



UNIVERSIDAD DEL AZUAY

FACULTAD DE CIENCIA Y TECNOLOGÍA

ESCUELA DE INGENIERÍA DE LA PRODUCCIÓN Y OPERACIONES

**TEMA: PROPUESTA PARA LA REESTRUCTURACIÓN DEL PROCESO
COMERCIAL DE LA EMPRESA MARCIMEX**

**TRABAJO DE GRADO PREVIO LA OBTENCIÓN DEL TÍTULO DE
INGENIERO DE LA PRODUCCIÓN Y OPERACIONES**

AUTOR: ANDREA REBECA HERRERA

DIRECTOR: ING. PEDRO JOSÉ CRESPO VINTIMILLA

CUENCA – ECUADOR

2014

RESUMEN

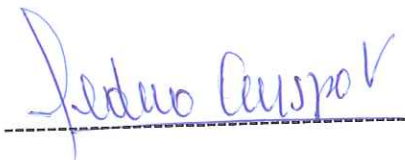
PROPUESTA PARA LA REESTRUCTURACIÓN DEL PROCESO COMERCIAL DE LA EMPRESA MARCIMEX

La gestión por procesos es una metodología que permite alinear las actividades hacia los objetivos de la empresa, a través de productos y/o servicios eficaces y un eficiente aprovisionamiento de recursos. Se evaluó la situación inicial de la empresa y se propuso la reestructuración del proceso comercial, el cual es de suma importancia ya que forma parte de la cadena de valor de la empresa. Se analizaron las condiciones iniciales apoyados en el diagrama causa-efecto y se elaboró la propuesta. Los resultados obtenidos con el desarrollo del trabajo son procesos y responsabilidades perceptibles para los miembros de la empresa, indicadores de control y gestión, y el método para el manejo de los indicadores del cual se obtiene información para la toma de decisiones y la mejora continua.

Palabras clave: Gestión por Procesos, Cadena de Valor, Indicadores, Mejora Continua, Diagrama causa-efecto, Cuadro de Mando Integral.



Ing Pedro José Crespo Vintimilla
Directo de la Escuela de
Ingeniería de la Producción y
Operaciones



Ing Pedro José Crespo Vintimilla
Director del Trabajo de Titulación



Andrea Rebeca Herrera Herrera
Autor

ABSTRACT

A PROPOSAL FOR RESTRUCTURING THE BUSINESS PROCESS OF "MARCIMEX"

Process management is a methodology which lets activities and company's goals be lined up through effective products and/or services and an efficient supply of resources. The company's initial situation was evaluated and a restructuring of its business process, which is extremely important due to the fact that it is a part of the value chain of the company, was proposed. The initial conditions were analyzed with the support of the cause-effect diagram and then a proposal was elaborated. The results obtained after this work had been developed are processes and responsibilities which are perceptible to the company members. We can also highlight the control and management indicators and the indicator-managing method, which provides with the required information for decision taking and continuous improvement.

Key words: Process Management, Value Chain, Indicators, Continuous Improvement, Cause-Effect Diagram, balanced scorecard



Translated by,

Rafael Argudo

A handwritten signature in blue ink, which appears to read "Rafael Argudo", written over a large, stylized blue circular flourish.

DEDICATORIA

A Dios, mis padres, hermanos, amigos y personas importantes en mi vida que con su apoyo y confianza me impulsaron a crecer como persona, con valores éticos y humanos.

AGRADECIMIENTO

Expreso mi agradecimiento a la Universidad del Azuay, la Escuela de Ingeniería de la Producción y Operaciones y a mis profesores, los cuáles han aportado a mi formación profesional a través de sus conocimientos y experiencias.

ÍNDICE DE CONTENIDOS

RESUMEN.....	ii
ABSTRACT.....	iii
DEDICATORIA	iv
ÍNDICE DE CONTENIDOS	vi
ÍNDICE DE FIGURAS.....	viii
ÍNDICE DE TABLAS	ix
INTRODUCCIÓN	1
CAPÍTULO 1	3
INFORMACIÓN DE LA EMPRESA MARCIMEX	3
1.1 Historia.....	3
1.2 Misión / Visión	5
1.3 Modelo de negocio.....	6
1.4 Definición del Proceso Comercial	9
CAPÍTULO 2.....	11
GESTIÓN POR PROCESOS EN LA EMPRESA MARCIMEX	11
2.1 Gestión por Procesos.....	11
2.2 Análisis de la situación actual.....	13
2.3 Cadena de valor.....	15
2.4 Matriz de interacción de procesos.....	21
2.5 Gestión de Recursos.....	22
CAPÍTULO 3.....	29
PROPUESTA PARA LA REESTRUCTURACIÓN DEL PROCESO COMERCIAL .	29

3.1	Análisis del proceso comercial	32
3.2	Propuestas del proceso reestructurado	37
CAPÍTULO 4		43
INDICADORES DE GESTIÓN		43
4.1	Indicadores de Gestión.....	43
4.2	Caracterización y naturaleza del indicador	45
4.3	Metodología de aplicación de indicadores.....	46
4.4	Ficha de los indicadores.....	48
4.5	Tablero de Control	49
CAPÍTULO 5		50
MECANISMO DE MEJORAMIENTO CONTINUO		50
5.1	Cuadro de Mando Integral (CMI)	50
5.2	Análisis de Resultados	58
CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES.....		65
BIBLIOGRAFÍA		66

ÍNDICE DE FIGURAS

Figura 1: Estructura básica de un proceso productivo	12
Figura 2 Ciclo de Deming.....	30
Figura 3: Diagrama de Causa – Efecto Marcimex	35
Figura 4: Esquema de responsables del proceso comercial actual.....	36
Figura 5: Esquema de responsables del proceso de Crédito propuesto.	40
Figura 6: Perspectivas del CMI.....	50
Figura 7: Indicadores - perspectiva financiera de Ernest H. Drew	51
Figura 8: Indicadores - perspectiva del cliente de Ernest H. Drew.....	52
Figura 9: Indicadores - perspectiva de procesos de Ernest H. Drew	53
Figura 10 Indicadores - perspectiva del aprendizaje y crecimiento de Ernest H. Drew	54

ÍNDICE DE TABLAS

Tabla 1. Área de la empresa Marcimex	4
Tabla 2. Cadena de valor clásica (M. Porter) adaptada a Marcimex	16
Tabla 3. Mapa de proceso por su naturaleza	16
Tabla 4. Mapa de procesos Marcimex	17
Tabla 5. Proceso Visional Marcimex	18
Tabla 6. Procesos Misionales Marcimex	18
Tabla 7. Procesos de apoyo Marcimex	19
Tabla 8. Matriz de interacción de procesos de Marcimex.	21
Tabla 9. Riesgos laborales del perfil del cargo	26
Tabla 10. Objetivo del actual proceso comercial	32
Tabla 11. Secuencia de actividades del proceso comercial actual	33
Tabla 12. Actividades del proceso Comercial actual	38
Tabla 13. Tareas que se van a modificar	38
Tabla 14. Objetivo del proceso de crédito propuesto.....	39
Tabla 15. Actividades del proceso de Crédito propuesto.....	39
Tabla 16. Actividades propuestas para los procesos: comercial y crédito	42
Tabla 17. Requerimientos del cliente 2013.....	44
Tabla 18. Tipos de indicadores usados en Marcimex	46
Tabla 19. Formato de definición de indicados	47
Tabla 20. Ficha de proceso de crédito.....	48
Tabla 21. Formato de Tablero de Control.....	49
Tabla 22. La perspectiva del proceso interno.....	53
Tabla 23. La cadena de beneficio del servicio según J. Heskett, T. Jones, G. Loveman, otros.....	55
Tabla 24. Definición de Indicadores Marcimex.....	60
Tabla 25. Cuadro de Mando Integral Propuesto para Marcimex	62

Herrera Herrera Andrea Rebeca

Trabajo de Grado

Crespo Vintimilla Pedro José

Mayo, 2014

PROPUESTA PARA LA REESTRUCTURACIÓN DEL PROCESO COMERCIAL DE LA EMPRESA MARCIMEX

INTRODUCCIÓN

La empresa Marcimex es una empresa comercial de la ciudad de Cuenca, dedicada a la venta de electrodomésticos y equipos electrónicos, con 63 años en el mercado y 81 tiendas en diferentes ciudades del país.

Las condiciones de crédito y las facilidades de pago, factores de diferenciación de la competencia, obedecen al Modelo de Negocio de Marcimex.

Actualmente, la empresa cuenta con un proyecto de desarrollo del Gestión por Procesos de acuerdo a estrategias vigentes. Su cadena de valor está enfocada a dos procesos principales: adquisición, y comercial.

En empresas comerciales, como es el caso de Marcimex, la insatisfacción del cliente provocada por un mal servicio durante la compra, producto de mala calidad, servicio técnico deficiente, entre otros, se ve reflejada directamente en números; es decir, en ventas perdidas, información boca a boca negativa que disminuye las ventas, incumplimiento de acuerdos por parte del cliente, etc. Además recae en una recuperación no oportuna por mal otorgamiento de crédito.

Existe la necesidad de mayor control y agilidad en el otorgamiento de crédito y en la recuperación de la Cartera. De ahí el interés de reestructurar los procesos para la mejor gestión y control de las actividades relacionadas con el Crédito.

Se busca extraer el impacto de las actividades de Crédito para darles un mejor tratamiento en su gestión, lograr mejores resultados y la integración de cada proceso de la empresa para evitar los óptimos locales.

CAPÍTULO 1

INFORMACIÓN DE LA EMPRESA MARCIMEX

Es importante tener una visión completa de la empresa Marcimex y las actividades que se desarrollan; como ha sido su trayectoria a lo largo de los años, su visión, misión; es decir, como sus Directivos esperan conducir a la empresa en el mercado y conseguir que ésta sea exitosa.

1.1 Historia

Con más de 62 años en el mercado ecuatoriano, la actividad principal de Marcimex es la comercialización de electrodomésticos, siendo importadores directos de marcas como: Sony, Panasonic, LG, Samsung, Oster, distribuidores de las telefónicas Movistar, Claro y de los productos de la empresa Induglob.

En 1949, nace la Empresa Brandon Hat Company cuyo objeto social era el comercio en general, básicamente la importación y exportación de sombreros.

Luego de algunos años cambio su razón social a Marcelo Jaramillo e Hijos Cía. Ltda, incursionando en la línea de materiales de construcción como hierro, vidrios, entre otros.

En julio de 1992 cambia su razón social por la de MARCIMEX S.A. con el objetivo de incursionar en el sector de los electrodomésticos.

Comercializan productos de línea blanca (cocina, refrigeradora, lavadora, etc), productos de línea café (televisor, equipo de sonido, dvd, etc) además de equipos de computación, cámaras, entre otros.

Marcimex forma parte del Grupo Consenso conformado por varias empresas: Induglob, Mercandina, Electroandina, Electrotiendas, Blancandina, Austromar, Serviandina,

Florícola; dirigidas por un grupo humano que se caracteriza por pensar en su gente, quienes con esfuerzo y dedicación han conseguido ubicar a Marcimex entre las mejores de su clase.

Marcimex está conformada por las siguientes áreas:

Tabla 1. Área de la empresa Marcimex



Fuente: Marcimex

- Gerencia: Encargada de monitorear el cumplimiento de los objetivos y dar las directrices y estrategias empresariales.
- Ventas: Se encarga de la gestión directa con el cliente; brinda soluciones a través de los productos que comercializa la empresa.
- Cartera: monitorea la otorgación de créditos y gestiona la recuperación de los mismos.
- Sistemas: programa y adapta cambios a la herramienta informática para facilitar las actividades comerciales.
- Contabilidad: analiza la información de la empresa y muestra los resultados de la actividad comercial.
- Tesorería: administra las cuentas de la empresa.

- Talento Humano: selecciona, contrata y desarrolla al personal de la empresa. Vela por el cumplimiento de los valores organizacionales.
- Desarrollo Organizacional: Gestiona la mejora continua de las actividades de la empresa.
- Compras: abastece de productos al área de ventas así como suministros para toda la empresa.
- Mercadeo: Gestiona la publicidad, promociones, lista de precios y eventos del área de ventas.

1.2 Misión / Visión

Los Directivos lograron expresar el objetivo que espera alcanzar la empresa a través de la suma de esfuerzos de su gran equipo de trabajo:

Visión

La visión nos permite comprender hacia donde Marcimex se proyecta y cuales son sus estrategias para crecer en el mercado procurando brindar un buen servicio a sus clientes.

La visión de Marcimex es:

“Mantener la posición del Grupo en Ecuador y consolidar la de Perú, como condiciones para desarrollar un alcance Latinoamericano con negocios desde la manufactura hasta la venta al detalle de electrodomésticos.

Ofreceremos propuestas de valor fundamentadas en la creación de marcas, la fidelización de clientes y la disponibilidad de productos de alta calidad y diseño innovador.

Consolidaremos en todos sus negocios ventajas competitivas sostenibles, estructuras apropiadas, valores compartidos y un fuerte desarrollo del talento humano.

De esta forma incrementaremos sostenidamente el valor para sus clientes, empleados y accionistas.”

Para ello, piensan siempre en el bienestar de sus colaboradores asegurando su desarrollo y a la vez que se vea reflejado en la atención de excelencia a cada cliente.

Misión

Al ser Marcimex una empresa que forma parte de un grupo empresarial, se acoge a su objetivo estratégico como empresa planteado por el directorio y su propuesta de valor.

Objetivo Estratégico Marcimex:

“Lograr \$160MM de ventas en Retail para el año 2015, con una rentabilidad del 25% sobre el patrimonio, con un mínimo de 100 tiendas funcionando eficientemente con un mix variado de productos enfocados a nuestro segmento”

En el caso de que Marcimex presentara una misión sería:

Marcimex es una empresa cuencana que se dedica a la comercialización de electrodomésticos de línea blanca, café y equipos de computación, con buenas opciones de financiamiento, creada con el propósito de brindar productos que satisfagan las necesidades de sus clientes con la facilidad de pago más conveniente.

