

ELABORACIÓN DE UN SISTEMA DE GESTIÓN POR PROCESOS APLICADO A UNA EMPRESA DEDICADA A LA DISTRIBUCIÓN Y COMERCIALIZACIÓN DE PRODUCTOS DE FERRETERÍA Y MATERIALES DE CONSTRUCCIÓN, UBICADO EN LA CIUDAD DE GUAYAQUIL.



ESPOL
“Impulsando la sociedad del conocimiento”

Elaboración De Un Sistema De Gestión Por Procesos Aplicado A Una Empresa Dedicada A La Distribución Y Comercialización De Productos De Ferrería Y Materiales De Construcción, Ubicado En La Ciudad De Guayaquil.

PROYECTO INTEGRADOR

Previa a la Obtención del Título de:

INGENIERÍA EN AUDITORÍA Y CONTADURÍA PÚBLICA AUTORIZADA

Presentado por:

Adriana Carolina Vargas Toledo
Segundo Freddy Caguana Amagua

Febrero 2018

Escuela Superior Politécnica del Litoral, Guayaquil, Ecuador

ELABORACIÓN DE UN SISTEMA DE GESTIÓN POR PROCESOS APLICADO A UNA EMPRESA DEDICADA A LA DISTRIBUCIÓN Y COMERCIALIZACIÓN DE PRODUCTOS DE FERRETERÍA Y MATERIALES DE CONSTRUCCIÓN, UBICADO EN LA CIUDAD DE GUAYAQUIL.

Agradecimiento

Agradezco a Dios por haberme concedido la oportunidad de alcanzar uno de tantos logros que tendré en la vida y por tener la dicha de que mis padres puedan ser partícipes.

A mis padres y hermano por darme su apoyo incondicional para que no decaiga en el proyecto.

A Stefanía León por ser ese pilar fundamental en toda mi vida académica y personal en todo momento.

A la ESPOL, a mis profesores y compañeros que he tenido la dicha de conocer en el transcurso del tiempo, principalmente al Econ. Julio Aguirre quien me brindó la oportunidad de realizar mi proyecto integrador bajo su tutela.

Por ultimo a mi compañera de tesis Adriana Vargas por tenerme la paciencia suficiente y por su ayuda brindada para poder desarrollar nuestro proyecto integrador.

Freddy Caguana Amagua

ELABORACIÓN DE UN SISTEMA DE GESTIÓN POR PROCESOS APLICADO A UNA EMPRESA DEDICADA A LA DISTRIBUCIÓN Y COMERCIALIZACIÓN DE PRODUCTOS DE FERRETERÍA Y MATERIALES DE CONSTRUCCIÓN, UBICADO EN LA CIUDAD DE GUAYAQUIL.

Agradecimiento

Agradezco a Dios por darme las fuerzas de seguir adelante y vencer cada obstáculo que la vida me ha puesto, a mi madre por la formación y valores que me dio.

A mi mejor amiga Fabiola Andraca por ser una gran compañera, por escucharme y ayudarme durante toda esta etapa.

A Henry Grijalva por estar en la mejor etapa de mi vida y ser un apoyo incondicional, por estar ahí cada vez que necesitaba ayuda, ser mi hombro cada vez que me quise rendir en alguna materia y por ser mi profesor muchas veces que no entendía algo. Gracias por ser parte esto.

A mi compañero de tesis Freddy Caguana por ayudarme a culminar este proyecto y al Econ. Julio Aguirre por su excelente tutoría que nos permitió desarrollarnos mejor como profesionales.

Este es un triunfo compartido con las personas que amo, cada una dio un granito de arena para lograrlo. Agradezco a la vida por cada persona que puso en mi camino, ayudándome a forjar la persona que soy hoy en día.

Adriana Vargas Toledo

ELABORACIÓN DE UN SISTEMA DE GESTIÓN POR PROCESOS APLICADO A UNA EMPRESA DEDICADA A LA DISTRIBUCIÓN Y COMERCIALIZACIÓN DE PRODUCTOS DE FERRETERÍA Y MATERIALES DE CONSTRUCCIÓN, UBICADO EN LA CIUDAD DE GUAYAQUIL.

Dedicatoria

La presente tesis se la dedico a mis padres, Juan Caguana y Fanny Amagua, pilares fundamentales para formarme como una persona de bien, y gracias a ellos soy lo soy en la actualidad.

Freddy Caguana Amagua

ELABORACIÓN DE UN SISTEMA DE GESTIÓN POR PROCESOS APLICADO A UNA EMPRESA DEDICADA A LA DISTRIBUCIÓN Y COMERCIALIZACIÓN DE PRODUCTOS DE FERRETERÍA Y MATERIALES DE CONSTRUCCIÓN, UBICADO EN LA CIUDAD DE GUAYAQUIL.

Dedicatoria

Este proyecto está dedicado a mi familia, en especial a mi madre Julia Toledo porque siempre creyó en mí, aún en los momentos en los que más yo dudé de lograrlo, por haberme apoyado durante este tiempo dónde trabajar y desarrollar la tesis se volvió bastante complicado, por haber luchado hasta el cansancio para que yo pueda obtener mi título universitario, por haber estado conmigo desde el día de mi inscripción hasta el día de mi sustentación, esto es el resultado de cada uno de nuestros sacrificios, es un triunfo de las dos.

A mi papá que aunque no esté presente físicamente, estoy segura que estaría muy orgulloso de este triunfo y a mis hermanas por ser un gran apoyo durante toda mi vida.

Adriana Vargas Toledo

ELABORACIÓN DE UN SISTEMA DE GESTIÓN POR PROCESOS APLICADO A UNA EMPRESA DEDICADA A LA DISTRIBUCIÓN Y COMERCIALIZACIÓN DE PRODUCTOS DE FERRETERÍA Y MATERIALES DE CONSTRUCCIÓN, UBICADO EN LA CIUDAD DE GUAYAQUIL.

Tribunal de Graduación

Econ. Julio Aguirre Mosquera

Tutor de Proyecto Integrador

Ing. Christian Vera Alcívar

Delegado del Proyecto integrador

ELABORACIÓN DE UN SISTEMA DE GESTIÓN POR PROCESOS APLICADO A UNA EMPRESA DEDICADA A LA DISTRIBUCIÓN Y COMERCIALIZACIÓN DE PRODUCTOS DE FERRETERÍA Y MATERIALES DE CONSTRUCCIÓN, UBICADO EN LA CIUDAD DE GUAYAQUIL.

Declaración Expresa

“La responsabilidad del contenido que se muestra en el presente Proyecto Integrador, nos corresponde exclusivamente al:

Sr. Segundo Freddy Caguana Amagua

Srta. Adriana Carolina Vargas Toledo

Y el patrimonio intelectual del mismo a la ESCUELA SUPERIOR POLITÉCNICA DEL LITORAL”



Segundo Freddy Caguana Amagua



Adriana Carolina Vargas Toledo

ELABORACIÓN DE UN SISTEMA DE GESTIÓN POR PROCESOS APLICADO A UNA EMPRESA DEDICADA A LA DISTRIBUCIÓN Y COMERCIALIZACIÓN DE PRODUCTOS DE FERRETERÍA Y MATERIALES DE CONSTRUCCIÓN, UBICADO EN LA CIUDAD DE GUAYAQUIL.

Resumen

El capítulo 1 es de conocimiento del negocio, el cual va permitir que se conocer el giro del negocio y sobre los servicios que ofrece.

Se procedió a realizar el correspondiente análisis de riesgo para determinar cuáles son los principales problemas que afectan en la actualidad el desempeño de la empresa, la cual nos va ayudar a tener la justificación del presente proyecto. Además, del planteamiento de los objetivos correspondientes.

El capítulo 2 presenta el marco teórico; las definiciones, conceptos básicos y metodologías utilizadas para el desarrollo del sistema de Gestión, que permitirá entender en que consiste el desarrollo del proyecto integrador.

El capítulo 3 muestra el desarrollo e implementación del sistema de gestión, comenzando con la formulación de la planificación estratégica.

Además del levantamiento de los procesos y subprocesos de la situación, desarrollo de la cadena de valor, mapa de procesos, identificación de procesos claves y su respectivo análisis de valor agregado para la propuesta de indicadores que ayuden a mejorar el desempeño de la empresa.

Además, del análisis de las 5 fuerzas de Porter, análisis de Ishikawa, metodología de 5W+1H.

Por último, se exhiben las conclusiones obtenidas después del desarrollo del proyecto integrador, así como las recomendaciones correspondientes para el cumplimiento de los objetivos y poder maximizar el desempeño de la empresa.

ELABORACIÓN DE UN SISTEMA DE GESTIÓN POR PROCESOS APLICADO A UNA EMPRESA DEDICADA A LA DISTRIBUCIÓN Y COMERCIALIZACIÓN DE PRODUCTOS DE FERRETERÍA Y MATERIALES DE CONSTRUCCIÓN, UBICADO EN LA CIUDAD DE GUAYAQUIL.

Contenido

1	INTRODUCCIÓN	1
1.1	Información general.....	1
1.1.1	Antecedentes de la empresa	1
1.1.2	Descripción de la empresa	2
1.1.3	Estructura Organizacional.....	2
1.1.4	Productos.....	3
1.1.5	Clientes.....	3
1.1.6	Requisitos Legales y regulatorio	4
1.2	Análisis de Riesgo	5
1.3	Justificación.....	8
1.4	Objetivos del proyecto	8
1.4.1	Objetivo General	8
1.4.2	Objetivos Específicos.....	8
1.5	Alcance	9
2	MARCO TEÓRICO	10
2.1	Direccionamiento estratégico	10
2.1.1	Definición	10
2.1.2	Misión	11
2.1.3	Visión.....	12
2.1.4	Objetivos estratégicos.....	12
2.1.5	Políticas empresariales.....	13
2.1.6	Valores	14
2.1.7	Estructura organizacional	14
2.2	Gestión por procesos en la empresa.....	14
2.2.1	Procesos.....	14
2.2.2	Definición Gestión de procesos	17

ELABORACIÓN DE UN SISTEMA DE GESTIÓN POR PROCESOS APLICADO A UNA EMPRESA DEDICADA A LA DISTRIBUCIÓN Y COMERCIALIZACIÓN DE PRODUCTOS DE FERRETERÍA Y MATERIALES DE CONSTRUCCIÓN, UBICADO EN LA CIUDAD DE GUAYAQUIL.

2.2.3	Beneficios de Gestionar por procesos	17
2.3	Herramientas para diseñar los procesos	18
2.3.1	Cadena de valor	18
2.3.2	Mapa de procesos	20
2.3.3	Flujogramas	22
2.4	Herramientas para el análisis de los procesos	23
2.4.1	Análisis FODA	23
2.4.2	Matriz de impacto interno.....	23
2.4.3	Matriz de impacto externo.....	24
2.4.4	Matriz de aprovechamiento.....	24
2.4.5	Matriz de vulnerabilidad	25
2.4.6	FODA Estratégico	26
2.5	Análisis de las 5 fuerzas de Porter	27
2.5.1	Poder de negociación de los compradores o clientes	28
2.5.2	Rivalidad entre los competidores	29
2.5.3	Amenaza de nuevos competidores entrantes	30
2.5.4	Poder de negociación de los proveedores o vendedores.....	31
2.5.5	Amenaza de productos sustitutos	32
2.6	Análisis de Ishikawa	33
2.6.1	Definición	33
2.6.2	¿Cómo construir un diagrama de Ishikawa?	34
2.6.3	Ventajas de Análisis Ishikawa.....	35
2.7	Matriz de relación – priorización	35
2.7.1	Definición	35
2.7.2	Metodología	35
2.8	Análisis de valor agregado	36
2.8.1	Definición	36
2.8.2	Clasificación por actividades.....	37

ELABORACIÓN DE UN SISTEMA DE GESTIÓN POR PROCESOS APLICADO A UNA EMPRESA DEDICADA A LA DISTRIBUCIÓN Y COMERCIALIZACIÓN DE PRODUCTOS DE FERRETERÍA Y MATERIALES DE CONSTRUCCIÓN, UBICADO EN LA CIUDAD DE GUAYAQUIL.

2.8.3	Metodología	38
2.9	Herramienta para la medición de los procesos	39
2.9.1	Indicadores de gestión	39
2.10	Metodología SMART	41
2.10.1	Definición.....	41
2.10.2	Planteamiento de los objetivos SMART.....	41
2.11	Manuales de Gestión.....	42
2.11.1	Definición.....	42
2.11.2	Objetivos	42
2.12	Manual de Procesos.....	43
2.12.1	Definición.....	43
2.13	Manual de funciones	43
2.13.1	Definición.....	43
2.13.2	Objetivo	43
3	DESARROLLO E IMPLEMENTACIÓN DEL SISTEMA DE GESTIÓN POR PROCESOS.....	44
3.1	Formulación de la Planificación Estratégica	44
3.1.1	Misión	44
3.1.2	Visión.....	44
3.1.3	Objetivos estratégicos.....	44
3.1.4	Estrategias.....	45
3.1.5	Políticas Generales.....	45
3.1.6	Valores	45
3.1.7	Estructura organizacional mejorada.....	45
3.2	Herramientas para el diseño y análisis de los procesos	48
3.2.1	Análisis FODA	48
3.2.2	Matriz de impacto interno.....	49
3.2.3	Matriz de impacto externo.....	50

ELABORACIÓN DE UN SISTEMA DE GESTIÓN POR PROCESOS APLICADO A UNA EMPRESA DEDICADA A LA DISTRIBUCIÓN Y COMERCIALIZACIÓN DE PRODUCTOS DE FERRETERÍA Y MATERIALES DE CONSTRUCCIÓN, UBICADO EN LA CIUDAD DE GUAYAQUIL.

3.2.4	Matriz de aprovechabilidad	51
3.2.5	Matriz de vulnerabilidad	52
3.2.6	FODA Estratégico	53
3.3	Análisis de las 5 fuerzas de Porter	55
3.3.1	Poder de negociación de los compradores o clientes	55
3.3.2	Rivalidad entre competidores.....	55
3.3.3	Amenaza de nuevos competidores entrantes	56
3.3.4	Poder de negociación de los proveedores o vendedores.....	56
3.3.5	Amenaza de productos sustitutos	57
3.4	Gestión por Procesos	59
3.4.1	Diseño de Cadena de valor	59
3.4.2	Diseño del mapa de procesos.....	60
3.5	Levantamiento e identificación de los procesos y subprocesos evaluados .	61
3.6	Identificación de los procesos.....	62
3.6.1	Matriz de Relación	62
3.7	Análisis de Subprocesos de la ferretería	63
3.8	Análisis del subproceso de Recepción y Almacenaje.....	64
3.8.1	Flujograma situación actual del subproceso Recepción y Almacenaje. .	64
3.8.2	Representación gráfica correspondiente al Análisis de Valor Agregado de la situación actual del subproceso Recepción y Almacenaje.	66
3.8.3	Flujograma mejorado del subproceso Recepción y Almacenaje.....	67
3.8.4	Análisis del Valor Agregado de la situación mejorada del subproceso de Recepción y almacenaje.....	69
3.8.5	Representación gráfica correspondiente al Análisis de Valor Agregado de la situación mejorada del subproceso Recepción y Almacenaje.....	70
3.8.6	Comparación de Valor agregado entre la situación actual y la mejorada para el subproceso de Recepción almacenaje.	71
3.8.7	Indicadores para el Subproceso de Recepción y Almacenamiento.....	71

ELABORACIÓN DE UN SISTEMA DE GESTIÓN POR PROCESOS APLICADO A UNA EMPRESA DEDICADA A LA DISTRIBUCIÓN Y COMERCIALIZACIÓN DE PRODUCTOS DE FERRETERÍA Y MATERIALES DE CONSTRUCCIÓN, UBICADO EN LA CIUDAD DE GUAYAQUIL.

3.9	Análisis del subproceso de Facturación y Cobranzas	75
3.9.1	Flujograma situación actual del subproceso Facturación y Cobranzas. .	75
3.9.2	Análisis de Valor Agregado de la situación actual del subproceso de Facturación y cobranzas.....	78
3.9.3	Representación gráfica correspondiente al Análisis de Valor Agregado de la situación actual del subproceso Facturación y Cobranzas	79
3.9.4	Flujograma mejorado del subproceso Facturación y Cobranzas.	80
3.9.5	Análisis de Valor Agregado de la situación mejorada del subproceso de Facturación y cobranzas.....	82
3.9.6	Representación gráfica correspondiente al Análisis de Valor Agregado de la situación mejorada del subproceso Facturación y Cobranzas.	83
3.9.7	Comparación de Valor agregado entre la situación actual y la mejorada para el subproceso de Facturación y Cobranzas.	84
3.9.8	Indicadores para el Subproceso de Facturación y Cobranzas.	84
3.10	Análisis del subproceso de Distribución de productos	88
3.10.1	Flujograma situación actual del subproceso de Distribución de productos....	88
3.10.2	Análisis de Valor Agregado de la situación actual del subproceso de Distribución de productos	89
3.10.3	Representación gráfica correspondiente al Análisis de Valor Agregado de la situación actual del subproceso Distribución de producto	90
3.10.4	Flujograma mejorado del subproceso de Distribución de productos...	92
3.10.5	Análisis del Valor Agregado de la situación mejorada del subproceso de Distribución de productos.	94
3.10.6	Representación gráfica correspondiente al Análisis de Valor Agregado de la situación mejorada del subproceso Distribución de productos	96
3.10.7	Comparación de Valor Agregado entre la situación actual y la mejorada para el subproceso de Distribución de productos	97
3.10.8	Indicadores para el Subproceso de Distribución de productos	97
3.11	Análisis de Ishikawa	101

ELABORACIÓN DE UN SISTEMA DE GESTIÓN POR PROCESOS APLICADO A UNA EMPRESA DEDICADA A LA DISTRIBUCIÓN Y COMERCIALIZACIÓN DE PRODUCTOS DE FERRETERÍA Y MATERIALES DE CONSTRUCCIÓN, UBICADO EN LA CIUDAD DE GUAYAQUIL.

3.11.1	Problema 1: Deterioro de productos por ubicación inadecuada dentro de la bodega.	102
3.11.2	Problema 2: No se cobran las facturas a tiempo.	104
3.11.3	Problema 3: Malas actitudes por parte de los cobradores hacia el cliente.....	106
3.11.4	Problema 4: Incumplimiento en el número de entregas diarias, acumulación de entregas.....	108
4	CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES	110
4.1	Conclusiones.....	110
4.2	Recomendaciones.....	111

ELABORACIÓN DE UN SISTEMA DE GESTIÓN POR PROCESOS APLICADO A UNA EMPRESA DEDICADA A LA DISTRIBUCIÓN Y COMERCIALIZACIÓN DE PRODUCTOS DE FERRETERÍA Y MATERIALES DE CONSTRUCCIÓN, UBICADO EN LA CIUDAD DE GUAYAQUIL.

Lista de Figuras

Figura 1-1 Organigrama de la empresa.....	2
Figura 2-1 Proceso de dirección estratégica	11
Figura 2-2 Elementos de un proceso	16
Figura 2-3 Jerarquía de los procesos.....	16
Figura 2-4 Modelo de la cadena de valor general	18
Figura 2-5 Modelo de un mapa de procesos general	21
Figura 2-6 Simbología ANSI para diagrama de flujo	23
Figura 2-7 Esquema del análisis de las 5 fuerza de Porter	28
Figura 2-8 Esquema del análisis de Ishikawa	34
Figura 2-9 Formato de matriz de priorización.....	36
Figura 2-10 Mapa conceptual del AVA.....	37
Figura 3-1 Organigrama Situación Actual.....	46
Figura 3-2 Organigrama Propuesto.....	47
Figura 3-3 Cadena de Valor de la Ferrería.....	59
Figura 3-4 Mapa de procesos de la ferrería	60
Figura 3-5 Flujograma de la Situación Actual del subproceso de Recepción y Almacenaje de mercadería 1.....	64
Figura 3-6 Gráfico del análisis de valor agregado de la situación actual del subproceso de Recepción y Almacenaje de mercadería	66
Figura 3-7 Flujograma de la situación mejorada del subproceso de Recepción y Almacenaje de mercadería 1.....	67
Figura 3-8 Flujograma de la situación mejorada del subproceso de Recepción y Almacenaje de mercadería 2.....	68
Figura 3-9 Gráfico del análisis de valor agregado de la situación mejorada del subproceso de Recepción y Almacenaje de mercadería.....	70
Figura 3-10 Cuadro comparativo de valor agregado del subproceso de Recepción y Almacenaje	71
Figura 3-11 Flujograma de la situación actual del subproceso Facturación y Cobranzas 1	75
Figura 3-12 Flujograma de la situación actual del subproceso Facturación y Cobranzas 2.....	76
Figura 3-13 Flujograma de la situación actual del subproceso Facturación y Cobranzas 3.....	77

ELABORACIÓN DE UN SISTEMA DE GESTIÓN POR PROCESOS APLICADO A UNA EMPRESA DEDICADA A LA DISTRIBUCIÓN Y COMERCIALIZACIÓN DE PRODUCTOS DE FERRETERÍA Y MATERIALES DE CONSTRUCCIÓN, UBICADO EN LA CIUDAD DE GUAYAQUIL.

Figura 3-14 Gráfico del análisis de valor agregado de la situación actual del subproceso de Facturación y Cobranzas.....	79
Figura 3-15 Flujograma de la situación mejorada del subproceso de Facturación y Cobranzas 1	80
Figura 3-16 Flujograma de la situación mejorada del subproceso de Facturación y Cobranzas 2.....	81
Figura 3-17 Gráfico de análisis de valor agregado de la situación mejorada del subproceso de Facturación y Cobranzas	83
Figura 3-18 Cuadro comparativo de valor agregado del subproceso de Facturación y Cobranzas.....	84
Figura 3-19 Flujograma de la situación actual del subproceso Distribución de productos 1	88
Figura 3-20 Flujograma de la situación actual del subproceso Distribución de producto 2.....	89
Figura 3-21 Gráfico del análisis de valor agregado de la situación actual del subproceso de Distribución de productos.....	90
Figura 3-22 Flujograma de la situación mejorada del subproceso de Distribución de productos 1	92
Figura 3-23 Flujograma de la situación mejorada del subproceso de Distribución de productos 2	93
Figura 3-24 Gráfico del análisis de valor agregado de la situación mejorada del subproceso de Distribución de productos.....	96
Figura 3-25 Cuadro comparativo de valor agregado del subproceso de Distribución de productos	97
Figura 3-26 Ishikawa 1 Deterioro de productos por ubicación inadecuada dentro de la bodega	102
Figura 3-27 Ishikawa 2 No se cobran las facturas a tiempo	104
Figura 3-28 Ishikawa 3 Malas actitudes por parte de los cobradores hacia el cliente	106
Figura 3-29 Ishikawa 4 Incumplimiento en el número de entregas diarias, acumulación de entregas	108

ELABORACIÓN DE UN SISTEMA DE GESTIÓN POR PROCESOS APLICADO A UNA EMPRESA DEDICADA A LA DISTRIBUCIÓN Y COMERCIALIZACIÓN DE PRODUCTOS DE FERRETERÍA Y MATERIALES DE CONSTRUCCIÓN, UBICADO EN LA CIUDAD DE GUAYAQUIL.

Lista de tablas

Tabla 1-1 Análisis de riesgo de los procesos	5
Tabla 1-2 Escala de probabilidad de ocurrencia	7
Tabla 1-3 Escala del impacto del riesgo.....	7
Tabla 1-4 Riesgo combinado.....	7
Tabla 1-5 Evaluación del riesgo combinado	7
Tabla 2-1 Formato de matriz de impacto interno	24
Tabla 2-2 Formato de matriz de impacto externo	24
Tabla 2-3 Formato de Matriz de aprovechamiento	25
Tabla 2-4 Formato de matriz de vulnerabilidad	25
Tabla 2-5 Formato de FODA Estratégico	26
Tabla 2-6 Formato del AVA.....	38
Tabla 2-7 Formato de ficha de indicador	41
Tabla 2-8 Formato de Objetivos Smart.....	42
Tabla 3-1 FODA de la ferretería	48
Tabla 3-2 Análisis de impacto interno de la ferretería	49
Tabla 3-3 Análisis de impacto externo de la ferretería	50
Tabla 3-4 Matriz de aprovechabilidad de la matriz	51
Tabla 3-5 Matriz de vulnerabilidad de la ferretería	52
Tabla 3-6 FODA Estratégico de la ferretería	53
Tabla 3-7 Procesos y subprocesos de la ferretería	61
Tabla 3-8 Matriz de priorización de la Ferretería	62
Tabla 3-9 Análisis de Valor Agregado de la situación actual del subproceso de recepción y almacenaje de mercadería.....	65
Tabla 3-10 Análisis de Valor Agregado de la situación mejorada del subproceso de recepción y almacenaje de mercadería.....	69
Tabla 3-11 Objetivo SMART del indicador 1 del subproceso de Recepción y Almacenaje	71
Tabla 3-12 Ficha del indicador 1 del subproceso de Recepción y Almacenaje	72
Tabla 3-13 Objetivo SMART del indicador 2 del subproceso de Recepción y Almacenaje	73
Tabla 3-14 Ficha del indicador 2 del subproceso de Recepción y Almacenaje	74
Tabla 3-15 Análisis de valor agregado de la situación actual del subprocesos de Facturación y Cobranzas	78

ELABORACIÓN DE UN SISTEMA DE GESTIÓN POR PROCESOS APLICADO A UNA EMPRESA DEDICADA A LA DISTRIBUCIÓN Y COMERCIALIZACIÓN DE PRODUCTOS DE FERRETERÍA Y MATERIALES DE CONSTRUCCIÓN, UBICADO EN LA CIUDAD DE GUAYAQUIL.

Tabla 3-16 Análisis de valor agregado de la situación mejorada del subproceso de Facturación y Cobranzas	82
Tabla 3-17 Objetivo SMART del indicador 1 del subproceso de Facturación y Cobranzas.....	84
Tabla 3-18 Ficha del indicador 1 del subproceso de Facturación y Cobranzas.....	85
Tabla 3-19 Objetivo SMART del indicador 2 del subproceso de Facturación y Cobranzas.....	86
Tabla 3-20 Ficha del indicador 2 del subproceso de Facturación y Cobranzas.....	87
Tabla 3-21 Análisis del valor agregado de la situación actual del subproceso de Distribución de productos.....	89
Tabla 3-22 Análisis de Valor Agregado de la situación mejorada del subproceso de Distribución de productos.....	94
Tabla 3-23 Objetivo SMART del indicador 1 del subproceso de Distribución de productos	97
Tabla 3-24 Ficha del indicador 1 del subproceso de Distribución de productos	98
Tabla 3-25 Objetivo SMART del indicador 2 del subproceso de Distribución de productos	99
Tabla 3-26 Ficha del indicador 2 del subproceso de Distribución de productos	100
Tabla 3-27 Tabla de priorización de Ishikawa 1	102
Tabla 3-28 Tabla de priorización de Ishikawa 2	104
Tabla 3-29 Tabla de priorización de Ishikawa 3	106
Tabla 3-30 Tabla de priorización de Ishikawa 4	108

CAPITULO 1

1 INTRODUCCIÓN

1.1 Información general

1.1.1 Antecedentes de la empresa

La empresa empezó sus funciones desde 1989 en un pequeño local ubicado al sur de Guayaquil, las operaciones mercantiles del negocio al inicio se desarrollaban solo dentro de la ciudad, poco a poco al pasar de los años y con inversión se expandió geográficamente a diferentes provincias del Ecuador abarcando un importante porcentaje del mercado ferretero a nivel nacional.

Desde el comienzo esta empresa familiar se basó en excelentes valores y políticas lo que sumado a todos sus esfuerzos por cumplir con las necesidades de sus clientes y con las obligaciones que mantiene con sus proveedores, ayudaron al crecimiento continuo de la compañía.

Mantiene un stock bastante completo con precios razonables y marcas variadas, lo que es atractivo para el cliente, ya que tiene una gama de productos por diferenciación para ofrecer a los consumidores finales. Además tiene excelentes recursos humanos para la atención de los clientes.

Durante estos últimos cinco años ha tenido un crecimiento significativo gracias a una reciente inversión que les permitió aumentar líneas con nuevos productos y contratar vendedores adicionales para cubrir más provincias dentro del Ecuador.

Su representante legal y colaboradores tienen como política firme que el objetivo principal es el cumplimiento de las necesidades del cliente, están encaminados al crecimiento continuo, buscando nuevos proveedores con costos accesibles al cliente, por eso muchos de ellos son del lugar de origen de los productos o fabricantes del producto a comprar.

ELABORACIÓN DE UN SISTEMA DE GESTIÓN POR PROCESOS APLICADO A UNA EMPRESA DEDICADA A LA DISTRIBUCIÓN Y COMERCIALIZACIÓN DE PRODUCTOS DE FERRETERÍA Y MATERIALES DE CONSTRUCCIÓN, UBICADO EN LA CIUDAD DE GUAYAQUIL.

1.1.2 Descripción de la empresa

La empresa utilizada para la realización del proyecto integrador se dedica a la comercialización de productos de ferretería y materiales de construcción, lleva 28 años de actividades ininterrumpidas, mantiene mercado en más de 7 provincias dentro del Ecuador.

Sus principales clientes se encuentran en la ciudad de Machala y Guayaquil, son sus zonas con mayor volumen de ventas.

1.1.3 Estructura Organizacional

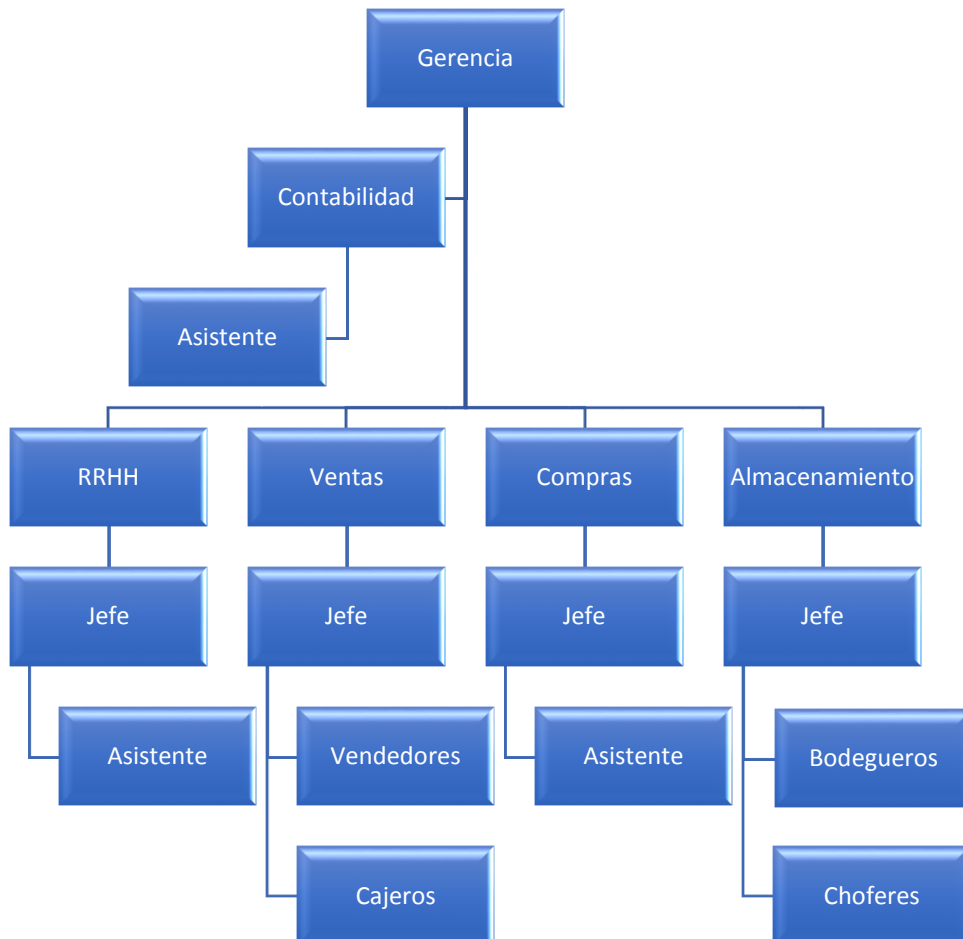


Figura 1-1 Organigrama de la empresa

(Fuente: Proporcionado por la empresa; Elaboración propia de los autores del proyecto integrador)

ELABORACIÓN DE UN SISTEMA DE GESTIÓN POR PROCESOS APLICADO A UNA EMPRESA DEDICADA A LA DISTRIBUCIÓN Y COMERCIALIZACIÓN DE PRODUCTOS DE FERRETERÍA Y MATERIALES DE CONSTRUCCIÓN, UBICADO EN LA CIUDAD DE GUAYAQUIL.

1.1.4 Productos

La mayor parte de los productos que ofrece la ferretería son los que están destinados a la construcción de viviendas. Dentro de sus productos se encuentra material para electricidad, decoración, agua potable y elementos para el hogar.

Mantiene cuatro líneas de productos, los detallamos a continuación:

Material eléctrico:

Dentro de esta línea podemos encontrar cables y accesorios para sistemas eléctricos del hogar.

Gasfitería:

Tubería, accesorios y Herramientas para la ubicación y creación de conexiones de agua potable en la construcción.

Decoración:

Pintura, adornos para cortinas, argollas y cualquier accesorio para el arreglo de jardines.

Construcción:

Herramientas como brocas, discos, martillos, etc... Hierro, cemento, aditivos para acabados y otros materiales.

1.1.5 Clientes

Los clientes de la comercializadora son las pequeñas ferreterías ubicadas dentro y fuera de la ciudad. Durante los últimos 5 años ha tenido un crecimiento del 5% del mercado ferretero en el Ecuador.

1.1.5.1 Proveedores

Como principales proveedores de la empresa se encuentra:

SuprinSA

Importadora y distribuidora de productos para el sector automotriz y ferretero

Promesa

Especializado en venta de lubricantes, pernos y productos varios.

Imporparis S. A.

ELABORACIÓN DE UN SISTEMA DE GESTIÓN POR PROCESOS APLICADO A UNA EMPRESA DEDICADA A LA DISTRIBUCIÓN Y COMERCIALIZACIÓN DE PRODUCTOS DE FERRETERÍA Y MATERIALES DE CONSTRUCCIÓN, UBICADO EN LA CIUDAD DE GUAYAQUIL.

Venta de productos para carpintería.

Ferremundo

Productos varios de ferretería.

Importadora Ferretería Molina S. A.

Productos varios.

Disther

Venta de disolventes y aditivos para carpintería y mecánica.

Pinturas Unidas

Venta especializada de pintura.

Hecadu

Distribuidores autorizados de plastigama, Ideal Alambrec.

Accesorios y Tubería de PVC y polipropileno, alambres, clavos y mallas.

Tecnosika

Especializada en venta de empastes y aditivos para la construcción.

1.1.6 Requisitos Legales y regulatorio

La empresa fue constituida legalmente desde sus inicios, actualmente está regulada por la Superintendencia de Compañías, Valores y Seguros.

Cumple con todas las leyes, reglamentos y resoluciones emitidas por el Servicio de Rentas Internas que le afectan.

ELABORACIÓN DE UN SISTEMA DE GESTIÓN POR PROCESOS APLICADO A UNA EMPRESA DEDICADA A LA DISTRIBUCIÓN Y COMERCIALIZACIÓN DE PRODUCTOS DE FERRETERÍA Y MATERIALES DE CONSTRUCCIÓN, UBICADO EN LA CIUDAD DE GUAYAQUIL.

1.2 Análisis de Riesgo

Tabla 1-1 Análisis de riesgo de los procesos

PROCESO	SUBPROCESO	CAUSA	RIESGO	INDICES		NIVEL	EFECTO	
				PROBABILIDAD	IMPACTO			
ABASTECIMIENTO	Compras	No se mantiene un stock sobre los productos de mayor demanda.	Falta de ítems de mayor rotación.	5	3	15	Alto	Incumplimiento con los pedidos de los clientes.
		No hay análisis y selección adecuada de proveedores.	Variación de precios y calidad en adquisición de productos.	3	3	9	Medio	Productos en mal estado o con precios elevados.
BODEGA	Recepción y almacenaje	No posee suficiente espacio.	Deterioro de productos por ubicación inadecuada dentro de la bodega.	5	4	20	Intolerable	Mermas de los productos almacenados.
		Falta de organización en la ubicación de los productos.	Demora en el despacho de productos.	3	3	9	Medio	Entrega tardía de los pedidos a los clientes.
		Falta de sistema de control de inventario.	Excesivos o insuficientes productos dentro de la bodega.	3	3	9	Medio	Incumplimiento con los pedidos de los clientes.
VENTAS	Formulación de pedido	Recepción errónea de pedidos.	Reclamos por parte del Cliente.	3	3	9	Medio	Insatisfacción del Cliente.
	Facturación y cobranzas	No guardan copias de las facturas emitidas.	Problemas con la Administración tributaria.	1	5	5	Bajo	Multas tributarias.
		Ineficiencia del personal de facturación.	Errores en los datos de la factura.	1	2	2	Tolerable	Reclamos realizados por parte del cliente.

ELABORACIÓN DE UN SISTEMA DE GESTIÓN POR PROCESOS APLICADO A UNA EMPRESA DEDICADA A LA DISTRIBUCIÓN Y COMERCIALIZACIÓN DE PRODUCTOS DE FERRETERÍA Y MATERIALES DE CONSTRUCCIÓN, UBICADO EN LA CIUDAD DE GUAYAQUIL.

VENTAS		Excesiva carga laboral.	Demora en la facturación de pedidos.	4	3	12	Alto	Pérdida de tiempo e insatisfacción del cliente.
	Facturación y cobranzas	No existe política de cobranzas.	No se cobran las facturas a tiempo.	4	4	16	Intolerable	Aumento de Cartera Vencida.
		Falta de capacitación a los cobradores.	Malas actitudes por parte de los cobradores hacia el cliente.	5	4	20	Intolerable	Pérdida de Clientela.
LOGÍSTICA	Despacho y empaçado	Embalaje erróneo de los productos.	Daños en productos despachados.	4	3	16	Alto	Reclamos por parte de los clientes.
	Distribución de productos	Camiones en mal estado por falta de mantenimientos.	Accidentes de tránsito	3	5	15	Alto	Pérdida de Inventario e Incremento de gastos adicionales.
		Rutas mal establecidas.	Incumplimiento en el número de entregas diarias, acumulación de entregas.	4	5	20	Intolerable	Insatisfacción del Cliente.
SERVICIO AL CLIENTE	Atención al Cliente	Falta de capacitación a los vendedores.	Inadecuada atención al cliente.	4	3	12	Alto	Pérdida de Clientela.
		Inexistencia de políticas para resolución de problemas.	Inadecuada forma de atender los problemas de los clientes.	2	3	6	Medio	Pérdida de tiempo.

(Fuente: Elaboración propia de los autores del proyecto integrador)

ELABORACIÓN DE UN SISTEMA DE GESTIÓN POR PROCESOS APLICADO A UNA EMPRESA DEDICADA A LA DISTRIBUCIÓN Y COMERCIALIZACIÓN DE PRODUCTOS DE FERRETERÍA Y MATERIALES DE CONSTRUCCIÓN, UBICADO EN LA CIUDAD DE GUAYAQUIL.

Tabla 1-2 Escala de probabilidad de ocurrencia

ESCALA DE PROBALIDAD	
5	CASI CIERTO
4	PROBABLE
3	MODERADO
2	IMPROBABLE
1	MUY IMPROBABLE

(Fuente: Elaboración propia de los autores del proyecto integrador)

Tabla 1-3 Escala del impacto del riesgo

ESCALA DE IMPACTO	
5	CATASTRÓFICAS
4	MAYORES
3	MODERADAS
2	MENORES
1	INSIGNIFICANTES

(Fuente: Elaboración propia de los autores del proyecto integrador)

Tabla 1-4 Riesgo combinado

	Catastróficas	Mayores	Moderadas	Menores	Insignificantes
Casi Cierto	25	20	15	10	5
Probable	20	16	12	8	4
Moderado	15	12	9	6	3
Improbable	10	8	6	4	2
Muy Improbable	5	4	3	2	1

(Fuente: Elaboración propia de los autores del proyecto integrador)

Tabla 1-5 Evaluación del riesgo combinado

ESCALA	TIPO DE RIESGO	CONTROLES
1	TOLERABLE	SIN CONTROLES
2	BAJO	A LARGO PLAZO
3	MEDIO	A MEDIANO PLAZO
4	ALTO	A CORTO PLAZO
5	INTOLERABLE	INMEDIATOS

(Fuente: Elaboración propia de los autores del proyecto integrador)

ELABORACIÓN DE UN SISTEMA DE GESTIÓN POR PROCESOS APLICADO A UNA EMPRESA DEDICADA A LA DISTRIBUCIÓN Y COMERCIALIZACIÓN DE PRODUCTOS DE FERRETERÍA Y MATERIALES DE CONSTRUCCIÓN, UBICADO EN LA CIUDAD DE GUAYAQUIL.

1.3 Justificación

Actualmente la compañía se encuentra en un mercado bastante competitivo donde la calidad es fundamental para mantenerse dentro de las primeras opciones del cliente, todo esto conlleva a que como empresa debe tener un manejo adecuado de todos sus procesos y subprocesos con sus respectivas actividades y mantener un correcto control interno.

Por lo tanto se busca la mejora del desempeño y la optimización de todos sus procesos mediante el diseño de un sistema de gestión.

El uso de este sistema y el trabajar con indicadores nos va a permitir mejorar y medir esa mejora, adicionalmente se espera reducir la mala utilización de los recursos y minimizar el tiempo innecesario que no permite alcanzar el logro de los objetivos principales de la empresa.

1.4 Objetivos del proyecto

1.4.1 Objetivo General

Diseñar un Sistema Integrado de Gestión por Procesos para una empresa que se dedica a la distribución y comercialización de productos de ferretería y materiales de construcción, con el objetivo que optimizar el desarrollo de los procedimientos operativos dentro de la misma que nos permita obtener como resultado el aumento de la eficiencia del uso de los recursos y una mayor eficacia en el cumplimiento de los objetivos hacia los cuales está dirigida la empresa.

1.4.2 Objetivos Específicos

- Levantamiento de los procesos que la empresa mantiene en la actualidad.
- Definir las actividades y los procesos existentes dentro de la empresa.
- Realizar la respectiva cadena de valor.
- Desarrollar el mapa de procesos.
- Establecer los procesos claves de la empresa.
- Analizar el valor agregado del tiempo óptimo en el que se debe desarrollar cada subproceso.
- Formular indicadores de gestión para los procesos definidos.
- Proponer mejoras y recomendaciones que optimicen los procesos.

ELABORACIÓN DE UN SISTEMA DE GESTIÓN POR PROCESOS APLICADO A UNA EMPRESA DEDICADA A LA DISTRIBUCIÓN Y COMERCIALIZACIÓN DE PRODUCTOS DE FERRETERÍA Y MATERIALES DE CONSTRUCCIÓN, UBICADO EN LA CIUDAD DE GUAYAQUIL.

- Desarrollar el manual de procesos para la empresa.

1.5 Alcance

Este proyecto contendrá cada una de las actividades que se desarrollan en cada uno de los procesos y subprocesos que guardan relación con comercialización y distribución de productos de ferretería y materiales de construcción.

Además de la elaboración de un sistema de gestión por procesos necesario para la optimización de recursos humanos y económicos, y así cumplir con la misión, visión y objetivos del negocio establecidos.

CAPÍTULO 2

2 MARCO TEÓRICO

2.1 Direccionamiento estratégico

En la actualidad las empresas están enfrentando una serie de obstáculos que nacen por los continuos cambios que surgen no solo por el entorno, sino también en el ámbito social, tecnológico, nuevas normativas o leyes, etc.

Los administradores hoy en día deben conocer que la dirección estratégica no está muy alejada de lo que es la dirección de empresas debido a que deben saber cómo dirigir a un grupo de personas y tomar decisiones dentro del ámbito de empresarial.

Alcanzar el éxito mediante estrategias bien definidas que ayuden a la empresa a alcanzar el cumplimiento de sus objetivos es a lo que definimos como direccionamiento estratégico.

Es importante hacer énfasis que la dirección estratégica se realiza mediante una planificación con el cual se prevé establecer decisiones que van ayudar al crecimiento de la empresa.

2.1.1 Definición

Es una disciplina que integra la formulación e implementación de estrategias que logren alcanzar los objetivos definidos mediante la utilización de sus recursos con la finalidad de maximizar sus fortalezas y oportunidades, así como minimizar sus amenazas y debilidades.

Según la opinión de Camacho (2002): El direccionamiento estratégico “es un enfoque de la gerencia que permite a la alta dirección poder determinar un rumbo claro, y promover las actividades necesarias para que la empresa labore en la misma dirección”. (p.2).

