

**UNIVERSIDAD INTERNACIONAL DEL ECUADOR**

Facultad de Ingeniería Automotriz

TESIS DE GRADO PARA LA OBTENCION DEL  
TITULO DE INGENIERO EN MECANICA  
AUTOMOTRIZ

Diseño de una propuesta con enfoque en procesos para  
la empresa INFAMOTOR S.A.

Oscar Mauricio Jara Valle

Director: Ing. Juan Fernando Iñiguez

2012

Quito,  
Ecuador

## CERTIFICACIÓN

Yo, Oscar Mauricio Jara Valle declaro que soy el autor exclusivo de la presente investigación y que ésta es original, auténtica y personal mía.

Todos los efectos académicos y legales que se desprendan de la presente investigación serán de mi exclusiva responsabilidad.

Cedo mis derechos de propiedad intelectual a la Universidad Internacional del Ecuador, para que sea publicado y divulgado en internet, según lo establecido en la Ley de Propiedad Intelectual, reglamento y leyes.

---

Oscar Mauricio Jara Valle  
CI: 171607591-4

Yo, Juan Fernando Iñiguez, declaro que, en lo que yo personalmente conozco, el señor, Oscar Mauricio Jara Valle, es el autor exclusivo de la presente investigación y que ésta es original, auténtica y personal suya.

---

Ing. Juan Fernando Iñiguez

## **ACUERDO DE CONFIDENCIALIDAD**

La Biblioteca de la Universidad Internacional del Ecuador se compromete a:

1) No divulgar, utilizar ni revelar a otros LA INFORMACIÓN CONFIDENCIAL obtenida en el presente trabajo, ya sea intencionalmente o por falta de cuidado en su manejo, en forma personal o bien a través de sus empleados.

2) Manejar LA INFORMACIÓN CONFIDENCIAL de la misma manera en que se maneja la información propia de carácter confidencial, la cual bajo ninguna circunstancia podrá estar por debajo de los estándares aceptables de debida diligencia y prudencia.

---

DIRECCIÓN DE BIBLIOTECA

## **DEDICATORIA**

A toda mi familia quienes estuvieron apoyándome en los buenos y sobre todo malos momentos durante mi carrera de universidad, y durante la elaboración de mi tesis.

A mis amigos y compañeros de universidad quienes estuvieron impulsándome para terminar juntos la carrera de Ing. Mecánica Automotriz.

## **AGRADECIMIENTO**

A la UNIVERSIDAD INTERNACIONAL DEL ECUADOR por abrirme las puertas para culminar con mis estudios en Ingeniería Mecánica Automotriz, a mis profesores de carrera quienes aportaron en cada clase conocimientos para mi desarrollo educativo, a la colaboración de mi director de tesis Juan Fernando Lñiguez, quien fue el que cultivo la idea para el desarrollo de este proyecto investigativo y a mi familia quienes estuvieron siempre apoyándome durante toda mi carrera.

## **RESUMEN**

### **“DISEÑO DE UNA PROPUESTA CON ENFOQUE A PROCESOS PARA LA EMPRESA INFAMOTOR S.A.”**

#### **Objetivo:**

- “Diseñar la propuesta con enfoque a procesos de INFAMOTOR S.A. para su gestión”

El presente proyecto investigativo es un diseño de una propuesta con enfoque a procesos que ayuden a INFAMOTOR S.A., a mejorar su desempeño como empresa dentro de la importación y comercialización de repuestos automotrices.

Debido a que el mercado actual es tan competitivo, se hace necesario cambiar la antigua administración por una gestión por procesos con el fin de mejorar el funcionamiento de la empresa, no solo para satisfacer al cliente, sino también para mejorar la calidad del servicio, reducir gastos, optimizar recursos y comprometer al empleado con la empresa.

Para llegar a brindar un producto o servicio de calidad, primero se debe ordenar todo el trabajo y los procesos que hacen posible que ese producto o servicio final llegue de la mejor manera al cliente.

La gestión por procesos dentro de la industria garantiza a quien la ejecuta a tener un trabajo coordinado, una mejor comunicación interna, reducción de tiempos de espera, optimiza el uso de recursos, capacita al empleado, aumenta la eficiencia y eficacia, llevando a quien aplique esta herramienta, a sobresalir por sobre sus competidores, mejorando la calidad del servicio que ofrece, atrayendo nuevos clientes, afianzando a sus trabajadores y la posibilidad de expandirse hacia nuevos mercados.

## **ABSTRACT**

### **"DESIGN OF A PROPOSAL WITH PROCESS APPROACH FOR INFAMOTOR S.A."**

Objective:

- "Design of a proposal for INFAMOTOR S.A. to work with a process approach"

This research project is a proposal to design a process approach to help INFAMOTOR SA, to improve their performance as a company in the import of merchandise and the selling of automotive parts.

Nowadays the current market of automotive parts it's so competitive, that it is really necessary to change the old management to replace with a process approach in order to improve the perform of the company, not only to satisfy the customer needs, but also to improve the service quality, reducing costs, optimizing resources and engaging the employees with the company.

To provide a quality product or service, it's necessary to sort all the work and the processes that are involved into the company in order to bring to the costumer a better treatment.

Process management within the industry, guarantees it to have a coordinated work, better internal communication, reducing waiting times, optimizing the use of resources, train the employees, increasing efficiency and effectiveness, leading who apply this tool, excel over their competitors by improving the quality of the service offered, attracting new customers, strengthening its workers and the ability to expand into new markets.

# Í N D I C E G E N E R A L

	<b>Pág.</b>
<b>1. CAPITULO 1: GENERALIDADES.....</b>	<b>1</b>
1.1.    Introducción.....	1
1.2.    INFAMOTOR S.A.....	2
1.2.1. Misión/Visión.....	4
1.2.1.1. Misión.....	4
1.2.1.2. Visión.....	4
1.2.1.3. Quienes somos.....	4
1.2.2. Productos.....	6
1.3.    Formulación y Sistematización del problema.....	8
1.3.1. Formulación.....	8
1.3.2. Problema.....	9
1.4.    Antecedentes.....	10
1.5.    Objetivos.....	11
1.5.1. Objetivo General.....	11
1.5.2. Objetivos Específicos.....	11
1.6.    Alcance del Proyecto.....	12
<b>2. CAPITULO 2: MARCO TEÓRICO.....</b>	<b>13</b>
2.1.    Desarrollo Organizacional.....	13
2.2.    Gestión de Procesos.....	15
2.3.    Gestión Tradicional vs Procesos.....	16
2.3.1. Diferencias entre lo funcional y procesos.....	17
2.4.    Gestión de Procesos y Cultura Organizacional.....	19
2.4.1. Definición de proceso.....	19
2.4.2. Objetivos de la gestión por procesos.....	19
2.4.3. Elementos de los Procesos.....	20

2.4.4.	Clasificación de los Procesos.....	22
2.4.5.	Responsabilidades del líder del proceso.....	23
2.4.6.	Misión del Proceso.....	24
2.5.	Indicadores de Procesos.....	25
2.5.1.	Características de los Indicadores.....	25
2.5.2.	Elementos del Indicador.....	25
2.5.3.	Tipos de Indicadores.....	27
2.6.	Diagramación de Procesos.....	28
2.6.1.	Diagramas de flujo de un Proceso.....	28
2.6.2.	Componentes de un diagramas de flujo.....	29
2.7.	Diagrama de Contexto.....	31
2.8.	Ficha de Caracterización.....	31
2.9.	Mapa de Procesos.....	32
2.9.1.	Beneficios del Mapa de Procesos.....	32
2.9.2.	Pasos para realizar un Mapa de Procesos.....	33
2.10.	Cadena de Valor.....	33
2.11.	Manual de Procesos.....	35
2.11.1.	Contenido del Manual de Procesos.....	35
2.12.	Diseño de la Estructura Organizacional.....	36
2.12.1.	Principios de una Organización.....	36
2.12.2.	Actividades necesarias para crear una Organización	37
2.13.	Organigrama.....	37
2.13.1.	Tipos de Organigrama.....	38
2.14.	Formalización de la Estructura Organizacional.....	42
<b>3.</b>	<b>CAPITULO 3: SITUACIÓN ACTUAL DE INFAMOTOR S.A.....</b>	<b>44</b>
3.1.	Lineamiento Estratégico de INFAMOTOR S.A.....	44
3.1.1.	Misión.....	44
3.1.2.	Visión.....	45
3.1.3.	Valores.....	45
3.1.4.	Principios.....	45

3.1.5.	Objetivos de Calidad.....	45
3.1.6.	Objetivos Organizacionales.....	46
3.2.	Proveedores de INFAMOTOR S.A.....	46
3.3.	Políticas del Departamento de Contabilidad y Ventas.....	48
3.3.1.	Facturación.....	48
3.3.2.	Devoluciones.....	49
3.3.2.1.	Mostrador.....	49
3.3.2.2.	Ventas por Mayor.....	50
3.4.	Organigrama.....	51
3.4.1.	Función del Organigrama en INFAMOTOR S.A.....	52
3.5.	Factores de Éxito.....	53
3.6.	Comunicación Interna.....	53
3.7.	Análisis FODA.....	53
3.7.1.	Fortalezas y Debilidades.....	54
3.7.2.	Análisis de Fortalezas y Debilidades.....	54
3.7.3.	Oportunidades Y Amenazas.....	55
3.7.4.	Análisis de Oportunidades Y Amenazas.....	56
3.8.	Estrategia de INFAMOTOR S.A.....	56
3.9.	Resultados de la Encuesta a INFAMOTOR S.A.....	57
3.10.	Conclusión General de los Resultados de la Encuesta.....	65
3.11.	Identificación de los Procesos.....	66
3.11.1.	Departamento de Importaciones.....	66
3.11.2.	Departamento de Contabilidad y Finanzas.....	69
3.11.3.	Departamento de Recursos Humanos.....	72
3.11.4.	Departamento de Bodega.....	75
3.11.5.	Departamento de Ventas al Mostrador.....	78
3.11.6.	Departamento de Ventas al por Mayor.....	80

**4. CAPITULO 4: PROPUESTA CON ENFOQUE A PROCESOS DE INFAMOTOR S.A. PARA SU GESTIÓN..... 83**

4.1.	Cadena de Valor.....	83
------	----------------------	----

4.2.	Mapa de Procesos.....	84
4.3.	Diagrama de Contexto.....	85
4.4.	Propuesta del Diseño de Procesos.....	86
	4.4.1. Ficha de Caracterización.....	86
	4.4.2. Diagrama de Flujo.....	88
4.5.	Indicadores.....	90
	4.5.1. Proceso de Importación.....	90
	4.5.2. Proceso de Contabilidad y Finanzas.....	92
	4.5.3. Proceso de Bodega.....	94
	4.5.4. Proceso de Ventas (al mostrador).....	97
	4.5.5. Proceso de Ventas (al por mayor).....	99
	4.5.5. Proceso de Recursos Humanos.....	101
4.6.	Manual de Procesos.....	104
	4.6.1. Objetivo.....	104
	4.6.2. Lineamientos.....	104
	4.6.3. Metodología.....	106
	4.6.3. Estructura del Manual.....	106
4.7.	Propuesta de Socialización de la Nueva Estructura.....	109
	4.7.1. Hora y fecha que se dictara el Taller.....	109
	4.7.2. Participantes.....	110
	4.7.3. Documento de Apoyo.....	110
	4.7.4. Metodología Utilizada.....	111
	4.7.5. Acta de Compromiso.....	111
4.8.	Análisis Comparativo.....	112
<b>5.</b>	<b>CAPITULO 5: CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES.....</b>	<b>113</b>
	5.1. Conclusiones.....	113
	5.2. Recomendaciones.....	115
<b>6.</b>	<b>BIBLIOGRAFÍA.....</b>	<b>116</b>
<b>7.</b>	<b>ANEXOS.....</b>	<b>117</b>

# ÍNDICE DE GRÁFICOS Y TABLAS

	Pág.
<b>1. CAPITULO 1: GENERALIDADES.....</b>	<b>1</b>
Grafico 1: Logotipo de la Empresa INFAMOTOR S.A.....	2
Grafico 2: INFAMOTOR S.A.....	2
Grafico 3: Marca de Productos.....	3
Grafico 4: Bodega de Repuestos.....	5
Grafico 5: Bodega de Repuestos.....	5
Grafico 6: Repuestos Disponibles.....	6
Grafico 7: Repuestos alrededor del Motor.....	6
Grafico 8: Repuestos dentro del Motor.....	7
Grafico 9: Partes de Suspensión.....	7
Grafico 10: Accesorios.....	8
Grafico 11: Accesorios.....	10
<b>2. CAPITULO 2: MARCO TEÓRICO.....</b>	<b>13</b>
Tabla 1: Diferencia de lo funcional y procesos.....	18
Grafico 12: Elementos del Proceso.....	20
Tabla 2: Símbolos del diagrama de Flujo.....	30
Tabla 3: Símbolos del diagrama de Flujo.....	30
Grafico 13: Cadena de Valor Genérica.....	34
Grafico 14: Organigrama General.....	39
Grafico 15: Organigrama Específico.....	39
Grafico 16: Organigrama Vertical.....	40
Grafico 17: Organigrama Horizontal.....	41
Grafico 18: Organigrama Mixto.....	41

<b>3. CAPITULO 3: SITUACIÓN ACTUAL DE INFAMOTOR S.A.....</b>	<b>44</b>
Tabla 4: Proveedores de INFAMOTOR S.A.....	46
Grafico 19: Organigrama de INFAMOTOR S.A.....	52
Tabla 5: Tabla de Fortalezas y Debilidades.....	54
Tabla 3: Tabla de Oportunidades y Amenazas.....	55
Grafico 20: Pregunta 1.....	58
Grafico 21: Pregunta 2.....	58
Grafico 22: Pregunta 3.....	59
Grafico 23: Pregunta 4.....	60
Grafico 24: Pregunta 5.....	60
Grafico 25: Pregunta 6.....	61
Grafico 26: Pregunta 7.....	62
Grafico 27: Pregunta 8.....	62
Grafico 28: Pregunta 9.....	63
Grafico 29: Pregunta 10.....	64
Grafico 30: Pregunta 11.....	64
Grafico 31: Importaciones.....	66
Grafico 32: Departamento de Contabilidad y Finanzas.....	67
Grafico 33: Departamento de Recursos Humanos.....	68
Grafico 34: Departamento de Bodega.....	69
Grafico 35: Departamento de Ventas al Mostrador.....	70
Grafico 36: Departamento de Ventas al por Mayor.....	71
<b>4. CAPITULO 4: PROPUESTA CON ENFOQUE A PROCESOS DE INFAMOTOR S.A. PARA SU GESTIÓN.....</b>	<b>72</b>
Grafico 37: Cadena de Valor.....	72
Grafico 38: Mapa de Procesos.....	73
Grafico 39: Diagrama de Contexto.....	74
Tabla 7: Ficha de Caracterización.....	76
Diagrama de Flujo 1: Proceso de Importación.....	78
Tabla 8: Cronograma Estimado.....	99

# **CAPÍTULO 1**

## **GENERALIDADES**

### **1.1. INTRODUCCIÓN**

El mercado actual es tan competitivo que las empresas, así como sus empleados buscan la manera de mejorar, no solo para satisfacer al cliente, sino también para mejorar la calidad de los productos, reducir gastos, optimizar recursos y comprometer al empleado con la empresa.

De esta manera se puede decir, “la empresa que decide alcanzar una certificación de calidad, es la que marcará la diferencia con sus competidores dentro de un mercado que ahora no solo se marca por el costo del producto o servicio final, sino que también destaca su calidad, la atención que se brinda, el tiempo que tarda en conseguir el producto o servicio y el seguimiento luego de adquirirlo”.

Para llegar a brindar un producto o servicio de calidad, primero se debe ordenar todo el trabajo y los procesos que hacen posible que ese producto o servicio final llegue de la mejor manera al cliente.

La gestión empresarial por procesos, identifica la situación actual de la empresa, recopilando la información de todas las áreas y empleados, para luego analizarla detalladamente mediante diagramas y encuestas que determinen la existencia o no de problemas y finalmente, luego de ordenar la información, documentar todo lo investigado para proponer o sugerir cambios o mejoras dentro del proceso o funcionamiento de la empresa y su servicio.

## 1.2. INFAMOTOR S.A.



**Grafico 1:** Logotipo de la empresa INFAMOTOR S.A.  
**Fuente:** INFAMOTOR S.A.

La empresa INFAMOTOR S.A. se encuentra ubicada en la Ciudadela Adace, Avenida las Américas y Calle Decima frente al centro de Convenciones, al norte de la ciudad de Guayaquil, con 25 años de experiencia en la importación de repuestos y accesorios automotrices así como en la venta y su distribución.



**Grafico 2:** INFAMOTOR S.A.  
**Fuente:** INFAMOTOR S.A.  
**Foto:** Oscar Jara V.

Inició sus actividades en el año 1987 como un pequeño negocio, dedicándose exclusivamente a la comercialización de repuestos automotrices en la ciudad de Huaquillas y parte del Perú.

En la década de los 90 el negocio se expandió mediante la importación directa de repuestos, logrando incrementar su capacidad de venta y distribución en todo el país.

Gracias al empuje de su fundador el Señor Julio Infante Campoverde, este grupo ha evolucionado positivamente, logrando ampliar sus instalaciones con un personal altamente calificado, estableciéndose de esta manera en la Ciudad de Guayaquil hace 10 años.

Desde Entonces ha dedicado su trabajo a crear empresas especializadas para satisfacer de manera directa las necesidades del mercado automotriz.

La razón de este éxito está en la tenacidad, esfuerzo y dedicación en cada una de las áreas para lograr una expansión sustentable y cumplir con la responsabilidad adquirida con el cliente. (INFAMOTOR S.A., Biografía de la compañía, 2012)



**Grafico 3:** Marcas de Productos  
**Fuente:** INFAMOTOR S.A.

## **1.2.1. Misión/Visión**

### **1.2.1.1. Misión**

“Nuestra misión es brindarles un servicio personalizado, óptimo y con un personal calificado, ofreciendo productos de muy buena calidad a precios competitivos.” (INFAMOTOR S.A., Biografía de la compañía, 2012)

Es evidente nuestro lema:

“Calidad y confianza a su servicio”

### **1.2.1.2. Visión**

“Ser una empresa competitiva, sustentable y de calidad, buscando nuevos mercados y destacarnos siempre por la calidad de nuestros productos, para lo cual trabajamos bajo metas y objetivos definidos, otorgándoles beneficios a nuestros clientes”. (INFAMOTOR S.A., Biografía de la compañía, 2012)

### **1.2.1.3. Quienes Somos**

Es una empresa familiar sólidamente constituida, líderes en la importación y distribución de Repuestos Automotrices para motores a gasolina y Diesel, suspensión, dirección y accesorios para autos. (INFAMOTOR S.A., Biografía de la compañía, 2012)



**Grafico 4:** Bodega de Repuestos  
**Fuente:** INFAMOTOR S.A.  
**Foto:** Oscar Jara V.

Cuenta con 25 años de experiencia en el mercado, manejando la línea de repuestos con marcas de muy alta calidad procedentes de todo el mundo.



**Grafico 5:** Bodega de Repuestos  
**Fuente:** INFAMOTOR S.A.  
**Foto:** Oscar Jara V.

## 1.2.2. Productos

**Grafico 6:** Repuestos disponibles



**Grafico 6:** Repuestos disponibles

**Fuente:** INFAMOTOR S.A.



**Grafico 7:** Repuestos Alrededor del Motor

**Fuente:** INFAMOTOR S.A.



**Grafico 8:** Repuestos Dentro del Motor  
**Fuente:** INFAMOTOR S.A.



**Grafico 9:** Partes de suspensión  
**Fuente:** INFAMOTOR S.A.



**Grafico 10:** Accesorios  
**Fuente:** INFAMOTOR S.A.

### 1.3. FORMULACIÓN Y SISTEMATIZACIÓN DEL PROBLEMA.

#### 1.3.1. Formulación

- ¿Cuál es la mejor propuesta que permita un trabajo ordenado y sistemático que contribuirá a la mejora de la productividad?
- ¿Qué indicadores ayudarán a llevar un control sobre los procesos?
- ¿Cuál será la guía de trabajo que ordenará y sistematizará la utilización de los recursos?
- ¿Cuál es la situación actual de INFAMOTOR S.A.?

### 1.3.2. Problema

Durante el proceso de importación, bodegaje, venta y distribución de repuestos y accesorios automotrices, se ha notado que existen retrasos de tiempo, falta de coordinación y comunicación entre áreas, problemas de comunicación con proveedores, lo que entorpece el buen funcionamiento de la empresa, produciendo malos entendidos y descoordinaciones, provocando en ocasiones reclamos por parte del cliente por lo que se ha visto la necesidad de mejorar todos los procesos de la empresa para brindar un mejor servicio.

