



ESCUELA SUPERIOR POLITÉCNICA DEL LITORAL

Instituto de Ciencias Matemáticas

INGENIERÍA EN AUDITORÍA Y CONTADURÍA PÚBLICA AUTORIZADA

“Diseño de un sistema de control de gestión aplicando reingeniería de procesos al Área de Compras de una empresa dedicada a la comercialización de equipos de computación y sus derivados”.

**INFORME DE PROYECTO DE GRADUACIÓN (DENTRO DE UNA
MATERIA DE LA MALLA)**

Previo a la obtención del título de:

INGENIERO EN AUDITORÍA Y CONTADOR PÚBLICO AUTORIZADO

Presentado por:

Ana Raquel Mogrovejo Del Salto

Keshia René Ortega Albán

Guayaquil – Ecuador

2012

AGRADECIMIENTO

A Dios y a mis padres por estar siempre conmigo y apoyarme en todo momento.

A todos mis compañeros y amigos a lo largo de la etapa universitaria, quienes estuvieron siempre con una buena actitud.

Keshia Ortega

AGRADECIMIENTO

A Dios por su infinito amor y bondad al permitirme finalizar esta etapa de mi vida con su bendición, a mis padres y mi familia pues su apoyo y enseñanzas han hecho más ligero este arduo camino y sé que hoy también compartirán mi alegría.

A mis amigos, los incondicionales a quienes agradezco su compañía, ayuda y el valioso tiempo que hemos compartido, a la Ingeniera Diana Montalvo por ser nuestra guía para la realización de nuestro trabajo de graduación, por su tiempo y dedicación mi más grato agradecimiento.

Ana Mogrovejo

DEDICATORIA

A Dios por bendecirme siempre, a mis padres por estar siempre conmigo y por querer siempre lo mejor para mí, a mis hermanas por ayudarme en todo momento, a Titov Zavala, Carlos Mora, Becky Vélez, José David Cassinelli, Nataly Vera por ser amigos incondicionales y a Ana Mogrovejo por ser una excelente amiga de universidad, tesis y trabajo.

Keshia Ortega

DEDICATORIA

A Dios pues solo en ÉL puedo complacerme de mis logros, les agradezco a mis padres por ser quienes a más de darme la vida me han dado su amor y cuidado, a mis hermanas por ser mis compañeras y un regalo de Dios, a mis sobrinos por ser razón de alegría en mi corazón sobre todo a Viviancita porque es mi primer amor, a mi familia pues siempre me ha augurado éxitos y bendiciones.

A mi enamorado por ser el compañero que Dios ha puesto a mi lado, por su amor y cuidado, a mi mejor amiga por su incondicionalidad y por tan valiosa amistad verdadera, a Keshia Ortega por ser mi compañera en toda mi etapa universitaria, por brindarme su amistad sincera y a mis amigos en general que sé que si los nombrara individualmente seguro algún nombre se me escapará, a todos estos seres especiales en mi vida les dedico este logro pues su cariño ha sido de gran ayuda para que yo culmine con éxito esta etapa de mi vida.

Ana Mogrovejo

TRIBUNAL DE GRADUACIÓN

Ing. Dalton Noboa

Ing. Diana Montalvo Barrera

DELEGADO DEL ICM

DIRECTOR DEL PROYECTO
DE GRADUACIÓN (DENTRO
DE UNA MATERIA DE LA
MALLA)

DECLARACIÓN EXPRESA

“La responsabilidad del contenido de este trabajo de graduación, me corresponden exclusivamente; y el patrimonio intelectual de la misma a la ESCUELA SUPERIOR POLITÉCNICA DEL LITORAL”

(Reglamento de Graduación de la ESPOL).

Ana Raquel Mogrovejo Del Salto

Keshia René Ortega Albán

INDICE GENERAL

Agradecimiento.....	II
Dedicatoria.....	IV
Tribunal de graduación.....	VI
Declaración Expresa.....	VII
CAPÍTULO I.....	1
PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA.....	1
1.1 Problemática.....	1
1.2 Justificación del Tema	2
1.3 Objetivo General del Estudio	4
1.4 Objetivos Específicos.....	4
CAPÍTULO II.....	5
MARCO TEÓRICO	5
2.1 Sistema de control de gestión	5
2.1.1 Principios de Control.....	5
2.1.2 Fundamentos del control de gestión	6
2.1.2.1 La dirección general como proceso integrado empresarial	6
2.1.2.2 El control de las funciones gerenciales	7
2.1.2.3 El sistema de control de gestión mediante planes y presupuestos	7
2.1.2.4 Otros instrumentos del control de gestión.....	8
2.1.2.5 La relevancia del análisis del entorno empresarial.....	8
2.2 Reingeniería	8
2.2.1 Definición de reingeniería de procesos	9
2.2.1.1 Fundamental.....	9
2.2.1.2 Radical.....	10
2.2.1.3 Espectacular	10
2.2.1.4 Proceso.....	11

2.2.2 Principios de la reingeniería	11
2.2.3 Planificación de las acciones para el desarrollo de una Reingeniería de procesos	13
2.2.3.1 Identificación de los procesos actuales de la empresa.....	13
2.2.3.1.1 Identificación.....	14
2.2.3.1.2 Priorización	14
2.2.3.1.2.1 Matriz de priorización de procesos.....	15
2.2.3.2 Análisis del alcance, grado de formalización y responsables.....	17
2.2.3.2.1 Ficha de análisis de un proceso:.....	18
2.2.3.3 Análisis del proceso.....	20
2.2.3.3.1 Elaboración de un diagrama de flujo	20
2.2.3.3.1.1 Simbología utilizada en diagramas de flujo.....	21
2.2.3.3.2 Medición del proceso (indicadores)	22
2.2.3.4 Herramientas de análisis para la mejora.....	23
2.2.3.4.1 Diagrama Causa-Efecto (Ishikawa)	24
2.2.3.4.1.1 Modelo del diagrama de Ishikawa	24
2.2.3.5 Diseño del proceso ideal: Descripción, comparación con el proceso actual, y evaluación de las diferencias	25
2.2.3.5.1 Eliminación de desviaciones.....	25
2.2.3.5.2 Eliminación de pasos innecesarios.....	26
2.2.3.5.3 Ataque de los cuellos de botella.....	27
2.2.3.5.4 Definición de indicadores clave de los procesos.....	28
2.2.4 Implantación del nuevo proceso	29
2.2.5 Control del resultado obtenido	29
2.2.6 Actuación en caso de desviación	29
CAPÍTULO III.....	30
CONOCIMIENTO DEL NEGOCIO	30
3.1 Antecedentes de la Empresa.....	30
3.2 Misión	32
3.3 Visión.....	32
3.4 Objetivos	32

3.5 Principios Corporativos.....	32
3.6 Estrategias.....	33
3.8 Proveedores	36
3.9 Principales competidores	37
3.10 Estructura Corporativa.....	37
3.11 FODA.....	38
CAPÍTULO IV	41
ÁREA DE ESTUDIO	41
4.1 Identificación y listado de los procesos de la empresa	41
4.2 Matriz de priorización de procesos	43
4.4 Mapa de procesos	45
4.5 Selección del área de estudio.....	45
4.6 Objetivos del Proceso de Compras	46
4.7 Funciones	47
4.8 Ficha del Proceso de Compras	49
4.9 Procedimiento	50
4.9.1 Identificar la necesidad:.....	50
4.9.2 Analizar las necesidades:	51
4.9.3 Solicitar las ofertas.....	55
4.9.4 Evaluar ofertas recibidas.....	56
4.9.5 Seleccionar proveedor.....	57
4.9.6 Solicitar pedido:	58
4.9.7 Dar seguimiento al pedido y los acuerdos	59
4.10 Diagramas flujo.....	62
CAPÍTULO V	71
PROPUESTA DE MEJORA.....	71
5.1 Introducción	71
5.2 Herramientas de análisis para la mejora	72
5.3 Determinación de las desviaciones	79
5.4 Determinación de pasos innecesarios	79

5.5 Determinación de los cuellos de botella del proceso.....	81
5.6Análisis de valor agregado.....	83
5.7 Definición de indicadores del proceso.....	91
5.7.1 Pedidos recibidos no acorde con lo solicitado:.....	91
5.7.2 Quiebres de inventario:	93
5.7.3 Tiempo de despacho del pedido de compras:.....	94
5.8Descripción del proceso mejorado.....	96
5.8.1 Identificar la necesidad:.....	96
5.8.2 Analizar las necesidades:	97
5.8.3 Solicitar las ofertas	97
5.8.4 Evaluar ofertas recibidas.....	98
5.8.5 Seleccionar proveedor.....	98
5.8.6 Solicitar pedido	99
5.8.7 Dar seguimiento al pedido y los acuerdos	100
5.9 Diagramas de flujo mejorados.....	101
5.10. Políticas del proceso de compras.....	109
CAPITULO VI	111
CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES	111
6.1 Conclusiones.....	111
6.2 Recomendaciones.....	112
REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS	115
ANEXOS	116
Anexo No.1 – Guía de remisión de ABC	116
Anexo No.2– Pedido de compras de ABC 1	117
Anexo No.3– Pedido de compras de ABC 2.....	118
Anexo No.4– Nota de entrega de ABC	119
Anexo No.5– Nota de venta de ABC.....	120
Anexo No.6– Solicitud de inventario propuesto.....	121
Anexo No.7– Solicitud de inventario final propuesto	122

INDICE DE ILUSTRACIONES

Ilustración 1	Modelo del diagrama de Ishikawa	24
Ilustración 2	Año de creación de los locales ABC	31
Ilustración 3	Porcentaje de ventas por segmento de cliente	35
Ilustración 4	Porcentaje de ventas por localidad.....	35
Ilustración 5	Porcentaje de compras por proveedor	36
Ilustración 6	Organigrama por departamentos	37
Ilustración 7	Organigrama funcional de las sucursales.....	38
Ilustración 8	Mapa de procesos.....	45
Ilustración 9	Diagrama de flujo del proceso de compras	62
Ilustración 10	Diagrama de flujo de identificación de la necesidad	63
Ilustración 11	Diagrama de flujo del análisis de la necesidad	64
Ilustración 12	Diagrama de flujo de solicitud de ofertas	66
Ilustración 13	Diagrama de flujo de la evaluación de ofertas recibidas.....	67
Ilustración 14	Diagrama de flujo de la selección del proveedor.....	68
Ilustración 15	Diagrama de flujo de la solicitud del pedido	69
Ilustración 16	Diagrama de flujo del seguimiento de pedidos y acuerdos.....	70
Ilustración 17	Diagrama de Ishikawa del componente maquinaria	73
Ilustración 18	Diagrama de Ishikawa del componente personal.....	74
Ilustración 19	Diagrama de Ishikawa del componente material	75
Ilustración 20	Diagrama de Ishikawa del componente métodos	76
Ilustración 21	Diagrama de Ishikawa del componente medio	77
Ilustración 22	Diagrama de flujo del proceso de compras mejorado.....	101
Ilustración 23	Diagrama de flujo de identificación de la necesidad mejorado.....	102
Ilustración 24	Diagrama de flujo del análisis de la necesidad mejorado.....	103
Ilustración 25	Diagrama de flujo de solicitud de ofertas mejorado	104
Ilustración 26	Diagrama de flujo de la evaluación de ofertas recibidas mejor.....	105
Ilustración 27	Diagrama de flujo de la selección del proveedor mejorado	106
Ilustración 28	Diagrama de flujo de la solicitud del pedido mejorado	107
Ilustración 29	Diagrama de flujo del seguimiento de pedidos y acuerdos mejorado	108

INDICE DE TABLAS

Tabla 1	Matriz de priorización de procesos de una empresa	16
Tabla 2	Ficha de proceso.....	19
Tabla 3	Simbología utilizada en diagramas de flujo.....	21
Tabla 4	Evaluación de la existencia de pasos innecesarios	27
Tabla 5	Evaluación de la gestión de cuellos de botella.....	28
Tabla 6	Matriz de priorización de procesos de ABC	43
Tabla 7	Ficha del Proceso de Compras	49
Tabla 8	Ficha del subproceso Identificar la necesidad	51
Tabla 9	Ficha del subproceso Analizar las necesidades	54
Tabla 10	Ficha del subproceso Solicitar ofertas.....	55
Tabla 11	Ficha de subproceso Evaluar ofertas recibidas	56
Tabla 12	Ficha de subproceso Seleccionar proveedor.....	57
Tabla 13	Ficha del subproceso Solicitar pedido.....	58
Tabla 14	Ficha del subproceso Dar seguimiento a los pedidos y acuerdos.....	61
Tabla 15	Evaluación de la existencia de pasos innecesarios en el proceso de compras	80
Tabla 16	Evaluación de la gestión de cuellos de botella en el proceso de compras	81
Tabla 17	Análisis de valor agregado subproceso identificar la necesidad.....	83
Tabla 18	Análisis de valor agregado subproceso Analizar las necesidades	84
Tabla 19	Análisis de valor agregado Subproceso Solicitar ofertas	86
Tabla 20	Análisis de valor agregado Subproceso Evaluar ofertas recibidas	87
Tabla 21	Análisis de valor agregado Subproceso Seleccionar proveedor	88
Tabla 22	Análisis de valor agregado Solicitar pedido.....	89
Tabla 23	Análisis de valor agregado Subproceso Dar seguimiento al pedido	90
Tabla 24	Ficha de indicador pedidos recibidos no acorde con lo solicitado.....	91
Tabla 25	Pedidos recibidos no acordes con lo solicitado.....	92
Tabla 26	Ficha de indicador Quiebres de inventario	93
Tabla 27	Quiebres de inventario.....	93
Tabla 28	Ficha de indicador tiempo de despacho del pedido de compras.....	95
Tabla 29	Tiempo de despacho del pedido de compras	95

RESUMEN

El presente trabajo se ha titulado “Diseño de un sistema de control de gestión aplicando reingeniería de procesos al Área de Compras de una empresa dedicada a la comercialización de equipos de computación y sus derivados”. El objetivo que persigue es proponer una reingeniería al proceso de compras de ABC S.A que ayude a gestionar el mismo de forma eficiente y que proponga indicadores para monitorear el cumplimiento de las metas fijadas.,

Con el desarrollo de las técnicas de observación directa y entrevistas al personal logramos obtener un conocimiento profundo del proceso e identificar los problemas presentes en el mismo y de acuerdo al análisis de los hallazgos obtenidos se ha planteado la reingeniería corrigiendo defectos observados, eliminando actividades que no agregaban valor al proceso y cuellos de botella.

Este estudio consta de seis capítulos cuyas estructuras se indican en las líneas siguientes:

Capítulo 1.-“Planteamiento del Problema” En este primer capítulo hemos redactado de manera general el problema observado, hemos propuesto la solución, y hemos planteado los objetivos generales y específicos del trabajo de graduación.

Capítulo 2.- “Marco conceptual” Aquí referimos los conceptos básicos y metodologías establecidas para el desarrollo de la reingeniería, las mismas que serán tomadas como las pautas para el desarrollo del proyecto.

Capítulo 3.-“Conocimiento de Negocio” Se presenta la investigación realizada de la empresa.

Capítulo 4.-“Área de estudio” Es la sección donde se analiza el proceso al cual se le va a aplicar la reingeniería y cuyo estudio sirve como base para proponer las mejoras.

Capítulo 5.- “Propuesta de mejora” Es el estudio de las deficiencias encontradas, la aplicación de la reingeniería y establecimiento de indicadores de gestión.

Capítulo 6.- “Conclusiones y recomendaciones” En este capítulo se emiten las conclusiones y recomendaciones del proyecto, es decir expresamos las conclusiones del estudio y damos pautas a la organización para mejorar el desempeño del proceso de la empresa y algún otro aspecto de la gestión de la misma.

ABREVIATURAS

DPTO.:	DEPARTAMENTO
FODA:	FORTALEZAS-OPORTUNIDADES-DEBILIDADES-AMENAZAS
SCG:	SISTEMA DE CONTROL DE GESTIÓN
BPR:	BUSINESS PROCESS REENGINEERING
PYMES:	PEQUENAS Y MEDIANAS EMPRESAS

INTRODUCCIÓN

Considerando esta premisa “Los buenos productos no hacen ganadores; los ganadores hacen buenos productos” se denota la necesidad de las empresas de organizarse en torno al proceso. Un proceso de negocios es un conjunto de actividades que reciben uno o más insumos para crear un producto de valor para el cliente, y es precisamente hacia este fin que la reingeniería se enfoca; su definición formal es la reconsideración, reestructuración y racionalización de las estructuras de negocio, procesos, métodos de trabajo, gestión de sistemas y relaciones externas, a través de los cuales creamos y distribuimos valor.

ABC S.A. es una compañía dedicada a la comercialización de equipos de computación y sus derivados, este tipo de negocio ha aumentado considerablemente en los últimos años, cada vez son más las empresas que compiten por liderar este nicho de mercado, es por ello que consideramos que ABC debe mejorar sus procesos para así competir con las empresas existentes y lograr alcanzar eficientemente sus objetivos propuestos, en base a esta consideración realizamos un análisis de todos los procesos del negocio y se observó que la necesidad más urgente es la implementación de una reingeniería al proceso de compras de la compañía.

Para la reingeniería se realizará un análisis al proceso compras, proceso que ha sido considerado un proceso clave de la empresa, se identificarán los principales problemas, información que se obtendrá por medio de entrevistas al personal y observación directa de cómo se lleva a cabo el proceso dentro de la compañía, de los problemas detectados se analizarán sus causas de origen y en base a este estudio se programarán las mejoras, las mismas que serán la base para la reingeniería del proceso.

Para medir el desempeño se definirán indicadores que evaluarán la efectividad y eficiencia de la gestión del proceso mejorado a fin de que la empresa pueda monitorear el cumplimiento de los objetivos. Finalmente se darán recomendaciones y conclusiones que se crea que pueden aportar al mejor desenvolvimiento de la compañía.

CAPÍTULO I

PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA

1.1 Problemática

Ya que ABCS.A. usa el método “Just in time” para la compra de su inventario, esto vuelve al proceso de compras un eje fundamental para unas ventas exitosas, hoy solo no basta con ofrecer buenos precios, hay que estar ahí cuando el cliente lo requiere y esto es algo que ABC puede lograr solo si maneja adecuadamente su proceso de compras.

ABC actualmente no cuenta con un proceso de compras debidamente documentado, el proceso se lleva a cabo más bien de una forma empírica y respondiendo a las situaciones que se presentan de manera improvisada, ejerciendo poco control y en ocasiones omitiendo políticas establecidas ya por la empresa, lo que produce que en la práctica el proceso se lleve de una manera desorganizada ya que al momento de no tener clara una línea de acción el recurso humano suele cometer errores que crean conflictos internos en la organización que desembocan en caos y gastos innecesarios.

A este problema le podríamos sumar también el hecho de que la empresa no cuenta con un transporte propio, generando que esté sujeta a que un tercero,

le pueda brindar el servicio en el momento en que ella lo necesite; como es el caso en el que el proveedor habiendo pactado una hora de entrega, no logra lo esperado y la empresa debe buscar la forma de ir a la localidad del proveedor a retirar su pedido, lo que genera incertidumbre y que en caso de no lograr concretarse, atrasaría todo el proceso y generaría un problema con las ventas, en las que se ha ofrecido entregar algún producto en una fecha y hora pactada, lo que puede dejar clientes insatisfechos y una mala imagen corporativa.

1.2 Justificación del Tema

La naturaleza de la competencia empresarial propia de la era industrial, donde la incorporación de alta tecnología ha sido lo más importante, se está transformando rápidamente en la actual era de la información, las empresas ya no pueden obtener ventajas competitivas sostenibles sólo mediante la aplicación de nuevas tecnologías a los bienes físicos o llevando a cabo una excelente gestión de los activos y pasivos financieros.

Es precisamente estas situaciones de transformaciones constantes del ambiente de negocio lo que hace necesario que las empresas, para mantener e incrementar su participación de mercado en estas condiciones tengan claro la forma de cómo analizar y evaluar los procesos de su negocio y reinventen sus procesos orientándolos a las satisfacción del cliente; adicionalmente deben definir un sistema de medición de desempeño para así

medir y en base a ello programar mejoras en su gestión que incrementen su nivel competitivo no solo en cuanto a costos sino también cuanto a la habilidad para prever problemas, la capacidad de manejar de la forma más eficiente y eficaz sus recursos etc.; por todo esto se vuelve necesario e indispensable para toda empresa controlar su gestión la cual abarca a todo el funcionamiento de la empresa en sí, desde el establecimiento de la misión y visión de una empresa hasta los procesos que ella realiza.

La medición del desempeño puede ser definida generalmente, como una serie de acciones orientadas a medir, evaluar, ajustar y regular las actividades de una empresa. Podría decirse que el objetivo de los sistemas de medición es aportar a la empresa con el conocimiento de su situación actual a fin de que esta pueda determinar sus desviaciones con respecto a los objetivos propuestos y corregirlos oportunamente para que así ésta logre cumplir con las metas planeadas.

Controlar la gestión logra mejoras dramáticas en medidas de desempeño de las empresas en costos, calidad, servicio y rapidez, actualmente esta es la forma como las empresas aseguran el cumplimiento de sus objetivos.

De esta situación que describe la necesidad actual de todas las empresas por controlar su gestión y enfocándonos en la realidad particular de ABC S.A. en cuanto a su proceso de compras partimos para proponer una reingeniería al proceso de compras.

1.3 Objetivo General del Estudio

Diseñar un sistema de control de gestión que permita mejorar el proceso de compras por medio de una reingeniería, que eliminará del proceso los cuellos de botella, actividades que no agregan valor y corregirá desviaciones con el fin de incrementar la eficiencia y disminuir tiempos y costos; adicionalmente se establecerán indicadores adecuados para controlar la gestión de este proceso.

1.4 Objetivos Específicos

- Obtener un conocimiento general del negocio.
- Observar y analizar el proceso del área de estudio.
- Realizar un diagnóstico de la situación actual del proceso de compras.
- Encontrar las deficiencias del proceso.
- Determinar las causas de las deficiencias.
- Definir indicadores que midan el desempeño.
- Diseñar un sistema de control de gestión (reingeniería) que resuelva los problemas detectados de forma eficiente.

CAPÍTULO II

MARCO TEÓRICO

2.1 Sistema de control de gestión¹

El SCG cuenta con el diagnóstico o análisis para entender las causas raíces que condicionan el comportamiento de los sistemas físicos, permite establecer los vínculos funcionales que ligan las variables técnicas-organizativas-sociales con el resultado económico de la empresa y es el punto de partida para la mejora de los estándares; mediante la planificación orienta las acciones en correspondencia con las estrategias trazadas, hacia mejores resultados; y, finalmente, cuenta con el control para saber si los resultados satisfacen los objetivos trazados.

2.1.1 Principios de Control

Los sistemas de control se basan en una serie de principios básicos, los cuales permiten alcanzar los objetivos propuestos por todo sistema de control. A saber son:

¹ Centros Europeos de Empresas Innovadoras de la Comunidad, Reingeniería de procesos manual 13

- Uso de la Contabilidad como elemento informativo
- Economía del Control
- Control por excepción
- Control por responsabilidades
- Integración de los sistemas de control
- Coincidencia entre el presupuesto y el plan de cuentas contable
- Información pertinente, precisa, sintética y oportuna
- Medidas adecuadas como consecuencia del control

2.1.2 Fundamentos del control de gestión²

- La dirección general como proceso integrado empresarial
- El control de las funciones gerenciales
- El sistema de control de gestión mediante planes y presupuestos
- Otros instrumentos del control de gestión
- Relevancia del análisis del entorno empresarial.

2.1.2.1 La dirección general como proceso integrado empresarial

La actividad económico-financiera de una empresa en marcha consiste en conjuntar coordinadamente los factores de la producción (INPUTS), para

²HARRINGTON, H.J, Mejoramiento de los Procesos de la Empresa

vender (OUTPUTS) bienes y servicios destinados al consumidor. La dirección general es el órgano unipersonal que toma continuamente las decisiones en un marco de incertidumbre que debe obtener unos resultados satisfactorios para todos los factores internos y externos de la actividad económico-financiera.

2.1.2.2El control de las funciones gerenciales

Se concibe sobre una empresa que en su gestión ordinaria va realizando los planes y programas de medio y largo plazo coincidiendo con la gestión del día a día, convirtiendo continuamente la información en acción a través de la decisión y el control.

2.1.2.3El sistema de control de gestión mediante planes y presupuestos³

Es un sistema de información - control superpuesto y enlazado con la gestión que tiene por objetivo definir los objetivos compatibles, establecer las medidas adecuadas de seguimiento y proponer las posibles soluciones a las desviaciones.

³F. Sáez Vacas, O. García, J. Palao y P. Rojo, INNOVACIÓN TECNOLÓGICA EN LAS EMPRESAS.

2.1.2.4 Otros instrumentos del control de gestión

- Contabilidad financiera
- Auditoría externa
- Análisis de ratios
- Auditoría y control interno
- Cuadro de mando
- Auditoría operativa

2.1.2.5 La relevancia del análisis del entorno empresarial

La globalización de la competencia y la rapidez de procesar y comunicar la información en el mundo, obliga a todas las empresas a desarrollar un análisis constante de su entorno y a enfocarse en mejorar sus procesos a fin de ser competitivas en esta gran aldea global.