Por lo tanto la dirección estratégica se entiende que debe ir más allá de una simple planeación, debido a que se pretende orientar a los administradores a estar preparados para todo cambio que pueda suceder en el entorno.

ELABORACIÓN DE UN SISTEMA DE GESTIÓN POR PROCESOS APLICADO A UNA EMPRESA DEDICADA A LA DISTRIBUCIÓN Y COMERCIALIZACIÓN DE PRODUCTOS DE FERRETERÍA Y MATERIALES DE CONSTRUCCIÓN, UBICADO EN LA CIUDAD DE GUAYAQUIL.

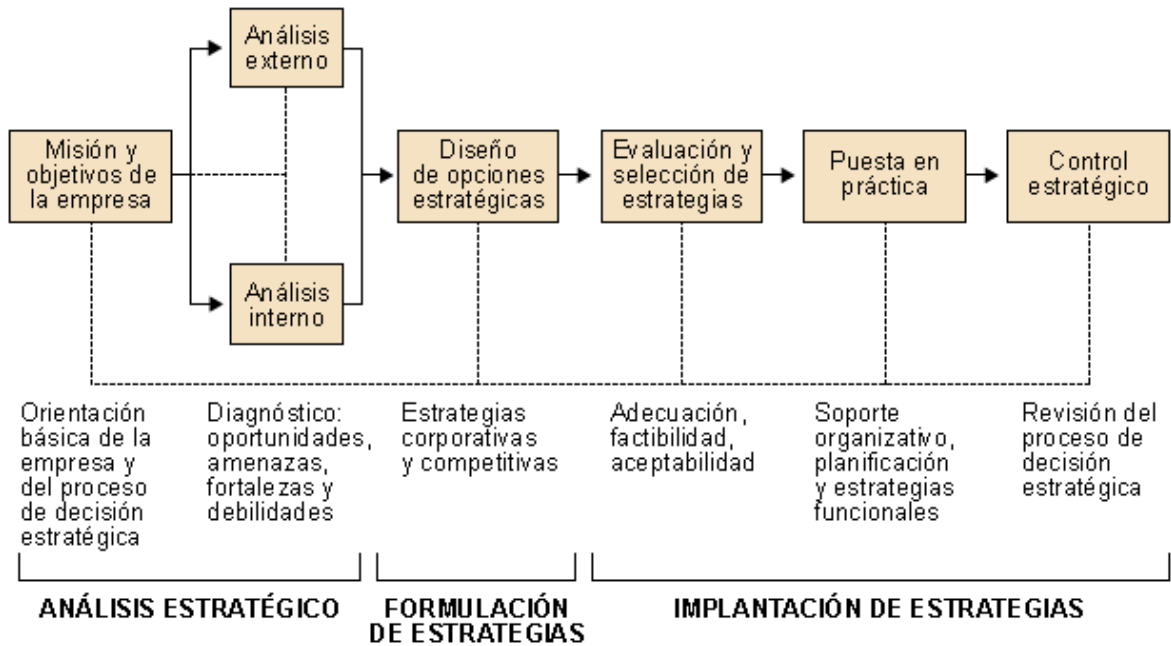


Figura 2-1 Proceso de dirección estratégica

Fuente: Guerras y Navas (2007)

2.1.2 Misión

La misión es un marco de referencia que se establece la empresa con la finalidad de responderse las siguientes preguntas: ¿A que nos dedicamos?, ¿Qué es lo que ofrecemos?, ¿Cuál es nuestra razón de existir? y ¿Qué nos hace diferente de los demás?

2.1.2.1 Características de una misión de empresas

Una misión bien estructurada debe contener las siguientes características puntuales:

- Reflejar que va orientada al cumplimiento de sus objetivos y metas definidas.
- Contener un propósito común que se desea cumplir.
- Mostrar la diferencia competitiva hacia con otras empresas de su mismo sector.

ELABORACIÓN DE UN SISTEMA DE GESTIÓN POR PROCESOS APLICADO A UNA EMPRESA DEDICADA A LA DISTRIBUCIÓN Y COMERCIALIZACIÓN DE PRODUCTOS DE FERRETERÍA Y MATERIALES DE CONSTRUCCIÓN, UBICADO EN LA CIUDAD DE GUAYAQUIL.

2.1.3 Visión

La visión es una afirmación clara que va indicar hacia donde pretende llegar la empresa, son metas se fijan y que pretenden alcanzar en un periodo de largo plazo.

Las metas que se establezcan deben responder a las siguientes preguntas: ¿Qué es lo quiero lograr alcanzar?, ¿Cómo se visualiza la empresa? y ¿Cómo lo conseguiré?

La visión se la define como un camino que debe tomar la empresa a lo largo del tiempo con la finalidad de alcanzar el éxito y mantenerse en el mismo.

2.1.3.1 Características de una visión de empresas

Para establecer una visión se debe tener en cuenta que debe hacer referencia a las siguientes características:

- Ser clara, precisa y concisa para cualquier persona que llegase a saber de ella.
- Hacer referencia a los valores que tiene la empresa u organización.
- Ser desafiante y acorde a la realidad, utilizando todo tipo de recurso que ofrezca el entorno.

2.1.4 Objetivos estratégicos

Son propósitos establecidos por la empresa u organización desarrolladas a un nivel estratégico con la finalidad de lograr alcanzar sus fines o metas establecidas en un periodo establecido.

Además son importantes debido a que su cumplimiento va permitir medir el desempeño o rendimiento de la empresa, además de que guardan relación con la misión, visión y valores que posee la empresa u organización.

2.1.4.1 Características para el planteamiento de objetivos

Se pretende que las empresas aumenten sus rendimientos por la razón de que tienes sus objetivos bien definidos, pero no siempre se da esa situación. ¿Cuál es el problema? Es que no basta con solo definirlos sino darle un seguimiento y control de ellos y esa situación en algunos casos no son fáciles.

ELABORACIÓN DE UN SISTEMA DE GESTIÓN POR PROCESOS APLICADO A UNA EMPRESA DEDICADA A LA DISTRIBUCIÓN Y COMERCIALIZACIÓN DE PRODUCTOS DE FERRETERÍA Y MATERIALES DE CONSTRUCCIÓN, UBICADO EN LA CIUDAD DE GUAYAQUIL.

Para que los objetivos respondan de manera positiva y sean eficaces, George T. Doran (1981), establece que para estar bien formulados deben cumplir con los siguientes requisitos:

- **Específicos:** Es decir, deben ser definidos de manera clara y precisa con la finalidad de conocer ¿Qué?, ¿Cómo?, ¿Cuándo? y ¿Dónde? se deben alcanzar resultados.
- **Medibles:** Para que pueda ser posible cuantificar los beneficios y monitoreados mediante el uso de indicadores cuantitativos con el fin de verificar su desempeño y el cumplimiento de las metas.
- **Alcanzables:** Deben ser posibles de realizar, cumplir y alcanzar. Así que si no son medibles, no podrán ser gestionados o mejorados. Por lo tanto, de no poder ser alcanzables se debería cambiar de objetivo en términos de que puedan ser medibles.
- **Relevantes:** Deben justificar la razón del porque se quiere alcanzar ese objetivo.
- **Limitados al tiempo:** Establecer un periodo de tiempo en el cual ya deberían de estar alcanzados los objetivos planteados.

2.1.5 Políticas empresariales

Las políticas son guías, directrices, normas o lineamientos generales que sirven para controlar el accionar de las personas al momento de tomar decisiones de problemas que pueden afectar a la empresa.

Una política empresarial bien establecida va ayudar al alcance de los objetivos definidos y facilitará la implementación de estrategias de mejora.

Las políticas deben estar documentadas e incluidas en los Manuales de Calidad y de Gestión Integral de la empresa. Además las políticas deben ser conocidas e implementadas por todos los empleados.

Por último, las políticas empresariales deberán ser establecidas desde el nivel de jerarquía más alto de la empresa.

ELABORACIÓN DE UN SISTEMA DE GESTIÓN POR PROCESOS APLICADO A UNA EMPRESA DEDICADA A LA DISTRIBUCIÓN Y COMERCIALIZACIÓN DE PRODUCTOS DE FERRETERÍA Y MATERIALES DE CONSTRUCCIÓN, UBICADO EN LA CIUDAD DE GUAYAQUIL.

2.1.6 Valores

Los valores son fundamentales para definir los comportamientos de las personas, porque son un camino a seguir para el logro de los objetivos siendo así las bases que formarán a la empresa.

Además, se debe aclarar que la misión y visión no son en sí valores para la empresa, debido a que el primer término tiene que ver con lo que la empresa realiza y el segundo, son los objetivos y metas a cumplir en un periodo de corto, mediano o largo plazo de cumplimiento.

2.1.7 Estructura organizacional

Es la representación gráfica que muestra por divisiones todas las actividades que realiza la empresa u organización, particularmente se muestran agrupadas es decir, por áreas o departamento además de ser distribuidos los cargos de acuerdo al nivel jerárquico de cada uno.

2.2 Gestión por procesos en la empresa

La gestión por procesos nace como la necesidad de optimizar las actividades de la empresa u organización, es por eso que se la plantea en la actualidad como una herramienta de gestión que se la utiliza como una alternativa que ayuda de manera exitosa a obtener resultados cada vez mejores que los anteriores.

En la actualidad la gestión por procesos se la muestra con una perspectiva integral para el cambio de la empresa u organización.

Por último la gestión por procesos es lo va ayudar a la empresa como enfocarse en un escenario de mejora.

2.2.1 Procesos

2.2.1.1 Definición de procesos

Son un conjunto de actividades que se interrelacionan entre sí con la finalidad de convertir uno o varios elementos de entrada en salidas que agregan valor a los requerimientos solicitados por el cliente.

2.2.1.2 Elementos de un proceso

El proceso está compuesto de los siguientes elementos:

- **Objetivo del proceso:**

Es el propósito de alcanzar una meta establecida por la cual se establece la ejecución de un proceso.

- **Requerimientos del proceso:**

Son las descripciones que se establece en el proceso con el objetivo de satisfacer las necesidades de los clientes.

- **Entradas (input)**

Puede ser todo elemento físico, humano o técnico proporcionado por los proveedores tanto externos e internos con el fin de ser transformado en un bien o servicio.

- **Salidas (output)**

Son los resultados obtenidos por las entradas y éstos pueden ser un producto, servicio o información, los cuales serán distribuidos a los clientes externos o internos.

- **Recursos:**

Son los medios a utilizar para la ejecución exitosa del proceso y pueden ser de origen físico, humano o tecnológico.

- **Control:**

Serán medidas que resguardaran la integridad de la ejecución del proceso, deben estar activos desde el inicio hasta el final del proceso.

ELABORACIÓN DE UN SISTEMA DE GESTIÓN POR PROCESOS APLICADO A UNA EMPRESA DEDICADA A LA DISTRIBUCIÓN Y COMERCIALIZACIÓN DE PRODUCTOS DE FERRETERÍA Y MATERIALES DE CONSTRUCCIÓN, UBICADO EN LA CIUDAD DE GUAYAQUIL.

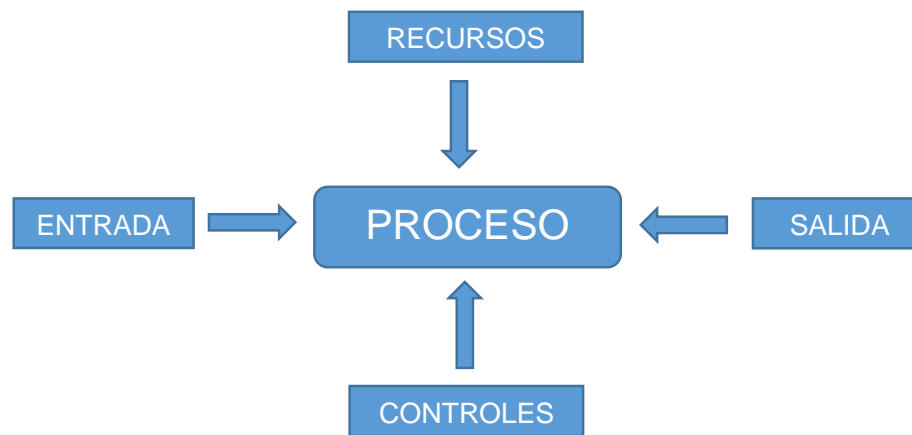


Figura 2-2 Elementos de un proceso

(Fuente: Elaboración propia de los autores del proyecto integrador)

2.2.1.3 Jerarquía de los procesos

El desarrollo de un sistema de gestión sencillo considera que todo proceso puede ser de gran importancia debido a que puede pasar por muchos cargos, es así que se dice que los procesos alcanzan a toda una organización.

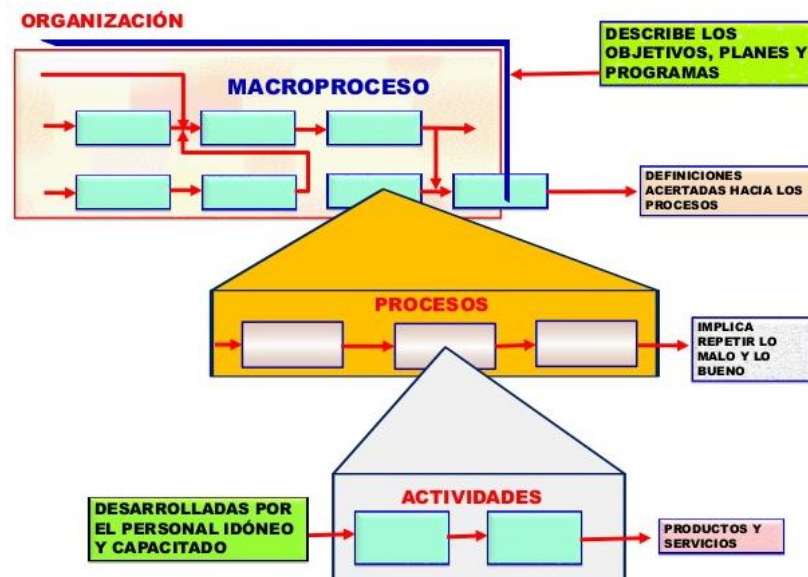


Figura 2-3 Jerarquía de los procesos

Fuente: Aguilar Serrano (2013)

Al observar la figura 2.3 se puede concluir que la jerarquía de los procesos se basa en tres pilares fundamentales: Macroprocesos, Procesos que en la mayoría de las situaciones se subdivide en subprocesos y Actividades que son ejecutadas mediante tareas asignadas de manera específica para el correcto resultado.

ELABORACIÓN DE UN SISTEMA DE GESTIÓN POR PROCESOS APLICADO A UNA EMPRESA DEDICADA A LA DISTRIBUCIÓN Y COMERCIALIZACIÓN DE PRODUCTOS DE FERRETERÍA Y MATERIALES DE CONSTRUCCIÓN, UBICADO EN LA CIUDAD DE GUAYAQUIL.

- **Macroprocesos:** Consiste en un esquema global de los procesos interrelacionados que realiza la empresa para cumplir los requerimientos de los usuarios y que sirven de ayuda para el cumplimiento de la misión.
- **Procesos:** Es la descripción específica que agrupa a un conjunto de actividades interrelacionadas que buscan un resultado que agregue valor.
- **Subprocesos:** Puede ser descrito como un conjunto de actividades que han sido modeladas para el cumplimiento del proceso.
- **Actividades:** Son el conjunto de tareas interrelacionadas que buscan garantizar que el resultado obtenido del proceso sea el esperado.
- **Tareas:** Son acciones específicas que se realizan para el desarrollo de las actividades.

2.2.2 Definición Gestión de procesos

Al hablar de Gestión por procesos se refiere al aumento de la satisfacción de los clientes, aumentando el valor agregado de todos los procesos y además de identificar los procesos y comprenderlos.

Gestionar en base a procesos lo que hace es que los usuarios vean desde otra perspectiva a los procesos, es decir, un proceso puede llegar a ser visto como una creación que fue modelada con un fin común y es por eso que se lo diseña. Sin embargo estos deben ser descritos de manera sencilla para su entendimiento.

2.2.3 Beneficios de Gestionar por procesos

Al gestionar por procesos podemos obtener los siguientes beneficios:

- Estar al tanto de lo que realizamos y de qué manera lo estamos haciendo, de esa manera se va conocer nuestras fortalezas y debilidades.
- Colocar al cliente como principal beneficiario de los resultados obtenidos por la gestión por procesos.
- Establecer fórmulas que van a costear el desempeño actual de los procesos con el fin de saber cuánto realmente cuestan los productos o servicios.
- Descripción correcta de cada proceso que realiza la empresa.

ELABORACIÓN DE UN SISTEMA DE GESTIÓN POR PROCESOS APLICADO A UNA EMPRESA DEDICADA A LA DISTRIBUCIÓN Y COMERCIALIZACIÓN DE PRODUCTOS DE FERRETERÍA Y MATERIALES DE CONSTRUCCIÓN, UBICADO EN LA CIUDAD DE GUAYAQUIL.

- Rediseño de los procesos para obtener resultados de desempeño superiores en periodo de corto plazo.
- Conseguir la certificación de alguna norma ISO.

2.3 Herramientas para diseñar los procesos

2.3.1 Cadena de valor

Es un modelo gráfico de la descripción teórica de las actividades que realiza la empresa u organización, con el fin de que el cliente reciba un producto o servicio que genere valor tanto como para él y la empresa.

La cadena de valor nace de la insatisfacción de los clientes al no recibir un producto que sepa cubrir todas sus necesidades, es por eso que las empresas deben crear valor en los productos o servicios que ofrezcan.

2.3.1.1 Definición

Es una herramienta de análisis estratégico que se la utiliza para descomponer las actividades que realiza una empresa y así comprender su estrategia competitiva generadoras de valor.

Basándonos en la definición planteada se puede concluir que una empresa debe contar con ventaja competitiva para hacerle frente a otra, siendo capaz de entender el valor que sus productos desde la perspectiva del cliente.

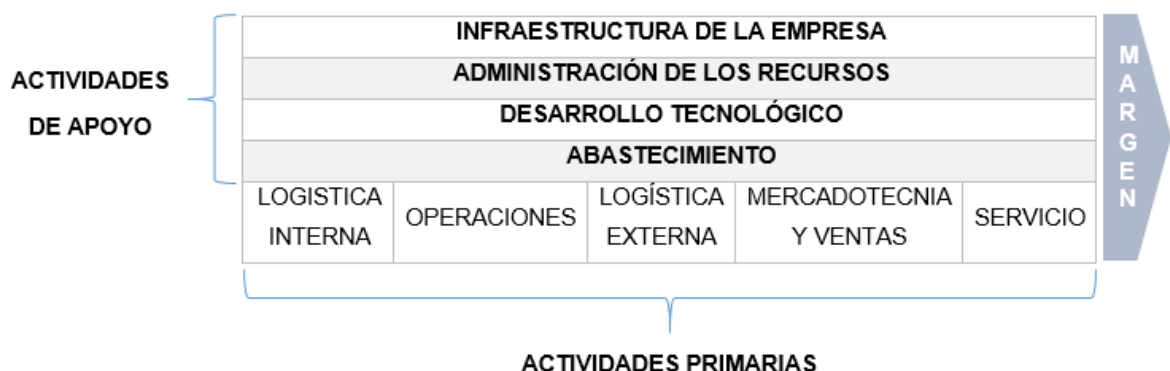


Figura 2-4 Modelo de la cadena de valor general

(Fuente: Elaboración propia de los autores del proyecto integrador)

ELABORACIÓN DE UN SISTEMA DE GESTIÓN POR PROCESOS APLICADO A UNA EMPRESA DEDICADA A LA DISTRIBUCIÓN Y COMERCIALIZACIÓN DE PRODUCTOS DE FERRETERÍA Y MATERIALES DE CONSTRUCCIÓN, UBICADO EN LA CIUDAD DE GUAYAQUIL.

Cada empresa puede diseñar su propia cadena de valor dependiendo sus actividades pero la mayoría se basa en el modelo general que se puede observar en la figura 2.4

2.3.1.2 Tipos de actividades de valor

Según Porter al plantear su modelo de cadena de valor establece que debe ir dividida en tres secciones: dos que van a contener las actividades primarias que las denomina así porque son las que van agregar valor de manera directa y las actividades de apoyo que a diferencia de las primarias no agregan valor de manera directa, es porque son las encargadas de dar el soporte necesario a las primarias para que puedan cumplir con su propósito que es la de agregar valor a lo que realiza la empresa.

Y por último, una sección de carácter externa que es el margen, quien es la encargada de ver el valor agregado desde la perspectiva del cliente.

A continuación se plantea las definiciones apropiadas para tener un mayor entendimiento de que trata cada sección con su respectiva subsecciones:

Actividades Primarias:

Son las que se encuentran ubicadas en la parte inferior del modelo como se observa en la figura 2.4 y su vez se divide en 5 etapas que son las que van a dar valor de forma directa.

- Logística Interna: Es la que se encarga de gestionar la recepción, almacenaje y distribución de la materia prima necesaria para la fabricación del bien así como el control del inventario y las relaciones con los proveedores. Se considera que a mayor eficiencia en ésta etapa, más alto será el valor agregado.
- Operaciones: En esta etapa es donde se va utilizar la materia prima para elaborar un producto terminado y hace referencia a todo lo que conlleva el proceso de transformación (elaboración, envasado, detalles, etc.), además se considera que si hay una excelente eficiencia, mayor será el ahorro de dinero que tendrá la empresa.

ELABORACIÓN DE UN SISTEMA DE GESTIÓN POR PROCESOS APLICADO A UNA EMPRESA DEDICADA A LA DISTRIBUCIÓN Y COMERCIALIZACIÓN DE PRODUCTOS DE FERRETERÍA Y MATERIALES DE CONSTRUCCIÓN, UBICADO EN LA CIUDAD DE GUAYAQUIL.

- Logística Externa: Una vez que el producto se encuentra terminado, es el momento de almacenarlo para su posterior entrega a los clientes.
- Marketing y Ventas: Aquí es donde se va promocionar el producto al mundo exterior con la intención de aumentar la cartera de cliente, pero se debe tener cuidado de no excederse con los gastos de publicidad. El querer vender más no implica que se deba sobrepasar los límites establecidos.
- Servicio: Es la última etapa de la cadena de valor que guarda relación con las actividades primarias, consiste en todo lo relacionado con las actividades postventa, como pueden ser: instalación, mantenimiento, operaciones, información, etc. Tener un fuerte vínculo con el cliente hará que los mismos aumenten su confianza ocasionando un aumento en el valor del producto.

Actividades de apoyo:

Ubicadas en la parte superior de la cadena de valor, son cuatro etapas adicionales que tienen influencia y son participes en las actividades primarias.

- Infraestructura de la empresa: Se refiere al marco organizacional que va influir sobre todas las actividades primarias de manera general, además se concentra en que toda empresa esté orientada a la calidad, innovación y excelente servicio.
- Administración de los recursos humanos: Consiste en toda actividad que sea de ayuda para tener un control sobre el personal de una empresa, desde de definir el perfil necesario para cada cargo hasta las de selección y contratación.
- Desarrollo tecnológico: Se refiere a todas las actividades en las que se ve involucrada la tecnología así como el uso correcto para mayor eficiencia en la realización de alguna actividad.
- Abastecimiento: Se ocupa de la adquisición de recursos que van a ser utilizadas por las actividades primarias.

2.3.2 Mapa de procesos

El objetivo de ésta herramienta es la de presentar un modelo visual donde se muestre los procesos que posee una empresa.

ELABORACIÓN DE UN SISTEMA DE GESTIÓN POR PROCESOS APLICADO A UNA EMPRESA DEDICADA A LA DISTRIBUCIÓN Y COMERCIALIZACIÓN DE PRODUCTOS DE FERRETERÍA Y MATERIALES DE CONSTRUCCIÓN, UBICADO EN LA CIUDAD DE GUAYAQUIL.

2.3.2.1 Definición

Es una representación gráfica que tiene como objetivo conocer la relación que existe entre los procesos y definir su interacción, obteniendo una visión general del sistema de gestión debido a que se los segmenta por cadena o jerarquía.

Una vez identificados todos los procesos de una empresa, se los pueden representar mediante el diseño de un mapa de procesos.

MAPA DE PROCESOS

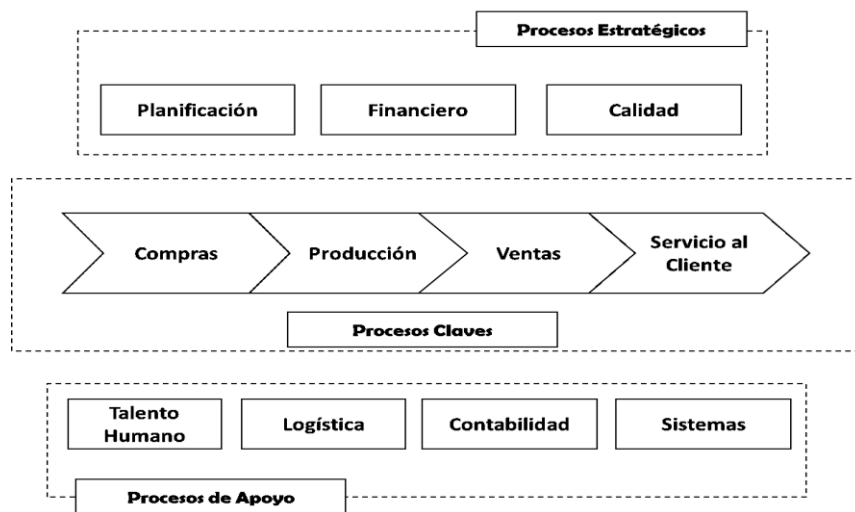


Figura 2-5 Modelo de un mapa de procesos general

(Fuente: Elaboración propia de los autores del proyecto integrador)

2.3.2.2 Elementos del mapa de proceso

El mapa de procesos está compuesta por los siguientes elementos:

- Procesos estratégicos: Son los que se encuentran en la parte superior y guardan relación con la dirección debido a que se encuentran orientados al cumplimiento de las actividades de planeación y mejora continua.
- Procesos del negocio: Ubicados en la parte central del mapa de procesos son los que guardan relación con toda la operativa del negocio, además de tener contacto directo con el cliente.
- Procesos de apoyo: Es la última parte del mapa de procesos y son los que darán soporte a la empresa en los aspectos operativos que no tienen

ELABORACIÓN DE UN SISTEMA DE GESTIÓN POR PROCESOS APLICADO A UNA EMPRESA DEDICADA A LA DISTRIBUCIÓN Y COMERCIALIZACIÓN DE PRODUCTOS DE FERRETERÍA Y MATERIALES DE CONSTRUCCIÓN, UBICADO EN LA CIUDAD DE GUAYAQUIL.

relación directa con el negocio. Sin embargo al no tener relación directa con los clientes son los que van a conocer sus necesidades.

2.3.3 Flujogramas

La representación visual de los procesos se hace mediante flujogramas que van a contener la información de cada proceso con sus respectivas tareas y se los elabora en base al mapa de procesos.

2.3.3.1 Definición

Es la representación gráfica mediante la cual se detalla cada actividad que realiza un proceso en específico, estableciendo una secuencia de cómo debe ser realizado.

Utilizar flujogramas implica hacer uso de sus símbolos ya establecidos dependiendo como se los esté planteando, se los conecta mediante flechas que indican un inicio y un fin.

2.3.3.2 Beneficios por la utilización de flujogramas

Existen algunos beneficios por el uso de flujogramas pero se detalla a continuación los más relevantes:

- Facilita la comprensión del proceso al mostrarlo como un gráfico.
- Permite identificar los problemas y plantear oportunidades de mejora.
- Es una herramienta que ayuda a la capacitación del personal debido a que se describe cada actividad de manera detallada.
- Permite identificar los límites que posee un proceso.
- Brinda soluciones de mejoras a los procesos.
- Permite establecer mecanismos de control.

2.3.3.3 Simbología utilizada en la elaboración de un flujograma

El Instituto Nacional de Normalización Estadunidense (ANSI, según sus siglas en ingles), son los creadores de la simbología que orientan al procesamiento de datos, pero de los cuales se han adoptados algunos para el diseño de la diagramación administrativa, a continuación se muestra los utilizados:

ELABORACIÓN DE UN SISTEMA DE GESTIÓN POR PROCESOS APLICADO A UNA EMPRESA DEDICADA A LA DISTRIBUCIÓN Y COMERCIALIZACIÓN DE PRODUCTOS DE FERRETERÍA Y MATERIALES DE CONSTRUCCIÓN, UBICADO EN LA CIUDAD DE GUAYAQUIL.









Símbolo	Representa
	Inicio o fin: Indica el principio y término del flujo.
	Actividad: Describe las actividades desempeñadas en el proceso.
	Documento: Figura al documento que ingrese, se utilice, se genere o salga del proceso.
	Decisión: Se refiere a un momento en el flujo en el que se debe tomar una decisión entre dos o más alternativas.
	Archivo: Indica el almacenamiento de un documento en forma temporal o permanente.
	Conector de página: Describe una continuidad del flujo de proceso en la que se enlaza una hoja con otra distinta.
	Conector: Representa una conexión de una parte del flujo con otra parte del mismo.
	Línea de flujo: Determina el sentido en el que va el flujo del proceso.

Figura 2-6 Simbología ANSI para diagrama de flujo

(Fuente: Instituto Nacional de Normalización Estadunidense)

2.4 Herramientas para el análisis de los procesos

2.4.1 Análisis FODA

El análisis FODA es una herramienta utilizada para realizar una planificación estratégica, porque consiste en realizar el análisis interno (Fortalezas y Debilidades) y externo (Oportunidades y Amenazas), brindando un diagnóstico de la realidad actual de una empresa facilitando la toma de decisiones.

2.4.2 Matriz de impacto interno

En esta matriz se presentan los elementos de análisis interno, por lo tanto es elaborada utilizando las fortalezas y debilidades a las cuales se les asignan una ponderación numérica específica que va poder determinar el impacto que tienen sobre la empresa.

ELABORACIÓN DE UN SISTEMA DE GESTIÓN POR PROCESOS APLICADO A UNA EMPRESA DEDICADA A LA DISTRIBUCIÓN Y COMERCIALIZACIÓN DE PRODUCTOS DE FERRETERÍA Y MATERIALES DE CONSTRUCCIÓN, UBICADO EN LA CIUDAD DE GUAYAQUIL.

Tabla 2-1 Formato de matriz de impacto interno

FACTORES INTERNOS	FORTALEZAS			DEBILIDADES			IMPACTO		
	Baja	Media	Alta	Baja	Media	Alta	Baja	Media	Alta
	1	2	3	1	2	3	1	2	3

(Fuente: Elaboración propia de los autores del proyecto integrador)

2.4.3 Matriz de impacto externo

En esta matriz se presentan los elementos pertenecientes a la realización de un análisis externo y se encuentra la información correspondiente al beneficio que brindan las oportunidades así como la afectación de ocasiona una amenaza, a las cuales se les asignan una ponderación numérica específica que va poder determinar el impacto que tienen sobre la empresa.

Tabla 2-2 Formato de matriz de impacto externo

FACTORES EXTERNOS	OPORTUNIDADES			AMENAZAS			IMPACTO		
	Baja	Media	Alta	Baja	Media	Alta	Baja	Media	Alta
	1	2	3	1	2	3	1	2	3

(Fuente: Elaboración propia de los autores del proyecto integrador)

2.4.4 Matriz de aprovechamiento

Se la elabora con la finalidad de realizar una comparación entre las fortalezas que posee una empresa frente a las oportunidades.

ELABORACIÓN DE UN SISTEMA DE GESTIÓN POR PROCESOS APLICADO A UNA EMPRESA DEDICADA A LA DISTRIBUCIÓN Y COMERCIALIZACIÓN DE PRODUCTOS DE FERRETERÍA Y MATERIALES DE CONSTRUCCIÓN, UBICADO EN LA CIUDAD DE GUAYAQUIL.

La finalidad de esta matriz es la de equilibrar cuantitativamente los resultados que requieran mayor atención para que no se desperdicien los recursos que posee una empresa al momento de aprovechar una oportunidad.

Tabla 2-3 Formato de Matriz de aprovechamiento

Oportunidades	Impacto	O1	O2	O3	O4	TOTAL
Fortalezas		I1	I2	I3	I4	
F1	I1					\sum_N^1
F2	I2					\sum_N^1
F3	I3					\sum_N^1
F4	I4					\sum_N^1
TOTAL		\sum_N^1	\sum_N^1	\sum_N^1	\sum_N^1	

Calificación	Impacto	Color
1	Bajo	
2	Medio	
3	Alto	

(Fuente: Elaboración propia de los autores del proyecto integrador)

2.4.5 Matriz de vulnerabilidad

Se la realiza con el fin de observar la magnitud en que influyen los aspectos negativos de las amenazas externas sobre cada una de las debilidades internas que posee la empresa.

Tabla 2-4 Formato de matriz de vulnerabilidad

Amenazas	Impacto	A1	A2	A3	A4	TOTAL
Debilidades		I1	I2	I3	I4	

ELABORACIÓN DE UN SISTEMA DE GESTIÓN POR PROCESOS APLICADO A UNA EMPRESA DEDICADA A LA DISTRIBUCIÓN Y COMERCIALIZACIÓN DE PRODUCTOS DE FERRETERÍA Y MATERIALES DE CONSTRUCCIÓN, UBICADO EN LA CIUDAD DE GUAYAQUIL.

D1	I1					\sum_N^1
D2	I2					\sum_N^1
D3	I3					\sum_N^1
D4	I4					\sum_N^1
TOTAL		\sum_N^1	\sum_N^1	\sum_N^1	\sum_N^1	

Calificación	Impacto	Color
1	Bajo	
2	Medio	
3	Alto	

(Fuente: Elaboración propia de los autores del proyecto integrador)

2.4.6 FODA Estratégico

Una vez realizado el FODA, matriz en la que se encuentra detallada cada una de sus fortalezas, oportunidades, debilidades y amenazas, lo siguiente que se procede a realizar son los cuatro tipos de estrategias que son desarrolladas con los elementos del análisis externo e interno.

Tabla 2-5 Formato de FODA Estratégico

Factores internos	Fortalezas		Debilidades	
	F1		D1	
	F2		D2	
Factores externos	F3		D3	
OPORTUNIDADES		FO	DO	
	Estrategias para atacar		Estrategias para movilizar	
O1	Consiste en utilizar las fuerzas internas para sacar		Consiste en disminuir las debilidades internas	
O2				

ELABORACIÓN DE UN SISTEMA DE GESTIÓN POR PROCESOS APLICADO A UNA EMPRESA DEDICADA A LA DISTRIBUCIÓN Y COMERCIALIZACIÓN DE PRODUCTOS DE FERRETERÍA Y MATERIALES DE CONSTRUCCIÓN, UBICADO EN LA CIUDAD DE GUAYAQUIL.

O3	ventaja de las oportunidades externas. Se pretende que se debe máx. Las fortalezas como las oportunidades.	aprovechando las oportunidades que provienen del exterior.
AMENAZAS	FA Estrategias para defender	DA Estrategias para reforzar
A1 A2 A3	Consiste en aprovechar las fuerzas internas que posee la empresa para disminuir las amenazas que surgen del entorno.	Consiste en disminuir las debilidades internas y evitar que las amenazas del exterior afecten a los propósitos de la empresa.

(Fuente: Elaboración propia de los autores del proyecto integrador)

2.5 Análisis de las 5 fuerzas de Porter

Las 5 fuerzas de Porter es un modelo de carácter estratégico que consiste en maximizar los recursos y superar a la competencia independientemente cual sea el giro del negocio de la empresa.

En el modelo que propone Porter establece que hay cinco fuerzas que son los principales componentes que describen a una industria, que para su diseño considero la visión debido a que se enfoca al cumplimiento de algo a largo plazo, la misión porque se requiere saber la razón de ser de la empresa y los valores que son los que van a definir la cultura que tiene la empresa.

ELABORACIÓN DE UN SISTEMA DE GESTIÓN POR PROCESOS APLICADO A UNA EMPRESA DEDICADA A LA DISTRIBUCIÓN Y COMERCIALIZACIÓN DE PRODUCTOS DE FERRETERÍA Y MATERIALES DE CONSTRUCCIÓN, UBICADO EN LA CIUDAD DE GUAYAQUIL.



Figura 2-7 Esquema del análisis de las 5 fuerza de Porter

(Fuente: Wikipedia)

2.5.1 Poder de negociación de los compradores o clientes

Se refiere al poder que tiene los compradores o clientes al momento de adquirir un bien o servicio de una industria, es decir, ellos pueden llegar a determinar los precios más convenientes a pagar y establecer sus propias condiciones de adquisición.

En un mercado donde no existe mucha demanda de producto, es el escenario perfecto para que el poder de negociación de los clientes aumente mucho más, debido a que no existen muchos compradores.

Además, también el poder puede aumentar si se encuentra dentro de alguno de estos escenarios:

- No existe diferenciación de producto con otro de similares características.
- Clientes que compran en volúmenes muy altos.
- Cuando tienen la intención de cambiarse a la competencia.
- Cuando tienen el conocimiento real del producto (características, precios, uso, etc.)
- Demanda insuficiente de un producto en un mercado en específico.

ELABORACIÓN DE UN SISTEMA DE GESTIÓN POR PROCESOS APLICADO A UNA EMPRESA DEDICADA A LA DISTRIBUCIÓN Y COMERCIALIZACIÓN DE PRODUCTOS DE FERRETERÍA Y MATERIALES DE CONSTRUCCIÓN, UBICADO EN LA CIUDAD DE GUAYAQUIL.

El análisis de esta fuerza va permitir la formulación de estrategias que tengan por objetivo principal la reducción del poder de negociación de clientes y por otro lado aumentar la captación de nuevos clientes y manteniendo a los actuales mediante la lealtad de los mismos.

Para eso se recomienda lo siguiente:

- Crear productos que se diferencien con los de otras marcas.
- Crear promociones atractivas hacia con los clientes.
- Ofrecer una garantía para que el cliente gane seguridad en su compra.
- Establecer una comunicación con el cliente en todo momento.
- Disposición de satisfacer cualquier inquietud por parte del cliente.

2.5.2 Rivalidad entre los competidores

Es la fuerza más importante del modelo, ya que consiste en analizar la rivalidad que existe entre los competidores que ofrecen un mismo producto, por lo general buscan ser el único en el mercado porque así podrán aumentar sus ventas y por ende su rentabilidad será mayor.

Al existir varias empresas que ofrezcan un mismo producto ocasiona que surja la rivalidad de querer vender más, haciendo que las empresas compitan en temas de precio y calidad.

La rivalidad entre los competidores suele aumentar a medida de que cada empresa plantea sus medidas de contraataque y comienza a ejecutarlas, sin embargo principalmente suele aumentar a los siguientes errores que comenten los competidores.

- Ausencia de mejora en los productos que ofrecen al público.
- Los costos fijos que manejan suelen ser demasiados altos.
- Por productos duración limitada.
- Porque el mercado ofrece variedad de productos pero que generalmente son de menor precio.
- Poca demanda de los productos.

ELABORACIÓN DE UN SISTEMA DE GESTIÓN POR PROCESOS APLICADO A UNA EMPRESA DEDICADA A LA DISTRIBUCIÓN Y COMERCIALIZACIÓN DE PRODUCTOS DE FERRETERÍA Y MATERIALES DE CONSTRUCCIÓN, UBICADO EN LA CIUDAD DE GUAYAQUIL.

Según como aumenta la rivalidad entre los competidores ocasiona que las ganancias decaigan, produciendo la entrada de nuevos competidores al sector desista debido a que observan que no podrán cumplir sus propósitos a menos de que realicen su ingreso con una propuesta mejorada que los vaya a diferenciar de los demás.

El objetivo de la rivalidad entre competidores consiste en comparar las ventajas competitivas de una empresa con empresas rivales con la finalidad de formular estrategias que permitan mejorar como por ejemplo las que se menciona a continuación:

- Aumento de la calidad del producto que se ofrece.
- Reducción considerable de los precios sin hacer perder el valor que obtiene el cliente al utilizarlo.
- Proveer de nuevos servicios que cubran todas las necesidades de los clientes.
- Nuevas características a los productos

2.5.3 Amenaza de nuevos competidores entrantes

Es la fuerza para va permitir detectar a las empresas que pretender ingresar con productos de similares características en el mercado. Cuanto más fácil le sea ingresar a una nueva empresa la probabilidad de ser una amenaza competitiva va ser alta.

Sin embargo, de ser el caso de no ofrecer nada distinto a lo que ya existe, tendría que superar las siguientes barreras de entrada:

- Al ingresar a un mercado que desconoce o del cual no tiene experiencia podría crear una barrera muy dura de superar pero no imposible.
- Saturación del mercado con el mismo producto que pretende introducir.
- La de contar con un capital suficiente que pueda hacer frente a cualquier adversidad.
- Conseguir la lealtad por parte del consumidor.
- Políticas reguladoras del mercado al que ingresa.

ELABORACIÓN DE UN SISTEMA DE GESTIÓN POR PROCESOS APLICADO A UNA EMPRESA DEDICADA A LA DISTRIBUCIÓN Y COMERCIALIZACIÓN DE PRODUCTOS DE FERRETERÍA Y MATERIALES DE CONSTRUCCIÓN, UBICADO EN LA CIUDAD DE GUAYAQUIL.

- No contar con la materia prima necesaria para producir el producto.
- No contar con canales de distribución para el producto.

Aunque existan estas barreras, en algunos casos las empresas logran ingresar sin ningún problema porque cuentan con productos que superan a la calidad que tienen los existentes, con costos más bajos o con una publicidad más atractiva.

Examinar la amenaza de nuevos competidores entrantes en primer lugar va permitir a una empresa estar atento al intento de un nuevo ingreso y ante eso formular estrategias que fortalezcan las barreras de entradas o simplemente hacerle frente a los competidores que lograron ingresar.

Es por eso que se plantea las siguientes estrategias que permitirán realizar lo antes mencionado:

- Aumento de la calidad de los productos.
- Rebaja en los precios de los productos.
- Aumento de publicidad pero sin excederse en ese gasto.
- Ofrecer nuevas facilidades para que el cliente pueda acceder al producto.
- Aumentar los canales de distribución.

2.5.4 Poder de negociación de los proveedores o vendedores

Ésta fuerza puede ser una amenaza perjudicial, debido a que cuentan con el poder que en cierta proporción son los que van a definir el posicionamiento de una empresa en un mercado ya que son los encargados de proporcionar los insumos para la producción.

En lo particular, mientras menos proveedores existan en el mercado, mayor será su poder de negociación, por lo tanto no existirá mucha oferta de insumos y podrían aumentar los precios.

Pero no siempre depende de la cantidad de proveedores que existan, sino que también puede aumentar el poder negociación cuando ocurre lo siguiente:

- No exista mucha variedad de la materia prima y por ende no se la puede sustituir.

ELABORACIÓN DE UN SISTEMA DE GESTIÓN POR PROCESOS APLICADO A UNA EMPRESA DEDICADA A LA DISTRIBUCIÓN Y COMERCIALIZACIÓN DE PRODUCTOS DE FERRETERÍA Y MATERIALES DE CONSTRUCCIÓN, UBICADO EN LA CIUDAD DE GUAYAQUIL.

- Cambiarse de una materia prima a otra puede ser alta debido a que el poder lo tienen los proveedores.
- Se realiza compras en pocas proporciones que no permiten el acceso a algún tipo de descuento o beneficio.

Examinar el poder de negociación de los proveedores ayuda a expresar estrategias que permitan disminuir su poder de negociación con la finalidad de conseguir mejores condiciones de negociación o control sobre el poder de los proveedores.

Es por eso que se plantea las siguientes estrategias que permitirán realizar lo antes mencionado:

- Comenzar a producir la materia prima que se requiere para la producción.
- Conseguir nuevos proveedores con los cuales se pueda llegar a un acuerdo de beneficio múltiple.
- Establecer una alianza estratégica con los proveedores actuales o con nuevos.
- Buscar insumos alternos y de buena calidad a los que ofrecen los principales proveedores.

2.5.5 Amenaza de productos sustitutos

En este punto la empresa puede llegar a comenzar a tener serios problemas cuando los productos sustitutos cubren las mismas necesidades que ofrecen los originales en igual o mayor proporción pero con un precio mucho menor.

Con el simple hecho de existir un producto sustituto este establece un margen, es decir; productos que superen ese límite puede ocasionar que los consumidores se decidan por lo alterno.

Por lo general los productos sustitutos logran posesionarse fácilmente cuando cumplen con las siguientes características:

- Son de menor precio a los que ya existen en el mercado.
- Cuando la publicidad de los productos existentes decae.
- Por decisión propia de los consumidores.

ELABORACIÓN DE UN SISTEMA DE GESTIÓN POR PROCESOS APLICADO A UNA EMPRESA DEDICADA A LA DISTRIBUCIÓN Y COMERCIALIZACIÓN DE PRODUCTOS DE FERRETERÍA Y MATERIALES DE CONSTRUCCIÓN, UBICADO EN LA CIUDAD DE GUAYAQUIL.

