



**UNIVERSIDAD
DEL AZUAY**

**FACULTAD DE CIENCIAS DE LA ADMINISTRACIÓN
“ESCUELA DE ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS”**

**“PROPUESTA DE UN MODELO DE GESTIÓN POR PROCESOS PARA EL
ÁREA COMERCIAL Y FINANCIERA DE LA EMPRESA CELCOS
COMERCIAL”**

Trabajo de graduación previo a la obtención del título de Ingeniera Comercial

AUTORES:

Rosana María Celi Costa

DIRECTOR:

Ing. Juan Manuel Maldonado Matute.

Cuenca, Ecuador

2018

DEDICATORIA

Mi tesis la dedico en primer lugar a Dios por darme fortaleza de llegar a culminar mis estudios universitarios, y de igual manera, con amor y cariño se la dedico a mi familia, especialmente a mis padres y hermanos por siempre estar ahí con esas palabras de aliento e inspiración que me motivan a superarme cada día más y que me han servido de apoyo a lo largo de mi etapa universitaria.

AGRADECIMIENTOS

Agradezco de manera especial a la Universidad del Azuay y sus docentes por ser desde el primer día de clases hasta el último una institución que garantizó mi aprendizaje y logró plantar en mí el deseo de superación y de éxito.

Agradezco a mi director de tesis por la paciencia y sabiduría que supo transmitir a lo largo de la realización de mi proyecto.

A mi familia por el apoyo y la confianza los amo.!

Y finalmente a mi novio y amigos por ser esa familia lejos del hogar que me brindaron el amor y cariño que necesitaba para sentirme en casa.

ÍNDICE DE CONTENIDOS

DEDICATORIA	ii
AGRADECIMIENTOS	iii
ÍNDICE DE CONTENIDOS	iv
RESUMEN	ix
ABSTRACT	x
INTRODUCCIÓN	11
CAPÍTULO 1	12
LA GESTIÓN POR PROCESOS	12
1.1 ESTRUCTURAS ORGANIZATIVAS.....	13
1.2 PROCESOS.....	16
1.2.1 Definición de proceso.	16
1.2.2 Clasificación de los procesos.	18
1.3 TERMINOLOGÍA GENERAL.....	19
1.4 GESTIÓN POR PROCESOS.....	20
1.4.1 Metodologías de la gestión por procesos.	21
1.5 CICLO PHVA	24
1.5.1 Desarrollo de las etapas del ciclo PHVA	25
1.5.2 Herramientas para apoyar el ciclo de mejora continua	26
1.6 CARACTERIZACIÓN DE PROCESOS.....	31
1.7 DIAGRAMA DE FLUJO DE PROCESOS.....	31
1.8 MAPA DE PROCESOS	33
1.9 DIAGRAMA DE PROCESOS OPERATIVOS.....	35
1.10 MATRIZ DE INTERACCIÓN DE PROCESOS.....	35
1.11 CADENA DE VALOR	35
1.12 CINCO FUERZAS DE PORTER	36

1.13	ANÁLISIS FODA y CAME	41
1.13.1	Las estrategias del análisis CAME.....	42
1.14	ANÁLISIS PESTEL.....	42
CAPÍTULO 2.....		43
SITUACIÓN ACTUAL DE LA EMPRESA.		43
2.1	ANTECEDENTES.....	43
2.1.1	Reseña histórica	43
2.1.2	Misión empresarial.....	44
2.1.3	Visión empresarial	44
2.2	ESTRUCTURA ORGANIZACIONAL.....	44
2.3	ANÁLISIS SITUACIONAL.....	45
2.3.1	Cinco fuerzas de Porter	45
2.3.2	Análisis PESTEL	47
2.3.3	Cadena de valor.....	54
2.3.4	Mapa de procesos	56
2.3.5	Matriz de interacción de procesos.....	57
2.3.6	Análisis FODA de la empresa CELCOS Comercial.....	58
2.4	ÁREA COMERCIAL.....	60
2.5	ÁREA FINANCIERA	63
CAPÍTULO 3.....		65
MODELO DE GESTIÓN POR PROCESOS.....		65
3.1	ETAPA DE PLANEAR.	65
3.1.1	Análisis de causa y efecto de los principales problemas.....	67
3.1.2	Plan de gestión	71
3.2	ETAPA HACER.....	76
3.3	ETAPA VERIFICAR.	82
3.4	ETAPA ACTUAR.....	87

CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES	90
BIBLIOGRAFÍA	92

ÍNDICE DE TABLAS E ILUSTRACIONES

<i>Imagen 1. Estructura funcional tradicional.....</i>	<i>13</i>
<i>Imagen 2. Enfoque basado en procesos.....</i>	<i>14</i>
<i>Imagen 3. Estructura gestión por procesos</i>	<i>15</i>
<i>Imagen 4. Definición de proceso</i>	<i>18</i>
<i>Imagen 5. Clasificación de procesos.</i>	<i>18</i>
<i>Imagen 6. Ciclo de gestión.....</i>	<i>20</i>
<i>Imagen 7. Ciclo de mejora continua.....</i>	<i>24</i>
<i>Imagen 8. Hoja de verificación recolección de datos.....</i>	<i>27</i>
<i>Imagen 9. Ejemplo de un Diagrama Ishikawa para el problema de admisión a la sala de urgencias en un hospital</i>	<i>28</i>
<i>Imagen 10 Cartas de control.....</i>	<i>29</i>
<i>Imagen 11. Diagrama de Pareto.....</i>	<i>30</i>
<i>Imagen 12 tipos de correlaciones</i>	<i>30</i>
<i>Imagen 13. Símbolos diagrama de flujo de procesos.</i>	<i>32</i>
<i>Imagen 14 Ejemplo de un diagrama de flujo de procesos.....</i>	<i>33</i>
<i>Imagen 15. Mapa de procesos</i>	<i>34</i>
<i>Imagen 16. Cadena de valor.....</i>	<i>36</i>
<i>Imagen 17. Modelo de las cinco fuerzas de Porter.....</i>	<i>37</i>
<i>Imagen 18. Organigrama Celcos Comercial.....</i>	<i>45</i>
<i>Imagen 19. PIB Anual Ecuador</i>	<i>50</i>
<i>Imagen 20. Inflación anual</i>	<i>51</i>
<i>Imagen 21. Estructura del gasto corriente consumo monetario mensual</i>	<i>52</i>
<i>Imagen 22. Distribución de los empleos.....</i>	<i>52</i>
<i>Imagen 23. Cadena de valor de la empresa Celcos Comercial.....</i>	<i>55</i>
<i>Imagen 24. Mapa de procesos empresa Celcos Comercial.....</i>	<i>56</i>
<i>Imagen 25. Matriz de interacción de procesos</i>	<i>57</i>
<i>Imagen 26. Proceso comercialización</i>	<i>61</i>
<i>Imagen 27 Proceso Planificación financiera.....</i>	<i>63</i>
<i>Imagen 28. Diagrama Ishikawa proceso de venta ineficiente</i>	<i>67</i>
<i>Imagen 29. Diagrama Ishikawa Inexistencia de programas de promoción</i>	<i>68</i>
<i>Imagen 30. Diagrama Ishikawa falta de control al personal</i>	<i>69</i>

Imagen 31. Diagrama Ishikawa inexistencia de políticas y procedimientos de recuperación de cartera..... 70

RESUMEN

El objetivo general del trabajo es formular una propuesta de gestión por procesos para las áreas comercial y financiera de la empresa Celcos Comercial, esta investigación se sustenta en el hecho de que la gestión por procesos apoya el aumento de la productividad y mejora la gestión empresarial. Se inicia con la fundamentación teórica de la gestión por procesos, posteriormente se realiza un análisis de la situación actual de la empresa para conocer sus áreas críticas, problemas principales y sus causas, y finalmente se proponen planes de mejora sustentados en el desarrollo del ciclo PDCA para aquellos efectos negativos priorizados.

ABSTRACT

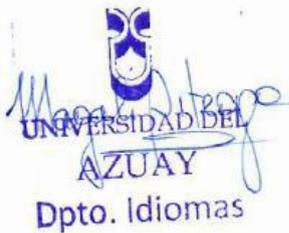
The objective of this project was to formulate a process management proposal for the commercial and financial areas of the company Celcos Comercial. The underpinning concept of this research was that managing by process supports the increase of productivity and improves business management. The study began with the theoretical foundation of management by processes. Then an analysis of the current situation of the company was carried out to know the critical areas, main problems and their causes. Finally, the project proposed improvement plans based on the development of the PDCA cycle for the main negative effects

Business Administration

Rosana Celi

0994725275

9F



Translated by

A handwritten signature in blue ink that reads 'Magali Arteaga'. The signature is fluid and cursive, with a long horizontal stroke at the end.

Magali Arteaga

INTRODUCCIÓN

La presente investigación en su primer capítulo busca poner en manifiesto los fundamentos teóricos de la gestión por procesos y cómo esta brinda beneficios a las organizaciones al permitir tener una visión integral de los procesos para identificar causas de problemas y actuar sobre las mismas, todo ello permite a las organizaciones una mejor gerencia del día a día. Una vez conocida la importancia de la gestión por procesos en las organizaciones, las metodologías y herramientas existentes para su implementación se planteará una propuesta de un modelo de gestión por procesos para el área Comercial y Financiera de la empresa Celcos Comercial por lo que en el capítulo dos se realiza un análisis de la situación interna y externa del entorno en donde la empresa se desarrolla, durante el capítulo se aplican herramientas propuestas en el marco teórico las cuales permiten tener un mejor conocimiento de los procesos del negocio, visualizarlos de manera global, identificar sus problemas y a qué se deben los mismos, al igual que observar la interacción que estos procesos tienen con otras áreas. Una vez con los procesos de estas áreas detalladas en el tercer capítulo se procede a aplicar el ciclo de mejora continua el cual llega a desarrollarse de manera práctica las dos primeras etapas de planear y hacer y se deja planteado la recomendación para la implementación de las dos etapas restantes verificar y actuar. La investigación presenta un enfoque cualitativo al utilizar la observación y entrevistas para la obtención de la información.

CAPÍTULO 1

LA GESTIÓN POR PROCESOS

Los esfuerzos que realizan día a día las organizaciones para adaptarse al entorno son cada vez más fuertes, esto se debe, a que los avances tecnológicos y la competencia vuelven más difíciles las reglas del juego y hacen que los demandantes aumenten su nivel de exigencias y modifiquen sus necesidades. Es por esto que las empresas deben estructurarse de tal manera que su principal objetivo sea lograr la satisfacción del cliente.

Hoy en día, son un gran número las empresas que han empleado el modelo de gestión por procesos como una herramienta para mejorar la calidad y adaptarse a este entorno tan cambiante, debido a que, esta metodología también conocida como gerencia del día a día se enfoca en aquellos procesos clave que dan satisfacción al cliente logrando así cumplir este objetivo principal de toda empresa, mejorando la calidad y a la vez dando un aprendizaje organizacional a largo plazo.

Según (Mallar, 2010)

Empresas líderes aplicaron el cambio organizativo, individualizando sus procesos, eligiendo los procesos relevantes, analizándolos y mejorándolos y finalmente utilizando este enfoque para transformar sus organizaciones. Luego de los buenos resultados logrados, aplicaron la experiencia obtenida para optimizar el resto de sus procesos en toda la organización.

Se plantea la gestión por procesos como una herramienta para alcanzar la mejor administración de los recursos mejorando la gestión de los procesos y dando satisfacción al cliente. Para desarrollar el modelo de gestión por procesos se debe partir por tener el conocimiento de los fundamentos teóricos, empezando por saber cómo se encuentran estructuradas las organizaciones, cómo éstas se alinean para cumplir sus objetivos, definir qué es un proceso, cómo éstos se clasifican, y por supuesto profundizar en el concepto de gestión por procesos, conocer qué beneficios tiene en las organizaciones, qué metodologías existen y las herramientas que facilitan su aplicación.

1.1 ESTRUCTURAS ORGANIZATIVAS.

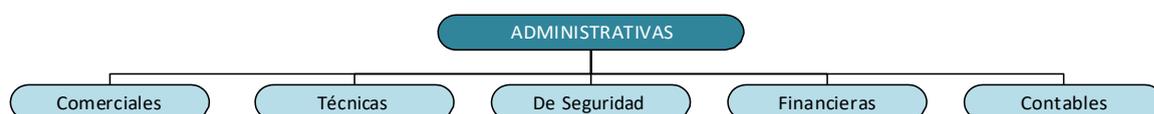
La estructura organizativa es fundamental dentro de las organizaciones, sus principales funciones son establecer una jerarquía, una unidad de mando, y dividir en departamentos la organización de tal manera que las personas que trabajan en la empresa sepan a quién reportar, cuál es la misión de cada departamento, etc.

Citando lo que dice (Riascos Gonzales, 2006), las empresas tradicionalmente se estructuran por funciones para organizar a su personal, esta estructuración ha sido muy útil desde su formulación por los teóricos de las ciencias administrativas, sin embargo hoy en día se encuentran otras formas organizacionales como por ejemplo el enfoque basados en procesos que identifica procedimientos de dirección, de agregación de valor y de apoyo para lograr una mayor orientación de la empresa hacia el cliente y lograr así mayor competitividad.

El problema con las estructuras organizativas por funciones es que se vuelven rígidas haciendo que los asuntos internos se vuelvan más importantes que los asuntos relacionados con la satisfacción del cliente, esto debido a que la comunicación fluye de forma muy lenta, ya sea por los tratamientos que se debe dar a la información o por la excesiva verticalización de la estructura organizacional, lo que entorpece la comunicación efectiva entre cliente y empresa.

A continuación, se presenta un modelo de la estructura organizativa tradicional propuesta por Henry Taylor.

Imagen 1. Estructura funcional tradicional.



Fuente: (Riascos Gonzales, 2006)

Existen varias clasificaciones de los tipos de estructuras organizativas, sin embargo, el objetivo de esta sección es el proponer un modelo de estructura que no se centre en determinar una jerarquía sino en los procesos.

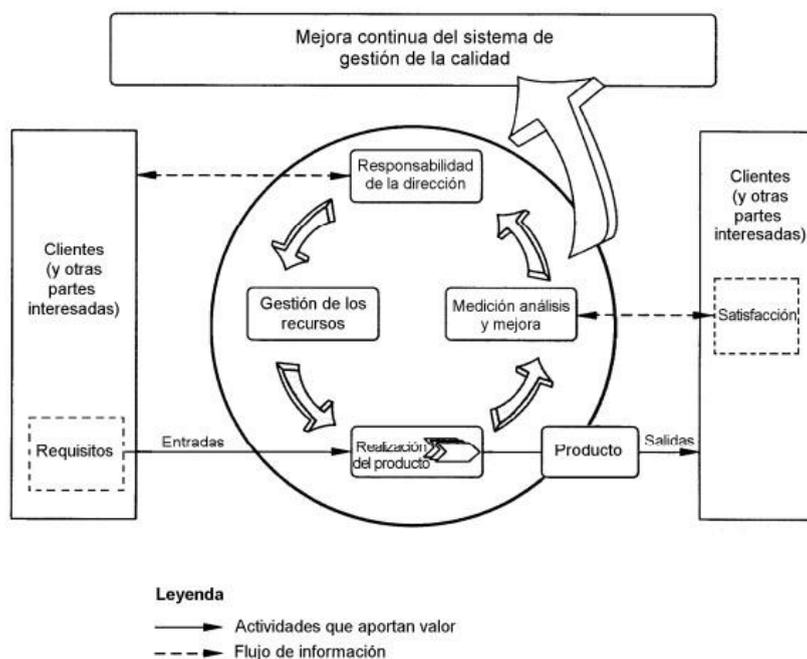
Según (Mallar, 2010)

Durante muchos años, el diseño estructural de las empresas, no había evolucionado con relación a los requerimientos del enfoque organizacional. Se define ahora un nuevo concepto de estructura organizativa que considera que toda organización se puede concebir como una red de procesos interrelacionados o interconectados, a la cual se puede aplicar un modelo de gestión denominado Gestión basada en los Procesos.

Tomando en cuenta lo expuesto por Mallar las estructuras organizativas no deben enfocar sus esfuerzos en determinar niveles de jerarquía y estructurar la empresa por departamentos, sino debe concebirse como una red de procesos los cuales aportan para alcanzar la misión de la empresa y generar un valor agregado para los stakeholders, enfocándose en aquellos procesos que logran la satisfacción para los clientes, proveedores, inversionistas, etc.

La imagen a continuación muestra un enfoque basado en procesos propuesto en la norma ISO 9001.

Imagen 2. Enfoque basado en procesos

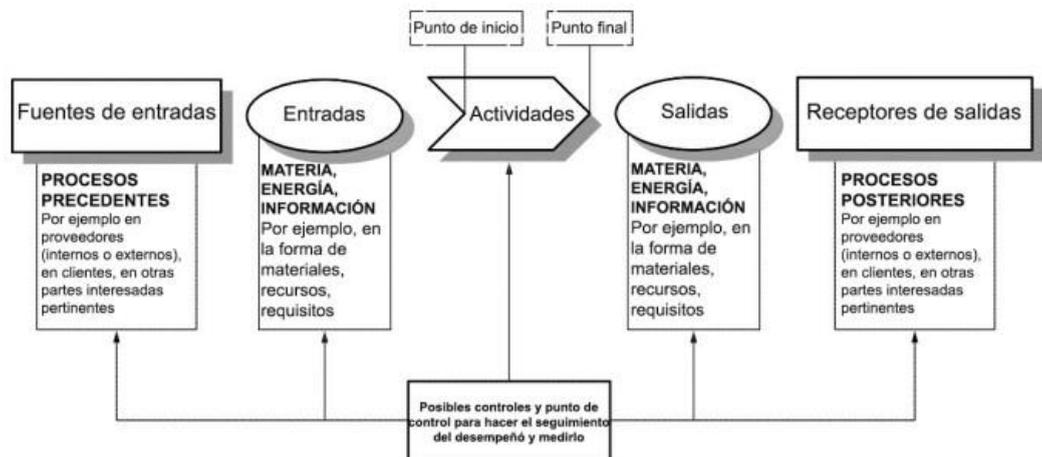


Fuente: (ISO, 2005)

En la Imagen 2 se puede observar como todo proceso parte de conocer las necesidades y requerimientos de los clientes, siendo la entrada principal de todo sistema, para posteriormente finalizar en la entrega de un producto o servicio que busca la satisfacción del cliente. Para complementar la explicación se puede ejemplificar el

proceso de compra que como todo proceso se encarga de transformar elementos de entrada en salida, ahora la fuente de entrada es la empresa proveedora quien ofrece los artículos, éstos luego de realizar los procesos de revisión y etiquetado estos están listos para la venta siendo el producto de salida y van hacia los clientes quienes se convierten en los receptores. A continuación, se muestra gráficamente lo explicado en el ejemplo en un esquema general propuesto por la Normas ISO 9001:2015 (Imagen 3)

Imagen 3. Estructura gestión por procesos



Fuente: (ISO 9001, 2015)

La muestra una comparación entre un enfoque basado en la estructura y uno basado en procesos.

Tabla 1. Comparación enfoque en procesos vs enfoque en estructura

Centrado en la estructura	Centrado en el cliente
Los empleados son el problema.	El proceso es un problema.
Empleados.	Personas.
Hacer mi trabajo.	Ayudar a que se cumplan objetivos.
Comprender mi trabajo.	Saber qué lugar ocupa mi trabajo dentro de todo el proceso.
Evaluar los individuos.	Evaluar el proceso.
Cambiar a la persona.	Cambiar el proceso.
Siempre se puede encontrar un mejor empleado.	Siempre se puede mejorar el proceso.
Motivar a las personas.	Eliminar barreras.
Controlar a los empleados.	Desarrollo de las personas.
No confiar en nadie.	Todos estamos en esto conjuntamente.
¿Quién cometió el error?	¿ qué permitió que el error se cometiera?
Orientado al servicio.	Orientado al cliente.

Fuente: (Riascos Gonzales, 2006)

En las organizaciones basadas en la estructura los objetivos y los procesos se centran en las personas y en una distribución jerárquica del trabajo dando por sentado que los errores se deben a las personas que interactúan a lo largo del proceso, se trata a las personas como empleados y se cree que siempre podrá haber un mejor empleado, existe una constante rotación de puestos; mientras que en un enfoque por procesos se alienta al trabajo conjunto y al logro de los objetivos de la organización y no personales o departamentales, al igual que se sabe que el proceso siempre se puede mejorar y que el error se encuentra en el proceso en sí y que las personas simplemente se acoplan al proceso.

1.2 PROCESOS

1.2.1 Definición de proceso.

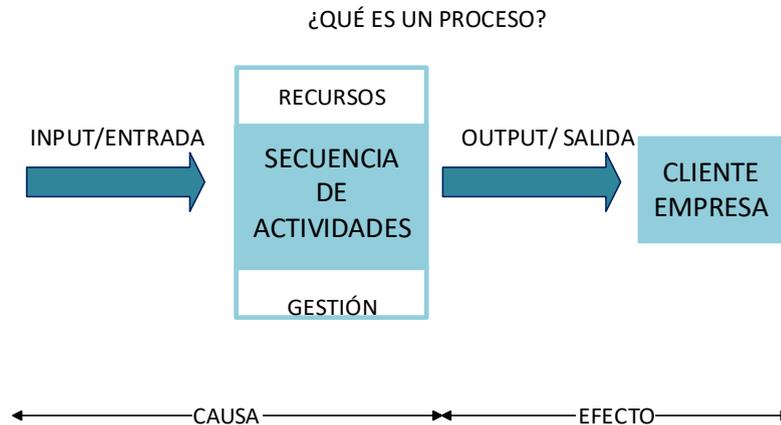
Según (ISO, 2005), proceso se define como el “Conjunto de actividades relacionadas o que interactúan, las cuales transforman elementos de entrada en resultados”.

El autor José Antonio Pérez de Velasco define proceso como una “secuencia ordenada de actividades repetitivas cuyo producto tiene valor intrínseco para su usuario o cliente” (Velasco J. A., 2007)

Después de tener una idea clara de qué es un proceso, se asume que son todas aquellas actividades repetitivas que se realizan de forma ordenada para transformar elementos de entrada en salidas, y que agregan valor para el cliente. Entendiendo como valor todo aquello que el cliente estima o percibe y por lo que está dispuesto a pagar.

Todo proceso consta de una entrada (input), que proviene de un suministrador que puede ser interno o externo, el proceso, que es el conjunto de actividades diseñadas para transformar este input en producto de salida (output).

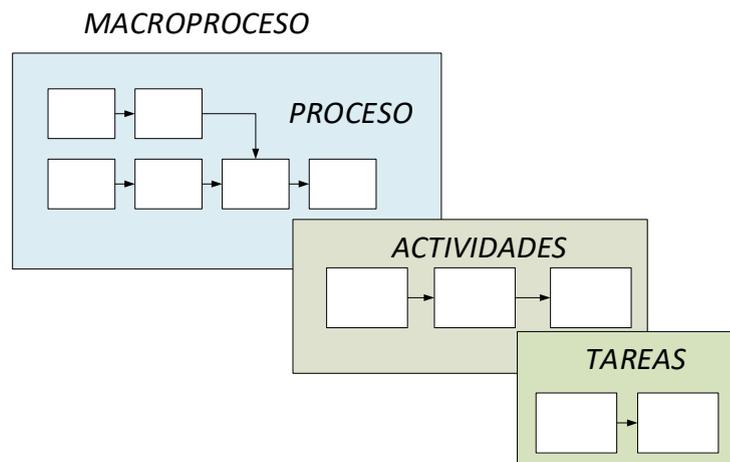
Imagen 4. Definición de proceso



Fuente: (Pérez de Velasco, 2004)

1.2.2 Clasificación de los procesos.

Imagen 5. Clasificación de procesos.