2.2 Reingeniería⁴

La Reingeniería de Procesos, o BPR (Business Process Reengineering), puede considerarse como una herramienta de gestión. De hecho, se trata de una de las más recientes puesto que aparece a finales de la década de los ochenta, de la mano de dos autores: Michael Hammer y James Champy.

⁴Grupo Kaizen, S.A, Reingeniería de procesos

La BPR, como una más de las nuevas herramientas de gestión, debe entenderse como una reacción al cambio de las realidades empresariales. Pretende aportar soluciones que permitan combatir: los retos que imponen los clientes, las barreras que supone la competencia y sobre todo los riesgos que implica el cambio profundo y fugaz de la realidad empresarial.

2.2.1 Definición de reingeniería de procesos⁵

Reingeniería es la revisión fundamental y el rediseño radical de procesos para alcanzar mejoras espectaculares en medidas críticas y contemporáneas de rendimiento, tales como costos, calidad, servicio y rapidez. Profundizando en esta definición podemos observar que contiene cuatro conceptos claves:

2.2.1.1 Fundamental

Una vez se ha decidido proceder con la Reingeniería en un negocio, el individuo debe hacerse las preguntas más básicas sobre su empresa y su funcionamiento. ¿Por qué hacemos las cosas de esta manera?, ¿No hay una forma mejor de hacerlas? Estas preguntas obligan al empresario a cuestionar los supuestos más básicos sobre los que se asienta su negocio. Se lleva a cabo una revisión de todas las normas preestablecidas, que hasta el momento eran incuestionables.

⁵Johansson Mchug, Pendleburywheeler; Reingeniería de Procesos de Negocios

La Reingeniería inicialmente determina qué es lo que debe hacer la empresa y, posteriormente, cómo debe hacerlo. Un error muy frecuente se da cuando los responsables de implantar la BPR se centran exclusivamente en el cómo hacer las cosas, sin considerar en ningún momento la posibilidad de dejar lo que se está haciendo y empezar a realizar actividades completamente nuevas. La BPR se concentra en lo que una empresa “debe ser” y no en lo que “es”.

2.2.1.2 Radical

El rediseño planteado debe ser radical en el más literal sentido de la palabra, puesto que debe llegar a la raíz de las cosas. No se trata de hacer cambios superficiales o tratar de arreglar lo que ya está instalado, sino que se debe abandonar lo viejo. La BPR implica el descarte de todas las estructuras y procedimientos existentes para llegar a maneras absolutamente distintas de realizar el trabajo. Estamos ante un proceso de reinvención completa del negocio y no ante un intento de mejorarlo o modificarlo ligeramente.

2.2.1.3 Espectacular

Como tercer concepto clave de la definición, las mejoras que implica la Reingeniería de Procesos deben ser espectaculares y no marginales o incrementales (propias de procesos de mejora o modificación leve). Debemos asociar el concepto de BPR a saltos gigantescos en el rendimiento,

una compañía analizando sus resultados habituales puede llegar a intuir, al menos, si necesita o no emprender la Reingeniería de Procesos.

2.2.1.4 Proceso

El último de los conceptos claves de la definición es “procesos”. Sin duda alguna, esta es la palabra más importante de la definición. Proceso es el conjunto de actividades que recibe uno o más insumos y crea un producto de valor para el cliente. Este concepto implica que dentro de cada proceso confluyen una o varias tareas. Dichas tareas individuales dentro de cada proceso son importantes, pero ninguna de ellas tiene importancia para el cliente si el proceso global no funciona. Por tanto las compañías deben mentalizarse de que la importancia de las tareas, objeto de estudio en la mayor parte de las empresas, se encuentra condicionada por la visión de conjunto que implica el proceso.

2.2.2 Principios de la reingeniería⁶

Se estima en doce los principios claves en los que se basa la BPR:

1. Se necesita el apoyo de la gerencia de primer nivel o nivel estratégico, que debe liderar el programa.
2. La estrategia empresarial debe guiar y conducir los programas de la BPR.

⁶ Raymond L. Manganelli, Jorge Cárdenas; “Como hacer Reingeniería” Guía indispensable paso a paso

3. El objetivo último es crear valor para el cliente.
4. Hay que concentrarse en los procesos, no en las funciones, identificando aquellos que necesitan cambios.
5. Son necesarios equipos de trabajo, responsables y capacitados, a los que hay que incentivar y recompensar con puestos de responsabilidad en la nueva organización que se obtendrá tras el proceso de Reingeniería.
6. La observación de las necesidades de los clientes y su nivel de satisfacción son un sistema básico de retroalimentación que permite identificar hasta qué punto se están cumpliendo los objetivos.
7. Es necesaria la flexibilidad a la hora de llevar a cabo el plan, si bien son necesarios planes de actuación, dichos planes no deben ser rígidos, sino que deben ser flexibles a medida que se desarrolla el programa de BPR y se obtienen las primeras evaluaciones de los resultados obtenidos.
8. Cada programa de Reingeniería debe adaptarse a la situación de cada negocio, de forma que no se puede desarrollar el mismo programa para distintos negocios.
9. Se requiere el establecimiento de correctos sistemas de medición del grado de cumplimiento de los objetivos. En muchos casos, el tiempo

es un buen indicador. Sin embargo, no es el único posible y en determinadas ocasiones no es el más adecuado.

10. Se debe tener en cuenta el factor humano a la hora de evitar o reducir la resistencia al cambio, lo cual puede provocar un fracaso, o al menos retrasos en el programa.

11. La BPR no debe ser visto como un proceso único, que se deba realizar una única vez dentro de la organización sino que se debe contemplar como un proceso continuo, en el que se plantean nuevos retos.

12. La comunicación se constituye como un aspecto esencial, no sólo a todos los niveles de la organización, sino traspasando sus fronteras (prensa, comunidad, sistema político, etc.).

2.2.3 Planificación de las acciones para el desarrollo de una Reingeniería de procesos

2.2.3.1 Identificación de los procesos actuales de la empresa

El primer paso para la reingeniería de procesos es el análisis de la situación inicial de la empresa. La recomendación sería la identificación de cada uno de los procesos de la empresa. Un proceso se caracteriza por tener unas entradas de información y materiales (inputs) y unas salidas (outputs). Se realiza de forma secuencial y hay definidos unos responsables de cada

actividad. Dependiendo de la actividad de la empresa habrá unos procesos que resulten ser los principales y otros serán complementarios.

- Los **procesos estratégicos** intervienen en la visión de una organización.
- Los **procesos clave** son aquellos que añaden valor al cliente o inciden directamente en su satisfacción o insatisfacción. Componen la cadena del valor de la organización.
- Los **procesos de apoyo** son los procesos necesarios para el control y la mejora del sistema de gestión, que no puedan considerarse estratégicos ni clave.

2.2.3.1.1 Identificación

De los procesos de su empresa, debe identificar aquellos que tengan una entidad suficiente como para ser considerados (que impliquen a más de una persona)

2.2.3.1.2 Priorización

Una vez identificados los procesos presentes en la empresa, existe la necesidad de realizar una priorización del estudio: decidir cuáles son los procesos con mayor necesidad de ser redefinidos por razones de coste, calidad, capacidad de fabricación, tiempos de servicio u otras.

Es recomendable estudiar con mayor detenimiento aquellos procesos que requieren de mayores recursos, puesto que el esfuerzo de análisis debe ser compensado con una mejora económica.

También es recomendable dedicar mayor esfuerzo a los cuellos de botella de la empresa, pues el aumento de la capacidad de producción de un cuello de botella se traduce automáticamente en el aumento de capacidad de todo el sistema.

Cuellos de botella: aquellas actividades o procesos que limitan la expansión de la misma forma que el estrechamiento de una calle limita la circulación del tráfico. Pueden ser debidas a capacidad, calidad, tiempo de ciclo u otras.

2.2.3.1.2.1 Matriz de priorización de procesos

Para priorizar los procesos y determinar aquellos que son críticos para la empresa se pueden evaluar todos ellos en base a ciertos factores que ayudan a definir su nivel de importancia. A continuación se detallan en la matriz adjunta los factores utilizados dentro de este estudio y en la parte posterior una breve explicación de los mismos.

Tabla 1 Matriz de priorización de procesos de una empresa

	Coste	Tiempo de realización	Costes de calidad	Cuello de botella	Otros	Promedio
Proceso 1						
Proceso 2						
Proceso 3						

Fuente: "Como hacer Reingeniería" Guía indispensable paso a paso
 Elaborado por: Keshia Ortega y Ana Mogrovejo

Leyenda:

- Coste del proceso / costes totales de la empresa o departamento.
- Tiempo de realización del proceso / tiempo total de procesado.
- Costes de calidad / costes totales de calidad de la empresa o departamento.
- Capacidad / capacidad del proceso más capaz.
- Otros criterios que se consideren relevantes.

2.2.3.2 Análisis del alcance, grado de formalización y responsables.

Para iniciar el trabajo sobre un proceso, es de gran utilidad estudiar diversos factores, un análisis adecuado incluiría los siguientes puntos:

- **Inputs** (entradas) de materiales, servicios e información. Incluyendo qué departamento es el suministrador (o indicar el proveedor externo en su caso).
- **Outputs** (salidas) de materiales, servicios e información. Indicando el destino de la misma forma.
- **Alcance del proceso:** Descripción de cuándo el proceso es de aplicación y cuándo no.
- **Responsable del proceso:** Cada proceso tiene una persona responsable de su desarrollo, independientemente de que cada una de sus partes pueda ser dejada en manos de otras personas. Es recomendable expresarlos por el cargo, y no por el nombre de la persona, ya que con el tiempo puede cambiar.
- **Clientes** de cada uno de los outputs, que se pueden considerar “clientes internos” del proceso en caso de ser parte de la misma empresa o “clientes externos” cuando son ajenos a la misma.
- **Proveedores** de inputs proceso. En el caso de ser parte propia de la organización, se consideran “proveedores internos”.

- **Actividades** que se incluyen en cada proceso, esquemáticamente y de forma secuencial.

2.2.3.2.1 Ficha de análisis de un proceso:

Se recomienda documentar cada uno de los procesos en estudio según la siguiente ficha:

Ficha de proceso

Tabla 2 Ficha de proceso

Nombre del proceso:	
Objetivos del proceso:	
Requisitos del cliente:	
Qué es lo primero que hacemos: <i>Indicar qué acción hace que se “dispare” la ejecución del proceso.</i>	
Inputs del proceso: <i>Materiales, servicios e información.</i>	
Responsable del proceso: <i>Todo proceso debe tener un “propietario” responsable de su ejecución.</i>	
Participantes en el proceso: <i>Otros participantes distintos del responsable del proceso.</i>	
Otras persona interesadas: <i>Clientes y proveedores de servicios, bienes e información.</i>	
Proveedores del proceso:	
Resultado del proceso:	
Qué es lo último que hacemos: <i>Acción que determina la terminación del proceso</i>	

Descripción del proceso: <i>Descripción detallada de las acciones que se realizan.</i>	
Diagrama de flujo del proceso: <i>Según indicación de los siguientes capítulos</i>	
Indicadores del proceso: <i>Elementos de medición. Ver explicación en siguientes capítulos</i>	

Elaborado por: Ana Mogrovejo y Keshia Ortega

2.2.3.3 Análisis del proceso.

Es recomendable hacer el estudio del proceso de forma simplificada para facilitar su estudio, pero con suficiente detalle para no dejar en el aire cuestiones significativas. En cada estudio es necesario definir hasta qué nivel de detalle conviene llegar.

2.2.3.3.1 Elaboración de un diagrama de flujo⁷



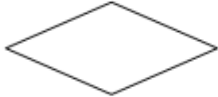



Existen múltiples sistemas para realizar el análisis de un proceso. Uno de los más gráficos y de gran difusión es la realización de un diagrama de flujo, en los que se representa gráficamente cada una de las actividades de un proceso y se dibujan las relaciones entre ellas.

⁷Rouere J.B, Moñino, Rodríguez 2002

La realización del diagrama de flujo se recomienda porque obliga a diseñar una secuencia lógica de realización de las operaciones que es uno de los objetivos de la reingeniería de procesos.

2.2.3.3.1.1 Simbología utilizada en diagramas de flujo

Tabla 3 Simbología utilizada en diagramas de flujo

	<p>Comienzo o final de proceso: en su interior situamos materiales, información o acciones para comenzar el proceso o para mostrar el resultado en el final del mismo</p>
	<p>Actividad: Tarea o actividad llevada a cabo durante el proceso. Puede tener muchas entradas, pero solo una salida</p>
	<p>Decisión: Indicamos puntos en que se toman decisiones: sí o no, abierto o cerrado</p>
	<p>Documento: Se utiliza este símbolo para hacer referencia a la generación o consulta de un documento específico en un punto del proceso.</p>
	<p>Conexión con otros procesos: Nombramos un proceso independiente que en algún momento aparece relacionado con el proceso principal.</p>
	<p>Conexiones de pasos o flechas: Muestran dirección y sentido del flujo del proceso, conectando los símbolos</p>

Fuente: Rouere J.B, Moñino, Rodríguez 2002

Elaborado por: Keshia Ortega y Ana Mogrovejo

2.2.3.3.2 Medición del proceso (indicadores)

Toda acción de mejora necesita partir de una cuantificación de sus parámetros representativos con los siguientes objetivos:

- Para poder proponer objetivos y medir si se han alcanzado, es necesario partir de datos numéricos.
- Proponer la realización de inversiones y analizar su rendimiento requiere también de valores numéricos.
- El uso de indicadores numéricos elimina la subjetividad en la evaluación del estado previo y de los resultados.
- Para conocer los puntos débiles del proceso (excesos de inventario, cuellos de botella, baja productividad, mala calidad, etc.)

En cuanto a la cantidad de indicadores y su precisión, se recomienda que sean los indispensables, de forma que el esfuerzo realizado en las medidas compense con los resultados obtenidos un exceso de información tiene el efecto de dificultar el análisis por saturación.

Lo recomendable es que las medidas sean:

- Sencillas: El tiempo disponible para hacer mediciones está limitado, por lo que incrementar la precisión más de lo necesario va a consumir recursos necesarios para tareas de análisis.

- Oportunas: Para que describan la situación actual.
- Objetivas: Siempre basadas en datos numéricos, no opiniones. Incluso cuando miden percepciones se deben expresar numéricamente.
- Comprensibles: Fáciles de interpretar.
- Adecuadas: Deben medir lo que se pretende.
- Precisas: Dentro de las limitaciones de economía de la medida.

Los indicadores más adecuados son aquellos que cuantifican de alguna forma la eficiencia (valor generado/recursos consumido) o la eficacia (porcentaje de éxito en la consecución de los objetivos).

2.2.3.4 Herramientas de análisis para la mejora

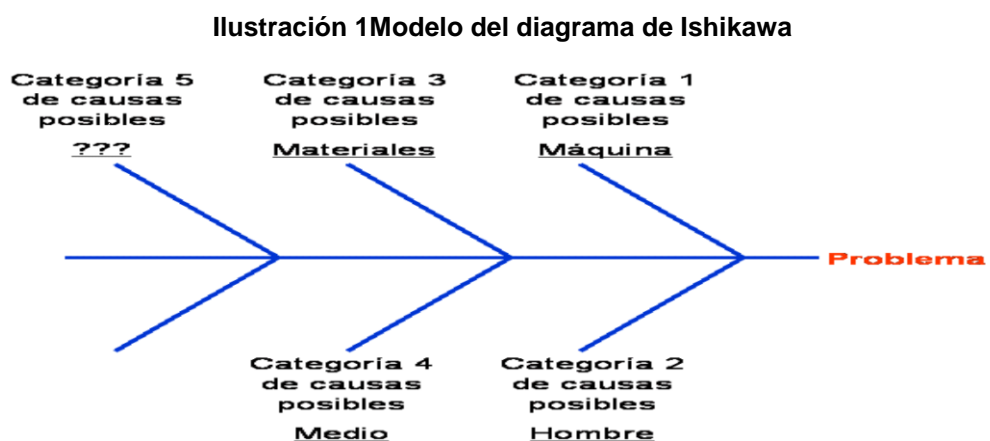
Existen múltiples técnicas para la generación de ideas y para enfocar el análisis de las dificultades. A continuación se describen algunas de las de uso más extendido, herramientas de análisis de información (Diagrama de Pareto, gráfico de Frecuencias Relativas y herramientas de investigación búsqueda de alternativas (Diagrama Causa-Efecto)

2.2.3.4.1 Diagrama Causa-Efecto (Ishikawa)⁸

El Diagrama Causa-Efecto es un sistema de análisis de la información. Se trata de una representación gráfica de las múltiples causas que pueden generar un efecto, para así poder realizar su análisis. Su representación consiste en realizar un tronco que desemboca en el efecto y sacar de él ramas principales con las familias de causas que podrían llegar a generar ese efecto, sin entrar a valorarlo todavía. Cada una de las ramas de las causas se va a dividir en ramas secundarias de subcausas más detalladas.

Una vez realizado el gráfico se pasa a la fase de análisis, que consiste en evaluar si es posible la relación causa-efecto. Con las conclusiones obtenidas se realizan hipótesis para su comprobación práctica.

2.2.3.4.1.1 Modelo del diagrama de Ishikawa



Fuente: ISHIKAWA, *El Próximo Proceso es su Cliente*, 1960
 Elaborado por: Keshia Ortega y Ana Mogrovejo

⁸ISHIKAWA, *El Próximo Proceso es su Cliente*, 1960

2.2.3.5 Diseño del proceso ideal: Descripción, comparación con el proceso actual, y evaluación de las diferencias

Con la herramienta antes descrita, se puede proceder a realizar análisis de los procesos existentes. A continuación se describen algunos de los principios de mejora que pueden utilizarse:

2.2.3.5.1 Eliminación de desviaciones

En múltiples ocasiones, el hecho de volver a examinar un proceso tiempo después de haberlo implantado, hace que se detecten desviaciones que pueden subsanarse. Las razones su aparición son:

- Diferencias entre el diseño teórico y la realidad, de forma que al implantar los diseños se realizan interpretaciones distintas.
- Si no se pudo realizar una prueba piloto suficientemente amplia, después de tener el proceso funcionando un cierto tiempo, se pueden llegar nuevas conclusiones.
- Durante el uso del proceso las personas implicadas pueden realizar pequeñas variaciones (que en muchos casos mejorarán el funcionamiento original).

En el caso de observar modificaciones al proceso que impliquen una mejora se deberán estudiar, y si son positivas, oficializar la nueva forma de trabajar.

2.2.3.5.2 Eliminación de pasos innecesarios

Al igual que ocurre con las desviaciones sobre el proceso inicial, se pueden detectar pasos innecesarios que pueden ser eliminados. Las razones para eliminar una actividad pueden ser entre otras:

- Posibilidad de subcontratar la actividad.
- Informatización de los procesos, de forma que son innecesarias múltiples introducciones de los mismos datos (alta de materiales en almacén, contabilización de la factura, etc.).
- Automatización.
- Eliminaciones de controles de calidad por uso de autocontrol durante la fabricación o porque se tiene mayor confianza en el proceso.
- Eliminación de actividades por carecer de valor para los clientes.

Se evalúa con el siguiente cuestionario la existencia de pasos innecesarios en el proceso para después poder implantar acciones:

Tabla 4 Evaluación de la existencia de pasos innecesarios

EVALUACIÓN DE LA EXISTENCIA DE PASOS INNECESARIOS	S/N
¿Cuál de las actividades del proceso no forma parte del núcleo de negocio de la empresa? ¿Es posible subcontratar alguna de ellas?	
¿El flujo de información, bienes y servicios entre cliente y proveedor es lo más directo posible o hay pasos intermedios solo para control?	
¿La información que necesitamos ha sido ya utilizada por otro departamento o por nosotros mismos? ¿Está informatizada esa información para evitar el doble trabajo?	
¿La información que utilizamos va a ser necesaria en el futuro por nosotros u otro departamento? ¿Está informatizada para evitar el doble trabajo?	
¿Manejamos gran cantidad de información escrita? ¿Es posible utilizar una base de datos en su lugar?	
Sobre los procesos manuales que se realizan ¿pueden automatizarse?	
¿Realiza controles de calidad en sus procesos?	
¿Todas y cada una de las operaciones añade valor al producto? (Es requerido por el cliente o lo añadimos por otros motivos: embalar y desembalar, recontroles, inventarios, etc.)	

Elaborado por: Keshia Ortega y Ana Mogrovejo

2.2.3.5.3 Ataque de los cuellos de botella

La velocidad de un proceso siempre será más lenta que la más lenta de sus actividades. Se ha definido como cuello de botella a la actividad más lenta del proceso.

Como consecuencia, la forma más directa de aumentar la capacidad de un proceso es buscar sus cuellos de botella y buscar la forma de aumentar su capacidad. Con el siguiente cuestionario se puede evaluar la gestión de los cuellos de botella:

Tabla 5 Evaluación de la gestión de cuellos de botella

EVALUACIÓN DE LA GESTIÓN DE CUELLOS DE BOTELLA	S/N
¿Tiene implantado un sistema para medir la eficiencia de su proceso?	
¿Tiene identificados los cuellos de botella de la empresa?	
¿Tiene identificados los cuellos de botella del proceso?	
¿Cuál es la razón de que esa operación sea cuello de botella?	
Calidad (necesita realizar retrabajos)	

Elaborado por: Keshia Ortega y Ana Mogrovejo

2.2.3.5.4 Definición de indicadores clave de los procesos

Es necesario hacer una medición de los parámetros representativos del proceso para tenerlo bajo control. Es recomendable hacer medidas sencillas, oportunas, objetivas, comprensibles, adecuadas y precisas. Siempre teniendo en cuenta el uso de los recursos en el control y el rendimiento que se obtiene del trabajo realizado.

2.2.4 Implantación del nuevo proceso

Una vez que el proceso de estudio del proceso ha sido finalizado, se llega a la etapa de su implantación. Es recomendable que previamente se realicen las pruebas piloto o simulaciones que sea posible para confirmar las hipótesis realizadas.

2.2.5 Control del resultado obtenido

La reingeniería de procesos no termina con la implantación de un nuevo proceso, sino que después es necesario realizar un control de los resultados obtenidos. En esta parte resulta especialmente útil el trabajo realizado en la “Definición de indicadores clave de los procesos”, para comprobar cuánto ha mejorado el proceso reformado respecto del original. También resulta conveniente repasar si se han cumplido las hipótesis que originalmente se realizaron.

2.2.6 Actuación en caso de desviación

En el caso de que haya una desviación entre los resultados esperados y los obtenidos, es necesario realizar las acciones necesarias sobre el proceso para que llegue a alcanzar los objetivos previstos inicialmente.

CAPÍTULO III

CONOCIMIENTO DEL NEGOCIO

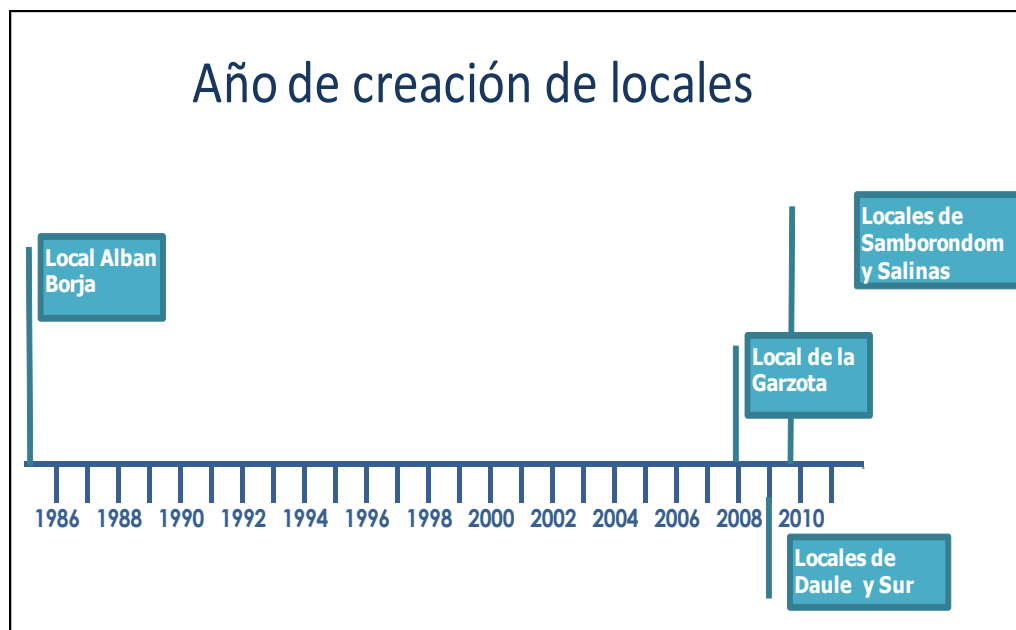
3.1 Antecedentes de la Empresa

Prissio Dormi funda su primera tienda de venta de equipos de computación bajo la razón social de ABC Sociedad Anónima en 1985 en el Centro Comercial Albán Borja. El mercado estaba creciendo y las empresas pequeñas y medianas se preguntaban si era el momento de automatizar su contabilidad o el inventario, ABC se enfocó en ese nicho de mercado con la expectativa de convertirse en asesores que recomendarían a sus clientes no solo que computador comprar sino también el programa que les serviría para agilizar su gestión.

