el mantenimiento preventivo y correctivo a este tipo de maquinaria.

En la línea de “Acústica”, SOUTHCORP S.A. provee al mercado productos como silenciadores para motores, cabinas de control, silenciadores para turbinas, panelería acústica, entre otros, brinda servicios como planificación y diseño de estudios acústicos, acondicionamiento de espacios, estrategias de control de ruido, etc.

Entre los clientes más importantes de SOUTHCORP S.A. están empresas como Tesalia, Ecuador Bottling Company Corp (Coca Cola), Delisoda (Pepsi), LPGAS, Nestle, XTERRAN Compression Solutions a los que provee de partes y piezas para los trabajos en Ecuador, etc. Por el esfuerzo de los accionistas y demás colaboradores la empresa ha podido fidelizar estos clientes con los que llevan trabajando varios períodos.

SOUTHCORP S.A. no es un monopolio en los mercados que participa y existe competencia. Sus principales competidores son en la línea de “Tecnología de soplado PET” los grandes productores de compresores a nivel mundial, por Ej. CATERPILLAR gracias a la alianza estratégica con EXTERRAN Compression Solutions pueden competir.

Respecto a la línea de “Oil and gas” el principal competidor dentro del país es HOERBIGER del Ecuador S.A. dedicado al desarrollo de proyectos y construcciones petroleras.

En la línea de “Acústica” existen pequeños competidores a nivel nacional en la venta de partes y piezas; no existe al momento competencia directa en el desarrollo de EPC´s (Engineering Procurement Construction), lo cual representa un proyecto tipo llave en mano.

La empresa al cierre del año 2016 generó ventas por $400.000 aproximadamente, maneja un activo total que supera los $100.000 dólares americanos, de los cuales el 83% corresponde a activos corrientes y el 17% restante a activos fijos; se puede indicar que su pasivo total equivale a $35.000 dólares que corresponden el 100% a valores corrientes. El patrimonio total de la empresa corresponde a un valor de $65.000 dólares.

La metodología para el análisis del problema, desarrollado por Van Dalen Deobold B. y Meyer William J. involucra ocho pasos o tareas para su identificación, siendo estos:

a) Reunir hechos que pudieren relacionarse con el problema.
b) Decidir mediante observación si los hechos hallados son importantes.
c) Identificar las posibles relaciones existentes entre los hechos que pudieran indicar la causa de la dificultad.
d) Proponer diversas explicaciones (hipótesis) de la causa de la dificultad.
e) Cerciorarse, mediante la observación y el análisis, de si ellas son importantes para el problema.

f) Encontrar, entre las explicaciones, aquellas relaciones que permitan adquirir una visión más profunda de la solución del problema.

g) Hallar relaciones entre los hechos y las explicaciones.

h) Examinar los supuestos en que se apoyan los elementos identificados. (Van Dalen & Meyer, 1983)

En la Figura 3 se puede observar el proceso de análisis esquemático de un problema.

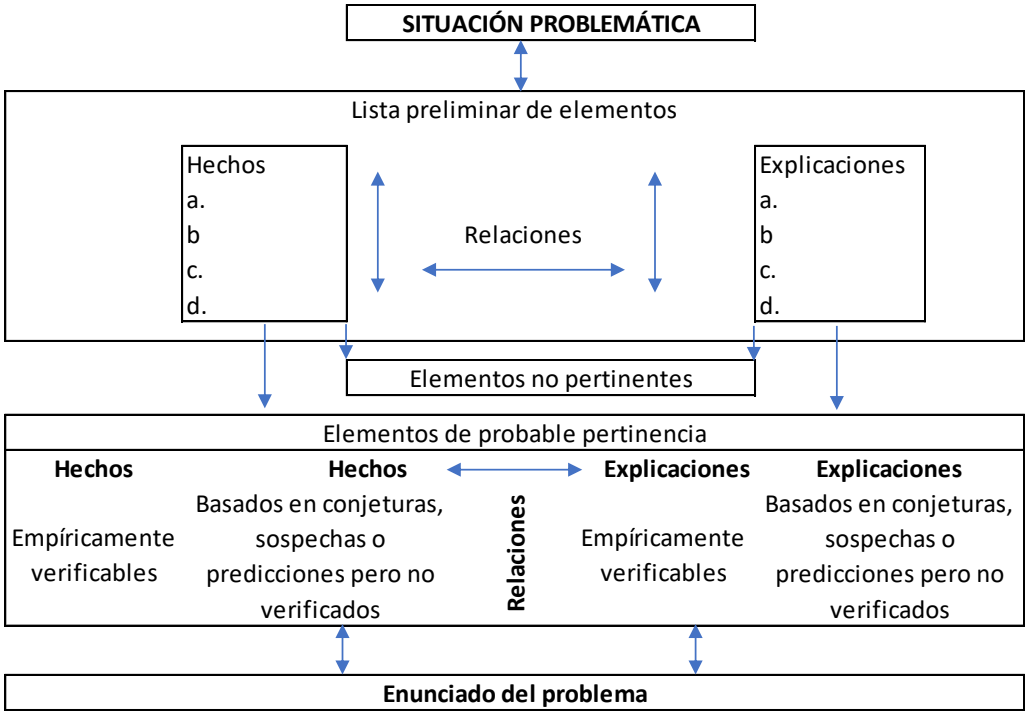


Figura 3: Análisis esquemático de un problema

Fuente: (Van Dalen & Meyer, 1983)

Empleando la metodología de investigación de Van Dalen y Meyer se describirán los factores endógenos que permiten describir el problema actual de SOUTHCORP S.A. Se elabora la lista preliminar de elementos en la Tabla 1.

Tabla 1
Situación problemática - Lista preliminar de elementos

LISTA PRELIMINAR DE ELEMENTOS	
HECHOS	**EXPLICACIONES**
• No existen contratos del personal.	• El interés de los accionistas se ha orientado exclusivamente a las ventas, no a la gestión administrativa.
• No hay responsabilidades definidas para cada cargo.	• Desconocimiento y falta de experiencia respecto a la gestión empresarial.
• No se cuenta con oficinas propias, lo cual impide adecuaciones a bodegas y talleres.	• Falta de recursos (tiempo, dinero, personal capacitado).
• No hay un liderazgo claro.	• Los accionistas son empleados en la empresa, por tanto no respetan una organización jerárquica por puestos.
• No se cuenta con vehículos para cada Gerente de Unidad de Negocios, lo cual impide concretar ventas.	• Falta de recursos (tiempo, dinero, personal capacitado).
• No existe un organigrama aprobado.	• Desconocimiento de la planificación estratégica.
• No se cuenta con personal financiero de planta para interpretar los Estados Financieros.	• Falta de recursos (tiempo, dinero, personal capacitado).
• No existen flujo gramas de trabajo.	• Desconocimiento de gestión por procesos.
• No existe ningún tipo de planificación estratégica.	• Desconocimiento de la planificación estratégica.
• No se cuenta con personal juridico de planta que asesore en las negociaciones.	• Falta de recursos (tiempo, dinero, personal capacitado).
• No se han gestionado correctamente los procesos.	• La falta de organización impide la búsqueda de mejora continua.
• No se han definido políticas de administración de recursos financieros.	• Desconocimiento de la información financiera de la organización.
• No hay evaluaciones de desempeño.	• Desconocimiento de herramientas para análisis de situación y mejora.
• No existen políticas de desarrollo del personal.	• Sin planificación no existen objetivos, por tanto no hay retos para el personal.
• No existe un área de salud ocupacional encargada de velar por las condiciones laborales de los trabajadores.	• Falta de recursos (tiempo, dinero, personal capacitado).
• No existen políticas de servicio al cliente.	• El interés de los accionistas se ha orientado exclusivamente a las ventas.

A continuación se detallan los elementos no pertinentes, en la Tabla 2.

Tabla 2

Situación problemática – Elementos no pertinentes

ELEMENTOS NO PERTINENTES	
HECHOS	**EXPLICACIONES**
• No se cuenta con oficinas propias, lo cual impide adecuaciones a bodegas y talleres.	• Falta de recursos (tiempo, dinero, personal capacitado).
• No se cuenta con vehículos para cada Gerente de Unidad de Negocios, lo cual impide concretar ventas.	• Falta de recursos (tiempo, dinero, personal capacitado).
• No se cuenta con personal financiero de planta para interpretar los Estados Financieros.	• Falta de recursos (tiempo, dinero, personal capacitado).
• No se cuenta con personal juridico de planta que asesore en las negociaciones.	• Falta de recursos (tiempo, dinero, personal capacitado).
• No existe un área de salud ocupacional encargada de velar por las condiciones laborales de los trabajadores.	• Falta de recursos (tiempo, dinero, personal capacitado).

Finalmente, se describen en la Tabla 3 los hechos y explicaciones empíricamente verificables y basadas en conjeturas, levantados en visitas a SOUTHCORP S.A. sobre los cuales toma base la problemática de la organización:

Tabla 3

Situación problemática – Elementos de probable pertinencia

ELEMENTOS DE PROBABLE PERTINENCIA	
HECHOS EMPIRICAMENTE VERIFICABLES	**EXPLICACIONES EMRIRICAMENTE VERIFICABLES**
• No existen contratos del personal.	• El interés de los accionistas se ha orientado exclusivamente a las ventas, no a la gestión administrativa.
• No hay responsabilidades definidas para cada cargo.	• Desconocimiento y falta de experiencia respecto a la gestión empresarial.
• No existe un organigrama aprobado.	• Desconocimiento de la planificación estratégica.
• No existen flujo gramas de trabajo.	• Desconocimiento de gestión por procesos.
• No se han definido políticas de administración de recursos financieros.	• Desconocimiento de la información financiera de la organización.
• No hay evaluaciones de desempeño.	• Desconocimiento de herramientas para análisis de situación y mejora.
• No existen políticas de desarrollo del personal.	• Sin planificación no existen objetivos, por tanto no hay retos para el personal.
• No existen políticas de servicio al cliente.	• El interés de los accionistas se ha orientado exclusivamente a las ventas.
HECHOS BASADOS EN CONJETURAS	**EXPLICACIONES BASADAS EN CONJETURAS**
• No hay un liderazgo claro.	• Los accionistas son empleados en la empresa, por tanto no respetan una organización jerárquica por puestos.
• No existe ningún tipo de planificación estratégica.	• Desconocimiento de la planificación estratégica.
• No se han gestionado correctamente los procesos.	• La falta de organización impide la búsqueda de mejora continua.

En base a lo expuesto se puede concluir que como planteamiento del problema de investigación ¿La Compañía SOUTHCORP S.A. se verá beneficiada por el desarrollo de una propuesta de implementación del modelo de mejora continua (MMC) para Pymes?

2 MARCO TEÓRICO

El marco teórico pretende definir los conceptos teóricos que contemplaran la tesis y están delimitados por el análisis de mejora continua, los modelos existentes, el modelo MMC y las referencias existentes sobre las Pymes en el Ecuador.

2.1 HERRAMIENTAS PARA EL ANÁLISIS DE SITUACIÓN ACTUAL

En la actualidad las empresas necesitan desarrollar planes estratégicos y de negocios, para esto deben establecer diferentes tipos de análisis que permitan evaluar la situación actual que viven, pensando en el mercado y las diferentes condiciones que pueden afectar el funcionamiento adecuado de la empresa.

Es importante establecer posibles herramientas que permitan analizar e identificar los elementos que pueden influir en el futuro. A continuación se detallan algunas herramientas y/o modelos para realizar el análisis de la situación actual.

2.1.1 Modelo de las 9´S

Shingeo Shingo fue un ingeniero industrial japonés que se distinguió por ser uno de los líderes en prácticas de manufactura en el sistema de producción de Toyota. Durante la década de 1940 Shingo estudió y aplicó el Control Estadístico de la Calidad. Junto a Taichi Ohno inventaron el sistema Just In Time. Entre otros

desarrollos se encuentran los Poka Yoke que es un sistema de inspección en la fuente, entre otros. Es reconocido como el creador de la metodología de las 9´S.

Es una herramienta dirigida a implantar y mantener un sistema de orden y limpieza en la organización, a través de su implementación se pueden obtener resultados como una mayor satisfacción de los clientes internos y externos, menos accidentes laborales, una mejor calidad del producto / servicio ofrecido, una disminución de los desperdicios generados, menos pérdidas de tiempo, etc. (López Olivares, 2014).

Las 9´S deben su nombre a la primera letra de la palabra derivada del idioma japonés, siendo estas:

- **Seiri – Organización**, separar lo necesario de lo innecesario.

- **Seiton – Orden**, cada artículo debe tener un único y exclusivo lugar donde debe encontrarse antes y después de su uso.

- **Seiso – Limpieza**, mantener constantemente condiciones adecuadas de limpieza e higiene.

- **Seiketsu – Control visual**, con reglas visuales se determinan mecanismos de actuación para solventar un problema.

- **Hitsuke – Disciplina y hábito**, los colaboradores deben mantener en práctica estos procedimientos, el hábito se crea a través de la formación continua.

- **Shikari – Constancia**, es la voluntad para hacer las cosas y permanecer en ellas, manteniendo una buena actitud.

- **Shitsukoku – Compromiso**, la adhesión firme a los propósitos que debe alcanzar todos los niveles de la empresa.

- **Seido – Estandarización**, permite normalizar mediante políticas y reglamentos aquellos cambios que se consideren benéficos para la empresa.

La efectividad de las 9´S depende de la implementación de todas sus reglas seguidas con seriedad, dando como resultado alta eficacia y eficiencia y un óptimo rendimiento. Es necesario contar con la disposición de todos los involucrados en la empresa considerando dos reglas básicas a) empezar por uno mismo y b) educar con el ejemplo.

Existen beneficios asociados a la implementación de las 9´S como son la reducción de los costos de mantenimiento, la reducción del número de accidentes, la reducción de fallas y pérdidas de tiempo, aumento de la fiabilidad y durabilidad del equipo, etc.

2.1.2 Análisis ambiental

El análisis ambiental es el proceso de seguimiento de los ambientes de una organización con el fin de identificar las fortalezas, debilidades, oportunidades y amenazas que pueden influir en la capacidad de la empresa para alcanzar sus objetivos (Certo, Peter, & Ottensmeyer, 1996), este análisis se lo realiza considerando los componentes detallados en la Figura 4.

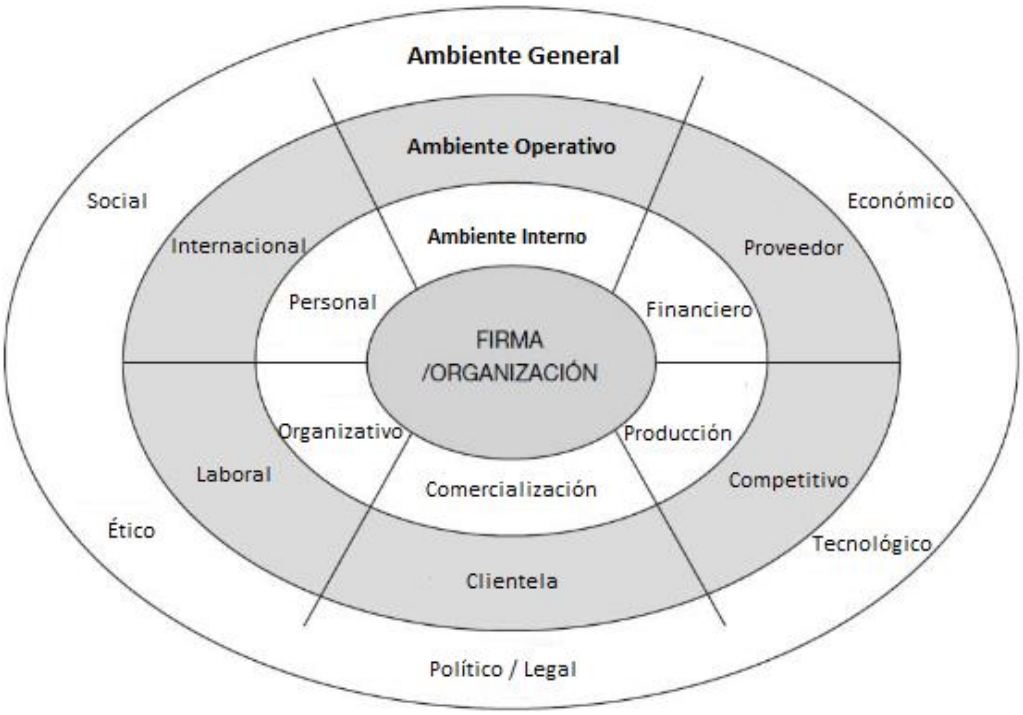


Figura 4: La organización, los niveles de su ambiente y los componentes de estos niveles

Fuente: (Certo, Peter, & Ottensmeyer, 1996)

El ambiente general, es el nivel del ambiente externo de la organización, cuyos componentes son de largo alcance y tienen consecuencias a largo plazo para los directivos, las empresas y sus estrategias. Sus componentes son social, económico, tecnológico, ético, político y legal.

El ambiente operativo, es el nivel del ambiente externo de la organización que consta de componentes que de ordinario tienen consecuencias más o menos concretas e inmediatas para la dirección de la empresa. Sus componentes son competencia, proveedores, clientes, laboral e internacional.

Ambiente interno, comprende todas las fuerzas que actúan dentro de la organización con implicaciones específicas para la dirección del desempeño de la misma (Certo, Peter, & Ottensmeyer, 1996).

A través del análisis ambiental, entendiendo la influencia de los componentes de cada ambiente sobre la organización, se puede obtener la materia prima para la construcción del FODA de la empresa.

El FODA es una herramienta que permite comparar los elementos externos e internos de una empresa, dando un esquema de la situación actual, establecer estrategias adecuadas para el futuro, responde los elementos correspondientes a las fortalezas y debilidades en el correspondiente ambiente interno que pueden ser controladas, y las oportunidades o amenazas correspondiente al ambiente externo que no pueden ser controladas (Sapag & Sapag, 2001), por lo cual se elabora la Tabla 4.

Tabla 4

Matriz FODA

Análisis interno	FORTALEZAS	DEBILIDADES
	Identifica los puntos fuertes. Todo aquello que le diferencia de la competencia	Reconoce lo que le hace vulnerable, corresponde a los factores críticos que se deben eliminar o reducir.
Análisis externo	OPORTUNIDADES	AMENAZAS
	Identifica elementos que puedan beneficiar o aprovechar, aunque no se puedan controlar porque son externo la empresa sacándoles el mayor partido	Identifica posibles riesgos que están fuera del control de la empresa, dando la posibilidad de defenderse.

Fuente: (Sapag & Sapag, 2001)

2.1.3 Modelo de las 7´S

El análisis de las 7's busca establecer principios, que influyen en el interior de la empresa, estudiando siete factores que actúan como una red que se deben encontrar alineados (Koller, Goedhart, & Wessels, 2010), de acuerdo a la Figura 5.

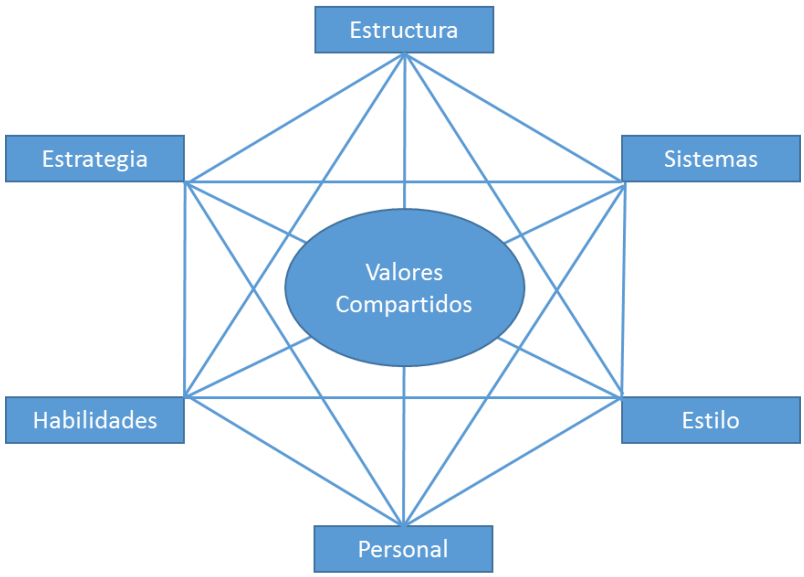


Figura 5: Modolo de las 7's

Fuente: (Koller, Goedhart, & Wessels, 2010)

- **Estilo:** Se refiere a la cultura de la organización, lo dicta la Gerencia y se asocian a los valores corporativos.

- **Personal:** Siendo el activo más importante de la organización los recursos humanos deben orientarse hacia la estrategia.

- **Sistemas:** Incluyen los procesos internos y canales de comunicación.

- **Estrategia:** Es la manera de organizar los recursos para alcanzar los objetivos planteados.

- **Estructura:** Corresponde a la manera en que se organizan e interactúan las unidades de negocio.

- **Habilidades:** Son las competencias centrales o el know-how que deben poseer los miembros de la organización.

- **Valores compartidos:** Son el corazón de la empresa, lo que une a sus miembros y los alinea en una misma dirección.

Este modelo es una guía para el cambio organizacional, no es suficiente el identificar estos factores dentro de la empresa, sino saber relacionarlos para optimizar sus resultados.

2.2 MEJORA CONTINUA

El proceso de mejora continua es un concepto del siglo XX que tiene por objetivo mejorar los productos, servicios y procesos. Es una actitud compartida que debe ser base para asegurar la estabilización de los procesos y la posibilidad de mejora. Cuando hay crecimiento y desarrollo en una organización o comunidad, es necesario identificar todos los procesos y el análisis mensurable de cada paso llevado a cabo. Algunas de las herramientas utilizadas incluyen las acciones correctivas, preventivas y el análisis de la satisfacción en los clientes internos y externos.

Este proceso busca la forma más efectiva de mejora de la calidad y la eficiencia en las organizaciones.

2.2.1 Ciclo de mejora continua PDCA - Deming

Willian Deming (1900-1993) fue un estadístico de nacionalidad estadounidense, profesor universitario, consultor empresarial, escritor y difusor del concepto de calidad total. Su nombre está ligado al desarrollo de Japón después de la segunda guerra mundial y entre sus principales obras figuran textos como los Catorce Puntos y las Siete Enfermedades de la Gerencia, además del ciclo de Deming que es una estrategia de mejora continua de la calidad.

El ciclo Deming es una forma de aplicación lógica de tal forma que las cosas se realicen ordenadamente y correctamente en una variedad de situaciones y actividades.

El Ciclo de mejora continua PDCA se encuentra constituido por cuatro actividades: “Plan”, “Do”, “Check”, “Act” (Figura 6), que corresponde en la administración a las actividades de Planificar, Desarrollar, Controlar y Actuar, formando de esta manera un ciclo repetitivo, utilizado con el fin de implementar mejoras continuas, logrando sistematizar y estructurar un proceso para la solución de problemas, siendo la base para el desarrollo de procesos, que genere una organización estratégica.

La utilidad del ciclo de Deming es la de lograr la mejora continua de la calidad en una empresa, describiendo el ciclo completo, mediante la acción lógica de cuatro pasos, que deben ser repetidos de forma secuencial Planeando, Haciendo, Verificando y Actuando.

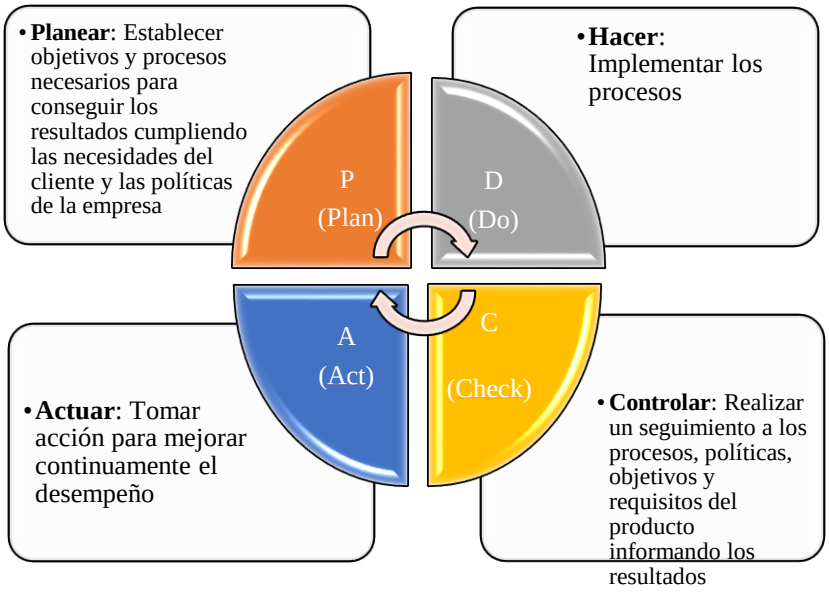


Figura 6: Ciclo Deming

Fuente: (Rodríguez Garraza, 2016)

2.2.1.1 Planificar (Plan)

Esta fase identifica los objetivos que se requieren alcanzar, mediante la selección de los métodos que se requieren para lograrlos, mediante un análisis que permita definir la situación actual en la que se encuentra la organización, mediante la recopilación de datos e información necesaria, lo que debe incluir el estudio de las causas y efectos que permitan prevenir fallos potenciales o problemas, y al mismo tiempo aporte con soluciones y medidas correctivas. Para la que se deben establecer las siguientes actividades:

- Selección de oportunidades de mejora.
- Registro de la línea base.
- Estudio de las acciones correctivas que puedan ser más adecuadas.
- Observación de los resultados posibles por medio de simulaciones.

2.2.1.2 Desarrollar (Do)

Consiste en el trabajo de las acciones correctivas propuestas correspondientes a la formación y educación de los empleados que les permita adquirir una habilidad y capacidad para el desarrollo de las actividades mejorando sus actitudes, al trabajar de forma experimental, para comprobar su eficacia, y que permita formalizar las acciones que puedan ser aprobadas.

2.2.1.3 Control (Check)

Corresponde al proceso de verificación de los efectos resultantes por la aplicación de las mejoras propuestas, comprobando los logros alcanzados y planificando nuevos con el fin de superarlos, mediante el desarrollo de un diagnóstico y generando procesos continuos de planificación para nuevos resultados esperados.

2.2.1.4 Actuar (Act)

Comprobada las acciones que se han emprendido y verificando con los resultados esperados, se ve la necesidad de normalizar y formalizar el cambio o acción emprendido para la mejora, implementándolo entre los procesos o actividades actuales, al confirmar el resultado de la mejora, que le permita emprender una nueva acción (Journal of Achivements in Materials and Manufacturing Engineering, 2010)

Evaluar los componentes de una empresa que permita aplicar los elementos del Ciclo Deming es importante autoevaluarse contestando las preguntas de la Tabla 5.

Tabla 5

Cuestiones clave para autoevaluar

	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
¿Están bien definidos los objetivos a conseguir?										
¿Las acciones planificadas serán capaces de lograr los objetivos?										
¿Las acciones planificadas son coherentes con la Estrategia general de la organización?										
¿Se han realizado, en el ámbito establecido, las acciones planificadas?										
¿Se han realizado, en la forma adecuada, las acciones planificadas?										
¿Se han realizado, en el plazo acordado, las acciones planificadas?										
¿Se ha comprobado la eficiencia de su realización?										
¿Se ha valorado la eficacia del planteamiento y su planificación?										
¿Se han identificado posibles innovaciones o mejoras a tener en cuenta?										
¿Se ha llevado a cabo alguna innovación o mejora?										

Fuente: (Rodríguez Garraza, 2016)

En la calificación 1 representa un nulo o escaso nivel de desarrollo y 10 significa que la planificación es correcta.

2.3 FAMILIA DE NORMAS ISO 9000 – GESTIÓN DE LA CALIDAD

La familia ISO 9000 aborda varios aspectos de la gestión de la calidad y contiene algunos de los estándares más conocidos de ISO. Estas normas proporcionan orientación y herramientas para las compañías que quieren asegurarse de que sus productos y servicios cumplan constantemente con los requisitos del cliente y la calidad mejore constantemente.

Las normas relacionadas a la familia ISO 9000 incluyen (International Standar Organization, 2016):

- ISO 9001: 2015, establece los requisitos de un sistema de gestión de calidad.
- ISO 9000-2015, cubre los conceptos básicos y el lenguaje.
- ISO 9004:2009, se centra en cómo hacer un sistema de gestión de la calidad más eficaz y eficiente.
- ISO 19011:2011, establece directrices sobre auditorías internas y externas de los sistemas de gestión de la calidad.

2.3.1 Norma ISO 9004:2009

La norma ISO 9004: 2009 proporciona orientación a las organizaciones para apoyar el logro de un éxito sostenido mediante un enfoque de gestión de la calidad. Es aplicable a cualquier organización, independientemente del tamaño, tipo y actividad (International Standar Organization, 2016).

Presenta siete principios de gestión de la calidad, desarrollados para el mejoramiento continuo del desempeño (Organización Internacional de Normalización, 2016).

- **Contexto de la organización:** Comprende a la organización y su contexto, las necesidades y expectativas de las partes interesadas, determinando el alcance del sistema de gestión de calidad y sus procesos.

- **Liderazgo:** Revisa los compromisos de liderazgo con el sistema de gestión de calidad, dando un enfoque en el cliente, mediante políticas de calidad que puedan ser establecidas, revisadas y mantenidas, enfocándose en las funciones de la organización, responsabilidades y autoridades a cargo.

- **Planificación para el sistema de gestión de la calidad:** Define las acciones que se deben realizar para afrontar los riesgos y aprovechar las oportunidades, mediante una planificación de los sistemas de calidad y una organización planificada, que permitan establecer los objetivos y logros, mediante un soporte en la planificación de los cambios a realizar.

- **Soporte:** Referente a los recursos con sus generalidades, personas, infraestructura, funcionamiento de los procesos dándoles un seguimiento y medición referente a lo presupuestado y utilizado, mediante la aplicación de los conocimientos organizacionales que se tienen del negocio, lo que permitirá mejorar las competencias, toma de decisiones, manejo de la comunicación y manteniendo una información correctamente documentada sobre las generalidades, creaciones y actualización, y sobre el control realizado.

- **Operación, comprende la planificación y control operacional:** Determina los requisitos para los productos y servicios, buscando una

adecuada comunicación con el cliente, determinando los requisitos relacionados a los productos, identificando los procesos de producción y presentación, que puedan ser entregado, mediante el seguimiento de control a los elementos de salidas y sus procesos.

- **Evaluación del desempeño:** Mediante un seguimiento, medición, análisis y evaluación, que se vea reflejada en la satisfacción del cliente, mediante la realización de auditorías internas que refleje los resultados obtenidos.

- **Mejora:** Con referencia a las no conformidades y acciones correctivas que se deben realizar buscando una reacción que pueda evidenciarse en las acciones tomadas y contemplen procesos de mejora continua.

2.3.2 Actividades a realizar en procesos de mejora continua, según norma ISO 9004:2009

Para desarrollar procesos de mejora continua de acuerdo a la norma ISO 9004:2009, es necesario desarrollar las siguientes actividades, mediante la respuesta a cada pregunta (Organización Internacional de Normalización, 2016):

Actividad 1: Identificar los procesos necesarios para el sistema de gestión de la calidad y su aplicación a través de la organización.

¿Qué procesos son necesarios para el sistema de gestión de la calidad?

¿Quiénes son los clientes en cada proceso?

¿Cuáles son los requisitos para satisfacer a estos clientes?

¿Quién es el "dueño" del proceso?

¿Se contrata externamente alguno de estos procesos?

¿Cuáles son los elementos de entrada y salida de cada proceso?

Actividad 2: Determinar la secuencia e interacción de estos procesos.

¿Cuál es el flujo de los procesos?

¿Cómo se pueden describir?

¿Cuáles son las interfaces entre los procesos?

¿Qué documentos se necesitan?

Actividad 3: Determinar los criterios y métodos necesarios para asegurarse de que tanto la operación como el control de estos procesos sean eficaces.

¿Cuáles son las características de los productos deseados y no deseados?

¿Cuáles son los criterios para el seguimiento, análisis y medición de los procesos?

¿Cómo se puede incorporar esto dentro de la planificación del Sistema de Gestión de la Calidad SGC y de los procesos de realización del producto?

¿Cuáles son los aspectos económicos?

¿Qué métodos son apropiados para recopilar los datos?

Actividad 4: Asegurarse de la disponibilidad de recursos e información necesarios para apoyar la operación y el seguimiento de estos procesos.

¿Qué recursos se necesitan para cada proceso?

¿Cuáles son los canales de comunicación?

¿Cómo se puede proporcionar información externa e interna sobre el proceso?

¿Cómo se puede obtener la retroalimentación?

¿Qué datos se necesita recopilar?

¿Qué registros se necesita mantener?

Actividad 5: Realizar el seguimiento, la medición y el análisis de estos procesos.

¿Cómo se puede hacer seguimiento del desempeño del proceso?

¿Qué mediciones son necesarias?

¿Cómo se puede analizar de la mejor manera la información recopilada?

¿Qué dice el resultado de estos análisis?

Actividad 6: Implementar las acciones necesarias para alcanzar los resultados planificados y la mejora continua de estos procesos.

¿Cómo se puede mejorar el proceso?

¿Qué acciones correctivas y preventivas son necesarias?

¿Se han implementado estas acciones?

¿Tan eficaces son?

Al elaborar los documentos relacionados a las actividades señaladas por la norma ISO 9004:2009, se debe tomar en cuenta los siguientes factores:

- Efecto sobre la calidad

- Riesgo de insatisfacción del cliente
- Requisitos legales
- Riesgo económico
- Eficacia y eficiencia
- Competencia del personal
- Complejidad de los procesos

En la actualidad no basta con tener un modelo de gestión que permita responder a los requerimientos del entorno en un momento dado. La rapidez del cambio hace que el único sistema de gestión eficaz sea aquel que contiene en su seno la capacidad de su propia transformación. En consecuencia, el modelo de gestión debe impulsar la mejora continua, adaptando en cada momento aquellos sistemas, prácticas y estilos de gestión que mejor respondan a las circunstancias y exigencias del entorno y a la cultura e idiosincrasia de la organización.

Para que esta adecuación al entorno sea posible, las organizaciones deben ser capaces de conocer los cambios que se producen en el entorno y como impactan en ellas, desarrollar respuestas creativas e innovadoras para enfrentar estos cambios, modificar sus productos, servicios, sistemas y cultura para adaptarse constantemente a las nuevas demandas y, por último, evaluar de manera continua su rendimiento para descubrir oportunidades de mejora.

La compañía SOUTHCORP S.A., está dispuesta a desarrollar la propuesta de implementación del Modelo de Mejora Continua para Pymes. Buscando siempre la mejora continua y lograr el máximo de satisfacción de sus clientes y grupos de interés.

2.3.3 Six Sigma

Es una metodología de mejora de procesos, dirigida a la reducción de la variabilidad de los mismos, consiguiendo reducir o eliminar los defectos en la entrega de un producto o servicio. La meta de 6 Sigma o Six Sigma por sus siglas en ingles es llegar a un máximo de 3,4 defectos por millón de oportunidades (DPMO), entendiéndose como defecto cualquier evento en que un producto o servicio no logra satisfacer las necesidades y requisitos de cada cliente (Harry & Schoeder, 2000)

Six Sigma utiliza herramientas estadísticas para la caracterización y el estudio de los procesos, de ahí el nombre de la herramienta, sigma es la desviación típica que da una idea de la variabilidad en un proceso.

El objetivo de esta herramienta es reducir ésta variabilidad de modo que el proceso se encuentre siempre dentro de los límites establecidos por los requisitos del cliente.

Se puede clasificar la eficiencia de un proceso con base en su nivel de sigma, los porcentajes presentados a continuación son calculados con una desviación del valor nominal de 1.5 sigma (Harry & Schoeder, 2000):

- 1 sigma= 690.000 DPMO = 32% de eficiencia
- 2 sigma= 308.538 DPMO = 69% de eficiencia
- 3 sigma= 66.807 DPMO = 93,3% de eficiencia
- 4 sigma= 6.210 DPMO = 99,38% de eficiencia

- 5 sigma= 233 DPMO = 99,977% de eficiencia
- 6 sigma= 3,4 DPMO = 99,99966% de eficiencia
- 7 sigma= 0,019 DPMO = 99,9999981% de eficiencia

2.3.4 Teoría de las restricciones TOC

Se basa en el hecho de que toda organización es creada para cumplir una meta. La de ganar dinero, cuidar la salud de la población, aumentar el nivel cultural de la sociedad, etc. Se debe considerar que los logros obtenidos están determinados por las restricciones que actúan sobre la organización.

Las restricciones del sistema determinan las posibilidades de obtener más de la meta para la organización, estas se clasifican de la siguiente forma (Aguilera, 2000):

- **Restricciones físicas.** Cuando la limitación está limitada por factores tangibles en el proceso de producción.

- **Restricciones de mercado:** Cuando el impedimento está impuesto por la demanda de sus productos / servicios.

- **Restricciones de políticas:** Cuando la organización ha adoptado prácticas y procedimientos o formas de operación que son contrarios a su productividad o conducen inadvertidamente a resultados contrarios a los esperados.

La Teoría de las Restricciones TOC propone 5 pasos para enfocar los esfuerzos de mejora (Aguilera, 2000):

a) **Identificar las restricciones:** Entendiendo por restricción a los síntomas de no usar correctamente el sistema, por Ej. Falta de gente, espacio, dinero, exceso de inventarios, políticas económicas. La Teoría General de los Sistemas sostiene que sin importar la complejidad del mismo o meta, siempre serán pocos elementos los que determinen su capacidad de producción.

b) **Decidir cómo explotar las restricciones:** Dependiendo de cuales sean las restricciones del sistema, existen varios métodos para obtener el máximo provecho de ellas, por Ej.

- Si la restricción es una máquina, se debería aprovechar su producción durante el 100% de la jornada laboral, por tanto, rotar personal durante el almuerzo para evitar períodos de inactividad, evitar que los materiales que procesa se agoten y asignar a los trabajadores más aptos para su operación.

- Si la restricción es la materia prima, manejar un control de inventarios con stocks mínimos de seguridad, minimizar las pérdidas por mala calidad, y no fabricar cantidades superiores a las que se van a vender en el corto plazo.

- Si la restricción es de mercado (las ventas están estancadas), asegurarse que todos los pedidos sean despachados en el tiempo fijado, no hay excusa

para tener ventas bajas debido a que la capacidad de producción de la empresa siempre es superior a la demanda de mercado.

c) **Subordinar el resto a la decisión anterior:** La empresa es un sistema, este podrá trabajar como una unidad a la velocidad que sea determinada por sus restricciones, de nada sirve exigir a cada unidad el máximo de su rendimiento, sino que actúe de una forma que permita facilitar que las restricciones sean explotadas.

d) **Elevar las restricciones de la empresa:** Para seguir mejorando es necesario aumentar la capacidad de las restricciones, por Ej. Si la restricción es la escasez de materia prima, el elevar la restricción implica la incorporación de un nuevo proveedor.

   En general la tendencia es realizar este paso sin haber completado los pasos b) y c). Procediendo de este modo se incrementaría la capacidad del sistema sin haber obtenido aún el máximo provecho del mismo, de acuerdo a lo que estaba definido actualmente.

e) **Volver al paso a):** En cuanto se ha elevado la restricción se debe preguntar si esta sigue siendo la misma. Si se rompe implica que ahora serán otros recursos los que necesitan atención.

2.3.5 Modelos de excelencia o mejora continua

Los modelos de excelencia, son instrumentos que sirven como mecanismos para la autoevaluación, pueden ser considerados como un elemento guía en la implementación de procesos de mejora continua en las organizaciones, estos modelos buscan sintetizar los principios y fundamentos de la calidad total, deben ser desarrollados en forma clara y con un lenguaje de fácil entendimiento, que permita a la dirección su operativización. En la definición de las áreas de gestión (agentes facilitadores) como en la determinación de los elementos que los integran (temas de evaluación), indican lo que se debe hacer para conseguir la excelencia (Algorta, y otros, 2014).

Según Juran (1990) y Garvin (1991) los criterios contenidos en el estudio de Malcom Baldridge proveen una lista de acciones que las empresas de los Estados Unidos necesitan para llevar a cabo los procesos que les permitan transformarse en empresas a nivel mundial. Con el fin de determinar la opinión de los directivos norteamericanos sobre la utilidad del estudio de Malcom Baldridge, Knotts et al. (1993) se efectuaron una serie de encuesta a un total de 500 empresas industriales, 500 de servicio y 240 pequeñas empresas, de las cuales respondieron (285) que lo consideraban como el mejor marco de referencia para la implantación de un sistema de gestión de calidad.

En este sentido, Townsend y Gebhardt (1996) define la importancia y la repercusión que el estudio de Malcom Baldridge sobre la economía norteamericana, por la capacidad que tiene para introducir a una cantidad de

organizaciones en la dinámica de procesos de mejora. El estudio de Hendricks y Ginghal (1997) concluye que:

- Las empresas que aplican el modelo consiguen puntuaciones que les permite ganar premios de calidad con una obtención de mejores resultados que el resto de empresas,

- Siendo más evidente y con una mayor intensidad en el caso de las Pymes.

Los procesos de autoevaluación mediante la implementación de los modelos de excelencia y la preparación de la documentación necesaria para el desarrollo de sistemas de postulación a los premios de calidad, conducen a transformar una serie de requisitos abstractos que se encuentran orientados al cliente, preocupándose por los colaboradores, éxito comercial y responsabilidad frente a la sociedad, entre otros, desarrollando evidencias concretas, mediante el desarrollo de datos numéricos. Estas evaluaciones requieren de cifras concretas, mediante la definición de tendencias y benchmarking (comparación con el mejor) en las diferentes áreas de gestión de la organización.

Llevando a las empresas a establecer levantamientos regulares, el desarrollo de encuestas entre los clientes y los colaboradores, comprobando la participación del mercado que dominan, etc. De esta forma se evalúan objetivamente las fortalezas y debilidades. A partir de procesos de evaluación continua que permiten detectar oportunamente las posibles mejoras y desarrollar planes de acción para generar sistemas de mejora continua para alcanzar una mayor eficiencia y eficacia en la gestión de la organización.

2.3.5.1 Modelo Deming – Japón

Modelo creado en 1951 por Deming, recoge la aplicación práctica de teorías japonesas del Control Total de Calidad (TQC) o Control de la Calidad en toda la empresa (CWQC).

El objetivo principal de la evaluación es comprobar que mediante la implantación del control de calidad en toda la organización se puedan obtener resultados favorables. El enfoque es la satisfacción del cliente y el bienestar general (De Nieves Nieto & Ros McDonnell, 2006).

Los criterios de evaluación del modelo son las siguientes:

- Políticas y objetivos
- Organización y operatividad
- Educación y su diseminación
- Flujo de información y su utilización
- Calidad de productos y procesos
- Estandarización
- Gestión y control
- Garantía de calidad de funciones, sistemas y métodos
- Resultados
- Planificación futura

2.3.5.2 Modelo Malcolm Baldrige - USA

Es un proceso mediante el cual una organización autoevalúa su gestión, con relación a un modelo de referencia, para identificar sus oportunidades de mejora y fortalezas, a partir de estas aplica planes que permitan aumentar los niveles de calidad de sus prácticas en busca de excelencia.

Debido a su éxito entre las empresas estadounidenses, el Modelo de Excelencia Malcolm Baldrige ha sido considerado como clave en la recuperación económica de los Estados Unidos, producida en los 80’s como una respuesta al avance de Japón y de otras economías asiáticas.

El Modelo de Excelencia, es visto además, como una de las herramientas más poderosas para el enfoque de negocios y el alineamiento de esfuerzos y recursos hacia el logro de los objetivos estratégicos y consta de los siguientes pasos (De Nieves Nieto & Ros McDonnell, 2006):

- Liderazgo
- Planificación estratégica
- Orientación hacia el cliente y mercado
- Medición, análisis y gestión del conocimiento
- Orientación hacia las personas
- Gestión de procesos
- Resultados

Los mismos se articulan de acuerdo a la Figura 7 para la calificación del modelo.