- El cambio de un producto existente a uno sustituto son de costos más bajos.

Analizar la amenaza de productos sustitutos entrantes, permiten formular estrategias que van a reprimir el ingreso de empresas que vendan esa clase de productos o que nos permitan competir con ellas.

Es por eso que se plantea las siguientes estrategias que permitirán realizar lo antes mencionado:

- Aumentado la calidad de los productos existentes.
- Reduciendo costos sin perder el valor que brindan al consumidor.
- Aumentar los canales de distribución de los productos existentes.
- Plantear nuevas promociones de venta para los clientes.

2.6 Análisis de Ishikawa

2.6.1 Definición

Consiste en realizar una representación gráfica que tiene forma de espina de pescado donde se describe las causas potenciales que atribuyen a un problema.

Al tener forma de una espina de pescado se la distribuye de la siguiente manera:

- Espinas principales muestran el factor principal que causa un problema.
- Espinas secundarias serán el análisis de los factores.

Para determinar las causas del problema se debe hacer uso de la técnica de los 5 ¿Por qué?, según ésta técnica al quinto ¿Por qué? se podrá definir la causa raíz del problema que se planteó.

El análisis mediante el uso de esta herramienta va ayudar a determinar el origen del problema pero puede ser agrupada en 5 grupos principales de la siguiente manera:

- Mano de obra (Personas)
- Medio ambiente (Organización)
- Material (Insumos)

ELABORACIÓN DE UN SISTEMA DE GESTIÓN POR PROCESOS APLICADO A UNA EMPRESA DEDICADA A LA DISTRIBUCIÓN Y COMERCIALIZACIÓN DE PRODUCTOS DE FERRETERÍA Y MATERIALES DE CONSTRUCCIÓN, UBICADO EN LA CIUDAD DE GUAYAQUIL.

- Maquinaria (Infraestructura)
- Método (Procesos)

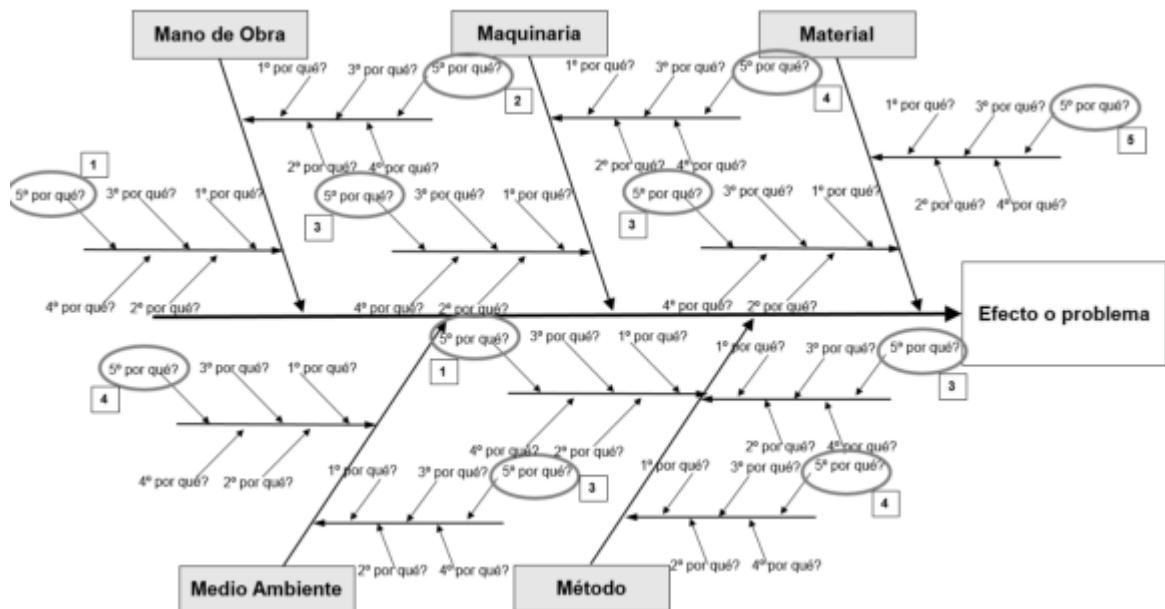


Figura 2-8 Esquema del análisis de Ishikawa

(Fuente: Proyecto Integrador Urgiles & Clavijo, 2016)

2.6.2 ¿Cómo construir un diagrama de Ishikawa?

El problema más común que suele surgir al momento de querer diseñar el diagrama de Ishikawa es de querer hacerlo sin haber antes realizado una investigación global de la realidad de la empresa para así evitar limitaciones que nos impidan diseñarlo.

Así que una mejor manera de diseñarlo es de la siguiente manera:

- Se debe tener definido cuál va a ser el problema a solucionar y éste va a ser ubicado en la punta de una flecha en sentido horizontal que va a ser la principal.
- Identificar las causas principales del problema a resolver, éstas serán en flechas secundarias que se conectarán a la principal.
- Identificar las causas secundarias mediante la utilización de la técnica de los 5 Por qué y van a estar ubicadas en flechas que se conectarán con las secundarias.

ELABORACIÓN DE UN SISTEMA DE GESTIÓN POR PROCESOS APLICADO A UNA EMPRESA DEDICADA A LA DISTRIBUCIÓN Y COMERCIALIZACIÓN DE PRODUCTOS DE FERRETERÍA Y MATERIALES DE CONSTRUCCIÓN, UBICADO EN LA CIUDAD DE GUAYAQUIL.

- Mediante la utilización de los 5 Por qué se podrá determinar la causa raíz del problema.

2.6.3 Ventajas de Análisis Ishikawa

- Permite identificar las causas posibles que producen un problema.
- Ayuda a determinar la causa raíz del problema.
- Facilita aumentar el conocimiento sobre el proceso.
- Identifica los puntos débiles que ocasiona las causas del problema.

Aunque el diagrama de Ishikawa es una excelente herramienta de análisis no es recomendable utilizarla cuando existen problemas demasiados complejos, donde las causas que los originan se vinculan con más de un problema.

2.7 Matriz de relación – priorización

2.7.1 Definición

Es la representación gráfica en la cual se va priorizar los procesos o subprocesos en función de las 4 perspectivas del BSC (financiera, cliente, procesos internos, aprendizaje y crecimiento).

Esta herramienta permite hacer posible la determinación de decisiones basado en los resultados obtenidos.

2.7.2 Metodología

Para realizar una matriz de priorización se debe considerar los siguientes:

- Definir las 4 perspectivas del Cuadro de Mando Integral.
- Definir objetivos estratégicos para cada perspectiva a cumplir, éstos deben ser reales, precisos y alcanzables.
- Enlistar todos los subprocesos definidos por la empresa.
- Definir los criterios de evaluación.
- Ponderar cada uno de los subprocesos en relación a los criterios de evaluación, para esto se utiliza una escala de evaluación.

ELABORACIÓN DE UN SISTEMA DE GESTIÓN POR PROCESOS APLICADO A UNA EMPRESA DEDICADA A LA DISTRIBUCIÓN Y COMERCIALIZACIÓN DE PRODUCTOS DE FERRETERÍA Y MATERIALES DE CONSTRUCCIÓN, UBICADO EN LA CIUDAD DE GUAYAQUIL.

- Sumar las ponderaciones que se obtuvo de cada subproceso en relación a los criterios.
- Los resultados deben estar ordenados de forma descendente.

		MATRIZ DE PRIORIZACIÓN		
		Subprocesos		
Perspectiva	Objetivos	S1	S2	S3
Financiera	O1			
	O2			
Cliente	O1			
	O2			
Procesos internos	O1			
	O2			
Aprendizaje y Crecimiento	O1			
	O2			
Suma				

Figura 2-9 Formato de matriz de priorización

(Fuente: Elaboración propia de los autores del proyecto integrador)

2.8 Análisis de valor agregado

2.8.1 Definición

Es una herramienta que se utiliza para evaluar la eficiencia de las actividades de un proceso, es decir, se pretende determinar el valor que se agrega a un producto ya terminado con el fin de desechar las actividades que no son necesarias.

El análisis de valor agregado se enfoca en el incremento de actividades de valor agregado para el cliente, evaluar las actividades de valor agregado para la empresa y excluir las actividades que no agregan valor, para que de esta forma se optimice el tiempo de cada proceso.

ELABORACIÓN DE UN SISTEMA DE GESTIÓN POR PROCESOS APLICADO A UNA EMPRESA DEDICADA A LA DISTRIBUCIÓN Y COMERCIALIZACIÓN DE PRODUCTOS DE FERRETERÍA Y MATERIALES DE CONSTRUCCIÓN, UBICADO EN LA CIUDAD DE GUAYAQUIL.

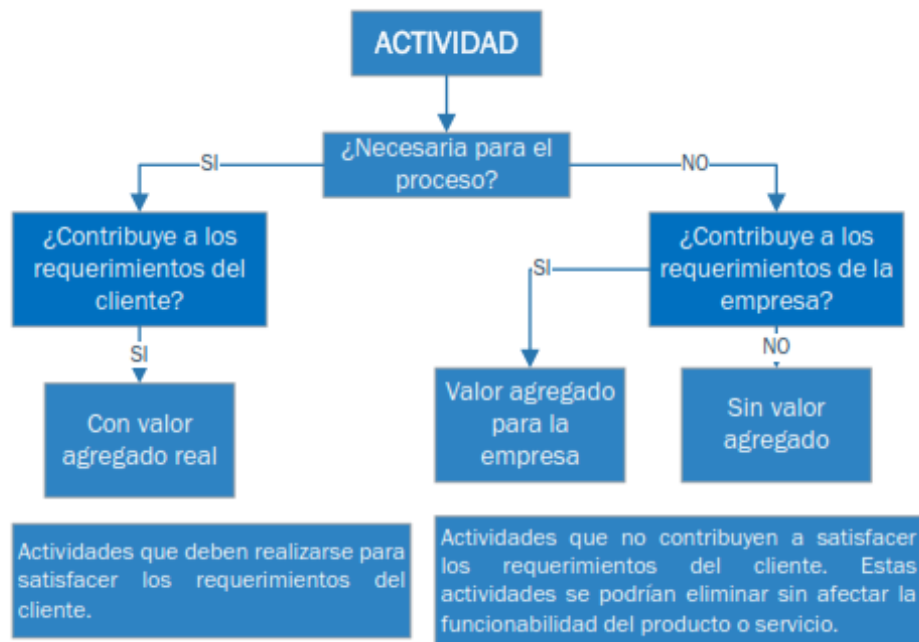


Figura 2-10 Mapa conceptual del AVA

(Fuente: Proyecto Integrador León & Balcázar, 2015)

2.8.2 Clasificación por actividades

Al observar la figura anterior se pueden identificar tres tipos de actividades, que mencionan a continuación:

- **Actividades de Valor Agregado para el cliente (VAC)**

Son todas las actividades que benefician de manera directa al cliente y guardan relación con los productos por los que estarían dispuestos a pagar sin ningún problema.

- **Actividades de Valor Agregado para la Empresa (VAE)**

Son todas las actividades que benefician de manera directa a la empresa y que son indispensables para la ejecución correcta del proceso.

- **Actividades Sin Valor Agregado (SVA)**

Son todas las actividades que se consideraran como innecesarias y que no generan valor para el cliente y empresa.

Se las clasifica de la siguiente manera:

ELABORACIÓN DE UN SISTEMA DE GESTIÓN POR PROCESOS APLICADO A UNA EMPRESA DEDICADA A LA DISTRIBUCIÓN Y COMERCIALIZACIÓN DE PRODUCTOS DE FERRETERÍA Y MATERIALES DE CONSTRUCCIÓN, UBICADO EN LA CIUDAD DE GUAYAQUIL.

- Actividades de Preparación (P): Son las actividades previas a la realización de una tarea.
- Actividades de Inspección (I): Son actividades enfocadas a la revisión, comprobación de documentos o de alguna información que intervenga en el proceso.
- Actividades de Espera (E): Son tiempos que no son utilizados para desempeñar alguna actividad.
- Actividades de Movimiento (M): Son actividades que involucra el movimiento tanto de personas, información o algo de un punto a otro.
- Actividades de Archivos (A): Son las actividades que van a permitir almacenar de manera temporal o definitiva de la información utilizada en los procesos.

Tabla 2-6 Formato del AVA

PROCESO:									
Nº	VALOR		SIN VALOR					ACTIVIDAD	TEIMPO EFECTIVO (MINUTOS)
	AGREGADO		AGREGADO						
	V.A.C	V.A.E	P	E	M	I	A		
1									
2									
3									
4									
5									

(Fuente: Elaboración propia de los autores del proyecto integrador)

2.8.3 Metodología

Para realizar un análisis de valor agregado se debe considerar los siguientes:

1. Se identifica el proceso que se va analizar.
2. Se describe de manera ordenada las actividades para desarrollar el proceso junto con su tiempo de ejecución.
3. Clasificar las actividades según el tipo al que correspondan.

ELABORACIÓN DE UN SISTEMA DE GESTIÓN POR PROCESOS APLICADO A UNA EMPRESA DEDICADA A LA DISTRIBUCIÓN Y COMERCIALIZACIÓN DE PRODUCTOS DE FERRETERÍA Y MATERIALES DE CONSTRUCCIÓN, UBICADO EN LA CIUDAD DE GUAYAQUIL.

4. Tabular los datos asignados por actividad con el respectivo tiempo total de ejecución.

5. Realizar el cálculo del índice de valor agregado.

- TVA: Tiempo de Valor Agregado
- TT: Tiempo Total (hace referencia al proceso)
- IVA: Índice de Valor Agregado

$$\% \text{ IVA} = (\text{TVA} / \text{TT}) * 100$$

Si IVA \geq 75 % se concluye que el proceso es efectivo

Si IVA \leq 75% se concluye que el proceso no es efectivo

2.9 Herramienta para la medición de los procesos

2.9.1 Indicadores de gestión

2.9.1.1 Definición

Son medios de relación entre variables cuantitativas o cualitativas, que nos ayuda a evaluar la situación actual y cambios generados en la empresa, que afecten directamente a los objetivos y metas a los que está orientado el negocio.

Estos indicadores nos ayudan en la toma de decisiones por parte de la administración de la empresa, y sirven como punto de partida para la mejora continua de la misma.

2.9.1.2 Tipos de indicadores de gestión

Los indicadores de gestión pueden estar orientados a los procesos o resultados, los de procesos mide el desempeño del mismo y el de resultados mide las salidas del mismo.

También podemos clasificarlos de la siguiente manera:

Indicadores de eficiencia:

ELABORACIÓN DE UN SISTEMA DE GESTIÓN POR PROCESOS APLICADO A UNA EMPRESA DEDICADA A LA DISTRIBUCIÓN Y COMERCIALIZACIÓN DE PRODUCTOS DE FERRETERÍA Y MATERIALES DE CONSTRUCCIÓN, UBICADO EN LA CIUDAD DE GUAYAQUIL.

Mide el desarrollo del proceso, es decir el rendimiento de los recursos utilizados por la empresa en la ejecución, tiene que ver directamente con la productividad.

Indicadores de eficacia:

Estos indicadores van direccionados a la medición del cumplimiento de los objetivos del proceso. Específicamente con el resultado del proceso.

Indicadores de cumplimiento:

Están relacionados con el cumplimiento de conclusiones de tareas o actividades dentro de un proceso.

Indicadores de evaluación:

Tienen que ver directamente con el rendimiento que se obtiene en una actividad, es decir se relacionan con los métodos que nos ayudan a la identificación de fortaleza, debilidades y oportunidades para la mejora.

2.9.1.3 Condiciones para la realización de indicadores

Los indicadores deben tener alta relevancia dentro de la gestión, es decir que debe dar información imprescindible para el informe, control, evaluación y toma de decisiones.

Por lo tanto los indicadores deben reunir algunas condiciones básicas, como:

- Los indicadores deben poder ser auditables y al ser evaluado de manera externa su fiabilidad debe ser siempre precisa.
- El resultado que exprese el indicador debe ser claro y mantenerse con respecto al tiempo.
- Deben ser objetivos.
- La medida del indicador debe ser completamente eficaz para la identificación de pequeñas variaciones.

2.9.1.4 Presentación de los indicadores

Los indicadores de Gestión deben ser presentados de la manera más clara y entendible para la empresa, puede ser en tablas o gráficamente. Adicionalmente existen algunas herramientas que también pueden ser utilizadas como el Balance ScoreCard (BSC) o Cuadro de mando integral que nos van a permitir vincular los objetivos estratégicos y los planes estratégicos.

ELABORACIÓN DE UN SISTEMA DE GESTIÓN POR PROCESOS APLICADO A UNA EMPRESA DEDICADA A LA DISTRIBUCIÓN Y COMERCIALIZACIÓN DE PRODUCTOS DE FERRETERÍA Y MATERIALES DE CONSTRUCCIÓN, UBICADO EN LA CIUDAD DE GUAYAQUIL.

Tabla 2-7 Formato de ficha de indicador

Ficha del indicador			
Perspectiva	Objetivo	Nombre y Formula	Seguimiento
Responsable:			
Medición Actual	Unidad	Meta	
0	%		
Límites de cumplimiento	INACEPTABLE	ACEPTABLE	ÓPTIMO
	< %	=> 0 <=	> %
Frecuencia de medición:			

(Fuente: Elaboración propia de los autores del proyecto integrador)

2.10 Metodología SMART

2.10.1 Definición

La metodología SMART se utiliza para la definición de objetivos, la palabra SMART es usada como una regla nemotécnica definida por las siguientes palabras:

S: Specific (específico)

M: Measurable (medible)

A: Attainable (alcanzable)

R: Relevant (relevantes)

T: Time-Related (Debe ser en un tiempo determinado)

2.10.2 Planteamiento de los objetivos SMART

El planteamiento de los objetivos debe darse de manera:

Específica: Debe ser definido claramente lo que se desea obtener.

Medibles: Deben ser capaces de ser explicados de manera cuantitativa.

ELABORACIÓN DE UN SISTEMA DE GESTIÓN POR PROCESOS APLICADO A UNA EMPRESA DEDICADA A LA DISTRIBUCIÓN Y COMERCIALIZACIÓN DE PRODUCTOS DE FERRETERÍA Y MATERIALES DE CONSTRUCCIÓN, UBICADO EN LA CIUDAD DE GUAYAQUIL.

Alcanzables: Se debe contemplar el esfuerzo, tiempos y costos variables para poder identificar si son viables o no.

Relevantes: Deben ser relevantes para el giro del negocio.

Tiempo determinado: Deben tener una fecha límite para su cumplimiento.

Tabla 2-8 Formato de Objetivos Smart

Subproceso	Características del objetivo SMART				
	Específico	Medible	Alcanzable	Relevante	Tiempo determinado
Objetivo:					
Plan de Acción:					

(Fuente: Elaboración propia de los autores del proyecto integrador)

2.11 Manuales de Gestión

2.11.1 Definición

Son documentos que nos permite adaptar los recursos pertenecientes a la empresa a los cumplimientos de los objetivos primarios a los que está orientada la empresa.

2.11.2 Objetivos

Como objetivos principales se encuentran:

- La determinación de todas las actividades que deben ser realizados dentro de la empresa, seguido de todos los objetivos por lo cual se creó el manual de procesos.
- Se debe definir la existencia o no de una estructura organizacional, en el caso de que si haya se debe validar la eficiencia del mismo o por lo contrario reestructurarlo.
- La validación de todas las actividades que realiza el personal, y con esto poder justificar la existencia de dicho puesto dentro de la estructura organizacional.
- La mejora de la productividades dentro de la empresa luego de realizar un profundo análisis de las operaciones que se realizan, tiempos de realización.

ELABORACIÓN DE UN SISTEMA DE GESTIÓN POR PROCESOS APLICADO A UNA EMPRESA DEDICADA A LA DISTRIBUCIÓN Y COMERCIALIZACIÓN DE PRODUCTOS DE FERRETERÍA Y MATERIALES DE CONSTRUCCIÓN, UBICADO EN LA CIUDAD DE GUAYAQUIL.

La mejora puede darse incrementando capacitaciones, desarrollando más habilidades en los trabajadores y modificaciones en actividades dentro del proceso.

2.12 Manual de Procesos

2.12.1 Definición

Es un documento físico que sirve como un instrumento administrativo para el apoyo constante dentro de la empresa en todas las áreas, ya que éste manual cuenta con cada una de las actividades detalladas dentro de cada proceso y subprocesos.

2.13 Manual de funciones

2.13.1 Definición

El manual de funciones es un instrumento que se utiliza en la administración para apoyo de las actividades diarias de cada puesto de trabajo, debido a que en este manual se encuentra de manera descriptiva cada función y actividad detallada que debe realizar cada cargo dentro de la empresa, adicionando políticas o normativas que estén vigentes dentro de la misma.

2.13.2 Objetivo

Está orientado a facilitar el desempeño de las funciones, ya que este manual detalla de manera muy clara y entendible las funciones correspondientes de un puesto determinado, el manual es dirigido a todos los usuarios.

CAPITULO 3

3 DESARROLLO E IMPLEMENTACIÓN DEL SISTEMA DE GESTIÓN POR PROCESOS

3.1 Formulación de la Planificación Estratégica

3.1.1 Misión

“Somos una comercializadora y distribuidora de productos de ferretería que brinda las mejores marcas para construcciones externas o trabajos dentro de su hogar, ofrecemos un excelente servicio, los mejores precios del mercado y enfocamos directamente en la satisfacción de nuestros clientes.”

3.1.2 Visión

“Para el 2020 esperamos incrementar nuestras ventas en un 15%, aumentando la inversión monetaria y con la creación de más rutas de ventas, abarcando mayor territorio geográfico dentro del Ecuador.”

3.1.3 Objetivos estratégicos

Perspectiva Financiera:

- Aumentar el rendimiento del negocio con la optimización de recursos.
- Ajustar los recursos y costos para cumplir con el presupuesto establecido.

Perspectiva del Cliente:

- Sistematizar la distribución para mejorar la calidad de la atención al cliente.
- Desarrollo de estrategias para la obtención de más clientela.

Perspectiva de procesos internos:

- Mantener la infraestructura física en buen estado y dar una mejor imagen.
- Disminuir pérdidas de Inventario dentro de Bodega.

Perspectiva de aprendizaje y crecimiento:

- Forjar un personal empático para que pueda brindar una atención de calidad.
- Capacitar en forma permanente al personal, motivar a los empleados, recompensar el desempeño.

ELABORACIÓN DE UN SISTEMA DE GESTIÓN POR PROCESOS APLICADO A UNA EMPRESA DEDICADA A LA DISTRIBUCIÓN Y COMERCIALIZACIÓN DE PRODUCTOS DE FERRETERÍA Y MATERIALES DE CONSTRUCCIÓN, UBICADO EN LA CIUDAD DE GUAYAQUIL.

3.1.4 Estrategias

- Lograr la fidelidad de nuestros clientes y generar un excelente ambiente de trabajo para nuestros trabajadores.
- Crecer continuamente a base de la mejora continua de nuestros servicios.
- Darles a nuestros clientes productos de calidad y con cómodos precios.
- Cumplir con todas las disposiciones externas e internas.
- Tener mayor cobertura geográfica a nivel nacional.

3.1.5 Políticas Generales

- Cumplimiento de los pagos a proveedores.
- Cumplir con las obligaciones tributarias.
- Buen trato al cliente por parte del personal de la empresa.

3.1.6 Valores

Compromiso

Nuestra empresa se compromete a desarrollarnos con los mejores estándares de calidad y cumplir con todas sus necesidades dentro de la capacidad del negocio.

Cordialidad

Ofrecemos el mejor trato al cliente por nuestro personal.

Confianza

Confiamos la visión que nos hemos planteado y creemos plenamente en la capacidad de nuestro personal.

3.1.7 Estructura organizacional mejorada

En la situación actual de la ferretería se pudo determinar que no poseen un organigrama definido sino que lo han ido acoplando a medida de que transcurre el tiempo y según como se ha presentado la necesidad de requerir a alguien para que cumpla una tarea.

No se cuenta con una buena segregación de funciones ocasionando conflictos internos.

De acuerdo a la información que brindo el dueño y gerente del local se pudo establecer el siguiente organigrama:

ELABORACIÓN DE UN SISTEMA DE GESTIÓN POR PROCESOS APLICADO A UNA EMPRESA DEDICADA A LA DISTRIBUCIÓN Y COMERCIALIZACIÓN DE PRODUCTOS DE FERRETERÍA Y MATERIALES DE CONSTRUCCIÓN, UBICADO EN LA CIUDAD DE GUAYAQUIL.

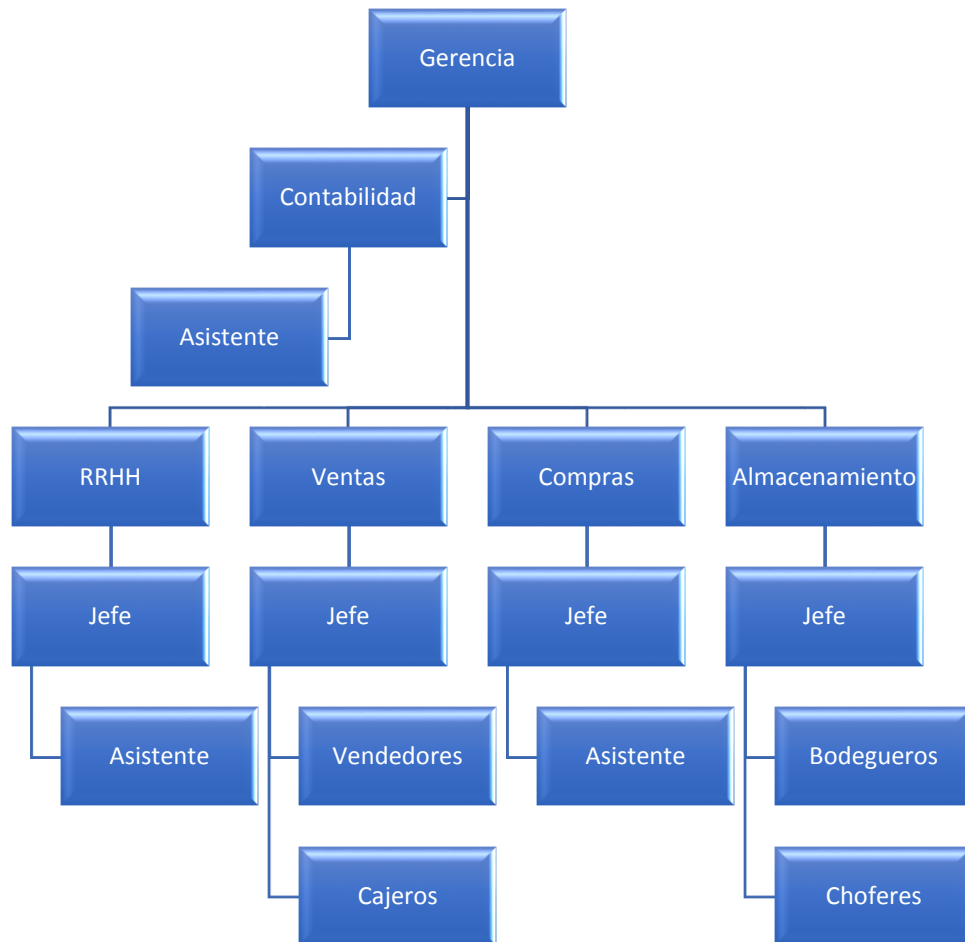


Figura 3-1 Organigrama Situación Actual

(Fuente: Elaboración propia de los autores del proyecto integrador)

ELABORACIÓN DE UN SISTEMA DE GESTIÓN POR PROCESOS APLICADO A UNA EMPRESA DEDICADA A LA DISTRIBUCIÓN Y COMERCIALIZACIÓN DE PRODUCTOS DE FERRETERÍA Y MATERIALES DE CONSTRUCCIÓN, UBICADO EN LA CIUDAD DE GUAYAQUIL.

Como propuesta de mejora se propuso la siguiente estructura organizacional que queda a libre decisión de ser aplicada.

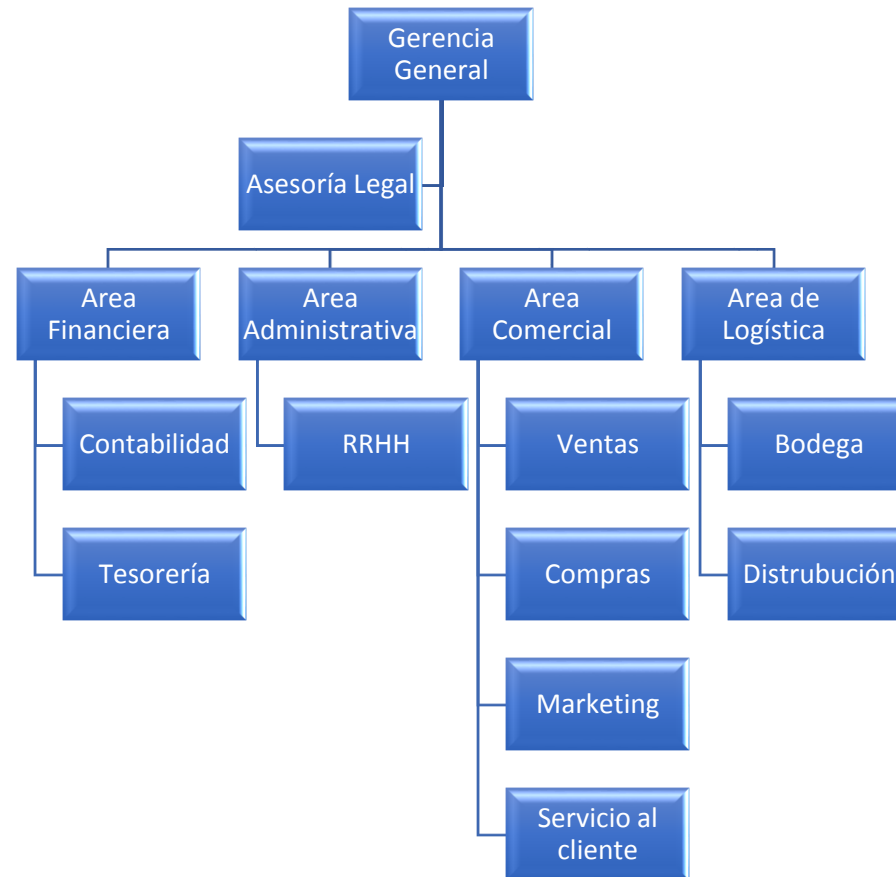


Figura 3-2 Organigrama Propuesto

(Fuente: Elaboración propia de los autores del proyecto integrador)

ELABORACIÓN DE UN SISTEMA DE GESTIÓN POR PROCESOS APLICADO A UNA EMPRESA DEDICADA A LA DISTRIBUCIÓN Y COMERCIALIZACIÓN DE PRODUCTOS DE FERRETERÍA Y MATERIALES DE CONSTRUCCIÓN, UBICADO EN LA CIUDAD DE GUAYAQUIL.

3.2 Herramientas para el diseño y análisis de los procesos

3.2.1 Análisis FODA

Tabla 3-1 FODA de la ferretería

FORTALEZAS	DEBILIDADES
<ol style="list-style-type: none"> 1. Cuenta con un local propio para atender a sus clientes con estacionamiento. 2. Ubicación estratégica y de fácil acceso peatonal y vehicular. 3. Cuenta con vehículos propios para trasladar la mercadería. 4. Precios competitivos 5. Poseen la experiencia y los conocimientos para resolver las inquietudes de los clientes. 6. Diversidad de productos. 7. Confianza por parte de los clientes. 8. Cuentan con una bodega propia para el almacenaje de sus productos. 	<ol style="list-style-type: none"> 1. No existe la segregación de funciones para los integrantes de la empresa. 2. No hay políticas y procedimientos determinados, divulgados y controlados. 3. No cuentan con página web y redes sociales que ayuden a conocer sus productos. 4. Falta de análisis para otorgar créditos. 5. Mala administración de los inventarios. 6. Personal con falta de capacitación para atención al cliente. 7. No existe un control sobre los productos almacenados.
OPORTUNIDADES	AMENAZAS
<ol style="list-style-type: none"> 1. Financiamiento para aumentar su variedad de productos. 2. Expansión en otras regiones del país. 3. Alianzas con empresas capacitadoras para cursos y seminarios. 4. Adquisición de nuevos equipos tecnológicos. 5. Clientes de la competencia con malas experiencias. 	<ol style="list-style-type: none"> 1. Aumento de la inseguridad en la ciudad. 2. Cambios en la economía del país. 3. Competencia con mayor posicionamiento en el mercado. 4. Aumento de los precios por la importación. 5. Mayor publicidad de la competencia. 6. Nuevos impuestos.

(Fuente: Elaboración propia de los autores del proyecto integrador)

ELABORACIÓN DE UN SISTEMA DE GESTIÓN POR PROCESOS APLICADO A UNA EMPRESA DEDICADA A LA DISTRIBUCIÓN Y COMERCIALIZACIÓN DE PRODUCTOS DE FERRETERÍA Y MATERIALES DE CONSTRUCCIÓN, UBICADO EN LA CIUDAD DE GUAYAQUIL.

3.2.2 Matriz de impacto interno

Tabla 3-2 Análisis de impacto interno de la ferretería

FACTORES INTERNOS	FORTALEZAS			DEBILIDADES			IMPACTO		
	Baja	Media	Alta	Baja	Media	Alta	Baja	Media	Alta
	1	2	3	1	2	3	1	2	3
Local propio con estacionamiento		✓						F2	
Ubicación estratégica, fácil acceso peatonal y vehicular			✓						F3
Vehículos propios para trasladar la mercadería		✓						F2	
Precios competitivos			✓						F3
Experiencia y conocimiento para resolver inquietudes		✓						F2	
Diversidad de productos		✓						F2	
Confianza por parte de los clientes	✓						F1		
Bodega propia para almacenar los productos	✓						F1		
No existe segregación de funciones			✓						D3
Sin políticas y procedimientos determinados		✓						D2	
Sin publicidad (pág. Web, redes sociales, etc.)	✓						D1		
Falta de análisis para otorgar créditos		✓						D2	
Inventarios con mala administración		✓						D2	
Atención al cliente deficiente			✓						D3
No hay control sobre los productos almacenados			✓						D3

(Fuente: Elaboración propia de los autores del proyecto integrador)

ELABORACIÓN DE UN SISTEMA DE GESTIÓN POR PROCESOS APLICADO A UNA EMPRESA DEDICADA A LA DISTRIBUCIÓN Y COMERCIALIZACIÓN DE PRODUCTOS DE FERRETERÍA Y MATERIALES DE CONSTRUCCIÓN, UBICADO EN LA CIUDAD DE GUAYAQUIL.

3.2.3 Matriz de impacto externo

Tabla 3-3 Análisis de impacto externo de la ferretería

FACTORES EXTERNOS	OPORTUNIDADES			AMENAZAS			IMPACTO		
	Baja	Media	Alta	Baja	Media	Alta	Baja	Media	Alta
	1	2	3	1	2	3	1	2	3
Financiamiento bancario para aumentar productos			✓						O3
Expansión en otras regiones del país		✓						O2	
Alianzas con empresas capacitadoras	✓						O1		
Adquisición de nuevos equipos tecnológicos	✓						O1		
Clientes de la competencia con malas experiencias		✓						O2	
Aumento de la inseguridad en la ciudad			✓						A3
Cambio en la economía del país		✓						A2	
Competencia con mayor posicionamiento en el mercado		✓						A2	
Aumento en los precios por importaciones	✓						A1		
Mayor publicidad de la competencia	✓						A1		
Nuevos impuestos en el país	✓						A1		

(Fuente: Elaboración propia de los autores del proyecto integrador)

ELABORACIÓN DE UN SISTEMA DE GESTIÓN POR PROCESOS APLICADO A UNA EMPRESA DEDICADA A LA DISTRIBUCIÓN Y COMERCIALIZACIÓN DE PRODUCTOS DE FERRETERÍA Y MATERIALES DE CONSTRUCCIÓN, UBICADO EN LA CIUDAD DE GUAYAQUIL.

3.2.4 Matriz de aprovechabilidad

Tabla 3-4 Matriz de aprovechabilidad de la matriz

Oportunidades Fortalezas		Financiamiento bancario	Expansión en otras regiones del país	Seminarios y cursos	Adquisición de nuevos equipos tecnológicos	Clientes insatisfechos por la competencia	TOTAL
		Impacto	3	2	1	1	2
Local propio con estacionamiento	2	3	2	2	3	2	12
Ubicación estratégica, fácil acceso peatonal y vehicular	3	1	1	2	2	1	7
Vehículos propios para trasladar la mercadería	2	3	3	1	1	1	9
Precios competitivos	3	3	3	1	2	3	12
Experiencia y conocimiento para resolver inquietudes	2	1	3	3	2	3	12
Diversidad de productos	2	2	3	1	2	3	11
Confianza por parte de los clientes	1	1	3	2	2	3	11
Bodega propia para almacenar los productos	1	2	2	1	1	1	7
TOTAL		16	20	13	15	17	

(Fuente: Elaboración propia de los autores del proyecto integrador)

ELABORACIÓN DE UN SISTEMA DE GESTIÓN POR PROCESOS APLICADO A UNA EMPRESA DEDICADA A LA DISTRIBUCIÓN Y COMERCIALIZACIÓN DE PRODUCTOS DE FERRETERÍA Y MATERIALES DE CONSTRUCCIÓN, UBICADO EN LA CIUDAD DE GUAYAQUIL.

3.2.5 Matriz de vulnerabilidad

Tabla 3-5 Matriz de vulnerabilidad de la ferretería

Amenazas Impacto	Aumento de la inseguridad en la ciudad	Cambio en la economía del país	Competencia con mayor posicionamiento	Aumento en los precios por importaciones	Mayor publicidad de la competencia	Nuevos impuestos en el país	TOTAL
	3	2	2	1	1	1	
No existe segregación de funciones	3	1	1	3	1	1	8
Sin políticas y procedimientos determinados	2	1	1	3	1	1	8
Sin publicidad (pág. Web, redes sociales, etc.)	1	1	1	3	2	3	11
Falta de análisis para otorgar créditos	2	1	3	3	1	1	11
Inventarios con mala administración	2	3	1	3	1	1	10
Atención al cliente deficiente	3	3	1	3	1	3	12
No hay control sobre los productos almacenados	3	3	1	3	1	1	10
TOTAL		13	9	21	9	11	7

(Fuente: Elaboración propia de los autores del proyecto integrador)

ELABORACIÓN DE UN SISTEMA DE GESTIÓN POR PROCESOS APLICADO A UNA EMPRESA DEDICADA A LA DISTRIBUCIÓN Y COMERCIALIZACIÓN DE PRODUCTOS DE FERRETERÍA Y MATERIALES DE CONSTRUCCIÓN, UBICADO EN LA CIUDAD DE GUAYAQUIL.

3.2.6 FODA Estratégico

Tabla 3-6 FODA Estratégico de la ferretería

<p style="text-align: center;">Factores internos</p> <p style="text-align: center;">Factores externos</p>	Fortalezas	Debilidades
		<ol style="list-style-type: none"> 1. Local propio con estacionamiento 2. Ubicación estratégica, fácil acceso peatonal y vehicular 3. Vehículos propios para trasladar la mercadería 4. Precios competitivos 5. Experiencia y conocimiento para resolver inquietudes 6. Diversidad de productos 7. Confianza por parte de los clientes 8. Bodega propia para almacenar los productos
OPORTUNIDADES	Estrategias FO para atacar	Estrategias DO para movilizar
<ol style="list-style-type: none"> 1. Financiamiento bancario 2. Expansión en otras regiones del país 3. Cursos y seminarios 4. Adquisición de nuevos equipos tecnológicos 5. Clientes insatisfechos por la competencia 	<p>F4, F5, F6, O5: Implementar nuevas ofertas para captar de nuevos clientes.</p> <p>F6, O1: Obtener crédito para aumento de stock.</p> <p>F5, O3, O5: Atención de calidad para los clientes.</p> <p>F3, O2: Posicionamiento de las zonas rurales</p> <p>F2, O1, O2: Realizas análisis para identificar puntos estratégicos de expansión.</p>	<p>D3, O2: Implementar un plan publicitario para captar nuevos compradores.</p> <p>D1, D2, D4, O1, O2: Establecer un sistema de gestión basado en la mejora de los procesos.</p> <p>D4, O3, O4: Obtener un software crediticio con la respectiva capacitación sobre su utilización óptima.</p> <p>D5, D6, D7, O3, O5: Implementar un sistema de control de inventario y de asesoría al cliente.</p>

ELABORACIÓN DE UN SISTEMA DE GESTIÓN POR PROCESOS APLICADO A UNA EMPRESA DEDICADA A LA DISTRIBUCIÓN Y COMERCIALIZACIÓN DE PRODUCTOS DE FERRETERÍA Y MATERIALES DE CONSTRUCCIÓN, UBICADO EN LA CIUDAD DE GUAYAQUIL.

AMENAZAS	Estrategias FA para defender	Estrategias DA para reforzar
<ol style="list-style-type: none"> 1. Aumento de la inseguridad en la ciudad 2. Cambio en la economía del país 3. Competencia con mayor posicionamiento 4. Aumento en los precios por importaciones 5. Mayor publicidad de la competencia 6. Nuevos impuestos en el país 	<p>F1, F2, A1: Implementar un sistema de seguridad (cámaras, guardias).</p> <p>F4, F6, A4: Obtener convenios con proveedores para preservar el precio y no sufrir aumento.</p> <p>F7, A3, A5: Proponer ofertas atractivas para conservar clientes y captar nuevos mediante publicidad.</p>	<p>D3, A5: Aumento de publicidad para captar clientes.</p> <p>D6, A3: Establecer políticas de atención al cliente.</p> <p>D5, D7, A1: Desarrollar un sistema de control de inventario para evitar pérdida de mercadería.</p> <p>D1, D2, A3: Elaborar un sistema de gestión por procesos.</p> <p>D4, A2: Establecer políticas de crédito de acuerdo a la situación actual del país.</p>

(Fuente: Elaboración propia de los autores del proyecto integrador)

ELABORACIÓN DE UN SISTEMA DE GESTIÓN POR PROCESOS APLICADO A UNA EMPRESA DEDICADA A LA DISTRIBUCIÓN Y COMERCIALIZACIÓN DE PRODUCTOS DE FERRETERÍA Y MATERIALES DE CONSTRUCCIÓN, UBICADO EN LA CIUDAD DE GUAYAQUIL.

3.3 Análisis de las 5 fuerzas de Porter

3.3.1 Poder de negociación de los compradores o clientes

Los clientes son la fuente primordial de ingreso monetario para la ferretería, es por eso que sus clientes buscan tener una excelente atención al momento de adquirir los productos que brindan pero sin dejar a un lado que lo que compran debe ser de buena calidad.

Debido a que se considera que en el sector ferretero los clientes tienen un alto poder de negociación la ferretería debe implementar estrategias idóneas para captar nuevos clientes y para conservar los que mantienen a la actualidad.

Sus principales clientes son los que se encuentran ubicadas en zonas rurales o lugares donde no existe mucha competencia (pueblos, recintos, constructoras), aunque la ferretería debe buscar ampliarse a otros lugares y no solo depender de aquellos que tienen hasta ahora.

3.3.2 Rivalidad entre competidores

En la actualidad Guayaquil posee dos grandes Ferreterías bien posesionadas en la ciudad que a pesar de no ser de la misma magnitud como la ferretería del estudio debido a que cada una se diferencia por contar con una gran gama de productos con los precios más económicos del mercado que motivan a los clientes a comprar en esos establecimientos. Por lo tanto el Ferrisariato y Comercial Kiwi pertenecientes a la Corporación el Rosado y Favorita respectivamente son quienes llevan el mando a un nivel macro.

Por otro lado tenemos ferreterías que a pesar de no ser de gran tamaño, con el tiempo han sabido posesionarse en éste sector como lo son: Ferretería León, Ferremundo, Ferretería Continental, Ferretería Espinoza entre otras ferreterías también reconocidas en la ciudad que ofrecen los mismos productos pero con precios que hacen que ocasionan rivalidad entre ellas.

Es por eso que se plantea las siguientes estrategias que ayudaran a poder mantenerse en el sistema:

- Aumento de la calidad de los productos.
- Reducción de los precios de los productos.

ELABORACIÓN DE UN SISTEMA DE GESTIÓN POR PROCESOS APLICADO A UNA EMPRESA DEDICADA A LA DISTRIBUCIÓN Y COMERCIALIZACIÓN DE PRODUCTOS DE FERRETERÍA Y MATERIALES DE CONSTRUCCIÓN, UBICADO EN LA CIUDAD DE GUAYAQUIL.