Actualmente los procesos dentro de la empresa son el fruto de la experiencia mas no, de un manual a seguir, no existe preparación previa ni la información necesaria para trabajar, así como la falta de organización, de esta forma el trabajo hace que se deriven otros problemas como:

- Falta de un orden establecido para la entrega de documentación.
- Sin una correcta utilización de los recursos.
- Falta de control al trabajo realizado.

Si persisten estas señales es muy factible que se llegue a situaciones como los que se describen a continuación:

- Disminución de beneficios
- Perdida de mercado debido al incumplimiento de los plazos de entrega convenidos.
- Reprocesos permanentes hasta solucionar el problema.

#### 1.4. ANTECEDENTES

Actualmente las organizaciones, independientemente de su tamaño y del sector de actividad al cual pertenecen, han comprendido la necesidad de entender su empresa a través de un enfoque en procesos con el fin de gestionar sus recursos y determinar sus estrategias en base a hechos cuantitativos internos y externos para alcanzar niveles de competitividad adecuados a su entorno. Por la cual la aplicación de la Gestión de Procesos como una herramienta para buscar ventajas competitivas, es una estrategia y metodología aplicable en los actuales momentos. Con lo que llevará la aplicación de prácticas de mejoramiento continuo, calidad, etc.



**Grafico 11:** Accesorios  
**Fuente:** INFAMOTOR S.A.

La implementación de un enfoque basado en procesos contribuirá a la empresa "INFAMOTOR S.A.", ayudando a sentar unas bases sólidas para mejorar su funcionamiento a través de una gestión eficiente ya que obtendrá:

- Un modelo de procesos que le proporcionará una clara visión de los procesos involucrados en la organización y de la forma cómo se van a desarrollar y a medir.
- Capacidad de responder a la necesidad de mercado, que busca continuamente un producto que cumpla con sus expectativas.
- Facilidad en la comunicación tanto interna como externa en la organización.
- Confianza de los involucrados y demás entes relacionados con la organización, al tener a su disposición la documentación relacionada con el funcionamiento, control y evaluación de los procesos de la misma.
- Oportunidad para mejorar y crecer, porque se conoce en detalle el funcionamiento de la organización a través de los procesos, sus responsables, información y documentación que se maneja en cada uno de éstos.

## **1.5. OBJETIVOS**

### **1.5.1. Objetivo General**

“Diseñar una propuesta con enfoque en procesos de INFAMOTOR S.A. para su gestión”

### **1.5.2. Objetivos Específicos**

1. Analizar la situación actual de INFAMOTOR S.A.

2. Desarrollar una propuesta de la cadena de valor y mapa de procesos de la empresa
3. Levantar los procesos de INFAMOTOR S.A.
4. Proponer una estructura organizacional en base a procesos que permita acoplarse adecuadamente a los procesos diseñados.
5. Establecer indicadores de gestión que permitan controlar los procesos.
6. Documentar el manual de procesos con la documentación respectiva, para lograr estandarizar las actividades.

#### **1.6. ALCANCE DEL PROYECTO**

Proponer la reorientación del modelo de organización y administración de la parte operativa de INFAMOTOR S.A., hacia una Gestión por Procesos. Esto supone mejorar lo que se hace y como se hace. Se trata de aplicar una filosofía de gestión empresarial que ha venido a modificar la vieja concepción de la organización pasando de un enfoque unid departamental, en el que cada unidad persigue sus propios objetivos, a otro pluridepartamental, en el que se persigue un objetivo común a partir del ejercicio de una secuencia de actividades que persiguen añadir valor al cliente.

## **CAPITULO II**

### **2. MARCO TEORICO.**

Para entender el proyecto de investigación es necesario comprender varios conceptos con el fin de poder establecer una conclusión clara de lo que se pretende conseguir con el resultado de este trabajo.

A continuación se desarrollaran los conceptos a usarse en esta investigación y su explicación.

#### **2.1. DESARROLLO ORGANIZACIONAL**

El Desarrollo Organizacional, estudia y entiende la dinámica humana y los procesos que existen en las empresas, para que ambos elementos se complementen y logren conjuntamente los objetivos que la empresa quiere alcanzar. (Gestión por competencias “El Diccionario”, Martha Alles, 2005 by Ediciones Granica S.A.)

Por procesos se entiende como todos los sistemas y procedimientos que existen para realizar las tareas y actividades. (Diccionario Enciclopédico SALVAT, Tomo 22, 2006 Salvat Editores, S.A. Barcelona)

El desarrollo organizacional hace uso de todos los recursos de la organización, en especial el de recursos humanos, a fin de hacerla, sostenible y funcional aprovechando de mejor manera el tiempo. Dinamiza los procesos, crea un estilo y señala un norte desde la institucionalidad. (La Gestión por Procesos, Roure J.B; Moñino R, Ediciones Folio S.A. M. A. año 1997)

Las estrategias que utiliza el Desarrollo Organizacional generalmente se las clasifican en:

- Gestión Humana: la forma de hacer las cosas.
- Gestión Organizacional: cómo hacer las cosas.

El Desarrollo Organizacional ayuda a los administradores y al personal, a realizar sus actividades eficazmente, provee las herramientas para ayudar a los administradores a establecer relaciones interpersonales más efectivas, muestra al personal como trabajar efectivamente con otros en el diagnóstico de problemas complejos para buscar soluciones apropiadas.

H.J. Harrington. En su libro “Mejoramiento de los procesos de la empresa”, menciona que, Como principales características del Desarrollo Organizacional se tiene, una estrategia de capacitación, que implique una relación entre el agente de cambio y la organización. Los agentes de cambio comprenden un: mejoramiento de la capacidad, transferencia de valores humanos, comprensión entre grupos, administración por equipos y mejores métodos para la solución de conflictos. (H.J. Harrington. “Mejoramiento de los procesos de la empresa”. MacGraw-Hill. Cap.1 Colombia .1994)

Los valores que ayudan al desarrollo organizacional:

- Brindan oportunidades para que las personas se desempeñen como seres humanos y no como elementos de la producción.
- Brindan oportunidades para que cada miembro de la organización, desarrolle todo su potencial
- Aumentan la eficiencia del organismo en función de todas sus metas.
- Crean un medio ambiente en el que sea posible encontrar trabajo estimulante, que signifique un reto. (La Gestión por Procesos, Roure J.B; Moñino R, Ediciones Folio S.A. M. A. año 1997)

## 2.2. GESTIÓN DE PROCESOS

Actualmente, las empresas, independientemente de su tamaño y del sector de actividad en que se desenvuelven, deben enfrentarse a mercados competitivos en los que la satisfacción de los clientes y la eficiencia de las actividades que desarrollan son lo primordial para destacarse del resto.

H.J. Harrington. En su libro “Mejoramiento de los procesos de la empresa”, menciona que, la Administración Tradicional, estructurada sobre la base de esquemas funcionales dificulta la visión de la empresa como un todo y la orientación al cliente y, por lo tanto, impide el desarrollo de las organizaciones en la época actual. (H.J. Harrington. “Mejoramiento de los procesos de la empresa”. MacGraw-Hill. Cap.1 Colombia .1994)

La Administración por Procesos, en cambio, percibe a la empresa como un sistema interrelacionado de procesos que contribuyen conjuntamente a incrementar la satisfacción del cliente y a promover el cambio hacia la calidad.

La administración por procesos reordena los flujos de trabajo de toda la organización con el fin de dar una atención y una respuesta única que va dirigida tanto a aumentar la satisfacción de los clientes como a facilitar las tareas de recursos humanos.

"La Administración por Procesos se enmarca en la Gestión de la Calidad, y constituye una herramienta útil para el desarrollo de una de las estrategias centrales del Plan de Calidad.

Enfoque centrado en el usuario. Esto supone un cambio cultural en la organización, puesto que se toma en cuenta desde el principio las necesidades y expectativas de los usuarios, y se mide su grado de satisfacción.

Compromiso del personal, ello obliga a trabajar en quipo, aunando los esfuerzos de profesionales de diferentes disciplinas.

Continuidad, es una de las características más importantes y permite eliminar actuaciones inútiles, romper interfaces y rellenar momentos o espacios en blanco en la gestión de los servicios que se ofrecen a los usuarios". (H.J. Harrington. "Mejoramiento de los procesos de la empresa". MacGraw-Hill. Cap.1 Colombia .1994)

### **2.3. GESTIÓN TRADICIONAL VS PROCESOS**

Años atrás las organizaciones competían en un entorno de cambio, por lo que, la organización empresarial era vista como un conjunto de unidades funcionales cada una de ellas con tareas y responsabilidades bien definidas.

Este tipo de estructura a pesar de los problemas debidos a la falta de comunicación entre las áreas fue el más adecuado y además la demanda era superior a la oferta. Por ello las organizaciones empresariales se preocupaban de que su aparato productivo y logístico funcionara. Producir masivamente y a bajo costo, y distribuir lo más ampliamente posible lo producido, eran las prioridades de las empresas. Hoy en cambio, hay un exceso de oferta en todos los sectores. De una demanda en ocasiones insatisfecha hemos pasado a un exceso de la oferta. (La Gestión por Procesos, Roure J.B; Moñino R, Ediciones Folio S.A. M. A. año 1997)

Por otro lado los continuos avances tecnológicos, la posibilidad de escoger entre una multitud de productos, la globalización de las economías mundiales, han cambiado la actitud de los clientes. En la actualidad, los clientes dan por sentado que los productos que adquieren van a tener una calidad.

En consecuencia, las empresas han de ser conscientes de que disponer de unos productos con una adecuada calidad es una condición indispensable para competir. (La Gestión por Procesos, Roure J.B; Moñino R, Ediciones Folio S.A. M. A. año 1997)

En este contexto las organizaciones han comprendido que la gestión por áreas funcionales es insuficiente. Saben que las posibilidades de superar a sus competidores dependen de superar las expectativas de los clientes, así como de su capacidad para adaptarse al cambio.

Roure J.B y Moñino R. en su libro “La Gestión por Procesos” dicen que: “Las organizaciones transformadoras consideran que sus estructuras al tener un carácter temporal, con el fin de facilitar la consecución de sus objetivos, faciliten en cada momento la implantación de sus estrategias. Por ello están llevando a cabo una gestión estratégica de sus procesos como un factor clave para adaptarse con éxito al nuevo entorno. Estas empresas transformadoras se han desarrollado a veces conviviendo con la estructura funcional procurando conseguir la máxima satisfacción del cliente y la máxima eficacia interna”. (1997)

### **2.3.1 Diferencias entre lo funcional y procesos**

Actualmente las organizaciones inteligentes reconocen la importancia de todos los recursos como:

- Introducir cambios en el nivel operativo para cambiar la rutina.
- Asumir que la selección de personal es importante para todos los niveles y áreas.
- Administrar incentivos según resultados alcanzados.

- Ponderar la evaluación de la atención al cliente.

En este contexto las empresas tienen que dejar de pensar en la estructura organizacional en sí sola y empezar a centrarse en los procesos, que es una estructura interrelacional de las actividades enfocadas en el cliente. La tabla 1, resume ese nuevo comportamiento y la diferencia con el comportamiento funcional.

**Tabla 1:** Diferencia de lo funcional y procesos

<b>Enfoque funcional</b>	<b>Enfoque por Procesos</b>
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Los empleados son el problema</li> <li>• Empleados</li> <li>• Hacer mi trabajo</li> <li>• Comprender mi trabajo</li> <li>• Evaluar a los individuos</li> <li>• Cambiar a la persona</li> <li>• Siempre se puede encontrar un mejor empleado</li> <li>• Controlar a los empleados</li> <li>• No confiar en nadie</li> <li>• ¿Quién cometió el error?</li> <li>• Corregir errores</li> <li>• Orientado a la línea de fondo</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• El proceso es el problema</li> <li>• Personas</li> <li>• Ayudar a que se hagan las cosas</li> <li>• Saber qué lugar ocupa mi trabajo dentro de todo el proceso</li> <li>• Evaluar el proceso</li> <li>• Cambiar el proceso</li> <li>• Siempre se puede mejorar el proceso</li> <li>• Eliminar barreras</li> <li>• Desarrollo de las personas</li> <li>• Todos estamos en esto conjuntamente</li> <li>• ¿Qué permitió que el error se cometiera?</li> <li>• Reducir la variación</li> <li>• Orientado al cliente</li> </ul>

**Fuente:** Harrington H. James

**Elaborado por:** Oscar Jara V.

## **2.4. GESTIÓN DE PROCESOS Y CULTURA ORGANIZACIONAL**

### **2.4.1. Definición de proceso**

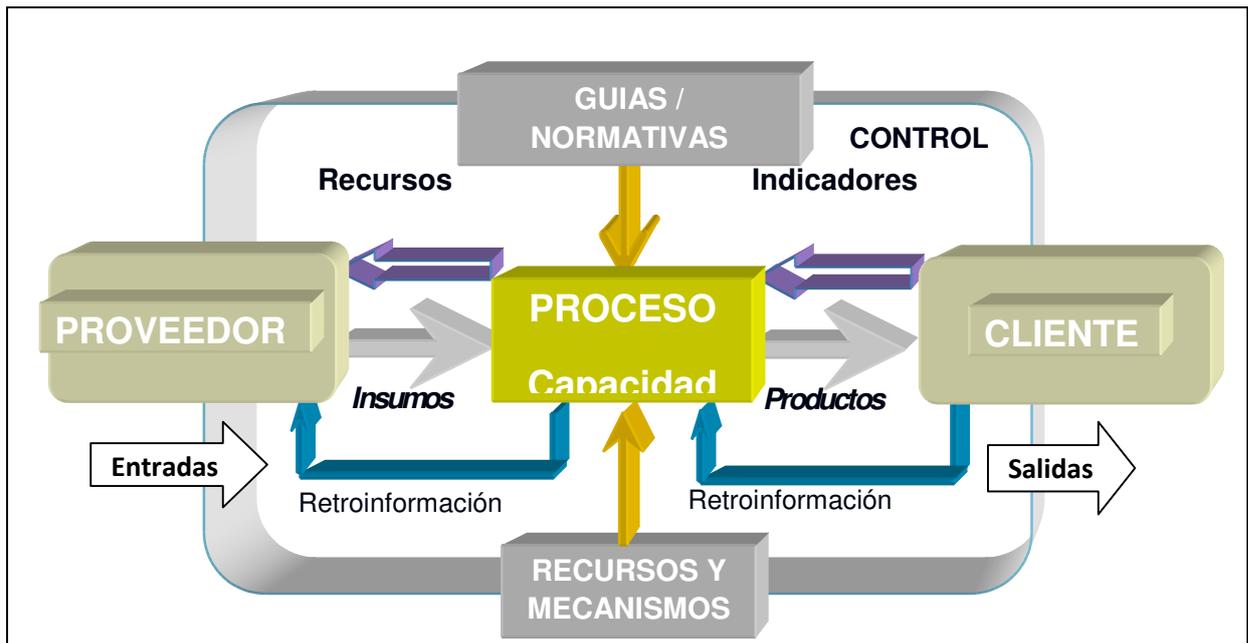
“Un proceso se puede definir como una serie de actividades, acciones o tomas de decisiones interrelacionadas, orientadas a obtener un resultado específico como consecuencia del valor añadido aportado por cada una de las actividades que se llevan a cabo en las diferentes etapas de dicho proceso. En general, todo proceso debe poder representarse mediante un diagrama de flujo. Asimismo, su rendimiento debe poder medirse”. (La Gestión por Procesos, Roure J.B; Moñino R, Ediciones Folio S.A. M. A. año 1997)

### **2.4.2. Objetivos de la gestión por procesos**

“La Gestión por Procesos como parte de un sistema de gestión de calidad que es, el principal objetivo es aumentar los resultados de la empresa a través de conseguir niveles superiores de satisfacción de sus clientes. Además de incrementar la productividad a través de:

- Reducir los costos internos innecesarios (actividades sin valor agregado)
- Acortar los plazos de entrega (reducir tiempos de ciclo)
- Mejorar la calidad y el valor percibido por los clientes de forma que a este le resulte agradable trabajar con el suministrador.
- Incorporar actividades adicionales de servicio, de bajo costo, cuyo valor sea fácil de percibir por el cliente (Ej.: Información)”. (Rojas Maritza, 2001, apuntes de clase Gerencia de Procesos EPN.) (Gerencia de Procesos, Mariño Hernando. año 2001)

### 2.4.3. Elementos de los procesos



**Grafico 12:** Elementos del Proceso

**Fuente:** JV Asesores en Gestión de Procesos

**Cliente:** Organización o persona que recibe un producto. Algunos sinónimos utilizados son: consumidor, usuario final, beneficiario, comprador, paciente, ciudadano. El cliente puede ser interno o externo a la organización. (Diccionario Enciclopédico SALVAT, Tomo 7, 2006 Salvat Editores, S.A. Barcelona)

**Proveedor:** Organización o persona que suministra un producto. Otros sinónimos con frecuencia utilizados son: suministrador, productor, distribuidor minorista, vendedor, prestador de un servicio. Cuando el proveedor tiene relación contractual con el cliente, usualmente se denomina contratista. (Diccionario Enciclopédico SALVAT, Tomo 22, 2006 Salvat Editores, S.A. Barcelona)

**Recursos:** son los insumos de un proceso. Pueden ser uno o varios componentes imprescindibles, específicos y diferentes entre ellos. A los insumos también se los denomina como materia prima. (Diccionario Enciclopédico SALVAT, Tomo 22, 2006 Salvat Editores, S.A. Barcelona)

**Control:** Se origina con la finalidad de mantener un control de secuencia de desarrollo y ejecución del proceso. (Diccionario Enciclopédico SALVAT, Tomo 7, 2006 Salvat Editores, S.A. Barcelona)

**Capacidad de Proceso:** Aptitud de un proceso para obtener un producto que cumpla con los requisitos para ese producto. El concepto de capacidad se aplica también a una organización o a un sistema. (Diccionario Enciclopédico SALVAT, Tomo 5, 2006 Salvat Editores, S.A. Barcelona)

**Entradas:** Requerimientos y necesidades de los clientes internos y externos o consumidores. (Diccionario Enciclopédico SALVAT, Tomo 10, 2006 Salvat Editores, S.A. Barcelona)

**Salidas:** Resultados de un proceso, producto final o ejecutado con características del cliente interno o externo, el cual es aceptado o no por los clientes usuarios. (Diccionario Enciclopédico SALVAT, Tomo 23, 2006 Salvat Editores, S.A. Barcelona)

**Producto:** Es la salida de un proceso que puede ser un tangible como el caso de un automóvil o un informe escrito o intangible como la entrega de conocimiento en una universidad. (Diccionario Enciclopédico SALVAT, Tomo 22, 2006 Salvat Editores, S.A. Barcelona)

**Indicadores:** Conjunto de mediciones realizadas al proceso para medir tanto las actividades como los resultados del proceso. Los indicadores suelen enfocarse en los aspectos de eficacia y eficiencia. (Diccionario Enciclopédico SALVAT, Tomo 14, 2006 Salvat Editores, S.A. Barcelona)

#### **2.4.4. Clasificación de procesos**

Hay que tener en cuenta que toda estructura organizacional sea esta grande, mediana o pequeña poseen procesos internos, y dependiendo de la complejidad de la organización puede existir una clasificación de los procesos así como también de su contribución al desarrollo de de la organización. (Cinco momentos estratégicos para hacer Reingeniería de Procesos, Dávila S, Efecto Grafico, Ecuador. año 2001).

A continuación se detalla una clasificación de los procesos en una empresa:

##### **Procesos Macros**

El objetivo General estratégico de la organización genera los procesos macros “ser organizacional” ¿Qué queremos? ¿Por qué existe la organización? (Gestión por competencias “el diccionario”, Martha Alles, 2005 by Ediciones Granica S.A.)

##### **Procesos Micros**

Los objetivos específicos de la organización ¿Qué Hacer?, que se relacionan siempre con los procesos macros “Ser organizacional”; con la finalidad de cumplir con el objetivo general estratégico Macro de la Organización. (Gestión por competencias “el diccionario”, Martha Alles, 2005 by Ediciones Granica S.A.)

##### **Procesos de Gestión**

Son procesos que permiten el funcionamiento organizacional; es decir, están relacionados a los sistemas y subsistemas, ya sean: recursos humanos, financieros y logística, teniendo en cuenta dentro de este último se encuentra abastecimientos. (Gestión por competencias “el diccionario”, Martha Alles, 2005 by Ediciones Granica S.A.)

### **Procesos de Apoyo**

Su capacidad de gestión y finalidad están relacionada al objetivo general estratégico y a los objetivos específicos estratégicos. Si es necesario estarán dentro de la organización o puede ser un servicio complementario. (Gestión por competencias “el diccionario”, Martha Alles, 2005 by Ediciones Granica S.A.)

### **Proceso Operacionales**

Los procesos operacionales se identifican con el ¿Cómo Hacer? Están interrelacionados directamente con los procesos macros, micros, de gestión, de apoyo y de asesoría, y a través de ellos se desarrolla y ejecuta las tareas/actividades del proceso. (Gestión por competencias “el diccionario”, Martha Alles, 2005 by Ediciones Granica S.A.)