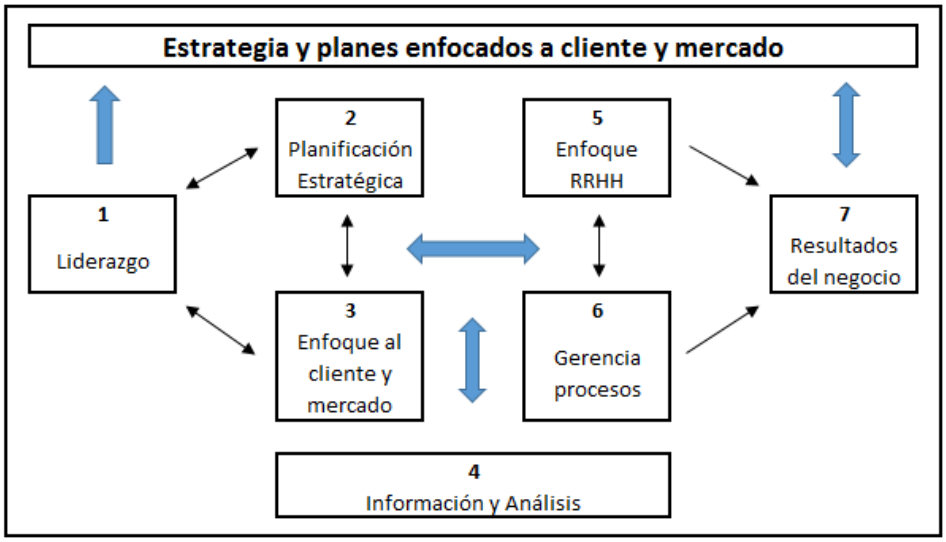


Figura 7: Marco de calificación al premio de excelencia Malcolm Baldrige

Fuente: (De Nieves Nieto & Ros McDonnell, 2006)

2.3.5.3 Modelo EFQM – Europa

Desarrollado en 1991 con la participación de 14 importantes empresas del continente europeo, la misión de este modelo es mejorar la competitividad de las organizaciones europeas mediante la mejora de su gestión.

La premisa del EFQM de excelencia es que los resultados excelentes en rendimiento de una empresa, sus clientes internos y externos, y la sociedad, se logran mediante un liderazgo que impulse la política y estrategia, que se hará realidad a través de las personas de la organización, las alianzas, los recursos y los procesos (De Nieves Nieto & Ros

McDonnell, 2006). Expresado gráficamente (Figura 8), este principio responde al siguiente esquema.

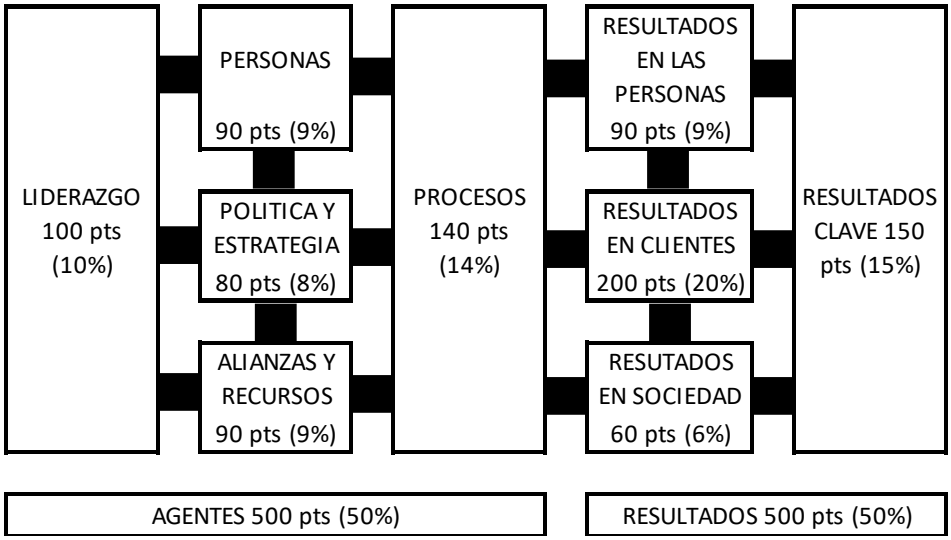


Figura 8: Esquema del EFQM

Fuente: (Moreno, 2007)

Los porcentajes mostrados son los utilizados para el Premio Europeo de Calidad (EQA).

2.3.6 Modelo de Mejora Continua del Uruguay (MMC)

El Modelo de Mejora Continua del Uruguay (MMC) corresponde a un instrumento que se encuentra propuesto por el INACAL (Instituto Nacional de Calidad) con el fin de evaluar a las organizaciones que pretenden presentarse al premio nacional de calidad. Al igual que otros modelos de excelencia como es de Malcom Baldrige de Estados Unidos, el modelo Deming de Japón o el EFQM de la Comunidad Europea; el MMC se encuentra basado en un proceso de autoevaluación.

Si bien no está expresamente establecido en los manuales del MMC, el fundamento teórico en el que se basa el modelo, tiene como principios la calidad total, los cuales consideran la existencia en una relación causal entre los resultados que se obtiene por la organización al aportar un resultado positivo a cada una de las partes interesadas y a las actividades que realizan la organización, con el fin de llevar a cabo la obtención de dichos resultados. Al igual que los modelos de excelencia, el MMC define que la excelencia en la obtención de los resultados se genera por el desarrollo de la gestión excelente en los procesos que tiene una organización.

En el MMC, las actividades se encuentran agrupadas en las diferentes áreas de gestión, donde cada una de ellas se subdivide para definir los temas de evaluación, donde dichas actividades conducen a la generación de los resultados del negocio (Gonzalo Blasina, Della Nave, Odriozola Mendina, Lorenzo Arévalo, & Vasek, 2011).

2.3.6.1 La estructura del Modelo de Mejora Continua (MMC)

El MMC ha evolucionado a través de nuevas versiones, incluida una versión para Pymes, donde las organizaciones grandes presentan siete áreas de gestión (Figura 9):

- Liderazgo de la alta dirección
- Planeamiento
- Desarrollo de las personas
- Enfoque en el cliente externo

- Información y análisis
- Gestión de procesos
- Impacto en la sociedad y medio ambiente

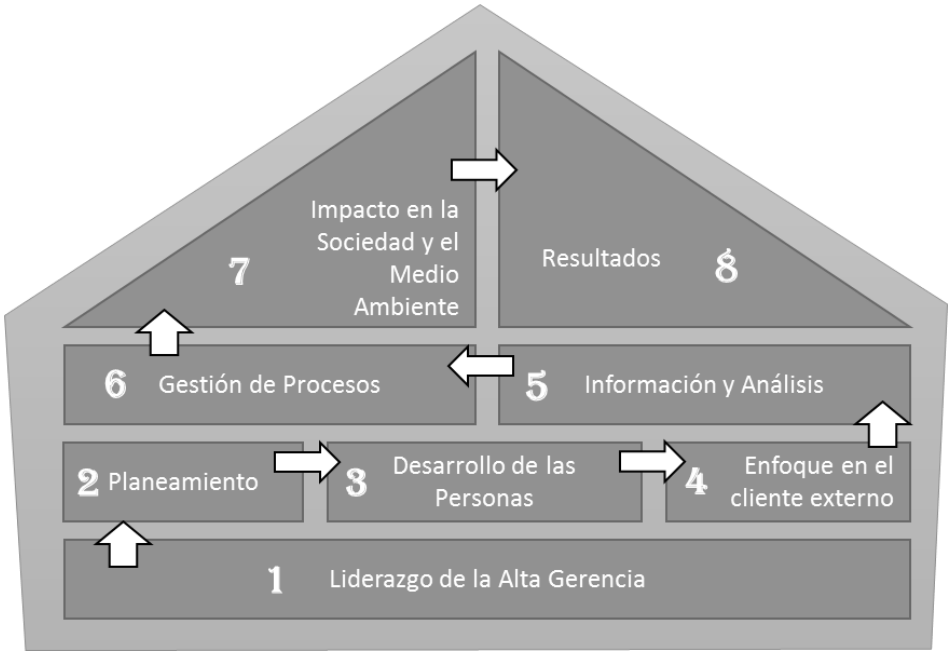


Figura 9: Modelo de Mejora Continua para Grandes Empresas

Fuente: INACAL: (Algorta, y otros, 2014)

Estas áreas que son gestionadas con excelencia conducen a la obtención de resultados excelentes (en la satisfacción del cliente interno, los procesos de producción, áreas de apoyo y proveedores, desarrollo de las personas, de mercado y financieros).

Por su parte el MMC para Pymes presenta cuatro áreas de gestión que agrupa varios temas (Figura 10):

- Liderazgo
- Desarrollo de las personas

- Interés por el cliente externo
- Mejora de procesos y administración



Figura 10: Modelo de Mejora Continua para Pymes

Fuente: INACAL: (Algorta, y otros, 2014)

El sistema representado en las Figuras 9 y 10 está conformado por las áreas de gestión (siete en el caso de grandes empresas y cuatro en el caso de las Pymes) y un área de resultados, donde las acciones que se toman a nivel de las áreas de gestión se reflejan en los resultados del negocio.

El sistema del modelo de mejora continua para Pymes, se desarrolla consecutivamente de acuerdo a la Figura 11.



Figura 11: Diagrama de bloque del Modelo de Mejora Continua para Pymes

Fuente: INACAL: (Algorta, y otros, 2014)

En cuanto a los resultados, pueden distinguirse dos categorías:

- **Resultados de gestión:** Se encuentran compuestos por los resultados en productos y/o servicios, definidos por la evaluación en la satisfacción del cliente, mediante la evaluación de los resultados generados por los procesos de producción, procesos de apoyo y de proveedores, además de los resultados establecidos en el desarrollo de las personas;

- **Resultados financieros y de mercado:** Son los más relevantes para los accionistas o propietarios, son necesarios para la sustentabilidad de la organización. Si no se obtienen los resultados esperados en la satisfacción de los otros grupos de interés como son los clientes, personal, sociedad, etc. La organización disminuirá su posibilidad de sobrevivir en el mediano plazo. Los resultados financieros corresponden a la consecuencia, o el premio, por gestionar de manera adecuada las áreas con el fin de obtener buenos resultados por las partes interesadas.

2.3.6.2 Análisis estructural del MMC para Pymes

En la Tabla 6 se presentan las áreas y sus respectivos temas de evaluación (indicadores) para el modelo Pymes. En los primeros años de aplicación (comenzó en 1996) el modelo de Pymes sufrió cambios, con la incorporación o modificación de algunos de los temas de evaluación, hasta que se estabilizó en el año 2001. En consecuencia, en este estudio se consideran los datos a partir de ese año. Las áreas se dividen en dos: Las áreas de gestión y los resultados.

Las áreas de gestión se conforman por los elementos los cuales se puede actuar con el fin de obtener los mejores resultados. Por su parte, los temas de evaluación definen los elementos sobre los que se puede actuar y que deben ser observados y evaluados.

Tabla 6

Áreas e Indicadores para MMC Pymes

Área de gestión	Tema de evaluación
Liderazgo de la alta dirección	Liderazgo mediante el ejemplo y valores
Desarrollo de personas	Participación del personal
	Educación, capacitación y calidad de vida en el trabajo
Enfoque en el cliente	Conocimiento del cliente externo y del mercado
	Determinación de la satisfacción del cliente externo
Gestión de Procesos	Planeamiento
	Procesos de producción de bienes y/o servicios
	Procesos y servicios de apoyo
	Proveedores
	Efectos en el medio ambiente
Resultados de Gestión	Resultados en producción y/o servicios
	Resultados de procesos de producción de bienes y/o servicios, de procesos de apoyo y de proveedores
	Resultados de desarrollo de las personas
Resultados Financieros	Resultados de mercado y financieros

Fuente: (Rodríguez Garraza, 2016)

2.3.7 Los modelos no son solo técnicas

En un nivel abstracto, los modelos de excelencia definen la calidad, manteniendo la responsabilidad central, que busca promover un cambio dentro de la organización en los diferentes niveles jerárquicos de la empresa, estableciendo las posibles relaciones entre las funciones que permitan establecer una coordinación entre los procesos, definiendo las relaciones existentes con los proveedores y subcontratistas, con otras partes interesadas; al mismo tiempo que determinan los diferentes aspectos de la organización del trabajo como, por Ej. Procedimientos escritos, control del cumplimiento, necesidad de establecer mediciones, motivación y formas de evaluación de los trabajadores.

Contribuyen en la creación de una nueva cultura por parte de la organización y una nueva filosofía de trabajo.

En consecuencia, se toman conceptos de Stolovich et al. (1997):

1. Los modelos de excelencia y las normas de gestión de calidad no son totalmente técnicas, sino que también se encuentran vinculadas con el sistema conformado por las diferentes relaciones sociales dentro de la organización y fuera de ella, teniendo en cuenta las connotaciones culturales, sociológicas, psicológicas, políticas e ideológicas.

2. Las normas ISO 9000 y los modelos de excelencia no se refieren solamente al área técnica; proponiendo lineamientos generales para el manejo de las acciones relacionadas con la organización empresarial, la organización entre empresas, la organización de la producción, la organización del trabajo, el desarrollo de las personas y la relación con todas las partes interesadas.

3. Las normas ISO 9000 buscan definir los mecanismos que permitan establecer la necesidad de documentar el conocimiento, con el fin de desarrollar procedimientos e instructivos para la ejecución de los trabajos. Estos procedimientos implican aspectos positivos como:

    - Se eviten dejar las cosas libradas a la memoria;

    - Disminuir la dependencia de las personas;

- Tener procedimientos operativos que determinan la calidad de los productos que deben normalizarse y documentarse;

- Contribuir con los procesos de calificación y recalificación de los trabajadores;

- Permitir la generación de un conocimiento explícito dirigido a la mejora continua de los procesos.

4. La normalización constituye un intento por reducir las zonas de incertidumbre en las organizaciones, manteniendo un sentido de forma equilibrada en el poder existente dentro de la organización.

5. La normalización permite la reducción de costos, si se encuentran normalizados, disminuyendo los niveles de control y generando una disminución de los costos.

6. El control tiene como objetivo el de verificar el desempeño que se encuentre alineado con las metas organizacionales, control que implica que se lleven a cabo todas las tareas en la organización y no exclusivamente las que se encuentren relacionadas con la calidad.

7. Se podría establecer la hipótesis que la filosofía implícita en los modelos de excelencia y las normas ISO 9000, son compatibles con la visión japonesa (centrada en el hombre como creador de calidad) y la visión occidental (centrada en la tecnología y los métodos para controlar la calidad). La visión

japonesa se encuentra establecida por la generación de mejoras de calidad con el fin de obtener pequeños avances (kaizen); y la occidental que apuesta por la implementación de técnicas y cambios tecnológicos.

2.3.8 Matriz comparativa de los modelos de Excelencia

Una vez explicados los principales modelos de excelencia y mejora continua aplicados a nivel mundial, es necesario realizar una comparación entre estos para determinar cuál es la opción más acertada en la aplicación para SOUTHCORP S.A.

En la Tabla 7 se presentan los criterios de evaluación de cada modelo.

Tabla 7

Criterios de evaluación por modelo de excelencia

Criterios de evaluación por modelo de excelencia					
No.	**Deming**	**M. Baldrige**	**EFQM**	**MMC**	**MMC Pyme´s**
1	Liderazgo visionario	Liderazgo	Liderazgo	Liderazgo de la alta gerencia	Liderazgo
2	Cooperación interna y externa	Planificación Estratégica	Personas	Planeamiento	Desarrollo de las personas
3	Aprendizaje	Enfoque en el cliente y en el mercado	Política y Estrategia	Desarrollo de las personas	Intereses por el cliente exerno
4	Gestión del proceso	Dimensión, Análisis y Dirección del conocimiento	Alianzas y Recursos	Enfoque en el cliente externo	Administración y mejora de los procesos
5	Mejora contínua	Enfoque en los recursos humanos	Procesos	Información y Análisis	Resultados
6	Satisfacción del empleado	Dirección de procesos	Resultados en los clientes	Gestión de procesos	
7	Satisfacción del cliente	Resultados económicos y empresariales	Resultados en las personas	Impacto en la sociedad y medio ambiente	
8			Resultados en la sociedad	Resultados	
9			Resultados clave		

Fuente: (De Nieves Nieto & Ros McDonnell, 2006)

Todos los modelos destacan la importancia del liderazgo como base de la mejora continua. Además el desarrollo de las personas, la gestión de los procesos y el enfoque en el cliente externo, son otros criterios de evaluación que se consideran en todos los modelos de excelencia.

La planificación estratégica determinada en el modelo M. Baldrige y el planeamiento señalado en el MMC guardan ciertas similitudes, ya que hacen referencia a un método de análisis situacional que permita dar un direccionamiento hacia el futuro de la empresa.

Existen criterios de evaluación, por lo contrario, que si son únicos de cada modelo y estos se alinean a la realidad de las empresas y el entorno en el que fueron desarrollados. Por ejemplo el criterio de evaluación "aprendizaje" utilizado en modelo desarrollado por Deming, o el de "impacto en la sociedad y medio ambiente" utilizado en el MMC, son específicos y no se replican en otros modelos de excelencia.

En América Latina el modelo de excelencia de mayor aplicación es M. Baldrige, sin embargo, este mantiene criterios de evaluación de las PYME´s que no son aplicados en la actualidad, menos aún se podría desarrollarlos debido a que este tipo de empresas no cuentan con los recursos necesarios o poseen madurez empresarial para aplicarlos correctamente.

Las PYME´s en Ecuador tienen estructuras organizacionales distantes de las empresas Norteamericanas, responden a una legislación diferente y las

condiciones de competencia y regulación de mercado varían en la sociedad en la cual se desarrollan.

Por estos motivos es recomendable aplicar un modelo de excelencia que se ajuste mejor a su realidad, referente a SOUTHCORP S.A. el modelo más acertado es el Modelo de Mejora Continua para Pyme´s (MMC – Pyme´s).

2.4 PYMES EN EL ECUADOR

Las Pymes en el Ecuador corresponden al conjunto de pequeñas y medianas empresas que se encuentran relacionadas con indicadores que corresponden a volumen de ventas, capital social, cantidad de trabajadores, nivel de producción y activos que presentan características propias (Servicio de Rentas Internas del Ecuador, 2016).

Las Pequeñas y Medianas Empresas (Pymes) se relacionan directamente con el desarrollo económico, al contar con estructuras que se ajustan a los requerimientos del mercado y de los clientes; tienen una baja disponibilidad de los recursos, crédito y procesos de desarrollo tecnológico, en el Ecuador existen más de 27 mil Pymes, con su mayor concentración en Pichincha y Guayas, proveyendo bienes y servicios especializados, con un crecimiento cercano al 8% (Instituto Nacional de Estadisticas y Censos - INEC, 2016).

Según resolución No. SC.Q.ICI.CPAIFRS.II. 01, la Superintendencia de Compañías en el Art. 294 de la Ley de Compañías para determinar los principios contables que aplicarán. En el artículo primero de la ley califica como Pymes a las personas jurídicas que cumplan con (Superintendencia de Compañías, 2009):

- Activos totales inferiores a $4’000.000 de dólares.

- Valor Bruto de Ventas Anuales inferior a $5’000.000 de dólares.

- Tengan menos de 200 trabajadores (Personal Ocupado). Tomando en cuenta el promedio anual ponderado.

En el Ecuador las empresas realizan diferentes tipos de actividades económicas entre las que se destacan (Servicio de Rentas Internas del Ecuador, 2016):

- Comercio al por mayor y al por menor.
- Agricultura, silvicultura y pesca.
- Industrias manufactureras.
- Construcción.
- Transporte, almacenamiento, y comunicaciones.
- Bienes inmuebles y servicios prestados a las empresas.
- Servicios comunales, sociales y personales.

Las Pymes se encuentran particularmente en el área económica correspondiente a la producción de bienes y servicios, comprendiendo una base importante para el desarrollo social del país al producir, demandar y comprar productos, a los que se les añade un valor agregado, transformándose en un actor fundamental de la economía para la generación de riqueza y empleo. Al determinar los fines tributarios que pueden tener las Pymes es necesario dividirlos en personas naturales y sociedades (Servicio de Rentas Internas del Ecuador, 2016).

Uno de los estudios realizados por la revista Perspectiva, referente al tema de las Pymes, indica que en el país existirían cerca de 15.000 empresas y que generarían 330.000 puestos de trabajo, el 58% están concentradas en las actividades de manufactura y comercio (Figura 12), otro sector importante con el 14% es el de las Finanzas, los seguros y los servicios profesionales (Perspectiva, 2016).

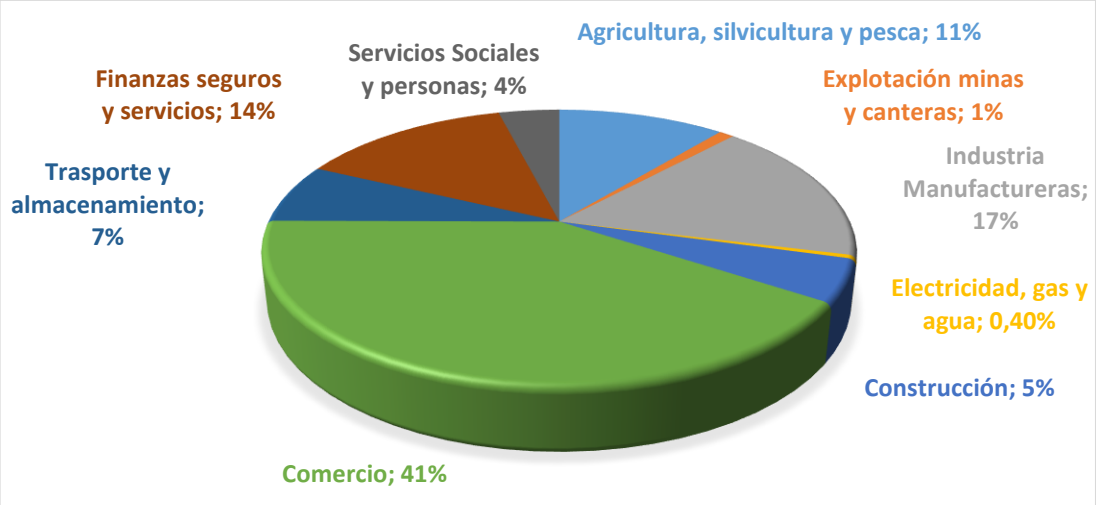


Figura 12: Distribución sectorial de las Pymes

Fuente: (Perspectiva, 2016)

Las Pymes del Ecuador están ubicadas en Quito (48%), Guayaquil (37%), Azuay (5%), El Oro (3%), Manabí y Tungurahua (2% respectivamente). Las ventas tienen una tasa de crecimiento del 2% y los gastos representan el 29% de las ventas, con una tasa de rentabilidad promedio del 28%, con gastos financieros a una tasa de interés que se encuentra entre 2 o 3 puntos sobre la tasa pasiva (Perspectiva, 2016), la estructura de los estados de resultados se presenta en la Tabla 8.

Tabla 8

Estructura de resultados de las Pymes Ecuador

Ventas	100%
(-) Costo de ventas	72%
= Utilidad bruta	28%
(-) Gastos administración y ventas	28%
= Utilidad operacional	0%
(+) Otros ingresos	4%
(-) Otros egresos	1%
= Utilidad antes de impuestos y participación a trabajadores	0%
(-) Impuestos y participación trabajadores	2%
= Utilidad Neta	2%

Fuente: (Perspectiva, 2016)

Dentro de los principales obstáculos que se encuentran en el desarrollo de las Pymes, se pueden establecer los escasos niveles tecnológicos, la falta de procesos estandarizados de producción y la ausencia de normas, con un limitado acceso al crédito formal, con restricciones en la posibilidad de trabajar con mano de obra calificada, y bajos niveles de desarrollo organizacional (Perspectiva, 2016).

Industria Manufacturera

La actividad manufacturera es fundamental dentro de la economía, al referirse al término industria, esta contempla el proceso mediante el cual se transforma una materia prima en un producto para uso final o que servirá de insumo en otros procesos productivos.

Si se realiza un análisis de la composición del Producto Interno Bruto (PIB) de la economía ecuatoriana se pueden observar algunos cambios en esta estructura en la

última década. En el año 2004 el sector de mayor peso era el de petróleo y minas, con 13,2%. En 2014, esta situación cambió, de tal manera que la manufactura tiene el mayor peso en el PIB con 11,8%. Esto demuestra la importancia que tiene este sector en la economía ecuatoriana siendo un elemento fundamental en el desarrollo productivo del país (EKOS Unidad de Análisis Económico, 2015).

Según cifras del Banco Central del Ecuador (BCE), la industria tuvo un PIB de USD $13.484 millones en el año 2015, con una participación de 12,01%. Dentro de la última década este sector registró un crecimiento del PIB promedio del 4,6% anual, reflejando un importante nivel de dinamismo dentro de sus actividades.

A excepción del 2009, este sector ha presentado tasas de crecimiento positivas. En el año de la crisis tuvo un decrecimiento de -1,5%. Los años con mayores niveles de crecimiento son 2005 con el 6,4% y 2008 con 9,2% como lo muestra la Figura 13.

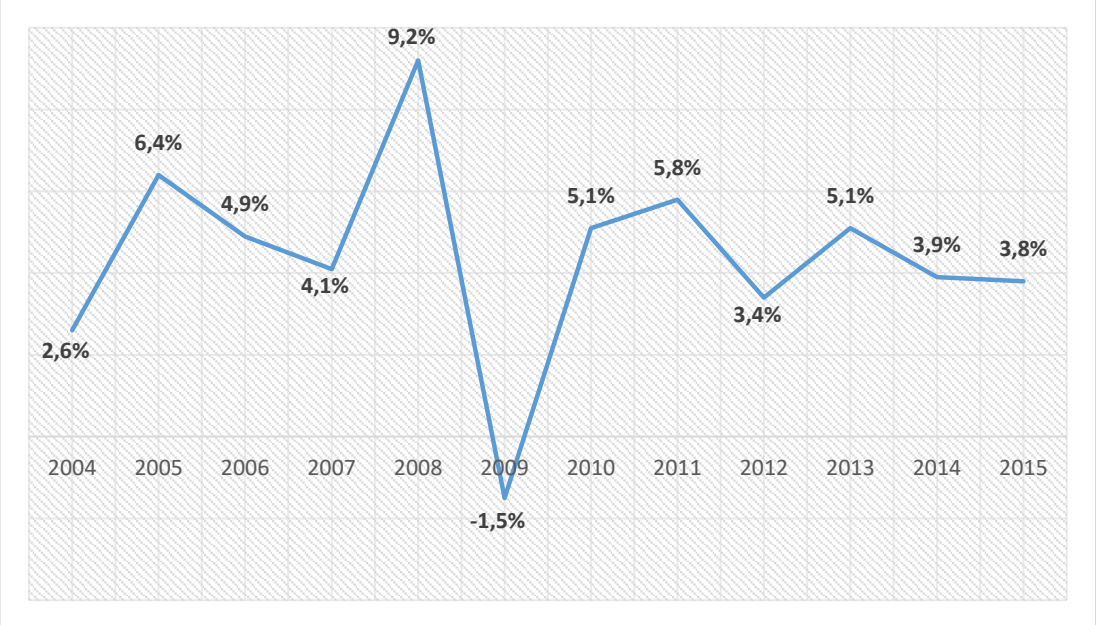


Figura 13: Evolución del sector Manufactura

Fuente: (EKOS Unidad de Análisis Económico, 2015)

La variación positiva de este sector responde a los resultados de algunas inversiones, el incremento en el consumo, las mejores condiciones de vida de la sociedad y la capacidad de aprovechar las restricciones comerciales que se aplicaron.

3 DESARROLLO

Para el desarrollo de este capítulo se ha planteado la definición de la situación actual de la compañía, la elaboración del modelo MMC mediante la evaluación del diagnóstico de campo, las características que se deben tener para la implementación del modelo para las Pymes y la propuesta con el modelo para la compañía.

3.1 SITUACIÓN ACTUAL DE LA COMPAÑÍA SOUTHCORP S.A.

El análisis situacional de la compañía, permitirá a SOUTHCORP S.A. establecer los lineamientos para el desarrollo del modelo que le sirva para mejorar los procesos y su gestión.

Se puede establecer que al momento la empresa no cuenta con más que la información financiera declarada a los entes de control, la empresa al momento como tiene características de ser una empresa familiar no dispone de políticas, procedimientos, manuales o flujo gramas de trabajo.

3.1.1 Análisis de las 9´S

Utilizando la herramienta de las 9´S se ha realizado un diagnóstico de la situación actual y la situación futura o esperada en la empresa SOUTHCORP S.A., este

proceso se desarrolló durante Noviembre 2016 y los resultados obtenidos se presentan en la Tabla 9.

Tabla 9

Situación en SOUTHCORP S.A. sobre las 9´S

9´S	Situación actual	Situación futura
Seiri – Organización	Existe gran desorden en bodegas y oficinas.	Aprovechando la mudanza se deben separar los artículos necesarios e innecesarios, los innecesarios deben ubicarse en un lugar específico. En oficinas se propone evitar la compra y uso de materiales para cada empleado, como grapadora, perforadora, etc., se recomienda ubicar estos materiales en área compartidas para todos.
Seiton – Orden	Se encuentran repuestos de maquinaria sobre los escritorios administrativos.	Aprovechando la mudanza se deben definir espacios para cada artículo, sean estos de oficina, herramientas de trabajo o residuos. En los talleres y bodegas se propone instalar estanterías para separar cada tipo de artículo. En las oficinas se pondrán anaqueles abiertos para carpetas que permitan el fácil y rápido acceso a la información de la empresa.
Seiso – Limpieza	Es responsabilidad única del personal externo la limpieza e higiene de las oficinas.	Cada persona incluyendo Gerentes y Accionistas deben tener espacios asignados, en los que se deberá controlar la limpieza e higiene, se propone que los primeros y últimos cinco minutos de la jornada laboral sean destinados a la revisión y limpieza de los espacios asignados a cada persona.
Seiketsu – Control visual	No existen semáforos o letreros dentro de las	Aprovechando la mudanza se deben etiquetar los espacios, estanterías, etc., y definir alertas por semáforo para artículos

9´S	Situación actual	Situación futura
	instalaciones que faciliten el trabajo.	que puedan ser dañinos para el ser humano. De esta manera encontrar un artículo tomará menos tiempo y se podrán evitar peligros de lesión considerando que se manejan partes y piezas pesadas y con filo.
Hitsuke – Disciplina y hábito	El hábito existente es el desorden y contaminación visual en las instalaciones.	Se deben realizar reuniones constantes de retroalimentación, se pueden utilizar los errores como fuente de información para educar. Durante el primer trimestre del 2017 se propone mantener reuniones semanales de control y retro alimentación, desde el segundo trimestre 2017 se harán quincenales.
Shikari – Constancia	La constancia no es una virtud actual de la organización, los cambios de actitud y dirección son recurrentes.	Se debe motivar al equipo de trabajo para que hagan de la limpieza, el orden y puntualidad una constante en su día a día, los Directivos quienes deben mostrar mediante su ejemplo un compromiso serio con la filosofía de las 9´S, se propone generar un premio mensual al mejor representante de las 9´S en la oficina.
Shitsukoku – Compromiso	Al momento no existen lineamientos que fomenten el compromiso empresarial en orden, limpieza y puntualidad	Desarrollar y aplicar con seriedad políticas empresariales, para que los empleados sientan gran responsabilidad en hacer bien su trabajo. Considerando que existe gran desorganización empresarial, es necesario que estas políticas de orden, limpieza y puntualidad formen parte del Reglamento de trabajo.
Seido – Estandarización	Inexistencia de cualquier tipo de política y/o reglamento o procedimiento	Normalizar las buenas prácticas que han sido de beneficio para la empresa, crear políticas, reglamentos, procedimientos que cuenten con firmas de aceptación por el Directorio y empleados.

3.1.2 Análisis situacional de SOUTHCORP S.A.

Con este análisis se ha pretendido establecer las fortalezas y oportunidades que pueda tener la organización y deban ser aprovechadas, el poder estimar las debilidades y amenazas que puedan ser corregidas o eliminadas con el fin de ser más competitivos en el mercado.

Este proceso fue desarrollado durante Diciembre 2016 en reuniones con el Directorio de SOUTHCORP S.A. aplicando los criterios de análisis ambiental.

En el **ambiente general** se levantó información relacionada a los factores exógenos que pueden tener incidencia sobre SOUTHCORP S.A. en el largo plazo, de la siguiente forma:

Componente Económico: Influye en la empresa radicalmente debido a cambios inflacionarios, aranceles, impuestos, etc. Dentro del Ecuador, incrementan los costos de producción y estos deben ser trasladados hasta el cliente, lo que pone en riesgo los objetivos de ventas para SOUTHCORP S.A.

A: Incrementos inflacionarios, aranceles, impuestos, etc. Trasladan dicho costo al precio final, lo cual desfavorece las relaciones con clientes.

Componente Tecnológico: Siempre ha permitido mejoras en los procesos de producción y servicios ofrecidos, siempre y cuando las empresas inviertan en dicha innovación. Lamentablemente para SOUTHCORP S.A. en este momento

este componente en una debilidad de la empresa porque no existen intenciones de inversión en este campo.

D: No se destinan recursos a la inversión en nuevas tecnologías e innovación.

Componente Político / legal. Es un componente de alto riesgo y variabilidad para las empresas en el Ecuador, el constante cambio de Gobiernos y la imposibilidad de mantener una planificación a largo plazo para el país, genera que cada cuatro años o menos se planteen nuevas reglas de juego. Se rompen las relaciones con las empresas del Estado y esto afecta sobre todo las líneas de negocio de Tecnologías PET y Oil&Gas para SOUTHCORP S.A.

A: Cambio del entorno político y legal nacional, afecta contrataciones con empresas del Estado.

Componente Ético: Considerando el cumplimiento de directrices dictadas por el American Petroleum Institute (API) y Occupational Health and Safety Assessment Series (OHSAS) por sus siglas en inglés, la normativa propia de cada cliente de SOUTHCORP S.A. para el ingreso a sus plantas. La empresa cumple a cabalidad con estas directrices en su labor diaria.

F: Cumplimiento de normativa nacional y directrices internacionales para la prestación de sus servicios.

Componente Social: Afecta negativamente el desempeño de la empresa, en el Ecuador existe poca o nula mano de obra calificada para la instalación y

mantenimiento de maquinaria pesada específica al giro de negocio de SOUTHCORP S.A., es necesario contratar por prestación de servicios a profesionales del extranjero para trabajos técnicos especializados. Esto incrementa los costos de producción.

A: No existe mano de obra calificada en el Ecuador para trabajos técnicos especializados.

El **ambiente operativo:** Se levantó información relacionada a los factores exógenos que pueden tener incidencia sobre SOUTHCORP S.A. en el corto plazo, de la siguiente forma:

Componente proveedor: Reforzando positivamente a SOUTHCORP S.A. debido a que cuentan con la representación de firmas internacionales para su gestión en el Ecuador, además de contar con su respaldo técnico y de garantía. Un ejemplo de ello es la representación de EXTERRAN Compression Solutions.

F: Representación de firmas internacionales

Componente Competitivo: SOUTHCORP S.A. no es un monopolio en los mercados que participa y existe competencia. Sus principales competidores están identificados en cada línea de negocio siendo estos de gran tamaño como por Ej. CATERPILLAR y otros de menor magnitud pero igual importante como HOERBIGER del Ecuador S.A. En la línea de “Acústica” existen pequeños competidores a nivel nacional en la venta de partes y piezas.

O: Existencia de pocos competidores en el Ecuador para los servicios especializados que presta la empresa.

Componente Clientela: Es un factor positivo para la empresa, gracias al buen servicio ofertado y la calidad de los equipos vendidos, ha logrado fidelizar clientes importantes como son Tesalia, Ecuador Bottling Company Corp (Coca Cola), Delisoda (Pepsi), LPGAS, Nestle, etc.

F: Fidelización de clientes importantes.

Componente Laboral: En la actualidad este es un factor neutro, el tamaño de la empresa y la preocupación de su fuerza laboral, no han impulsado la generación de sindicatos laborales, revisión de tipos salariales o la revisión de las habilidades de los trabajadores. No existe preocupación de la Gerencia por conocer la satisfacción de los empleados respecto a trabajar en una empresa como SOUTHCORP S.A.

D: Desconocimiento de la gerencia respecto a la satisfacción laboral de sus empleados.

Componente Internacional: Variaciones en la economía mundial producto de crisis globales o cambios legislativos en los países sede de los proveedores internacionales, siendo estos alianzas estratégicas para la empresa, afectan la disponibilidad y costo de maquinaria, equipos y productos necesarios para el giro de negocio de SOUTHCORP S.A.

A: Cambios en la economía mundial afectan las relaciones y negociación con los proveedores internacionales.

Ambiente interno: Comprende las fuerzas que actúan dentro de la organización con implicaciones específicas para el desempeño de SOUTHCORP. Los componentes analizados son:

Componente Financiero: Durante el 2016 los resultados de la empresa fueron positivos, permitiendo que esta cuente con capital de trabajo suficiente para cubrir sus operaciones, de presentarse ciclos en el giro de negocio es recomendable contar con una línea abierta de financiamiento a través de instituciones financieras.

F: Estructura financiera positiva que permite cubrir el giro de negocio.

D: No se han abierto líneas de financiamiento.

Componente Productivo: Siendo este uno de los factores por los cuales se distingue SOUTHCORP S.A., cuentan con capacidad de respuesta inmediata ante las necesidades planificadas y emergentes de sus clientes.

F: Capacidad de respuesta inmediata.

Componente de Comercialización, la empresa cuenta con un amplio portafolio de productos y servicios respaldado en tres líneas de negocio, permitiendo generar soluciones integrales ante los problemas de sus clientes.

F: Amplio portafolio de productos y servicios respaldo en tres líneas de negocio.

Componente Organizativo: Está claro que la empresa no cuenta con una organización eficiente, el objetivo del presente estudio es dar directrices para la implementación de un modelo de mejora continua. Al momento no existe planificación, procesos u objetivos que enmarquen la gestión del negocio.

D: Procesos inexistentes.

D: Falta de planificación estratégica.

D: Se desconocen los objetivos de corto y largo plazo.

Componente Personal: Un factor negativo para SOUTHCORP S.A., su fuerza laboral, desde la Gerencia General hasta técnicos y operadores no cuentan con capacitación adecuada o niveles de instrucción suficientes que permitan gestionar correctamente las actividades de la empresa.

D: Equipo gerencial y demás fuerza laboral no cuentan con capacitación e instrucción adecuada.

D: Cultura de liderazgo ineficiente.

Los resultados del análisis FODA mediante el levantamiento de información a través del análisis ambiental se presentan en la Tabla 10.

Tabla 10

FODA – SOUTHCORP S.A.

MATRIZ FODA SOUTHCORP S.A.		FORTALEZAS		DEBILIDADES	
		F.1	Servicios prestados cumplen con normativas ambientales y de protección al consumidor y trabajadores	D.1	No se destinan recursos a la inversión en nuevas tecnologías e innovación
		F.2	Representación de firmas internacionales	D.2	Equipo gerencial y la fuerza laboral no cuentan con capacitación e instrucción adecuada
		F.3	Fidelización de clientes importantes	D.3	Cultura de liderazgo ineficiente
		F.4	Estructura financiera positiva que permite cubrir el giro de negocio	D.4	No se han abierto líneas de financiamiento
		F.5	Capacidad de respuesta inmediata	D.5	Procesos inexistentes
				D.6	Falta de planificación estratégica
		F.6	Amplio portafolio de productos y servicios respaldado en tres líneas de negocio	D.7	Se desconocen los objetivos de corto y largo plazo
				D.8	Desconocimiento de la gerencia respecto a la satisfacción laboral de sus empleados
OPORTUNIDADES		**Estrategia Ofensiva**		**Estrategia de Reorientación**	
O.1	Crecimiento de servicios en línea Acústica de acuerdo a demandas del mercado y al bajo nivel de competencia existente	• Impulsar en el mercado nacional las líneas de negocio que se encuentran en una fase de desarrollo, como es Acústica. • Impulsar en mercados vecinos las líneas de negocio que se encuentran en una fase de madurez temprana, como es Oil&Gas. • Reforzar las relaciones comerciales con los clientes de la línea PET, mediante la mejora de las condiciones en los servicios prestados.		• Desarrollar un programa de capacitación constante para el personal, incluyendo el desarrollo de habilidades gerenciales, manejo de información financiera e inclusive aprendizaje de idiomas.	
O.2	Crecimiento hacia mercados vecinos (Perú - Venezuela) en la línea Oil&Gas, gracias a buenas relaciones internacionales de los accionistas y su representación de marcas internacionales				
O.3	Existencia de pocos competidores en el Ecuador para los servicios especializados que presta la empresa				
AMENAZAS		**Estrategia Defensiva**		**Estrategia de Supervivencia**	
A.3	Cambio del entorno político y legal nacional, afecta contrataciones con empresas del Estado	• Abrir un crédito de capital de trabajo rotativo con instituciones financieras del sistema bancario ecuatoriano, que permita potenciar la operación y giro del negocio.		• Contratar la asesoría de un profesional para implementar un modelo de mejora continua en la empresa que brinde mayor organización, herramientas adecuadas de gestión y la posibilidad de certificaciones en sus procesos.	
A.3	Cambios en la economía mundial afectan las relaciones y negociación con los proveedores internacionales				
A.3	Incrementos inflacionarios, aranceles, impuestos, etc., trasladan dicho costo al precio final, lo cual desfavorece las relaciones con clientes				
A.3	Cambios tecnológicos que descarten o minimicen los productos y servicios ofertados por la empresa				
A.3	No existe mano de obra calificada en el Ecuador para trabajos técnicos especializados				

Las fortalezas presentadas en el análisis FODA se deben gracias a los esfuerzos de los accionistas por contar con un soporte internacional que de seguridad a los clientes sobre los servicios prestados, logrando fidelizar las relaciones comerciales con estos, los resultados positivos en los ejercicios económicos de la empresa han generado una estructura financiera sana que sería atractiva para cualquier IFI, no se han estrechado relaciones con la banca.

Las debilidades se deben a la inexperiencia administrativa y falta de utilización de herramientas que permitan organizar mejor el trabajo, estas pueden y deben

ser corregidas en el corto plazo con miras a la mejora continua y calidad en la organización.

Existen actualmente oportunidades para SOUTHCORP S.A. y estas se enmarcan en el impulso de la línea Acústica, que al cierre del año 2016 lograron captar requerimientos de clientes importantes como CLARO y que estiman para el año 2017 generar una facturación equivalente a 5 cifras medias con este cliente. Otro punto a favor es la posibilidad de ampliar sus líneas de negocio hacia Venezuela en la línea Oil&Gas y hacia Perú en la línea PET, se han realizado acercamientos con clientes en estos países durante el 2016.

Finalmente las amenazas detectadas corresponden a factores exógenos para SOUTHCORP S.A., es importante conocer el estado de estos factores y generar planes de contingencia en caso de que lleguen a generarse.

Una vez desarrollado en FODA través del análisis situacional de la empresa es necesario plantear estrategias que permitan maximizar las fortalezas y aprovechar las oportunidades identificadas, así como estrategias que permitan minimizar las debilidades y mitigar las amenazas. Las estrategias desarrolladas para SOUTHCORP S.A. son:

- Impulsar en el mercado nacional las líneas de negocio que se encuentran en una fase de desarrollo, como es Acústica.

- Impulsar en mercados vecinos las líneas de negocio que se encuentran en una fase de madurez temprana, como es Oil&Gas.

