

PONTIFICIA UNIVERSIDAD CATÓLICA DEL ECUADOR

SEDE ESMERALDAS

Tema:

MODELO DE GESTIÓN POR PROCESOS DE LA EMPRESA SERVING

Tesis de grado previo a la obtención del título de MASTER en ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS, MENCIÓN PLANEACIÓN

Línea de Investigación:

Análisis y mejoramiento de procesos

Autor:

Ing. María Lisett Bucheli Zúñiga

Asesor:

Ing. Iván Rueda, Msc.

Esmeraldas, Ecuador

Junio-2015

PONTIFICIA UNIVERSIDAD CATÓLICA DEL ECUADOR
SEDE ESMERALDAS

HOJA DE APROBACIÓN

Tema:

MODELO DE GESTIÓN POR PROCESOS DE LA EMPRESA SERVING

Autor:

Ing. María Lisett Bucheli Zúñiga

Ing. Iván Rueda, Msc. f:_____
DIRECTOR DE TESIS

Ing. Xavier Quiñonez, Msc. f:_____
LECTOR 1

Ing. Orlin Álava, Msc. f:_____
LECTOR 2

Ing. José Luis Vergara, Msc. f:_____
LECTOR 3

Lcda. Mercedes Sarrade, Msc. f:_____
DIRECTOR DE LA UNIDAD DE POSTGRADOS

Ing. Maritza Demera f:_____
SECRETARIA GENERAL PUCESE

Esmeraldas, Ecuador

Junio 2015

DECLARATORIA DE AUTENTICIDAD Y RESPONSABILIDAD

Yo, MARÍA LISETT BUCHELI ZÚÑIGA, portador de la cédula de ciudadanía No. 0802323220 declaro que los resultados obtenidos en la investigación que presento como informe final, previo a la obtención del título de MATER EN ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS, MENCIÓN PLANEACIÓN, son absolutamente originales, auténticos y personales.

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

LISETT BUCHELI ZÚÑIGA
CI. 0802323220

CERTIFICACIÓN

Yo IVAN RUEDA, en calidad de Director de Tesis, cuyo título es MODELO DE GESTIÓN POR PROCESOS DE LA EMPRESA SERVING, certifico que las sugerencias realizadas por el Tribunal de Sustentación Privada de Tesis, han sido incorporadas al Documento Final, por lo que autorizo su presentación ante el Tribunal de la Tesis.

Ing. Iván Rueda, Msc.
DIRECTOR DE TESIS

AGRADECIMIENTO

A la empresa SERVING, especialmente a mi Esposo Sandino Toscano, colaboradores y clientes, quieres fueron parte primordial para el desarrollo de esta investigación.

A la PONTIFICIA UNIVERSIDAD CATÓLICA DEL ECUADOR, Sede Esmeraldas, en especial al Lcdo. Aitor Urbina García de Vicuña, por su gestión direccionada a facilitar la culminación de este Postgrado.

A mis maestros y compañeros de clases que durante dos años permanecimos juntos construyendo el conocimiento y sobre todo apoyándonos para hoy alcanzar esta meta.

A mi mamá, por haber sembrado en mí la semilla del esfuerzo, la constancia, dedicación, el honor, la lealtad y la verdad.

A los miembros de tribunal de mi tesis, por sus guías de conocimiento en la elaboración de esta investigación.

A mis amigos y compañeros que durante este proceso me ayudaron y me dieron ánimos para seguir.

Y todos los que me apoyaron para escribir y concluir esta tesis.

¡Muchas Gracias¡

DEDICATORIA

Dedico esta tesis a mi Abuelita Estela, a mi mamá Ruthy, mi papá Lizardo Bucheli **(+)**, mi hijo Sandino y mi hermanos Cristhian y Lizardito, quienes fueron un apoyo emocional durante el tiempo que escribía esta tesis y me bendicen siempre.

Para ellos es esta dedicatoria de tesis, pues es a ellos a quienes se las debo por su apoyo incondicional, para la realización de esta tesis de maestría en MBA.

María Lisett

ÍNDICE DE CONTENIDOS

HOJA DE APROBACIÓN _____ *II*

DECLARATORIA DE AUTENTICIDAD _____ *III*

Y RESPONSABILIDAD _____ *III*

CERTIFICACIÓN _____ *IV*

AGRADECIMIENTO _____ *V*

DEDICATORIA _____ *VI*

ÍNDICE DE CONTENIDOS _____ *VII*

ÍNDICE DE GRÁFICOS _____ *XIV*

ÍNDICE DE TABLAS _____ *XV*

ÍNDICE DE ANEXOS _____ *XVI*

RESUMEN _____ *XVII*

ABSTRACT _____ *XVIII*

INTRODUCCIÓN _____ *XIX*

Antecedentes _____ **XIX**

Reseña Histórica de: SERVING _____ XX

Estructura Organizacional _____ XXI

Formulación del problema _____ **XXII**

Problema General _____ XXII

Problemas Específicos _____ XXII

Justificación _____ **XXIII**

Objetivos de la Investigación _____ **XXIV**

Objetivo General _____ XXIV

Objetivo Específico _____ XXIV

CAPÍTULO I _____ *1*

MARCO TEÓRICO DE LA INVESTIGACIÓN _____ *1*

1.1 Antecedentes de Estudio _____ **1**

1.1.1 Diseño y propuesta de un modelo de gestión por procesos para la empresa Licorera Lovisone. 1

1.1.2 Diseño de un modelo de gestión por procesos para la empresa Equinorte S.A., orientada al mejoramiento continuo del sistema comercial. _____ 1

1.1.3 Diseño de un modelo de gestión por procesos para el Departamento de Química de la Universidad Técnica Particular de Loja. _____ 2

1.2 Fundamentación Teórica 2
1.2.1 Teoría del Comportamiento Organizacional (Douglas McGregor) 2
1.2.2 Teoría del desarrollo organizacional (Richard Bechard, Warren Bennis) 3
1.2.3 Teoría Total Quality Management (Edwards Deming) 3
1.2.4 Teoría de las nuevas perspectivas (Michael Porter) 3
1.2.5 Direccionamiento Estratégico 4
1.2.5.1 Misión Empresarial 5
1.2.5.2 Visión Empresarial 6
1.2.7.3 Objetivos Organizacionales 6
1.2.8 Gestión por procesos 7
1.2.8.1 Procesos 9
1.2.8.2 Elementos de un proceso 10
1.2.8.3 Tipos de procesos 11
1.2.8.4 Jerarquía de los procesos 12
- Definición de procesos: 13
- Definición de actividades: 13
- Definición de tareas: 13

1.2.8.5 Definición de mapas de procesos 13
1.2.8.6 Herramientas para el diseño de procesos y pasos a seguir 14
1.2.8.6.1 Definición de los Procesos 14
1.2.8.6.2 Identificación de los procesos 14
1.2.8.6.3 Análisis de los procesos 14
1.2.8.6.4 Diseño y Documentación 15
1.2.8.6.5 Selección del líder del Proceso 15
1.2.8.6.6 Diagrama de Flujo 16
1.2.8.7 Manual de Procedimientos 19
1.2.9 Indicadores de Gestión 19
1.2.9.1 Beneficios de los Indicadores de Gestión 20
1.2.9.2 Características básicas de los indicadores de gestión: 20
1.2.9.3 Patrones para la especificación de indicadores 21
1.9.10 Elaboración de indicadores de gestión 21
1.9.11 Gestión de Calidad 22
1.9.12 Modelo de Gestión 23
1.9.12.1 Objetivos de control de gestión 23
1.9.12.2 Factores que afectan el control de gestión 24
1.9.12.3 Limitaciones del Control de Gestión. 24

1.10 Fundamentación Legal 25

CAPÍTULO II 27

MATERIAL Y METODOLOGÍA DE LA INVESTIGACIÓN 27

2.1 Lugar de desarrollo de la investigación 27

2.2 Población 27

2.3 Tipo de investigación 28

2.4 Métodos de estudio 29

2.5 Técnicas e Instrumentos 29

2.5.1 Entrevista 29

2.5.2 Observación 30

2.6 Recolección de la información 30

2.6.1 Primarias 30

2.6.2 Secundaria 30

CAPÍTULO III *31*

ANÁLISIS E INTERPRETACIÓN DE RESULTADOS *31*

3.1 Situación actual de la empresa SERVING 31

3.2 Resultado de las entrevistas dirigidas al Nivel Gerencial y el personal de los departamentos de la empresa SERVING: 33

3.3 Resultado de las entrevistas dirigidas a los CLIENTES, de la empresa SERVING: 44

3.4 Resultado de la ficha de Observación aplicada en SERVING. 58

3.5 Necesidades y Problemas de SERVING 60

3.6 Situación actual de los procesos operativos de SERVING 61

CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES *69*

Conclusiones 69

Recomendaciones 70

PROPUESTA *71*

1. Título: "MANUALES DE LOS PROCESOS OPERATIVOS DE LA EMPRESA SERVING" 71

2. Justificación 71

3. Fundamentación 72

4. Objetivo 73

5. Alcance 73

6. Líder 74

7. Definición de términos 74

8. Ubicación sectorial y Física 76

9. Direccionamiento estratégico de SERVING. 77

9.1 Misión de SERVING 77

9.2 Visión de SERVING 78

9.3 Objetivos Estratégicos de SERVING 79

10. Diagrama de Procesos de SERVING 80
10.1 Codificación de Procesos de SERVING 81
10.2 Identificación de los procesos de SERVING 81
10.2.1 Procesos Directivos 82
10.2.2 Procesos Operativos o claves 82
10.2.3 Procesos de Apoyo 83
10.3 Identificación de los procesos críticos de SERVING 83

11. Análisis de la situación mejorada de los procesos operativos de SERVING 84
11.1 Descripción del Proceso Gestión de Compra 85
11.3 Diagramas de flujos de la situación mejorada de los procesos operativos. 86
11.4 Validación de la situación actual de los procesos operativos. 88
11.5 Análisis de tiempos de la situación mejorada de los procesos operativos. 93
11.6 Análisis de costos mejorados de los procesos operativos. 97

12. MANUAL DE PROCEDIMIENTOS DEL PROCESO OPERATIVO MEJORADO: GESTIÓN DE COMPRAS. 100
MANUAL DE PROCEDIMIENTOS 101
GESTIÓN DE COMPRAS 101
Diagrama de la Gestión de compras 104
GESTIÓN DE COMPRAS MEJORADO 105
1.1.1 Elementos del proceso 105
1.1.1.1 Inicio 105
1.1.1.2 Recibir solicitud de compra 105
1.1.1.3 Analizar requerimiento 105
1.1.1.4 proveedor 105
1.1.1.5 Cotización Nacional 106
1.1.1.6 Esperar cotizaciones 106
1.1.1.7 Elaborar cuadro comparativo de precios 106
1.1.1.8 Elaborar proforma 107
1.1.1.9 Autorizar proforma 107
1.1.1.10 Enviar proforma 107
1.1.1.11 Cliente acepta proforma? 108
1.1.1.12 Recibir orden de compra 108
1.1.1.13 Confirmar proveedor 108
1.1.1.14 Pagar proveedor 109
1.1.1.15 Proveedor 109

1.1.1.16 Esperar mercancía 109
1.1.1.17 Verificar mercancía 109
1.1.1.18 Embalar 109
1.1.1.19 Fin 110
1.1.1.20 Nacionalizar 110
1.1.1.21 Ordenar Despacho 110
1.1.1.22 crédito 110
1.1.1.23 Fin 110
1.1.1.24 Cotización Internacional 111
1.1.1.25 Confirmar disponibilidad 111
1.1.1.26 list de bienes 111
1.1.1.27 ASISTENTE DE COMPRAS 111
1.1.1.28 ADMINISTRADOR 111
1.1.1.29 ASISTENTE LOGÍSTICO 111
1.1.1.30 GERENTE 111
Nacionalizar 112
Elementos del proceso 112
1.1.1.31 Inicio 112
1.1.1.32 Determinar condiciones para envío 112
1.1.1.33 Contactar Agente de Aduanas 112
1.1.1.34 Fin 113
2 RECURSOS 113
2.1 Cliente Externo (Rol) 113
2.2 Administrador (Rol) 113
2.3 Asistente de compras (Rol) 113
2.4 Proveedores de SERVING (Rol) 113
2.5 Asistente Logístico (Rol) 113
2.6 Gerente (Rol) 113
1.3 INDICADORES 113

13. MANUAL DE PROCEDIMIENTOS DEL PROCESO OPERATIVO MEJORADO: GESTIÓN DE VENTAS. 116

GESTIÓN DE VENTAS 117

Diagrama de la Gestión de Ventas 119

2.7 Gestión de Ventas mejorado 120

2.7.1 Elementos del proceso 120

2.7.1.1 Inicio 120

2.7.1.2 Elaborar Factura y Guía de Remisión 120

2.7.1.3 Recibir Factura y Guía de Remisión 120

2.7.1.4 Entregar mercancía 121

2.7.1.5 Correcto? 121

2.7.1.6 Solicitar firma y sello en Factura y Guía 121

2.7.1.7 Recibir Factura y Guía con firma y sello de aceptación 122

2.7.1.8 Cobrar Factura 122

2.7.1.9 Recibir Pago 122

2.7.1.10 Fin 123

2.7.1.11 Factura 123

2.7.1.12 Guía 123

2.7.1.13 Logístico 123

2.7.1.14 Administrativo 123

2.7.1.15 Gerencia 123

3 RECURSOS 123

3.1 Administrador (Rol) 123

3.2 Logístico (Rol) 123

3.3 Gerente (Rol) 123

3.2 INDICADORES 124

14. Validación de la propuesta 127

15. Políticas 128

16. Documentos 130

17. Registros _____ **131**

BIBLIOGRAFÍA _____ ***135***

ANEXOS _____ ***139***

ÍNDICE DE GRÁFICOS

Gráfico 1: Estructura Organizacional de SERVING ____ *XXII*
***Gráfico 2**: Proceso* ____ *9*
Gráfico 3: Elementos de un proceso ____ *11*
Gráfico 4: Tipos de procesos ____ *11*
***Gráfico 5:** Jerarquización de los procesos* ____ *12*
Gráfico 6: Mapa de procesos ____ *13*
Gráfico 7: PDCA/CICLO DE DEMING ____ *22*
Gráfico 8: Tiempo de relación comercial entre los clientes y SERVING ____ *45*
Gráfico 9: Ofertas de la empresa ____ *46*
Gráfico 10: Calificación del servicio de la empresa ____ *48*
Gráfico 11: Parámetros no considerados por SERVING a la hora de satisfacer las necesidades de sus clientes ____ *50*
Gráfico 12: Entrega de bienes o prestación de servicios ____ *52*
Gráfico 13: Problemas de SERVING ____ *53*
Gráfico 14: Parámetros valorados por el cliente al recibir un servicio ____ *55*
Gráfico 15: Acciones destinadas a mejorar la satisfacción del cliente ____ *57*
Gráfico 16: Ubicación sectorial y física ____ *76*
Gráfico 17: Cadena de Valor de SERVING ____ *80*

ÍNDICE DE TABLAS

Tabla 1: *Simbología utilizada en el diagrama de flujo* *17*
Tabla 2: Resultados Financieros año 2006-2013 ..... *32*
Tabla 3: Recursos *32*
Tabla 4: Necesidades y Problemas de SERVING *60*
Tabla 5: Tiempo de ejecución *67*
Tabla 6: Costos de ejecución *68*
Tabla 7: Misión de SERVING *77*
Tabla 8: Visión de SERVING *78*
Tabla 9: Codificación de Procesos *81*
Tabla 10: Procesos Directivos *82*
Tabla 11: Procesos Operativos de SERVING *82*
Tabla 12: Procesos de Apoyo de SERVING *83*
Tabla 13: Validación de la situación mejorada del proceso: Gestión de Compra de SERVING *89*
Tabla 14: *Validación de la situación mejorada del subproceso: Nacionalizar de SERVING* *91*
Tabla 15: Validación de la situación mejorada del Proceso: Gestión de Ventas de SERVING *92*
Tabla 16: Tiempo total del proceso mejorado: GESTIÓN DE COMPRA DE SERVING *93*
Tabla 17: Tiempo total del subproceso mejorado: NACIONALIZACIÓN *94*
Tabla 18: Tiempo total del proceso mejorado: GESTIÓN DE VENTAS DE SERVING *95*
Tabla 19: *Resumen del Análisis de Tiempos* *96*
Tabla 20: Costos totales de la ejecución del proceso mejorado: Gestión de compras. *97*
Tabla 21: Costos totales del subproceso mejorado Nacionalización *98*
Tabla 22: Costos totales del proceso mejorado GESTIÓN DE VENTAS *99*
Tabla 23: *Resumen de Costos* *100*

ÍNDICE DE ANEXOS

***Anexo 1**: Lista de productos y servicios que ofrece SERVING* *140*
Anexo 2: Imágenes de los productos destacados en venta de la empresa SERVING *145*
Anexo 3: Cuestionario de Entrevista a todo el personal de SERVING *150*
Anexo 4: Cuestionario de entrevista a Clientes Actuales *151*
Anexo 5: Formato Ficha de Observación *152*
Anexo 6: Formato para la elaboración de la misión *153*
Anexo 7: Formato para la elaboración de la visión *154*
Anexo 8: Remuneración Básica Unificada de trabajadores de SERVING *155*
Anexo 9: Volante de Publicidad *156*
Anexo 10: Catálogo de Productos *157*

RESUMEN

En esta investigación se presenta una propuesta titulada "MANUALES DE LOS PROCESOS OPERATIVOS DE LA EMPRESA SERVING", aplicando la metodología PDCA, a través del Software: Business Process Model and Notation**,** la cual servirá como documento de inducción para todos los empleados de la empresa, direccionada a proponer un modelo de gestión por procesos para la empresa SERVING, que elimine la ineficiencia de sus procesos y mejorar su rentabilidad.

El desarrollo de esta investigación se llevó a cabo en algunas fases. En la primera fase se procedió a levantar la información identificando los problemas y necesidades de la empresa SERVING, que permitieron determinar el plan de esta investigación, planteando los objetivos a cumplirse.

Consecutivamente, se levantó la información de la situación actual de la empresa, utilizando como instrumentos la entrevista, fichas de observación y reuniones mantenidas con todos los funcionarios de la empresa, dando como resultado la descripción de la empresa, los productos que ofrece, los procesos que lleva a cabo y los problemas de los mismos.

Con esta información, se procedió a hacer el análisis de la situación actual de la empresa SERVING, mismo que comprendió: diagramas de flujos de la situación actual de los procesos operativos de la empresa, validación de la situación actual de los procesos operativos, análisis de tiempos de la situación actual de los procesos operativos y análisis de costos actuales de los procesos operativos.

A partir del análisis señalado en el párrafo anterior, se realizó mediante reuniones con los funcionarios de la empresa y la Gerencia General las mejoras en los diagramas de flujo, tiempos y costos en los que incurren los empleados para desarrollar los procesos operativos de la empresa.

ABSTRACT

This arch presents a proposal entitled "Manuals of the processes operating of the company SERVING", applying the PDCA methreseodology, software: Business Process Model and Notation, which will serve as a document of induction for all employees of the company, directed to propose a model of management processes for the SERVING company, that eliminates the inefficiency of their processes and improve their profitability.

This research was conducted at some stages. In the first phase was to raise the information identifying the problems and needs of the SERVING Company, which allowed determining the plan of this research, considering the objectives to be met.

Consecutively, raised the information of the current status of the company, using as instruments the interview, observation sheets and meetings with all staff of the company, resulting in the description of the company, the products offered, processes carried out and the same problems.

With this information, we proceeded to do the analysis of the current situation of the SERVING, the same company that included: diagrams of flows of the current situation of the operational processes of the company, validation of the current situation of operational processes, times of the current situation of operational processes and analysis of current cost of operating processes.

From the analysis referred to in the preceding paragraph, was carried out through meetings with the officials of the company and the General Manager improvements in diagrams of flow, time and costs that are incurred employees to develop the company's operating processes.

INTRODUCCIÓN

Antecedentes

La administración nació en el momento que dos personas necesitaban coordinar actividades para poder lograr un resultado, que independientemente ninguna de ambas, podría lograr por separado. Con el pasar del tiempo, la administración se convirtió en una disciplina considerada por las empresas, para mejorar su nivel de producción y lograr mayor eficiencia y eficacia.

Con la Globalización, el desarrollo social, económico e industrial y las necesidades cada vez más exigentes por parte de los consumidores o clientes, ha obligado a muchas empresas a aumentar su competitividad para asegurar su permanencia en el mercado, obligándolas a reconvertir el modo de dirigir o gestionar su empresa. La Norma Internacional 9001, se ha convertido en la base para que las empresas busquen modificar y mejorar su forma de administración, ésta centra todos los elementos de administración de calidad, con los que una empresa debe contar para tener un sistema efectivo, que le permita administrar y mejorar la calidad de sus productos o servicios, los cuales son:

- Organización Orientada al cliente.
- Enfoque basado en procesos
- Enfoque de sistema para la gestión; y,
- Mejora continua.

Dentro del elemento ENFOQUE BASADO EN PROCESOS, la gestión por procesos en las empresas, ha tomado mucha relevancia; es así, que independientemente del tipo de empresas, desde la más pequeña hasta la más grande, el direccionamiento que existe hacia la gestión por procesos, ha llevado a la toma de conciencia que los procesos son la parte principal del desarrollo de un trabajo productivo. Ya que, en toda empresa, se mantiene una idea de lo que es su estructura, dónde se establece la posición de los miembros y se identifican las tareas de cada uno de ellos; pero, esto no es suficiente, para la evolución de

las empresas, se requiere de la participación de todos los miembros, lo cual se consigue cuando se los involucra en una tarea en conjunto.

Una de las herramientas más aplicadas por la mayoría de empresas, dentro de la gestión por procesos, son los manuales de procedimiento. Estos comprenden herramientas de orientación hacia la creación de valor, mediante la identificación de los procesos direccionales, operativos o de apoyo, que deben ejecutar actividades consecuentes de forma planificada para lograr un objetivo.

Sin embargo, muchas de estas herramientas, han sido minimizadas por parte de la administración de las empresas, sin notar, que si se establecen claramente los procesos, actividades y responsables, se logrará buenas e integradas estructuras, mayor empoderamiento de sus miembros y agilitar los procesos, que permitirá la productividad.

Reseña Histórica de: SERVING

La empresa SERVING, nace del emprendimiento del Ing. Sandino Toscano Ortiz, de profesión Ingeniero Mecánico, para importar y comercializar en el mercado esmeraldeño y nacional insumos y equipos industriales.

El Ing. Sandino Toscano, quién es el Propietario y Gerente de la empresa SERVING, tuvo la idea de importar insumos y equipos industriales, aprovechando la oportunidad de poder ofrecer sus productos a la Refinería Estatal Esmeraldas-EP PETROECUADOR y demás empresas constructoras que prestan sus servicios a la repotenciación y obras complementarias que se lleva a cabo desde hace dos años.

SERVING está ubicada en la ciudad de Esmeraldas; y, tiene dos actividades comerciales:

1. La compra nacional e internacional de equipos y partes industriales; y,
2. La venta nacional de estos.

Inició sus actividades comerciales el 28 de Noviembre del 2006, como consecuencia de la inestabilidad en el área laboral de cualquier empresa pública o privada (perteneciente a terceros), llevando a los mentores de SERVING a generar su propia fuente de ingresos para su desarrollo económico. Su propósito inicial fue el importar y comercializar productos industriales de acero de calidad y que cumplieran con las especificaciones técnicas para los requerimientos de sus clientes y, que le permitan ser una empresa líder en el mercado nacional en comercialización y suministro de productos industriales.

Debido a las bases exigidas para calificarse como proveedor del Sector Público, en el año 2006, SERVING se registra en el Servicio Nacional de Contratación Pública, obteniendo un Registro Único de Proveedores.

En el Anexo 1 se enlistan los productos que ofrece SERVING.

En el Anexo 2 se visualizan las imágenes de los productos destacados en venta de la empresa SERVING.

Estructura Organizacional

La Estructura Organizacional de SERVING, es una estructura sencilla, y se basa en la autoridad lineal, la misma que se muestra en el gráfico No.1

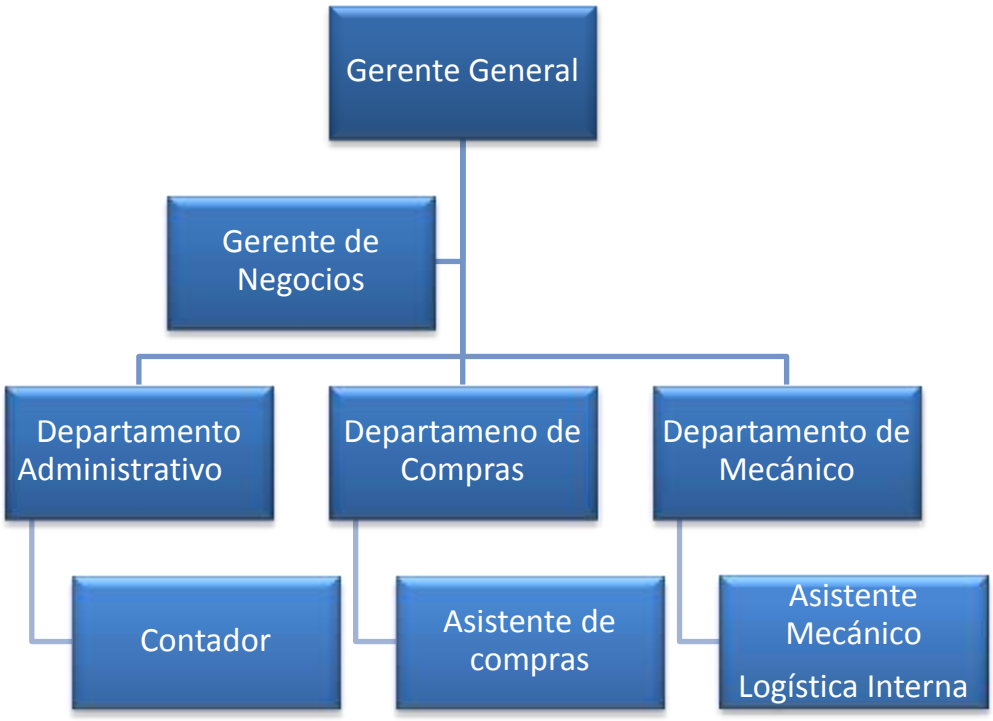


Gráfico 1: Estructura Organizacional de SERVING

Formulación del problema

Problema General

¿Cómo puede SERVING aumentar su rentabilidad y eliminar las ineficiencias de sus procesos?

Problemas Específicos

- ¿Cuál es la situación actual de la empresa SERVING?
- ¿Cuáles son los procesos de la empresa?
- ¿Qué mejoraría SERVING si contara con un manual de procedimientos que incluya el flujo de las actividades a desarrollar en cada proceso?

Justificación

El desarrollo de esta investigación permitiría a la empresa SERVING el levantamiento de sus dos procesos principales: Gestión de Compra y Gestión de Ventas, aportando conocimiento.

Santillán de la Peña (2010) define a este conocimiento como "la capacidad humana, basada en la experiencia, que tiene como fin transformar la información en decisiones y acciones concretas" (pág. 19) . Conocimiento que sería brindado por todos los funcionarios de la empresa y sus clientes actuales, permitiendo así determinar el giro que deberá considerarse a la hora ofrecer un bien o servicio y todo lo que ello implica.

SERVING, es una empresa unipersonal representada por una persona natural, que aporta servicios de ingeniería, vende equipos y partes industriales al sector industrial de la provincia de Esmeraldas, y busca disminuir sus costos, aumentar su margen de rentabilidad y mantenerse en el mercado, para lo cual, requiere optimizar su gestión.

A los propósitos mencionados en el párrafo anterior, se agrega, que el aumento de la demanda frente a la oferta de la empresa SERVING, motiva aún más a diseñar, documentar y proponer un modelo de gestión por procesos que permita a la empresa SERVING tramitar compras y ventas efectivas, explotando al máximo la capacidad del talento humano, identificando los tiempo y costos de cada procesos, tomando dicha información como base para su propuesta.

Objetivos de la Investigación

Objetivo General

Proponer un modelo de gestión por procesos para la empresa SERVING, como herramienta direccionada a eliminar las ineficiencias de sus procesos y mejorar su rentabilidad.

Objetivo Específico

- Determinar la situación actual de la empresa SERVING.
- Establecer los tipos de procesos de SERVING aplicando el mapa de procesos.
- Diseñar manuales de procedimientos identificando diagramas de flujo de cada proceso operativo, para la gestión de SERVING.

CAPÍTULO I

MARCO TEÓRICO DE LA INVESTIGACIÓN

1.1 Antecedentes de Estudio

El desarrollo de esta investigación se fundamenta en los siguientes estudios:

1.1.1 Diseño y propuesta de un modelo de gestión por procesos para la empresa Licorera Lovisone**.**

El cual fue desarrollado por Yépez Moreira, Gabriela Carolina, en la ciudad de Quito en el año 2009, estudiante de la Escuela Politécnica Nacional, misma que en su informe final concluye *"...se recomienda elaborar un manual de procedimientos, aprovechando la información del presente proyecto y el tamaño actual de la empresa, lo cual permitirá a LOVISONE cumplir con su visión…"* (Yépez, 2009, pág. 137) Esta investigación presentó una propuesta de una situación de caso real, donde se establece un modelo y una guía de gestión orientada hacia los procesos organizacionales de la empresa LOVISONE, aplicando la metodología de Mejora Continúa: PDCA. Con el propósito de mejorar la situación actual de esa organización.