Fuente: (Tobón & Escobar, 2008)

Los procesos son los elementos más importantes dentro de una organización, éstos son transversales y abarcan por completo todas las funciones organizacionales. Una recomendación para clasificar los procesos es dividirlos en macro procesos, los cuales engloban las tareas generales que toda empresa planear dirigir, controlar y ejecutar, a la vez estos se subdividen en procesos, éstos se dividen en actividades y por último en tareas; dentro de los procesos se encuentran subprocesos, éstos son de fácil

identificación y ayudan a ramificar las actividades con el fin de identificar la raíz del proceso.

Macro proceso: son aquellos procesos globales con los que la empresa cuenta para su funcionamiento general, por ejemplo, servicio al cliente.

Proceso: conjunto de actividades secuenciales que transforman elementos de entrada en salida.

Actividad: se define como “el conjunto de tareas necesarias para para la obtención de resultados” (Pérez de Velasco, 2004, pág. 37).

Tarea: “Es la parte más pequeña en la que se puede descomponer una actividad. Si bien, un proceso puede comprenderse correctamente sin necesidad de bajar a este nivel de detalle, la desagregación a nivel de tarea permitirá la asignación específica e indiscutible de las mismas a personas concretas, evitando solapamientos o dilución de responsabilidades.” (Herrera Campo, 2004).

1.3 TERMINOLOGÍA GENERAL

Antes de continuar con el estudio de la gestión por procesos es necesario definir ciertos conceptos.

Procesos de apoyo: “son aquellos que dan servicio a la operación o a los procesos del negocio” (Bravo Carrasco, 2009).

Procedimiento: “Forma específica de llevar a cabo un proceso, subproceso o actividad. (Herrera Campo, 2004)

Gestión: “... hacer adecuadamente las cosas, previamente planificadas, para conseguir objetivos” (Pérez de Velasco, 2004)

Sistema: “El conjunto de procesos que tienen por finalidad la consecución de un objetivo común.” (Herrera Campo, 2004).

Procedimiento: Es la forma o la manera en que se llevara a cabo un proceso.

Las normas ISO 9001 en todas sus versiones busca gestionar la calidad basándose en una organización orientada al cliente, para ello busca enfocarse en los procesos y mantener una mejora continua, todo ello para mejorar la calidad dentro de las empresas.

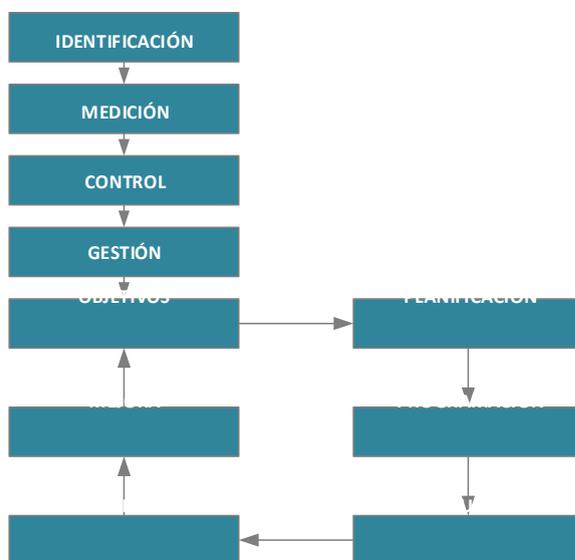
1.4 GESTIÓN POR PROCESOS.

Según (Pérez de Velasco, 2004) para que algo se pueda gestionar es necesario que se pueda contestar a las variables que se presentan en el ciclo de gestión, estas son:

- *Identificación:* poder identificar la variable.
- *Medición:* tener disponible alguna valoración del producto ya sea unidades, precio, etc.
- *Control:* tener la variable bajo control.

Es decir que para que algo se pueda gestionar se debe poder identificar, medir y controlar.

Imagen 6. Ciclo de gestión



Fuente: (Pérez de Velasco, 2004)

Una vez definidos gestión y procesos se presenta la definición de gestión por procesos:

“La gestión de procesos es una forma sistémica de identificar, comprender y aumentar el valor agregado de los procesos de la empresa para cumplir con la estrategia del negocio y elevar el nivel de satisfacción de los clientes.” (Bravo Carrasco, 2009)

La gestión por procesos permite una visión integral desde el contacto con el cliente hasta que el producto es recibido satisfactoriamente por el mismo, esto ayuda a comprender de manera global las tareas que se realizan a lo largo de todo el proceso.

En concordancia con lo manifestado por Carrasco & Bravo (2009) es evidente que la gestión por procesos aporta en el desarrollo de la organización al conocer los requerimientos del cliente logrando así satisfacerlos de mejor manera y lograr así su fidelización.

Según (Tobón & Escobar, 2008) la gestión por procesos permite:

- Eliminar las causas fundamentales de los problemas.
- Garantizar que los procesos de la empresa sean gerenciados donde se ejecutan.
- Eliminar el trabajo innecesario, es decir, el que no genera beneficios para el cliente final.
- Mantener los niveles alcanzados y mejorarlos.
- Posibilitar que la alta dirección disponga de más tiempo para pensar en el futuro y en el mercado de la empresa, la gerencia no debe hacer las cosas, debe crear las condiciones propicias de direccionamiento y actitud de trabajo en equipo para que los demás hagan las cosas.
- En general la gerencia por procesos permite alcanzar los planteamientos determinados por la organización por procesos.

1.4.1 Metodologías de la gestión por procesos.

Existen distintas metodologías propuestas por varios autores para implementar un modelo de gestión por procesos como se muestra en la Tabla 2.

Agudelo y Tobón (2008, pág. 22) proponen que para lograr el dominio de los conocimientos básicos y la habilidad de la gestión por procesos se requiere de tres aspectos:

- *El análisis de los procesos*: los responsables de cada proceso definen los productos o servicios que esperan los clientes del proceso, las características de calidad que esperan entregar los productos abordados, los indicadores que permiten medir el logro de las características de calidad y el dueño del proceso responsable del gerenciamiento. Lo fundamental es diseñar procesos eficaces.
- *El método de solución de problemas*: permite que los responsables de los procesos identifiquen las causas que originan las fallas de los procesos y la metodología que se requiere para investigar y modificar esas causas, así como

las herramientas que permiten hacer el análisis. Lo fundamental es ser capaz de identificar las causas raizales.

- *Trabajo con disciplina:* requiere el trabajo en equipo donde las personas adquieren compromiso.

Tabla 2. Metodologías propuestas por diferentes autores e instituciones para la gestión por procesos.

Metodología	Pasos a seguir	Aplicación de la metodología
Rummler & Brache	<ol style="list-style-type: none"> 1. Identificar un asunto crítico del negocio 2. Seleccionar los procesos críticos 3. Seleccionar un líder y los miembros de un equipo para perfeccionar el proceso. 4. Entrenar al equipo. 5. Desarrollar mapas de lo que "es". 6. Encontrar los factores faltantes y redundantes. 7. Analizar los factores faltantes y redundantes. 8. Desarrollar un mapa de lo que se "debe hacer". 9. Establecer medidas. 10. Recomendar cambios. 11. Implementar cambios. 	Esta metodología se puede aplicar en casos de diseño de procesos, en rediseño de procesos en búsqueda de mejoras y en la organización de procesos fraccionados.
VIALOG Group Communications	<ol style="list-style-type: none"> 1. Caso por acción. 2. Confeccionar mapa del proceso actual. 3. Determinar amenazas y oportunidades relacionadas con el proceso. 4. Realizar mejoras. 5. Determinar las implicaciones de la mejora para el negocio. 6. Confeccionar mapa de procesos mejorado. 7. Evaluación de beneficios y costos de las mejoras recomendada. 8. Determinar las barreras y facilitadores. 9. Plan de implementación. 	Esta metodología es más aplicada en las situaciones de rediseño de procesos, buscando como objetivo la mejora de los mismos.
Galloway, Diane	<ol style="list-style-type: none"> 1. Seleccionar equipo de trabajo. 2. Selección de un proceso. 3. Definir el proceso. 4. Confeccionar diagrama del proceso principal. 5. Elaborar esquema de las rutas alternativas. 6. Representar en un diagrama los puntos de inspección. 7. Utilizar el esquema para la mejora del proceso. 	Esta metodología ofrece mejores resultados en las situaciones de rediseño de procesos, aunque se puede emplear en el diseño con algunas acotaciones importantes.
ISO 900: 2000	<ol style="list-style-type: none"> 1. Identificar los procesos necesarios para el sistema de gestión de la calidad y su aplicación a través de la organización. 2. Determina la secuencia e interacción de estos procesos. 3. Determinar los criterios y métodos necesarios para asegurarse de que tanto la operación como el control se esto procesos sean eficaces. 4. Asegurarse de la disponibilidad de recursos e información necesarios para apoyar la operación continua. 5. Realizar el seguimiento, la medición y el análisis de estos procesos. 6. Implementar las acciones necesarias para alcanzar los resultados planificados y la mejora continua de los procesos. 	Esta metodología se puede aplicar en todos los casos de diseño y rediseño de porcesos y como base de mejora continua.

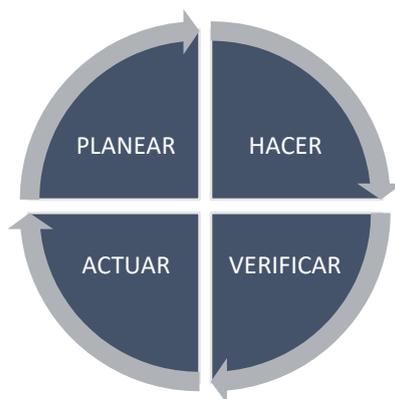
Fuente: (Izquierdo, 2007)

De acuerdo con el autor José Antonio Pérez las herramientas para implementar un modelo de gestión se encuentran en constante evolución, estas se pueden aplicar tanto en grandes como pequeñas empresas.

1.5 CICLO PHVA

El ciclo de la gestión o ciclo Deming es necesario que sea comprendido por todos los niveles de la organización para que éste sea practicado por todos. El ciclo Deming permite a las organizaciones estar en una constante mejora en sus procesos. Este concepto es introducido por Walter Shewhart, posteriormente los japoneses lo bautizaron como ciclo Deming, este consiste de una secuencia lógica de cuatro pasos repetidos que se deben de llevar a cabo consecutivamente. Estos pasos son: **Planear, Hacer, Verificar y Actuar**. Es una de las metodologías más utilizadas para lograr mejorar la calidad en las empresas.

Imagen 7. Ciclo de mejora continua



Fuente: (Evans & Lindsay, 2005) Elaborado por: La Autora

Este ciclo se desencadena porque existe un problema a solucionar o un objetivo que se desea alcanzar, de tratarse de un objetivo éste debe ser comunicado al personal, una vez planteado el objetivo se procede a la primera etapa del ciclo que es la *planificación*, esta etapa es netamente analítica y concluye con la elaboración de un plan que contenga las acciones a tomar, los recursos disponibles y la distribución de responsabilidades. Dando paso a la segunda fase *hacer*, ésta depende de gran medida de la fase anterior ya que al planificar con calidad la ejecución se realiza tal como se

ha planificado, la tercera etapa *verificar* consiste en comprobar si las acciones implementadas dan los resultados esperados y por último *actuar* que corresponde a estandarizar las acciones implementadas.

1.5.1 Desarrollo de las etapas del ciclo PHVA

- *Planear*: este primer paso consiste en el análisis y estudio de los procesos, decidiendo qué cambios pueden mejorar el proceso y cómo implementar los mismos. “La etapa de planificación implica establecer qué se quiere alcanzar (objetivos) y cómo se pretende alcanzar (planificación de las acciones)”. (Sanz, Calvo Carmona, Carrasco Pérez, & Rivas Zapata)
- *Hacer*: en esta etapa se implementan las acciones planificadas en la etapa anterior a manera de prueba.
- *Verificar*: se verifica que las acciones estén alcanzando los objetivos planificados.
- *Actuar*: en continuación a la etapa de verificar se realizan ajustes, y de no existir se estandariza el proceso.

A continuación, se describen detalladamente las actividades que se realizan en cada paso según (Evans & Lindsay, 2005)

Etapa de Planear

1. Definir el proceso: su inicio, final y lo que se hace.
2. Describir el proceso: mencionar las tareas clave realizadas y la secuencia de los pasos, personas que participan, equipo utilizado, condiciones ambientales, métodos de trabajo y el material usado.
3. Describir a los participantes: clientes y proveedores internos y externos, y operadores del proceso.
4. Definir las expectativas de los clientes: qué quiere el cliente, cuándo y dónde, tanto para clientes externos como internos.
5. Determinar qué datos históricos están disponibles sobre el desempeño del proceso, o qué datos es necesario recopilar a fin de entender mejor el proceso.
6. Describir los problemas percibidos relacionados con el proceso; por ejemplo, el hecho de no satisfacer las expectativas de los clientes, la variación excesiva, los tiempos de ciclo prolongados, etcétera.

7. Identificar las causas principales de los problemas y su impacto en el desempeño del proceso.
8. Desarrollar cambios o soluciones potenciales para el proceso, y evaluar la forma en que estos cambios o soluciones van a manejar las causas principales.
9. Seleccionar la(s) solución(es) más prometedor(a)s.

Etapa de Hacer

1. Realizar un estudio piloto o un experimento para probar el impacto de la(s) solución(es) potencial(es).
2. Identificar los indicadores para entender la forma en que cualquier cambio o solución tiene éxito al manejar los problemas percibidos.

Etapa de Estudiar

1. Analizar los resultados del estudio piloto o experimento.
2. Determinar si mejoró el desempeño del proceso.
3. Identificar otros experimentos que quizá sean necesarios.

Etapa de Actuar

1. Seleccionar el mejor cambio o solución.
2. Desarrollar un plan de implementación: qué es necesario hacer, quién debe participar y cuándo se debe llevar a cabo el plan.
3. Estandarizar la solución, por ejemplo, redactando nuevos procedimientos operativos estándar.
4. Establecer un proceso para vigilar y controlar el desempeño del proceso

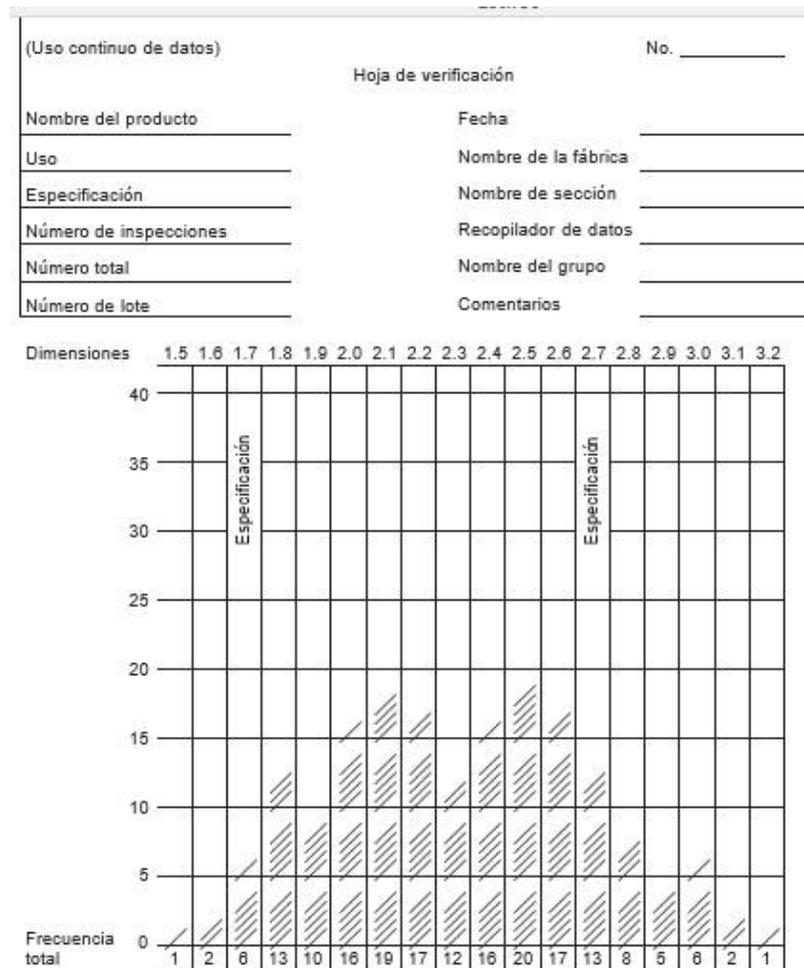
1.5.2 Herramientas para apoyar el ciclo de mejora continua

Entre las numerosas herramientas que ayudan a gestionar la mejora en los procesos tenemos a las hojas de verificación, el diagrama Ishikawa, los diagramas de control, los histogramas, los diagramas de flujo, el diagrama de Pareto y los diagramas de dispersión; a continuación, se presentan breves definiciones de las herramientas antes mencionadas.

- *Hoja de verificación:* la información es un elemento clave para mejorar los procesos y muchas veces las empresas no cuentan con la misma, es por ello que

la hoja de verificación permite la recolección de datos por medio de la observación. Existen hojas de verificación para recolección de datos, para artículos defectuosos, para distribución de procesos y para localización de defectos. Según (Evans & Lindsay, 2005) “Las hojas de verificación son tipos especiales de formas para recopilar datos en las cuales los resultados se pueden interpretar directamente sobre la forma, sin necesidad de un procesamiento adicional”.

Imagen 8. Hoja de verificación recolección de datos

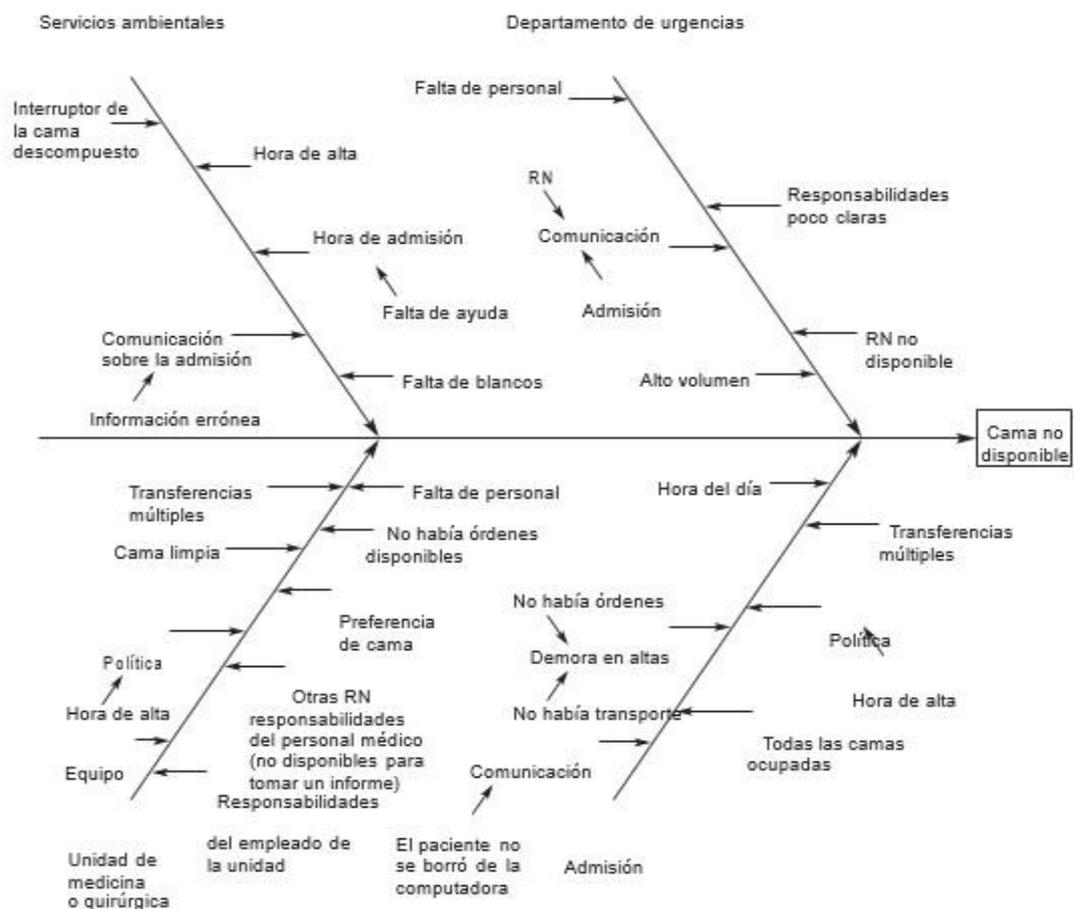


Fuente: (Evans & Lindsay, 2005)

Diagrama Ishikawa: Cuando ya se tiene definido, localizado y determinado el problema, se procede a investigar las causas para ello el diagrama de causa y efecto o conocido como Ishikawa es una herramienta esencial para este análisis. Este método representa gráficamente la relación que existe entre los efectos y causas de un problema, existen varios métodos para graficar entre

ellos: el método de las 6M que consiste en clasificar las distintas causas en ramas como: materiales, métodos, mano de obra, mediciones, medio ambiente y maquinarias; el siguiente método denominado flujo del proceso consiste en seguir la secuencia normal del proceso y anotar las posibles causas que pueden llevar al problema y por último el método de estratificación o enumeración de causas que se enfoca en ir directamente a las causas del problema sin clasificar o seguir una secuencia.

Imagen 9. Ejemplo de un Diagrama Ishikawa para el problema de admisión a la sala de urgencias en un hospital



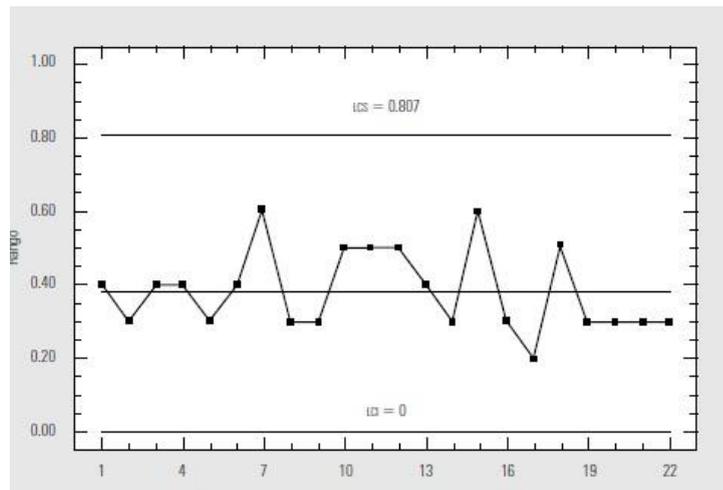
Fuente: (Evans & Lindsay, 2005).