- Aumento de publicidad pero sin excederse en ese gasto.
- Ofrecer nuevas facilidades para que el cliente pueda acceder al producto.
- Aumentar los canales de distribución.

3.3.3 Amenaza de nuevos competidores entrantes

Aquí es donde no hay mucho que temer en el sector ferretero debido a que, para ingresar a este mundo se debe contar con una alta inversión inicial pero no obstante a no ser fácil su ingreso hay que tener en cuenta de que los que logran ingresar siempre van a llegar con nuevas estrategias de posicionamiento de mercado.

Es por eso que se debe imponer nuevas publicidades para captar nuevos clientes, expandir el área de distribución para ganar posicionamiento en el mercado, modificar sus precios con la finalidad de ganar más clientes y aumentar la lealtad de los que se mantienen en la actualidad.

3.3.4 Poder de negociación de los proveedores o vendedores

Los proveedores son una parte esencial para el giro del negocio es por eso que se debe mantener una buena relación.

Por otro lado, el peor escenario en el que se puede caer, es que los productos surtidos sean los de mayor rotación y que en algunos no cuenten con sustitutos o sino que tengan un precio adquisitivo muy alto.

Es por eso que se plantea las siguientes estrategias para evitar que los proveedores tengan el control sobre la ferretería:

- Conseguir nuevos proveedores con los cuales se pueda llegar a un acuerdo de beneficio múltiple.
- Establecer una alianza estratégica con los proveedores actuales o con nuevos.
- Buscar insumos alternos y de buena calidad a los que ofrecen los principales proveedores.

Proveedores:

- Suprinosa

ELABORACIÓN DE UN SISTEMA DE GESTIÓN POR PROCESOS APLICADO A UNA EMPRESA DEDICADA A LA DISTRIBUCIÓN Y COMERCIALIZACIÓN DE PRODUCTOS DE FERRETERÍA Y MATERIALES DE CONSTRUCCIÓN, UBICADO EN LA CIUDAD DE GUAYAQUIL.

Empresa dedicada a la venta de productos varios de ferretería.

- Promesa

Especializado en venta de lubricantes, pernos y productos varios.

- Imporparis S. A.

Venta de productos para carpintería.

- Ferremundo

Productos varios de ferretería.

- Importadora Ferretería Molina S. A.

Productos varios.

- Disther

Venta de disolventes y aditivos para carpintería y mecánica.

- Pinturas Unidas

Venta especializada de pintura.

- Hecadu

Distribuidores autorizados de plastigama, Ideal Alambrec.

Accesorios y Tubería de PVC y polipropileno, alambres, clavos y mallas.

- Tecnosika

Especializada en venta de empastes y aditivos para la construcción.

3.3.5 Amenaza de productos sustitutos

Actualmente no solo se ve afectado el sector ferretero con esta fuerza sino la mayoría de los sectores de comercialización.

Además, se debe contar con producto de calidad y brindar un servicio excelente para ganar preferencia por los clientes.

La ferretería tiene gran variedad de productos sustitutos que pueden ser encontradas en diferentes marcas como las que se mencionan a continuación:

ELABORACIÓN DE UN SISTEMA DE GESTIÓN POR PROCESOS APLICADO A UNA EMPRESA DEDICADA A LA DISTRIBUCIÓN Y COMERCIALIZACIÓN DE PRODUCTOS DE FERRETERÍA Y MATERIALES DE CONSTRUCCIÓN, UBICADO EN LA CIUDAD DE GUAYAQUIL.

- Rival, Plastigama
- Pinturas Cóndor, Pinturas Unidas, Pintuco, Vencedor, Sherwin – Williams
- Edesa, Briggs, Franz Viegener
- Cemento Holcim, Cemento Rocafuerte, Selva Alegre, Chimborazo
- Ecuaceramica, Rialto, Graiman

Por eso una medida que contrarreste esa situación es que se cuente con el suficiente stock tanto original como sustituto de tal forma que los clientes no tengan la necesidad de marcharse y buscar en otra ferretería lo que necesita.

ELABORACIÓN DE UN SISTEMA DE GESTIÓN POR PROCESOS APLICADO A UNA EMPRESA DEDICADA A LA DISTRIBUCIÓN Y COMERCIALIZACIÓN DE PRODUCTOS DE FERRETERÍA Y MATERIALES DE CONSTRUCCIÓN, UBICADO EN LA CIUDAD DE GUAYAQUIL.

3.4 Gestión por Procesos

3.4.1 Diseño de Cadena de valor



Figura 3-3 Cadena de Valor de la Ferretería

(Fuente: Elaboración propia de los autores del proyecto integrador)

ELABORACIÓN DE UN SISTEMA DE GESTIÓN POR PROCESOS APLICADO A UNA EMPRESA DEDICADA A LA DISTRIBUCIÓN Y COMERCIALIZACIÓN DE PRODUCTOS DE FERRETERÍA Y MATERIALES DE CONSTRUCCIÓN, UBICADO EN LA CIUDAD DE GUAYAQUIL.

3.4.2 Diseño del mapa de procesos



Figura 3-4 Mapa de procesos de la ferretería

(Fuente: Elaboración propia de los autores del proyecto integrador)

ELABORACIÓN DE UN SISTEMA DE GESTIÓN POR PROCESOS APLICADO A UNA EMPRESA DEDICADA A LA DISTRIBUCIÓN Y COMERCIALIZACIÓN DE PRODUCTOS DE FERRETERÍA Y MATERIALES DE CONSTRUCCIÓN, UBICADO EN LA CIUDAD DE GUAYAQUIL.

3.5 Levantamiento e identificación de los procesos y subprocesos evaluados

Se ha identificado los siguientes procesos claves y de apoyo con sus respectivos subprocesos, en base a la situación actual de la empresa, los cuales son detallados en el siguiente cuadro:

Tabla 3-7 Procesos y subprocesos de la ferretería

	Procesos	Subprocesos
Claves	Abastecimiento	Compras
	Bodega	Recepción y almacenaje.
	Ventas	Formulación de pedido
		Facturación y Cobranzas
	Logística	Despacho y empaçado.
		Distribución de Productos.
Servicio al Cliente	Atención al Cliente	
Apoyo	Contabilidad	Impuestos
		Cuentas por Pagar
		Registros Contables
	Recursos Humanos	Selección y Contratación de personal.
		Manejo de Nómina

(Fuente: Elaboración propia de los autores del proyecto integrador)

ELABORACIÓN DE UN SISTEMA DE GESTIÓN POR PROCESOS APLICADO A UNA EMPRESA DEDICADA A LA DISTRIBUCIÓN Y COMERCIALIZACIÓN DE PRODUCTOS DE FERRETERÍA Y MATERIALES DE CONSTRUCCIÓN, UBICADO EN LA CIUDAD DE GUAYAQUIL.

3.6 Identificación de los procesos

3.6.1 Matriz de Priorización

Tabla 3-8 Matriz de priorización de la Ferrería

Perspectiva	Objetivos	Subprocesos						
		Compras	Recepción y almacenaje	Formulación de pedido	Facturación y Cobranzas	Despacho y empaçado	Distribución de Productos	Atención al Cliente
Financiera	Aumentar el rendimiento del negocio con la optimización de recursos.	5	3	1	2	2	3	1
	Ajustar los recursos y costos para cumplir con el presupuesto establecido	3	2	2	3	2	2	1
Clientes	Desarrollo de estrategias para la obtención de más clientela.	1	1	1	1	1	5	2
	Sistematizar la distribución para mejorar la calidad de la atención al cliente.	1	1	4	4	1	4	3
Procedimientos internos	Mantener la infraestructura física en buen estado y dar una mejor imagen.	1	3	1	1	1	1	1
	Disminuir las pérdidas mensuales de mercadería en la bodega.	1	5	1	1	5	3	1
Aprendizaje y Crecimiento	Forjar un personal empático para que pueda brindar una atención de calidad	1	1	3	3	1	1	3
	Capacitar en forma permanente al personal, motivar a los empleados, recompensar el desempeño.	1	1	1	4	1	1	3
Suma		14	17	14	19	14	20	15

ELABORACIÓN DE UN SISTEMA DE GESTIÓN POR PROCESOS APLICADO A UNA EMPRESA DEDICADA A LA DISTRIBUCIÓN Y COMERCIALIZACIÓN DE PRODUCTOS DE FERRETERÍA Y MATERIALES DE CONSTRUCCIÓN, UBICADO EN LA CIUDAD DE GUAYAQUIL.

Impacto	
Bajo	1
Mínima	2
Moderado	3
Alto	4
Extremo	5

(Fuente: Elaboración propia de los autores del proyecto integrador)

Bajo esta herramienta hemos podido llegar a la conclusión que los subprocesos críticos se han puesto en evidencia por su alta valoración según dicha medición, por ende tenemos a Recepción y almacenaje, Cuentas por cobrar, distribución de productos como los subprocesos a tratar con alta importancia y de manera primordial dentro de la empresa.

3.7 Análisis de Subprocesos de la ferretería

Para realizar de manera correcta el respectivo análisis en lo que concierne a la gestión por procesos, en primer lugar se debe hacer un levantamiento de información que debe ser plasmado mediante un flujograma, donde se debe visualizar la situación actual y la de una propuesta de mejora que surgirá del análisis del valor agregado de la situación actual.

La finalidad de realizar el análisis es para lograr el cumplimiento de manera eficiente de los objetivos estratégicos, es por eso, que se debe realizar un análisis del valor agregado a la situación mejorada para poder realizar un cuadro comparativo entre ambas situaciones y visualizar si la propuesta de mejora es la correcta o si se debe realizar una nueva adaptación para mejorar el subproceso.

ELABORACIÓN DE UN SISTEMA DE GESTIÓN POR PROCESOS APLICADO A UNA EMPRESA DEDICADA A LA DISTRIBUCIÓN Y COMERCIALIZACIÓN DE PRODUCTOS DE FERRETERÍA Y MATERIALES DE CONSTRUCCIÓN, UBICADO EN LA CIUDAD DE GUAYAQUIL.

3.8 Análisis del subproceso de Recepción y Almacenaje

3.8.1 Flujograma situación actual del subproceso Recepción y Almacenaje.

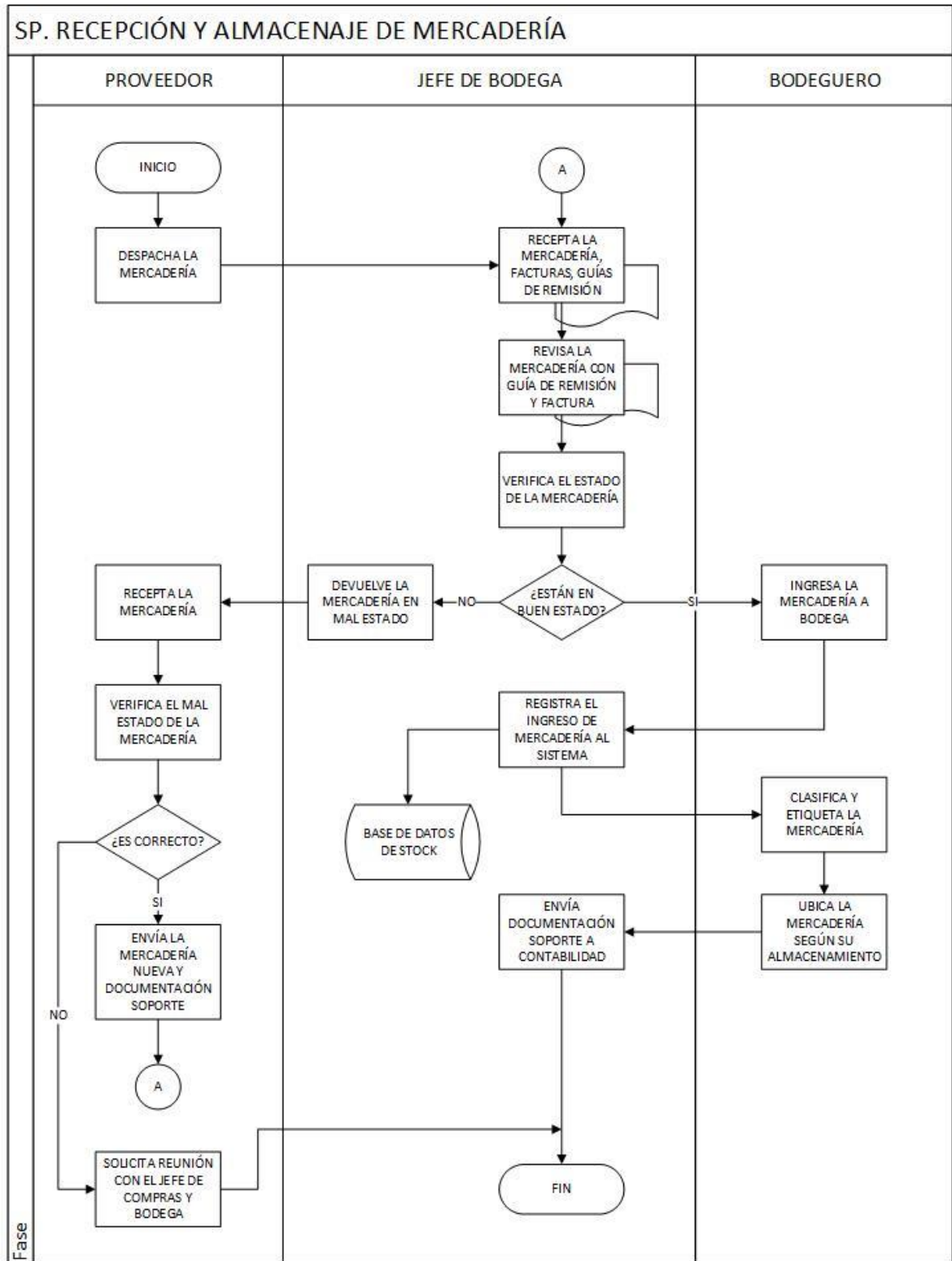


Figura 3-5 Flujograma de la Situación Actual del subproceso de Recepción y Almacenaje de mercadería 1

ELABORACIÓN DE UN SISTEMA DE GESTIÓN POR PROCESOS APLICADO A UNA EMPRESA DEDICADA A LA DISTRIBUCIÓN Y COMERCIALIZACIÓN DE PRODUCTOS DE FERRETERÍA Y MATERIALES DE CONSTRUCCIÓN, UBICADO EN LA CIUDAD DE GUAYAQUIL.

Tabla 3-9 Análisis de Valor Agregado de la situación actual del subproceso de recepción y almacenaje de mercadería.

ANALISIS DE VALOR AGREGADO										
VAR (Real)		SVA (Sin valor agregado)					PROCESO: Bodega		FECHA:	
No	V.A.C	V.A.E	P	E	M	I	A	SUBPROCESO: Recepción y almacenaje.	22/11/2017	
ACTIVIDADES									TIEMPO OPTIMO (min)	
1	✓							Despachar mercadería	30	
2			✓					Receptar mercadería, facturas y guías de remisión.	10	
3		✓						Revisar la mercadería con guía de remisión y la factura.	15	
4						✓		Verificar estado de mercadería.	15	
5					✓			Ingresar Mercadería a bodega.	20	
6		✓						Registrar el ingreso de mercadería al sistema.	10	
7						✓		Clasificar y etiquetar la mercadería.	30	
8					✓			Ubicar mercadería según su almacenamiento.	20	
9					✓			Enviar documentación soporte a Contabilidad.	10	
10				✓				Devolver la mercadería en mal estado.	10	
11	✓							Receptar la nueva mercadería.	15	
12	✓							Verificar estado de mercadería nueva.	10	
13		✓						Enviar la mercadería nueva y documentación soporte.	10	
14				✓				Solicitar reunión con el jefe de Compras y bodega.	5	
TIEMPOS TOTALES									210	
COMPOSICIÓN DE ACTIVIDADES					METODOLOGÍA ACTUAL					
								N°	Tiempo	%
V.A.C.	VALOR AGREGADO CLIENTE						3		55	26%
V.A.E.	VALOR AGREGADO EMPRESA						3		35	17%
P	PREPARACION						1		10	5%
E	ESPERA						2		15	7%
M	MOVIMIENTO						3		50	24%
I	INSPECCION						2		45	21%
A	ARCHIVO						0		0	0%
TT	TOTAL						14		210	100%
VA	VALOR AGREGADO						6		90	43%
SVA	SIN VALOR AGREGADO						8		120	57%

(Fuente: Elaboración propia de los autores del proyecto integrador)

ELABORACIÓN DE UN SISTEMA DE GESTIÓN POR PROCESOS APLICADO A UNA EMPRESA DEDICADA A LA DISTRIBUCIÓN Y COMERCIALIZACIÓN DE PRODUCTOS DE FERRETERÍA Y MATERIALES DE CONSTRUCCIÓN, UBICADO EN LA CIUDAD DE GUAYAQUIL.

3.8.2 Representación gráfica correspondiente al Análisis de Valor Agregado de la situación actual del subproceso Recepción y Almacenaje.

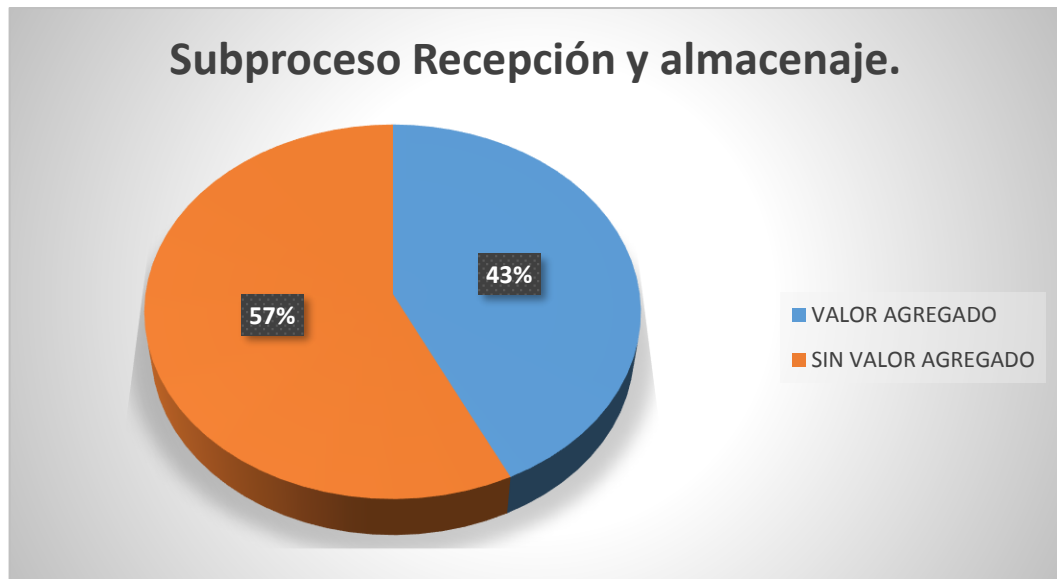


Figura 3-6 Gráfico del análisis de valor agregado de la situación actual del subproceso de Recepción y Almacenaje de mercadería

Gráficamente podemos representar el porcentaje correspondiente a las actividades que generan valor agregado y las que no aportan valor agregado al subproceso. Según los resultados obtenidos en el análisis, recepción y almacenaje mantiene en su mayoría actividades que no alteran el funcionamiento del proceso o las decisiones de elección que puede tomar el cliente en algún momento.

ELABORACIÓN DE UN SISTEMA DE GESTIÓN POR PROCESOS APLICADO A UNA EMPRESA DEDICADA A LA DISTRIBUCIÓN Y COMERCIALIZACIÓN DE PRODUCTOS DE FERRETERÍA Y MATERIALES DE CONSTRUCCIÓN, UBICADO EN LA CIUDAD DE GUAYAQUIL.

3.8.3 Flujograma mejorado del subproceso Recepción y Almacenaje.

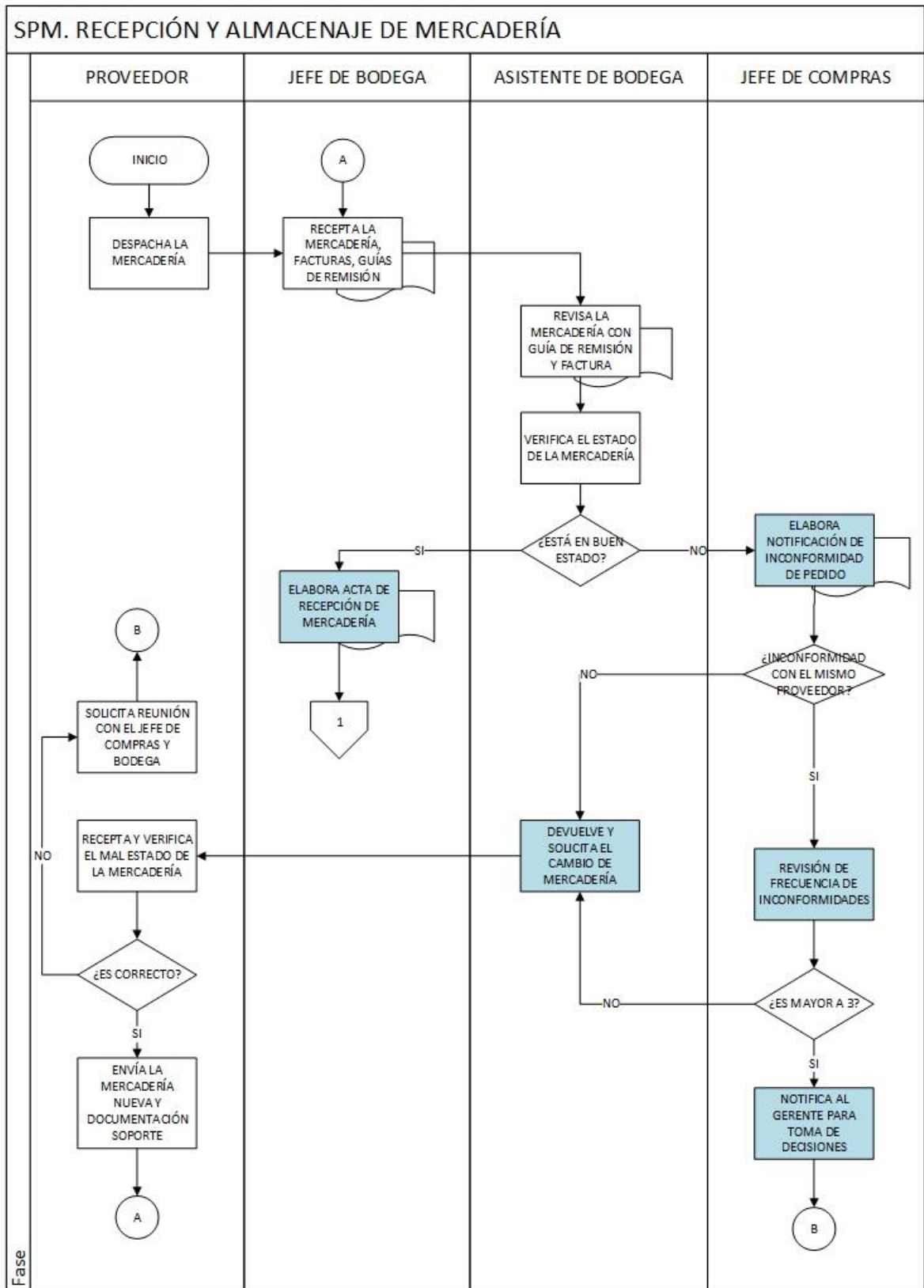


Figura 3-7 Flujograma de la situación mejorada del subproceso de Recepción y Almacenaje de mercadería 1

ELABORACIÓN DE UN SISTEMA DE GESTIÓN POR PROCESOS APLICADO A UNA EMPRESA DEDICADA A LA DISTRIBUCIÓN Y COMERCIALIZACIÓN DE PRODUCTOS DE FERRETERÍA Y MATERIALES DE CONSTRUCCIÓN, UBICADO EN LA CIUDAD DE GUAYAQUIL.

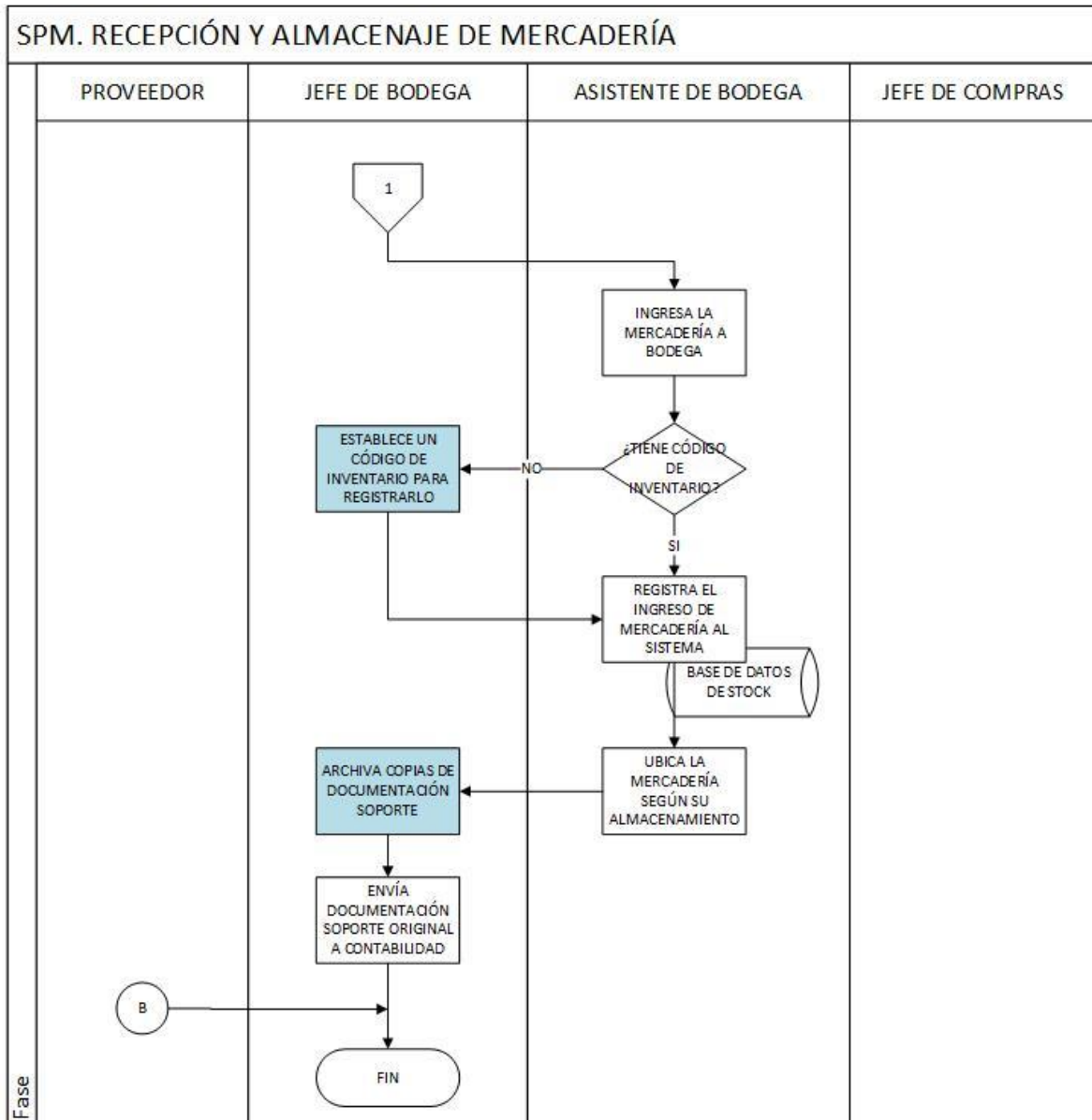


Figura 3-8 Flujograma de la situación mejorada del subproceso de Recepción y Almacenaje de mercadería 2

Como mejora del subproceso de Recepción y Almacenamiento hemos adicionado la creación de bases de datos en las cuales pueda contener cada artículo del inventario registrado en el sistema, lo cual va a permitir llevar un mayor control del mismo. Lo cual deberá tener un seguimiento continuo para lograr la efectividad de esta nueva actividad.

También se ha adicionado la elaboración de notificaciones en el caso de inconformidades con el pedido, lo cual será un formato estándar que deberá ser llenado por el Jefe compras y en el caso de que haya llegado mercadería en mal

ELABORACIÓN DE UN SISTEMA DE GESTIÓN POR PROCESOS APLICADO A UNA EMPRESA DEDICADA A LA DISTRIBUCIÓN Y COMERCIALIZACIÓN DE PRODUCTOS DE FERRETERÍA Y MATERIALES DE CONSTRUCCIÓN, UBICADO EN LA CIUDAD DE GUAYAQUIL.

estado por parte del proveedor o se haya superado el número de inconformidades, se deberá realizar reuniones entre Jefes de departamentos y Gerente para la toma de decisiones.

3.8.4 Análisis del Valor Agregado de la situación mejorada del subproceso de Recepción y almacenaje.

Tabla 3-10 Análisis de Valor Agregado de la situación mejorada del subproceso de recepción y almacenaje de mercadería.

ANÁLISIS DE VALOR AGREGADO									
							PROCESO: Bodega	FECHA: 22/11/2017	
VAR (Real)		SVA (Sin valor agregado)					SUBPROCESO: Recepción y almacenaje.		
No	V.A.C	V.A.E	P	E	M	I	A	ACTIVIDAD	TIEMPO EFECTIVO (min)
1	✓							Despachar mercadería	30
2			✓					Receptar mercadería, facturas y guías de remisión.	10
3		✓						Revisar la mercadería con guía de remisión y la factura.	15
4						✓		Verificar estado de mercadería.	15
5	✓							Elaborar notificación de inconformidad de pedido.	30
6		✓						Elaborar acta de recepción de mercadería.	30
7					✓			Ingresar la mercadería a bodega.	20
8						✓		Revisar frecuencia de inconformidades.	5
9				✓				Devolver y solicitar el cambio de mercadería.	10
10						✓		Receptar y verificar mal estado de mercadería.	15
11				✓				Solicitar reunión con el jefe de compras y bodega.	5
12		✓						Enviar mercadería nueva y documentación soporte.	10
13		✓						Notificar al gerente para toma de decisiones.	20
14	✓							Establecer un código al inventario para registrarlo.	25
15		✓						Registrar el ingreso de mercadería al sistema.	20
16					✓			Ubicar mercadería según almacenamiento.	20
17							✓	Archivar copias de documentación soporte.	10
18					✓			Enviar documentación soporte original a contabilidad.	10
TIEMPOS TOTALES									300
COMPOSICIÓN DE ACTIVIDADES							METODO ACTUAL		
							Nº	Tiempo	%

ELABORACIÓN DE UN SISTEMA DE GESTIÓN POR PROCESOS APLICADO A UNA EMPRESA DEDICADA A LA DISTRIBUCIÓN Y COMERCIALIZACIÓN DE PRODUCTOS DE FERRETERÍA Y MATERIALES DE CONSTRUCCIÓN, UBICADO EN LA CIUDAD DE GUAYAQUIL.

V.A.C.	VALOR AGREGADO CLIENTE	3	85	28%
V.A.E.	VALOR AGREGADO EMPRESA	5	95	32%
P	PREPARACION	1	10	3%
E	ESPERA	2	15	5%
M	MOVIMIENTO	3	50	17%
I	INSPECCION	3	35	12%
A	ARCHIVO	1	10	3%
TT	TOTAL	18	300	100%
VA	VALOR AGREGADO	8	180	60%
SVA	SIN VALOR AGREGADO	10	120	40%

(Fuente: Elaboración propia de los autores del proyecto integrador)

3.8.5 Representación gráfica correspondiente al Análisis de Valor Agregado de la situación mejorada del subproceso Recepción y Almacenaje.

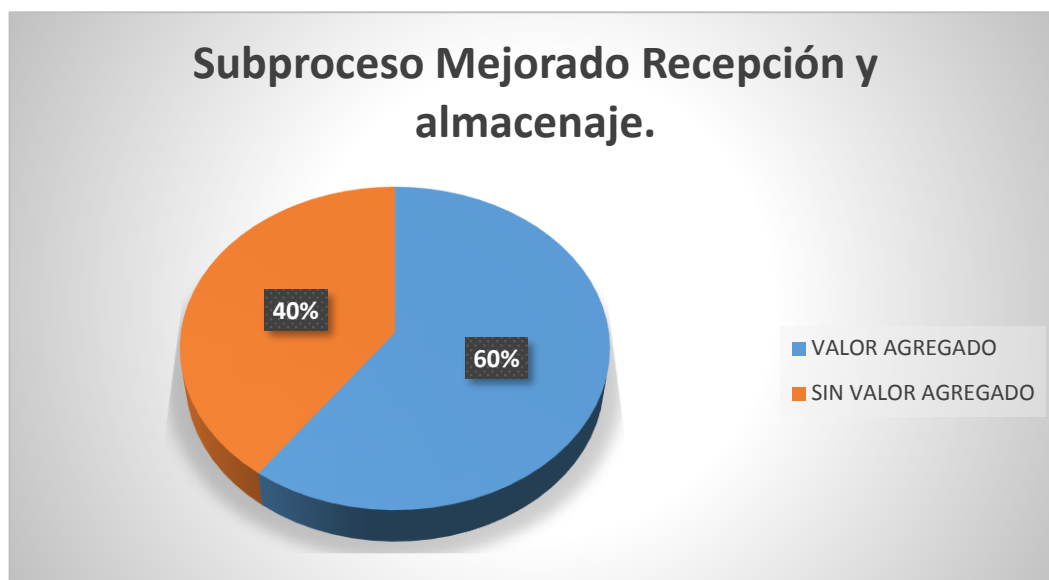


Figura 3-9 Gráfico del análisis de valor agregado de la situación mejorada del subproceso de Recepción y Almacenaje de mercadería

Como se puede observar, con las mejoras que se le dio al subproceso, las actividades con valor agregado tienen mayor peso dentro del mismo. Es decir que ahora el 60 % del subproceso tiene actividades estrictamente necesarias para su funcionalidad.

ELABORACIÓN DE UN SISTEMA DE GESTIÓN POR PROCESOS APLICADO A UNA EMPRESA DEDICADA A LA DISTRIBUCIÓN Y COMERCIALIZACIÓN DE PRODUCTOS DE FERRETERÍA Y MATERIALES DE CONSTRUCCIÓN, UBICADO EN LA CIUDAD DE GUAYAQUIL.

3.8.6 Comparación de Valor agregado entre la situación actual y la mejorada para el subproceso de Recepción almacenaje.

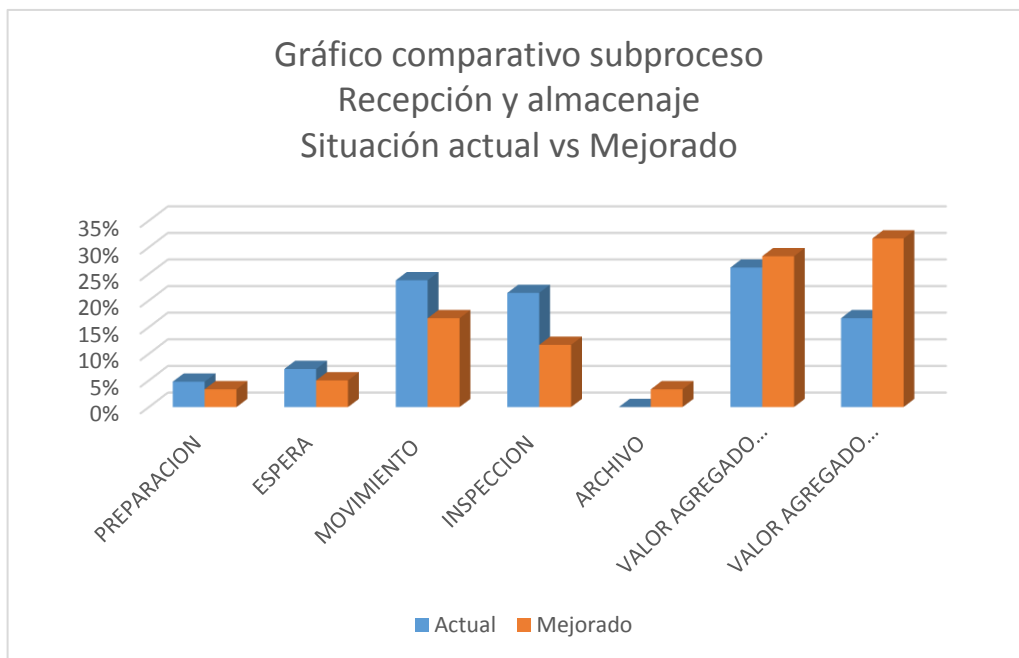


Figura 3-10 Cuadro comparativo de valor agregado del subproceso de Recepción y Almacenaje

3.8.7 Indicadores para el Subproceso de Recepción y Almacenamiento.

3.8.7.1 Primer objetivo SMART para Recepción y Almacenaje.

Tabla 3-11 Objetivo SMART del indicador 1 del subproceso de Recepción y Almacenaje

SUBPROCESO	Especificaciones del Objetivo SMART				
	Específico	Medible	Alcanzable	Relevante	Límite de tiempo
Recepción y Almacenaje	Disminuir las pérdidas mensuales de mercadería en la bodega.	1% del total de Inventario en bodega.	Con las medidas y controles suficientes, la disminución es una meta factible.	Evitaría pérdidas monetarias en la empresa.	MARZO 2019
OBJETIVO	Reducir las pérdidas de inventario a 1% de la totalidad, antes de finalizar el primer trimestre del año 2019.				
PLAN DE ACCIÓN	Por medio de indicadores y respectivo seguimiento se valorará el nivel de pérdida mensual, con lo que se podrán crear estrategias para la reducción de dichas pérdidas como controles de ingresos o cambios de proveedores que garanticen la calidad a la llegada y capacitaciones al personal para el manejo adecuado de la ubicación y traslado de la mercadería.				

(Fuente: Elaboración propia de los autores del proyecto integrador)

ELABORACIÓN DE UN SISTEMA DE GESTIÓN POR PROCESOS APLICADO A UNA EMPRESA DEDICADA A LA DISTRIBUCIÓN Y COMERCIALIZACIÓN DE PRODUCTOS DE FERRETERÍA Y MATERIALES DE CONSTRUCCIÓN, UBICADO EN LA CIUDAD DE GUAYAQUIL.

3.8.7.2 Primer indicador para Recepción y almacenaje.

Tabla 3-12 Ficha del indicador 1 del subproceso de Recepción y Almacenaje

Ficha del indicador			
Perspectiva	Objetivo	Nombre y Formula	Seguimiento
Procesos Internos	Identificar porcentaje mensual de pérdida en dólares por mercadería en mal estado.	$\frac{\text{Costos de Pérdida de Inventario}}{\text{Saldo en dólares mensual del Inventario total}} * 100$ <p><i>Valor en dólares del inventario en mal estado mensual</i></p>	El Jefe de Compras deberá evaluar de manera mensual las pérdidas de inventario que se mantienen.
Responsable: Jefe de Compras			
Medición Actual	Unidad	Meta	1%
0	%		
Límites de cumplimiento	INACEPTABLE	ACEPTABLE	ÓPTIMO
	índice $\geq 5\%$	$1\% < \text{Índice} < 5\%$	Índice $\leq 1\%$
Frecuencia de medición:		Mensual	

(Fuente: Elaboración propia de los autores del proyecto integrador)

ELABORACIÓN DE UN SISTEMA DE GESTIÓN POR PROCESOS APLICADO A UNA EMPRESA DEDICADA A LA DISTRIBUCIÓN Y COMERCIALIZACIÓN DE PRODUCTOS DE FERRETERÍA Y MATERIALES DE CONSTRUCCIÓN, UBICADO EN LA CIUDAD DE GUAYAQUIL.

3.8.7.3 Segundo objetivo SMART para Recepción y Almacenaje.

Tabla 3-13 Objetivo SMART del indicador 2 del subproceso de Recepción y Almacenaje

SUBPROCESO	Especificaciones del Objetivo SMART				
	Específico	Medible	Alcanzable	Relevante	Límite de tiempo
Recepción y Almacenaje	Aumentar el rendimiento del negocio con la optimización de recursos.	Obtener un 50% de rotación del inventario mensual.	Las estrategias adecuadas aseguran la factibilidad de dicha meta.	Permitiría a la empresa la expansión dentro del mercado y la obtención mejores ingresos.	DICIEMBRE 2018
OBJETIVO	Incrementar la rotación del inventario en bodega a un 50% de su totalidad almacenado antes de diciembre del 2018.				
PLAN DE ACCIÓN	Medición se realizará y evaluará por medio de indicadores, para aumentar el rendimiento financiero por medio del inventario se usará publicidad y estrategias de ventas innovadoras.				

(Fuente: Elaboración propia de los autores del proyecto integrador)

ELABORACIÓN DE UN SISTEMA DE GESTIÓN POR PROCESOS APLICADO A UNA EMPRESA DEDICADA A LA DISTRIBUCIÓN Y COMERCIALIZACIÓN DE PRODUCTOS DE FERRETERÍA Y MATERIALES DE CONSTRUCCIÓN, UBICADO EN LA CIUDAD DE GUAYAQUIL.

3.8.7.4 Segundo indicador para Recepción y almacenaje.

Tabla 3-14 Ficha del indicador 2 del subproceso de Recepción y Almacenaje

Ficha del indicador			
Perspectiva	Objetivo	Nombre y Formula	Seguimiento
Financiera	Aumentar la rotación del inventario para que el rendimiento monetario del negocio mejore.	Rotación de Inventario	El jefe de bodega conjunto con el jefe ventas realizará mensualmente esta medición.
		$\frac{\text{Ventas acumuladas del mes}}{\text{Inventario promedio mensual}} * 100$	
Responsable: Jefe de Bodega/Jefe de Ventas			
Medición Actual	Unidad	Meta	50%
0	%		
Límites de cumplimiento	INACEPTABLE	ACEPTABLE	ÓPTIMO
	Índice $\leq 35\%$	$35\% < \text{Índice} < 50\%$	Índice $\geq 50\%$
Frecuencia de medición:		Mensual	

(Fuente: Elaboración propia de los autores del proyecto integrador)

ELABORACIÓN DE UN SISTEMA DE GESTIÓN POR PROCESOS APLICADO A UNA EMPRESA DEDICADA A LA DISTRIBUCIÓN Y COMERCIALIZACIÓN DE PRODUCTOS DE FERRETERÍA Y MATERIALES DE CONSTRUCCIÓN, UBICADO EN LA CIUDAD DE GUAYAQUIL.

3.9 Análisis del subproceso de Facturación y Cobranzas

3.9.1 Flujograma situación actual del subproceso Facturación y Cobranzas.

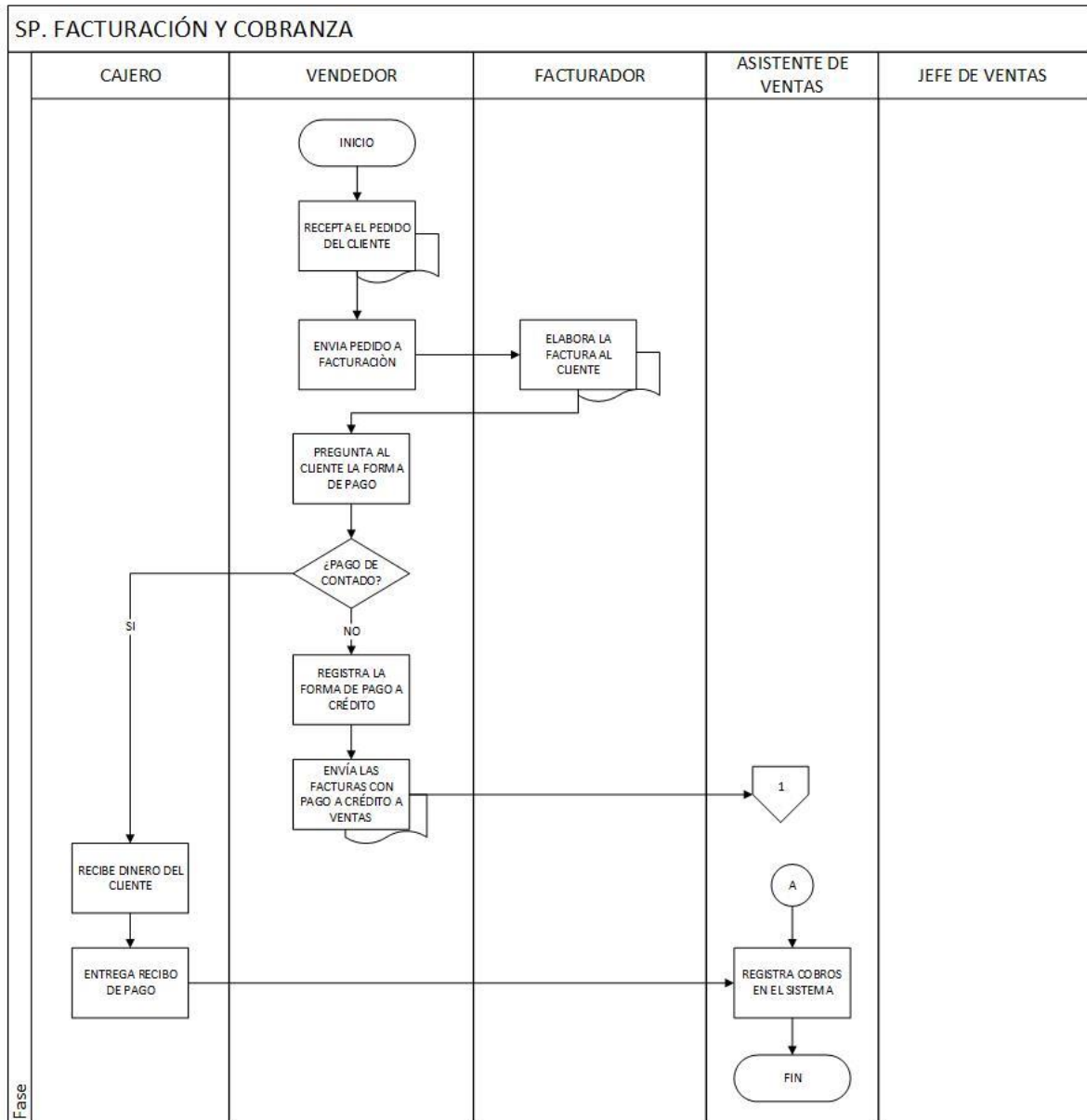


Figura 3-11 Flujograma de la situación actual del subproceso Facturación y Cobranzas 1

ELABORACIÓN DE UN SISTEMA DE GESTIÓN POR PROCESOS APLICADO A UNA EMPRESA DEDICADA A LA DISTRIBUCIÓN Y COMERCIALIZACIÓN DE PRODUCTOS DE FERRETERÍA Y MATERIALES DE CONSTRUCCIÓN, UBICADO EN LA CIUDAD DE GUAYAQUIL.