Hace 5 años, dos de los tres hijos de Dormí se incorporaron al negocio dándole a este una nueva vitalidad, que de forma concreta fue el haber percibido los cambios que habían experimentado los usuarios, las necesidades y la tecnología viendo en estos una oportunidad para expandirse; en la actualidad ABC cuenta con 6 puntos de distribución: Garzota en Plaza La Garzota que fue abierto hace 4 años, Sur en Riocentro Sur estrenado hace 3 años, Daule en el Paseo Shopping de Daule que fue inaugurado hace 3 años, Samborondón en el Centro Comercial Rio Plaza que se incorporó hace 2 años , Salinas que abrió sus puertas hace un año y

medio y la matriz que es el local que se encuentra en el centro comercial Albán Borja; sin duda alguna ABC es una empresa familiar que ha progresado y ha logrado abrirse camino en el mercado ecuatoriano, de hecho ha sido considerada como una plataforma de desarrollo para otros mercados como el de ventas por internet y el alojamiento de sitios web con soporte en español, y todo esto es en gran parte debido a que su propietario tiene una cultura de innovación constante lo que lo mueve a arriesgarse con nuevas ideas y productos y la perseverancia que destaca él que ha sido una virtud fundamental en su negocio.

Ilustración 2 Año de creación de los locales ABC



Elaborado por: Keshia Ortega y Ana Mogrovejo

3.2 Misión

Satisfacer la demanda del mercado tecnológico, convirtiéndonos en la alternativa a elegir para los clientes y usuarios que busquen asesoría y equipos, siempre comprometidos con la calidad, la excelencia, la responsabilidad social; amparados en principios y valores éticos.

3.3 Visión

Ser reconocidos como una de las más importantes empresas de venta al detalle de tecnología en la Costa Ecuatoriana, siendo un referente de la región que lidere la comercialización de estos productos.

3.4 Objetivos

- Incrementar las ventas en un 10% anual.
- Apertura de nuevas tiendas en lugares fuera de las ciudades principales.
- Reforzar nuestro sistema de control interno.
- Mejorar nuestro proceso de atención al cliente.

3.5 Principios Corporativos

- Innovación continua para responder a los cambios rápidos de las necesidades del mercado.

- Constancia y perseverancia en la consecución de objetivos, ya que a pesar de ser un mercado tan competitivo es necesario que como equipo se orienten continuamente esfuerzos para ganar más participación en el mercado.
- Satisfacción del cliente, involucrando al personal para que enfoque todos sus esfuerzos hacia este fin.
- Trabajo en equipo que demuestre solidaridad, respeto y una comunicación efectiva.
- Honestidad y transparencia en todos los procesos de la empresa.
- Disciplina y orden en las tareas y actividades del trabajo.
- Capacitación al recurso humano a fin de que pueda responder a las exigencias del mercado, clientes, etc.
- Seriedad, a fin de cuidar su imagen en el mercado que implica desde cosas tan simples como cumplir con los pedidos de sus clientes a tiempo hasta ser puntual en los pagos a sus proveedores.

3.6 Estrategias

- Garantía en los productos
- Promociones y ofertas
- Servicio técnico

- Asesoramiento de compra
- Atención personalizada
- Precios competitivos
- Atención online

Clientes

ABC ha segmentado su mercado de clientes en 3 grupos:

- Corporativo son empresas grandes que necesitan asesoría en el tema tecnológico, entre ellas:
 - Universidades tales como La Universidad de Especialidades Espiritu Santo, La Universidad Católica de Santiago de Guayaquil, etc.
 - Empresas públicas, entre ellas: El Comité Olímpico Ecuatoriano, La Federación Deportiva del Guayas, El Municipio de Salinas.
 - Empresas exportadoras.
- PYMES hace mención a pequeñas y medianas empresas que necesitan asesoría total en el tema tecnológico, entre ellas:
 - Farmacias: Farmayala, Boticas Unidas, etc.
 - Restaurants: Friday's, Chillis, etc.

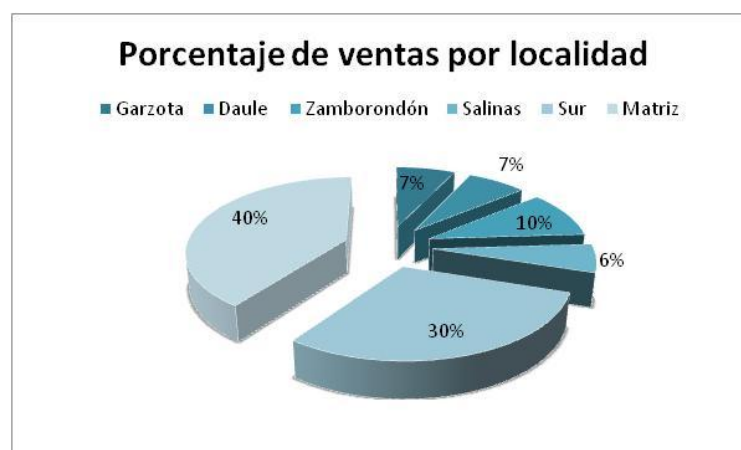
- Empresas de ventas al detalle.
- Usuario, son personas (consumidores finales), tales como:
- Profesionales
 - Estudiantes
 - Etc.

Ilustración 3 Porcentaje de ventas por segmento de cliente



Elaborado por: Keshia Ortega y Ana Mogrovejo

Ilustración 4 Porcentaje de ventas por localidad



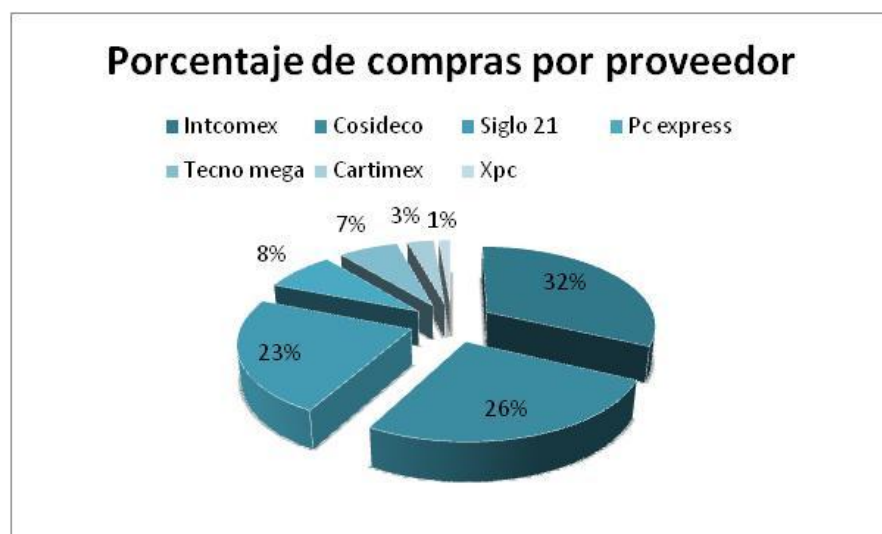
Elaborado por: Keshia Ortega y Ana Mogrovejo

3.8 Proveedores

Los proveedores de ABC son importantes empresas líderes y representantes en el Ecuador de marcas de prestigio como lo son:

- Intcomex
- Cosideco
- Siglo 21
- Pc Express
- Tecno mega
- Cartimex
- Xpc

Ilustración 5 Porcentaje de compras por proveedor



Elaborado por: Keshia Ortega y Ana Mogrovejo

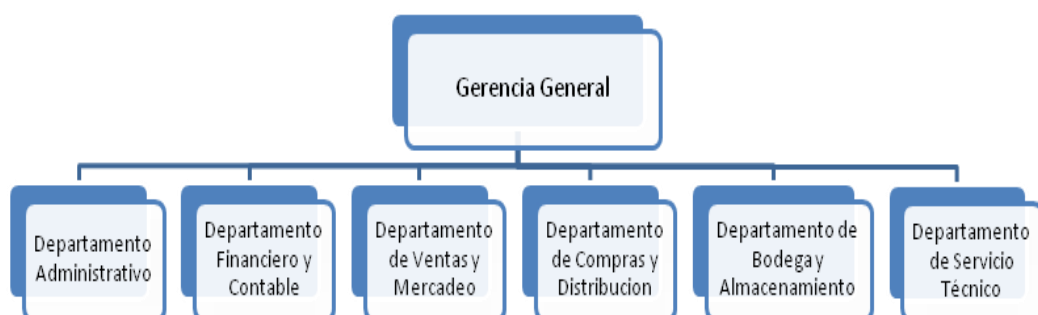
3.9 Principales competidores

- Computrón
- Akros
- Super Paco
- Juan Marcet
- Almacenes Japón
- Orbe Hogar
- Almacenes La Ganga
- Almacenes Sukasa
- La Ganga
- Créditos Económicos
- Artefaca
- Comandato

3.10 Estructura Corporativa

- Organigrama por Departamentos

Ilustración 6 Organigrama por departamentos

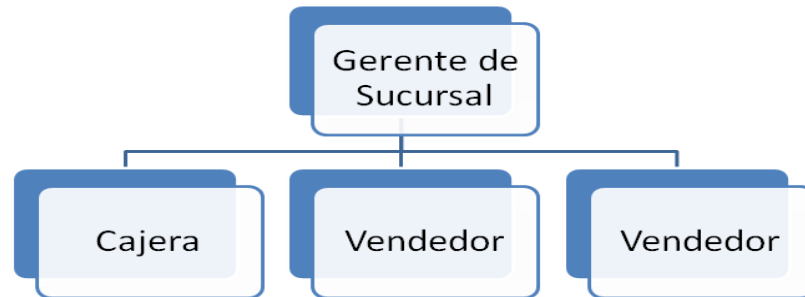


Fuente: Empresa ABC

Elaborado por: Keshia Ortega y Ana Mogrovejo

➤ Organigrama Funcional de las Sucursales

Ilustración 7 Organigrama funcional de las sucursales



Fuente: Empresa ABC

Elaborado por: Keshia Ortega y Ana Mogrovejo

3.11 FODA

Fortalezas:

- Conocer el mercado y saber que productos necesita el mismo.
- Ser innovadores y vender productos nuevos en el mercado con gran acogida de la clientela.
- Tener buena credibilidad en el mercado, por los productos ofrecidos y su garantía.
- Asesorar al cliente con los equipos más adecuados, y que el asesoramiento sea valorado por ellos.
- Ser buscados por las marcas para que se vendan en ABC sus productos.
- Tener experiencia y trayectoria en el mercado.

- Tener buenos proveedores.
- Tener una buena cartera de clientes.
- Precios bajos en relación con la competencia.
- Mantener costos de operación bajos en comparación con los del mercado.

Oportunidades:

- En el mercado es muy apetecida la tecnología.
- Capacidad para crecer rápidamente debido a considerables incrementos en la demanda del mercado.
- Disminución de barreras arancelarias para ciertos productos tecnológicos.
- Las distintas marcas tecnológicas tienen empresas representantes en Ecuador, lo que da al mercado la oportunidad de encontrar proveedores con mejores precios.

Debilidades:

- Procesos de control no eficientes.
- Sistemas de información no eficientes.
- Ser una empresa familiar.
- Falta de liquidez de la empresa.

Amenazas:

- Crisis política del Ecuador
- Crisis económica del Ecuador

- Empresas nuevas que se desarrollan en el mismo nicho de mercado de ABC.
- Mucha competencia en el mercado.

CAPÍTULO IV

ÁREA DE ESTUDIO

4.1 Identificación y listado de los procesos de la empresa

- **Compras:** El proceso de compras es aquel que se encarga de gestionar las adquisiciones de la compañía de la forma más eficiente cuenta con los subprocesos de: identificación de la necesidad, análisis de la necesidad, solicitud de ofertas de los proveedores, evaluación de ofertas recibidas, solicitud del pedido y seguimiento del pedido.
- **Asistencia Técnica:** El proceso de asistencia técnica incluye todas las actividades relacionadas a la solución de problemas con los equipos vendidos y los reclamos de garantía de los mismos.
- **Ventas:** El proceso de ventas está relacionado a la gestión de búsqueda de nuevos clientes y la planificación de las ventas mensuales de los productos.
- **Atención al cliente:** El proceso de atención al cliente es aquel que se encarga de atender al cliente ya sea cuando solicita cotizaciones o información o cuando tiene reclamos con respecto al servicio recibido o producto comprado.
- **Planificación y presupuesto:** Este proceso es llevado a cabo una vez al año, por lo general a finales del año a fin de planificar ventas, compras y gastos anuales de la empresa; así mismo en este proceso se evalúa el grado de cumplimiento de los presupuestos en comparación con los datos reales producto de la gestión de la empresa en el año.

- Selección del personal: El proceso de selección del personal incluye subprocesos tales como la solicitud de personal, la reclutación del personal, la selección del personal y la inducción del personal.
- Facturación y caja: En este proceso se dan las actividades de facturación de mercadería vendida, su respectivo cobro y adicionalmente se registra la actividad del cierre de caja.
- Logística y distribución: En el proceso de logística y distribución se encuentran las actividades de traslado de las mercaderías ya sea entre puntos de venta (sucursales), desde las instalaciones del proveedor o hacia las instalaciones de los clientes.
- Publicidad y propaganda: Este proceso incluye todas las técnicas de mercadotecnia usadas a fin de difundir el nombre de la empresa, las promociones o los productos ofrecidos por la misma.
- Contabilidad: Este proceso incluye todas las actividades relacionadas a obtener los datos dar soporte para el registro de la contabilidad de la empresa ya que este proceso es tercerizado en la compañía, es decir terceros se encargan de llevar la contabilidad y la parte tributaria de la misma.
- Limpieza y mantenimiento: Este proceso incluye todas las actividades orientadas a fin de mantener el orden y limpieza de la compañía.
- Cobranzas: El proceso de cobranzas incluye la gestión realizada a fin de cobrar los créditos concedidos a los clientes y el control de los mismos a fin de ser cobrados en un tiempo prudencial.
- Almacenamiento y control de inventario: Es el proceso que realiza las actividades de recepción, salida y control de los inventarios de la bodega de la empresa.

4.2 Matriz de priorización de procesos

Tabla 6 Matriz de priorización de procesos de ABC

Proceso	Coste	Tiempo de realización	Cuello de Botella	Promedio
Compras	5	5	5	5,00
Asistencia Técnica	3	4	2	3,00
Ventas	3	3	5	3,67
Atención al cliente	3	2	3	2,33
Planificación y presupuesto	2	2	2	2,00
Selección del personal	1	2	2	1,67
Facturación y caja	2	3	3	2,67
Logística y distribución	5	4	5	4,67
Publicidad y propaganda	3	3	2	2,67
Contabilidad	3	3	3	3,00
Limpieza y mantenimiento	1	2	1	1,33
Cobranzas	3	3	4	3,33
Almacenamiento y control de inventario	4	4	3	3,67

Elaborado por: Keshia Ortega y Ana Mogrovejo

Se ha valorado los procesos de la empresa del 1 al 5 según la siguiente plantilla (1 irrelevante ,2 poco ,3 regular, 4 considerable, 5 alto) los aspectos a considerar dentro de la matriz han sido los siguientes:

1. Coste del proceso/ costes totales de la empresa o departamento.

2. Tiempo de realización del proceso/ tiempo total de procesado.
3. Cuellos de botella/ que tanto limita el proceso la capacidad del sistema.

Resultados de la matriz

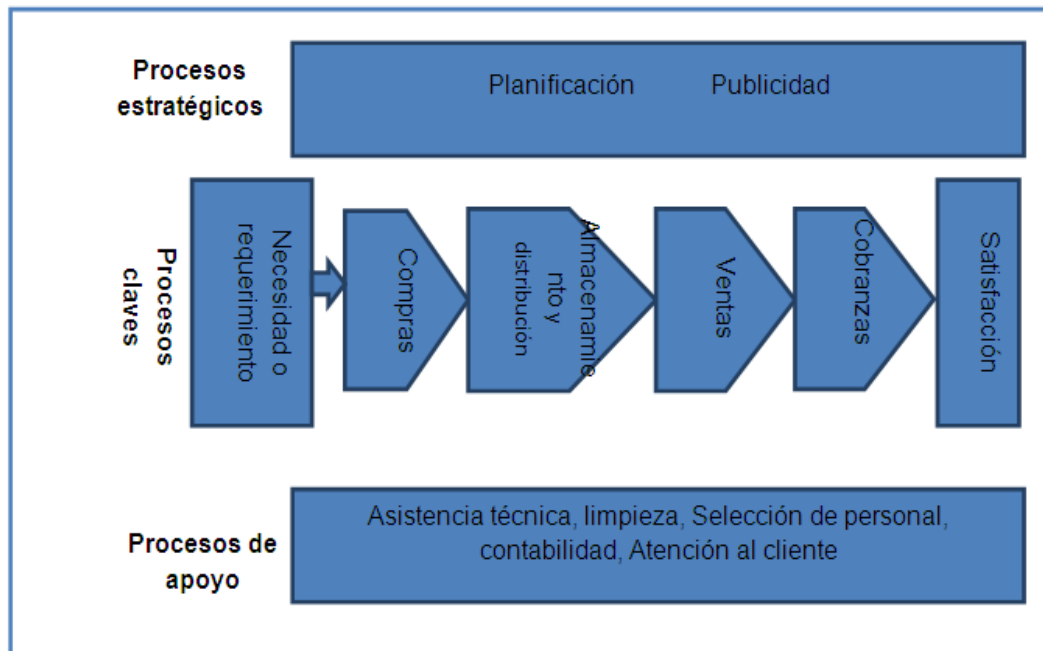
Orden de prioridad de los procesos de ABC:

1. Compras
2. Logística y distribución
3. Ventas
4. Almacenamiento y control de inventario
5. Cobranzas
6. Contabilidad
7. Asistencia Técnica
8. Facturación y caja
9. Publicidad y propaganda
10. Atención al cliente
11. Planificación y presupuesto
12. Selección del personal
13. Limpieza y mantenimiento

4.4 Mapa de procesos

Una vez que se han analizado los procesos claves de la empresa y confirmando que el proceso de compras es uno de ellos, procederemos a enfocarnos en el mismo para aplicarle una reingeniería ya que es el más urgente a reinventar por los problemas que presenta para la empresa.

Ilustración 8 Mapa de procesos



Fuente: Empresa ABC

Elaborado por: Keshia Ortega y Ana Mogrovejo

4.5 Selección del área de estudio

Debido a que la empresa posee una sola bodega que tiene poca capacidad de almacenamiento sumado al hecho de que los productos que comercializa ABC innovan constantemente, la compañía utiliza el método "Just in time"

para la compra de mercadería es necesario que el proceso de compras se dé de forma eficiente a fin de que cuando sus clientes deseen un producto ellos lo dispongan de inventario para poder ofrecerlo, esto vuelve al proceso de compras un proceso crítico y de vital importancia para la empresa, ya que hoy en día no basta con tan solo ofrecerle al cliente precios económicos y competitivos si no también es necesario que el producto se encuentre disponible, es por ello que hemos escogido el proceso de compras ya que al no tener productos en inventario en el momento que el cliente lo requiere se generan cuellos de botella y produce un servicio de mala calidad.

Diseñaremos un plan de trabajo para la obtención de datos para lo cual nos basaremos en:

- Entrevista con el gerente de compras que es el responsable de las compras, para conocer las actividades que se realizan al desarrollar este proceso.
- Observación directa del proceso en el departamento de compras.
- Análisis de contenido de procesos, políticas, objetivos etc.
- Revisión de documentos que se son usados durante el proceso.

4.6 Objetivos del Proceso de Compras

Las compras comprenden un proceso que va más allá de la negociación, con una buena gestión de compras la empresa consigue ahorrar costes,

satisfacer al cliente, en tiempo y cantidad, y obtener beneficios empresariales directos, pues la gestión de compras y aprovisionamiento son decisivas para que la empresa tenga éxito o fracaso por lo tanto es vital que se comprenda y establezca su objetivo a fin de que los esfuerzos de la compañía se encaminen hacia este.

➤ **Objetivo General**

Gestionar de una manera eficiente y eficaz las adquisiciones de los diferentes bienes que requiere ABC para obtener un funcionamiento adecuado en el área de ventas.

➤ **Objetivos específicos**

Lograr la mejor negociación del mercado con los proveedores para que nos ofrezcan un buen financiamiento y precios económicos.

Actualizar constantemente la cartera de Proveedores.

Agilizar el proceso definiendo un programa de acción.

4.7 Funciones

- **Planificar las compras:** El gerente de sucursal hace un estudio anticipado de las necesidades.

- Analizar necesidades: El departamento de compras recibe el pedido de mercadería de las sucursales y analiza la necesidad de las peticiones para tramitar su gestión.
- Solicitar ofertas: Se necesita cotizar con distintos proveedores a fin de que la empresa tenga como elegir al mejor postor.
- Evaluar ofertas recibidas: Una vez recibidas las ofertas hay que analizarlas y compararlas.
- Seleccionar proveedor: La empresa selecciona proveedor evaluando costo, calidad, garantía, crédito.
- Solicitar pedido: Cuando el comprador y el vendedor llegan a un acuerdo se elabora el pedido.
- Dar seguimiento al pedido y los acuerdos: Se hace para verificar que hemos recibido todo el material solicitado, que corresponde a las características detalladas en el pedido y que se han suministrado a tiempo.

4.8 Ficha del Proceso de Compras

Tabla 7 Ficha del Proceso de Compras

Nombre del proceso	Compras
Objetivos del proceso	Gestionar la compra de inventario de manera eficiente y eficaz.
Requisitos del cliente	Que los productos adquiridos estén acorde a lo solicitado y a tiempo.
Lo primero que se hace	Evaluación de las necesidades de inventario de los puntos de venta
Inputs del proceso	Solicitud de inventario (Gerente de sucursal)
Responsable del proceso	Gerente de Compras
Participantes en el proceso	Gerente de sucursal, Asistente Contable, vendedor, gerente de bodega, gerente de compras y proveedor.
Otras personas interesadas	Gerente de ventas, Personal de Servicio al cliente, Personal de Asistencia Técnica, Clientes
Proveedores del proceso	Empresa Proveedora
Resultado del proceso	Inventario entregado a la empresa
Lo último que se hace en el proceso	Recibir el inventario

Fuente: Empresa ABC

Elaborado por: Keshia Ortega y Ana Mogrovejo

4.9 Procedimiento

4.9.1 Identificar la necesidad:

El vendedor comunica necesidades de inventario al gerente de sucursal; el gerente de sucursal evalúa las necesidades de inventario receptadas y adhiere algunas, el análisis lo realiza en base a un estudio estadístico de proyección de ventas y de rotación o la solicitud de algún producto que no ha sido adquirido antes por la empresa.

Las necesidades de inventario son recopiladas y expuestas en una solicitud de inventario, documento que es realizado por el gerente de la tienda en el cual se especifica los productos que se requieren con sus características tales como: marca, modelo, color, cantidad etc.

La solicitud de inventario debe ser enviada a el Gerente de bodega vía mail, y por política se establece como hora máxima de envío las 5 de la tarde del día anterior al que desea que su pedido sea despachado para su sucursal, con salvedad en aquellos de aquellos casos en los cuales el cliente exija una entrega pronta de la mercadería solicitada y la empresa considera de beneficiosa importancia concretar dicha venta.

Tabla 8 Ficha del subproceso Identificar la necesidad

Nombre del proceso:	Proceso de compras
Nombre del subproceso:	Identificar la necesidad
Objetivo del subproceso:	Identificar necesidades de compra de inventario de forma eficiente a fin de que el mismo abastezca para cubrir las ventas.
Actividades de control del subproceso:	Expedir la solicitud de inventario con cada una de las requisiciones de compra analizadas
Inputs del subproceso:	Necesidades de inventario.
Outputs del subproceso:	Solicitud de inventario
Responsable del subproceso:	Gerente de la sucursal
Indicadores del subproceso:	Quiebres de inventario ver 5.6.2

4.9.2 Analizar las necesidades:

El gerente de bodega analiza todas las solicitudes de inventario enviadas por los gerentes de las sucursales y entra al módulo de inventarios del sistema Winafin que es el sistema utilizado por la empresa para revisarlas existencias por cada punto de venta a fin de determinar si alguno de los productos de

estos pedidos se encuentran estancados en sus inventarios; si este es el caso se solicita al punto de venta que tiene el producto que lo envíe a la sucursal solicitante o que lo regrese a la matriz para que luego ella envíe el producto al punto de venta que lo necesita.

Los trámites de documentación se manejan en matriz pues si algún punto de venta devuelve un producto, para dejar constancia del hecho se emite una nota de devolución en la cual se especifica el número de la nota de venta y el número de la nota de entrega con la que la salió el producto de la bodega de matriz; el documento es firmado por el jefe de bodega, la asistente contable y el gerente del punto que devuelve el producto, de la nota de devolución se emite una copia, la cual es para el gerente del punto que retorna el producto y el original es para archivo de matriz, documento que es guardado por la asistente contable.