Con 86 agencias a nivel nacional (Quito, Cuenca, Guayaquil, etc), se comprometen a:

- Utilizar materia prima de alta calidad sin encarecer sus productos.
- Proporcionar un ambiente de confianza dentro de la organización y para sus clientes.
- Integrar personal calificado para la realización de las operaciones.
- Ofrecer un servicio personalizado, oportuno y de calidad para sus clientes.
- Promover la innovación en la organización, por parte de todos sus empleados.

1.3 Modelo de negocio

El modelo de negocio de una empresa hace referencia al detalle de la actividad que desarrolla y su alcance estimado de acuerdo al segmento de mercado al que se encuentra enfocado. El modelo de negocio de Marcimex está enfocado a los siguientes puntos:

Cientes

La empresa se enfoca a clientes de nivel económico medio y bajo ofreciéndoles buenas opciones para sus compras.

- Hombres y mujeres de 22-55 años con ingreso familiar de 300-1500 usd. mensuales.
- Necesidad de crédito
- Amplia cobertura a nivel nacional.

Relación con clientes

La relación que mantiene Marcimex con sus clientes es de cordialidad para lograr atender sus necesidades

- Relación personalizada de cercanía (conocer al cliente y crear un lazo personal para que, el momento de la compra, este seguro que la empresa busca satisfacer sus necesidades) y confianza a largo plazo.

Canales de comunicación

- Tiendas propias cercanas al cliente con buena ubicación (clientes que se encuentran dentro de zona urbana en ciudades principales).
- Medios de comunicación
- Redes sociales
- Cobertura comercial en ciudades grandes (Zonas aledañas a ciudades principales como Guayaquil y Quito)

Actividades

- Capacitación y empoderamiento
- Presencia comunitaria
- Comunicación
- Planificación Integral

- Logística
- Respaldo postventa
- Fidelización y referencias
- Sistemas flexibles y eficientes

Alianzas

- Proveedores de marca
- Transportistas y servicio logístico
- Servicio post venta
- Bancos
- Agencias publicitarias y medios de comunicación
- Organismos gubernamentales y seccionales.

Medios

- Cultura de servicio
- Recursos humanos con visión integral y empáticos con el cliente.
- Recursos financieros
- Tecnología informática
- Logística
- Servicio post venta

Descargos económicos

- Modelo de costos bajos en estructura y gestión
- Recursos Humanos
- Alquiler de locales
- Logística
- Comunicación y promoción
- Gasto Financiero

Ingresos económicos

- Mayor volumen a precio de mercado
- Ingresos financieros con beneficios personalizados.

El modelo de negocio muestra un amplio panorama de la empresa, las actividades y recursos a ser potencializados en busca del objetivo estratégico.

1.4 Definición del Proceso Comercial

El proceso comercial es uno de los procesos principales de la cadena de valor de la empresa. Este proceso consiste en comercializar productos que se ajusten a las necesidades de los clientes y del mercado, asegurando la rentabilidad actual y futura del negocio.

Está conformado por las siguientes actividades:

Definir productos.- los miembros del comité de producto (personal de compras, inventario de seguridad, mercadeo y gerencia) se encargan de buscar productos, analizar su posible aceptación del mercado y monitorear los productos del mix actual.

Establecer precios.- una vez seleccionado el producto, analizar el costo y el margen que se aplicará para colocar adecuadamente el producto en exhibición.

Planear estrategias de ventas.- el departamento de Mercadeo se encarga de revisar las preferencias del mercadeo y definir las estrategias en busca de atraer la atención del cliente con sus productos y servicios.

Definir el crédito.- las condiciones de venta se determinan en función de las posibilidades económicas del segmento de mercado al que Marcimex está enfocado así promover la creación de su patrimonio.

Planear la postventa.- consiste en coordinar las actividades de apoyo para que los clientes solucionen sus problemas con los productos desde el traslado, la reparación y entrega a domicilio.

Cada actividad está distribuida en tareas, cuyos responsables se encargan de vincularlas al objetivo de la empresa buscando la satisfacción del cliente interno y externo.

Dichos responsables requieren de insumos como: políticas, documentos, medidas regulatorias, autorizaciones y recursos tangibles e intangibles. Los resultados de esto, de la misma manera, serán políticas, documentos y más que contribuirán a otras tareas u otros procesos.

Cada acción requiere respaldo por lo que se han definido procedimientos, lineamientos, registros e instructivos que formalicen y justifiquen el proceder en cada caso.

El cumplimiento de cada acción se verá reflejado en indicadores que medirán su eficiencia según intervalos de valoración predefinidos.

CAPÍTULO 2

GESTIÓN POR PROCESOS EN LA EMPRESA MARCIMEX

La empresa Marcimex es reconocida a nivel nacional por su amplia cobertura geográfica, con agencias que proveen a sus clientes una variedad de productos que satisfacen sus necesidades. Su crecimiento como empresa y la alta competitividad del mercado demandan administrar sus recursos eficientemente.

De ahí surge el interés de asegurar que cada decisión que se tome a nivel gerencial u operativo esté enfocada a la calidad total. La calidad de los resultados depende de la calidad de los procesos.

Alineados a su objetivo estratégico y en busca de mitigar riesgos (mal otorgamiento del crédito, falta de enfoque al cliente final), la gestión por proceso permitirá dirigir las actividades principales a obtener mayor rentabilidad a largo plazo, fidelización y satisfacción de sus clientes.

2.1 Gestión por Procesos

Una empresa está estructurada por un grupo de personas y recursos cuyo reto principal es ser rentable y competitivo al mismo tiempo.

Las empresas departamentales valoran los buenos resultados de ciertas áreas sin importarles si cumplen con su objetivo final. El cumplimiento aislado por departamento no garantiza la satisfacción del cliente.

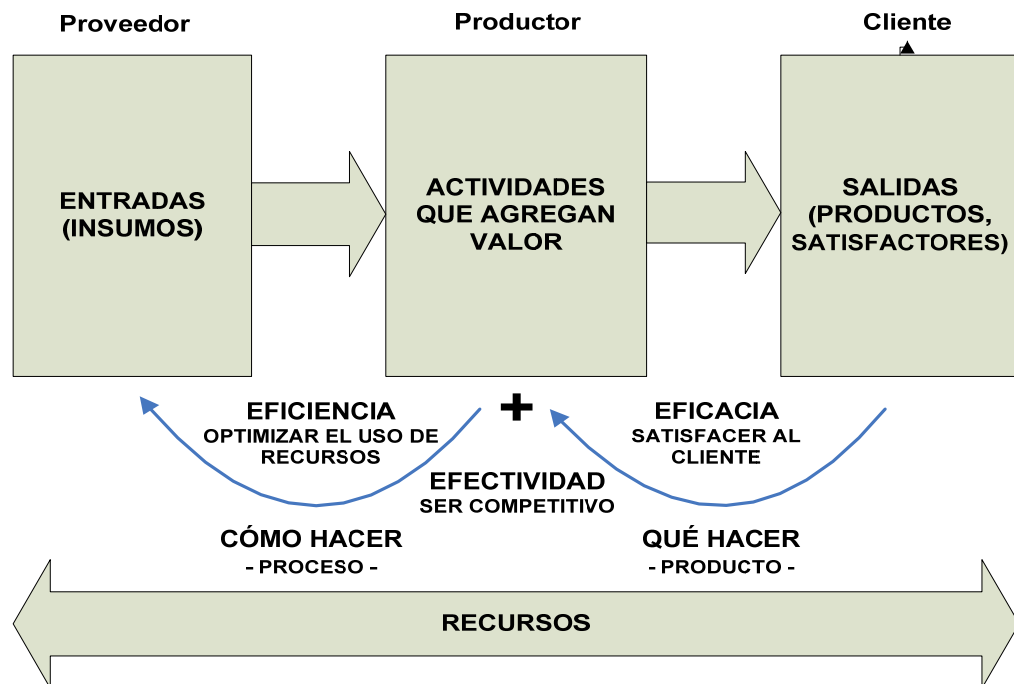
La norma ISO 9001:2008 enfatiza la necesidad de que un sistema de gestión de calidad conserve el enfoque basado en procesos para aumentar la satisfacción del cliente mediante el cumplimiento de sus requisitos.

Según la Norma ISO, se puede considerar a un proceso como una actividad o conjunto de actividades que utilizan recursos y se gestionan con el fin de transformar los

elementos de entrada en resultados. Así el resultado de ese proceso se convierte en elemento de entrada del siguiente proceso o en el resultado final.

La figura 1 indica la estructura de un proceso:

Figura 1: Estructura básica de un proceso productivo



Fuente: Agudelo L., 2012

La gestión por procesos sugiere que se identifiquen las actividades que agregan valor y se las relacione entre sí orientándolas al objetivo de la empresa.

Los responsables de cada proceso se encargan de asegurar que las actividades den resultados positivos y que se sumen directamente a la rentabilidad y crecimiento de la empresa. Los procesos que no agregan valor deberán ser eliminados o modificados.

Pero, para que un proceso pueda dar resultados predecibles, todas las variables importantes deben ser identificadas y mantenerse bajo control. (Heredia, 2001).

Los resultados deben ser medidos a través de indicadores. Estos indicadores son analizados con frecuencia para determinar su cumplimiento, el impacto y la afección

que causan a cada proceso, a la vez muestran situaciones de cambio que nos llevan a la mejora continua.

2.2 Análisis de la situación actual

Para iniciar debemos tener clara la situación de la empresa con respecto a los procesos en base a las siguientes preguntas:

Personal

1. ¿Se dispone del personal necesario para el levantamiento de información y actualización de los procesos?

En cada área se ha designado a una persona responsable de la documentación y de la difusión de la información de la gestión por proceso, llamados Normalizadores.

Se ha designado a un Responsable Operativo y un Responsable Directivo los cuales se encuentran bajo la dirección del Jefe de Desarrollo Organizacional.

2. ¿El personal de la empresa comprende de qué se trata la gestión por procesos?

Desarrollo Organizacional realizó una capacitación masiva al personal sobre el origen, conceptos y beneficios de la gestión por procesos procurando una implementación completa. Con esto los empleados están en capacidad de identificar su aporte a la empresa.

3. ¿Cómo ve la Gerencia la implementación de la gestión por procesos?

La Gerencia ve como positiva la implementación de la gestión por procesos ya que busca enfocar los esfuerzos de la organización hacia los objetivos estratégicos planteados.

Información y comunicación

4. ¿Cuáles son sus fuentes de información sobre el entorno?

La principal fuente de información son los insumos que generan las actividades de cada departamento, además de la información que pudo aportar cada persona sobre su cargo.

5. ¿Tienen procesos y métodos actualizados y efectivos?

Los procesos y métodos están siendo actualizados desde que se implementó la gestión por procesos.

6. ¿Quién controla que la documentación esté actualizada, sea integral?

Desarrollo Organizacional monitorea y apoya la labor de los Normalizadores, buscando la integralidad de los procesos.

7. ¿Esta información está siendo efectivamente comunicada al personal de la empresa?

Esta información está siendo cargada en un sistema de comunicación interna para conocimiento del personal de empresa. Los normalizadores monitorean que esta información haya sido comprendida por el personal de su área.

Toma de decisiones

8. ¿Cómo se estructura el proceso de toma de decisiones?

Las decisiones están en el jefe de área y en ciertos casos es necesaria la aprobación de la gerencia general. Las coordinaciones también pueden tomar decisiones sobre las tareas y estructura que tienen a cargo.

9. ¿Quién(es) toma(n) las decisiones claves para su organización?

El Gerente General se encarga de dirigir a la empresa y de tomar las decisiones claves.

10. ¿Cómo influye la información de los procesos en las decisiones que se toman?

Influye significativamente. Las decisiones que se tomen deben estar alineadas a la estrategia al igual que las actividades que se desarrollan en la empresa por lo que la información relevante influye en todos los aspectos.

11. ¿Cómo podría mejorarse la efectividad de la toma de decisiones?

La situación podría mejorar al empoderar por completo las decisiones de cada área a las jefaturas, promoviendo la pro actividad y evitando trámites dependientes y engorrosos.

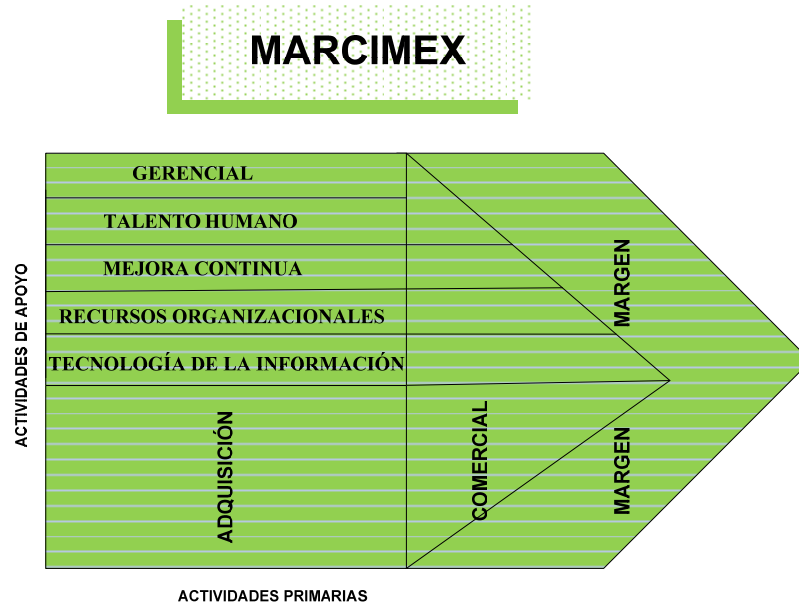
Las jefaturas, al contar con perfiles de cada cargo actualizado, podrían dirigir eficientemente a su personal en el cumplimiento de los objetivos de la empresa.

Los resultados de implementación de la gestión por procesos son alentadores. El personal está adaptándose al cambio lo cual promueve resultados positivos y a la vez mejor toma de decisiones Gerencias.