### **Procesos de Asesoría**

Los procesos de asesoría se relacionan por lo general con el proceso macro institucional; es decir, con el objetivo general estratégico, ¿Qué hacer? Y ¿Cómo hacer?, para lograr éxito en la organización. (Gestión por competencias “el diccionario”, Martha Alles, 2005 by Ediciones Granica S.A.)

#### **2.4.5. Responsabilidades del líder del proceso**

“El líder del proceso es la persona que ha sido designada para garantizar que el proceso total sea efectivo y eficiente. Entre las principales responsabilidades están:

- Establecer medidas y fijar objetivos para mejorar la efectividad, la eficiencia y la adaptabilidad del proceso, es decir cumplir con los objetivos principales de la gestión por procesos.

- Definir los límites y el alcance del proceso.
- Definir la misión del proceso.
- Definir los subprocesos y sus correspondientes responsables.
- Identificar y ejecutar los cambios requeridos en el proceso para satisfacer las necesidades tanto de la empresa como de los clientes”.  
(Mejoramiento de los Procesos de la Empresa, HARRINGTON J, Editorial Mc Graw Hill. año 2000)

#### **2.4.6. Misión del proceso**

La misión de un proceso debe determinar claramente su razón de ser. Cada palabra debe significar algo especial para el equipo y todos los miembros de éste deben tener exactamente la misma comprensión de aquello que debe lograrse. La misión del proceso debe tener relación lógica con el nombre asignado a dicho proceso.

La definición de la misión de un proceso debe:

- Ser corta
- Definir el alcance de las actividades
- Decir que se hace en el proceso

### **2.5. INDICADORES DE PROCESOS**

El trabajo en equipo es una de las falencias en las empresas, es decir que aunque el personal es capacitado no mantiene una comprensión de sus actividades en todo el proceso. Por lo cual el líder del proceso de conseguir controlar el proceso mediante datos que revelen el estado de la eficiencia y eficacia del mismo, así como de los productos realizados.

Los Indicadores son formas de representación cuantificables de las características de calidad o del desempeño de un proceso. Los indicadores deben ser orientados hacia los resultados del negocio de forma que permitan direccionar las acciones de la organización. (Guía para la Gestión a la Calidad Rumbo a la ISO 9001, Instituto de Capacitación de la Industria “INCAPI”, 2005)

### **2.5.1. Características de los indicadores**

Los indicadores se caracterizan por:

- Poderse medir, es decir lo que se desea medir, poder medir.
- Tener significado, debe ser reconocido fácilmente por los que lo usan.
- Poder controlarse, se debe tener capacidad de gestión para cambiar las condiciones de desempeño.

### **2.5.2. Elementos del Indicador**

Un indicador debe contener:

- Nombre del Indicador: En el que se debe definir claramente el patrón de evaluación. (Mejoramiento de los Procesos de la Empresa, HARRINGTON J, Editorial Mc Graw Hill. año 2000)
- Definición u Objetivo: Describe la cualidad del indicador, su razón de ser, es decir que mide. (Mejoramiento de los Procesos de la Empresa, HARRINGTON J, Editorial Mc Graw Hill. año 2000)

- Fórmula de cálculo: Se refiere a la fórmula matemática utilizada. (Mejoramiento de los Procesos de la Empresa, HARRINGTON J, Editorial Mc Graw Hill. año 2000)
- Unidad de medida: Refiere a los atributos o variable de la medición; Ejemplo (porcentaje). (Mejoramiento de los Procesos de la Empresa, HARRINGTON J, Editorial Mc Graw Hill. año 2000)
- Periodicidad de medida: Define el periodo de realización de la medida. (Mejoramiento de los Procesos de la Empresa, HARRINGTON J, Editorial Mc Graw Hill. año 2000)
- Meta: Es el nivel de referencia a alcanzar. (Mejoramiento de los Procesos de la Empresa, HARRINGTON J, Editorial Mc Graw Hill. año 2000)

Los líderes de los procesos tienen la necesidad de definir indicadores dando respuesta a las siguientes preguntas:

- ¿Qué debemos medir?
- ¿Dónde es conveniente medir?
- ¿Cuándo hay que medir?
- ¿En qué momento o con qué frecuencia?
- ¿Quién debe medir?
- ¿Cómo se debe medir?
- ¿Cómo se van a difundir los resultados?
- ¿Quién y con qué frecuencia se va a revisar y/o auditar el sistema de obtención de datos?

Una vez definidos los indicadores, estos se llevan a un panel para su gestión por los líderes de los procesos. Donde la primera labor a realizar con los citados indicadores consiste en concretar los objetivos de todos los indicadores definidos en la fase anterior, de modo que estos sean

coherentes con los objetivos básicos de cada proceso y garanticen su cumplimiento. (Gestión de procesos Indicadores de Gestión, año 2005)

Los Indicadores deben cumplir un objetivo de recopilar información la cual indique como poder reaccionar ante una emergencia, esto se puede aplicar en la producción, en las ventas, rentabilidad, etc. Es decir, datos que permitan generar movimientos de proceso, movimientos en el flujo de producción y cambios de estrategias, los indicadores deben ser claros y objetivos.

### **2.5.3. Tipos de Indicadores**

Al establecer medidas para los procesos, es posible que el número se haga muy grande y difícil de manejar, en consecuencia es importante limitar los requerimientos a unos pocos de carácter crítico para todo el proceso. (Mejoramiento de los Procesos de la Empresa, HARRINGTON J, Editorial Mc Graw Hill. año 2000)

En este sentido, existen tres tipos de medidas relevantes:

- **Efectividad:** El grado hasta el cual las salidas del proceso o subproceso satisfacen las necesidades o expectativas de sus clientes. Un sinónimo de efectividad es calidad; la efectividad tiene un impacto sobre el cliente.
- **Eficiencia:** El punto hasta el cual los recursos se minimizan y se elimina el desperdicio. La productividad es una medida de eficiencia.
- **Adaptabilidad:** La flexibilidad del proceso para dirigir las expectativas futuras y cambiantes del cliente. La adaptabilidad es un área ampliamente ignorada, pero es fundamental para lograr un margen competitivo en el mercado.

## **2.6. DIAGRAMACIÓN DE PROCESOS**

Una de las primeras labores del líder del proceso consiste en definir los límites inicial y final del proceso, es decir donde comienza y donde termina. Las organizaciones grandes están compuestas por muchos procesos con los cuales interactúa directa o indirectamente, sin embargo el punto de iniciación y el de finalización no siempre están claramente definidos.

Los límites del proceso deben definir los siguientes aspectos:

- Que se incluye en el proceso
- Que no se incluye en el proceso
- Cuáles son las entradas del proceso
- Cuáles son las salidas del proceso
- Cuáles son los recursos utilizados en el proceso
- Qué controles tiene el proceso
- Con qué otros procesos interactúa

Los límites del proceso quedan definidos por un lado por las actividades determinadas en el proceso, y por otro a través de la diagramación del proceso utilizando una herramienta informática la cual permite tener una visión clara de las entradas, las salidas, los recursos utilizados y las actividades de control.

### **2.6.1. Diagramas de flujo de un proceso**

El diagrama de flujo del proceso es una representación gráfica y detallada de la secuencia de acontecimientos de un proceso e incluye las medidas que puedan considerarse necesarias para el análisis, además de las razones que justifican estas medidas. Constituye una herramienta de trabajo de operatividad probada. (Manual de Mantenimiento Industrial, MORROW, México, Editorial CECSA. año 1984)

Dos de los valores más importantes del diagrama de flujo del proceso son que la información se presenta de una forma condensada y que, a pesar de su brevedad, se muestran en el todos los detalles que pueden ser interesantes.

Para diagramar el flujo de proceso se realiza:

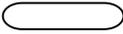
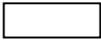
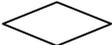
- Definir bien la actividad que se estudia. Estar bien seguro que se está tratando de la actividad que se ha escogido para estudiar.
- Escoger bien el sujeto a seguir. Escoger la persona, material o formulario que circula por el procedimiento o proceso que se esté estudiando. Recuerde que se debe seguir a este sujeto y solo a él con todo detalle.
- Escoger un punto de comienzo y un punto final. Con ello se estará seguro de cubrir el terreno que se quiere cubrir y no más.
- Escribir una pequeña descripción de cada detalle. Paso a paso, sin importar que sea corta o temporal, debe describirse cada operación. Cada movimiento, cada almacenamiento y cada inspección. Para no descuidarse detalles, dibujar el diagrama del trabajo tal como se ve acabado.
- Utilizar símbolos. La descripción del detalle determina el símbolo. Dibujar líneas de conexión entre los símbolos apropiados

### **2.6.2. Componentes de un diagrama de flujo**

Los diagramas de flujo describen gráficamente un proceso mediante la utilización de símbolos, líneas y palabras cortas demostrando las actividades y su secuencia en el proceso, sin embargo para que un diagrama de flujo sea más efectivo se deben usar símbolos estandarizados ampliamente difundidos.

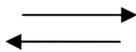
Con este propósito se muestra a continuación los símbolos más comunes publicados por la ANSI. (ANSI: American National Standards Institute, 2012)

**Tabla 2:** Símbolos del Diagrama de Flujo

Inicio – Fin del flujo. Es un rectángulo redondeado con las palabras inicio o fin dentro del símbolo. Indica cuando comienza y termina un proceso.	
Actividad. Es un rectángulo dentro del cual se describe brevemente la actividad o proceso que indica.	
Decisión. Es un rombo con una pregunta dentro. A partir de éste, el proceso se ramifica de acuerdo a las respuestas posibles (generalmente son sí o no). Cada camino se señala de acuerdo con la respuesta.	

**Fuente:** ANSI American National Standards Institute (2012)

**Tabla 3:** Símbolos del Diagrama de Flujo

Flecha (Flujo). Líneas de flujo o fluido de dirección y sentido, son flechas que conectan pasos del proceso. La punta de la flecha indica la dirección y sentido del flujo del proceso.	
Conector. Se utiliza para indicar el fin o el principio de una página que conecta con otra. El número de la página que precede o procede se coloca dentro del círculo.	
Documento o Reporte. Se utiliza para representar el documento o el reporte que se genera en una actividad que es parte de un proceso.	

**Fuente:** ANSI American National Standards Institute (2012)

## **2.7. DIAGRAMA DE CONTEXTO**

El diagrama de contexto es un esquema que muestra las relaciones que existen entre los diferentes departamentos que conforman una empresa.

Es una representación esquemática de la distribución de los departamentos alrededor de la gerencia o el encargado de la empresa. Suele emplearse para identificar todas las entradas y salidas controladas por el jefe del proceso y que hacen que éste sea un sistema ordenado y equilibrado con el fin de separar las actividades por departamentos para que no existan cruces o choques entre departamentos durante el funcionamiento propio de la empresa.

Con esta herramienta se puede analizar la cadena de entradas y salidas en la cual las salidas de cualquier proceso se convierten en entrada del otro, y de igual forma podemos ver que una actividad específica muchas veces es un cliente, o en otras situaciones es un proceso y otras veces es un proveedor. (Diccionario Enciclopédico SALVAT, Tomo 9, 2006 Salvat Editores, S.A. Barcelona)

## **2.8. FICHA DE CARACTERIZACIÓN**

Es un cuadro de datos donde se describen diferentes características de un proceso por separado, con el fin de ser una herramienta que sirva para informar, explicar o detallar de una manera ordenada y fácil de entender, las actividades de dicho proceso.

Sirve para levantar los procesos necesarios de una empresa prestadora de servicios, logrando con ésta poder establecer las características inherentes al servicio que se prestaría.

El diseño de la ficha puede cambiarse y elaborarse para satisfacer las necesidades propias de la empresa prestadora de servicios. (Diccionario Enciclopédico SALVAT, Tomo 12, 2006 Salvat Editores, S.A. Barcelona)

## **2.9. MAPA DE PROCESOS**

Price Waterhouse en su libro “El cambio óptimo (1995)”, dice que: “El mapa de procesos impulsa a la organización a poseer una visión más allá de sus límites geográficos y funcionales, mostrando cómo sus actividades están relacionadas con los clientes externos, proveedores y grupos de interés. Tales "mapas" dan la oportunidad de mejorar la coordinación entre los elementos clave de la organización.

Asimismo dan la oportunidad de distinguir entre procesos clave, estratégicos y de soporte, constituyendo el primer paso para seleccionar los procesos sobre los que actuar”.

### **2.9.1. Beneficios del Mapa de Procesos**

Entre los principales beneficios del mapeo de procesos tenemos:

- Provee una visión global
- Muestra las relaciones y los roles
- Ayuda a explicar el proceso
- Permite identificar los procedimientos e instrucciones de trabajo que se requiere documentar
- Ayuda a simplificar las actividades de los proceso, pues facilita la identificación de complejidades innecesarias o repetición de tareas
- Ayuda a la estandarización del proceso. (Ing. Víctor Pumisacho, MSc .Manual Gerencia de Procesos. 2007)

### **2.9.2. Pasos para realizar un Mapa de Procesos**

Los principales pasos para realizar el mapa de procesos son:

- Identificar a los clientes inmediatos (internos o externos)
- Identificar los principales insumos que requiere el proceso para producir cada uno de los resultados
- Identificar la procedencia de los insumos (suministradores)
- Identificar los principales resultados de la Organización o proceso (salidas)
- Identificar las principales etapas del proceso (subprocesos)
- Gestionar las etapas con el enfoque a procesos
- Identificar las interacciones entre cada etapa
- Identificar los procedimientos a documentar por cada etapa del proceso
- Establecer objetivos para cada proceso e indicadores numéricos que indiquen lo lejos o lo cerca de cumplir con los objetivos
- Definir al dueño del proceso y de cada etapa, para asegurar su correcta implementación.

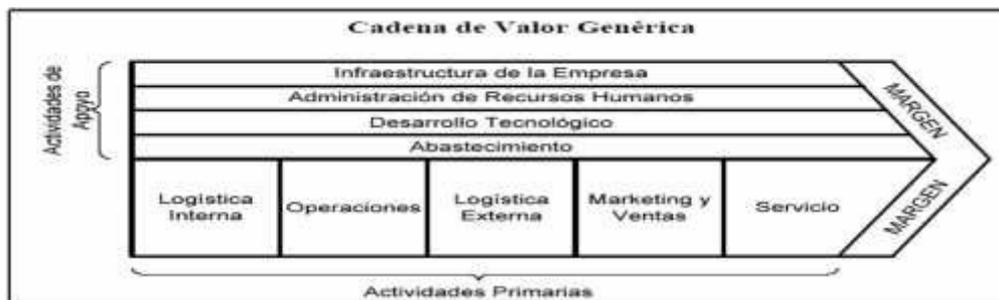
### **2.10. CADENA DE VALOR**

Cadena de Valor define que la empresa puede considerarse un sistema, el cual es un conjunto de subsistemas u operaciones que agregan valor al producto desde el origen de las materias primas hasta la obtención de un producto terminado.

Michael E. Porter en su libro “Ventaja Competitiva (2002)”, define el valor como la suma de los beneficios percibidos que el cliente recibe menos los costos percibidos por él al adquirir y usar un producto o servicio. La cadena de valor es esencialmente una forma de análisis de la actividad empresarial mediante la cual descomponemos una empresa en sus partes

constitutivas, buscando identificar fuentes de ventaja competitiva en aquellas actividades generadoras de valor.

Esa ventaja competitiva se logra cuando la empresa desarrolla e integra las actividades de su cadena de valor de forma menos costosa y mejor diferenciada que sus rivales. Por consiguiente la cadena de valor de una empresa está conformada por todas sus actividades generadoras de valor agregado y por los márgenes que éstas aportan.



**Grafico 13:** Cadena de Valor Genérica

**Fuente:** Michael E. Porter. "La cadena de valor y la ventaja competitiva", Pág. 55

De acuerdo a Michael E. Porter (2002) una cadena de valor genérica está constituida por tres elementos básicos:

- Las Actividades Primarias, que son aquellas que tienen que ver con el desarrollo del producto, su producción, las de logística, comercialización y los servicios de post-venta.
- Las Actividades de Apoyo a las actividades primarias, como son la administración de los recursos humanos, las de compras de bienes y servicios, las de desarrollo tecnológico (telecomunicaciones, automatización, desarrollo de procesos e ingeniería, investigación), las de infraestructura empresarial (finanzas, contabilidad, gerencia de la calidad, relaciones públicas, asesoría legal, gerencia general).

- El Margen, que es la diferencia entre el valor total y los costos totales incurridos por la empresa para desempeñar las actividades generadoras de valor.

## **2.11. MANUAL DE PROCESOS**

El Manual constituye una herramienta básica de gestión con enfoque en procesos, orientadora de las actividades de las áreas involucradas en cada proceso, hacia la consecución de los objetivos.

El Manual de Procesos documenta la experiencia, el conocimiento y las técnicas que se generan dentro de los procesos; se considera que esta suma de experiencias y técnicas conforman la tecnología de la empresa, misma que sirve de base para que siga creciendo y se desarrolle. (Ing. Jhonny Villa “Gestión de Procesos”, 2008)

### **2.11.1. Contenido del Manual de Procesos:**

- Título
- Introducción:
- Objetivo
- Lista maestra
- Propósito.
- Alcance.
- Responsable del proceso.
- Definiciones.
- Políticas.
- Indicadores.
- Documentos que requiere el presente manual.
- Diagrama de flujo del proceso
- Descripción general del proceso
- Anexo

## 2.12. DISEÑO DE LA ESTRUCTURA ORGANIZACIONAL

La estructura organizacional se define como las distintas maneras en que puede ser dividido el trabajo dentro de una empresa, con el fin de ordenarlo y lograr una coordinación que ayude a alcanzar los objetivos o metas propuestas. (Rojas Maritza, 2001, apuntes de clase Gerencia de Procesos EPN.)

La estructura organizacional comprende las siguientes tareas:

- División del Trabajo
- Departamentalización
- Jerarquía de la Organización
- Coordinación

### 2.12.1. Principios de una organización

- **Eficacia:** una estructura organizativa es eficaz si permite la contribución de cada individuo al logro de los objetivos de la empresa.
- **Eficiencia:** una estructura organizativa es eficiente si facilita la obtención de los objetivos deseados con el mínimo coste posible.
- **La organización formal:** es el modo de agrupamiento social que se establece de forma elaborada y con el propósito de establecer un objetivo específico. Se caracteriza por las reglas, procedimientos y estructura jerárquica que ordenan las relaciones entre sus miembros.
- **La organización informal:** son las relaciones sociales que surgen de forma espontánea entre el personal de una empresa. La organización informal es un complemento a la formal si los directores saben y pueden controlarla con habilidad.

### **2.12.2. Actividades necesarias para crear una Organización**

- Integrar los objetivos y los planes.
- Definir la autoridad de cada director.
- Establecer las premisas de la jerarquía.
- Definir las necesidades de información y su flujo.
- Dotar del personal de acuerdo con los objetivos que se quiere cumplir.  
(Rojas Maritza, 2001, apuntes de clase Gerencia de Procesos EPN.)

### **2.13. ORGANIGRAMA**

Es una representación esquemática gráfica de la estructura formal de la empresa, la misma que indica la organización jerárquica y funcional, con el fin de informar y obtener todos los elementos de autoridad para dirigir de manera óptima las tareas. (H.J. Harrington. "Mejoramiento de los procesos de la empresa". MacGraw-Hill. Cap.4 Colombia .1994)

Gracias a este esquema la empresa puede:

- Articular las distintas funciones
- Destacar los distintos puestos y posiciones
- Establecer cuáles son las líneas de comunicación formales y conexiones entre puestos
- Visión inmediata y resumida de la forma en que se estructura la empresa.

### 2.13.1. Tipos de Organigrama

- **Por su finalidad:**

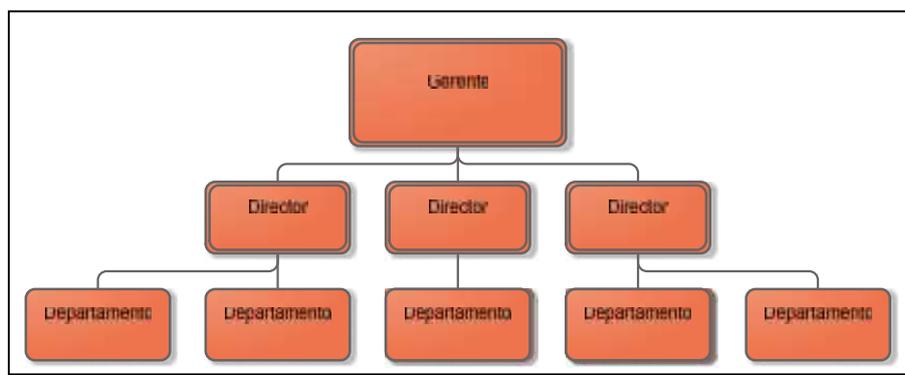
Este grupo se divide en cuatro tipos de organigramas:

1. Informativo: Se denominan de este modo a los organigramas que se diseñan con el objetivo de ser puestos a disposición de todo público, es decir, como información accesible a personas no especializadas.
2. Analítico: Este tipo de organigrama tiene por finalidad el análisis de determinados aspectos del comportamiento organizacional, como también de cierto tipo de información que presentada en un organigrama permite la ventaja de la visión macro o global de la misma, tales son los casos de análisis de un presupuesto, de la distribución de la planta de personal, de determinadas partidas de gastos, de remuneraciones, de relaciones informales, etc.
3. Formal: Se define como tal cuando representa el modelo de funcionamiento planificado o formal de una organización, y cuenta con el instrumento escrito de su aprobación.
4. Informal: Se considera como tal, cuando representando su modelo planificado no cuenta todavía con el instrumento escrito de su aprobación. (Introducción a la Administración de Organizaciones, Rafael de Zuani Elio, Editorial Maktub, 2003, Págs. 309 al 318.)