1.1.2 Diseño de un modelo de gestión por procesos para la empresa Equinorte S.A., orientada al mejoramiento continuo del sistema comercial.

Desarrollado en la Universidad Central del Ecuador, de la ciudad de Quito, por Aguirre Carrasco Ana Margoth, la misma que en su informe final recomienda *"…Brindar atención primordial a los procesos del Sistema Comercial y ejecutarlos de manera correcta, aplicando la metodología que se sugiere en el presente proyecto…"* (Aguirre, 2012). La cual se desarrolló en base a la empresa "EQUINORTE S.A", dedica a comercializar

vehículos marca Hyundai, brindarles mantenimiento y/o reparación según sea el caso. El problema principal de la empresa radicaba en contar con una estructura orgánica tradicional, que se maneja en forma centralizada sin control sobre sus procesos, confundiendo actividades, elevando costos y tiempos excesivos de espera, entre otros. Por lo tanto, para mejorar esta situación en la organización se propone diseñar un Modelo de Gestión por procesos, que permita el mejoramiento continuo tanto en la Preventa-Venta-Postventa, lo cual ayudará a disminuir costos, tiempos, duplicidad de tareas y demás situaciones que se susciten.

1.1.3 Diseño de un modelo de gestión por procesos para el Departamento de Química de la Universidad Técnica Particular de Loja.

Tesis desarrollada por Castillo Castillo Letty Janett, en el año 2013, en la Universidad Técnica Particular de Loja, entre cuyas recomendaciones señala *"…capacitar al personal de todo el departamento en temas de administración por procesos para de esta manera, lograr mejores resultado…"* (Castillo, 2013, pág. 86). Este estudio investigativo presentó una propuesta de un diseño de un modelo de gestión por procesos cuyo objetivo fue ofrecer una herramienta que permita conocer cómo se deben realizar los procesos para la administración de los proyectos, recursos humanos y la gestión administrativa del Departamento de Química, con el propósito de mejorar la situación actual del mismo.

1.2 Fundamentación Teórica

1.2.1 Teoría del Comportamiento Organizacional (Douglas McGregor)

Basada en los estilos de administración, dónde Mc Gregor señala que desde la óptica de los supuestos básicos negativos **(x)** de un gerente, la mayoría de personas no prefiere trabajar y por lo tanto no tienen iniciativas, sobre los cuales debe haber un incentivo económico para obtener un output performance. También, existen supuestos básicos positivos **(y)** sobre miembros organizacionales que no necesitan la presencia del superior que direccione sus actividades y que también establezca métodos de control sobre las mismas. Por lo tanto

"…las organizaciones funcionan en base a los supuestos que tienen los gerentes respecto del comportamiento humano de su personal…" (Mc Gregor, 2014, pág. 1)

1.2.2 Teoría del desarrollo organizacional (Richard Bechard, Warren Bennis)

Basada en el Cambio Organizacional planeado y el enfoque de sistema abierto, dónde se realiza una analogía entre la organización y los sistemas, evidenciando que para que una organización pueda alcanzar un ideal de desarrollo, todos los "*…elementos en interacción…"*, deben trabajar de manera coordinada, planificada pero sobre todo intercambiando sus atributos (habilidades), dónde exista comunicación y toma de decisiones, que conduzca a todo el sistema al objetivo deseado. (Achilles, 2004, pág. 11)

1.2.3 Teoría Total Quality Management (Edwards Deming)

Basada en la filosofía de búsqueda de la satisfacción del cliente (externo e interno), considerando: prevención, conformidad de especificaciones solicitadas por los clientes, técnicas de fiabilidad, aseguramiento de la calidad, con el propósito de que las empresas a través de la fundamental gestión del Talento humano, *"…así como la puesta al día en nuevas tecnologías y métodos de trabajo, serán factores clave del desarrollo…"* (Fraguela, 2012, pág. 10) de la empresa, que le permitirá a la empresa mejorar continuamente, para crecer y seguir evolucionando en un mercado cada vez más selectivo.

1.2.4 Teoría de las nuevas perspectivas (Michael Porter)

Esta teoría se basa en la administración considerando a lo situacional e imperando lo tecnológico. Porter señala que las empresas deben enfrentarse a las 5 fuerzas:

"…Ingreso potencial de otras empresas. Poder de negociación de los proveedores. Rivalidad entre empresas existentes. Poder de negociación de los clientes; y, Amenazas de productos sustitutos,…" (Benitez, 2012, pág. 2)

Para poder establecer estrategias que funcionen en esta estructura y aseguren su competitividad, aunque tengan que mostrar atributos diferenciadores como: sus tiempos de entrega, tipo de productos, que hará que los clientes estén dispuestos a pagar por este atributo un valor adicional.

1.2.5 Direccionamiento Estratégico

Las estrategias a lo largo de la historia, han sido utilizadas en muchos campos como: militar, en los gobiernos, y hasta en las empresas. Estas estrategias pueden ser intuitivas o no planificadas y las planificas que suelen ser más acertadas.

Con la aplicación de este último tipo de estrategias, surgen los sistemas, ya que lo que se requiere es que ese todo que conforma la empresa, funcione organizadamente. Para el funcionamiento de un sistema se requieren los siguientes elementos de acuerdo a lo que señala (Pérez, 2013, pág. 56):

1. **Entradas (inputs):** Todo sistema recibe del exterior insumos necesarios para funcionar, ya que ningún sistema es autosuficiente.
2. **Operación:** Todo sistema procesa sus entradas a través de subsistemas.
3. **Salidas (outputs):** Todo sistema coloca en el ambiente externo el resultado de sus operaciones
4. **Retroalimentación:** Mecanismo sensor que detecta las desviaciones que deben corregirse para alcanzar los objetivos.

La dirección estratégica se define como: "*…la formulación y puesta en marcha de una estrategia…"* (Caballero & Freijeiro, 2007, pág. 38). El conocimiento de la realidad de la empresa coadyuva a la definición de "Dirección Estratégica" en un proceso conocido como "Planeamiento Estratégico", que reúne tres estrategias fundamentales:

a) Estrategia Corporativa
b) Estrategia de mercado;
c) Estrategia operativa

El establecimiento de estas estrategias, permiten identificar a la empresa el terreno en el cual está actuando y que actividades debe realizar para obtener resultados positivos.

De acuerdo a lo señalado, se concluye que el Direccionamiento Estratégico, es la etapa de la Planificación Estratégica, en la que se establece la Misión, Visión y los Objetivos Estratégicos para la empresa.

En este punto es importante indicar, que el Modelo de Gestión por Procesos, vincula estrechamente el Direccionamiento Estratégico con los objetivos particulares de los procesos críticos de la empresa.

Los elementos del plan estratégico, que más pesan a la hora de establecer un manual de procedimiento de los procesos de una empresa son la Misión y la Visión, ya que se concretan en una serie de objetivos, en cuya consecución han de participar todas las áreas de la empresa.

1.2.5.1 Misión Empresarial

La misión incluye los objetivos esenciales del negocio. Cada empresa tiene una misión específica de la cual se derivan los objetivos empresariales principales. Por lo cual la misión debe responder a los siguientes elementos básicos:

a) ¿Qué clase de empresa somos?
b) ¿Pará que nos hemos constituido?
c) ¿Qué ofrecemos?
d) ¿Para quién?
e) ¿Qué nos hará diferentes del resto?
f) ¿Dónde desempeñaremos nuestras funciones?
g) ¿Con qué recursos desempeñaremos nuestras funciones? (Maqueda, 2010, pág. 52).

Una vez contestadas estas interrogantes por los miembros de la empresa, se procede a narrar la misión que guiará a la empresa en su gestión.

1.2.5.2 Visión Empresarial

Mientras la Misión se refiere a la razón de ser de la empresa, la visión se refiere a lo que la empresa desea alanzar en el futuro. Es decir, la visión muestra que es lo que la empresa desea alcanzar en un tiempo determinado.

En el Direccionamiento Estratégico se establecen componentes para obtener la Visión, que ha señalado (Ogalla, 2010, pág. 6):

2 Tiempo
3 Ámbito de acción
4 Posicionamiento en el medio
5 Negocio Fundamental
6 Valores organizacionales

1.2.7.3 Objetivos Organizacionales

Los objetivos de una empresa son la orientación que los miembros de ella tratan de seguir. Estos objetivos son oficialmente comunicados a los miembros, mediante documentos como los estatutos, actas, o mediante comunicaciones públicas por parte de los directivos, que ayudan a orientar el comportamiento y decisiones de los miembros.

Las empresas tienen varios objetivos que buscan satisfacer las exigencias de los clientes externos, pero también la de los clientes internos. Estos objetivos son a largo plazo, es decir; más de un año. Los objetivos de una empresa con fines de lucro de acuerdo a lo que señala (De la Cuesta & Munoz, 2010, pág. 28), empiezan por plantear objetivos económicos (Perspectiva Financiera), los mismos que requieren de objetivos comerciales o

de venta (Perspectiva del Clientes), lo que conlleva a definir objetivos respecto del funcionamiento de los procesos de la empresa (Perspectiva de los procesos internos), lo que a su vez, provoca el planteamiento de objetivos personales y del equipo (perspectiva del Talento Humano y Tecnología). Todos los objetivos planteados en las diferentes áreas están enfocados en los económicos.

1.2.8 Gestión por procesos

La Gestión por procesos es una propuesta administrativa, por lo tanto así como ha evolucionado la administración, ha ido evolucionado la gestión por procesos, en su permanente búsqueda de la calidad, dónde de manera implícita se encuentra el mejoramiento de cada uno de los procesos que se gestionan al interior de una empresa.

Antiguamente, las organizaciones funcionaban de manera jerárquica, dónde el propietario de una empresa cumplía todos los roles y funciones que se deberían desarrollar, para llevar acabo la producción y comercialización de sus productos. Sin embargo, fue hasta el año 1776, cuando Adam Smith publicó en su libro "Investigaciones sobre la naturaleza y causa de la riqueza de las naciones", que el trabajo será más productivo, mientras exista división del mismo; y, es que cuando se practica esta división del trabajo, intervienen muchos actores o empleados, que necesitan de una interacción efectiva, que promueva un trabajo productivo.

"…La implantación de la gestión de procesos se ha revelado como una de las herramientas de mejora de la gestión más efectivas para todos los tipos de organizaciones. Cualquier actividad, o conjunto de actividades ligadas entre sí, que utiliza recursos y controles para transformar elementos de entrada (especificaciones, recursos, información, servicios,…) en resultados (otras informaciones, servicios,…) puede considerarse como un proceso. Los resultados de un proceso han de tener un valor añadido respecto a las entradas y pueden constituir directamente elementos de entrada del siguiente proceso…" (MINISTERIO DE FOMENTO, 2005, pág. 8)**.** Evidenciándose, de esta manera que la aparición de la división del trabajo, requiere que todos los recursos que se transforman o procesan, se lo realice de manera coordinada, ya que de la calidad de este dependerán otros procesos.

Pérez (2013) concluyó que los modelos de "…gestión es cuestión de herramientas; en la idoneidad de las herramientas reside en buena medida la eficacia de la gestión…" (pág. 51). Este concepto debería asegurarse por todas las empresas en las cuales se está implementando una reestructuración de sus procesos, ya que habitualmente las empresas concentran su "gestión" en la gerencia o dirección, más sin embargo; un modelo de gestión por procesos integracionista, requiere de un ciclo de gestión, dónde todos los actores tengan una planificación y evaluación de las tareas que forman parte de las actividades que dan origen a los procesos de la empresa.

Así mismo Vaca (2009, pág. 186) concluye en su tesis de postgrado que:

> La administración en base a procesos, es el sistema administrativo que permite investigar y ejecutar todas aquellas acciones tendientes a generar valor agregado, mediante la planificación, organización, dirección y organización de la producción de bienes o servicios, todo ello destinado a aumentar la calidad, productividad, mejorar la satisfacción de los clientes y disminuir los costes en busca de la ventaja competitiva sustentable para la empresa.

En este sentido Martínez (2013) en su artículo *Desarrollo y definición de un modelo de gestión como paso previo para la innovación empresarial* hace referencia a que "…*un modelo de gestión es un esquema teórico de un sistema o de una realidad compleja, dónde se concretan diligencias consecuentes al logro de un negocio…*" (pág. 5). Lo cual analizado desde la óptica de la era del conocimiento y de la información, iniciar una acción de mejora para SERVING direccionada a eliminar los problemas actuales como: elevados costos, retrasos en tiempos de entrega, falta de determinación de procesos y presupuesto, mejorará la gestión de sus procesos y será una herramienta que le aporte productividad y competitividad.

1.2.8.1 Procesos

Según Pérez (2013) menciona que ISO 9000 define procesos como: "*conjunto de actividades mutuamente relacionadas o que interactúan, las cuales transforman elementos de entrada en resultados*" (pág. 51). En el siguiente gráfico se muestra la relación entre los elementos de un proceso:

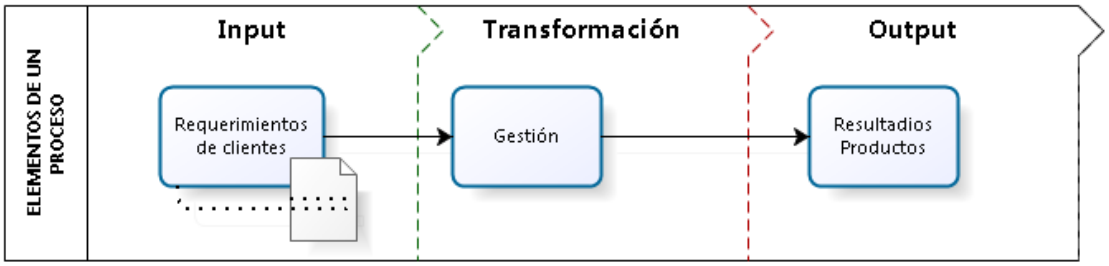


Gráfico 2: Proceso

Fuente: (Pérez, 2013, pág. 51)

Existen algunas definiciones del término procesos, se recomienda la siguiente definición: Mejía (2008) Dice respecto a esto que "Es un conjunto de actividades de trabajo interrelacionadas que se caracteriza por requerir ciertos insumos y tareas particulares que implican valor agregado con miras a obtener ciertos resultados" (pág. 4).

Los procesos de una empresa representan el valor agregado que entrega la empresa para satisfacer las necesidades de sus clientes, con la perspectiva de eliminar errores, disminuir tiempos de entrega, simplificar los procesos y maximizar el uso efectivo de los recursos.

Para determinar un proceso, surgen las siguientes interrogantes, consideradas entre algunas de las que menciona (Griful & Canela, 2010, pág. 18):

- ✓ ¿Cómo se llama el proceso?
- ✓ ¿Cuáles son las actividades de ese proceso?
- ✓ ¿Quién realiza las actividades?

- ✓ ¿Qué recursos se necesita para ese proceso?
- ✓ ¿Cuánto tiempo requiere la ejecución de ese proceso?
- ✓ ¿Cuál es la calidad del producto que genera ese proceso?

1.2.8.2 Elementos de un proceso

Pérez (2013) **,** expresa que todo proceso tiene tres elementos:

5. **Un Input:** producto que proviene de un suministrador (externo o interno); es la salida de otro proceso precedente, o de un proceso del proveedor o cliente.
6. **La secuencia de actividades:** que se precisan con los medios y recursos con determinados requisitos para ejecutarlo siempre bien, a la primera: una persona con la competencia y autoridad necesarias para asentar el compromiso de pago, hardware y software para procesar las facturas, un método de trabajo (procedimiento), un impreso e información sobre qué procesar y como (calidad) y cuando entregar el output al siguiente eslabón del proceso administrativo.
7. **Un output:** producto con la calidad exigida por el estándar del proceso. La salida de un producto que va destinado a un usuario o cliente (pág. 54).

Dentro de este último elemento existen dos tipos:

Output de producto: Bien tangible que posteriormente será sometido a control de calidad.

Output de eficacia: Resultados finales, sinónimo de valor y satisfacción.

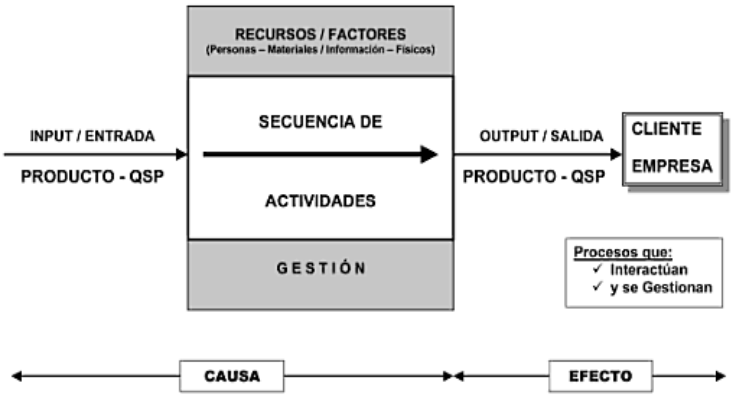


Gráfico 3: Elementos de un proceso
Fuente: (Pérez, 2013)

1.2.8.3 Tipos de procesos

De acuerdo a la gestión de una organización, los procesos se dividen en: *"Estratégicos, Operativos y de Apoyo"* (MINISTERIO DE SALUD DEL PERÚ, 2010, pág. 1).

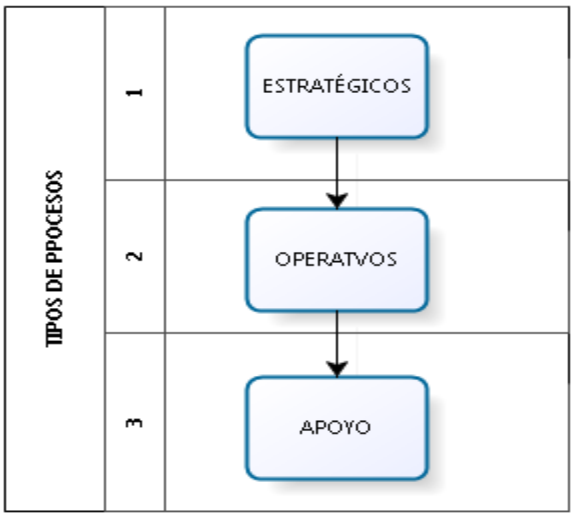


Gráfico 4: Tipos de procesos

Fuente: (MINISTERIO DE SALUD DEL PERÚ, 2010, pág. 1)

Definición de procesos estratégicos: Son los procesos relacionados con la Gerencia, que se refieren a las políticas, estrategias, planes de mejoras, directrices, etc. Con el propósito de armonizar los procesos operativos con los de apoyo.

Definición de procesos operativos: Son los procesos relacionados exclusivamente con la actividad comercial de la empresa. (Comercialización de bienes o servicios).

Definición de procesos de apoyo: Son los procesos que dan soporte a los procesos operativos, en este tipo de procesos, los clientes son los mismos funcionarios de la empresa (clientes internos).

1.2.8.4 Jerarquía de los procesos

En función de que todo lo que realizamos en una empresa se puede convertir en un proceso, existen procesos complejos y sencillos. Debido a esta diferencia de complejidad de los procesos, es necesario establecer una jerarquización de los procesos:

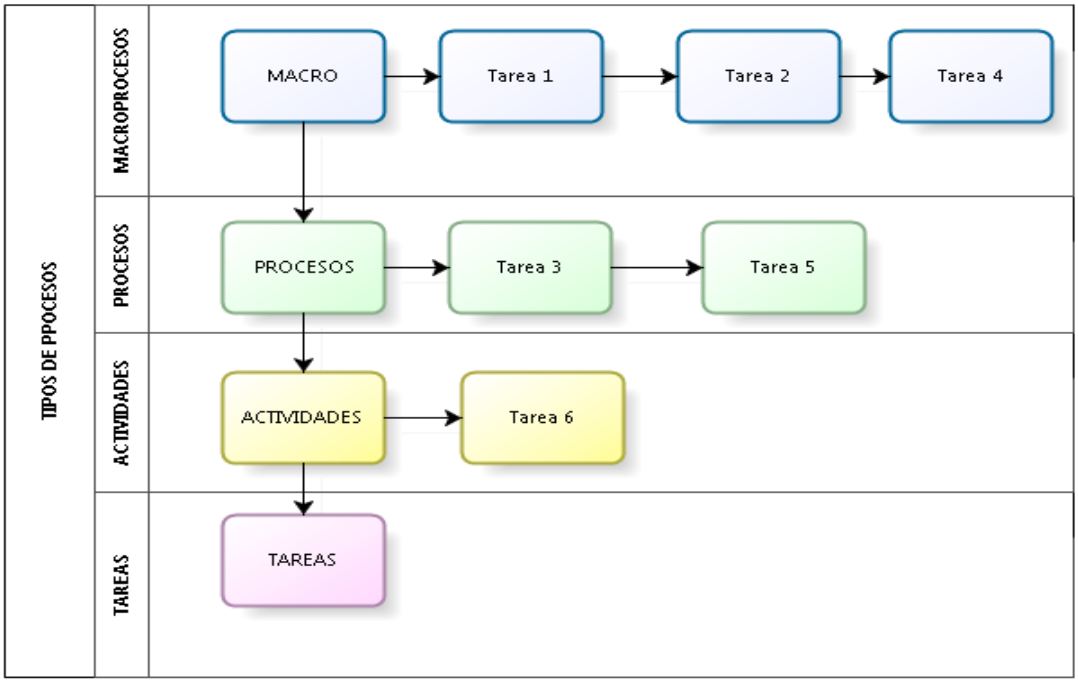


Gráfico 5: Jerarquización de los procesos
Fuente: (Martínez, 2014, pág. 48)

- Definición de Macro procesos: Conjunto de procesos interrelacionados de la organización, que facilitan el logro de la misión de la empresa.
- Definición de procesos: Conjunto de actividades interrelacionadas que transforman entradas en salidas con valor agregado para los clientes.
- Definición de actividades: Conjunto de tareas interrelacionadas que garantizan el resultado esperado del proceso.
- Definición de tareas: Conjunto de acciones simples interrelacionadas para lograr una actividad.

1.2.8.5 Definición de mapas de procesos

El mapa de procesos o también llamado: mapeo de procesos o mapeo, es la representación gráfica de los diferentes tipos de procesos (estratégicos, operativos y de apoyo), dónde se identifican las entradas y salidas y además se evidencia la cadena de valor de acuerdo a la jerarquía de los procesos, de acuerdo a lo que señala (Martínez, 2014, pág. 48).

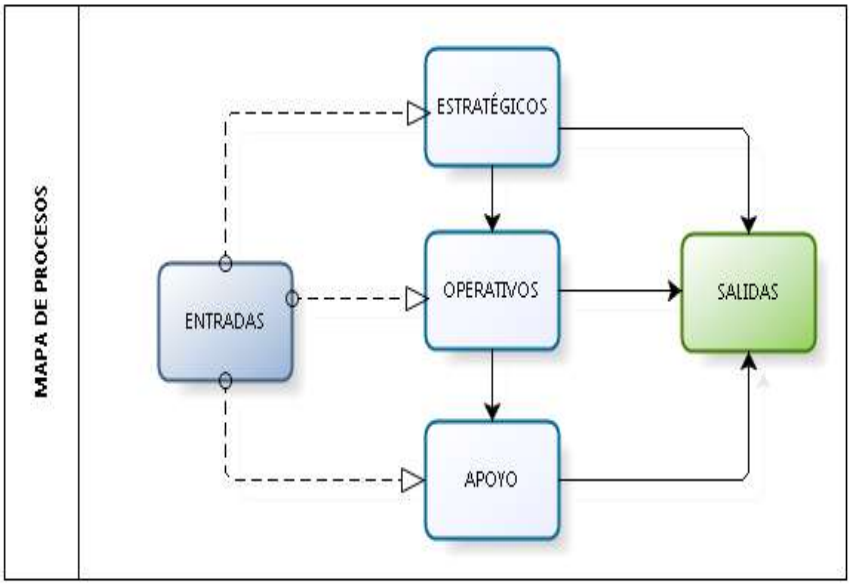


Gráfico 6: Mapa de procesos
Fuente: (Martínez, 2014, pág. 48)

1.2.8.6 Herramientas para el diseño de procesos y pasos a seguir

1.2.8.6.1 Definición de los Procesos

Para desarrollar un modelo de Gestión por procesos, es indispensable definir, en esta investigación, cuáles son las actividades relacionadas a los procesos operativos de la empresa SERVING. Los mismos que se podrán definir en base a los requisitos de los usuarios externos e internos, ajustándolos a la medida de las necesidades de la organización. Para ello se utilizará la herramienta BPMN, conjuntamente con el modelador de procesos VISAGI.

1.2.8.6.2 Identificación de los procesos

La Misión y Visión de la empresa, serán el punto de partida para identificar los procesos que se deben desarrollar en una organización. Aquellos procesos que se crean a partir de la Misión, se los denomina Procesos Misionales y los que son resultado de la Visón, Procesos Visionarios.

Los Procesos Misionales, son los procesos básicos u operativos en los que la empresa debe trabajar y los Procesos Visionarios son los de apoyo a los Misionales, con los cuales la empresa puede seguir creciendo.

El objetivo de la identificación de los procesos es construir un Mapa de Procesos, que contenga una visión panorámica de la empresa.

1.2.8.6.3 Análisis de los procesos

Para elaborar y diseñar los procesos, es primordial empezar por el análisis de la situación actual de la empresa, para lo cual es recomendable realizar entrevistas a todos los actores directos (clientes internos y externos), los cuales conocen el desarrollo real de los procesos, de tal forma que se pueda identificar los problemas

que se están llevando en el desarrollo de las actividades de un proceso. Para lo cual es importante definir la situación actual de los procesos y su análisis de valor agrado, para posteriormente presentar un proceso con valor agregado y que apunte a disminuir esos problemas identificados en las entrevistas y fichas de observación.

1.2.8.6.4 Diseño y Documentación

Una vez analizada la situación real de los procesos, se procede al Diseño de los procesos, aplicando medidas correctivas a los problemas identificados y documentados en las entrevistas, para poder satisfacer los requerimientos de los clientes internos y externos de la empresa.

Al final cuando se obtiene la información producto de las entrevistas y observaciones, se procede a la elaboración del Manual de Procedimientos, herramienta dónde se describen los procesos de la empresa, sus actividades y tareas que debe realizar cada persona de la organización.

1.2.8.6.5 Selección del líder del Proceso

Para el éxito de la gestión de los procesos de la empresa, la identificación del líder del mismo es una figura clave. La persona adecuada para ser seleccionada como líder del Proceso, debe ser aquella que tenga conocimiento de todas las operaciones que se manejan en la empresa y además tenga una posición dentro de la estructura organizacional, dónde pueda tomar decisiones.

A continuación se muestran los criterios para la selección del líder de los procesos:

- **Responsabilidad:** El líder del proceso, debe responsabilizarse del desarrollo de los mismos e involucrarse.

- **Conocimiento:** Debe tener conocimiento del desarrollo del proceso.

- **Liderazgo:** Debe tener e inspirar:
  - ✓ Creatividad
  - ✓ Capacidad para liderar.
  - ✓ Capacidad de negociación.
  - ✓ Facilidad para adaptarse a los cambios.
  - ✓ Capacidad de ver de forma global el negocio.

- **Poder:** Para:
  - ✓ Supervisar las actividades de los procesos.
  - ✓ Gestionar cambios.
  - ✓ Identificar impedimentos de éxitos de los procesos. (Maxwell, 2012, pág. 25)

1.2.8.6.6 Diagrama de Flujo

El Diagrama de flujo es una representación gráfica, que se utiliza para representar ideas actividades que están relacionadas y forman parte de un proceso.

Existen diversos tipos de Desgramas de Flujo. El vertical, en el que la secuencia es de arriba hacia abajo; el horizontal, de izquierda a derecha; el panorámico, se aprecia de manera global y puede presentarse en forma vertical u horizontal y; el arquitectónico, describe una ruta sobre un plano arquitectónico.

Tabla 1: Simbología utilizada en el diagrama de flujo

FIGURA	NOMBRE	DESCRIPCIÓN
	Inicio	Indica el inicio de un proceso
	Proceso	Indica el pool del proceso
	Datos	Indica la entrada de datos
	Decisión	Indica momento en que se debe tomar una decisión.
	Evento intermedio	Indica una espera para que suceda otra actividad.
	Líneas de flujo	Indica el orden de los pasos o tareas
	Tarea	Indica la tarea del proceso
	Subproceso	Indica que esta actividad comprende un subproceso dentro del proceso

	Datos	Indica un depósito de datos
	Fin	Indica dónde un proceso termino.