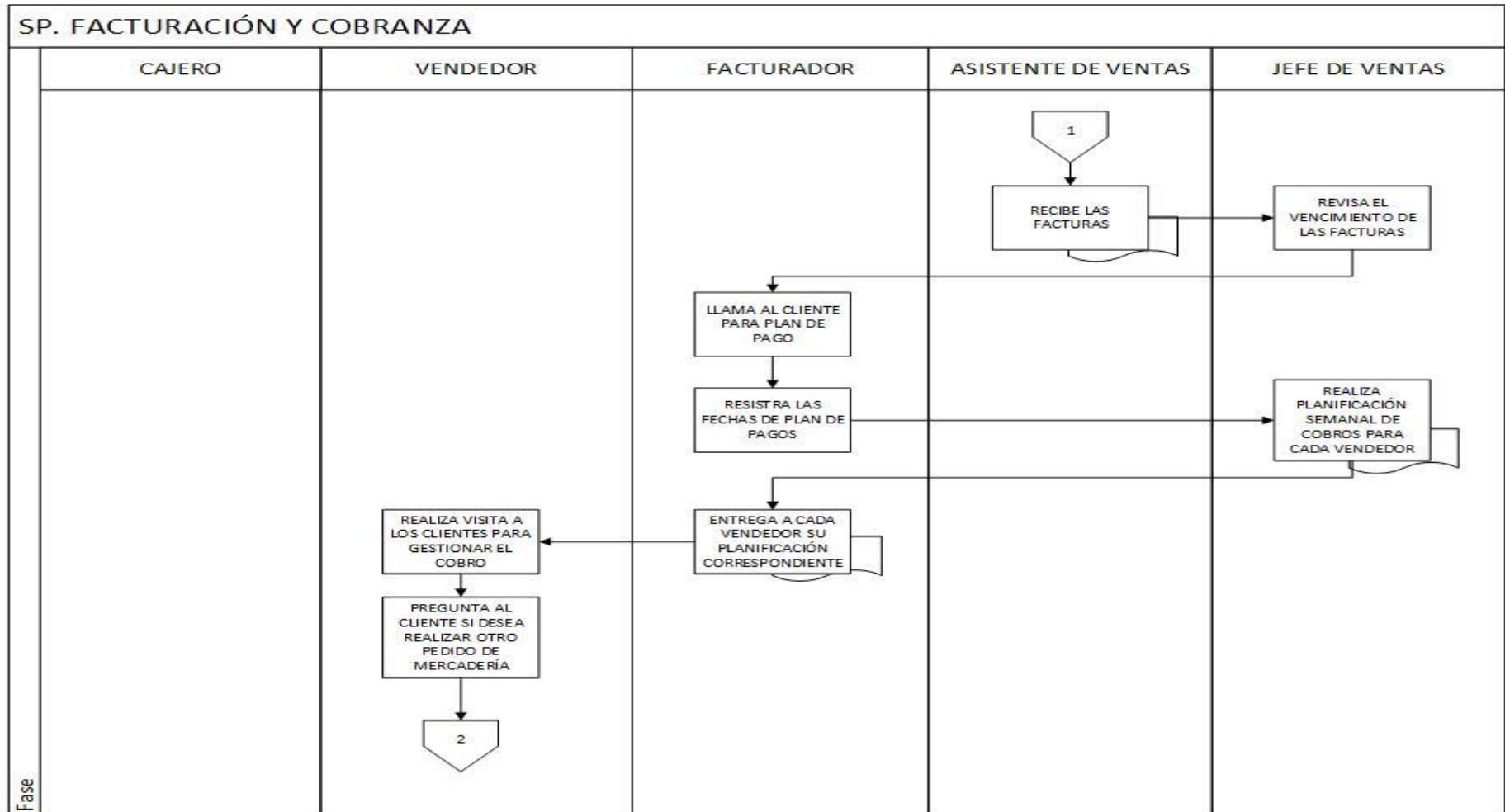


Figura 3-12 Flujoograma de la situación actual del subproceso Facturación y Cobranzas 2

ELABORACIÓN DE UN SISTEMA DE GESTIÓN POR PROCESOS APLICADO A UNA EMPRESA DEDICADA A LA DISTRIBUCIÓN Y COMERCIALIZACIÓN DE PRODUCTOS DE FERRETERÍA Y MATERIALES DE CONSTRUCCIÓN, UBICADO EN LA CIUDAD DE GUAYAQUIL.

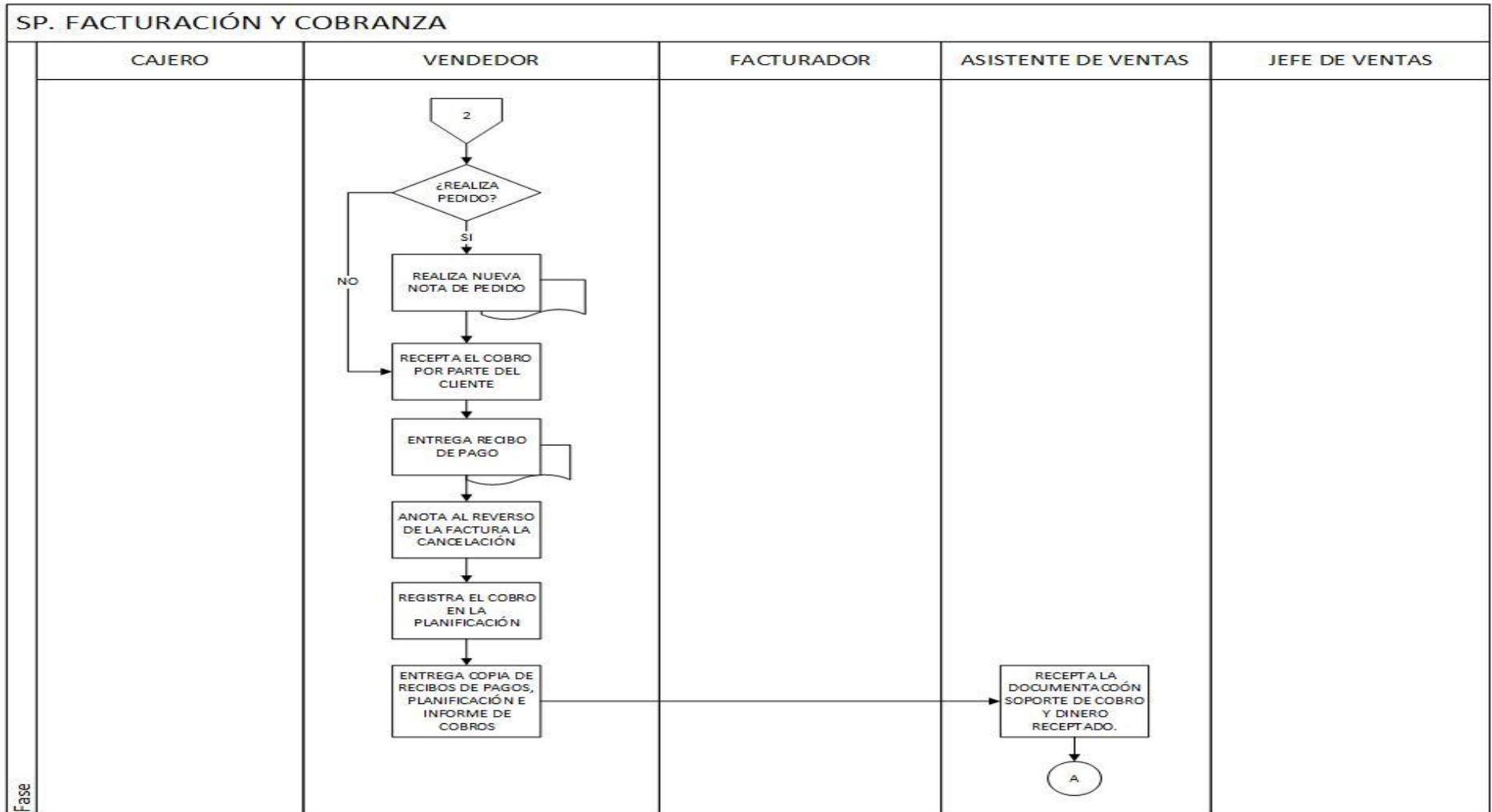


Figura 3-13 Flujograma de la situación actual del subproceso Facturación y Cobranzas 3

ELABORACIÓN DE UN SISTEMA DE GESTIÓN POR PROCESOS APLICADO A UNA EMPRESA DEDICADA A LA DISTRIBUCIÓN Y COMERCIALIZACIÓN DE PRODUCTOS DE FERRETERÍA Y MATERIALES DE CONSTRUCCIÓN, UBICADO EN LA CIUDAD DE GUAYAQUIL.

3.9.2 Análisis de Valor Agregado de la situación actual del subproceso de Facturación y cobranzas.

Tabla 3-15 Análisis de valor agregado de la situación actual del subprocesos de Facturación y Cobranzas

ANALISIS DE VALOR AGREGADO									
VAR (Real)		SVA (Sin valor agregado)					PROCESO: Ventas		FECHA: 22/11/2017
No.	V.A.C.	V.A.E.	P	E	M	I	A	SUBPROCESO: Cuentas por cobrar.	
1	✓							Receptar el pedido del cliente.	20
2					✓			Enviar pedido a facturación.	25
3	✓							Elaborar la factura al cliente.	30
4	✓							Preguntar al cliente forma de pago.	5
5		✓						Registrar forma de pago a crédito.	10
6					✓			Enviar facturas con pago a crédito a ventas.	15
7				✓				Recibir las facturas	20
8							✓	Revisar vencimiento de facturas.	10
9	✓							Llamar al cliente para plan de pagos.	10
10		✓						Registrar las fechas del plan de pagos.	10
11			✓					Realizar planificación semanal de cobros para cada vendedor.	35
12			✓					Entregar a cada vendedor su planificación correspondiente.	15
13					✓			Realizar visita a los clientes para gestión de cobros.	30
14	✓							Preguntar al cliente si desea realizar otro pedido.	5
15		✓						Realizar nueva nota de pedido.	10
16			✓					Receptar el cobro por parte del cliente.	5
17	✓							Entrega recibo de pago.	5
18			✓					Anotar al reverso de la factura cancelación.	10
19		✓						Registra el cobro en la planificación.	5
20							✓	Entregar copia de recibos de pagos, planificación e informe de cobros.	10
21						✓		Recepta la documentación soporte de cobro y dinero receptado.	15
22		✓						Recibir dinero del cliente.	5
23	✓							Entregar recibo de pago.	5

ELABORACIÓN DE UN SISTEMA DE GESTIÓN POR PROCESOS APLICADO A UNA EMPRESA DEDICADA A LA DISTRIBUCIÓN Y COMERCIALIZACIÓN DE PRODUCTOS DE FERRETERÍA Y MATERIALES DE CONSTRUCCIÓN, UBICADO EN LA CIUDAD DE GUAYAQUIL.

24	✓				Registrar cobro en el sistema.	10
TIEMPOS TOTALES						320
COMPOSICIÓN DE ACTIVIDADES					METODO ACTUAL	
					N°	Tiempo
V.A.C.	VALOR AGREGADO CLIENTE			7	80	25%
V.A.E.	VALOR AGREGADO EMPRESA			6	50	16%
P	PREPARACION			4	65	20%
E	ESPERA			1	20	6%
M	MOVIMIENTO			3	70	22%
I	INSPECCION			2	25	8%
A	ARCHIVO			1	10	3%
TT	TOTAL			24	320	100%
VA	VALOR AGREGADO			13	130	41%
SVA	SIN VALOR AGREGADO			11	190	59%

(Fuente: Elaboración propia de los autores del proyecto integrador)

3.9.3 Representación gráfica correspondiente al Análisis de Valor Agregado de la situación actual del subproceso Facturación y Cobranzas

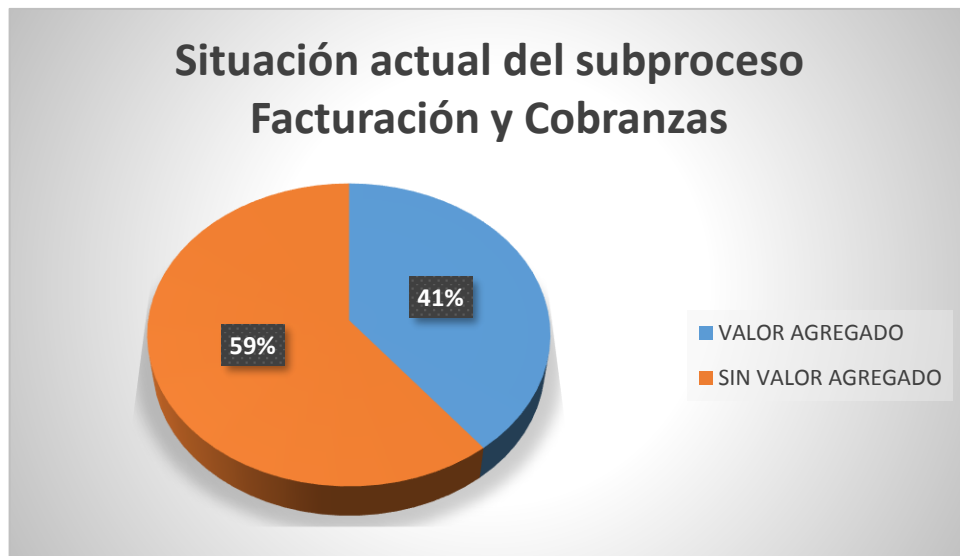


Figura 3-14 Gráfico del análisis de valor agregado de la situación actual del subproceso de Facturación y Cobranzas

El gráfico puede dar a notar de forma más explícita que las actividades sin valor agregado dentro del subproceso de Facturación y Cobranzas tienen mayor peso, al contrario de las de valor agregado real.

ELABORACIÓN DE UN SISTEMA DE GESTIÓN POR PROCESOS APLICADO A UNA EMPRESA DEDICADA A LA DISTRIBUCIÓN Y COMERCIALIZACIÓN DE PRODUCTOS DE FERRETERÍA Y MATERIALES DE CONSTRUCCIÓN, UBICADO EN LA CIUDAD DE GUAYAQUIL.

3.9.4 Flujograma mejorado del subproceso Facturación y Cobranzas.

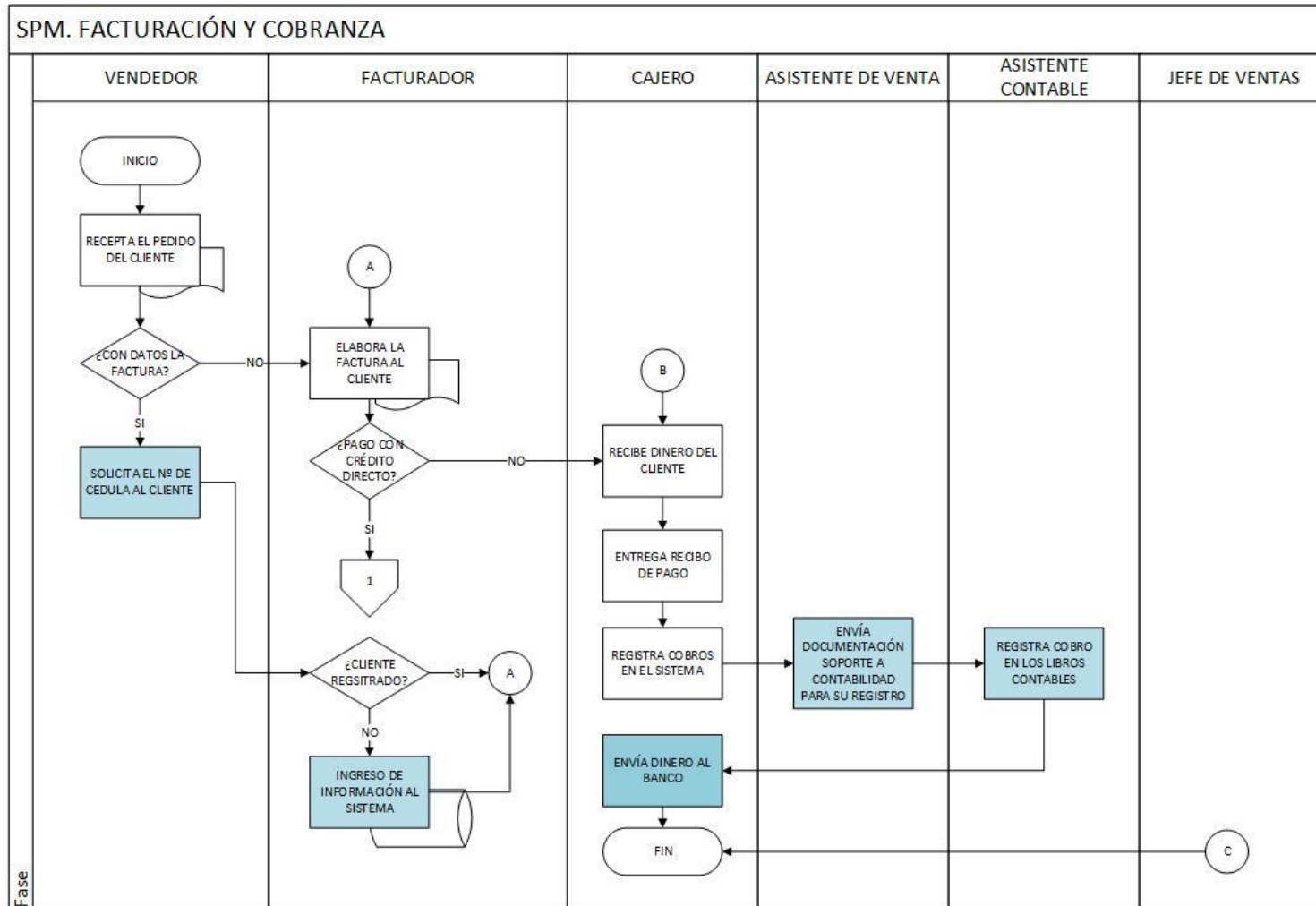


Figura 3-15 Flujograma de la situación mejorada del subproceso de Facturación y Cobranzas 1

ELABORACIÓN DE UN SISTEMA DE GESTIÓN POR PROCESOS APLICADO A UNA EMPRESA DEDICADA A LA DISTRIBUCIÓN Y COMERCIALIZACIÓN DE PRODUCTOS DE FERRETERÍA Y MATERIALES DE CONSTRUCCIÓN, UBICADO EN LA CIUDAD DE GUAYAQUIL.

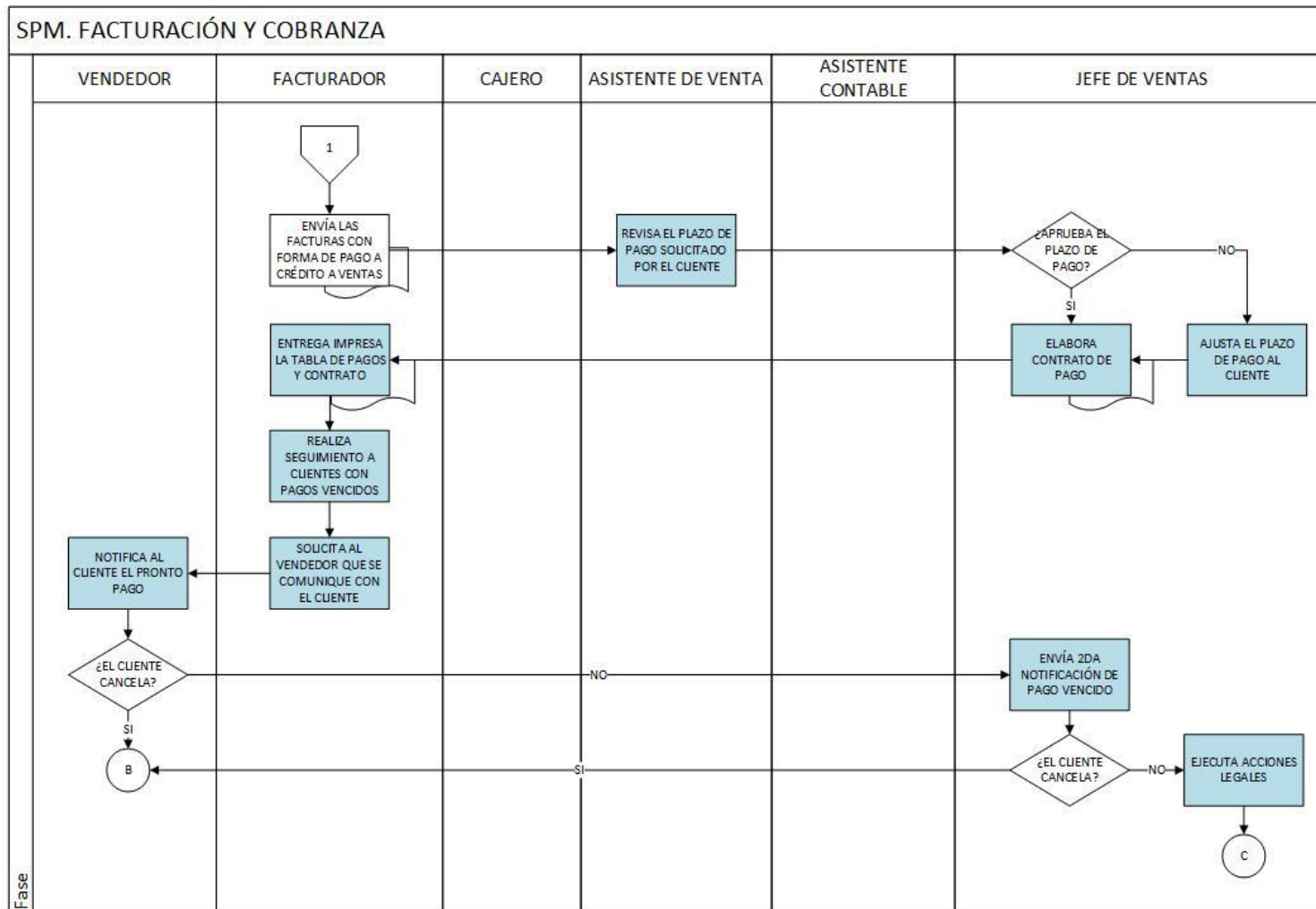


Figura 3-16 Flujograma de la situación mejorada del subproceso de Facturación y Cobranzas 2

ELABORACIÓN DE UN SISTEMA DE GESTIÓN POR PROCESOS APLICADO A UNA EMPRESA DEDICADA A LA DISTRIBUCIÓN Y COMERCIALIZACIÓN DE PRODUCTOS DE FERRETERÍA Y MATERIALES DE CONSTRUCCIÓN, UBICADO EN LA CIUDAD DE GUAYAQUIL.

Las mejoras realizadas al subproceso de Facturación y Cobranzas son la de crear una base de datos donde se encuentren toda la información referente a los clientes de la ferretería así como la opción de agregar a nuevos clientes para al momento de ejecutar una factura se la pueda realizar de manera correcta.

Además se agregó la actividad de revisar el plazo otorgado de crédito para evitar el aumento de la cartera vencida, también el facturador va ser el encargado de dar seguimiento a los clientes con pagos vencidos, siendo así, que tiene la autoridad de tomar decisiones para ejecutar medidas de cobro.

Por último agregar la actividad de tomar acciones legales con clientes que se han negado a pagar a pesar de ser notificados, permitirá que la empresa pueda gestionar el cobro mediante el margen legal y de manera correcta.

3.9.5 Análisis de Valor Agregado de la situación mejorada del subproceso de Facturación y cobranzas.

Tabla 3-16 Análisis de valor agregado de la situación mejorada del subproceso de Facturación y Cobranzas

ANALISIS DE VALOR AGREGADO									
VAR (Real)			SVA (Sin valor agregado)					PROCESO: Ventas	FECHA: 22/11/2017
No	V.A.C.	V.A.E.	P	E	M	I	A	SUBPROCESO: Facturación y Cobranzas.	
								ACTIVIDAD	TIEMPO EFECTIVO (min)
1	✓							Receptar el pedido del cliente.	20
2	✓							Elaborar la factura al cliente.	30
3	✓							Solicitar el número de cédula al cliente.	5
4		✓						Ingreso de información al sistema.	10
5		✓						Recibir dinero del cliente.	5
6	✓							Entregar recibo de pago.	5
7		✓						Registrar cobros en el sistema.	10
8					✓			Enviar documentación soporte a contabilidad para su registro.	10
9		✓						Registrar cobro en libros contables.	15
10					✓			Enviar dinero al banco.	10
11					✓			Enviar facturas con pago a crédito a ventas.	25
12						✓		Revisar el plazo de pago solicitado por el cliente.	5
13	✓							Ajustar el plazo de pago al cliente.	10
14		✓						Elaborar contrato de pago.	25
15			✓					Entregar impresa la tabla de pagos y contrato.	5

ELABORACIÓN DE UN SISTEMA DE GESTIÓN POR PROCESOS APLICADO A UNA EMPRESA DEDICADA A LA DISTRIBUCIÓN Y COMERCIALIZACIÓN DE PRODUCTOS DE FERRETERÍA Y MATERIALES DE CONSTRUCCIÓN, UBICADO EN LA CIUDAD DE GUAYAQUIL.

16		✓					Realizar seguimiento a clientes con plazo vencido.	25
17				✓			Solicitar al vendedor que se comunique con el cliente.	5
18		✓					Notificar al cliente el pronto pago.	10
19					✓		Enviar segunda notificación de pago vencido.	10
20			✓				Ejecutar acciones legales.	10
TIEMPOS TOTALES								250
COMPOSICIÓN DE ACTIVIDADES					METODO ACTUAL			
					N°	Tiempo		%
V.A.C.	VALOR AGREGADO CLIENTE				5	70		29%
V.A.E.	VALOR AGREGADO EMPRESA				7	95		39%
P	PREPARACION				2	15		6%
E	ESPERA				1	5		2%
M	MOVIMIENTO				4	55		22%
I	INSPECCION				1	5		2%
A	ARCHIVO				0	0		0%
TT	TOTAL				20	245		100%
VA	VALOR AGREGADO				12	165		67%
SVA	SIN VALOR AGREGADO				8	80		33%

(Fuente: Elaboración propia de los autores del proyecto integrador)

3.9.6 Representación gráfica correspondiente al Análisis de Valor Agregado de la situación mejorada del subproceso Facturación y Cobranzas.

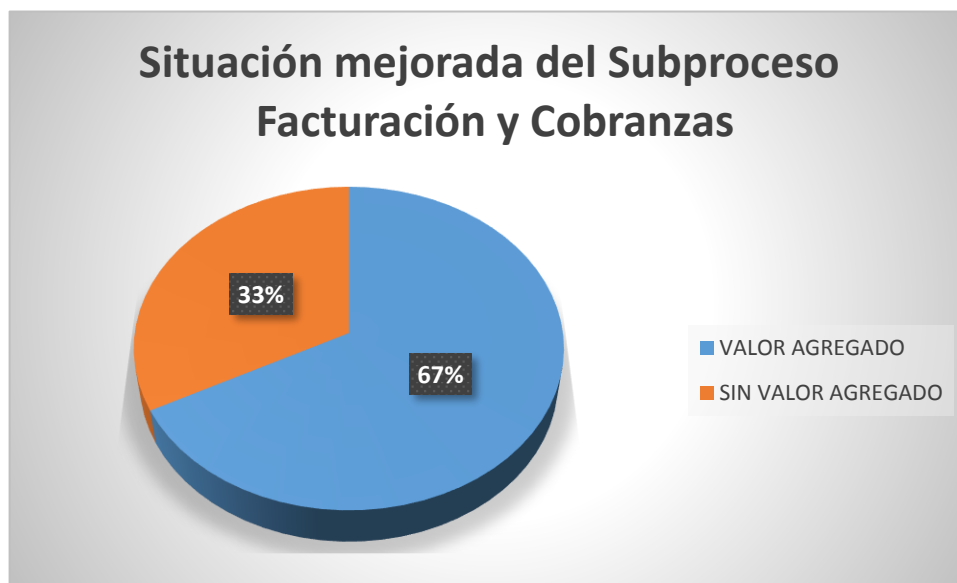


Figura 3-17 Gráfico de análisis de valor agregado de la situación mejorada del subproceso de Facturación y Cobranzas

ELABORACIÓN DE UN SISTEMA DE GESTIÓN POR PROCESOS APLICADO A UNA EMPRESA DEDICADA A LA DISTRIBUCIÓN Y COMERCIALIZACIÓN DE PRODUCTOS DE FERRETERÍA Y MATERIALES DE CONSTRUCCIÓN, UBICADO EN LA CIUDAD DE GUAYAQUIL.

3.9.7 Comparación de Valor agregado entre la situación actual y la mejorada para el subproceso de Facturación y Cobranzas.

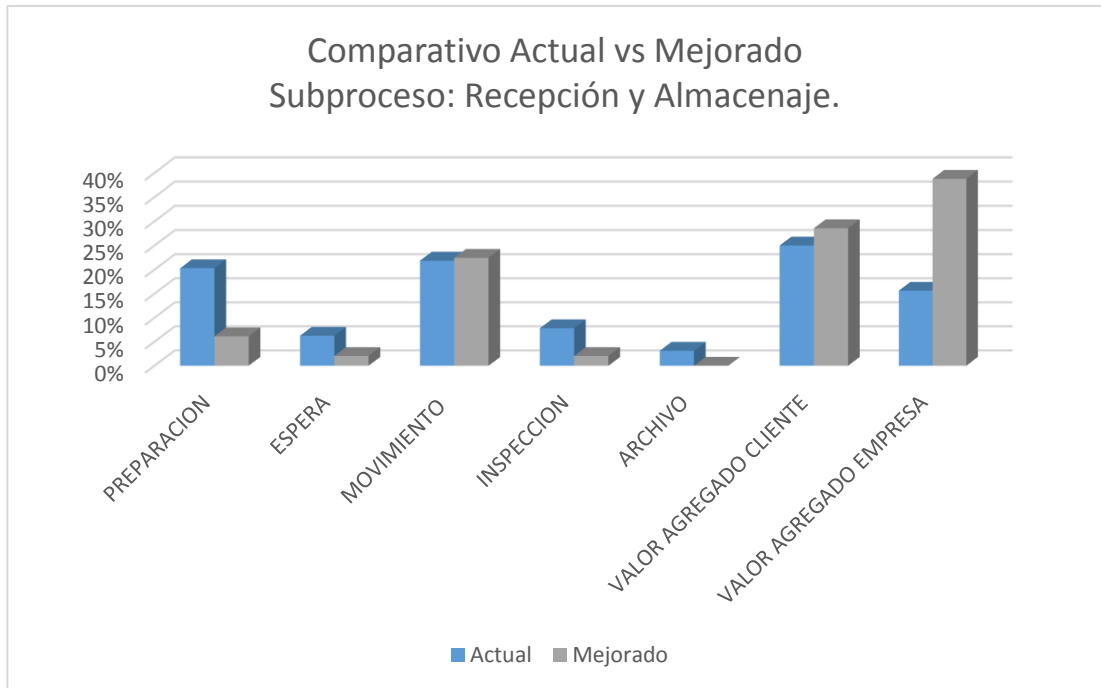


Figura 3-18 Cuadro comparativo de valor agregado del subproceso de Facturación y Cobranzas

3.9.8 Indicadores para el Subproceso de Facturación y Cobranzas.

3.9.8.1 Primer objetivo SMART para Facturación y Cobranzas.

Tabla 3-17 Objetivo SMART del indicador 1 del subproceso de Facturación y Cobranzas

SUBPROCESO	Especificaciones del Objetivo SMART				
	Específico	Medible	Alcanzable	Relevante	Límite de tiempo
Facturación y Cobranzas	Desarrollo de estrategias para la obtención de más clientela.	Un 30% de incremento con respecto al periodo anterior.	En factible el alcance esta meta antes del segundo semestre del 2019.	Aportaría a la expansión de la empresa.	DICIEMBRE 2019
OBJETIVO	Aumentar la clientela en un 30 % con respecto al periodo anterior. Antes del término del segundo semestre del 2019.				
PLAN DE ACCIÓN	Se ampliarán los registros geográficos para los vendedores, con la intención de lograr captar clientes en más lugares donde los proveedores más grandes no llegan.				

(Fuente: Elaboración propia de los autores del proyecto integrador)

ELABORACIÓN DE UN SISTEMA DE GESTIÓN POR PROCESOS APLICADO A UNA EMPRESA DEDICADA A LA DISTRIBUCIÓN Y COMERCIALIZACIÓN DE PRODUCTOS DE FERRETERÍA Y MATERIALES DE CONSTRUCCIÓN, UBICADO EN LA CIUDAD DE GUAYAQUIL.

3.9.8.2 Primer indicador para Facturación y Cobranzas.

Tabla 3-18 Ficha del indicador 1 del subproceso de Facturación y Cobranzas

Ficha del indicador			
Perspectiva	Objetivo	Nombre y Formula	Seguimiento
Cliente	Medir el incremento de los clientes con respecto a periodos anteriores.	<p>Incremento de Clientela</p> $\frac{\text{Total clientes semestre actual} - \text{Total clientes semestre anterior}}{\text{Total de Clientes}} * 100$	Jefe de Ventas medirá semestralmente el incremento.
Responsable: Jefe de Ventas			
Medición Actual	Unidad	Meta	30%
0	%		
Límites de cumplimiento	INACEPTABLE	ACEPTABLE	ÓPTIMO
	Índice ≤ 15 %	15 % < Índice < 30 %	Índice ≥ 30 %
Frecuencia de medición:		Semestral	

(Fuente: Elaboración propia de los autores del proyecto integrador)

ELABORACIÓN DE UN SISTEMA DE GESTIÓN POR PROCESOS APLICADO A UNA EMPRESA DEDICADA A LA DISTRIBUCIÓN Y COMERCIALIZACIÓN DE PRODUCTOS DE FERRETERÍA Y MATERIALES DE CONSTRUCCIÓN, UBICADO EN LA CIUDAD DE GUAYAQUIL.

3.9.8.3 Segundo objetivo SMART para Facturación y Cobranzas.

Tabla 3-19 Objetivo SMART del indicador 2 del subproceso de Facturación y Cobranzas

SUBPROCESO	Especificaciones del Objetivo SMART				
	Específico	Medible	Alcanzable	Relevante	Límite de tiempo
Facturación y Cobranzas	Aumentar el rendimiento del negocio con la optimización de recursos.	Disminuir hasta llegar a un 10% máximo de cartera vencida.	Con las estrategias necesarias y bien ejecutadas la factibilidad de la meta es óptima.	Aumento de rentabilidad y liquidez.	DICIEMBRE 2018
OBJETIVO	Disminución de cartera vencida, llegando sólo a mantener un 10% del total de la cartera.				
PLAN DE ACCIÓN	Mediante la medición se tomarán controles para evitar el vencimiento de la cartera, como modalidades de pago, descuentos por pronto pago, etc...				

(Fuente: Elaboración propia de los autores del proyecto integrador)

ELABORACIÓN DE UN SISTEMA DE GESTIÓN POR PROCESOS APLICADO A UNA EMPRESA DEDICADA A LA DISTRIBUCIÓN Y COMERCIALIZACIÓN DE PRODUCTOS DE FERRETERÍA Y MATERIALES DE CONSTRUCCIÓN, UBICADO EN LA CIUDAD DE GUAYAQUIL.

3.9.8.4 Segundo indicador para Facturación y Cobranzas.

Tabla 3-20 Ficha del indicador 2 del subproceso de Facturación y Cobranzas

Ficha del indicador			
Perspectiva	Objetivo	Nombre y Formula	Seguimiento
Financiera	Medir el porcentaje de la cartera de clientes que mantienen fuera del plazo establecido de crédito, para lograr una disminución.	<p>Cartera vencida</p> $\frac{\text{Total Cartera vencida}}{\text{Monto total de cartera}} * 100$	El jefe de Ventas medirá la cartera veracidad cada mes.
Responsable: Jefe de Ventas			
Medición Actual	Unidad	Meta	10%
0	%		
Límites de cumplimiento	INACEPTABLE	ACEPTABLE	ÓPTIMO
	índice \geq 15 %	10 % < índice < 15 %	Índice \leq 10 %
Frecuencia de medición:		Mensual	

(Fuente: Elaboración propia de los autores del proyecto integrador)

ELABORACIÓN DE UN SISTEMA DE GESTIÓN POR PROCESOS APLICADO A UNA EMPRESA DEDICADA A LA DISTRIBUCIÓN Y COMERCIALIZACIÓN DE PRODUCTOS DE FERRETERÍA Y MATERIALES DE CONSTRUCCIÓN, UBICADO EN LA CIUDAD DE GUAYAQUIL.

3.10 Análisis del subproceso de Distribución de productos

3.10.1 Flujograma situación actual del subproceso de Distribución de productos

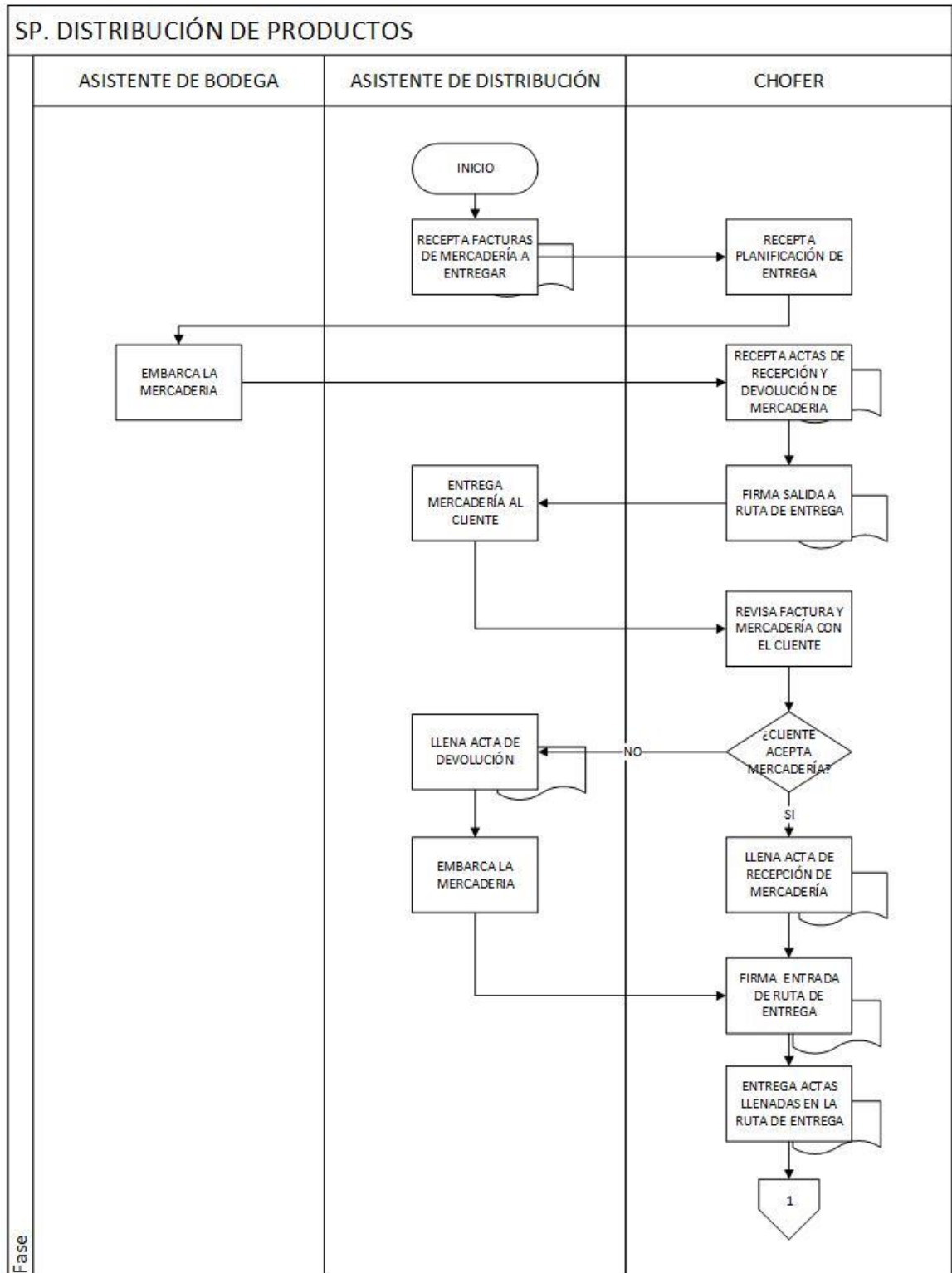


Figura 3-19 Flujograma de la situación actual del subproceso Distribución de productos 1

ELABORACIÓN DE UN SISTEMA DE GESTIÓN POR PROCESOS APLICADO A UNA EMPRESA DEDICADA A LA DISTRIBUCIÓN Y COMERCIALIZACIÓN DE PRODUCTOS DE FERRETERÍA Y MATERIALES DE CONSTRUCCIÓN, UBICADO EN LA CIUDAD DE GUAYAQUIL.