2.3 Cadena de valor

Considerando el manejo que Marcimex realiza desde la recepción de la mercadería hasta su exhibición en los locales se elaboró la siguiente cadena de valor:

Tabla 2. Cadena de valor clásica (M. Porter) adaptada a Marcimex

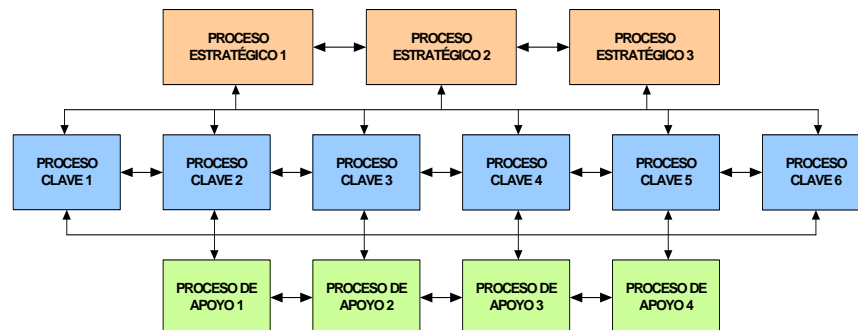


Fuente: Marcimex

Se encuentra estructurada según los niveles de mando que intervienen en el manejo de la empresa, desde la alta gerencia hasta la intervención de los colaboradores de recepción y despacho de los productos.

El mapa de proceso es el consolidado de procesos de la empresa. Muestra el aporte de cada uno de los procesos a su giro de negocio principalmente los que conforman su cadena de valor.

Tabla 3. Mapa de proceso por su naturaleza.



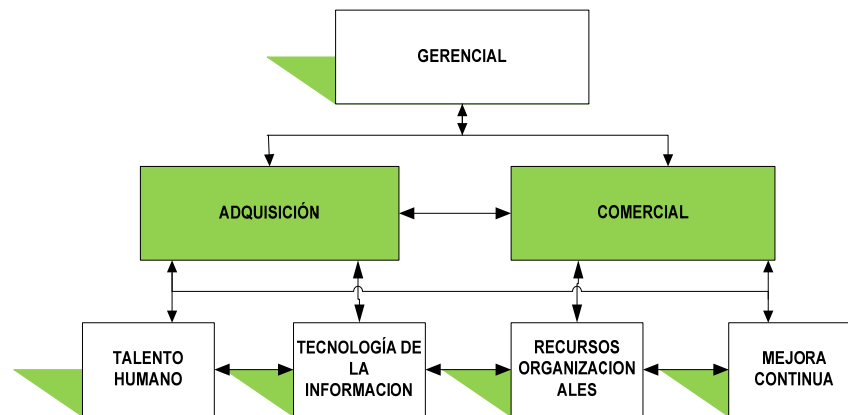
Fuente: Coronel 2012

La clasificación de los procesos según su naturaleza se dividen en:

- Procesos visionales o estratégicos
- Procesos misionales, operativos o clave
- Proceso de apoyo

Los procesos principales que conforman la cadena de valor de Marcimex son: el proceso de adquisición y el proceso comercial.

Tabla 4. Mapa de procesos Marcimex



Fuente: Marcimex

- Proceso visional o estratégico: Gerencial
- Proceso misional o clave: Adquisición y Comercial
- Proceso de apoyo: Talento Humano, Tecnología de la información, Recursos Organizacionales y Mejora Continua.

Los procesos principales, adquisición y comercial, marcan el ritmo de la empresa. Con apoyo de los procesos misionales es posible el desarrollo de las actividades de la empresa basándose en las directrices y objetivos resultantes de los procesos visionales.

Los objetivos se ven reflejados en cada proceso, ya que implícitamente deben procurar la satisfacción del cliente.

Proceso visional:

La Gerencia se encarga de dar las directrices a la empresa: aprueba los productos a comercializar para el proceso comercial y adquisición y define los objetivos y políticas para que puedan desempeñarse los procesos que soportan la actividad comercial.

Tabla 5. Proceso Visional Marcimex

Proceso Gerencial			
Objetivo	Responsable	Indicadores	Salidas
Propósito de obtener el mayor resultado posible para los accionistas a corto y largo plazo administrando los recursos, asegurando el bienestar de las personas que trabajan en la empresa y promoviendo la satisfacción del cliente interno y externo.	Gerente General. Sus decisiones se basan en resultados del resto de procesos como balances, ventas totales, recuperación total, etc.	ROA, ROI, índice de recuperación, entre otros.	Directrices, políticas estrategias y acciones aprobadas que sirven de entradas para el resto de procesos.

Fuente: Marcimex

Procesos misionales:

Los procesos misionales generan resultados, los cuales se miden a través de indicadores y se muestran a través de reportes; en conjunto permiten a la gerencia y a las jefaturas tomar decisiones.

Tabla 6. Procesos Misionales Marcimex

Proceso de Adquisición			
Objetivo	Responsable	Indicadores	Salidas
Abastecer, reponer y distribuir los productos en el lugar, tiempo, cantidad y calidad adecuada monitoreando la demanda del mercado y el uso óptimo de recursos.	Jefe de Compras, Jefe de Ventas. Ellos monitorean que los proveedores externos de servicios cumplan con el objetivo del proceso.	Cobertura, pérdidas de ventas, inventario dólar día, etc.	Mercadería disponible, documentos legales, niveles de inventarios adecuados, etc.

Proceso Comercial			
Objetivo	Responsable	Indicadores	Salidas
Atender la demanda del mercado, posicionar la marca y asentar la ventaja competitiva, asegurando la recurrencia de clientes y por ende la rotación de producto.	Jefe de Ventas, Jefe de Agencia, Jefe de Mercadeo	Índice de satisfacción del cliente, margen sobre ventas, crecimiento de ventas, etc.	Facturas, créditos, necesidad de reposición, etc.

Fuente: Marcimex

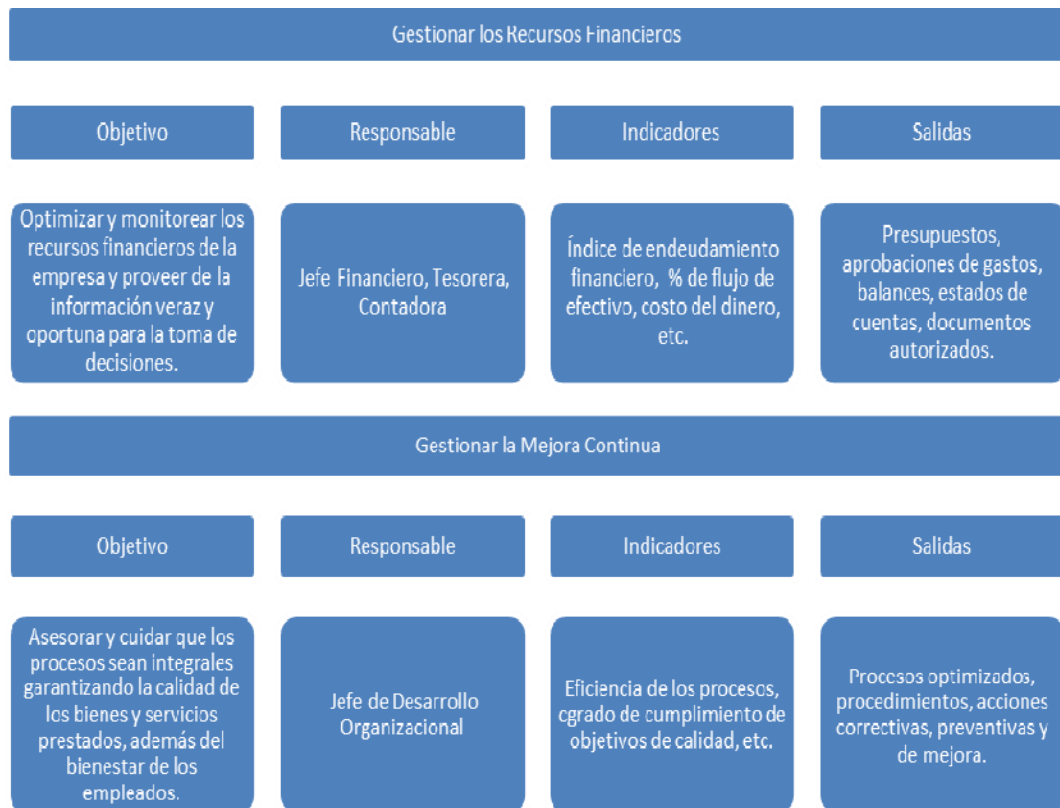
Procesos de apoyo

Estos procesos contribuyen directa o indirectamente a los procesos misionales. Son llamados procesos de *back office*.

Tabla 7. Procesos de apoyo Marcimex

Gestionar el Talento Humano			
Objetivo	Responsable	Indicadores	Salidas
Desarrollar el recurso humano asegurando su crecimiento, y potencialización con énfasis en los valores organizacionales.	Jefe de Talento Humano	Índice de satisfacción laboral, efectividad de las capacitaciones, etc.	Planes de capacitación, evaluación de desempeño, contratos, liquidaciones, etc.

Gestionar la Tecnología de la Información			
Objetivo	Responsable	Indicadores	Salidas
Facilitar la gestión de los procesos a través de información oportuna y veraz.	Jefe de Sistemas	Índice de satisfacción interna, eficiencia de los sistemas, etc.	Sistema eficiente, mejoras, reportes.



Fuente: Marcimex

Todos los departamentos están incluidos en los procesos antes definidos.

Las actividades que están fuera de ellos son consideradas como actividades que no agregan valor por lo que es necesario cuestionarlas, modificarlas o eliminarlas de acuerdo al caso.

Los elementos de los procesos son:

1. Entrada y salida del flujo del proceso.
2. Clientes del flujo de salida.
3. Los responsables y proveedores de las entradas del proceso.
4. Secuencia de actividades del proceso.
5. Recursos.
6. Indicadores.

La interrelación de estos elementos y su enfoque al objetivo estratégico aseguran buenos resultados.

2.4 Matriz de interacción de procesos


La matriz de interacción de los procesos muestra la relación entre los procesos de la empresa; cómo aportan con insumos a cada una de las áreas, salidas y entradas. Esto ratifica la importancia de cada responsable de las actividades, ya que no solo corresponde a su departamento sino que aporta al cumplimiento de los objetivos estratégicos.

La matriz de interacción de procesos en Marcimex es:


Tabla 8. Matriz de interacción de procesos de Marcimex.

MATRIZ DE INTERACCIÓN DE PROCESOS

MARCIMEX	GERENCIA	ADQUISICION	COMERCIAL	TALENTO HUMANO	RECURSOS ORGANIZACIONALES	MEJORA CONTINUA	TECNOLOGÍA DE LA INFORMACIÓN
GERENCIA		•Lista master aprobada	•Políticas organizaciones aprobadas	•Objetivos estrategicos	•Proyecciones de ventas	•Macropolíticas organizacionales	
ADQUISICION	•Proveedores calificados		•Mercadería disponible	•Insumos de oficina	•Egresos - facturas de compras	•Formatos de registros actualizados	•Necesidades de mejora
COMERCIAL	•Reporte de ventas mensual	•Reposición diaria de mercadería		•Resultados de evaluaciones	•Reporte de gasto	•Indicadores de gestión	•Errores del Sistema
TALENTO HUMANO	•Indicador de clima laboral	•Personal Contratado	•Personal contratado		•Roles de pagos	•Requerimientos de accesos	•Retroalimentación de evaluaciones
RECURSOS ORGANIZACIONALES	•Estados financieros	•Presupuestos de gasto	•Cuentas por cobrar	•Presupuestos de gasto		•Roles de pago	•Presupuestos de gastos
MEJORA CONTINUA	•Controles de procesos	•Hallazgos de auditoría		•Instructivos publicados	•Estado de Proyectos		•Lineamientos de Tecnología de la Información
TECNOLOGÍA DE LA INFORMACIÓN					•Controles informáticos	•Requerimientos de mejora atendidos	



ENTRADAS



SALIDAS

Fuente: Coronel, 2012

Las filas son las salidas de los procesos, es decir, el resultado del proceso que sirve como insumo para otros procesos. Las columnas representan las entradas o insumos para los procesos de la empresa.

2.5 Gestión de Recursos

La norma ISO 9001-2008 en su capítulo 6 muestra cómo manejar los recursos de la organización a través de 4 grupos: 1. la provisión de recursos, 2. recursos humanos, 3. competencias, formación y toma de conciencia y 4. ambiente de trabajo.

En base a cada uno de estos grupos, analizaron y desarrollaron herramientas de apoyo para que cada proceso se cumpla eficientemente.

“6.1 Provisión de Recursos

La organización debe determinar y proporcionar los recursos necesarios para:

- a) Implementar y mantener el sistema de gestión de la calidad y mejorar continuamente su eficacia, y
- b) Aumentar la satisfacción del cliente mediante el cumplimiento de sus requisitos.

6.2 Recursos Humanos

6.2.1 Generalidades

El personal que realice trabajos que afecten a la conformidad con los requisitos del producto debe ser competente con base en la educación, formación y experiencia apropiadas.

La organización debe:

- a) Determinar la competencia necesaria para el personal que realiza trabajos que afectan a la conformidad con los requisitos del producto.
- b) Cuando sea aplicable, proporcionar formación o tomar otras acciones para lograr la competencia necesaria.
- c) Evaluar la eficiencia de las acciones tomadas

- d) Asegurarse de que su personal es consciente de la pertinencia e importancia de sus actividades y de cómo contribuyen al logro de los objetivos de la calidad, y
- e) Mantener los registros apropiados de la educación, formación, habilidades y experiencia.”(Norma ISO 9001-2008, 2008)

Primero revisamos cuales son las actividades de cada proceso, cómo interactúan entre procesos y los responsables de su ejecución.