Para soporte del traslado e ingreso del producto a otro punto se realiza una nota de entrega en la cual se especifica el nombre de la sucursal a la cual se le va a entregar la mercadería, el código del activo con su descripción, cantidad y número de serie y adicionalmente se le asigna un número de nota de venta, la nota de entrega es firmada por el gerente de bodega, bodeguero y el gerente del punto que recibe el producto, de la misma se genera una copia para el gerente del punto y el original para archivo de matriz, el cual es archivado por el gerente de bodega.

Si el producto solicitado por el punto de venta no se encuentran en el inventario de la empresa se incluye en un informe que redacta el gerente de bodega llamado Pedido de compras, el cual una vez ya terminado es llevado de manera física a la oficina del gerente general; el mismo que revisa el motivo o justificación de dichas adquisiciones y si está de acuerdo aprueba la compra y da su firma de autorización.

Adicionalmente el gerente general incluye en la lista ciertos artículos que considera necesarios si es el caso, luego devuelve el documento final aprobado al gerente de bodega, el gerente de bodega también firma el documento saca una copia para su archivo y le entrega el original al gerente de compras para que se encargue de realizar el pedido.

Tabla 9 Ficha del subproceso Analizar las necesidades

Nombre del proceso:	Compras
Nombre del subproceso:	Analizar las necesidades
Objetivos del subproceso:	Filtrar los productos solicitados por medio del análisis de su necesidad.
Actividades de control del subproceso	Recibir las solicitudes de inventario. Elaborar una nota de entrega. Elaborar un pedido de compras. Expedir la nota de devolución
Inputs del subproceso:	Inventario de las distintas sucursales. Solicitud de inventario. Productos que se encuentran estancados en el inventario.
Outputs del subproceso.	Nota de entrega. Pedido de compras. Nota de devolución.
Responsable del subproceso:	Gerente de bodega

4.9.3 Solicitar las ofertas

Constantemente los proveedores envían una lista al mail del Gerente de Compras, el cual contiene todos los productos que ofrecen con las características específicas de los mismos, sus políticas de crédito y sus respectivos precios.

Si por algún motivo los proveedores de la empresa actualmente no tienen en stock el producto deseado el gerente de compras realiza investigaciones por medio de internet para conseguir el producto, esto es algo que la empresa asegura ocurre con poca frecuencia.

Tabla 10 Ficha del subproceso Solicitar ofertas

Nombre del proceso:	Compras
Nombre del subproceso:	Solicitar ofertas
Objetivos del subproceso:	Solicitar ofertas por parte de los proveedores del mercado a fin de tener varias opciones para analizar.
Actividades de control del subproceso	Recibir las ofertas de los proveedores. Realizar cotizaciones en páginas Web
Inputs del subproceso:	Pedido de Compras
Outputs del subproceso.	Ofertas de proveedores y cotizaciones de Internet.
Responsable del subproceso:	Gerente de compras

4.9.4 Evaluar ofertas recibidas

De las listas de proveedores el gerente de compras evalúa cuál de estos le conviene más por cada producto tomando como filtro de selección precios, garantía y crédito que ofrecen. El crédito ofrecido por los proveedores es un punto muy importante a considerar por la empresa.

Tabla 11 Ficha de subproceso Evaluar ofertas recibidas

Nombre del proceso:	Compras
Nombre del subproceso:	Evaluar ofertas recibidas
Objetivos del subproceso:	Determinar las ofertas con mejores propuestas por medio del análisis de factores tales como precio, plazo y garantía.
Actividades de control del subproceso	Revisar las ofertas de los proveedores
Inputs del proceso:	Ofertas de proveedores. Cotizaciones en páginas web.
Outputs del subproceso.	Evaluación de ofertas proveedores.
Responsable del subproceso:	Gerente de compras

4.9.5 Seleccionar proveedor

Con base a la evaluación de proveedores se selecciona el que mejor propuesta tenga para la empresa. Adicionalmente el gerente de compras se encarga de documentar sus averiguaciones en cuanto a los proveedores que tengan mejores propuestas de ventas para la empresa, a fin de que se tengan un archivo con los mejores proveedores por producto, para agilizar las compras en los siguientes pedidos.

Tabla 12 Ficha de subproceso Seleccionar proveedor

Nombre del proceso:	Compras
Nombre del subproceso:	Seleccionar proveedor
Objetivos del subproceso:	Escoger el proveedor más conveniente entre las propuestas recibidas.
Actividades de control del subproceso	Observar las ofertas de los proveedores.
Inputs del proceso:	Evaluación de ofertas de los proveedores
Outputs del subproceso.	Archivo de las propuestas más rentables.
Responsable del subproceso:	Gerente de compras

4.9.6 Solicitar pedido:

El gerente de compras se encarga de llamar a los proveedores (según archivo de proveedores con mejores propuestas para la empresa) para solicitarles los productos según lo detallado en la orden de pedido de compras autorizada; una vez que el proveedor le confirma que si tiene en existencia un determinado producto entonces el producto es solicitado al proveedor vía telefónica, acción que se da repetitivamente hasta que el gerente de compras consiga todos los productos especificados en el pedido de compras autorizado.

Tabla 13 Ficha del subproceso Solicitar pedido

Nombre del proceso:	Compras
Nombre del subproceso:	Solicitar pedido.
Objetivos del subproceso:	Comunicar al proveedor las necesidades de inventario de la empresa de forma clara y completa a fin de llegar a un acuerdo de compra y entrega.
Actividades de control del subproceso	Realiza el pedido de compras al proveedor.
Inputs del subproceso:	Archivo de las propuestas más rentables.
Outputs del subproceso.	Pedido de compras para proveedores.
Responsable del subproceso:	Gerente de compras.

4.9.7 Dar seguimiento al pedido y los acuerdos

Cuando los proveedores llegan a las instalaciones de la matriz de ABC a entregar los productos solicitados, el gerente de compras se encarga de recibir los productos conjuntamente con la copia de la guía de remisión, la factura y la nota de entrega del proveedor (es el documento que especifica cada producto entregado, archivo valido para el reclamo de garantías) y revisa que la mercadería llegue acorde a lo que había sido establecido en el momento de solicitud del pedido; revisa aspectos tales como estado, marca, modelo, color y cantidad pedida.

Cuando finaliza la evaluación de los productos entregados por el proveedor el gerente de compras solicita la firma del gerente de bodega ya que esta es requisito indispensable para que el gerente general pague el monto facturado a favor del proveedor, posteriormente la factura es llevada a la asistente contable para que realice la respectiva retención.

Adicionalmente el departamento de compras, de forma específica el gerente de compras es el encargado de monitorear que los pedidos sean entregados en el tiempo pactado y en caso de atraso averiguar qué está pasando; si es de urgencia la entrega y el proveedor no va a lograr entregarlo a tiempo debe comunicar al encargado de distribución de ABC para que se retire el pedido de la localidad del proveedor y sea llevado a matriz y posteriormente al punto de venta solicitante.

El gerente de compras debe prever que este último trámite demanda tiempo y debe darse en el orden señalado ya que en matriz son etiquetados todos los productos que ingresan al inventario de la empresa, es por esto que el gerente de compras debe programar realizarlo con el suficiente tiempo a fin de que el producto esté disponible cuando el cliente vaya a retirarlo o sea necesitado por el punto de venta que lo solicitó.

El gerente de compras también es encargado de realizar un seguimiento del pedido en el caso de que a pesar de haber solicitado algún producto al proveedor no llegue, en esta situación el gerente de compras debe volver a la fase de solicitud de pedido de este proceso y hacer las respectivas averiguaciones de porque no llego el producto.

Tabla 14 Ficha del subproceso Dar seguimiento a los pedidos y acuerdos

Nombre del proceso:	Compras
Nombre del subproceso:	Dar seguimiento a los pedidos y acuerdos
Objetivos del subproceso:	Verificar que lo pactado en el momento de la solicitud del pedido se haya concretado y corregir desviaciones en caso de existir.
Actividades de control del subproceso	Recepción de documentación proveedores: guía de remisión, factura y nota de entrega
Inputs del subproceso:	Documentos de proveedores: Guía de remisión, factura y nota de entrega.
Outputs del subproceso.	Factura de proveedor firmada por gerente de bodega. Documento de retención de compras.
Responsable del subproceso:	Gerente de compras
Indicadores del subproceso:	Pedidos recibidos no acorde con lo solicitado ver 5.6.1 Tiempo de despacho del pedido de compras ver 5.6.1

4.10 Diagramas flujo

Ilustración 9 Diagrama de flujo del proceso de compras

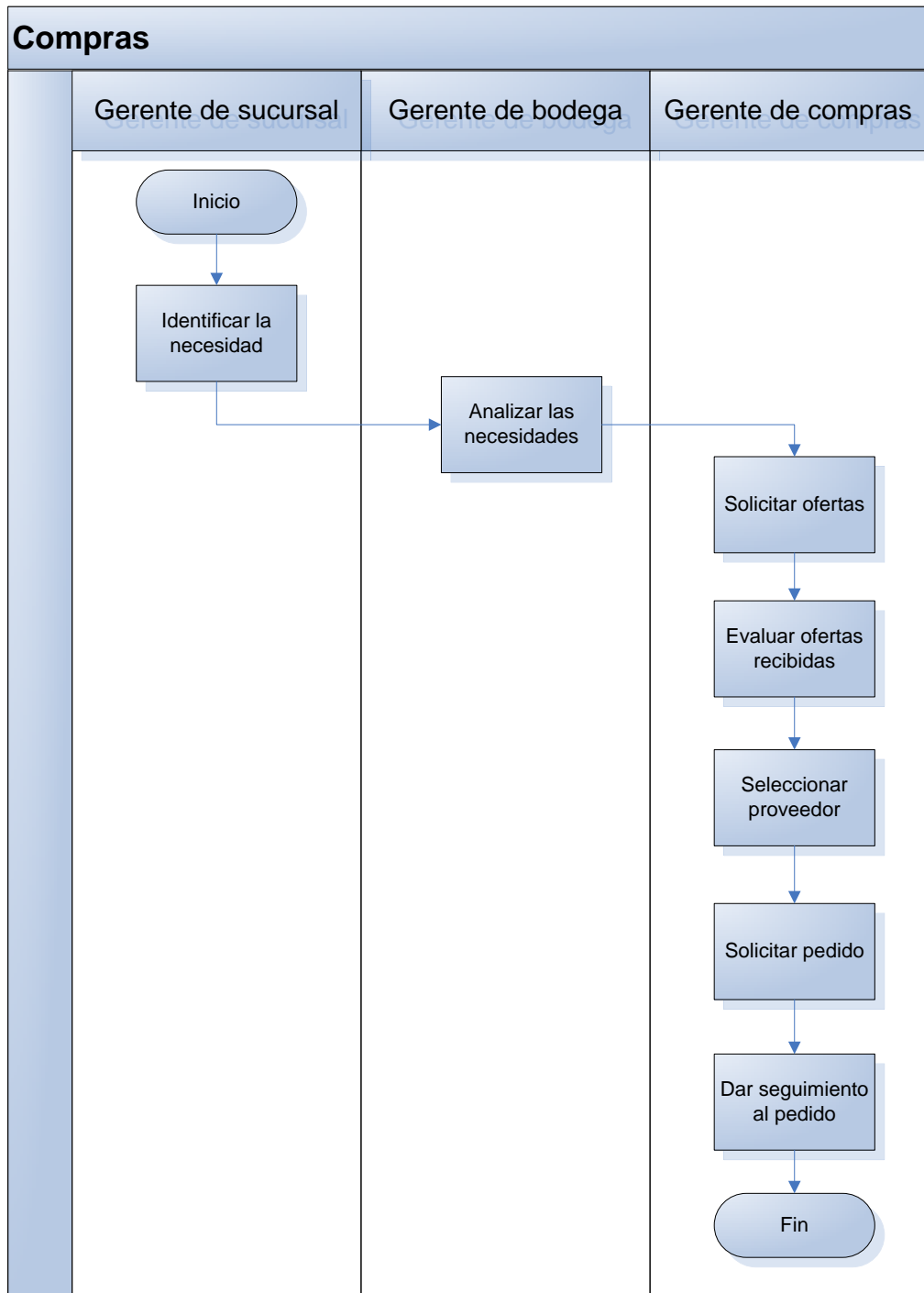


Ilustración 10 Diagrama de flujo de identificación de la necesidad

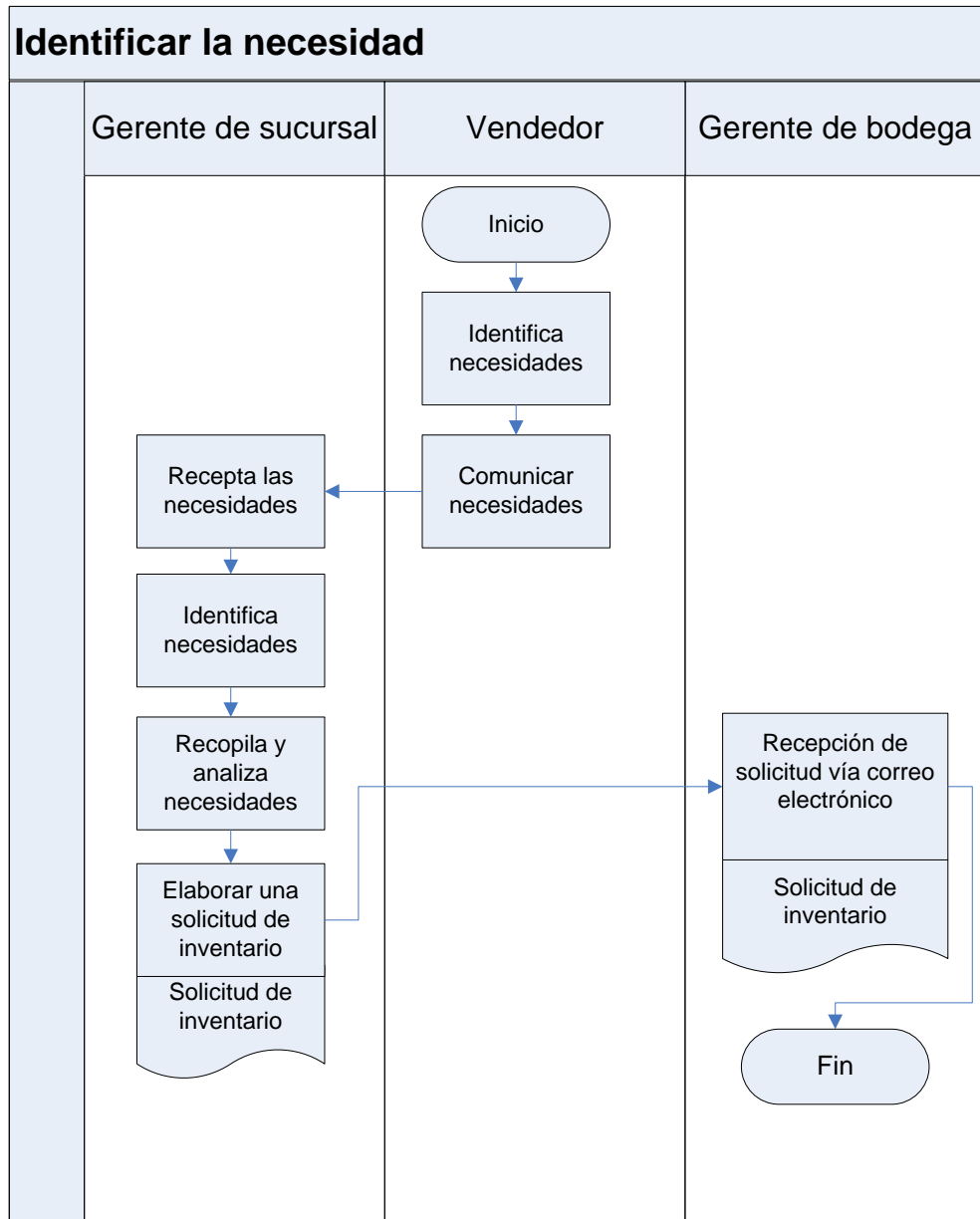
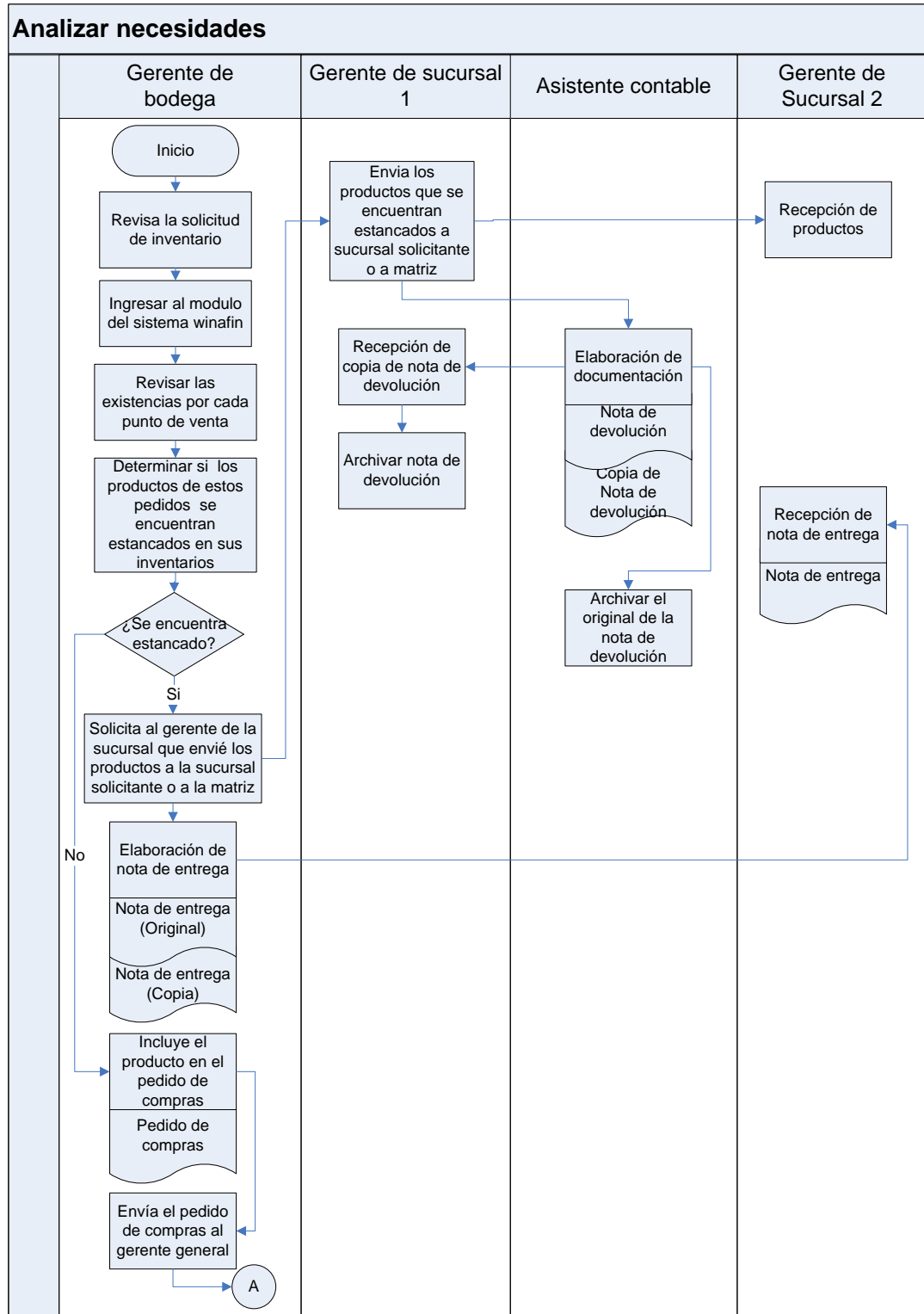