- *Diagramas o cartas de control:* es una gráfica que la administración debe considerar para gestionar sus procesos ya que, en ella se puede observar en qué momento es oportuno actuar y tomar decisiones ya sean preventivas o correctivas, esto gracias a que la gráfica presenta fluctuaciones de lo que ocurre con determinados artículos; por ejemplo el peso que debe tener un atún enlatado, la gráfica muestra los pesos de muestras que se han tomado de distintos lotes de producción y se procede a graficar estos puntos para de esta manera ver si

se encuentra dentro o fuera de los límites de control, de igual manera se puede hacer el análisis para el número de artículos defectuosos y la fracción defectuosa. Para el cálculo de los límites de control superior e inferior se determinan estadísticamente. con ello se procede a decir que los límites se encuentran a más menos tres desviaciones estándar de la media, haciendo referencia a una distribución normal.

Se muestra a continuación un ejemplo que propone (Gutierrez Pulido, 2010) de una fábrica de bolsas de hule en el cual busca controlar la dimensión de las bolsas y para ello toma una muestra, determina los límites y como se ve en la gráfica el proceso si se encuentra en control estadístico.

Imagen 10. Cartas de control

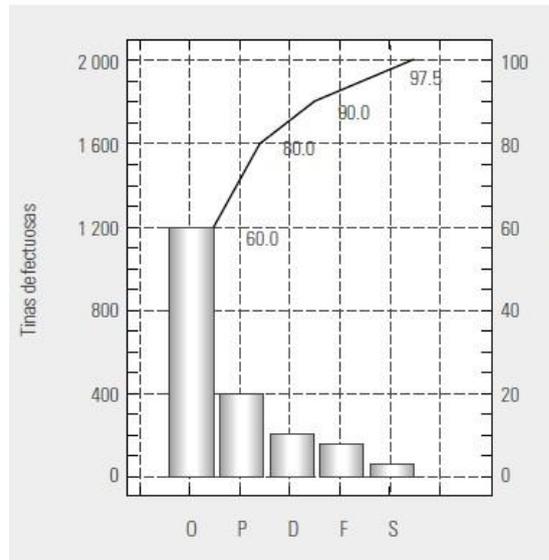


Fuente: (Gutierrez Pulido, 2010)

- *Diagrama de Pareto:* Tratar de solucionar y abarcar todos los problemas al mismo tiempo es imposible, es por eso que el diagrama de Pareto muestra mediante la utilización de gráficos de barras aquellos problemas que requieren atención inmediata o son más importantes porque se presentan con mayor frecuencia, esta herramienta se sustenta bajo la ley del 80-20 que significa que pocos elementos (el 20 %) generan la mayor parte del efecto (80%) según (Gutierrez Pulido, 2010)el diagrama de Pareto es “un gráfico especial de barras cuyo campo de análisis o aplicación son los datos categóricos cuyo objetivo es ayudar a localizar el o los problemas vitales, así como sus causas más importantes. La idea es escoger un proyecto que pueda alcanzar la mejora más grande con el menor esfuerzo”.

A continuación, la Imagen 11 ilustra un ejemplo del libro Calidad Total y Productividad de Gutiérrez Pulido.

Imagen 11. Diagrama de Pareto

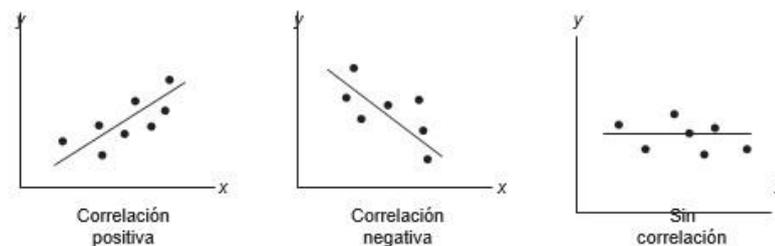


Fuente: (Gutierrez Pulido, 2010)

- Diagrama de dispersión:* este diagrama muestra la relación que existe entre dos variables para ello se observa en las gráficas si existe una relación positiva, negativa o si no existe, y si esta es fuerte o no, esto se ve al notar la forma de la pendiente por ejemplo en una pendiente positiva con los puntos no dispersos muestran una fuerte correlación positiva entre las variables. Y en caso de ser negativa la relación es fuerte pero inversamente proporcional.

A continuación, se muestra en la imagen la representación de los gráficos.

Imagen 12. tipos de correlaciones



Fuente: (Evans & Lindsay, 2005)

1.6 CARACTERIZACIÓN DE PROCESOS.

Es una herramienta utilizada para describir cómo funciona un proceso, en ella se describe condiciones y elementos que conforman el proceso como, ¿quién lo realiza?, ¿por qué se hace?, ¿cómo se hace?, etc. Estas matrices se convierten en una herramienta fundamental para planificar la calidad dentro de los procesos de la organización identificando claramente quiénes son los clientes y cuáles son sus necesidades.

1.7 DIAGRAMA DE FLUJO DE PROCESOS.

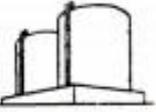
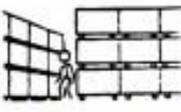
Según (Niebel & Freivalds, 2009)“un diagrama de flujo identifica la secuencia de actividades o flujo de materiales e información en un proceso”.

El diagrama de flujo ayuda a las personas a entender con mayor claridad los pasos que se siguen en determinado proceso, para que este diagrama se realice de manera eficaz es necesario que participen todas aquellas personas que interviene en el proceso para que se analice a detalle quién toma las decisiones en tal punto del proceso y qué secuencia siguen las actividades.

El diagrama de flujo de procesos muestra aquellos costos ocultos que no generan ningún valor como lo son: los retrasos de movimientos, la distancia que recorren los productos a lo largo de toda la organización, etc. Una vez identificados los costos los directores pueden tomar decisiones para eliminarlos o minimizarlos.

Esta representación se apoya de figuras, símbolos y dibujos para una mejor interpretación como los que se muestran en la imagen 13.

Imagen 13. Símbolos diagrama de flujo de procesos.

Operación  Un círculo grande indica una operación, como	 Clavar	 Mezclar	 Taladrar orificio
Transporte  Una flecha indica transporte, como	 Mover material mediante un carro	 Mover material mediante una banda transportadora	 Mover material transportándolo (mediante un mensajero)
Almacenamiento  Un triángulo representa almacenamiento, como	 Materia prima en algún almacenamiento masivo	 Producto terminado apilado sobre tarimas	 Archiveros para proteger documentación
Retrasos  Una letra D mayúscula indica un retraso, como	 Esperar un elevador	 Material en un camión o sobre el piso en una tarima esperando a ser procesado	 Documentos en espera a ser archivados
Inspección  Un cuadrado indica inspección, como	 Examinar material para ver si está bien en cuanto a cantidad y calidad	 Leer el medidor de vapor en el quemador	 Analizar las formas impresas para obtener información

Fuente: (Niebel & Freivalds, 2009)

Según (Niebel & Freivalds, 2009) la información que ofrece el diagrama de flujo de procesos puede dar como consecuencia “una reducción en la cantidad y duración de estos elementos. Asimismo, puesto que las distancias se encuentran registradas en el diagrama de flujo del proceso, este diagrama es excepcionalmente valioso para mostrar cómo puede mejorarse la distribución de una planta”.

La imagen 14 presenta un ejemplo del proceso de cumplimiento de pedido de una empresa de distribución de repuestos automotrices en Europa.

Imagen 14. Ejemplo de un diagrama de flujo de procesos

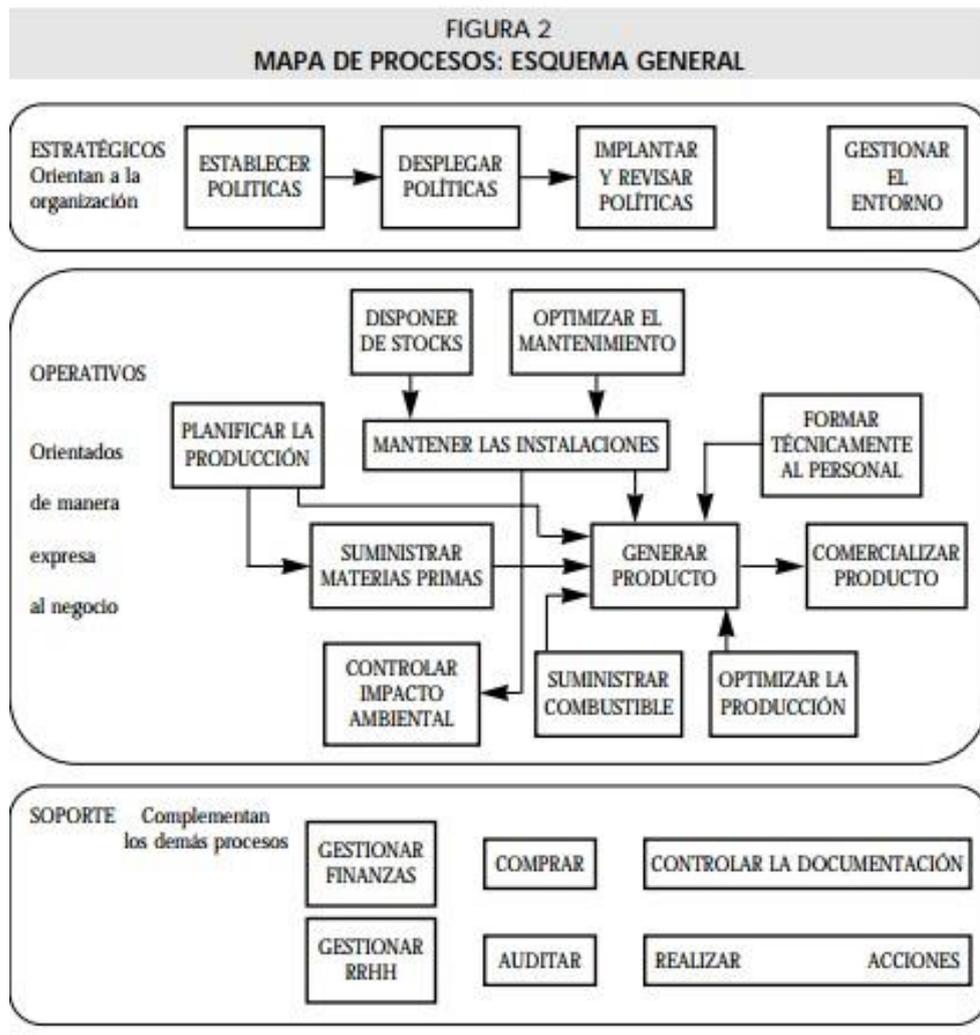


Fuente: (Evans & Lindsay, 2005).

1.8 MAPA DE PROCESOS

“Es una visión de conjunto, holística [...] de los procesos. Se incluyen las relaciones entre todos los procesos identificados en un cierto ámbito. Une los procesos segmentados por cadena, jerarquía o versiones.” (Bravo Carrasco, 2009).

Imagen 15. Mapa de procesos



Elaborado por: (Zaratiegui, 1999)

Para la elaboración del mapa de procesos se identifican tres tipos de procesos

- *Procesos estratégicos:* los cuales van alineados al diseño y planificación, estos procesos son gestionados directamente por la alta dirección.
- *Procesos de negocio u operativos:* éstos se derivan de la misión, buscan lograr la satisfacción del cliente, al ser procesos vinculados directamente con el consumidor, éste puede apreciar e identificar con más claridad el proceso.
- *Procesos de apoyo:* son aquellos que como su nombre lo indica apoyan a la organización en aspectos operativos, que si bien no tienen relación directa con el cliente se deben gestionar para alcanzar la mejora del proceso en sí.

Existen dos tipos de mapas el global y el de ámbito, el primero muestra una visión de la empresa en general y el de ámbito aporta una visión más detallada.

1.9 DIAGRAMA DE PROCESOS OPERATIVOS

Para tener un concepto claro de diagrama de procesos operativos se sustenta bajo lo expuesto por (Niebel & Freivalds, 2009) quienes dicen que éste muestra “la secuencia cronológica de todas las operaciones, inspecciones, tiempos permitidos y materiales que se utilizan en un proceso de manufactura o de negocios, desde la llegada de la materia prima hasta el empaquetado del producto terminado” para la representación se utiliza dos símbolos: un pequeño círculo que simboliza operación y un cuadrado que interpreta una inspección.

1.10 MATRIZ DE INTERACCIÓN DE PROCESOS.

La interrelación de procesos es una herramienta utilizada por los expertos en procesos que permite demostrar cómo se relacionan, interactúan y comunican los diferentes procesos entre sí. Esta herramienta es de suma importancia al momento de actuar sobre los planes de mejora al considerar que otras áreas se verán afectadas.

1.11 CADENA DE VALOR

“La cadena de valor representa todas las actividades que una empresa realiza al hacer negocios. Puede servir como marco para identificar el impacto social positivo y negativo de esas actividades” (Porter & Kramer, 2006).

“Una cadena de valor describe la gama de actividades que se requiere para llevar un producto o servicio desde su concepción, pasando por las fases intermedias de la producción y la entrega hasta los consumidores finales y su disposición final después de su uso.” (Nutz & Sievers, 2016)

Las organizaciones realizan un conjunto de actividades a lo largo de los procesos desde la compra de materias primas hasta la entrega del producto al cliente, todas estas actividades pueden representarse en un diagrama de la cadena de valor como el que se muestra a continuación.

Imagen 16. Cadena de valor



Fuente: Elaborado por: Fernando Olmedo, Natalia Plazaola.

Se entiende como valor a la cantidad monetaria que los consumidores están dispuestos a pagar por el producto que la empresa ofrece.

Las actividades de la cadena de valor se dividen en actividades primarias y actividades de apoyo, las primeras se encargan de crear el producto, de venderlo y del servicio postventa, y las de apoyo sirven de soporte de las actividades primarias, proporcionan insumos, tecnología etc. Todas estas actividades contribuyen a que la empresa obtenga su ventaja competitiva.

1.12 CINCO FUERZAS DE PORTER

Analizar el entorno más cercano a la empresa permite obtener criterios para la formulación de estrategias competitivas para fortalecer el posicionamiento de la organización.

Para realizar el análisis es necesario conocer las fuerzas más importantes que se encuentran presentes en el mercado, éstas son:

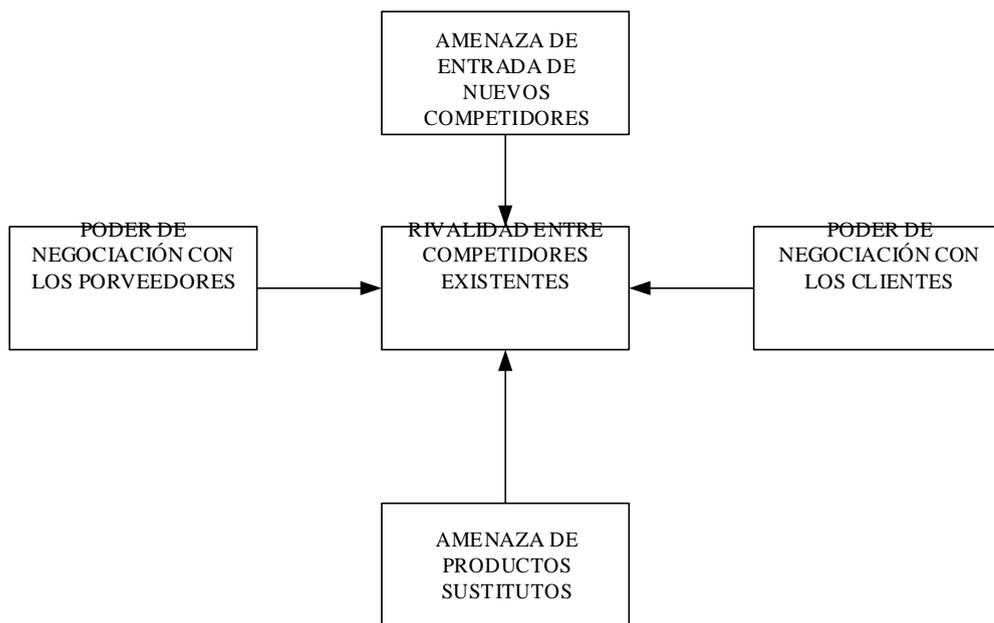
- ✓ Competidores directos.
- ✓ Clientes.
- ✓ Productos sustitutos.

- ✓ Proveedores.
- ✓ Competidores potenciales.

Según (Porter M. , 2009) “La esencia de la formulación de una estrategia competitiva consiste en relacionar a una empresa con su medio ambiente. Aunque el entorno relevante es muy amplio y abarca tanto fuerzas sociales como económicas, el aspecto clave del entorno de la empresa es el sector o sectores industriales en los cuales compiten”.

El modelo propuesto por Porter incluye el análisis de las cinco fuerzas antes mencionadas de tal manera que se logre identificar los factores más relevantes del mercado y ver cómo estos afectan directa o indirectamente a la empresa en estudio, para con ello plantear estrategias que consideren estos aspectos y evitar se presenten situaciones adversas que dificulten el desarrollo de la empresa.

Imagen 17. Modelo de las cinco fuerzas de Porter



Fuente: (Porter M. , 2009)

(Porter M. , 2009) indica que comprender las cinco fuerzas competitivas revela la rentabilidad actual de la industria, al tiempo que ofrece un marco para anticiparse e influenciar a la competencia a lo largo del tiempo.

Los autores (Baena & Sánchez , 2003) indican ciertos aspectos que delimitan cada una de las fuerzas con el objetivo de realizar un análisis detallado, a continuación se indica las divisiones expuestas por ellos a continuación.

1. Amenaza de entrada de nuevos competidores

La entrada de nuevos competidores al sector está ligada directamente con la cantidad de barreras que existen, se entiende como barrera a cualquier impedimento que cause que la rentabilidad que espera un nuevo competidor sea inferior a la que estén obteniendo los competidores ya existentes. Entre las barreras más usuales están:

- ✓ Economías de escala: estos se dan cuando el costo unitario de un producto disminuye al producir un mayor volumen del mismo. Este tipo de prácticas no es común en las empresas que inician sus actividades debido a que los volúmenes iniciales de operación no son tan elevados como los de sus competidores.
- ✓ Curva de experiencia: se refiere al know how (saber hacer) que las empresas por su trayectoria en el mercado acumulan.
- ✓ Requerimientos de capital: se refiere a la cantidad monetaria mínima que el nuevo competidor debe invertir para infraestructura, investigación y desarrollo, publicidad, etc.
- ✓ Gubernamentales: son restricciones que el gobierno impone en sus leyes como requisitos, controles de medio ambiente, etc.
- ✓ Acceso a insumos: la dificultad de obtener ciertos insumos que las empresas nuevas requieren para funcionar.

2. Productos sustitutos.

Un producto sustituto es aquel que cumple con las mismas funciones del producto en estudio, es decir satisface las mismas necesidades a un precio menor con una mejor calidad. Para el correcto análisis de la amenaza que representan estos productos sustitutos en el mercado se debe identificar los siguientes factores.

- ✓ Disponibilidad de sustitos: la facilidad de acceso que tienen los clientes a productos que satisfagan la misma necesidad.
- ✓ Precio relativo entre el producto y el sustituto: la comparación entre el precio del producto de estudio y el sustituto.

- ✓ Comparación entre el rendimiento y la calidad de los productos: si la calidad y el rendimiento del producto sustituto son mejores a comparación del producto en estudio los clientes lo prefieren.
- ✓ Costos de cambio para el cliente: es el costo que le genera al cliente cambiar el producto estudiado por el sustituto, si los costos son altos preferirán no cambiar.

3. *Poder de negociación con los clientes.*

El mercado se ve influenciado por el poder de elección que tienen los consumidores para elegir entre los distintos competidores para adquirir los distintos productos o servicios que ofrecen. Este análisis debe hacerse desde dos puntos de vista: la sensibilidad al precio y el poder de negociación. Dentro del poder de negociación se debe considerar.

- ✓ Concentración de clientes: identificar el volumen de clientes que demandan la mayor parte de ventas del sector en estudio; si el volumen es alto existe mayor poder de negociación con los clientes.
- ✓ Volumen de compra: este aspecto debe considerar el poder de negociación que el cliente tiene al realizar compras de alto valor económico, eso lo convierte en un cliente estratégico y por ello el cliente tendrá un mayor poder para negociar con la empresa las condiciones de compra.
- ✓ Diferenciación: si no existe una diferenciación visible para los compradores el poder de negociación de la empresa hacia ellos baja pues se convierte en un bien o servicio fácilmente sustituible.
- ✓ Información acerca del proveedor: si el cliente posee buena información acerca de precios, políticas crédito, calidad de la competencia el poder de negociación por parte de la empresa hacia ellos es bajo.
- ✓ Identificación de la marca y productos sustitutos: es la asociación que el consumidor hace a ciertos productos con la marca de la empresa; por ejemplo, al momento de comprar una hoja de afeitar los consumidores piden Gillette en lugar de llamar al producto por su nombre común, este aspecto lleva a que la empresa tengan un alto poder de negociación con los consumidores pues la marca que desean se encuentra bastante posicionada.

4. *Poder de negociación de los proveedores.*

Los proveedores al ser suministradores de insumos tienen poder de negociación, por tanto, influyen en la participación que tiene la empresa sobre el mercado. El poder de negociación depende de las condiciones del mercado, del resto de proveedores y de la importancia del producto que proveen. Se debe analizar los siguientes factores.

- ✓ Concentración de proveedores: identificar si el suministro de insumos para el sector lo realizan pocas o muchas empresas.
- ✓ Importancia del volumen para los proveedores: determinar si las compras en volumen que realizan las empresas del sector son representativas para el proveedor.
- ✓ Disponibilidad de insumos sustitutos: accesibilidad a insumos sustitutos que por sus características pueden reemplazar a los insumos comúnmente utilizados.
- ✓ Impacto de los insumos: determinar si los insumos alteran el diseño, calidad y funcionamiento del producto.

5. Rivalidad entre competidores existentes.

Esta fuerza como se ilustra en la Imagen 17 es el centro de todas las fuerzas y esta resulta de la combinación de las cuatro fuerzas anteriormente mencionadas, ésta determina el curso y posicionamiento de las empresas, aquí se emplean las acciones que permiten a la organización el conservar y fortalecer su posicionamiento en el mercado, la competitividad en un sector mide la rentabilidad, puesto que en un sector no tan competitivo la rentabilidad es más grande y viceversa.

Para medir la rivalidad es necesario considerar factores como:

- ✓ Concentración: hace referencia al número de competidores que ofertan en la zona de estudio.

Diversidad de competidores: la diferencia entre costos, estrategias y objetivos empresariales que tienen los distintos competidores.

Diferenciación entre productos: hace referencia a las características que diferencian a los distintos productos que ofertan la empresa analizada y los competidores.

Barreras de salida: la rivalidad entre la competencia es alta si los costos para salir del mercado son superiores a los de mantenerse en el mercado, además existen otras barreras como: activos especializados, barreras emocionales y restricciones gubernamentales.

1.13 ANÁLISIS FODA y CAME

El análisis FODA es una herramienta que facilita la planeación estratégica, proporcionando la información necesaria para la implementación de acciones al permitir conocer las fortalezas, oportunidades, debilidades y amenazas de la empresa.

Según (Talancón, 2007) “El análisis FODA consiste en realizar una evaluación de los factores fuertes y débiles que, en su conjunto, diagnostican la situación interna de una organización, así como su evaluación externa, es decir, las oportunidades y amenazas”.

Las fortalezas son todas aquellas capacidades que posee la empresa, son sus habilidades, ya sea del personal o de la posesión de recursos valiosos.

Las debilidades son aquellos puntos que vuelven vulnerable a la empresa, su talón de Aquiles.

Las oportunidades son los factores externos incontrolables por la empresa que representan posibilidad de crecimiento o mejora para las empresas.