- Reforzar las relaciones comerciales con los clientes de la línea PET, mediante la mejora de las condiciones en los servicios prestados.

- Desarrollar un programa de capacitación constante para el personal, incluyendo el desarrollo de habilidades gerenciales, manejo de información financiera e inclusive aprendizaje de idiomas.

- Abrir un crédito de capital de trabajo rotativo con instituciones financieras del sistema bancario ecuatoriano, que permita potenciar la operación y giro del negocio.

- Contratar la asesoría de un profesional para implementar un modelo de mejora continua en la empresa que brinde mayor organización, herramientas adecuadas de gestión y la posibilidad de certificaciones en sus procesos.

3.1.3 Análisis de las 7´S

SOUTHCORP S.A. en su página web (Southcorp S.A., 2016) expone parte de la información correspondiente al análisis de las 7´S, sin embargo, conforme a la situación actual de la empresa respecto a su gestión administrativa, es evidente que esta metodología no está desarrollada. La información que se ha logrado recuperar se detalla en la Tabla 11.

Tabla 11

Análisis de las 7´S – SOUTHCORP S.A.

7´S	Situación actual
Estilo	**Misión,** "Consolidarnos en el mercado regional como la mejor solución a los problemas de nuestros clientes, siendo participes activos en el cuidado de nuestro medio ambiente, del desarrollo técnico, social y económico en Sudamérica y la región" **Visión,** "Siempre mantenernos actualizados con las últimas tecnologías para dar un servicio de primer mundo en nuestra región"
Personal	**Excelencia profesional**, hace referencia a un equipo en constante capacitación.
Sistemas	No existen sistemas específicos para la gestión diaria.
Estrategia	**Servicio global**, red de oficinas, talleres y socios estratégicos.
Estructura	En proceso de implementación a través del presente estudio académico.
Habilidades	**Respaldo técnico**, amplio portafolio de proveedores internacionales, quienes garantizan niveles de servicio. **Servicio integral**, generar soluciones en modalidad llave en mano.
Valores Corporativos	**Confiabilidad y ética**, garantizando la satisfacción de sus clientes. **Compromiso medioambiental**, reconocen trabajar en una de las regiones con mayor biodiversidad del mundo. **Compromiso SISO**, manteniendo altos estándares de seguridad industrial y salud ocupacional.

Debido a que la empresa se encuentra en un proceso de mejora continua, se han evaluado las directrices del análisis de las 7´S y estas no se están aplicando en el día a día, por este motivo se genera una nueva propuesta de cultura organizacional que puede ser revisada en el subcapítulo 2.8 del presente estudio.

3.2 EL MODELO MMC

3.2.1 Diagnóstico de Campo del Modelo - Autoevaluación

Con el fin de evaluar los componentes de una empresa que permita aplicar los elementos del modelo de mejora continua, es importante autoevaluarse contestando las preguntas detalladas en la Tabla 12 (Rodríguez Garraza, 2016), la calificación 1 representa un nulo o escaso nivel de desarrollo y 10 significa que la planificación es correcta.

Tabla 12

Diagnóstico de estudio de campo actual de SOUTHCORP S.A.

	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
¿Están bien definidos los objetivos a conseguir?	X									
¿Las acciones planificadas serán capaces de lograr los objetivos?	X									
¿Las acciones planificadas son coherentes con la Estrategia general de la organización?	X									
¿Se han realizado, en el ámbito establecido, las acciones planificadas?	X									
¿Se han realizado, en la forma adecuada, las acciones planificadas?	X									
¿Se han realizado, en el plazo acordado, las acciones planificadas?	X									
¿Se ha comprobado la eficiencia de su realización?	X									
¿Se ha valorado la eficacia del planteamiento y su planificación?	X									
¿Se han identificado posibles innovaciones o mejoras a tener en cuenta?	X									
¿Se ha llevado a cabo alguna innovación o mejora?	X									

El resultado de la autoevaluación es 10/100, esta calificación demuestra que SOUTHCORP S.A. es una empresa de carácter familiar actualmente desorganizada y sin un rumbo definido. No existe en la empresa una planificación ni objetivos claros, al no estar definida la estrategia empresarial los esfuerzos actuales únicamente apuntan a subsistir en el presente sin considerar si la empresa podrá mantenerse en el futuro.

Por este motivo SOUTHCORP S.A. quiere establecer condiciones y lineamientos que le permitan mejorar y crecer en el mercado, mediante el establecimiento de políticas, normas y procedimientos de trabajo.

3.2.2 Norma NTP-ISO 9004:2015, desarrollo en SOUTHCORP S.A.

De acuerdo a las actividades descritas por la norma NTP-ISO 9004:2015 y sus preguntas, se procede al análisis y respuesta para el caso de la empresa SOUTHCORP S.A.

Actividad 1: Identificar los procesos necesarios para el sistema de gestión de la calidad y su aplicación a través de la organización.

¿Qué procesos son necesarios para el sistema de gestión de la calidad?

Tomando en cuenta que SOUTHCORP S.A. no cuenta con un adecuado organigrama y flujo grama de trabajo dentro de sus instalaciones es importante desarrollar estas herramientas administrativas que contemplen:

- Directorio
- Gerencia General
- Administración y finanzas
- Ventas

¿Quiénes son los clientes en cada proceso?

Para los procesos se ha establecido que los clientes o usuarios son cada uno de los colaboradores de la empresa.

¿Cuáles son los requisitos para satisfacer a estos clientes?

Los requisitos para la satisfacción de los requerimientos son el establecimiento de normas, políticas y formas de trabajo, que identifiquen las acciones y medios de evaluación de calidad.

¿Quién es el "dueño" del proceso?

El dueño del proceso es la Gerencia General, quien dentro de sus funciones tiene la obligación de cumplir acciones de investigación y desarrollo para mejoras de calidad de la compañía.

¿Se contrata externamente alguno de estos procesos?

Para el desarrollo de las actividades y generación de herramientas de trabajo internas de la empresa no se requiere de contrataciones externas, todo será

realizado con el personal del área como respuesta a una necesidad de la compañía. Únicamente el subproceso de "Contabilidad y Finanzas" esta tercerizado con un profesional de la rama.

¿Cuáles son los elementos de entrada y salida de cada proceso?

Al ser una empresa comercializadora de productos, los elementos de entrada corresponderán en primera instancia a la generación de productos por parte de los proveedores, en la parte interna serán los diferentes procesos de operaciones para la comercialización de cada uno de los productos, y el elemento de salida será el producto final o servicio que es vendido y entregado a cada cliente.

Actividad 2: Determinar la secuencia e interacción de estos procesos.

¿Cuál es el flujo de los procesos?

Para determinar el flujo de procesos en las áreas de la empresa es necesario reconocer los mismos a través del mapa e inventario de procesos propuestos para la empresa, debido a que en la actualidad no existen directrices para el desarrollo de las actividades diarias. Estos se muestran en la Figura 14 y Tabla 13.

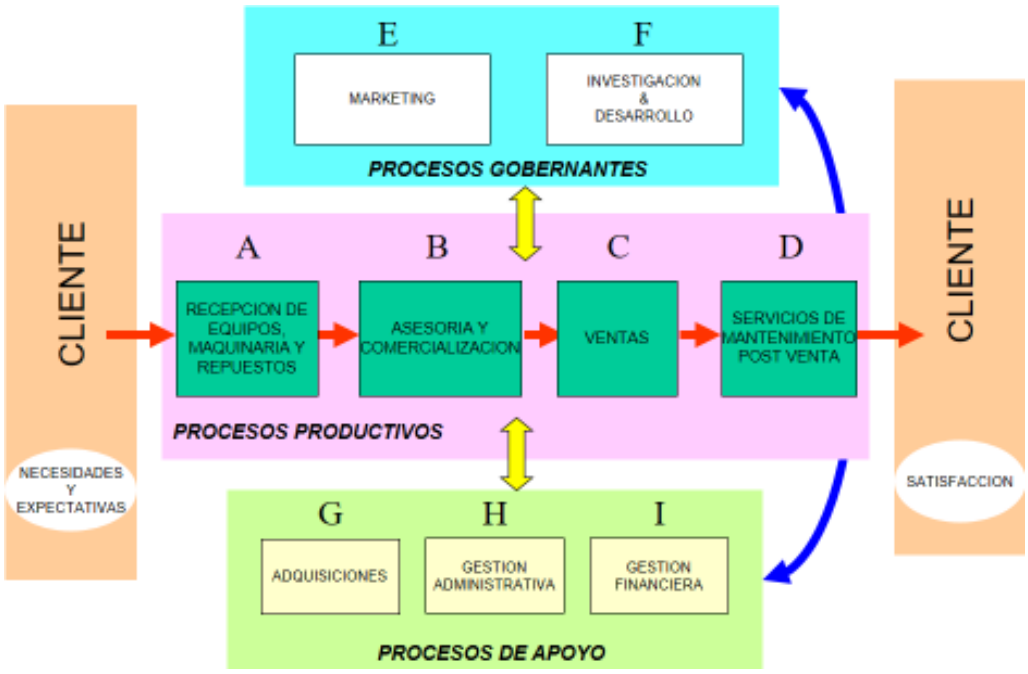


Figura 14: Mapa de procesos propuesto – SOUTHCORP S.A.

Los procesos y subprocesos detallados no han sido estandarizados en la empresa, por tanto, no existe un orden en las acciones de trabajo en el día a día.

Tabla 13

Inventario de procesos propuesto – SOUTHCORP S.A.

PROCESO	CÓDIGO
Recepción de equipos, maquinaria y repuestos	**A**
Gestión de existencias	A.1
Almacenaje de producto	A.2
Asesoría y comercialización	**B**
Ventas	**C**
Entrega e instalación de bien/servicio	C.1
Facturación	C.2
Servicio de Mantenimiento Post Venta (SMPV)	**D**
Marketing	**E**
Análisis de satisfacción del cliente	E.1
Desarrollo de campaña publicitaria	E.2
Investigación y Desarrollo	**F**
Adquisiciones	**G**
Verificación de existencias	G.1
Selección del proveedor	G.2
Solicitud de pro forma	G.3
Importación del bien	G.4
Gestión Administrativa	**H**
Gestión de contratos	H.1
Selección y evaluación del personal	H.2
Gestión Financiera	**I**
Gestión de presupuestos	I.1
Planificación presupuestaria	I.1.1
Ejecución y control presupuestario	I.1.2
Gestión de tesorería	I.2
Realización de cobros	I.2.1
Realización de pagos	I.2.2

¿Cómo se puede describirlos?

Para describir los procesos detallados en el Inventario de Procesos, la empresa SOUTHCORP S.A. deberá desarrollar los flujo gramas correspondientes y llevarlos a instancias de aprobación.

¿Qué documentos se necesita?

Los documentos que respalden cada proceso y subproceso deberán ser detallados en el desarrollo de cada uno de ellos. En la actualidad no existen parámetros de control.

Actividad 3: Determinar los criterios y métodos necesarios para asegurarse de que tanto la operación como el control de estos procesos sean eficaces.

¿Cuáles son las características de los productos deseados y no deseados?

Los productos deseados son más de 130 productos entre los cuales se pueden definir los juegos de juntas y válvulas que permite la fabricación de bombas de aire o de vacío, compresores de aire y otros compresores de gas, así como repuestos para el mantenimiento de compresores y maquinaria pesada.

Estos productos cumplirán con la característica de deseados en cuanto se desarrollen indicadores que midan la producción de los proveedores, por ejemplo el calificar proveedores que manejen six sigma.

¿Cuáles son los criterios para el seguimiento, análisis y medición de los procesos?

Al momento no existen indicadores de seguimiento, análisis y medición de los procesos.

¿Cuáles son los aspectos económicos?

- Costos del producto importado
- Gastos de importación (Flete, seguros e impuestos)
- Gastos administrativos
- Costos financieros
- Impuestos y participación.

¿Qué métodos son apropiados para recopilar los datos?

- Recopilación de datos históricos y observación.

Actividad 4: Asegurarse de la disponibilidad de recursos e información necesarios para apoyar la operación y el seguimiento de estos procesos.

¿Qué recursos se necesitan para cada proceso?

- Humano
- Tecnológico (Computadoras e impresoras)

A través del levantamiento escrito de cada proceso y su flujo grama correspondiente, se desarrolla el manual de procesos.

¿Cuáles son los canales de comunicación?

La comunicación en la empresa se realiza por medio de correo electrónico o impreso.

¿Cómo se puede obtener la retroalimentación?

La retroalimentación se puede realizar en base a reuniones de trabajo con los diferentes colaboradores de la empresa y directivos de ser requerido.

¿Qué datos se necesita recopilar?

- Históricos financieros
- Bases de datos de proveedores y clientes
- Gestión operativa

¿Qué registros se necesita mantener?

- Históricos financieros
- Bases de datos de proveedores y clientes
- Gestión operativa

Actividad 5: Realizar el seguimiento, la medición y el análisis de estos procesos.

¿Cómo se puede hacer seguimiento del desempeño del proceso?

La evaluación del desempeño de los procesos se puede realizar mediante la identificación y control de la evolución de indicadores, por ejemplo los tiempos de presentación de estados financieros, los tiempos del proceso de compra y facturación a clientes, etc.

¿Qué mediciones son necesarias?

- Ventas
- Costos
- Tiempos de trabajo

¿Cómo se puede analizar de la mejor manera la información recopilada?

La información puede ser analizada mediante estudios cualitativos y cuantitativos, para el caso de manejo de proveedores y gustos o deseos de los clientes con el fin de mejorar los niveles de satisfacción del cliente.

¿Qué dice el resultado de estos análisis?

En la actualidad la información es básica, no se ha desarrollado procesos, políticas o programas de trabajo, se realiza en base a la experiencia y requerimientos del cliente.

Actividad 6: Implementar las acciones necesarias para alcanzar los resultados planificados y la mejora continua de estos procesos.

¿Cómo se puede mejorar el proceso?

Desarrollo de manual de procesos y cultura organizacional de la empresa.

¿Qué acciones correctivas y preventivas son necesarias?

Para iniciar es importante establecer las condiciones de trabajo de la empresa que permita generar indicadores de eficiencia y eficacia en los puestos de trabajo.

¿Se han implementado estas acciones?

Como línea base de esta investigación se puede afirmar que al momento no se han implementado acciones de trabajo, con lo que esta investigación seria el punto de partida para futuros cambios o mejoras por parte de la empresa.

3.3 CARACTERÍSTICAS DE IMPLEMENTACIÓN DEL MODELO MMC PARA LAS PYMES

Para la implementación del modelo MMC para Pymes dentro de la empresa, se ha procedido mediante la evaluación de la situación actual en la que desarrolla sus actividades, llegando a la conclusión de que la empresa al momento no tiene definido el funcionamiento de los procesos, o manuales de trabajo, que permita establecer indicadores o procesos de mejora, por lo que es importante el desarrollo de un plan de acción, que comienza con el desarrollo de las políticas, normas y manual de procesos que le permita estandarizar el trabajo, y a posterior generación de procesos de mejora.

3.4 PROPUESTA CON EL MODELO MMC PARA LA COMPAÑÍA SOUTHCORP S.A.

Para el Modelo de Mejora Continua de SOUTHCORP S.A., se propone en el área de gestión del liderazgo, el desarrollo de una nueva cultura organizacional para la empresa, de esta forma se evidencia el compromiso y la inversión de alta dirección con la calidad, además de definir valores fundamentales para toda la empresa.

Se ha identificado la necesidad de desarrollar un nuevo organigrama de la empresa, que junto a la cultura organizacional propuesta en apartados anteriores, servirán para marcar el inicio de un modelo de mejora continua en SOUTHCORP S.A.

En el área de gestión Desarrollo de las personas, la empresa deberá desarrollar una cultura de evaluación y capacitación periódica a su personal, considerando que es necesario extender el involucramiento de todos los colaboradores.

Respecto al interés por el cliente externo, SOUTHCORP S.A. deberá desarrollar mecanismos para evaluar y mejorar los sistemas de conocimiento y medición de la satisfacción. Esto permitirá generar nuevas estrategias comerciales en un futuro, para satisfacer las necesidades emergentes de un mercado en constante evolución.

Es necesario puntualizar que estas áreas de gestión no fueron desarrolladas en el presente estudio académico por solicitud de SOUTHCORP S.A., debido a que se requiere direccionar recursos para su implementación, control y seguimiento, y la situación financiera actual de la empresa no ha generado los excedentes suficientes para dar estos pasos. Se espera en un futuro comenzar a implementarlos y en ese momento se brindará el soporte necesario.

Por esta razón las áreas de gestión desarrolladas como propuesta de implementación del Modelo de Mejora Continua para SOUTHCORP S.A. son Liderazgo y la Administración y mejora de procesos, a través del Manual de Procesos propuesto, que son inmediatamente aplicables en la organización.

3.4.1 Cultura Organizacional

Misión propuesta para SOUTHCORP S.A.

> “Comercializar y brindar servicios de mantenimiento de equipos, partes y piezas para las industrias de Gas&Petróleo, Aire&Compresión y Acústica&Vibración, ayudando a nuestros clientes a alcanzar sus metas de negocio, entregando un producto de calidad y un excelente servicio.”

Visión propuesta para SOUTHCORP S.A.

"Ser una expresa excelente en la comercialización y servicios de mantenimiento de equipos, partes y piezas para las industrias de Gas&Petróleo, Aire&Compresión y Acústica&Vibración. En capacidad de liderar el mercado ecuatoriano hasta el año 2021, brindando soluciones inmediatas y satisfactorias a nuestros clientes, velando por el desarrollo integral de nuestros profesionales y buscando siempre la mejora continua."

Valores propuestos para SOUTHCORP S.A.

Liderazgo, trabajar apasionadamente para formar un futuro mejor.

Integridad, ser transparentes siempre.

Rendir cuentas, ser responsables siempre.

Calidad, buscar la excelencia.

Colaboración, impulsar las habilidades colectivas.

Estrategia propuesta para SOUTHCORP S.A.

La estrategia para la empresa se basa en el posicionamiento y objetivos de cada línea de negocio, es necesario planificar sistemáticamente las acciones y proyecciones de cada área, a nivel corporativo SOUTHCORP S.A. debe mantener una estrategia que influya en todos, siendo esta.

"Mediante la aplicación de herramientas de análisis situacional, planificación estratégica y el modelo de mejora continua MMC, se buscará satisfacer a

plenitud las necesidades de los grupos de interés, generando sostenibilidad y sustentabilidad para la organización".

Habilidades – SOUTHCORP S.A.

Sobre las habilidades como factor de análisis en las 7´S, la empresa SOUTHCORP S.A. cuenta con un know-how basado en la contratación de especialistas en distintas ramas de manera temporal, para dar los servicios de instalación y mantenimiento de equipos especializados, llega al país personal técnico que cuente con los conocimientos necesarios para entregar un producto y servicio de calidad. En cuanto al personal administrativo, este es personal fijo que debe ser capacitado constantemente para adecuarse a las exigencias del entorno competitivo.

Personal – SOUTHCORP S.A.

El interés por el personal (7´S) se encuentra explícito en la cultura organizacional de SOUTHCORP S.A. y sus colaboradores deben estar alineados a la estrategia de la empresa. El mecanismo adecuado para ello es constantemente realizar trabajos capacitación y empoderamiento sobre cada puesto de trabajo y su importancia para el presente y futuro de la organización.

Sistemas y Estructura – SOUTHCORP S.A.

Los sistemas y estructura (7´S) de la empresa se encuentran en proceso de desarrollo.

3.4.2 Organigrama

Tomando en cuenta que la empresa es de carácter familiar y se quiere mantener el control sobre el accionar de los colaboradores de la empresa, se ha propuesto un organigrama de tipo vertical, en el que se mantienen los niveles jerárquicos de la empresa para su adecuado funcionamiento y control de las tareas encargadas a cada uno de los colaboradores, detallado en la Figura 15.

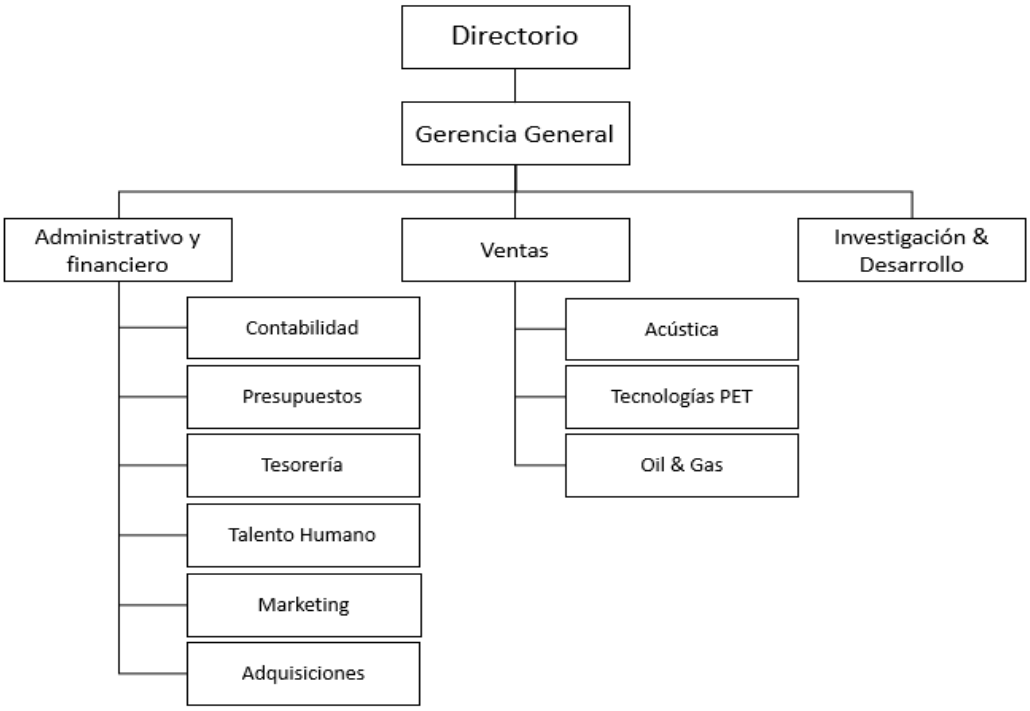


Figura 15: Organigrama funcional propuesto – SOUTHCORP S.A.

3.4.3 Funciones operativas

Directorio, es el grupo de accionistas a quien se le presentara las propuestas anuales de trabajo en base a presupuestos y los resultados a final del año en base a la rentabilidad; además son los que generaran y aprobaran las formas de financiamiento para el desarrollo de las operaciones de la empresa.

Gerencia General, es el encargado de establecer la gestión administrativa del negocio, mediante la planificación anual de los presupuestos que serán presentados al grupo accionario y ha sido aprobado en junta directiva, dirección del personal con el fin de establecer los lineamientos de trabajo, organización para el adecuado manejo de los recursos, que cumplan con las acciones implementadas del presupuesto y control del trabajo realizado y cumplimiento de los objetivos planteados para la obtención de la rentabilidad ofrecida a los accionistas y la generación de valor agregado que se traduzca en los niveles de satisfacción del cliente, para establecer un crecimiento mediante la fidelización y generación de nuevos clientes.

Administrativo y financiero, encargada del manejo de los recursos humanos, tecnológicos y financieros con los que constan la empresa, que estén acordes a los presupuestos elaborados anualmente, y la gestión de incentivos para el personal que permitan ser traducidos en un adecuado ambiente laboral y reflejado al cliente para cumplir sus requerimientos.

Ventas, área encargada de cumplir con el presupuesto de ingresos de la empresa, fidelizando clientes y generando nuevos; además de la prospección de nuevos mercados en los cuales pueda ingresar mediante el desarrollo de líneas de negocio o implementación de nuevos productos. Sus tres líneas de negocio tienen definidos objetivos individuales en base al comportamiento histórico y las oportunidades de crecimiento del mercado.

Investigación & Desarrollo, departamento encargado de desarrollar ideas para la empresa mediante la prospección del mercado, estimando las necesidades del

cliente y evaluando las nuevas tendencias ofrecidas por la competencia, con el fin de estimar la viabilidad en la gestión de proyectos para el desarrollo o comercialización de nuevos productos y servicios.

Contabilidad, encargado de desarrollar los procesos contables en base a las normas NIIF y NIC para Pymes, con el fin de cumplir con los requerimientos y normativas de los entes de control, además del desarrollo de los balances y análisis financieros que serán presentados a gerencia con los comparativos de resultados para verificar el cumplimiento de los presupuestos y que se traduzcan en la rentabilidad exigida por los accionistas.

Presupuestos, encargado de administrar y controlar la ejecución presupuestaria que permita analizar los resultados económicos del giro del negocio. Además puede recomendar asignaciones mensuales en base a comportamientos históricos y proyectar estructuras de ingresos y costos en la empresa.

Tesorería, encargado principalmente de la gestión de cobros a clientes, pago a proveedores, administración de las condiciones con instituciones financieras, pago de nómina al personal, etc.

Talento Humano, encargado principalmente de los lineamientos para la dirección del personal, desde el reclutamiento, selección y capacitación del personal. Debe velar por la salud ocupacional y el bienestar de todos los miembros de la empresa.

Marketing, departamento encargado de la investigación, desarrollo e implementación de las estrategias que le permitan a la empresa alcanzar sus objetivos a través de su fuerza de ventas.

Adquisiciones, es el departamento encargado de coordinar y realizar todas las compras de los bienes e insumos que requiere la empresa para su giro de negocio, vigilando el cumplimiento de la ley en el ámbito de su competencia.

Línea Acústica, encargada de la comercialización y prestación de servicios relacionadas al control y reducción de ruido en plantas industriales, que evite la generación de problemas ambientales y sociales.

Línea de tecnologías PET, encargada de la comercialización y prestación de servicios relacionados a la maquinaria y su mantenimiento para soplado de plástico PET.

Línea de Oil & Gas, encargada de la comercialización y prestación de servicios relacionados a la industria de gas y petróleo y su mantenimiento.

Todas las líneas de ventas manejan el esquema After Market Service (Servicio post venta), encargado del seguimiento a las necesidades del cliente y asesor en la planificación del mantenimiento preventivo de maquinaria y equipos.

3.4.4 Manual de procesos

Para el desarrollo del manual de procesos se ha establecido la generación de los procesos y sub procesos que afectan las operaciones de la empresa SOUTHCORP S.A. (Ver Anexo 1).

3.4.5 Cadena de valor

Con el objetivo de establecer las áreas que generan valor en el desarrollo de las operaciones de la empresa y las que sirven de apoyo se ha planteado el siguiente esquema (Figura 16) para la definición de la cadena de valor de SOUTHCORP S.A.

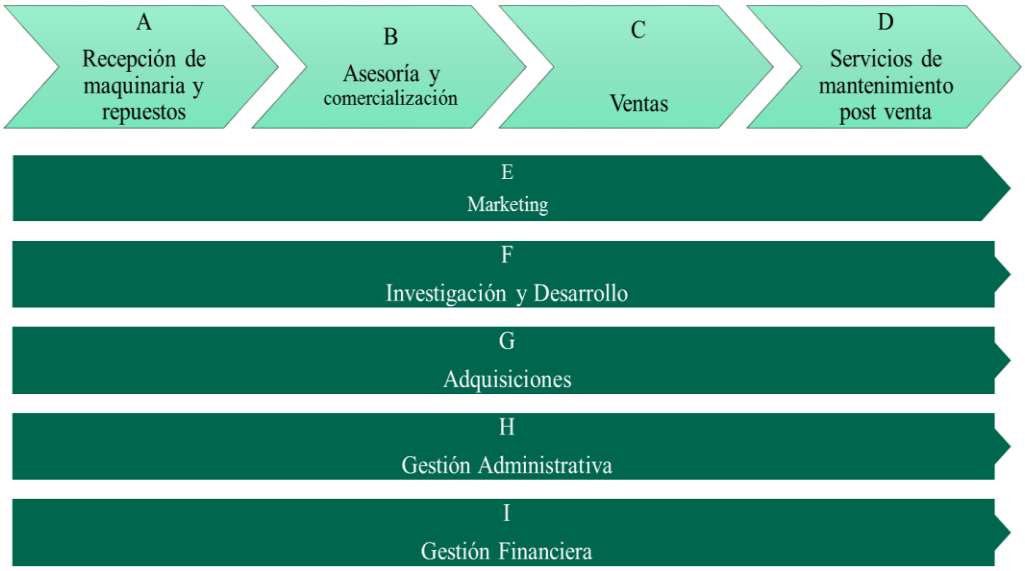


Figura 16: Cadena de valor propuesta

3.4.6 Políticas empresariales

El manejo de los recursos empresariales demanda un orden y lógica común, acordado por el Directorio para el trabajo del día a día en la compañía, y bajo la supervisión de la unidad o departamento correspondiente.

Como parte de la formulación del modelo de mejora continua MMC, durante sesión de Directorio en Diciembre 2016 se aprobaron políticas que normalicen el uso de los recursos empresariales, los resultados encontrados tras dos meses (enero y febrero 2017) de aplicación de las nuevas políticas son los siguientes.

3.4.6.1 Política para el uso y administración de caja chica

Por caja chica se entienden fondos permanentes y renovables utilizados para realizar pagos de menor cuantía (de hasta USD $ 200.00) y urgentes que permitan mantener la operatividad de la compañía y que estén directamente relacionados con el giro de negocio. Es decir, son recursos financieros destinados a cubrir gastos específicos con la necesidad de cubrir necesidades emergentes.

La política definida respecto al uso y administración de caja chica en SOUTHCORP S.A. es la siguiente.

- **Determinación del monto:** Definido por el Directorio de la empresa el monto de apertura será de USD $ 200.00 con reposiciones periódicas.

- **Responsable del fondo:** Definido por el Directorio de la empresa la Asistente de Gerencia, Sra. Diana Granja será la persona responsable del fondo de caja chica.

- **Obligaciones del responsable:**

  - Cumplir con las disposiciones del presente instructivo.

  - Retirar y mantener en efectivo el dinero que se le asigne a su cuenta personal para el manejo del fondo en un término máximo de 48 horas de realizada (días hábiles).

  - Justificar con los documentos autorizados el uso de la caja chica, caso contrario, serán debitados de sus haberes los valores no sustentados. De no disponer la factura o nota de venta, se podrán utilizar recibos prenumerdos. Los documentos contemplarán la información de identificación de la compañía SOUTHCORP.

  - Registrar en el formulario SC-1 “Comprobante de caja chica” las compras realizadas en las que por casos excepcionales no estén respaldadas mediante factura o nota de venta. Dicho monto no podrá superar la cantidad de USD $ 4.00.

  - Adquirir de manera inmediata los insumos necesarios para resolver situaciones urgentes que impidan la normal gestión de la

institución, de conformidad con los límites establecidos en la presente política.

- Tramitar la reposición de caja chica previo la justificación documentada de la misma ante el Gerente General, esta se realizará de manera obligatoria cuando se haya consumido al menos el 70% de la misma.

- Presentar al Directorio de la empresa un resumen de cada caja chica utilizada y repuesta cada 2 meses.

- Proporcionar la información necesaria para el arqueo, auditoría y liquidación del fondo.

- **Usos permitidos de caja chica:** Definido por el Directorio de la empresa los fondos de caja chica podrán ser utilizados en la adquisición de bienes y servicios de menor cuantía relacionados específicamente al giro del negocio, que tengan la característica de urgentes y que no hayan sido considerados en el planificación presupuestaria anual.

- **Prohibiciones del uso de recursos de caja chica:**

  - Adquirir con este fondo bienes o servicios programados en la asignación presupuestaria anual, a menos que estos se hubieran consumido y su asignación fuera urgente.

- Realizar pagos por concepto de donaciones, multas, agasajos, decoraciones de oficinas, insumos de cafetería, tabaco y alcohol, otorgar préstamos y cambiar cheques personales, pago de viáticos y anticipo de sueldos, horas extra, movilización relacionada con asuntos particulares, servicios en beneficio personal.

- Contravenir las disposiciones referentes a la administración del fondo de caja chica.

- **Faltas graves y sanciones aplicables:** Ante el incumplimiento de la política para la administración y uso de caja chica, la persona responsable del fondo podrá recibir una sanción del 100% del valor de un salario básico unificado, más la inmediata reposición de los valores incorrectamente utilizados. Se podrán iniciar las acciones penales correspondientes para recibir las sanciones respectivas ante la ley.

- **Arqueo de caja chica:** Aplicable en cualquier período del año de manera sorpresiva, y realizado por miembros del Directorio de SOUTHCORP o a su vez por la persona designada.

- **Cierre del fondo:** Aplicable cuando exista un cambio de custodio. Para tal efecto el Directorio de SOUTHCORP solicitará la documentación correspondiente y en caso de existir saldos el responsable del fondo deberá realizar la reposición inmediata del mismo.

Durante Enero y Febrero 2017, y una vez implementada la política para el uso y administración de caja chica, se ha evidenciado una notable mejora sobre el uso de los recursos empresariales de SOUTHCORP S.A.

En el primer semestre del año 2016 el porcentaje de gastos indebidos de caja chica promedio el 25%, sin embargo, durante los primeros dos meses del año 2017 este porcentaje promedió el 13%, es decir, mostró una reducción de -12 puntos porcentuales o una variación aproximada de -50%, los resultados se observan en la Figura 17.

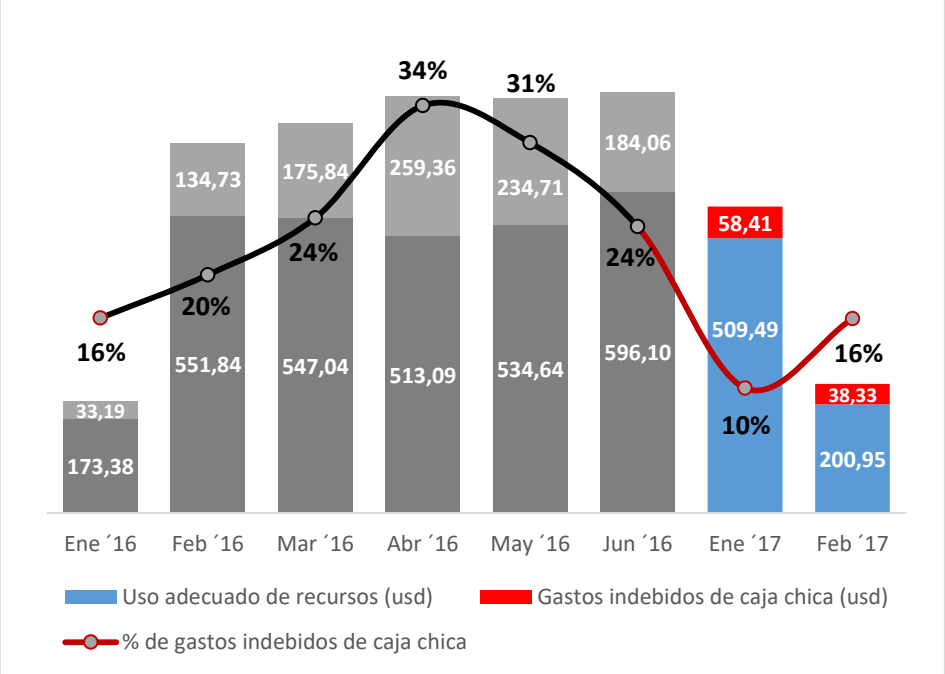


Figura 17: Gastos indebidos de caja chica, primer semestre 2016 – 2017

Fuente: (Southcorp S.A., 2016)

3.4.6.2 Política sobre asignación y anticipo de sueldos y salarios

La administración de sueldos y salarios es importante ya que estos representan una recompensa tangible por los servicios profesionales de los miembros de una empresa, una fuente de reconocimiento causando un impacto en el modo de vida de los empleados.

La compensación es la gratificación que los empleados reciben por sus labores prestadas. Es obligación del Directorio de SOUTHCORP garantizar la satisfacción de sus empleados, lo que ayuda a la organización a mantener una fuerza laboral productiva. Por esta razón, se determina a continuación la política sobre asignación y anticipo de sueldos y salarios.

- **Asignación y anticipo de sueldos y salarios:** Es facultad exclusiva del Directorio de SOUTHCORP la determinación de los sueldos, salarios y prestaciones de todos sus empleados, determinar el procedimiento sistemático y consistente que regule el otorgamiento de anticipos.

- **Condiciones para solicitar anticipo de sueldos y salarios:**

  - El empleado debe cumplir por lo menos con seis meses de trabajo corrido en SOUTHCORP para poder solicitar un anticipo.

  - El anticipo deberá calcularse con el condicional de pago dentro del mismo período contable, por Ej. De solicitarse un anticipo en

julio, este deberá ser cancelado en su totalidad hasta el rol de pago de diciembre del mismo año.

- El anticipo no podrá superar la cantidad de 1 remuneración del empleado solicitante.

- Para medir la capacidad de pago del empleado solicitante del anticipo, se revisarán sus 3 últimos roles de pago. El valor de la cuota mensual que se descontará como anticipo no podrá superar el 70% del valor promedio de la remuneración líquida de la muestra.

- Los empleados podrán solicitar un nuevo anticipo de remuneración únicamente cuando hayan cancelado por lo menos el 50% del primer anticipo (entrega de liquidación del anticipo), excepto en accidentes domésticos o motivos de fuerza mayor, previa aprobación del Directorio. Sumados los anticipos estos no podrán sobrepasar el límite establecido de 1 remuneración.

- **Los pasos para solicitar anticipo de sueldo y salarios,** son:

  - Solicitud de anticipo vía correo electrónico, detallando cantidad y plazo.

- Evaluación de la solicitud y políticas, en caso de informe favorable enviar análisis y respaldos a Directorio, en caso de informe negativo enviar respuesta al solicitante.

- Revisión y aceptación de ser el caso del anticipo solicitado por parte del Directorio, caso contrario se emite respuesta al solicitante.

- Firma de documentos que respaldan el anticipo a entregarse.

- Acreditación de los fondos en la cuenta bancaria del solicitante.

- **Faltas graves y sanciones aplicables,** ante el incumplimiento de la política sobre asignación y anticipo de sueldos y salarios, el responsable recibirá una sanción de 10 veces el valor de un salario básico unificado y deberá realizar la reposición inmediata de los valores incorrectamente asignados y/o utilizados. Además se podrán iniciar las acciones penales correspondientes para recibir las sanciones respectivas ante la ley.

Durante Enero y Febrero 2017, no se han solicitado anticipos de sueldos por parte del personal de SOUTHCORP S.A.

3.4.6.3 Política de cobro (crédito), pago y existencias

El principal objetivo de estas políticas es ayudar en el control de las finanzas empresariales, constituyen una fuente de información que sirve para medir el poder de negociación y la liquidez.

A través de una correcta aplicación de estas políticas se puede cuantificar si la relación con proveedores y clientes favorecen el nivel del capital de trabajo operativo, liquidez, rotación de inventarios, entre otros.

La política de cobro, pago y existencias permite determinar el factor caja en días necesario para la normal operación de la empresa, siendo representado en SOUTHCORP de la siguiente manera:

Tabla 14

Factor caja 2016

Factor caja	**PET No de días**	**OilandGas No de días**	**Acústica No de días**
(+) Cuentas por cobrar a clientes	60	30	30
(-) Cuentas por pagar a proveedores locales	(15)	0	(30)
(-) Cuentas por pagar a proveedores del extranjero	(50)	0	0
(+) Inventario de materias primas	0	0	60
(+) Inventario de productos en proceso	0	0	0
(+) Inventario de productos terminados	120	0	0
Total factor caja	115	30	60

Como se puede observar en la Tabla 14, el factor caja actual de SOUTHCORP S.A. demuestra que existe un elevado período de inventario

de materias primas y productos terminados, lo cual implica que el dinero de la empresa tiene un costo de oportunidad elevado, además al tener una relación nula entre las cuentas por cobrar a clientes y las cuentas por pagar a proveedores locales y del extranjero, está demostrado que SOUTHCORP no aprovecha los recursos de terceros para financiar sus actividades, por tanto, existe una desmejorada administración financiera.

Por los factores presentados se determina la siguiente política:

- **Cuentas por cobrar a clientes,** a cargo de cada unidad de ventas y bajo el control y supervisión de la Gerencia General, se deberá negociar siempre el menor número de días, de preferencia, los cobros deben ser hechos en el momento de entrega de equipos o prestación de servicios. El plazo máximo aceptado en esta línea es de 60 días en la línea de PET y 30 días en la línea Acústica. En caso de exceder este período se deberá incluir la aprobación del Directorio.

- **Cuentas por pagar a proveedores locales y del extranjero,** guarda relación directa con el proceso de selección de proveedores, a cargo de cada unidad de venta y bajo el control y supervisión de la Gerencia General deberán negociar siempre el mayor plazo posible para el pago de las obligaciones de SOUTHCORP con sus proveedores. El plazo mínimo aceptado para esta línea es 30 días, con la excepción de compras hechas a proveedores por menos de USD 200.00.

- **Inventario de materias primas, productos en proceso y productos terminados,** mantiene relación directa con el giro del negocio, entendiendo que será necesario mantener un stock de inventarios de seguridad para brindar respuesta inmediata a las necesidades de sus clientes, SOUTHCORP deberá siempre minimizar la cantidad de días de inventario de bodega sin poner en riesgo su giro de negocio.

El plazo máximo aceptado para inventarios es el definido en la Tabla 11 ya que se considera necesario para la normal operación de la empresa.

Los resultados de Enero y Febrero sobre la aplicación de esta política se muestran en la Tabla 15.

Tabla 15

Factor caja (Enero y Febrero) 2017

Factor caja	PET No de días	OilandGas No de días	Acústica No de días
(+) Cuentas por cobrar a clientes	43	0	50
(-) Cuentas por pagar a proveedores locales	(15)	0	(30)
(-) Cuentas por pagar a proveedores del extranjero	(50)	0	0
(+) Inventario de materias primas	0	0	0
(+) Inventario de productos en proceso	0	0	0
(+) Inventario de productos terminados	51	0	0
Total factor caja	29	0	20

En la línea PET se puede observar como se ha reducido drásticamente el factor caja en días. Las cuentas por cobrar a clientes variaron de 115 días a 29 días principalmente por la Gestión de Cobranzas liderada por el Gerente General, y también a la reducción de los días de inventario en producto terminado ya que se facturaron bienes a inicios de año.

Oil&Gas no se ha podido contabilizar datos ya que en lo correspondiente a Enero y Febrero 2017 esta línea no ha generado facturación.

Acústica por su parte, también ha logrado reducir su factor caja de 60 días a 20 días, explicado principalmente por la desaparición de los inventarios en materia prima gracias a nuevos contratos de trabajo. Las cuentas por cobrar a clientes, por lo contrario han aumentado pero en menor proporción.

3.5 PLAN DE IMPLEMENTACIÓN DEL MODELO DE MEJORA CONTINUA EN SOUTHCORP S.A.

Descrita la propuesta de implementación del MMC, es necesario establecer el plan de implementación del mismo dentro de la empresa. En este caso serán los miembros del Directorio y el Gerente General los responsables directos de este plan y contarán con la asesoría de un consultor externo a la organización.

La implementación del MMC requiere de inversiones en la organización para desarrollar cada pilar del mismo, el valor referencial para el año 2018 se sitúa entre USD 7100,00 – 8000,00, monto que está direccionado a la capacitación del personal y al pago de honorarios profesionales del consultor externo para el desarrollo de círculos de calidad, planes estratégicos, comerciales y financieros principalmente.

En la tabla 16 se podrán observar los pasos y actividades determinadas para la implementación de cada área de gestión del Modelo de Mejora Continua en la compañía SOUTHCORP S.A.

Tabla 16

Plan de implementación del Modelo de Mejora Continua en SOUTHCORP S.A.