La información se reúne por cada responsable y se denomina perfil del cargo. Este formato comprende información principal de cada cargo dentro de la empresa. En base a las funciones se determinan las competencias del cargo con ayuda de un diccionario de competencias.

PERFIL DE CARGO

Cargo:	Jefe de Compras		
Departamento al que pertenece:	Compras	Cargo del Jefe Inmediato:	Gerente General
Proceso principal:	Adquisición	Nro. aproximado de personas a cargo (directos):	8

Matriz de funciones y competencias:

Proceso		Tarea Principal	Conocimientos	Nivel de desarrollo	Requerid	Habilidades	Nivel de desarrollo	Requerid
Gerencial	Planificar la organización	Seleccionar, calificar, negociar y mantener comunicación activa con proveedores, logrando las mejores condiciones de compra, importación, servicio técnico y en apoyo a la estrategia organizacional y directrices generales.	Análisis de datos	3	x	Liderazgo, Negociación, Pensamiento estratégico, Orientación a los resultados	3	x
	Definir políticas organizacionales		Excel	2	x			
Adquisición	Seleccionar y calificar proveedores	Aprobar y dar seguimiento a la gestión de pedidos/ reposición de compra, asegurando la integridad del producto en cantidad y calidad hasta su arribo en bodega o lugar acordado con proveedor y coordinando la regularización en caso de incidentes como siniestros.	Giro del negocio	3				
	Gestionar distribución y transporte del producto		Conocimiento de producto	3	x			
	Ejecutar la compra		Análisis de precios y costos	3	x			
			Buffer	3				
Recibir y preservar la mercadería	Leyes y reglamentos arancelarios	2	x					
	Conocimiento de producto	3	x					
Comercial	Definir el producto a comercializar y condiciones generales	Participar en el análisis y definición de productos a comercializar considerando las necesidades del mercado, oferta de valor e intereses de la organización (margen, trupt, etc).	Conocimiento del producto	3	x			
	Desarrollar estrategia de venta		Giro del negocio	3				
			Análisis de precios y costos	3	x			
	Brindar servicio post-venta		Estrategias de post-venta	3	x			
			Giro del negocio	3				
Definir y evaluar la satisfacción del cliente	brindado (servicio técnico) así como participar en la definición de mecanismos para la evaluación de la satisfacción del cliente.	Técnicas de servicio al cliente	2	x				
Talento Humano y valores	Reclutamiento y selección	Captar y viabilizar las necesidades de selección,	Manejo de personal	2	x			

Proceso		Tarea Principal	Conocimientos	Nivel de desarrollo	Requerid	Habilidades	Nivel de desarrollo	Requerid
	Desarrollo de personal	desarrollo y evaluación de desempeño del personal a su cargo.	Motivación	2				
	Evaluar desempeño de personal		Conocimientos generales para desarrollo de personal	2				
Mejora continua	Administrar acciones correctivas, preventivas y de mejora	Promover acciones correctivas, preventivas y de mejora (proyectos) que aporten al desempeño de su proceso	Identificación de necesidades de mejora	2	x			
			Análisis de datos	3	x			
			Técnicas de planificación	2	x			
Recursos Organizacionales	Gestionar pagos/Presupuestar	Presupuestar compras de mercadería, controlar gastos y gestión de pagos a proveedores internos/externos.	Control de gasto y presupuesto	3	x			

Experiencia laboral

Experiencia Mínima	Detalle
Tiempo	3 años

“6.4 Ambiente de Trabajo

La organización debe determinar y gestionar el ambiente de trabajo necesario para lograr la conformidad con los requisitos del producto.” (Norma ISO 9001-2008, 2008)

La organización determinó un listado de peligros a los que está expuesto el personal que trabaja en la empresa. Este listado de peligros identificados fue incorporado en la parte inferior del formato de perfil del cargo.

Tabla 9. Riesgos laborales del perfil del cargo

Riesgos Laborales

IDENTIFICACIÓN DE RIESGOS LABORALES			
Peligro Identificado	Estimación del Riesgo		
	Moderado	Importante	Intolerable
Desplazamiento en transporte (terrestre, aéreo, acuático)	x		
Consumo de alimentos no garantizados	x		
Diseño del puesto de trabajo	x		
Alta responsabilidad	x		

BASC Cargos Críticos

Cargos Críticos según Business Alliance or Secure Commerce BASC					
Cargo Crítico	SI			NO	x
Observaciones:					

Fuente: Marcimex

Además, la empresa cuenta con una certificación BASC (**BASC -Business Alliance for Secure Commerce-**), es una alianza empresarial internacional que promueve un comercio seguro en cooperación con gobiernos y organismos internacionales-

<http://www.wbasco.org/espanol/quienessomos.htm>) por lo que también fue incluida categoría.

“6.3 Infraestructura

La organización debe determinar, proporcionar y mantener la infraestructura necesaria para lograr la conformidad con los requisitos del producto. La infraestructura incluye, cuando sea aplicable:

- a) edificios, espacios de trabajo y servicios asociados
- b) equipo para los procesos (tanto hardware como software)
- c) servicios de apoyo (tales como transporte, comunicación o sistemas de información).” (Norma ISO 9001-2008, 2008)

Una vez definidas las funciones de cada responsable, sus tareas principales, riesgos y competencias pueden definir los recursos que necesita cada cargo.

Primero se definió un listado de equipos, programas y accesos con los que cuenta empresa y que deben ponerse a disposición del personal de acuerdo a su necesidad. Este formado se denomina malla de infraestructura.

MALLA DE INFRAESTRUCTURA																			
AREA/DEPARTAMENTO	CARGO	EQUIPOS														UTILITARIOS			
		Portátil	Monitor	CPU	Impresora				Discos externos	Scanner	Teléfono digital	Teléfono analógico	Teléfono IP	Ups	Office Estándar	Office Profesional	Messenger / instanti	Skype	Visio
					Matricial	Zebra	Básica	Funcional											
Compras	Jefe de Compras		x	x	x			x				x				x		x	

AREA/ DEPARTAMENTO	CARGO	SOFTWARE										
		SIC			Valija		Evaluaciones		RRHH Complementarios		Soft Médico	
		Empresa	Rol		Modulo	Rol	Modulo	Rol	Modulo	Rol	Rol	
Compras	Jefe de Compras	MX	Administrador General Compras		x							
			Jefe Compras									

AREA/ DEPARTAMENTO	CARGO	COMUNICACIONES								
		Extensión telefónica				Internet Abierto	Internet Restringido		Correo Electrónico	
		Internacional	L	N	C		Rol	Páginas	Genérico	Personalizado
Compras	Jefe de Compras	x	x	x	x	x		inen.com.ec	X	X
								Ecuapas		
								Navieras		

CAPÍTULO 3

PROPUESTA PARA LA REESTRUCTURACIÓN DEL PROCESO COMERCIAL

Entre los métodos que permiten la mejora continua y el desarrollo de los procesos se encuentran el ciclo PDCA.

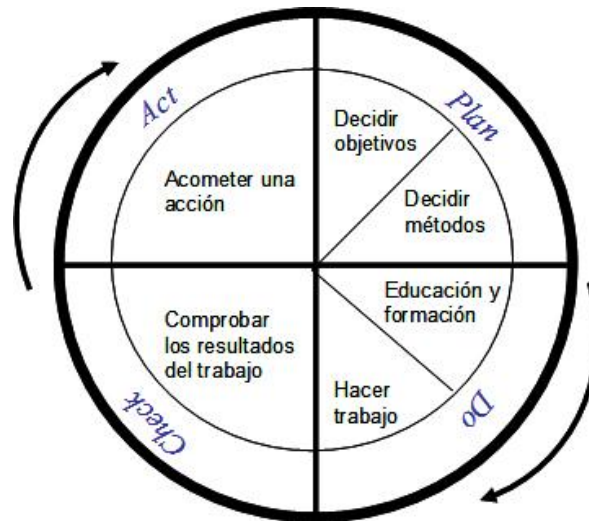
El ciclo PDCA (Plan, Do, Check, Act) es un proceso que, junto con el método clásico de resolución de problemas, permite la consecución de la mejora de la calidad en cualquier proceso de la organización. Supone una metodología para mejorar continuamente y su aplicación resulta muy útil en la gestión de los procesos.

Deming (1989) presentó el ciclo PDCA en los años cincuenta en Japón, por lo que también se le denomina “ciclo de Deming”. En Japón, el ciclo PDCA ha sido utilizado desde su inicio como una metodología de mejora continua, aplicándose a todo tipo de situaciones.

Con la puesta en práctica de este ciclo en Japón, se detectaron insuficiencias relacionadas con las acciones preventivas, aspecto importante a considerar si se desea la mejora continua. Por tanto, se modificó. Ahora, la dirección formula planes de mejora utilizando herramientas estadísticas, como por ejemplo, diagramas de Pareto, diagramas de espina, histogramas, etc.

Ishikawa (1953), uno de los máximos expertos japoneses en calidad, afirmó que la esencia de la Calidad Total reside en la aplicación repetida del proceso PDCA hasta la consecución del objetivo. Para él, el ciclo PDCA al que denominó “ciclo de control”, se compone de cuatro grandes etapas, y su implantación supone la realización de seis pasos que se van repitiendo sucesivamente una vez finalizados:

Figura 2 Ciclo de Deming



Fuente: Deming(1989)

Las etapas y los pasos del ciclo son:

1. Planificar (Plan)
 - Definir los objetivos
 - Decidir los métodos a utilizar para alcanzar el objetivo
2. Hacer (Do)
 - Llevar a cabo la educación y la formación
 - Hacer el trabajo
3. Verificar (Check)
 - Comprobar los resultados
4. Actuar (Act)
 - Aplicar una acción

Planificar

Para iniciar la planificación es necesario identificar el proceso con una oportunidad de mejora a través de herramientas de identificación de causas como el diagrama de espina de pescado.

El Diagrama de Espina de Pescado se utiliza para recoger de manera gráfica todas las posibles causas de un problema o identificar los aspectos necesarios para alcanzar un

determinado objetivo (efecto). También se le denomina diagrama causa-efecto o diagrama de Ishikawa.

Para desarrollar el diagrama de espina se deben seguir los siguientes pasos:

1. Definir y determinar claramente el problema o efecto que va a ser analizado.
2. Identificar los factores o causas que originan el efecto, mediante una lluvia de ideas. La lluvia de ideas es una técnica que consiste en la generación de una gran cantidad de ideas sobre un tema o problema común por parte de un grupo de personas. En una sesión de lluvia de ideas deben imperar las siguientes reglas para estimular la creatividad y la eficacia:
 - El tema o problema a tratar debe estar claramente definido y ser comprendido por todos los participantes.
 - Todos los participantes tienen las mismas posibilidades de pensar y expresar libremente sus ideas.
 - No se puede rechazar o criticar ninguna idea aportada, así como tampoco emitir elogios. No se debe realizar ningún tipo de valoración ni juicio.

Para clasificar las causas encontradas a menudo se utiliza como referencia las categorías de las cuatro M definidas por Ishikawa: mano de obra, maquinaria, materiales y métodos. Estas categorías son los rótulos de las espinas.

3. Representación del diagrama. Una vez enumeradas todas las causas debemos ir colocándolas en el diagrama agrupando las de similar naturaleza.
4. Análisis de las relaciones causa-efecto que derivan de la construcción del diagrama.

A pesar de la aparente sencillez de esta herramienta, la aplicación de la misma presenta una serie de ventajas como:

- Proporcionar una metodología racional para la resolución de problemas.
- Permitir sistematizar las posibles causas de un problema.
- Favorecer el trabajo en equipo permitiendo que los trabajadores planteen de forma creativa sus opiniones y que la comunicación sea clara y eficaz.

Entre otras aplicaciones, puede utilizarse para: conocer y afrontar las causas de los defectos, anomalías o reclamaciones; reducir costes; obtener mejoras en los procesos;

mejorar la calidad de los productos, servicios e instalaciones; y establecer procedimientos normalizados, tanto operativos como de control.

3.1 Análisis del proceso comercial

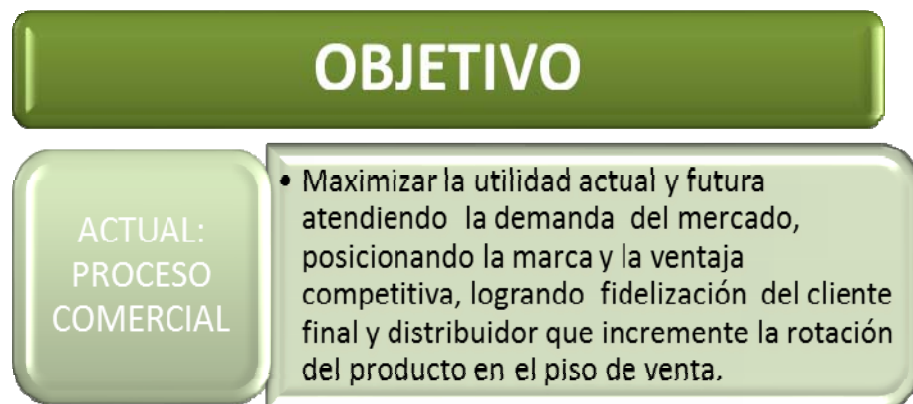
El proceso comercial forma parte de la cadena de valor de Marcimex. Representa una pieza vital del giro del negocio: comercializar mercadería desde sus agencias, puntos express o visitas puerta a puerta. Para ello, Marcimex ofrece a sus clientes varias formas de pago; siendo la más importante, la venta a crédito. La necesidad de reestructurar un proceso nace de identificar casos que provocan inconvenientes y que no cumplen con el objetivo del mismo.

Sabiendo que el proceso comercial está alineado al objetivo estratégico de la empresa, incremento de utilidad, es necesario analizar cuál es su relación directa con los cambios en el mercado.

La fidelización de clientes es un aspecto clave que se busca en este proceso. La empresa orienta sus esfuerzos a buscar la satisfacción de sus clientes al ofrecerles facilidades de pago, adquisición de productos rápidamente, asesoría sobre productos, entrega a domicilio, servicio técnico y logística así como acompañamiento en cada trámite.