Las amenazas al igual que las oportunidades son ajenas e incontrolables, sin embargo, éstas presentan problemas potenciales o aspectos negativos.

El análisis CAME es una herramienta de apoyo para crear el plan estratégico de las empresas, una vez que se ha creado la matriz FODA se identifica aquellos factores que puedes corregir, afrontar, mantener y explotar con el fin de alcanzar el máximo desarrollo del negocio.

Este análisis busca corregir aquellas debilidades propias del negocio, afrontar las amenazas externas que se presentan en el mercado, mantener las fortalezas y explotar aquellas oportunidades que el mercado brinda.

Según el portal web (ISOTools ©2018, 2017) “Un análisis FODA no tiene sentido si después no se realiza un CAME. Obtener un diagnóstico, por muy detallado y real que este sea, es inútil si no se planifican acciones posteriormente, por lo que cuando hablamos de realizar un FODA, estamos diciendo implícitamente que vamos a realizar un CAME”.

1.13.1 Las estrategias del análisis CAME

- *Estrategias defensivas:* este tipo de estrategias buscan proteger la situación actual por ello se concentra en afrontar las amenazas y mantener las fortalezas.
- *Estrategias ofensivas:* con estas estrategias se busca mejorar la situación actual a través de explotar las oportunidades que se presentan y, manteniendo las fortalezas que vuelven sostenible a la empresa.
- *Estrategias de reorientación:* en lo que se enfoca este tipo de estrategias es en cambiar la situación actual del negocio corrigiendo las debilidades y explotando las oportunidades.
- *Estrategias de supervivencia:* lo que se busca con estas estrategias es el suprimir las acciones que perjudiquen a la empresa por ello se corrigen las debilidades y afrontan las amenazas.

1.14 ANÁLISIS PESTEL

El análisis del entorno es necesario para el desarrollo de una ventaja competitiva sostenible, el análisis PESTEL es una herramienta que permite analizar el macro entorno desde el punto de vista político, económico, social, tecnológico, ambiental (environment) y legal, esta herramienta es utilizada en el direccionamiento estratégico, según el artículo publicado en la revista (International Journal of Business and Management, 2012) el análisis PESTEL tiene dos funciones, lo primero es identificar el entorno en el cual la empresa opera y la segunda función es dar información que le permite a la empresa prepararse para futuros acontecimientos.

En el transcurso del capítulo se ha puesto en manifiesto los conceptos claves de la gestión por procesos, los beneficios que trae a las empresas, así como las herramientas que facilitan su aplicación, de igual manera se define distintas herramientas para la realización de análisis del entorno tanto externo como interno de la empresa. Todas estas herramientas servirán para diagnosticar el análisis de la situación en el siguiente capítulo.

CAPÍTULO 2

SITUACIÓN ACTUAL DE LA EMPRESA.

El siguiente capítulo pone en manifiesto los antecedentes e historia de la empresa CELCOS Comercial, su estructura organizacional y el entorno en que se desenvuelve, para ello se utilizaran las herramientas mencionadas en el capítulo anterior como un análisis PESTEL y un análisis de las cinco fuerzas de Porter para tener una visión macro del entorno y un Análisis CAME para que permita obtener estrategias para la gestión de los procesos diarios, definiendo que acciones afrontar, corregir, mantener y explotar; una vez conocida la historia y el entorno de la empresa se presenta la situación actual de los procesos comercial y financiero, para facilitar su descripción, identificación de actividades, etc.

2.1 ANTECEDENTES.

2.1.1 Reseña histórica

La empresa Celcos comercial nace de la disolución de una empresa comercial conformada por el Sr. Raúl Celi y el Lcdo. Hugo Celi; quienes acordaron dividir los bienes y así cada quien abrir su propio local comercial. Es por esta disolución que el Lcdo. Hugo Celi Jaramillo, formó CELCOS Comercial en el año de 1992, esta empresa funcionaba en un inicio en un local comercial arrendado en las calles Lauro Guerrero y Colón en la ciudad de Loja, posteriormente en el año de 1994 abre su propio local donde se encuentra ubicado hasta la actualidad, en las calles Lauro Guerrero entre 10 de Agosto y Rocafuerte. Con 23 años de trayectoria ofrece a sus clientes distintas líneas de productos como ropa para bebés, niños damas y caballeros, productos de higiene personal, productos escolares, electrodomésticos, adornos para casa y oficinas, juguetes, bisutería y maquillajes la empresa busca satisfacer y atender a sus clientes de la mejor manera. La diversidad de los productos se debe a un constante crecimiento y a la absorción de la empresa, Bazar Camila dedicada a la comercialización de ropa nacional, esta fusión resultó ser clave para el fortalecimiento del negocio,. Actualmente la empresa cuenta con la distribución de la línea UMCO (empresa multinacional dedicada a la fabricación y comercialización de artículos para el hogar) a nivel de Loja. El poder brindar una mejor atención al cliente es un objetivo que se dificulta debido a que el proceso comercial y financiero se encuentran diseñados de

una manera rudimentaria, si bien han funcionado hasta la actualidad las exigencias del mercado llevan a hacer un estudio y análisis de estos procesos con el fin de mejorar su gestión, de tal manera que la empresa logre enfocar sus esfuerzos en aquellos procesos que agregan valor al cliente, para lograr sostenibilidad y rentabilidad en el tiempo.

2.1.2 Misión empresarial

Somos una empresa lojana con más de 25 años de experiencia dedicada a la comercialización de productos para el hogar, cocina, adornos, utensilios de higiene personal, ropa nacional y todo tipo de regalos para ocasiones en general, buscando constantemente la satisfacción de nuestros clientes, brindándoles productos de calidad y un servicio excelente.

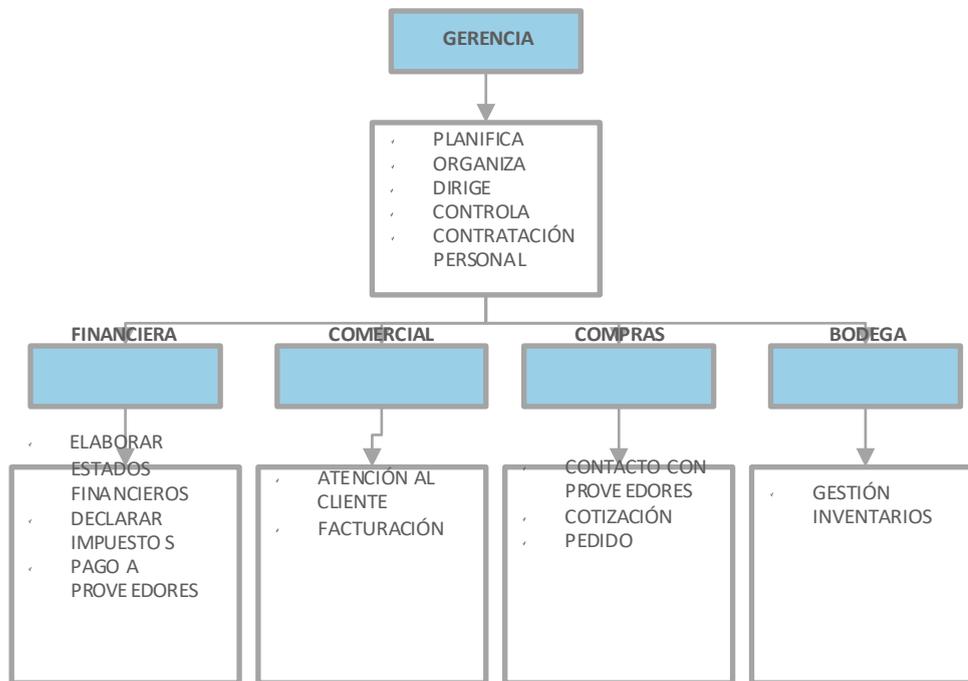
2.1.3 Visión empresarial

Llegar dentro de 3 años a mejorar las facilidades de compra para nuestros clientes al ampliar las instalaciones, brindar un mejor servicio y ampliar las líneas de productos.

2.2 ESTRUCTURA ORGANIZACIONAL.

La empresa Celcos Comercial no cuenta con un Organigrama establecido formalmente, sin embargo, por el trayecto de la empresa se pueden distinguir ciertas áreas claves que permiten su funcionamiento.

Imagen 18. Organigrama Celcos Comercial



Fuente: Información de la empresa

Elaborado por: La autora.

2.3 ANÁLISIS SITUACIONAL

Para un correcto análisis e interpretación de los procesos es necesario conocer con detenimiento el entorno tanto externo como interno en el cual la empresa labora, para ello se realizará un análisis a través de las cinco fuerzas de Porter, un análisis PESTEL, un análisis FODA y un análisis CAME. Se aplicarán herramientas como la Cadena de Valor, Mapa de procesos, Matriz de interacción de procesos todo este análisis permite tener un mayor conocimiento de los procesos a los cuales se aplicará el ciclo de mejora continua.

2.3.1 Cinco fuerzas de Porter

Barrera de entrada de nuevos competidores: al ser una empresa comercial la barrera más visible con la que cuenta la empresa son los requerimientos de capital, esto debido a que se requiere de una fuerte inversión para establecer un negocio como éste en el mercado, otra barrera es el Know-How que la empresa adquirió por los años de experiencia en el mercado y por el cual puede llevar gran ventaja a los nuevos competidores.

Productos sustitutos: al no ser una empresa que fabrique o comercialice un solo producto este análisis se debe hacer de manera detallada.

Ropa	En si la ropa no tiene un sustituto ya que la ropa satisface una necesidad que es básica como lo es la vestimenta. Lo que existe es una variedad de marcas, precios y calidades a escoger.
Electrodomésticos.	En la actualidad los electrodomésticos se han vuelto una necesidad básica en los hogares por ello no tienen un sustituto, pero si el mismo producto en distintas marcas.
Adornos.	Los adornos cumplen en sí la necesidad de decorar un ambiente, por ello pueden existir variedad de sustitutos que pueden satisfacer la misma necesidad de decoración.
Productos de higiene	Estos productos son necesarios para satisfacer una necesidad de salud e higiene por ello no existe un sustituto, pero sí marcas a escoger que pueden convertirse en sustitutos entre ellos
Juguetes	Existen una amplia gama de juguetes desde juegos de mesa, muñecas, carros, balones etc., todos ellos se enfocan a satisfacer distintas necesidades de los niños, por lo que existe un sustituto directo para los juguetes sino que se sustituyen entre ellos.

Poder de negociación con los clientes: la empresa al estar ubicado en un sector comercial con muchos almacenes similares los clientes tienen el poder de decisión, sin embargo, la empresa cuenta con buenos precios, gama más amplia de productos y

plazos de créditos que la vuelven atractiva y eso le otorga un buen poder de negociación.

Poder de negociación con los proveedores: Celcos comercial tiene proveedores de distintas provincias del País como Guayas, Riobamba, Pichincha, etc., todos ellos con sus distintas políticas de crédito, descuentos, envió, devoluciones, formas de pago entre otras, condiciones hacen que el poder de negociación sea bajo para la empresa CELCOS y alto para sus proveedores.

Competencia: la empresa al estar ubicada en un sector comercial donde existen variedad de almacenes tiene que competir con cada uno de ellos, sin embargo, es el único local que cuenta con variedad de productos en un solo sitio por ello los clientes les prefieren, sin embargo, como un análisis global puede competir con almacenes como Tía, almacenes Boyacá, etc.

2.3.2 Análisis PESTEL

Político:

Es necesario analizar las variables políticas que afecten directa e indirectamente las operaciones de la empresa para una planeación que contemple todo tipo de acontecimientos que pueden convertirse en una oportunidad o amenaza para el negocio.

Dentro de lo político, el gobierno actual, liderado por el Lcdo. Lenin Moreno, ha tenido ciertas dificultades que en gran medida han sido consecuencia de un conflicto ideológico con el ex mandatario Econ. Rafael Correa y muchos de sus seguidores que forman parte del gobierno vigente; mentiras, corrupción e incapacidad para dirigir el país son algunas de las acusaciones que se emiten desde ambos bandos. Desde inicios de su mandato el presidente Lenin Moreno se mostró apático a su vicepresidente Jorge Glass quién actualmente se encuentra preso por el caso de corrupción con la empresa brasileña Odebrecht.

El cuatro de febrero del 2018 el país acudió a las urnas para votar por la consulta popular propuesta por el gobierno actual donde se plantearon 7 preguntas para consultar a los ciudadanos sobre temas de importancia nacional, el resultado del

referéndum fue positivo para el actual mandatario obteniéndose una ganancia del “si” en todas las preguntas.

Actualmente el país está atravesando fuertes conflictos en la frontera con Colombia que han ido desde atentados a cuarteles policiales hasta el secuestro de ciudadanos e incluso su muerte, todos estos actos cometidos por un cartel de narcotraficantes liderados por alias “Guacho” quien es un disidente de las desaparecidas FARC.

Todos los acontecimientos mencionados crean un ambiente de inseguridad en el pueblo ecuatoriano que si bien no afecta directamente a la empresa hace lucir al país menos atractivo tanto para la inversión como para el turismo.

En cuanto a otros temas políticos es importante destacar aquellos relacionados con la firma de tratados comerciales a los cuales Ecuador se ha integrado.

El acuerdo comercial multipartes entre Ecuador y la Unión Europea

Desde el 1 de enero del 2017 el acuerdo comercial entre Ecuador y la Unión Europea es un hecho.

Según (Acuerdo comercial Ecuador- Union Europea, 2017)

La entrada en vigor de este acuerdo representa un hito histórico en las relaciones bilaterales entre la Unión Europea y Ecuador, no solamente porque abre la puerta para incrementar los flujos comerciales entre ambas partes y establece un marco jurídico estable para atraer más inversiones, más transferencia de tecnología e innovación, para promover empleo y para fomentar un desarrollo sostenible, sino porque también convierte a las partes en socios igualitarios.

Este tratado comercial puede resultar una oportunidad para la empresa debido a la posibilidad de abaratar los precios de ciertos artículos. Aunque la entrada de ropa europea puede llegar a encarecer el producto nacional la empresa puede convertir esta amenaza en una oportunidad al optar por la comercialización de una línea de ropa extranjera.

Haciendo un análisis de los beneficios que trae el tratado, la empresa debe saber cómo invertir y aprovechar estas oportunidades. Siendo estas ventajas no solo arancelarias, sino que abren la posibilidad de pensar en nuevas líneas de negocio.

Existen políticas arancelarias que el gobierno actual ha implementado como lo es la tasa de control aduanero que se encuentra vigente desde noviembre del 2017, esta tasa se cobra por el servicio que brinda la aduana. Se espera que la tasa recaude entre 200 y 300 millones de dólares en el año fiscal los mismos que según la aduana serán utilizados para luchar contra el contrabando que es una de los más grandes problemas con las que se enfrenta el sector, esta tasa puede llegar a encarecer los productos, pero en un valor bastante pequeño. El diario (El Universo, 2017) ejemplifica el encarecimiento con un ejemplo de un par de zapatos importados que cuestan 21,82 USD y con la tasa su precio aumentaría en 0,43 ctvs. Para calcular la tasa se hace uso de la siguiente formula:

$$0,10 \times \frac{\text{peso neto declarado por item (gr)}}{\text{Unidad de control (gr) según anexo}}$$

Esta tasa ha llevado a los países miembros de la CAN a desarrollar un conflicto, según (Castillo, 2018) “El secretario general de la Comunidad Andina (CAN), Walker San Miguel, afirmó que está en análisis el proceso en contra de Ecuador que iniciaron Perú y Colombia para que se catalogue como gravamen la tasa de servicio de control aduanero.”

Como análisis la empresa debe tomar la decisión de si este valor adicional que la tasa genera sobre el producto lo asume o si lo carga al precio de sus productos, todas estas decisiones ponen en riesgo la competitividad de los negocios.

Económico:

Para el análisis del entorno económico en el cual la empresa se encuentra sumergida es necesario tratar temas como el producto interno bruto del país, las tasas de inflación, los sueldos y, el poder adquisitivo de las personas y ver la distribución entre ahorro, gasto e inversión del dinero.

El año 2018 genera grandes expectativas según el banco central, se espera que la economía ecuatoriana crezca en un 2 %, sin embargo, el actual gobierno debe manejar un alto nivel de endeudamiento por lo que se prevé que el gobierno reduzca el tamaño del estado con la eliminación de ministerios disminuyendo el gasto público. Un primer proceso de este tipo se dio ya en el mes de marzo del presente año con la eliminación y fusión de ciertos ministerios y secretarías como lo es la Secretaria del Buen Vivir la fusión de la Secretaria Nacional de la Administración Pública con la Secretaria General

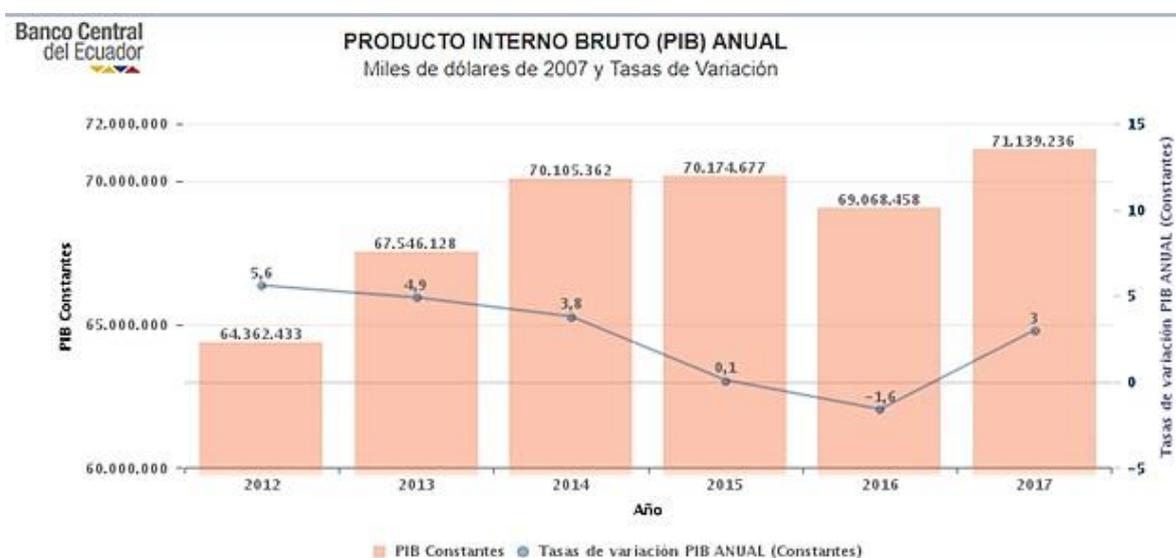
de la Presidencia. Por otra parte, se espera una mayor apertura para inversión y concretar acuerdos comerciales.

Otro aspecto importante a considerar es el producto interno bruto, debido a que este es un reflejo de la economía del país y su análisis puede resultar interesante para la toma de decisiones empresariales.

Según el diario el (El Telegrafo, 2018) “La Comisión Económica para América Latina y el Caribe (CEPAL) pronosticó que el PIB de Ecuador crecerá en un 2% este año”.

A continuación, se muestra una imagen del comportamiento del PIB durante los años 2012 al 2017.

Imagen 19. PIB Anual Ecuador



Fuente: (Banco Central Del Ecuador, 2017)

La inflación es otro aspecto económico que se debe considerar en el análisis puesto que muestra la capacidad de adquisición del dólar. Según datos que proporciona el BCE la inflación para marzo del 2018 se encuentra en un valor de -0,21% a continuación se muestra una tabla con la evolución de este indicador en el periodo 2007-2017.

Imagen 20. Inflación anual



Fuente: (INEC, 2017)

Para determinar el sueldo básico unificado se realiza un análisis del costo de la canasta básica unificada, la inflación, el crecimiento económico del PIB. Después del análisis el consejo nacional de trabajo y salarios resolvió el aumento en 11 dólares con respecto al salario del 2017 dando para el año actual un salario básico unificado de 386 dólares.

En Ecuador la población destina del total de sus ingresos un 9,90% a la compra de bienes y servicios y un 7,90% en prendas de vestir y calzado estos datos según datos del INEC.

Imagen 21. Estructura del gasto corriente consumo monetario mensual

Divisiones	Gasto Corriente mensual (en dólares)	%
Alimentos y bebidas no alcohólicas	584.496.341	24,40
Transporte	349.497.442	14,60
Bienes y servicios diversos	236.381.682	9,90
Prendas de vestir y calzado	190.265.816	7,90
Restaurantes y hoteles	184.727.177	7,70
Salud	179.090.620	7,50
Alojamiento, agua, electricidad, gas y otros combustibles	177.342.239	7,40
Muebles, artículos para el hogar y para la conservación ordinaria del hogar	142.065.518	5,90
Comunicaciones	118.734.692	5,00
Recreación y cultura	109.284.976	4,60
Educación	104.381.478	4,40
Bebidas alcohólicas, tabaco y estupefacientes	17.303.834	0,70
Gasto de Consumo del hogar	2.393.571.816	100,00

Fuente: (INEC, 2012)

Social:

Según el último censo en el 2010 en la provincia de Loja existen 448.996 personas de las cuales el 50,8% son mujeres y el resto hombres, la edad promedio de la población es de 29 años, la ocupación de la población está distribuida de la siguiente manera:

Imagen 22. Distribución de los empleos

¿EN QUÉ TRABAJAN LOS LOJANOS?



Fuente: (INEC, 2010)

En el cantón de Loja se encuentra la mayor parte de la población un total de 214.855 habitantes. En la actualidad según proyecciones otorgadas por el INEC la población para el 2018 es de 263.900 habitantes.

Tecnológico:

En cuanto al nivel tecnológico es indiscutible ver como la tecnología ha revolucionado el comercio, tanto que las personas pueden comprar desde la comodidad de su hogar y esperar a que el producto llegue hasta su domicilio, dando facilidades de pago a través de medios electrónicos que garantizan la seguridad tanto a compradores y vendedores.

En cuanto a redes sociales cabe destacar lo que se conoce como marketing digital, este medio de comunicación llevó a revolucionar la publicidad logrando llegar a millones de usuarios con un menor costo.

La empresa Celcos Comercial debe alinearse a estos avances tecnológicos implementado facilidades de pago a través de tarjetas de crédito y débito, incluso mediante aplicaciones como PayPal, además de invertir en publicidad digital masiva que atraiga a clientes potenciales y actuales.

No se requiere alta tecnología por lo que el factor tecnológico no es un factor crítico, a pesar de ello la tecnología ha logrado facilitar el manejo de varios procesos como la gestión de inventarios, facturación, servicio al cliente etc., y gracias a la tecnología como ya se mencionó se puede llegar a potencializar la marca de la empresa mediante el uso de marketing digital.

Ambiental:

En el ámbito ambiental la empresa no genera residuos de alta toxicidad, todos los residuos se los denomina sólidos y de clase doméstica y todos estos residuos se manejan como lo dispone la ley, reciclando y clasificando.

Según el portal web del Municipio de Loja la Ordenanza que regula la implementación de prácticas amigables para reducir el índice de la huella ecológica en el cantón Loja entró en vigencia el pasado 27 de agosto, esta busca eliminar el uso de fundas plásticas en la ciudad. (Municipio de Loja, 2017)

Las fundas plásticas normales se degradan en alrededor de 400 años lo que causa un gran impacto ambiental, por ello la alcaldía busca promover la adquisición de fundas oxo-biodegradables cuya duración es de 3 años.