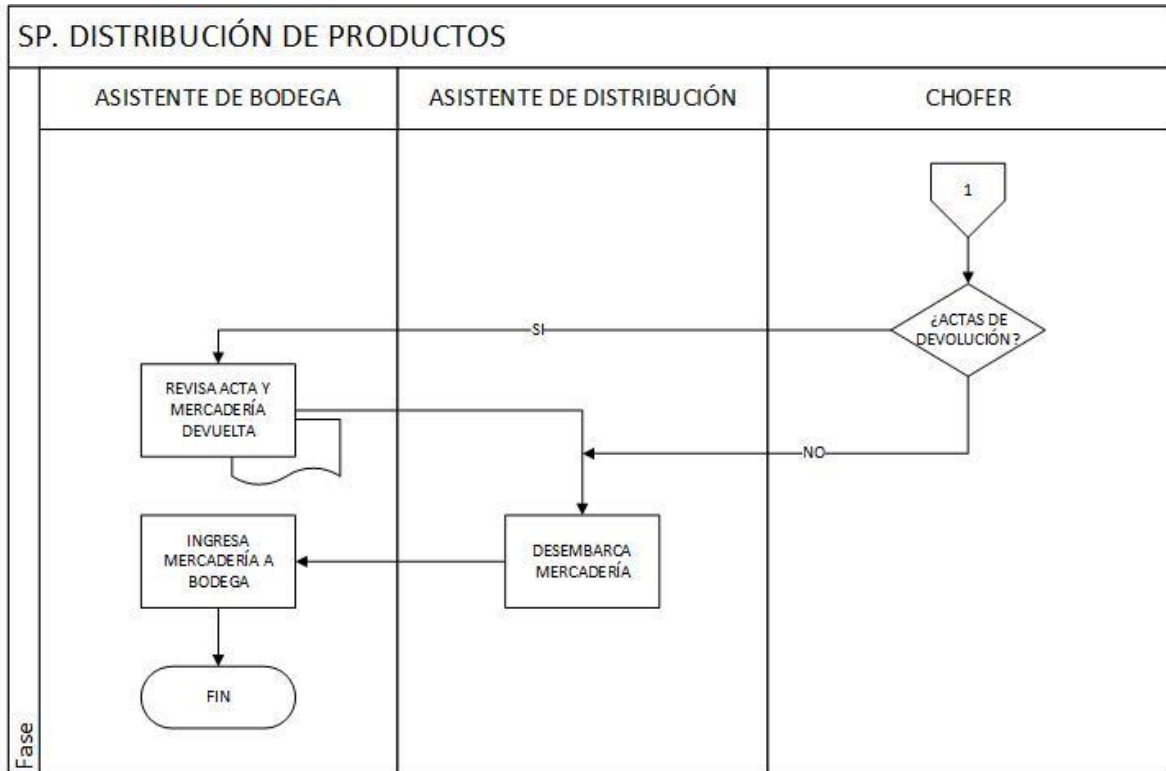


Figura 3-20 Flujograma de la situación actual del subproceso Distribución de producto 2

3.10.2 Análisis de Valor Agregado de la situación actual del subproceso de Distribución de productos

Tabla 3-21 Análisis del valor agregado de la situación actual del subproceso de Distribución de productos

ANÁLISIS DE VALOR AGREGADO									
VAR (Real)		SVA (Sin valor agregado)					PROCESO: Bodega		FECHA: 22/11/2017
							SUBPROCESO: Distribución de productos		
No.	V.A.C.	V.A.E.	P	E	M	I	A		
1		✓						Receptar facturas de mercadería a entregar.	15
2		✓						Receptar planificación de entrega	15
3					✓			Embarcar mercadería	30
4			✓					Receptar actas de recepción y devolución de mercadería.	15
5						✓		Firmar salida de rutas de entrega.	5
6	✓							Entregar mercadería al cliente.	20
7	✓							Revisar factura y mercadería con el cliente.	20
8		✓						Llenar acta de devolución	5

ELABORACIÓN DE UN SISTEMA DE GESTIÓN POR PROCESOS APLICADO A UNA EMPRESA DEDICADA A LA DISTRIBUCIÓN Y COMERCIALIZACIÓN DE PRODUCTOS DE FERRETERÍA Y MATERIALES DE CONSTRUCCIÓN, UBICADO EN LA CIUDAD DE GUAYAQUIL.

9				✓		Embarcar mercadería	10
10		✓				Llenar acta de recepción de mercadería.	5
11					✓	Firmar entrada de ruta de entrega.	5
12					✓	Entregar actas llenadas en la ruta de entrega	5
13	✓					Revisar acta y mercadería devuelta	25
14				✓		Desembarcar mercadería	15
15				✓		Ingresar mercadería a bodega	15
TIEMPOS TOTALES							205
COMPOSICIÓN DE ACTIVIDADES			METODO ACTUAL				
			N°	Tiempo	%		
V.A.C.	VALOR AGREGADO CLIENTE		2	40	20%		
V.A.E.	VALOR AGREGADO EMPRESA		4	60	29%		
P	PREPARACION		2	20	10%		
E	ESPERA		0	0	0%		
M	MOVIMIENTO		4	70	34%		
I	INSPECCION		2	10	5%		
A	ARCHIVO		1	5	2%		
TT	TOTAL		15	205	100%		
VA	VALOR AGREGADO		6	100	49%		
SVA	SIN VALOR AGREGADO		9	105	51%		

(Fuente: Elaboración propia de los autores del proyecto integrador)

3.10.3 Representación gráfica correspondiente al Análisis de Valor Agregado de la situación actual del subproceso Distribución de producto

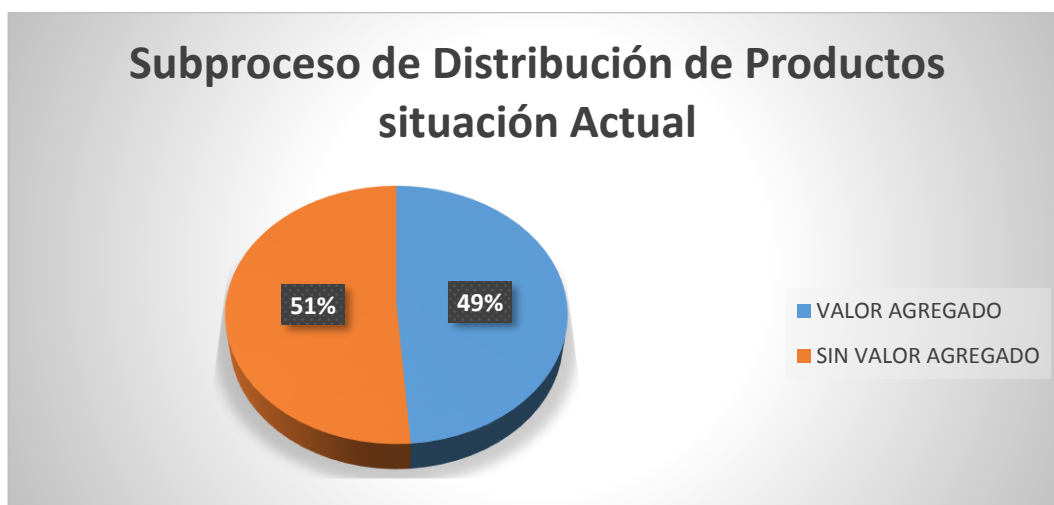


Figura 3-21 Gráfico del análisis de valor agregado de la situación actual del subproceso de Distribución de productos

ELABORACIÓN DE UN SISTEMA DE GESTIÓN POR PROCESOS APLICADO A UNA EMPRESA DEDICADA A LA DISTRIBUCIÓN Y COMERCIALIZACIÓN DE PRODUCTOS DE FERRETERÍA Y MATERIALES DE CONSTRUCCIÓN, UBICADO EN LA CIUDAD DE GUAYAQUIL.

Gráficamente podemos representar el porcentaje correspondiente a las actividades que generan valor agregado y las que no aportan valor agregado al subproceso.

Según los resultados obtenidos en el análisis, distribución de productos mantiene en mayor proporción actividades que disminuyen el desempeño óptimo del proceso obteniendo resultados diferentes a los deseados.

ELABORACIÓN DE UN SISTEMA DE GESTIÓN POR PROCESOS APLICADO A UNA EMPRESA DEDICADA A LA DISTRIBUCIÓN Y COMERCIALIZACIÓN DE PRODUCTOS DE FERRETERÍA Y MATERIALES DE CONSTRUCCIÓN, UBICADO EN LA CIUDAD DE GUAYAQUIL.

3.10.4 Flujograma mejorado del subproceso de Distribución de productos

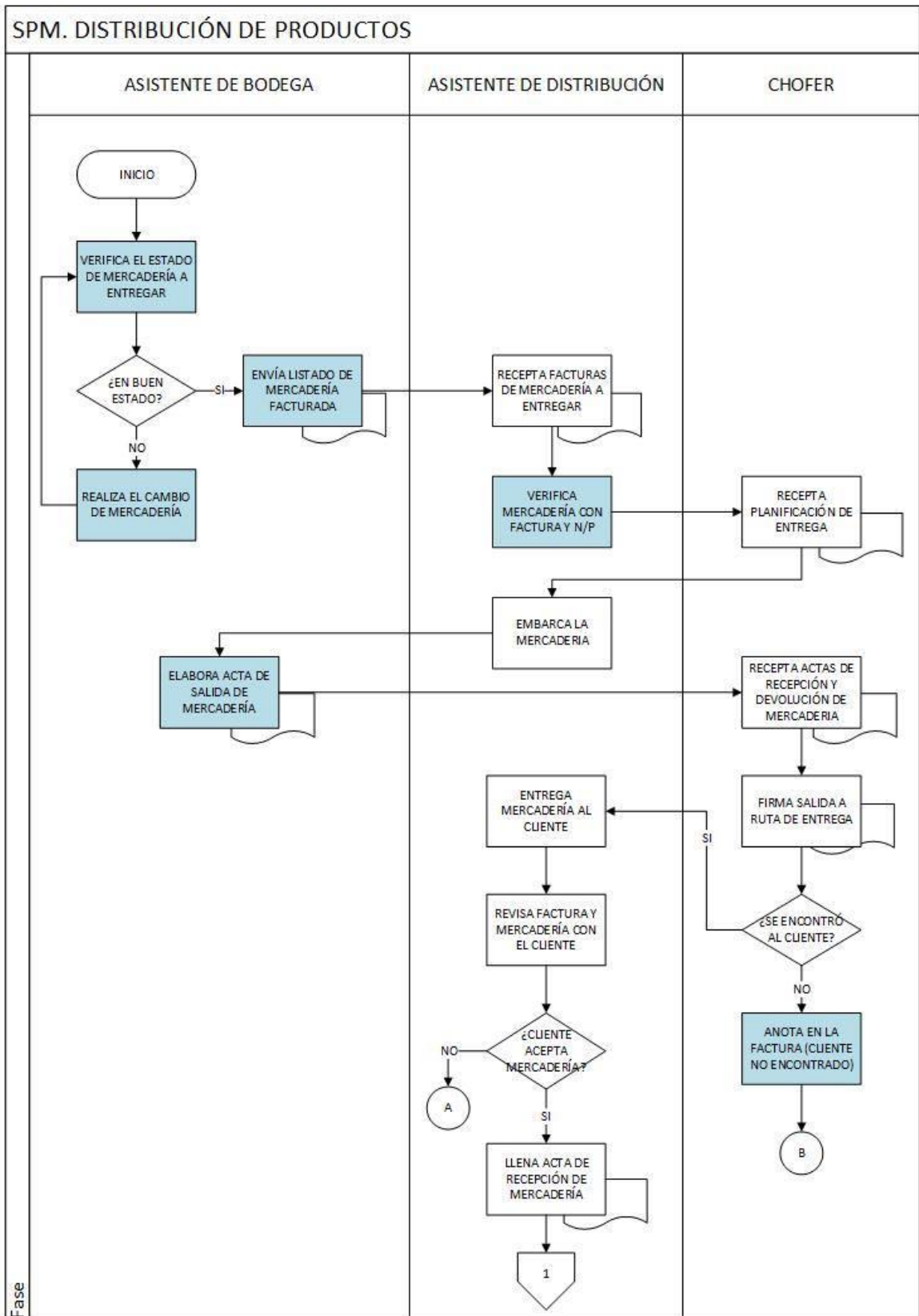


Figura 3-22 Flujograma de la situación mejorada del subproceso de Distribución de productos 1

ELABORACIÓN DE UN SISTEMA DE GESTIÓN POR PROCESOS APLICADO A UNA EMPRESA DEDICADA A LA DISTRIBUCIÓN Y COMERCIALIZACIÓN DE PRODUCTOS DE FERRETERÍA Y MATERIALES DE CONSTRUCCIÓN, UBICADO EN LA CIUDAD DE GUAYAQUIL.

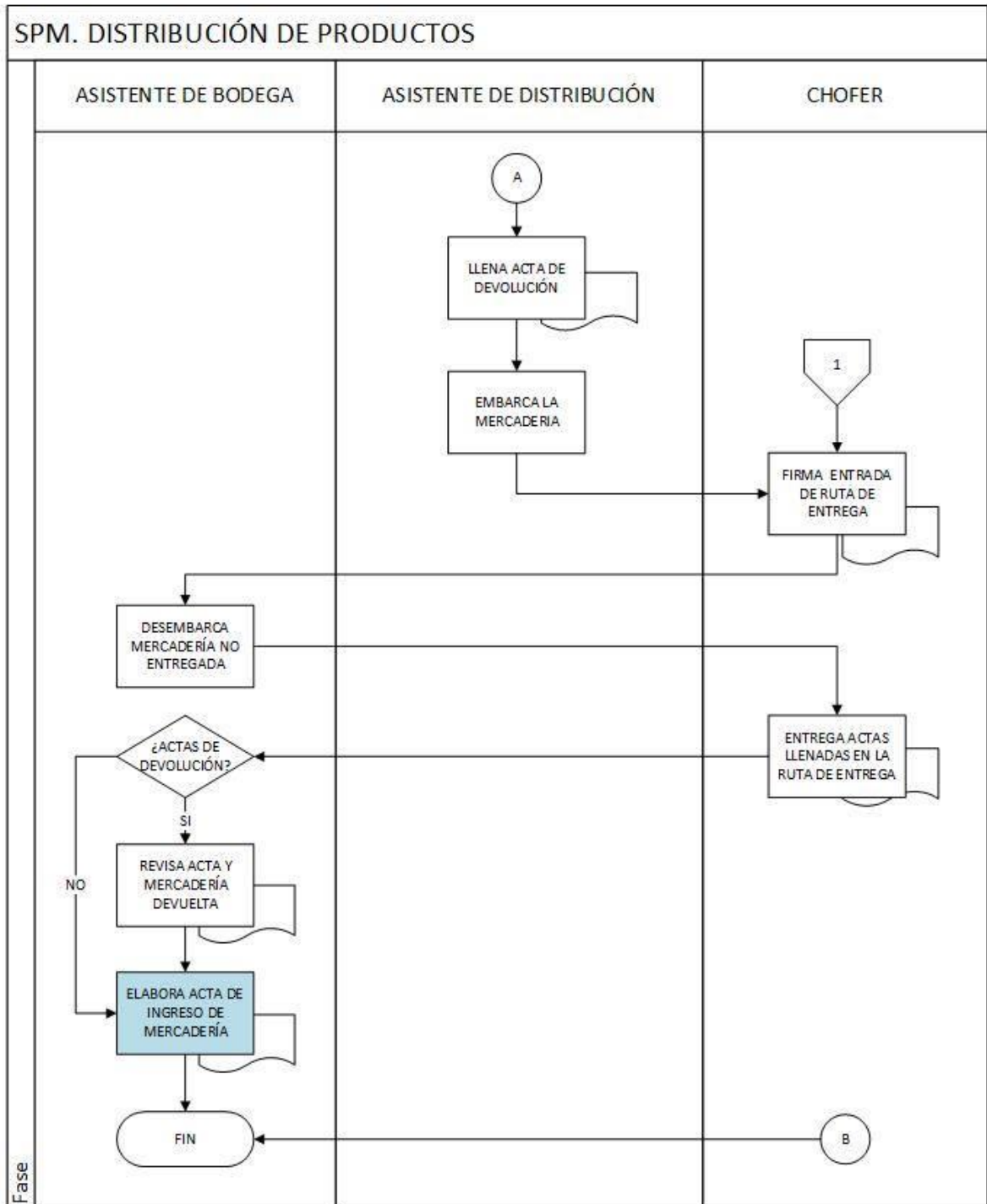


Figura 3-23 Flujograma de la situación mejorada del subproceso de Distribución de productos 2

Como mejora del subproceso de Distribución de productos se procedió agregar la actividad de verificar el estado de la mercadería con la finalidad de garantizar que el producto se encuentra en óptimas condiciones para su entrega, garantizando que

ELABORACIÓN DE UN SISTEMA DE GESTIÓN POR PROCESOS APLICADO A UNA EMPRESA DEDICADA A LA DISTRIBUCIÓN Y COMERCIALIZACIÓN DE PRODUCTOS DE FERRETERÍA Y MATERIALES DE CONSTRUCCIÓN, UBICADO EN LA CIUDAD DE GUAYAQUIL.

el cliente recibirá un producto en buen estado y que no tendrá ningún problema futuro.

Se incluye como medida de control la actividad de enviar un listado de solo los productos que se encuentran facturados evitando así la pérdida o la salida injustificada de mercadería de la bodega reforzando este control se propone la actividad de verificar que la mercadería a despachar le pertenezca al cliente correcto y que haya sido facturado para su entrega, garantizando que el cliente va recibir lo que solicitó y que no se le ha facturado algo que no le pertenece o la creación de facturas fantasma para la salida de mercadería de bodega.

Por último se propuso la actividad de elaborar un acta de salida de mercadería de bodega a despachar y otra de ingreso para la mercadería devuelta y no entregada para llevar un control del aumento o disminución de stock.

3.10.5 Análisis del Valor Agregado de la situación mejorada del subproceso de Distribución de productos.

Tabla 3-22 Análisis de Valor Agregado de la situación mejorada del subproceso de Distribución de productos

ANALISIS DE VALOR AGREGADO									
VAR (Real)		SVA (Sin valor agregado)					PROCESO: Bodega		FECHA: 22/11/2017
No.	V.A.C.	V.A.E.	P	E	M	I	A	SUBPROCESO: Distribución de productos	TIEMPO EFECTIVO (min)
1	✓							Verificar estado de mercadería a entregar.	25
2	✓							Realizar cambio de mercadería	15
3		✓						Enviar listado de mercadería facturada.	5
4		✓						Receptar facturas de mercadería a entregar.	15
5	✓							Verificar mercadería con factura.	25
6		✓						Receptar planificación de entrega	15
7					✓			Embarcar mercadería	30
8			✓					Elaborar acta de salida de mercadería.	5
9			✓					Receptar actas de recepción y devolución de mercadería.	15
10						✓		Firmar salida de rutas de entrega.	5

ELABORACIÓN DE UN SISTEMA DE GESTIÓN POR PROCESOS APLICADO A UNA EMPRESA DEDICADA A LA DISTRIBUCIÓN Y COMERCIALIZACIÓN DE PRODUCTOS DE FERRETERÍA Y MATERIALES DE CONSTRUCCIÓN, UBICADO EN LA CIUDAD DE GUAYAQUIL.

11	✓						Entregar mercadería al cliente.	20	
12	✓						Revisar factura y mercadería con el cliente.	20	
13		✓					Llenar acta de recepción de mercadería		
14		✓					Llenar acta de devolución	5	
15					✓		Embarcar mercadería	10	
16			✓				Anotar en la factura (cliente no encontrado)	5	
17						✓	Firmar entrada de ruta de entrega.	5	
18						✓	Entregar actas llenadas en la ruta de entrega	5	
19		✓					Revisar acta y mercadería devuelta	25	
20					✓		Desembarcar mercadería no entregada.	15	
21			✓				Elaborar acta de ingreso de mercadería.	20	
TIEMPOS TOTALES								285	
COMPOSICIÓN DE ACTIVIDADES								METODO ACTUAL	
							N°	Tiempo	%
V.A.C.	VALOR AGREGADO CLIENTE						5	105	37%
V.A.E.	VALOR AGREGADO EMPRESA						6	65	23%
P	PREPARACION						4	45	16%
E	ESPERA						0	0	0%
M	MOVIMIENTO						3	55	19%
I	INSPECCION						2	10	4%
A	ARCHIVO						1	5	2%
TT	TOTAL						21	285	100%
VA	VALOR AGREGADO						11	170	60%
SVA	SIN VALOR AGREGADO						10	115	40%

(Fuente: Elaboración propia de los autores del proyecto integrador)

ELABORACIÓN DE UN SISTEMA DE GESTIÓN POR PROCESOS APLICADO A UNA EMPRESA DEDICADA A LA DISTRIBUCIÓN Y COMERCIALIZACIÓN DE PRODUCTOS DE FERRETERÍA Y MATERIALES DE CONSTRUCCIÓN, UBICADO EN LA CIUDAD DE GUAYAQUIL.

3.10.6 Representación gráfica correspondiente al Análisis de Valor Agregado de la situación mejorada del subproceso Distribución de productos

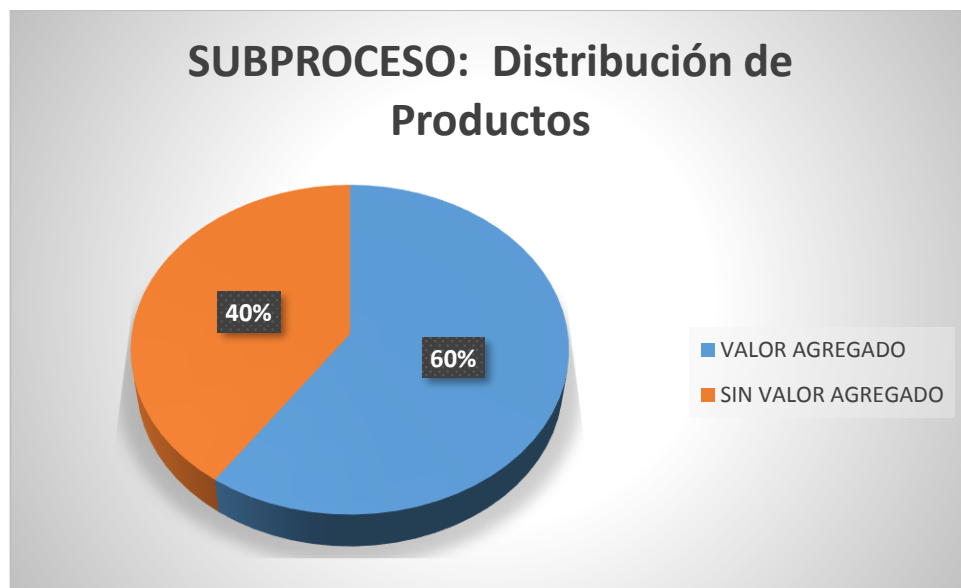


Figura 3-24 Gráfico del análisis de valor agregado de la situación mejorada del subproceso de Distribución de productos

Como se puede observar, después de la propuesta de mejora al subproceso se pudo concluir que ahora mantiene un 60% de valor agregado, es decir que ahora el subproceso cuenta con las actividades necesarias para lograr alcanzar los resultados esperados.

ELABORACIÓN DE UN SISTEMA DE GESTIÓN POR PROCESOS APLICADO A UNA EMPRESA DEDICADA A LA DISTRIBUCIÓN Y COMERCIALIZACIÓN DE PRODUCTOS DE FERRETERÍA Y MATERIALES DE CONSTRUCCIÓN, UBICADO EN LA CIUDAD DE GUAYAQUIL.

3.10.7 Comparación de Valor Agregado entre la situación actual y la mejorada para el subproceso de Distribución de productos

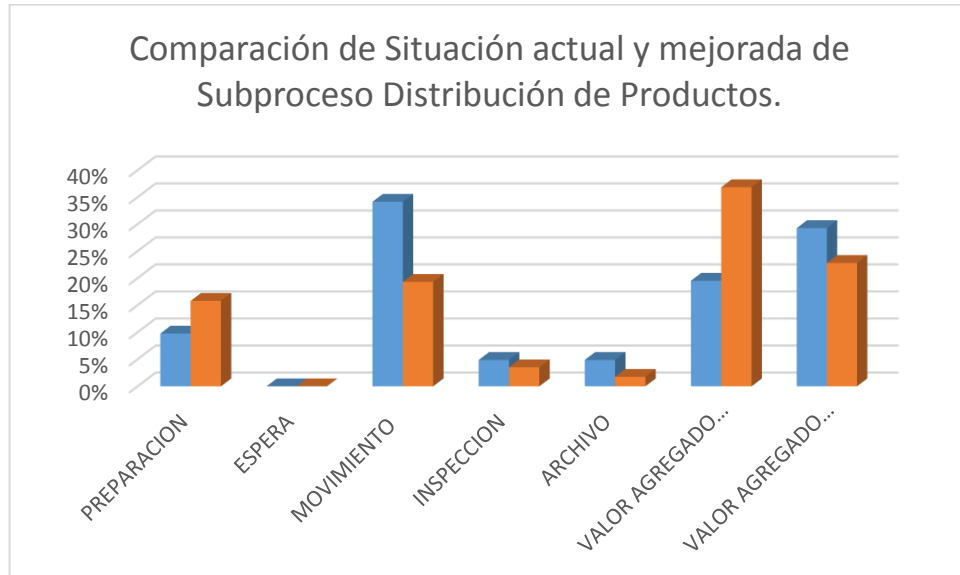


Figura 3-25 Cuadro comparativo de valor agregado del subproceso de Distribución de productos

3.10.8 Indicadores para el Subproceso de Distribución de productos

3.10.8.1 Primer objetivo SMART para Distribución de productos

Tabla 3-23 Objetivo SMART del indicador 1 del subproceso de Distribución de productos

SUBPROCESO	Especificaciones del Objetivo SMART				
	Específico	Medible	Alcanzable	Relevante	Límite de tiempo
Distribución de Productos	Sistematizar la distribución para mejorar la calidad de la atención al cliente.	Cumplir con el 90% de las entregas diarias.	Es factible el cumplimiento de la meta para el segundo semestre de 2018.	Lograría la satisfacción del cliente y aumentarían las ventas.	DICIEMBRE 2018
OBJETIVO	El cumplimiento de la entrega de pedidos diarios a los clientes en un 90%				
PLAN DE ACCIÓN	Organizar mejor las rutas de entrega, donde haya menos desperdicios de tiempo y pérdida de recursos monetarios.				

(Fuente: Elaboración propia de los autores del proyecto integrador)

ELABORACIÓN DE UN SISTEMA DE GESTIÓN POR PROCESOS APLICADO A UNA EMPRESA DEDICADA A LA DISTRIBUCIÓN Y COMERCIALIZACIÓN DE PRODUCTOS DE FERRETERÍA Y MATERIALES DE CONSTRUCCIÓN, UBICADO EN LA CIUDAD DE GUAYAQUIL.

3.10.8.2 Primer indicador para Distribución de productos

Tabla 3-24 Ficha del indicador 1 del subproceso de Distribución de productos

Ficha del indicador			
Perspectiva	Objetivo	Nombre y Formula	Seguimiento
Cliente	Cumplimiento de al menos el 90% de las entregas diarias de los pedidos.	<p>Cumplimiento de entregas</p> $\frac{\text{Pedidos entregados}}{\text{Total de pedidos a entregar a diario}} \times 100$	Jefe de Bodega
Responsable:			
Medición Actual	Unidad	Meta	90 %
0	%		
Límites de cumplimiento	INACEPTABLE	ACEPTABLE	ÓPTIMO
	índice < 50 %	50 % ≤ índice < 90 %	Índice ≥ 90 %
Frecuencia de medición:		Diario	

(Fuente: Elaboración propia de los autores del proyecto integrador)

ELABORACIÓN DE UN SISTEMA DE GESTIÓN POR PROCESOS APLICADO A UNA EMPRESA DEDICADA A LA DISTRIBUCIÓN Y COMERCIALIZACIÓN DE PRODUCTOS DE FERRETERÍA Y MATERIALES DE CONSTRUCCIÓN, UBICADO EN LA CIUDAD DE GUAYAQUIL.

3.10.8.3 Segundo objetivo SMART para Distribución de productos

Tabla 3-25 Objetivo SMART del indicador 2 del subproceso de Distribución de productos

SUBPROCESO	Especificaciones del Objetivo SMART				
	Específico	Medible	Alcanzable	Relevante	Límite de tiempo
Distribución de productos	Establecer controles de calidad sobre la mercadería.	Reducir a 5 % de pérdidas de mercadería en el traslado de la empresa al cliente	Es factible el cumplimiento o a julio del 2019	Reducción de pérdidas monetarias	JULIO 2019
OBJETIVO	Reducir 5 % de mermas que se ocasionan en el traslado de productos hacia el cliente.				
PLAN DE ACCIÓN	Mejoramiento de los vehículos, Organización adecuada de la mercancía dentro del transporte.				

(Fuente: Elaboración propia de los autores del proyecto integrador)

ELABORACIÓN DE UN SISTEMA DE GESTIÓN POR PROCESOS APLICADO A UNA EMPRESA DEDICADA A LA DISTRIBUCIÓN Y COMERCIALIZACIÓN DE PRODUCTOS DE FERRETERÍA Y MATERIALES DE CONSTRUCCIÓN, UBICADO EN LA CIUDAD DE GUAYAQUIL.

3.10.8.4 Segundo indicador para Distribución de productos

Tabla 3-26 Ficha del indicador 2 del subproceso de Distribución de productos

Ficha del indicador			
Perspectiva	Objetivo	Nombre y Formula	Seguimiento
Procedimientos internos	Reducción del 5 % de mermas en traslado de mercadería.	<p style="text-align: center;">Mermas</p> $\frac{\text{Monto de devoluciones por mercancia en mal estado mensual}}{\text{Monto de entregas de mercancia mensual}} \times 100$	Jefe de Bodega
Responsable:			
Medición Actual	Unidad	Meta	5%
0	%		
Límites de cumplimiento	INACEPTABLE	ACEPTABLE	ÓPTIMO
	índice $\geq 10 \%$	5 % < índice < 10 %	Índice $\leq 5 \%$
Frecuencia de medición:		Mensual	

(Fuente: Elaboración propia de los autores del proyecto integrador)

ELABORACIÓN DE UN SISTEMA DE GESTIÓN POR PROCESOS APLICADO A UNA EMPRESA DEDICADA A LA DISTRIBUCIÓN Y COMERCIALIZACIÓN DE PRODUCTOS DE FERRETERÍA Y MATERIALES DE CONSTRUCCIÓN, UBICADO EN LA CIUDAD DE GUAYAQUIL.

3.11 Análisis de Ishikawa

Propuesta de mejora

En el análisis de riesgo hemos podido identificar cuatro problemas de gran importancia, esta herramienta tiene como objetivo la identificación de las principales causas.

Problema 1: Deterioro de productos por ubicación inadecuada dentro de la bodega.

Problema 2: No se cobran las facturas a tiempo.

Problema 3: Malas actitudes por parte de los cobradores hacia el cliente.

Problema 4: Incumplimiento en el número de entregas diarias, acumulación de entregas.

Matriz de Relación

Usaremos esta matriz para las mejoras ya que básicamente esta herramienta se basa en criterios valorados de manera porcentual que al sumarlos representan un 100%.

Se ponderará de la siguiente forma:

Ponderación criterios de Factibilidad y Beneficio:

1	Poco
2	Bajo
3	Moderado
4	Alto

Ponderación para criterios de Costo y Tiempo:

1	Alto
2	Moderado
3	Bajo
4	Poco

ELABORACIÓN DE UN SISTEMA DE GESTIÓN POR PROCESOS APLICADO A UNA EMPRESA DEDICADA A LA DISTRIBUCIÓN Y COMERCIALIZACIÓN DE PRODUCTOS DE FERRETERÍA Y MATERIALES DE CONSTRUCCIÓN, UBICADO EN LA CIUDAD DE GUAYAQUIL.

3.11.1 Problema 1: Deterioro de productos por ubicación inadecuada dentro de la bodega.

Diagrama de causa y efecto

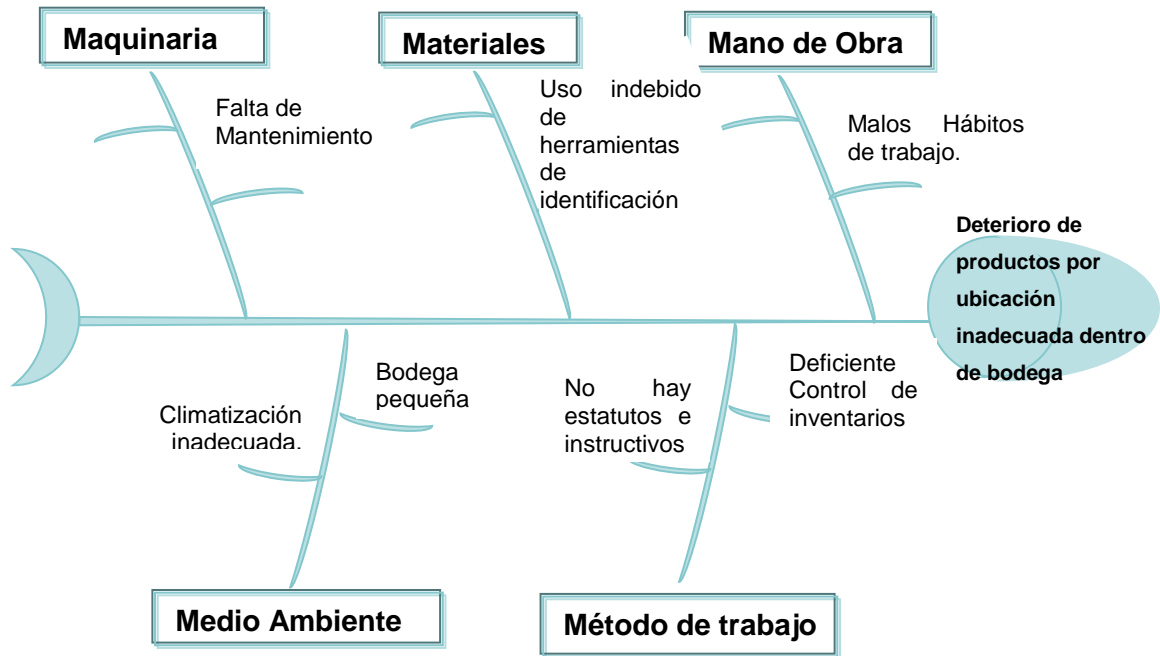


Figura 3-26 Ishikawa 1 Deterioro de productos por ubicación inadecuada dentro de la bodega

(Fuente: Elaboración propia de los autores del proyecto integrador)

Matriz de Relación

Tabla 3-27 Tabla de priorización de Ishikawa 1

Ítems	Factibilidad	Beneficio	Costo	Tiempo	Total
Hacer un plano de ubicación de los productos por caducidad y tipo de producto.	4	4	4	1	13
Ampliar la bodega comprando mayor espacio.	2	4	1	2	9
Realizar una ampliación en la bodega.	2	3	2	1	8
Implementar una política del correcto uso de las herramientas para la identificación del inventario por nivel de fragilidad.	4	4	4	2	14

(Fuente: Elaboración propia de los autores del proyecto integrador)

ELABORACIÓN DE UN SISTEMA DE GESTIÓN POR PROCESOS APLICADO A UNA EMPRESA DEDICADA A LA DISTRIBUCIÓN Y COMERCIALIZACIÓN DE PRODUCTOS DE FERRETERÍA Y MATERIALES DE CONSTRUCCIÓN UBICADO EN LA CIUDAD DE GUAYAQUIL.

Criterios	%de importancia
Factibilidad	15%
Beneficio	40%
Costo	20%
Tiempo	25%

Ítems	Factibilidad	Beneficio	Costo	Tiempo	Total
Hacer un plano de ubicación de los productos por caducidad y tipo de producto.	0,60	1,60	0,80	0,25	3,25
Ampliar la bodega comprando mayor espacio.	0,30	1,60	0,20	0,50	2,60
Realizar una ampliación en la bodega.	0,30	1,20	0,40	0,25	2,15
Implementar una política del correcto uso de las herramientas para la identificación del inventario por nivel de fragilidad.	0,60	1,60	0,80	0,50	3,50

Bajo estas herramientas hemos podido llegar a la conclusión de que la solución óptima es la realización de un plan en el cual se incluyan la ubicación adecuada por su fecha de caducidad y tipo de producto.

ELABORACIÓN DE UN SISTEMA DE GESTIÓN POR PROCESOS APLICADO A UNA EMPRESA DEDICADA A LA DISTRIBUCIÓN Y COMERCIALIZACIÓN DE PRODUCTOS DE FERRETERÍA Y MATERIALES DE CONSTRUCCIÓN, UBICADO EN LA CIUDAD DE GUAYAQUIL.

3.11.2 Problema 2: No se cobran las facturas a tiempo.

Diagrama de causa y efecto

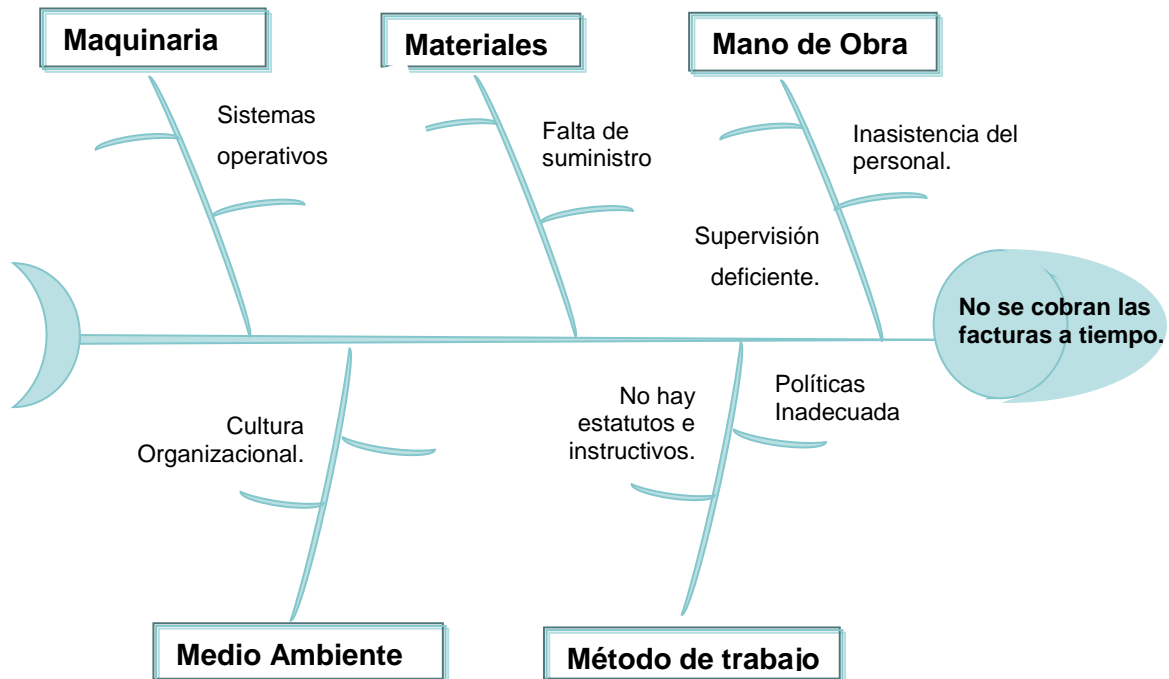


Figura 3-27 Ishikawa 2 No se cobran las facturas a tiempo

(Fuente: Elaboración propia de los autores del proyecto integrador)

Matriz de Relación

Tabla 3-28 Tabla de priorización de Ishikawa 2

Ítems	Factibilidad	Beneficio	Costo	Tiempo	Total
Crear una política de cobro de facturas.	4	3	4	4	15
Contratar una persona que atienda directamente los cobros.	2	4	2	2	10
Implementar el manejo de cartera de clientes con un nuevo software.	4	4	2	2	12
Implementar departamento legal para cartera vencida.	2	3	2	2	9

(Fuente: Elaboración propia de los autores del proyecto integrador)

Criterios	%de importancia
Factibilidad	15%
Beneficio	40%
Costo	20%
Tiempo	25%

ELABORACIÓN DE UN SISTEMA DE GESTIÓN POR PROCESOS APLICADO A UNA EMPRESA DEDICADA A LA DISTRIBUCIÓN Y COMERCIALIZACIÓN DE PRODUCTOS DE FERRETERÍA Y MATERIALES DE CONSTRUCCIÓN, UBICADO EN LA CIUDAD DE GUAYAQUIL.

Ítems	Factibilidad	Beneficio	Costo	Tiempo	Total
Crear una política de cobro de facturas.	0,60	1,20	0,80	1,00	3,600
Contratar una persona que atienda directamente los cobros.	0,30	1,60	0,40	0,50	2,800
Implementar el manejo de cartera de clientes con un nuevo software.	0,60	1,60	0,40	0,50	3,100
Implementar departamento legal para cartera vencida.	0,30	1,20	0,40	0,50	2,400

Bajo estas herramientas hemos podido llegar a la conclusión de que la solución óptima es la creación de políticas para el cobro de las facturas.

ELABORACIÓN DE UN SISTEMA DE GESTIÓN POR PROCESOS APLICADO A UNA EMPRESA DEDICADA A LA DISTRIBUCIÓN Y COMERCIALIZACIÓN DE PRODUCTOS DE FERRETERÍA Y MATERIALES DE CONSTRUCCIÓN, UBICADO EN LA CIUDAD DE GUAYAQUIL.

3.11.3 Problema 3: Malas actitudes por parte de los cobradores hacia el cliente.

Diagrama de causa y efecto

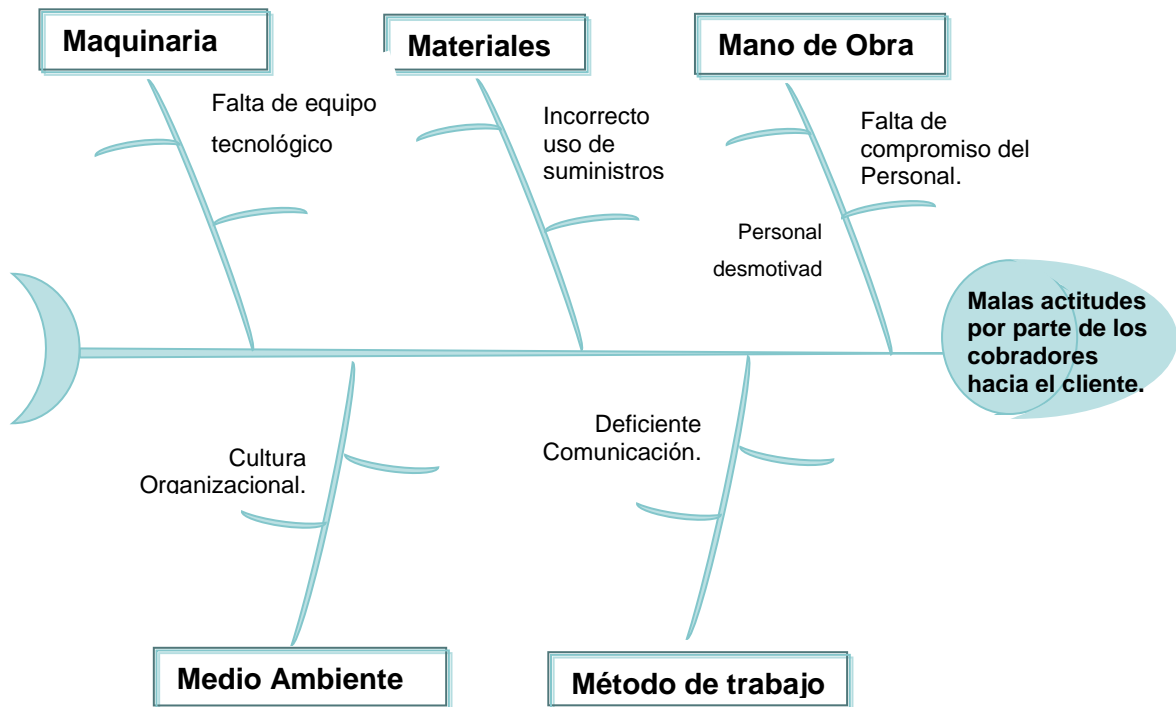


Figura 3-28 Ishikawa 3 Malas actitudes por parte de los cobradores hacia el cliente

(Fuente: Elaboración propia de los autores del proyecto integrador)

Matriz de Relación

Tabla 3-29 Tabla de priorización de Ishikawa 3

Ítems	Factibilidad	Beneficio	Costo	Tiempo	Total
Capacitar a los cobradores en servicio al cliente.	4	3	2	1	10
Crear bonificaciones por clientes satisfechos.	3	3	2	4	12
Implementar equipos tecnológicos para el registro de cobros.	3	4	2	2	11
Contratar a una empresa especializada en cobros.	1	4	1	4	10

(Fuente: Elaboración propia de los autores del proyecto integrador)

ELABORACIÓN DE UN SISTEMA DE GESTIÓN POR PROCESOS APLICADO A UNA EMPRESA DEDICADA A LA DISTRIBUCIÓN Y COMERCIALIZACIÓN DE PRODUCTOS DE FERRETERÍA Y MATERIALES DE CONSTRUCCIÓN, UBICADO EN LA CIUDAD DE GUAYAQUIL.

Criterios	%de importancia
Factibilidad	15%
Beneficio	40%
Costo	20%
Tiempo	25%

Ítems	Factibilidad	Beneficio	Costo	Tiempo	Total
Capacitar a los cobradores en servicio al cliente.	0,60	1,20	0,40	0,25	2,450
Crear bonificaciones por clientes satisfechos.	0,45	1,20	0,40	1,00	3,050
Implementar equipos tecnológicos para el registro de cobros.	0,45	1,60	0,40	0,50	2,950
Contratar a una empresa especializada en cobros.	0,15	1,60	0,20	1,00	2,950

Bajo estas herramientas hemos podido llegar a la conclusión de que la solución óptima es la creación bonificaciones al poder satisfacer a los clientes.

ELABORACIÓN DE UN SISTEMA DE GESTIÓN POR PROCESOS APLICADO A UNA EMPRESA DEDICADA A LA DISTRIBUCIÓN Y COMERCIALIZACIÓN DE PRODUCTOS DE FERRETERÍA Y MATERIALES DE CONSTRUCCIÓN, UBICADO EN LA CIUDAD DE GUAYAQUIL.