Fuente: (Modeler, 2014)

1.2.8.7 Manual de Procedimientos

Un manual de procedimientos es un documento que apoya las actividades diarias de los funcionarios de determinada empresa. Los componentes básicos de un manual de procedimientos son: Objetivo, Alcance, Responsabilidad, Consideraciones Generales, Diagrama general de los procesos, Mapa de procesos, Procedimiento, Flujograma.

Objetivo: El propósito del manual.
Alcance: Lo que comprende el documento.
Líder: Responsable de gestionar la ejecución del proceso.
Diagrama general de los procesos: Es la representación global de los procesos.
Mapa de procesos: Es la representación gráfica de los procesos, en dónde se muestran, las entradas, recursos de transformación y salidas.
Flujograma: Es la representación gráfica de las tareas del procedimiento, utilizando la simbología correspondiente.
Procedimiento: Es la parte del manual donde se detalla: Nombre del proceso, objetivo, entradas, salidas, recursos, actividades, tareas.
Indicadores: Valores que señalan el comportamiento de la empresa.
Políticas: Condiciones que se deben cumplir en el desarrollo de los procesos.
Documentos: Leyes, normas, reglamentos.
Registros: Formatos establecidos por la empresa para desarrollar las tareas de los procesos.

1.2.9 Indicadores de Gestión

Un indicador tomando como referencia lo que señala (Zambrano, 2011, pág. 235), se define como la relación entre las variables cuantitativas o cualitativas, que permite observar la situación y las tendencias de cambio generadas en el objeto o fenómeno observado, respecto de objetivos y metas previstas e influencias esperadas.

Se define como un número (cociente) que sirve para informar continuamente sobre el funcionamiento o comportamiento de una actividad en una organización. Es decir; una medida de lo que la empresa hace en un determinado momento.

Los indicadores pueden ser Valores, Unidades, Índices, Series estadísticas, etc. que permiten establecer el logro y el cumplimiento de las Misión, Objetivos y Metas de un determinado Proceso.

1.2.9.1 Beneficios de los Indicadores de Gestión

Entre los diversos beneficios que refiere (Zambrano, 2011, pág. 250) sobre los indicadores de gestión tenemos:

- Satisfacción del clientes: En la medida que la empresa identifique entre sus prioridades la satisfacción del cliente, se lo socializará a todos lo que conforman la misma, y alineará sus objetivos estratégicos con los indicadores, de manera que el talento humano se dirija en dicho sentido.
- Monitoreo del proceso: Los indicadores permiten vigilar el rendimiento de cada uno de las actividades que forman parte de un proceso, consintiendo identificar las oportunidades de mejoras, así como también implementar acciones correctivas.
- Benchmarking: Si la empresa pretende mejorar sus procesos, el benchmarking, le permite comprar sus procesos y actividades con las empresas de la competencia. Y esto se facilita si se cuenta con la implementación de los indicadores.

1.2.9.2 Características básicas de los indicadores de gestión:

- **Simplificación:** Un indicador debe considerar una dimisión de las siguientes: económica, social, cultural, etc.
- **Medición:** Permite comparar la situación actual de una dimensión de estudio en el tiempo.

- **Comunicación:** Todo indicador debe transmitir información que permita tomar decisiones.

1.2.9.3 Patrones para la especificación de indicadores

1.2.9.3.1 Composición:

Un indicador correctamente compuesto tiene las siguientes características:

- **Nombre:** Debe ser concreto y definir su objetivo y utilidad.
- **Fórmula de cálculo:** Se debe tener claro la fórmula matemática para el cálculo de su valor, cuando se trata de indicadores cuantitativos.
- **Unidades:** Valor en el cual se expresa el indicador.
- **Frecuencia:** Número de veces que se va a medir el indicador.

1.9.10 Elaboración de indicadores de gestión

Se recomienda el siguiente proceso para proceder a la elaboración de los indicadores de acuerdo a lo que señala (Sanchez, 2013, pág. 72):

1. Defina los atributos importantes

En este punto se puede utilizar la "lluvia de ideas" para que de esta forma se obtenga a mayor cantidad de sugerencias.

2. Evaluación de los indicadores

Un buen indicador debe tener validez, practicidad y puede ser expresado en tres criterios de evaluación secuenciales:

- Medible
- Claro
- Controlable

1.9.11 Gestión de Calidad

La metodología PDCA o ciclo de DEMING, es una estrategia de mejora continua de la calidad en cuatro pasos: Planear, hacer, verificar y actuar, que permite a las empresas una mejora integral de la competitividad, de los productos, procesos y servicios, mejorando continuamente la calidad, reduciendo los costes, optimizando la productividad, reduciendo los precios, incrementando la participación del mercado y aumentando la rentabilidad de la empresa u organización.

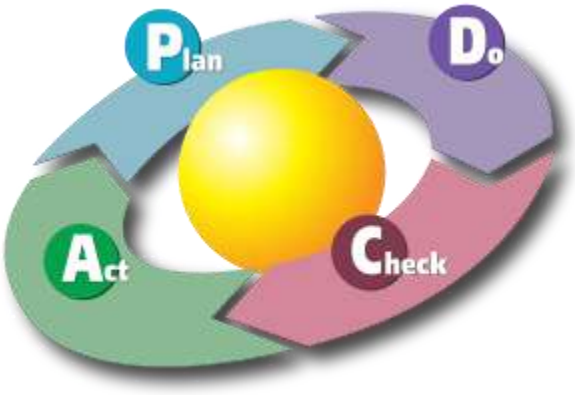


Gráfico 7: PDCA/CICLO DE DEMING

El éxito de los procesos depende de la correcta identificación de cada uno de los flujos que lo componen, pero también de su gestión. Para esta gestión se recomienda la metodología PDCA (Plan, Do, Check, act), "asociada a casi todos los proyectos de mejora continua y que será como veremos la columna vertebral del ciclo de vida, y de implementación de los proyectos de BPM. El método PDCA, es una metodología de resolución de problemas." (Pais, 2013, pág. 57)

1.9.12 Modelo de Gestión

"*Un modelo de gestión planteado constituye la secuencia, ordenada y razonado en la cual deben ser planteadas y resueltas las decisiones*" (Gobierno Autónomo Descentralizado del Cantón Loja, 2012, pág. 1018)

Toda actividad pre-programada y organizada, dirigida a cumplir una guía o modelo, conducirá a la organización a una mejor operación y toma de decisiones en beneficio de toda la organización y del éxito de sus procesos.

1.9.12.1 Objetivos de control de gestión

Los objetivos del control de gestión según Navarra (2006) son los siguientes:

- ✓ **Informar:** Consiste en transmitir y comunicar la información necesaria para la toma de decisiones.
- ✓ **Coordinar:** Trata de encaminar todas las actividades eficazmente a la consecución de los objetivos.
- ✓ **Evaluar:** La consecución de las metas (objetivos) se logra gracias a las personas, y su valoración es la que pone de manifiesto la satisfacción del logro.
- ✓ **Motivar:** El impulso y la ayuda a todo responsable son de capital importancia para la consecución de los objetivos. (pág. 1).

1.9.12.2 Factores que afectan el control de gestión

Los factores que afectan al concepto de control de gestión asumidos por los responsables de la empresa van a determinar en el futuro las exigencias y nivel de calidad de todos los componentes del sistema de control de gestión.

- ✓ **Factores internos**

- ”El sistema de organización jerárquica de la empresa u organigrama funcional.
- La forma de dirigir la organización de los propietarios.
- El sistema de información que maneje la organización”. (Muñiz, 2013, pág. 255)

- ✓ **Factores Externos**

- ”La competencia externa, que obliga a adoptar estrategias diferentes.
- La legislación aplicable: Leyes, Reglamentos, Códigos, etc.
- La utilización de nuevas tecnologías para promocionar los productos.” (UPS, n.d, pág. 45)

1.9.12.3 Limitaciones del Control de Gestión.

Las posibles limitaciones que pueden afectar un adecuado control de gestión son:

- “…La forma o el tipo de objetivos plasmados en la planificación estratégica, lo cual condiciona el control de gestión.

- La estructura de la empresa, sus áreas, responsables, funciones.

• El tipo de empresa según su tamaño y volumen, lo que implica que el control de gestión sea más riguroso según exista mayor necesidad de control.

• La formación y capacitación del factor humano que hace que el control de gestión sea altamente desarrollado…" (Muñiz, 2013, pág. 38)

1.10 Fundamentación Legal

El marco legal, es el sustento jurídico al desarrollo de un modelo de gestión basado en manuales, para los procesos administrativos-operativos principales de la empresa SERVING, además de explicar en qué leyes, reglamentos, instructivos o normas, se encuentra su fundamentación. Un resumen de estos instrumentos es:

- **Constitución Política de la República del Ecuador**

Esta investigación nace como instrumento direccionado a mejorar la productividad empresarial de SERVING, sustentado en el art. **319** de la **Constitución Política de la República del Ecuador,** el mismo que se refiere a las formas de Organización de la Producción y su Gestión.

- **Ley de Régimen Tributario Interno**

De acuerdo a la actividad económica del contribuyente SERVING, es una empresa de tipo PERSONA NATURAL no obligada a llevar contabilidad, establecido en el **art. 97.5**

Categorización y Re categorización, de la **Ley de Régimen Tributario Interno,** a cuyas disposiciones deberá sujetarse SERVING.

- **Plan Nacional el Buen vivir 2013-2017**

En función de ofrecer mejores condiciones a los clientes internos de la empresa SERVING, para el desarrollo de sus funciones, en vista del **punto 3.2** del **Plan Nacional el Buen vivir 2013-2017,** se direccionará esta investigación para el diseño de los procesos. "***3.2 Planificación Descentralizada y participativa***.- *El Sistema Nacional Descentralizado de Planificación Participativa constituye el conjunto de procesos, entidades e instrumentos, que permiten la interacción de los diferentes actores sociales e institucionales para organizar y coordinar la planificación del desarrollo en todos los niveles de gobierno*" (COPFP, art. 18, 2010).

CAPÍTULO II
MATERIAL Y METODOLOGÍA DE LA INVESTIGACIÓN

2.1 Lugar de desarrollo de la investigación

La presente investigación tuvo lugar en la ciudad de Esmeraldas, Ecuador. La misma que se prolongó desde Agosto del 2014 hasta Abril del 2015, y contempló visitas a las instalaciones de la empresa, sosteniendo reuniones funcionarios y Gerentes de la misma.
Se diseñaron dos formatos de entrevistas y una ficha de observación, que se aprecian en los anexos: 3, 4 y 5.

2.2 Población

Para efectos de la presente investigación, la población se estructuró con los directivos, funcionarios y clientes actuales de la empresa SERVING, por lo expuesto, y por ser una población pequeña no será necesaria la aplicación de una fórmula estadística para la extracción de la muestra, por esta razón se usó el modelo determinístico o no probabilístico para estructurar la población objeto del presente estudio.

Las entrevistas (ver anexo 3 y 4), se dirigieron a los funcionarios de nivel Gerencial: Gerente General, Gerente de negocios, al personal de los diferentes Departamentos; y, a los clientes actuales de la empresa. A continuación se detalla la Población:

- ✓ Nivel Gerencial
    1. Gerente General (Ing. Sandino Toscano)
- ✓ Personal de los departamentos
    1. Administrativo-Contador (Ing. Néstor Zanipatín)
    2. Asistente Comercio Exterior (Srta. Justin Lara)
    3. Asistente Mecánico (Sr. Joao Paredes)
    4. Logística (Sr. Carlos Vásquez)

- ✓ Clientes:
    1. Ep Petroecuador
    2. Vladmau construcciones
    3. Comercializadora internacional CIECOPALMA S.A
    4. Mecánica y servicios generales LATINO
    5. Rulipernos Toscano
    6. Centro ferretero el conquistador
    7. Jorge vivar servicios. ing. mecánica cía. Ltda.
    8. Rulipernos toscano Jr.

2.3 Tipo de investigación

Para llevar a cabo esta investigación, se diseñó los procesos, concibiéndola como una investigación no experimental de tipo descriptivo-propositivo, que se concentró en mayor grado en la definición y diseño de los procesos administrativos-operativos (Gestión de Compras y Gestión de ventas), que desarrolla la empresa, para cumplir con sus actividades comerciales.

Contemplando la recopilación y documentación de información referente a cada una de las actividades que se desarrollan para cumplir con estos procesos, y ofrecer un diseño de un modelo de gestión a todo el talento humano de la empresa; el cual, acerque a detectar los errores comunes, tiempo no productivo y las causas que originan el no aumento de la rentabilidad de la empresa.

Además, por razones investigativas en el presente trabajo se hace uso de la investigación bibliográfica, que reposa en libros, revistas, periódicos, artículos científicos, sitios web entro otros.

2.4 Métodos de estudio

El método de investigación utilizado para conducir la presente investigación fue: inductivo-deductivo; ya que, mediante la definición y documentación de los procesos, se expresó los resultados de la investigación de forma particular y total.

- Inductivo: Debido a que es el método que mediante la aplicación de las técnicas: observación y entrevistas permiten determinar hechos que conducen la solución del problema planteado.
- Deductivo: Debido a que es el método en el que se generalizan las descripciones y explicaciones inducidas para tratar de aplicarlas a situaciones y hechos aún no observados.

2.5 Técnicas e Instrumentos

2.5.1 Entrevista

Mediante esta técnica de investigación se conoció aquellos parámetros que la empresa necesita para la determinación de los procesos de compra y venta, obteniendo datos objetivos, y un acercamiento personalizado con los directivos, personal en general y clientes actuales. Para esta técnica se utilizó como instrumento dos cuestionarios:

1. Cuestionario dirigido a los funcionarios de nivel Gerencial: Gerente General y Gerente de negocios, a todo el personal de los diferentes Departamentos, compuesto por 11 preguntas (ver anexo 3); y,
2. Cuestionario dirigido a los clientes actuales de la empresa, compuesto por 8 preguntas (ver anexo 4).

2.5.2 Observación

Esta permitió tener una noción global del accionar de la empresa SERVING, en cada una de sus operaciones, observando el estado actual de la empresa y sus procesos internos, permitiendo identificar las restricciones en la operatividad de la empresa. Para esto se utilizó una ficha de observación, dónde se registró los datos observados.

2.6 Recolección de la información

2.6.1 Primarias

Para el desarrollo de la presente investigación fue necesario tomar información directamente de los directivos de la empresa SERVING, clientes y trabajadores involucrados en los procesos.

2.6.2 Secundaria

Para complementar la investigación fue necesario recurrir a libros especializados de modelo de gestión para el diseño de procesos de empresas comerciales.

CAPÍTULO III

ANÁLISIS E INTERPRETACIÓN DE RESULTADOS

3.1 Situación actual de la empresa SERVING

SERVING nace el 28 de Noviembre del 2006, dedicándose a la comercialización al por mayor de equipos y partes industriales en general en el territorio ecuatoriano. Sus actividades empezaron como proveedor de insumos industriales como: EPP (Equipo de protección personal): guantes, gafas, cascos, terminales, rodamientos, cintas y aceites. A dos clientes localizados en la ciudad: EP PETROECUAROR y el CUERPO DE INGENIEROS DEL EJÉRCITO, mismos que han ido aumentando hasta llegar a cubrir las necesidades de empresas internacionales, con sucursales en la ciudad de Esmeradas, tal como: SULZER CHENTEC USA INC.

Así mismo, se han comercializado nuevos productos tales como: válvulas de acero forjadas, accesorios de tubería, tuercas, espárragos, que han sido distribuidos en base a los requerimientos de los clientes.

A pesar de haber comercializado productos en base a los requerimientos de los clientes, la empresa aún ha obtenido resultados financieros muy poco eficientes, como los que se muestran en la tabla siguiente:

Tabla 2: Resultados Financieros año 2006-2013

AÑO	INGRESOS	GASTOS	RENTA	PERDIDA	% DE RENTABILIDAD	% DE PERDIDA
2006	429,41	2401,85		-1972,44		-82
2007	14140,66	22462,92		-8322,26		-37
2008	3587,11	2510,97	1076,14		43	
2009	3176,97	1597,96	1579,01		99	
2010	17466,60	11216,12	6250,48		56	
2011	0,00	892,61		-892,61		-100
2012	995,67	9097,72		-8102,05		-89
2013	19195,22	14805,31	4389,91		30	

Fuente: SERVING, 2013

Debido a que desde sus inicios la empresa ha venido desarrollando sus actividades de forma desorganizada y con una parte administrativa que no existía, ya que el propietario era quien desempeñaba todos los roles dentro de la empresa.

En la actualidad SERVING cuenta con los siguientes recursos:

Tabla 3: Recursos

CANTIDAD	RECURSOS
3	Computadoras
1	Plotter
1	Camioneta
1	Bodega
1	Terreno
1	Teléfono convencional
1	Impresora
5	Empleados

Fuente: SERVING, 2014

A pesar de encontrarse ya ochos años en el mercado local, la empresa no dispone de un direccionamiento estratégico, es decir: de una misión, visión, u objetivos, que permitan regir el funcionamiento de la áreas, ni tampoco de un modelo de gestión por procesos que permita desarrollar las actividades de una manera ordenada, lo cual ha impedido que se genere un mejoramiento continuo en la organización, y que SERVING no tenga una capacidad de reacción inmediata ante los requerimientos cambiantes de los clientes y del mercado, imposibilitándole un crecimiento más sólido.

3.2 Resultado de las entrevistas dirigidas al Nivel Gerencial y el personal de los departamentos de la empresa SERVING:

- ✓ Gerente General (Ing. Sandino Toscano) ST
- ✓ Administrativo-Contador (Ing. Néstor Zanipatín) NZ
- ✓ Asistente Comercio Exterior (Srta. Justin Lara) JL
- ✓ Asistente Mecánico (Sr. Joao Paredes) JP
- ✓ Logística (Sr. Carlos Vásquez) CV

1. ¿Por qué SERVING necesita un diseño de sus procesos?

Repuesta ST: Debido a la alta necesidad de regularizar los procedimientos y estandarizar los procesos dentro de los servicios prestados, se hace necesario la implementación de un plan estratégico, que permita disminuir los tiempos de respuestas a las necesidades de nuestros clientes, desde la adquisición del producto, hasta su entrega.

Respuesta NZ: SERVING necesita de un diseño de sus procesos para que los Gerentes tengan un mayor control en las actividades que se desarrollan en la empresa, y por lo tanto exista una mayor funcionabilidad de tal forma que todas las tareas que se ejecuten sean útiles para llevar a cabo otras actividades.

Respuesta JL: Porque ayudaría a mejorar las actividades rutinarias.

Respuesta JP: Nos ayudaría a facilitar el desarrollo del trabajo en caso de dudas y permitiría el desarrollo eficaz de la empresa.

Respuesta CV: Para ser una empresa más organizada.

Comentario:

En cuanto a la necesidad que tienen tanto los Gerentes como los demás funcionarios de todos los departamento de la empresa, en un diseño de sus procesos, se resaltó el interés en este diseño para: disminuir los tiempos de respuesta a los requerimientos de sus clientes, mejorar la funcionabilidad en la ejecución de las tareas, mismas que sirvan para ejecutar otras que se deriven de la secuencia, facilitar el desarrollo del trabajo de los empleados, lo cual permitirá que la empresa en su conjunto tenga una mayor organización.

2. **¿Conocen los involucrados en la empresa de todos los procesos?**

Repuesta ST: Forma parte de la inducción de ingreso de personal nuevo, el informarles tanto de sus deberes y obligaciones, así como de los procedimientos operativos de la empresa.

Respuesta NZ: No, algunos conocemos de manera general lo que realizamos, pero no lo conocemos como un proceso.

Respuesta JL: Solo conozco los procesos del mi área (Asistente de Comercio Exterior), pero desconozco los procesos de las áreas de los demás compañeros.

Respuesta JP: Conozco las actividades específicas de mi área, y ciertas actividades de mis compañeros.

Respuesta CV: Desconocemos de los procesos, ya que en mi área se hacen las cosas una vez que se nos dispone**,** pero no tenemos un orden en las tareas.

Comentario:

De acuerdo a las respuestas de los funcionarios de la empresa SERVING, es evidente que no todos los funcionarios conocen los procesos que se llevan a cabo en la empresa, ya que algunos indican que las actividades se desarrollan a la medida que se asignan a los funcionarios, pero se desconoce que aquella actividad sea parte de un proceso; además, se resalta el desconocimiento de la mayoría de los funcionarios de los procesos globales que desarrolla la empresa, reflejando así un conocimiento regular, pero sobre las actividades específicas de su área. Lo cual permite afirmar que el desarrollo de actividades aisladas por parte de cada uno de los funcionarios de la empresa, no está permitiéndole a la misma actuar como un sistema interrelacionado, donde todos visualicen un mismo objetivo desde el requerimiento, hasta la satisfacción del cliente.

3. **¿Se ha comunicado a todos los involucrados cuáles son las actividades que deben desarrollar para la gestión de los procesos?**

Repuesta ST: De una u otra forma, se trata de instruir a nuestros trabajadores a diario sobre las actividades que se desarrollan dentro de la empresa, ya que no contamos con capacitaciones específicas programadas.

Respuesta NZ: Los Gerentes comunican a todos las tareas que deben realizar, y en la medida de lo posible se los trata de capacitar sobre cómo se deben ejecutar esas tareas.

Respuesta JL: Mediante reuniones, nos comunican lo que tenemos que hacer, y la herramienta principal de comunicación con el Gerente es el SKYPE.

Respuesta JP: Nos comunicamos con nuestro jefe por medio de una herramienta llamada SKYPE.

Respuesta CV: Cada quién tiene su área de trabajo, y por medio de los correos, SKYPE y llamadas telefónicas, se nos comunica lo que tenemos que hacer.

Comentario:

Los involucrados o responsables del desarrollo de las actividades para el éxito de los proceso de la empresa resaltan que la vía de comunicación entre los mandos gerenciales y los funcionarios de los demás departamentos es mediante Tecnologías de la información como: correos electrónicos, SKYPE, o llamadas telefónicas, pero no existe hasta el momento, un plan de capacitación específico para inducir a cada empleado sobre la forma específica que deben gestionarse las tareas, con la finalidad de buscar la eficiencia del proceso que se evidencia con la satisfacción del cliente tanto interno como externo.

4. **¿Cómo es el desempeño de los trabajadores en la empresa?**

Repuesta ST: Regular, debido a su inexperiencia, poco interés en desarrollar un amplio conocimiento del producto basado no solo en capacitación técnica sino también en la auto capacitación, y a su bajo desenvolvimiento en su rol de trabajador responsable.

Respuesta NZ: El desempeño de los trabajadores en la empresa, de acuerdo a su nivel profesional es bueno, pero considero que si son más capacitados o inducidos en cómo se deben gestionar cada tarea asignada, ellos van a mejorar en su rendimiento.

Respuesta JL: Existe un buen desempeño.

Respuesta JP: Todos tenemos un desempeño muy bueno.

Respuesta CV: Nos limitamos a cumplir las funciones que se nos asignan en el día.

Comentario:

El desempeño de todos los trabajadores de la empresa, incluido el Gerente General, reflejado según la respuestas, es deficitario, desde el punto de vista, de que el tiempo que se le dedica a la empresa es mínimo, ya que los mandos Gerenciales trabajan en otras empresas en relación de dependencia, y posterior a desarrollar sus tareas en esos lugares, se dedica un poco del tiempo restante a la empresa, mismo que ya no es óptimo. Igualmente, el nivel profesional de los empleados limita su desarrollo de proactivo, basado en su inexperiencia en el campo laboral.

Lo cual ocasiona que el control que se ejerza sobre el desarrollo de los procesos, sea bajo y el direccionamiento que se les pueda dar en la inducción a la empresa y desarrollo de sus actividades sea bajo. Recurriendo a herramientas tecnológicas, para mantener comunicación con los empleados.

5. **¿Cuáles son los problemas que ha identificado como impedimentos del éxito de los procesos?**

Repuesta ST: Desconocimiento del producto, poco interés en la auto educación, inadecuados procedimientos establecidos, bodegas ubicadas fuera de las dependencias de la empresa, poco tiempo disponible para la empresa.

Respuesta NZ: Poca organización de la información que se maneja en la empresa, como la digitalización de la información, para que al momento de requerir alguna información como la lista de precios, se pueda contar con esta información en formato físico, así como también digital.
Además, la rotación del personal, retrasa los procesos, ya que hay que iniciar nuevamente con el proceso de capacitación y esto retrasa aún más la gestión de los procesos.

Respuesta JL: Tenemos problemas como la capacitación, dificultad de comunicación con los jefes, no existencia de un manual o una guía, ya que a veces, lo que se hace se lo

realiza de manera empírica, y no sale muy bien. Por lo cual considero que si tuviéramos un manual o un instructivo nos saldría de mejor manera, ya que habría una fuente dónde buscar lo que se necesita.

Respuesta JP: El desconocimiento de ciertas tareas que se deben de desarrollar en la empresa, ya que por la inexperiencia, se dificulta la ejecución de estas y por lo tanto el tiempo de atención de algún requerimiento interno o de clientes externos.

Respuesta CV: Retrasos en los tiempos de entrega de los materiales.

Comentario:

Por otra parte, se han identificado como problemas del éxito de los procesos los siguientes:

- Poca de capacitaciones.
- Poco interés en la auto capacitación.
- Falta procedimientos establecidos
- Poca organización de la información
- Rotación de personal
- Mala comunicación
- No existencia de un manual
- Desconocimiento
- Inexperiencia
- Retrasos en los tiempos de entrega
- Demora en los tiempos de atención de requerimientos en general (cotizaciones).

6. ¿Puede describir cuáles son los procesos que se llevan en la empresa?

Repuesta ST: Compras internacionales, compras locales, servicio de maquinado de piezas, ventas con entregas en obra, impresión de planos, servicios de ingeniería en general.

Respuesta NZ: Compras, ventas, cotizaciones.

Respuesta JL: Ofertas a empresas del Sector Público, compra y venta de bienes nacionales e internacionales, servicios de ingeniería (diseño de planos e impresión), logística, están dentro de los procesos que conozco.

Respuesta JP: Compra de bienes nacionales e internacionales, y el servicio de ingeniería.

Respuesta CV: Entregas de mercancías, compra de bienes.

Comentario:

De acuerdo a lo señalado por los entrevistados, los procesos como mayor presencia en la empresa son: Compra y Ventas.

7. ¿Se ha identificado una herramienta para definir y documentar los procesos?

Repuesta ST: NO.

Respuesta NZ: Aún no se ha identificado una herramienta donde se documenten los procesos de la empresa.

Respuesta JL: No, hasta el momento no se ha implementado ninguna herramienta referente a procesos.

Respuesta JP: No se ha identificado alguna herramienta, que defina y documento los procesos.

Respuesta CV: No.

Comentario:

Es evidente que hasta el momento no existe ningún documento en el cual se pueda identificar los procesos de la empresa, con cada uno de sus procedimientos para el desarrollo de los mismos. Razón por la cual, una vez más se demuestra la necesidad y el grado de importancia que tiene para la empresa SERVING, el desarrollo de esta investigación.

8. **¿Qué tipo de mejora se está aplicando para contrarrestar los problemas en los procesos?**

Repuesta ST: Contratar personal con más experiencia, plan de construcción de bodega cerca de los lugares de entrega principales, capacitaciones al personal, elaborar un manual de procedimientos.

Respuesta NZ: Se ha creado un archivo de alojamiento de información denominado DROPBOX, en el cual todos los funcionarios de la empresa, dependiendo del cargo pueden visualizar y modificar la información ahí archivada, permitiéndole agilitar la respuesta cuando se requiere realizar inventarios, contentar proformas, entregar pedidos.

Respuesta JL: Ninguna, aún no hemos implementado ninguna herramienta, para disminuir o contrarrestar los problemas que se cometen a diario.

Respuesta JP: Una comunicación constante con el Jefe por medio del SKYPE.

Respuesta CV: Reuniones fuera del horario de trabajo, para analizar los detalles de las equivocaciones, para mejorarlas.

Comentario:

Hasta el momento ha nacido la preocupación por la parte Gerencial de la empresa SEVING, en apalear de alguna forma los problemas mencionados en la pregunta 5. Por lo cual, nació la idea de gestionar la elaboración de un manual de procesos, que permita a los funcionarios tener un sustento para cada una de las actividades que deben desarrollar al momento de recibir una solicitud de compra o venta. Así como también, se están manteniendo reuniones fuera del horario laboral, permitiendo aclarar dudas y corregir errores. Igualmente, se ha empezado a cargar y actualizar información referente a la parte contable, como listas de precios, que permitan responder de forma oportuna las cotizaciones de los clientes y la entrega de facturas.

9. **¿Considera que mediante el diseño de un manual de procedimientos de los procesos de la empresa, se eliminarían los problemas?**

Repuesta ST: Considero que no es suficiente solo el diseño sino también la implementación, seguimiento y control.

Respuesta NZ: Si, porque cuando existe rotación del personal, hay que instruir nuevamente a este empleado en cómo debe desarrollar sus tareas, para lo cual existe poca disponibilidad de tiempo, peros si existe un documento en el cual esta persona, pueda comprender las actividades, y cuando llegue el momento de ejecutarlas tendrá una noción de lo que debe y no debe realizar.