Ilustración 11 Diagrama de flujo del análisis de la necesidad



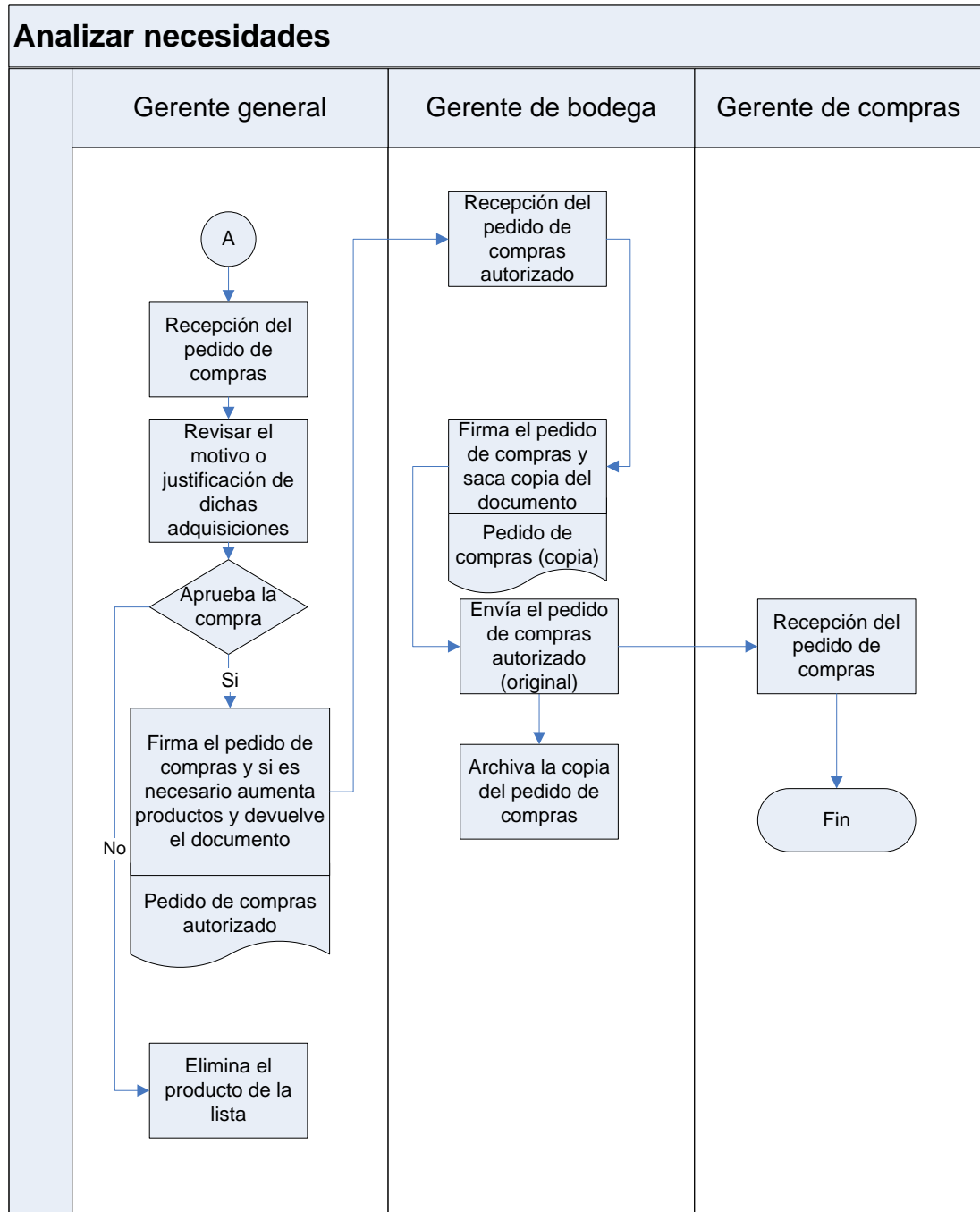


Ilustración 12 Diagrama de flujo de solicitud de ofertas

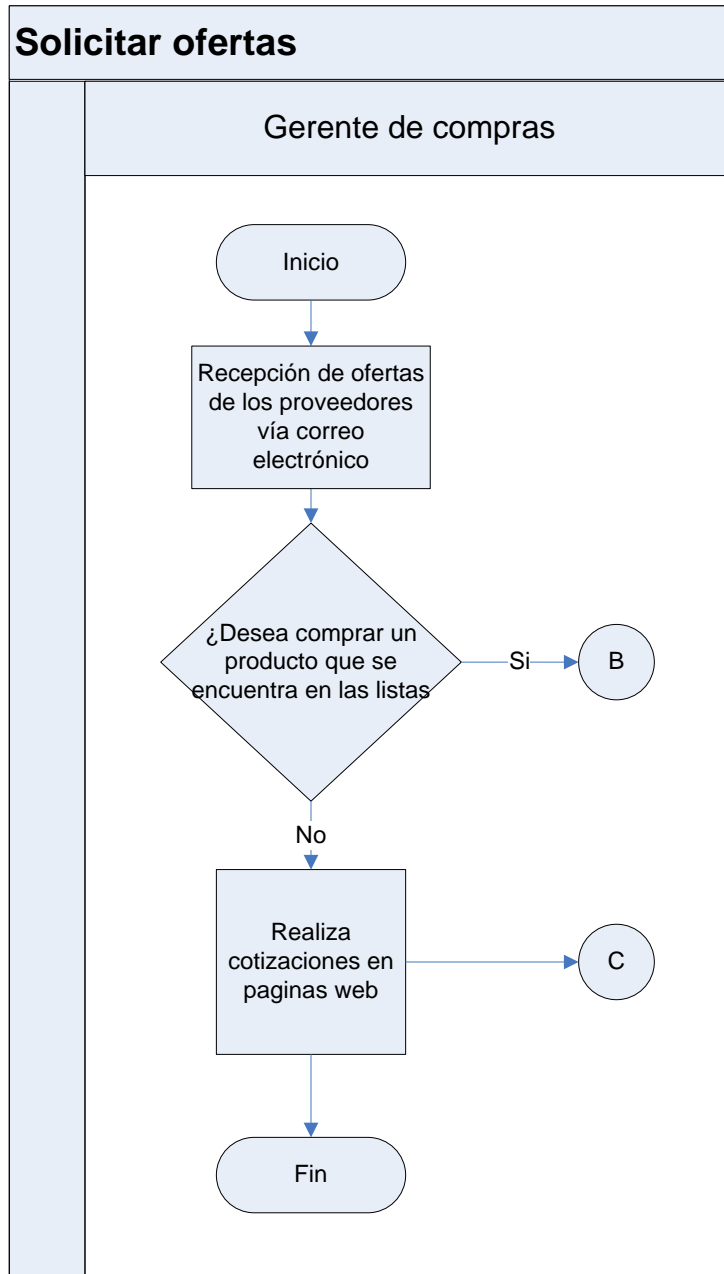


Ilustración 13 Diagrama de flujo de la evaluación de ofertas recibidas

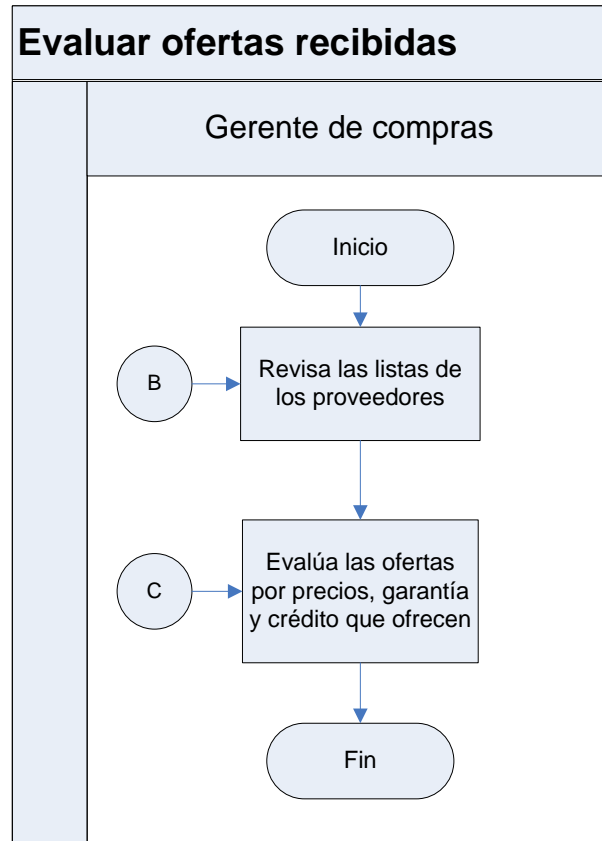


Ilustración 14 Diagrama de flujo de la selección del proveedor

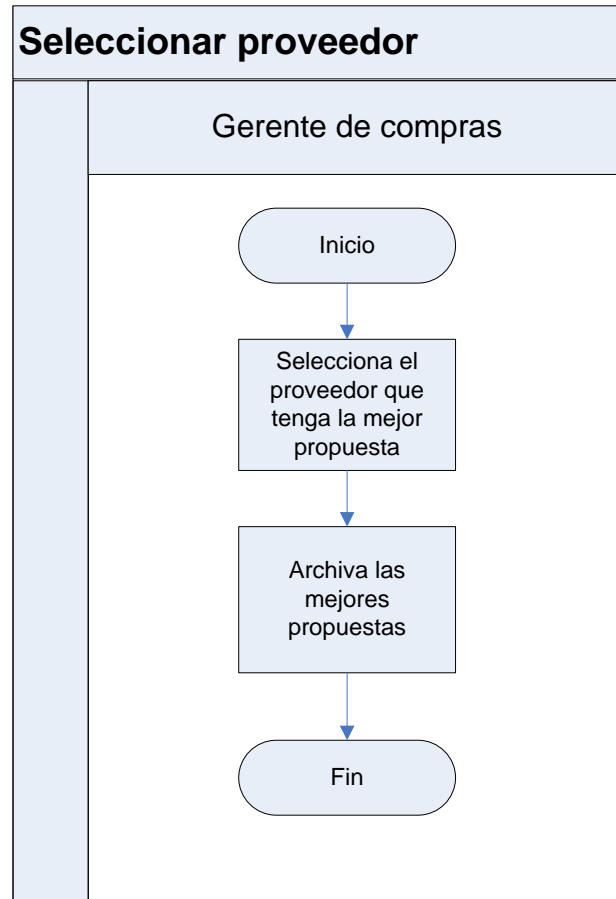


Ilustración 15 Diagrama de flujo de la solicitud del pedido

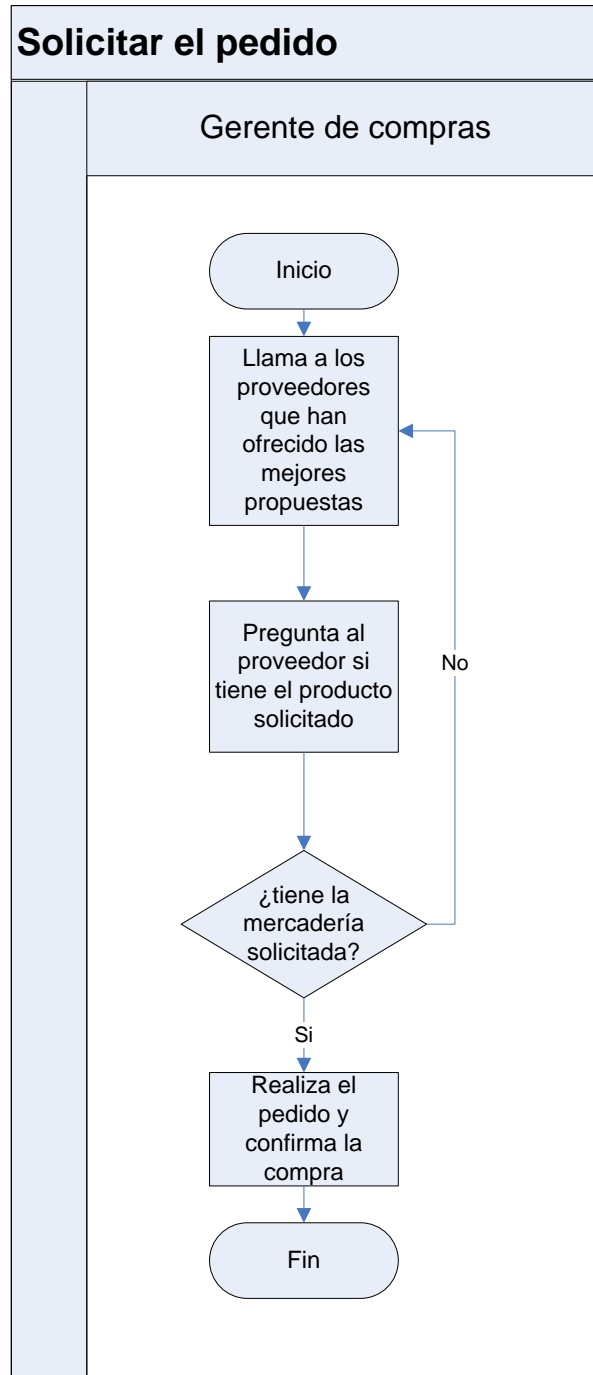
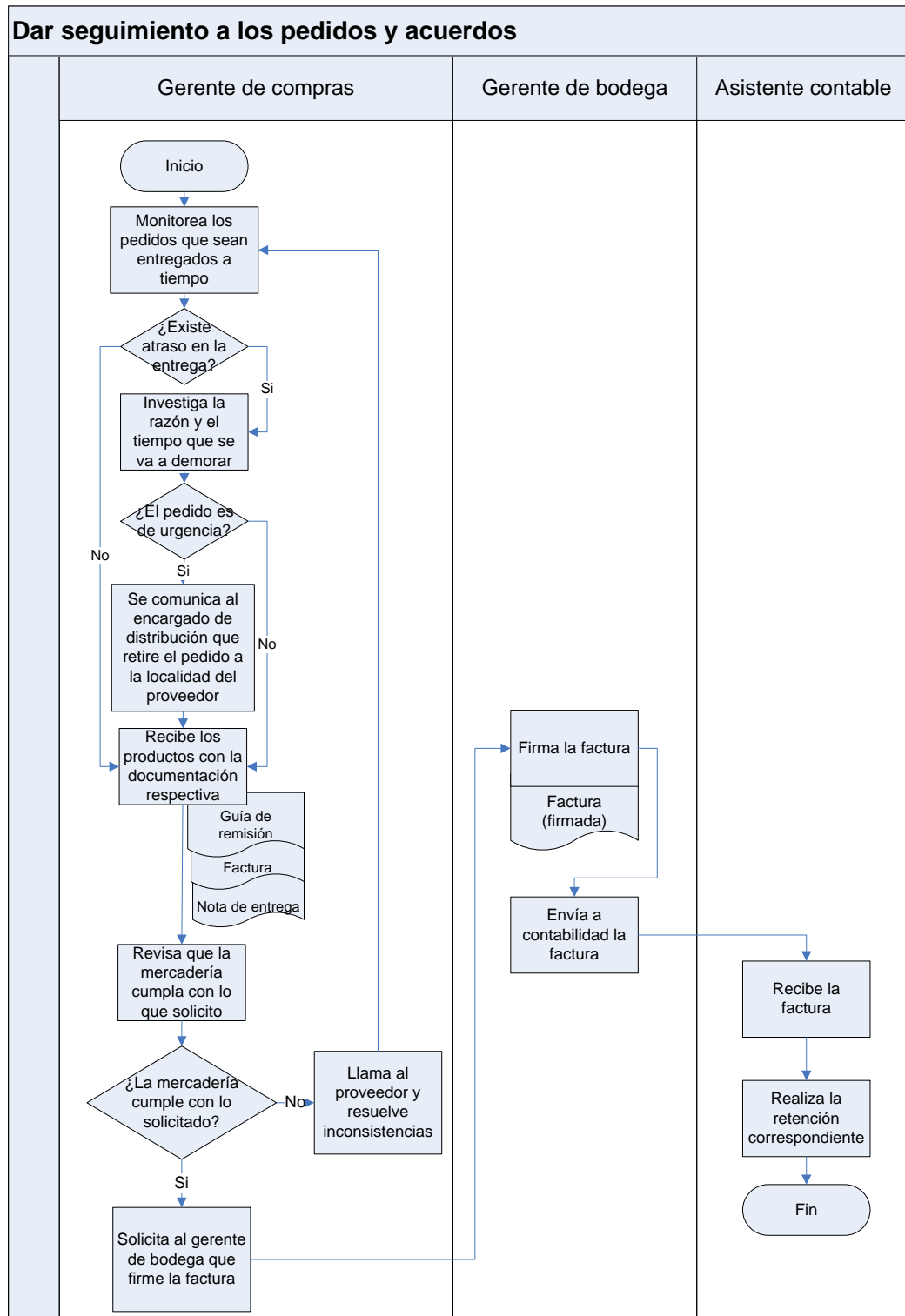


Ilustración 16 Diagrama de flujo del seguimiento de pedidos y acuerdos



CAPÍTULO V

PROPUESTA DE MEJORA

5.1 Introducción

ABC es una empresa dedicada a la venta de productos de computación al por mayor y menor, y es precisamente por su actividad comercial, ya que se dedica a la compra-venta de productos que por su naturaleza tienden a estar en constante innovación, no puede mantener en sus inventarios muchos de estos productos, de hecho esta es la explicación para que la empresa use el método “Just in time” para la compra de los mismos.

Esto vuelve al proceso de compras un proceso crucial para el buen funcionamiento de la empresa, ya que un proceso de compras eficiente no solo disminuye costos sino que también asegura las ventas, sobretodo en este caso porque ellos compran lo que van a vender y si no compran a tiempo no tienen como responder a la demanda de sus clientes.

Considerando estos factores diseñaremos una reingeniería al proceso de compras, con el propósito de corregir desperfectos visualizados en el mismo, establecer lineamientos de acción que vuelvan al proceso más eficiente y establecer indicadores que monitoreen su cumplimiento y desempeño.

5.2 Herramientas de análisis para la mejora

Hemos procedido a analizar las causas y efectos de la mala de gestión del proceso de compras, con el fin de descubrir las causas que originan problemas en el proceso y realizar las recomendaciones respectivas para su corrección.

Para este análisis nos hemos valido de la herramienta Ishikawa, por medio de esta hemos procedido a determinar los problemas originados por distintos factores tales como: material, maquinaria, personal, métodos y medio; los cuales generan un efecto adverso en la gestión del proceso de compras.

Los problemas principales han sido obtenidos por medio de observación directa y entrevistas al personal inmerso en el proceso, posteriormente las causas de estos problemas han sido determinadas en base a nuestro conocimiento del proceso y experiencia profesional a la cual adjuntamos las sugerencias del personal de la compañía.