MMC		Plan de implementación						
Área de gestión	**Tema de evaluación**	**Qué?**	**Por qué?**	**Dónde?**	**Quién?**	**Cuándo?**	**Cómo?**	**Presupuesto aproximado**
Liderazgo de la alta dirección	Liderazgo mediante el ejemplo y valores	Implementar la cultura organizacional a todos los niveles.	Porque se debe conocer la identidad de la organización y practicar los valores a todos los niveles.	Guayaquil - oficinas de SOUTHCORP S.A.	Directorio de SOUTHCORP S.A.	Enero 2017 - Febrero 2017	Talleres para elaboración de cultura organizacional y capacitación a todo el personal.	USD 100,00-200,00 (correspondiente a materiales de trabajo y alimentación)
Desarrollo de personas	Participación del personal	Incluir al personal en las decisiones de la organización.	Porque el involucramiento del personal permite trazar una mejor planificación y da un sentido de pertenencia a todos los colaboradores.	Guayaquil - oficinas de SOUTHCORP S.A.	Consultor externo dará soporte técnico, todo el personal de la empresa a todos los niveles se verá involucrado.	Enero 2018 - en adelante	Mediante la implementación de círculos de calidad, que permitan el involucramiento del personal en la búsqueda de soluciones a problemas encontrados.	USD 800,00-1000,00 (4 círculos de calidad estimados en el 2018)
	Educación, capacitación y calidad de vida en el trabajo	Capacitar al personal de la organización.	Porque el activo más importante de la organización son las personas, mientras mas se desarrollan mayor es su aporte a los resultados de la organización.	Guayaquil	Capacitadores especializados tanto en temas técnicos como administrativos.	Enero 2018 - en adelante	Cursos de capacitación técnicos para el personalde Operaciones y cursos de capacitación sobre gestión administrativa y ventas para el personal de oficina. Se plantea también la posibilidad de cubrir el costo de la carrera universitaria del Gerente General.	USD 1500,00-2000,00 (1-2 cursos de capacitación por persona, considerando 2 operativos, 1 administrativo, 2 ventas)
Enfoque en el cliente	Conocimiento del cliente externo y del mercado	Levantar el perfil del cliente/consumidor.	Porque es necesario conocer sus características y necesidades específicas	Ecuador - ubicación de actuales y potenciales clientes.	Gerentes de Ventas de cada línea de negocio.	Enero 2018 - en adelante	Investigación en campo, investigación en fuentes como INEC, Banco Central, etc, suscripción a revistas técnicas.	USD 150,00-200,00 (Por concepto de suscripción anual a revistas)
	Determinación de la satisfacción del cliente externo	Medir el índice de satisfacción de los clientes externos.	Porque impera conocer la percepción de los clientes respecto a los productos/servicios brindados.	Ecuador - ubicación de actuales y potenciales clientes.	Encuesta: Gerentes de Ventas de cada línea de negocio. Tabulación: Asistente Administrativa.	Constantemente, una vez culminado el trabajo ofertado.	Encuestas de satisfacción del cliente.	USD 50,00-100,00 (Relacionado a impresiones)
Gestión de Procesos	Planeamiento	Desarrollar la planificación estrategica, comercial y financiera anual.	Porque los trabajadores deben contar con objetivos y estrategias que orientes sus acciones.	Guayaquil - oficinas de SOUTHCORP S.A.	Directorio de SOUTHCORP S.A. y Consultor externo.	De forma anual entre Septiembre - Diciembre	Talleres para elaboración de planificación estratégica, comercial y financiera.	USD 3000,00 (Honorarios profesionales del consultor)
	Procesos de producción de bienes y/o servicios	Elaborar los procesos de producción y prestación de servicios.	Porque se debe estandarizar las acciones del día a día, buscando las mejores prácticas.	Guayaquil - oficinas de SOUTHCORP S.A.	Consultor externo.	Julio 2016 - Diciembre 2016	Levantamiento de información para definir el Manual de Procesos de la organización.	USD 500,00 (Honorarios profesionales del consultor)
	Procesos y servicios de apoyo	Elaborar los procesos de apoyo para el normal giro de negocio.	Porque se debe estandarizar las acciones del día a día, buscando las mejores prácticas.	Guayaquil - oficinas de SOUTHCORP S.A.	Consultor externo.	Julio 2016 - Diciembre 2016	Levantamiento de información para definir el Manual de Procesos de la organización.	USD 500,00 (Honorarios profesionales del consultor)
	Proveedores	Calificar a los proveedores.	Porque es necesario contar con un portafolio de proveedores que den respuesta inmediata y adecuada ante las necesidades de la organización.	Guayaquil - oficinas de SOUTHCORP S.A.	Gerente General de SOUTHCORP S.A. y Consultor externo.	Noviembre 2017 - Diciembre 2017	Matrices de calificación por proveedor.	USD 500,00 (Honorarios profesionales del consultor)
	Efectos en el medio ambiente	Cumplir con la normativa ambiental vigente.	Porque se promueve el cuidado del ecosistema y un manejo adecuado de los desechos generados.	Guayaquil - oficinas de SOUTHCORP S.A.	Gerente General de SOUTHCORP S.A.	En aplicación	Manejo responsable de desechos contaminantes y cumplimiento de reglamentos internos de cada cliente para el ingreso a sus instalaciones y desarrollar los trabajos.	Sin costo
Resultados de Gestión	Resultados en producción y/o servicios	Analizar resultados de producción.	Porque los resultados positivos corresponden a acciones que deben estandarizarse, y los resultados negativos corresponden a acciones que deben ser corregidas para el siguiente período.	Guayaquil - oficinas de SOUTHCORP S.A.	Directorio de SOUTHCORP S.A. y Consultor externo.	Enero 2018 - en adelante	Cumplimiento de órdenes de entrega en tiempos acordados.	USD 500,00 (Honorarios profesionales del consultor)
	Resultados de procesos de producción de bienes y/o servicios, de procesos de apoyo y de proveedores	Analizar resultados de procesos.					Revisión del Manual de Procesos y actualización de ser el caso.	
	Resultados de desarrollo de las personas	Analizar resultados de desarrollo de personas.					Evaluaciones de desempeño.	
Resultados Financieros	Resultados de mercado y financieros	Analizar resultados de mercado y financieros.					Cálculo de indicadores financieros, a partir de los EEFF.	

4 CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES

4.1 CONCLUSIONES

- SOUTHCORP S.A. al ser una empresa de carácter familiar y orientada específicamente a la generación de ventas, no ha manejado adecuadamente la gestión administrativa del negocio. Aun teniendo índices financieros que presentan rentabilidad, la desorganización actual pone en riesgo en futuro de la empresa.

- El desconocimiento técnico y falta de capacitación a todos los niveles de la empresa, comprometen la gestión organizacional. Es necesario aplicar el manual de procesos, reglamentos y políticas internas definidos en el presente estudio académico, que permitan tanto a los niveles superiores como a sus colaboradores un adecuado accionar en base al conocimiento de la empresa y sus actividades.

- La calidad de los bienes y servicios ofertados por SOUTHCORP S.A. al mercado ecuatoriano, ha permitido fidelizar clientes en la línea PET, sin embargo, es necesario impulsar las demás líneas de negocio tanto en el mercado local como en los países vecinos, con la finalidad de ampliar su portafolio de productos-servicios y clientes, al igual que permita minimizar riesgos.

- El manejo de los recursos financieros es clave para la empresa, ya que de este depende su capacidad operativa. Es fundamental la correcta aplicación de las políticas financieras determinadas a través del presente estudio académico, así como el acercamiento a las instituciones financieras para abrir líneas de crédito que otorguen los niveles de liquidez adecuados para el normal giro de negocio.

- Durante las visitas y reuniones de trabajo mantenidas en SOUTHCORP S.A. se evidenció desorden en las oficinas administrativas, bodegas y archivos. Esto genera contaminación visual que no solo afecta las labores diarias, sino también perjudica la imagen empresarial con clientes, proveedores y demás personas que ingresan a las instalaciones.

4.2 RECOMENDACIONES

- Elaborar y actualizar semestralmente una base de datos de los proveedores, que permita determinar productos, marcas, precios y calidad de cada uno de ellos, con el fin de sistematizar un proceso de evaluación y calificación de los proveedores.

- Establecer una base de datos de clientes por línea de negocio, caracterizando el tipo de requerimientos, frecuencia de compra, montos y formas de pago, etc., con la finalidad de tener un pleno entendimiento del portafolio de clientes y desarrollar estrategias que permitan afianzar las relaciones con aquellos de mayor influencia para el giro de negocio de SOUTHCORP S.A.

- Elaborar estrategias de marketing, con el fin de generar elementos de valor agregado que permitan dar al mercado más información sobre la empresa y así ampliar el portafolio de clientes. También es necesario, implementar encuestas de calidad sobre los bienes y servicios prestados, para conocer el índice de satisfacción de las necesidades de los clientes y poder mejorar continuamente.

- Desarrollar un programa de capacitación anual, con la finalidad de preparar al equipo de trabajo respecto a los retos de un mercado en constante cambio, considerando que cada línea de negocio puede vivir una realidad diferente durante el mismo período de gestión.

- Implementar la metodología de las 9´S en la empresa, con la finalidad de construir una cultura organizacional adecuada y que la imagen de SOUTHCORP S.A. sea un ejemplo de calidad para proveedores y clientes.

- Desarrollar la planificación estratégica y comercial de SOUTHCORP S.A. con una periodicidad anual. Es importante analizar el entorno sobre el cual compite día a día la empresa, y sobre este definir objetivos, estrategias e indicadores que sean retadores y alcanzables.

- Aprobar en sesión de Directorio de la empresa el Manual de Procesos desarrollado en el presente estudio académico, para estandarizar su uso a todos los niveles de la organización y evitar la toma de decisiones individuales.

REFERENCIAS

1. Aguilera, C. I. (2000). Un enfoque gerencial de la Teoría de las Restricciones . *Estudios Gerenciales de la Universidad ICESI* , 53-69.

2. Algorta, M., Auliso, R., González, A., Mandirola, N., Miles, J., Sorondo, A., & Zeballos, F. (2014). *Prácticas de gestión que dan resultado.* Uruguay: Editorial Grupo Magro.

3. Banco Central del Ecuador. (Marzo de 2016). *Información Económica*. Obtenido de http://www.bce.fin.ec

4. Certo, S. C., Peter, P. J., & Ottensmeyer, E. (1996). *Dirección Estratégica.* España: IRWIN.

5. De Nieves Nieto, C., & Ros McDonnell, L. (2006). Comparación entre los modelos de gestión de la calidad total: EFQM, Gerencial de Deming, Iberoamericano para la excelencia y Malcom Baldrige. Situación frente a la ISO 9000. *Universidad Politécnica de Cartagena, Dpto. Economía de la Empresa*, 10.

6. EKOS Unidad de Análisis Económico. (02 de Septiembre de 2015). *La industria en Ecuador*. Obtenido de EKOS: http://www.ekosnegocios.com/negocios/verArticuloContenido.aspx?idArt=6442

7. Franquet, J. (Marzo de 2016). *Los Modelos de las Ventajas Absolutas y Relativas*. Obtenido de http://www.eumed.net/libros/2005/jmfb/3a.htm

8. Goldratt, E. (s.f.). *Cadena Crítica.* Madrid: Ediciones Castillo.

9. Goldratt, E. (s.f.). *El Síndrome del Pajar.* Madrid: Ediciones Castillo.

10. Goldratt, E. (s.f.). *La Meta.* Madrid: Ediciones Castillo .

11. Goldratt, E. (s.f.). *No fue la suerte.* Madrid: Ediciones Castillo.

12. Gonzalo Blasina, J., Della Nave, G., Odriozola Mendina, L., Lorenzo Arévalo, E., & Vasek, M. d. (2011). *Modelo de Mejora Continua.* Uruguay: Instituto Nacional de Calidad Uruguayo.

13. Harry, M., & Schoeder, R. (2000). *Six Sigma. The breaktrough Management Strategy.* McGraw-Hill.

14. Instituto Nacional de Estadística y Censos - INEC. (Marzo de 2016). *Ecuador en Cifras*. Obtenido de http://www.inec.com

15. Instituto Nacional de Estadisticas y Censos - INEC. (5 de Julio de 2016). *Pymes*. Obtenido de http://www.inec.gob.ec/

16. International Standar Organization. (2016). *ISO 9000*. Obtenido de http://www.iso.org/iso/home/standards/management-standards/iso_9000.htm

17. International Standarization Organization. (2009). *Sistemas de la gestión de la calidad-Directrices para la mejora del desempeño*. Obtenido de International Standarization Organization

18. Journal of Achivements in Materials and Manufacturing Engineering. (2010). Metodologías de Mejora de la Calidad, ciclo PDCA, matriz RADAR, DMAIC y DFSS. *Journal of Achivements in Materials and Manufacturing Engineering*, 1-8.

19. Koller, T., Goedhart, M., & Wessels, D. (2010). *Valuation: Measuring and Managing the Value of Companies.* New York: McKinsey & Company Inc.

20. López Olivares, B. B. (2014). Metodología de las 9 S. *Instituto Tecnológico Superior de Poza Rica*, 2-14.

21. Moreno, J. L. (2007). Guía para la aplicación del modelo EFQM de Excelencia en entidades de acción social. *Fundación Luis Vives*, 7-18.

22. Noticias Urbanas. (Marzo de 2016). *Noticias del mercado inmobiliario*. Obtenido de http://www.urbanoticias.com

23. Organización Internacional de Normalización. (2016). *NTP-ISO 9004:2015.* Ginebra: Organización Internacional de Normalización.

24. Paris, F., & De la Torre, N. (2005). *Planifcación.* España: Paidotribo.

25. Perspectiva. (2016). *Análisis y Ranking de PyMES.* Quito: Universidad IDE Buisness School.

26. Porter, M. (1991). *La ventaja competitiva de las naciones.* Buenos Aires: Vergara.

27. Rodríguez Garraza, T. (2016). *Ciclo de Mejora Continua PDCA.* Navarra: Instituto Navarro de Educación Pública.

28. Rodríguez, F. (2016). *Elementos de Estadistica.* Antioquia: Universidad de Antioquia.

29. Sapag, N., & Sapag, R. (2001). *Preparación y evaluación de proyectos.* México: McGraw HIll.

30. Servicio de Rentas Internas del Ecuador. (2016). *PYMES*. Obtenido de http://www.sri.gob.ec/web/guest/32

31. Southcorp S.A. (14 de Enero de 2016). *Home*. Obtenido de www.southc.net

32. Superintendencia de Bancos. (Marzo de 2016). *Estados Financieros*. Obtenido de http://www.superban.goc.ec

33. Superintendencia de Compañías. (2009). *Resolución No. SC.Q.ICI.CPAIFRS.II: Art. 294 de la Ley de Compañías* . Quito: Superintendencia de Compañías.

34. Van Dalen, D. B., & Meyer, W. J. (1983). *Manual de técnica de la investigación educacional*. México: Editorial Paidós Mexicana S.A.

35. Velázquez, A., Bolaños, E., & Pliego, Y. (2010). *Bambu.* Mexico: Revista Mexicana de Ingeniería Química.

ANEXOS

Anexo 1

Documentación de Procesos de SOUTHCORP S.A.

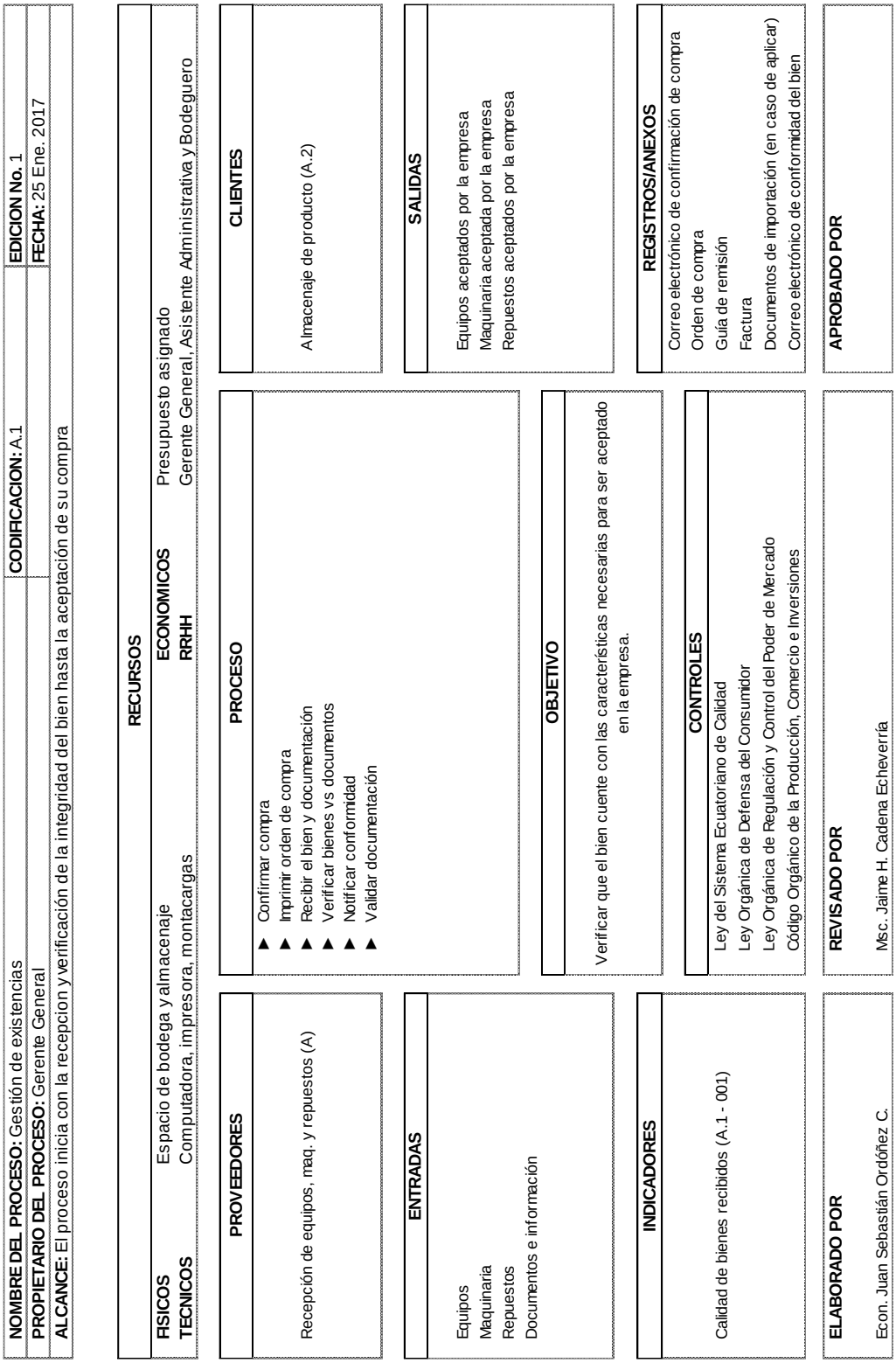
Proceso: Recepción de equipos, Maquinaria y repuestos (A)

Subproceso: Gestión de existencias (A.1)

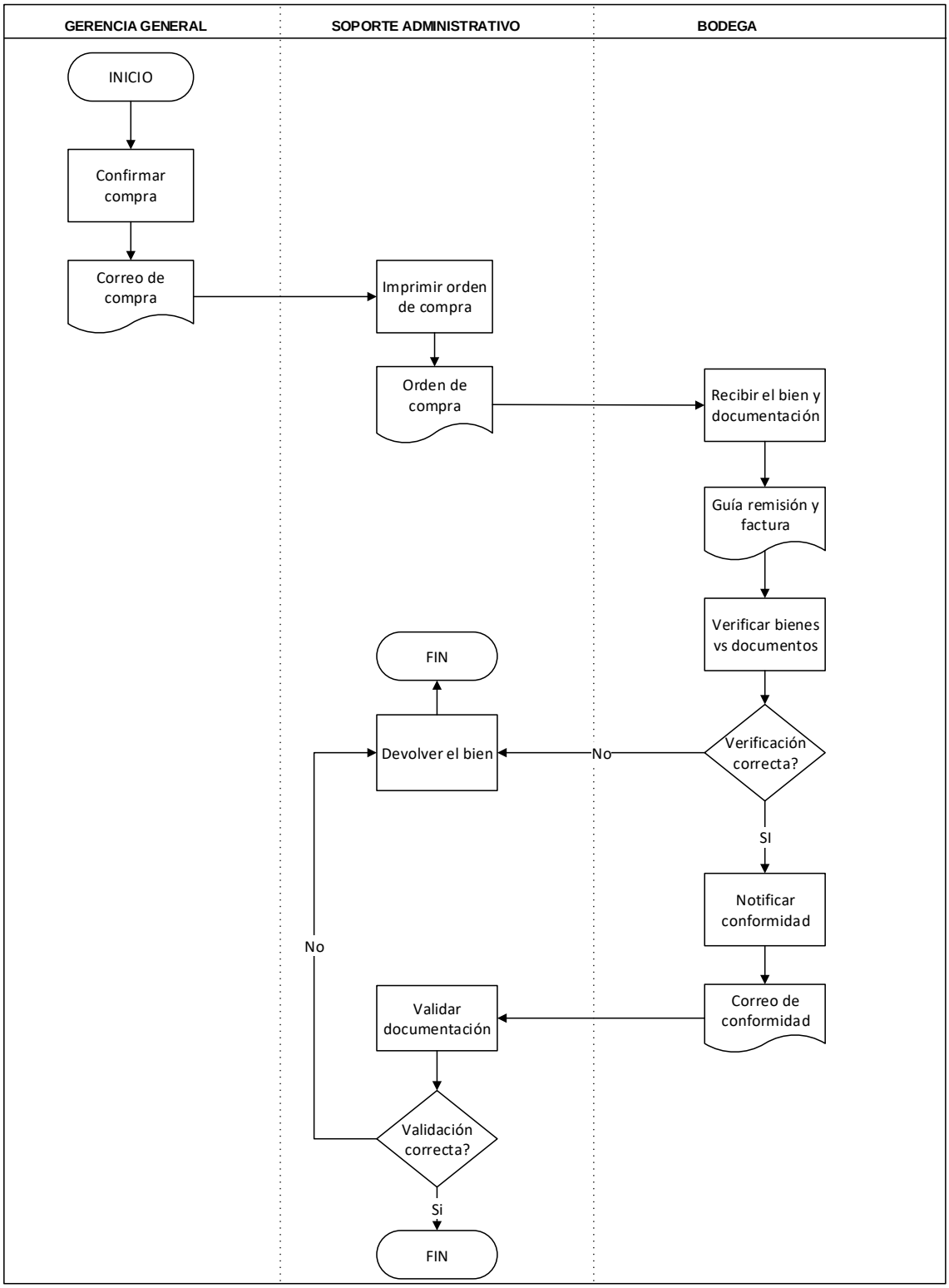
1. DESCRIPCIÓN DEL PROCESO

No.	ACTIVIDAD	ENTIDAD	DESCRIPCION	RESPONSABLE
1	Confirmar compra	Gerencia General	Mediante correo electrónico se confirma la compra hecha	Gerente General
2	Imprimir orden de compra	Soporte Administrativo	Se adjunta al correo electrónico la orden de compra y demás documentación de respaldo	Asistente Administrativa
3	Recibir el bien y documentación	Bodega	Evidencia del bien y documentos de respaldo como guía de remisión y factura	Asistente Operativo
4	Verificar bienes vs documentos	Bodega	Es necesario validar que los bienes recibidos coincidan con la necesidad levantada y con los documentos de respaldo de la compra	Asistente Operativo
5	Notificar conformidad	Bodega	A través de un correo electrónico	Asistente Operativo
6	Validar documentación	Soporte Administrativo	Revisar toda la documentación relacionada al bien recibido	Asistente Administrativa

2. CARACTERIZACIÓN DEL PROCESO



3. FLUJOGRAMA DEL PROCESO



4. INDICADOR DEL PROCESO

FICHA TÉCNICA DE INDICADORES

PROCESO	RECEPCION DE EQUIPOS, MAQ. Y REPUESTOS	**Cód. Ficha:**	A.1 - 001
SUBPROCESO	GESTION DE EXISTENCIAS		
RESPONSABLE	GERENTE GENERAL		
INDICADOR	Calidad de bienes recibidos		

FORMA DE CÁLCULO

(Número de aceptaciones de bienes comprados / Número de confirmaciones de compra)*100	
DEFINICIÓN	Indica la cantidad de veces que los bienes recibidos en la empresa cumplen con las solciitudes-confirmaciones de compra hechas
FUENTE DE INFORMACIÓN	Orden de compra vs guía de remisión

METAS			RESULTADO PLANIFICADO	FRECUENCIA	UNIDAD DE MEDICIÓN
L.I	**Aceptable**	**L.S**	Se reciban los bienes solicitados en perfecto estado	Mensual	Porcentaje
98%	99%	100%			

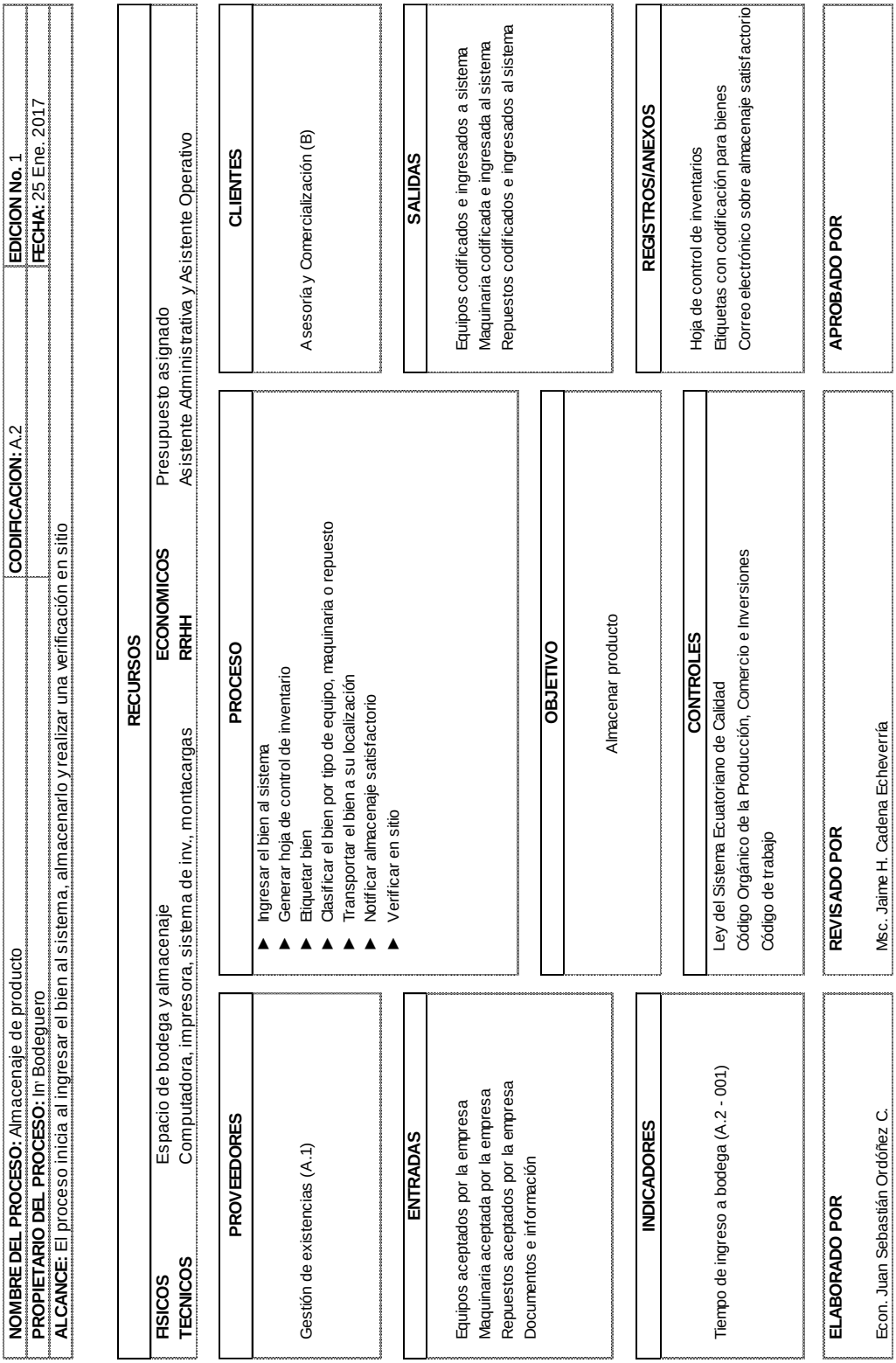
Proceso: Recepción de equipos, Maquinaria y repuestos (A)

Subproceso: Almacenaje de producto (A.2)

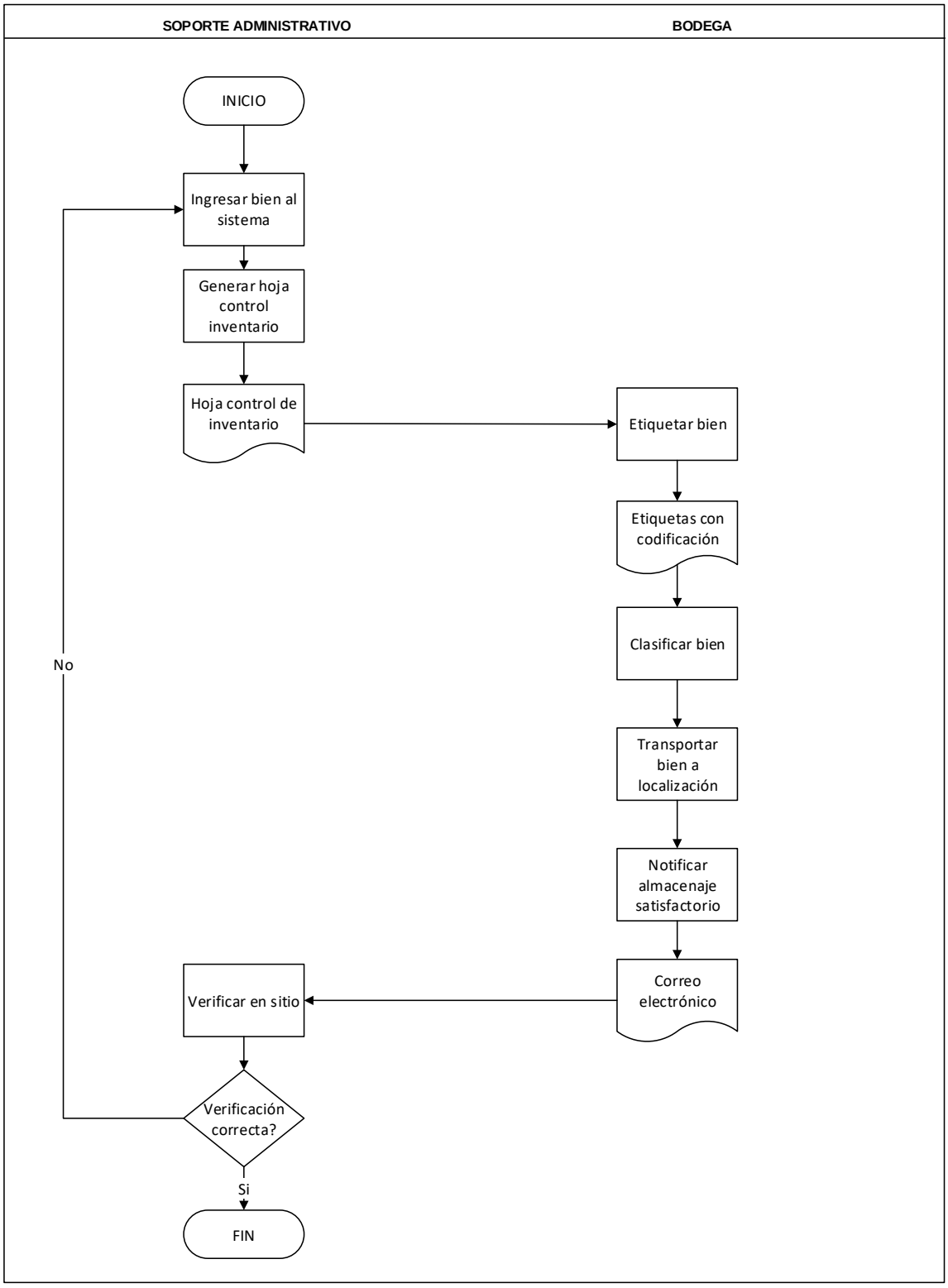
1. DESCRIPCIÓN DEL PROCESO

No.	ACTIVIDAD	ENTIDAD	DESCRIPCION	RESPONSABLE
1	Ingresar el bien al sistema	Soporte Administrativo	Detallar las características del bien en el sistema de inventarios	Asistente Administrativa
2	Generar hoja de control de inventario	Soporte Administrativo	Imprimir del sistema hoja de control de inventarios para proceso en Bogeda	Asistente Administrativa
3	Etiquetar bien	Bodega	Marcar bienes con la codificación de la empresa	Asistente Operativo
4	Clasificar el bien por tipo de equipo, maquinaria o repuesto	Bodega	Separar los bienes de acuerdo a sus especificaciones para facilitar su identificación	Asistente Operativo
5	Transportar el bien a su localización	Bodega	Transladar los bienes a su espacio definido dentro de Bodega	Asistente Operativo
6	Notificar almacenaje satisfactorio	Bodega	Mediante correo electrónico	Asistente Operativo
7	Verificar en sitio	Soporte Administrativo	Revisión de una segunda persona respecto al almacenaje satisfactorio	Asistente Administrativa

2. CARACTERIZACIÓN DEL PROCESO



3. FLUJOGRAMA DEL PROCESO



4. INDICADOR DEL PROCESO

FICHA TÉCNICA DE INDICADORES

PROCESO	RECEPCION DE EQUIPOS, MAQ. Y REPUESTOS	**Cód. Ficha:**	A.2 - 001
SUBPROCESO	ALMACENAJE DE PRODUCTO		
RESPONSABLE	BODEGUERO		
INDICADOR	Tiempo de ingreso a bodega		

FORMA DE CÁLCULO

Tiempo en horas de ingreso a bodegas	
DEFINICIÓN	Indica el tiempo utilizado en el proceso de almacenaje de producto, entendiendo que el máximo aceptado es 8 horas laborales.
FUENTE DE INFORMACIÓN	Hoja de control de inventarios en sistema (marcando hora de ingreso) y correo electrónico sobre almacenaje satisfactorio

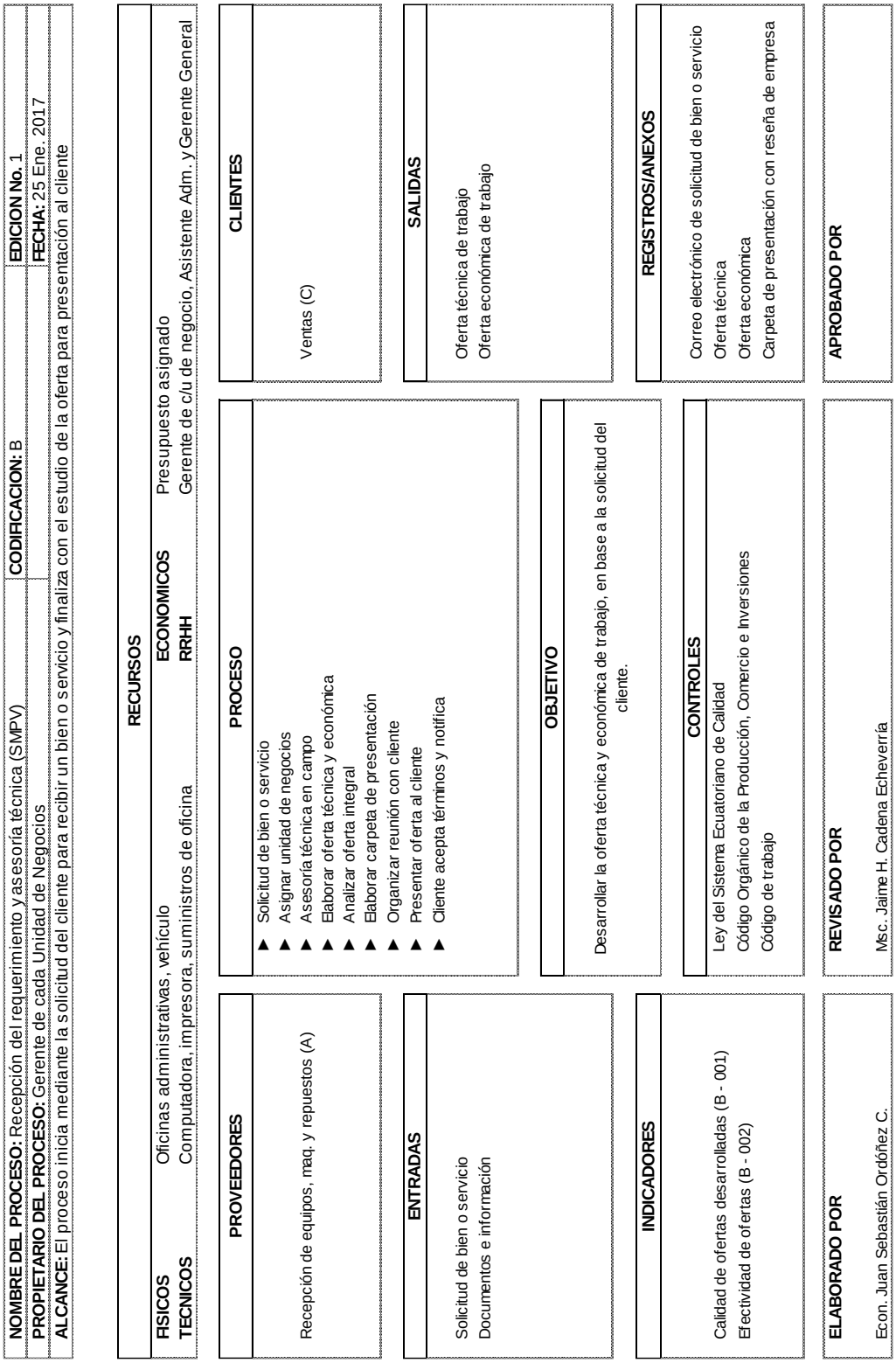
METAS			RESULTADO PLANIFICADO	FRECUENCIA	UNIDAD DE MEDICIÓN
L.I	**Aceptable**	**L.S**	Se almacenan los bienes correctamente codificados	Mensual	Hora
1 hora	4 horas	8 horas			

Proceso: Asesoría y comercialización (B)

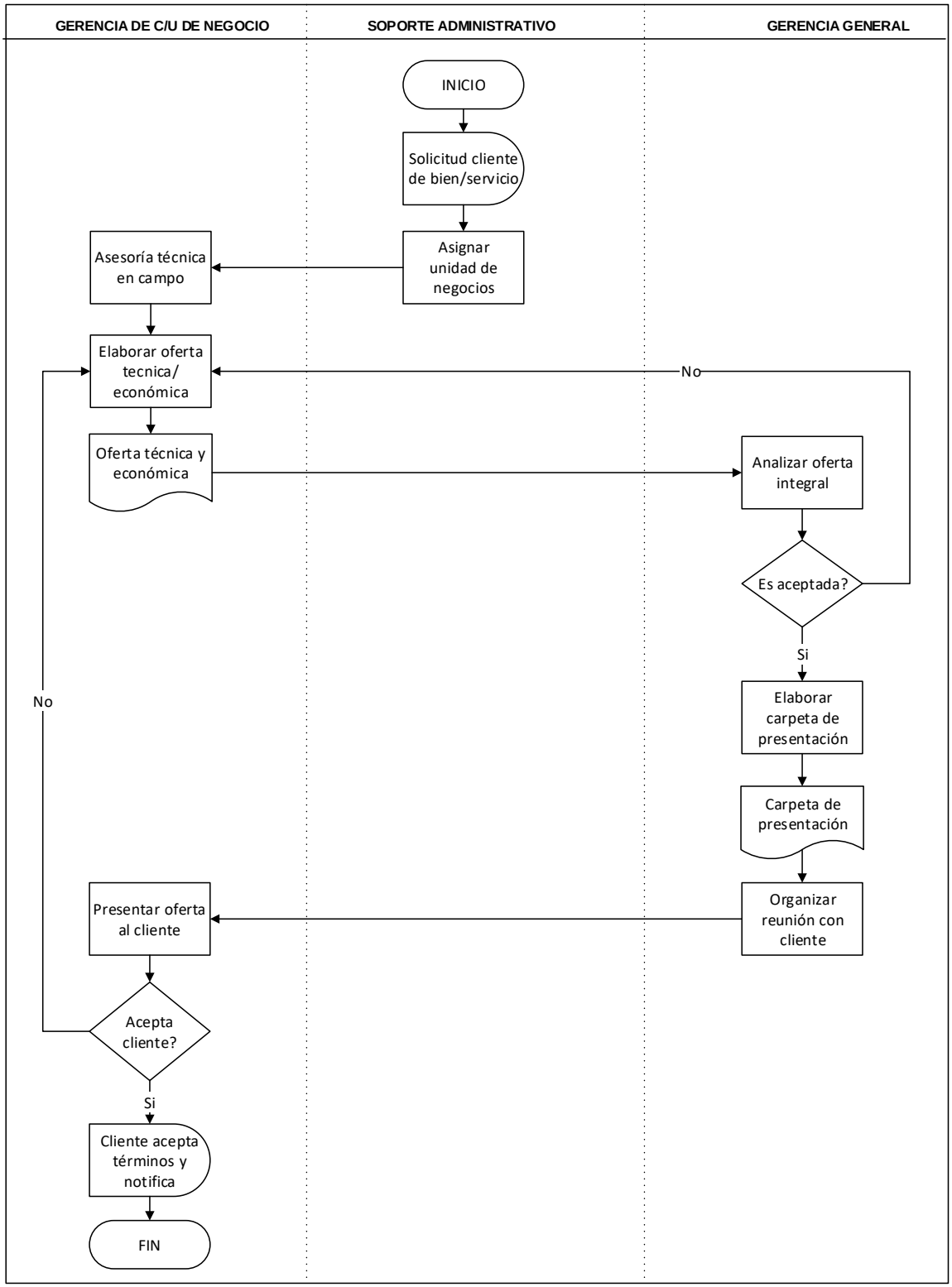
1. DESCRIPCIÓN DEL PROCESO

No.	ACTIVIDAD	ENTIDAD	DESCRIPCION	RESPONSABLE
1	Solicitud de bien o servicio	Soporte Administrativo	Cliente detalla vía correo electrónico respecto a la necesidad encontrada	Asistente Administrativa
2	Asignar unidad de negocios	Soporte Administrativo	Reenvío de la necesidad del cliente de acuerdo a la competencia de cada unidad de Negocios	Asistente Administrativa
3	Asesoría técnica en campo	Gerencia de Ventas	Visita al cliente para levantar en campo las referencias de la necesidad	Gerente de c/unidad de Negocios
4	Elaborar oferta técnica y económica	Gerencia de Ventas	Trabajar en la oferta de bien/servicio que se ofertará al cliente	Gerente de c/unidad de Negocios
5	Analizar oferta integral	Gerencia General	Revisar la oferta elaborada, solicitar cambios en caso de requerirse y aprobar la misma	Gerente General
6	Elaborar carpeta de presentación	Soporte Administrativo	Junto a la oferta técnica y económica, adjuntar reseña de la empresa y utilizar carpeta membretada	Asistente Administrativa
7	Organizar reunión con cliente	Soporte Administrativo	Coordinar cita con el cliente	Asistente Administrativa
8	Presentar oferta al cliente	Gerencia de Ventas	Revisar los parámetros aprobados de la oferta técnica y económica para la negociación con el cliente	Gerente de c/unidad de Negocios
9	Cliente acepta términos y notifica	Gerencia de Ventas	Cliente revisa y acepta los términos del trabajo ofertado, para iniciar actividades	Gerente de c/unidad de Negocios