- **Por su ámbito:**

Este grupo se divide en dos *tipos de organigramas*:

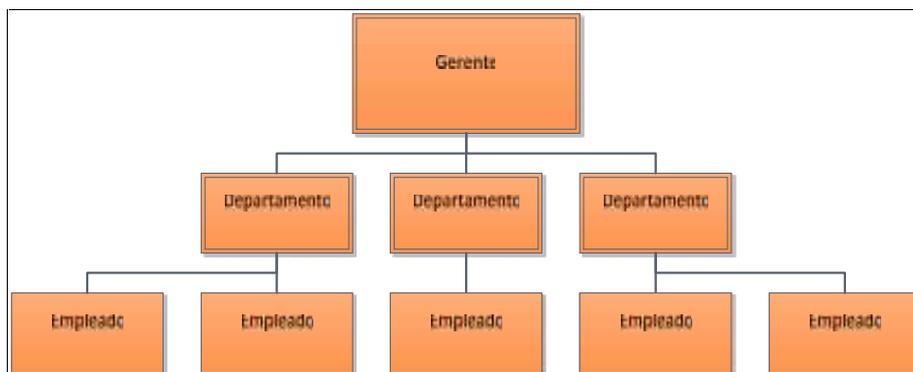
1. **Generales:** Contienen información representativa de una organización hasta determinado nivel jerárquico, según su magnitud y características. En el sector público pueden abarcar hasta el nivel de dirección general o su equivalente, en tanto que en el sector privado suelen hacerlo hasta el nivel de departamento u oficina.



**Grafico 14:** Organigrama General

**Fuente:** Organización de Empresas, Enrique B. Franklin

2. **Específicos:** Muestran en forma particular la estructura de un área de la organización.



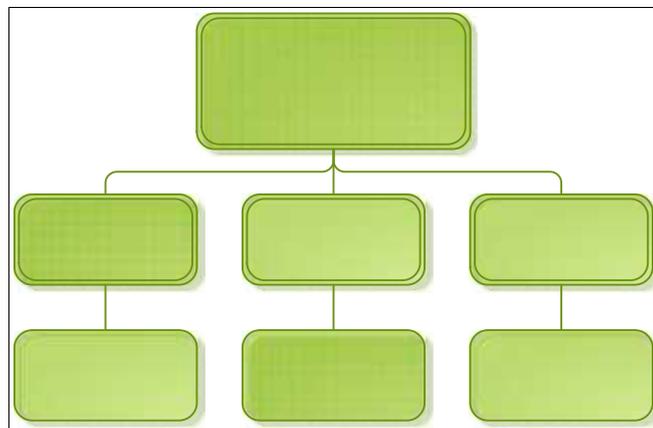
**Grafico 15:** Organigrama Específico

**Fuente:** Organización de Empresas, Enrique B. Franklin

- **Por su presentación o disposición gráfica:**

Este grupo se divide en cuatro *tipos de organigramas*:

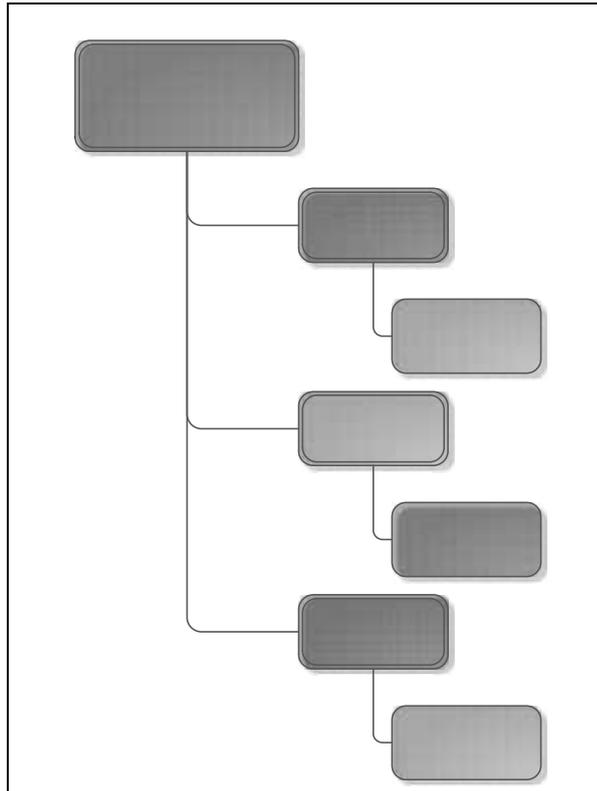
1. Horizontales: Presentan las unidades ramificadas de arriba abajo a partir del titular, en la parte superior, y desagregan los diferentes niveles jerárquicos en forma escalonada. Son los de uso más generalizado en la administración, por lo cual, los manuales de organización recomiendan su empleo.



**Grafico 16:** Organigrama Vertical

**Fuente:** Organización de Empresas, Enrique B. Franklin

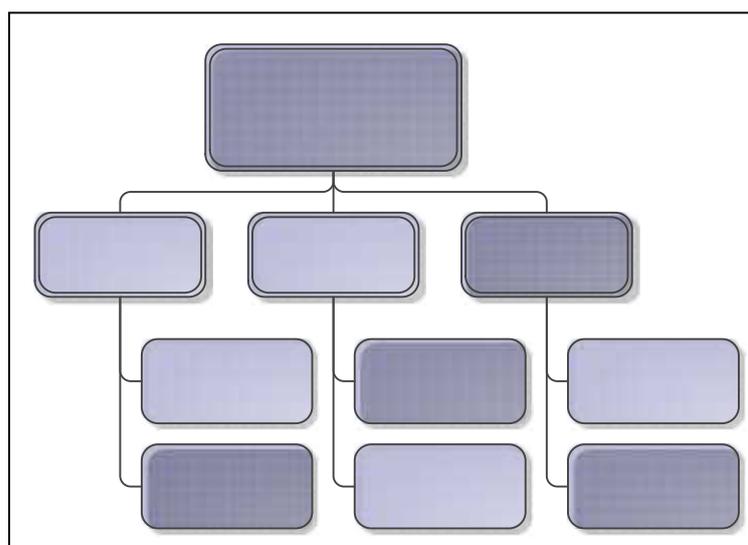
2. Verticales: Despliegan las unidades de izquierda a derecha y colocan al titular en el extremo izquierdo. Los niveles jerárquicos se ordenan en forma de columnas, en tanto que las relaciones entre las unidades se ordenan por líneas dispuestas horizontalmente.



**Grafico 17:** Organigrama Horizontal

**Fuente:** Organización de Empresas, Enrique B. Franklin

3. Mixtos: Este tipo de organigrama utiliza combinaciones verticales y horizontales para ampliar las posibilidades de grafica. Se recomienda utilizarlos en el caso de organizaciones con un gran número de unidades en la base.



**Grafico 18:** Organigrama Mixto

**Fuente:** Organización de Empresas, Enrique B. Franklin

## 2.14. FORMALIZACIÓN DE LA ESTRUCTURA ORGANIZACIONAL

Formalización es una técnica organizacional de prescribir como, cuando, con qué elementos, quien y en cuanto tiempo debe realizar las tareas. Las normas, instructivos y procedimientos diseñados para manejar las contingencias afrontadas por la organización son parte de la llamada formalización. (La Gestión por Procesos, Roure J.B; Moñino R, Ediciones Folio S.A. M. A. año 1997)

Su definición depende en cada caso de:

- Las tareas que se realicen y su grado de estandarización posible.
- Los conocimientos y habilidades que requiere la ejecución de las tareas
- La tecnología utilizada
- El comportamiento esperado del personal

El grado en que una organización está formalizada es un indicio de cómo están homogeneizadas las tareas y la toma de decisiones, o si estas están programadas o no. Quienes tienen mayor capacidad para decidir tienen tareas con un menor grado de formalización.

La formalización es una herramienta esencial para el desarrollo del proceso de coordinación. La forma de mantener centralizada la toma de decisiones en organizaciones grandes, con gran variedad de actividades y tareas, es justamente a través de un alto grado de estandarización y formalización.

De esta manera las decisiones se adoptan y programan en los niveles más altos, asegurándose la conducción de la organización un desempeño adecuado por parte de los trabajadores. Se pueden incluir objetivos, planes, presupuestos, procedimientos y controles para cada una de las fases operativas de los procesos. (La Gestión por Procesos, Roure J.B; Moñino R, Ediciones Folio S.A. M. A. año 1997)

## **CAPÍTULO 3**

### **SITUACIÓN ACTUAL DE INFAMOTOR S.A.**

Al ser una empresa familiar, INFAMOTOR S.A., presenta un gran desempeño en todas sus áreas, de esta manera se ha conseguido expandir en el mercado y ha logrado su reconocimiento en el mismo. Sin embargo con la situación actual de la empresa resulta casi imposible competir en el mercado actual donde la mejora continua, la tecnificación y el desarrollo avanzan de una manera agresiva. En este capítulo se analizará el momento actual de la empresa de una manera general y abarcando todos sus departamentos.

#### **3.1. LINEAMIENTO ESTRATÉGICO DE INFAMOTOR S.A.**

Es una empresa familiar sólidamente constituida, líderes en la importación y distribución de Repuestos Automotrices para motores a gasolina y Diesel, suspensión, dirección y accesorios para autos.

##### **3.1.1. Misión**

“Nuestra misión es brindarles un servicio personalizado, óptimo y con un personal calificado, ofreciendo productos de muy buena calidad a precios competitivos.”

Es evidente nuestro lema:

“Calidad y confianza a su servicio”

### **3.1.2. Visión**

“Ser una empresa competitiva, sustentable y de calidad, buscando nuevos mercados y destacarnos siempre por la calidad de nuestros productos, para lo cual trabajamos bajo metas y objetivos definidos, otorgándoles beneficios a nuestros clientes”.

### **3.1.3. Valores**

- Honestidad, hacer las cosas bien y con respaldo de la objetividad e imparcialidad.
- Responsabilidad, con los clientes, disposición y voluntad de rendir cuentas por cada institución pública o privada.
- Respeto, para con todo el elemento humano sin diferencia de criterios y posiciones.
- Puntualidad en todos los procesos, empeño y consecución de las actividades que se realicen en la empresa.

### **3.1.4. Principios**

- Transparencia en el cumplimiento de las actividades. Igualdad, moralidad, e imparcialidad.
- Compromiso con los clientes internos, externos y la sociedad.
- Veracidad en todos los procesos y documentos.

### **3.1.5. Objetivos de calidad**

- Disminuir el número de quejas y reclamos de los clientes.
- Incrementar el nivel de satisfacción del cliente.
- Disminuir el número de productos con errores de fábrica.
- Garantizar el cumplimiento oportuno de los tiempos de entrega.
- Mantener el nivel de competencia de la empresa y disminuir costos.

### 3.1.6. Objetivos organizacionales

- Lograr un buen manejo de inventarios y stocks de modo que podamos cubrir con la demanda y satisfacer las necesidades de nuestros clientes.
- Lograr una mayor cobertura del mercado mediante la extensión de líneas, buena atención al cliente y ofreciendo precios accesibles al mercado.
- Lograr un buen ambiente de trabajo, de manera que se mantengan buenas relaciones interpersonales aportando a la empresa con valor agregado.
- Capacitar al personal para lograr un mejor servicio, mejorar los procesos de la empresa.

### 3.2. PROVEEDORES DE INFAMOTOR S.A.

La gama de proveedores que posee actualmente INFAMOTOR S.A. para la adquisición de sus principales recursos se encuentra en un número de 42, como se muestra en la tabla 4, abajo expuesta.

**Tabla 4:** Proveedores de INFAMOTOR S.A.

Nº	Nombre
1	LEEBON CORPORATION
2	AKAISAN S.A
3	CIAFUT S.A
4	GUIDELINE ENTERPRISE CO., LTD
5	JAPAN PARTS SERVICE INC
6	NIKOMOTO
7	DEPORPAS S.A.
8	WENZHOU HUARUN / WENZHOU HUIRUN EXP & IM
9	YAYU INTERNATIONAL TRADE CO.LTD

10	OP. REPRESENTACIONES
11	ORIENT PARTS CORP
12	REMICA
13	DREW C AND C CO., LTD
14	MOTORTRACK S.A
15	FAIR SUN INDUSTRIAL C.,LTD.
16	COREX / KIM BYUNG HO
17	IMPORTADORA TOMBAMBA S.A
18	OFICSERVI / ANGEL DUCHI AYORA
19	BENITOMO WORLD S.A
20	LAFAYETTE
21	MURESA INTERTRADE S.A
22	MAY'S S.A
23	AMECS INTERNATIONAL, INC
24	SEIRE INTERNATIONAL AUTOPARTS
25	TSAI CHEN HUAN
26	C.&P. MOTORS
27	I.L.G.A
28	LOUIS DELIUS GmbH & Co. KG
29	MIZRATEX
30	MAXAUTO CO.,LTD
31	JAPAN INTERNATIONAL PARTS S.A
32	GAHBIN CORPORATION
33	KIMSA
34	KOREA AUTOPARTS CO., LTD
35	MOTORIX INTERNATIONAL INC.
36	MULTI PARTS SUPPLY CO., LTD.
37	MUJIN INTERNATIONAL
38	NINGBO EASTIGUER PRODUCTCS CO., LIMITEDE

39	GARNER ESPINOZA C.A
40	JAFERPA LTDA. AUTOPARS
41	FENCHENG PACIFIC CHENLONG TURBOCHARGER C
42	SUNAMI INDUSTRY CO.,LTD.

Fuente: INFAMOTOR S.A.

### 3.3. POLÍTICAS DEL DEPARTAMENTO DE CONTABILIDAD Y VENTAS

#### 3.3.1. Facturación

Los vendedores están en la obligación de emitir comprobantes de ventas legales a todo tipo de cliente sin excepción tomando en cuenta las siguientes consideraciones:

- Al momento de iniciar la venta debe indicar a su cliente que tipo de comprobante de venta desea, factura o nota de venta legales.
- En el caso de facturas a la misma se le podrá emitir retención y notas de crédito
- En el caso de notas de venta, no se pueden emitir notas de crédito ni retención por ningún caso y el departamento de contabilidad no dará como válida esta transacción de presentarse el caso por lo cual los valores del cliente serán considerados como pendientes de pago.
- La única forma de realizar pagos con tarjetas de crédito será con notas de ventas y facturas legales.
- No se recepta retención al momento en que se cancela con tarjeta de crédito ya que la emisora de la tarjeta emite estos comprobantes a favor de la empresa y no nos podemos exponer a una doble retención, en caso de el cliente insistir en el recibo de la misma la empresa la receptara pero nunca se descontara ese valor del saldo del cliente.

- Solo se emitirá facturación en bodega 2 a los clientes vip, de la empresa y jamás se emitirá una cotización a un cliente desconocido, salvo el caso de que esto sea autorizado por gerencia general, al incurrir en una infracción tributaria, la misma dependerá de la persona que autorizo dicho acto y será sancionado con el más alto rigor.
- Se multara a los vendedores por anular documentos en caso de encontrarse descuido en la facturación.
- Todo comprobante de venta contendrá en si la mercadería despachada y entregada al cliente en caso de encontrar existencia en sistema y no encontrar en existencia en bodega se anulara el mismo y se procederá a emitir un nuevo comprobante, por la mercadería a entregar previa comunicación al cliente, jamás se enviara al cliente en el despacho de una misma factura una nota de crédito aplicada a dicha factura, ya que esta práctica incluye en pérdidas para la empresa.

### **3.3.2. Devoluciones**

En el caso de las devoluciones dependiendo del área de venta se procederá de la siguiente forma:

#### **3.3.2.1. Mostrador**

- Luego de concretar la venta indicarle al cliente que de efectuarse una devolución de mercadería es obligatorio presentar el documento original emitido por la empresa.
- La empresa no realiza devoluciones en efectivo.
- De procesarse una devolución con notas de venta legales y de contado o cheque al día se anulara la venta de ese día siempre y cuando no haya transcurrido más de 5 días posteriores a la fecha de venta y el cliente podrá en ese mismo instante adquirir un nuevo producto de un valor similar o superior en cuyos casos se cancelara la

diferencia, de no ser así se generara un documento el cual será aprobado por una persona autorizada el mismo que indicara el valor a favor de ese cliente y que no podrá exceder de un plazo determinado.

- De procesarse una devolución con notas de venta legales y cancelada con tarjeta de crédito siempre y cuando el cliente acuda dentro de los 5 días posteriores al de la venta, y se anulara la nota de venta anterior solicitando al cliente realice un nueva compra por un valor similar o mayor al reportado en la transacción anterior, si dejar transcurrir mas de los 5 días establecidos en los cuales no se receptara la devolución por ningún motivo.
- De procesarse una devolución con facturas de contado y canceladas con tarjeta de crédito se emitirá una nota de crédito y esta se entregara al cliente el cual podrá compensarla en una plazo no mayor a 60 días.

### **3.3.2.2. Ventas por mayor**

- De procesarse una devolución con facturas a crédito se emitirá una nota de crédito y esta se entregara al cliente el cual podrá compensarla en un plazo no mayor a 60 días.
- De procesarse una devolución con notas de venta a crédito el cliente tiene un plazo máximo de 15 días para hacernos llegar el comprobante de venta original, la mercadería a devolver para anular el mismo y emitir uno nuevo correspondiente al valor de la mercadería despachada.

Todos los vendedores están obligados a comunicarles a nuestros clientes las siguientes políticas a efectuarse para validar una devolución:

- Toda devolución de mercadería será receptada hasta quince días (15) luego de emitida la correspondiente factura y se confirme que el cliente recibió la misma sin ninguna observación.

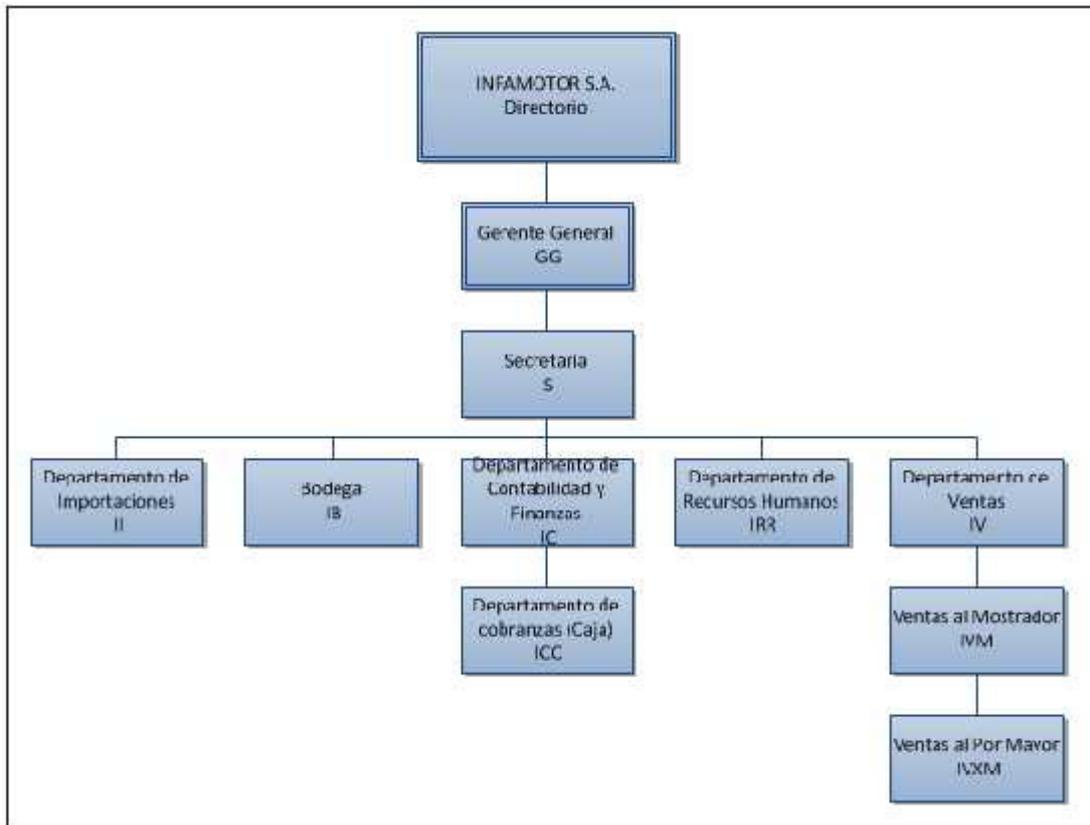
- Únicamente se aceptará devoluciones pasados los 15 días en los casos que se demuestre que nuestra mercadería está averiada, o tiene algún defecto de parte del fabricante y en los productos bajo los cuales nosotros ofrecemos garantía extendida, lo cual varía dependiendo de la marca del mismo.
- La devolución será aceptada una vez que nuestro personal capacitado para la revisión, confirme que esta no presenta ninguna anomalía.
- En caso de presentar fallas o faltantes en los productos por ustedes devueltos este valor será cargado a su cuenta si se demuestra que el error pertenece al cliente.
- En caso de que realicen un pedido y el mismo sea devuelto inmediatamente a nuestra empresa sin existir un justificativo que indique el porqué se devuelve el mismo y que este justificativo no sea aprobado por gerencia, se sancionará a los clientes con el 10% del valor de la mercadería devuelta, ya que nuestra empresa incurre con gastos administrativos al momento de procesar, y despachar sus pedidos, dicho valor será adicionado a su estado de cuenta sin objeción alguna de parte del cliente.