Ilustración 17 Diagrama de Ishikawa del componente maquinaria

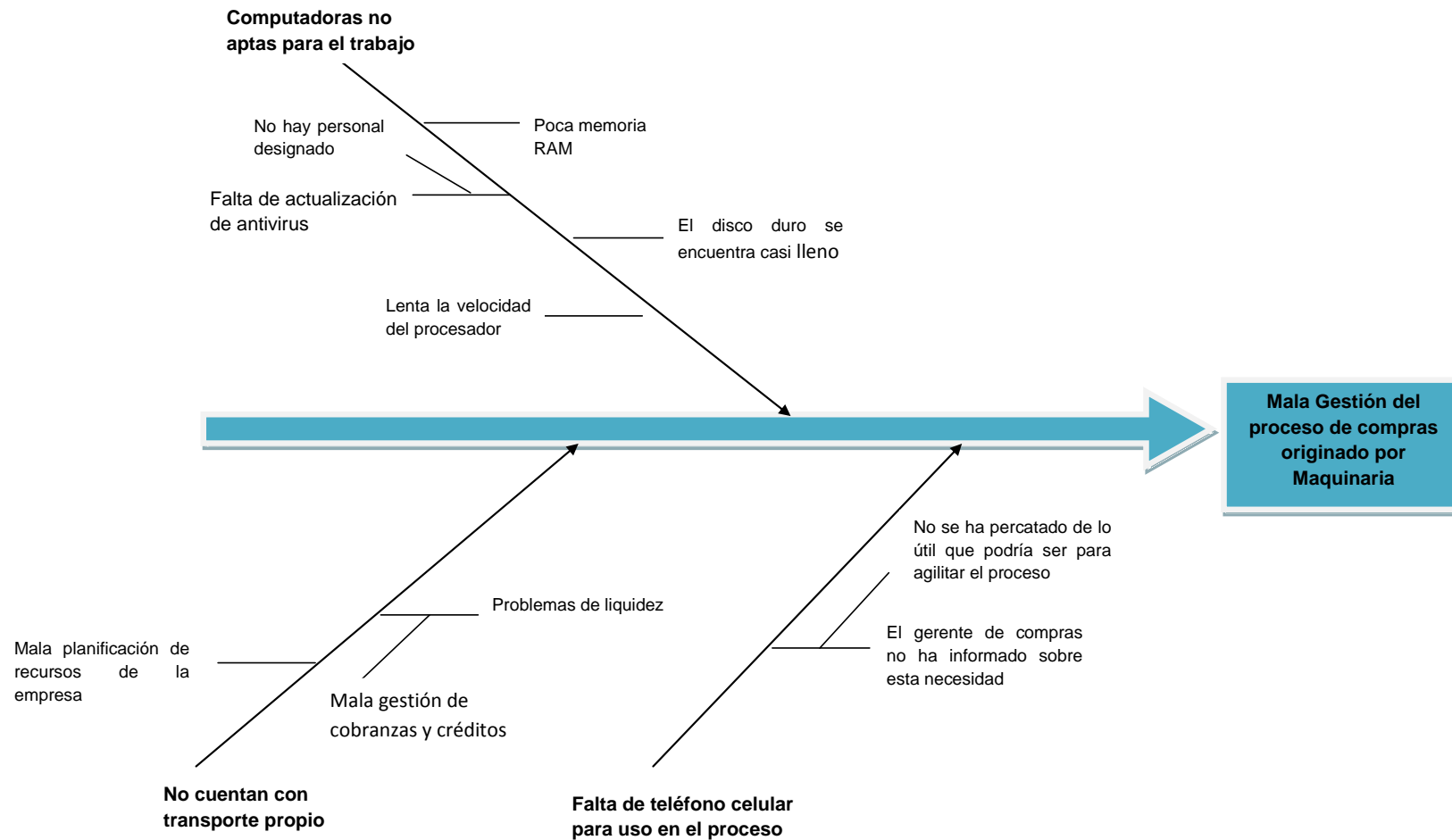


Ilustración 18 Diagrama de Ishikawa del componente personal

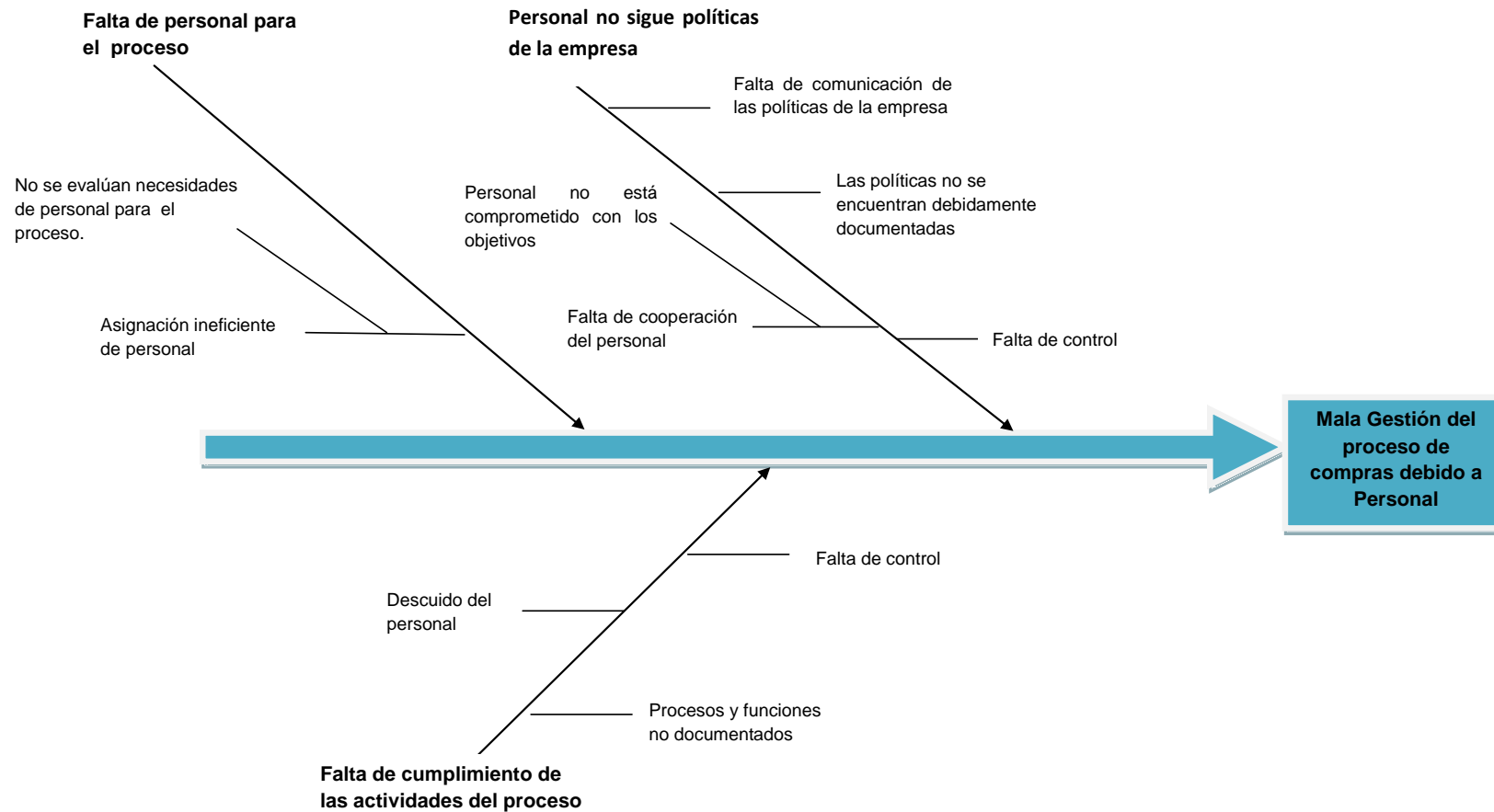


Ilustración 19 Diagrama de Ishikawa del componente material

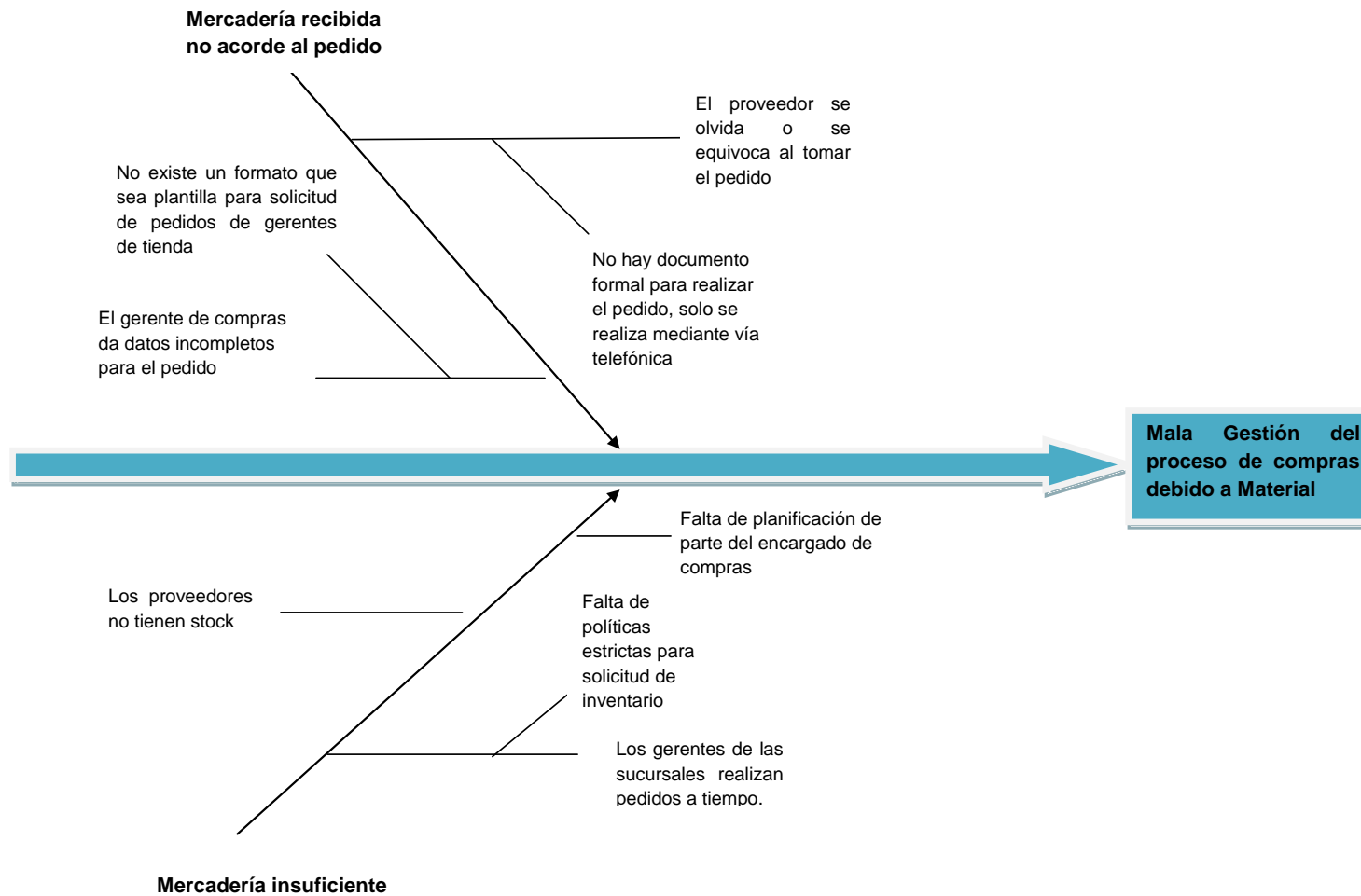


Ilustración 20 Diagrama de Ishikawa del componente métodos

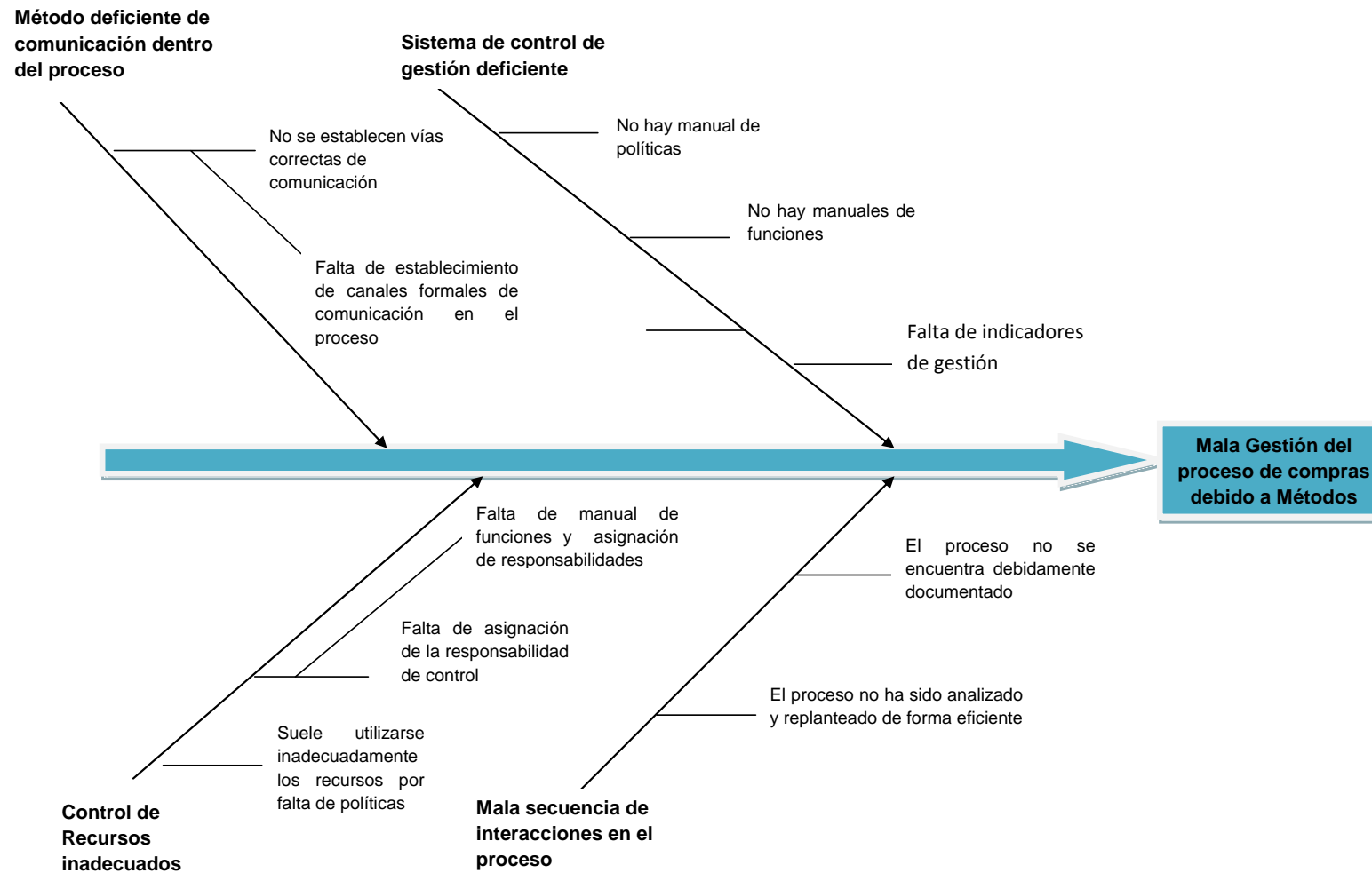
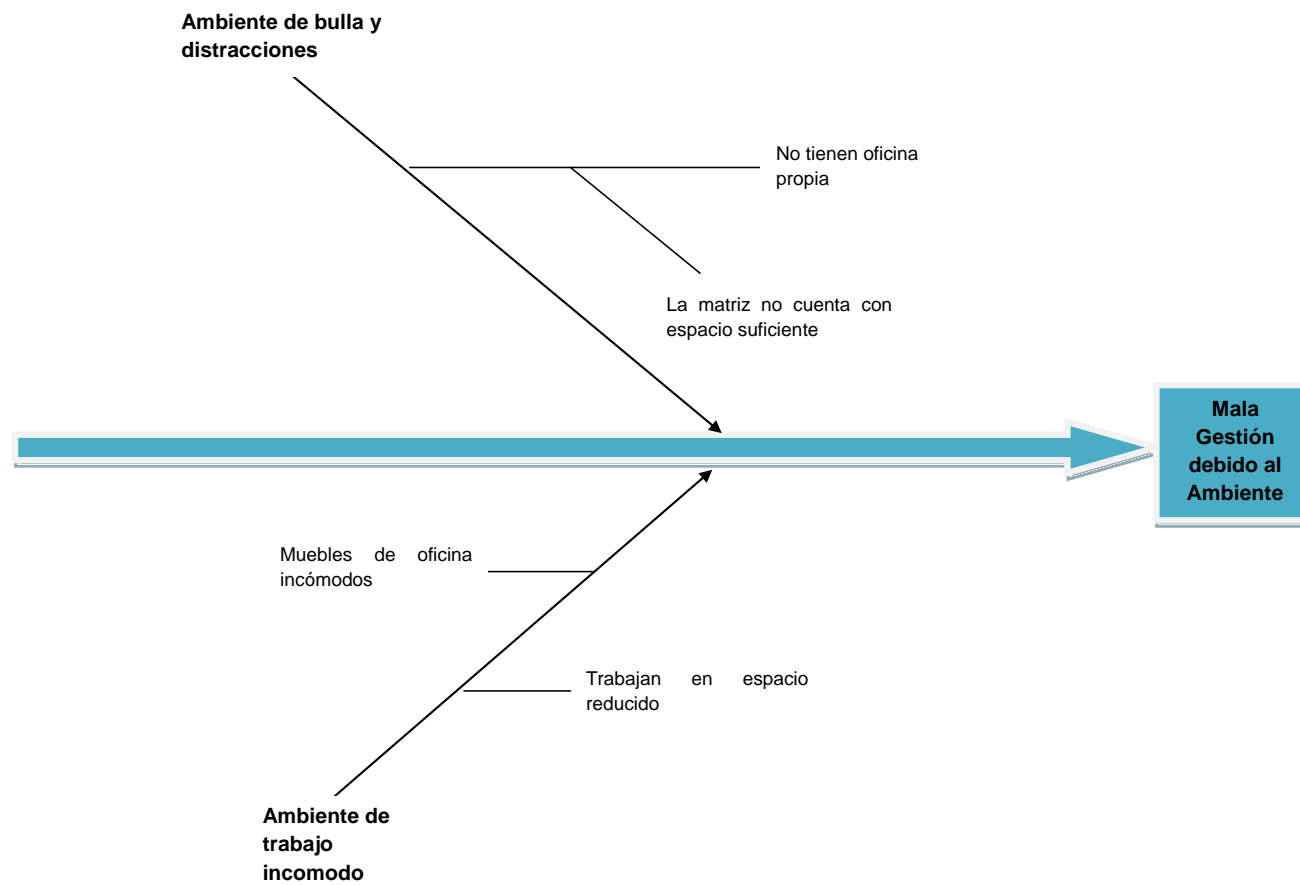


Ilustración 21 Diagrama de Ishikawa del componente medio



Por medio del estudio del Diagrama de Ishikawa se ha concluido que las causas raíces son por lo general repetitivas y que mayor impacto tienen son:

- No tener procesos debidamente analizados y documentados.
- No tener políticas debidamente impuestas y documentadas.
- No tener la asignación de funciones debidamente analizada y documentada.
- No tener formatos establecidos para los documentos soporte del proceso de compras.
- No ejercer control acerca de las políticas implantadas.
- No planificar presupuestos mensuales para el proceso de compras.
- Medios de comunicación indebidos dentro del proceso de compras.
- Falta de implantación métodos de control de gestión dentro de la empresa.

5.3 Determinación de las desviaciones

El hecho de examinar un proceso produce que se detecten desviaciones que pueden corregirse. Se han analizado las desviaciones producidas dentro del proceso de ABC entre de las cuales destacamos las siguientes:

- Los gerentes de sucursales piden el inventario directamente a los proveedores.
- Se compra mercadería ya existente en inventarios.
- No se realiza un correcto análisis del proveedor más conveniente antes de realizar el pedido.
- No se realiza un seguimiento a los productos que no se lograron conseguir.

5.4 Determinación de pasos innecesarios

Se pueden detectar pasos innecesarios que deben ser eliminados por diversas causas, a continuación se aplicará un cuestionario que ayudará a determinar de manera más fácil los pasos innecesarios del proceso de compras.

Tabla 15 Evaluación de la existencia de pasos innecesarios en el proceso de compras

EVALUACIÓN DE LA EXISTENCIA DE PASOS INNECESARIOS	S/N
¿Cuál de las actividades del proceso no forma parte del núcleo de negocio de la empresa? ¿Es posible subcontratar alguna de ellas?	No
¿El flujo de información, bienes y servicios entre cliente y proveedor es lo más directo posible o hay pasos intermedios solo para control?	Si
¿La información que necesitamos ha sido ya utilizada por otro departamento o por nosotros mismos? ¿Está informatizada esa información para evitar el doble trabajo?	Si
¿La información que utilizamos va a ser necesaria en el futuro por nosotros u otro departamento? ¿Está informatizada para evitar el doble trabajo?	No
¿Manejamos gran cantidad de información escrita? ¿Es posible utilizar una base de datos en su lugar?	Si
Sobre los procesos manuales que se realizan ¿pueden automatizarse?	No
¿Realiza controles de calidad en sus procesos?	No
¿Todas y cada una de las operaciones añade valor al producto? (Es requerido por el cliente o lo añadimos por otros motivos: embalar y desembalar, recontroles, inventarios, etc.)	No

Elaborado por: Keshia Ortega y Ana Mogrovejo

Este cuadro contribuyo a enfocar las posibles actividades que puedan tener pasos innecesarios, realizando un análisis más profundo se determinaron los siguientes pasos innecesarios:

- Aprobación por el Gerente General de la compra a realizar.
- Recepción de mercadería por el Gerente de Compras.

5.5 Determinación de los cuellos de botella del proceso.

Se ha definido como cuello de botella a la actividad más lenta del proceso o a aquella que retrase el proceso de manera innecesaria. La forma más directa de aumentar la capacidad de un proceso es buscar su cuello de botella y buscar cómo aumentar su capacidad. Se ha determinado que el cuello de botella del proceso es la actividad en la cual el gerente de bodega busca si cada producto solicitado en las solicitudes de inventario no consta en la existencia de algún otro punto de venta, actividad en la cual se toma mucho tiempo debido a que el sistema no es relacionado es decir el inventario se presenta de forma individual por cada local y matriz es la única que tiene acceso a los sistemas de todos los locales.

A continuación se aplicara un cuestionario que ayudara a determinar el motivo del cuello de botella.

Tabla 16 Evaluación de la gestión de cuellos de botella en el proceso de compras

EVALUACIÓN DE LA GESTIÓN DE CUELLOS DE BOTELLA	S/N
¿Tiene implantado un sistema para medir la eficiencia de su proceso?	No
¿Tiene identificados los cuellos de botella de la empresa?	Si
¿Tiene identificados los cuellos de botella del proceso?	Si
¿Cuál es la razón de que esa operación sea cuello de botella?	
Calidad (necesita realizar retrabajos)	Si
Disponibilidad (frecuentemente se encuentra fuera de servicio por mantenimiento u otras causas)	No
Eficiencia (tiene un bajo rendimiento)	No

Elaborado por: Keshia Ortega y Ana Mogrovejo

Como se observa en la tabla la razón de este cuello de botella es retrabajo puesto que si el sistema integrara a todos los puntos de venta cada gerente podría ver si el producto que desea está o no dentro del inventario de la empresa, trabajo que actualmente es realizado por el gerente de bodega ya que solo matriz tiene acceso al sistema de cada local y se multiplica esfuerzos debido a que por cada producto debe revisar el inventario de cada local.

5.6 Análisis de valor agregado

Identificar la necesidad

Tabla 17 Análisis de valor agregado subproceso identificar la necesidad

ANALISIS DE VALOR AGREGADO										
PROCESO: Compras										
SUBPROCESO: Identificar la necesidad										
No.	V.A.C	V.A.E	P	E	M	I	A	ACTIVIDAD	Tiempo Efectivo	Tiempo actual
1		x						Identificar necesidades	20	30
2		x						Comunicar necesidades	10	15
3				x				Receptar necesidades	5	10
4		x						Identifica necesidades	60	90
5			x					Recopilar y analiza necesidades	12	20
6			x					Elaborar una solicitud de inventario	5	10
7		x						Recepción de solicitud vía correo electrónico	3	5
Totales	0	4	2	1				Tiempos totales	115	180

	COMPOSICION DE ACTIVIDADES	No.	Tiempo Efectivos	%	Tiempo actuales	%
VAC	Valor agregado cliente	0	0	0%	0	0%
VAE	Valor agregado empresa	4	93	81%	140	78%
P	Preparación	2	17	15%	30	17%
E	Espera	0	5	4%	10	6%
M	Movimiento	1	0	0%	0	0%
I	Inspección	0	0	0%	0	0%
A	Archivo	0	0	0%	0	0%
TT	TOTAL	7	115	100%	180	100%
VA	VALOR AGREGADO			81%		78%
SVA	SIN VALOR AGREGADO			19%		22%

Analizar las necesidades

Tabla 18 Análisis de valor agregado subproceso Analizar las necesidades

ANÁLISIS DE VALOR AGREGADO										
PROCESO: Compras										
SUBPROCESO: Analizar necesidades										
No.	V.A.C	V.A.E	P	E	M	I	A	ACTIVIDAD	Tiempo Efectivos	Tiempo actual
1		x						Revisar la solicitud de inventario	5	10
2				x				Ingresa al modulo del sistema winafin	3	5
3						x		Revisa las existencias por cada punto de venta	20	30
4						x		Determina si los productos de estos pedidos se encuentran estancados en sus inventarios	7	13
5				x				Solicita al gerente de la sucursal que envíe los productos a la sucursal solicitante o a la matriz	3	5
6					x			Envía los productos que se encuentran estancados	20	35
7			x					Elaboración de documentación	10	17
8							x	Recepción de copia de nota de devolución	2	4
9							x	Archiva el original de la nota de devolución	2	4
10							x	Archiva copia de nota de devolución	1	3
11			x					Elaboración de nota de entrega	5	8
12							x	Recepción de nota de entrega	2	3
13		x						Incluye el producto en el pedido de compras	4	7
14	x							Envía el pedido de compras al gerente general	5	10

15		x						Recepcion del pedido de compras	2	3		
16		x						Revisar el motivo de dichas adquisiciones	10	15		
17			x					Firma el pedido de compras y si es necesario aumenta productos	5	8		
18			x					Eliminar el producto de la lista	0,25	1		
19							x	Recepción del pedido de compras autorizado	1	3		
20			x					Firma el pedido de compras y saca copia del documento	3	5		
21		x						Envía el pedido de compras autorizado	2	4		
22							x	Recepción del pedido de compras	1	3		
23							x	Archiva la copia del pedido de compras	1	3		
Totales	1	5	5	2	1	2	7	Tiempos totales	114	199		
	COMPOSICION DE ACTIVIDADES							No.	Tiempo Efectivos	%	Tiempo actuales	%
VAC	Valor agregado cliente							0	5	4%	10	5%
VAE	Valor agregado empresa							4	23	20%	39	20%
P	Preparación							2	23	20%	39	20%
E	Espera							0	6	5%	10	5%
M	Movimiento							1	20	18%	35	18%
I	Inspección							0	27	24%	43	22%
A	Archivo							0	10	9%	23	12%
TT	TOTAL							7	114	100%	199	100%
VA	VALOR AGREGADO									25%		25%
SVA	SIN VALOR AGREGADO									75%		75%

Solicitar ofertas

Tabla 19 Análisis de valor agregado Subproceso Solicitar ofertas

ANALISIS DE VALOR AGREGADO										
PROCESO: Compras										
SUBPROCESO: Solicitar ofertas										
No.	V.A.C	V.A.E	P	E	M	I	A	ACTIVIDAD	Tiempo Efectivos	Tiempo actual
1		x						Recepcion de ofertas de los proveedores	5	10
2		x						Realizar cotizaciones en paginas web	20	43
Totales	0	2	0	0	0	0	0	Tiempos totales	25	53
COMPOSICION DE ACTIVIDADES		No.	Tiempo Efectivos	%	Tiempo actuales	%				
VAC	Valor agregado cliente	0	25	100%	53	100%				
VAE	Valor agregado empresa	4	0	0%	0	0%				
P	Preparación	2	0	0%	0	0%				
E	Espera	0	0	0%	0	0%				
M	Movimiento	1	0	0%	0	0%				
I	Inspección	0	0	0%	0	0%				
A	Archivo	0	0	0%	0	0%				
TT	TOTAL	7	25	100%	53	100%				
VA	VALOR AGREGADO			100%		100%				
SVA	SIN VALOR AGREGADO			0%		0%				

Evaluar ofertas recibidas

Tabla 20 Análisis de valor agregado Subproceso Evaluar ofertas recibidas

ANALISIS DE VALOR AGREGADO												
PROCESO: Compras												
SUBPROCESO: Evaluar ofertas recibidas												
No.	V.A.C	V.A.E	P	E	M	I	A	ACTIVIDAD	Tiempo Efectivos	Tiempo actual		
1		x						Revisa las listas de los proveedores	15	25		
2	x							Evalúa las ofertas por precios, garantía y crédito	15	30		
Totales	0	2	0	0	0	0	0	Tiempos totales	30	55		
	COMPOSICION DE ACTIVIDADES							No.	Tiempo Efectivos	%	Tiempo actuales	%
VAC	Valor agregado cliente							0	30	100%	55	100%
VAE	Valor agregado empresa							4	0	0%	0	0%
P	Preparación							2	0	0%	0	0%
E	Espera							0	0	0%	0	0%
M	Movimiento							1	0	0%	0	0%
I	Inspección							0	0	0%	0	0%
A	Archivo							0	0	0%	0	0%
TT	TOTAL							7	30	100%	55	100%
VA	VALOR AGREGADO									100%		100%
SVA	SIN VALOR AGREGADO									0%		0%

Seleccionar al proveedor

Tabla 21 Análisis de valor agregado Subproceso Seleccionar proveedor

ANÁLISIS DE VALOR AGREGADO										
PROCESO: Compras										
SUBPROCESO: Seleccionar proveedor										
No.	V.A.C	V.A.E	P	E	M	I	A	ACTIVIDAD	Tiempo Efectivos	Tiempo actual
1	x							Seleccionar proveedor con la mejor propuesta	10	17
2							x	Archiva las mejores propuestas	3	5
Totales	0	2	0	0	0	0	0	Tiempos totales	13	22
COMPOSICION DE ACTIVIDADES		No.	Tiempo Efectivos	%	Tiempo actuales	%				
VAC	Valor agregado cliente	0	10	77%	17	77%				
VAE	Valor agregado empresa	4	0	0%	0	0%				
P	Preparación	2	0	0%	0	0%				
E	Espera	0	0	0%	0	0%				
M	Movimiento	1	0	0%	0	0%				
I	Inspección	0	0	0%	0	0%				
A	Archivo	0	3	23%	5	23%				
TT	TOTAL	7	13	100%	22	100%				
VA	VALOR AGREGADO			77%		77%				
SVA	SIN VALOR AGREGADO			23%		23%				

Solicitar pedido

Tabla 22 Análisis de valor agregado Solicitar pedido

ANÁLISIS DE VALOR AGREGADO												
PROCESO: Compras												
SUBPROCESO: Solicitar pedido												
No.	V.A.C	V.A.E	P	E	M	I	A	ACTIVIDAD	Tiempo Efectivos	Tiempo actual		
1		x						Llama a los proveedores que han ofrecido las mejores propuestas	8	12		
2		x						Consulta al proveedor si tiene el producto	7	15		
3	x							Realiza el pedido y confirma la compra	6	10		
Totales	0	2	0	0	0	0	0	Tiempos totales	21	37		
COMPOSICION DE ACTIVIDADES								No.	Tiempo Efectivos	%	Tiempo actuales	%
VAC	Valor agregado cliente							0	6	29%	10	0
VAE	Valor agregado empresa							4	15	71%	27	1
P	Preparación							2	0	0%	0	0%
E	Espera							0	0	0%	0	0%
M	Movimiento							1	0	0%	0	0%
I	Inspección							0	0	0%	0	0%
A	Archivo							0	0	0%	0	0%
TT	TOTAL							7	21	100%	37	100%
VA	VALOR AGREGADO									100%		100%
SVA	SIN VALOR AGREGADO									0%		0%

Dar seguimiento al pedido

Tabla 23 Análisis de valor agregado Subproceso Dar seguimiento al pedido

ANÁLISIS DE VALOR AGREGADO												
PROCESO: Compras												
SUBPROCESO: Dar seguimiento a los pedidos y acuerdos												
No.	V.A.C	V.A.E	P	E	M	I	A	ACTIVIDAD	Tiempo Efectivos	Tiempo actual		
1	x							Monitorea los pedidos que sean entregados a tiempo	10	13		
2		x						Investiga la razón y el tiempo que va a demorar	5	7		
3					x			Se comunica al encargado de distribución que retire el pedido a la localidad del proveedor	8	13		
4							x	Recibe los productos con la documentación respectiva	20	30		
5	x							Revisa que la mercadería cumpla con lo solicitado	30	48		
6		x						Llama al proveedor y resuelve las inconsistencias	8	18		
7				x				Solicita al gerente de bodega que firme la factura	3	5		
8			x					Firma la factura	0,30	1		
9					x			Envía a contabilidad la factura	2	3		
10				x				Recibe la factura	1	1,30		
11			x					Realiza la retención correspondiente	3	3		
Totales	2	2	2	2	2	1	0	Tiempos totales	90	142		
	COMPOSICION DE ACTIVIDADES							No.	Tiempo Efectivos	%	Tiempo actuales	%
VAC	Valor agregado cliente							0	40	44%	61	43%
VAE	Valor agregado empresa							4	13	14%	25	18%
P	Preparación							2	3	4%	4	3%
E	Espera							0	4	4%	6	4%
M	Movimiento							1	10	11%	16	11%
I	Inspección							0	20	22%	30	21%
A	Archivo							0	0	0%	0	0%
TT	TOTAL							7	90	100%	142	100%
VA	VALOR AGREGADO									59%		60%
SVA	SIN VALOR AGREGADO									41%		40%

5.7 Definición de indicadores del proceso

Para hacer una medición de los parámetros representativos hemos definido indicadores en el proceso para poderlo tener bajo control.

Estos datos fueron obtenidos por la observación y las entrevistas al personal involucrado en el proceso de compras.

5.7.1 Pedidos recibidos no acorde con lo solicitado:

Frecuencia de casos en que los pedidos que llegan a la matriz no cumplen con lo solicitado en el pedido de compras.

Tabla 24 Ficha de indicador pedidos recibidos no acorde con lo solicitado

Nombre:	Pedidos recibidos no acorde con lo solicitado
Objetivo:	Medir la efectividad del proceso y de sus proveedores
Formula:	$= \frac{\textit{Pedido recibido no acorde con lo solicitado}}{\textit{Total de pedidos}} \times 100\%$
Frecuencia:	1 Vez a la semana
Responsable:	Gerente de compras
Fuente de obtención de la información:	La información es tomada en el subproceso seguimiento a los pedidos y acuerdos, se compara el pedido de compras que fue elaborada por el gerente de compras, con el pedido que se recibe en bodega.
Meta:	El porcentaje de este indicador debe de ir disminuyendo semana a semana que será efectuado en una porción del 2%

Elaborado por: Keshia Ortega y Ana Mogrovejo

Tabla 25 Pedidos recibidos no acordes con lo solicitado

Semana	Total de pedidos a proveedores	Pedido recibido no acorde con lo solicitado	Porcentaje de pedidos no acordes con lo solicitado
1	6	2	33%
2	5	1	20%
3	6	1	17%
4	7	0	0%
5	8	2	25%
Elaborado por: Ana Mogrovejo y Keshia Ortega			

La columna 2 muestra el total de pedidos de inventario que se hizo a los proveedores.

La columna 3 muestra los pedidos recibidos no acorde con lo solicitado, nos indica el total de pedidos a proveedores que en la semana tuvieron algún error con respecto a los pedidos solicitados, se puede dar varios casos de errores; que la mercadería esté incompleta, que no sea el modelo que se pidió, o que lleguen cosas de más que no se pidieron.

Este indicador nos indica el porcentaje de error en los pedidos que suele tener ABC, esto es debido a que no tienen un formato de pedido de compras y todo lo que le solicitan al proveedor es vía telefónica, por lo tanto el proveedor puede equivocarse al no tener por escrito la descripción de todo lo solicitado.