Respuesta JL: SI, porque un manual instruiría y podría yo desempeñarme de mejor manera en mis funciones. Ya que si tenemos un instructivo o manual, y me toque hacer una compra internacional de algún producto que no tengamos, yo sé que debo ir al manual y debo seguir los pasos señalados en el para hacer la compra, y así se reducirán los errores.
Respuesta JP: Si, porque facilitaría nuestro trabajo, y el grupal.

Respuesta CV: Si.

Comentario:

Un manual de procedimientos es una herramienta muy útil a la gestión efectiva de los procesos de la empresa, por lo tanto el total de los funcionarios, señalaron que sería una forma más amigable para el funcionario encargado de ciertas tareas, de poder conocer el procedimiento que le permitirá culminar con éxito dichas actividades, facilitando su trabajo.

10. **¿Qué procesos serían los más importantes de documentar, para el mejoramiento de la gestión administrativa de la empresa?**

Repuesta ST: Las compras nacionales e internacionales y las ventas nacionales.

Respuesta NZ: Todos los procesos en el cual se describan las actividades que realizan cotidianamente para ejecutar una compra o una venta.

Respuesta JL: Los procesos más importantes de documentar para mejorar los tiempos improductivos en la empresa, que permitan atender otras ofertas, son: Compras y Ventas, ya que estas son las actividades que más se ejecutan en la empresa.

Respuesta JP: Creo que lo que ayudaría a mejorar la gestión administrativa de SERVING, sería organizar en que momento y que acciones se deben realizar desde el momento que ingresa una solicitud de compra de un cliente, hasta el momento que se cobra la factura de esa venta, ya que hay muchos retrasos que impiden que se realicen los pagos por parte de los clientes a la empresa.

Respuesta CV: Los procesos ideales de documentar son las ventas, ya que al momento que existe un requerimiento, muchas veces se confirma la orden, pero al momento de la entrega no existen las medidas específicas de un determinado producto, lo cual retrasa la entrega.

Comentario:

Tomando como referencia las dos actividades principales de la empresa SERVING, las cuales son: la compra y venta de insumos mecánicos, además son los dos procesos más frecuentes en la empresa, en los que a menudo se cometen errores, la recomendación de casi todos los miembros de la empresa, es documentar la Gestión de compras y Gestión de Ventas.

11. **¿Mediante qué presentación le gustaría evidenciar el manual de procedimientos?**

Respuesta ST: En PDF o POWER POINT.

Respuesta NZ: En formato digital.

Respuesta JL: Para mí sería más fácil, tener un anillado, o folleto en físico, que pueda palpar y que pueda recurrir a él, cuando lo necesite.

Respuesta JP: Mediante un folleto, ya que podría llevarlo a casa, y poder leer, y venir a trabajar con una idea de lo que voy a hacer.

Respuesta CV**:** De forma escrita en un documento físico para poder leer.

Comentario:

La presentación demandada por el total de los entrevistados en de forma física, en un formato tipo anillado, el cual pueda transportarse fácilmente a donde el usuario lo requiera y en formato digital.

3.3 Resultado de las entrevistas dirigidas a los CLIENTES, de la empresa SERVING:

- ✓ Ep Petroecuador EP
- ✓ SULZER CHENTEC USA INC
- ✓ Comercializadora internacional CIECOPALMA S.A
- ✓ Mecánica y servicios generales LATINO. ML
- ✓ Rulipernos Toscano RT
- ✓ Centro ferretero el conquistador CFC
- ✓ Jorge vivar servicios. ing. mecánica cía. Ltda. JV
- ✓ Rulipernos Toscano Jr.

1. ¿Cuánto tiempo tiene utilizando los servicios de la empresa SERVING?

Respuesta EP: 8 años

Respuesta SU: 1 año

Respuesta CI: La empresa CIECOPALMA, ha venido comercializando con la empresa SERVING, hace ocho meses.

Respuesta ML: Alrededor de siete años.

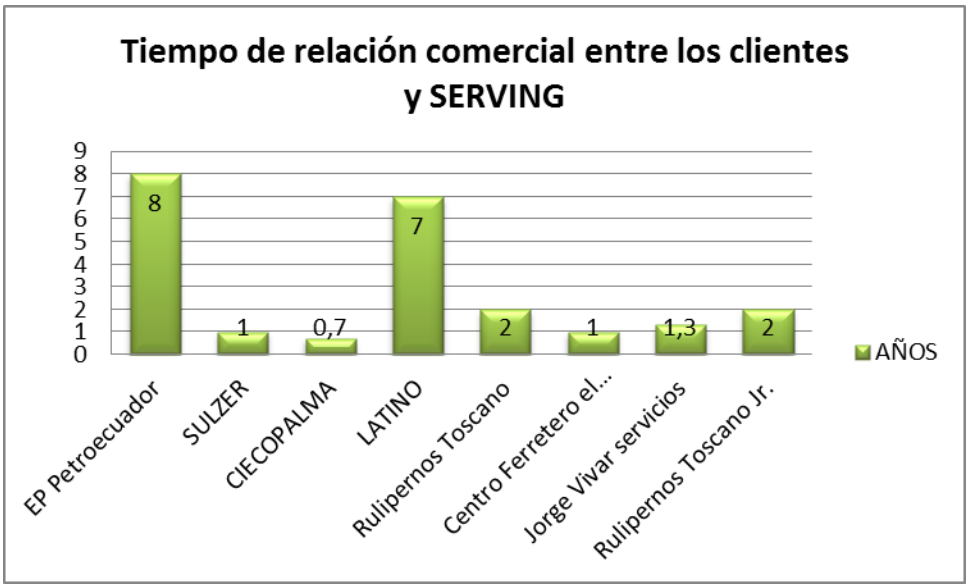
Respuesta RT: Aproximadamente dos años.

Respuesta CFC: Cerca de un año.

Respuesta JV: un año cuatro meses.

Respuesta RT Jr.: Alrededor de dos años.

Gráfico 8: Tiempo de relación comercial entre los clientes y SERVING



Comentario: Del total de clientes actuales de la empresa, EP PETROECUADOR Y MECÁNICA LATINOS tienen una relación de trabajo más prolongada, los clientes actuales restantes, tiene un promedio de tiempo de relación de dos años y cuatro meses.

2. ¿Qué tipo de servicios o bienes ha recibido usted de la empresa?

Respuesta EP: De la empresa SERVING, hemos recibido capacitaciones técnicas sobre el manejo de los bienes que nos proveen, bienes como: Rodamientos, barras, conectores, tuberías, taladros, etc.

Respuesta SU: SULZER ha comprado a la empresa SERVING: barras, conectores, bridas, accesorios de tubería en general, en medidas especiales para construcciones en plantas petroleras.

Respuesta CI: La empresa ha adquirido bienes como: bridas, válvulas, tubería.

Respuesta ML: Servicios de construcción.

Respuesta RT: Mercancías que difícilmente se encuentran a nivel de la ciudad o del País. Ya que de sus importaciones nos proveen bienes como: espárragos de tipo industrial, para válvulas o bridas, plantas de aceites, etc.

Respuesta CFC: Recibí el servicio de impresión de planos.

Respuesta JV: Nosotros a SERVING, le compramos accesorios para tubería, como válvulas, bridas, pernos, etc.

Respuesta RT Jr.: Bienes en especial: pernos, espárragos, U bolts, tuercas, anillos planos, en medidas especiales que generalmente no se encuentran aquí en el país.

Gráfico 9: Ofertas de la empresa



Comentario: En general SERVING provee más bienes que servicios a sus clientes. Entre esos bienes tenemos accesorios para las construcciones petroleras o industriales.

3. **¿Cómo califica usted el servicio prestado por la empresa?**

Respuesta EP: Muy Bueno.

Respuesta SU: Lo califico como bueno, ya que en el poco tiempo que venimos trabajando con la empresa, ha sido responsable en las contrataciones y en sus cotizaciones, respetando precios y especificaciones técnicas cotizadas.

Respuesta CI: Considero que el servicio que presta la empresa SERVING bueno, ya que atiendo los requerimientos de CIECOPALMA, y nos brinda un servicio puerta a puerta, ya que los centros de acopio de los bienes de CIECOPALMA, se encuentra a la fueras de la ciudad de Esmeraldas, y esta empresa no ubica el material comprado en esos lugares.

Respuesta ML: Excelente.

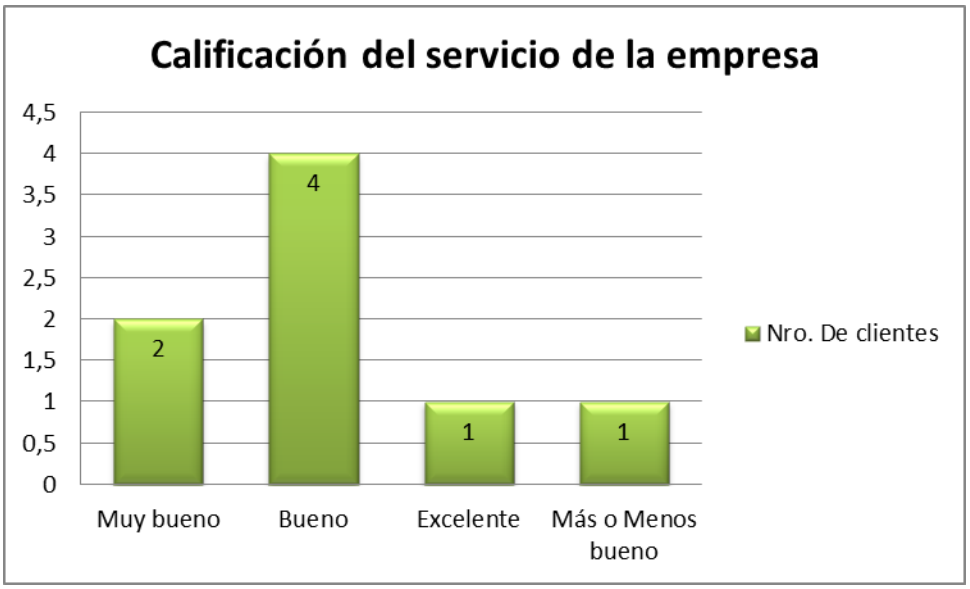
Respuesta RT: Más o menos buena, porque es una empresa joven que recién está comenzando, y pienso que poco a poco irá mejorando y el servicio será mejor.

Respuesta CFC: Bueno.

Respuesta JV: Muy bueno.

Respuesta RT Jr.: Bueno, porque generalmente tenemos retrasos en las entregas, e inconvenientes con las mercancías, ya que a veces a cambio de mercancía entre lo solicitado y lo entregado.

Gráfico 10: Calificación del servicio de la empresa



Comentario: El servicio prestado por la empresa a sus clientes es considerado en términos generales como: "BUENO", ya que se reflejó alguna insatisfacción dentro del proceso de contratación, como las alteraciones en las cantidades de las mercancías al momento de las entregas, tiempos muy extensos en accesorios de importación, etc., lo cual refleja que SERVING, tiene que mejorar mucho su servicio para conseguir un satisfacción total de sus clientes y se consigan uno de los objetivos estratégicos de la empresa que es : aumentar las ventas en base a la eliminación de errores.

Es por esto que el gráfico nos muestra que de los ocho clientes actuales, cuatro consideran el servicio como "bueno", dos como "muy bueno", uno como "excelente" y uno como "más o menos bueno".

4. **¿Qué parámetros cree no considera SERVING, a la hora de satisfacer sus necesidades?**

Respuesta EP: SERVING no considera la forma de entrega de los materiales en cuanto a su embalaje, los tiempos de entrega son muy largos, a pesar de tratarse de una empresa que está en la localidad y muy próxima hacia EP PETROECUADOR.

Respuesta SU: No conociera que en el campo de la industria petrolera, los requerimientos de cualquier material es urgentes, ya que esto sería un impedimento de la operatividad optima de la planta de producción, por lo cual debería disponer de inmediato de los bienes solicitados.

Respuesta CI: Considero que SERVING, no está considerando aquellos requerimientos que se le realizan de manera urgente , los mismos que corresponden a materiales que SERVING, no mantiene en su STOCK, así como también, los tiempos de entrega son muy extensos para cubrir una necesidad urgente de materiales.

Respuesta ML: Los trabajos que he realizado con SERVING han sido positivos, y se han satisfecho a tiempo los requerimientos.

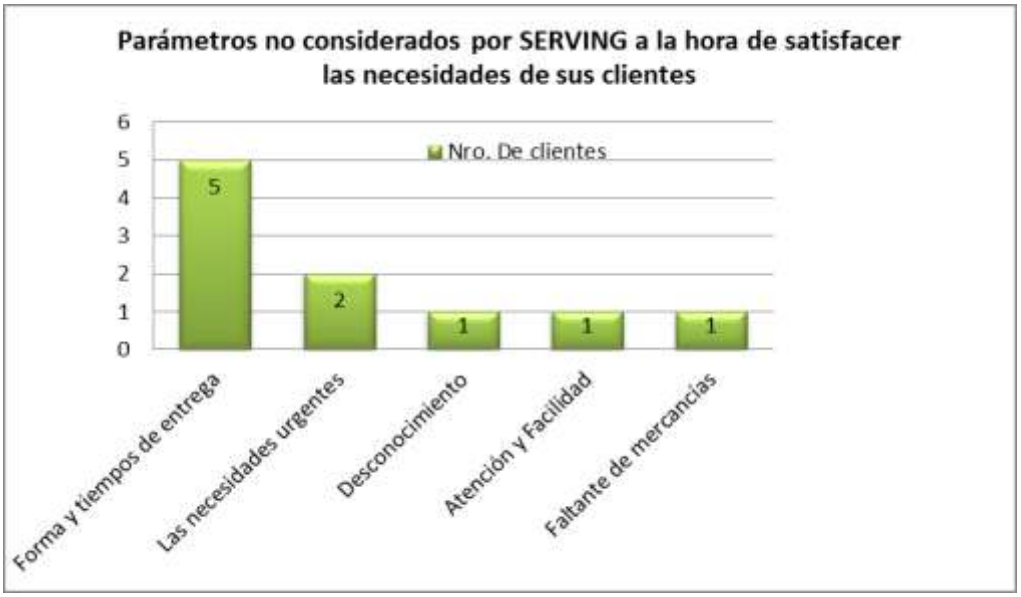
Respuesta RT: Desconocimiento de los empleados, ya que esto provoca que se demore la entrega del bien o el servicio.

Respuesta CFC: La atención y facilidad que se le presta a la creatividad del cliente para satisfacer sus necesidades, ya que se demoran en plasmar el arte que se ingenia el cliente.

Respuesta SU: No respeta los tiempos de entrega en cuanto a mercancías de importación, ya que se demoran más de los tiempos que se establecen en las proformas.

Respuesta RT Jr.: Los tiempos de entrega, faltantes de mercancías, ya que no disponían de la totalidad de lo solicitado físicamente, pero se confirmó, porque su inventario digital si lo contemplaba por estar desactualizado.

Gráfico 11: Parámetros no considerados por SERVING a la hora de satisfacer las necesidades de sus clientes



Comentario: Por otra parte se muestra que la mayoría de clientes señalan que SERVING, no considera los tiempos tanto de respuesta a cotizaciones como de entrega de materiales, para satisfacer necesidades urgentes, a pesar de encontrarse muy próximo a los establecimientos de las empresas requirentes del bien, lo cual sería el efecto de la falta de conocimiento y experiencia de la mayoría de sus empleados.

5. **¿Considera efectivo el proceso de entrega de bienes o prestación de servicios por parte de la empresa SERVING?**

Respuesta EP: El proceso de entrega es efectivo, ya que la entrega de todos los materiales se han realizado hasta ahora, únicamente deben mejorar, la gestión que realiza la empresa para atender los requerimientos de una forma más rápida.

Respuesta SU: Si lo considero efectivo, ya que hasta el momento todos los bienes solicitados se han entregado en el lugar acordado.

Respuesta CI: Considero que SERVING, tiene un proceso de entrega da bienes satisfactorio, en cuanto se refiere a la entrega de materiales que ellos mantienen en su inventario, pero por el tipo de obra que ejecuta CIECOPALMA, existen requerimientos de bienes que son de importación, y en la entrega de estos bienes, no cumplen las expectativas en cuanto a los tiempos.

Respuesta ML: Si, a tiempo.

Respuesta RT: Normal, porque por el tipo de bienes que me ofrece, y la ubicación de mi empresa en relación a SERVING, se cumple dentro de los tiempos ofrecidos por ellos.

Respuesta CFC: No es efectivo, porque la entrega es lenta y deberían contar con maquinaria que sea con tecnología que satisfaga las necesidades del cliente.

Respuesta JV: En un 50% lo considero efectivo, ya que en cuanto a bienes nacionales, si se respetan los tiempo, pero en los internacionales no.

Respuesta RT Jr.: Efectivo sí, pero con retrasos, por lo cual deberían implementarse mejoras que los conduzcan a ser más efectivos en las entrega.

Gráfico 12: Entrega de bienes o prestación de servicios



Comentario: En cuanto al proceso de entrega de materiales, todos sus clientes muestran su satisfacción, mencionando que si es efectivo aunque con retrasos SERVING nunca ha incumplido una entrega de bienes ordenados a la compra.

6. ¿Cuáles son los problemas que ha tenido con SERVING en sus contrataciones?

Respuesta EP: Desorganización en sus procesos de compra y venta, que le origina tiempo de entrega muy extensos.

Respuesta SU: No hemos tenido ningún problema, lo único que hemos detectado es que no tienen una organización de sus procesos al momento de la venta, por lo cual retrasan las entregas en relación a la fecha acordada, lo cual lo podríamos llamar un inconveniente en el proceso de entrega.

Respuesta CI: Únicamente los retrasos en los tiempos de entrega.

Respuesta ML: No están bien organizados en cuanto a que proceso deben seguir para cumplir los requerimientos de los clientes, al momento de ejecutar sus ventas.

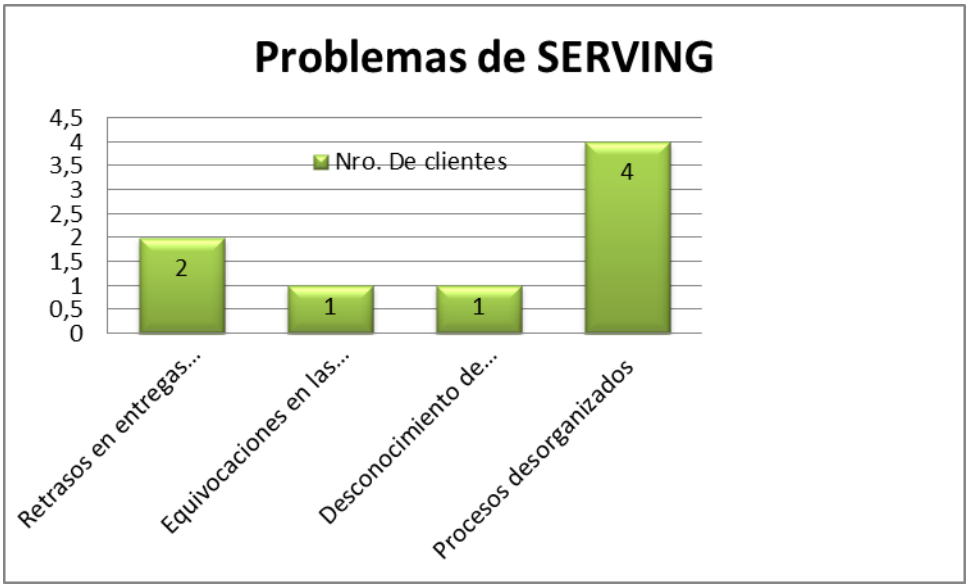
Respuesta RT: A pesar de que todo lo que se ha solicitado se ha entregado, se nota que no tienen definidos sus procesos de compra, lo cual le genera problemas al momento de vender, en vista de que cada vez que existe un requerimiento, vuelven a cometer irregularidades como la falta de atención oportuna, por desconocimiento.

Respuesta CFC: Existe desconocimiento de los empleados de como ejecutar alguna tarea solicitado por el usuario, al no saber operar los equipos que disponen.

Respuesta JV: Falta de entrega de certificados de calidad de los bienes adquiridos, lo cual resta tiempo para la llegada del material al destino en planta.

Respuesta RT Jr.: Equivocaciones en las entregas, en base a un STOCK limitado.

Gráfico 13: Problemas de SERVING



Comentario: Hasta el momento se evidencia que SERVING, no ha tendido ningún tipo de problema legal respecto del marco de las contrataciones realizadas a la empresa, lo cual resalta la responsabilidad contractual que mantiene la empresa con sus clientes, sin embargo, es notorio la inconformidad de los clientes por: procesos desorganizados tanto de

las compras, como las ventas, que generan retrasos en las entregas de los materiales, certificados de calidad, proformas o cotizaciones y faltantes de las mercancías.

7. **¿Qué es lo que más valora usted al recibir un servicio?**

Respuesta EP: Como empresa lo que más valoramos al recibir un servicio es la atención brindada por la empresa, mediante una comunicación en sitio, de tal forma que los requerimientos sean atendidos, inmediatamente al momento de generarlos.

Respuesta SU: Lo que más valoramos son los requerimientos de calidad de los productos, así como el cumplimiento de especificaciones técnicas que estos deben cumplir, para poder ser seleccionados como insumos para nuestras construcciones.

Respuesta CI: Lo que más valoramos es la comunicación que nos brinde el talento humano de la empresa, en cuanto al avance de nuestra contratación, así como también los tiempos de entrega de los materiales.

Respuesta ML: La puntualidad.

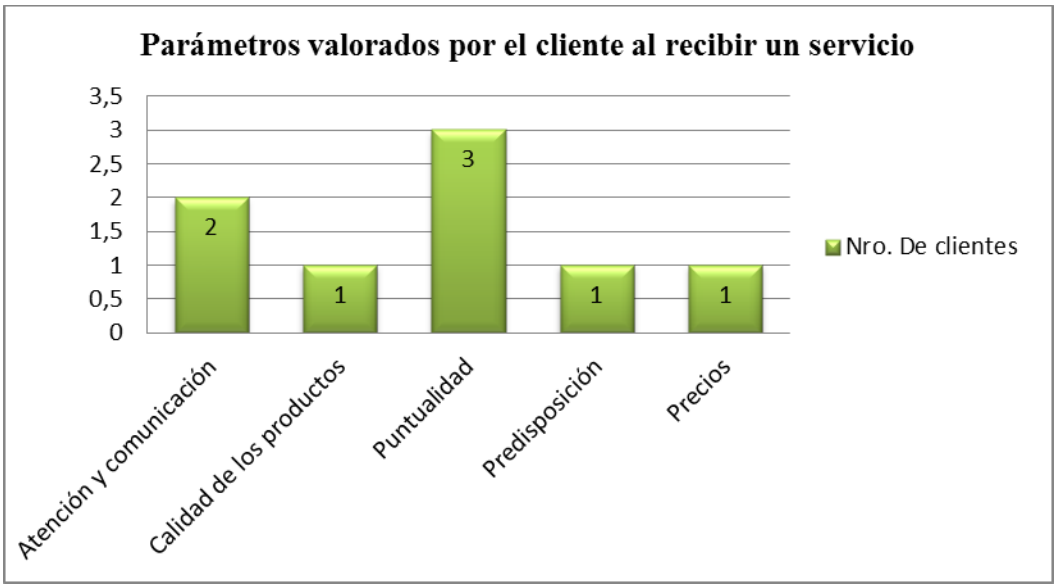
Respuesta RT: Que la entrega sea efectiva en los plazos establecidos.

Respuesta CFC: La predisposición que tengan los funcionarios fija hacia el cliente, para que cumplan con mis expectativas.

Respuesta JV: Calidad, precios y tiempos de entrega.

Respuesta RT Jr.: Qué sea inmediato y que sea puerta a puerta.

Gráfico 14: Parámetros valorados por el cliente al recibir un servicio



Comentario: A la hora de satisfacer las necesidades de los clientes actuales de la empresa SERVING, se resume que lo que más valoran ellos es orden al número de veces mencionada es: la puntualidad, la atención y la comunicación, la calidad, predisposición y precios.

8. **¿Qué acciones le gustaría que SERVING aplique para que usted tenga una mayor satisfacción? ¿Por qué?**

Respuesta EP: Nos gustaría que SERVING, mantenga un STOCK más amplio en base al historial de requerimientos que le ha adjudicado EP PETROECUADOR, que nos visiten más seguido en las instalaciones de la empresa, para poder mantener una relación más clara y oportuna en cada requerimiento. Además; sugiero que debería mejorar su gestión para que todos los empleados conozcan de cómo y en qué momento deben atender las solicitudes de proformas, para así tener la información en el momento esperado y nos permita decidir.

Respuesta SU: Me gustaría que SERVING amplié su STOCK, y que sus tiempos de respuesta a las cotizaciones y entrega de material mejoren.

Respuesta CI: Me gustaría que bajen los tiempos para las importaciones de los productos que ellos comercializan, para mantener una relación comercial más continua con SERVING.

Respuesta ML: Que mejore sus procesos mediante herramientas de organización y control.

Respuesta RT: Que se apertura a traer más productos que no hay en el país, y en cuento a la administración trabajar con el personal en cuanto a los procesos y a darles indicaciones de todo lo que se importa para que ellos tengan conocimiento de que productos ofrecer a los clientes.

Respuesta CFC: Investigar más sobre los procesos operativos, especialmente en calidad total, para organizar su empresa y tener un mayor control.

Respuesta JV: Que las solicitudes de proformas sean atendidas rápido, ya que a veces es material de urgencia como para los paros de planta, y necesitamos esa respuesta urgente, para proceder a adjudicar la compra.

Respuesta RT Jr.: Debería emplear nuevos modelos de gestión de sus procesos, para agilitarlos y puedan ser más rápidos, para satisfacer las necesidades de los clientes en ese momento.

Gráfico 15: Acciones destinadas a mejorar la satisfacción del cliente



Comentario: Las recomendaciones por parte de los clientes entorno a las acciones que debería tomar SERVING son: mejorar sus procesos, aumentar su STOCK y reducir sus tiempos. Sobresaliente de entre estas recomendaciones la acción de "MEJORAR LOS PROCESOS". Lo cual demuestra que la empresa debería trabajar en un modelo de gestión, dónde todos los involucrados tengan un direccionamiento estratégico, que contrarreste el resto de deficiencias como los tiempos.

3.4 Resultado de la ficha de Observación aplicada en SERVING.

3.4.1 Resultado de la observación realizada en la empresa SERVIG, el día 20/10/2014:

FICHA DE OBSERVACIÓN

ÁREA OBSERVADA	**OPERACIONES SERVING**
FECHA	**20/10/2014**
OBSERVADOR	Lisett Bucheli Zúñiga
DURACIÓN	4 horas

CRITERIOS A OBSERVAR	**PUNTUACIÓN**					
	NO	**0**	**1**	**2**	**3**	**4**
Existe Misión y Visión	x					
Tiene Objetivos Estratégicos	x					
Planificación de actividades			x			
Control del cumplimiento de tareas de los empleados			x			
Capacitación al personal		x				
Personal de acuerdo a las actividades			x			
Personal conoce lo que realiza			x			
Procesos efectivos	x					
Lider de procesos						x
Designaión de responsables				x		
Planificación de egresos				x		

OBSERVACIÓN GENERAL

Durante las cuatro horas que se procedió a observar como se desarrollaban las actividades en la mepresa, se pudo identificar que las actividades se realizan de acuerdo a lo que el Gerente General o Gerente de Negocios informan diariamente mediante SKYPE a cada uno de los trabajadores; sin embargo, existe una pizarra en la cual se detallan actividades específicas para cada trabajador, las mismas que luego son varias veces consultadas al Gerente general, gerente de Negocios o Contador, para poderlas desarrollar, ya que no entienden lo que deben hacer. Finalmente, se observó que el Gerente General al final del medi día está insistiendo a los trabajadores para que culminen determindad actividad, ya que muchas veces no le dan el seguimiento respectivo, o cuando la terminan no informan en el momento oportuno y resulta que algo queda pendiente por desconocimiento.

NO	No se observó
0	Se observó falta de este criterio
1	Se observó solo una vez
2	Se observó pocas veces
3	Se observó algunas veces
4	Se observó con frecuencia

3.4.2 Resultado de la observación realizada en la empresa SERVIG, el día 01/12/2014:

FICHA DE OBSERVACIÓN

ÁREA OBSERVADA	**OPERACIONES SERVING**
FECHA	**01/12/2014**
OBSERVADOR	Lisett Bucheli Zúñiga
DURACIÓN	4 horas

CRITERIOS A OBSERVAR	**PUNTUACIÓN**					
	NO	**0**	**1**	**2**	**3**	**4**
Existe Misión y Visión						**x**
Tiene Objetivos Estratégicos	**x**					
Planificación de actividades			**x**			
Control del cumplimiento de tareas de los empleados					**x**	
Capacitación al personal	**x**					
Personal de acuerdo a las actividades				**x**		
Personal conoce lo que realiza				**x**		
Procesos efectivos	**x**					
Lider de procesos						**x**
Designaión de responsables				**x**		
Planificación de egresos			**x**			

OBSERVACIÓN GENERAL

Con el propósito de formalizar el Direccionamiento Estratégico de la empresa, los Gerente de Negocios y Gerente General, han mantenido reuniones en las cuales determinaron la misión y visión de la empresa que les permita identificar el camino hacia el cual deben apuntar. En este día, se observó con mayor presencia la falta de control de la actividaes desarrolladas, ya que por la ausencia de los Gerentes por temas personales, algunas de las actividades no se habían cumplido y otras no se habían ejecutado como la atención de ofertas, errores en la entrega de materiales y elaboración de facturas pendientes de cobro, lo cual retraso el proceso de gesión de otras ofertas por falta de presupuesto.