2. CARACTERIZACIÓN DEL PROCESO



3. FLUJOGRAMA DEL PROCESO



4. INDICADOR DEL PROCESO

FICHA TÉCNICA DE INDICADORES

PROCESO	ASESORIA Y COMERCILIZACION	**Cód. Ficha:**	B- 001
SUBPROCESO	RECEPCION DEL REQUERIMIENTO Y ASESORIA TECNICA (SMPV)		
RESPONSABLE	GERENTE GENERAL		
INDICADOR	Calidad de ofertas desarrolladas		

FORMA DE CÁLCULO

(Número de ofertas presentadas a GG / Número de ofertas aceptadas por GG)*100	
DEFINICIÓN	Indica la calidad de las ofertas que desarrolla cada Unidad de Negocio, para ser aceptadas por la GG para la presentación al cliente
FUENTE DE INFORMACIÓN	Oferta técnica / económica aprobada o no por GG

METAS			RESULTADO PLANIFICADO	FRECUENCIA	UNIDAD DE MEDICIÓN
L.I	**Aceptable**	**L.S**	Desarrollar ofertas que sean beneficiosas para las partes	Mensual	Porcentaje
80%	90%	100%			

FICHA TÉCNICA DE INDICADORES

PROCESO	ASESORIA Y COMERCILIZACION	**Cód. Ficha:**	B- 002
SUBPROCESO	PRESENTACION DE LA OFERTA		
RESPONSABLE	GERENTE GENERAL		
INDICADOR	Efectividad de ofertas		

FORMA DE CÁLCULO

(Número de ofertas presentadas a clientes / Número de ofertas aceptadas por clientes)*100	
DEFINICIÓN	Indica la cantidad de ofertas que se negociaron con los clientes potenciales y que fueron aceptadas
FUENTE DE INFORMACIÓN	Firma de aceptación de la oferta por parte del cliente

METAS			RESULTADO PLANIFICADO	FRECUENCIA	UNIDAD DE MEDICIÓN
L.I	**Aceptable**	**L.S**			
80%	90%	100%	Negociar ofertas que sean aprobadas por el cliente	Mensual	Porcentaje

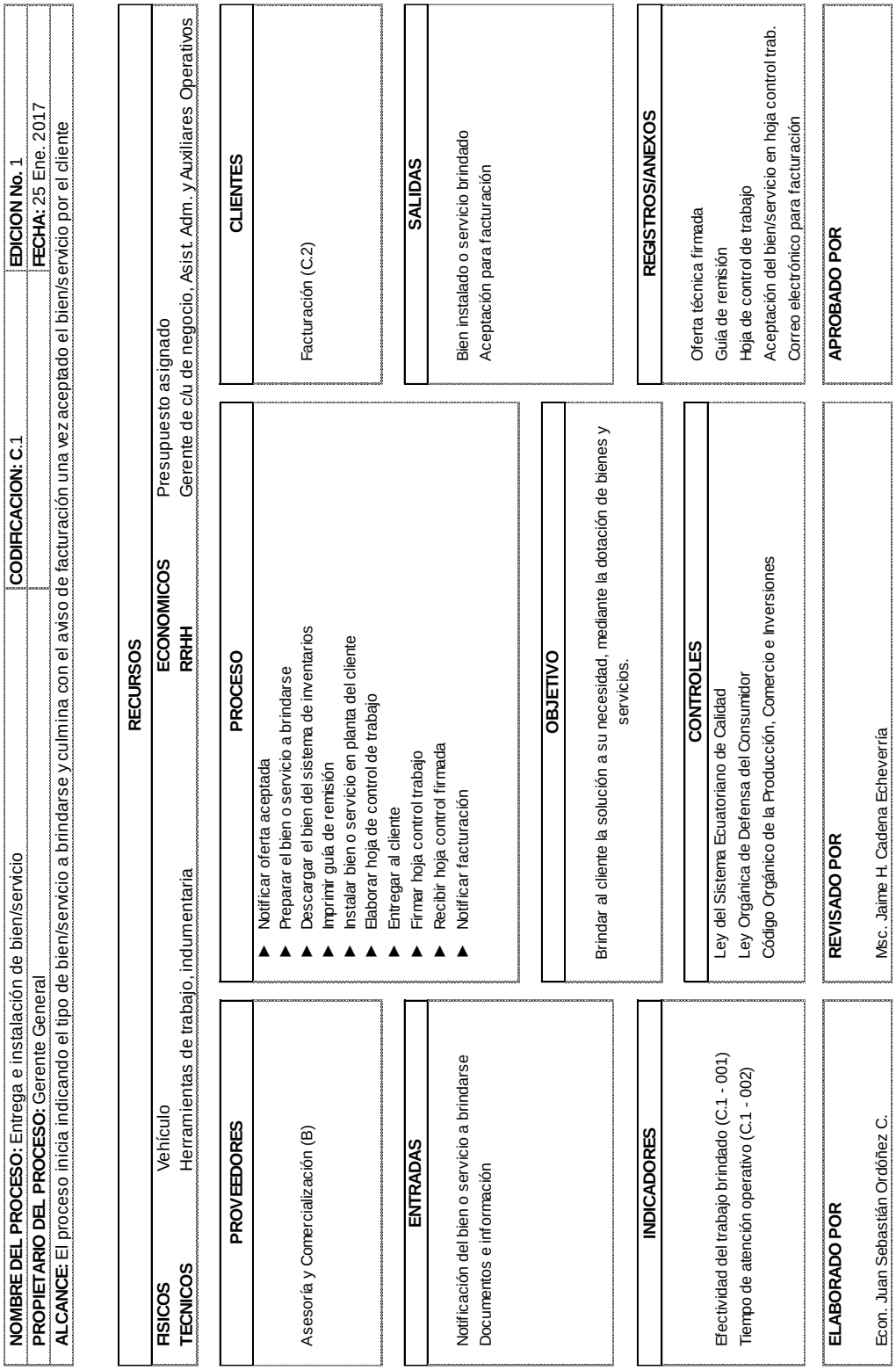
Proceso: Ventas (C)

Subproceso: Entrega e instalación de bien / servicio (C.1)

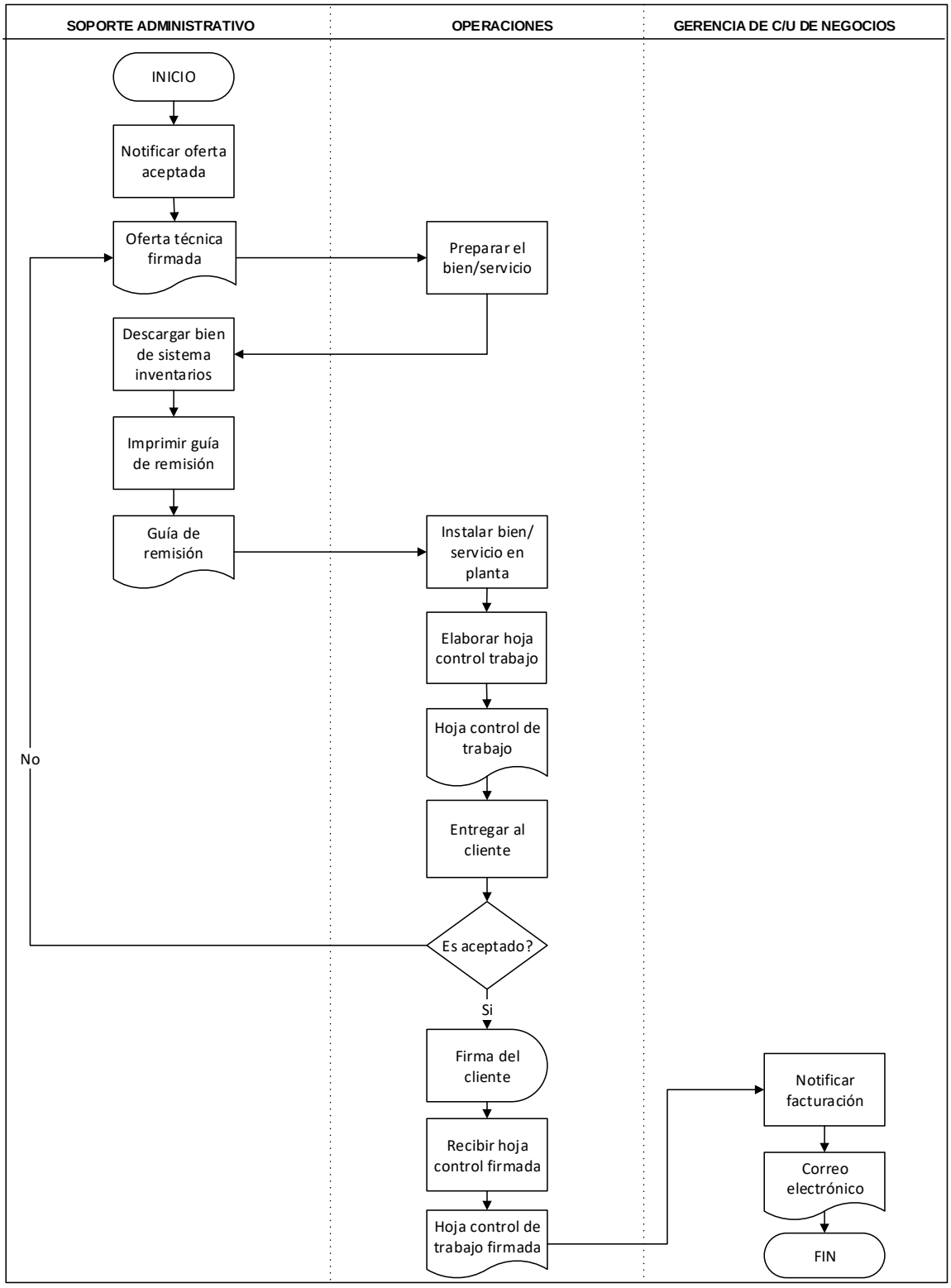
1. DESCRIPCIÓN DEL PROCESO

No.	ACTIVIDAD	ENTIDAD	DESCRIPCION	RESPONSABLE
1	Notificar oferta aceptada	Soporte Administrativo	Notificar el tipo de bien o servicio negociado y aceptado por el cliente	Asistente Administrativa
2	Preparar el bien o servicio a brindarse	Operaciones	Preparar el bien o servicio a brindarse, además de indumentaria y equipos para instalación	Técnico Operativo
3	Descargar el bien del sistema de inventarios	Soporte Administrativo	Actualizar el sistema de inventarios	Asistente Administrativa
4	Imprimir guía de remisión	Soporte Administrativo	Generar los documentos que respalden la slaida de bienes de la emrpesa y autorizar la salida de equipo	Asistente Administrativa
5	Instalar bien o servicio en planta del cliente	Operaciones	Atender la necesidad del cliente en sus instalaciones	Técnico Operativo
6	Elaborar hoja de control de trabajo	Operaciones	Generar el documento de soporte respecto al bien/servicio brindado	Técnico Operativo
7	Entregar al cliente	Operaciones	Confirmar la satisfacción de su necesidad junto a personal técnico de ambas partes	Técnico Operativo
8	Firmar hoja control trabajo	Operaciones	Aceptación por parte del cliente	Técnico Operativo
9	Recibir hoja control firmada	Operaciones	Una vez firmado el documento por el cliente, este lo recibirá el Técnico	Técnico Operativo
10	Notificar facturación	Gerencia de Ventas	Notificar a empresa para facturación del bien/servicio brindado	Gerente de c/unidad de Negocios

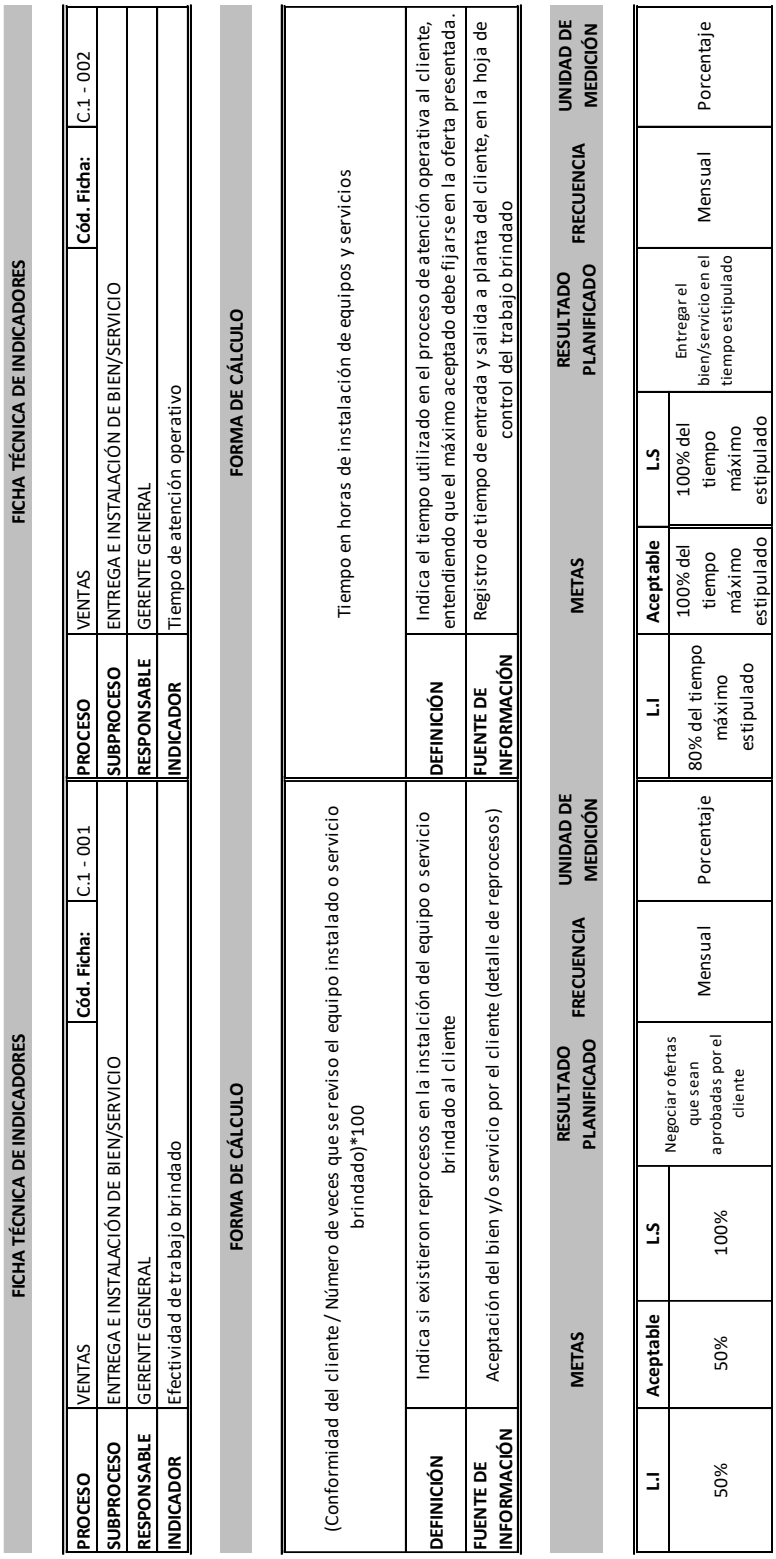
2. CARACTERIZACIÓN DEL PROCESO



3. FLUJOGRAMA DEL PROCESO



4. INDICADOR DEL PROCESO



FICHA TÉCNICA DE INDICADORES

PROCESO	VENTAS	Cód. Ficha:	C.1 - 001
SUBPROCESO	ENTREGA E INSTALACIÓN DE BIEN/SERVICIO		
RESPONSABLE	GERENTE GENERAL		
INDICADOR	Efectividad de trabajo brindado		

FORMA DE CÁLCULO

(Conformidad del cliente / Número de veces que se reviso el equipo instalado o servicio brindado)*100	
DEFINICIÓN	Indica si existieron reprocesos en la instalación del equipo o servicio brindado al cliente
FUENTE DE INFORMACIÓN	Aceptación del bien y/o servicio por el cliente (detalle de reprocesos)

METAS			RESULTADO PLANIFICADO	FRECUENCIA	UNIDAD DE MEDICIÓN
L.I	Aceptable	L.S			
50%	50%	100%	Negociar ofertas que sean aprobadas por el cliente	Mensual	Porcentaje

FICHA TÉCNICA DE INDICADORES

PROCESO	VENTAS	Cód. Ficha:	C.1 - 002
SUBPROCESO	ENTREGA E INSTALACIÓN DE BIEN/SERVICIO		
RESPONSABLE	GERENTE GENERAL		
INDICADOR	Tiempo de atención operativo		

FORMA DE CÁLCULO

Tiempo en horas de instalación de equipos y servicios	
DEFINICIÓN	Indica el tiempo utilizado en el proceso de atención operativa al cliente, entendiendo que el máximo aceptado debe fijarse en la oferta presentada.
FUENTE DE INFORMACIÓN	Registro de tiempo de entrada y salida a planta del cliente, en la hoja de control del trabajo brindado

METAS			RESULTADO PLANIFICADO	FRECUENCIA	UNIDAD DE MEDICIÓN
L.I	Aceptable	L.S			
80% del tiempo máximo estipulado	100% del tiempo máximo estipulado	100% del tiempo máximo estipulado	Entregar el bien/servicio en el tiempo estipulado	Mensual	Porcentaje

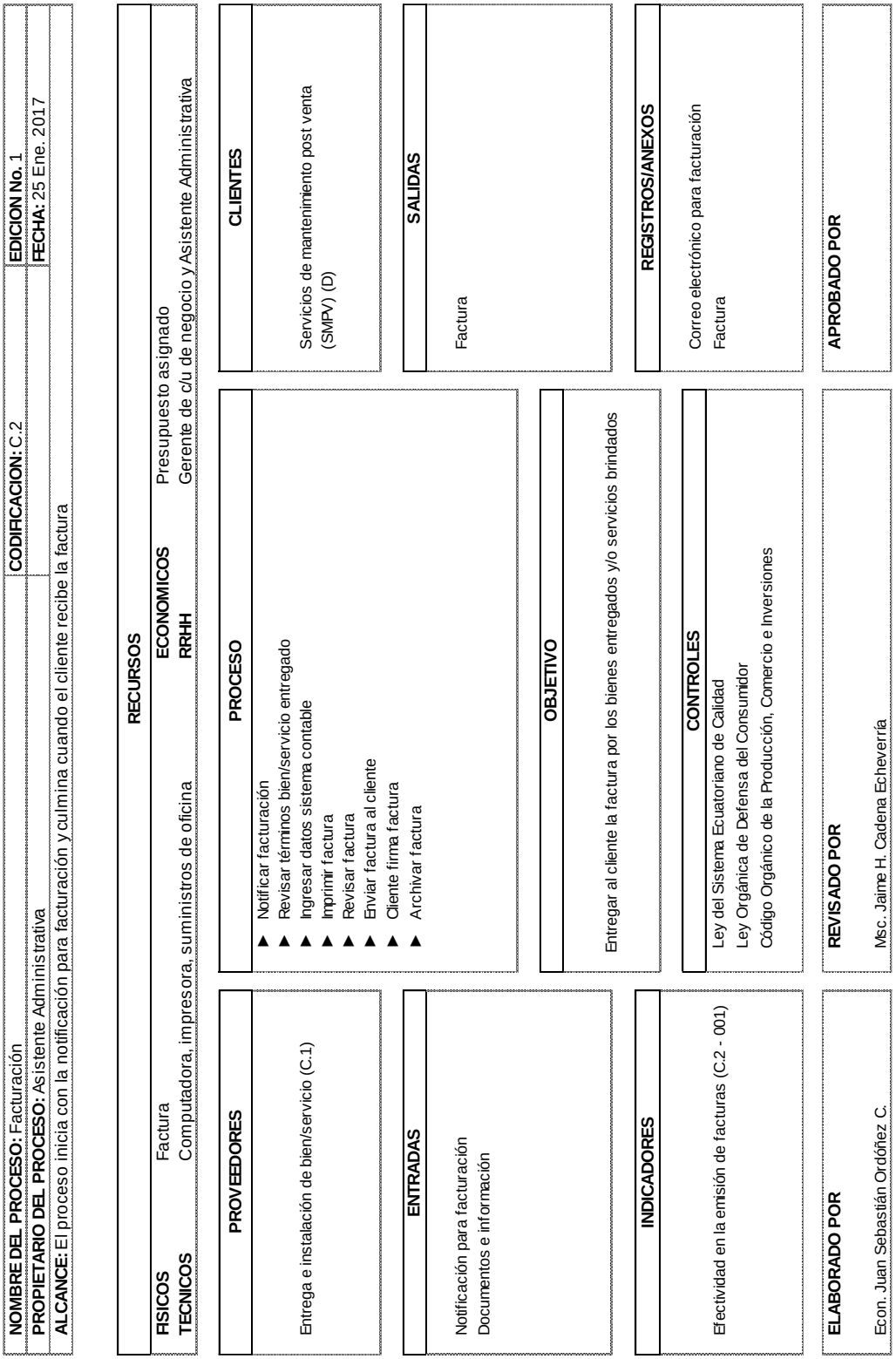
Proceso: Ventas (C)

Subproceso: Facturación (C.2)

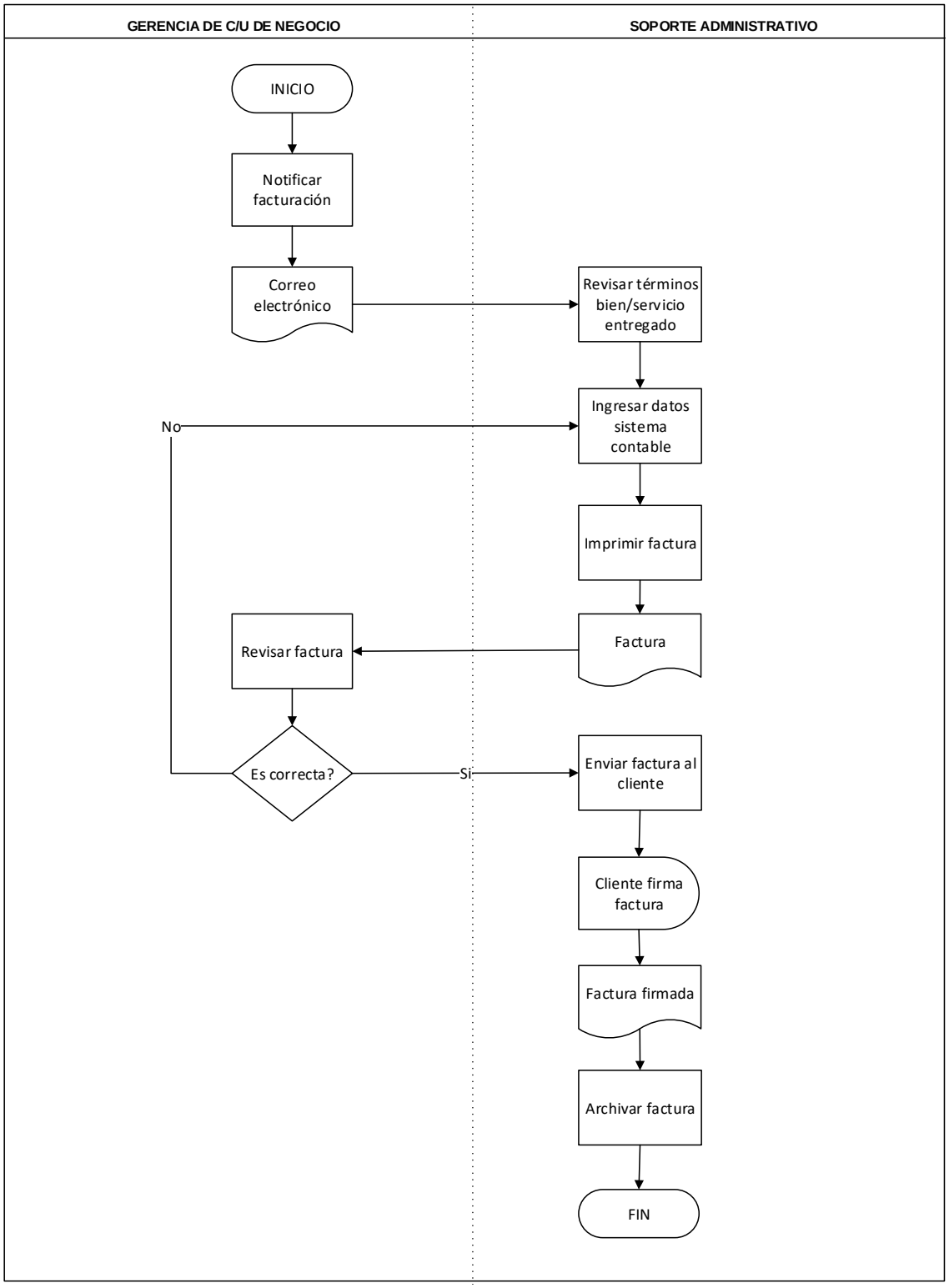
1. DESCRIPCIÓN DEL PROCESO

No.	ACTIVIDAD	ENTIDAD	DESCRIPCION	RESPONSABLE
1	Notificar facturación	Gerencia de Ventas	Vía correo electrónico informar la satisfacción del producto/servicio brindado y autorizar la facturación del mismo	Gerente de c/unidad de Negocios
2	Revisar términos bien/servicio entregado	Soporte Financiero	Confirmar en la documentación correspondiente al trabajo realizado, los valores y conceptos a facturar	Analista Financiero
3	Ingresar datos sistema contable	Soporte Financiero	En base a la documentación correspondiente al trabajo realizao, ingresar la información al sistema contable	Analista Financiero
4	Imprimir factura	Soporte Financiero	De acuerdo a la oferta económica, proceder con facturación	Analista Financiero
5	Revisar factura	Gerencia de Ventas	La factura deberá contener el detalle de todos los bienes o servicios brindados al cliente y su valor deberá coincidir con la oferta económica	Gerente de c/unidad de Negocios
6	Enviar factura al cliente	Soporte Financiero	Utilizar medios electrónicos o físicos para entregar factura al cliente	Analista Financiero
7	Cliente firma factura	Soporte Financiero	Una vez satisfecha su necesidad, deberá firmar la factura aceptando las condiciones de pago aquí detalladas	Analista Financiero
8	Archivar factura	Soporte Financiero	Una vez firmada la factura, esta puede ser archivada en la empresa	Analista Financiero

2. CARACTERIZACIÓN DEL PROCESO



3. FLUJOGRAMA DEL PROCESO



4. INDICADOR DEL PROCESO

FICHA TÉCNICA DE INDICADORES

PROCESO	VENTAS	**Cód. Ficha:**	C.2 - 001
SUBPROCESO	FACTURACIÓN		
RESPONSABLE	ASISTENTE ADMINISTRATIVA		
INDICADOR	Efectividad en la emisión de facturas		

FORMA DE CÁLCULO

(Número de facturas impresas por servicio / Número de facturas anuladas por servicio)*100	
DEFINICIÓN	Indica la efectividad en el proceso de facturación para evitar reprocesos
FUENTE DE INFORMACIÓN	Cantidad de facturas anuladas por proceso

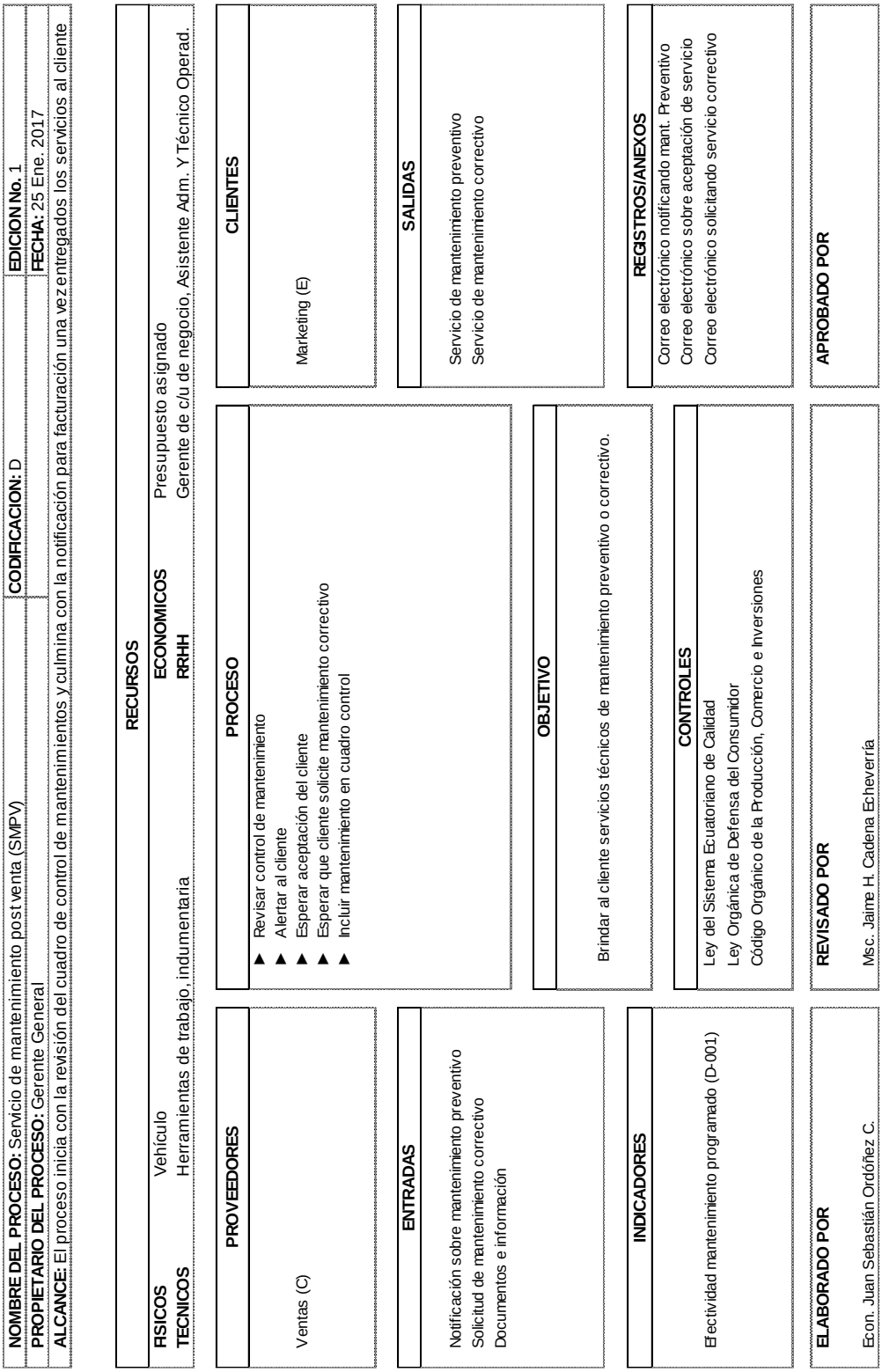
METAS			RESULTADO PLANIFICADO	FRECUENCIA	UNIDAD DE MEDICIÓN
L.I	**Aceptable**	**L.S**			
50%	90%	100%	Evitar la anulación de facturas	Mensual	Porcentaje

Proceso: Servicio de mantenimiento post venta (SMPV) (D)

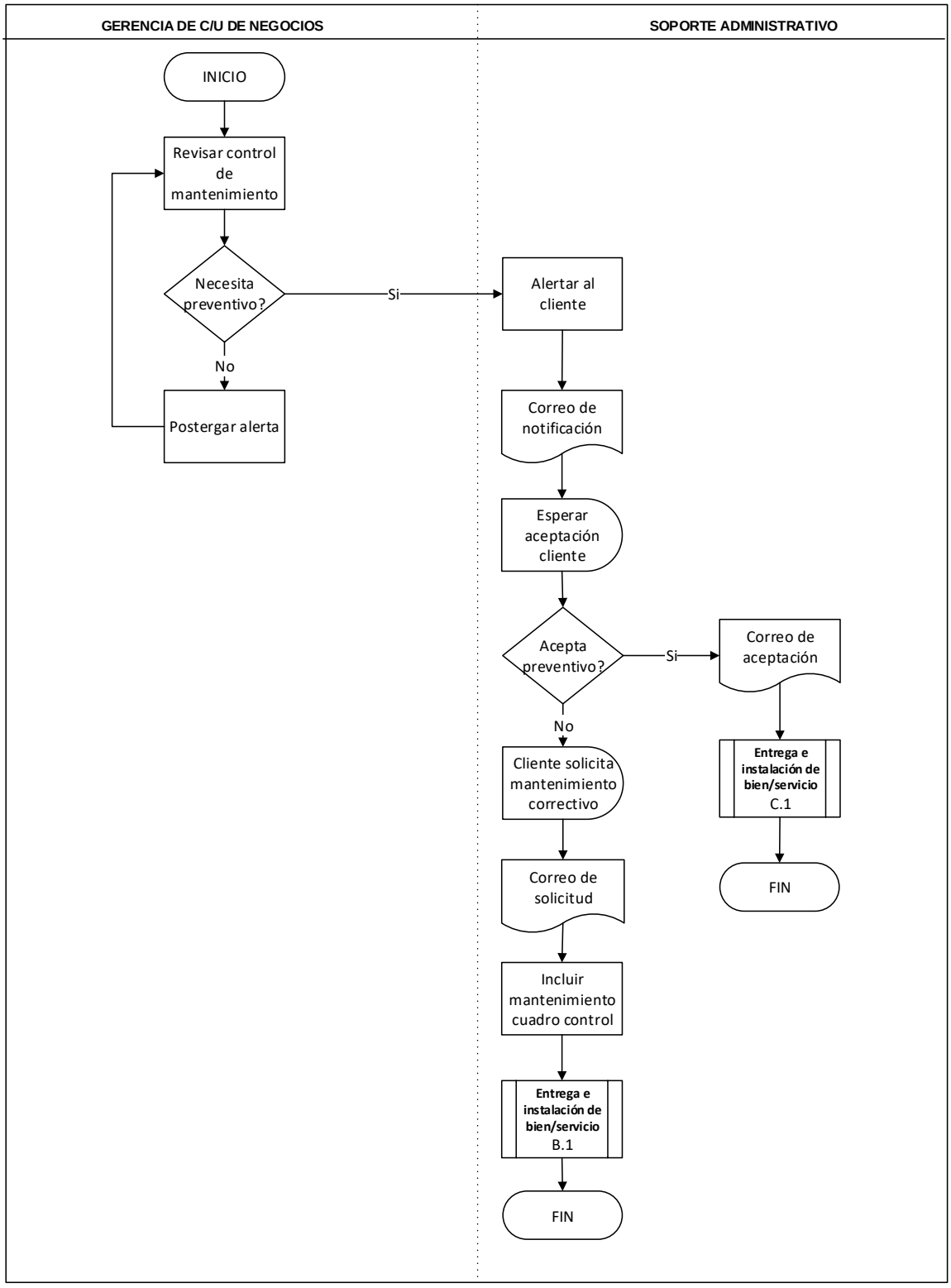
1. DESCRIPCIÓN DEL PROCESO

No.	ACTIVIDAD	ENTIDAD	DESCRIPCION	RESPONSABLE
1	Revisar control de mantenimiento	Gerencia de Ventas	Revisar cuadro de control de mantenimiento de cada cliente	Gerente de c/unidad de Negocios
2	Alertar al cliente	Soporte Administrativo	Alertar al cliente sobre la necesidad de mantenimiento preventivo	Asistente Administrativa
3	Esperar aceptación del cliente	Soporte Administrativo	Cliente deberá vía electrónica aceptar el mantenimiento preventivo	Asistente Administrativa
4	Esperar que cliente solicite mantenimiento correctivo	Soporte Administrativo	El cliente rechaza el mantenimiento preventivo y deberá preguntarse cuándo realizar el mantenimiento correctivo	Asistente Administrativa
5	Incluir mantenimiento en cuadro control	Soporte Administrativo	Actualiza cuadro de mantenimiento por cliente y comienza fase 2, proceso B.1, desde su paso asignar unidad de negocios	Soporte Administrativo

2. CARACTERIZACIÓN DEL PROCESO



3. FLUJOGRAMA DEL PROCESO



4. INDICADOR DEL PROCESO

FICHA TÉCNICA DE INDICADORES

PROCESO	SERVICIO DE MANTENIMIENTO POST VENTA	**Cód. Ficha:**	D - 001
SUBPROCESO			
RESPONSABLE	GERENTE GENERAL		
INDICADOR	Efectividad en mantenimiento programado		

FORMA DE CÁLCULO

(Número de aceptaciones de servicio preventivo / Número de notificaciones de servicio preventivo)*100	
DEFINICIÓN	Indica la efectividad en la asesoría post venta brindada al cliente respecto a los servicios de mantenimiento
FUENTE DE INFORMACIÓN	Correo electrónico notificando mantenimiento preventivo y correo electrónico sobre aceptación de servicio

METAS			RESULTADO PLANIFICADO	FRECUENCIA	UNIDAD DE MEDICIÓN
L.I	**Aceptable**	**L.S**			
50%	90%	100%	Cumplir con los servicios de mantenimiento programados	Mensual	Porcentaje

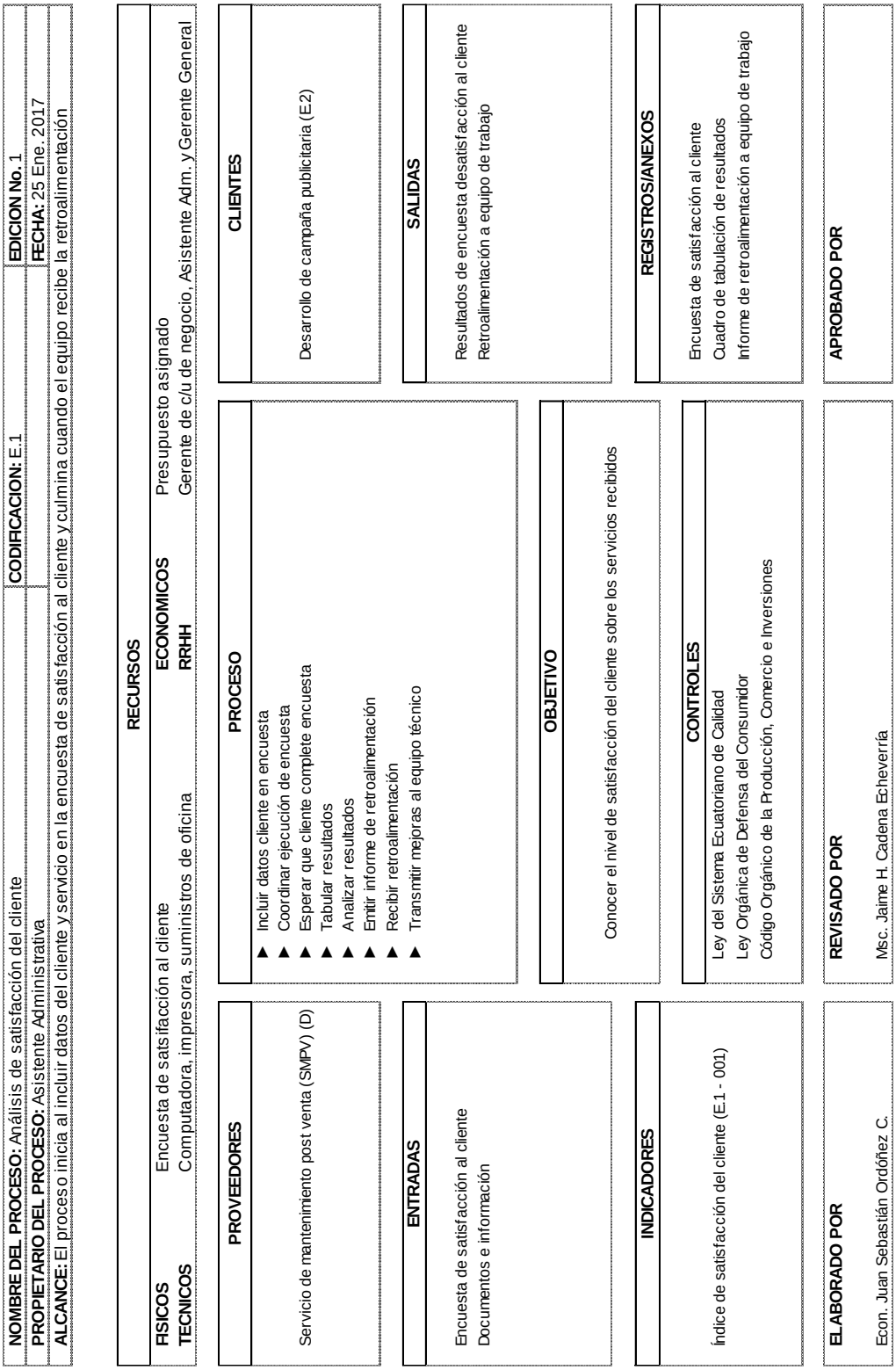
Proceso: Marketing (E)

Subproceso: Análisis de satisfacción del cliente (E.1.)