Es necesario que todos los vendedores tengan un correcto conocimiento del procedimiento de facturación y la información a proporcionar a sus clientes para poderles brindar un mejor servicio.

### **3.4. ORGANIGRAMA**

El organigrama de la empresa se lo designa con el fin de establecer una cadena de mando dentro de la empresa, comprender el funcionamiento, la interrelación entre departamentos y el orden que presenta la empresa para un funcionamiento eficaz y eficiente.

A continuación en el Gráfico 19, se detalla el organigrama de INFAMOTOR S.A.



**Gráfico 19:** Organigrama de INFAMOTOR S.A.

**Fuente:** INFAMOTOR S.A.

### 3.4.1. Función del Organigrama en INFAMOTOR S.A.

Es un esquema gráfico colocado de manera visible dentro de la empresa donde se caracterizan de manera jerárquica los departamentos y jefes o supervisores de los mismos, con el fin de:

- Establecer los departamentos de la empresa.
- Saber quien es la persona encargada de cada departamento.
- Informar al cliente donde y a quién debe dirigirse en caso de requerir asistencia.
- Conocer la conformación de la empresa y su estructura.

### **3.5. FACTORES DE ÉXITO**

- Buena ubicación
- Imagen de la Empresa
- Variedad de productos
- Confiabilidad y Calidad (servicio y productos)
- Disponibilidad del producto
- Atención al Cliente
- Entrega a tiempo

### **3.6. COMUNICACIÓN INTERNA**

La comunicación interna en INFAMOTOR S.A. se realiza a través de reuniones formales e informales con el personal involucrado en el sistema de Gestión de cada departamento o sus encargados. En otras ocasiones por intermedio de la cartelera se informa a todos sus empleados sobre alguna novedad según la ocasión como información general.

### **3.7. ANÁLISIS FODA**

A continuación se detalla las fortalezas y debilidades internas de INFAMOTOR S.A., así como las oportunidades y amenazas externas que afectan a la misma.

### 3.7.1. Fortalezas y Debilidades

**Tabla 5:** Tabla de Fortalezas y Debilidades

Nº	Desempeño	--	-	N	+	++	Comentarios
1	Empleados			X			Mayor capacitación a los empleados
2	Productividad		X				Falta de personal y control permanente
3	Finanzas					X	Rendición de Cuentas
4	Infraestructura					X	Amplio local, ubicación y bodegas
5	Marca				X		Variedad, Stock
6	Bodega	X					Falta de tiempo para inventarios
7	Tiempo de Entrega				X		Tiempos de entrega inmediatos
8	Tecnología			X			Buen sistema pero falta de capacitación
9	Organización		X				Falta de personal y control permanente
10	Procesos	X					Elaboración de un Manual de Procesos
11	Indicadores		X				Establecer Indicadores cuantificables

Realizado por: Oscar Jara V.

--: Malo      - : Regular      N: Bueno      +: Muy bueno      ++: Sobresaliente

### 3.7.2. Análisis de las Fortalezas y Debilidades

En la tabla se presenta que los puntos negativos superan a los positivos, para priorizar las tareas a mejorar se detallarán a continuación los problemas:

- Productividad: Debido a que no existe un coordinador que controle el trabajo de algunos departamentos, estos presentan fallas y retrasos en tiempos lo que deriva en devoluciones y molestias por parte de los clientes.

- Bodega: Falta de tiempo para inventarios, debido a la cantidad de ítems registrados en el sistema y la cantidad de artículos almacenados se hace una tarea muy difícil.
- Organización: Falta de personal que dirija, organice y controle el trabajo de cada área, ya que en muchos casos, no se tiene determinado un coordinador para cada tarea y se mezclan los encargados.
- Procesos: Falta de un manual de procesos que reordene el trabajo de cada área, coordine las tareas entre áreas, de manera que la comunicación sea permanente.
- Indicadores: Falta de Indicadores cuantificables que midan el desempeño de cada área y que ayuden a determinar posibles cuellos de botella o problemas que retrasen el crecimiento de la empresa.

### 3.7.3. Oportunidades y Amenazas

**Tabla 6:** Tabla de Oportunidades y Amenazas

Nº	Mercado de Repuestos	--	-	N	+	++	Comentarios
1	Agentes Externos	X					Políticas de estado dificultan las Importaciones
2	Crecimiento					X	Nuevas Instalaciones
3	Rivalidad			X			Difícil competir con precios bajos de mala calidad
4	Negociación - Proveedor				X		Muy buenos Proveedores con facilidad de Crédito
5	Negociación - Cliente					X	Buenos precios, variedad, calidad
6	Cultura de los clientes		X				Búsqueda de un equilibrio entre costo y calidad
7	Tecnología			X			Falta de Capacitación
8	Posición en Mercado				X		Empresa Posicionada en el Mercado

Realizado por: Oscar Jara V.

--: Malo

- : Regular

N: Bueno

+: Muy bueno

++: Sobresaliente

### **3.7.4. Análisis de las Oportunidades y Amenazas**

En la tabla nos damos cuenta que los puntos negativos superan a los positivos, para priorizar las tareas a mejorar se los detallarán a continuación la principal amenaza y oportunidad a tener en cuenta.

- Agentes Externos (AMENAZA): Políticas de estado dificultan las Importaciones, las trabas que el Gobierno Nacional pone a los importadores entorpece la compra de recursos para la empresa y retrasa tiempos de entrega y desconfianza de proveedores.
- Cultura de los clientes (OPORTUNIDAD): Búsqueda de un equilibrio entre costo y calidad, ya que la mayoría de clientes en el mercado Ecuatoriano, buscan bajos costos sin importar la calidad, por lo que se busca brindar productos de calidad a bajos precios.

### **3.8. ESTRATEGIA DE INFAMOTOR S.A.**

Gracias al análisis FODA anteriormente indicado, se puede determinar que varios de estos problemas pueden ser solucionados si tan solo nos enfocamos en los más sencillos y rápidos de aplicar.

La estrategia primaria que adopta la empresa se enfocará al diseño de una propuesta con enfoque a procesos que Identifique posibles problemas, los analice y finalmente los documente para estudiar la posibilidad de aplicar un manual de procesos en la empresa INFAMOTOR S.A.

Luego de realizar las acciones pertinentes el objetivo de la empresa es expandirse a mercados a nivel nacional primero con el fin de expandir su mercado y llevar su servicio donde se lo necesite

### **3.9. RESULTADOS OBTENIDOS MEDIANTE ENCUESTA AL PERSONAL DE LA EMPRESA INFAMOTOR S.A.**

Para conocer la situación actual de INFAMOTOR S.A., es necesario obtener información que ayude a determinar posibles falencias o debilidades que tenga la empresa para analizarlas y posteriormente, una vez corregidas, puedan contribuir al crecimiento en la comercialización de los productos que se ofrecen.

Para la obtención de la información se diseñó una encuesta (Ver Anexo N°.02), cuyo propósito es evaluar el grado de conocimiento sobre procesos existentes en la empresa, para lo cual, se realiza un estudio dirigido a una muestra aleatoria del personal de 3 Jefes departamentales y 15 colaboradores de las distintas áreas que componen la empresa. Las preguntas de las encuestas han sido elaboradas en base a los aspectos de organización y gestión, las mismas que constan de 11 preguntas.

La única indicación que se utilizó para la encuesta está diseñada de la siguiente manera:

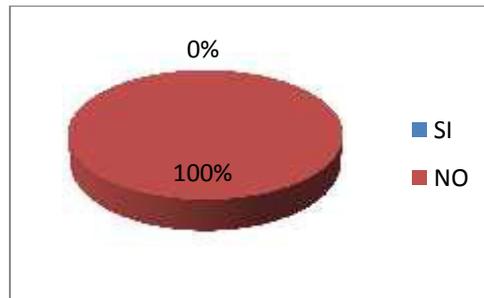
“Dentro de la encuesta y luego de cada pregunta, se encuentran unas casillas que deberán llenarse con respuesta positiva SI o negativa NO, según lo solicitado en la encuesta”.

Luego de realizada la encuesta se obtuvo los siguientes resultados:

- **Pregunta 1**

¿Cuenta con un mapa de procesos en el que se describan las interacciones de los diferentes procesos de la Institución?

**Grafico 20:** Pregunta 1



**Realizado por:** Oscar Jara V.

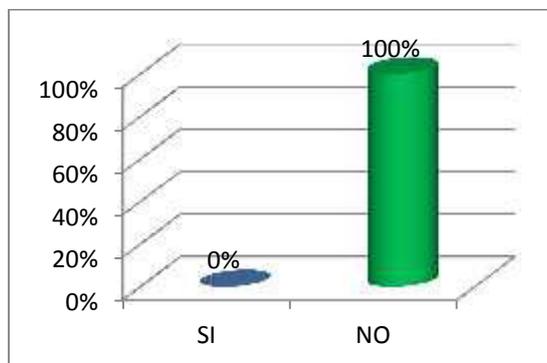
### INTERPRETACIÓN

El 100% de los encuestados expresan que no cuentan con un mapa de procesos.

- **Pregunta 2**

¿Posee la organización un manual donde se describa la organización, sus políticas y sus procesos?

**Grafico 21:** Pregunta 2



**Realizado por:** Oscar Jara V.

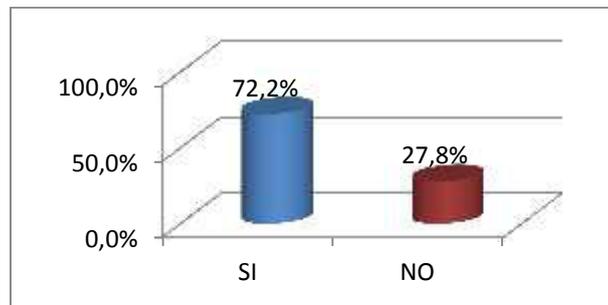
## INTERPRETACIÓN

Como se observa el 100% de los encuestados responden a que no existe documentación que evidencie la gestión por procesos.

- **Pregunta 3**

¿Hay conocimiento en la empresa sobre el enfoque de trabajo y su aplicación interna?

**Grafico 22:** Pregunta 3



**Realizado por:** Oscar Jara V.

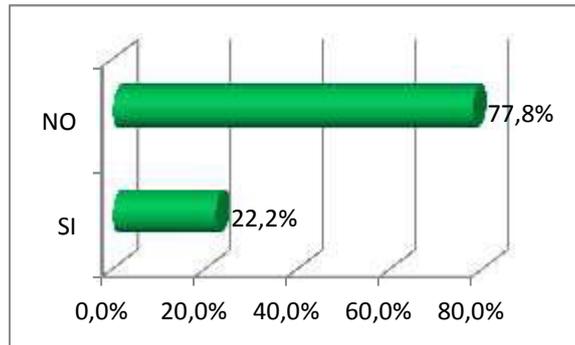
## INTERPRETACIÓN

El 72,2% de los encuestados trabajan bajo un lineamiento establecido por el Gerente de la empresa y el 27,8% manifiesta que no existe una metodología clara que actualmente se haya implementado.

- **Pregunta 4**

¿Hay claridad por parte de los empleados en cuanto a las salidas y entradas que se generan en sus labores?

**Grafico 23: Pregunta 4**



**Realizado por:** Oscar Jara V.

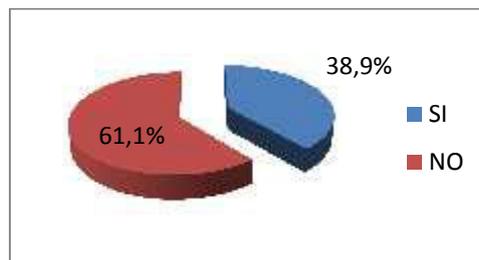
### INTERPRETACIÓN

De los encuestados el 77,8% establece que es difícil identificar los insumos o entradas y salidas o productos del mismo, mientras que el 22,2% tiene conocimiento claro de lo que son las entradas y salidas que se generan en sus departamentos.

- **Pregunta 5**

¿Se tiene conocimiento por parte de los empleados sobre cómo hacer propuestas de mejoramiento?

**Grafico 24: Pregunta 5**



**Realizado por:** Oscar Jara V.

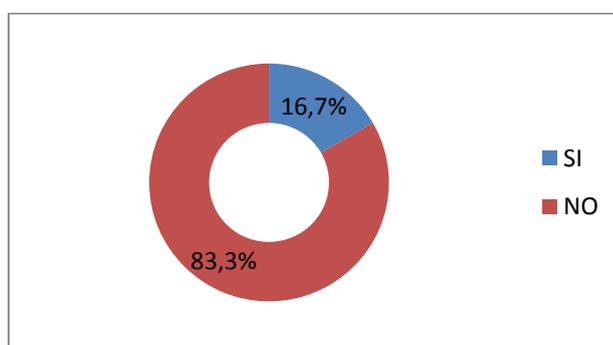
## INTERPRETACIÓN

Se observa que mayormente el 61,1% de los encuestados no realizan propuestas de mejora, mientras que el 38,9 % por su experiencia en las distintas áreas de trabajo podrían proponer mejoras en las actividades que actualmente realizan.

- **Pregunta 6**

¿Se tienen documentados o se dan a conocer las normativas que debe cumplir en las tareas que usted está involucrado?

**Grafico 25:** Pregunta 6



**Realizado por:** Oscar Jara V.

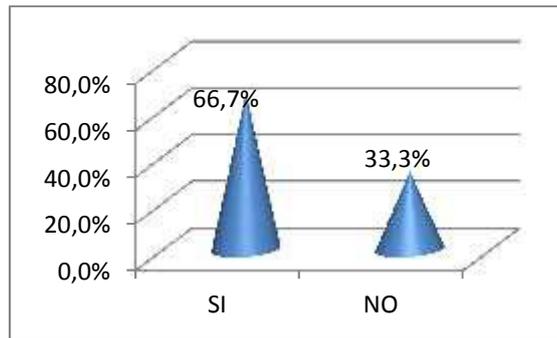
## INTERPRETACIÓN

El 83,3% de los encuestados no toman en cuenta reglamentación para desarrollar sus actividades, es decir sus labores se centran en cumplir las tareas, pero el 16,7% manifiestan que si, siendo estos los que desarrollan sus actividades en las áreas de contabilidad y comercialización.

- **Pregunta 7**

¿Posee la organización un listado actualizado de documentos internos de trabajo?

**Grafico 26:** Pregunta 7



**Realizado por:** Oscar Jara V.

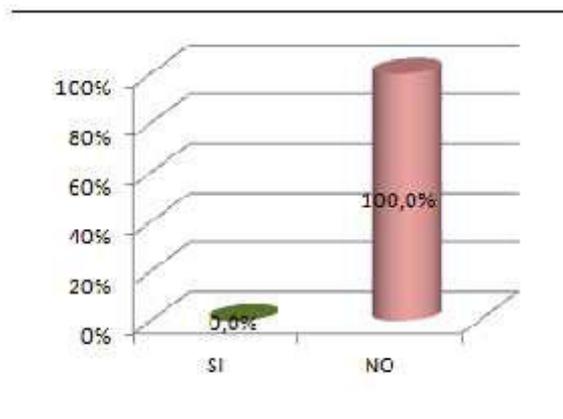
### INTERPRETACIÓN

Como se observa en el grafico el 66,7% dicen que si, refiriéndose a la actualización de cumplimiento legal o requisitos que establece el SRI, mientras que el 33,3% manifiestan que las actividades se están desarrollando como siempre se las ha realizado.

- **Pregunta 8**

¿Existe un responsable de documentar los procesos en la empresa?

**Grafico 27:** Pregunta 8



**Realizado por:** Oscar Jara V.

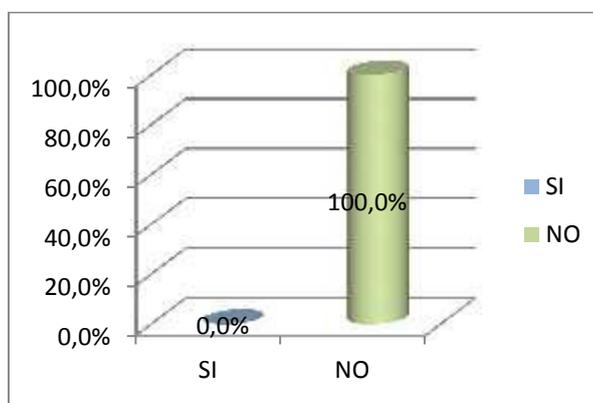
## INTERPRETACIÓN

Como se puede apreciar el 100% de los colaboradores dicen que no está actualmente gestionando sus actividades por procesos, por lo que no se ha establecido documento que evidencie el mismo.

- **Pregunta 9**

¿Se tienen identificados los indicadores de gestión de los procesos, bajo los cuales se puede conocer el desempeño de los mismos?

**Grafico 28:** Pregunta 9



**Realizado por:** Oscar Jara V.

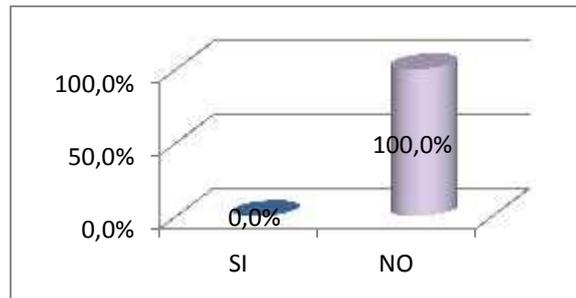
## INTERPRETACIÓN

No se ha establecido indicadores para poder analizar el desempeño de las actividades, como indica el grafico el 100% responde negativamente.

- **Pregunta 10**

¿Se realizan reuniones o se abren espacios para revisar, discutir y analizar los resultados de los indicadores?

**Grafico 29: Pregunta 10**



**Realizado por:** Oscar Jara V.

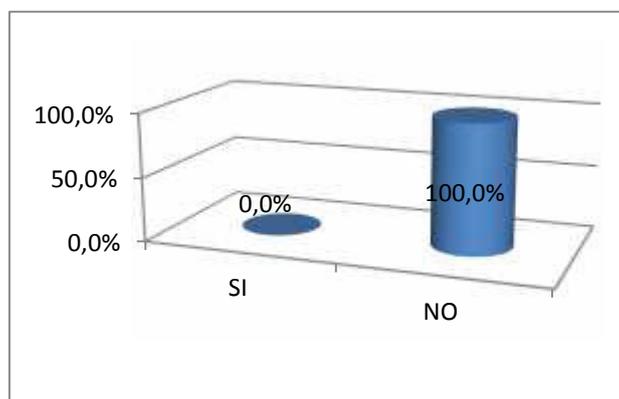
### INTERPRETACIÓN

El 100% de los encuestados responden que no se ha establecido reuniones que evidencie la preocupación por parte de los directivos y colaboradores el analizar o establecer indicadores.

- **Pregunta 11**

¿Se lleva la tendencia o registro histórico del comportamiento de los indicadores de al menos los últimos 2 años?

**Grafico 30: Pregunta 11**



**Realizado por:** Oscar Jara V.

## INTERPRETACIÓN

Como se puede apreciar el 100% de los encuestados manifiestan que no se llevan registros que puedan evidenciar la connotación o presencia de una evaluación, por lo que se puede evidenciar que es una empresa tradicional o funcional.

### **3.10. CONCLUSIÓN GENERAL DE LOS RESULTADOS**

Una vez realizada la investigación a través de la encuesta hecha tanto a jefaturas como al personal de la empresa INFAMOTOR, se concluye que el enfoque en procesos no se encuentra implementado ni siquiera se tiene una base para que pueda lograrse una gestión de las actividades de forma secuencial que logren un resultado en base a los objetivos de la organización.