Legal:

La empresa Celcos Comercial al ser una empresa ecuatoriana se rige primero bajo los artículos de la constitución de la república del Ecuador por ser la ley suprema. Además de sujetarse a las normativas y código expandidos como el código de trabajo.

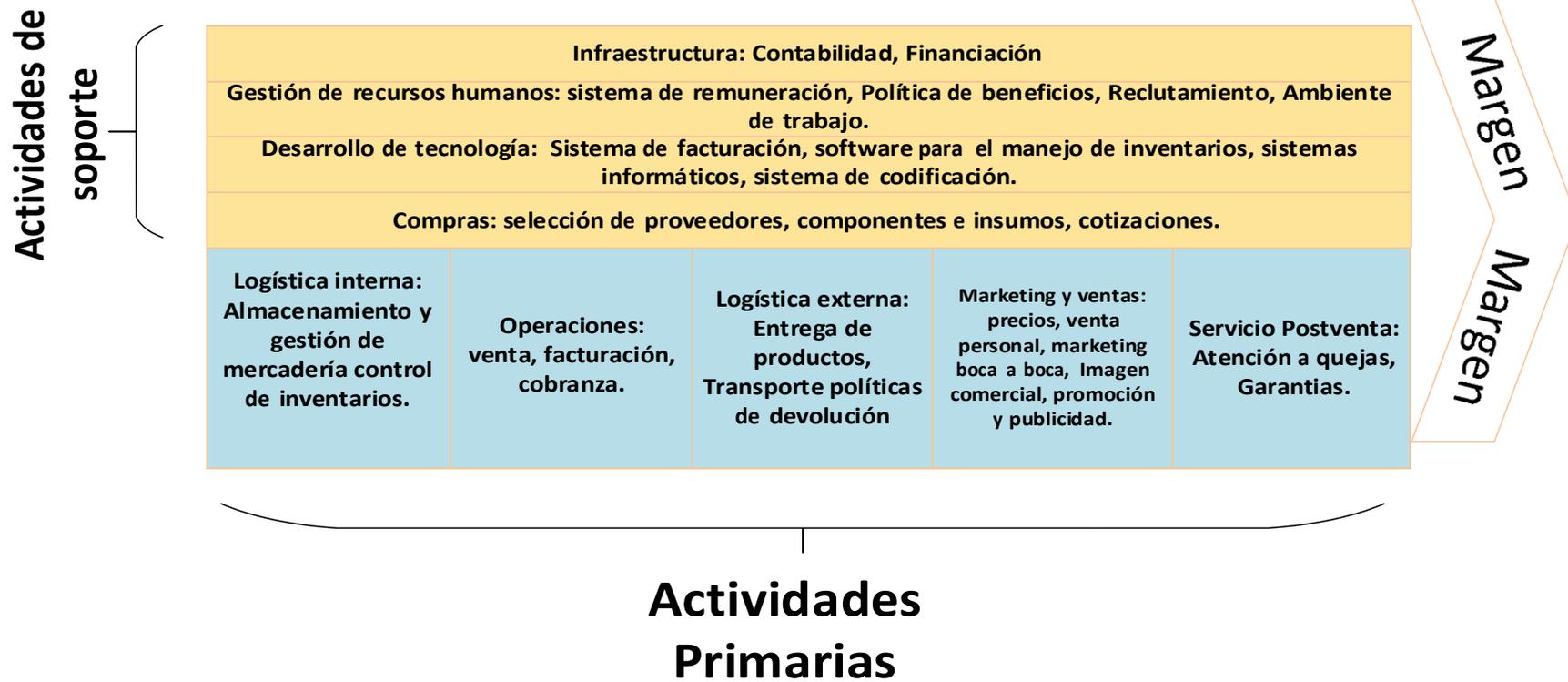
La empresa se encuentra inscrita en el registro mercantil y cuenta con todos los permisos de funcionamiento, de igual manera se encuentra sujeta al código laboral y la misma paga sus impuestos como lo estipula el SRI (servicio de rentas internas)

Actualmente la empresa se encuentra en proceso de implementación de la facturación electrónica para cumplir con la resolución NAC DGERCGC17 0000430 emitida por el SRI el nueve de agosto del 2017.

2.3.3 Cadena de valor

Para conocer las áreas a intervenir con mayor profundidad es necesario conocer a nivel macro todos aquellos procesos con los que la empresa cuenta y por ello la cadena de valor es la herramienta indicada que permite identificar aquellos procesos que agregan valor a la empresa. Después de realizar entrevistas con los dueños de la empresa y al realizar una investigación de campo mediante la observación se pudo desarrollar la siguiente cadena.

Imagen 23. Cadena de valor de la empresa Celcos Comercial



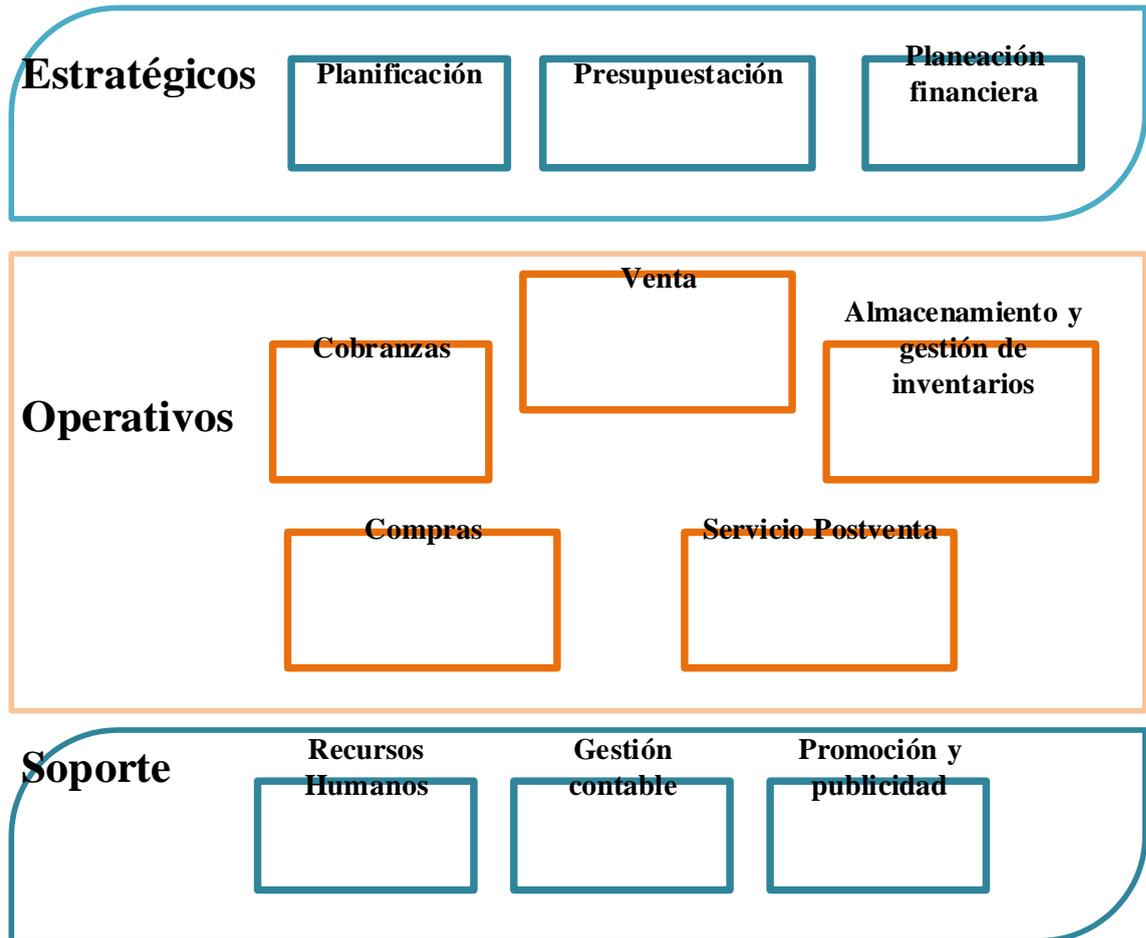
información de la empresa

Elaborado por: La autora

Fuente:

2.3.4 Mapa de procesos

Imagen 24. Mapa de procesos empresa Celcos Comercial



Fuente: Información de la empresa
autora.

Elaborado por: La

2.3.5 Matriz de interacción de procesos.

Imagen 25. Matriz de interacción de procesos

	Planificación	Presupuestación	Cobranzas	Almacenamiento y gestión de inventarios	Compras	Servicio Postventa	RR.HH.	Promoción y publicidad	Gestión contable	Venta
Planificación					Pronósticos de venta					
Presupuestación							Presupuesto de capacitaciones	Presupuesto para campañas		
Cobranzas	Lista de cartera vencida	Cuentas por cobrar				Facturas vencidas			Cartera vencida	
Almacenamiento y gestión de inventarios	Informes de bodega	Informes de bodega			Orden de pedido	Mercadería		Productos en oferta	Guías de remisión	Mercadería
Compras	Proformas									
Servicio Postventa	Informe de quejas									
RR.HH.	Roles de pago									
Promoción y publicidad										
Gestión contable	Nómina de cts. x pagar		Cartera de cuentas por cobrar							
Venta									Facturas	

Fuente: Información de la empresa

Elaborado Por: La autora

2.3.6 Análisis FODA de la empresa CELCOS Comercial

FORTALEZAS:

- ✓ Reconocimiento de marca
- ✓ Variedad de productos
- ✓ Ubicación
- ✓ Experiencia
- ✓ Conocimiento del mercado
- ✓ Solvencia y liquidez financiera

OPORTUNIDADES:

- ✓ Crecimiento de la ciudad
- ✓ Posibilidad de adaptación a los nuevos hábitos de consumo
- ✓ Apertura a nuevos mercados
- ✓ Posibilidad de crecimiento

DEBILIDADES

- ✓ Procesos rudimentarios
- ✓ Rigidez estructural
- ✓ Mala red de comunicación
- ✓ Falta de control en el manejo de inventarios y de las devoluciones de mercadería defectuosa a los proveedores.
- ✓ Dependencia de los proveedores
- ✓ Falta de motivación al talento humano
- ✓ Bajo nivel tecnológico
- ✓ Incapacidad para ver errores en los procesos.
- ✓ Inexistencia de programas de capacitación al personal en general.
- ✓ No cuenta con canales de promoción para dar a conocer a la empresa
- ✓ No existe un plan operativo anual.
- ✓ Inexistencia de un manual de funciones.
- ✓ No cuenta con parqueadero a los clientes.
- ✓ La única forma de pago es el efectivo.
- ✓ Proceso de venta personal lento.

- ✓ No cuenta con programas de recuperación de cartera.
- ✓ No existe un control para las cuentas por cobrar.
- ✓ Falta de reportes de contabilidad hacia la gerencia.

AMENAZAS

- ✓ Entrada de nuevos competidores.
- ✓ Nuevos hábitos de consumo (los jóvenes prefieren centros comerciales).
- ✓ Competencia actual.
- ✓ Incremento de impuestos gubernamentales (tasas arancelarias, impuestos locales)

Análisis CAME

Una vez diagnosticado la situación de la empresa y con la ayuda del análisis FODA el análisis CAME aporta como una herramienta, que como de menciono en el marco teórico en el capítulo 1, permite generar estrategias que aporten a una mejor gestión empresarial.

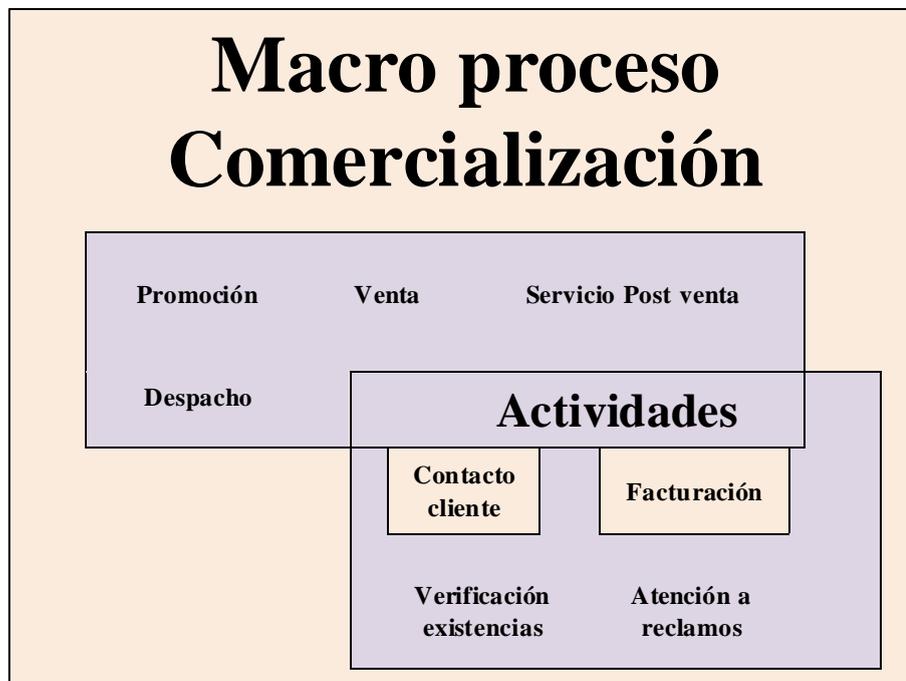
		Análisis externo	
		Oportunidades	Amenazas
Análisis interno	Debilidades	Estrategia ofensiva: aprovechar la solvencia y liquidez financiera para realizar cambios que permitan a la empresa adaptarse a los nuevos hábitos de consumo	Estrategia defensiva: usar el reconocimiento de la marca para crear una fuerte ventaja competitiva para así crear un sentimiento de fidelización al cliente para así abarcar participación en el mercado.
	Amenazas	Estrategia de Reorientación: corregir aquellos procesos rudimentarios para mejorar la eficiencia y eficacia y brindar un mejor servicio, que de una mejor imagen comercial lo que se convertirá en oportunidad de crecimiento del negocio	Estrategia de supervivencia: crear programas para incentivar el talento humano para así lograr una mejor productividad y estar a un paso por adelante de la competencia

2.4 ÁREA COMERCIAL

Al conocer la situación actual de la empresa se identificó que el área comercial es una de las áreas que deben ser intervenidas, por lo tanto, el modelo de gestión por procesos se realiza a esta área con el fin de mejorarla ya que es clave para generar valor para el cliente.

El área comercial está comprendida básicamente por el proceso de comercialización que a su vez este abarca distintas actividades y tareas como se muestra a continuación.

Imagen 26. Proceso comercialización



Fuente: Información de la empresa

Elaborado por: La autora.

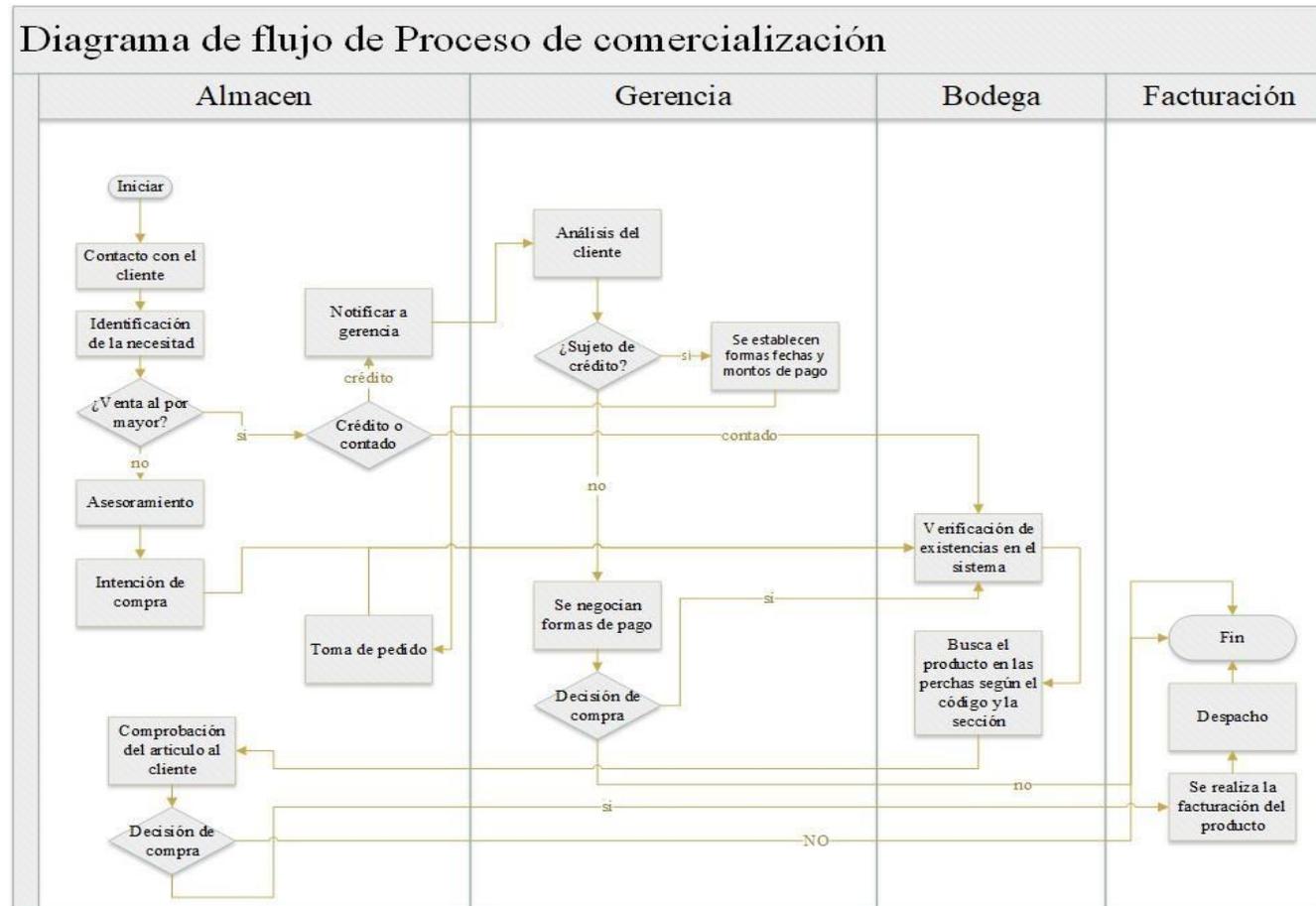
El proceso de promoción se encarga de anunciar aquella mercadería que se encuentra en oferta además de publicitar a la empresa en días festivos.

La venta es el proceso ya sea personal o telefónico que el personal de esta área realiza al establecer contacto con los clientes y asesorando en el punto de venta para generar la intención de compra, incluyendo actividades como la verificación de existencias, y la facturación.

Despacho, es la acción de enviar la mercadería cuando son pedidos al por mayor ya sea por empresas transportistas o por el uso del transporte propio de la empresa.

Servicio post venta, es el proceso que se encarga de atender reclamos de los clientes además de realizar devoluciones en caso de productos defectuosos, aceptar sugerencias por parte de los clientes y en caso de envíos al por mayor confirmar la llegada de la mercancía.

Imagen 27 Diagrama proceso de comercialización CELCOS comercial



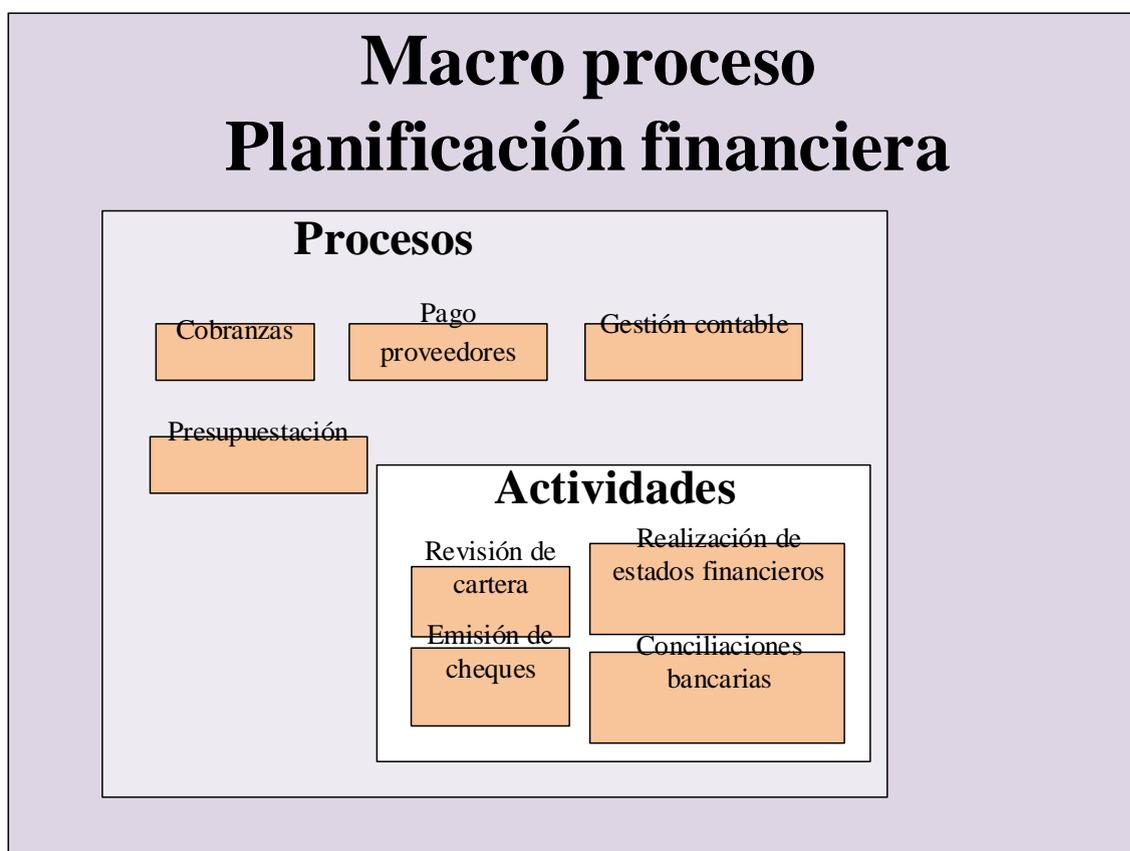
Fuente: Información de la empresa

Elaborado por: La autora.

2.5 ÁREA FINANCIERA

El área financiera está compuesta por la planificación financiera, la contabilidad, y las cobranzas y pago a proveedores. Cada una con actividades particulares que apoyan a cumplir su función.

Imagen 28. Proceso Planificación financiera.



Fuente: Información de la empresa

Elaborado por: La autora.

Después de entrevistas a en los diferentes puestos de trabajo y a la gerencia se puede describir los procesos que se llevan a cabo en esta área.

Proceso de cobranzas: el proceso de cobranzas inicia con la revisión de la cartera para identificar los pagos vencidos, se notifica al cliente y éste procede a realizar el pago, bien mediante depósitos en cuenta bancaria o pagos en efectivo en el establecimiento.

Proceso de pago a proveedores: este proceso inicia con la verificación de los plazos de pago y la emisión de cheques o depósitos en cuentas bancarias.

Gestión contable: este proceso se lleva a cabo mediante el registro diario de actividades por parte del contador que afectan a la realización de los estados financieros.