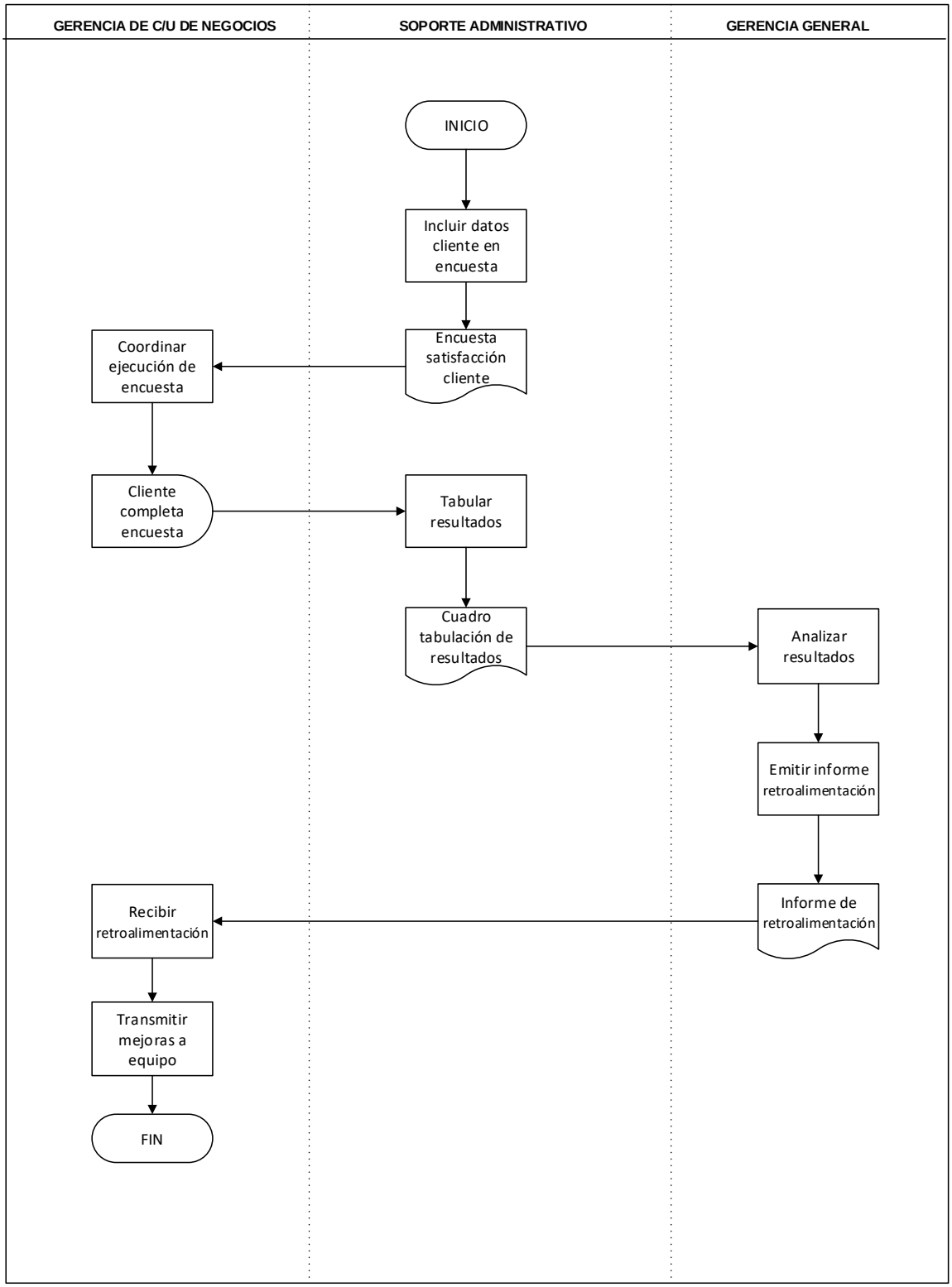
1. DESCRIPCIÓN DEL PROCESO

No.	ACTIVIDAD	ENTIDAD	DESCRIPCION	RESPONSABLE
1	Incluir datos cliente en encuesta	Soporte Administrativo	Detallar información de identificación del cliente así como el bien o servicio brindado	Asistente Administrativa
2	Coordinar ejecución de encuesta	Gerencia de Ventas	Contactar al cliente transmitiendo la importancia de SOUTHCORP S.A. respecto al análisis de su servicio y cómo mejorarlo en futuras experiencias	Gerente de c/unidad de Negocios
3	Esperar que cliente complete encuesta	Gerencia de Ventas	Llenar los datos solicitados en la encuesta y transmitir comentarios o buenas prácticas en caso de existir	Gerente de c/unidad de Negocios
4	Tabular resultados	Soporte Administrativo	Revisar la información de la encuesta de satisfacción y compilar los resultados	Asistente Administrativa
5	Analizar resultados	Gerencia General	Revisar las calificaciones obtenidas a través de	Gerente General
6	Emitir informe de retroalimentación	Gerencia General	Dar recomendaciones en base a los resultados tabulados, con la finalidad de buscar siempre la mejora continua	Gerente General
7	Recibir retroalimentación	Gerencia de Ventas	Recibir las recomendaciones de la Gerencia General y monitorear puntos de mejora	Gerente de c/unidad de Negocios
8	Transmitir mejoras al equipo técnico	Gerencia de Ventas	Capacitar al personal respecto a las mejoras propuestas	Gerente de c/unidad de Negocios

2. CARACTERIZACIÓN DEL PROCESO



3. FLUJOGRAMA DEL PROCESO



4. INDICADOR DEL PROCESO

FICHA TÉCNICA DE INDICADORES

PROCESO	MARKETING	**Cód. Ficha:**	E.1 - 001
SUBPROCESO	ANALISIS DE SATISFACCION DEL CLIENTE		
RESPONSABLE	ASISTENTE ADMINISTRATIVA		
INDICADOR	Indice de satisfacción del cliente		

FORMA DE CÁLCULO

(Número de encuestas satisfactorias / Número de servicios de mantenimiento brindados)*100	
DEFINICIÓN	Mide la satisfacción del cliente respecto a los servicios de mantenimiento preventivo o correctivo recibidos
FUENTE DE INFORMACIÓN	Encuesta de satisfacción del cliente

METAS			RESULTADO PLANIFICADO	FRECUENCIA	UNIDAD DE MEDICIÓN
L.I	**Aceptable**	**L.S**			
90%	95%	100%	Brindar servicios que satisfagan al cliente	Mensual	Porcentaje

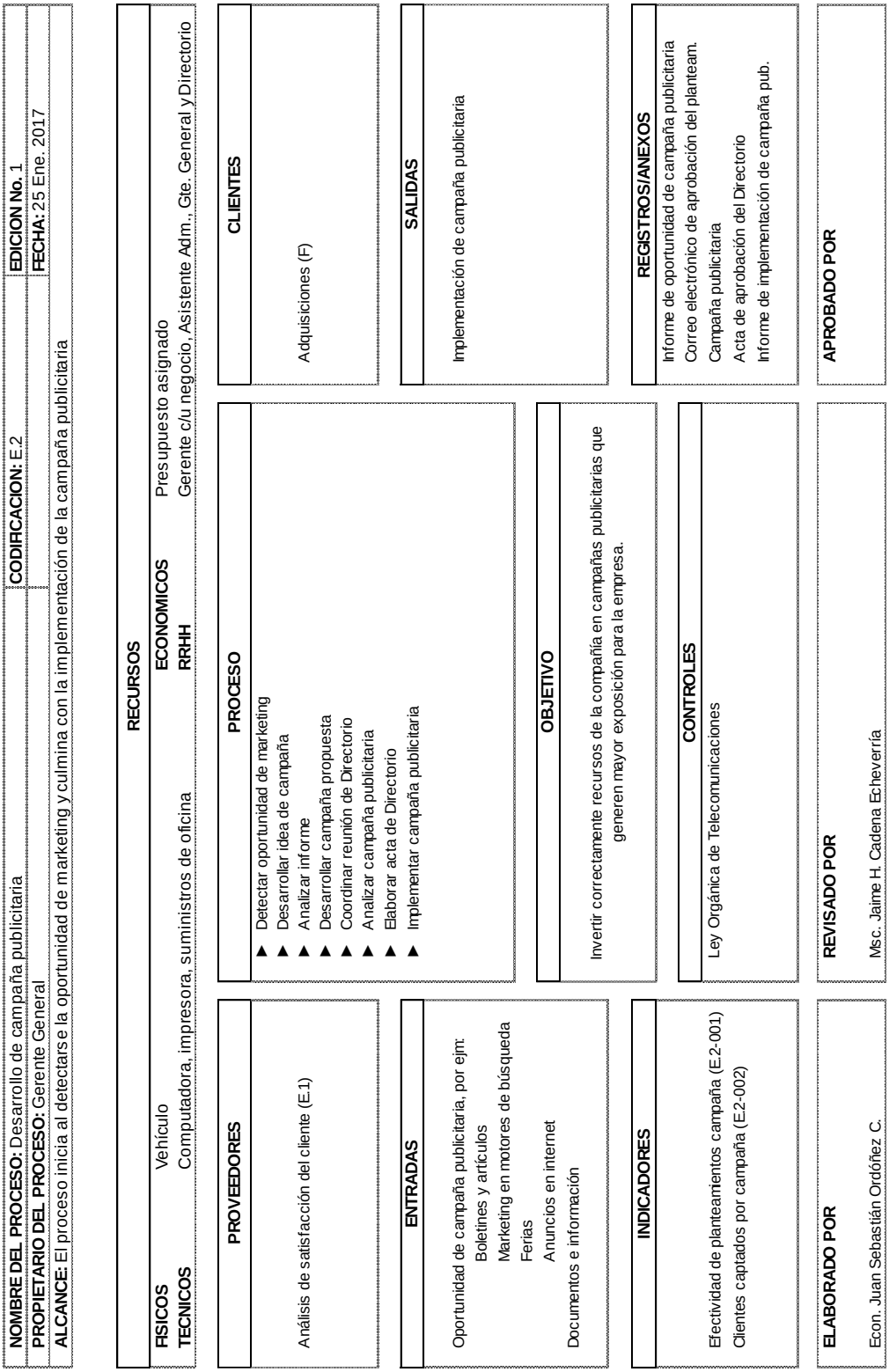
Proceso: Marketing (E)

Subproceso: Desarrollo de campaña publicitaria (E.2)

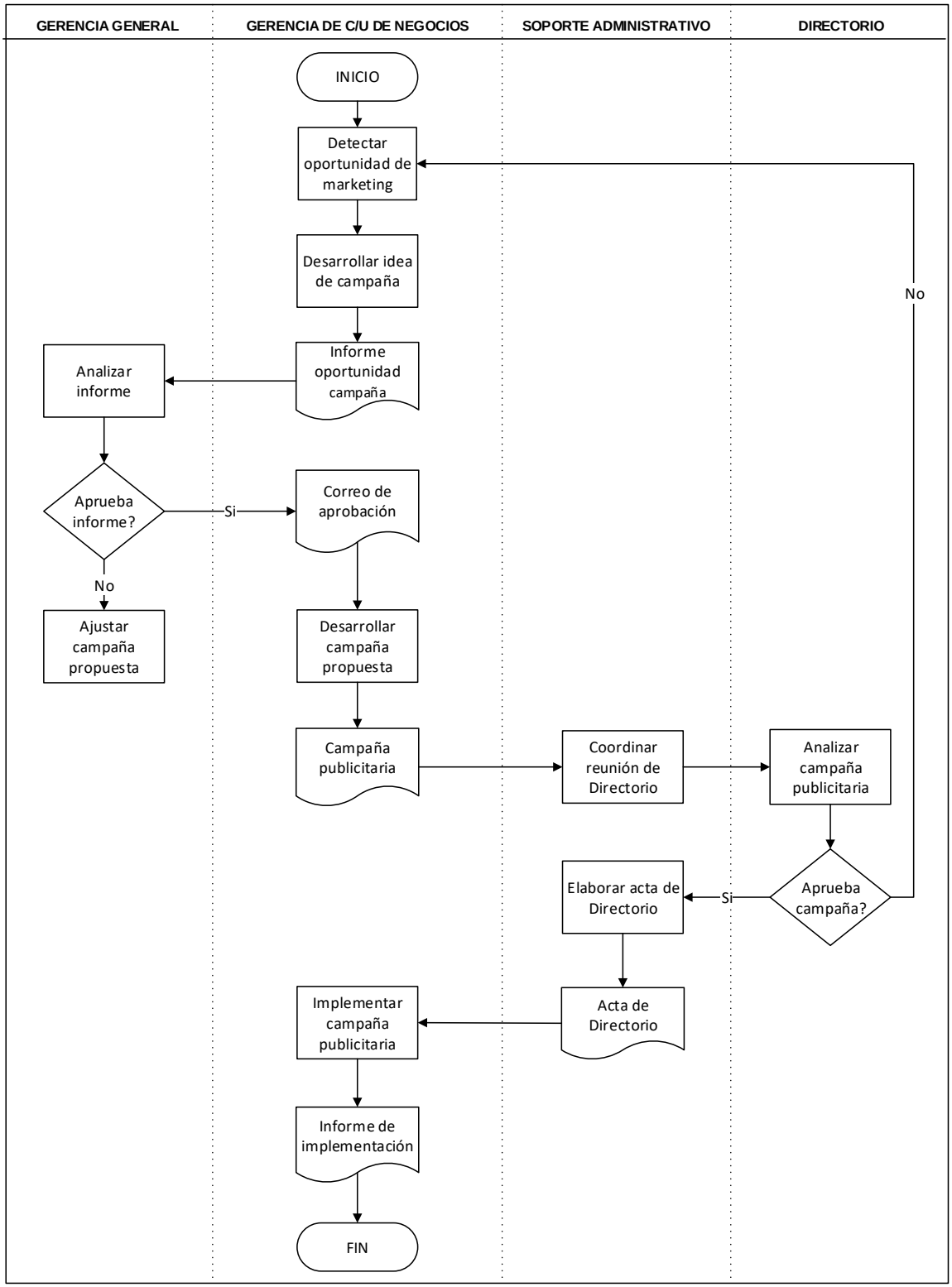
1. DESCRIPCIÓN DEL PROCESO

No.	ACTIVIDAD	ENTIDAD	DESCRIPCION	RESPONSABLE
1	Detectar oportunidad de marketing	Gerencia de Ventas	A través de medios informáticos o por interacciones directas con clientes potenciales	Gerente de c/unidad de Negocios
2	Desarrollar idea de campaña	Gerencia de Ventas	Definir los objetivos, estrategias y alcance de la campaña propuesta	Gerente de c/unidad de Negocios
3	Analizar informe	Gerencia General	Revisar propuesta, en caso de negarla es necesario ajustar campaña propuesta, en caso de aprobarla emitir correo electrónico	Geerente General
4	Desarrollar campaña propuesta	Gerencia de Ventas	Identificar los clientes objetivo de la campaña, la estrategia de atracción o fidelización, la inversión requerida, etc.	Gerente de c/unidad de Negocios
5	Coordinar reunión de Directorio	Soporte Administrativo	Mediante convocatoria con carácter de sesión extraordinaria	Asistente Administrativa
6	Analizar campaña publicitaria	Directorio	Decidir si se implementa la campaña publicitaria desarrollada	Directorio
7	Elaborar acta de Directorio	Soporte Administrativo	Incluir las conclusiones de la sesión en documento firmado por miembros del Directorio	Asistente Administrativa
8	Implementar campaña publicitaria	Gerencia de Ventas	Aplicar la campaña publicitaria aprobada	Gerente de c/unidad de Negocios

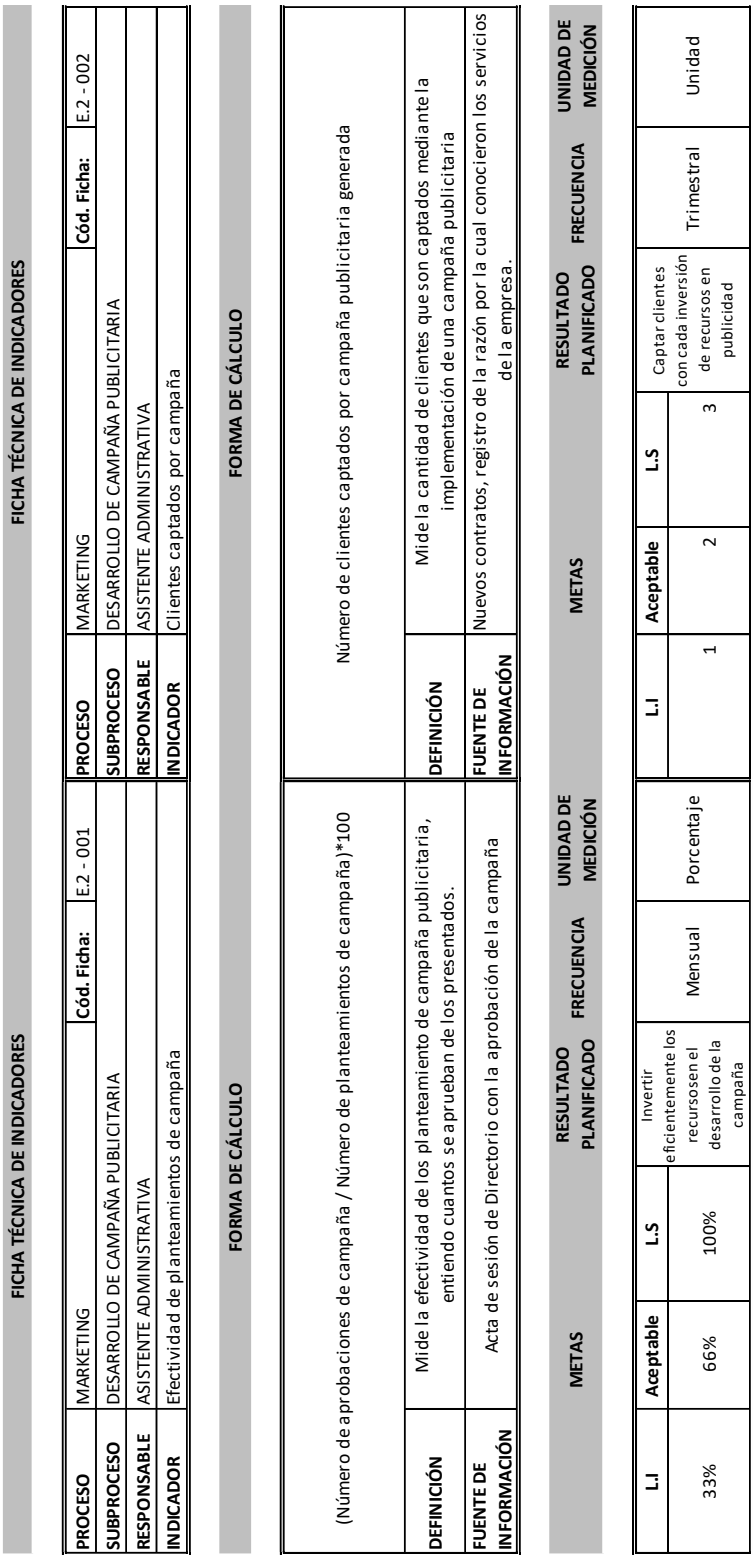
2. CARACTERIZACIÓN DEL PROCESO



3. FLUJOGRAMA DEL PROCESO



4. INDICADOR DEL PROCESO



FICHA TÉCNICA DE INDICADORES

PROCESO	MARKETING	**Cód. Ficha:**	E.2 - 001
SUBPROCESO	DESARROLLO DE CAMPAÑA PUBLICITARIA		
RESPONSABLE	ASISTENTE ADMINISTRATIVA		
INDICADOR	Efectividad de planteamientos de campaña		

PROCESO	MARKETING	**Cód. Ficha:**	E.2 - 002
SUBPROCESO	DESARROLLO DE CAMPAÑA PUBLICITARIA		
RESPONSABLE	ASISTENTE ADMINISTRATIVA		
INDICADOR	Clientes captados por campaña		

FORMA DE CÁLCULO

(Número de aprobaciones de campaña / Número de planteamientos de campaña)*100	
DEFINICIÓN	Mide la efectividad de los planteamiento de campaña publicitaria, entiendo cuantos se aprueban de los presentados.
FUENTE DE INFORMACIÓN	Acta de sesión de Directorio con la aprobación de la campaña

Número de clientes captados por campaña publicitaria generada	
DEFINICIÓN	Mide la cantidad de clientes que son captados mediante la implementación de una campaña publicitaria
FUENTE DE INFORMACIÓN	Nuevos contratos, registro de la razón por la cual conocieron los servicios de la empresa.

METAS

L.I	Aceptable	L.S	RESULTADO PLANIFICADO
33%	66%	100%	Invertir eficientemente los recursos en el desarrollo de la campaña

FRECUENCIA: Mensual

UNIDAD DE MEDICIÓN: Porcentaje

METAS

L.I	Aceptable	L.S	RESULTADO PLANIFICADO
1	2	3	Captar clientes con cada inversión de recursos en publicidad

FRECUENCIA: Trimestral

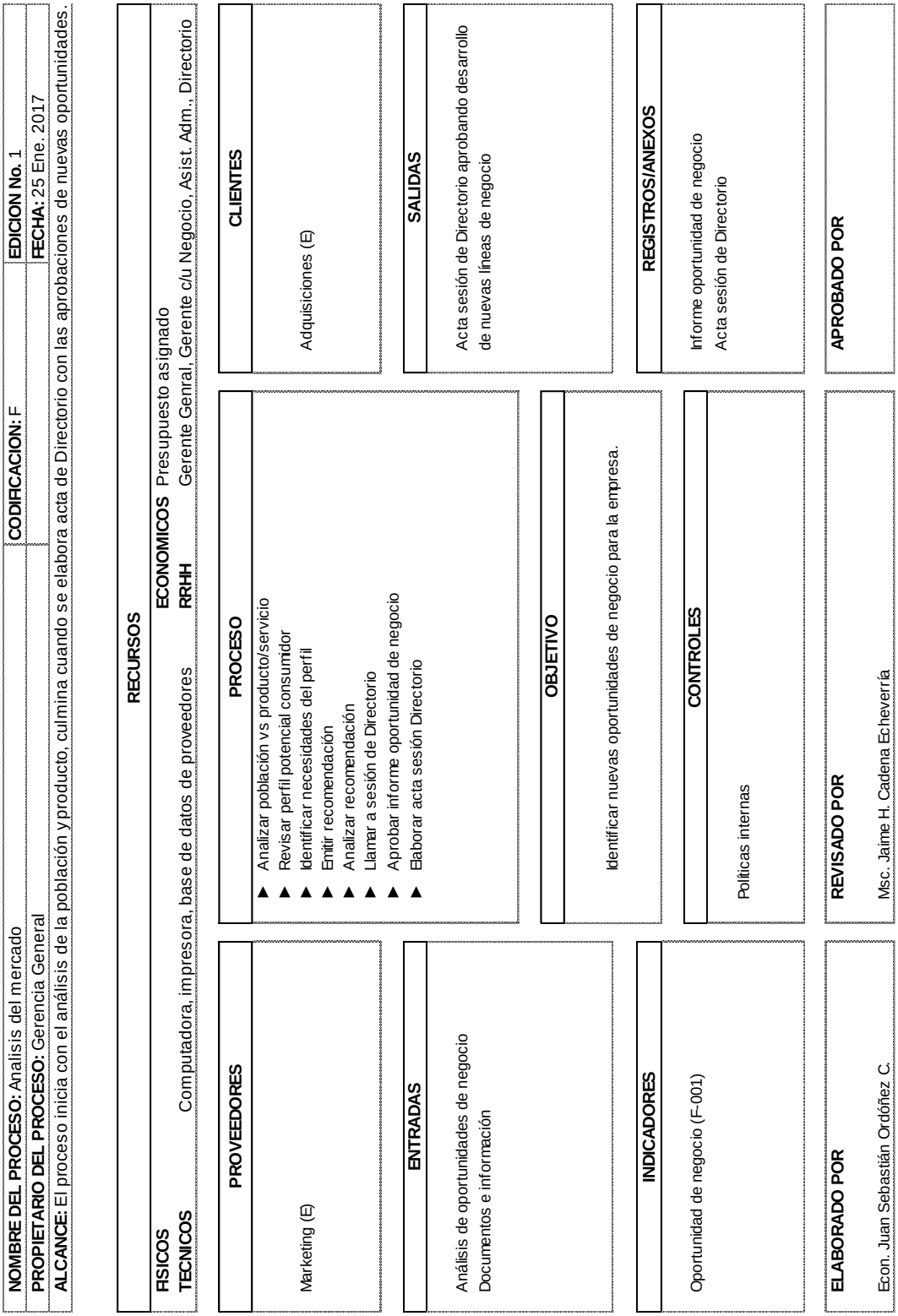
UNIDAD DE MEDICIÓN: Unidad

Proceso: Investigación y Desarrollo (F)

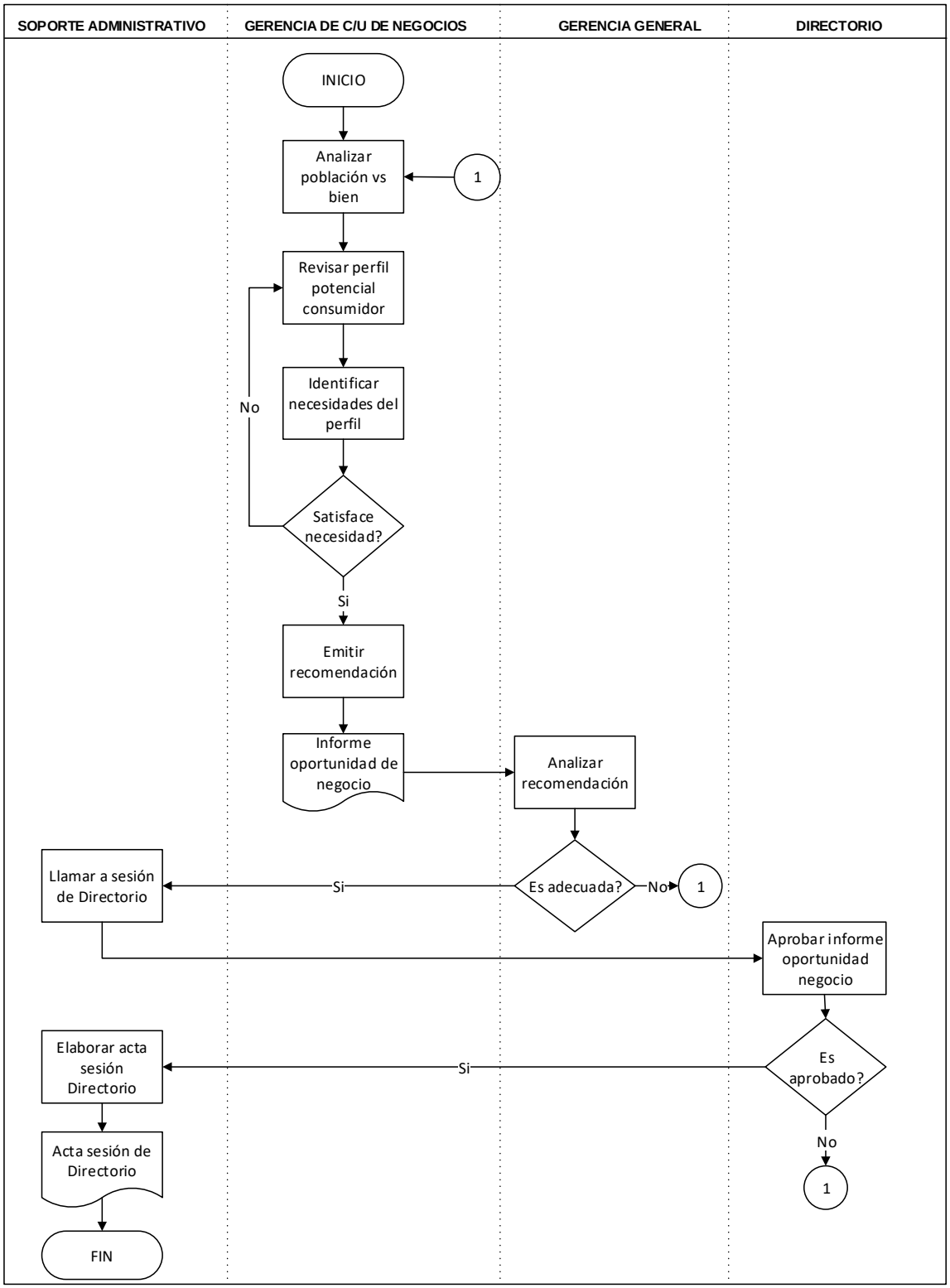
1. DESCRIPCIÓN DEL PROCESO

No.	ACTIVIDAD	ENTIDAD	DESCRIPCION	RESPONSABLE
1	Analizar población vs producto/servicio	Gerencia de Ventas	Analizar si las características del bien/servicio se acoplan a las necesidades del grupo objetivo como nicho de mercado.	Gerente de c/unidad de Negocios
2	Revisar perfil potencial consumidor	Gerencia de Ventas	Conocer las características del consumidor como tipo, ubicación, capacidad de pago, etc.	Gerente de c/unidad de Negocios
3	Identificar necesidades del perfil	Gerencia de Ventas	Es importante conocer cuales son las necesidades de cada perfil, con la finalidad de desarrollar productos/servicios que puedan satisfacerlas.	Gerente de c/unidad de Negocios
4	Emitir recomendación	Gerencia de Ventas	En base al estudio de la población y los productos/servicios ofertados al mercado, se puede emitir una recomendación que ajuste la oferta o cree una nueva línea inclusive.	Gerente de c/unidad de Negocios
5	Analizar recomendación	Gerencia General	Se revisarán las condiciones y supuestos bajo los cuales se recomienda ajustes en el portafolio de bienes/servicios ofertados al mercado.	Gerente General
6	Llamar a sesión de Directorio	Soporte Administrativo	Coordinar sesión extraordinaria de Directorio.	Asistente Administrativa
7	Aprobar informe oportunidad de negocio	Directorio	Revisará los informes y recomendaciones para tomar una decisión sobre el portafolio de bienes/servicios ofrecidos al mercado.	Directorio
8	Elaborar acta sesión Directorio	Soporte Administrativo	De acuerdo a las consclusiones del Directorio se elaborará el acta de la sesión.	Asistente Administrativa

2. CARACTERIZACIÓN DEL PROCESO



3. FLUJOGRAMA DEL PROCESO



4. INDICADOR DEL PROCESO

FICHA TÉCNICA DE INDICADORES

PROCESO	INVESTIGACION Y DESARROLLO	**Cód. Ficha:**	F - 001
RESPONSABLE	GERENCIA GENERAL		
INDICADOR	Oportunidad de negocio		

FORMA DE CÁLCULO

(Número de oportunidades de negocio aprobadas / Número de oportunidades de negocio analizadas)*100	
DEFINICIÓN	Mide la efectividad sobre el análisis de nuevas oportunidades de negocio en el mercado.
FUENTE DE INFORMACIÓN	Informe oportunidad de negocio, Acta de sesión de Directorio

METAS			RESULTADO PLANIFICADO	FRECUENCIA	UNIDAD DE MEDICIÓN
L.I	**Aceptable**	**L.S**			
50%	75%	100%	Encontrar nuevas oportunidades para incursionar mercados	Anual	Porcentaje

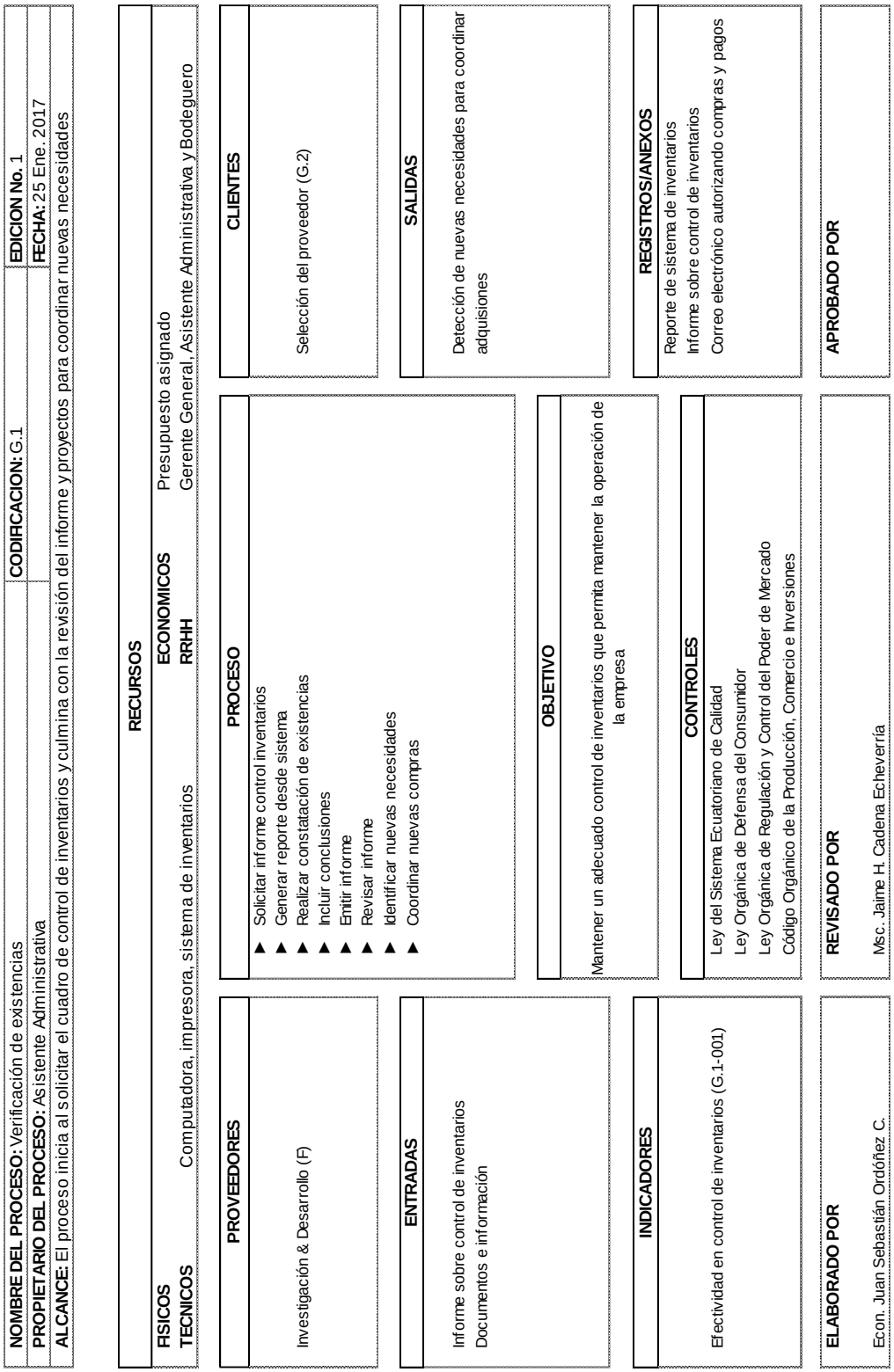
Proceso: Adquisiciones (G)

Subproceso: Verificación de existencias (G.1)

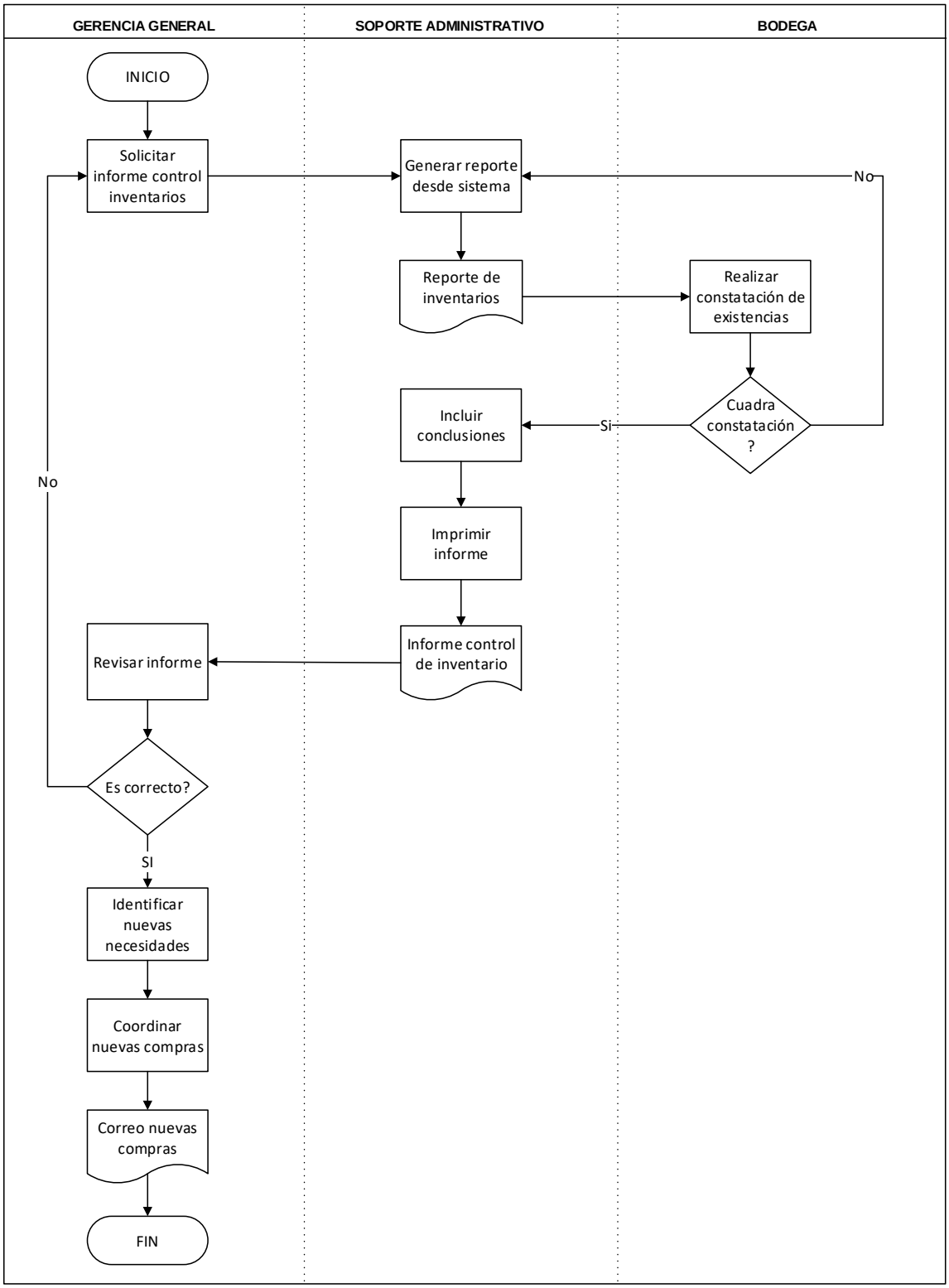
1. DESCRIPCIÓN DEL PROCESO

No.	ACTIVIDAD	ENTIDAD	DESCRIPCION	RESPONSABLE
1	Solicitar informe control inventarios	Gerencia General	Solicitud verbal con la finalidad de coordinar nuevas compras y que no se comprometa la oepración de la empresa	Gerente General
2	Generar reporte desde sistema	Soporte Administrativo	Generado a través del sistema de control de inventarios	Asistente Administrativa
3	Realizar constatación de existencias	Bodega	A través de una validación física	Asistente Operativo
4	Incluir conclusiones	Soporte Administrativo	Sobre el estado de los inventarios y alarmas en caso de existir	Asistente Administrativa
5	Emitir informe	Soporte Administrativo	Informe que incluya firmas de responsabilidad	Asistente Administrativa
6	Revisar informe	Gerencia General	Analizar la disponibilidad de los recursos y las nuevas necesidades del negocio	Gerente General
7	Identificar nuevas necesidades	Gerencia General	Cuantificar las nuevas necesidades de equipos, maquinaria, respuestos y materias primas	Gerente General
8	Coordinar nuevas compras	Gerencia General	Coordinar el proceso de compras	Gerente General

2. CARACTERIZACIÓN DEL PROCESO



3. FLUJOGRAMA DEL PROCESO



4. INDICADOR DEL PROCESO

FICHA TÉCNICA DE INDICADORES

PROCESO	ADQUISICIONES	**Cód. Ficha:**	G.1 - 001
SUBPROCESO	VERIFICACION DE EXISTENCIAS		
RESPONSABLE	ASISTENTE ADMINISTRATIVA		
INDICADOR	Efectividad en control de inventarios		

FORMA DE CÁLCULO

Número de solicitudes de control de inventarios / Número de errores entre reporte de sistema y constatación física	
DEFINICIÓN	Mide que tan eficiente es el registro en sistema y constatación física de inventarios
FUENTE DE INFORMACIÓN	Informe sobre control de inventarios

METAS			RESULTADO PLANIFICADO	FRECUENCIA	UNIDAD DE MEDICIÓN
L.I	**Aceptable**	**L.S**			
0	0	1	No existan descuadres entre los registros del sistema y la constatación física	Mensual	Unidad

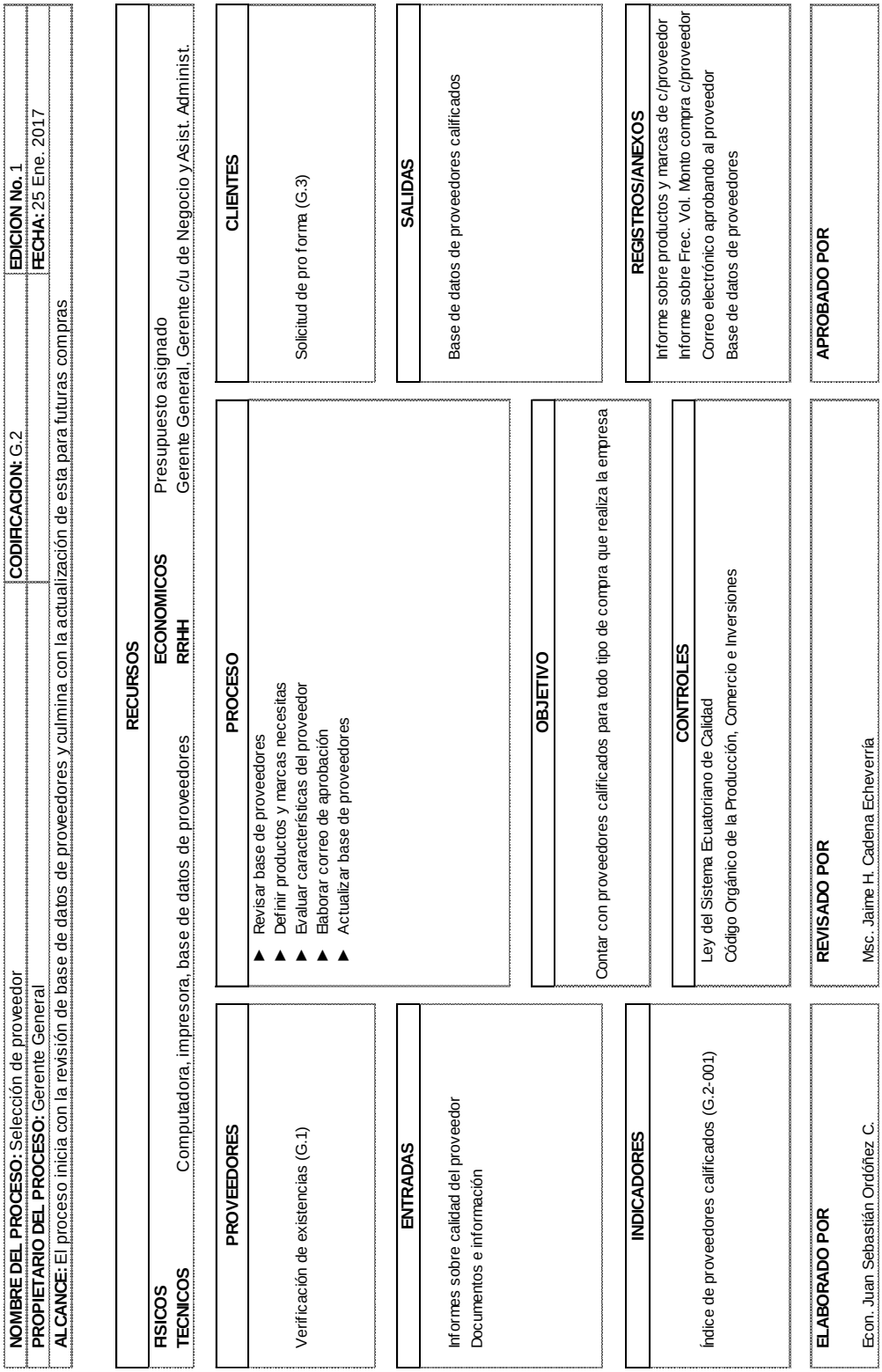
Proceso: Adquisiciones (G)

Subproceso: Selección del proveedor (G.2)