3.11.4 Problema 4: Incumplimiento en el número de entregas diarias, acumulación de entregas.

Diagrama de causa y efecto

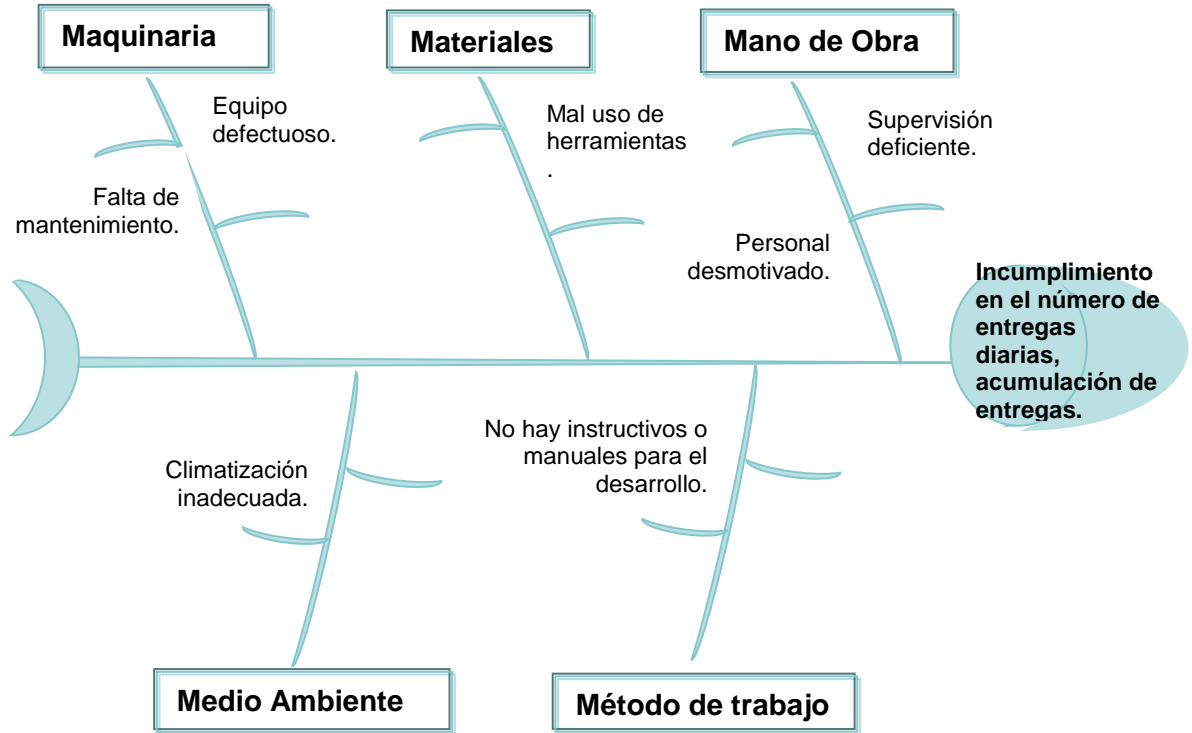


Figura 3-29 Ishikawa 4 Incumplimiento en el número de entregas diarias, acumulación de entregas

(Fuente: Elaboración propia de los autores del proyecto integrador)

Matriz de Relación

Tabla 3-30 Tabla de priorización de Ishikawa 4

Ítems	Factibilidad	Beneficio	Costo	Tiempo	Total
Comprar vehículos nuevos	2	4	1	4	11
Dar mantenimiento continuo a los vehículos	3	2	2	2	9
Crear rutas sectorizadas.	4	3	4	2	13
Contratar transporte de terceros para reducir carga.	1	3	2	2	8

(Fuente: Elaboración propia de los autores del proyecto integrador)

ELABORACIÓN DE UN SISTEMA DE GESTIÓN POR PROCESOS APLICADO A UNA EMPRESA DEDICADA A LA DISTRIBUCIÓN Y COMERCIALIZACIÓN DE PRODUCTOS DE FERRETERÍA Y MATERIALES DE CONSTRUCCIÓN, UBICADO EN LA CIUDAD DE GUAYAQUIL.

Criterios	%de importancia
Factibilidad	15%
Beneficio	40%
Costo	20%
Tiempo	25%

Ítems	Factibilidad	Beneficio	Costo	Tiempo	Total
Comprar vehículos nuevos.	0,30	1,60	0,20	1,00	3,100
Dar mantenimiento continuo a los vehículos	0,45	0,80	0,40	0,50	2,150
Crear rutas sectorizadas.	0,60	1,20	0,80	0,50	3,100
Contratar transporte de terceros para reducir carga.	0,15	1,20	0,40	0,50	2,250

En este caso podemos notar que tenemos dos soluciones válidas, la compra de nuevos vehículos y la creación de rutas para entregas que se dividan por sectores aledaños, en el cual la distancia de cada punto de entrega sea corta.

CAPITULO 4

4 CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES

4.1 Conclusiones

En el desarrollo de este proyecto el cual fue basado en los procesos y subprocesos que se dan en una empresa distribuidora y comercializadora de productos de ferretería y materiales para la construcción, hemos utilizado herramientas de gestión por procesos que nos permitieron llegar a un conjunto de conclusiones que detallaremos en los siguientes puntos:

- La empresa en la cual nos basamos no mantiene un correcto en el control de las cuentas por pagar, lo que ha provocado que mantengan una cartera vencida un poco amplio.
- No cuenta con instructivos para el desarrollo de actividades, lo cual provoca malas reacciones ante diversas situaciones que se dan y conlleva a que los trabajadores desarrollen mal los procesos.
- Frecuentemente tienen pérdidas por mercadería que se malogra dentro de la bodega por problemas de ubicación o climatización dentro de la misma. Lo mismo ocurre en las entregas por embarque o desembarque inadecuado.
- No mantienen módulo de inventarios por lo cual no saben cuándo tienen excedentes de mercadería con poca rotación o cuando tienen faltantes.
- Tienen vehículos en mal estado por lo cual les causa retrasos en las entregas provocando insatisfacción en los clientes, y en peores casos la pérdida de los clientes.
- No existen manuales de procedimientos para el desarrollo de actividades dentro de los procesos y subprocesos que se dan en la empresa.

4.2 Recomendaciones

Bajo todo el análisis podemos dar a conocer algunas recomendaciones que le servirán a la empresa como punto de partida para mejorar el desarrollo de sus procesos y logran disminuir pérdidas que se han dado, ya sean monetarias o de recursos de algún otro tipo.

Podemos detallar estas mejoras en los siguientes puntos:

- Se debe realizar una correcta selección de ítems necesarios para comprar, es decir, que se debe planificar mejor la compra de inventario, en el cual se tenga como objetivo de tener cantidades adecuadas de cada producto, donde no haya acumulación de inventario de baja rotación y escasez de productos de alta rotación. Con ello debe darse un análisis de las cantidades mínimas que debe tener cada producto en bodega para poder pasar al departamento de compras la solicitud de dicho producto.
- Aumentar la supervisión en actividades claves de cada proceso, en el cual se verifique que se desarrolle de manera óptima, utilizando bien los recursos y evitando pérdidas.
- Mejorar los sistemas operativos que mantiene la empresa e implementar un sistema contable más amigable que permita la correcta proyección de resultados, la emisión de informes adecuados, establecidos de manera integral donde la información sea un reflejo transparente de la situación actual.
- Implementar actividades de integración y capacitaciones para el personal que trata directamente con el cliente, con el fin de lograr una mejor atención y un mayor agrado, permitiendo el aumento de la cartera de clientes y no la pérdida por insatisfacción.
- Crear un módulo de inventarios.

ELABORACIÓN DE UN SISTEMA DE GESTIÓN POR PROCESOS APLICADO A UNA EMPRESA DEDICADA A LA DISTRIBUCIÓN Y COMERCIALIZACIÓN DE PRODUCTOS DE FERRETERÍA Y MATERIALES DE CONSTRUCCIÓN, UBICADO EN LA CIUDAD DE GUAYAQUIL.

- Creación de políticas que mejore la cultura organizacional y el desempeño adecuado de las actividades que se involucran directamente en el giro del negocio.
- Estructurar un departamento legal dentro de la empresa en el cual pueda buscarse la manera de que los clientes con gran cantidad de días vencidos puedan ser motivados a cancelar sus facturas.
- Crear un manual de procedimientos detallado en el cual permita el desarrollo de cualquier proceso o subproceso dentro de la empresa.

REFERENCIAS

- ❖ José Antonio Pérez Fernández de Velasco, ESIC Editorial, 2010. Gestión por Procesos.
- ❖ Gestión Integral De La Calidad: Implantación, Control Y Certificación, (2010) Lluís Cuatrecasas.
- ❖ Operaciones de Almacenaje, Rodrigo López Fernández, 2008.
- ❖ Administración de Operaciones: Estrategia y análisis, Pearson Educación, 2000.
- ❖ Indicadores de Gestión y Cuadro de Mando, Armando Salguero, 2001.



ESPOL

“Impulsando la sociedad del conocimiento”

Elaboración De Un Sistema De Gestión Por Procesos Aplicado A Una Empresa Dedicada A La Distribución Y Comercialización De Productos De Ferretería Y Materiales De Construcción, Ubicado En La Ciudad De Guayaquil.

PROYECTO INTEGRADOR

Anexo 1

Manual de procesos aplicado de una empresa dedicada a la distribución y comercialización de productos de ferretería y materiales de construcción, ubicado en la ciudad de Guayaquil

Previa a la Obtención del Título de:


INGENIERÍA EN AUDITORÍA Y CONTADURÍA PÚBLICA AUTORIZADA

Presentado por:

Adriana Carolina Vargas Toledo
Segundo Freddy Caguana Amagua


Febrero 2018

Escuela Superior Politécnica del Litoral, Guayaquil, Ecuador


	Manual de procesos aplicado de una empresa dedicada a la distribución y comercialización de productos de ferretería y materiales de construcción, ubicado en la ciudad de Guayaquil	
	Página 1 de 183	
	Fecha:	13/01/2017

Contenido


Introducción.....	5
Objetivo	2
Alcance	2
Definiciones.....	3
Procesos.....	3
Subprocesos.....	3
Actividades	3
Tareas	3
Entradas (input)	3
Salidas (output)	3
Recursos	3
Mapa de procesos	3
Indicadores	4
Procesos estratégicos	4
Procesos claves	4
Proceso de apoyo.....	4
Simbología aplicada.....	4
Estructura organizacional.....	6
Misión.....	7
Visión	7
Objetivos	7
Perspectiva Financiera:	7
Perspectiva del Cliente:.....	7
Perspectiva de procesos internos:.....	7

	Manual de procesos aplicado de una empresa dedicada a la distribución y comercialización de productos de ferretería y materiales de construcción, ubicado en la ciudad de Guayaquil	
	Página 2 de 183	
	Fecha:	13/01/2017


Perspectiva de aprendizaje y crecimiento:	7
Justificación.....	8
Metodología	8
Cadena de valor.....	8
Mapa de procesos.....	9
Procesos Claves y de Apoyo	9
A. PROCESO DE ABASTECIMIENTO	10
A.1 Subproceso de Compras	10
A.1.1 Descripción del subproceso	10
Entradas.-	10
Salidas.-	10
Recursos.-.....	10
Controles.-	11
A.1.2 Diagrama de flujo del subproceso de compras	12
A.1.3 Indicadores.....	14
A.1.4 Ficha del subproceso de Compras.....	15
B. PROCESO DE BODEGA.....	16
B.1 Subproceso de Recepción y Almacenaje	16
B.1.1 Descripción del subproceso	16
Entradas.-	16
Salidas.-	16
Recursos.-.....	16
Controles.-	17
B.1.2 Flujograma del subproceso	18
B.1.3 Indicadores.....	20
B.1.4 Ficha del subproceso de Recepción y Almacenaje	21

	Manual de procesos aplicado de una empresa dedicada a la distribución y comercialización de productos de ferretería y materiales de construcción, ubicado en la ciudad de Guayaquil	
	Página 3 de 183	
	Fecha:	13/01/2017

C. PROCESO DE VENTAS.....	22
C.1 Subproceso de Formulación de pedido	22
C.1.1 Descripción del subproceso	22
Entrada.-.....	22
Salida.-	22
Recursos.-	22
Controles.-	23
C.1.2 Flujograma del subproceso	24
C.1.3 Indicadores.....	25
C.1.4 Ficha del subproceso de Formulación de pedido	26
C.2 Subproceso de Facturación y Cobranzas	27
C.2.1 Descripción del subproceso	27
Entradas.-	28
Salidas.-	28
Recursos.-.....	28
Controles.-	28
C.2.2 Flujograma del subproceso	29
C.2.3 Indicadores.....	31
C.2.4 Ficha del subproceso de Facturación y Cobranzas	32
D. PROCESO DE LOGISTICA	33
D.1 Subproceso de Despacho y empackado	33
D.1.1 Descripción del subproceso	33
Entradas.-	33
Salidas.-	33
Recursos.-.....	33
Controles.-	33

	Manual de procesos aplicado de una empresa dedicada a la distribución y comercialización de productos de ferretería y materiales de construcción, ubicado en la ciudad de Guayaquil	
	Página 4 de 183	
	Fecha:	13/01/2017

D.1.2	Flujograma del subproceso	34
D.1.3	Indicadores.....	35
D.1.4	Ficha del subproceso de Despacho y empaçado	36
D.2	Subproceso de Distribución de productos	37
D.2.1	Descripción del subproceso	37
	Entradas.-	37
	Salidas.-	38
	Recursos.-.....	38
	Controles.-	38
D.2.2	Flujograma del subproceso	39
D.2.3	Indicadores.....	41
D.2.4	Ficha del subproceso de Distribución de productos	42
E.	PROCESO SERVICIO AL CLIENTE	43
E.1	Atención al cliente.....	43
E.1.1	Descripción del subproceso	43
	Entradas.-	43
	Salidas.-	43
	Recursos.-.....	44
	Controles.-	44
E.1.2	Flujograma del subproceso	45
E.1.3	Indicadores.....	46
E.1.4	Ficha del subproceso de Atención al cliente	47

	Manual de procesos aplicado de una empresa dedicada a la distribución y comercialización de productos de ferretería y materiales de construcción, ubicado en la ciudad de Guayaquil	
	Página 5 de 183	
	Fecha:	13/01/2017


Introducción

Los manuales de procesos cumplen una función muy importante para la empresa, porque son los encargados de dar a conocer a los empleados de cómo se debe ejecutar de manera correcta las diferentes tareas que desempeñan.

Este manual fue elaborado con el objetivo de documentar los procesos que realiza la empresa distribuidora y comercializadora de productos de ferretería y materiales de construcción, para que sea el soporte que ayude a mejorar la eficiencia y eficacia de las actividades que ejecutan los empleados.

El contenido del manual hace referencia a los procesos claves y de apoyo para la empresa:

- Compras
- Recepción y Almacenaje
- Formulación de pedido
- Facturación y Cobranzas
- Despacho y empaçado
- Distribución de productos
- Atención al cliente
- Impuestos
- Cuentas por pagar
- Registros Contables
- Selección y Contratación de personal
- Manejo de Nómina

	Manual de procesos aplicado de una empresa dedicada a la distribución y comercialización de productos de ferretería y materiales de construcción, ubicado en la ciudad de Guayaquil	
	Página 2 de 47	
	Fecha:	13/01/2017


Objetivo

Describir los procesos que mantienen la empresa de forma ordenada, secuencial y detallada para mantener la información documentada que permita ser guía para la ejecución correcta de actividades y el alcance de la mejora continua.

Alcance

El presente manual de procesos ilustra la Cadena valor y el Mapa de Procesos, además los procesos claves y de apoyo de la empresa; no obstante el manual no debe ser considerado como un documento fijo por lo contrario queda abierto a la modificación y actualización por parte de la empresa con la finalidad de buscar la mejora continua

Elaborado por:	Revisado por:	Autorizado por:
Segundo Freddy Caguana Amagua Adriana Carolina Vargas Toledo		

	Manual de procesos aplicado de una empresa dedicada a la distribución y comercialización de productos de ferretería y materiales de construcción, ubicado en la ciudad de Guayaquil	
	Página 3 de 47	
	Fecha:	13/01/2017

Definiciones

Procesos

Son un conjunto de actividades que se interrelacionan entre sí con la finalidad de convertir uno o varios elementos de entrada en salidas que agregan valor a los requerimientos del cliente.

Subprocesos

Es un conjunto de actividades que han sido modeladas para el cumplimiento del proceso.

Actividades

Son el conjunto de tareas interrelacionadas que buscan garantizar que el resultado obtenido del proceso sea el esperado.

Tareas

Son acciones específicas que se realizan para el desarrollo de las actividades.

Entradas (input)

Puede ser todo elemento físico, humano o técnico proporcionado por los proveedores tanto externos e internos con el fin de ser transformado en un bien o servicio.

Salidas (output)

Son los resultados obtenidos por las entradas y éstos pueden ser un producto, servicio o información, los cuales serán distribuidos a los clientes externos o internos.


Recursos

Son los medios a utilizar para la ejecución exitosa del proceso y pueden ser de origen físico, humano o tecnológico.

Mapa de procesos

Es la representación gráfica que tiene como objetivo conocer la relación que existe entre los procesos y definir su interacción, obteniendo una visión general del sistema de gestión debido a que se los segmenta por cadena o jerarquía.

Elaborado por:	Revisado por:	Autorizado por:
Segundo Freddy Caguana Amagua Adriana Carolina Vargas Toledo		

	Manual de procesos aplicado de una empresa dedicada a la distribución y comercialización de productos de ferretería y materiales de construcción, ubicado en la ciudad de Guayaquil	
	Página 4 de 47	
	Fecha:	13/01/2017

Indicadores

Son medios de relación entre variables cuantitativas o cualitativas, que ayuda a evaluar la situación actual y cambios generados en la empresa, que afecten directamente a los objetivos y metas a los que está orientado el negocio.

Procesos estratégicos

Son los que se encuentran en la parte superior y guardan relación con la dirección debido a que están orientados al cumplimiento de las actividades de planeación y mejora continua.

Procesos claves

Ubicados en la parte central del mapa de procesos son los que guardan relación con toda la operativa del negocio, además de tener contacto directo con el cliente.

Proceso de apoyo









Es la última parte del mapa de procesos y son los que darán soporte a la empresa en los aspectos operativos que no tienen relación directa con el negocio. Sin embargo al no tener relación directa con los clientes son los que van a conocer sus necesidades.

Simbología aplicada

El Instituto Nacional de Normalización Estadunidense (ANSI, según sus siglas en ingles), son los creadores de la simbología que orientan al procesamiento de datos, pero de los cuales se han adoptados algunos para el diseño de la diagramación administrativa, que se muestra a continuación:

Elaborado por:	Revisado por:	Autorizado por:
Segundo Freddy Caguana Amagua Adriana Carolina Vargas Toledo		



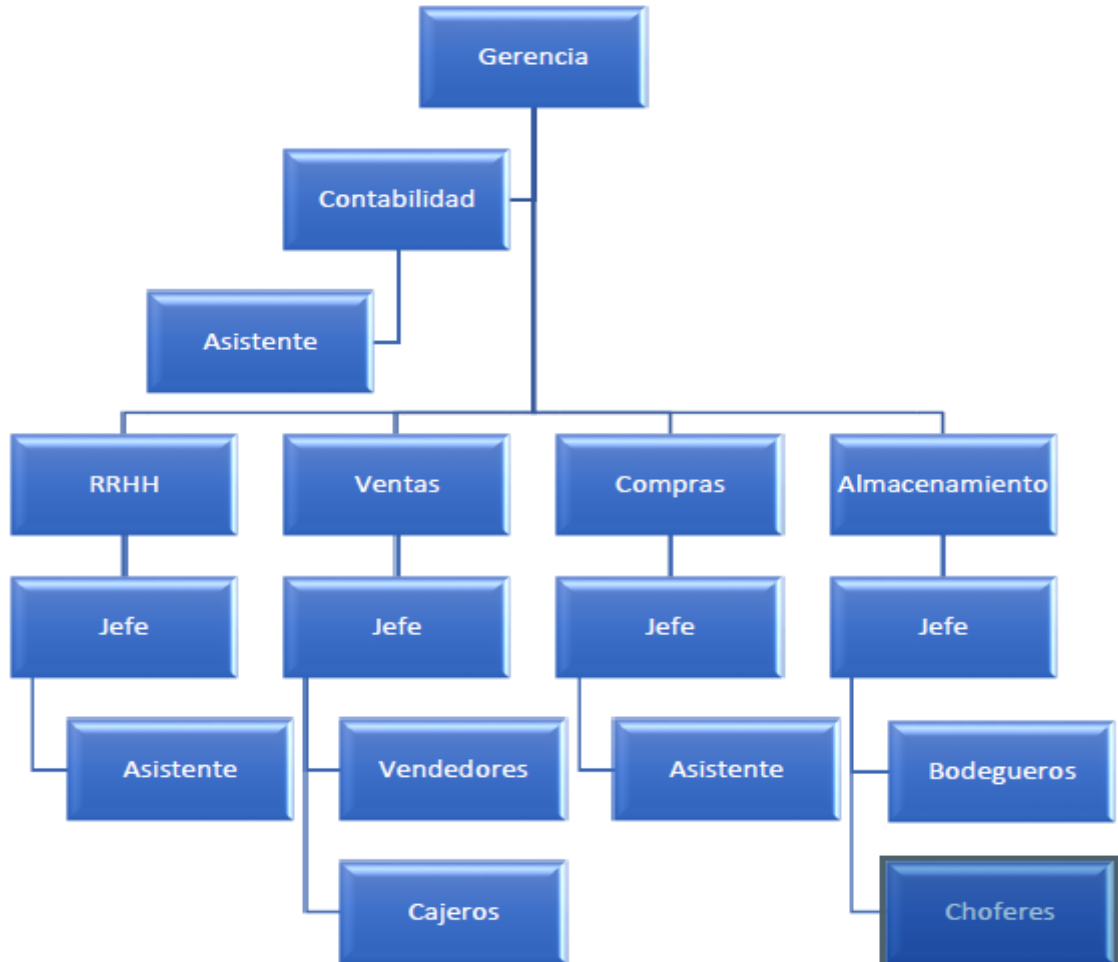
Símbolo	Representa
	Inicio o fin: Indica el principio y término del flujo.
	Actividad: Describe las actividades desempeñadas en el proceso.
	Documento: Figura al documento que ingrese, se utilice, se genere o salga del proceso.
	Decisión: Se refiere a un momento en el flujo en el que se debe tomar una decisión entre dos o más alternativas.
	Archivo: Indica el almacenamiento de un documento en forma temporal o permanente.
	Conector de página: Describe una continuidad del flujo de proceso en la que se enlaza una hoja con otra distinta.
	Conector: Representa una conexión de una parte del flujo con otra parte del mismo.
	Línea de flujo: Determina el sentido en el que va el flujo del proceso.

Elaborado por:	Revisado por:	Autorizado por:
Segundo Freddy Caguana Amagua Adriana Carolina Vargas Toledo		




Estructura organizacional

En la actualidad la empresa mantiene la siguiente estructura organizacional.



Elaborado por:	Revisado por:	Autorizado por:
Segundo Freddy Caguana Amagua		
Adriana Carolina Vargas Toledo		

	Manual de procesos aplicado de una empresa dedicada a la distribución y comercialización de productos de ferretería y materiales de construcción, ubicado en la ciudad de Guayaquil	
	Página 7 de 47	
	Fecha:	13/01/2017

Misión

“Somos una comercializadora y distribuidora de productos de ferretería que brinda las mejores marcas para construcciones externas o trabajos dentro de su hogar, ofrecemos un excelente servicio, los mejores precios del mercado y enfocamos directamente en la satisfacción de nuestros clientes.”

Visión

“Para el 2020 esperamos incrementar nuestras ventas en un 15%, aumentando la inversión monetaria y con la creación de más rutas de ventas, abarcando mayor territorio geográfico dentro del Ecuador.”

Objetivos

La empresa en la actualidad tiene establecido objetivos a cumplir, sin embargo se definieron los siguientes objetivos específicos en base a cuatro perspectivas:

Perspectiva Financiera:

- Aumentar el rendimiento del negocio con la optimización de recursos.
- Ajustar los recursos y costos para cumplir con el presupuesto establecido.

Perspectiva del Cliente:

- Sistematizar la distribución para mejorar la calidad de la atención al cliente.
- Desarrollo de estrategias para la obtención de más clientela.


Perspectiva de procesos internos:

- Mantener la infraestructura física en buen estado y dar una mejor imagen.
- Disminuir pérdidas de Inventario dentro de Bodega.

Perspectiva de aprendizaje y crecimiento:

- Forjar un personal empático para que pueda brindar una atención de calidad.

Elaborado por:	Revisado por:	Autorizado por:
Segundo Freddy Caguana Amagua Adriana Carolina Vargas Toledo		

	Manual de procesos aplicado de una empresa dedicada a la distribución y comercialización de productos de ferretería y materiales de construcción, ubicado en la ciudad de Guayaquil	
	Página 8 de 47	
	Fecha:	13/01/2017

- Capacitar en forma permanente al personal, motivar a los empleados, recompensar el desempeño.

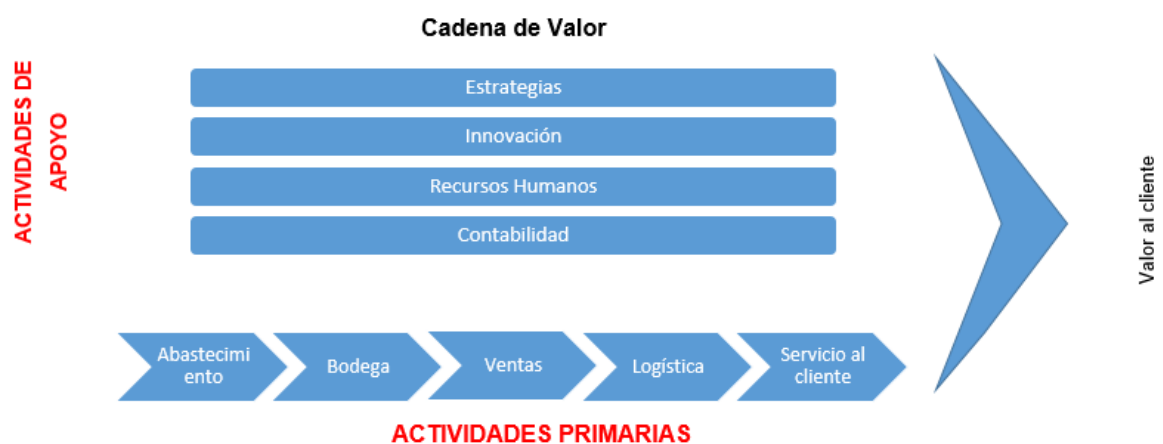
Justificación

En la actualidad contar con un manual de procesos va ayudar a conocer a los empleados la manera correcta de realizar sus actividades, además de que permite establecer controles sobre los procesos y así alcanzar el cumplimiento de los objetivos establecidos por la empresa ocasionando la disminución de riesgos y aumentando la satisfacción del cliente.

Metodología

Para recopilar la información que contiene el manual de procesos lo que se procedió a realizar fueron entrevistas con todo el personal que labora en la empresa para llegar a conocer las actividades de cada proceso, así como la observación directa de la ejecución de los procesos para poder determinar las propuestas de mejoras.

Cadena de valor



Elaborado por:	Revisado por:	Autorizado por:
Segundo Freddy Caguana Amagua Adriana Carolina Vargas Toledo		




Mapa de procesos



Procesos Claves y de Apoyo

	Procesos	Subprocesos	Nomenclatura
CLAVES	Abastecimiento	Compras	A
	Bodega	Recepción y almacenaje.	B
	Ventas	Formulación de pedido	C1
		Facturación y Cobranzas	C2
	Logística	Despacho y empaçado.	D1
		Distribución de Productos.	D2
Servicio al Cliente	Atención al Cliente	E	
APOYO	Contabilidad	Impuestos	F1
		Cuentas por Pagar	F2
		Registros Contables	F3
	Recursos Humanos	Selección y Contratación de personal.	G1
		Manejo de Nómina	G2

Elaborado por:	Revisado por:	Autorizado por:
Segundo Freddy Caguana Amagua Adriana Carolina Vargas Toledo		

	Manual de procesos aplicado de una empresa dedicada a la distribución y comercialización de productos de ferretería y materiales de construcción, ubicado en la ciudad de Guayaquil	
	Página 10 de 47	
	Fecha:	13/01/2017

A. PROCESO DE ABASTECIMIENTO

A. 1 Subproceso de Compras

A. 1. 1 Descripción del subproceso

El subproceso de compras es el encargado de la adquisición de bienes y servicios necesarios para dar marcha a las operaciones del negocio, inicia con el análisis de la mercadería que se requiere comprar por parte del asistente de bodega que elabora el listado de necesidad de stock para que el jefe de bodega sea el encargado de aprobarlo y posteriormente compras realice la gestión de adquisición.

El jefe de compras es el encargado de solicitar cotizaciones, analizarlas en base a su experiencia y por contacto directo con los diferentes proveedores.

Una vez que seleccionado el proveedor, se le emite la orden de compra a su favor para que posteriormente el jefe de compras solicite el cheque a tesorería para proceder al pago cuando la mercadería sea entregada por el proveedor con la respectiva factura.

Finalmente, una vez realizado el pago al proveedor el jefe de bodega da comienzo al subproceso de recepción y almacenaje de la mercadería

Entradas.-

Requerimiento de stock por parte del departamento de bodega con la descripción detallada del bien o servicio que se necesite.

Salidas.-


Bienes o servicios adquiridos para continuar con la marcha del negocio.

Recursos.-

Físicos: Suministros de oficina

Tecnológico: Hardware y software necesarios para realizar la transacción de compra.

Elaborado por:	Revisado por:	Autorizado por:
Segundo Freddy Caguana Amagua		
Adriana Carolina Vargas Toledo		

	Manual de procesos aplicado de una empresa dedicada a la distribución y comercialización de productos de ferretería y materiales de construcción, ubicado en la ciudad de Guayaquil	
	Página 11 de 47	
	Fecha:	13/01/2017

Talento humano: Jefe de bodega, Jefe de compras, Jefe de tesorería y asistente de bodega.

Financieros: Presupuesto destinado a la compra de inventario.

Controles.-

Comparar lo facturado por el proveedor con la respectiva orden de compras.

Verificar estructura de la factura por temas tributarios.

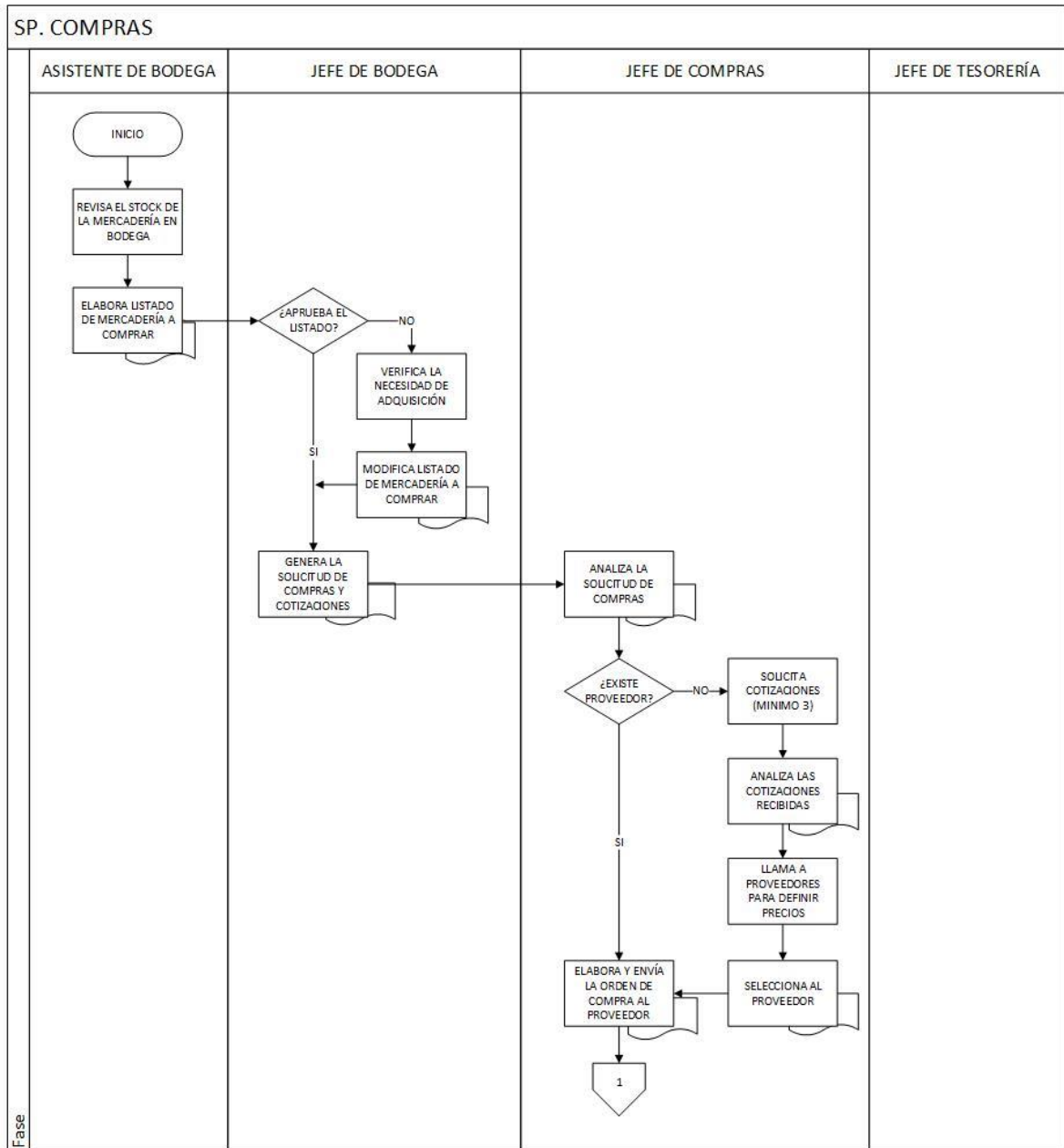
Revisión de documentación por parte de tesorería para emisión de cheque para posterior pago.

La orden de compra, el ingreso de mercadería y emisión de cheque deben ser autorizadas por el jefe directo según corresponda.

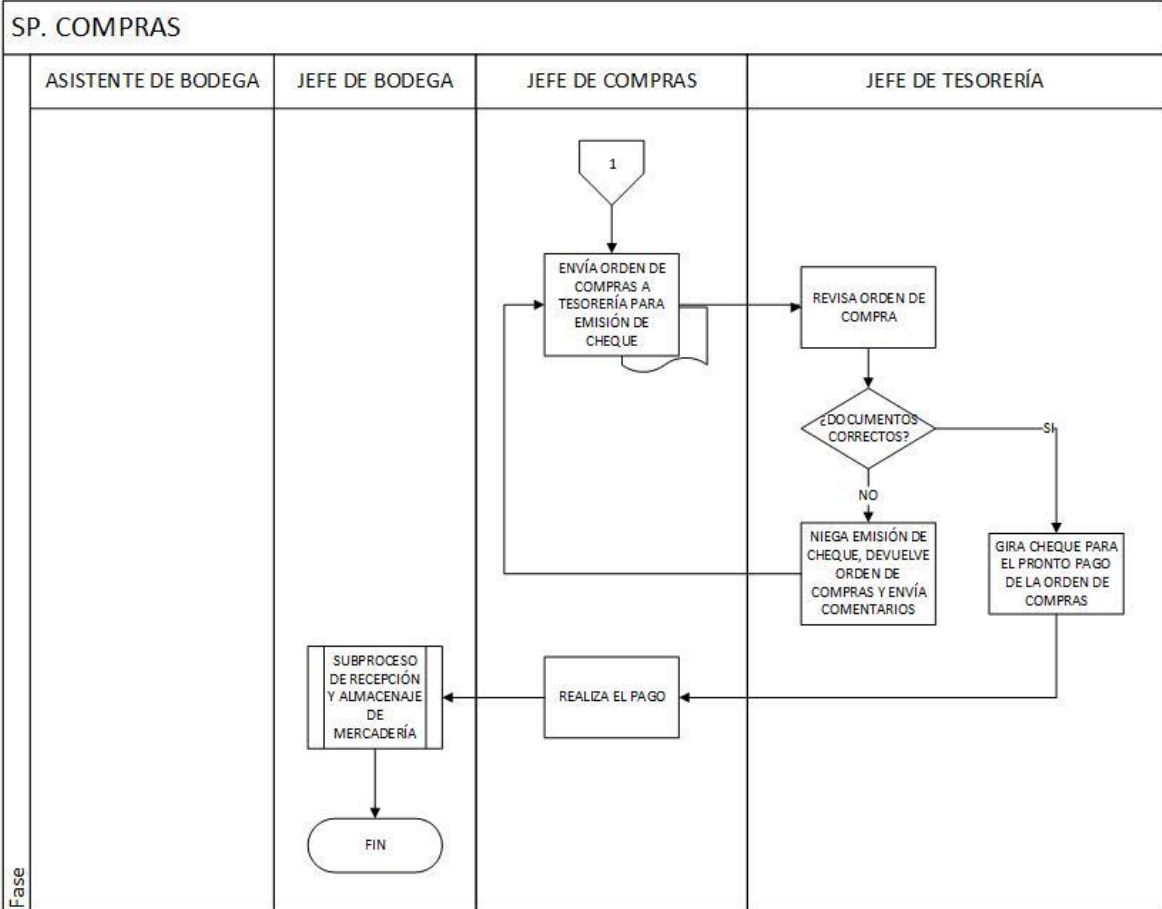
Elaborado por:	Revisado por:	Autorizado por:
Segundo Freddy Caguana Amagua Adriana Carolina Vargas Toledo		




A. 1. 2 Diagrama de flujo del subproceso de compras



Elaborado por:	Revisado por:	Autorizado por:
Segundo Freddy Caguana Amagua		
Adriana Carolina Vargas Toledo		



Elaborado por:	Revisado por:	Autorizado por:
Segundo Freddy Caguana Amagua Adriana Carolina Vargas Toledo		

	Manual de procesos aplicado de una empresa dedicada a la distribución y comercialización de productos de ferretería y materiales de construcción, ubicado en la ciudad de Guayaquil	
	Página 14 de 47	
	Fecha:	13/01/2017

A. 1. 3 Indicadores

N°	1
Tipo:	Eficacia
Nombre:	Inconformidad ocasionada por los proveedores
Objetivo:	Cuantificar las inconformidades ocasionadas en el subproceso de compras
Fórmula:	$\frac{\text{Total de inconformidades reportadas}}{\text{Total de compras realizadas}} * 100$
Unidad de medida:	%
Frecuencia:	Mensual


N°	2
Tipo:	Eficiencia
Nombre:	Cumplimiento en la entrega de pedidos del requerimiento compras
Objetivo:	Definir el nivel de eficiencia por parte de los proveedores en la entrega de pedidos.
Fórmula:	$\frac{\text{Total de pedidos recibidos fuera de tiempo}}{\text{Total de pedidos recibidos}} * 100$
Unidad de medida:	%
Frecuencia:	Bimensual

Los indicadores tienen como meta:

El indicador 1 tiene como meta lograr que el número de inconformidades sea identificado y se logre la reducción de las mismas.

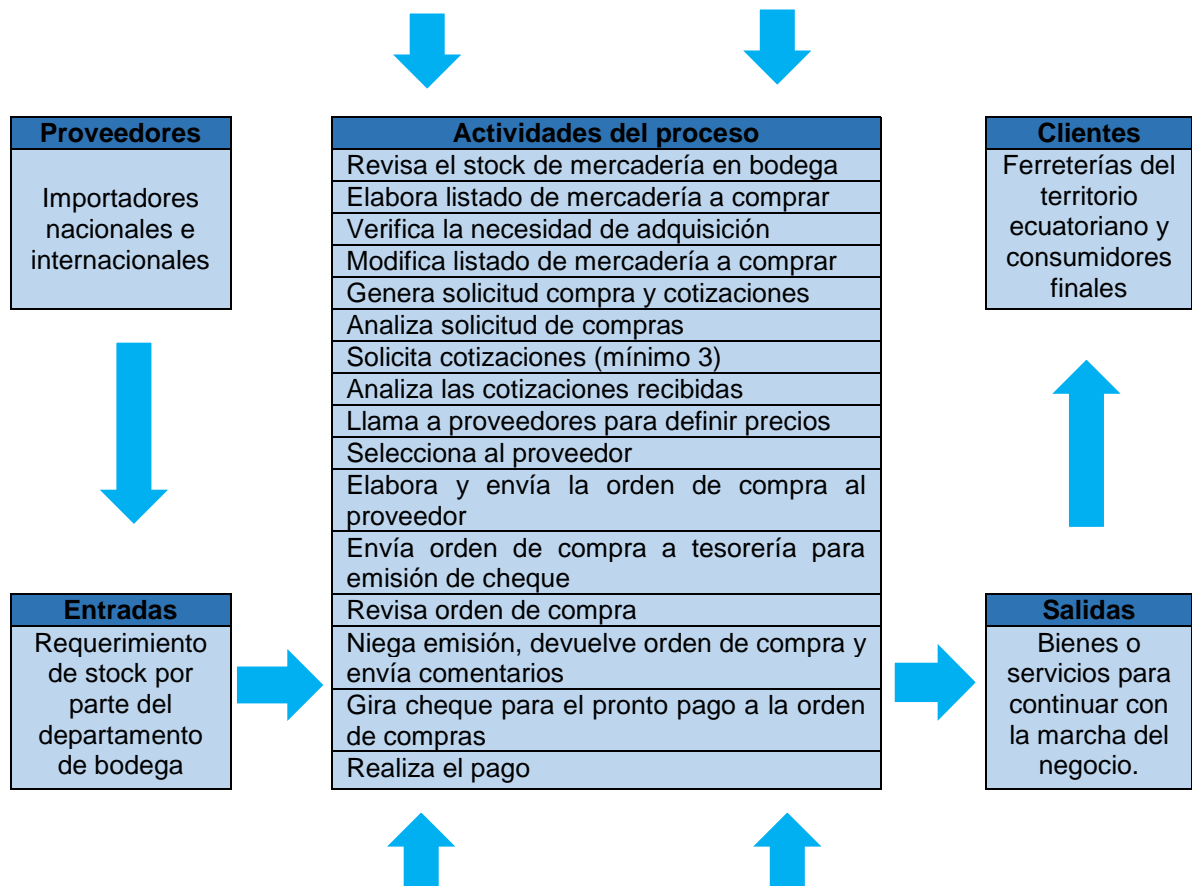
El indicador 2 busca que podamos detectar el nivel de cumplimiento en la recepción de los pedidos, estableciendo que la empresa mantenga proveedores efectivos y eficientes.

Elaborado por:	Revisado por:	Autorizado por:
Segundo Freddy Caguana Amagua Adriana Carolina Vargas Toledo		

	Manual de procesos aplicado de una empresa dedicada a la distribución y comercialización de productos de ferretería y materiales de construcción, ubicado en la ciudad de Guayaquil	
	Página 15 de 47	
	Fecha:	13/01/2017


A.1.4 Ficha del subproceso de Compras

Descripción del Proceso			
Nombre del proceso	Compras	Codificación	A
		Fecha	13/01/2017
Recursos			
Físicos	Suministros de oficinas	Talento Humano	Jefe de Bodega, Compras y Tesorería, asistente de bodega.
Tecnológicos	Hardware y Software de la empresa	Financieros	Presupuesto de compras



Objetivos	
Abastecer de bienes o servicios a la empresa para satisfacer las necesidades de los compradores, ofreciendo un producto con los más altos estándares de calidad.	
Indicadores	Controles
Inconformidad ocasionada por los proveedores. Cumplimiento en la entrega de pedidos del requerimiento de compras	<ul style="list-style-type: none"> Comparar lo facturado por el proveedor con la respectiva orden de compras. Verificar estructura de la factura por temas tributarios. Revisión de documentación por parte de tesorería para emisión de cheque para posterior pago. La orden de compra, el ingreso de mercadería y emisión de cheque deben ser autorizadas por el jefe directo según corresponda.

Elaborado por:	Revisado por:	Autorizado por:
Segundo Freddy Caguana Amagua Adriana Carolina Vargas Toledo		

	Manual de procesos aplicado de una empresa dedicada a la distribución y comercialización de productos de ferretería y materiales de construcción, ubicado en la ciudad de Guayaquil	
	Página 16 de 47	
	Fecha:	13/01/2017

B. PROCESO DE BODEGA

B .1. Subproceso de Recepción y Almacenaje

B .1 .1. Descripción del subproceso

El subproceso de recepción y almacenaje tiene como objetivo realizar todas las actividades relacionadas a la post-compra, inicia una vez el proveedor despacha la mercadería solicitada por el departamento de compras, la misma que es receptada por el jefe de bodega con las respectivas facturas y guías de remisión como documentación soporte.