NO	No se observó
0	Se observó falta de este criterio
1	Se observó solo una vez
2	Se observó pocas veces
3	Se observó algunas veces
4	Se observó con frecuencia

3.5 Necesidades y Problemas de SERVING

A continuación se presentan las necesidades y problemas de SERVING consolidados, los cuales se identificaron por parte de los funcionarios, clientes, así como también de la aplicación de las fichas de observación, durante el desarrollo de esta investigación:

Tabla 4: Necesidades y Problemas de SERVING

NECESIDADES DE SERVING	PROBLEMAS IDENTIFICADOS POR LOS CLIENTES
Disminuir tiempos: • De entrega de materiales • De repuesta a cotizaciones • De entrega de documentos técnicos	Retrasos en entregas de: • Materiales • Documentos de calidad • Proformas o cotizaciones
Mejorar el desarrollo de las tareas	Equivocaciones en las entregas, entre los materiales solicitados y los despachados.
Organización	Desconocimiento de los empleados
Capacitar al personal en temas: • Procesos • Técnicos	Faltante de mercancías
Mejorar la comunicación	STOCK de mercancías limitado
Contratar personal con experiencia	Procesos desorganizados
Documentar los procesos operativos	Tiempos innecesarios
Determinar la Misión y Visión	Costos innecesarios
Determinar Objetivos Estratégicos	
Planificar las actividades	
Controlar a los empleados	

3.6 Situación actual de los procesos operativos de SERVING

Actualmente la empresa SERVING no tiene levantado sus procesos, sin embargo a continuación se describen cuáles son las actividades que realizan en relación a su actividad económica principal:

3.6.1 Actividades de la Gestión de Compra

Nro.	Actividad	Producto de Entrada	Descripción de Actividad	Responsable	Producto de Salida
1	**Presentación de Solicitud de Proforma**	Solicitud de proforma del cliente externo.	El cliente externo solicita mediante correo electrónico a la empresa SERVING, la cotización de precios de los productos enlistados.	**Cliente Externo**	Correo electrónico
2	**Verificar de productos en el inventario**	Correo electrónico	Verificar disponibilidad de productos en bodegas de SERVING, con sus respectivos precios. Si no existen los productos en el inventario, continuar al **paso 3**. Si existen en el inventario, continuar al **paso 6.**	**Asistente de compras**	Correo electrónico
3	**Solicitud de cotización**	Correo Electrónico	Buscar en la lista de proveedores, los que	**Asistente de compra**	Solicitud de proforma a Proveedores enviada.

			distribuyan los productos enlistados en la solicitud de proforma del cliente externo. Contactarlos y solicitar las cotizaciones, vía electrónica.		
4	**Recepción de cotizaciones**	Solicitud de proforma a Proveedores enviada.	Descargar todas las cotizaciones contestadas por los proveedores.	**Asistente de compra**	Cotizaciones contestadas.
5	**Selección de mejor oferta**	Cotizaciones contestadas	Seleccionar de todas las cotizaciones recibidas por los proveedores la mejor en cuanto a precios y condiciones técnicas de los productos cotizados.	**Asistente de compra**	Mejor cotización.
6	**Elaboración de Proforma**	Mejor Cotización Correo electrónico **(producto de salida paso 2)**	Elabora la proforma en base a los precios de la mejor cotización o lista de precios del inventario, aumentando el margen de ganancia señalado por el Gerente de Negocios.	**Asistente de compras**	Proforma enviada al cliente externo
7	**Confirmación del cliente externo**	Proforma enviada al cliente externo.	El cliente adjudica a la empresa orden de compra, según proforma	**Cliente Externo**	Orden de compra dirigida a SERVING.
8	**Solicitud de Autorización de compra**	Orden de compra dirigida a	El asistente de compra solicita la autorización	**Asistente de compra**	E-mail con de autorización de compra con

		SERVING.	de la compra al Gerente de Negocios, el cual de estar de acuerdo **autoriza** o caso contrario **Rechaza.**		firma del Gerente de Negocios.
9	**Adjudicación de orden de compra al proveedor**	E-mail con de autorización de compra con firma del Gerente de Negocios.	Enviar orden de compra al proveedor.	**Asistente de copra**	Orden de compra enviada al proveedor
10 **Proveedor Nacional**	**Solicitud de transferencia**	E-mail con de autorización con firma del Gerente de Negocios.	Solicita al departamento mediante correo electrónico al administrativo-contador, la trasferencia a la empresa Proveedora detallando, todos lo necesario para aquello.	**Asistente de compra**	E-mail de solicitud de transferencia.
10.1	**Realizar transferencia**	E-mail de solicitud de transferencia.	De acuerdo a los datos proporcionados en la solicitud de transferencia enviada por el Asistente de Compras, ejecutar la transferencia.	**Administrador-Contador**	Comprobante de transferencia ejecutada.
10.2	**Seguimiento a envío**	Comprobante de transferencia ejecutada.	Realizar seguimiento al envío de la mercancía, confirmando el nombre del medio de transporte que realizará el	**Asistente de compras**	Número de guía de envío.

			envío.		
10.3	**Recepción de mercancía**	Número de guía de envío.	Verificar la mercancía recibida, versus la orden de compra.	**Asistente de compras**	Mercancía aceptada.
11 **Proveedor Internacional**	**Solicitud de transferencia**	E-mail con de autorización con firma del Gerente de Negocios.	Solicita al departamento mediante correo electrónico al administrativo-contador, la trasferencia a la empresa Proveedora detallando, todos lo necesario para aquello.	**Asistente de compra**	E-mail de solicitud de transferencia.
11.1	**Realizar Transferencia**	E-mail de solicitud de transferencia.	Solicita al departamento administrativo la trasferencia internacional a la empresa Proveedora.	**Asistente de compras**	Comprobante de transferencia ejecutada.
11.2	**Confirmación de efectivizarían del pago, al proveedor**	Comprobante de transferencia ejecutada.	Contactarse con el proveedor en el exterior y confirmar la recepción de la transferencia internacional.	**Administrador-Contador**	E-mail de confirmación del proveedor.
11.3	**Autorizar el despacho de la mercancía**	E-mail de confirmación del proveedor.	Autorizar al proveedor el despacho de la mercancía en la empresa transportista internacional, con destino a una de las ciudades del Ecuador, según convenga, previa conversación entre el	**Asistente de compra**	E-mail de autorización al Proveedor.

			Asistente de compras y el Gerente de Negocios.		
11.4	**Solicitud de documentos de soporte**	E-mail de autorización al Proveedor.	Solicita al proveedor la factura comercial y el documento de transporte internacional.	**Asistente de compra**	E-mail de solicitud de documentos de soporte.
11.5	**Análisis de los documentos de soporte**	E-mail de solicitud de documentos de soporte.	Confirmar daos descritos en los documentos de soporte, de acuerdo a los detalles de la orden de compra, punto **8.**	**Asistente de compra**	Factura y Documento de Transporte: BL, Carta porte o Guía aérea, descargadas.
11.6	**Contactar Agente de Aduana y entrega de documentos de soporte**	Factura y Documento de Transporte.	Contacto con el Agente de Aduanas para legalizar la importación	**Asistente de compras**	E-mail de envió de documentos de soporte.
11.7	**Nacionalización**	E-mail de envió de documentos de soporte.	El Agente presenta la DAI (Declaración Aduanera de importación).	**Agente de Aduanas**	Mercancía Nacionalizada.
11.8	**Recepción de Mercancía y documentos**	Mercancía Nacionalizada	Verificación de mercancía versus los documentos de soporte.	**Asistente de compras**	Mercancía aceptada.

3.6.2 Actividades de la Gestión de Ventas

Nro.	Actividad	Producto de Entrada	Descripción de Actividad	Responsable	Producto de Salida
1	**Embalaje**	Mercancía Aceptada	Embalar las mercancías de acuerdo a cada ítem, solicitado en la orden de compra del cliente externo.	**Asistente Mecánico**	Mercancía embalada
2	**Facturación**	Mercancía embalada	Elabora la Factura de venta, que será entregada conjuntamente con la mercancía.	**Contador**	Factura
3	**Elaborar Guía de Remisión**	Factura	Elabora la Guía de remisión dónde constan, todas las mercancías que serán transportadas y entregadas al cliente externo	**Contador**	Guía de Remisión realizada
4	**Entrega**	Mercancía, Factura, Guía de Remisión	Transporta la mercancía hasta el lugar señalado por el cliente externo.	Asistente Mecánico	Factura y Guía de Remisión firmada por el cliente externo.

3.6.3 Tiempos actuales de ejecución de las actividades de: Gestión de Compra y de Venta.

En la siguiente tabla, se presenta el tiempo de ejecución de las actividades de la Gestión de Compra y de Gestión de Ventas, de acuerdo a la verificación y observación durante el desarrollo de cada tarea señala en el punto anterior:

Tabla 5: Tiempo de ejecución

Situación Actual de Procesos Operativos	
Proceso/Subproceso	**HORAS**
Gestión de Compras	52,02
Proveedor Nacional	9
Proveedor Internacional	11
Gestión de Ventas	10,34
TOTALES	**82,36**

De acuerdo a la situación actual de los procesos operativos de la empresa SERVING, la tabla 5 muestra que actualmente la empresa está llevando: dos procesos denominados: Gestión de Compras y Gestión de Ventas, y dos subproceso: Proveedor Nacional y Proveedor Internacional. El tiempo total actual de ejecutar estos procesos y subprocesos es de **82,36** horas.

3.6.4 Costos actuales de la ejecución de las actividades de: Gestión de Compra y de Venta

En la siguiente tabla, se resume la información de los costos que representa para la empresa, la ejecución de cada una de las actividades señaladas en la Gestión de Compras y la Gestión de ventas.

Tabla 6: Costos de ejecución

Situación Actual de Procesos Operativos	
Proceso/Subproceso	**USD**
Gestión de Compras	$ 83,68
Proveedor Nacional	$ 13,28
Proveedor Internacional	$ 16,57
Gestión de Ventas	$ 26,58
TOTALES	**$ 140,11**

De acuerdo a la situación actual de la empresa SERVING, la tabla 6 muestra que actualmente la empresa está llevando: dos procesos denominados: Gestión de Compras y Gestión de Ventas, y dos subproceso: Proveedor Nacional y Proveedor Internacional. El costo total actual de ejecutar estos procesos y subprocesos es de **140.11** usd.

CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES

Conclusiones

Las conclusiones finalizado el siguiente proyecto son:

1. La empresa SERVING, durante sus 8 años de funcionamiento ha carecido de una adecuada gestión, acorde a las exigencias del mercado cada vez más competitivo, lo que se ha evidenciado en la obtención de resultados financieros poco efectivos.

2. En base a los resultados de las entrevistas y la aplicación de fichas de observación, aplicada a los clientes actuales de la empresa y a todos sus funcionarios, se determinó que los procesos que requieren mejoras, son los procesos operativos denominados: GESTIÓN DE COMPRAS Y GESTIÓN DE VENTAS.

3. La comunicación y gestión a los requerimientos de los clientes de la empresa SERVING, presenta defectos, entre lo esperado por los clientes y lo sugerido por lo empresa, situación que genera inconformidad en la satisfacción del cliente tanto externo como interno y retrasos en los tiempos de ejecución de los procesos.

Recomendaciones

1. Poner en práctica el modelo de gestión planteado en esta investigación, utilizando de manera adecuada los manuales de procedimiento para lograr aumentar su rentabilidad y efectivizar el desarrollo de los procesos operativos de la empresa SERVING.

2. Capacitar al personal de manera permanente, especialmente sobre los procesos operativos de la empresa SERVING, que les permita interpretar los nuevos manuales de procedimientos e indicadores, para realizar acciones y tomar decisiones oportunas, que hagan de SERVING una empresa competitiva y diferente.

3. Comunicar a todos los clientes externos de la empresa, un buzón único y exclusivo, de recepción de solicitudes de compra y cualquier requerimiento, con la intención de que dichas solicitudes, se dirijan a la persona correcta, sean interpretadas y analizas de forma óptima y por ende, disminuir el tiempo de atención de cada proceso operativo.

CAPÍTULO IV

PROPUESTA

1. Título: "MANUALES DE LOS PROCESOS OPERATIVOS DE LA EMPRESA SERVING"

2. Justificación

El planteamiento de esta propuesta se fundamenta en los resultados de la aplicación de entrevistas a los funcionarios y clientes actuales de la empresa SERVING, así como también de la aplicación de las fichas de Observación en la empresa, las cuales reflejaron los siguientes problemas dentro de la empresa:

- ✓ Falta de procesos
- ✓ Desorganización
- ✓ Tiempos innecesarios
- ✓ Costos innecesarios.
- ✓ Retrasos en entregas de materiales, documentos de calidad, proformas o cotizaciones.
- ✓ Equivocaciones en las entregas, entre los materiales solicitados y los despachados.
- ✓ Desconocimiento de los empleados
- ✓ Faltante de mercancías
- ✓ STOCK de mercancías limitado.

Partiendo de esta problemática, y basados en una de las fundamentaciones teórica de esta investigación: "Teoría del Comportamiento Organizacional de Douglas McGregor", que señala que los estilos de la administración depende de la óptica de su gerente, es decir; los supuestos básicos negativos y positivos que aprecie este para su administración, es así, que por ejemplo algunos gerentes piensan que existen miembros organizacionales que no necesitan la presencia del superior que direccione sus actividades ni establezca métodos de control sobre las mismas.

Considerando este supuesto positivo y basado en la nueva tendencia de "Gestionar los procesos dentro de las empresas" denominada BPM la cual es; "la tendencia ya consolidada e imparable que está cambiando para siempre la forma de gestionar las operaciones de las empresas y de cualquier organización en el mundo, permitiendo mucha mayor flexibilidad, mucha mayor automatización y mucha mayor potencia." (AURA PORTAL, 2015, pág. 1), se utilizó este Software para levantamiento de los procesos operativos de la empresa SERVING, realizado en el capítulo III, en dónde a más de crear estos Diagramas de Procesos actuales de la empresa, se Modelaron nuevos diagramas mejorados de los procesos operativos, se validaron y se analizaron sus costos y tiempos frente a la situación actual, lo permitió generar dos manuales de procedimientos denominados:

1. MANUAL DE PROCEDIMIENTOS DE GESTIÓN DE COMPRAS
2. MANUAL DE PROCEDIMIENTO DE EGSTIÓN DE VENTAS

3. Fundamentación

La razón de esta propuesta se basa en las necesidades que se han podido identificar en el transcurso de esta investigación, las cuales se enlistan continuación:

- ✓ Disminuir tiempos:

  De entrega de materiales

  De repuesta a cotizaciones

  De entrega de documentos técnicos

- ✓ Mejorar el desarrollo de las tareas
- ✓ Organización
- ✓ Capacitar al personal en temas:

  Procesos y Técnicos

- ✓ Mejorar la comunicación
- ✓ Contratar personal con experiencia

- ✓ Documentar los procesos operativos
- ✓ Determinar la Misión y Visión
- ✓ Determinar Objetivos Estratégicos
- ✓ Planificar las actividades
- ✓ Controlar a los empleados

En tal razón, el diseño de los procesos operativos de la empresa SERVING, su validación, análisis de tiempos y costos que se realizaron y se muestran el capítulo III de esta investigación, se concentran en dos manuales de procedimientos, que permitirán que todos los funcionarios de la empresa, tengan un instrumento que los instruya en cualquier momento sobre el orden y qué tareas que deben realizar para gestionar cualquiera de los procesos operativos, y de esta forma contrarrestar la falta de comunicación, tiempos perdidos, tareas ineficientes, etc.

4. Objetivo

Proponer un modelo de gestión por procesos para la empresa SERVING, como herramienta direccionada a eliminar las ineficiencias de sus procesos y mejorar su rentabilidad.

5. Alcance

Esta propuesta cubre los Procesos Optativos que tiene la empresa SERVING:

5.1 Gestión de Compras: El proceso de Gestión de Compras recibe del cliente externo una solicitud de proforma, contesta la solicitud de proforma, recibe la adjudicación de la compra, selecciona el proveedor, solicita el pago, realiza el seguimiento al despacho de la mercancía, recepta la mercancía y embala la misma:

Entrada: Recepción de solicitud de proforma.

Salida: Mercancía embalada

5.2 Gestión de Ventas: El proceso de Gestión de Ventas recibe el producto de salida del proceso de Gestión de Compra (mercancías embaladas),elabora guía de remisión, elabora factura, entrega mercancía, seguimiento al cobro de factura y culmina con el pago por parte del proveedor a la empresa.

Entrada: Mercancía embalada.

Salida: Pago del proveedor.

6. Líder

Gerente-General

7. Definición de términos

- **Actividad:** Suma de tareas, que se agrupan normalmente en un procedimiento para facilitar su gestión.

- **Cliente Externo**: Persona que recibe un producto o un servicio fuera de la organización.

- **Cliente Interno:** "Miembro de la organización que recibe el resultado de un proceso anterior, llevado a cabo en la misma organización" (Fernández, 2010, pág. 28).

- **Diagrama de Flujo:** "Es una representación gráfica de la secuencia de etapas, operaciones, movimientos, decisiones, y otros eventos que ocurren en un proceso.

Esta representación se efectúa a través de formas y símbolos gráficos utilizados usualmente.” (Verdoy, Mateu, & Sagasta, 2006, pág. 213).

- **Documento de transporte internacional:** Los documentos de transportes internacional, son aquellos que describen la condiciones en que la carga es transportada hacia su destino, estos documentos son: “aéreo: Air Waybill, marítimo: Bill of loading y terrestre: Carta de Porte” (Cabrera, 2012, pág. 14).

- **ECUAPASS:** “Es el NUEVO SISTEMA ADUANERO del país, que permitirá a todos los Operadores Comercio Exterior realizar sus operaciones aduaneras de importación y exportación. Este sistema fue puesto en marcha desde el 22 de Octubre del 2012”. (PROECUADOR, pág. 1)

- **Entradas:** Son todos aquellos elementos que ingresan a un proceso, para darle valor agregado, los mismos que pueden ser: “materiales, capital, personal, información, etc.” (Heredia, 2013, pág. 59).

- **Incoterms:** “Son un conjunto de reglas aprobadas por la cámara de comercio internacional de París y permite una fácil interpretación de los principales términos empleados en los contratos de compraventa internacional” (Acosta, 2005, pág. 51).

- **Mapa de procesos:** “Es la representación gráfica que incluye una serie de procesos, distribuidos en los tres apartados descritos anteriormente: estratégicos críticos y de soporte, que tienen como entrada el requerimiento del cliente y como salida su satisfacción.” (Andreu & Martínez, 2011, pág. 147)

- **Proceso:** Conjunto de actividades y personas, mutuamente relacionadas o que interactúan, las cuales transforman elementos de entrada en resultados.

- **Procesos claves:** "También llamados procesos operativos, estos afectan a varias áreas ya que están directamente relacionados con la realización de producto o servicio y tienen impacto en el cliente creando valor" (Martínez E. , 2014, pág. 5).

- **Producto:** Salida de un proceso.

- **Proveedor:** Persona Natural o Jurídica, que abastece de lo necesario para un fin.

- **Recursos:** Medios, requisitos, experiencia y personal necesarios, para desarrollar el proceso correctamente.

- **Salidas:** Son todos aquellos elementos que constituyen el resultado de un proceso, y que llevan a la satisfacción del cliente.

8. Ubicación sectorial y Física

La empresa está ubicada en las calles Olmedo e Imbabura esquina, como se muestra en el siguiente gráfico:

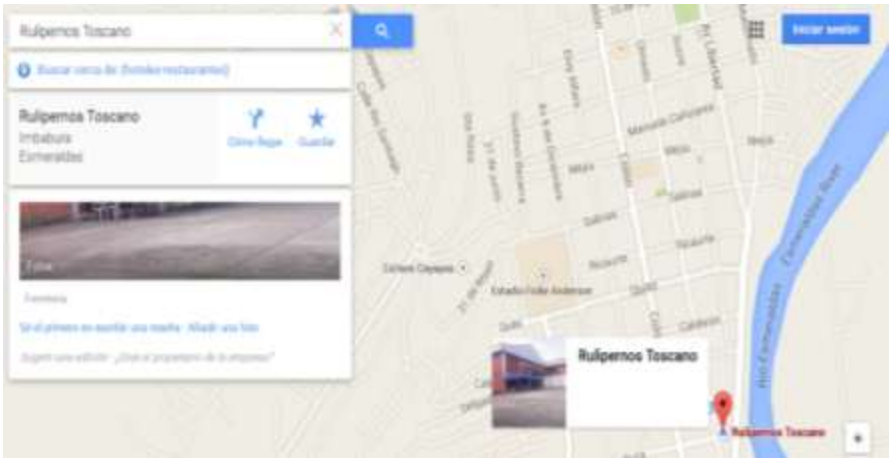


Gráfico 16: Ubicación sectorial y física

9. Direccionamiento estratégico de SERVING.

9.1 Misión de SERVING

La misión de SERVING, se ha formulado en conjunto con la Gerencia de la empresa y según lo señalado en el Capítulo II.

Tabla 7: Misión de SERVING

	FORMATO PARA LA FORMULACIÓN DE LA MISÓN
Empresa:	SERVING
Fecha de elaboración:	11/01/2015
Responsable:	Ing. Lisett Bucheli Z.
Interrogantes:	
a) ¿Qué clase de empresa somos?	Importadora y comercializadora
b) ¿Pará que nos hemos constituido?	Para ofrecer un producto y constribuir al desarrollo
c) ¿Qué ofrecemos?	Productos industriales de acero
d) ¿Para quién?	Las grandes industrias a nivel nacional
e) ¿Qué nos hará diferentes del resto?	Solución pronta, oportuna y servicio de ingeniería
f) ¿Dónde desempeñaremos nuestras funciones?	En el territorio nacional
g) ¿Con qué recursos desempeñaremos nuestras funciones?	Recursos capacitados y tecnología de punta
Formulación de la Misión: SERVING es una empresa ecuatoriana dedicada a la importación y comercialización de productos industriales de acero de calidad, que satisfaga las necesidades de las grandes industrias a nivel nacional, implementando al máximo los recursos exactos para la obtención del beneficio mutuo, convirtiéndonos en una solución pronta y oportuna, complementada por nuestro servicio de ingeniería.	
Perspectivas: Financera, Clientes, Interna, Talento Humano y tecnología	
Elaborado por: Ing. Lisett Bucheli Z.	

Fuente: Empresa SERVING, 2014

9.2 Visión de SERVING

Para la formulación de la Visión de SERVING, se mantuvo reuniones con la Gerencia de la empresa, y la misma se ha realizado según lo indicado en el Capítulo II.

Tabla 8: Visión de SERVING

	FORMATO PARA LA FORMULACIÓN DE LA VISIÓN
Empresa:	SERVING
Fecha de elaboración:	12/01/2015
Responsable:	Ing. Lisett Bucheli Z.
Valores: ○ Respeto ○ Honestidad ○ Responsabilidad ○ Cumplimiento ○ Calidad en el Servicio ○ Sentido De Pertenencia	
Dimensiones: • Tiempo • Ámbito de acción • Posicionamiento en el medio • Negocio Fundamental • Valores organizacionales	
Formulación de la Visión: Ser una empresa líder en el mercado nacional en comercialización y suministro de productos industriales de acero para las industrias, competitiva y comprometida con excelencia en nuestros productos y servicios, brindando los mejores precios para la satisfacción de nuestros clientes.	
Elaborado por: Ing. Lisett Bucheli Z.	

Fuente: Empresa SERVING, 2014

9.3 Objetivos Estratégicos de SERVING

Para la formulación de los Objetivos Estratégicos de SERVING, se realizaron reuniones con la Gerencia de la empresa, mediante las cuales se pudo determinar los objetivos en base a las cuatro perspectivas de una empresa con fines de lucro: Financiera, Clientes, procesos internos, Talento Humano y Tecnología, desarrollándose los mismos según lo indicado en el Capítulo II.

a) Familiarizar al personal, con todas las áreas de la empresa, con la temática de los procesos, para que se puedan desarrollar eficientemente las actividades (Talento Humano y tecnología).
b) Establecer una gestión por procesos, mediante el diseño de un manual de procedimientos identificando diagramas de flujo de los procesos operacionales de la empresa, para cumplir con las expectativas de los clientes. (procesos internos-clientes)
c) Identificar los cuellos de botellas y eliminarlos para alcanzar de mejor manera los resultados.
d) Aumentar las ventas en un 20% considerando los clientes actuales y los nuevos clientes que se pretenden alcanzar, en base a la subsanación de los errores o problemas y los objetivos anteriores a este. (Financiera)

Con el planteamiento de estos objetivos, se busca mejorar la gestión de la empresa y poder posicionarla en el mercado nacional.

10.Diagrama de Procesos de SERVING

A continuación se presenta el diagrama de Procesos que se propone para la empresa SERVING:



Gráfico 17: Cadena de Valor de SERVING

Fuente: Empresa SERVING, 2014

En la Gráfico 17, se observan los procesos directivos, operativos y los procesos de apoyos que sirven para poder llevar a cabo las actividades primarias. A partir de la cadena de valor, se obtendrá a lista de procesos de la empresa desde los directivos hasta los de apoyo, teniendo en cuenta que por el tamaño de la empresa.

10.1 Codificación de Procesos de SERVING

Tabla 9: Codificación de Procesos

PROCESO	CÓDIGO	
PLANEACIÓN ESTRATÉGICA	D1	D
IMPLANTACIÓN DE LA ESTRATEGÍA	D2	
CONTROL DE GESTIÓN	D3	
GESTIÓN DE COMPRAS	O1	O
GESTIÓN DE VENTAS	O2	
GESTIÓN ADMINISTRATIVA	**A1**	A
GESTIÓN DEL TALENTO HUMANO	**A2**	
GESTIÓN DE CALIDAD	**A2**	

10.2 Identificación de los procesos de SERVING

Siendo SERVING una empresa pequeña, se debe determinar primeramente los procesos claves (Operativos) y luego los de Apoyo, para el caso presente de investigación, se han identificado los siguientes:

10.2.1 Procesos Directivos

Tabla 10: Procesos Directivos

PROCESO
D1 Planeación estratégica
D2 Implantación de la estrategia
D3 Control de gestión

10.2.2 Procesos Operativos o claves

Tabla 11: Procesos Operativos de SERVING

PROCESO
O1 Gestión de Compras
O2 Gestión de Ventas

Fuente: SERVING, 2014

10.2.3 Procesos de Apoyo

Tabla 12: Procesos de Apoyo de SERVING

PROCESO
A1 Gestión Administrativa
A2 Gestión del Talento Humano
A3 Gestión de Calidad

Fuente: SERVING, 2014

10.3 Identificación de los procesos críticos de SERVING

Considerando que el desarrollo de la presente investigación plantea el desarrollo de manuales de procedimientos para los procesos operativos de la empresa, además por ser estos (procesos operativos) los más llevados a la práctica dentro de las actividades comerciales de la empresa, y sobre los cuales según la aplicación de la entrevistas, se requiere un mejoramiento, se definen los siguientes procesos críticos de la empresa:

- ✓ Gestión de compras
- ✓ Gestión de ventas

Estos procesos son los que necesitan llevarse de manera óptima en la empresa, con el propósito de generar una mayor satisfacción de los clientes y aumentar el margen de renta para la empresa.

11. Análisis de la situación mejorada de los procesos operativos de SERVING

A partir del análisis de la situación actual de los procesos operativos de la empresa SERVING, se analizó la información mediante reuniones con el Gerente General de la empresa y sus empleados, en dónde se determinaron varias mejoraras en el desarrollo de estos procesos, tales como:

- La correcta utilización del personal: Una vez identificados los roles, se detectó que el asistente mecánico, era la persona que abarcaba la mayor cantidad de tareas dentro del proceso de compras, y el asistente de compras tenía poca participación, por lo que se elimina el asistente de compras como funcionario, al asistente mecánico se le cambia su denominación a "asistente de compras" y asume las tareas mínimas que realizaba el asistente de compras.

- La correcta identificación de los subprocesos: Dentro del proceso actual de compras, existían dos subprocesos: COTIZACIÓN NACIONAL E INTERNACIONAL, para la situación mejorada, se eliminan estos dos subprocesos, y únicamente se crea el de NACIONALIZACIÓN.

- Determinación correcta de roles: Se establece las responsabilidades de cada empleado, designando a cada uno lo que su cargo le faculta para realizar, eliminándose por ejemplo la tarea de "elaborar una proforma", que la tenía asignada el Gerente.

- Establecimiento de tiempos: Se creó un patrón de tiempos, que los funcionarios deberán cumplir al momento de ejecutar cada una de sus tareas asignadas, lo cual provocará que el proceso como tal sea más efectivo y se reduzcan los costos de ejecución de los mismos.