En conclusión, después de haber analizado la situación actual de la empresa se procederá a profundizar en las áreas que se determinaron como críticas, el área comercial y financiera, para estas áreas se planteará el modelo de gestión por procesos en el siguiente capítulo.

CAPÍTULO 3

MODELO DE GESTIÓN POR PROCESOS

Este capítulo corresponde al diseño de un modelo de gestión basado en procesos, una vez analizada la situación actual de la empresa y determinados los principales efectos negativos, se procede a implementar un plan de mejora continua, con el objetivo de proponer cambios en los problemas que perjudican los procesos impidiendo que estos aporten valor a la empresa y que cumplan sus objetivos.

De acuerdo a lo establecido en el marco teórico se aplicará el ciclo Deming o mejor conocido como ciclo PHVA o de mejora continua.

3.1 ETAPA DE PLANEAR.

Para la planificación de los efectos a mitigar se proceden a determinar la situación actual de las áreas críticas ya identificadas, se realiza un FODA de las dos áreas seleccionadas y un análisis de causas efecto de los problemas priorizados.

FODA de las áreas críticas (nombrar cuáles eran)

Fortalezas

- ✓ Atención personalizada.
- ✓ Utilización de software en el control de inventario, cobranzas, facturación y ventas.
- ✓ Fidelidad de los clientes.
- ✓ Confianza en los clientes.

Oportunidades

- ✓ Implementación de tecnología en sistemas como código de barras o pines para seguridad en productos.
- ✓ Capacitar al personal de ventas en atención al cliente.
- ✓ Aumentar la motivación de los colaboradores.

Debilidades

- ✓ Personal no motivado.
- ✓ Inexistencia de delegación de funciones.
- ✓ Falta de control en los procesos de venta, gestión del inventario y cobranzas.

- ✓ Inexistencia de indicadores para medir el cumplimiento de objetivos empresariales.
- ✓ Falta de capacitación al personal.

Amenazas

- ✓ Pérdida de clientes.
- ✓ Pérdidas económicas
- ✓ Robos o deterioro mercadería.

Con el análisis FODA de las áreas críticas se pudo presenciar algunos problemas, para facilitar el estudio se tuvo un conversatorio con los dueños de la empresa para conocer los efectos que engloban la mala situación de estas áreas y se priorizaron según el impacto negativo que estos pueden generar.

Tabla 3. Priorización de efectos

Efecto 1	Proceso de venta ineficiente.
Efecto 2	Falta de programas de publicidad y promoción para dar a conocer a la empresa.
Efecto 3	Falta de control a los vendedores, bodegueros, y personal administrativo.
Efecto 4	Inexistencia de políticas y procesos de recuperación de cartera.
Efecto 5	Falta de un manual de funciones.

Estos efectos se ubican en los distintos procesos de las áreas financiera y comercial. Se realizará el diagrama Ishikawa (causa - efecto) de los 4 efectos principales como parte del análisis de la situación actual, para determinar las principales causas sobre las cuales plantear las posibles acciones de mejora.

A continuación, se presenta los diagramas de causa-efecto para cada uno de los principales problemas.

3.1.1 Análisis de causa y efecto de los principales problemas.

Imagen 29. Diagrama Ishikawa proceso de venta ineficiente



Fuente: Información de la empresa

Elaborado por: La Autora

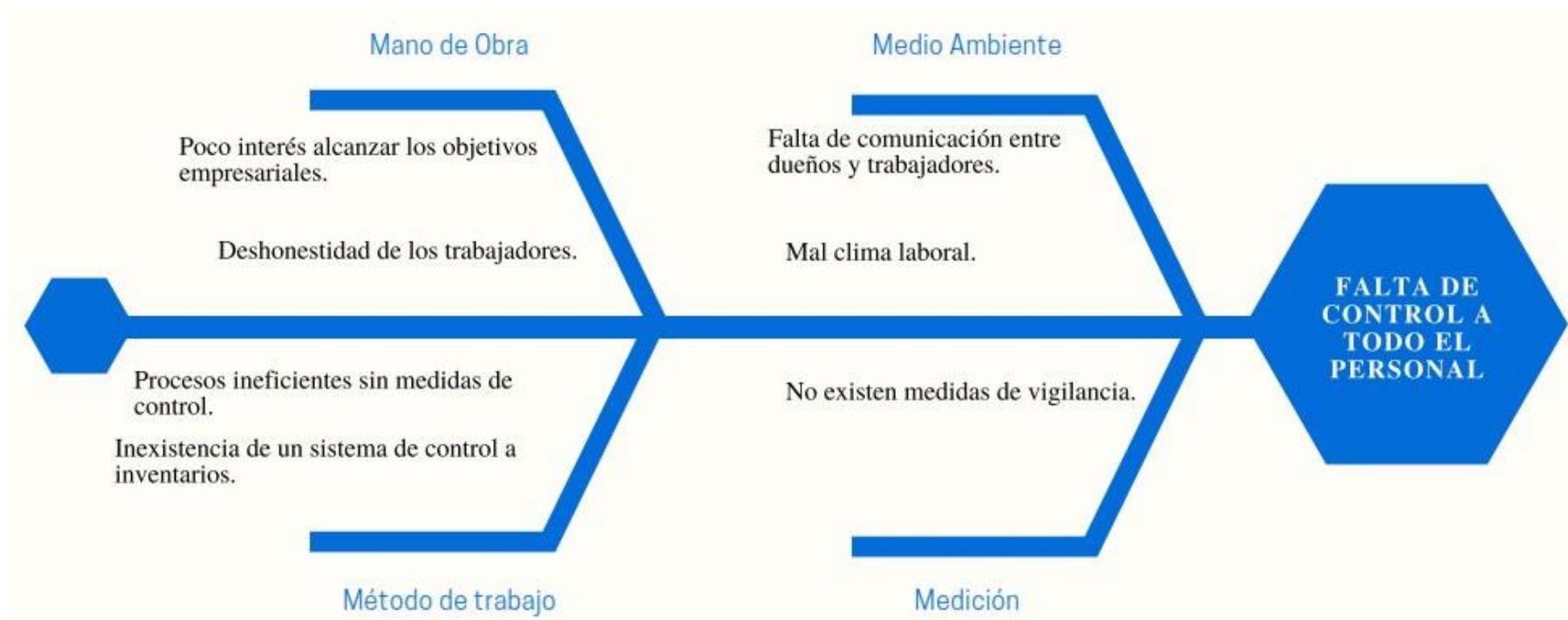
Imagen 30. Diagrama Ishikawa Inexistencia de programas de promoción



Fuente: Información de la empresa

Elaborado por: La Autora

Imagen 31. Diagrama Ishikawa falta de control al personal



Fuente: Información de la empresa

Elaborado por: La Autora

Imagen 32. Diagrama Ishikawa inexistencia de políticas y procedimientos de recuperación de cartera



Fuente: Información de la empresa

Elaborado por: La Autora

3.1.2 Plan de gestión

Una vez conocida la situación actual de las áreas críticas y establecidas las causas se proceden a plantear planes de gestión. Se establecerán 4 planes de gestión para cada efecto analizado, el objetivo de los planes es de generar cambios en las causas que perjudican a los procesos y que no permiten alcanzar sus objetivos, en el plan se determinan acciones de mejora para mitigar las causas de los problemas, el tiempo requerido para establecer las mejoras, el presupuesto necesario, los recursos humanos y físicos requeridos para llevar a cabo las acciones, definir responsables para que constaten la puesta en acción de las mejoras, y por último evidencia y observaciones en caso de ser necesario.

Tabla 4. Plan de gestión efecto 1

 Celcos Comercial Plan de gestión							
Problema identificado	Proceso de venta ineficiente						
Objetivo	Mejorar las condiciones de atención tanto para el cliente como para los trabajadores.						
Acciones de mejora	Tiempo	Presupuesto	Recursos Humanos	Recursos Físicos	Responsables	Evidencia	Observaciones
Capacitar a los vendedores en atención al cliente.	3 semanas	\$ 1.200,00	Capacitador	Oficina, Proyector.	Gerencia	Registro de asistencia a la capacitación	Dirigido a cajero vendedores y bodegueros.
Mejorar métodos de selección del personal.	2 semanas		Gerente	Computadoras	Gerencia	Perfil del cargo establecido	Los Métodos de selección se encontraran establecidos para futuras contrataciones.
Definir las funciones entre vendedores bodegueros y cajeros.	1 semana		Gerente	Computadoras	Gerente	Perfiles de cargo	El tiempo máximo es de 2 semanas desde la fecha de inicio del plan.
Adquirir uniformes para los trabajadores.	2 semanas	\$ 375,00	Gerente		Gerencia	Los uniformes	El tiempo máximo para contar con los uniformes es de 2 semanas desde su contratación.
Adecuar un espacio para el receso de los trabajadores en la media tarde.	2 semanas	\$ 250,00	Gerente	Mesa, Cafetera	Gerencia	El espacio físico adecuado	El tiempo máximo es de 1 semanas desde la fecha de inicio del plan.
Adquirir Walkie Talkies para comunicación entre vendedores y bodegueros.	1 semana	\$ 300,00	Gerente		Gerencia	Walkie talkies	El tiempo máximo es de 1 semanas desde la fecha de inicio del plan

Elaborado por: La autora.

Tabla 5. Plan de gestión efecto 2



Plan de gestión							
Problema identificado	Falta de control al personal						
Objetivo	Crear programas de vigilancia para controlar las actividades.						
Acciones de mejora	Tiempo	Presupuesto	Recursos Humanos	Recursos Físicos	Responsables	Evidencia	Observaciones
Adquirir bandas acusto magnéticas o pines de radiofrecuencia.	2 semanas	\$ 300,00	Gerencia		Vendedores	Bandas acusto magnéticas	
Designar la actividad de vigilar las cámaras de seguridad a un colaborador de la empresa. Establecer	1 semana	\$ 45,00	Encargado		Gerencia	Perfil del cargo actualizado	
Establecer un registro de actividades para el personal de bodega para comprobar el cumplimiento de sus actividades diarias.	1 semana	\$ 30,00			Gerencia	Registro	Los registros se realizaran de forma semanal y se controlara el cumplimiento diario.

Elaborado por: La autora.

Tabla 6. Plan de gestión efecto 3

							
Plan de gestión							
Problema identificado	Inexistencias de programas de promoción y publicidad.						
Objetivo	Crear campañas publicitarias para promocionar a la empresa y sus productos en días festivos.						
Acciones de mejora	Tiempo	Presupuesto	Recursos Humanos	Recursos Físicos	Responsables	Evidencia	Observaciones
Establecer políticas para la contratación de un gestor de marketing.	1 semana	\$ 500,00	Ingeniero en marketing.		Gerencia	Puesto	El gestor de marketing será contratado solo para las fechas en que se realice las campañas.
Definir las políticas para la creación de campañas de marketing	2 días		Ingeniero en marketing.		Gerencia Ing. MKT contratado	Campañas	El plazo máximo para la ejecución es de 1 semana desde el inicio del plan.
Crear perfiles en redes sociales para la empresa.	1 semana	\$ 20,00	Ingeniero en marketing.	Computador con acceso a internet	Mercadólogo	Páginas	Los perfiles se utilizarán para la realización de MKT digital, promocionando sus productos.
Establecer políticas para ofertar los productos en promoción.	1 semana	\$ 30,00	Gerencia	Computador	Gerencia	Políticas	El plazo máximo para la ejecución es de 1 semana desde el inicio del plan.

Elaborado por: La autora.

Tabla 7. Plan de gestión efecto 4

							
Plan de gestión							
Problema identificado	Inexistencias de políticas y procedimientos de recuperación de cartera						
Objetivo	Establecer políticas de crédito y recuperación de cartera que permitan a la empresa un control oportuno y efectivo.						
Acciones de mejora	Tiempo	Presupuesto	Recursos Humanos	Recursos Físicos	Responsables	Evidencia	Observaciones
Crear políticas de crédito.	1 semana		Gerente		Gerencia	Políticas.	
Crear canales de comunicación de fácil acceso entre clientes y contabilidad para comunicar fechas de pago.	2 Semanas	\$ 100,00	Contadora	Computadoras Teléfonos	Gerencia	Canales de comunicación establecidos.	Los canales serán vía teléfono, WhatsApp o correo electrónico.
Difundir y dar a conocer las políticas de crédito al personal.	1 Semana		Gerente	Pizarras	Gerencia		El tiempo máximo de aplicación es de 2 semanas desde la fecha de inicio del plan.
Establecer procesos de vigilancia y monitoreo para un mejor control en la recuperación de cartera.	1 Semana	\$ 100,00	Encargado de cobranzas. Gerencia	Computadoras	Gerencia Contadora		

Elaborado por: La Autora.

Los planes propuestos en esta etapa se plantean con el fin de que la empresa cuente con guías de acción al momento de implementar, así tiene definido responsables, recursos y presupuestos.

Todos estos planes están orientados a aportar con el cumplimiento de los objetivos propuestos para solucionar los problemas identificados en los procesos y de esta manera mejorar los mismos.

3.2 ETAPA HACER

Para continuar con la implementación del ciclo, durante la etapa “hacer” las acciones de mejora planteadas en la etapa anterior se aplican de forma piloto en la organización de tal manera que permita identificar qué se realizará en cada acción, cómo se lo hará y para qué se hace, es decir, conocer con qué fin se planteó y qué va a mejorar en el proceso.

A continuación, se presentan cuadros con la respuesta a tres interrogantes necesarias para la puesta en marcha del plan.

- ¿Qué se hace?
- ¿Para qué se hace?
- ¿Cómo se hace?

Tabla 8. Etapa Hacer efecto 1

			
Etapa Hacer			
Problema identificado	Proceso de venta ineficiente		
Objetivo	Mejorar las condiciones de atención tanto para el cliente como para los trabajadores.		
Acciones de mejora	¿Qué se hace?	¿Cómo se hace?	¿Para qué se hace?
Capacitar a los vendedores en atención al cliente.	Se contratará a un profesional en servicio al cliente para capacitar.	Se analizará entre varios profesionales, se contactará al idóneo, se fija fecha y lugar de la capacitación, se manifestarán los temas importantes a tratar, y por último se llevará un registro de asistencia a las capacitaciones.	El fin de capacitar a los vendedores es para que conozcan la importancia de tratar bien al cliente y brinden una mejor atención.
Mejorar métodos de selección del personal.	Se investigan métodos y técnicas de selección de personal.	Se hará una revisión bibliográfica, se consultará a expertos, o se analizará técnicas aplicadas en otras empresas y que con ajustes se podrán aplicar a la empresa en estudio.	El mejorar el proceso de selección y reclutamiento se hace con el fin de contar con personal idóneo en cada área.
Definir las funciones entre vendedores bodegueros y cajeros.	Se realiza un perfil de cargo donde se detallan las actividades de cada colaborador.	Se realizará un levantamiento de información a través de reuniones con los trabajadores, para que ellos den a conocer las principales actividades que realizan día a día en la organización y con ello se define un perfil del cargo en el que se detalle las aptitudes y conocimientos requeridos para cada cargo.	Se realiza con el fin de que los trabajadores tengan claro las actividades a realizar y de esta manera no existan personas realizando la misma función volviendo al proceso comercial ineficiente.
Adquirir uniformes para los trabajadores.	Se contrata una empresa confeccionadora de uniformes.	Se buscará y se cotizará con confeccionadores de uniformes una vez que se tenga seleccionada a la empresa se diseñan modelos, después se pone a consideración de los empleados y se escoge el de mayor votación y ese se confecciona.	Se hace con el fin de que el personal se sienta identificado con la empresa, además de generar una imagen a la empresa.
	Se designa un espacio		

Acciones de mejora	¿Qué se hace?	¿Cómo se hace?	¿Para qué se hace?
Adecuar un espacio para el receso de los trabajadores en la media tarde.	Se designa un espacio dentro de la empresa para que los trabajadores tomen un descanso y tengan su coffee break.	Se designará un lugar dentro de la empresa se ubica una cafetera y unas sillas.	Se hace con el fin de que el personal se sienta cómodo, y descansado lo que aumenta su productividad.
Adquirir Walkie Talkies para comunicación entre vendedores y bodegueros.	Proveer de Walkie Talkies a los vendedores y bodegueros.	Se buscará y se cotizará estas herramientas, y se designará encargados para su uso.	Se hace para mejorar la comunicación y facilitar el proceso de búsqueda de artículos ahorrando tiempo y dando comodidad a los trabajadores.

Elaborado por: La autora

Tabla 9. Etapa hacer efecto 2



Etapa Hacer			
Problema identificado	Falta de control al personal		
Objetivo	Crear programas de vigilancia para controlar las actividades.		
Acciones de mejora	¿Qué se hace?	¿Cómo se hace?	¿Para qué se hace?
Adquirir bandas acusto magnéticas. pines de de radiofrecuencia	Se adquiere las bandas y se etiquetan a los productos.	Se cotizará entre empresas proveedoras de estos artículos se amaizará y se comprará al mejor proveedor. Finalmente se etiquetarán a los productos y se actualizará la base de datos de inventario.	Se hace con el fin de evitar pérdidas y robos tanto internos como externos y/o poder exhibir los productos de una manera más amigable.
Designar la actividad de vigilar las cámaras de seguridad a un colaborador de la empresa.	Se designa una persona para que ayude con el control de las cámaras de seguridad.	Se buscará al colaborador adecuado para que dependiendo de su carga laboral se le adicione la actividad de vigilancia.	Se hace para lograr un mayor control y seguridad dentro del local y con el fin de aprovechar la existencia de las cámaras de seguridad.
Establecer un registro de actividades para el personal de bodega para comprobar el cumplimiento de sus actividades diarias.	Se realiza un registro de las actividades diarias que los bodegueros deben cumplir.	El registro lo realizará el gerente y lo dará a conocer a los bodegueros diariamente, con el fin de que ellos realicen sus actividades de acuerdo al registro lo llenen y al final del día el gerente compruebe el cumplimiento de las actividades.	Para comprobar el cumplimiento de actividades se hace para que los bodegueros organicen su tiempo y logren realizar más actividades evitando tiempo ocioso.

Elaborado por: La autora.

Tabla 10. Etapa hacer efecto 3

			
Etapa Hacer			
Problema identificado	Inexistencias de programas de promoción y publicidad.		
Objetivo	Crear campañas publicitarias para promocionar a la empresa y sus productos en días festivos.		
Acciones de mejora	¿Qué se hace?	¿Cómo se hace?	¿Para qué se hace?
Establecer políticas para la contratación de un gestor de marketing.	Se establecen políticas que contengan la forma de contratación, fechas y responsables.	El gerente deberá buscar empresas de publicidad o ingenieros de marketing para que trabajen con la empresa en la realización de campañas publicitarias en las fechas que se requiera.	Se hace con el fin de que la empresa se refuerce su imagen corporativa y de a conocer promociones.
Definir las políticas para la creación de campañas de marketing.	Se establecen presupuestos designados a cada campaña, las fechas a promocionar, el tipo de publicidad, etc.	El gerente en una conversación con los responsables deberá establecer las políticas con los presupuestos, fechas, promociones, y tipo de publicidad a realizar.	Se hace para lograr una mejor gestión y tener un mayor control sobre la promoción y publicidad de la empresa.
Crear perfiles en redes sociales para la empresa.	Se crean perfiles de la empresa en Facebook e Instagram.	Se crearán los perfiles, se cargarán imágenes y contenido acerca de publicidad, promoción y nuevos productos de la empresa, los perfiles deberán mantenerse activos.	Se hace para lograr un posicionamiento en la mente de los consumidores, además de dar a conocer promociones y productos nuevos además de que sirva como un canal de comunicación entre el cliente y la empresa.
Establecer políticas para la creación de promociones.	Se establecen políticas para determinar qué productos entran en promoción.	El gerente establecerá directrices sobre que productos se ofertan, la manera en que se van a ofertar y durante que tiempo.	Se hace para tener guías de acción en la cual los vendedores puedan basarse para promocionar los productos.

Elaborado por: La autora.

Tabla 11. Etapa hacer efecto 4

			
Etapa Hacer			
Problema identificado	Inexistencias de políticas y procedimientos de recuperación de cartera		
Objetivo	Establecer políticas de crédito y recuperación de cartera que permitan a la empresa un control oportuno y efectivo.		
Acciones de mejora	¿Qué se hace?	¿Cómo se hace?	¿Para qué se hace?
Crear políticas de crédito.	Se establecerá políticas en las que se especifique, sujetos de crédito periodos de pago, formas, montos y descuentos.	El gerente general establecerá las políticas con las especificaciones antes mencionadas.	Se hace con el fin de estandarizar las políticas y de esta manera llevar un mejor control de las ventas a crédito.
Crear canales de comunicación de fácil acceso entre clientes y contabilidad.	Se actualizará contactos telefónicos y se creará medios para la comunicación con los clientes.	Se realizará mediante la actualización de datos del comprador al momento de realizar compra y se establece los medios de comunicación cliente empresa.	Se hace con el fin de mejorar los canales de comunicación y tener un mayor control sobre el cumplimiento en las fechas de pago.
Difundir y dar a conocer las políticas de crédito al personal.	Las políticas establecidas se divulgarán al personal de la empresa.	Se reunirá al personal de ventas y cajas y se dará a conocer las políticas de crédito.	Se hace con el fin de evitar constantes aprobaciones por parte del gerente para las ventas a crédito.
Establecer procesos de vigilancia y monitoreo para un mejor control en la recuperación de cartera.	Se creará procesos para que al momento de la venta se pueda definir los procedimientos de recuperación de cartera.	El método de vigilancia se definirá al momento de la venta a crédito según las comodidades del cliente.	Se hace con el fin de mantener un monitoreo de la recuperación de cartera y para llevar un procesos estandarizado del cual se puedan establecer indicadores para medir el cumplimiento.

Elaborado por: La Autora.

En la etapa de hacer se realizaron algunos de los planes de manera piloto en ciertas secciones de la empresa, estos planes vienen seguidos de la etapa de planear y son la última fase del ciclo que se va abordar de manera práctica.

3.3 ETAPA VERIFICAR.

En la etapa de verificar se evalúa el resultado de las acciones ejecutadas, se realiza el seguimiento y monitoreo para comprobar que las acciones de mejora establecidas aportaron al cumplimiento de los objetivos propuestos.

Esta revisión la debe llevar a cargo la gerencia junto con un colaborador profesional en la inspección de procesos.

Las acciones establecidas para esta etapa son dadas como una recomendación, puesto que, el alcance de la investigación llega hasta la etapa anterior.

Tabla 12. Etapa verificar efecto 1

			
Etapa Verificar			
Problema identificado	Proceso de venta ineficiente		
Objetivo	Mejorar las condiciones de atención tanto para el cliente como para los trabajadores.		
Acciones de mejora	¿Qué se hace?	¿Cómo se hace?	¿Para qué se hace?
Capacitar a los vendedores en atención al cliente.	Se verifica con los registros de asistencia.	Se verifica la asistencia a las capacitaciones con las firmas en el registro de asistencia.	Se hace para verificar la capacitación del personal.
Mejorar métodos de selección del personal.	Verificar la existencia del método definido para la contratación.	Pidiendo al gerente que enseñe el procedimiento que realiza en la contratación.	Se hace para comprobar que los procesos los ejecuten personas capaces y motivadas.
Definir las funciones entre vendedores, bodegueros y cajeros.	Se revisa la existencia del perfil de cargos.	Se comprueba que en el perfil de cargos se encuentren detalladas las actividades.	Se hace para comprobar que los funcionarios tienen claras sus actividades.
Adquirir uniformes para los trabajadores.	Se verifica la existencia de los uniformes.	Se observa que los trabajadores porten su uniforme.	Se hace para verificar que la empresa este generando una imagen corporativa.
Adecuar un espacio para el receso de los trabajadores en la media tarde.	Ver la existencia del espacio físico.	Se inspeccionan las instalaciones para comprobar que exista el espacio determinado para recesos.	Se hace para comprobar el cumplimiento de las acciones de mejora.
Adquirir Walkie Talkies para comunicación entre vendedores y bodegueros.	Se comprueba la existencia de estas herramientas.	Se entrevista a los encargados de venta y bodega para verificar si las herramientas han mejorado la comunicación.	Se hace para comprobar que dichas herramientas han facilitado la comunicación.