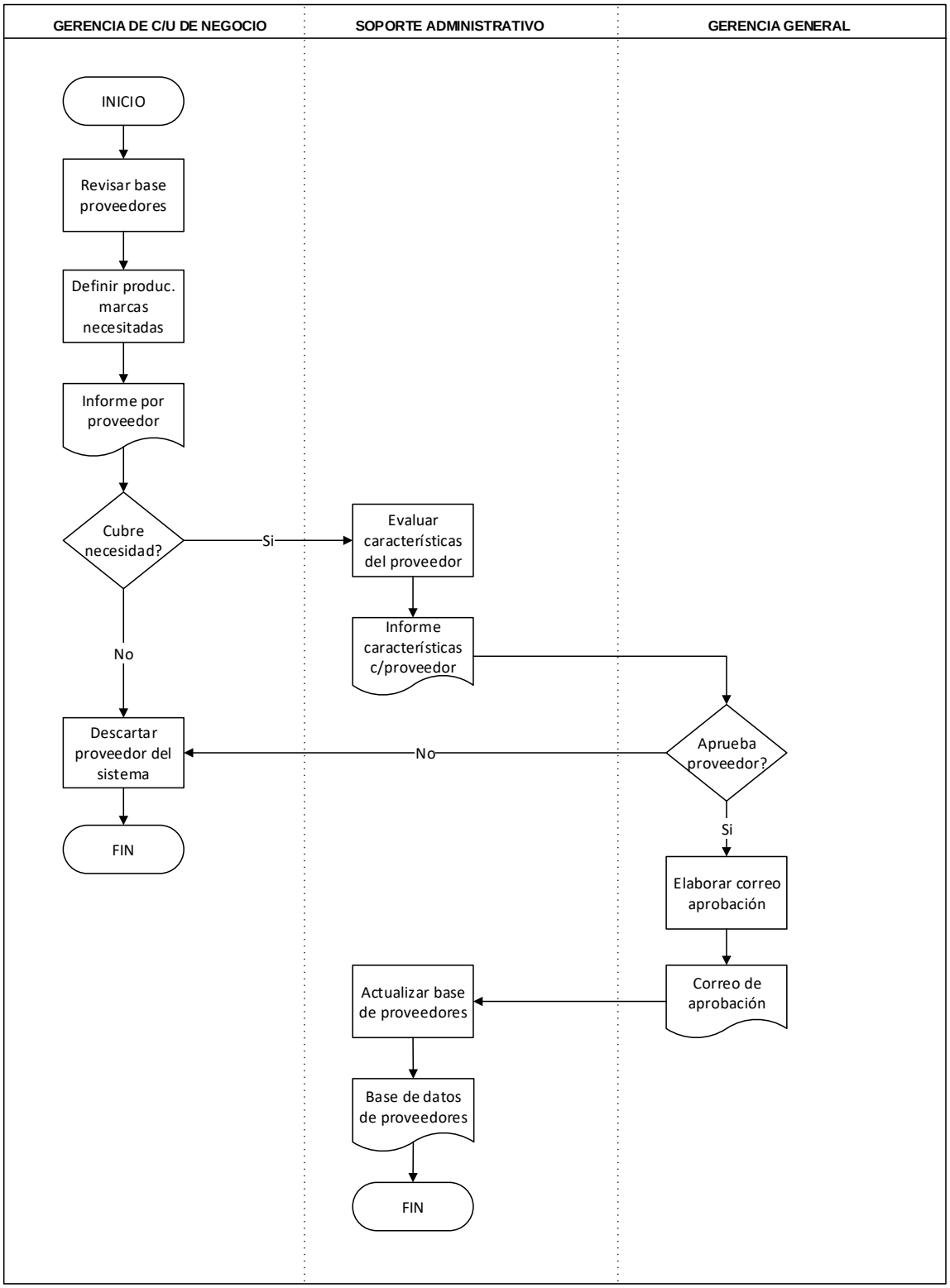
1. DESCRIPCIÓN DEL PROCESO

No.	ACTIVIDAD	ENTIDAD	DESCRIPCION	RESPONSABLE
1	Revisar base de proveedores	Gerencia de Ventas	En base a clasificación sobre las marcas y productos que oferta cada uno	Gerente de c/unidad de Negocios
2	Definir productos y marcas necesitas	Gerencia de Ventas	De acuerdo a las existencias actuales y a las nuevas necesidades del negocio	Gerente de c/unidad de Negocios
3	Evaluar características del proveedor	Soporte Administrativo	Para ser considerado como proveedor calificado para futuras compras	Asistente Administrativa
4	Elaborar correo de aprobación	Gerencia General	Incluyendo las características del proveedor aprobado	Geerente General
5	Actualizar base de proveedores	Soporte Administrativo	Incluir los proveedores que cumplen con las necidades de negocio en base de datos	Asistente Administrativa

2. CARACTERIZACIÓN DEL PROCESO



3. FLUJOGRAMA DEL PROCESO



4. INDICADOR DEL PROCESO

FICHA TÉCNICA DE INDICADORES

PROCESO	ADQUISICIONES	**Cód. Ficha:**	G.2 - 001
SUBPROCESO	SELECCIÓN DEL PROVEEDOR		
RESPONSABLE	GERENTE GENERAL		
INDICADOR	Indice de proveedores calificados		

FORMA DE CÁLCULO

(Número de proveedores aprobados / Número de proveedores analizados)*100

DEFINICIÓN	Mide la calidad de los proveedores de acuerdo a la cantidad de casos analizados para seleccionar uno
FUENTE DE INFORMACIÓN	Informes sobre calidad del proveedor y correo electrónico de aprobación

METAS			RESULTADO PLANIFICADO	FRECUENCIA	UNIDAD DE MEDICIÓN
L.I	**Aceptable**	**L.S**	Es recomendable analizar por lo menos 5 proveedores por rama	Trimestral	Porcentaje
10%	20%	30%			

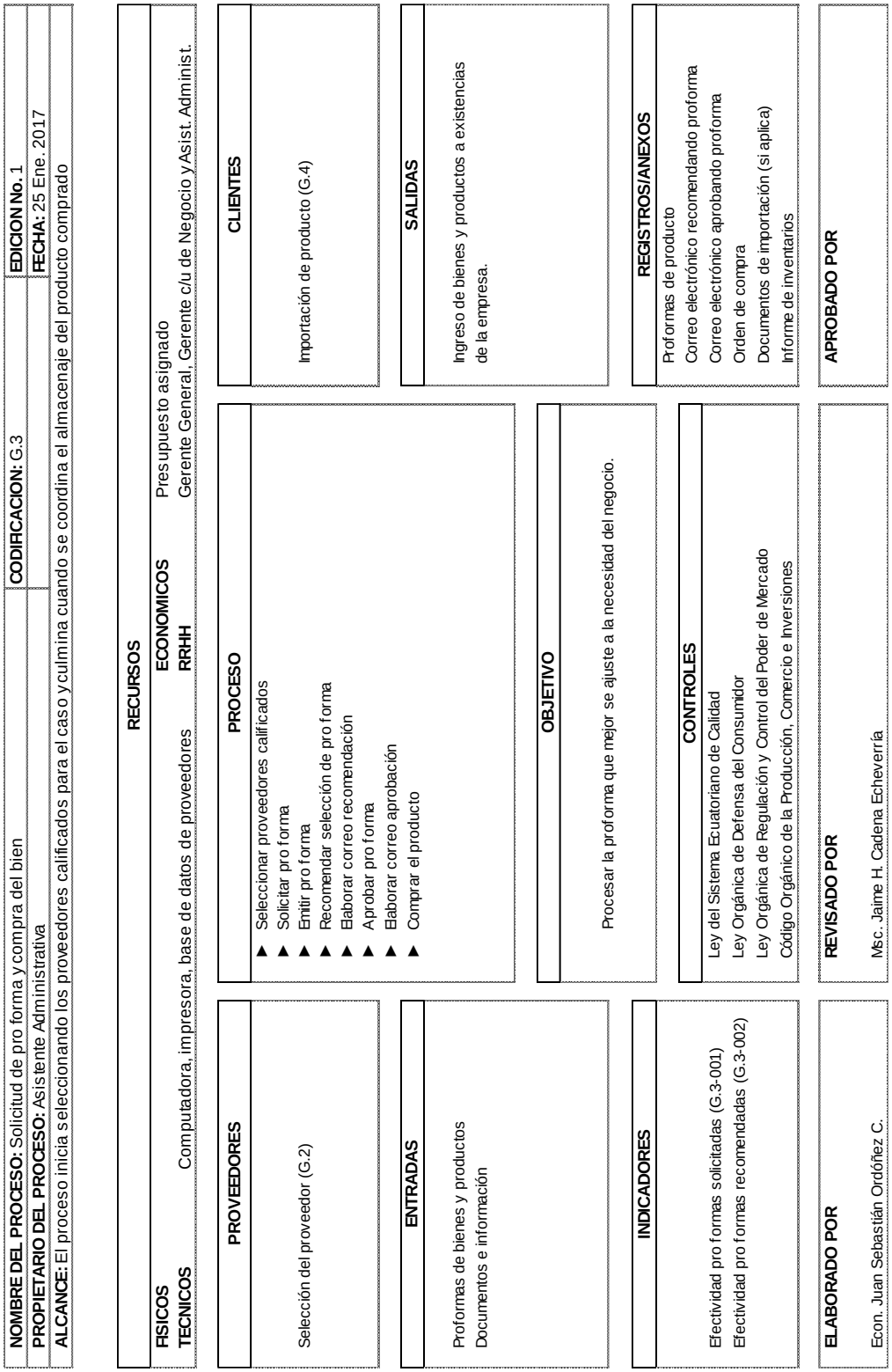
Proceso: Adquisiciones (G)

Subproceso: Solicitud de proforma y compra del bien (G.3)

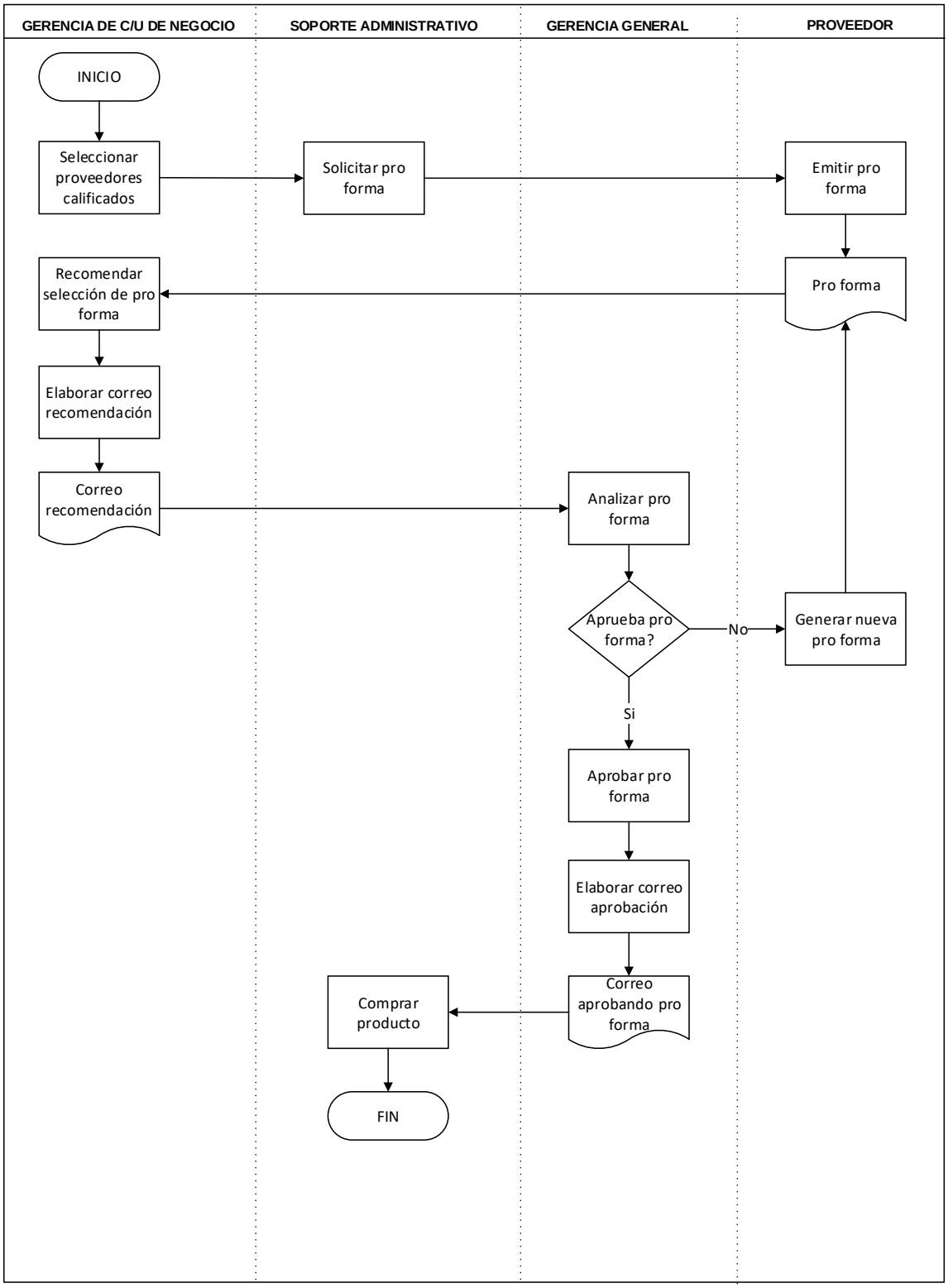
1. DESCRIPCIÓN DEL PROCESO

No.	ACTIVIDAD	ENTIDAD	DESCRIPCION	RESPONSABLE
1	Seleccionar proveedores calificados	Gerencia de Ventas	De acuerdo a la necesidad del negocio	Gerente de c/unidad de Negocios
2	Solicitar pro forma	Soporte Administrativo	Contactar a los proveedores seleccionados y solicitar pro forma	Asistente Administrativa
3	Emitir pro forma	Proveedor	Desarrollar propuesta	Proveedor
4	Recomendar selección de pro forma	Gerencia de Ventas	Recibidas las pro formas es necesario generar la recomendación de las dos mejores opciones	Gerente de c/unidad de Negocios
5	Elaborar correo recomendación	Gerencia de Ventas	Detallando las razones para aprobar una pro forma	Gerente de c/unidad de Negocios
6	Aprobar pro forma	Gerencia General	Revisar la necesidad del negocio y estudiar las pro formas recomendadas	Gerente General
7	Elaborar correo aprobación	Gerencia General	Aprobando la pro forma	Gerente General
8	Comprar el producto	Soporte Administrativo	Iniciar la adquisición de bienes	Asistente Administrativa

2. CARACTERIZACIÓN DEL PROCESO



3. FLUJOGRAMA DEL PROCESO



4. INDICADOR DEL PROCESO

FICHA TÉCNICA DE INDICADORES

		Cód. Ficha:	G.3 - 001
PROCESO	ADQUISICIONES		
SUBPROCESO	SOLICITUD DE PRO FORMA Y COMPRA DEL BIEN		
RESPONSABLE	ASISTENTE ADMINISTRATIVA		
INDICADOR	Efectividad de pro formas solicitadas		

FORMA DE CÁLCULO

	(Número de pro formas recibidas / Número de pro formas solicitadas)*100
DEFINICIÓN	Mide la efectividad de respuesta de los proveedores que están calificados por la empresa
FUENTE DE INFORMACIÓN	Correo electrónico solicitando pro forma y pro forma

METAS			RESULTADO PLANIFICADO	FRECUENCIA	UNIDAD DE MEDICIÓN
L.I	Aceptable	L.S			
50%	75%	100%	Recibir todas las pro formas que la empresa solicita	Mensual	Porcentaje

FICHA TÉCNICA DE INDICADORES

		Cód. Ficha:	G.3 - 002
PROCESO	ADQUISICIONES		
SUBPROCESO	SOLICITUD DE PRO FORMA Y COMPRA DEL BIEN		
RESPONSABLE	ASISTENTE ADMINISTRATIVA		
INDICADOR	Efectividad de pro formas recomendadas		

FORMA DE CÁLCULO

	(Número de pro formas aprobadas / Número de pro formas recomendadas)*100
DEFINICIÓN	Mide la efectividad de selección de pro formas de los Gerentes en cada Unidad de Negocio
FUENTE DE INFORMACIÓN	Correo electrónico recomendando pro forma y correo electrónico aprobando pro forma

METAS			RESULTADO PLANIFICADO	FRECUENCIA	UNIDAD DE MEDICIÓN
L.I	Aceptable	L.S			
50%	75%	100%	Aprobar todas las pro formas que los Gerentes de c/u de Negocio recomiendan	Mensual	Porcentaje

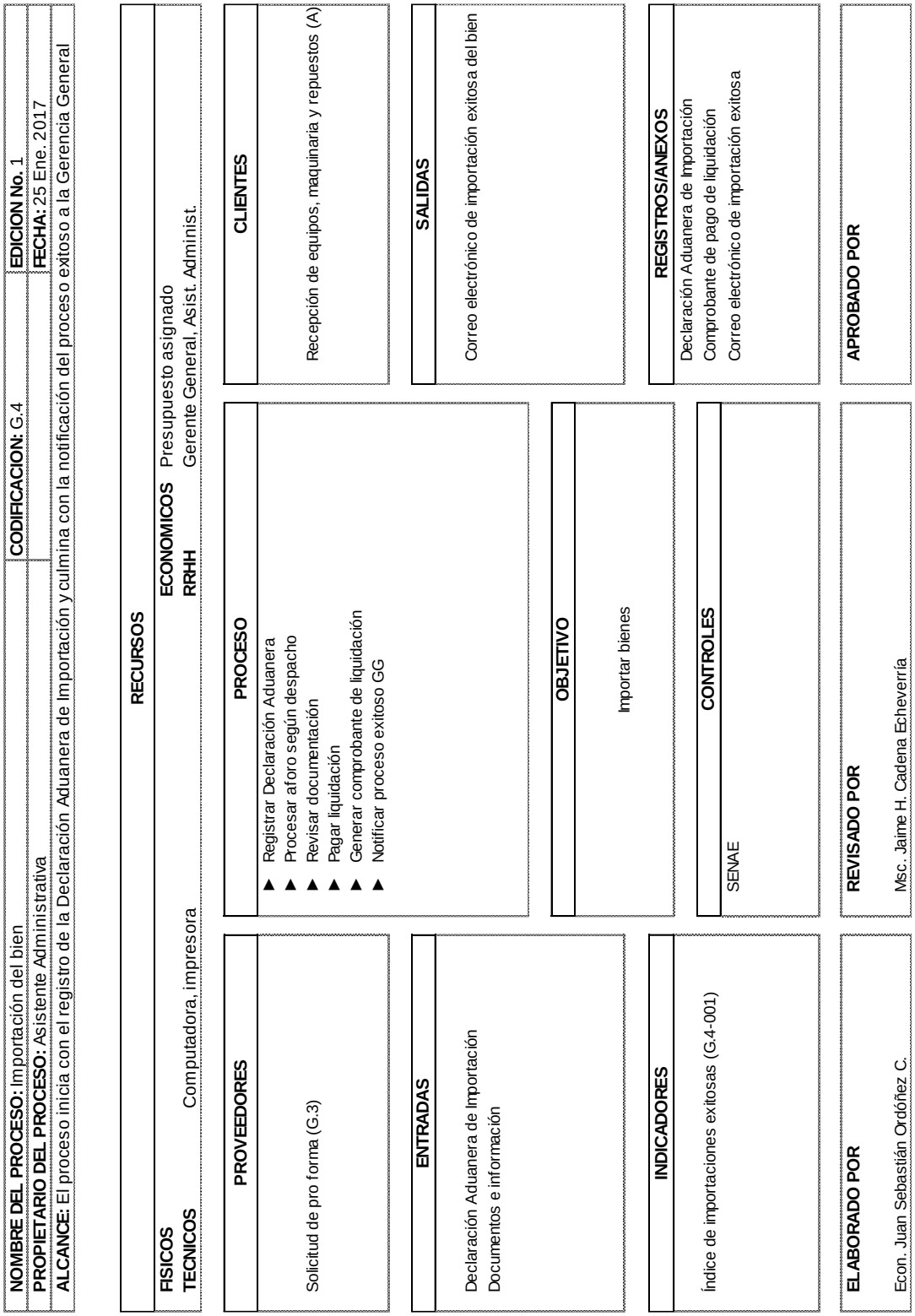
Proceso: Adquisiciones (G)

Subproceso: Solicitud de proforma (G.4)

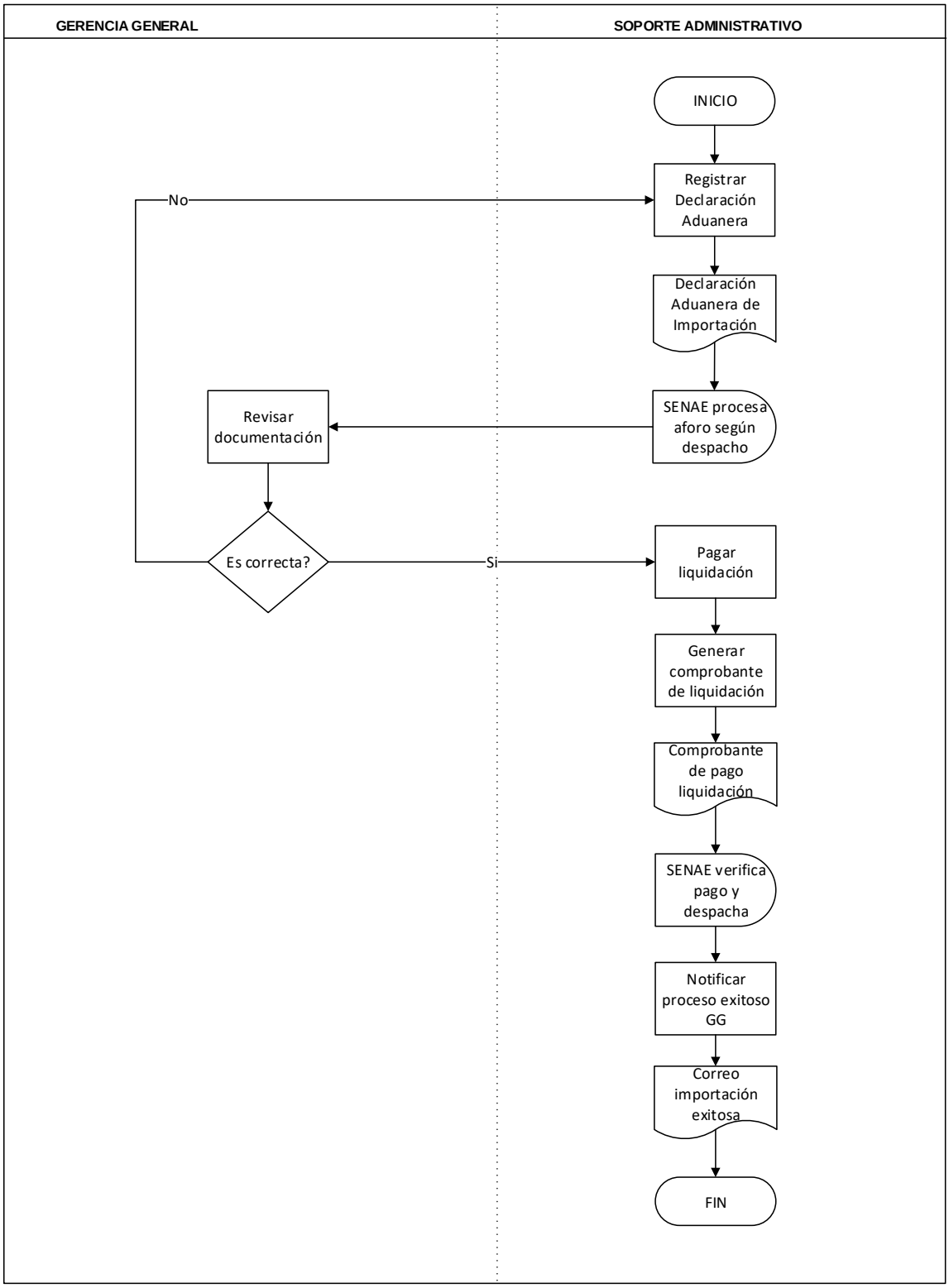
1. DESCRIPCIÓN DEL PROCESO

No.	ACTIVIDAD	ENTIDAD	DESCRIPCION	RESPONSABLE
1	Registrar Declaración Aduanera	Soporte Administrativo	La Declaración Aduanera de Importación (DAI) debe ser ingresada en el sistema informático del Servicio Nacional de Aduana del Ecuador, en un máximo de quince días previo a la llegada del transporte y hasta treinta días a la fecha de su arribo.	Asistente Administrativa
2	Procesar aforo según despacho	SENAE	SENAE procesa el aforo de acuerdo a la modalidad de despacho	SENAE
3	Revisar documentación	Gerencia General	La documentación generada y el proceso con SENAE deberá ser validado antes de ejecutar el pago de los tributos	Gerente General
4	Pagar liquidación	Soporte Administrativo	Se deberán cancelar los tributos por derechos arancelarios, impuestos establecidos en leyes orgánicas y ordinarias y tasas por servicios aduaneros.	Asistente Administrativa
5	Generar comprobante de liquidación	Soporte Administrativo	Verificará la acreditación de los fondos a SENAE e imrpimirá el comprobante de liquidación	Asistente Administrativa
6	Notificar proceso exitoso GG	Soporte Administrativo	Da aviso a la Gerencia General que la importación y desaduanización del bien ha sido exitosa.	Asistente Administrativa

2. CARACTERIZACIÓN DEL PROCESO



3. FLUJOGRAMA DEL PROCESO



4. INDICADOR DEL PROCESO

FICHA TÉCNICA DE INDICADORES

MACROPROCESO	ADQUISICIONES	**Cód. Ficha:**	G.4 - 001
SUBPROCESO	SOLICITUD DE PRO FORMA		
PROCESO	IMPORTACION DEL BIEN		
RESPONSABLE	ASISTENTE ADMINISTRATIVA		
INDICADOR	Indice de importaciones exitosas		

FORMA DE CÁLCULO

(Número de importaciones exitosas / Número de compras en el extranjero)*100	
DEFINICIÓN	Mide la efectividad en el proceso de importación de las compras realizadas en el extranjero, es decir, la efectividad de la interacción con SENAE
FUENTE DE INFORMACIÓN	Declaración Aduanera de Importación y correo electrónico de importación exitosa

METAS			RESULTADO PLANIFICADO	FRECUENCIA	UNIDAD DE MEDICIÓN
L.I	**Aceptable**	**L.S**	Evitar reprocesos con SENAE que retrasen trabajos programados	Semestral	Porcentaje
98%	99%	100%			

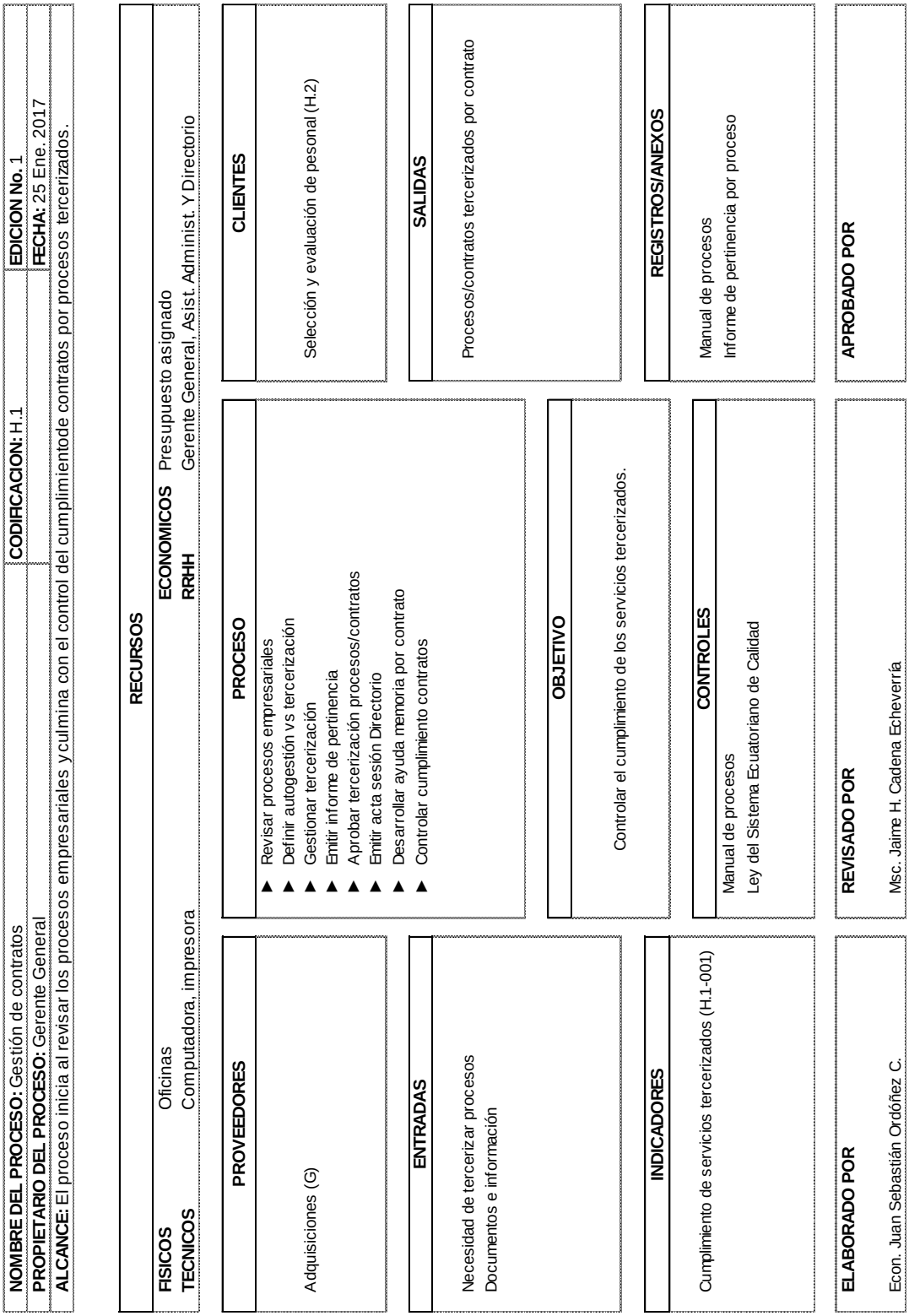
Proceso: Gestión Administrativa (H)

Subproceso: Gestión de Contratos (H.1)

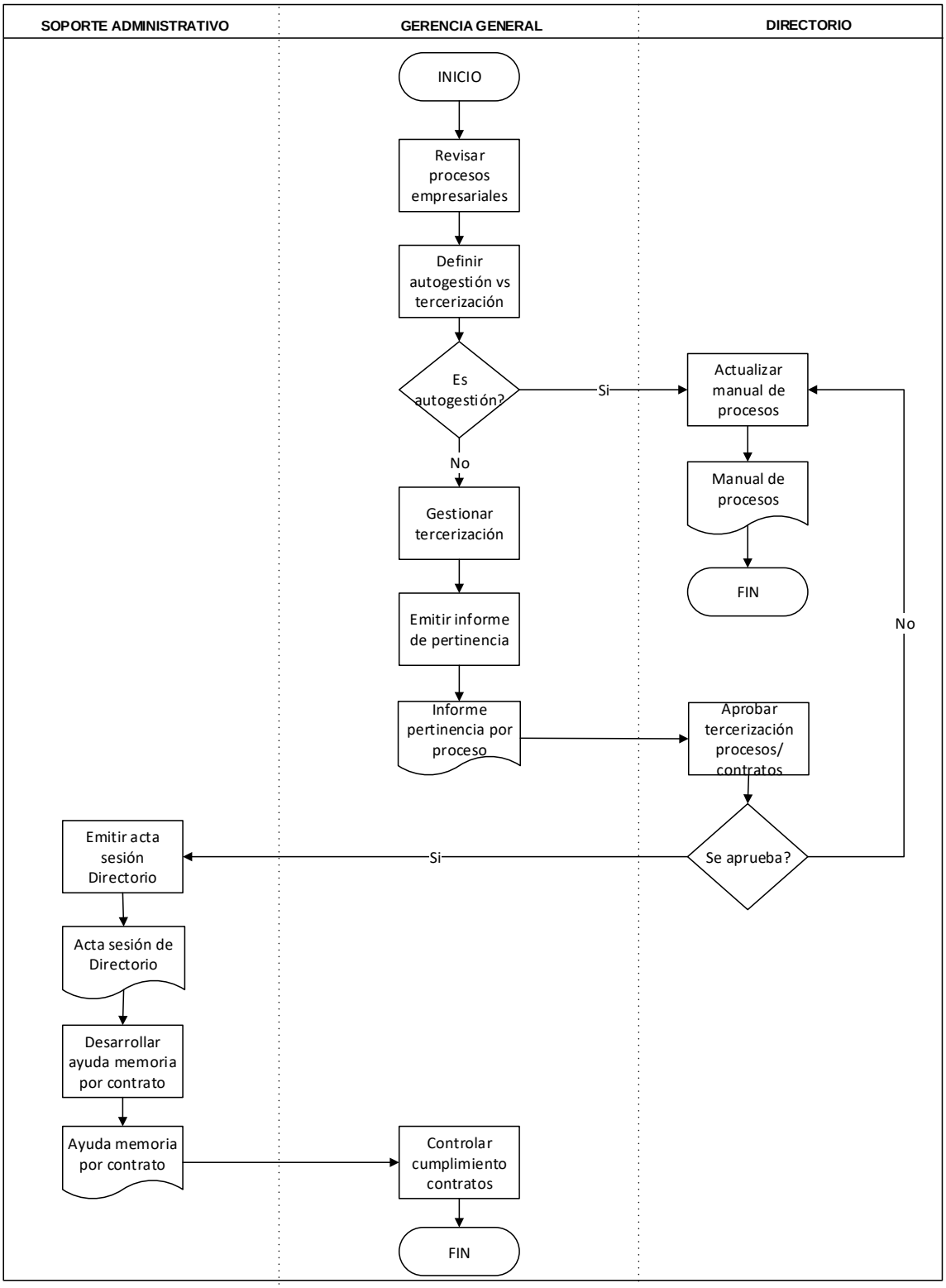
1. DESCRIPCIÓN DEL PROCESO

No.	ACTIVIDAD	ENTIDAD	DESCRIPCION	RESPONSABLE
1	Revisar procesos empresariales	Gerencia General	Revisar los procesos y flujo gramas vigentes en la empresa, a nivel administrativo y	Gerente General
2	Definir autogestión vs tercerización	Gerencia General	Generar una propuesta respecto a los procesos que se desarrollan de forma directa y aquellos que por optimización de costos puedan ser tercerizados. Ejm: Contabilidad.	Gerente General
3	Gestionar tercerización	Gerencia General	En caso que no sea viable la autogestión, se deberá gestionar la tercerización de los procesos en contratos de servicios con externos.	Gerente General
4	Emitir informe de pertinencia	Gerencia General	Negociadas las condiciones de tercerización de procesos, se deberá emitir un informe de pertinencia.	Gerente General
5	Aprobar tercerización procesos/contratos	Directorio	En caso de aprobarse la tercerización de un proceso, se deberá gestionar la firma del contrato de servicios. Caso contrario, se deberá gestionar nuevamente las condiciones de negociación.	Directorio
6	Emitir acta sesión Directorio	Soporte Administrativo	Elaborar el acta correspondiente a la sesión del Directorio	Asistente Administrativa
7	Desarrollar ayuda memoria por contrato	Soporte Administrativo	Elaborar un resumen sobre las condiciones negociadas con los proveedores por cada proceso negociado.	Asistente Administrativa
8	Controlar cumplimiento contratos	Gerencia General	Dar seguimiento a los procesos/contratos tercerizados.	Gerente General

2. CARACTERIZACIÓN DEL PROCESO



3. FLUJOGRAMA DEL PROCESO



4. INDICADOR DEL PROCESO

FICHA TÉCNICA DE INDICADORES

SUBPROCESO	GESTION ADMINISTRATIVA	**Cód. Ficha:**	H1 - 001
PROCESO	GESTION DE CONTRATOS		
RESPONSABLE	GERENTE GENERAL		
INDICADOR	Cumplimiento de servicios tercerizados		

FORMA DE CÁLCULO

(Número de cumplimientos exitosos en servicios tercerizados / Número de servicios tercerizados)*100	
DEFINICIÓN	Mide el porcentaje de cumplimientos mensuales enlos entregables de los servicios tercerizados
FUENTE DE INFORMACIÓN	Informe de pertinencia de cada proceso

METAS			RESULTADO PLANIFICADO	FRECUENCIA	UNIDAD DE MEDICIÓN
L.I	**Aceptable**	**L.S**			
90%	95%	100%	Contar a tiempo con los informes de los servicios tercerizados	Mensual	Porcentaje

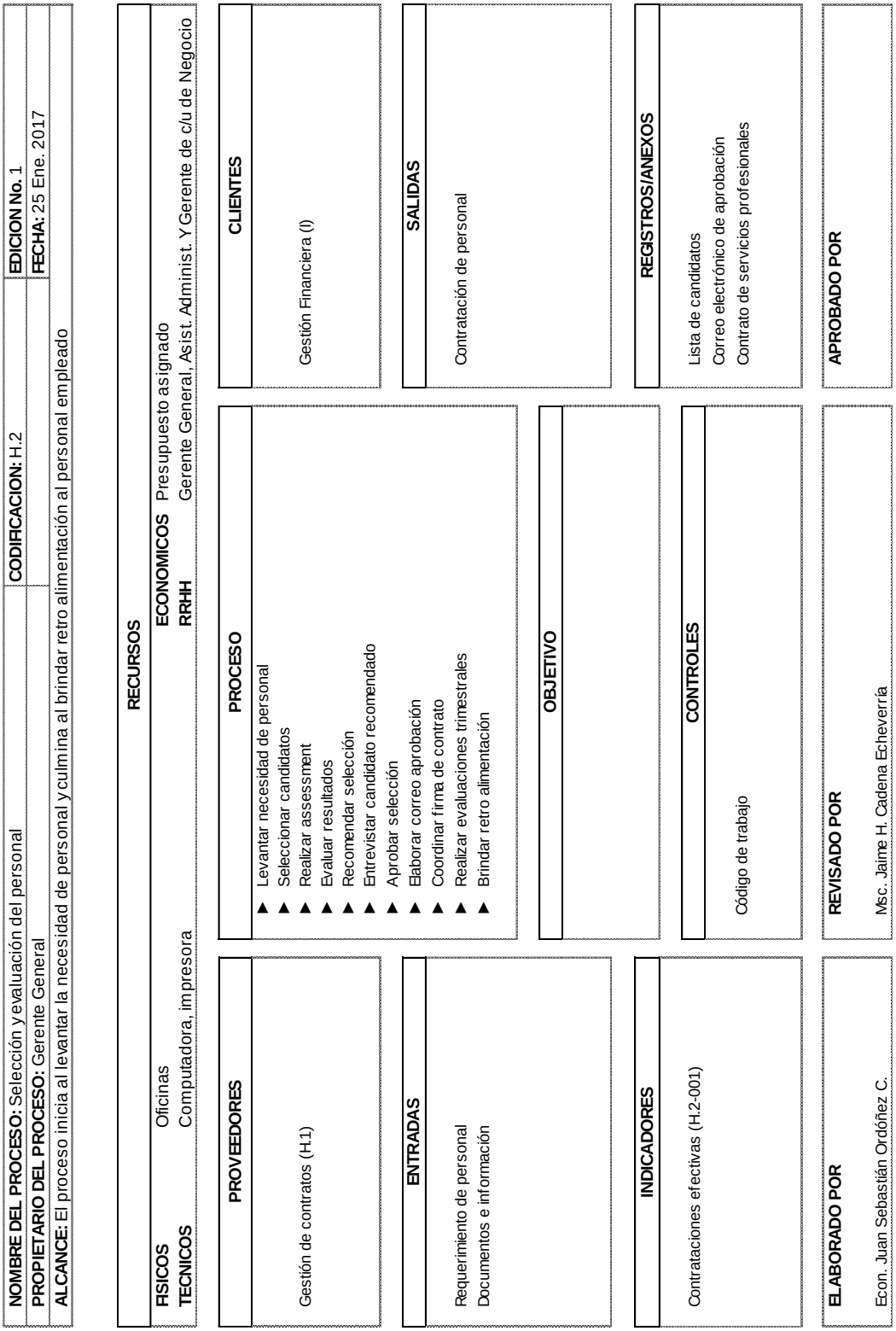
Proceso: Gestión Administrativa (H)

Subproceso: Selección y evaluación del personal (H.2)

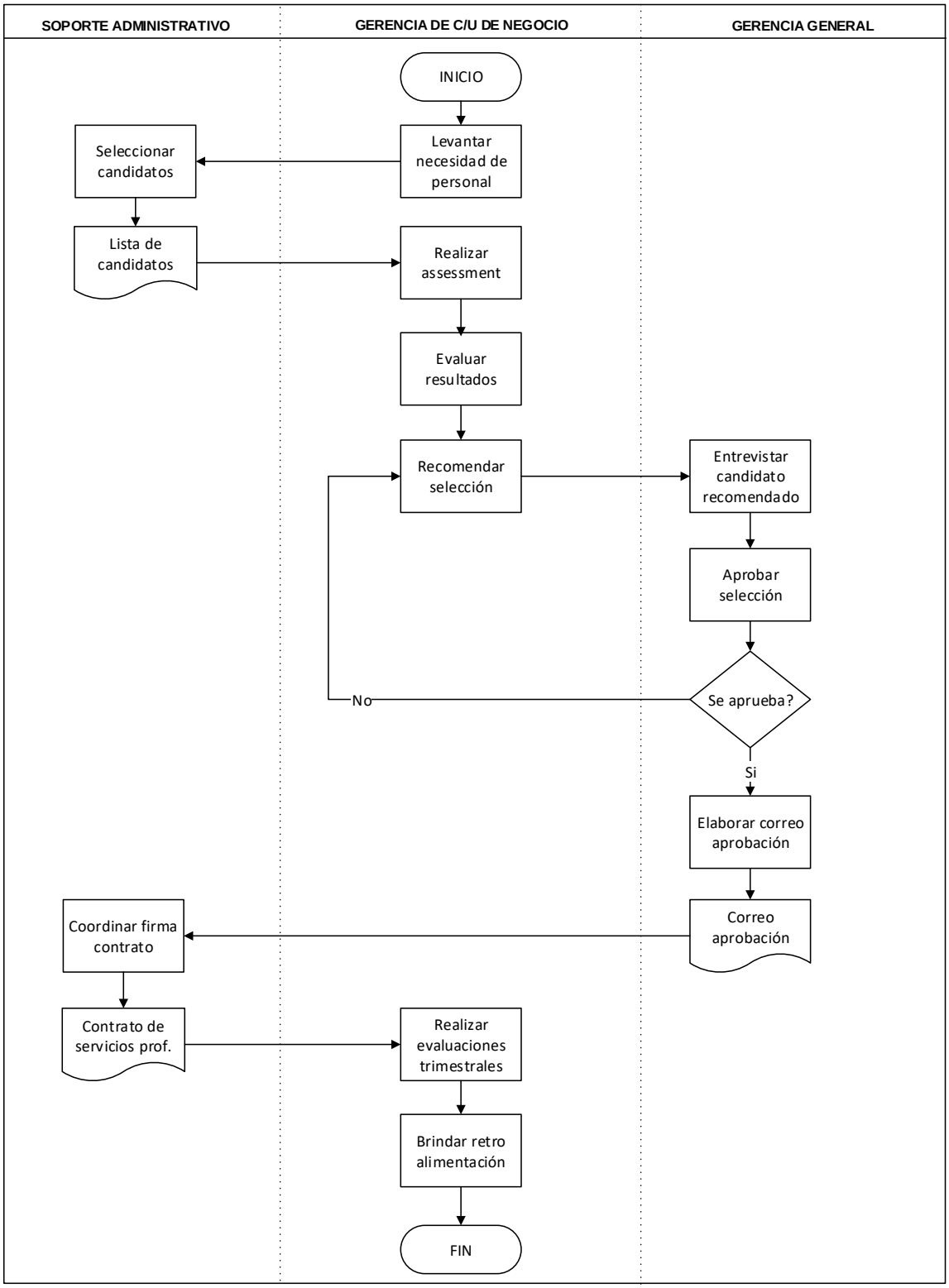
1. DESCRIPCIÓN DEL PROCESO

No.	ACTIVIDAD	ENTIDAD	DESCRIPCION	RESPONSABLE
1	Levantar necesidad de personal	Gerencia de Ventas	De acuerdo a las necesidades del negocio, se levanta el requerimiento de personal.	Gerente de c/unidad de Negocios
2	Seleccionar candidatos	Soporte Administrativo	A través de páginas web, seleccionar candidatos con el perfil requerido.	Asistente Administrativa
3	Realizar assessment	Gerencia de Ventas	Desarrollar assessment para evaluar los conocimientos técnicos, capacidad de resolución de problemas y relación con personas.	Gerente de c/unidad de Negocios
4	Evaluar resultados	Gerencia de Ventas	Tabular los resultados de cada candidato.	Gerente de c/unidad de Negocios
5	Recomendar selección	Gerencia de Ventas	En base a los resultados obtenidos, recomendar la mejor opción de contratación.	Gerente de c/unidad de Negocios
6	Entrevistar candidato recomendado	Gerencia General	Conocer y realizar entrevista al candidato recomendado	Gerente General
7	Aprobar selección	Gerencia General	En caso de negativa, el Gerente de la Unidad de Negocios deberá recomendar al segundo candidato con mejor puntaje. Caso contrario, se aprueba selección.	Gerente General
8	Elaborar correo aprobación	Gerencia General	Detallando las razones de selección del personal	Gerente General
9	Coordinar firma de contrato	Soporte Administrativo	Cumplir con los trámites de ley para contratación.	Asistente Administrativa
10	Realizar evaluaciones trimestrales	Gerencia de Ventas	Evaluar al personal cada trimestre, con la finalidad de dar seguimiento a su evolución y cumplimiento de objetivos individuales.	Gerente de c/unidad de Negocios
11	Brindar retro alimentación	Gerencia de Ventas	Mantener reunión con cada trabajador para brindar retro alimentación y puntos de mejora.	Gerente de c/unidad de Negocios