Estas mejoras se presentan de la siguiente manera:

- ✓ Descripción del proceso
- ✓ Diagrama de flujo de la situación mejorada de los procesos operativos.
- ✓ Validación de la situación actual de los procesos operativos.
- ✓ Análisis de tiempos de la situación mejorada de los procesos operativos.
- ✓ Análisis de costos mejorados de los procesos operativos.

11.1 Descripción del Proceso Gestión de Compra

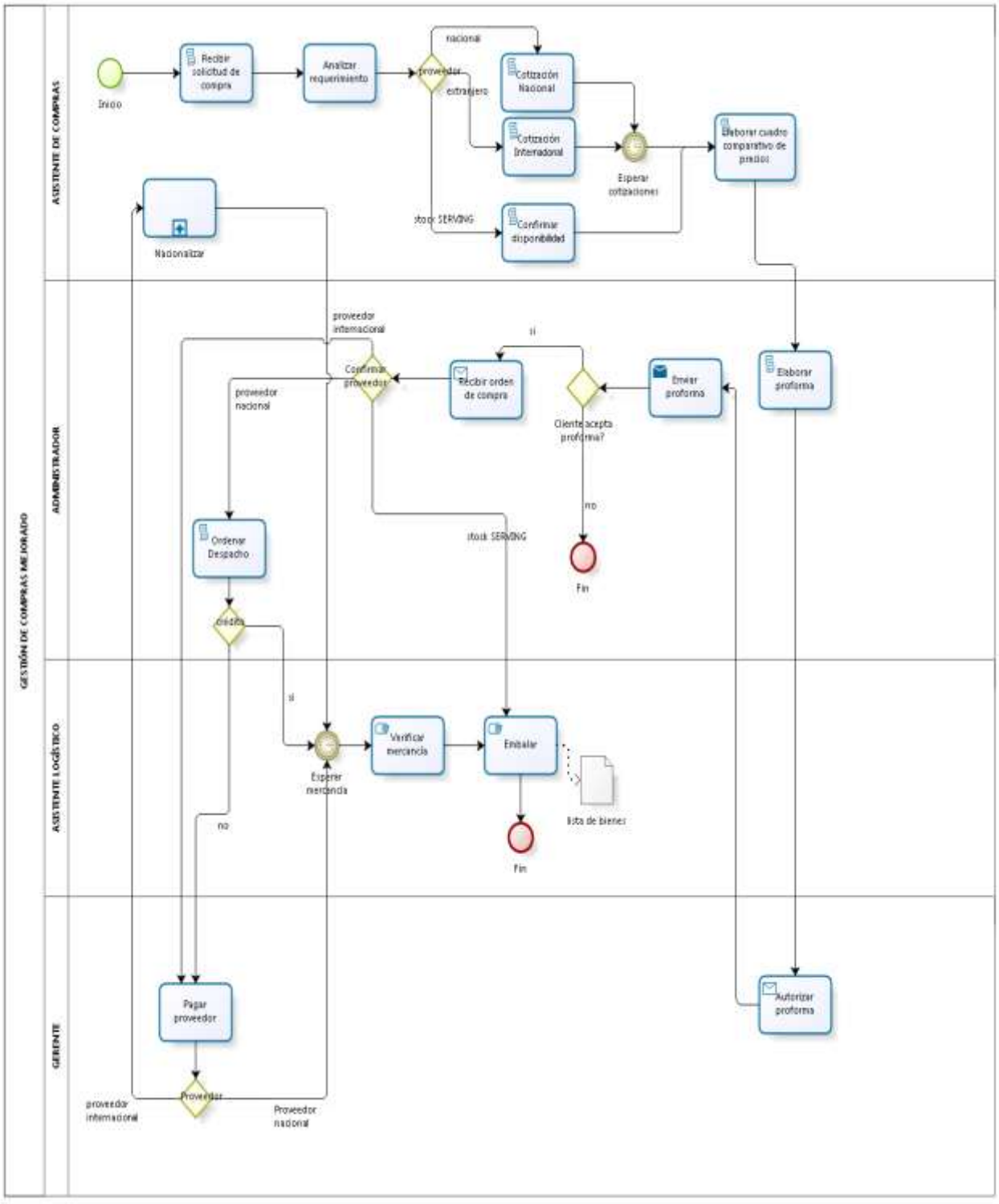
El proceso de Gestión de Compras es el conjunto de actividades que se desarrollan para satisfacer una solicitud de compra de un cliente externo. Este proceso inicia con la solicitud de proforma, contesta la solicitud de proforma, recibe la adjudicación de la compra, selecciona el proveedor, solicita el pago, realiza el seguimiento al despacho de la mercancía y recepta la mercancía.

11.2 Descripción del Proceso de Gestión de Ventas

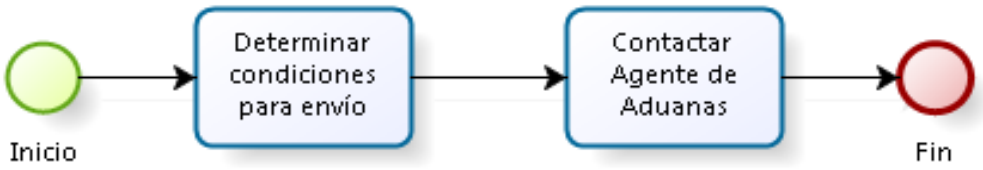
El proceso de Gestión de Ventas, recibe el producto de salida, del producto proceso de Gestión de Compra (mercancías), embala, elabora guía de remisión, elabora factura, entrega mercancía y culmina con el seguimiento del cobro de la factura.

11.3 Diagramas de flujos de la situación mejorada de los procesos operativos.

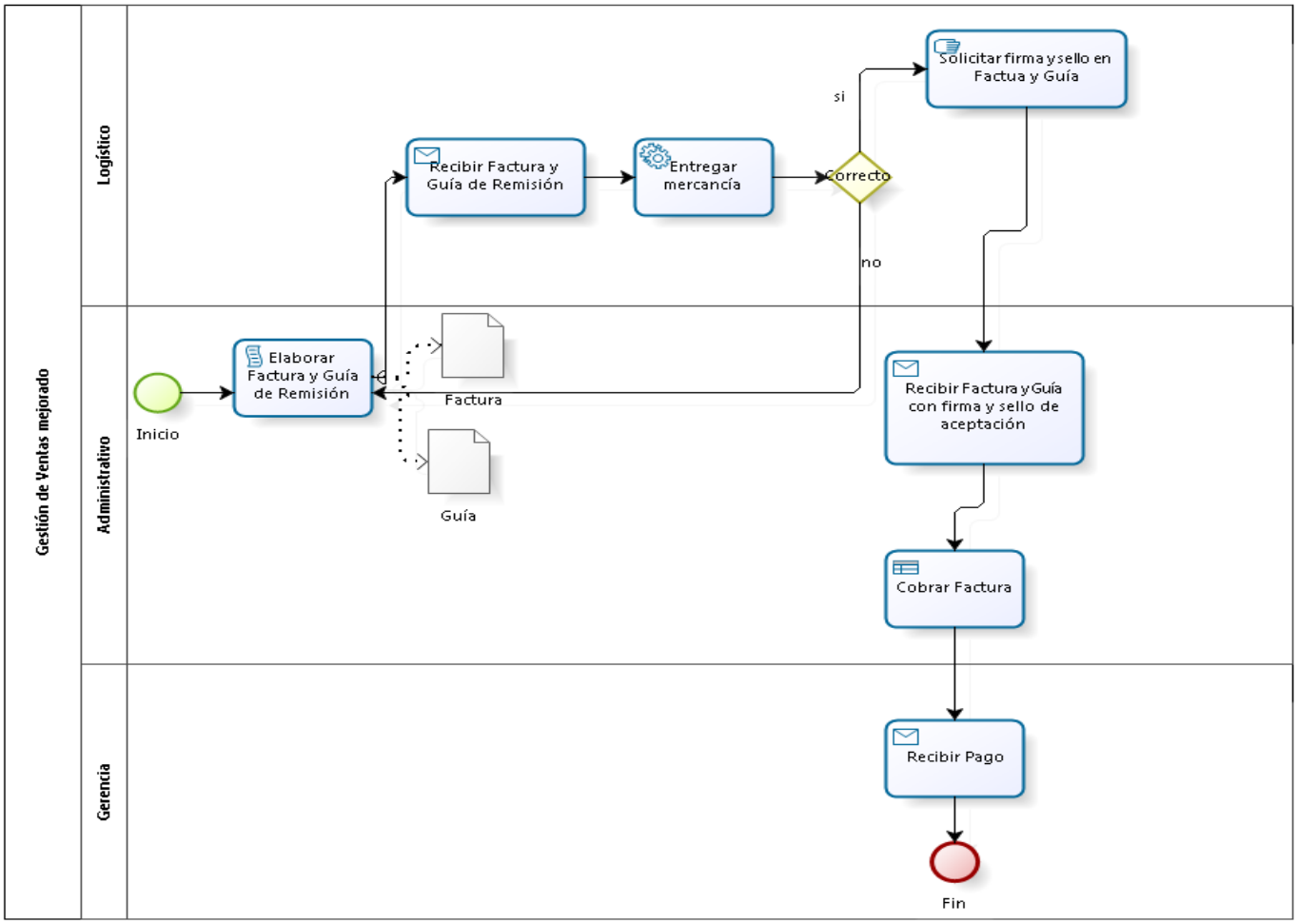
11.3.1 Diagrama del proceso mejorado: Gestión de compras



11.3.1.1 Diagrama del subproceso mejorado: Nacionalización



11.3.1.2 Diagrama del proceso mejorado: Gestión de ventas



11.4 Validación de la situación actual de los procesos operativos.

La validación permite asegurar que todas las actividades que formarte del proceso pasen de forma correcta a través de todos los flujos. Al validar este modelo de gestión de proceso se identifica:

- ✓ Que las compuertas estén sincronizadas.
- ✓ Los mensajes sincronizados.
- ✓ Las probabilidades de decisión estén debidamente definidas.
- ✓ Que todas las actividades estén correctamente definidas.
- ✓ Que todos los tokens terminen el proceso. (Modeler, 2014, pág. 1).

De acuerdo a las estadísticas de la empresa SERVING se consideró los siguientes criterios para realizar el ejercicio de validación de la situación actual de los procesos operativos:

- ✓ Durante el año 2014 se receptaron **72 solicitudes de proformas** (Número máximo de llegadas).
- ✓ La simulación de la validación se la realizó a través de un software de gestión de procesos BPM.
- ✓ Para esta validación se toma una solicitud de proforma.

11.4.1.1 Validación del proceso mejorado: Gestión de compras

Tabla 13: Validación de la situación mejorada del proceso: Gestión de Compra de SERVING

Nombre	Tipo	Instancias completadas
GESTIÓN DE COMPRAS MEJORADO	**Proceso**	**1**
Inicio	Evento de inicio	1
proveedor	Compuerta	1
Pagar proveedor	Tarea	1
Recibir solicitud de compra	Tarea	1
Analizar requerimiento	Tarea	1
Cotización Nacional	Tarea	0
Cotización Internacional	Tarea	1
Confirmar disponibilidad	Tarea	0
Esperar cotizaciones	Evento intermedio	1
Elaborar cuadro comparativo de precios	Tarea	1
Elaborar proforma	Tarea	1
Enviar proforma	Tarea	1
Autorizar proforma	Tarea	1
Recibir orden de compra	Tarea	1
Ordenar Despacho	Tarea	0
Esperar mercancía	Evento intermedio	1
Verificar mercancía	Tarea	1
Embalar	Tarea	1
Proveedor	Compuerta	1
Cliente acepta proforma?	Compuerta	1
Confirmar proveedor	Compuerta	1
Crédito	Compuerta	0
Fin	Evento de Fin	0
Fin	Evento de Fin	1
Nacionalizar	Proceso	1

En los resultados de la validación del flujo de los procesos operativos se identifican tres elementos:

1. Nombre: Notación que se le asigna a una tarea, evento, momento de decisión y evento de espera, dentro del proceso.
2. Tipo: Identificación de la notación dentro del flujo del proceso.
3. Instancias completadas: Número de veces que el flujo recibe una entrada, es decir una activación para ejecutar esa tarea.

En la tabla 13, se muestra que durante la validación del proceso de Gestión de compras, se recibió 1 activador del proceso, de tipo: "evento de inicio", denominado "Recibir solicitud de proforma", esta solicitud de proforma fue activando a lo largo del flujo las diferentes tareas, compuertas de decisión y eventos, es por eso que la tabla 13 evidencia que las "instancias completadas" de la mayoría de las notaciones es 1.

Pero en los casos que la "instancias completadas" tienen un total de cero (0), refleja que en esta validación, de acuerdo al grado de probabilidad de la "tarea", no fue necesario ejecutarla.

El proceso de Gestión de compra, como se muestra en la tabla 13 y en el punto de análisis anterior denominado: "Diagrama de flujo de la situación mejorada de los procesos operativos*",* tiene 2 eventos de fin, es decir; que de acuerdo a las probabilidades asignadas durante la modelación del proceso, puede terminar en cualquiera de ellos. En este proceso, si la proforma elaborada para el cliente externo es aceptada o no, va a influir en cual sea el evento del fin del proceso, es por ello, que en este caso el evento de fin de proceso que tiene la instancia completada con un valor de 1 es el que ejecuta el asistente logístico en el diagrama de flujo de la situación actual del proceso de gestión compra de la empresa SERVING, y el otro evento de fin, tiene una instancia de cero (0).

11.4.1.1.1 Validación del subproceso mejorado: Nacionalización.

Tabla 14: Validación de la situación mejorada del subproceso: Nacionalizar de SERVING

Nombre	**Tipo**	**Instancias completadas**
Nacionalizar	Proceso	1
Contactar Agente de Aduanas	Tarea	1
Fin	Evento de Fin	1
Inicio	Evento de inicio	1
Determinar condiciones para envío	Tarea	1

La tabla 14 refleja que este subproceso completó durante su validación 1 instancia en cada notación, que inició con el: contacto a un Agente de Aduanas, para solicitar la nacionalización de la carga con su respectivo costo y terminó con la: determinación de condiciones para el envío, para luego retomar el flujo del proceso GESTIÓN DE COMPRA.

11.4.1.2 Validación del proceso mejorado: Gestión de ventas

Tabla 15: Validación de la situación mejorada del Proceso: Gestión de Ventas de SERVING

Nombre	**Tipo**	**Instancias completadas**
Gestión de Ventas mejorado	Proceso	1
Correcto	Compuerta	1
Fin	Evento de Fin	1
Inicio	Evento de inicio	1
Elaborar Factura y Guía de Remisión	Tarea	1
Recibir Factura y Guía de Remisión	Tarea	1
Entregar mercancía	Tarea	1
Solicitar firma y sello en Factura y Guía	Tarea	1
Recibir Factura y Guía con firma y sello de aceptación	Tarea	1
Cobrar Factura	Tarea	1
Recibir Pago	Tarea	1

GESTIÓN DE VENTAS es un proceso operativo de la empresa SERVING, relacionado directamente con el proceso denominado GESTIÓN DE COMPRAS, es decir, que del número de salidas que se produzcan en la GESTIÓN DE COMPRAS, dependerá el número de activadores del inicio de la GESTIÓN DEVENTAS.

Es por eso que como se mostró en la tabla 13, la GESTIÓN DE COMPRAS, tuvo una salida, por lo tanta el activador de la validación del proceso GESTIÓN DE VENTAS va a ser 1. Por lo tanto la tabla 15 muestra que el evento de inicio de este proceso se da con la notación: “Elaborar Factura y Guía de Remisión”, y termina con la “recepción del pago” por la mercancía entregada.

11.5 Análisis de tiempos de la situación mejorada de los procesos operativos.

A partir de las mejoras señaladas en el punto anterior Nro. 11 de la propuesta, que se realizaron a los procesos operativos de la empresa SERVING, a continuación se presentan los resultados de los nuevos tiempos de ejecución de estos procesos:

3.13.3.1 Análisis de tiempo total de ejecución del proceso mejorado: GESTIÓN DE COMPRA.

Tabla 16: Tiempo total del proceso mejorado: GESTIÓN DE COMPRA DE SERVING

Nombre	Tipo	Instancias completadas	Instancias iniciadas	Tiempo total (h)
GESTIÓN DE COMPRAS MEJORADO	**Proceso**	**1**	**1**	**10,24**
Inicio	Evento de inicio	1		
Proveedor	Compuerta	1	1	
Pagar proveedor	Tarea	1	1	0,17
Recibir solicitud de compra	Tarea	1	1	0,08
Analizar requerimiento	Tarea	1	1	0,25
Cotización Nacional	Tarea	0	0	0
Cotización Internacional	Tarea	1	1	4
Confirmar disponibilidad	Tarea	0	0	0
Esperar cotizaciones	Evento intermedio	1	1	
Elaborar cuadro comparativo de precios	Tarea	1	1	1
Elaborar proforma	Tarea	1	1	0,5
Enviar proforma	Tarea	1	1	0,08
Autorizar proforma	Tarea	1	1	0,08
Recibir orden de compra	Tarea	1	1	0,08
Ordenar Despacho	Tarea	0	0	0
Esperar mercancía	Evento intermedio	1	1	

Verificar mercancía	Tarea	1	1	1
Embalar	Tarea	1	1	1
Proveedor	Compuerta	1	1	
Cliente acepta proforma?	Compuerta	1	1	
Confirmar proveedor	Compuerta	1	1	
Crédito	Compuerta	0	0	
Fin	Evento de Fin	0		
Fin	Evento de Fin	1		
Nacionalizar	Proceso	1	1	2

La tabla 16 refleja que el tiempo total mejorado del proceso de GESTIÓN DE COMPRAS es 10.24 horas; es decir: 10 horas, 20 minutos y 4 segundos. Proceso que tiene un alcance desde la recepción de la solicitud de compra, hasta que la mercancía es embalada, actividad en la cual termina el proceso.

11.5.1.1.1 Análisis de tiempo total de ejecución del subproceso mejorado: Nacionalizar.

Tabla 17: Tiempo total del subproceso mejorado: NACIONALIZACIÓN

Nombre	**Tipo**	**Instancias completadas**	**Instancias iniciadas**	**Tiempo total (h)**
Nacionalizar	**Proceso**	**1**	**1**	**2**
Contactar Agente de Aduanas	Tarea	1	1	1
Fin	Evento de Fin	1		
Inicio	Evento de inicio	1		
Determinar condiciones para envío	Tarea	1	1	1

La tabla 17 muestra que el tiempo total de ejecución del subproceso: NACIONALZIACIÓN es de 2 horas, de las cuales 1 hora corresponden a el "contacto con Agente de Aduanas" y la 1 restante es utilizada para conjuntamente con el proveedor extranjero, "determinar las condiciones para envío" hacia el Ecuador.

11.5.1.2 Análisis del tiempo total de ejecución del proceso mejorado: GESTIÓN DE VENTAS DE SERVING.

Tabla 18: Tiempo total del proceso mejorado: GESTIÓN DE VENTAS DE SERVING

Nombre	Tipo	Instancias completadas	Instancias iniciadas	Tiempo total (h)
Gestión de Ventas mejorado	**Proceso**	**1**	**1**	**6,25**
Correcto	Compuerta	1	1	
Fin	Evento de Fin	1		
Inicio	Evento de inicio	1		
Elaborar Factura y Guía de Remisión	Tarea	1	1	1
Recibir Factura y Guía de Remisión	Tarea	1	1	0,08
Entregar mercancía	Tarea	1	1	1
Solicitar firma y sello en Factura y Guía	Tarea	1	1	0,17
Recibir Factura y Guía con firma y sello de aceptación	Tarea	1	1	1
Cobrar Factura	Tarea	1	1	1
Recibir Pago	Tarea	1	1	2

La tabla 18 muestra que el tiempo total de ejecución del proceso: GESTIÓN DE VENTAS es de 6.25 horas (6 horas, 20 minutos y 5 segundos), las cuales transcurren desde que el administrador elabora la factura y guía de remisión, hasta que el Gerente recibe el pago por la mercancía entregada.

11.5.1.3 Resumen del Análisis de los tiempos de ejecución de los Procesos Operativos.

En la siguiente tabla, se resumen la información generada por el sistema de simulación de procesos BPM, en dónde se visualiza los tiempos de ejecución de los procesos operativos, qué es la propuesta para la empresa:

Tabla 19: Resumen del Análisis de Tiempos

Situación Mejorada de Procesos Operativos	
Proceso/Subproceso	**HORAS**
Gestión de Compras	10,24
Nacionalización	2
Gestión de Ventas	6,25
TOTALES	**18,49**

De acuerdo a la situación actual de los procesos operativos de la empresa SERVING, existen dos procesos denominados: Gestión de Compras y Gestión de Ventas, y dos subproceso: Cotización Nacional y Cotización Internacional.

Una vez levantados los procesos operativos de la empresa se establecieron: Dos procesos denominados: Gestión de Compras y Gestión de Ventas y un solo subproceso denominado: Nacionalización. De acuerdo a estas mejoradas el tiempo que se establece para la ejecución de los procesos operativos es de 18,49 horas.

11.6 Análisis de costos mejorados de los procesos operativos.

11.6.1 Análisis de costos totales del proceso mejorado: Gestión de compras.

Tabla 20: Costos totales de la ejecución del proceso mejorado: Gestión de compras.

Nombre	Tipo	Instancias completadas	Instancias iniciadas	Costo fijo total
GESTIÓN DE COMPRAS MEJORADO	**Proceso**	**1**	**1**	**USD 13,85**
Inicio	Evento de inicio	1		
Proveedor	Compuerta	1	1	
Pagar proveedor	Tarea	1	1	0,69
Recibir solicitud de compra	Tarea	1	1	0,13
Analizar requerimiento	Tarea	1	1	0,38
Cotización Nacional	Tarea	0	0	0
Cotización Internacional	Tarea	1	1	6,02
Confirmar disponibilidad	Tarea	0	0	0
Esperar cotizaciones	Evento intermedio	1	1	
Elaborar cuadro comparativo de precios	Tarea	1	1	1,51
Elaborar proforma	Tarea	1	1	1,35
Enviar proforma	Tarea	1	1	0,23
Autorizar proforma	Tarea	1	1	0,35
Recibir orden de compra	Tarea	1	1	0,23
Ordenar Despacho	Tarea	0	0	0
Esperar mercancía	Evento intermedio	1	1	
Verificar mercancía	Tarea	1	1	1,48
Embalar	Tarea	1	1	1,48
Proveedor	Compuerta	1	1	
Cliente acepta proforma?	Compuerta	1	1	
Confirmar proveedor	Compuerta	1	1	
Crédito	Compuerta	0	0	
Fin	Evento de Fin	0		
Fin	Evento de Fin	1		
Nacionalizar	Proceso	1	1	3,02

La Tabla 20 señala que el costo total de este proceso es de 13.85 usd, valor que se respalda en el tiempo asignado para la ejecución de cada tarea y el costo que representa este tiempo.

11.6.2 Análisis de costos totales del subproceso mejorado Nacionalización.

Tabla 21: Costos totales del subproceso mejorado Nacionalización

Nombre	**Tipo**	**Instancias completadas**	**Instancias iniciadas**	**Costo fijo total**
Nacionalizar	**Proceso**	**1**	**1**	**3,02**
Contactar Agente de Aduanas	Tarea	1	1	1,51
Fin	Evento de Fin	1		
Inicio	Evento de inicio	1		
Determinar condiciones para envío	Tarea	1	1	1,51

La Tabla 21 señala que el costo total de este subproceso es de 3,02, de los cuales 1,51 usd corresponden o se utilizan para “contactar Agente de Aduanas” y los 1,51 usd restantes a “Determinar condiciones para envío”.

11.6.3 Análisis de costos totales del proceso mejorado: GESTIÓN DE VENTAS.

Tabla 22: Costos totales del proceso mejorado GESTIÓN DE VENTAS

Nombre	Tipo	Instancias completadas	Instancias iniciadas	Costo fijo total
Gestión de Ventas mejorado	**Proceso**	**1**	**1**	**USD 12,93**
Correcto	Compuerta	1	1	
Fin	Evento de Fin	1		
Inicio	Evento de inicio	1		
Elaborar Factura y Guía de Remisión	Tarea	1	1	2,71
Recibir Factura y Guía de Remisión	Tarea	1	1	0,12
Entregar mercancía	Tarea	1	1	1,48
Solicitar firma y sello en Factura y Guía	Tarea	1	1	0,25
Recibir Factura y Guía con firma y sello de aceptación	Tarea	1	1	2,71
Cobrar Factura	Tarea	1	1	2,71
Recibir Pago	Tarea	1	1	2,95

La tabla 22 muestra que el costo de gestionar una venta para la empresa es de **12,93** usd, una vez establecidas las mejoras en su diagrama de flujo.

11.6.3.1 Resumen del Análisis de costos de la ejecución de los Procesos Operativos.

En la siguiente tabla, se resumen la información generado por el sistema de simulación de procesos BPM, en dónde se evidencia compara los costos de ejecución de los procesos operativos, entre la situación actual (costo de la ejecución de los procesos actualmente), versus, la situación mejorada, qué es la propuesta para la empresa.

Tabla 23: Resumen de Costos

Situación Mejorada de Procesos Operativos	
Proceso/Subproceso	**VALOR**
Gestión de Compras	$ 13,85
Nacionalización	$ 3,02
Gestión de Ventas	$ 19,93
TOTALES	**$ 36,80**

De acuerdo a la situación actual de los procesos operativos de la empresa SERVING, la empresa está llevando: dos procesos denominados: Gestión de Compras y Gestión de Ventas, y dos subproceso: Cotización Nacional y Cotización Internacional. Una vez aplicadas las mejoras en el diseño de los procesos operativos de la empresa que se mencionaron en el punto 11 de la propuesta de esta investigación, se establecieron: Dos procesos denominados: Gestión de Compras y Gestión de Ventas y un solo subproceso denominado: Nacionalización. De acuerdo a estas mejoradas el costo que se establece para la ejecución de los procesos operativos es de 36.80 usd.

12.MANUAL DE PROCEDIMIENTOS DEL PROCESO OPERATIVO MEJORADO: GESTIÓN DE COMPRAS.