El objetivo actual del proceso comercial es:

Tabla 10. Objetivo del actual proceso comercial



Fuente: Marcimex

El objetivo del proceso comercial está principalmente enfocado a mejorar ventas y a la vez incrementar las utilidades considerando la variabilidad del mercado.

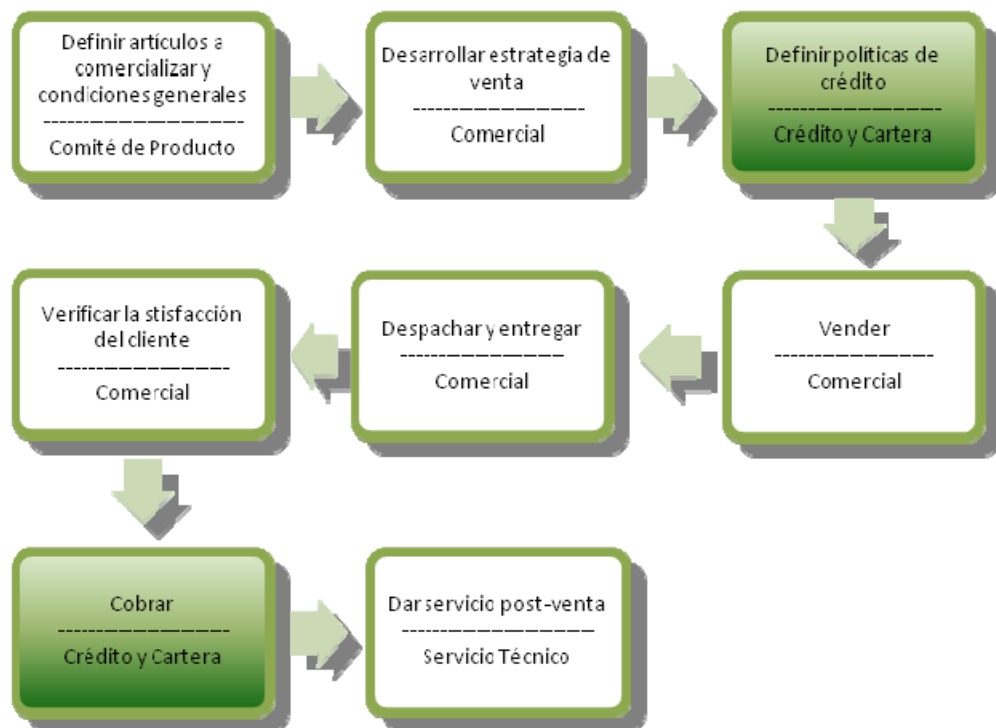
En este contexto, la propuesta de reestructuración del proceso comercial tiene su razón de ser. Una causa para que este objetivo no proporcione los resultados esperados es la falta de control en la otorgación de créditos y el incremento de créditos por cobrar.

A medida que pasa el tiempo, las cuotas vencidas de los créditos se vuelven más difíciles de cobrar, los clientes cambian de domicilio o se niegan a pagar directamente, etc.

Las facilidades de adquirir un crédito se reflejaron en reportes de ventas más no en reportes de cobranza. La cartera creció y las utilidades disminuyeron paulatinamente.

Actualmente, la secuencia de actividades del proceso comercial es:

Tabla 11. Secuencia de actividades del proceso comercial actual



Fuente: Autor

Las actividades señaladas de color verde están directamente relacionadas con la recuperación de los créditos otorgados las cuales están expuestas al siguiente análisis causa - efecto.

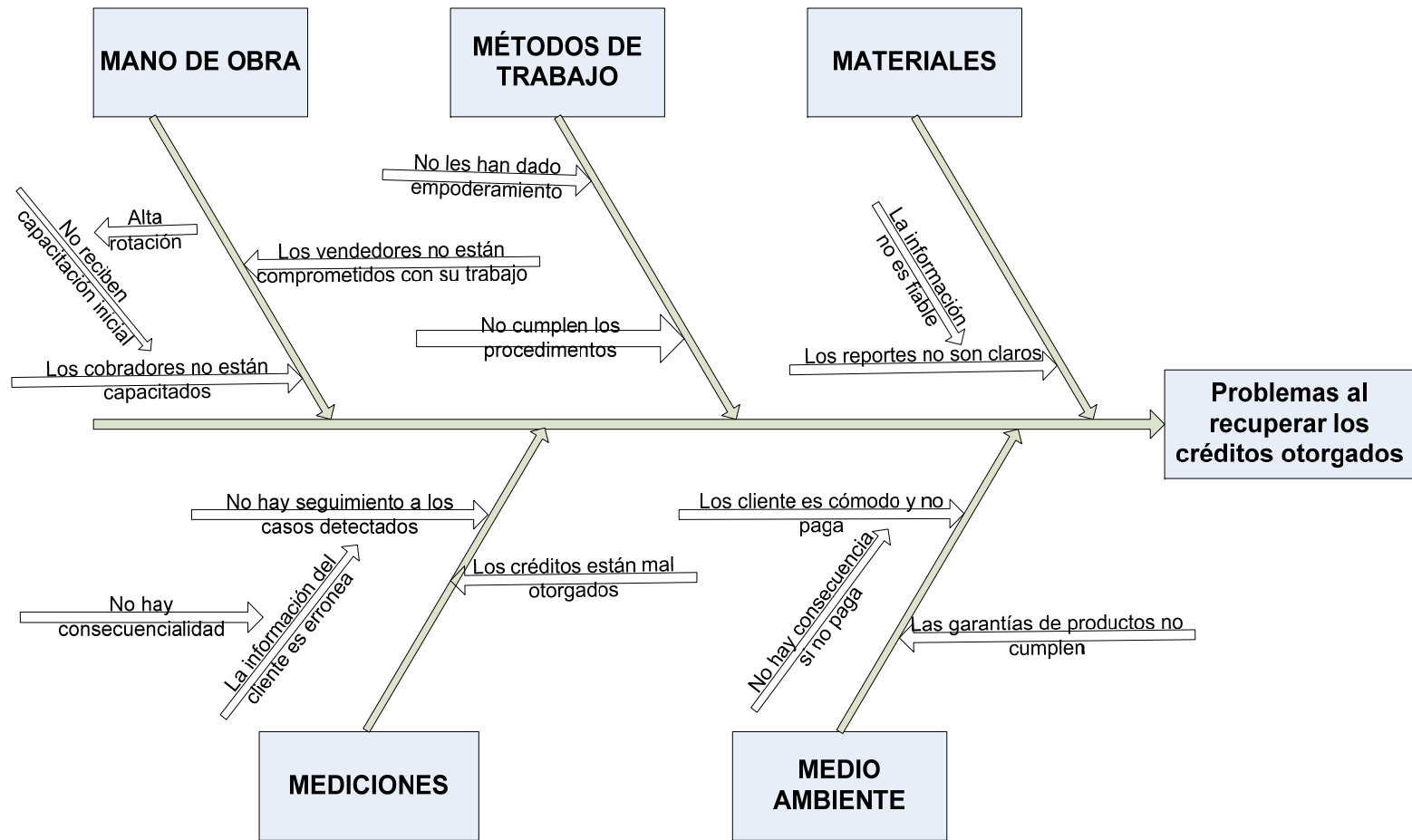
Se deben plantear preguntas dependiendo de cada rótulo de la espina de pescado con la finalidad de encontrar las causas del problema:

Efecto: Problemas al recuperar los créditos otorgados

- Mano de obra: ¿Los cobradores están capacitados? ¿Los vendedores hicieron la gestión suficiente? ¿Los cobradores tiene la actitud necesaria para realizar su trabajo? ¿Se ha medido el desempeño de cada cobrador?
- Métodos de trabajo: ¿Existe un procedimiento establecido para realizar las cobranzas? ¿Es de conocimiento de todos los cobradores? ¿Verifican que se cumplan los procedimientos? ¿Se les ha dado el empoderamiento necesario para cumplir su función?
- Materiales: ¿Han recibido las herramientas tecnológicas de comunicación suficientes? ¿Tienen la información necesaria para realizar la gestión? ¿Cuentan con las seguridades necesarias para las visitas?
- Máquinas: No relevantes
- Mediciones: ¿Hay control en la calidad de los créditos otorgados? ¿Verifican los casos más frecuentes de no pago? ¿Los vendedores verifican la información del cliente? ¿Los datos del cliente son reales?
- Medio ambiente: ¿Hay análisis de las causas por las que el cliente no paga? ¿El servicio post venta es el adecuado? ¿Las condiciones socioeconómicas han variado?

Revisando el otorgamiento de crédito que se encuentra dentro del proceso comercial obtuvimos el siguiente diagrama causa efecto:

Figura 3: Diagrama de Causa – Efecto Marcimex



Fuente: Autor

Las principales causas de los problemas para recuperar los créditos otorgados de acuerdo al árbol son la falta de capacitación del personal, falta de cumplimiento de los procedimientos, falta de empoderamiento del personal y falta de herramientas para contar información confiable para la toma de decisiones.

Esto está atado a la situación real. Algunos créditos no han podido ser recuperados por lo que se considera que el monitoreo de la cartera no ha sido gestionado de la forma adecuada. Estos créditos han tenido que ser clasificados como Cartera dada de baja, perjudicando los resultados financieros de la empresa.

Las mejoras que se han planteado, como reportes y nuevas opciones del sistema, no han tenido el efecto deseado. En algunos casos no se ha evaluado su impacto en las actividades operativas por lo que les han causado malestar y demoras.

El objetivo del proceso comercial no tiene el alcance debido. Los niveles de ventas aumentan pero no hay un control continuo en la recuperación de cartera.

A pesar de tener actividades y responsables definidos, en la práctica no se cumplen.

Figura 4: Esquema de responsables del proceso comercial actual





Fuente: Marcimex

Los responsables de la autorización en primera instancia son también responsables de cumplir montos de ventas por lo que se desvirtúa la calidad del crédito que otorgan.

Las ventas incrementan y los resultados mejoren pero a largo plazo la cantidad de créditos por cobrar aumentan. Los créditos, en algunos casos, son irrecuperables teniendo que considerarlos como pérdida.

Las comisiones sobre ventas sesgan los resultados ya que los vendedores no se aseguran que los créditos estén bien otorgados por el afán de vender más.

El jefe de agencia no considera los retiros preventivos de mercadería como una estrategia debido a que eso afecta al resultado de la agencia.

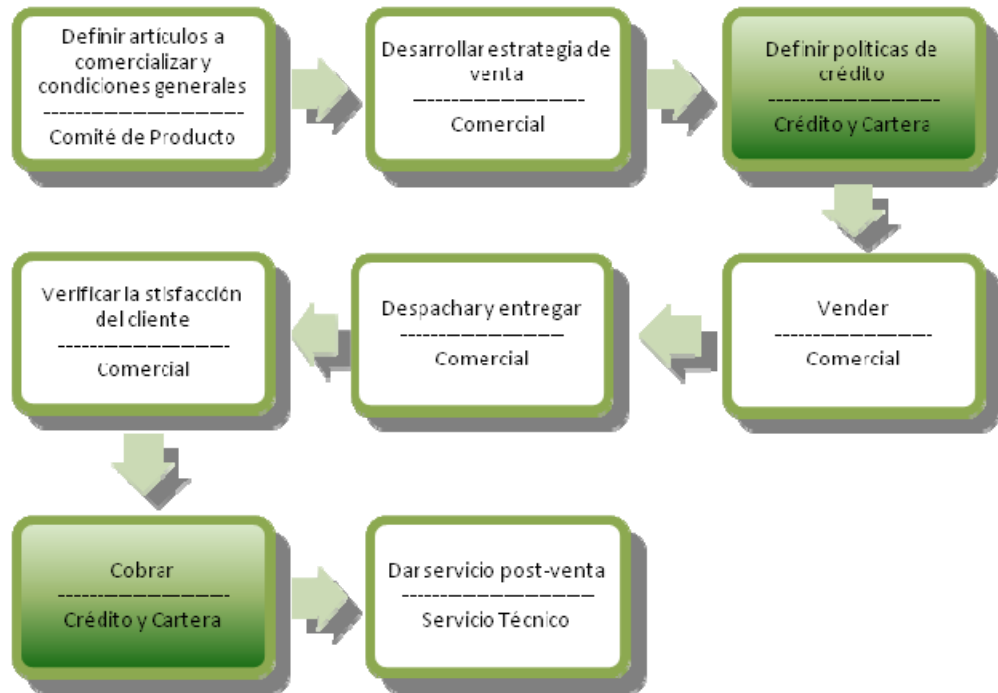
Estas razones nos llevan a la conclusión de que falta empoderamiento de funciones, herramientas que faciliten la revisión de la capacidad de endeudamiento de los clientes y compromiso de las personas que están involucrados en el proceso.

3.2 Propuestas del proceso reestructurado

La reestructuración consiste en segregar las actividades relacionadas con el crédito para dar mayor énfasis en cómo proceder durante la otorgación y posterior recuperación del crédito.

Del proceso comercial, explotamos las actividades relacionadas con el crédito para priorizarlas dentro del nuevo proceso.

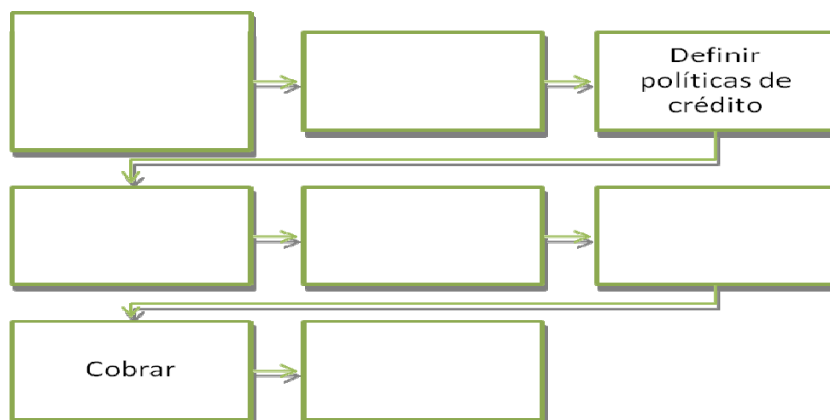
Tabla 12. Actividades del proceso Comercial actual



Fuente: Marcimex

Estas actividades están directamente relacionadas con el crédito, sea al otorgarlo o recuperarlo.