Elaborado por. La autora.

Tabla 13. Etapa verificar efecto 2

			
Etapa Verificar			
Problema identificado	Falta de control al personal		
Objetivo	Crear programas de vigilancia para controlar las actividades.		
Acciones de mejora	¿Qué se hace?	¿Cómo se hace?	¿Para qué se hace?
Adquirir bandas acusto magnéticas o pines de radiofrecuencia.	Se inspecciona la existencia y el uso correcto de las bandas.	Se verificará que los productos cuenten con las bandas y que las bases de datos se encuentren actualizadas.	Se hace para comprobar que las bandas o pines aportaron mejoría en el proceso de control de inventarios.
Designar la actividad de vigilar las cámaras de seguridad a un colaborador de la empresa. Establecer	Se comprueba la existencia de la actividad en el perfil de cargos.	Se verá que la actividad de vigilancia se encuentre designada a un colaborador.	Se hace para comprobar que se aproveche la existencia de cámaras de seguridad.
Establecer un registro de actividades para el personal de bodega para comprobar el cumplimiento de sus actividades diarias.	Se verifica la existencia del registro.	Se comprobará que el personal realice el uso adecuado del registro.	Se hace para comprobar que el registro ayude a controlar a los bodegueros.

Elaborado por. La autora.

Tabla 14. Etapa verificar efecto 3

			
Etapa Hacer			
Problema identificado	Inexistencias de programas de promoción y publicidad.		
Objetivo	Crear campañas publicitarias para promocionar a la empresa y sus productos en días festivos.		
Acciones de mejora	¿Qué se hace?	¿Cómo se hace?	¿Para qué se hace?
Establecer políticas para la contratación de un gestor de marketing.	Se comprueba la existencia de las políticas de contratación.	Se inspeccionará como la empresa hace para promocionarse en los días festivos y se corroborará los pagos al Ing. de marketing.	Se hace para comprobar el cumplimiento de las acciones de mejora.
Definir las políticas para la creación de campañas de marketing.	Se comprueba que existan las políticas para la creación de campañas de marketing.	Se verificará la existencia de políticas que contemplen presupuestos, responsables, tiempo, tipo de publicidad etc.	Se hace para comprobar el cumplimiento de las acciones de mejora.
Crear perfiles en redes sociales para la empresa.	Verificar la existencia de los perfiles en las redes sociales	Se comprobará que las páginas en redes sociales se encuentren activas y que constantemente publiquen información	Se hace para comprobar que las redes sociales sirven como un canal de comunicación y promoción para la empresa.
Establecer políticas para ofrecer los productos en promoción	Comprobar que los empleados conozcan la existencia a de	Se preguntará al personal de ventas que requisitos debe tener un producto para promocionar	Se hace para comprobar que los empleados cuentan con directrices para saber que productos

Elaborado por: La autora.

Tabla 15. Etapa verificar efecto 4

			
Etapa Verificar			
Problema identificado	Inexistencias de políticas y procedimientos de recuperación de cartera		
Objetivo	Establecer políticas de crédito y recuperación de cartera que permitan a la empresa un control oportuno y efectivo.		
Acciones de mejora	¿Qué se hace?	¿Cómo se hace?	¿Para qué se hace?
Crear políticas de crédito.	Comprobar que existan las políticas y que el personal las conozca.	Se preguntará al personal acerca de las políticas.	Se hace para comprobar que las políticas han sido establecidas y divulgadas al personal.
Crear canales de comunicación de fácil acceso entre clientes y contabilidad para comunicar fechas de pago.	Verificar la existencia y la funcionalidad de los canales de comunicación.	Se comprobará el uso de los canales mediante entrevista con el personal de contabilidad.	Se hace para comprobar el cumplimiento de las acciones de mejora.
Difundir y dar a conocer las políticas de crédito al personal.	Preguntar al personal acerca de las políticas.	Se entrevistará a los cajeros y vendedores.	Se hace para comprobar que las políticas han sido establecidas y divulgadas al personal.
Establecer procedimiento de vigilancia y monitoreo para un mejor control en la recuperación de cartera.	Verificar la creación del procedimiento y los métodos de seguimiento.	Se monitoreará el proceso de recuperación y se ve si cumple con la seguridad del mismo.	Se hace para verificar la existencia de un método de seguimiento que permita rastrear a los clientes y sus formas de pago.

Elaborado por: La autora.

3.4 ETAPA ACTUAR

La etapa actuar como se mencionó en el marco teórico consiste en estandarizar aquellas acciones de mejora que en la prueba piloto se observó que aportan una mejoría en los procesos, estas acciones para estandarizarlas primeramente se deben ajustar tomando en cuenta las desviaciones que generarán en la etapa de verificar, una vez ajustadas las acciones de mejora se deberá desarrollar un plan para su implementación determinando responsables, procedimientos a seguir y cómo se realizará el control y monitoreo de cada acción.

Tabla 16. Etapa Actuar

Problema	¿Qué se hace?	Responsables
Proceso de venta ineficiente.	Se aplican las acciones de mejora establecidas en la etapa planear ya ajustadas.	Gerente general Vendedores Cajeros
Falta de programas de publicidad y promoción para dar a conocer a la empresa.	Se contrata al gestor de marketing se sigue las políticas de publicidad establecidas.	Gestor de marketing Gerente general Vendedores
Falta de control a los vendedores, bodegueros, y personal administrativo.	Se establece un encargado para las cámaras de seguridad, se adopta el sistema de seguridad más óptimo para los productos.	Gerente general Bodegueros
Inexistencia de políticas y procesos de Recuperación de cartera.	Se adopta las políticas establecidas en la etapa de planear y se empieza a crear las nuevas bases de información de clientes para el seguimiento de cobros.	Gerente General Cajero Contadora

Elaborado por: La autora.

Para el control y monitoreo de esta etapa se planteará indicadores para medir aspectos como el periodo promedio de cobro, el periodo promedio de pago; además

de indicadores que permitan medir la eficiencia del proceso de venta al controlar el tiempo que demora el proceso de venta, de igual manera se plantearan indicadores de eficacia para medir el cumplimiento de los objetivos propuestos.

Tabla 17. Indicadores para control y seguimiento

1.Periodo promedio de cobro	$\frac{\text{Cuentas por cobrar}}{\text{Ventas promedio diarias}}$
2.Recuperación de cartera	$\frac{\text{Cartera recuperada}}{\text{Cartera vencida}}$
3.Periodo promedio de pago	$\frac{\text{Cuentas por pagar}}{\text{Compras promedio diarias}}$
4.Cumplimiento de capacitación	$\frac{\text{Empleados capacitados}}{\text{Total de empleados}} * 100$
5.Tiempo de proceso venta	$\frac{\text{Tiempo real del proceso}}{\text{Tiempo óptimo}}$
6.Satisfacción del cliente	Indicador de satisfacción de clientes medidos mediante encuestas.
7.Cuadre de inventario físico con el sistema	Para el cuadro se tomara una muestra aleatoria de productos, se contarán físicamente y se verá que cuadren con el valor que arroja el sistema.
8. Número de campañas al año	Se mide verificando el cumplimiento según las políticas planteadas.

Elaborado por: La autora.

Los indicadores 1, 2 y 3 ayudarán a llevar un seguimiento de las acciones de mejora planteadas para el problema de inexistencias de políticas de cobro, los indicadores 4,5 y 6 servirán para monitorear el cumplimiento de mejorar del proceso comercial, el séptimo indicador servirá para controlar el correcto manejo de las existencias de inventario, y el octavo para monitorear el cumplimiento de políticas de promoción y publicidad.

En conclusión, durante el capítulo se ha identificado los principales problemas que afectan a los procesos de las áreas comercial y financiera de la empresa, con los problemas identificados se planteó planes de acción para mejorar aquellas falencias

detectadas con el diagrama Ishikawa se desarrolló el ciclo de mejora continua y se plantearon recomendaciones para un futuro seguimiento y control.

CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES

En conclusión, hoy en día un sin número de empresas han optado por aplicar un modelo de gestión por procesos para adaptarse a este entorno empresarial tan cambiante, esto debido a que este método de gestión permite tener una visión integral de todos los procesos de la organización, desde el contacto con sus proveedores hasta que el producto es recibido satisfactoriamente por el cliente, tener una visión global de todos los procesos trae grandes beneficios, entre ellos, el permitir detectar y eliminar las causas fundamentales que causan problemas en los procesos, garantizar que los procesos sean gerenciados desde donde se ejecutan, posibilitar que la alta dirección tenga tiempo para pensar y planificar el futuro, concentrarse en conocer las necesidades de sus clientes. Con la gestión por procesos la gerencia no debe concentrar todas las funciones bajo su mando, sino que debe crear un ambiente con las condiciones propias de direccionamiento y actitud de trabajo en equipo para que los funcionarios se empoderen de su trabajo y sean ellos quienes estén involucrados en la mejora continua.

La gestión por procesos es una metodología sencilla de aplicar, se empezó con realizar un diagnóstico de la situación actual de la empresa desde un punto de vista interno como externo para conocer las áreas en donde la empresa requiere intervención, cuando se identificó estas áreas se describió los procesos que se realizan en cada una de ellas, sus interacciones y se identificó aquellos procesos generadores de valor, con éstos ya detallados se buscó aquellas actividades que han estado ocasionando problemas, y con la ayuda de un diagrama Ishikawa se determinaron las causas de estos problemas, y sobre estas causas se aplicaron acciones de mejora, a través de un plan de mejora continua soportado en el ciclo PHVA, herramienta que como ya se mencionó en el marco teórico, está formado por las etapas de planear, hacer, verificar y actuar.

Se recomienda que la empresa Celcos Comercial, fomente en sus trabajadores el cumplir con los planes de gestión que estos no queden expresados teóricamente, sino que se lleven a la práctica, de tal manera que se obtengan los resultados esperados, de igual manera que cuenten con un profesional para que esté constantemente inspeccionando los procesos y propicie nuevos planes de mejora, tomando en cuenta

que la mejora nunca termina que es un ciclo que permite a la organización realizar cambios constantemente en sus procesos para mejorar. Finalmente, la empresa debe estar abierta a escuchar nuevas ideas por parte de los trabajadores que laboran en las distintas áreas y que puedan aportar a mejorar la organización.

BIBLIOGRAFÍA

- Acuerdo comercial Ecuador- Union Europea. (Marzo de 2017). Obtenido de https://eeas.europa.eu/sites/eeas/files/cartilla_acuerdo_comercial_ue-ecuador_0.pdf
- Baena , E., & Sánchez , J. (2003). El entorno empresarial y la teoría de las cinco fuerzas competitivas.
- Banco Central Del Ecuador. (30 de Junio de 2017). *Banco Central del Ecuador*. Obtenido de <https://www.bce.fin.ec/index.php/boletines-de-prensa-archivo/item/975-producto-interno-bruto-2>
- Bravo Carrasco, J. (2009). Gestión de procesos con responsabilidad social. Santiago: Evolución.
- Castillo, M. A. (26 de Marzo de 2018). Proceso contra tasa de servicio aduanero está en análisis, según la CAN . *El Universo*.
- El Telegrafo. (11 de Abril de 2018). *El Telegrafo*. Obtenido de <https://www.eltelegrafo.com.ec/noticias/economia/4/ecuador-crecimiento-cepal-pib>
- El Universo. (20 de Noviembre de 2017). *El Universo*. Obtenido de <https://www.eluniverso.com/noticias/2017/11/20/nota/6489253/empresarios-evaluan-si-tasa-paga-consumidor>
- Evans, J., & Lindsay, W. (2005). *Administración y control de la calidad*. Mexico: Cengage Learning.
- Gutierrez Pulido, H. (2010). Calidad total y productividad. México DF: Mc Graw Hill.
- Herrera Campo, J. V. (2004). Guía para la gestión por procesos. Juan de Castilla y León.
- INEC. (2010). *Instituto Nacional de Estadísticas y censos*. Recuperado el 2018 de Mayo de 16, de http://www.ecuadorencifras.gob.ec/documentos/web-inec/Inflacion/2017/Diciembre-2017/01%20ipc%20Presentacion_IPC_diciembre2017.pdf

- INEC. (2012). *INEC*. Obtenido de http://www.ecuadorencifras.gob.ec//documentos/web-inec/Estadisticas_Sociales/Encuesta_Nac_Ingresos_Gastos_Hogares_Urb_Rur_ENIGHU/ENIGHU-2011-2012/EnighurPresentacionRP.pdf
- INEC. (Diciembre de 2017). *Instituto Nacional de estadísticas y censos*. Obtenido de http://www.ecuadorencifras.gob.ec/documentos/web-inec/Inflacion/2017/Diciembre-2017/01%20ipc%20Presentacion_IPC_diciembre2017.pdf
- International Journal of Business and Management. (2012). Developing a Multi-Criteria Decision Making Model for PESTEL. *Canadian Center of Science and Education* .
- ISO. (2005). *ISO 9000:2015, Sistemas de gestión de la calidad - Fundamentos y vocabulario*. Ginebra.
- ISO 9001. (28 de 01 de 2015). *Sistemas de gestión de la calidad - Requisitos*. Ginebra. Obtenido de <http://www.nueva-iso-9001-2015.com/2015/01/iso-9001-procesos/>
- ISOTools ©2018. (23 de Noviembre de 2017). *ISOTOOLS*. Recuperado el 4 de Abril de 2018, de <https://www.isotools.org/2017/11/23/estrategia-analisis-came-informacion-analisis-dafo/>
- Izquierdo, O. D. (2007). Propuesta de diseño de los procesos claves y de estructura organizacional para la creación del centro d digitalización de Caracas . La Habana: Universidad José Antonio Echeverría.
- Mallar, M. Á. (Enero - Junio de 2010). La gestión por procesos: un enfoque de gestión eficiente. *Visión de futuro*, 13(1). Recuperado el Febrero de 2018, de *Visión de futuro*: <http://www.scielo.org.ar/pdf/vf/v13n1/v13n1a04.pdf>
- Municipio de Loja. (17 de Enero de 2017). Obtenido de <http://www.loja.gob.ec/noticia/2017-09/desde-octubre-no-se-usaran-fundas-plasticas-en-loja>
- Niebel, B., & Freivalds, A. (2009). *Ingeniería Industrial*. México: Mc Graw Hill.

- Nutz, N., & Sievers, M. (2016). *Organización Internacional de trabajo*. Obtenido de http://www.ilo.org/wcmsp5/groups/public/---ed_emp/---emp_ent/---ifp_seed/documents/instructionalmaterial/wcms_541432.pdf
- Pérez de Velasco, J. A. (2004). *Gestión por procesos Cómo utilizar ISO 9001:2000 para mejorar la gestión de la organización*. Madrid: ESIC.
- Porter, M. (2009). *Ser competitivo*. España: EDICIONES DEUSTO.
- Porter, M. E., & Kramer, M. (2006). Estrategia y sociedad. *Harvard Business Review*, 10.
- Riascos Gonzales, J. A. (2006). De la estructura por funciones al enfoque basado en procesos y ala visión sistémica de la organización. *Revista de ciencias estratégicas*. Recuperado el 2018 de Febrero de 28, de <http://www.redalyc.org/articulo.oa?id=151320329003&idp=1&cid=6097>
- Sanz, J. B., Calvo Carmona , M., Carrasco Pérez, R., & Rivas Zapata, M. (s.f.). *Guia para una gestión basada en procesos*. *Guia para una gestión basada en procesos*, 48.
- Talancón, H. P. (2007). La matriz FODA: alternativa de diagnóstico y determinación de estrategias de intervención en diversas organizaciones. *Enseñanza e investigación es psicología*.
- Tobón, L. F., & Escobar, J. (2008). *Gestión por procesos*. Medellín: ICONTEC.
- Velasco, J. A. (2007). *Gestion por procesos*. Madrid: ESIC.
- Zaratiegui, J. R. (1999). La gestión por procesos su papel e importancia en la empresa. *Economía Industrial*, 5.

CONVOCATORIA

Por disposición de la Junta Académica de la escuela de Administración de Empresas se convoca a los Miembros del Tribunal Examinador, a la sustentación del Protocolo del Trabajo de Titulación: "PROPUESTA DE UN MODELO DE GESTION POR PROCESOS PARA EL ÁREA COMERCIAL Y FINANCIERA DE LA EMPRESA CELCOS COMERCIAL", presentado por la estudiante Celi Costa Rosana María con código 74928, previa a la obtención del título de Ingeniera Comercial, para el día **Lunes, 18 de diciembre de 2017 a las 16:40.**

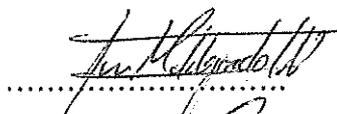
Tomar en cuenta que posterior a la sustentación del Diseño del Trabajo de Titulación, por ningún concepto se puede realizar modificaciones ni cambios en los documentos; únicamente, en caso de diseño aprobado con modificación, el Director adjuntará al esquema un oficio indicando que se procede con los cambios sugeridos.

Cuenca, 15 de diciembre de 2017

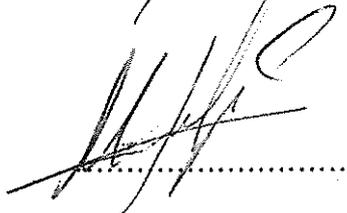


Dra. María Elena Ramírez Aguilar
Secretaria de la Facultad

Ing. Juan Manuel Maldonado Matute ✓



Ing. María José Gonzalez Calle



Econ. Luis Tonón Ordóñez





Cuenca, 14 de diciembre de 2017
Oficio: EA-1499-2017-UDA

Ingeniero
OSWALDO MERCHÁN MANZANO
DECANO DE LA FACULTAD DE CIENCIAS DE LA ADMINISTRACIÓN
Su despacho

De nuestra consideración:

La Junta Académica de la Escuela de Administración, en relación a la Denuncia/Protocolo de Trabajo de Titulación, presentado por **Celi Costa Rosana María** con código **74928** tema: **"PROPUESTA DE UN MODELO DE GESTIÓN POR PROCESOS PARA EL ÁREA COMERCIAL Y FINANCIERA DE LA EMPRESA CELCOS COMERCIAL"**, informa que, este trabajo cumple con la metodología propuesta en la "Guía para elaboración y presentación de la denuncia/ protocolo de trabajo de titulación"

Director: Ing. Maldonado Matute Juan Manuel

Tribunal sugerido: Ing. Gonzalez Calle María Jose
Econ. Tonón Ordóñez Luis Bernardo

Atentamente,

ING. MARÍA JOSÉ GONZÁLEZ CALLE.
Coordinadora de la Junta de Administración
Universidad del Azuay



ACTA
SUSTENTACIÓN DE PROTOCOLO/DENUNCIA DEL TRABAJO DE TITULACIÓN

Fecha de sustentación: Lunes, 18 de diciembre de 2017 a las 16h40

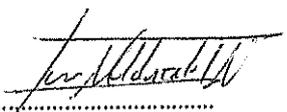
- 1.1. Nombre del estudiante: Celi Costa Rosana María
1.2. Código: 74928
1.3. Director sugerido: Ing. Juan Manuel Maldonado Matute
1.4. Codirector (opcional): _____
1.5. Tribunal: Ing. María José González Calle y Econ. Luis Tonón Ordóñez
1.6. Título propuesto: **“PROPUESTA DE UN MODELO DE GESTION POR PROCESOS PARA EL ÁREA COMERCIAL Y FINANCIERA DE LA EMPRESA CELCOS COMERCIAL”**
1.6.1. Aceptado sin modificaciones : _____

1.6.2. Aceptado con las siguientes modificaciones:

- Modificar y ampliar la metodología
- Modificar las fuentes del estado del arte
- Revisar el estilo de la bibliografía

- 1.6.3. No aceptado
1.6.4. Justificación:

Tribunal


.....
Ing. Juan Manuel Maldonado Matute 
.....
Ing. María José González Calle 
.....
Econ. Luis Tonón Ordóñez


.....
Srta. Celi Costa Rosana María 
.....
Dra. María Elena Ramírez Aguilar
Secretaria de la Facultad



RÚBRICA PARA LA EVALUACIÓN DEL PROTOCOLO DE TRABAJO DE TITULACIÓN
(Tribunal)

- 1.1. Nombre del estudiante: Celi Costa Rosana María
1.2. Código : 74928
1.3. Director sugerido: Ing. Juan Manuel Maldonado Matute
1.1 Codirector (opcional):
1.4. Título propuesto: "PROPUESTA DE UN MODELO DE GESTION POR PROCESOS PARA EL
ÁREA COMERCIAL Y FINANCIERA DE LA EMPRESA CELCOS COMERCIAL"
1.5. Revisores (tribunal): Ing. María José Gonzalez Calle y Econ. Luis Tonón Ordóñez
1.6. Recomendaciones generales de la revisión:

	Cumple	No cumple
Problemática y/o pregunta de investigación		
1. ¿Presenta una descripción precisa y clara?	✓	
2. ¿Tiene relevancia profesional y social?	✓	
Objetivo general		
3. ¿Concuerda con el problema formulado?	✓	
4. ¿Se encuentra redactado en tiempo verbal infinitivo?	✓	
Objetivos específicos		
5. ¿Permiten cumplir con el objetivo general?	✓	
6. ¿Son comprobables cualitativa o cuantitativamente?	✓	
Metodología		
7. ¿Se encuentran disponibles los datos y materiales mencionados?	✓	
8. ¿Las actividades se presentan siguiendo una secuencia lógica?	✓	
9. ¿Las actividades permitirán la consecución de los objetivos específicos planteados?	✓	
10. ¿Las técnicas planteadas están de acuerdo con el tipo de investigación?	✓	
Resultados esperados		
11. ¿Son relevantes para resolver o contribuir con el problema formulado?	✓	
12. ¿Concuerdan con los objetivos específicos?	✓	
13. ¿Se detalla la forma de presentación de los resultados?	✓	
14. ¿Los resultados esperados son consecuencia, en todos los casos, de las actividades mencionadas?	✓	

.....
Ing. Juan Manuel Maldonado Matute

.....
Ing. María José González Calle

.....
Econ. Luis Tonón Ordóñez



Lugar de Almacenamiento
F: Archivo Secretaría de la Facultad

Retención
5 años

Disposición Final
Almacenar en archivo pasivo de la Facultad

Cuenca, 19 de diciembre del 2017

Ingeniero,
Oswaldo Merchán Manzano
DECANO DE LA FACULTAD DE CIENCIAS DE LA ADMINISTRACIÓN
UNIVERSIDAD DEL AZUAY

De mi consideración,

Yo **Juan Manuel Maldonado Matute** informo que he revisado los cambios realizados al protocolo del trabajo de titulación previo a la obtención del título de Ingeniero Comercial, denominado **"PROPUESTA DE UN MODELO DE GESTIÓN POR PROCESOS PARA EL ÁREA COMERCIAL Y FINANCIERA DE LA EMPRESA CELCOS COMERCIAL"**, realizado por la estudiante **Rosana María Celi Costa**, con código estudiantil 74928 que según mi criterio cumple con las modificaciones sugeridas por el Tribunal y puede continuar su desarrollo planificado.