Los principales aspectos que se ha encontrado en base a esta investigación son:

- No existe documentación de los procesos.
- No existe formas de medir el cumplimiento, productividad y calidad de los procesos que se realizan en la empresa y específicamente en los procesos productivos o de valor agregado.
- Existe un alto grado de desconocimiento a cerca de una gestión por procesos.
- No existe interrelación entre áreas donde se puedan comprender cuales son los insumos productos que se necesitan para generar un resultado final que será entregado al cliente de la empresa.

### 3.11. IDENTIFICACIÓN DE PROCESOS

Cada departamento dentro de INFAMOTOR S.A. tiene un sistema a seguir para brindar un buen servicio al cliente. Se definen 6 departamentos que aportan al funcionamiento de la empresa, a continuación se describirán los mismos y sus responsables.

#### 3.11.1. Departamento de Importaciones descripción del proceso

**Grafico 31:** Importaciones



**Fuente:** INFAMOTOR S.A.

Se Verifican faltantes de productos en el sistema, y tras una depuración de los mismos que consta de la evaluación según las marcas, tipos y movimiento o flujo de ventas para realizar luego un informe tentativo para un pedido que pasa a Gerencias para su aprobación y confirmación.

Al final del proceso se realiza el pedido al proveedor con un formato de la empresa y se contacta con el mismo para verificar el pedido y recibir un tiempo estimado de entrega.

Los responsables de este proceso son los departamentos de importaciones y Gerencia.

# Proceso de Importaciones



<b>Importaciones (II)</b>				
<b>Número</b>	<b>Descripción del proceso</b>	<b>Responsable</b>	<b>Involucrados</b>	<b>Herramienta</b>
1ro	Verificar faltantes en el pedido	Analista de importaciones Vendedor	Importaciones Ventas	Sistema informático
2do	Depurar faltantes y realizar informe	Gerente	Gerencia	Sistema Informático
3ro	Aprobación de pedido	Gerente	Gerencia	Informe
4to	Pedido al proveedor	Gerente	Gerencia	Pedido
5to	Recepción de una respuesta	Analista de importaciones	Importaciones	Sistema Informático

### 3.11.2. Departamento de Contabilidad Y Finanzas descripción del proceso

**Grafico 32:** Departamento de Contabilidad Y Finanzas de INFAMOTOR S.A.



**Fuente:** INFAMOTOR S.A.

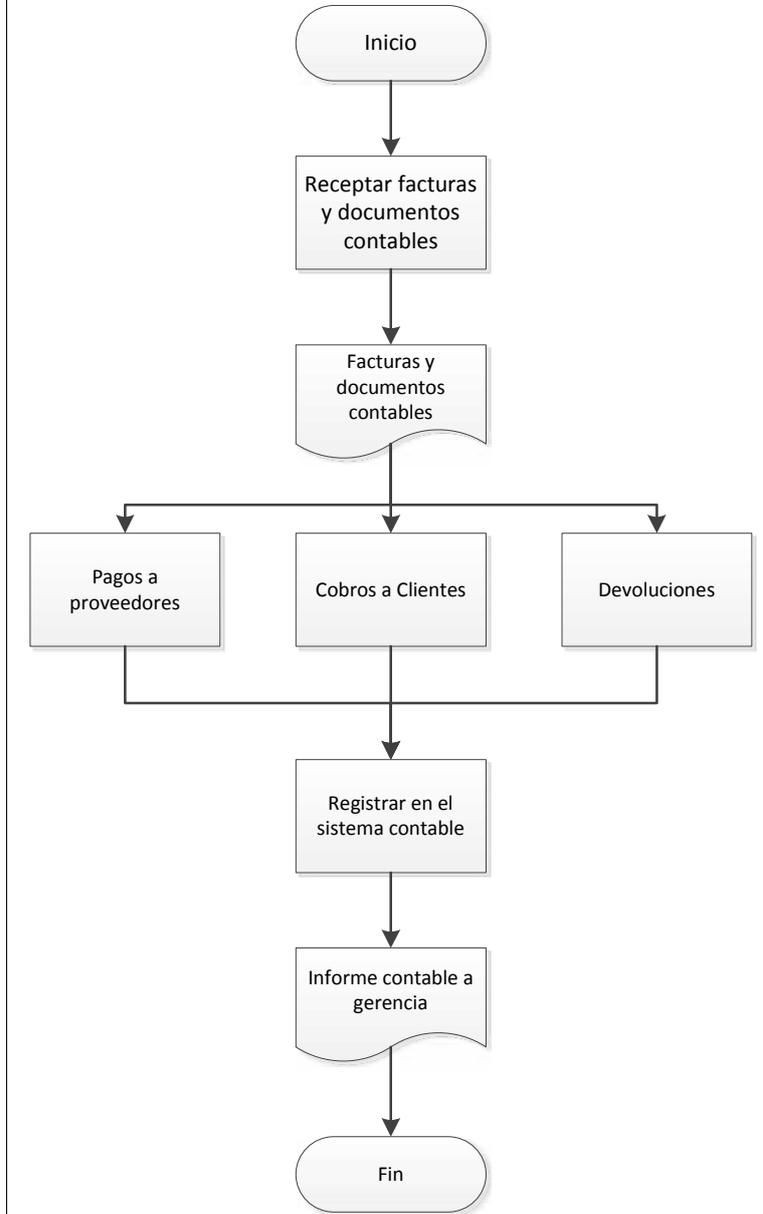
Se Receptan Facturas y Retenciones de las ventas realizadas, también se encargan de la elaboración de documentos Contables para devoluciones, pagos y cobros con un formato establecido por la empresa.

Se controla el flujo de Ingresos y Egresos en el sistema de contabilidad con el fin de establecer un control y conocer el movimiento generado por la empresa.

Como toda empresa se elabora un Informe al cierre del mes, el mismo que será entregado a Gerencia para su verificación.

Los responsables de este proceso son los departamentos Contabilidad - Finanzas, y Gerencia

# Proceso de Contabilidad



<b>Contabilidad (IC)</b>				
<b>Número</b>	<b>Descripción del proceso</b>	<b>Responsable</b>	<b>Involucrados</b>	<b>Herramienta</b>
1ro	Receptar facturas y documentos contables	Secretaría Contador	Contabilidad	Facturas Documentos contables
2do	Pagos a proveedores	Contador Gerente	Contabilidad Gerencia	Recibo de pago
3ro	Cobros a Clientes	Contador Vendedor	Contabilidad	Recibo de cobro
4to	Devoluciones	Contador	Contabilidad	Nota de crédito
5to	Registrar en el sistema contable	Contador	Contabilidad	Sistema informático

### 3.11.3. Departamento de Recursos Humanos: descripción del proceso

**Grafico 33:** Departamento de Recursos Humanos de INFAMOTOR S.A.



**Fuente:** INFAMOTOR S.A.

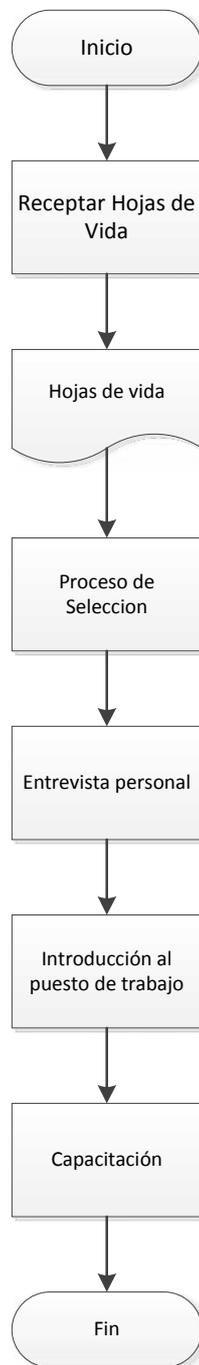
Se receptan de Hojas de vida en el departamento de Recursos humanos para la selección del nuevo personal.

Una vez que el proceso de selección ha terminado se procede a una entrevista personal con los aspirantes al puesto y poder conocer de cerca su experiencia y conocimiento.

Tras la selección del aspirante, se le capacita en el sistema informático con el que se maneja la empresa y finalmente se le introduce al puesto de trabajo.

El responsable de este proceso es el departamento de Recursos Humanos

# Proceso de Recursos Humanos



<b>Recursos Humanos (IRR)</b>				
<b>Número</b>	<b>Descripción del proceso</b>	<b>Responsable</b>	<b>Involucrados</b>	<b>Herramienta</b>
1ro	Receptar hojas de vida	Analista de importaciones	Secretaría Recursos Humanos	Carpetas
2do	Proceso de selección	Analista de importaciones	Recursos Humanos	Hojas de vida
3ro	Entrevista	Analista de importaciones	Recursos Humanos	Personal
4to	Introducción al puesto de trabajo	Analista de importaciones	Recursos Humanos	Personal
5to	Capacitación	Analista de importaciones	Recursos Humanos	Charla

### 3.11.4. Departamento de Bodega: descripción del proceso

**Grafico 34:** Departamento de Bodega de INFAMOTOR S.A.



**Fuente:** INFAMOTOR S.A.

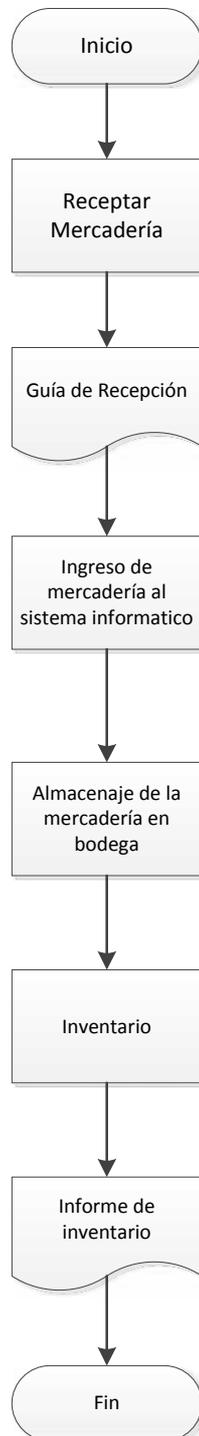
Se realizan los Ingresos de mercadería (física y sistema informático), también se apoya al departamento de ventas con muestras a los clientes, por lo que se encargan de establecer un orden en bodega para una asistencia inmediata.

Se realizar los egresos de mercadería (física y sistema informático), cuando un cliente solicita su pedido y de la misma manera, se realizan los embalajes y envíos de mercadería en caso de ser necesario.

Se realizar la constatación física de la mercadería Anualmente, por la cantidad de ítems que existen y por el tiempo que se necesita, al final de este proceso se realiza un Informe a Gerencia para constancia.

Los responsables de este proceso son los departamentos de Bodega y Gerencia

# Proceso de Bodega



<b>Bodega (IB)</b>				
<b>Número</b>	<b>Descripción del proceso</b>	<b>Responsable</b>	<b>Involucrados</b>	<b>Herramienta</b>
1ro	Receptar Mercadería	Gerente Importador Bodeguero Vendedor	Gerencia Importaciones Bodega Ventas	Guía de envío Pedido
2do	Ingreso de mercadería	Gerente Importador Bodeguero Vendedor	Gerencia Importaciones Bodega Ventas	Guía de envío Pedido
3ro	Almacenaje	Bodeguero	Bodega	Estanterías
4to	Inventario	Gerente Importador Bodeguero Vendedor	Gerencia Importaciones Bodega Ventas	Guía de envío Pedido

### 3.11.5. Departamento de Ventas al Mostrador descripción del proceso

**Grafico 35:** Departamento de Ventas al Mostrador de INFAMOTOR S.A.



**Fuente:** INFAMOTOR S.A.

Se receipta el requerimiento del cliente en el mostrador, luego se verifica el producto en el sistema para constatar su existencia, una vez que el sistema informa su existencia se realiza el pedido de egreso a bodega a la par que se envía la factura a caja, junto con el cliente para concluir con la venta.

Los responsables de este proceso son los departamentos de Ventas y Contabilidad - Finanzas

## Proceso de Ventas al Mostrador



### Ventas al Mostrador (IVM)

Número	Descripción del proceso	Responsable	Involucrados	Herramienta
1ro	Requerimiento del cliente	Vendedor	Ventas	Sistema informático
2do	Verificar el producto	Vendedor	Ventas	Sistema informático
3ro	Constatar la existencia	Vendedor	Ventas	Sistema informático
4to	Envío de factura a Caja	Vendedor	Ventas	Sistema informático

### 3.11.6. Ventas al por Mayor descripción del proceso

**Grafico 36:** Departamento de Ventas al por Mayor de INFAMOTOR S.A.



**Fuente:** INFAMOTOR S.A.

Se receipta el requerimiento del cliente vía telefónica, presencial o internet (mail, skype), luego se verifica el producto en el sistema para constatar su existencia, una vez que el sistema informa su existencia se elabora una proforma que se la envía al cliente para su confirmación, posterior a la aprobación, se realiza el pedido de egreso a bodega y se envía la Factura al Departamento Contable.

Los responsables de este proceso son los departamentos de Ventas, Bodega y Contabilidad – Finanzas.

# Proceso de Ventas al Mostrador



<b>Ventas al Por Mayor (IVXM)</b>				
<b>Número</b>	<b>Descripción del proceso</b>	<b>Responsable</b>	<b>Involucrados</b>	<b>Herramienta</b>
1ro	Requerimiento del cliente	Vendedor	Ventas	Sistema informático
2do	Verificar el producto	Vendedor	Ventas	Sistema informático
3ro	Constatar la existencia	Vendedor	Ventas	Sistema informático
4to	Envío de proforma al cliente	Vendedor	Ventas	Sistema informático
5to	Confirmación del cliente	Vendedor Cliente	Ventas	Vía telefónica Vía mail Personal Carta
6to	Envío de mercadería	Vendedor Bodeguero	Ventas Bodega	Transporte terrestre u aéreo

## CAPÍTULO 4

### PROPUESTA CON ENFOQUE A PROCESOS DE INFAMOTOR S.A. PARA SU GESTIÓN.

#### 4.1. CADENA DE VALOR

Para mejorar la calidad en el servicio y una mejor organización en INFAMOTOR S.A., se propone una cadena de valor principal de manera que el negocio y el servicio en sí no se interrumpa a pesar de algún inconveniente o problema que pueda surgir y tenga donde sostenerse para continuar hasta que se solucione cualquier inconveniente.

La cadena de valor se estableció en base a la estructura y lineamientos estratégicos de la organización, misma que en su contexto inicial está compuesta por tres grandes procesos: importación y compras, almacenamiento y comercialización y ventas.



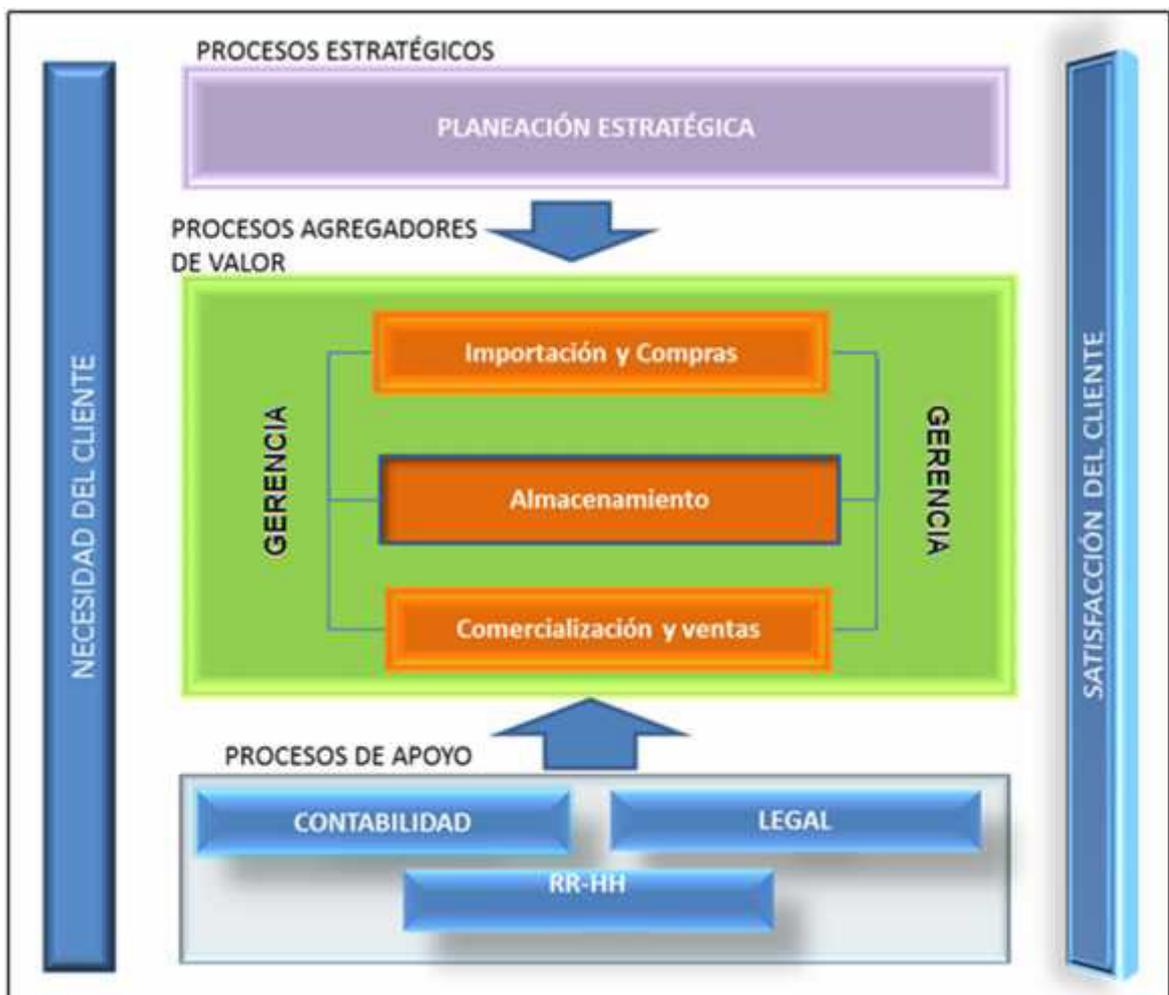
Realizado por: Oscar Jara V.

## 4.2. MAPA DE PROCESOS

Para mejorar la calidad en el proceso de atención y servicio de INFAMOTOR S.A, se propone un diseño de procesos para cada departamento de manera que sea una guía para su desempeño.

A la cadena de valor principal se suman otros procesos de apoyo que ayudan o proporcionan los recursos necesarios para conseguir los resultados que requiere el cliente en base a sus necesidades a si como en base a los objetivos estratégicos de la organización.

**Grafico 38:** Mapa de Procesos de INFAMOTOR S.A.



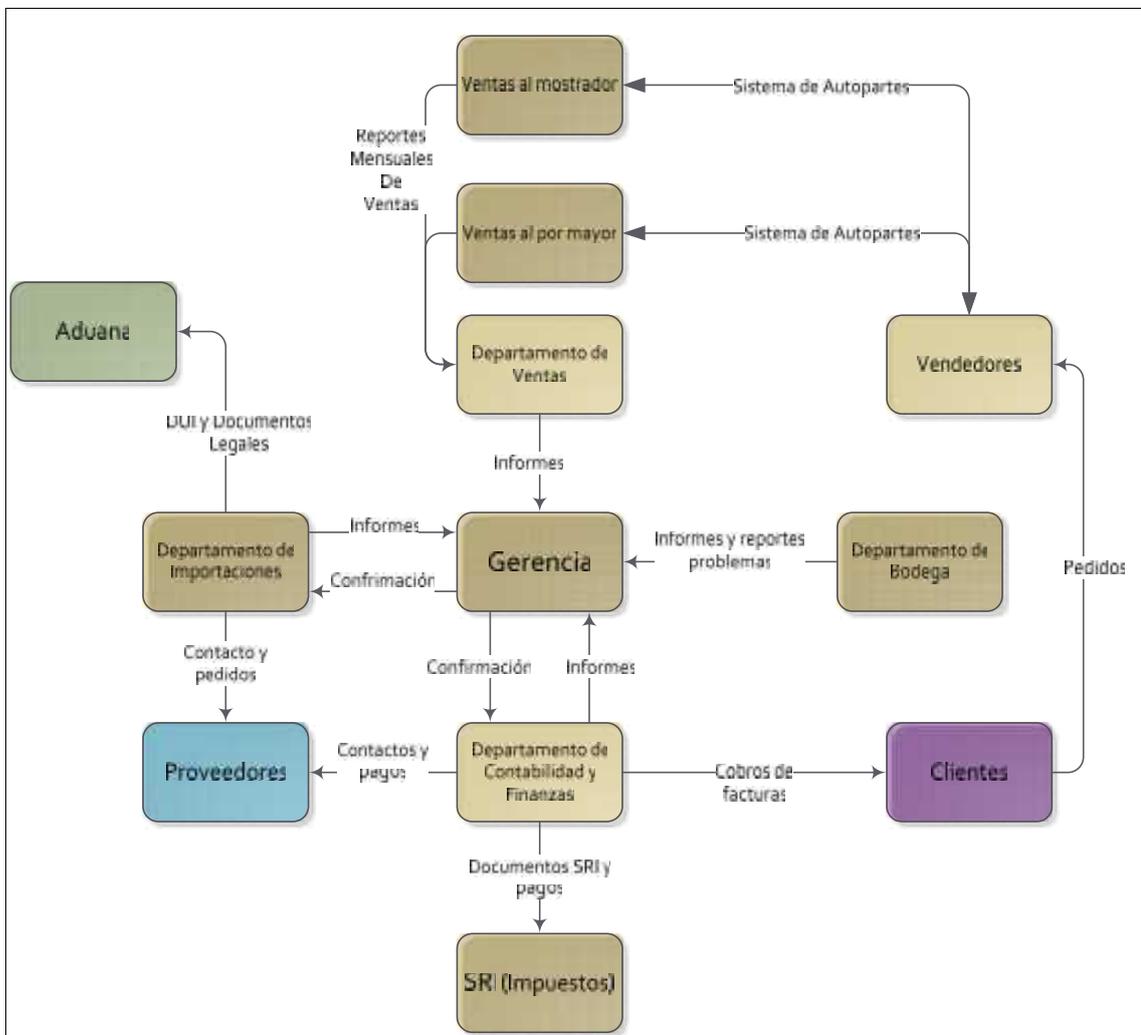
**Realizado por:** Oscar Jara V.