MANUAL DE PROCEDIMIENTOS

GESTIÓN DE COMPRAS

SERVING

Tabla de Contenidos

12. MANUAL DE PROCEDIMIENTOS DEL PROCESO OPERATIVO MEJORADO: GESTIÓN DE COMPRAS. 100

MANUAL DE PROCEDIMIENTOS 101

GESTIÓN DE COMPRAS 101

Diagrama de la Gestión de compras 104

GESTIÓN DE COMPRAS MEJORADO 105

1.1.1 Elementos del proceso 105

1.1.1.1  Inicio 105

1.1.1.2  Recibir solicitud de compra 105

1.1.1.3  Analizar requerimiento 105

1.1.1.4  proveedor 105

1.1.1.5  Cotización Nacional 106

1.1.1.6  Esperar cotizaciones 106

1.1.1.7  Elaborar cuadro comparativo de precios 106

1.1.1.8  Elaborar proforma 107

1.1.1.9  Autorizar proforma 107

1.1.1.10  Enviar proforma 107

1.1.1.11  Cliente acepta proforma? 108

1.1.1.12  Recibir orden de compra 108

1.1.1.13  Confirmar proveedor 108

1.1.1.14  Pagar proveedor 109

1.1.1.15  Proveedor 109

1.1.1.16  Esperar mercancía 109

1.1.1.17  Verificar mercancía 109

1.1.1.18  Embalar 109

1.1.1.19  Fin 110

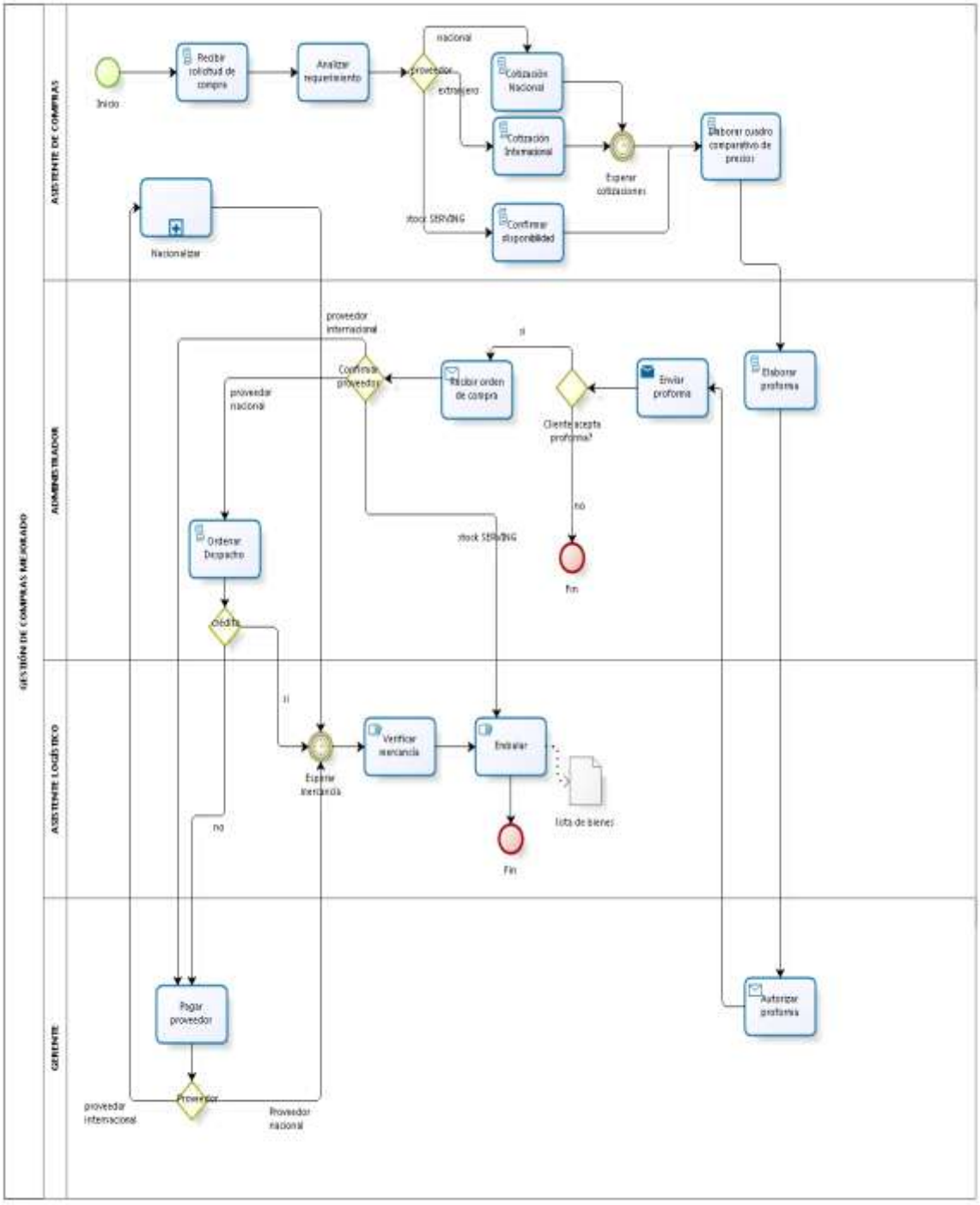
1.1.1.20  Nacionalizar 110

1.1.1.21  Ordenar Despacho 110

1.1.1.22  crédito 110

1.1.1.23  Fin 110
1.1.1.24  Cotización Internacional 111
1.1.1.25  Confirmar disponibilidad 111
1.1.1.26  list de bienes 111
1.1.1.27  ASISTENTE DE COMPRAS 111
1.1.1.28  ADMINISTRADOR 111
1.1.1.29  ASISTENTE LOGÍSTICO 111
1.1.1.30  GERENTE 111
Nacionalizar 112
Elementos del proceso 112
1.1.1.31  Inicio 112
1.1.1.32  Determinar condiciones para envío 112
1.1.1.33  Contactar Agente de Aduanas 112
1.1.1.34  Fin 113
2 RECURSOS 113
2.1 Cliente Externo (Rol) 113
2.2 Administrador (Rol) 113
2.3 Asistente de compras (Rol) 113
2.4 Proveedores de SERVING (Rol) 113
2.5 Asistente Logístico (Rol) 113
2.6 Gerente (Rol) 113
1.3 INDICADORES 113

Diagrama de la Gestión de compras



Versión: 1.0

Autor: Lisett Bucheli

GESTIÓN DE COMPRAS MEJORADO

1.1.1 Elementos del proceso

1.1.1.1 *Inicio*

1.1.1.2 *Recibir solicitud de compra*

Descripción

La recepción de la "solicitud de proforma", consiste en el documento que envía el cliente externo, a la empresa SERVING, detallando cantidades, descripción, tiempo de entrega, etc., de determinados bienes, que desean adquirir.

Ejecutantes

Cliente Externo, Asistente de compras

1.1.1.3 *Analizar requerimiento*

Descripción

Verificar que la información proporcionada por el cliente externo en la "Solicitud de compra", este clara, precisando: cantidades, unidad de medidas, descripción de o los bienes.

Ejecutantes

Administrador, Asistente de compras.

1.1.1.4 *proveedor*

Descripción

Identificar de acuerdo a la experiencia de los funcionarios, que proveedor puede tener los bienes requeridos, y de acuerdo a ello, pasar a la siguiente tarea.

Flujos

Nacional

Extranjero

STOCK SERVING

1.1.1.5 *Cotización Nacional*

Descripción

Elaborar en el formato establecido para envió de cotizaciones por la empresa SERVING, la cotización de los bienes solicitados por el cliente externo, y comunicarla al proveedor mediante correo o llamada telefónica.

Ejecutantes

Asistente de compras, Proveedores de SERVING

1.1.1.6 *Esperar cotizaciones*

Descripción

Esperar por las respuestas a las solicitudes de cotizaciones enviadas a los proveedores de SERVING.

1.1.1.7 *Elaborar cuadro comparativo de precios*

Descripción

Elaborar en una tabla Excel, un cuadro comparativo y explicativo de los diferentes precios que proporcionaron los proveedores

Ejecutantes

Asistente de compras.

1.1.1.8  *Elaborar proforma*

Descripción

De acuerdo al "cuadro comparativo de precios", seleccionar los precios más bajos de las cotizaciones de los proveedores, a estos precios aumentarle el porcentaje de ganancia establecido por la empresa y a esto sumarle el IVA. Con estos totales elaborar la PROFORMA, en el formato establecido por la empresa y enviarla al Gerente para su autorización.

Ejecutantes

Administrador

1.1.1.9  *Autorizar proforma*

Descripción

Comparar la proforma versus el cuadro de precios comparativos y verificar que las operaciones que determinan el total de la PROFORMA, este correctamente aplicadas.

Ejecutantes

Gerente

Implementación

Servicio Web

1.1.1.10  *Enviar proforma*

Descripción

Receptar la autorización de la proforma por parte del Gerente y enviarla al cliente que solicitó dicha cotización.

Ejecutantes

Administrador

Implementación

Servicio Web

1.1.1.11 *Cliente acepta proforma?*

Flujos

Si
No

1.1.1.12 *Recibir orden de compra*

Descripción

Recibir mediante correo o documento firmado por parte del Cliente Externo, la aceptación de la proforma y a su vez la orden de compra adjudicada a SERVING.

Ejecutantes

Cliente Externo, Administrador

Implementación

Servicio Web

1.1.1.13 *Confirmar proveedor*

Flujos

Stock SERVING

Proveedor nacional

Proveedor internacional

1.1.1.14 *Pagar proveedor*

Descripción

Realizar transferencia bancaria a la cuenta de la empresa PROVEEDORA, en base a lo que consta en la cotización enviada a la empresa SERVING.

Ejecutantes

Gerente

1.1.1.15 *Proveedor*

Flujos

Proveedor internacional

Proveedor nacional

1.1.1.16 *Esperar mercancía*

Descripción

Contactarse vía telefónica con el Proveedor y solicitarle el nombre de la empresa transportista y el número de guía para su recepción.

1.1.1.17 *Verificar mercancía*

Descripción

Validar entre la mercancía receptada físicamente y la confirmación de despacho que se envió al proveedor.

Ejecutantes

Asistente Logístico

1.1.1.18 *Embalar*

Descripción

Embalar mercancía de acuerdo a orden y listado de bienes proporcionado por el Administrador.

1.1.1.19 *Fin*

1.1.1.20 *Nacionalizar*

Descripción

Confirmar con el Proveedor en el Extranjero las condiciones para el envío (medio de transporte, puerto o aeropuerto de llegada en el Ecuador), solicitar los documentos de soporte (factura, documento de transporte), y contactarse con el Agente de Aduanas para que actúe en representación de SERVING, nacionalizando la mercancía.

Ejecutantes

Asistente de compras

1.1.1.21 *Ordenar Despacho*

Descripción

Enviar orden de despacho de mercancía al proveedor seleccionado.

Ejecutantes

Administrador

1.1.1.22 *crédito*

Flujos

Si
No

1.1.1.23 *Fin*

1.1.1.24 *Cotización Internacional*

Descripción

Elaborar en el formato establecido para envió de cotizaciones por la empresa SERVING, la cotización de los bienes solicitados por el cliente externo, y comunicarla al proveedor mediante correo y llamada telefónica.

Ejecutantes

Proveedores de SERVING, Asistente de compras

1.1.1.25 *Confirmar disponibilidad*

Descripción

Verificar físicamente en las bodegas de la empresa SERVING, que los bienes solicitados por el cliente, estén en las medidas, descripción y cantidades solicitadas.

Ejecutantes

Asistente de compras, Asistente Logístico

1.1.1.26 *list de bienes*

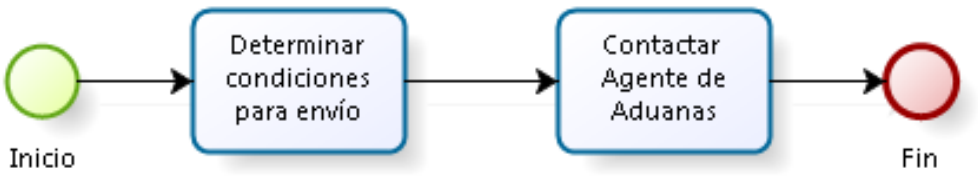
1.1.1.27 *ASISTENTE DE COMPRAS*

1.1.1.28 *ADMINISTRADOR*

1.1.1.29 *ASISTENTE LOGÍSTICO*

1.1.1.30 *GERENTE*

Nacionalizar



Elementos del proceso

1.1.1.31 *Inicio*

1.1.1.32 *Determinar condiciones para envío*

Descripción

Determinar conjuntamente con el Proveedor, el medio de transporte internacional y el puerto de arribo de la carga, en base a las necesidades de tiempos y costos para SERVING.

Ejecutantes

Asistente de compras

1.1.1.33 *Contactar Agente de Aduanas*

Descripción

Seleccionar y cotizar con un agente de Aduanas el servicio de Nacionalización

Ejecutantes

Asistente de compras

1.1.1.34 *Fin*

2 RECURSOS

2.1 Cliente Externo (Rol)

2.2 Administrador (Rol)

2.3 Asistente de compras (Rol)

2.4 Proveedores de SERVING (Rol)

2.5 Asistente Logístico (Rol)

2.6 Gerente (Rol)

1.3 INDICADORES

1. **Indicador: TOTAL DE ÓRDENES DE COMPRAS ADJUDICADAS**

Definición: Consiste en calcular el total de órdenes de compras que se adjudican a la empresa.

Objetivo: Determinar las razones por las que las solicitudes que son contestadas a los clientes, no satisfacen las expectativas de estos.

Cálculo:

$$Valor: \frac{Total\ de\ ordenes\ de\ compras\ adjudicadas * 100}{Total\ solicitudes\ de\ cotización}$$

Periodicidad: Mensual.

Responsable: Administrador.

Reporte: El indicador se presenta al Gerente General dentro de los 5 primeros días de cada mes.

2. **Indicador: COSTO UNITARIO DE BIENES NACIONALES**

Definición: Consiste en calcular el costo total unitario de cada bien nacional que se adquiere.

Objetivo: Establecer correctamente los costos de las adquisiciones, para determinar correctamente el precio de cada bien.

Cálculo:

$$Valor: \frac{Costo\ \ total\ del\ bien\ comprado *}{Total\ de\ unidades\ compradas}$$

Periodicidad: Mensual.

Responsable: Asistente de compras.

Reporte: El indicador se presenta al Gerente General dentro de los 5 primeros días de cada mes.

*****: Para determinar "el costo del bien comprado" considerar el valor neto del bien, más el costo del transporte interno, más el costo del almacenamiento de cada unidad e imprevistos que surjan dentro de las compras nacionales.

3. Indicador: COSTO UNITARIO DE BIENES IMPORTADOS

Definición: Consiste en calcular el costo total unitario de cada bien importado que se adquiere.

Objetivo: Establecer correctamente los costos de los bienes importados, para determinar correctamente el precio de cada bien.

Cálculo:

$$Valor: \frac{Costo\ \ total\ del\ bien\ comprado\ *}{Total\ de\ unidades\ compradas}$$

Periodicidad: Mensual.

Responsable: Asistente de compras.

Reporte: El indicador se presenta al Gerente General dentro de los 5 primeros días de cada mes.

*****: Para determinar el costo del bien comprado considerar el valor neto del bien, más el costo del transporte internacional, más el costo del seguro, más el costo del agente de aduanas, más el costo de almacenaje, más el costo de la cuadrilla, más el costo del flete interno y más el costo del almacenamiento.

4. **Indicador: TIEMPO DEL PROCESO DE COMPRA**

Definición: Consiste en determinar el tiempo empleado en el proceso de Gestión de compra.

Objetivo: Controlar el tiempo de destinado a la gestión de cada orden de compra adjudicada.

Cálculo:

$$Tiempo: \frac{Tiempo\ total\ del\ proceso\ de\ gestión\ de\ compra}{Total\ de\ ordenes\ de\ compras\ adjudicadas}$$

Periodicidad: Mensual.

Responsable: Asistente de compras.

Reporte: El indicador se presenta al Gerente General dentro de los 5 primeros días de cada mes.

13.MANUAL DE PROCEDIMIENTOS DEL PROCESO OPERATIVO MEJORADO: GESTIÓN DE VENTAS.

MANUAL DE PROCEDIMIENTOS

GESTIÓN DE VENTAS

SERVING

Tabla de Contenidos

13. MANUAL DE PROCEDIMIENTOS DEL PROCESO OPERATIVO MEJORADO: GESTIÓN DE VENTAS. 116

GESTIÓN DE VENTAS 117

Diagrama de la Gestión de Ventas 119

2.7 Gestión de Ventas mejorado 120

2.7.1 Elementos del proceso 120

2.7.1.1  Inicio 120

2.7.1.2  Elaborar Factura y Guía de Remisión 120

2.7.1.3  Recibir Factura y Guía de Remisión 120

2.7.1.4  Entregar mercancía 121

2.7.1.5  Correcto? 121

2.7.1.6  Solicitar firma y sello en Factura y Guía 121

2.7.1.7  Recibir Factura y Guía con firma y sello de aceptación 122

2.7.1.8  Cobrar Factura 122

2.7.1.9  Recibir Pago 122

2.7.1.10  Fin 123

2.7.1.11  Factura 123

2.7.1.12  Guía 123

2.7.1.13  Logístico 123

2.7.1.14  Administrativo 123

2.7.1.15  Gerencia 123

3 RECURSOS 123

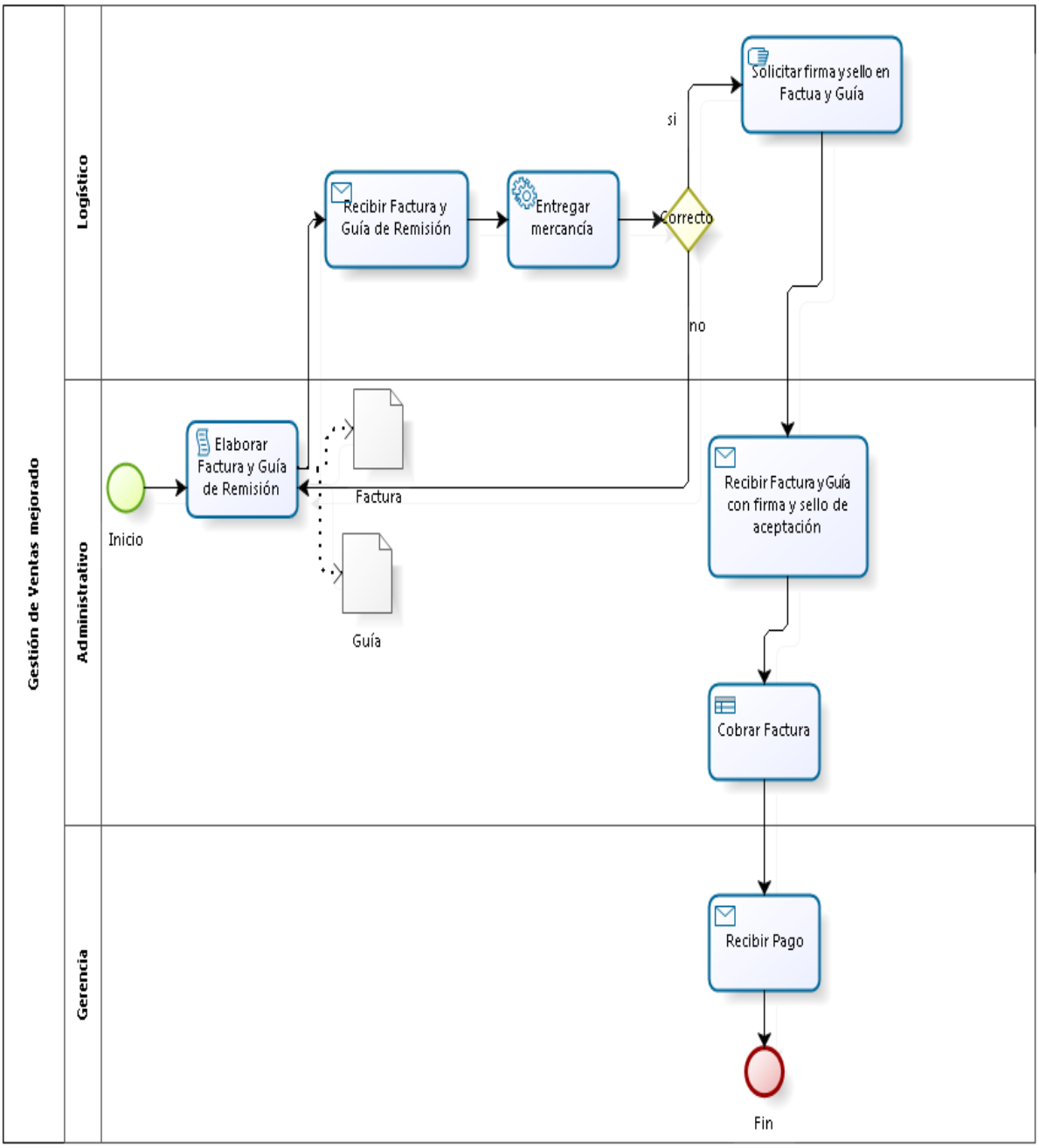
3.1 Administrador (Rol) 123

3.2 Logístico (Rol) 123

3.3 Gerente (Rol) 123

3.2 INDICADORES 124

Diagrama de la Gestión de Ventas



Versión: 1.0

Autor: Lisett Bucheli

2.7 Gestión de Ventas mejorado

2.7.1 Elementos del proceso

2.7.1.1 *Inicio*

2.7.1.2 *Elaborar Factura y Guía de Remisión*

Descripción

Elaborar la factura en base a la proforma aceptada por el Cliente, así como también la guía de remisión que servirá como documento para realizar el transporte de la mercancía desde las bodegas de SERVING, hasta el lugar acordado con el cliente. Una vez terminado estos dos documentos, imprimirlos y entregarlos al Asistente Logístico.

Ejecutantes

Administrador

2.7.1.3 *Recibir Factura y Guía de Remisión*

Descripción

Solicitar factura y Guía de remisión al Administrador, para realizar la entrega de la mercancía embalada, de acuerdo a la última tarea del proceso de GESTIÓN DE COMPRAS.

Ejecutantes

Logístico

Implementación

Servicio Web

2.7.1.4  *Entregar mercancía*

Descripción

Trasladar la mercancía desde las bodegas de SERVING, hasta el punto acordado con el cliente.

Ejecutantes

Logístico

2.7.1.5  *Correcto?*

Flujos

Si

No

2.7.1.6  *Solicitar firma y sello en Factura y Guía*

Descripción

Entregar al cliente o la persona encargada de la recepción de mercancía por parte del cliente, la factura y guía de remisión, para que sean firmadas, como constancia que dicha mercancía fue entregada.

Ejecutantes

Logístico

2.7.1.7  *Recibir Factura y Guía con firma y sello de aceptación*

Descripción

Verificar que la factura y guía de remisión se encuentren firmadas correctamente por el cliente.

Ejecutantes

Administrador

Implementación

Servicio Web

2.7.1.8  *Cobrar Factura*

Descripción

Insistir mediante correo o vía telefónica el cobro de la factura firmada por el cliente.

Ejecutantes

Administrador

2.7.1.9  *Recibir Pago*

Descripción

Verificar valor recibido por parte del cliente, versus factura entregada y aceptada, e informar al administrador que dicho pago ha sido ejecutado, mediante correo electrónico.

Ejecutantes

Gerente

Implementación

Servicio Web

2.7.1.10 *Fin*

2.7.1.11 *Factura*

2.7.1.12 *Guía*

2.7.1.13 *Logístico*

2.7.1.14 *Administrativo*

2.7.1.15 *Gerencia*

3 RECURSOS

3.1 Administrador (Rol)

3.2 Logístico (Rol)

3.3 Gerente (Rol)

3.2 INDICADORES

1. **Indicador: VOLUMEN DE VENTAS**

Definición: Consiste en calcular el porcentaje de ventas en relación a las compras.

Objetivo: Identificar si la mercancía adquirida es vendida.

Cálculo:

$$Valor: \frac{Total\ de\ ventas * 100}{Total\ de\ compras}$$

Periodicidad: Mensual.

Responsable: Asistente de compras.

Reporte: El indicador se presenta al Gerente General dentro de los 5 primeros días de cada mes.

2. **Indicador: TOTAL DE ENTREGAS RECIBIDAS**

Definición: Consiste en determinar el número de entregas que recibidas satisfactoriamente por los clientes, en relación a las órdenes de compras adjudicadas a SERVING.

Objetivo: Controlar la calidad de los productos y la puntualidad de la entrega de los materiales por parte de los proveedores de SERVING.

Cálculo:

$$Valor: \frac{Total\ Pedidos\ Rechazados\ * 100}{Total\ de\ ordenes\ de\ compras\ adjudicadas}$$

Periodicidad: Mensual.

Responsable: Administrador.

Reporte: El indicador se presenta al Gerente General dentro de los 5 primeros días de cada mes.

3. Indicador: COSTO DE ALMACENAMIENTO

Definición: Consiste relacionar el costo que genera cada unidad almenada

Objetivo: Controlar el valor unitario del costo de almacenamiento de cada unidad.

Cálculo:

$$Valor: \frac{Costo\ de\ almacenamiento}{Número\ de\ unidades\ almacenadas}$$

Periodicidad: Mensual.

Responsable: Asistente Logístico.

Reporte: El indicador se presenta al Gerente General dentro de los 5 primeros días de cada mes.

4. Indicador: COSTO DE TRANSPORTE

Definición: Consiste en determinar el costo del transporte de las mercancías.

Objetivo: Controlar el valor del transporte por cada unidad transportada.

Cálculo:

$$Valor: \frac{Costo\ del\ transporte}{Número\ de\ unidades\ transportadas}$$

Periodicidad: Mensual.

Responsable: Asistente Logístico.

Reporte: El indicador se presenta al Gerente General dentro de los 5 primeros días de cada mes.

14. Validación de la propuesta



www.serving.com.ec

Esmeraldas, 23 de marzo de 2015

CERTIFICADO DE VALIDACIÓN

*Por medio del presente documento, certifico que la propuesta titulada: **"MANUALES DE LOS PROCESOS OPERATIVOS DE LA EMPRESA SERVING"**, ha sido validada entre todos los funcionarios de la empresa, por lo cual se certifica que dichos procesos se encuentran simulados dentro de la realidad empresarial de SERVING.*

Ing. Sandino Toscano O.
GERENTE GENERAL
SERVING

Olmedo N3-02 e Imbabura T: 06 2450857 F: 06 2450689 C: 09 95393156

15.Políticas

Los empleados de la empresa deberán:

- Iniciar todo proceso de GESTIÓN DE COMPRAS, previo a la receptación de la respectiva SOLICITUD DE PROFORMA por parte del cliente, excepto en casos debidamente autorizados por el Representante de TOSCANO ORTIZ DANIEL SANDINO CON NOMBRE COMERCIAL SERVING.

- Todo pago por parte de SERVING a proveedores, debe estar respaldado en una orden de compra adjudicada a la empresa SERVING, por parte de un cliente externo.

- Iniciar todo proceso de GESTIÓN DE VENTAS, previo a la recepción del producto de salida del proceso de GESTIÓN DE COMPRAS, excepto en casos debidamente autorizados por el Representante de TOSCANO ORTIZ DANIEL SANDINO CON NOMBRE COMERCIAL SERVING.

- Prestar esmerada atención a los clientes de TOSCANO ORTIZ DANIEL SANDINO CON NOMBRE COMERCIAL SERVING, con diligencia y cortesía, contestando en forma comedida las preguntas que le formulen.

- Ejecutar su labor de acuerdo a las instrucciones y normas técnicas que se hubieren impartido.

- Guardar absoluta reserva respecto a la información confidencial, secretos técnicos, comerciales, administrativos, e información del cliente sobre asuntos relacionados con su trabajo, y con el giro del negocio de TOSCANO ORTIZ DANIEL SANDINO CON NOMBRE COMERCIAL SERVING.

- Abstenerse de realizar competencia profesional con TOSCANO ORTIZ DANIEL SANDINO CON NOMBRE COMERCIAL SERVING o colaborar para que otros lo hagan, mientras dure la relación laboral.

- No Alterar los precios de los productos o servicios que ofrece TOSCANO ORTIZ DANIEL SANDINO CON NOMBRE COMERCIAL SERVING a cambio de recompensas en beneficio personal.

- Bajo ninguna circunstancia un empleado de TOSCANO ORTIZ DANIEL SANDINO CON NOMBRE COMERCIAL SERVING puede ejecutar transacciones comerciales a nombre de este sin autorización escrita, sellada y firmada por el representante legal; transacciones tales como firmar facturas, pagarés, recibos, solicitar créditos con empresas o locales comerciales, etc.

- Abstenerse de divulgar información sobre técnicas, método, procedimientos relacionados con TOSCANO ORTIZ DANIEL SANDINO CON NOMBRE COMERCIAL SERVING, redacción, diseño de textos, ventas, datos y resultados contables y financieros de TOSCANO ORTIZ DANIEL SANDINO CON NOMBRE COMERCIAL SERVING.

- Inhibirse de vender sin autorización bienes, vehículos, accesorios, regalos y repuestos de TOSCANO ORTIZ DANIEL SANDINO CON NOMBRE COMERCIAL SERVING.

16.Documentos

- ✓ Código Orgánico de la Producción Comercio e Inversiones.
- ✓ Ley de Régimen Tributario Interno.
- ✓ Términos Internacionales de comercio (Incoterms 2010)
- ✓ Reglamento Interno de SERVING.

17.Registros

R.U.C. 0802116004001

COTIZACIÓN No. 0056

dd/mm/aa 06 01 2014

Proveedor:

Requisición:

Fecha de Entrega:

Lugar de Entrega:

e Imbabura / Telf.:(06) 2 450 857 / Fax.:(06) 2 450 689 / Cel.:

Esmeraldas - Ecuador

ITEM	DESCRIPCION DEL MATERIAL	UNID.	CANT.	P.U.	TOTAL	TIEMPO ENTREGA
1	ELL 90 DEG 3" LR XS A234 WPB SCH 40	EA	15		$ 0,00	INMEDIATO
2	REDUCER Concentric. SCH 40 A234 WPB 3" X 4"	EA	1		$ 0,00	INMEDIATO
3	STUD-BOLT 3/4" x 4" A193-B7 WITH A194-2H 2 HVY NU	EA	50		$ 0,00	INMEDIATO
4	STUD-BOLT 3/4" x 4 1/4" A193-B7 WITH A194-2H 2 HV	EA	120		$ 0,00	INMEDIATO
5	STUD-BOLT 5/8" X 3 1/4" A193-B7 WITH A194-2H 2 HV	EA	10		$ 0,00	INMEDIATO
6	STUD-BOLT 5/8" X 3 3/4" A193-B7 WITH A194-2H 2 HV	EA	60		$ 0,00	INMEDIATO
7	STUD-BOLT 1/2" x 3" A193-B7 WITH A194-2H 2 HVY NU	EA	30		$ 0,00	INMEDIATO
8	STUD-BOLT 1/2" x 2 3/4" A193-B7 WITH A194-2H 2 HV	EA	30		$ 0,00	INMEDIATO
				SUBTOTA	$0,00	
				12% IVA	$ 0,00	
				TOTAL	$0,00	

TOTAL: *XXXXX 00/100 usd*

OBSERVACIONES:

ING. SANDINO TOSCANO

Mobil: (593) 9 84787037/ 99 5393156

E-mail: dasaco73@hotmail.com/serving2008@gm

001-001

R.U.C. 0802116004001

FACTURA No. 0056

dd/mm/aa
__/__/__

Sr.