Sin otro particular, me suscribo

Atentamente

Juan Manuel Maldonado Matute



Lugar de Almacenamiento
F: Archivo Secretaría de la Facultad

Retención
5 años

Disposición Final
Almacenar en archivo pasivo de la Facultad

1.1. Nombre del Estudiante: Rosana María Celi Costa

1.1.1. Código: 74928

1.2. Director sugerido: Ing. Juan Manuel Maldonado Matute

1.3. Docente metodólogo: Fabiola Priscila Verdugo Cárdenas

1.4. Título propuesto: "Propuesta de un modelo de gestión por proceso para el área comercial y financiera de la empresa Celcos Comercial"

16.40

	DIRECTOR		METODÓLOGO	
	Cumple	No cumple	Cumple	No cumple
Línea de investigación				
1. ¿El contenido se enmarca en la línea de investigación seleccionada?	/		✓	
Título Propuesto				
2. ¿Es informativo?	✓		✓	
3. ¿Es conciso?	✓		/	
Estado del arte.	✓			
4. ¿Identifica claramente el contexto histórico, científico, global y regional del tema del trabajo?	✓		/	
5. ¿Describe la teoría en la que se enmarca el trabajo	✓		/	
6. ¿Describe los trabajos relacionados más relevantes?				
7. ¿Utiliza citas bibliográficas?	✓		/	
Problemática				
8. ¿Presenta una descripción precisa y clara?	✓		/	
9. ¿Tiene relevancia profesional y social?	✓		/	
Pregunta de investigación				
10. ¿Presenta una descripción precisa y clara?	✓		/	
11. ¿Tiene relevancia profesional y social?	✓		/	
Hipótesis (opcional)				
12. ¿Se expresa de forma clara?	NA		NA	
13. ¿Es factible de verificación?	NA		NA	
Objetivo general				
14. ¿Concuerda con el problema formulado?	✓		/	
15. ¿Se encuentra redactado en tiempo verbal infinitivo?	✓		/	
Objetivos específicos				
16. ¿Permiten cumplir con el objetivo general?	✓		/	
17. ¿Son comprobables cualitativa o cuantitativamente?	✓		/	
Metodología				
18. ¿Se encuentran disponibles los datos y materiales mencionados?	✓		/	
19. ¿Las actividades se presentan siguiendo una secuencia lógica?	✓		/	
20. ¿Las actividades permitirán la consecución de los objetivos específicos planteados?	✓		/	
21. ¿Las técnicas planteadas están de acuerdo con el tipo de investigación?	✓		/	
Resultados esperados				
22. ¿Son relevantes para resolver o contribuir con el problema formulado?	✓		/	
23. ¿Concuerdan con los objetivos específicos?	✓		/	



Lugar de Almacenamiento
F: Archivo Secretaría de la Facultad

Retención
5 años

Disposición Final
Almacenar en archivo pasivo de la Facultad

	DIRECTOR		METODÓLOGO	
	Cumple	No cumple	Cumple	No cumple
24. ¿Se detalla la forma de presentación de los resultados?	✓		✓	
25. ¿Los resultados esperados son consecuencia, en todos los casos, de las actividades mencionadas?	✓		/	
Supuestos y riesgos				
26. ¿Se mencionan los supuestos y riesgos más relevantes, en caso de existir?	✓		/	
27. ¿Es conveniente llevar a cabo el trabajo dado los supuestos y riesgos mencionados?	✓		/	
Presupuesto				
28. ¿El presupuesto es razonable?	✓		✓	
29. ¿Se consideran los rubros más relevantes?	✓		✓	
Cronograma				
30. ¿Los plazos para las actividades están de acuerdo con el reglamento?	✓		✓	
Citas y Referencias del documento				
31. ¿Se siguen las recomendaciones de normas internacionales para citar?	✓		✓	
Expresión escrita				
32. ¿La redacción es clara y fácilmente comprensible?	✓		✓	
33. ¿El texto se encuentra libre de faltas ortográficas?	✓		✓	

OBSERVACIONES METODOLOGO:

OBSERVACIONES DIRECTOR:

METODÓLOGO

DIRECTOR



UNIVERSIDAD DEL
AZUAY

Oficio Estudiante: Aprobación diseño



Escuela
Administración
de Empresas

ADM-RE-EST-37
Versión 01
08/02/2017
Página 1 de 1

Lugar de Almacenamiento
F: Archivo Secretaría de la Facultad

Retención
5 años

Disposición Final
Almacenar en archivo pasivo de la Facultad

Cuenca, 13 de diciembre de 2017

Ingeniero,
Oswaldo Merchán Manzano
DECANO DE LA FACULTAD DE CIENCIAS DE LA ADMINISTRACIÓN
UNIVERSIDAD DEL AZUAY

De mi consideración,

Estimado Señor Decano, yo Rosana Marfa Celi Costa con C.I. 1103815997, código estudiantil 74928 y; estudiante de la Carrera de Administración de Empresas, solicito muy comedidamente a usted la aprobación del protocolo de trabajo de titulación con el tema **PROPUESTA DE UN MODELO DE GESTIÓN POR PROCESOS PARA EL ÁREA COMERCIAL Y FINANCIERA DE LA EMPRESA CELCOS COMERCIAL** previo a la obtención del título de Ingeniera Comercial para lo cual adjunto la documentación respectiva.

Por la favorable acogida que brinde a la presente, anticipo mi agradecimiento

Atentamente:

Rosana Celi

Estudiante de la Escuela de Administración de Empresas



UNIVERSIDAD DEL
AZUAY

DOCTORA MARÍA ELENA RAMÍREZ AGUILAR SECRETARIA DE LA
FACULTAD DE CIENCIAS DE LA ADMINISTRACION DE LA UNIVERSIDAD
DEL AZUAY

CERTIFICA:

Que, la Señorita Rosana María Celi Costa, registrada con código 74928 alumna de la escuela de Administración de Empresas, tiene aprobado el 84.44% de créditos de su malla curricular.

Cuenca, 12 de Diciembre de 2017

Dra. María Elena Ramírez Aguilar
SECRETARIA DE LA
FACULTAD DE CIENCIAS DE LA ADMINISTRACIÓN

Derecho 129627
vcf



Cuenca, 13 de diciembre de 2017

Ingeniero,
Oswaldo Merchán Manzano
DECANO DE LA FACULTAD DE CIENCIAS DE LA ADMINISTRACIÓN
UNIVERSIDAD DEL AZUAY

Respetado Ingeniero,

Yo Hugo Celi Jaramillo Gerente General de la empresa Celcos Comercial, autorizo a la estudiante Rosana Celi de la Escuela de Administración de Empresas de la Universidad del Azuay, a realizar su trabajo de titulación previo a la obtención del título de Ingeniero/a Comercial en la empresa, misma que ayudará al estudiante proporcionándole los documentos e información requerida para el desarrollo de su trabajo.

Sin otro particular me suscribo,

Atentamente

A handwritten signature in black ink, appearing to read 'Hugo Celi Jaramillo', is written over a horizontal line.

Hugo Celi Jaramillo



Lugar de Almacenamiento
F: Archivo Secretaría de la Facultad

Retención
5 años

Disposición Final
Almacenar en archivo pasivo de la Facultad

Cuenca, 13 de diciembre de 2017

Ingeniero,
Oswaldo Merchán Manzano
DECANO DE LA FACULTAD DE CIENCIAS DE LA ADMINISTRACIÓN
UNIVERSIDAD DEL AZUAY

De mi consideración,

Yo, Juan Manuel Maldonado Matute informo que he revisado el protocolo de trabajo de titulación elaborado previo a la obtención del título de Ingeniera Comercial denominado,

PROPUESTA DE UN MODELO DE GESTIÓN POR PROCESOS PARA EL ÁREA COMERCIAL Y FINANCIERA DE LA EMPRESA CELCOS COMERCIAL realizado por la estudiante Rosana María Celi Costa, con código estudiantil 74928, protocolo que a mi criterio, cumple con los lineamientos y requerimientos establecidos por la carrera.

Por lo expuesto, me permito sugerir que sea considerado para la revisión y sustentación del mismo,

Sin otro particular, me suscribo.

Atentamente

Juan Maldonado



Lugar de Almacenamiento
F: Archivo Secretaría de la Facultad

Retención
5 años

Disposición Final
Almacenar en repositorio digital de la Universidad

UNIVERSIDAD DEL AZUAY

Facultad de Ciencias de la Administración

Escuela de Administración de Empresas

**Propuesta de un modelo de gestión por procesos para el
área comercial y financiera de la empresa Celcos
Comercial**

Nombre de Estudiante(s):

Celi Costa Rosana María

Director(a) sugerido(a):

Ing. Juan Maldonado

Cuenca - Ecuador

2017

1. Datos Generales

1.1. Nombre del Estudiante

Celi Costa Rosana María

1.1.1. Código

ua074928

1.1.2. Contacto

Celi Costa Rosana

Teléfono: 2831765

Celular: 0994725275

Correo Electrónico: rosana.celi33@gmail.com

1.2. Director Sugerido: Maldonado Juan Ing.

1.2.1. Contacto:

Celular: 0992797951

Correo Electrónico: jmalonado@uazuay.edu.ec

1.3. Co-director sugerido: Apellidos Nombres, Título.

1.3.1. Contacto:

1.4. Asesor Metodológico: Verdugo Priscila, Master

1.5. Tribunal designado:

1.6. Aprobación:

1.7. Línea de Investigación de la Carrera:

5311 Organización y dirección de empresas

1.7.1. Código UNESCO: 5311.99 Otras: Gestión Estratégica

1.7.2. Tipo de trabajo:

a) Proyecto de investigación

b) Investigación formativa

1.8. Área de Estudio:

FAD0043 Administración de la producción 1

FAD0052 Administración de la Producción 2

FAD0051 Gerencia de calidad

FAD0047 Marketing Estratégico

1.9. Título Propuesto:

Propuesta de un modelo de gestión por procesos para el área comercial y financiera de la empresa Celcos Comercial



UNIVERSIDAD DEL
ATLÁNTICO

1.10. Subtítulo:

Opcional, para definir y aclarar particularidades del trabajo

1.11. Estado del proyecto

Proyecto nuevo

2. Contenido

2.1. Motivo de la Investigación:

La constante lucha por permanecer en los mercados y el aumento de las exigencias por parte de los consumidores lleva a los gerentes y dueños de las empresas a mantenerse en un estado de alerta que les permita liderar y tomar una respuesta rápida hacia la competencia. En esta investigación se plantea una propuesta para la gestión por procesos de las áreas comercial y financiera como una de las posibilidades para que la empresa Celcos Comercial logre mantenerse en el mercado al mejorar aquellos procesos en los cuales se detecten falencias con el fin de que se vuelva más competitiva.

2.2. Problemática

La empresa Celcos Comercial presenta problemas a lo largo de todo el proceso comercial al no contar con un análisis para la adquisición de mercadería y cotización de proveedores, un manejo deficiente de los inventarios y no contar con una estrategia, política de ventas bien establecidas, todo ello afecta directamente en la gestión de la empresa es por esto, que se requiere un análisis de estos procesos para conocer a mayor profundidad las falencias y realizar los debidos ajustes que permitan al personal de la empresa una mejor gestión para brindar un mejor servicio al cliente, dar prestigio a la organización y que se vuelva más competitiva. El trabajo se ha pensado hacer en esta área por lo crítico que resulta para este negocio la gestión adecuada de esas áreas

Las organizaciones compiten en un ambiente donde no logran sobresalir y cumplir con sus objetivos a menos que se encuentren en constante innovación y ajustándose a las tendencias del consumidor, es por esto, que se ha visto la necesidad de realizar una propuesta para la gestión por procesos de las áreas comercial y financiera de la empresa Celcos Comercial, con el objetivo de que no pierda posicionamiento en el mercado.

Según Pérez (1999), la esencia de la gestión por procesos consiste en definir por qué y para quién se hace el trabajo, y no se trata de pensar en cómo desarrollar mejor lo que se está realizando; para esto se requiere ver a la empresa como un conjunto de procesos, no como una serie de departamentos con funciones especializadas.

2.3. Pregunta de Investigación

¿Una propuesta de gestión por procesos para las áreas comercial y financiera de la empresa Celcos Comercial puede contribuir a la generación de valor y a mejorar su competitividad?

2.4. Resumen

El presente trabajo consiste en formular una propuesta de gestión por procesos para las áreas comercial y financiera de la empresa Celcos Comercial, esta investigación se

sustenta bajo el marco conceptual propuesto por (Carrasco, 2008) que 'la gestión por procesos apoya el aumento de la productividad y el control de gestión para mejorar en las variables clave, por ejemplo, tiempo, calidad y costo'. La metodología a aplicar tiene un enfoque mixto será cuantitativo al aplicar medición numérica que permita establecer patrones de comportamiento para conocer la situación actual y cualitativo al realizar entrevistas a los dueños y observar los procesos.

2.5. Estado del Arte y marco teórico

La gestión por procesos es uno de los ocho principios de la gestión de la calidad, busca ser eficaz y eficiente al obtener los resultados, manejando las actividades y recursos como un proceso, la gestión basada en procesos nació como una evolución del aseguramiento de la calidad.

Según Velasco (2004) La gestión por procesos se trata de volver a reunificar las actividades en torno a los procesos que previamente fueron fragmentados como consecuencia de una serie de decisiones deliberadas y de evolución informal, lo cual supone reconocer que primero son los procesos y después la organización que los sustenta para hacerlos operativos; es el denominado síndrome del artesano.

Proceso

'Un proceso es una secuencia de actividades que permite obtener un resultado final o intermedio que agrega valor al cliente final.' (Rodríguez, Torres Cabrera, & Acevedo Suárez, 2004)

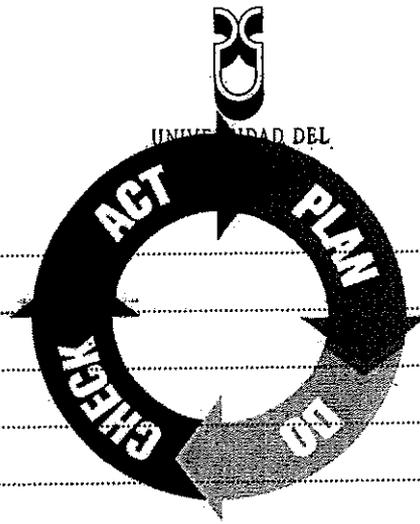
Definiendo así que proceso es toda actividad que cumple con un objetivo el mismo que tiene como fin agregar valor al cliente.

Gestión por proceso

La gestión de procesos es una forma sistémica de identificar, comprender y aumentar el valor agregado de los procesos de la empresa para cumplir con la estrategia del negocio y elevar el nivel de satisfacción de los clientes. (Carrasco, 2008)

Ciclo de mejora

El ciclo de mejora también conocido como PDCA por sus siglas en inglés plan, do, check, act. Es una estrategia de mejora continua y es utilizado en muchas organizaciones para gestionar diversos aspectos como calidad, seguridad laboral, entre otros.



La etapa de planeación consiste en estudiar la situación actual y describir el proceso: sus insumos, resultados, clientes y proveedores; entender las expectativas del cliente; recopilar datos; identificar los problemas; probar las teorías sobre las causas y desarrollar soluciones y planes de acción. En la etapa de hacer, se implementa el plan a manera de prueba, por ejemplo: en un laboratorio, como proceso de producción piloto o con un pequeño grupo de clientes para evaluar una solución propuesta y proporcionar datos objetivos. Los datos del experimento se recopilan y registran. La etapa de estudio determina si el plan tentativo funciona en forma correcta mediante la evaluación de los resultados, el registro del aprendizaje y estableciendo si es necesario tomar en cuenta otros aspectos u oportunidades. A menudo es preciso modificar o desechar la primera solución; se proponen nuevas soluciones y se evalúan regresando a la etapa de hacer. En la última etapa, actuar, las mejoras se estandarizan y el plan final se implementa como una "mejor práctica actual" y se comunica a toda la organización. (Evans & Lindsay, Administración y control de la calidad, 2008)

Flujo de procesos

Los diagramas de flujo muestran con mayor precisión las operaciones y permiten identificar retrasos de movimientos a lo largo de todo el proceso.

Fases de las mejoras de procesos

- Planificar
- Ejecutar
- Comprobar
- Actuar

Mapa de procesos:

Un diagrama de flujo o mapa de proceso identifica la secuencia de actividades o flujo de materiales e información en un proceso. Los diagramas de flujo ayudan a la gente que participa en el proceso a entenderlo mucho mejor y con mayor objetividad al ofrecer un panorama de los pasos necesarios para realizar la tarea. (Evans & William M., Administración y control de la calidad, 2008)

Cadena de valor

'La cadena de valor representa todas las actividades que una empresa realiza al hacer negocios. Puede servir como marco para identificar el impacto social positivo y negativo de esas actividades'. (Porter & Kramer, 2006)

LA CADENA DE VALOR



La cadena de valor es una herramienta que permite a las organizaciones el identificar su ventaja competitiva, al descomponer la empresa en sus partes buscando identificar fuentes de ventaja competitiva en aquellas actividades generadoras de valor para el cliente

2.6. Objetivo General

Formular un modelo de gestión por procesos para las áreas financiera y comercial de la empresa CELCOS Comercial.

2.7. Objetivos Específicos

1. Fundamentar teóricamente los conceptos relacionados a la gestión por procesos.
2. Realizar un análisis de la situación actual de la empresa CELCOS Comercial que permita identificar la problemática en cuanto a la imagen de la empresa, las tendencias del consumidor y el análisis de ventas.
3. Estructurar un modelo de gestión por procesos de las áreas comercial y financiera de la empresa Celcos Comercial.

2.8. Metodología

La presente investigación tiene un enfoque cualitativo descriptivo al realizar las distintas etapas en el ciclo Deming o ciclo de mejora continua al momento de planear se definirá el inicio y final de las actividades por medio de la observación y entrevistas y se procede a realizar los mapas de procesos de estas actividades y cadena de valor para identificar las ventajas competitivas que se pueden explotar o a la vez las falencias de estos procesos donde se debe actuar y plantear posibles soluciones para así mejorar variables claves como la calidad, tiempo, o servicio durante esta etapa también se identifican los participantes y las expectativas que tienen los clientes tanto internos como externos. En la etapa de hacer se realizara una prueba piloto que permita medir el impacto que tienen las soluciones que se seleccionaron en la fase de planear y para las fases de verificar y



controlar se plantea cómo se debería llevar a cabo la medición de los índices en las pruebas piloto como estas estrategias mejoraron el desempeño y finalmente actuar seleccionando la mejor solución y al desarrollar un plan para implementar en donde conste quienes participan qué deben hacer y cuándo deben hacer.

2.9. Alcances y resultados esperados

Con la investigación se espera plantear un modelo de gestión por procesos donde el ciclo de mejora se llegue a desarrollar las fases de planear y hacer; para la fase de actuar y controlar se realizará una propuesta de cómo se debería llevar a cabo estas fases todo ello para que organización mejore la gestión que se realiza en al área comercial y financiera con el fin de que se mejore la calidad del servicio percibido por el cliente, que la empresa agregue valor y se vuelva más competitiva en el sector.

2.10. Supuestos y riesgos

Existe riesgo de que al momento de obtener la información para los distintos fines de esta investigación los grupos objetivo no respondan con total seriedad y honestidad y por ende los resultados no lleguen a ser los esperados.

2.11. Presupuestos

Rubro	Costo (USD)	Justificación
Pago del tutor	200	Pago del director de tesis
Materiales de Oficina	35	Para la investigación de mercados
Trámites para titulación	15	Certificados de aprobación
Transporte	80	Viajes Loja
TOTAL	330	

2.12. Financiamiento

El proyecto de investigación se financiara con recursos propios.

2.13. Esquema tentativo

Introducción

Capítulo 1. La Gestión por procesos

- 2.1 El ciclo de mejora
- 2.2 Caracterización de procesos
- 2.3 Flujo de procesos
- 2.4 La cadena de valor
- 2.5 Mapa de procesos
- 2.6 Matriz de interacción de procesos
- 2.7 Diagramas de entradas y salida

Capítulo 2. Situación actual de la empresa

- 1.1.Historia y descripción de la empresa
- 1.2.Situación actual del proceso comercial
- 1.3.Situación actual financiera de la empresa

Capítulo 3. Modelo de gestión

- 3.1 El ciclo PDCA
- 3.2 Etapa de realización
- 3.3 Etapa de actuación
- 3.4 Etapa de planificación
- 3.5 Etapa de actuación

Conclusiones

Recomendaciones

Bibliografía

Anexos

2.14. Cronograma

Objetivo Específico	Actividad	Resultado esperado	Tiempo (semanas)
Fundamentar teóricamente los conceptos relacionados a la gestión por procesos.	<ul style="list-style-type: none"> • Realizar una revisión bibliográfica de los conceptos fundamentales • Realizar el marco teórico en el cual se sustentará la investigación 	Conocer a profundidad los conceptos Realizar el marco teórico	2 semanas
Realizar un análisis de la situación actual de la empresa CELCOS Comercial que permita identificar la problemática en cuanto a la imagen de la empresa, las tendencias del consumidor y el análisis de ventas	<ul style="list-style-type: none"> • Realizar la descripción e historia de la empresa • Caracterizar los procesos • Realizar el flujo de procesos • Identificar la cadena de valor • Realizar el mapa de procesos comerciales y financieros • Construir la matriz de interacción de procesos • Elabora Diagramas de entradas y salida 	Analizar la situación actual de la empresa e identificar los problemas en los procesos y como el cliente percibe la calidad en cuanto al proceso de venta	10 semanas
Estructurar un modelo de gestión por procesos de las áreas comercial y financiera de la empresa Celcos Comercial	<ul style="list-style-type: none"> • Planificar el ciclo de mejora • Planear • Hacer • Realizar la propuesta para implementar y controlar 	Modelo de la gestión por procesos	12 semanas
TOTAL			24

2.15. Referencias

Estilo utilizado: APA Edición: sexta

Carrasco, J. B. (2008). *Gestión por procesos*. Evolución S.A.

Evans, J. R., & Lindsay, W. (2008). *Administración y control de la calidad*. México: Cengage Learning.

Perez, J. A. (1999). *Gestión De la calidad orientada a los porcesos*. Madrid: ESIC.

Porter, M. E., & Kramer, M. (2006). *Estrategia y sociedad*. *Harvard Business Review*, 10.

Rodríguez, A. J., Torres Cabrera, L., & Acevedo Suárez, J. A. (2004). *PROCEDIMIENTO DE ANÁLISIS Y MEJORAMIENTO*. 4.

Velasco, J. A. (2004). *Gestión por procesos*. Madrid: ESIC.

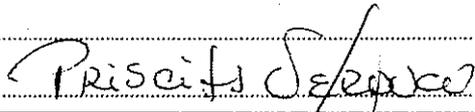


2.16. Anexos

2.17. Firma de responsabilidad (estudiante)



2.18. Firma de responsabilidad (director sugerido)



2.19. Firma de responsabilidad Director metodológico.



2.20. Fecha de entrega

13 de diciembre de 2017