Tabla 13. Tareas que se van a modificar

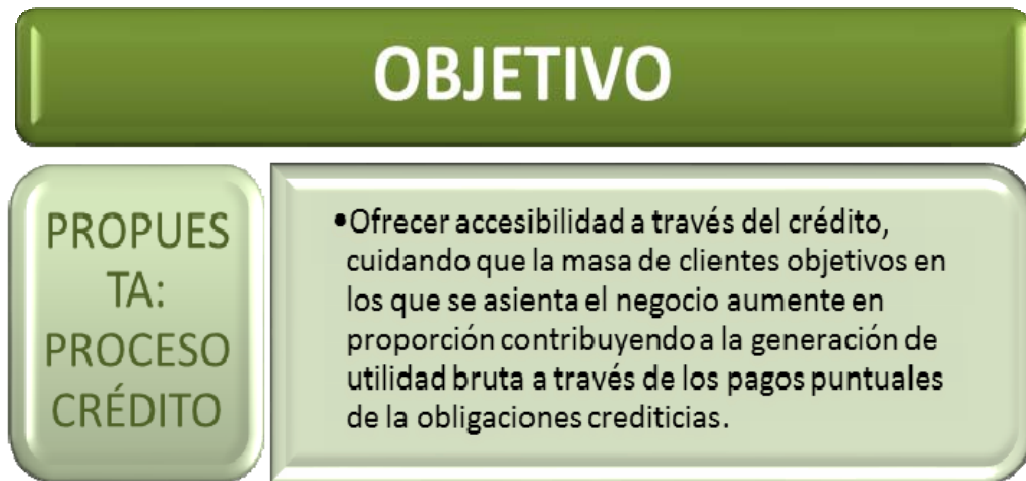


Fuente: Marcimex

Al darle a un crédito bien otorgado la misma importancia de una venta efectiva, permite cerrar el ciclo y reflejar resultados reales.

El objetivo propuesto es:

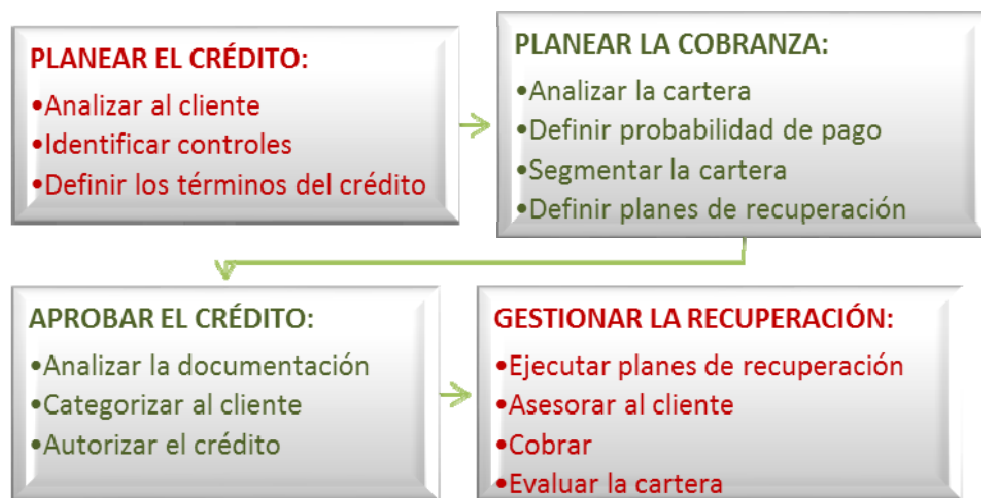
Tabla 14. Objetivo del proceso de crédito propuesto



Fuente: Autor

Las actividades propuestas para este proceso de Crédito son:

Tabla 15. Actividades del proceso de Crédito propuesto



Fuente: Autor

Este enfoque muestra el trato que se le debe dar a un crédito para que cumpla los objetivos estratégicos. El análisis previo a la otorgación del cupo disponible por cada cliente mejorará la calidad de la cartera nueva y a futuro su recuperación.

Se requiere analizar la situación económica del cliente para segmentar a los clientes y atender a sus necesidades de acuerdo a sus posibilidades resguardando su bienestar y el de la empresa.

El esquema de responsabilidades también cambia ya que la decisión está en el personal operativo que está de cara al cliente. Para esto nos valdremos de las brechas antes identificadas que activan a otros procesos como es: Talento Humano a través de un plan de capacitación completo para el personal operativo, además de activar una necesidad para el proceso de Tecnología de la Información sobre una herramienta del sistema para obtener información más fiable de los clientes.

No puede faltar el seguimiento y control a cargo del personal operativo en la agencia y del personal administrativo en matriz.

Figura 5: Esquema de responsables del proceso de Crédito propuesto.





Fuente: Autor

La gestión de recuperación también juega un papel importante. Deben definir estrategias que orienten los esfuerzos a resultados positivos. Los responsables tienen un objetivo claro, recuperar, cerrando la brecha que se daba al manejar un solo proceso. Muchas técnicas como la gestión telefónica del contact center, la venta de cartera y el recálculo de los créditos contribuirían al objetivo del proceso.

La autorización del crédito dependerá de la verificación de los datos del cliente. El responsable operativo de gestionar desde la venta hasta la recuperación serían el Coordinador de Cobranza y el Jefe de Agencia.

Por lo tanto, nuestro proceso Comercial presentado en un inicio de este capítulo queda de la siguiente manera:

Tabla 16. Actividades propuestas para los procesos: comercial y crédito



Fuente: Autor

De esta manera las actividades son más claras y el personal tiene el empoderamiento suficiente para trabajar con mayor responsabilidad.

CAPÍTULO 4

INDICADORES DE GESTIÓN

“Lo que no se describe no se puede medir, lo que no se puede medir no se puede controlar, lo que no se puede controlar no se puede gestionar, lo que no se puede gestionar, no se puede mejorar”

Anónimo

“Dime como me mides y te diré como me comporto”

Goldratt

4.1 Indicadores de Gestión

Para hablar de indicadores primero veremos cuándo y de qué surgió la necesidad de medir los procesos:

Juran (1990) la define la calidad como la adecuación al uso, o como las características de un producto o servicio que le proporcionan la capacidad de satisfacer las necesidades de los clientes.

La ISO 9001:2008 conserva desde sus versiones iniciales, a la “Medición, análisis y mejora” como un principio muy importante. Además, establece el control continuo de los diferentes procesos, actividades y tareas que forma parte del Sistema de Gestión de la Calidad.

Juran hace un planteamiento sobre la trilogía para garantizar la calidad en el desarrollo de cualquier actividad implica planificación, control y la mejora continua.

A través de indicadores es posible medir y controlar una determinada actividad relacionada con la prestación de servicios.

Los requisitos del cliente el momento de solicitar un servicio se ven directamente relacionados con los indicadores que podamos medir:

Tabla 17. Requerimientos del cliente 2013

Requisitos del cliente	Indicadores para medición y control
Crédito rápido	Tiempo promedio para obtener un crédito
Servicio de calidad	Número de clientes perdidos por mal servicio brindado
Cumplimiento de los compromisos	Porcentaje de clientes a los que se les genera incumplimiento.

Fuente Marcimex.

De esto notamos que es necesario verificar la calidad de nuestro servicio además de prestar dicho servicio con amabilidad, respeto y sobre todo buen trato.

El indicador es el que permite medir la eficacia o eficiencia de los procesos. También se conocen como “variables, relación de variables u otros factores relevantes y críticos de un sistema o proceso, que permiten monitorear continuamente su evolución y tendencia en el tiempo, con relación a los objetivos fijados” (Coronel, 2013).

“Propósitos de los indicadores

- Interpretar lo que ocurre con el sistema o proceso, en función de la estrategia y objetivos planteados
- Tomar medidas preventivas y/o correctivas cuando las variables exhiben tendencias o valores imprevistos
- Evaluar las consecuencias de las medidas tomadas
- Monitorear el mejoramiento continuo

Aspectos básicos del indicador

- Que sea cuantificable o verificable y susceptible de representación gráfica
- Que su obtención sea fiable y con subjetividad mínima
- Que mida directa o indirectamente la evolución y tendencia de una o más variables relevantes del sistema o proceso
- Que tenga un responsable de su gestión

- Que sea rentable, útil y de fácil interpretación por los interesados
- Que su sensibilidad sea suficientemente apreciable
- Puede ser indicador de proceso o de resultados
- Es un medio, no un fin” (ISO 9001:2008)

La ISO es clara al definir a un indicador. Indicador es sinónimo de gestión, es decir no solo mide, sino permite tomar acciones durante la marcha.

4.2 Caracterización y naturaleza del indicador

“Cada indicador debe ser caracterizado considerando ciertos aspectos:

- Sistema o proceso (área estratégica crítica)
- Variable(s) que mide (asunto estratégico crítico)
- Denominación del indicador
- Objetivo del empleo
- Fórmula de cálculo
- Dimensiones en que se expresa (unidades)
- Criterios de aceptación, meta y/o patrón de referencia
- Frecuencia de cálculo
- Medidas preventivas y/o correctivas
- Modo de obtención de los datos necesarios para el cálculo
- Responsable / ejecutor del cálculo
- Usuario del indicador” (Coronel, 2013).

Naturaleza del indicador

Los indicadores que se emplean comúnmente en los ámbitos organizacionales pueden clasificarse en cuatro macro tipos:

- De eficacia, aquellos que monitorean variables relativas a las acciones realizadas para la obtención de los resultados esperados,
- De eficiencia, aquellos que monitorean variables relativas a los recursos empleados para la realización de las acciones requeridas,

- De productividad, aquellos que monitorean variables relativas a los recursos empleados para la obtención de los resultados esperados,
- De calidad, aquellos que monitorean variables relativas al cumplimiento de especificaciones o requerimientos.

Marcimex define dentro de su modelo de proceso llevar un estándar de manejo documental con el propósito de homologar los criterios para la documentación al cual se le denomina Norma Fundamental (Reglamento para gestión de documentos normativos).

Los indicadores pueden ser de 3 tipos: indicadores estratégicos, tácticos y operativos:

Tabla 18. Tipos de indicadores usados en Marcimex

TÉRMINO	DESCRIPCIÓN
Indicador Estratégico	Parámetro cualitativo y/o cuantitativo que define los aspectos referentes al cumplimiento de los objetivos estratégicos del grupo. El mismo es evaluado por el Directorio.
Indicador Táctico	Parámetro cualitativo y/o cuantitativo que define los aspectos referentes al cumplimiento de los objetivos puntuales de cada empresa. Es evaluado por el Gerente de Marcimex.
Indicador Operativo	Parámetro cualitativo y/o cuantitativo que define los aspectos referentes a la eficiencia, eficacia y calidad de los procesos de cada empresa. Es evaluado por el facilitador del proceso.

Fuente: Marcimex

Así aseguramos que los indicadores sean claros para todo el personal de la empresa.

4.3 Metodología de aplicación de indicadores

“Metodología para la aplicación de indicadores:

- Determinar el sistema o proceso a monitorear (área estratégica crítica)
- Identificar la(s) variable(s) (asunto estratégico crítico)
- Establecer los indicadores
- Plantear los objetivos
- Realizar las mediciones
- Validar los indicadores
- Estandarizar (documentar y normalizar) los indicadores
- Asegurar el mejoramiento continuo” (Coronel, 2013).

Todo indicador deberá tener definida una meta la cual deberá ser aprobada por la instancia de revisión dependiendo de la naturaleza del indicador. En las instancias de revisión, deben quedar documentados la meta, el estado, las acciones correctivas o preventivas, fruto del análisis del indicador.

Tabla 19. Formato de definición de indicadores

DEFINICIÓN DE LOS INDICADORES						
MEDIDA	INDICADOR	RESPONSABLE	UNIDAD DE MEDIDA	FÓRMULA DE CÁLCULO	PRESUPUESTO	ACCIONES ESTRATÉGICAS
Reporte de recuperación de cartera	Recuperación de cartera	Jefe de Cartera	\$	Saldo inicial - saldo recuperado	75%	Gestión de Cobranza - Gestión de colocación (automatización en sistema)

Fuente: Marcimex

La meta de los indicadores para Marcimex se presupuesta al inicio del año por el líder del proceso y se ajusta trimestralmente por: factores externos (comportamiento del mercado) e internos por ajuste a la planificación estratégica.

4.4 Ficha de los indicadores

La ficha de un indicador es descripción clara y comprensible de lo que se va a medir y cómo se va a medir, para asegurar exactitud, precisión, repetitividad, reproducibilidad y estabilidad de la medición.