2. CARACTERIZACIÓN DEL PROCESO



3. FLUJOGRAMA DEL PROCESO



4. INDICADOR DEL PROCESO

FICHA TÉCNICA DE INDICADORES

SUBPROCESO	GESTION ADMINISTRATIVA	**Cód. Ficha:**	H2 - 001
PROCESO	SELECCIÓN Y EVALUACION DEL PERSONAL		
RESPONSABLE	GERENTE GENERAL		
INDICADOR	Contrataciones efectivas		

FORMA DE CÁLCULO

(Número de contrataciones efectivas / Número de assessments desarrollados)*100	
DEFINICIÓN	Permite conocer la efectividad del proceso de selección de nuevo personal
FUENTE DE INFORMACIÓN	Lista de candidatos por cada requerimiento y contrato de servicios profesionales del personal empleado

METAS			RESULTADO PLANIFICADO	FRECUENCIA	UNIDAD DE MEDICIÓN
L.I	**Aceptable**	**L.S**			
50%	75%	100%	Contar con un equipo palificado para la gestión empresarial	Anual	Porcentaje

MACROPROCESO: Gestión Financiera (I)

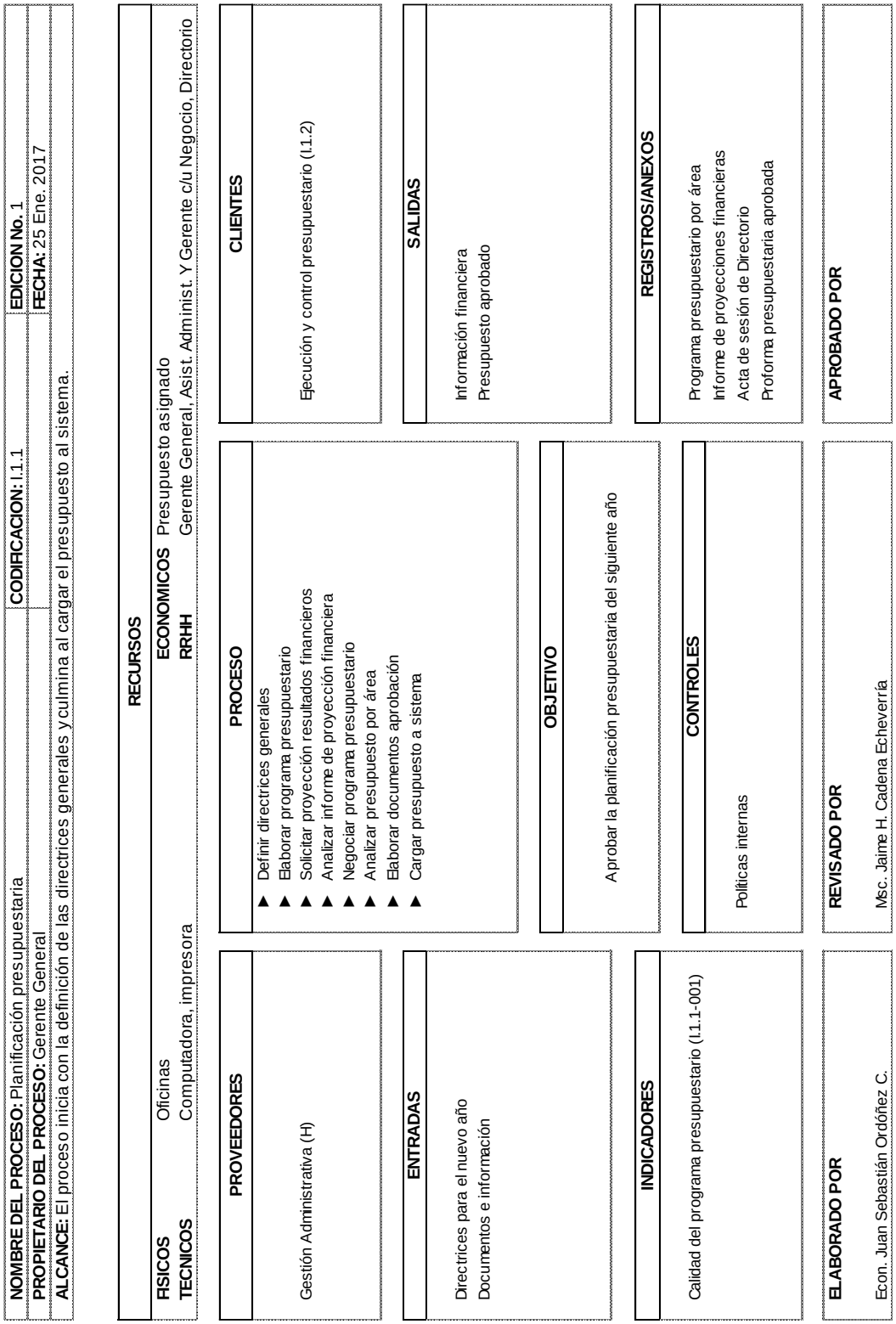
PROCESO: Gestión de Presupuestos (I.1)

SUBPROCESO: Planificación Presupuestaria (I.1.1)

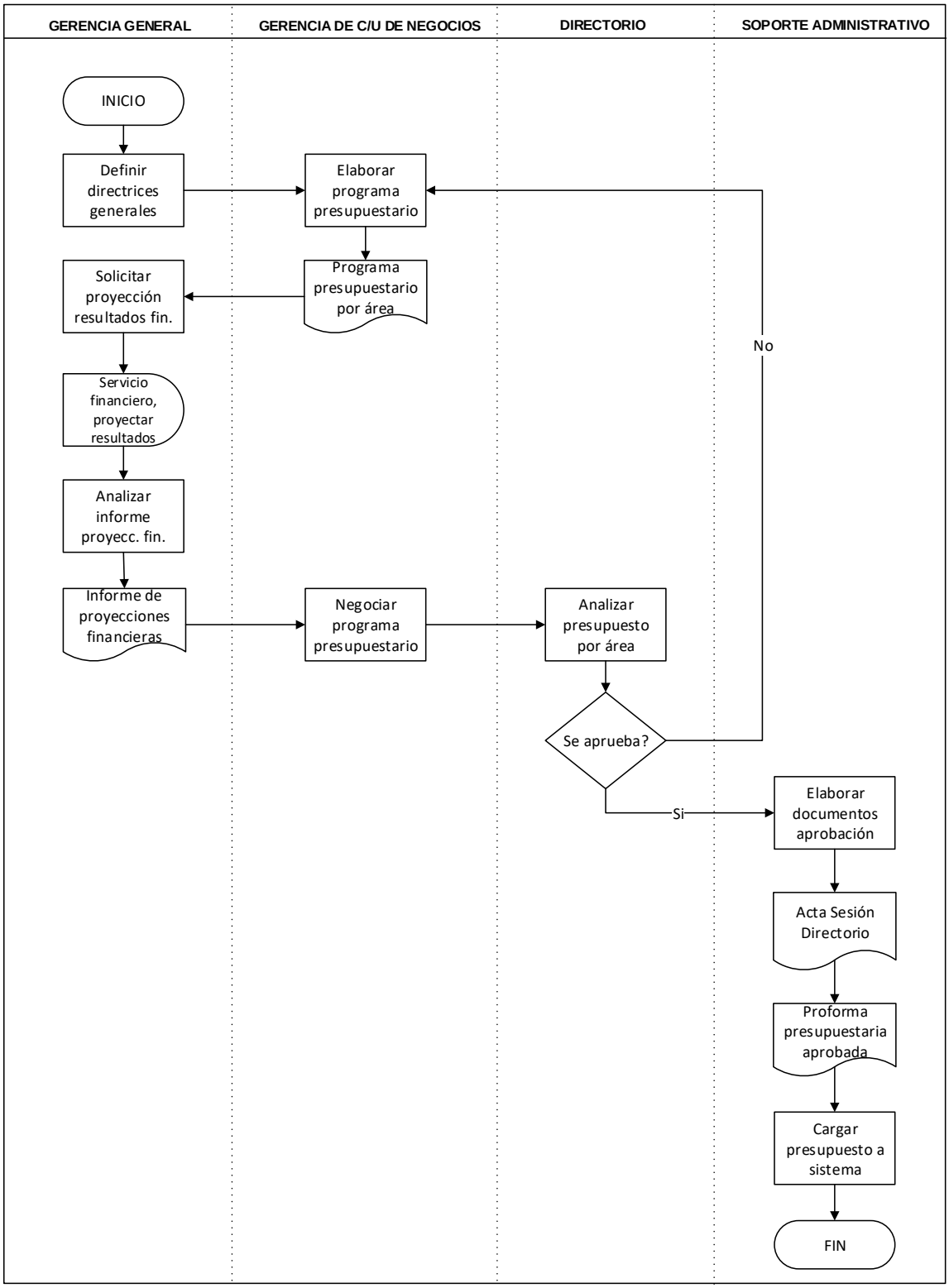
1. DESCRIPCIÓN DEL PROCESO

No.	ACTIVIDAD	ENTIDAD	DESCRIPCION	RESPONSABLE
1	Definir directrices generales	Gerencia General	Se configuran los objetivos y el campo de acción empresarial, a partir del cual cada área deberá diseñar su programa presupuestario anual.	Gerente General
2	Elaborar programa presupuestario	Gerencia de Ventas	Deberán definirse los planes de accción específicos para el cumplimiento de los objetivos, mismos que se transformarán en presupuestos de ingresos y gastos.	Gerente de c/unidad de Negocios
3	Solicitar proyección resultados financieros	Gerencia General	Solicitar a través de los servicios tercerizados la proyección de los resultados financieros (cuenta de resultados y balance provicional), en base a programas presupuestarios por área.	Gerente General
4	Analizar informe de proyección financiera	Gerencia General	Una ves que el servicio financiero tercerizado entregue la proyección, se deberán evaluar los resultados de la planificación	Gerente General
5	Negociar programa presupuestario	Gerencia de Ventas	Demostrar como se alcanzarán los objetivos por área de negocio de acuerdo a su asignación presupuestaria propuesta.	Gerente de c/unidad de Negocios
6	Analizar presupuesto por área	Directorio	Los programas presupuestarios tienen que ser aprobados por la cúpula de la empresa, en caso de negativa se deberá ajustar el programa presupuestario propuesto.	Directorio
7	Elaborar documentos aprobación	Soporte Administrativo	Elaborar el Acta de Sesión de Directorio así como también la proforma presupuestaria total de la empresa.	Asistente Administrativa
8	Cargar presupuesto a sistema	Soporte Administrativo	Subir la proforma presupuestaria al Sistema Financiero, que permita dar seguimiento al día sobre la ejecución por área.	Asistente Administrativa

2. CARACTERIZACIÓN DEL PROCESO



3. FLUJOGRAMA DEL PROCESO



4. INDICADOR DEL PROCESO

FICHA TÉCNICA DE INDICADORES

MACROPROCESO	GESTION FINANCIERA	**Cód. Ficha:**	I.1.1 - 001
SUBPROCESO	GESTION DE PRESUPUESTOS		
PROCESO	PLANIFICACION PRESUPUESTARIA		
RESPONSABLE	GERENTE GENERAL		
INDICADOR	Calidad del programa presupuestario		

FORMA DE CÁLCULO

Número de veces que se presenta ante Directorio el programa presupuestario	
DEFINICIÓN	Mide la calidad del trabajo realizado respecto a la planificación del programa presupuestario por área.
FUENTE DE INFORMACIÓN	Programa presupuestario por área y acta de sesión de Directorio

METAS			RESULTADO PLANIFICADO	FRECUENCIA	UNIDAD DE MEDICIÓN
L.I	**Aceptable**	**L.S**			
1	2	3	Contar con el programa presupuestario aprobado	Anual	Unidad

MACROPROCESO: Gestión Financiera (I)

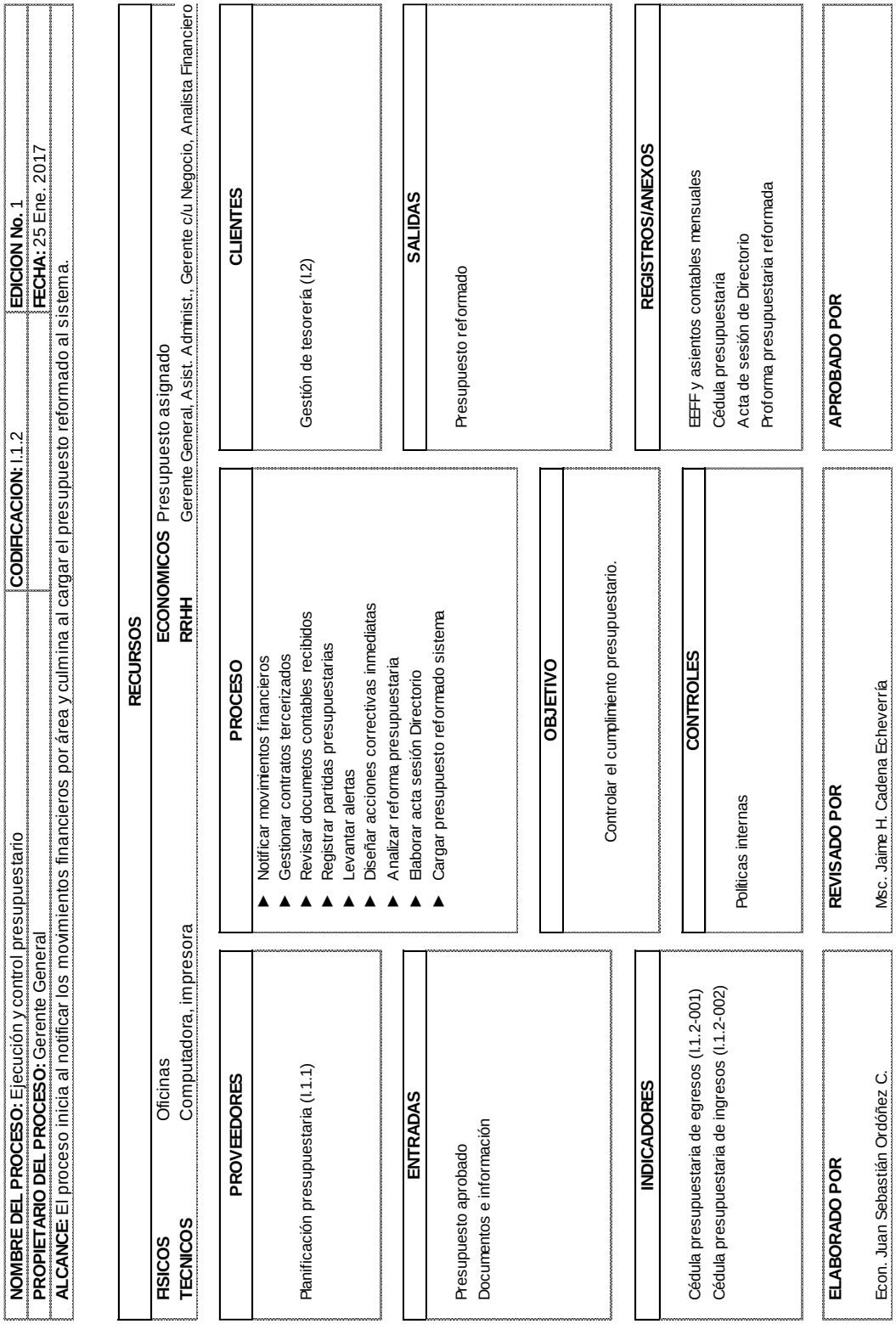
PROCESO: Gestión de Presupuestos (I.1)

SUBPROCESO: Ejecución y control presupuestario (I.1.2)

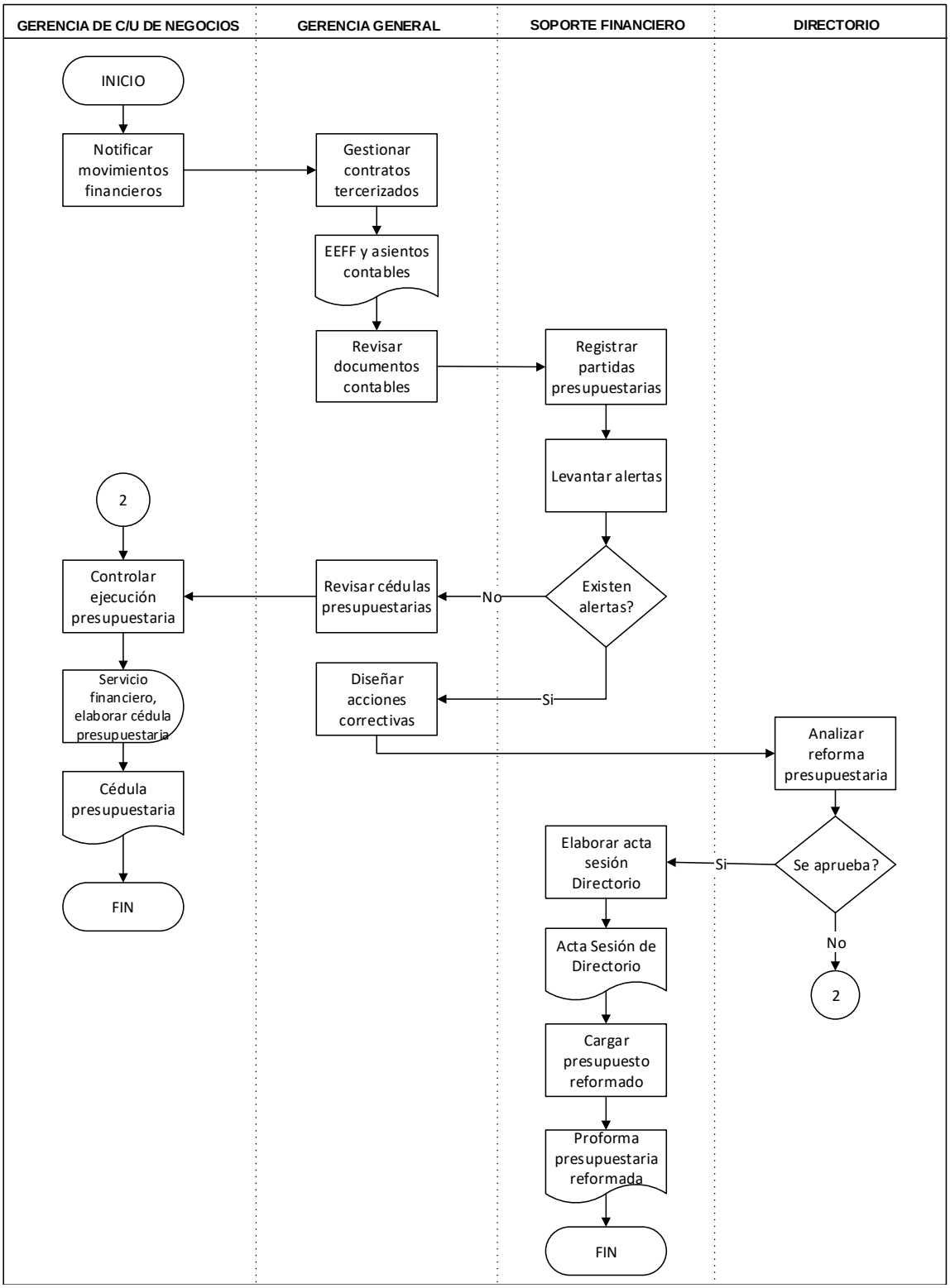
1. DESCRIPCIÓN DEL PROCESO

No.	ACTIVIDAD	ENTIDAD	DESCRIPCION	RESPONSABLE
1	Notificar movimientos financieros	Gerencia de Ventas	De acuerdo al giro de negocio y con el Soporte de la Asistente Administrativa, revisar y notificar los movimientos financieros del mes.	Gerente de c/unidad de Negocios
2	Gestionar contratos tercerizados	Gerencia General	Solicitar a través de la tercerización de contratos, elaborar los registros contables mensuales.	Gerente General
3	Revisar documetos contables recibidos	Gerencia General	Analizar los Estados Financieros y el detalle de los asientos contables hechos sobre el giro de negocio.	Gerente General
4	Registrar partidas presupuestarias	Soporte Financiero	Con los asientos contables y demás documentos de respaldo, realizar los registros en las partidas presupuestarias.	Analista Financiero
5	Levantar alertas	Soporte Financiero	Identificar irregularidades en la ejecución de la planificación prespuestaria.	Analista Financiero
6	Diseñar acciones correctivas inmediatas	Gerencia General	En caso de existir alertas, por ejemplo si se sobrepasó el 100% del valor asignado a una partida presupuestaria, se deberá justificar las variaciones y rediseñar la proforma presupuestaria.	Gerente General
7	Analizar reforma presupuestaria	Directorio	Revisar la propuesta de reforma presupuestaria con todos los justificativos del caso.	Directorio
8	Elaborar acta sesión Directorio	Soporte Financiero	Detallando los puntos tratados y los términos de aprobación	Analista Financiero
9	Cargar presupuesto reformado sistema	Soporte Financiero	Una vez aprobada la reforma presupuestaria, la misma deberá ser cargada en el sistema.	Analista Financiero

2. CARACTERIZACIÓN DEL PROCESO



3. FLUJOGRAMA DEL PROCESO



4. INDICADOR DEL PROCESO

FICHA TÉCNICA DE INDICADORES

MACROPROCESO	GESTION FINANCIERA	**Cód. Ficha:**	I.1.2 - 001
SUBPROCESO	GESTION DE PRESUPUESTOS		
PROCESO	EJECUCION Y CONTROL PRESUPUESTARIO		
RESPONSABLE	GERENTE GENERAL		
INDICADOR	Cédula presupuestaria de egresos		

FORMA DE CÁLCULO

(Utilización real del presupuesto por área / Presupuesto de egresos aprobado por área)*100	
DEFINICIÓN	Mide el porcentaje de cumplimiento en la utilización del presupuesto de egresos aprobado por área.
FUENTE DE INFORMACIÓN	Cédula presupuestaria de egresos

METAS			**RESULTADO PLANIFICADO**	**FRECUENCIA**	**UNIDAD DE MEDICIÓN**
L.I	**Aceptable**	**L.S**			
80%	90%	100%	Cumplir el 100% del presupuesto asignado	Mensual	Porcentaje

FICHA TÉCNICA DE INDICADORES

MACROPROCESO	GESTION FINANCIERA	**Cód. Ficha:**	I.1.2 - 002
SUBPROCESO	GESTION DE PRESUPUESTOS		
PROCESO	EJECUCION Y CONTROL PRESUPUESTARIO		
RESPONSABLE	GERENTE GENERAL		
INDICADOR	Cédula presupuestaria de ingresos		

FORMA DE CÁLCULO

(Generación de ingresos por área / Presupuesto de ingresos aprobado por área)*100	
DEFINICIÓN	Mide el porcentaje de cumplimiento en la generación de ingresos para alcanzar el presupuesto aprobado por área.
FUENTE DE INFORMACIÓN	Cédula presupuestaria de ingresos

METAS			RESULTADO PLANIFICADO	FRECUENCIA	UNIDAD DE MEDICIÓN
L.I	**Aceptable**	**L.S**			
80%	90%	100%	Cumplir el 100% del presupuesto asignado	Mensual	Porcentaje

MACROPROCESO: Gestión Financiera (I)

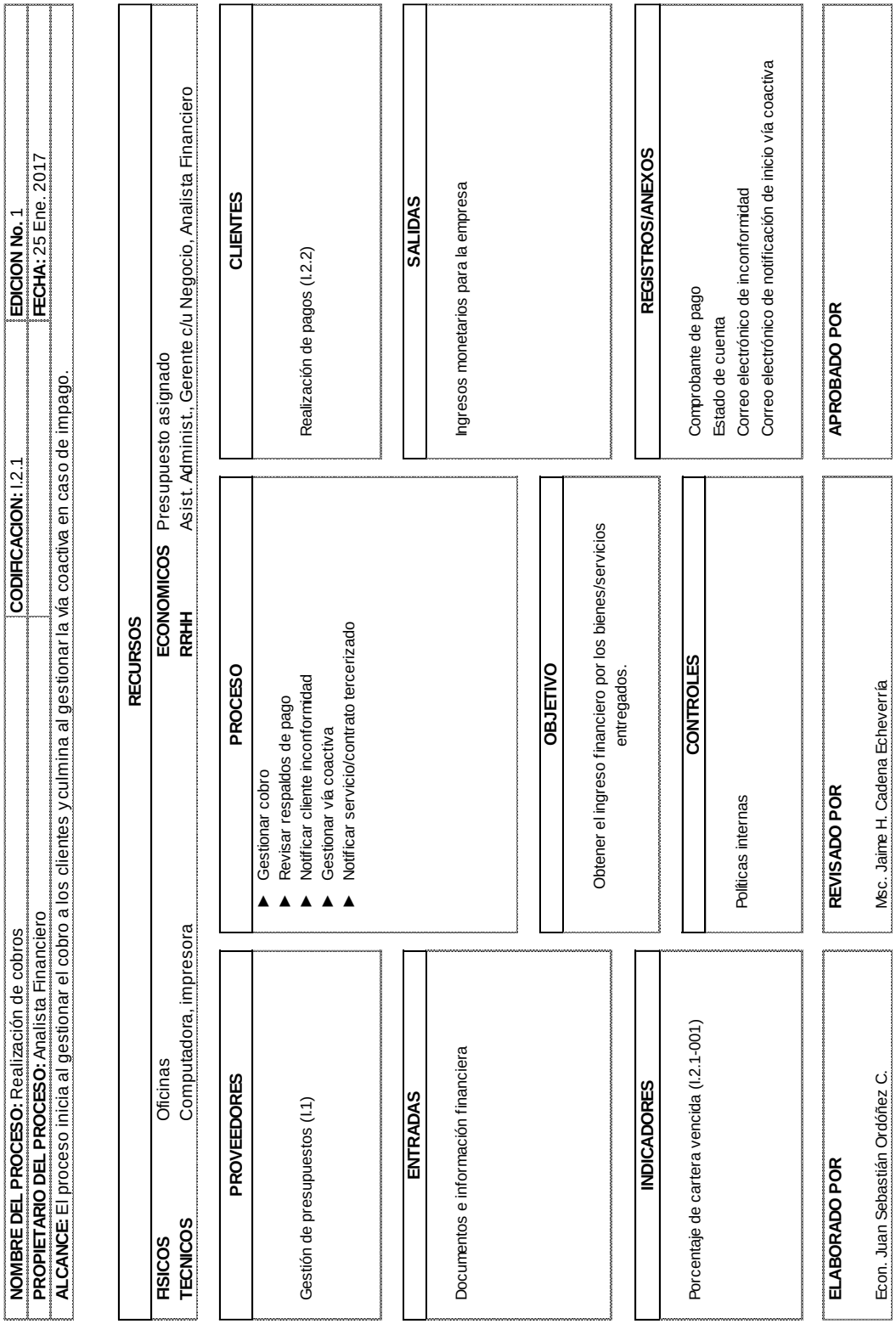
PROCESO: Gestión de Tesorería (I.2)

SUBPROCESO: Realización de cobros (I.2.1)

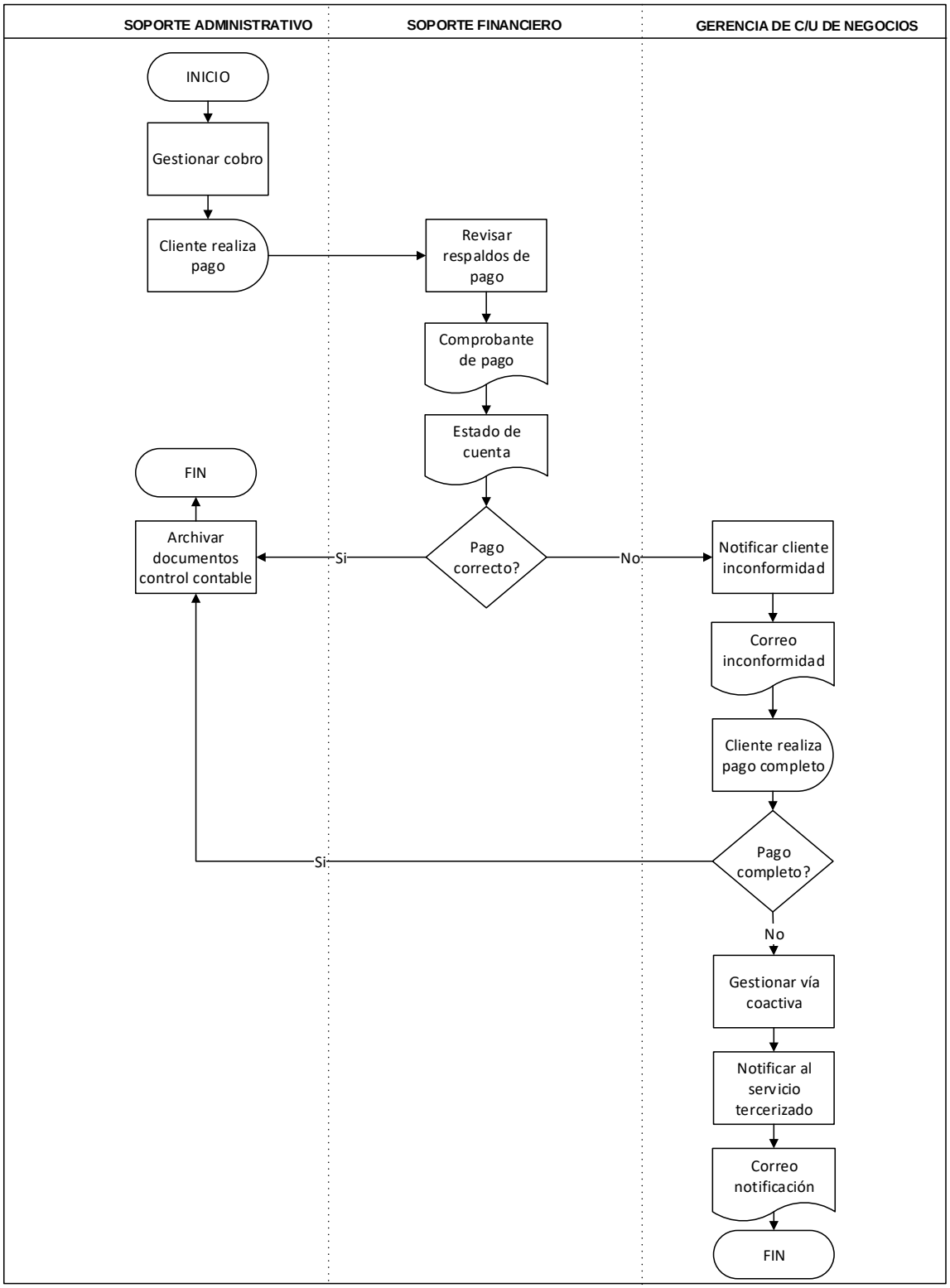
1. DESCRIPCIÓN DEL PROCESO

No.	ACTIVIDAD	ENTIDAD	DESCRIPCION	RESPONSABLE
1	Gestionar cobro	Soporte Administrativo	Contactar al cliente para entrega de factura y gestón de cobro en los tiempos establecidos por factura.	Asistente Administrativa
2	Revisar respaldos de pago	Soporte Financiero	Revisar en cuenta y con documentos, la acreditación de los fondos.	Analista Financiero
3	Notificar cliente inconformidad	Gerencia de Ventas	Gestionar las inconformidades encontradas con el cliente, con la finalidad de que este cumpla sus obligaciones. Se espera que cliente complete pago	Gerente de c/unidad de Negocios
4	Gestionar vía coactiva	Gerencia de Ventas	En caso de negativa, se deberá iniciar el proceso de cobro por la vía extra judicial.	Gerente de c/unidad de Negocios
5	Notificar servicio/contrato tercerizado	Gerencia de Ventas	Al no contar con un abogado de planta en la empresa, este servicio deberá ser tercerizado.	Gerente de c/unidad de Negocios

2. CARACTERIZACIÓN DEL PROCESO



3. FLUJOGRAMA DEL PROCESO



4. INDICADOR DEL PROCESO

FICHA TÉCNICA DE INDICADORES

MACROPROCESO	GESTION FINANCIERA	**Cód. Ficha:**	I.2.1 - 001
SUBPROCESO	GESTION DE TESORERIA		
PROCESO	REALIZACION DE COBROS		
RESPONSABLE	ANALISTA FINANCIERO		
INDICADOR	Porcentaje de cartera vencida		

FORMA DE CÁLCULO

(Cuentas y documentos por cobrar / Total facturación)*100	
DEFINICIÓN	Mide la efectividad en el cobro de los bienes/servicios entregados al cliente
FUENTE DE INFORMACIÓN	Estados de cuenta y facturas

METAS			RESULTADO PLANIFICADO	FRECUENCIA	UNIDAD DE MEDICIÓN
L.I	**Aceptable**	**L.S**			
1%	2%	3%	Minimizar las cuentas por cobrar	Mensual	Porcentaje

MACROPROCESO: Gestión Financiera (I)

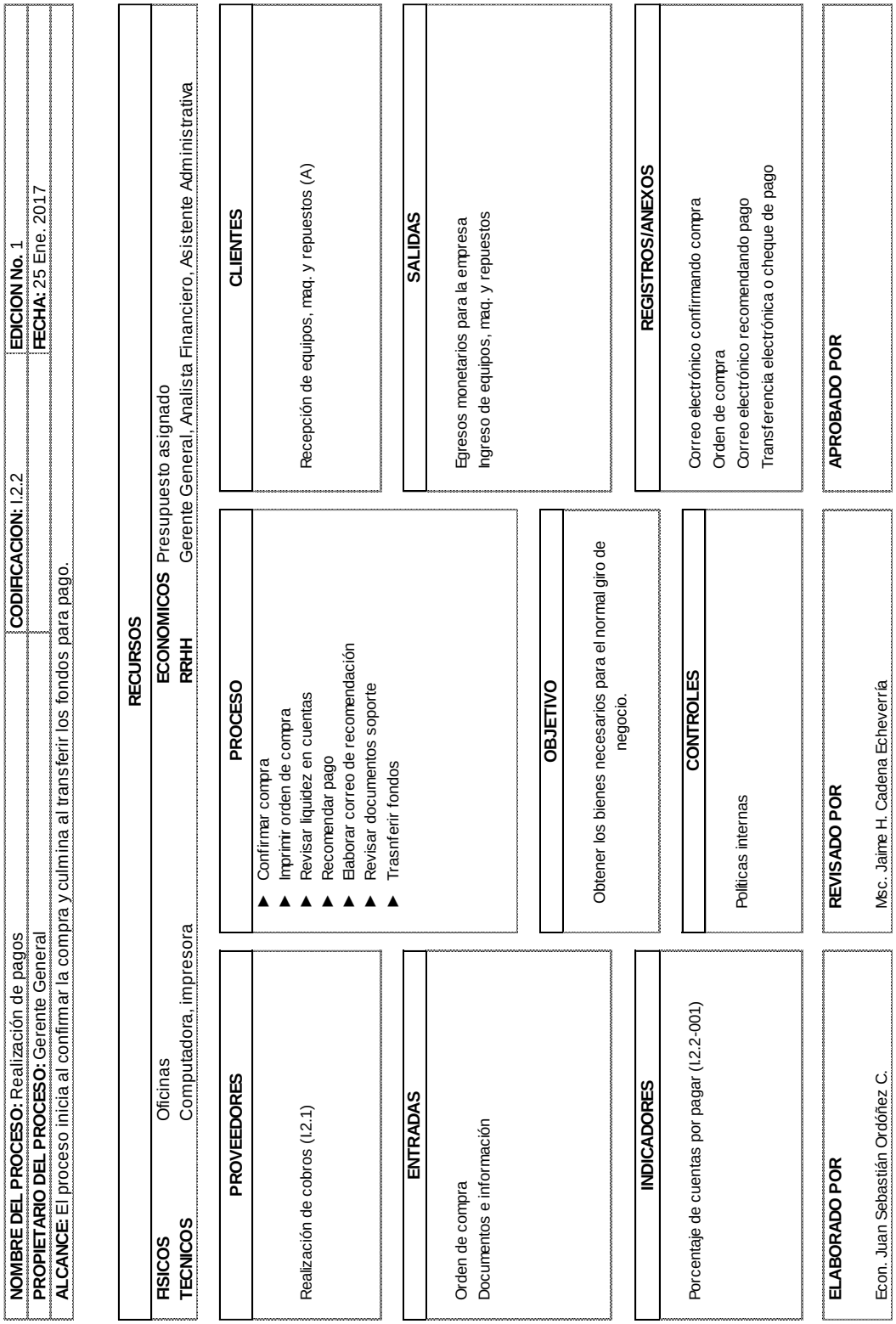
PROCESO: Gestión de Tesorería (I.2)

SUBPROCESO: Realización de pagos (I.2.2))

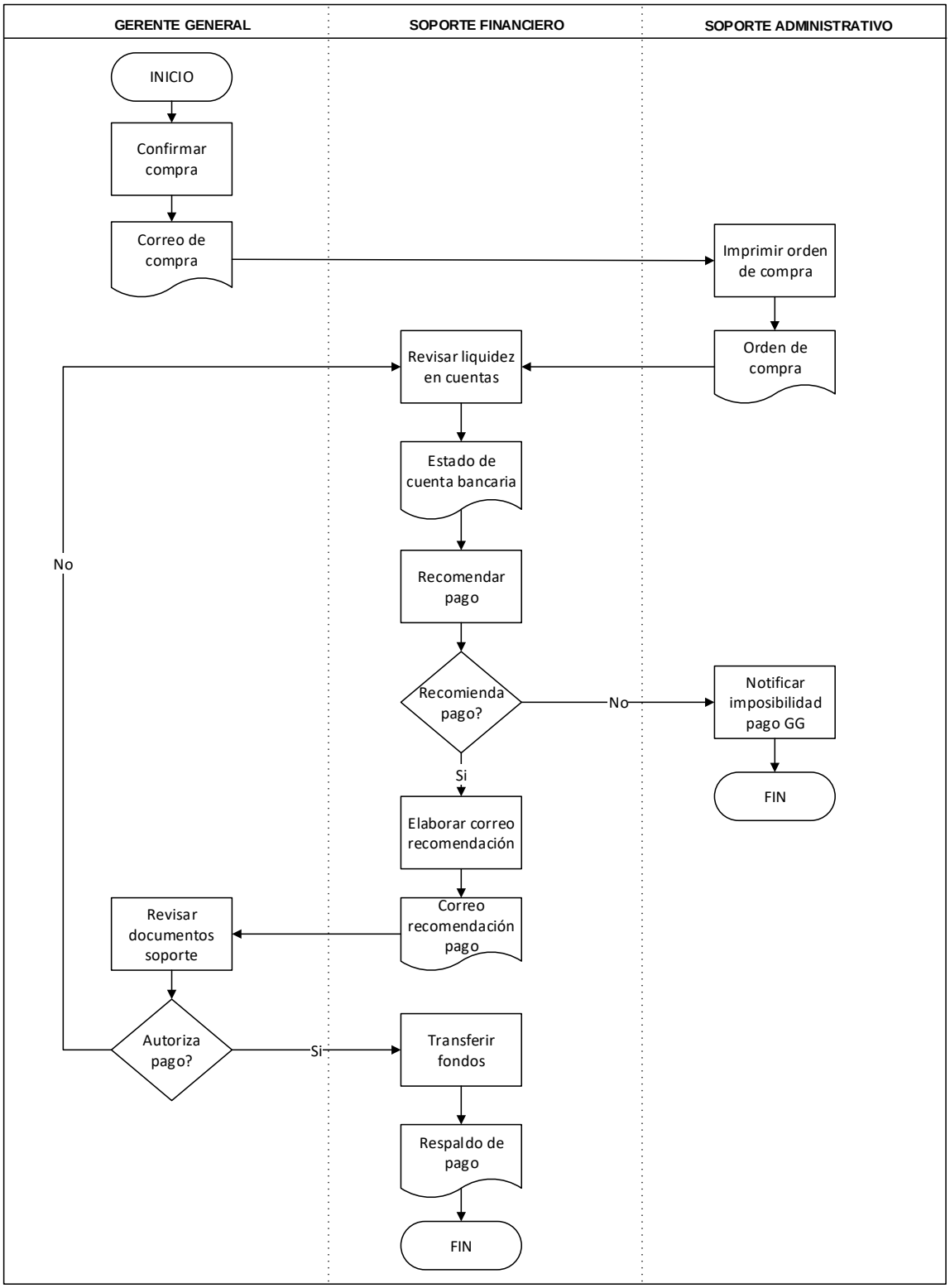
1. DESCRIPCIÓN DEL PROCESO

No.	ACTIVIDAD	ENTIDAD	DESCRIPCION	RESPONSABLE
1	Confirmar compra	Gerencia General	Mediante correo electrónico se confirma la compra hecha.	Gerente General
2	Imprimir orden de compra	Soporte Administrativo	Se adjunta al correo electrónico, la orden de compra y demás documentación de respaldo.	Asistente Administrativa
3	Revisar liquidez en cuentas	Soporte Financiero	Analizar los indicadores de liquidez de la empresa y la disponibilidad de fondos en cuenta bancaria.	Analista Financiero
4	Recomendar pago	Soporte Financiero	Mediante correo electrónico ratificar la capacidad de pago de la empresa.	Analista Financiero
5	Elaborar correo de recomendación	Soporte Financiero	Confirmando la liquidez empresarial para realizar el pago sin inconvenientes	Analista Financiero
6	Revisar documentos soporte	Gerencia General	Revisar recomendación de pago junto a documentos de soporte, en caso de negativa se deberá revisar nuevamente la liquidez de la empresa.	Gerente General
7	Trasnferir fondos	Soporte Financiero	En caso de aprobación por parte de la Gerencia General, se procesa el pago y la acreditación de fondos al proveedor.	Analista Financiero

2. CARACTERIZACIÓN DEL PROCESO



3. FLUJOGRAMA DEL PROCESO



4. INDICADOR DEL PROCESO

FICHA TÉCNICA DE INDICADORES

MACROPROCESO	GESTION FINANCIERA	**Cód. Ficha:**	I.2.2 - 001
SUBPROCESO	GESTION DE TESORERIA		
PROCESO	REALIZACION DE PAGOS		
RESPONSABLE	GERENTE GENERAL		
INDICADOR	Porcentaje de cuentas por pagar		

FORMA DE CÁLCULO

(Cuentas y documentos por pagar corto plazo / Total Activos)*100	
DEFINICIÓN	Mide el nivel de endeudamiento de la empresa.
FUENTE DE INFORMACIÓN	EEFF

METAS			RESULTADO PLANIFICADO	FRECUENCIA	UNIDAD DE MEDICIÓN
L.I	**Aceptable**	**L.S**			
10%	15%	20%	Evitar el sobre endeudamiento	Mensual	Porcentaje