5.7.2 Quiebres de inventario:

Frecuencia de casos en que la bodega no cuenta con mercadería para despachar un pedido.

Tabla 26 Ficha de indicador Quiebres de inventario

Nombre:	Quiebres de inventario
Objetivo:	Calcular periódicamente los casos en que la bodega se queda sin inventario disponible para despachar pedidos.
Formula:	$= \frac{\text{Pedidos en que la bodega no tiene lo solicitado}}{\text{Total de pedidos de la semana}} \times 100\%$
Frecuencia:	1 Vez por semana
Responsable:	Gerente de Sucursal
Fuente de obtención de la información:	Datos tomados en el subproceso de identificar de necesidades cuando el Gerente de Sucursal busca en el sistema si el producto que requiere se encuentra en inventario.
Meta:	Este indicador se lo calculara semanalmente y el porcentaje debe disminuir en un 3%

Elaborado por: Keshia Ortega y Ana Mogrovejo

Tabla 27 Quiebres de inventario

Semana	Total de pedidos en la semana	Casos en que la bodega no tiene lo solicitado	Porcentaje de quiebres de inventario
1	25	8	32%
2	26	7	27%
3	20	6	30%
4	23	9	39%

Elaborado por: Ana Mogrovejo y Keshia Ortega

La columna 2 muestra el total de pedidos de inventario que se hizo de las sucursales a la bodega de la matriz.

En la columna 3 especifica el número de veces en la semana, que una sucursal hace un pedido a la matriz, y esta no tiene en inventario para despacharlo.

Columna 4 es el porcentaje de quiebres de inventario en cada semana, estos resultados nos demuestran que el método just in time no es usado de forma adecuada ya que en promedio de quiebre de inventario es del 32% y la mercadería debería de estar siempre disponible para la venta en las sucursales.

5.7.3 Tiempo de despacho del pedido de compras:

Tiempo que transcurre entre que se solicita un pedido al proveedor y que llega el pedido a bodega.

Tabla 28 Ficha de indicador tiempo de despacho del pedido de compras

Nombre:	Tiempo de despacho del pedido de compras
Objetivo:	Obtener el tiempo que transcurre entre la solicitud de una compra al proveedor y
Formula:	$= hlm - hrp$ <p>Hlm es la hora en que llega la mercadería a la bodega y hrp es la hora en la cual se realizo el pedido al proveedor</p>
Frecuencia:	2 veces por semana
Responsable:	Gerente de compras
Fuente de obtención de la información:	Hora en que se envía el correo electrónico al proveedor con el pedido de compras, y la hora en que recibe bodega el producto.
Meta:	Por medio del subproceso de seguimiento del pedido, la meta es reducir los minutos en que se demora el pedido en 5 min cada semana

Tabla 29 Tiempo de despacho del pedido de compras

Pedido de compras	Tiempo de despacho del pedido de compras (horas)
1	4
2	5
3	3
4	4
5	4,5
6	3,5
7	5
8	4
9	4,5
10	5

Elaborado por: Ana Mogrovejo y Keshia Ortega

El promedio de horas en que los proveedores se demoran en llegar a la sucursal con los productos solicitados es de 4,25 horas, este tiempo es corto y hay que saberlo aprovechar, haciendo los pedidos a tiempo para que los productos lleguen rápido a sus clientes o se encuentren en vitrina disponibles.

5.8 Descripción del proceso mejorado

5.8.1 Identificar la necesidad:

El vendedor identifica necesidades de inventario y las comunica al gerente de sucursal, el mismo que también identifica necesidades de inventario, las recopila y las analiza en base a un estudio estadístico de proyección de ventas y de rotación o la solicitud de algún producto que no ha sido adquirido antes por la empresa, estas necesidades de inventario son recopiladas y expuestas en una solicitud de inventario la misma que es redactada por el Gerente de Tienda/Gerente de Ventas; en la solicitud de inventario se especifica los productos que se requieren con sus características tales como: marca, modelo, color, cantidad etc. y si la solicitud incluye algún pedido fuera de lo común ya sea por un equipo de alto precio o uno con grandes cantidades de productos; en la parte inferior del documento se explicará el motivo.

El Gerente de Tienda/Gerente de Ventas debe revisar que ningún producto del listado de su solicitud de inventario conste en el inventario de ABC para lo que ingresa al sistema integrado de la empresa al módulo de inventarios y constata si debe adquirir el producto o simplemente solicitar un traspaso de local para recibir el producto. El documento debe ser enviado al Gerente de compras vía mail, y por política se establece como hora máxima de envío las 5 de la tarde del día anterior al que desea que su pedido sea despachado para su sucursal, con salvedad en aquellos casos en los cuales el cliente exija una entrega pronta de la mercadería solicitada y la empresa considera de beneficiosa importancia concretar dicha venta, el gerente que no se someta a esta regla será sancionado con una multa de \$ 5,00.

5.8.2 Analizar las necesidades:

El gerente de compras analiza todas las solicitudes de inventario enviadas por los gerentes de las sucursales, revisa las justificaciones y las recopila fin de crear el documento final llamado Solicitud de inventario final que incluye todos los productos a comprar en el día.

5.8.3 Solicitar las ofertas

Constantemente los proveedores envían una lista al mail del Gerente de Compras el cual contiene todos los productos que ofrecen con las

características específicas de los mismos, sus políticas de crédito y sus respectivos precios. Si por algún motivo los proveedores de la empresa actualmente no tienen en stock el producto deseado, el gerente de compras realiza investigaciones por medio de internet para conseguir el producto, esto es algo que la empresa asegura ocurre con poca frecuencia.

5.8.4 Evaluar ofertas recibidas

De las listas de proveedores el gerente de compras evalúa cuál de estos le conviene más por cada producto tomando como filtro de selección precios, garantía y crédito que ofrecen. El crédito ofrecido por los proveedores es un punto muy importante a considerar por la empresa.

5.8.5 Seleccionar proveedor

Con base a la evaluación de proveedores se selecciona que mejor propuesta tenga para la empresa por cada producto que se va a adquirir.

Adicionalmente el gerente de compras se encarga de documentar sus averiguaciones en cuanto a los proveedores que tengan mejores propuestas de ventas para la empresa a fin de que se tenga un archivo con los mejores proveedores por producto, para agilizar las compras en los siguientes pedidos.

5.8.6 Solicitar pedido

El gerente de compras se encarga de llamar a los proveedores (según archivo de proveedores con mejores propuestas para la empresa) para solicitarles los productos según lo detallado en la Solicitud de Inventario final, una vez que el proveedor le confirma que si tiene en existencia un determinado producto entonces el producto es solicitado al proveedor vía telefónica, acción que se da repetitivamente hasta que el gerente de compras consiga todos los productos especificados en la Solicitud de Inventario Final,

Cada vez que se termina de realizar un pedido a un proveedor se le realiza una Pedido de Compras con la lista que recopila todos los productos que le han solicitado especificando el nombre del proveedor, descripción, marca, modelo, cantidad, precio unitario, términos de entrega, fecha de pago/ modo pago, este documento es enviado vía mail al proveedor a fin de que se tenga un respaldo del pedido realizado.

De este documento se emiten dos copias físicas, las mismas que son firmadas por el gerente de compras y el gerente de bodega, de los duplicados uno es para archivo de bodega y otro es para archivo de compras.

5.8.7 Dar seguimiento al pedido y los acuerdos

Cuando los proveedores entregan los productos al gerente de bodega y él se percata que el pedido llega con alguna inconsistencia, debe reportar la misma al gerente de compras el cual debe darle seguimiento lo que implica que solicite a otro proveedor el producto, puesto que el proveedor al que se lo solicitó no cumplió con la entrega, que ayude a gestionar una devolución, etc.

Adicionalmente el departamento de compras, de forma específica el gerente de compras es el encargado de monitorear que los pedidos sean entregados en el tiempo pactado y en caso de atraso averiguar qué está pasando y si es de urgencia la entrega y el proveedor no va a lograr entregarlo a tiempo, comunicar al encargado de distribución para que se retire el pedido de la localidad del proveedor y sea llevado a matriz y posteriormente al punto de venta solicitante.

Cabe recalcar que el gerente de compras debe prever que este último trámite demanda tiempo y debe darse en ese orden ya que en matriz son etiquetados todos los productos que ingresan al inventario de la empresa así que el gerente de compras debe programar realizarlo con el suficiente tiempo a fin de que el producto esté disponible cuando el cliente vaya a retirarlo o sea necesitado por el punto de venta que lo solicitó.

5.9 Diagramas de flujo mejorados.

Ilustración 22 Diagrama de flujo del proceso de compras mejorado

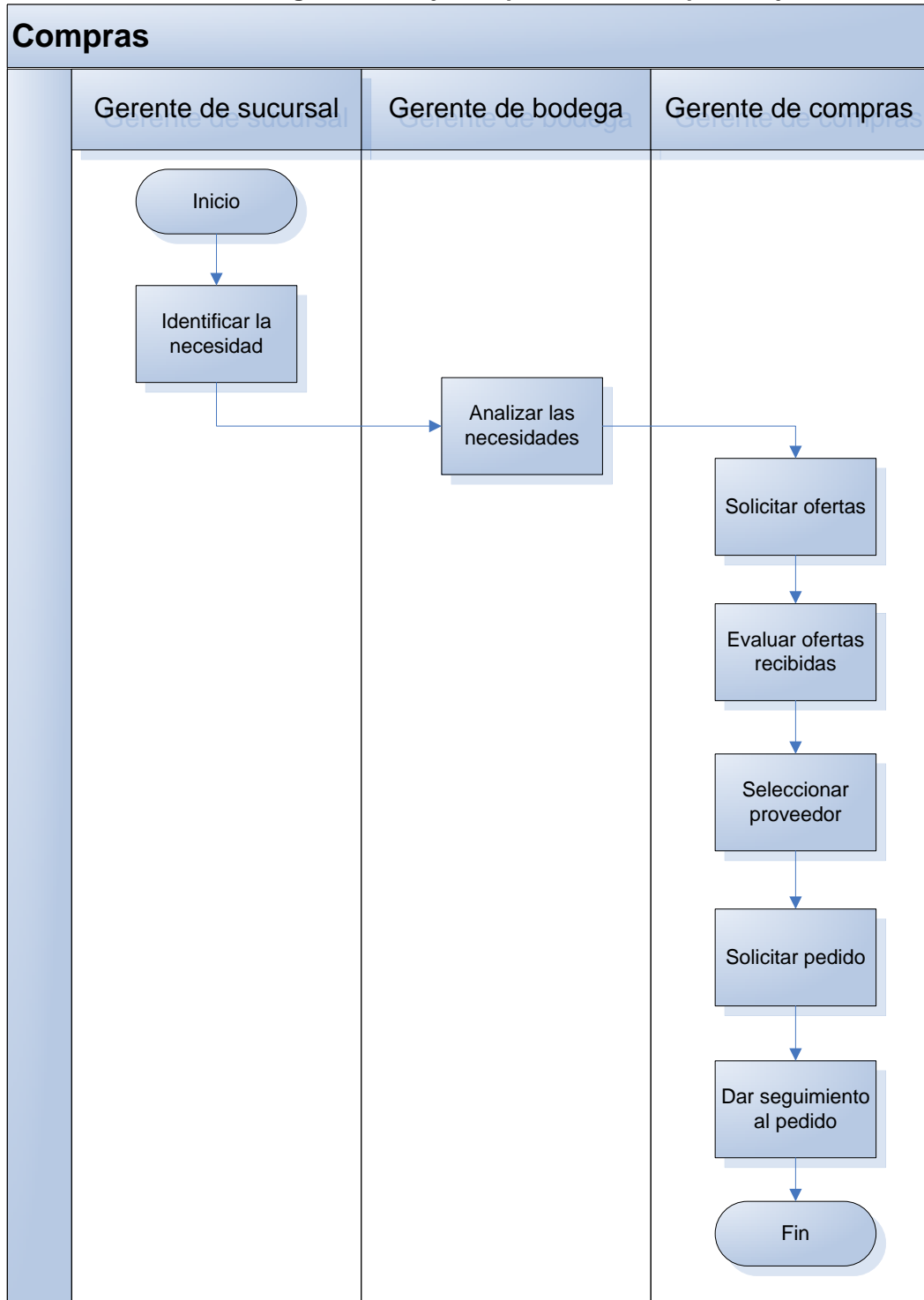


Ilustración 23 Diagrama de flujo de identificación de la necesidad mejorado

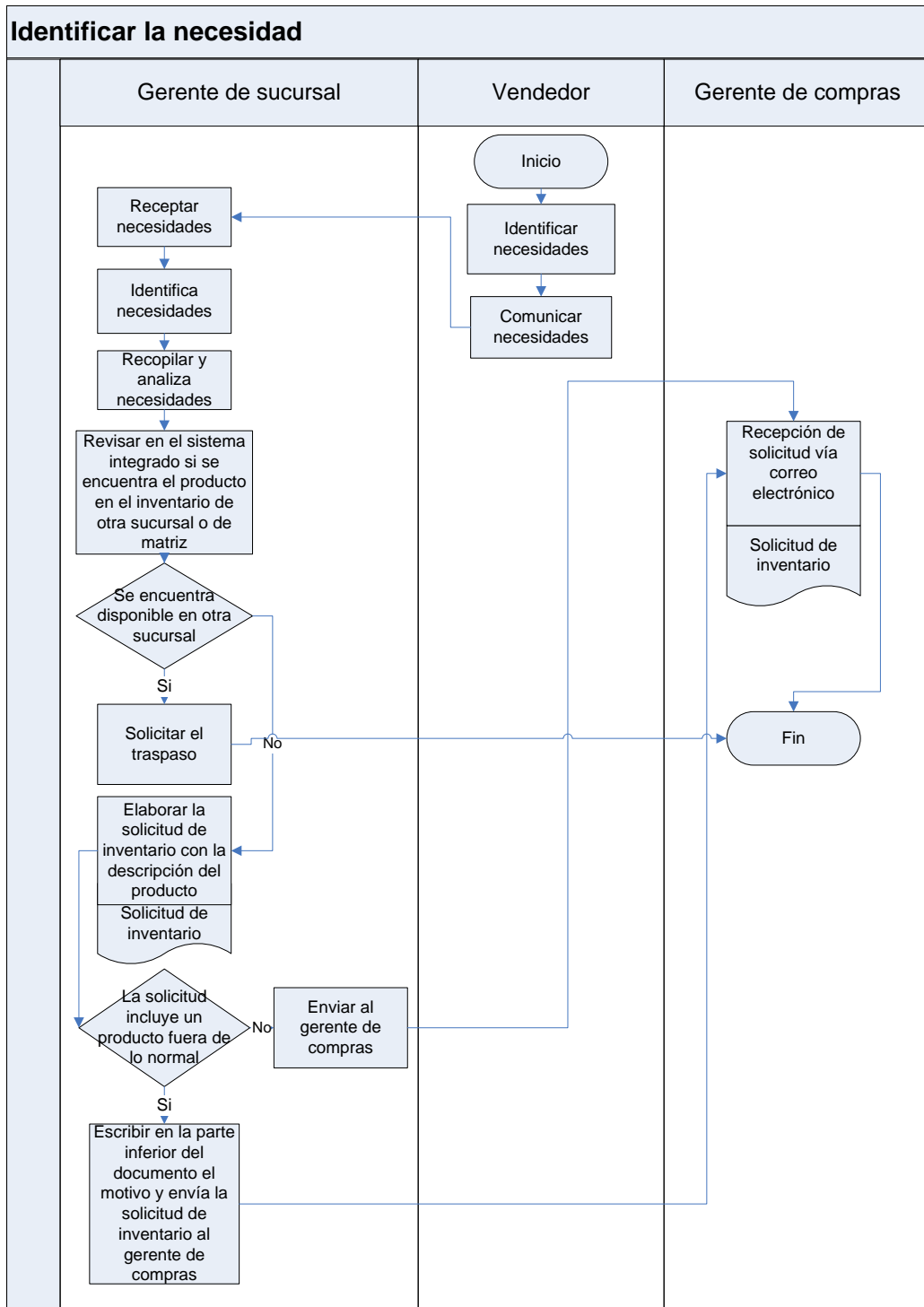


Ilustración 24 Diagrama de flujo del análisis de la necesidad mejorado

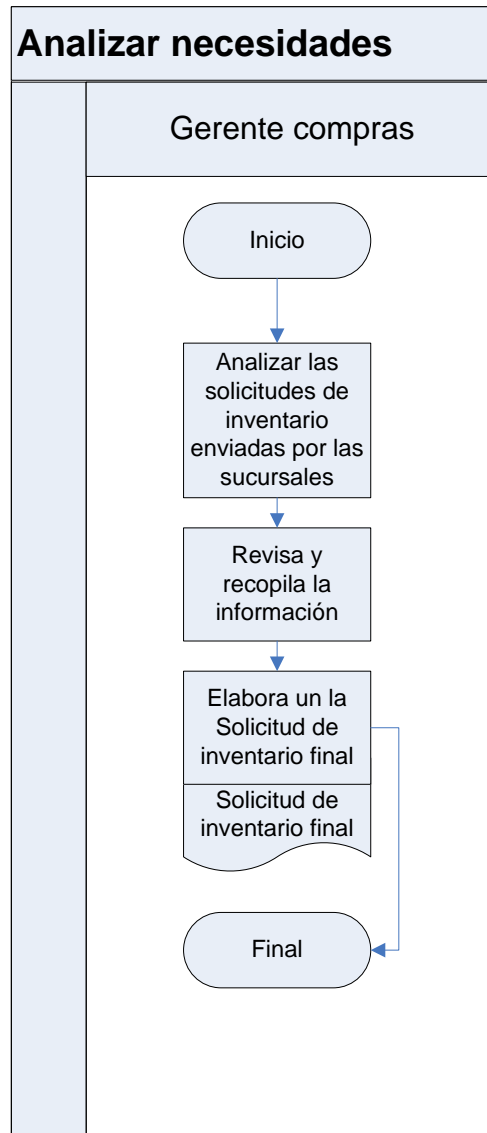


Ilustración 25 Diagrama de flujo de solicitud de ofertas mejorado

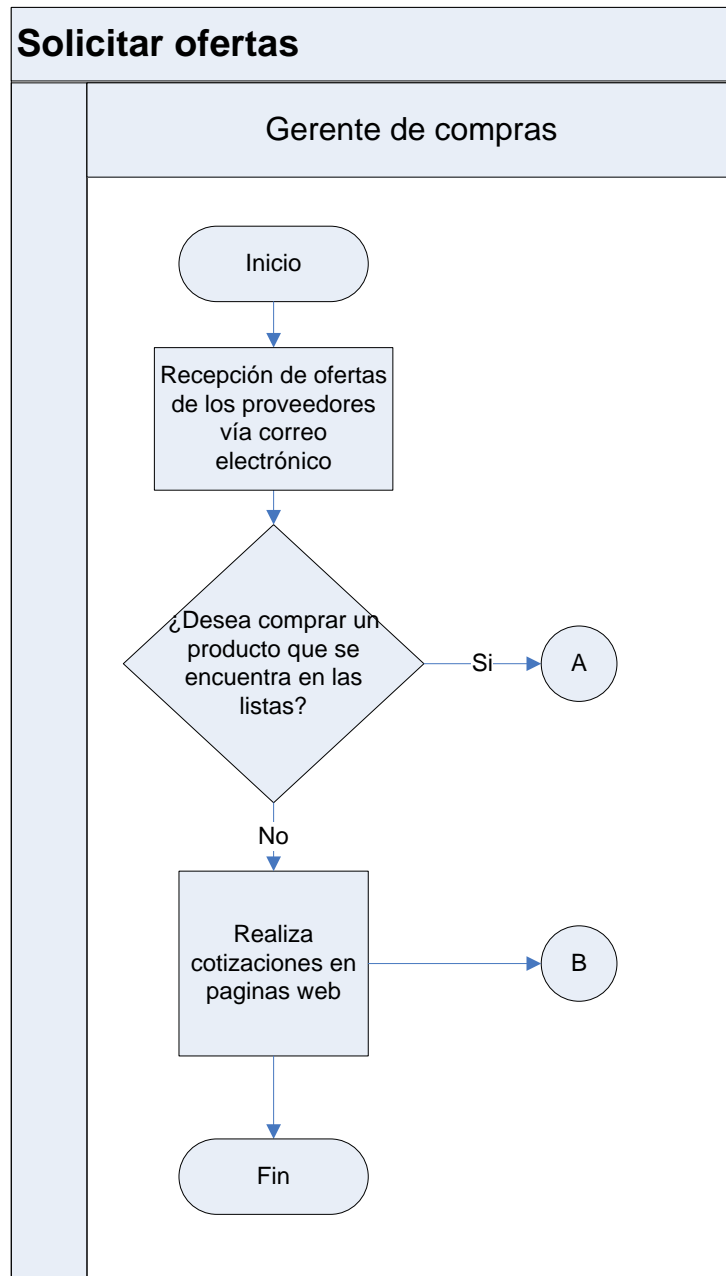


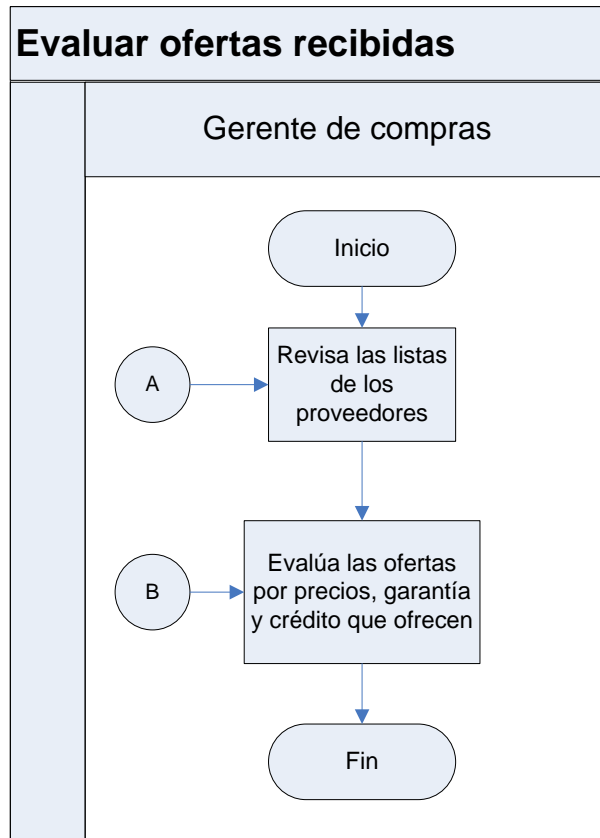
Ilustración 26 Diagrama de flujo de la evaluación de ofertas recibidas mejor