### 4.3. DIAGRAMA DE CONTEXTO

El diagrama de contexto es una herramienta gráfica que ayuda a entender de una mejor manera el contacto que existe entre cada departamento y su funcionamiento.

En este diagrama se interrelacionan los departamentos que forman parte de la cadena de valor principal de la empresa destacando las actividades que realizan y el intercambio de información/productos/servicios entre las mismas.

**Grafico 39:** Diagrama de Contexto de INFAMOTOR S.A.



**Realizado por:** Oscar Jara V.

## **4.4. PROPUESTA DEL DISEÑO DE PROCESOS**

### **4.4.1. Ficha de Caracterización**

La ficha de caracterización describe y detalla de una manera ordenada y fácil de entender, las funciones que cumplen los departamentos, sus responsables y sus objetivos dentro de la empresa.

Se entiende a la ficha de caracterización como una tabla de referencia que determina individualmente las responsabilidades de un área y las características que comparten las mismas, identificando los puntos con los que se pueden complementar entre sí, determinando la forma de comunicación que pueda existir entre ellas.

La ficha de caracterización se elaboró en base a un formato determinado, dependiendo de las necesidades y características propias de la empresa.

En INFAMOTOR S.A. se destacan 5 departamentos que conforman la base de la estructura de funcionamiento de la empresa:

1. Departamento de Importaciones
2. Departamento de Contabilidad y Finanzas
3. Departamento de Recursos Humanos
4. Departamento de Ventas (al mostrador / al por mayor)
5. Departamento de Bodega

La ficha de caracterización contendrá elementos de los procesos que aportan a la cadena de valor de la empresa. Para entender el contenido de la ficha de caracterización diseñada, se presenta a continuación un ejemplo:

**Tabla 7:** Ficha de caracterización

<b>Nombre de la Empresa</b>				
<b>PROCESO:</b> Nombre del proceso al que va dirigida la ficha de caracterización				
<b>Responsable:</b> Nombre del departamento que controla al proceso y se encarga que se aplique el manual de procedimientos.				
<b>Finalidad:</b> Para qué sirven los procesos que se describen en el manual y con qué propósito se los va a ejecutar.				
<b>Descripción:</b> Es un resumen de actividades, donde se describen los pasos o actividades a realizar para completar el proceso.				
<b>Proveedores:</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Fuente de la información</li> </ul>		<b>Cliente:</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Personas que se benefician</li> </ul>		
<b>Entradas:</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Son los documentos, actividades, guías que se usan para comenzar el proceso</li> </ul>		<b>Salidas:</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Son los resultados obtenidos luego de finalizado el proceso.</li> </ul>		
<b>Recursos:</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Son las herramientas que se tienen para cumplir con el proceso.</li> </ul>		<b>Límite inferior:</b> Inicio del proceso  <b>Límite Superior:</b> Fin del proceso		
<b>Indicadores:</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Evalúan la forma en que se llevan a cabo las actividades asistenciales (fortalezas o debilidades)</li> </ul>		<b>Estándares:</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Es un patrón de medición o de referencia para conocer la efectividad del proceso.</li> </ul>		
<b>Versión:</b> Código que identifica a la ficha		<b>Fecha:</b> Fecha de realización	<b>PAG</b> 1	<b>DE</b> 1

**Realizado por:** Oscar Jara V.

#### **4.4.2. Diagramas de Flujo**

Otra herramienta parte del diseño propuesto, son los diagramas de flujo que representan gráficamente los procesos para entender de una mejor manera las actividades que se llevan a cabo y la secuencia que deben cumplir para completar su funcionamiento.

A diferencia de las fichas de caracterización, los diagramas de flujo que se han diseñado para los procesos de INFAMOTOR S.A., muestran la coordinación pluridepartamental, la interacción y la importancia de la comunicación para cumplir su objetivo.

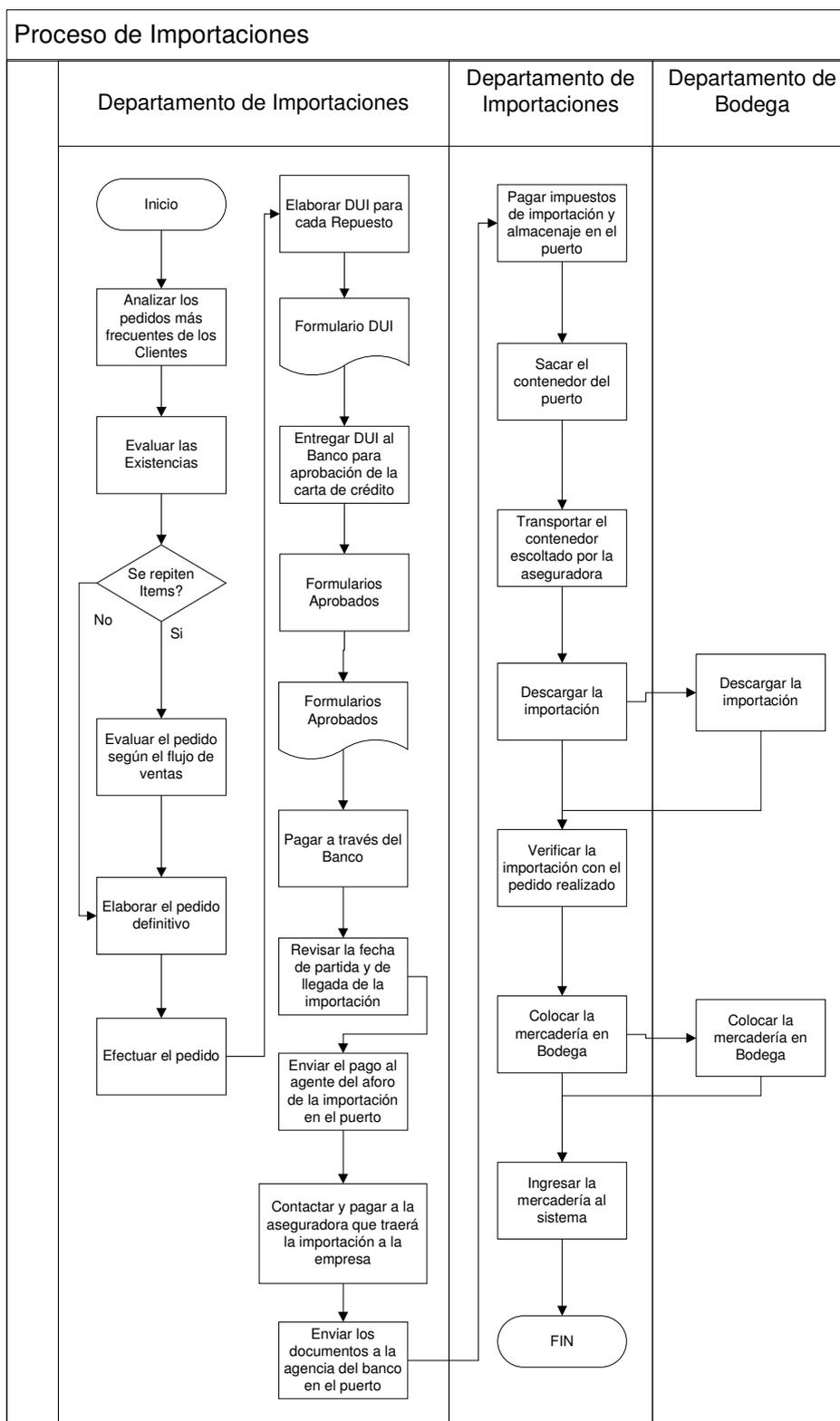
Las secuencias que se muestran en los diagramas de flujo diseñados, facilitan la estandarización del proceso al momento de su implementación apoyando el entendimiento a las personas que realizan las actividades, de esta manera se obtienen resultados y beneficios que se puedan brindar al ejecutar los procesos dentro de INFAMOTOR S.A.

La simbología utilizada para el diseño del se encuentra en Capítulo II, sección 2.5.6, Componentes de un diagrama de flujo.

A la par se debe tener en cuenta que la necesidad de una persona responsable (líder de proceso), que se comprometa con mantener el orden y la consecución del proceso es indispensable, de esta manera se puede controlar, medir, corregir problemas e implementar nuevas propuestas que pueden surgir en un futuro.

A continuación se detalla un ejemplo del diagrama de flujo para el Proceso de Importación que lleva a cargo el Departamento de Importaciones.

**Diagrama de flujo 1: Proceso de Importación**



\*DUI: Documento único de Importación.

**Realizado por:** Oscar Jara V.

## 4.5. INDICADORES

Para lograr mantener un control del proceso, se hace necesario definir qué información proporcionar, como presentarla y así definir qué acciones tomar en base los resultados obtenidos mediante mediciones periódicas de la información generada en el proceso. En este aspecto se ha elaborado los siguientes indicadores y procedimientos para cada departamento:

### 4.5.1. Departamento de Importación

- **Indicador 1: Reclamos en Importaciones**

**Forma de cálculo:** Relación entre el número de productos adquiridos para el número de productos devueltos al proveedor por defectos de fabricación.

**Unidad en la que se expresara el indicador:** Unidades

**Glosario o factores con los cuales se relaciona:**

1. Ventas: proceso de comercialización de productos donde se identifica el número efectivo de ventas realizadas.
2. INFAMOTOR S.A. DataExpress: sistema informático interno en donde se revisan todas las existencias, cantidades, códigos y descripciones de los productos.
3. Diseñador de Informes: sistema informático que elabora informes para cada área de la empresa donde se actualizan constantemente los cambios y movimientos de todas las áreas.
4. Pedido: documento en el que consta datos de identificación del proveedor, la solicitud del pedido realizado con cantidades, precios y descripciones de los productos.

**Objetivo:** Disminuir al 80% anual los reclamos.

**Definición:** mostrar la cantidad de productos defectuosos y sus reclamos.

**Responsabilidad:** Departamento de Importaciones

**Nivel o valor de referencia anterior:** Mensual.

**Registro de datos:**

Cuando: posterior a la venta

Donde: Sistema informático de la Empresa

Frecuencia: Mensual

**Limites de control:** comparación con meses del año anterior.

- **Indicador 2: Índice de Rotación de Mercancías**

**Forma de cálculo:** cantidad de unidades adquiridas de un producto Vs. La cantidad de unidades vendidas del mismo en un período de tiempo.

**Unidad en la que se expresara el indicador:** Unidades

**Glosario o factores con los cuales se relaciona:**

1. Ventas: proceso de comercialización de productos donde se identifica el número efectivo de ventas realizadas.
2. INFAMOTOR S.A. DataExpress: sistema informático interno en donde se revisan todas las existencias, cantidades, códigos y descripciones de los productos.
3. Diseñador de Informes: sistema informático que elabora informes para cada área de la empresa donde se actualizan constantemente los cambios y movimientos de todas las áreas.
4. Pedido: documento en el que consta datos de identificación del proveedor, la solicitud del pedido realizado con cantidades, precios y descripciones de los productos.

**Objetivo:** conocer los productos con mayor rotación y realizar pedidos para mantener el stock.

**Definición:** Mostrar la cantidad de productos vendidos, su rotación y las necesidades más frecuentes del cliente.

**Responsabilidad:** Departamento de Importaciones

**Nivel o valor de referencia anterior:** Ventas de los meses anteriores.

**Punto de lectura:**

Quando: posterior a la venta

Donde: Sistema informático de la Empresa

Frecuencia: Mensual.

**Toma de decisión o modo de comunicar:** Mensualmente por carteleras.

**Limites de control:** comparación con meses anteriores y mantener el stock para satisfacer las necesidades del cliente.

#### **4.5.2. Departamento de Contabilidad y Finanzas**

- **Indicador 1: Contabilización de facturas (clientes y proveedores)**

**Forma de cálculo:** Relación entre el tiempo transcurrido desde que se recibe la factura hasta que es contabilizada e ingresada en el sistema.

**Unidad en la que se expresara el indicador:** Días

**Glosario o factores con los cuales se relaciona:**

1. INFAMOTOR S.A. DataExpress: sistema informático interno en donde se revisan todas las existencias, cantidades, códigos y descripciones de los productos.
2. Diseñador de Informes: sistema informático que elabora informes para cada área de la empresa donde se actualizan constantemente los cambios y movimientos de todas las áreas.

**Objetivo:** Disminuir el tiempo de contabilización de una factura y su registro en el sistema contable.

**Definición:** Es la capacidad para obtener del departamento contable la información financiera en el tiempo más corto y de ser posible en tiempo real.

**Responsabilidad:** Departamento de Contabilidad y Finanzas

**Nivel o valor de referencia anterior:** Año anterior.

**Registro de datos:**

Quando: posterior a la adquisición de los pedidos y a la venta de los productos.

Donde: Sistema informático contable de la Empresa

Frecuencia: Mensual

**Limites de control:** Comparación anual

- **Indicador 2: Reclamos Contables**

**Forma de cálculo:** Relación entre el número de documentos contables emitidos y la cantidad de los mismos re-ingresados por motivo de errores en su realización.

**Unidad en la que se expresara el indicador:** Porcentaje

**Glosario o factores con los cuales se relaciona:**

1. INFAMOTOR S.A. DataExpress: sistema informático interno en donde se revisan todas las existencias, cantidades, códigos y descripciones de los productos.
2. Diseñador de Informes: sistema informático que elabora informes para cada área de la empresa donde se actualizan constantemente los cambios y movimientos de todas las áreas.

3. Ventas: proceso de comercialización de productos donde se identifica el número efectivo de ventas realizadas.
4. Pagos: Documentos y transacciones realizadas para saldar deudas.
5. Cobros: Documentos y transacciones realizadas por los clientes para saldar una nota de crédito con la empresa.

**Objetivo:** Disminuir el 90% anual los reclamos.

**Definición:** mostrar la cantidad de re-ingresos de documentos contables o malos entendidos entre empresa y proveedor.

**Responsabilidad:** Departamento de Contabilidad y Finanzas

**Nivel o valor de referencia anterior:** año anterior.

**Registro de datos:**

Quando: posterior a la adquisición de los pedidos y a la venta de los productos.

Donde: Sistema informático contable de la Empresa

Frecuencia: Mensual

**Limites de control:** comparación con meses del año anterior.

#### 4.5.3. Departamento de Bodega

- **Indicador 1: Costo de Almacenamiento por Unidad**

**Forma de cálculo:** Costo de almacenamiento para el número de unidades almacenadas.

**Unidad en la que se expresara el indicador:** Dólares

**Glosario o factores con los cuales se relaciona:**

1. INFAMOTOR S.A. DataExpress: sistema informático interno en donde se revisan todas las existencias, cantidades, códigos y descripciones de los productos.
2. Diseñador de Informes: sistema informático que elabora informes para cada área de la empresa donde se actualizan constantemente los cambios y movimientos de todas las áreas.

**Objetivo:** Sirve para comparar el costo por unidad almacenada y así decidir si es mas rentable subcontratar el servicio de almacenamiento o tenerlo propiamente.

**Definición:** Relacionar el costo del almacenamiento y el número de unidades almacenadas en un período de tiempo.

**Responsabilidad:** Departamento de Bodega

**Nivel o valor de referencia anterior:** determinado en función de defectos analizados del año anterior.

**Punto de lectura:**

Quando: Quando se presenten los problemas

Donde: áreas de bodega

Frecuencia: Semestral

**Toma de decisión o modo de comunicar:** Mensualmente en cartelera

**Limites de control:** Registros del año anterior.

• **Indicador 2: Nivel de Cumplimiento Del Despacho**

**Forma de cálculo:**  $\frac{\text{Número de despachos cumplidos}}{\text{Número total de despachos requeridos}} \times 100$ , para el

**Unidad en la que se expresara el indicador:** Porcentaje

**Glosario o factores con los cuales se relaciona:**

1. INFAMOTOR S.A. DataExpress: sistema informático interno en donde se revisan todas las existencias, cantidades, códigos y descripciones de los productos.
2. Diseñador de Informes: sistema informático que elabora informes para cada área de la empresa donde se actualizan constantemente los cambios y movimientos de todas las áreas.
3. Defectos de proceso: Se conoce así a las inconsistencias o discrepancias que se encuentran entre lo que se realiza y lo que las hojas de proceso especifican que se debe realizar.

**Objetivo:** medir el nivel de cumplimiento de los pedidos solicitados y conocer el stock que maneja la bodega.

**Definición:** Muestra el nivel de efectividad de los despachos de productos a los clientes luego de ser requeridos en un período de tiempo.

**Responsabilidad:** Departamento de Bodega

**Nivel o valor de referencia anterior:** Mensual

**Punto de lectura:**

Quando: Cuando se presenten

Donde: Departamento de Bodega

Frecuencia: Mensual

**Toma de decisión o modo de comunicar:** Mensualmente por carteleras.

**Limites de control:** Año anterior.

#### 4.5.4. Departamento de Ventas (Al Mostrador)

- **Indicador 1: Volumen de Ventas (Al Mostrador)**

**Forma de cálculo:** Sumar la cantidad de unidades vendidas de cada producto en un tiempo determinado.

**Unidad en la que se expresara el indicador:** Unidades

**Glosario o factores con los cuales se relaciona:**

1. INFAMOTOR S.A. DataExpress: sistema informático interno en donde se revisan todas las existencias, cantidades, códigos y descripciones de los productos.
2. Diseñador de Informes: sistema informático que elabora informes para cada área de la empresa donde se actualizan constantemente los cambios y movimientos de todas las áreas.
3. Ventas: proceso de comercialización de productos donde se identifica el número efectivo de ventas realizadas.

**Objetivo:** conocer los productos con mayor rotación y realizar pedidos para mantener el stock.

**Definición:** Mostrar la cantidad de productos vendidos, su rotación y las necesidades más frecuentes del cliente.

**Responsabilidad:** Departamento de ventas

**Nivel o valor de referencia anterior:** Ventas de los meses anteriores.

**Punto de lectura:**

Cuando: posterior a la venta

Donde: Sistema informático de la Empresa

Frecuencia: Mensual.

**Toma de decisión o modo de comunicar:** Mensualmente por carteleras.

**Limites de control:** comparación con meses anteriores y mantener el stock para satisfacer las necesidades del cliente.

- **Indicador 2: Ventas Perdidas**

**Forma de cálculo:** Sumar los pedidos no entregados x 100, para el total de ventas de la empresa.

**Unidad en la que se expresara el indicador:** Porcentaje

**Glosario o factores con los cuales se relaciona:**

1. INFAMOTOR S.A. DataExpress: sistema informático interno en donde se revisan todas las existencias, cantidades, códigos y descripciones de los productos.
2. Diseñador de Informes: sistema informático que elabora informes para cada área de la empresa donde se actualizan constantemente los cambios y movimientos de todas las áreas.
3. Ventas: proceso de comercialización de productos donde se identifica el número efectivo de ventas realizadas.
4. Devoluciones: Documentos o transacciones realizadas a los clientes que presentaron un reclamo, el mismo que fue validado para su rectificación.

**Objetivo:** controlar y medir el nivel de rentabilidad y así tomar correctivos a tiempo sobre el comportamiento de cada vendedor.