Tabla 20. Ficha de proceso de crédito

SISTEMA O PROCESO	Crédito		No. 1
			Hoja 1 / 1
VARIABLE(S) QUE MIDE	Recuperación de cartera		Fecha elaboración: 01/01/14
DENOMINACIÓN	Recuperación de cartera		
OBJETIVO DEL EMPLEO	Maximizar la utilidad actual y futura atendiendo la demanda del mercado, posicionando la marca y la ventaja competitiva, logrando fidelización del cliente final y distribuidor que incremente la rotación del producto en el piso de venta.		
FÓRMULA DE CÁLCULO	Saldo inicial - saldo recuperado		
DIMENSIONES	N		
CRITERIOS DE ACEPTACIÓN, META Y/O PATRÓN DE REFERENCIA, MEDIDAS PREVENTIVAS Y/O CORRECTIVAS	AA	= 30 días	NA
	B	<= 60 días	Primera notificación
	C	<=90 días	Segunda notificación
	D	<=120 días	Tercera notificación
	E	>120 días	Provisión de cartera
FRECUENCIA DE CÁLCULO	<input type="checkbox"/> continua		
	<input type="checkbox"/> menos de una hora, ¿cuál? _____		
	<input type="checkbox"/> horaria		
	<input type="checkbox"/> diaria		
	<input type="checkbox"/> semanal		
	<input checked="" type="checkbox"/> mensual		

	<input type="checkbox"/> más de un mes, ¿cuál? _____		
MODO DE OBTENCIÓN DE LOS DATOS NECESARIOS PARA EL CÁLCULO	Reporte de recuperación de cartera		
RESPONSABLE / EJECUTOR DEL CÁLCULO	Jefe de Cartera		
USUARIO	Gerencia General, Dueño de proceso, Jefe departamental		
ELABORÓ	REVISÓ	APROBÓ	

Fuente: Autor

Cada indicador tiene definido su forma de cálculo, relacionada al objetivo. Los indicadores deben ser monitoreados con periodicidad para asegurar que se cumplan las metas o que se tomen acciones si lo indica.

4.5 Tablero de Control

El tablero de control: integra la información básica sobre los procesos de interés, los asuntos estratégicos críticos de estos procesos, los objetivos de mejora priorizados, los indicadores de desempeño claves, las iniciativas de mejora y el presupuesto referencial,

Tabla 21. Formato de Tablero de Control

PERSPECTIVA	PROCESO	OBJETIVO	INDICADOR	UNIDAD DE MEDIDA	INICIATIVA ESTRATEGICA	PRESUPUESTO
Financiera						
Cliente						
Procesos internos						
Aprendizaje y crecimiento						

Fuente: Autor

CAPÍTULO 5

MECANISMO DE MEJORAMIENTO CONTINUO

Una vez interrelacionado cada elemento reduce la posibilidad de generar servicios defectuosos, el sistema de gestión de la calidad para las organizaciones de servicios mantendrán una constante retroalimentación que propenderá, como nos los plantean Juran, para mejora continua del mismo y la satisfacción del cliente.

5.1 Cuadro de Mando Integral (CMI)

“Un conjunto de indicadores de desempeño cuantificables que brinda una comprensión global del negocio, ya que proporciona información basada en la visión, las estrategias y los factores críticos de éxito desde múltiples perspectivas, incluyendo indicadores financieros y no financieros.”

Kaplan y Norton

Por lo tanto se analizan las perspectivas:

Figura 6: Perspectivas del CMI



Fuente: Porter 2004

Perspectiva Financiera

Los objetivos financieros presentan el objetivo a largo plazo de la organización: proporcionan rendimientos superiores basados en el capital invertido. El CMI hace que estos objetivos se adapten a la medida de las unidades de negocio, en las diferentes fases de su crecimiento y ciclo de vida en busca del aumento e intensificación de la utilidad.

Figura 7: Indicadores - perspectiva financiera de Ernest H. Drew



Fuente: Ernest H. Drew

Además que para cada una de las tres estrategias de crecimiento, sostenimiento y recolección existen tres temas financieros que impulsarían la estrategia empresarial (Kaplan, 2000):

- Crecimiento y diversificación de los ingresos
- Reducción de costes/mejora de la productividad
- Utilización de los activos/estrategia de inversión

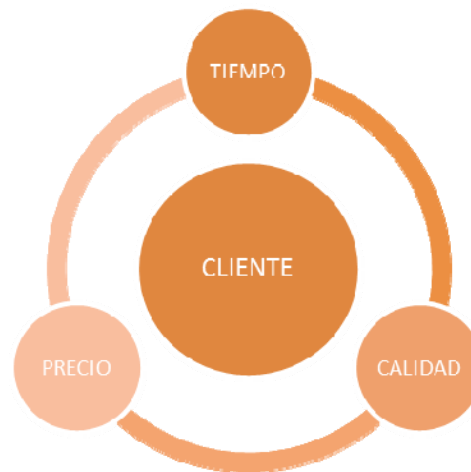
Cada medida del CMI debe formar parte de una relación causa efecto enfocado a los objetivos estratégicos.

Perspectiva del Cliente

Esta perspectiva proporciona a los directivos una visión clara del segmento de clientes y entorno del mercado los que deben ser medidos a través de indicadores clave que determinen su gestión.

Estos indicadores se convierten en información importante para los procesos de apoyo al mostrar una imagen de lo que ofrecen y de lo que deben ofrecer a sus clientes.

Figura 8: Indicadores - perspectiva del cliente de Ernest H. Drew



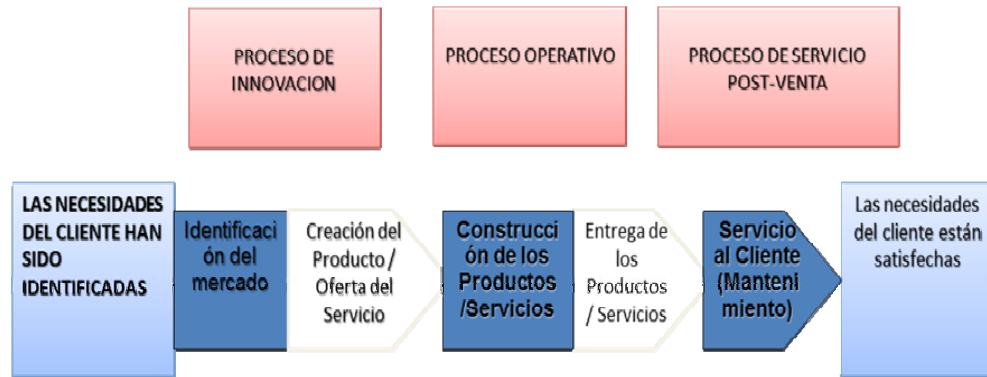
Fuente: Ernest H. Drew

Estos indicadores deben ser adaptados a las necesidades de la organización. Deben apoyarse en los atributos disponibles para buscar la fidelización de los clientes y por ende el crecimiento de la empresa. Los atributos pueden ser: mix de productos, funcionalidad, calidad y precio de los productos, asesoría a los clientes y publicidad.

Perspectiva del proceso interno

Los directivos deben identificar los procesos críticos que se oriente a satisfacer los objetivos de los accionistas y clientes. Se centran en controlar, monitorear y mejorar los indicadores de costo, calidad y duración de los procesos.

Tabla 22. La perspectiva del proceso interno



Fuente: Kaplan y Norton

Los procesos van a cambiar dependiendo del modelo de negocio de la empresa. La cadena de valor muestra los procesos vitales y junto a ella los objetivos direccionales y de apoyo los cuales son validados por los directivos y analizados para que aporten a las metas establecidas, mejorar y crecer a largo plazo.

Al igual que en las otras perspectivas, los indicadores se basan en:

Figura 9: Indicadores - perspectiva de procesos de Ernest H. Drew



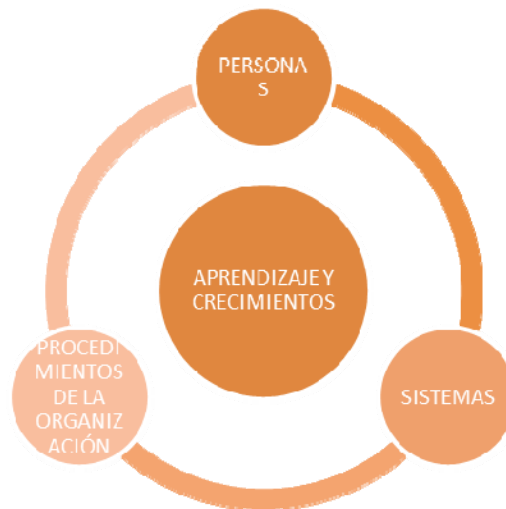
Fuente: Ernest H. Drew

Estos indicadores miden la efectividad de los procesos desde el punto de vista del tiempo que toma cada uno y su afición a los resultados, la calidad de las actividades que se consideran críticas para la organización y el costo que representa.

Perspectiva del aprendizaje y crecimiento

La capacidad de alcanzar las metas de los objetivos financieros, del cliente y de los procesos depende de la capacidad de aprendizaje y crecimiento de las personas que se encuentran dentro de la organización. Esto representa una gran inversión el personal, equipos, recursos y sistemas que conllevarán a formar capacidades y conocimientos para llevar a cabo los objetivos.

Figura 10 Indicadores - perspectiva del aprendizaje y crecimiento de Ernest H. Drew



Fuente: Ernest H. Drew

El recurso humano representa una pieza clave para el cumplimiento de objetivos estratégicos. Si sus intereses vitales están siendo atendidos se encontrarán motivados y sus labores serán eficientes. Los indicadores estratégicos deberán ser desglosados a nivel operativo para que puedan ser analizados y cumplidos por todo el personal.

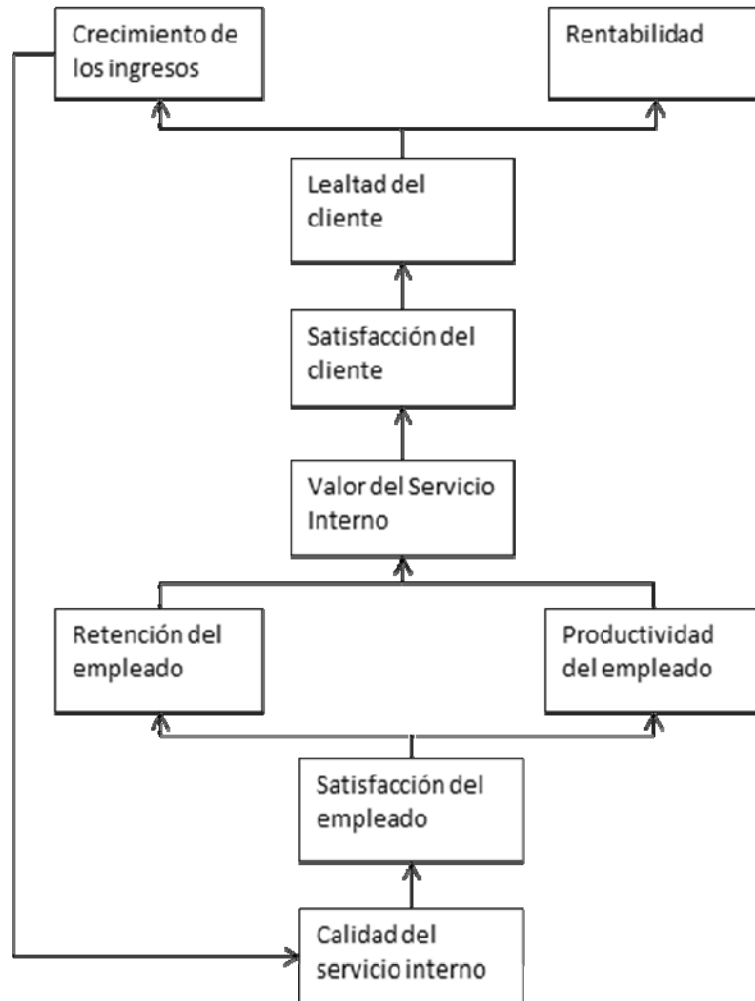
Después de analizar las cuatro perspectivas, es necesario alinearlas a la unidad de negocio de la empresa, sea esta de servicios, manufactura, sin fines de lucro, etc.

Construcción de un CMI

1.- Definir la arquitectura del CMI

El CMI a desarrollarse depende del tipo de negocio de la empresa. En el caso de Marcimex es una empresa comercial que además ofrece servicios a sus clientes.

Tabla 23. La cadena de beneficio del servicio según J. Heskett, T. Jones, G. Loveman, otros



Fuente: J. Heskett, T. Jones, G. Loveman, otros.

Este tipo de análisis busca que los rendimientos financieros mucho más altos. Muestra el vínculo entre parámetros que indican que es necesario considerar la satisfacción del empleado para que ofrezca un servicio de calidad y la satisfacción del cliente interno y externo para obtener crecimiento y rentabilidad. Un cliente satisfecho se convierte en un cliente leal el cual impulsa una actuación financiera mejorada.

Satisfacción y capacidad del empleado:

Excelentes procesos internos
Clientes satisfechos y leales
Rentabilidad financiera más alta

Esta información alineada al CMI apoya a los procesos clave al:

Clarificar y actualizar la estrategia
Comunicar la estrategia a toda la organización
Alinear objetivos personales y departamentales
Relacionar los objetivos con las metas a largo plazo y presupuestos
Obtener retroalimentación para planear la estrategia y mejorarla.

Continuando con la construcción del CMI, es necesario contar con el liderazgo e importancia desde la dirección y gerencia, de tal manera que su participación contribuya a desarrollar un trabajo completo y que sus resultados sean óptimos.

Luego identificaremos los objetivos del CMI los cuáles ayudarán a guiar la construcción del mismo, a obtener compromiso de los participantes y a definir su implementación.

Con objetivos planteados identificamos los indicadores que van a medir el cumplimiento a largo plazo, vincularlos a la estrategia y a los procesos críticos.

Además, es necesario:

Construir un equipo de trabajo
Comunicar la estrategia
Vincular las recompensas con la consecución de los objetivos estratégicos
Establecer las metas estratégicas
Alinear los recursos y las iniciativas estratégicas
Apoyar la inversión en activos intelectuales e intangibles, o
Proporcionar una base para la formación estratégica

El alcance planteado al inicio del CMI pueden ser modificados a medida de que se implemente pero los objetivos serán la base que sostenga el cambio si es que se debilita el compromiso e interés.

El equipo de trabajo deberá contar un líder quien se encargue de guiar al resto de su equipo, que recopile la información y documentación que se vaya generado y que vele porque los objetivos del CMI no cambien.

2.- Construir el consenso alrededor de los objetivos estratégicos

El líder preparará la información básica de la empresa como la visión, misión y estrategia. Programará entrevistas con la alta dirección de la unidad de negocio para obtener los inputs sobre los objetivos estratégicos de la empresa y los posibles factores de medición que considera necesarios para el control. Con un panorama macro de lo que busca la empresa, podrá revisarlos a nivel de cada ejecutivo de la unidad de negocio, generalmente de 6 a 12 personas quienes asentarán estos indicadores con respecto a las cuatro perspectivas.