Ilustración 27 Diagrama de flujo de la selección del proveedor mejorado

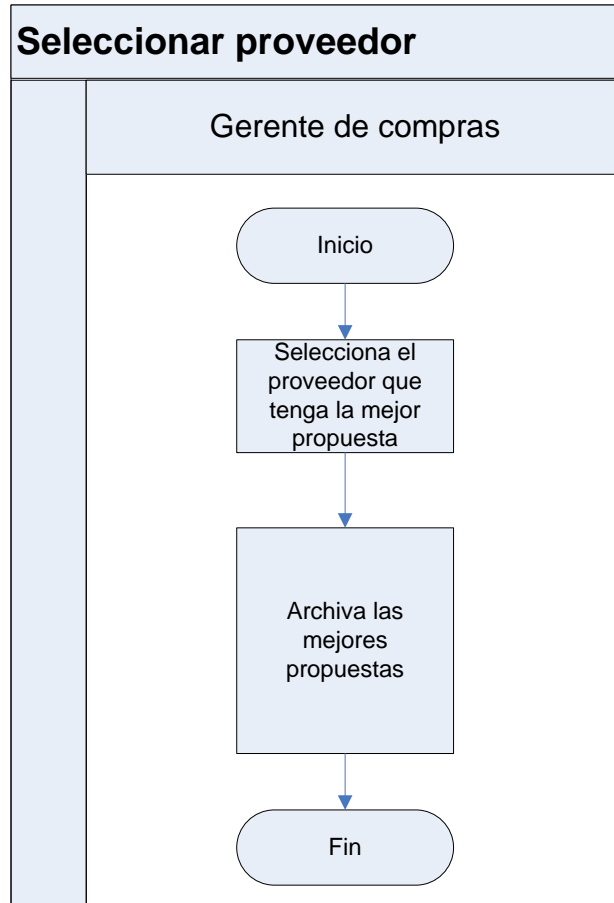


Ilustración 28 Diagrama de flujo de la solicitud del pedido mejorado

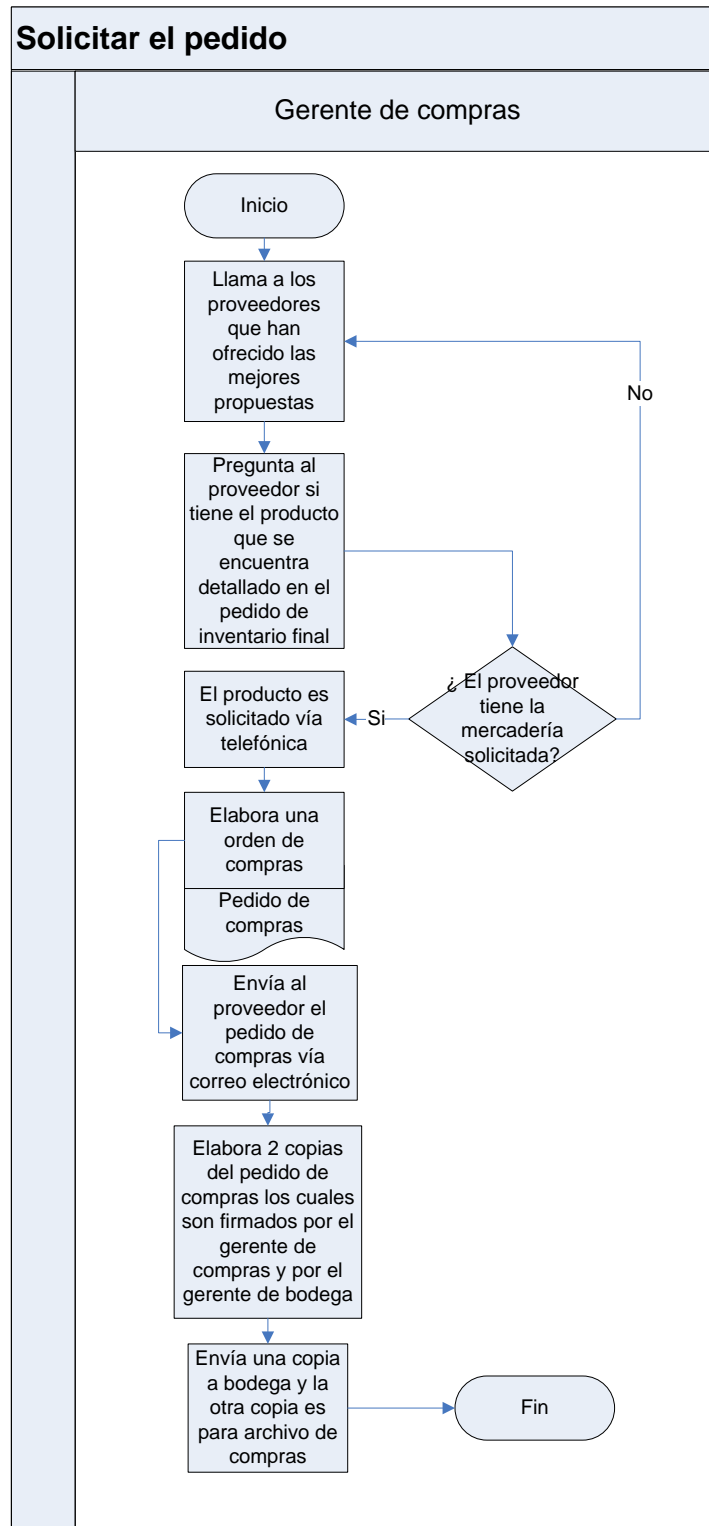
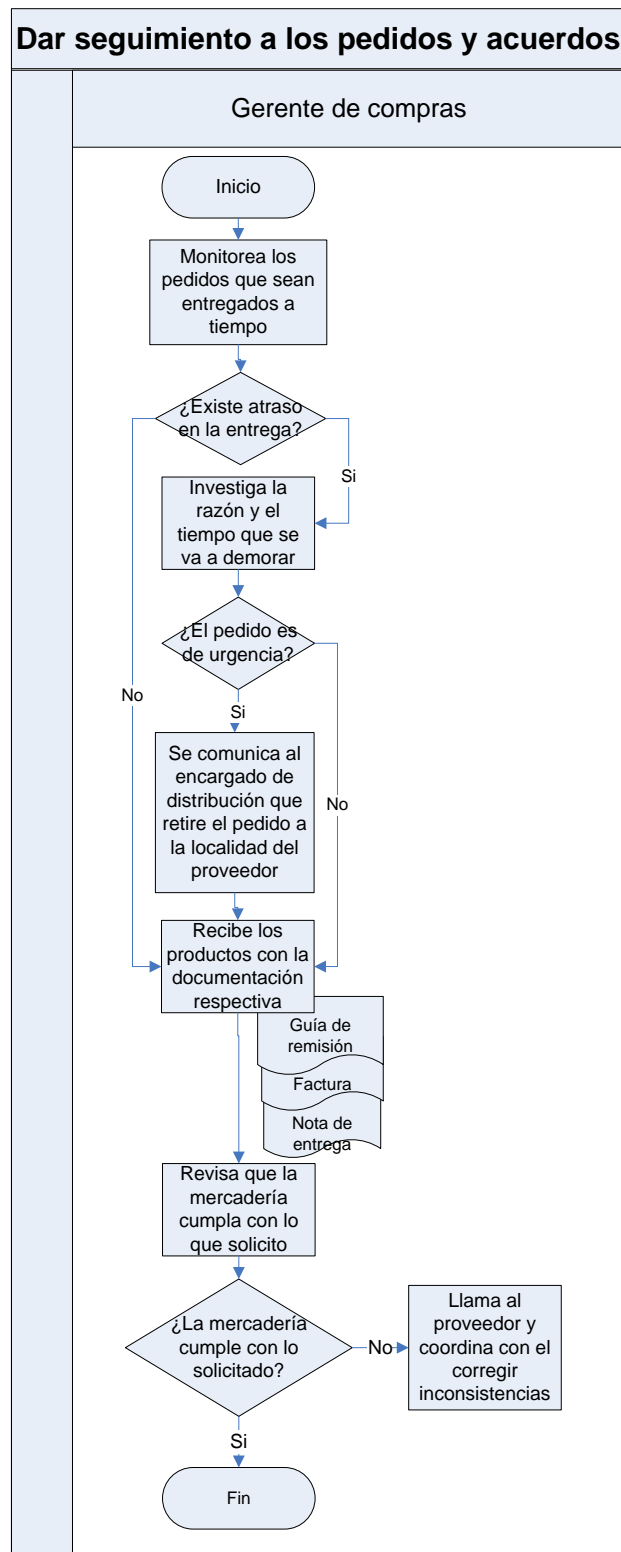


Ilustración 29 Diagrama de flujo del seguimiento de pedidos y acuerdos mejorado



5.10. Políticas del proceso de compras

- El Gerente de Compras debe mantener siempre una base de proveedores alternativos localizados, para cada familia de compras, a fin que puedan suplir rápidamente cualquier baja, temporal o permanente, del panel de proveedores activos.
- El Gerente de Sucursal que requiera mercadería debe enviar vía mail la solicitud de inventario al Gerente de Compras hasta las 5 de la tarde del día anterior al que desea que su pedido sea despachado para su sucursal, con salvedad en aquellos casos en los cuales el cliente exija una entrega pronta de la mercadería solicitada, el gerente que no se someta a esta regla será sancionado con una multa de \$ 5,00.
- El Gerente de Compras deberá evaluar como variables principales el costo, garantía y crédito al momento de seleccionar el proveedor.
- El Gerente de Compras deberá guardar documentos que sustenten la consulta y selección de proveedores.
- El Gerente de Compras debe guardar un archivo que contenga las mejores propuestas de compra por cada producto.
- Se deben llenar todos los papeles de trabajo usados dentro del proceso de Compras, con todos los campos que se indican y las firmas correspondientes.

- Los documentos generados dentro del proceso de compras deben archivados por quien corresponda y deben guardar el debido orden.
- Se debe de guardar registro de los incumplimientos de los proveedores a fin de determinar si esta acción es repetitiva en alguno de ellos, para evitar hacer negocio con ese proveedor en futuras compras.
- El gerente de compras es el encargado de monitorear el proceso de entrega de los productos solicitados.
- El proceso de selección de proveedores debe darse de forma íntegra y neutral.
- La información de los proveedores, costos y términos de la negociación para la compra de inventario debe ser confidencial.
- Los indicadores del proceso de compras deben de ser aplicados como indique en la ficha.

CAPITULO VI

CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES

6.1 Conclusiones

- El proceso de inducción al personal no es adecuado, ya que no comunica de forma eficiente al personal las funciones que debe realizar, las políticas de la empresa, su misión, visión, etc.
- La empresa tiene conflictos internos en sus procesos debido a la falta de un manual de procesos y funciones debidamente documentado
- La empresa a pesar de tener políticas establecidas no cuenta con un manual debidamente documentado de las mismas, lo que produce que muchos de sus empleados las desconozcan; problema al que debemos sumar el hecho de la falta de control por parte las autoridades; estos son los motivos para que el personal incumpla con las políticas de la empresa.
- La empresa no cuenta con sanciones por incumplimiento de las políticas de la empresa, lo que genera que a los empleados no les importe incumplirlas.

- En el proceso de compras se incluía personal de bodega lo cual demostraba una mala segregación de funciones, defecto que se corrigió en la reingeniería propuesta.
- La empresa no cuenta con un sistema integrado de ERP, lo que produce retrabajo dentro del proceso; para esto se ha contactado una empresa que puede proporcionarle el sistema adecuado y se ha sugerido a la empresa adquirirlo, propuesta que ha aceptado ABC.
- Se ha determinado el proceso de compras como un proceso clave por el gran impacto que tiene sobre el cliente y la organización considerando que influye directamente sobre los objetivos de la empresa.
- Se ha reingeniado el proceso de compras aumentando su eficiencia y disminuyendo el tiempo medio del proceso.
- Los indicadores establecidos evalúan en forma directa el proceso de compras de la organización con el objetivo de agregar valor a la empresa; con ellos se busca medir la eficiencia y eficacia de proceso a fin de mejorarlo optimizando tiempo y recursos.

6.2 Recomendaciones

- Se recomienda replantear el proceso de inducción de la empresa a fin de que el nuevo personal conozca la misión y visión de la empresa,

sus funciones a realizar y las políticas a seguir; y a los trabajadores antiguos también expandirle estas comunicaciones.

- Se recomienda documentar un manual de funciones, procesos y políticas.
- Se recomienda establecer sanciones a los empleados cuando desobedezcan políticas establecidas o sus funciones.
- Se recomienda asignar roles de control a las autoridades o responsables de los distintos procesos.
- Se recomienda implementar la reingeniería del proceso de compras y después de un período de prueba revisar el grado de cumplimiento con respecto a los objetivos propuestos, en caso de darse corregir las desviaciones.
- Se recomienda implementar los indicadores propuestos dentro del giro normal del proceso a fin de revisar y controlar la eficiencia del mismo.
- Se recomienda adquirir un sistema integrado de ERP que puede ser adquirido en la empresa “Enfoque” cuya propietaria es Rebeca Juez y el precio es \$ 30.000,00.
- Se recomienda establecer formatos definidos para los documentos formales del proceso los que son: solicitud de Inventario, solicitud de inventario final, pedido de compras siguiendo los formatos que

sugerimos contengan mínimo la información básica sugerida en los anexos No. 6, 7 y 8 respectivamente, para así evitar problemas de información incompleta o que se pase por alto algún control de las firmas.

- Se recomienda trabajar con proveedores serios y evitar aquellos que le quedan mal a la empresa con los plazos de entrega que han pactado, debido a que los proveedores como son variables externas incontrolables para la empresa esta será una buena forma de manejarse mejor a fin de evitar que esta variable afecte al proceso de compras.
- Se recomienda que el personal de ventas se reúna una vez al mes a planificar sus ventas a fin de comunicar su planificación al gerente de compras para que él pueda gestionarse de mejor forma y así también planificar las adquisiciones.
- Se recomienda asignar un grupo de trabajo de ABC destinado para la

REFERENCIAS

BIBLIOGRÁFICAS

1. Centros Europeos de Empresas Innovadoras de la Comunidad, Reingeniería de procesos manual 13
2. HARRINGTON, H.J, Mejoramiento de los Procesos de la Empresa
3. F. Sáez Vacas, O. García, J. Palao y P. Rojo, INNOVACIÓN TECNOLÓGICA EN LAS EMPRESAS.
4. Grupo Kaizen, S.A, Reingeniería de procesos
5. Johansson Mchug, Pendleburywheeler; Reingeniería de Procesos de Negocios
6. Raymond L. Manganelli, Jorge Cárdenas; “Como hacer Reingeniería” Guía indispensable paso a paso
7. Rouere J.B, Moñino, Rodríguez 2002
8. ISHIKAWA, El Próximo Proceso es su Cliente, 1960
9. BALANCE SCORECARD INSTITUTE, 23/10/2011, disponible en www.balancedscorecard.org
10. GESTIOPOLIS, 18/06/2010, disponible en www.gestiopolis.com/recursos/experto/catsexp/pagans

ANEXOS

Anexo No.1 – Guía de remisión de ABC

Ascomsa
LA SOLUCIÓN TOTAL
ASESORES DE COMPUTACIÓN ASCOMSA S.A.
C.C. Albán Borja Local 21 - Av. Carlos Julio Arosemena
Km. 2.5 Vía a la Costa (frente al colegio 28 de Mayo)
Telfs.: 04 2202095 - 04 2203650 - 04 6001109 - Fax: 04 2201939
Guayaquil - Ecuador
R.U.C. 0990785430001
CONTRIBUYENTE ESPECIAL SEGUN RESOLUCION 833 DEL 22 DE DICIEMBRE DEL 2009

GUIA DE REMISION
 SERIE 001-001-00
0001136
 AUT. S.R.I. 1109651577

Fecha de Iniciación del Traslado: 23/11/2011 Comprobante de Venta: _____
 Fecha de Terminación del Traslado: 23/11/2011 Fecha de Emisión: 23/11/2011

MOTIVO DEL TRASLADO:

<input type="checkbox"/> Venta	<input type="checkbox"/> Traslado entre establecimientos de una misma empresa	<input type="checkbox"/> Devolución
<input type="checkbox"/> Compra	<input type="checkbox"/> Traslado por emisor itinerante de comprobantes de venta	<input type="checkbox"/> Importación
<input type="checkbox"/> Transformación		<input type="checkbox"/> Exportación
<input type="checkbox"/> Consignación		<input type="checkbox"/> Otros

Fecha de Emisión: 23/11/2011
 Punto de Partida: Ascomsa Albarbaja

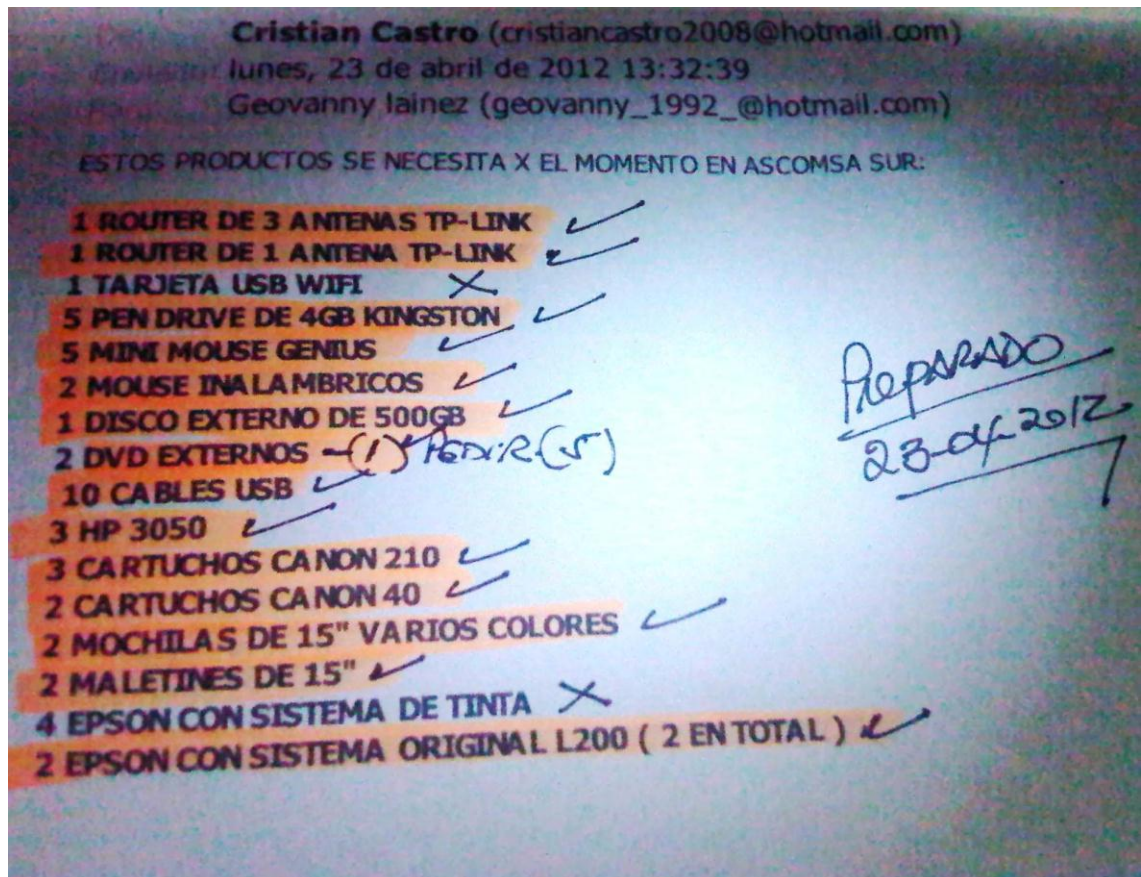
DESTINATARIO:
 Nombre o Razón Social: Ascomsa Ser.
 R.U.C./C.I.: _____
 Punto de Llegada: Los Ceños Ser.

IDENTIFICACIÓN DE LA PERSONA ENCARGADA DEL TRANSPORTE:
 Nombre o Razón Social: Res. Pucallpa
 R.U.C. ó C.I.: _____

BIENES TRANSPORTADOS		
CANTIDAD	UNIDAD	DESCRIPCION
<u>22</u>		<u>Cajas con productos Tránsito</u>

MEDINA QUINDE NARCISA MAGALY - IMPRESOS MEDINA - PIEDRAHITA 307 - TELEFAX. 2303932 - R.U.C. 0911368900001 Aut. 2365
 4 B. 50x3 - 951/1150 - Emisión: 25/Mayo/2011 Válida su emisión hasta 25/Mayo/2012
 ORIGINAL: ADQUIRENTE / COPIA ROSADA: EMISOR / COPIA CELESTE: Sin valor tributario

Anexo No.2- Pedido de compras de ABC 1




Anexo No.3- Pedido de compras de ABC 2

Pedidos de Compras						
		No:	0000000136	GEOVANNY		
Fecha :	2012 Abril	18	Nombre : BODEGA ALBAN BORJA			
Código	Producto	Pedido	Precio	Total	Ilego	
BIOSG41	MOTHERBOARD BIOSTAR G41 775/DDR3 HDI	10.00				0
DUACO3	PROCESADOR INTEL DUAL CORE 3.0GHZ	10.00				0
DDR3.4GB	MEMORIA 4GB KINGSTON DDR3 DE 4GB 1333	15.00				0
TERA	DISCO 1000GB DURO 1000GB = 1 TERA	7	10.00			0
DR3LAPT	MEMORIA NOTEBOOK 4GB DDR3 PORTABLE	8.00				0
DR3L2.0K	MEMORIA 2GB DDR3 PORTABLE KINGSTON	10.00				0
CPUI3	PROCESADOR INTEL I3	5.00				0
I5	PROCESADOR INTEL I5	4.00				0
DVD	DVD WRITER LG NEGRO	20.00				0
FUENTE600	FUENTE DE PODER DE 600	15.00				0
AOTD100AP	REGULADOR DE VOLTAJE APEX	15.00				0
INTH61	MOTHERBOARD MB INTEL H61 LGA 1155	10.00				0
CA280	MULTIFUNCION CANON MP280	25.00				0
AHGE10	CAMARA WEB DE VIDEO CONFERENCIA	10.00				0
HP3050	MULTIFUNCION HP 3050 WIRELESS	5.00				0
IMPHP2050	MULTIFUNCION HP IMPRESORA	5.00				0
ASH55M	MOTHERBOARD ASROCK H55M I3	2.00				0
CC211	CARTUCHO CANON CL-211	15.00				0
CARTC210	CARTUCHO CANON BLACK 210 PG	15.00				0
MIN8GBD	MEMORIA MICRO SD 8GB KINGSTON 8GB 2	15.00				0
APEXWE	CAMARA WEB APEX STO37	15.00				0
AQCAIM	CABLE DE IMPRESORA USB	20.00				0
VGA1.8M	CABLE DE VIDEO VGA 1.8M	10.00				0

Handwritten notes and signatures:
 - A bracket on the right side of the table groups the first 15 rows.
 - Next to the bracket, handwritten text reads: "ARMAR", "10 DC.", "7 I3", "4 I5", "5 A top."
 - Below the table, the word "BODEGA" is written and underlined.
 - There are several large handwritten signatures and scribbles at the bottom right of the page.

Anexo No.4- Nota de entrega de ABC

 ASCOMSA C.C. ALBAN BORJA LOCAL 21 Telf: 2202366 - 2203192 - 2202095 e-mail :prissio@ascomsa.com		Nota de Entrega: 003705	
Cliente: ASCLIB ASCOMSA LIBERTAD		Fecha : Viernes, 27 de Abril del 2012	
Att.Sr.: FABRIZIO DORMI		Refer.:	
F/Pago: Nota/Venta 1202		Validez: Dias	
Dirección : PASEO SHOPPING DE LA LIBERTAD SALINAS		Telf:	

Código	Descripción	Cantidad	Número de Serie
PC3400	COMPUTADOR CRONOS PEGASUS CELE, 500GB, 2GB,	3.00 ✓	1286 ✓
PC5800	COMPUTADOR CRONOS DC, 4GB, 1 TERA, DVD	2.00 ✓	1286 ✓
ORI5	COMPUTADOR ORION I5, 4GB, 1TERA,DVD	1.00 ✓	1286 ✓
	PIDIO FABRIZIO LOBERTAD		
AOTD100AP	REGULADOR DE VOLTAJE APEX	6.00 ✓	1266 ✓
CAP	TV CAPTURADOR DE VIDEO MSI EXTERNO VOX-II	1.00 ✓	5132 ✓
TINCAN	TINTA SISTEMA CONTINUO CANON/HP KIT	10.00 ✓	1277 ✓
ST4GB	MEMORY STICK 4GB	6.00 ✓	1272 ✓
MEMO8GB	MEMORY STICK PRO DUO KIT FILIMATE 8GB	2.00 ✓	1272 ✓
APEXWE	CAMARA WEB APEX STO37	2.00 ✓	1185 ✓
AQGPARALEL	CABLE DE IMPRESORA PARALELO	3.00 ✓	1251 ✓
SATCABL	CABLE SATA	10.00 ✓	1143 ✓
APEXWE	CAMARA WEB APEX STO37	1.00 ✓	1158 ✓
VGA3M	CABLE DE VIDEO VGA 3M	6.00 ✓	1289 ✓
AQC2M	CABLE DE IMPRESORA USB 1 METRO Y MEDIO	12.00 ✓	1289 ✓
CAHDMI	CABLE DE VIDEO HDMI	6.00 ✓	1143 ✓
USPRAL	ADAPTADOR USB A PARALELO TRENDNET	2.00 ✓	862 ✓
000C	TINTA SISTEMA CONTINUO CANON/HP 1000ML COLOR	6.00 ✓	1277 ✓
Observaciones:		79.00	

**Este Egreso y la Factura son los unicos documentos para pedir Garantía
Para reclamos de Garantía por Favor llamar al 2203650 ext 15 y 19**

Anexo No.5- Nota de venta de ABC

000001134

Sábado, 21 de Abril del 2012
ARCOMSA SUR

EM-MP280	MULTIFUNCION CANON MP280 + KIT TINTAS	92119	1.00	85.000000	85.00
HPDM42870	PORTATIL HP DM4 INTEL I5, 6GB, 640GB.	3193	1.00	635.000000	635.00
	este pedido sera entregado el dia domingo 22			0.000000	
				TOTAL	896.40

Anexo No.6– Solicitud de inventario propuesto

Ascomsa S.A				
Solicitud de inventario N°:				
Local solicitante: _____				
Gerente solicitante: _____				
Fecha de pedido: _____				
Terminos de entrega: _____				
Sirvanse por este medio a suministrarnos los siguientes articulos				
No.	Cantidad	Articulo/Descripción	Marca	Modelo
Gerente de sucursal/vendedor: _____ Gerente de compras: _____				

Anexo No.7– Solicitud de inventario final propuesto

Ascomsa S.A				
Solicitud de inventario final N°:				
No.	Cantidad	Articulo/Descripción	Marca	Modelo

Gerente de compras: _____

Anexo No.8– Pedido de compras propuesto

Ascomsa S.A						
<div style="border: 1px solid black; display: inline-block; padding: 2px;">Pedido de compras Nº: <input style="width: 50px;" type="text"/></div>						
Proveedor: _____						
Fecha de pedido: _____ Fecha de pago/Modo de pago: _____						
Terminos de entrega: _____						
Sirvanse por este medio a suministrarnos los siguientes articulos						
No.	Articulo/Descripción	Marca	Modelo	Cantidad	Precio unitario	Precio total
Costo total						<input style="width: 50px;" type="text"/>
Gerente de compras: _____ Gerente de bodega: _____ Proveedor: _____						