**Definición:** calcular el porcentaje real de los márgenes de rentabilidad de cada referencia o grupo de productos

**Responsabilidad:** Departamento de Ventas

**Nivel o valor de referencia anterior:** año anterior.

**Registro de datos:**

Cuando: posterior a la venta de los productos

Donde: Sistema informático contable de la Empresa

Frecuencia: Mensual

**Limites de control:** comparación con meses del año anterior.

**4.5.5. Departamento de Ventas (Al por Mayor)****• Indicador 1: Nivel de cumplimiento entregas a clientes**

**Forma de cálculo:** Total de pedidos no entregados a tiempo x 100, para el total de pedidos despachados.

**Unidad en la que se expresara el indicador:** Porcentaje

**Glosario o factores con los cuales se relaciona:**

1. INFAMOTOR S.A. DataExpress: sistema informático interno en donde se revisan todas las existencias, cantidades, códigos y descripciones de los productos.
2. Diseñador de Informes: sistema informático que elabora informes para cada área de la empresa donde se actualizan constantemente los cambios y movimientos de todas las áreas.
3. Ventas: proceso de comercialización de productos donde se identifica el número efectivo de ventas realizadas.

**Objetivo:** controlar los errores que se presentan en la empresa y que no permiten entregar los pedidos a los clientes, esto impacta fuertemente al servicio al cliente y el recaudo de la cartera.

**Definición:** Consiste en calcular el porcentaje real de las entregas oportunas y efectivas a los clientes

**Responsabilidad:** Departamento de ventas

**Nivel o valor de referencia anterior:** Ventas de los meses anteriores.

**Punto de lectura:**

Cuando: posterior a la venta

Donde: Sistema informático de la Empresa

Frecuencia: Mensual.

**Toma de decisión o modo de comunicar:** Mensualmente por carteleras.

**Limites de control:** comparación con meses anteriores y mantener el stock para satisfacer las necesidades del cliente.

- **Indicador 2: Nuevos Clientes**

**Forma de cálculo:** Número de nuevos clientes x 100 para el número de clientes recurrentes afianzados con la empresa.

**Unidad en la que se expresara el indicador:** Porcentaje

**Glosario o factores con los cuales se relaciona:**

1. INFAMOTOR S.A. DataExpress: sistema informático interno en donde se revisan todas las existencias, cantidades, códigos y descripciones de los productos.
2. Clientes: Personas y empresas que requieren los servicios y productos que brinda una empresa con el fin de satisfacer sus necesidades.
3. Diseñador de Informes: sistema informático que elabora informes para cada área de la empresa donde se actualizan constantemente los cambios y movimientos de todas las áreas.

**Objetivo:** Aumentar un 70% de clientes al año

**Definición:** mostrar la cantidad de clientes que ingresan a la base de datos de la empresa.

**Responsabilidad:** Departamento de Ventas

**Nivel o valor de referencia anterior:** año anterior.

**Registro de datos:**

Cuando: posterior a la venta de los productos

Donde: Sistema informático de la Empresa

Frecuencia: Mensual

**Limites de control:** comparación con meses del año anterior.

#### **4.5.6. Departamento de Recursos Humanos**

- **Indicador 1: Costo de la Capacitación**

**Forma de cálculo:** Total de la inversión por capacitación para el número de trabajadores que son capacitados.

**Unidad en la que se expresara el indicador:** Inversión por trabajador

**Glosario o factores con los cuales se relaciona:**

1. INFAMOTOR S.A. DataExpress: sistema informático interno en donde se revisan todas las existencias, cantidades, códigos y descripciones de los productos.
2. Diseñador de Informes: sistema informático que elabora informes para cada área de la empresa donde se actualizan constantemente los cambios y movimientos de todas las áreas.

3. Capacitación: La capacitación es un proceso continuo de enseñanza-aprendizaje, mediante el cual se desarrolla las habilidades y destrezas que permitan a los empleados un mejor desempeño en sus labores habituales.

**Objetivo:** controlar los gastos por capacitación tomando en cuenta los ingresos de la empresa y el número de empleados.

**Definición:** Consiste en calcular el gasto real de las capacitaciones para el total de número de empleados con el fin de actualizar sus conocimientos y afianzarlos con la empresa.

**Responsabilidad:** Departamento de Recursos Humanos

**Nivel o valor de referencia anterior:** Año anterior.

**Punto de lectura:**

Quando: Cuando se requiera

Donde: Donde se dicten los cursos de capacitación o en la empresa.

Frecuencia: Trimestral

**Toma de decisión o modo de comunicar:** Trimestralmente por cartelera.

**Limites de control:** comparación con meses anteriores y mantener actualizados a los empleados.

- **Indicador 2: Ausentismo**

**Forma de cálculo:** Horas-Hombre ausentes x 100, para el número de Horas-Hombre trabajadas.

**Unidad en la que se expresara el indicador:** Porcentaje

**Glosario o factores con los cuales se relaciona:**

1. Diseñador de Informes: sistema informático que elabora informes para cada área de la empresa donde se actualizan constantemente los cambios y movimientos de todas las áreas.
2. Accidente laboral: es toda lesión corporal que el trabajador sufra con ocasión o por consecuencia del trabajo que ejecute por cuenta ajena
3. Causas del Ausentismo:
  - Licencias Médicas por enfermedad común
  - Licencias Médicas por enfermedad o accidente del trabajo
  - Descansos maternales
  - Problemas Familiares
  - Atrasos involuntarios por fuerza mayor
  - Faltas o atrasos voluntarios

**Objetivo:** En caso de que algún trabajador se ausente por algún motivo personal o laboral, tener un contingente que sustituya temporalmente al ausente con el fin de no tener problemas durante el desarrollo normal de las actividades.

**Definición:** Es la ausencia del empleado del lugar de trabajo en períodos de trabajo normales, sean estos por faltas, por atrasos y permisos. Podría tener su origen ya sea en un problema personal como en un problema laboral.

**Responsabilidad:** Departamento de Recursos Humanos

**Nivel o valor de referencia anterior:** Mensual

**Registro de datos:**

Cuando: Apenas se presente una ausencia

Donde: INFAMOTOR S.A.

Frecuencia: Anual

**Limites de control:** Año anterior

**4.6. MANUAL DE PROCESOS**

Complementando el diseño propuesto se ha elaborado una documentación, que englobe a los proceso de la cadena de valor, manteniendo una estructura estándar aplicable a normas internacionales.

**4.6.1. Objetivo**

El objetivo del Manual de Procesos es indicar de forma minuciosa y detallada las instrucciones que se deben seguir para realizar una determinada actividad, de una manera sencilla, para que sea fácil de entender, y permita al lector, desarrollar correctamente la actividad propuesta.

**4.6.2. Lineamientos**

Para mantener actualizado el Manual de Procesos y que siempre se encuentre vigente esta herramienta de gestión, es necesario nombrar un representante por cada macro-proceso, a más del responsable de cada proceso.

Cada representante debe cumplir con las siguientes actividades:

- Actualizar su parte del Manual de Procesos de la organización una vez al año, o cuando se realicen mejoras y cambios en los procesos y procedimientos.
- Organizar por número de código todos los procesos y formatos que se incluyan en el Manual.
- Asegurar que en el Manual se incluya toda la información que se requiera tal cual se ha establecido.
- Difundir e implantar con el personal involucrado, la nueva documentación y los cambios que se vayan incluyendo en el Manual para asegurar que estos se incorporen al trabajo diario
- Asegurar que la documentación generada en su área sea respaldada y protegida, y se incluyan en el Manual sólo documentos controlados y actualizados. Se considerarán como documentos controlados sólo aquellos que tienen firmas autorizadas de quién o quiénes elaboraron, revisaron y aprobaron

Los responsables de los procesos:

Son los que realizan el proceso y deben dar respuesta a las necesidades de los clientes.

- Deben documentar su(s) procesos y procedimiento(s) tomando en cuenta los estándares establecidos.
- Reportar, en cualquier momento, al representante de su respectivo macro-proceso, las actividades o criterios que sean necesarios incluir o modificar en el Manual.

### 4.6.3. Metodología

La metodología para la elaboración del manual de procedimientos es la siguiente:

- Fichas de caracterización de cada departamento.
- Descripción y Análisis de las actividades del proceso.
- Diseño de diagramas de flujo mejorados de cada proceso

A todo esto se añade en cada uno de los procesos, el propósito, alcance, políticas, etc., es decir, todos los elementos del contenido del Manual.

### 4.6.4. Estructura del manual

El formato de las páginas del documento contendrán dos aspectos: encabezado y pie de página, mismos que se detallan a continuación:

#### a) Descripción del encabezado

 INFAMOTOR INFAMOTOR S.A.	<b>MANUAL DE PROCESOS</b>	
Nombre del proceso		Página xx de xx
Responsable del Proceso	Jefe de la Unidad o Departamento	

- En el marco izquierdo superior irá impreso el logo de la empresa y el nombre de la empresa.

## b) Descripción del pie de página

- En la primera columna se tiene el nombre de cada persona que elabora, quien revisa y quien aprueba.
- En la segunda columna se hace notar las fechas de cada una de las actividades anteriores descritas.
- En la tercera columna las firmas de responsabilidad

<b>Elaborado por:</b>	<b>Fecha:</b>	<b>Firma:</b>
<b>Revisado por:</b>	<b>Fecha:</b>	<b>Firma:</b>
<b>Aprobado por:</b>	<b>Fecha:</b>	<b>Firma:</b>

## c) Descripción del contenido del manual

Esta estructura se aplica a cada proceso diseñado y que engloba la cadena de valor de la empresa INFAMOTOR S.A.

### 1. Propósito.

Para qué sirve el proceso que se describe, es decir, la razón de ser del proceso.

### 2. Alcance.

El alcance abarca a los recursos dentro del proceso.

### 3. Responsable del proceso.

Es la persona que se encarga de que se aplique el proceso de acuerdo al manual y hace el seguimiento pertinente.

### 4. Definiciones.

Son los términos que deben ser explicados, de los elementos enunciados en el manual.

5. Políticas.

Son los lineamientos que nacen de la alta dirección para la ejecución de cada proceso, por ejemplo la manera de aplicarse, a quienes, requisitos, etc.

6. Diagrama de contexto:

El diagrama de contexto es una herramienta gráfica que ayuda a entender de una mejor manera el contacto que existe entre cada departamento y su funcionamiento.

7. Ficha de caracterización

La ficha de caracterización describe y detalla de una manera ordenada y fácil de entender, las funciones que cumplen los departamentos, sus responsables y sus objetivos dentro de la empresa.

8. Diagrama de flujo del proceso

Los diagramas de flujo son representaciones gráficas de los procesos que nos permiten entender de una mejor manera las actividades que se llevan a cabo y la secuencia que deben cumplir para completar su funcionamiento.

9. Indicadores.

Para lograr mantener un adecuado control del proceso, se hace necesario definir qué información proporcionar, como presentarla y así definir qué acciones tomar en base los resultados obtenidos mediante mediciones periódicas de la información generada en el proceso.

Nombre del indicador				
Descripción				
Fórmula	Frecuencia (de la medición)	Estándar	Responsable de la medición.	Responsable del análisis

10. Documentos que requiere el presente manual. Leyes, reglamentos, documentos, credenciales, etc.

11. Mapa de Procesos.

El Manual de Procesos Diseñado de INFAMOTOR S.A. se encuentra detallado en el Anexo N°.01

#### **4.7. PROPUESTA DE SOCIALIZACIÓN DE LA NUEVA ESTRUCTURA**

Estructurados los procesos de la cadena de valor de INFAMOTOR S.A., es necesario difundir a los empleados y jefes departamentales que conforman la empresa, para comprometerse a trabajar bajo un enfoque por procesos, para lo cual se ha establecido la elaboración de un taller que comprende los siguientes pasos previos al visto bueno del gerente general de la empresa.

##### **4.7.1. Hora y Fecha que se dictará el Taller**

Una vez identificados los procesos de la cadena de valor de la empresa es necesario involucrar a los empleados y jefes para que tomen conciencia de la importancia de trabajar bajo un enfoque por procesos, para su efecto existirá un coordinador seleccionado quien organizara el taller publicando la hora y fecha que se desarrollará dicho taller en las instalaciones de la empresa.

El cronograma estimado para dictar el taller se detalla en el siguiente cuadro:

**Tabla 8:** Cronograma Estimado

	8:00 – 9:00	9:00 – 9:30 (Break)	9:30 – 10:15
<b>Grupo 1 (Departamento de Contabilidad Y Finanzas)</b>	Lunes	Lunes	Lunes
<b>Grupo 2 (Departamento de Importaciones)</b>	Martes	Martes	Martes
<b>Grupo 3 (Departamento de Ventas)</b>	Miércoles	Miércoles	Miércoles
<b>Grupo 4 (Departamento de Bodega)</b>	Viernes	Viernes	Viernes

**Realizado por:** Oscar Jara V.

#### **4.7.2. Participantes**

Los participantes que asistirán al taller serán el empleado, jefes departamentales de cada área identificados en el organigrama de la empresa descrito en el capítulo 3 Gráfico 19.

#### **4.7.3. Documento de apoyo**

El folleto (ver Anexo N<sup>o</sup>.04) es un documento de apoyo que servirá como guía base para el desarrollo del taller, donde incluirá los siguientes temas a tratar:

- Objetivos del Taller
- Marco Conceptual
- La Gestión por Procesos
- Pasos para la Gestión por Proceso
- El Ciclo PDCA
- Identificación de la misión de la empresa

- Pasos para la Gestión por Procesos y descripción de cada uno
- Identificar los clientes y sus necesidades
- Definir servicios o productos
- Mapa de Procesos
- Procesos
- Diagrama de Procesos
- Análisis de datos y mejora de Procesos

#### **4.7.4. Metodología utilizada**

- Identificar y establecer el Macro Proceso
- Estructurar los procedimientos
- Análisis
- Documentación de actividades
- Identificar las problemáticas y su efecto
- Priorización de problemáticas
- Entregar soluciones y mejoras
- Implementación
- Seguimiento

#### **4.7.5. Acta de compromiso del departamento de la empresa**

Como parte de la formalización del comprometimiento del personal de la empresa, se efectuara un acto simbólico que plasme este comprometimiento mediante la rúbrica de cada colaborador en un Acta de compromiso (Ver Anexo N°.03)

#### **4.8. Análisis comparativo**

Una vez terminada la propuesta con enfoque en procesos para la empresa INFAMOTOR S.A., donde se analizan procesos que pueden ser implementados en cada departamento con el fin de tener una mejor organización y orden, evitar confusiones, cuellos de botella y retrasos en el tiempo para aumentar la productividad de la empresa; es necesario realizar una comparación del estado actual frente a la propuesta presentada, de esta manera se pueden destacar varios puntos:

- Cadena de valor: una cadena de valor donde se tomen en cuenta los responsables de cada proceso de valor, de apoyo y su dirigencia.
- Indicadores: con el fin de medir el desempeño de un departamento y poder proponer mejoras en un futuro
- Diagramas de flujo: que permitan conocer el sistema de funcionamiento de cada departamento, los involucrados y responsables de cada tarea.
- Fichas de caracterización: que pueda ser difundidas en la empresa para tener claro el objetivo de cada labor.
- Matriz de involucrados: para saber a quien acudir en caso de ser necesario y conocer quien es el responsable de las tareas.

Lo que se propone en este proyecto investigativo, es una guía estándar para una gestión por procesos que toda empresa mediana y grande debe tener con el fin de establecer una mejora continua y superar los problemas que se presenten.

Esta propuesta es la mejor para ser implementada en INFAMOTOR S.A., porque sugiere tomar en cuenta el uso de varias herramientas que pueden marcar una gran diferencia como los indicadores de gestión para medir la satisfacción del cliente y conocer el desempeño de cada departamento, también propone delegar responsables específicos para cada proceso con el fin de establecer una cadena de mando que dirija a sus encargados hacia una mejora continua.

## **CAPÍTULO 5**

### **CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES**

Luego de realizar un proyecto investigativo, es importante terminar el estudio del mismo con conclusiones y recomendaciones que aporten a su favor y que de esta manera sustenten la importancia de la realización del proyecto.

#### **5.1. CONCLUSIONES**

- La Gestión por Procesos propuesta para INFAMOTOR S.A., puede ser totalmente aplicable, pues dentro de sus actividades, infraestructura y administración, se ha desarrollado un manual de procesos que no solo que facilite el trabajo, la comunicación y la organización de una empresa sino que también aporte al desarrollo profesional de la misma permitiendo llevar a cabo prácticas eficientes con objetivos y políticas definidos que satisfagan las necesidades del cliente
- En INFAMOTOR S.A., la gestión por procesos sería una gran oportunidad para destacarse de sus competidores y poder ingresar a un mercado mucho más competitivo donde un servicio de calidad va de la mano con una empresa posicionada en el mercado que brinda a sus clientes un producto garantizado.
- Solo se puede mejorar lo que se puede medir, y es importante plantearse objetivos medibles en conformidad con el manual propuesto, siempre con el objetivo de llevar una estadística permanente sobre el desempeño de los departamentos que conforman la empresa, para establecer nuevas metas a partir de planes de acción que propongan mejoras continuas, reduciendo el tiempo y optimizando los recursos.

- Lo más importante dentro de una propuesta con enfoque en procesos es el generar la cultura de cambio y mejora permanente en el personal involucrado. Las personas que laboran en la empresa deben encontrarse en la total capacidad de influir en las buenas prácticas, buscando métodos para asegurar la satisfacción del cliente y cumplir con los objetivos planteados
- Para la realización de una propuesta con enfoque a procesos, es primordial recopilar información de la empresa que nos proporcione una idea de la situación actual de la misma, su funcionamiento, sus empleados, sus departamentos, sus debilidades y fortalezas.
- La cadena de valor es el pilar que sostiene la estructura de la empresa, donde se resaltan las principales actividades que componen al proceso desde su inicio hasta que llega al cliente. Una vez establecida la cadena de valor, el Mapa de procesos de la empresa compone el funcionamiento detallado de la cadena de valor y la comunicación entre los mismos.
- Cada departamento de INFAMOTOR S.A., cumple con ciertos pasos a seguir para cumplir su objetivo, mediante los diagramas de flujo, se diseñan ordenadamente actividades que ayuden a cumplir con los procesos de cada departamento.
- En INFAMOTOR S.A., la estructura organizacional siempre estuvo consolidada, sin embargo, mediante la realización de las fichas de caracterización, se dio un formato de funcionamiento, donde se destacaba principalmente la función, el responsable y los indicadores que afectan directamente.
- Las tablas de indicadores propuestas en este proyecto, ayudan a la empresa a destacar aquellas actividades que afectan directamente a cada proceso, las mismas que se pueden medir y que dependiendo

de su buen funcionamiento, aportan al desarrollo y la organización de INFAMOTOR S.A.

## **5.2. RECOMENDACIONES**

- Se recomienda a INFAMOTOR S.A., a poner en práctica lo descrito en este proyecto investigativo, ya que no solo ayudará al desarrollo de la empresa, tanto departamental como general, sino que también es una oportunidad para crecer profesionalmente para cada empleado, para cada puesto de trabajo, para cada integrante que conforma INFAMOTOR S.A.
- Es importante, si se decide implementar lo propuesto dentro de INFAMOTOR S.A., mantener un archivo de registros, formatos e instructivos visibles, correctamente identificados y difundidos a todo el personal involucrado de manera que estos tengan conocimiento de sus responsabilidades a realizar.
- Se recomienda establecer un programa de capacitación periódica al personal de la empresa que incluya charlas con profesionales en materia de procesos y calidad, con el fin de que con los conocimientos adquiridos sepan como aplicarlos en sus labores y tareas.
- Se recomienda realizar seguimientos periódicos de control en la empresa, con el fin de evaluar el desempeño de cada departamento manteniendo la línea de una mejora continua, y al personal debidamente capacitado y acorde con los avances administrativos y tecnológicos.

## BIBLIOGRAFÍA

- H.J. Harrington. “Mejoramiento de los procesos de la empresa”. MacGraw-Hill. Tomo 4.Cap. 1.Colombia .1994
- La Gestión por Procesos, Roure J.B; Moñino R, Ediciones Folio S.A. M. A. año 1997.
- Rojas Maritza, 2001, apuntes de clase Gerencia de Procesos EPN.
- Gerencia de Procesos, Mariño Hernando. año 2001
- Cinco momentos estratégicos para hacer Reingeniería de Procesos, Dávila S, Efecto Grafico, Ecuador. año 2001
- Mejoramiento de los Procesos de la Empresa, HARRINGTON J, Editorial Mc Graw Hill. año 2000
- Guía para la Gestión a la Calidad Rumbo a la ISO 9001, Instituto de Capacitación de la Industria “INCAPI” (2005)
- Gestión de procesos Indicadores de Gestión, año 2005.
- Mejoramiento de los Procesos de la Empresa, HARRINGTON J, Editorial Mc Graw Hill. año 2000
- Manual de Mantenimiento Industrial, MORROW, L.C, Editorial CECSA. año 1984
- ANSI: American National Standars Institute (2012)
- Diccionario Enciclopédico SALVAT, 2006 Salvat Editores, S.A. Barcelona
- Price Waterhouse, El cambio óptimo, Irwin, 1995
- Ing. Víctor Pumisacho, MSc .Manual Gerencia de Procesos. 2007
- Michael E. Porter. La cadena de valor y la ventaja competitiva, Pág. 55, 2002.
- Introducción a la Administración de Organizaciones, Rafael de Zuani Elio, Editorial Maktub, 2003, Págs. 309 al 318.