3.- Seleccionar y diseñar indicadores

Comprende la selección del indicador o indicadores correspondientes a cada objetivo, la fuente de información necesaria y las acciones que se realizará para que esta información sea accesible. Es importante además, vincular los indicadores y acciones entre perspectivas intentando identificar la forma cómo influyen entre sí.

Los indicadores a ser seleccionados deberán comunicar el significado de una estrategia, entre los más comunes Tienen:

Indicadores financieros centrales

Rentabilidad sobre la inversión / valor añadido económico

Rentabilidad

Mix de ingresos/crecimiento

Coste de reducción de la rentabilidad

Indicadores centrales del cliente

Cuota de mercado

Adquisición de clientes
Retención de clientes
Rentabilidad del cliente
Satisfacción del cliente

Indicadores centrales de crecimiento y aprendizaje

Satisfacción de los empleados
Retención de los empleados
Productividad de los empleados

Como resultado del análisis con el grupo de trabajo, el líder debería obtener un listado de los objetivos para cada perspectiva acompañado de una descripción detallada de cada objetivo, una descripción de los indicadores, una formulación de cada indicador es decir una forma en la que pueda cuantificarse y mostrarse y un modelo gráfico de la vinculación de los indicadores entre perspectivas y objetivos.

Una vez levantada esta información, es necesario que el Líder valide la programación del CMI con la Gerencia a fin de asentar en la práctica la estrategia que le fue comunicada en un inicio.

4.- Definir el plan de implementación

Una vez que la planificación del CMI ha sido aprobada, el Líder en conjunto con los ejecutivos de cada unidad de negocio definirán la forma en cómo comunicar al personal la metodología y fomentando el uso del mismo. Se definirán planes de acción preliminares que contengan las iniciativas planteadas para conseguir las metas del CMI.

5.2 Análisis de Resultados

Para Marcimex, un indicador es una medida a través de la cual se tiene control de los procesos y asegurar que se encuentren alineados a las estrategias dadas por la Dirección.

- Es una herramienta clave para la toma de decisiones, conscientes de que un indicador mal identificado puede causar grandes problemas.
- Medida que permite observar el parámetro de avance de cumplimiento de objetivos.

Se busca definir la medida efectiva que oriente las actividades de los procesos en busca de la mejora continua.

Para realizar una medición es necesario hacerse las siguientes preguntas (Fleitman, 2007):

¿Qué es lo que se va a medir?

¿Quién va a realizar la medición?

¿Qué mecanismo de medición se va a utilizar?

¿Quién tiene interés en el resultado de la medición?

¿Qué se hará con los resultados?

Por lo que se ha de definir los indicadores de la siguiente manera:

Tabla 24. Definición de Indicadores Marcimex

DEFINICIÓN DE LOS INDICADORES						
MEDIDA	INDICADOR	RESPONSABLE	UNIDAD DE MEDIDA	FÓRMULA DE CÁLCULO	PRESUPUESTO	ACCIONES ESTRATÉGICAS
Índice de Clima Laboral	Índice de Clima Laboral	Jefe de T&V	%	Promedio de calificaciones (saber, querer, poder) obtenidas en encuesta (Sistema de clima laboral)	85%	Plan de potencialización del personal
Reporte de auditoría de cumplimiento de entregables de la estrategia	Utilidad Neta	Jefe Financiero	\$ %	Utilidad Neta (Ventas-Costos+ Ingresos Financieros- Gastos(O, A, F)- Provisión Cartera-Impuestos y Participación Trabajadores)	8,000,000	
	Ventas	Jefe Financiero	\$ %	costo + margen comercial	175,000,000	Calificación de proveedores - Reestructuración de reposición de mercadería
Reporte de gastos por unidad de gestión	Control de Gastos	Jefe Financiero	\$ %	Suma (Gastos Operativos + Gastos Administrativos)	18,000,000	Reducción de gastos - Optimización de recursos
Estados financieros	ROI	Jefe Financiero	%	Utilidad Neta/Inversión (Inventarios + Cartera)	93%	
Reporte de recuperación de cartera	Recuperación de cartera	Jefe de Cartera	\$	Saldo inicial - saldo recuperado	75%	Gestión de Cobranza - Gestión de colocación (automatización en sistema)
Estado de Situación Financiera (Resultados)	Margen sobre venta	Jefe de Minoreo/ Jefe de Mayoreo	%	margen total (com + fin) logrado / presupuestado	47%	
Satisfacción del cliente final e intermedio por servicios	Índice de satisfacción del Cliente	Call Center	%	Encuestas de satisfacción por servicio recibido	90%	
Reporte de auditoría de procesos	Tiempo en procesos críticos	Jefe de O&M	#	Variación tiempo de proceso actual / tiempo de proceso histórico	60%	Revisión de Documentación

Fuente: Autor

Los interesados en estos indicadores serían los Dueños de los procesos y la Gerencia.

Los procesos proveen de mucha información que ha sido expuesta a medición. Factores como el cumplimiento de ventas, recuperación de cartera, entre otros registran cuál es el resultado de la gestión comercial.

Incorporado a nivel estratégico, dentro del cuadro de mando, se encuentra el indicador de Recuperación de cartera quién resultado del análisis realizado al procesos Comercial y que se gestiona fundamentalmente dentro del proceso d Crédito.

Una vez definidos los indicadores podemos elaborar el CMI, el cual presenta al menos la siguiente información:

- El mapa estratégico: que valida los objetivos de mejora de los procesos (y los indicadores de desempeño claves correspondientes), mostrando sus relaciones de causa-efecto y estableciendo su “orden de prioridad”,
- El tablero de control: que integra la información básica sobre los procesos de interés, los objetivos estratégicos, los indicadores, las iniciativas de mejora y el presupuesto referencial.

Con los conceptos claros y los parámetros definidos (basándonos en datos aproximados) acoplamos la información de la empresa Marcimex y presentamos la siguiente propuesta:

Tabla 25. Cuadro de Mando Integral Propuesto para Marcimex

PERSPECTIVAS	PROCESO	OBJETIVO	MEDIDA	RESPONSABLE	TIPO DE INDICADOR	INDICADOR	FÓRMULA DE CÁLCULO	UNIDAD DE MEDIDA	FRECUENCIA DE ANÁLISIS	GRÁFICO DE SEGUIMIENTO	INICIATIVA ESTRATEGICA	VALOR REAL 2013 (VR13)	VALOR PRESUPUESTADO 2013 (VP13)	VALOR REAL 2012 (VR12)	VR13 vs VR12	VR13 vs VP13
Aprendizaje y crecimiento	Gerencial	Obtener el mayor resultado posible para los accionistas hoy y en el futuro a través de la administración de los recursos escasos, cuidado del bienestar de los empleados y cubriendo las expectativas ofrecidas a los clientes externos.	Índice de Clima Laboral	Jefe de T&V	Estratégico	Índice de Clima Laboral	Promedio de calificaciones (saber, querer, poder) obtenidas en encuesta	%	Anual	Barras	Plan de potencialización del personal	78%	85%	65%	20%	-8%
			Reporte de auditoría de cumplimiento de entregables de la estrategia	Jefe Financiero	Estratégico	Utilidad Neta	Utilidad Neta (Ventas-Costos+ Ingresos Financieros- Gastos(O, A, F)- Provisión Cartera- Impuestos y Participación Trabajadores)	\$ %	Mensual	Barras		7,500,000	8,000,000	6,800,000	10%	-6%
				Jefe Financiero	Estratégico	Ventas	costo + margen comercial	\$ %	Diario	Barras	Calificación de proveedores - Reestructuración de reposición de mercadería	180,000,000	175,000,000	168,000,000	7%	3%
	Financiero	Financiero	Optimizar y controlar los recursos financieros de la organización y suministrar la información requerida en forma confiable y oportuna de modo que permita apoyar eficazmente la	Reporte de gastos por unidad de gestión	Gerente Financiero	Táctico	Control de Gastos	Suma (Gastos Operativos + Gastos Administrativos)	\$ %	Mensual	Barras	Reducción de gastos - Optimización de recursos	20,000,000	18,000,000	15,000,000	33%
Estados financieros	Gerente Financiero			Táctico	ROI	Utilidad Neta/Inversión (Inventarios + Cartera)	%	Mensual	Burbuja		87%	93%	90%	-3%	-6%	

PERSPECTIVAS	PROCESO	OBJETIVO	MEDIDA	RESPONSABLE	TIPO DE INDICADOR	INDICADOR	FÓRMULA DE CÁLCULO	UNIDAD DE MEDIDA	FRECUENCIA DE ANÁLISIS	GRÁFICO DE SEGUIMIENTO	INICIATIVA ESTRATEGICA	VALOR REAL 2013 (VR13)	VALOR PRESUPUESTADO 2013 (VP13)	VALOR REAL 2012 (VR12)	VR1 3 vs VR1 2	VR1 3 vs VP1 3
Cliente		toma de decisiones.														
	Comercial	Maximizar la utilidad actual y futura atendiendo la demanda del mercado, posicionando la marca y la ventaja competitiva, logrando fidelización del cliente final y distribuidor que incremente la rotación del producto en el piso de venta.	Reporte de recuperación de cartera	Jefe de Cartera	Táctico	Recuperación de cartera	Saldo inicial - saldo recuperado	\$	Mensual	Líneas	Gestión de Cobranza - Gestión de colocación (automatización en sistema)	70%	75%	68%	3%	-7%
			Estado de Situación Financiera (Resultados)	Gerente de Minoreo / Mayoreo	Táctico	Margen sobre venta	margen total (com + fin) logrado / presupuestado	%	Mensual	Líneas		40%	47%	43%	-7%	-15%
			Satisfacción del cliente final e intermedio	Contact Center	Estratégico	Índice de satisfacción del Cliente	Encuestas de satisfacción por servicio recibido	%	Mensual	Barras/Pastel		85%	90%	80%	6%	-6%
Procesos	Mejora Continua	Asesorar oportunamente a los procesos garantizando la calidad, mejora continua y ambiente de trabajo seguro.	Reporte de auditoría de procesos	Jefe de O&M	Operativo	Tiempo en procesos críticos	Variación tiempo de proceso actual / tiempo de proceso histórico	#	Trimestral	Líneas	Revisión de Documentación	45%	60%	40%	13%	-25%

Fuente: Autor

Los indicadores del CMI propuesto son considerados como los principales el momento de la toma de decisiones. Se encuentran alineados a las 4 perspectivas del CMI y a los procesos de la Gestión por Procesos.

CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES

La gestión por procesos de Marcimex muestra un panorama más claro de las actividades que debe desarrollar cada persona que forma parte de la empresa, enfocándolos al cliente y procurando obtener mayor beneficio para la empresa.

Una vez identificadas las tareas y los responsables fue posible analizar oportunidades de mejora en especial el cambio en la gestión del proceso comercial.

Tanto las ventas como la recuperación son importantes para cerrar el ciclo y generar rentabilidad. El segregar las actividades del proceso comercial relacionadas con la otorgación de crédito y su recuperación permitió dar un enfoque especializado a dicho proceso.

La gestión propuesta para el proceso de crédito cautela y asegura el monitoreo de los niveles de ventas a crédito y el porcentaje de recuperación efectiva a través de los indicadores los mismos que aportarán a la toma de decisiones integrales y oportunas.

La herramienta planteada para mostrar y monitorear los indicadores de los procesos es el Cuadro de Mando Integral. Esta herramienta podría convertirse en una alerta solo el incumplimiento de las metas establecidas por la Dirección y la Gerencia promoviendo la toma de acciones preventivas, correctivas o de mejora.

BIBLIOGRAFÍA

- HEREDIA, J. A., (2001). Sistema de indicadores para la mejora y el control integrado de la calidad. España: Universitat Jaume I.
- HARRINGTON, J (1995). Mejoramiento de los procesos de la empresa. Vol. 4. España: McGraw-Hill.
- DEMING, Edwards (1989). Calidad, productividad y competitividad. Díaz de Santos, S.A. Madrid.
- FONTALVO, Tomas J., (2004). Herramientas efectivas para el diseño e implementación de un sistema de gestión de calidad ISO 9000:2000. Ediciones Asesores del 2000 Santa Fe de Bogotá.
- FONTALVO, Tomas J., (2006). La gestión avanzada de la calidad: Metodologías eficaces para el diseño, implementación y mejoramiento de un sistema de gestión de la calidad. Ediciones Asesores del 2000, Santa Fe de Bogotá.
- JURAN, J.M, (1990). Juran y la planificación para la calidad. Díaz de Santos S.A. Madrid.
- JURAN, J.M, (1990). Juran y el liderazgo para la calidad. Díaz de Santos S.A. Madrid.
- PORTER, M. (2004). Ventaja Competitiva. Cecs, México.
- VERGARA, J.C, Fontalvo T.J. (2010). La gestión de la calidad en los servicios ISO 9001:2008. Eumed Universidad de Málaga, España.
- FLEITMAN, Jack. (2007). Evaluación integral para implantar modelos de calidad. Pax México Librería Carlos Cesarman, México DF.

- NORMA ISO 9000:2004, Sistema de Gestión de la Calidad. Fundamentos y Vocabulario
- NORMA ISO 9001:2008, Sistema de Gestión de la Calidad. Requisitos
- NORMA ISO 9004:2009, Sistema de Gestión de la Calidad. Recomendaciones para la Mejora continua del desempeño
- CAMISÓN C., Cruz S., González T. (2007). Gestión de la calidad: conceptos, enfoques, modelos y sistemas. Pearson Educación, 2007
- ISHIKAWA K., (1953). Diagrama de causa–efecto. Japón. Disponible en: <http://www.monografias.com/trabajos42/diagrama-causa-efecto/diagrama-causa-efecto.shtml#ixzz2hFi0L9hB>