Ruc:

Dirección:

Teléfono:

Olmedo N3-02 e Imbabura / Telf.:(06) 2 450 857 / Fax.:(06) 2 450

Autorización: 123456789010 Esmeraldas - Ecuador

CANT.	DETALLE	V. UNITARIO	V. TOTAL
		SUBTOTAL	
		IVA 0 %	
		12% IVA	
		TOTAL $	

FIRMA AUTORIZADA

FIRMA CLIENTE

Espacio para la imprenta

R.U.C. 0802116004001

PROFORMA No. 0056

dd/mm/aa
06 01 2014

Cliente:
Requisición:
Fecha de Entrega:
Lugar de Entrega:

Olmedo N3-02 e Imbabura / T:(06) 2450 857 / F:(06) 2450 689 /
Esmeraldas - Ecuador

ITEM	DESCRIPCION DEL MATERIAL	UNID.	CANT.	P.U.	TOTAL	TIEMPO ENTREGA
				SUBTOTAL		
				12% IVA		
				TOTAL		
TOTAL:	*XXXXX 00/100 usd*					

OBSERVACIONES:

***ENTREGA DEL MATERIAL:** Oficinas de SERVING ESMERALDAS
*CERTIFICADOS DE CALIDAD

ING. SANDINO TOSCANO

Mobil: (593) 9 84787037/ 99 5393156
E-mail: dasaco73@hotmail.com/serving2008@gma

R.U.C. 0802116004001

PURCHASE ORDER No. 0056

dd/mm/aa

Proveedor:

Referencia Cotización:

Plazo Entrega Material:

Lugar de Entrega:

Olmedo N3-02 e Imbabura / Telf.:(06) 2 450 857 / Fax.:(06) 2 45

Esmeraldas - Ecuador

ITEM	DESCRIPCION DEL MATERIAL	UNID.	CANT.	P.U.	TOTAL	TIEMPO ENTREGA
				SUBTOTA	$0,00	
				12% IVA	$ 0,00	
				TOTAL	$0,00	

TOTAL: *XXXXX 00/100 usd*

OBSERVACIONES:

ING. SANDINO TOSCANO

Mobil: (593) 9 84787037/ 99 5393156

E-mail: dasaco73@hotmail.com/serving2008@gmail.c

BIBLIOGRAFÍA

1. Maxwell, J. (2012). *Liderazgo 101: Lo que todo líder necesita saber.* Thomas Nelson Inc.
2. Mira Navarro, J. C. (2006). *BIBLIOTECA VIRTUAL de Derecho, Economía y Ciencias Sociales*. Obtenido de BIBLIOTECA VIRTUAL de Derecho, Economía y Ciencias Sociales: http://www.eumed.net/libros-gratis/2006a/jcmn/1f.htm
3. Achilles, F. (2004). *Desarrollo Organizacional.* LIMUNA NORIEGA EDITORES.
4. Acosta, F. (2005). *INCOTERMS.* México: ISEF EMPRESA LIDER.
5. Aguirre, A. (Noviembre de 2012). Diseño de un modelo de gestión por procesos para la Empresa "EQUINORTE S.A." orientado al mejoramiento contínuo del sistema comercial. UCE.
6. Andreu, E., & Martínez, R. (2011). *Cómo gestionar una PYME mediante el cuadro de mando.* ESIC Editorial.
7. AURA PORTAL. (2015). *Advanced Software for Enterprises.* Obtenido de Advanced Software for Enterprises: http://www.auraportal.com/es/-que-es-un-bpm--business-process-management
8. Benitez, M. (2012). Evolución del Concepto de Competitividad. *Actualidad y Nuevas*, 2.
9. Caballero, G., & Freijeiro, A. (2007). *Direccion Estratégica de la PYME.* Spain: IDEASPROPIAS EDITORIAL.
10. Cabrera, A. (2012). *Transporte internacional de mercancías: aspectos prácticos.* Icex España Exportación e Inversiones.
11. Castillo, L. (2013). Diseño de un modelo de gestión por procesos para el Departamento de Química de la Universidad Técnica Particular de Loja. Quito: UTPL.
12. De la Cuesta, M., & Munoz, M. (2010). *Gestión de la RSC.* Netbiblo.
13. Fernández, R. (2010). *La mejora de la productividad en la pequeña y mediana empresa.* Editorial Club Universitario, 2010.
14. Fonseca Luna, O. (2011). *Defición de Control Interno.* Lima: INSTITUTO DE INVESTIGACIÓN EN ACCOUNTABILITY Y CONTROL - IICO.
15. Fraguela, J. (2012). *INSTITUTO PANAMERICANO DE INGENIERÍA NAVAL.* Obtenido de INSTITUTO PANAMERICANO DE INGENIERÍA NAVAL: http://www.ipen.org.br/downloads/simmtechnaval_2013/l_09.pdf

16. Gobierno Autónomo Descentralizado del Cantón Loja. (2012). *www.loja.gob.ec*. Obtenido de http://www.loja.gob.ec/files/pdot/modelogestion.pdf

17. Griful, E., & Canela, M. (2010). *Gestión de la calidad.* Univ. Politèc. de Catalunya.

18. Heredia, N. (2013). *Gerencia de compras: La nueva estrategia competitiva.* ECOE EDICIONES.

19. jorge613.wordpress.com. (17 de 09 de 2012). *jorge613.wordpress.com.* Obtenido de jorge613.wordpress.com: https://jorge613.wordpress.com/tag/diagrama-de-flujo-de-datos/

20. Maqueda Lafuente, F. J. (2010). *Marketing, innovación y nuevos negocios.* ESIC Editorial.

21. Maqueda, F. (2010). *Marketing, innovación y nuevos negocios.* ESIC Editorial.

22. Martinez, A. (2013). Desarrollo y Definición de un modelo de gestión como paso previo para la innovación empresarial. *INNOVACIÓN* , 5.

23. Martínez, A. (2014). *Gestión por procesos de negocio: Organización horizontal.* ECOBOOK.

24. Martínez, E. (2014). *Proyecto y viabilidad del negocio o microempresa. ADGD0210.* IC Editorial, 2014.

25. Mc Gregor, D. (2014). *Comportamiento y Desarrollo Organizacional.* Obtenido de theodinstitute.org: http://www.theodinstitute.org/joomla/que-dicen-los-expertos-en-empresas-y-do/10-autores/169-mc-gregor-douglas.html

26. Mejía García, B. (2008). *Concepto de procesos* (Quinta ed.). Bogotá: ECOE EDICIONES LTDA.

27. MINISTERIO DE FOMENTO. (2005). *LA GESTIÓN POR PROCESOS.* España.

28. MINISTERIO DE SALUD DEL PERÚ. (2010). *http://www.minsa.gob.pe/.* Obtenido de http://www.minsa.gob.pe/dgsp/observatorio/documentos/herramientas/mapa_procesos.pdf

29. Modeler, B. (2014). *http://www.bizagi.com/docs/BPMNbyExampleSPA.pdf.* Obtenido de http://www.bizagi.com/docs/BPMNbyExampleSPA.pdf: http://www.bizagi.com/docs/BPMNbyExampleSPA.pdf

30. Muñiz, L. (2013). Factores que afectan el control de gestión. En L. Muñiz, *Cómo implementar y evaluarun sistema de control de gestión* (pág. 255). Barcelona: PROFITEDITORIAL.

31. Ogalla, F. (2010). *Sistema de gestión: Una guía práctica.* Ediciones Díaz de Santos.

32. Pais, J. (2013). *BPM (Business Process Management): Cómo alcanzar la agilidad y eficiencia operacional a través de BPM y la empresa orientada a procesos.* BPMteca.com, 2013.

33. Pérez fernández de Velasco, J. A. (2010). *Proceso de satisfación del cliente* (Cuarta ed.). Madrid: ESIC EDITORIAL.

34. Pérez, J. (2013). *Definición de procesos* (4 ta edición, pág 51 ed.). Madrid, España: GRÁFICAS DEHON.

35. PROECUADOR. (s.f.). *PROECUADOR*. Recuperado el 23/03/2015 de MARZO de 2015, de PROECUADOR: http://www.proecuador.gob.ec/2012/11/05/que-es-el-ecuapass/

36. Sanchez, J. (2013). *Indicadores de Gesti n Empresarial: De la estrategia a los resultados.* Palibrio.

37. Santillán de la Peña, M. (8 de febrero de 2010). *Gestion del Conocimiento. El modelo de gestión de empresas del siglo XXI.* La Coruña, Spain: NETBIBLO, S.L.

38. Tobar, F. (2010). *Modelos de Gestión.* Obtenido de Gestión_Auditoria: http://www.medicinaysociedad.org.ar/publicaciones/SEP_2010/Tobar.%20Cap.%201.pdf

39. ufg. (2013). *http://wwwisis.ufg.edu.sv/*. Obtenido de http://wwwisis.ufg.edu.sv/: http://wwwisis.ufg.edu.sv/wwwisis/documentos/TE/352.0072-C277d/352.0072-C277d-Capitulo%20I.pdf

40. UPS. (n.d de n.d de n.d). *http://dspace.ups.edu.ec/*. Obtenido de http://dspace.ups.edu.ec/: http://dspace.ups.edu.ec/bitstream/123456789/1442/2/Capitulo%201.pdf

41. Vaca, C. (2009). *Repositorio UTE.* Obtenido de Repositorio UTE: http://repositorio.ute.edu.ec/bitstream/123456789/10131/1/38889_1.pdf

42. Verdoy, P., Mateu, J., & Sagasta, S. (2006). *Manual de control estadístico de calidad: teoría y aplicaciones.* Universitat Jaume I, 2006.

43. Yépez, G. (2009). Diseño y propuesta de un modelo de gestión por procesos para la empresa Licorera Lovisone. *http://bibdigital.epn.edu.ec/handle/15000/1195*, 137. Quito, Ecuador: QUITO/ EPN/ 2008.

44. Yunga Sarmiento, C. F. (Agosto de 2012). Propuesta para el mejoramiento de gestión en los procesos operativos de la Ferretería El Cisne. *Propuesta para el mejoramiento de gestión en los procesos operativos de la Ferretería El Cisne*. Cuenca, Cuenca, Ecuador.

45. Zambrano, A. (2011). *Planificación estratégica, presupuesto y control de la gestión pública.* Universidad Catolica Andres.

ANEXOS

Anexo 1: Lista de productos y servicios que ofrece SERVING

Ecuador Compras públicas

SISTEMA NACIONAL DE CONTRATACIÓN PÚBLICA

Información General

Datos de Ingreso al Sistema

Usuario	SERVINGSA
Correo Electrónico	dasaco73@hotmail.com

Tipo de Persona ☑ Natural ☐ Jurídica

Origen ☑ Nacional ☐ Extranjera

Datos del Proveedor

Primer Apellido	TOSCANO	Segundo Apellido	ORTIZ
Primer Nombre	DANIEL	Segundo Nombre	SANDINO
Género	☑ Masculino ☐ Femenino	Estado Civil	Casado (a)
RUC	0802116004001	Página Web	
Categoría del Proveedor	Micro Empresa (0 - 100.000)		
Nivel de Educación	Superior Terminada	Área de Especialidad	Mecánica
Fecha de Nacimiento	1981-07-26	Razón Social	TOSCANO ORTIZ DANIEL SANDINO
Año de Inicio de Actividades	2006	Nombre Comercial	

Dirección

Domicilio Tributario	OLMEDO	Intersección / Referencia	IMBABURA
Número	3-02	Edificio	

País	ECUADOR	Estado	

Teléfono(s)

Tipo	Teléfono	Observaciones

Gremios

Gremio	Año Afiliación

Contactos

Primer Apellido	TOSCANO	Segundo Apellido	ORTIZ
Primer Nombre	DANIEL	Segundo Nombre	SANDINO
Género	☑ Masculino ☐ Femenino	Estado Civil	Casado (a)
Documento de Identificación	Cédula de Ciudadanía	Número de Identificación	0802116004
Cargo	Gerente General	Fecha de Nacimiento	1981-07-26
Nivel de Educación	Superior Terminada	Área Ocupacional	Mecánica

Primer Apellido	ZUÑIGA	Segundo Apellido	BUCHELI
Primer Nombre	MARIA	Segundo Nombre	LISETT
Género	☐ Masculino ☑ Femenino	Estado Civil	Casado (a)
Documento de Identificación	Cédula de Ciudadanía	Número de Identificación	0802323220
Cargo	Contador	Fecha de Nacimiento	1988-07-14
Nivel de Educación	Superior Iniciada	Área Ocupacional	Comercio

Oferta del Proveedor

Código	Producto
36970	CASCOS DE SEGURIDAD; OTROS ARTICULOS DE TOCADO, DE CAUCHO O DE MATERIALES PLASTICOS
37360	TUBOS, EMPALMES, CANERIAS Y ACCESORIOS DE TUBERIAS, DE MATERIALES CERAMICOS NO REFRACTARIOS
41122	LINGOTES, OTRAS FORMAS PRIMARIAS Y PRODUCTOS SEMIACABADOS DE ACERO INOXIDABLE U OTROS TIPOS DE ACERO DE ALEACION
41243	BARRAS Y VARILLAS, LAMINADAS EN CALIENTE, ENROLLADAS IRREGULARMENTE, DE ACERO INOXIDABLE, O DE OTROS TIPOS DE ACERO DE ALEACION
41244	OTRAS BARRAS Y VARILLAS DE ACERO INOXIDABLE O DE OTROS TIPOS DE ACERO ALEADO, SIN OTRA ELABORACION QUE EL LAMINADO, EL ESTIRADO O LA EXTRUSION EN CALIENTE (EXCEPTO BARRAS Y VARILLAS DE ACERO DE ALTA VELOCIDAD O ACERO AL SILICIOMANGANESO)
41265	ANGULOS, PERFILES Y SECCIONES DE ACERO INOXIDABLE O DE OTROS TIPOS DE ACERO DE ALEACION
41272	ENTUBADOS DE REVESTIMIENTO, CANERIAS Y TUBERIAS DE PERFORACION DEL TIPO UTILIZADO EN LA PROSPECCION DE PETROLEO O GAS, SIN COSTURA, DE HIERRO (EXCEPTO DE FUNDICION) O ACERO
41274	OTROS TUBOS, CANOS Y PERFILES HUECOS, SIN COSTURA, DE HIERRO O ACERO
41278	ACCESORIOS PARA TUBOS O CANOS DE HIERRO O ACERO
41516	TUBOS, CAÑOS Y ACCESORIOS PARA TUBOS Y CAÑOS, DE COBRE
41524	TUBOS, CAÑOS Y ACCESORIOS PARA TUBOS Y CAÑOS DE NIQUEL
42190	OTRAS ESTRUCTURAS (EXCEPTO EDIFICIOS PREFABRICADOS) Y PARTES DE ESTRUCTURAS DE HIERRO, ACERO O ALUMINIO; PLANCHAS, VARILLAS, ANGULOS, PERFILES, SECCIONES, TUBERIAS, ETC., PREPARADOS PARA SU UTILIZACION EN ESTRUCTURAS DE HIERRO, ACERO O ALUMINIO; METALES D
42320	CALDERAS GENERADORAS DE VAPOR DE AGUA O VAPORES DE OTRAS CLASES (EXCEPTO CALDERAS DE AGUA CALIENTE PARA CALEFACCION CENTRAL, CAPACES TAMBIEN DE PRODUCIR VAPOR DE AGUA A BAJA PRESION); CALDERAS DE AGUA SOBRECALENTADA
42330	APARATOS AUXILIARES PARA CALDERAS; CONDENSADORES PARA MAQUINAS GENERADORAS DE FUERZA MOTRIZ MEDIANTE VAPOR DE AGUA U OTROS TIPOS DE VAPOR
42921	HERRAMIENTAS DE MANO (INCLUSO HERRAMIENTAS DE MANO DEL TIPO UTILIZADO EN AGRICULTURA, HORTICULTURA O SILVICULTURA, SIERRAS DE MANO, LIMAS, ALICATES Y CIZALLAS PARA PARA METALES, LLAVES DE HORQUILLA MANUALES, LAMPARAS DE SOLDAR Y ABRAZADERAS)
42922	UTILES INTERCAMBIABLES PARA HERRAMIENTAS DE MANO O PARA MAQUINAS HERRAMIENTAS, INCLUSO HILERAS PARA ESTIRADO O EXTRUSION DE METALES, Y HERRAMIENTAS PARA PERFORACION DE ROCAS O PARA PERFORACIONES EN TIERRA; PLACAS, VARILLAS, PUNTAS Y ELEMENTOS ANALOGOS PAR
42950	ALAMBRE, VARILLAS, TUBOS, PLACAS, ELECTRODOS, Y ARTICULOS ANALOGOS DE METALES COMUNES O CARBUROS METALICOS, CON REVESTIMIENTO O CON ALMA DE MATERIAL FUNDENTE, DEL TIPO UTILIZADO PARA SOLDADURA BLANDA, SOLDADURA FUERTE O SOLDADURA AUTOGENA O PARA DEPOSICIO
43153	PARTES Y PIEZAS, DE LAS TURBINAS DE VAPOR DE AGUA U OTRAS TURBINAS DE VAPOR
43240	GRIFOS, LLAVES, VALVULAS Y ACCESORIOS ANALOGOS PARA TUBERIAS, CALDERAS, TANQUES, CUBAS Y RECIPIENTES ANALOGOS
43252	PARTES Y PIEZAS DE BOMBAS PARA LIQUIDOS; ELEVADORES DE LIQUIDOS
43254	PARTES Y PIEZAS, PARA GRIFOS, LLAVES, VALVULAS Y ACCESORIOS
43310	COJINETES DE BOLAS O RODILLOS
44216	MAQUINAS HERRAMIENTAS PARA REBAJAR, AFILAR, RECTIFICAR, LAPIDAR, PULIR O DAR OTRO ACABADO A METALES, CARBUROS METALICOS SINTERIZADOS O MATERIALES METAL O CERAMICOS MEDIANTE PIEDRAS DE AMOLAR, ABRASIVOS O PRODUCTOS PARA PULIR; MAQUINAS HERRAMIENTAS PARA C
44218	MAQUINAS HERRAMIENTAS N.C.P. PARA TRABAJAR METALES, CARBUROS METALICOS SINTERIZADOS O MATERIALES METALOCERAMICOS, SIN REMOCION DE MATERIAL
44222	MAQUINAS HERRAMIENTAS (INCLUSO MAQUINAS PARA CLAVAR, ENGRAPAR, ENCOLAR O MONTAR DE OTRA MANERA) PARA EL TRABAJO EN MADERA, CORCHO, HUESO, EBONITA, PLASTICOS DUROS U OTROS MATERIALES DUROS SIMILARES (EXCEPTO LAS MAQUINAS PARA EL TRABAJO DE MATERIALES POR R
44231	HERRAMIENTAS DE USO MANUAL, NEUMATICAS O CON UN MOTOR ELECTRICO INCORPORADO

44232	HERRAMIENTAS ELECTROMECANICAS DE USO MANUAL, CON MOTOR ELECTRICO INCORPORADO
44252	PARTES, PIEZAS Y ACCESORIOS PARA MAQUINAS HERRAMIENTAS PARA TRABAJAR PRODUCTOS CERAMICOS, HORMIGON, ASBESTOCEMENTO O MATERIALES MINERALES ANALOGOS O PARA TRABAJAR EL VIDRIO EN FRIO; PARTES, PIEZAS Y ACCESORIOS DE MAQUINAS HERRAMIENTAS PARA TRABAJAR MADERA
44462	PARTES Y PIEZAS DE LAS MAQUINAS PARA CLASIFICAR, CRIBAR, SEPARAR, LAVAR, TRITURAR, PULVERIZAR, MEZCLAR O AMASAR TIERRA, PIEDRAS, MENAS U OTRAS SUBSTANCIAS MIERALES SOLIDAS; MAQUINAS PARA AGLOMERAR, CONFIGURAR O MOLDEAR COMBUSTIBLES SOLIDOS MINERALES, PAST
44929	PARTES Y PIEZAS DE LAS MAQUINAS PARA EL TRABAJO DE CAUCHO O PLASTICOS O PARA LA FABRICACION DE PRODUCTOS HECHOS DE ESTOS MATERIALES: MAQUINAS DE CORTAR, MAQUINAS DE EXTRUIR, MAQUINAS DE HACER NEUMATICOS, MAQUINAS DE MOLDEAR AL VACIO; OTRAS PARTES Y PIEZAS
83160	SERVICIOS DE MANTENIMIENTO DE SISTEMAS
83313	SERVICIOS INTEGRADOS DE INGENIERIA PARA PLANTAS Y PROCESOS INDUSTRIALES
83393	OTROS SERVICIOS DE INGENIERIA PARA PLANTAS Y PROCESOS INDUSTRIALES
83563	SERVICIOS DE ENSAYO Y ANALISIS DE SISTEMAS MECANICOS Y ELECTRICOS INTEGRADOS
83990	TODOS LOS DEMAS SERVICIOS PROFESIONALES, CIENTIFICOS Y TECNICOS N.C.P.
85990	OTROS SERVICIOS AUXILIARES N.C.P.
87141	SERVICIOS DE MANTENIMIENTO Y REPARACION DE VEHICULOS DE MOTOR
87159	SERVICIOS DE MANTENIMIENTO Y REPARACION DE MAQUINARIA Y EQUIPO N.C.P.
88211	SERVICIOS DE TRATAMIENTO Y REVESTIMIENTO DE METALES
88212	SERVICIOS DE INGENIERIA MECANICA EN GENERAL

Indicadores del Proveedor

Obligado a llevar contabilidad	NO
Tamaño	MICRO
% que Exporta	0 %
Número de Trabajadores Permanentes	2 - 9
Activos totales	$ 60000.00
Pasivos totales	$ 40000.00
Patrimonio	$ 20000.00
% de Agregado Nacional	75.15 %
Año fiscal	2013

Representante Legal

Firma:			
Nombre:	TOSCANO ORTIZ DANIEL		
CC.	0802116004001	Fecha Impresión:	2015-01-09
Recibido Por			
Nombre:			
CC.		Fecha:	
Funcionario INCOP.			

Anexo 2: Imágenes de los productos destacados en venta de la empresa SERVING

VÁLVULAS DE ACERO FORJADAS	
TUERCAS	

STUD BOLT	
ACCESORIOS DE TUBERIA	

CODOS	
CODO CONECTOR INOXIDABLE	

GASKET (EMPAQUE)	
NIPLE	

BRIDAS	

Anexo 3: Cuestionario de Entrevista a todo el personal de SERVING

CUESTIONARIO ENTREVISTA 1

Dirigido a:

- ✓ Todos los funcionarios de SERVING
  - Gerente General (Ing. Sandino Toscano) **ST**
  - **Administrativo-Contador** (Ing. Néstor Zanipatín) **NZ**
  - **Asistente Comercio Exterior** (Srta. Justin Lara) **JL**
  - **Asistente Mecánico** (Sr. Joao Paredes) **JP**
  - **Logística** (Sr. Carlos Vásquez) **CV**

1. ¿Por qué SERVIG necesita un diseño de sus procesos?
2. ¿Conocen los involucrados en la empresa de todos los procesos?
3. ¿Se ha comunicado a todos los involucrados cuales son las actividades que deben desarrollar para la gestión de los procesos?
4. ¿Cómo es el desempeño de los trabajadores en la empresa?
5. ¿Cuáles son los problemas que ha identificado como impedimentos del éxito de los procesos?
6. ¿Puede describir cuales son los procesos que se llevan en la empresa?
7. ¿Se ha identificado una herramienta para definir y documentar los procesos?
8. ¿Qué tipo de mejora se está aplicando para contrarrestar los problemas en los procesos?
9. ¿Considera que mediante el diseño de un manual de procedimientos de los procesos de la empresa, se eliminarían los problemas?
10. ¿Qué procesos serían los más importantes de documentar, para el mejoramiento de la gestión administrativa de la empresa?
11. ¿Mediante qué presentación le gustaría evidenciar los manuales de procedimientos?

Anexo 4: Cuestionario de entrevista a Clientes Actuales

CUESTIONARIO ENTREVISTA 2

Dirigido a:

- ✓ **Clientes actuales**
  - Ep Petroecuador
  - Vladmau construcciones
  - Comercializadora internacional CIECOPALMA S.A
  - Mecánica y servicios generales LATINO.
  - Rulipernos Toscano
  - Centro ferretero el conquistador
  - Jorge vivar servicios. ing. mecánica cía. Ltda.
  - Rulipernos Toscano Jr.

1. ¿Cuánto tiempo tiene utilizando los servicios de esta empresa?
2. ¿Qué tipo de servicio o bienes ha recibido usted de la empresa SERVING?
3. ¿Cómo califica usted el servicio prestado por la empresa?
4. ¿Qué parámetros cree no considera SERVING a la hora de satisfacer sus necesidades?
5. ¿Considera efectivo el proceso de entrega de bienes o prestación de servicios por parte de SERVING? ¿Por qué?
6. ¿Cuáles son los problemas que ha tenido con SERVING en sus contrataciones?
7. ¿Qué es lo que más valora usted al recibir un servicio?
8. ¿Qué acciones le gustaría que SERVING aplique para que usted tenga mayor satisfacción? ¿por qué?

Anexo 5: Formato Ficha de Observación

FICHA DE OBSERVACIÓN

ÁREA OBSERVADA	**OPERACIONES SERVING**
FECHA	
OBSERVADOR	
DURACIÓN	

CRITERIOS A OBSERVAR	**PUNTUACIÓN**					
	NO	**0**	**1**	**2**	**3**	**4**
Existe Misión y Visión						
Tiene Objetivos Estratégicos						
Planificación de actividades						
Control del cumplimiento de tareas de los empleados						
Capacitación al personal						
Personal de acuerdo a las actividades						
Personal conoce lo que realiza						
Procesos efectivos						
Lider de procesos						
Designaión de responsables						
Planificación de egresos						

OBSERVACIÓN GENERAL

NO	No se observó
0	Se observó falta de este criterio
1	Se observó solo una vez
2	Se observó pocas veces
3	Se observó algunas veces
4	Se observó con frecuencia

Anexo 6: Formato para la elaboración de la misión

	FORMATO PARA LA FORMULACIÓN DE LA MISÓN
Empresa:	SERVING
Fecha de elaboración:	11/01/2015
Responsable:	Ing. Lisett Bucheli Z.
Interrogantes: a) ¿Qué clase de empresa somos? b) ¿Pará que nos hemos constituido? c) ¿Qué ofrecemos? d) ¿Para quién? e) ¿Qué nos hará diferentes del resto? f) ¿Dónde desempeñaremos nuestras funciones? g) ¿Con qué recursos desempeñaremos nuestras funciones?	
Formulación de la Misión:	
Perspectivas: Financera Clientes Interna Talento Humano y tecnología	
Elaborado por: Ing. Lisett Bucheli Z.	

Anexo 7: Formato para la elaboración de la visión

	**FORMATO PARA LA FORMULACIÓN DE LA VISIÓN**
Empresa:	SERVING
Fecha de elaboración:	12/01/2015
Responsable:	Ing. Lisett Bucheli Z.
Valores:	
Dimensiones:	
Formulación de la Visión:	
Elaborado por: Ing. Lisett Bucheli Z.	

Anexo 8: Remuneración Básica Unificada de trabajadores de SERVING

		TIEMPO															
Días	**30**	**8**	**5**	**2**	**6**	**22**	**3,75**	**1**									
Horas	**240**	**64**	**40**				**30**	**8**	**6**	**5**		**1**	**2**	**3**			
Minutos	**14400**	**3840**	**2400**	**960**	**2880**	**10560**	**1800**	**480**			**30**	**60**	**120**	**180**	**10**	**15**	**5**
	RMU Usd	**VALORES USD**															
Gerente	**1000**	266,67	166,67	66,67	200,00	733,33	125,00	33,33	25,00	20,83	2,08	4,17	8,33	12,50	0,69	1,04	0,35
administrador	**650**	173,33	108,33	43,33	130,00	476,67	81,25	21,67	16,25	13,54	1,35	2,71	5,42	8,13	0,45	0,68	0,23
Asistente de compra	**361,4**	96,37	60,23	24,09	72,28	265,03	45,18	12,05	9,04	7,53	0,75	1,51	3,01	4,52	0,25	0,38	0,13
Asistente mecánico	**354**	94,40	59,00	23,60	70,80	259,60	44,25	11,80	8,85	7,38	0,74	1,48	2,95	4,43	0,25	0,37	0,12
Logístico	**354**	94,40	59,00	23,60	70,80	259,60	44,25	11,80	8,85	7,38	0,74	1,48	2,95	4,43	0,25	0,37	0,12

Anexo 9: Volante de Publicidad



Anexo 10: Catálogo de Productos



ESPÁRRAGOS



FLUOROCARBONADOS



STEEL BLACK



STAINLESS STEEL

ACCESORIOS



GASKETS
SF/RING
RTJ



COUPLINGS
SW
THD



HEX BUSHING
SW
THD
BW



SOCKOLET (SW)
THREADOLET (THD)
WELDOLET (BW)



FLANGE
SW
WN
SO
LJ
THD



CAP
SW
THD
BW



ELBOWS
90°/45°
SW
THD
BW



TEE
SW
THD
BW



REDUCERS AND SWAGES
CONCENTRIC
ECCENTRIC



UNIVERSAL UNION
SW
THD
BW

MATERIALES
STAINLESS STEEL (A304/A315/A182)
CARBON STEEL (A105/A234/A282)

ESTÁNDARES
B16.3 B16.5 B16.9
B16.11 B16.34

VALVULAS
GATE
BALL
CHECK
BUTTERFLY
GLOB
CONTROL

SOMOS IMPORTADORES DE FÁBRICA