El asistente de bodega es el encargado de revisar el estado de la mercadería y que corresponda a lo facturado, en el caso de encontrarse alguna inconformidad será notificada de manera inmediata al jefe de compra para que gestione la devolución junto con el asistente de bodega.

La gestión de devolución consiste en verificar si la inconformidad reincide con el mismo proveedor o si es primera vez tomando acciones según corresponde, por otro lado; de no existir ninguna inconformidad la mercadería es ingresada, registrada y clasificada respectivamente por el asistente de bodega.

Finalmente el jefe de bodega archiva copias de documentación soporte (factura, guía de remisión, orden de compra) y envía la documentación original a contabilidad para su respectivo registro dando fin al subproceso.

Entradas.-

Bienes o servicios comprados.

Salidas.-


Abastecimiento de inventario para ofrecer a los consumidores.

Recursos.-

Físicos: Bodega de la empresa para contener el inventario adquirido

Tecnológico: Hardware y software necesarios para realizar la transacción de recepción y almacenaje.

Elaborado por:	Revisado por:	Autorizado por:
Segundo Freddy Caguana Amagua		
Adriana Carolina Vargas Toledo		

	Manual de procesos aplicado de una empresa dedicada a la distribución y comercialización de productos de ferretería y materiales de construcción, ubicado en la ciudad de Guayaquil	
	Página 17 de 47	
	Fecha:	13/01/2017

Talento humano: Proveedor, Jefe de bodega, asistente de bodega y Jefe de compras.

Controles.-

Revisar mercadería con guía de remisión y factura.

Verificar el estado de la mercadería receptada.

Revisar frecuencia de inconformidades por parte de los proveedores.

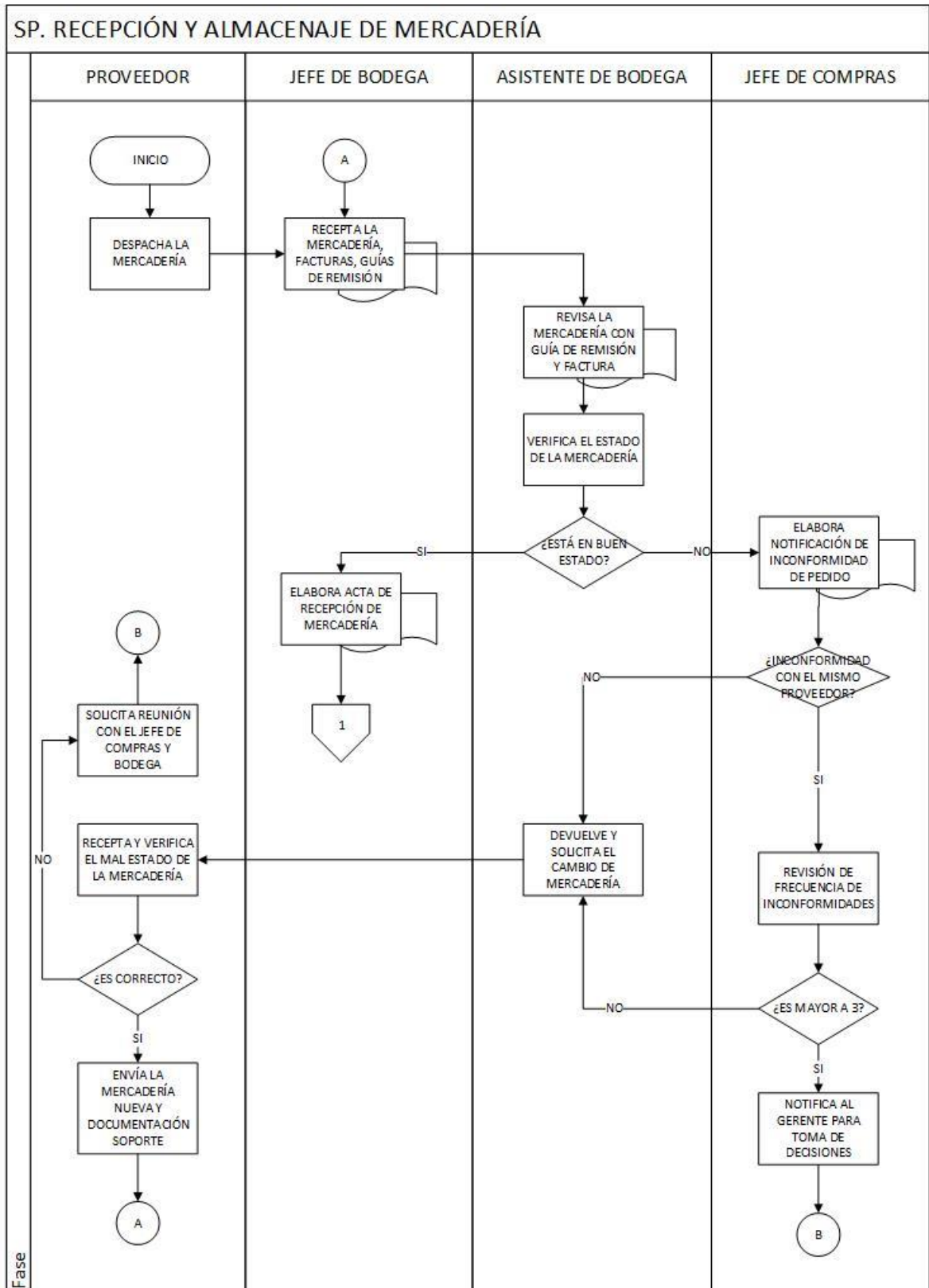
Elaborar acta de recepción de mercadería.

Codificar y clasificar según corresponda la mercadería receptada.

Elaborado por:	Revisado por:	Autorizado por:
Segundo Freddy Caguana Amagua Adriana Carolina Vargas Toledo		



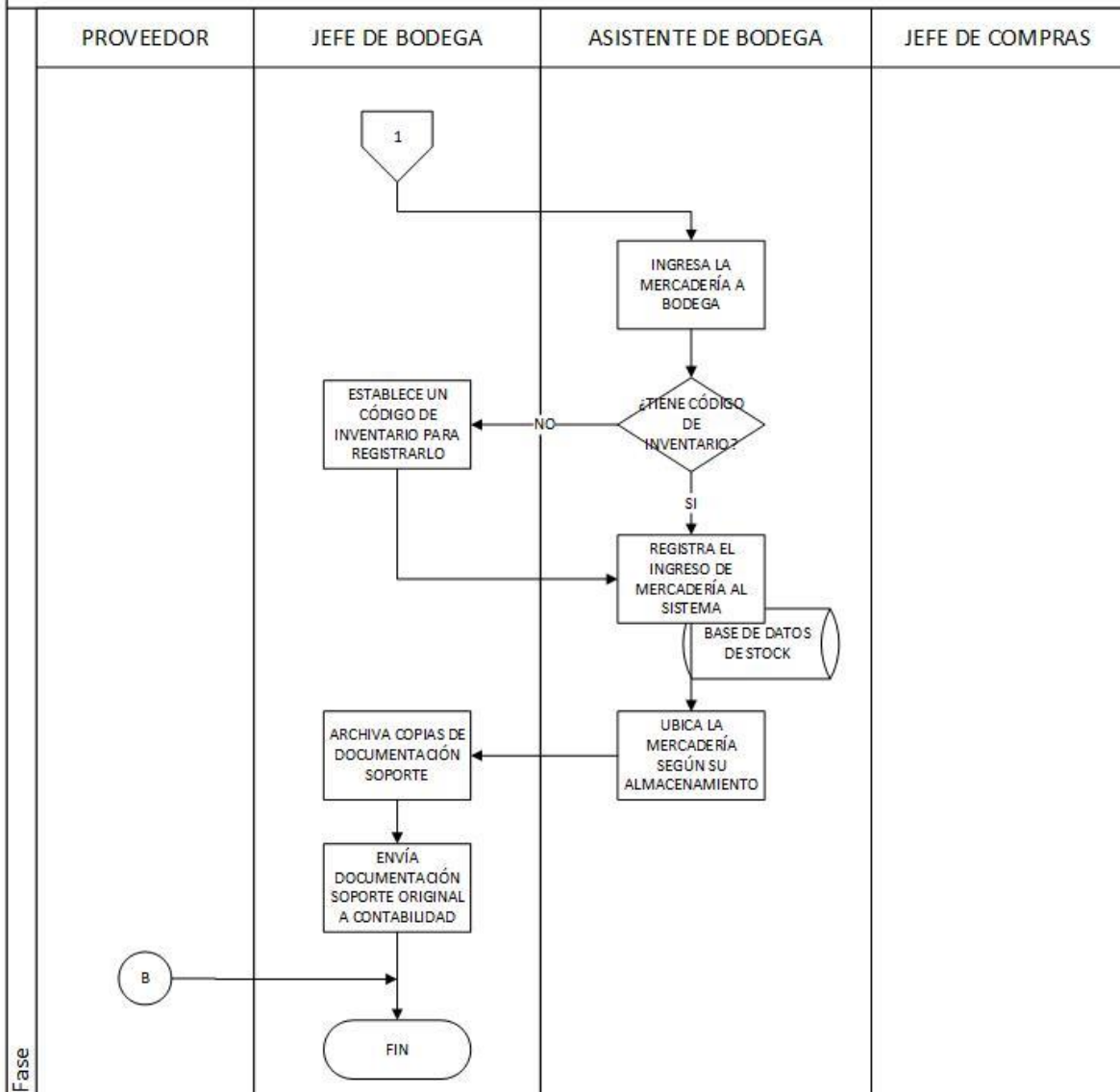
B. 1. 2. Flujograma del subproceso




Elaborado por:	Revisado por:	Autorizado por:
Segundo Freddy Caguana Amagua		
Adriana Carolina Vargas Toledo		



SP. RECEPCIÓN Y ALMACENAJE DE MERCADERÍA



Elaborado por:	Revisado por:	Autorizado por:
Segundo Freddy Caguana Amagua Adriana Carolina Vargas Toledo		

	Manual de procesos aplicado de una empresa dedicada a la distribución y comercialización de productos de ferretería y materiales de construcción, ubicado en la ciudad de Guayaquil	
	Página 20 de 47	
	Fecha:	13/01/2017

B. 1. 3 Indicadores

N°	1
Tipo:	Eficiencia
Nombre:	Rotación de inventario
Objetivo:	Aumentar la rotación del inventario para que el rendimiento monetario de negocio mejore.
Fórmula:	$\frac{\textit{ventas acumuladas del mes}}{\textit{inventario promedio mensual}} * 100$
Unidad de medida:	%
Frecuencia:	Mensual


N°	2
Tipo:	Financiero
Nombre:	Coste de pérdida de inventario
Objetivo:	Identificar el porcentaje mensual de pérdida en dólares por mercadería en mal estado
Fórmula:	$\frac{\textit{valor en dolares de inventario en mal estado}}{\textit{saldo en dolares del inventario total}} * 100$
Unidad de medida:	%
Frecuencia:	Mensual

La meta de los indicadores es:

El indicador 1 tiene como meta el aumento en la rotación del inventario, aumentando el giro monetario dentro de la empresa.

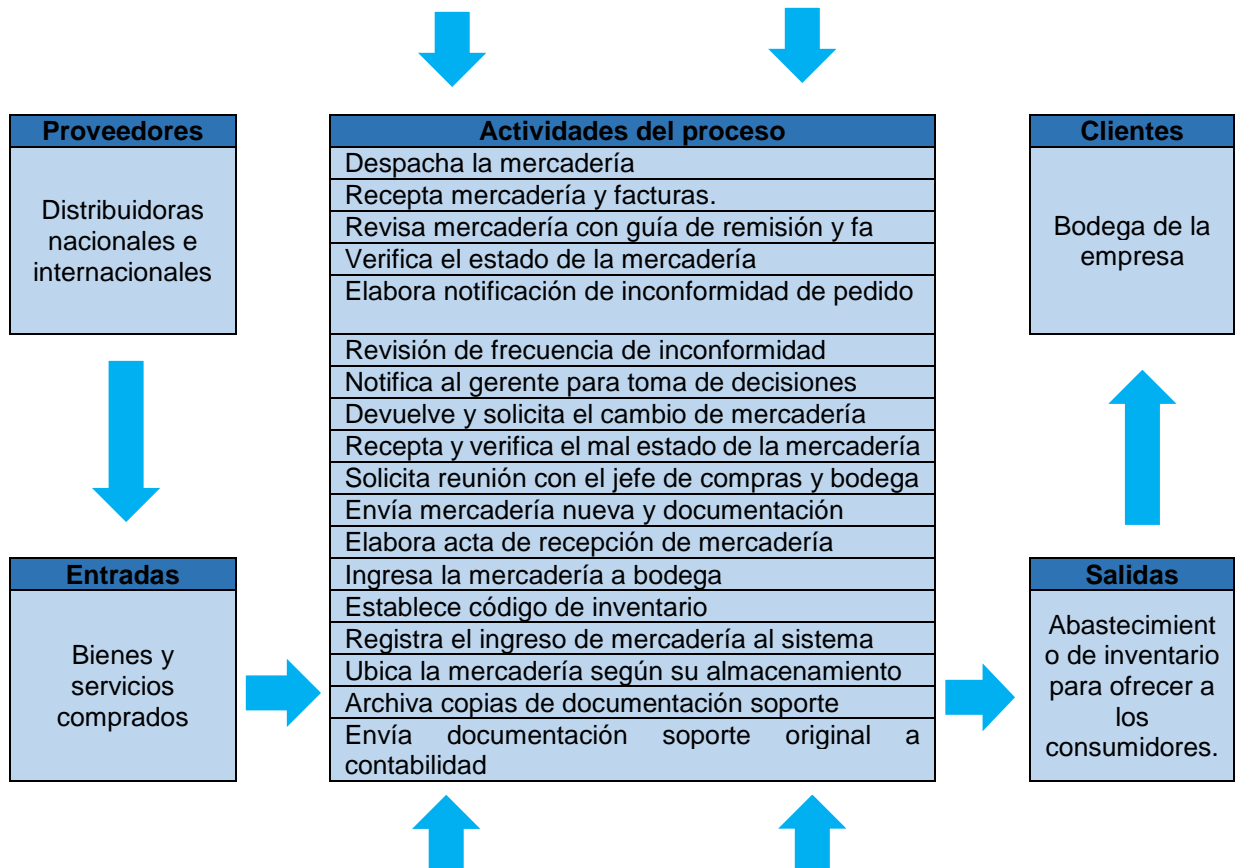
El indicador 2 espera la identificación de las pérdidas dentro de la bodega pudiendo establecer el valor mensual en dólares.

Elaborado por:	Revisado por:	Autorizado por:
Segundo Freddy Caguana Amagua Adriana Carolina Vargas Toledo		

	Manual de procesos aplicado de una empresa dedicada a la distribución y comercialización de productos de ferretería y materiales de construcción, ubicado en la ciudad de Guayaquil	
	Página 21 de 47	
	Fecha:	13/01/2017


B.1.4 Ficha del subproceso de Recepción y Almacenaje

Descripción del Proceso			
Nombre del proceso	Recepción y Almacenaje	Codificación	B
		Fecha	13/01/2017
Recursos			
Físicos	Bodega de la empresa	Talento Humano	Proveedor, Jefe de bodega y asistente, Jefe de compras
Tecnológicos	Hardware y Software de la empresa	Financieros	



Objetivo	
Dar entrada a la mercancía que es enviada por los diferentes proveedores y ubicarla en las zonas idóneas en donde sea fácil de acceder a las mismas y localizables para utilizarlas en una venta.	
Indicadores	Controles
Rotación de inventario Coste de pérdida de inventario	<ul style="list-style-type: none"> Revisar mercadería con guía de remisión y factura. Verificar el estado de la mercadería receptada. Revisar frecuencia de inconformidades por parte de los proveedores. Elaborar acta de recepción de mercadería. Codificar y clasificar según corresponda la mercadería receptada.

Elaborado por:	Revisado por:	Autorizado por:
Segundo Freddy Caguana Amagua Adriana Carolina Vargas Toledo		

	Manual de procesos aplicado de una empresa dedicada a la distribución y comercialización de productos de ferretería y materiales de construcción, ubicado en la ciudad de Guayaquil	
	Página 22 de 47	
	Fecha:	13/01/2017

C. PROCESO DE VENTAS

C.1. Subproceso de Formulación de pedido

C. 1. 1 Descripción del subproceso

El subproceso de formulación de pedido da inicio con la decisión que verifica si el cliente que acude a la empresa es nuevo o si ya se encuentra en la base de datos.

En el caso de ser cliente nuevo se procede a registrar en la base de datos todos sus datos personales para posterior elaborar la nota de pedido con los requerimientos del cliente siempre y cuando la venta sea de contado.

Por otro lado, de ser la venta a crédito, el cliente debe llenar la solicitud de crédito directo, la cual será aprobada por el jefe de ventas después de analizar el perfil crediticio del solicitante.

De ser negada la solicitud se dará por terminado el subproceso caso contrario se emitirá la nota de pedido y será enviada al correo personal del cliente como sustento de su compra dando así por culminado el subproceso.

Entrada.-

Datos personales del cliente

Requerimiento de un bien o servicio por parte del cliente

Salida.-

Ficha de registro de nuevo cliente

Nota de pedido a nombre del cliente

Aprobación de crédito directo


Recursos.-

Físicos: Oficinas de la empresa.

Tecnológico: Hardware y software necesarios para realizar la transacción de registro de nuevos clientes, y elaboración de nota de pedido.

Talento humano: Vendedor y Jefe de Ventas

Elaborado por:	Revisado por:	Autorizado por:
Segundo Freddy Caguana Amagua		
Adriana Carolina Vargas Toledo		

	Manual de procesos aplicado de una empresa dedicada a la distribución y comercialización de productos de ferretería y materiales de construcción, ubicado en la ciudad de Guayaquil	
	Página 23 de 47	
	Fecha:	13/01/2017

Financiero.- Ingreso por venta realizada

Controles.-

Registro obligatorio en la base de datos de nuevos clientes.

Notas de pedidos superiores a \$50 deben ir con el nombre del cliente.

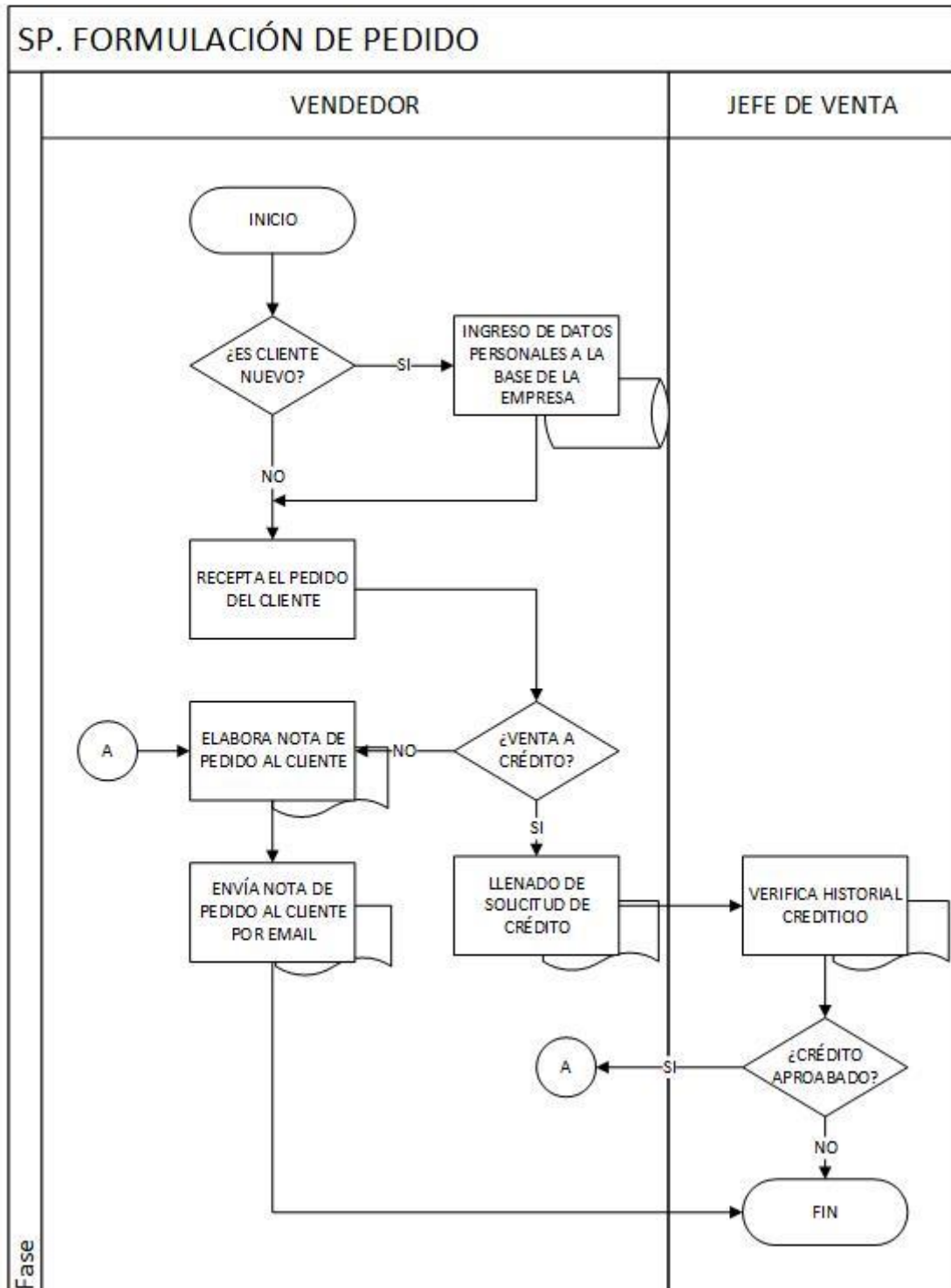
Verificación de buró de crédito para las ventas a crédito tanto para clientes nuevos o existentes.

Aprobación de solicitud de crédito del cliente por parte del jefe de venta.


Elaborado por:	Revisado por:	Autorizado por:
Segundo Freddy Caguana Amagua Adriana Carolina Vargas Toledo		



D. 1. 2 Flujoograma del subproceso



Elaborado por:	Revisado por:	Autorizado por:
Segundo Freddy Caguana Amagua Adriana Carolina Vargas Toledo		

	Manual de procesos aplicado de una empresa dedicada a la distribución y comercialización de productos de ferretería y materiales de construcción, ubicado en la ciudad de Guayaquil	
	Página 25 de 47	
	Fecha:	13/01/2017

C.1.3 Indicadores

N°	1
Tipo:	Eficiencia
Nombre:	Formulación de pedido
Objetivo:	Determinar el nivel de la capacidad de formulación de pedidos por parte de los vendedores
Fórmula:	$\frac{\textit{pedidos atendidos}}{\textit{capacidad máxima de atender pedidos}} * 100$
Unidad de medida:	%
Frecuencia:	Diario


N°	2
Tipo:	Eficacia
Nombre:	Calidad de los pedidos generados
Objetivo:	Definir el nivel de calidad recibida en el subproceso de formulación de pedido
Fórmula:	$\frac{\textit{pedidos generados sin problemas}}{\textit{total de pedidos generados}} * 100$
Unidad de medida:	%
Frecuencia:	Diario

La meta de los indicadores es:

El indicador 1 tiene como meta la optimización en la formulación de pedidos a nuestros clientes, el incremento de captación de pedidos por parte de nuestros clientes.

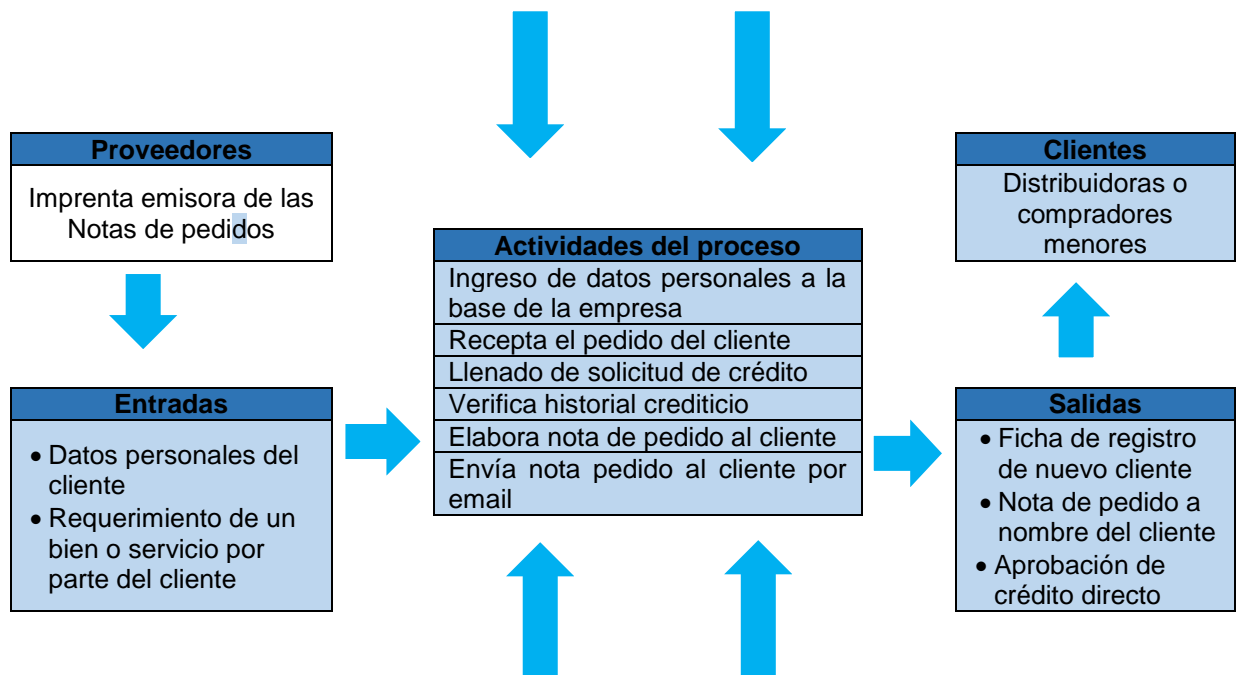
El indicador 2 espera aumentar el nivel en la calidad de recepción de pedidos de nuestros clientes, con la reducción de la utilización de recursos.

Elaborado por:	Revisado por:	Autorizado por:
Segundo Freddy Caguana Amagua Adriana Carolina Vargas Toledo		

	Manual de procesos aplicado de una empresa dedicada a la distribución y comercialización de productos de ferretería y materiales de construcción, ubicado en la ciudad de Guayaquil	
	Página 26 de 47	
	Fecha:	13/01/2017


C.1.4 Ficha del subproceso de Formulación de pedido

Descripción del Proceso			
Nombre del proceso	Formulación de pedido	Codificación	C1
		Fecha	13/01/2017
Recursos			
Físicos	Oficinas de la empresa	Talento Humano	Vendedor y Jefe de Ventas
Tecnológicos	Hardware y Software de la empresa	Financieros	Ingresos por ventas



Objetivo	
Receptar los requerimientos de adquisición de mercadería por parte de los clientes.	
Indicadores	Controles
Formulación de pedidos Calidad de pedidos generados	<ul style="list-style-type: none"> Registro obligatorio en la base de datos de nuevos clientes. Notas de pedidos superiores a \$50 deben ir con el nombre del cliente. Verificación de buró de crédito para las ventas a crédito tanto para clientes nuevos o ya existentes. Aprobación de solicitud de crédito del cliente por parte del jefe de venta.

Elaborado por:	Revisado por:	Autorizado por:
Segundo Freddy Caguana Amagua Adriana Carolina Vargas Toledo		

	Manual de procesos aplicado de una empresa dedicada a la distribución y comercialización de productos de ferretería y materiales de construcción, ubicado en la ciudad de Guayaquil	
	Página 27 de 47	
	Fecha:	13/01/2017

C.2. Subproceso de Facturación y Cobranzas

C.2.1. Descripción del subproceso

El subproceso da comienzo cuando el vendedor receipta el pedido por parte del cliente quien decide si desea su factura con sus datos personales o consumidor final además, el subproceso tiene la actividad de registrar a clientes nuevos a la base de datos para que sea más fácil generar futuras facturas.

El cliente confirma si su pago será ha contado o con el crédito directo que posee la empresa, es por eso que se tiene una serie de actividades diferentes para cada forma de pago.

Empezando con la forma de contado consiste que una vez generada la factura el cliente se acerca a caja y entrega el dinero en efectivo, siendo así que el cajero recibe el dinero y procede a entregar el recibo de pago una vez registrando el pago en el sistema para que el cliente se acerque a retirar su mercadería.


Por otro lado el subproceso se extiende cuando la forma de pago es a crédito, aquí es donde el facturador es el encargado de enviar las facturas a ventas para que las revisen y aprueben el plazo otorgado al cliente para cancelar la deuda o de ser ajustado el plazo el jefe de ventas es el responsable de realizarlo.

El jefe de ventas una vez que aprueba el plazo de pago procede a elaborar el contrato de pago y delega al facturador que imprima el contrato y la tabla de pagos para que sea entregado a cada vendedor y comiencen con la gestión de cobro.

De existir clientes con pagos vencidos el vendedor será el encargado de enviarle la notificación de pronto pago, en el caso de que el cliente haga caso omiso hasta la 2da notificación la empresa queda en total libertad de ejercer acciones legales en contra del cliente.

Finalmente realizado el cobro sea la forma de pago contado o crédito el asistente de ventas es el encargado de enviar la documentación generada en el día a contabilidad para que pueda ser registrada en los libros y el cajero pueda proceder en el envió de lo recaudado al banco en los días establecidos por la gerencia.

Elaborado por:	Revisado por:	Autorizado por:
Segundo Freddy Caguana Amagua		
Adriana Carolina Vargas Toledo		

	Manual de procesos aplicado de una empresa dedicada a la distribución y comercialización de productos de ferretería y materiales de construcción, ubicado en la ciudad de Guayaquil	
	Página 28 de 47	
	Fecha:	13/01/2017

Entradas.-

Datos personales del cliente

Requerimiento de bienes o servicios por parte del cliente

Salidas.-

Factura a nombre del cliente

Registro de nuevos clientes

Recibo por pago realizado

Recursos.-

Físicos: Infraestructura de la empresa, Suministros de oficinas, facturas.

Tecnológico: Hardware y software necesarios para realizar la transacción de facturación y cobranza (computadoras, impresoras y sistema de cobro.)

Talento humano: Vendedor, facturador, cajero, asistente de venta, asistente contable, jefe de ventas

Financieros: Pagos realizados por parte de los clientes.

Controles.-

Cuadre de caja a diario y de manera espontánea.

Valor superior a \$200 en caja debe ser enviado a la bóveda.

Revisión semanal de los clientes pendientes de cobro.

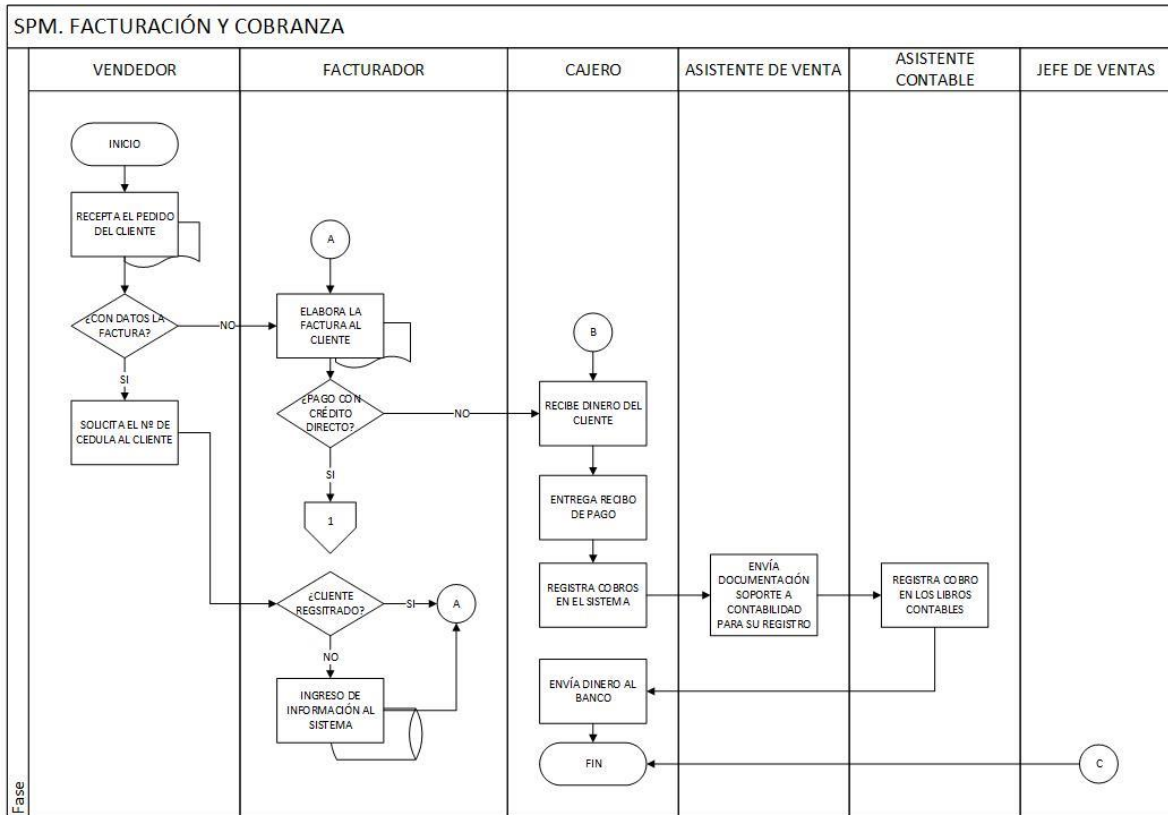
Informe mensual de morosidad.

Confirmación de depósito efectuado al gerente general.

Elaborado por:	Revisado por:	Autorizado por:
Segundo Freddy Caguana Amagua		
Adriana Carolina Vargas Toledo		



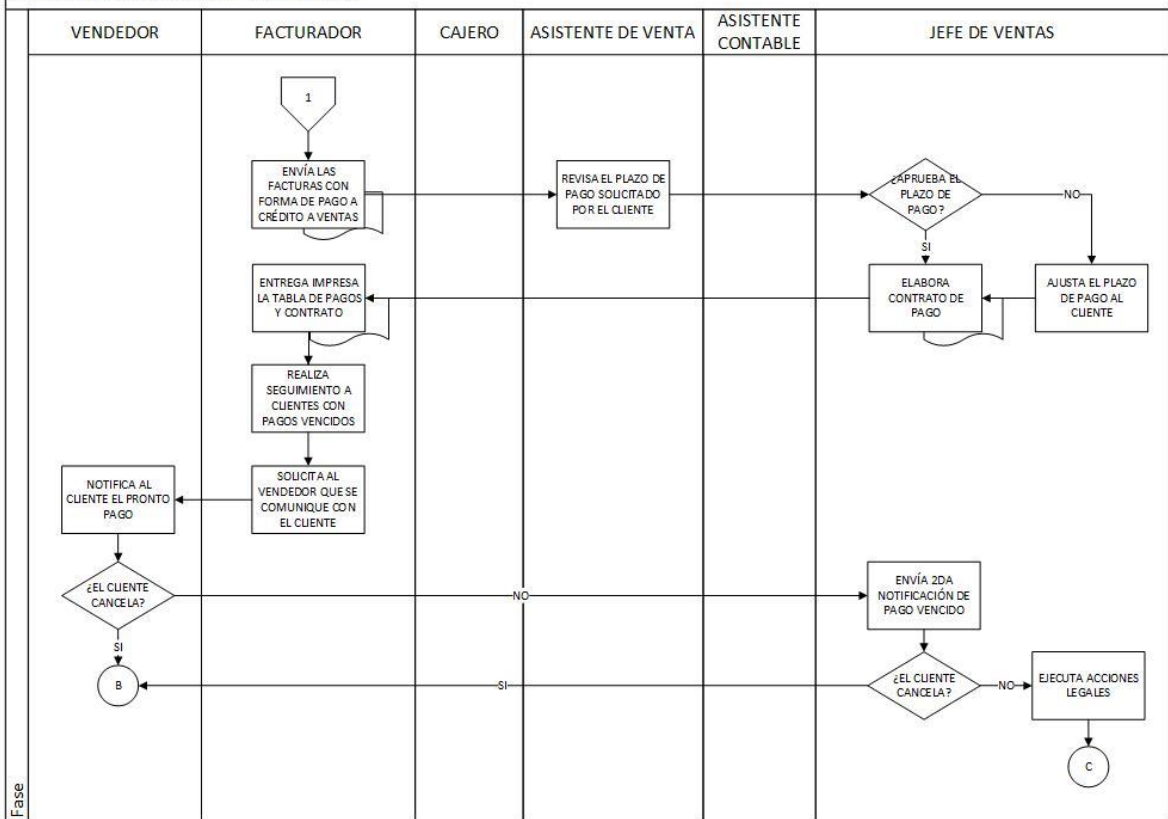
C.2.2. Flujograma del subproceso




Elaborado por:	Revisado por:	Autorizado por:
Segundo Freddy Caguana Amagua		
Adriana Carolina Vargas Toledo		



SPM. FACTURACIÓN Y COBRANZA



Elaborado por:	Revisado por:	Autorizado por:
Segundo Freddy Caguana Amagua Adriana Carolina Vargas Toledo		

	Manual de procesos aplicado de una empresa dedicada a la distribución y comercialización de productos de ferretería y materiales de construcción, ubicado en la ciudad de Guayaquil	
	Página 31 de 47	
	Fecha:	13/01/2017

C.2.3. Indicadores

N°	1
Tipo:	Eficiencia
Nombre:	Incremento de la clientela
Objetivo:	Medir el incremento de los clientes con respecto a periodos anteriores
Fórmula:	$\frac{\text{total clientes semestre actual} - \text{total clientes semestre anterior}}{\text{total de clientes}} * 100$
Unidad de medida:	%
Frecuencia:	Semestral


N°	2
Tipo:	Financiero
Nombre:	Cartera vencida
Objetivo:	Medir el porcentaje de la cartera de clientes que se mantienen fuera del plazo establecido de crédito.
Fórmula:	$\frac{\text{total de cartera vencida}}{\text{monto total de cartera}}$
Unidad de medida:	%
Frecuencia:	Mensual

La meta de los indicadores es:

El indicador 1 tiene como meta el incremento de nuestros clientes, y la medición continua del valor porcentual de aumento.

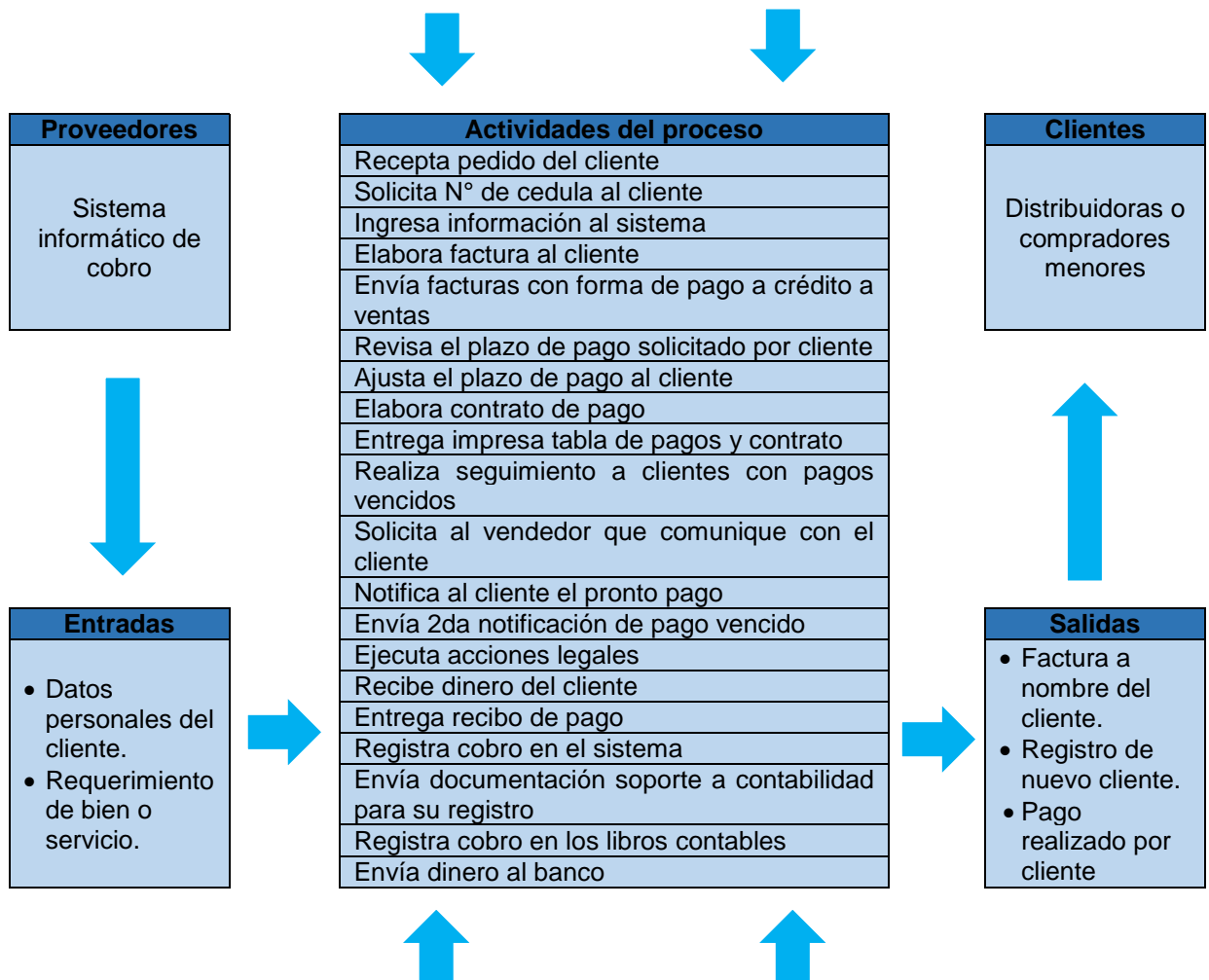
El indicador 2 espera la medición de los clientes que se encuentran en la cartera vencida para el uso de estrategias que reduzcan dicho valor porcentual.

Elaborado por:	Revisado por:	Autorizado por:
Segundo Freddy Caguana Amagua Adriana Carolina Vargas Toledo		

	Manual de procesos aplicado de una empresa dedicada a la distribución y comercialización de productos de ferretería y materiales de construcción, ubicado en la ciudad de Guayaquil	
	Página 32 de 47	
	Fecha:	13/01/2017


C.2.4. Ficha del subproceso de Facturación y Cobranzas

Descripción del Proceso			
Nombre del proceso	Facturación y Cobranzas	Codificación	C2
		Fecha	13/01/2017
Recursos			
Físicos	Infraestructura de la empresa, suministros de oficina, facturas	Talento Humano	Vendedor, facturador, cajero, asistente de ventas y contable, Jefe de ventas
Tecnológicos	Hardware y Software de la empresa	Financieros	Pagos realizados por los clientes.



Objetivo	
Generar la factura de manera correcta y efectuar la gestión de cobro de manera correcta.	
Indicadores	Controles
Rotación de inventario Coste de pérdida de inventario	<ul style="list-style-type: none"> Cuadre de caja a diario y de manera espontánea. Valor superior a \$200 en caja debe ser enviado a la bóveda. Revisión semanal de los clientes pendientes de cobro. Informe mensual de morosidad.

Elaborado por:	Revisado por:	Autorizado por:
Segundo Freddy Caguana Amagua Adriana Carolina Vargas Toledo		

	Manual de procesos aplicado de una empresa dedicada a la distribución y comercialización de productos de ferretería y materiales de construcción, ubicado en la ciudad de Guayaquil	
	Página 33 de 47	
	Fecha:	13/01/2017

D. PROCESO DE LOGISTICA

D.1. Subproceso de Despacho y empaçado

D.1.1. Descripción del subproceso

El subproceso es el encargado de alistar la mercadería para su distribución es por eso que el subproceso inicia al momento que el jefe de bodega recibe la factura emitida para ser despachada.

El asistente de bodega es quien verifica que estén disponibles todos los ítems la factura, en el caso de no haber existencia de algún ítem se procede a dar comienzo al subproceso de compras. Por otro lado de estar disponible toda la factura se verifica el estado de la mercadería a entregar.

El jefe de bodega emitirá un acta mercadería de mal estado en el caso de haber, caso contrario se despacha y empaça mercadería para posteriormente sea embarcada en el camión para su distribución.

Entradas.-

Factura o guía de despacho.

Salidas.-

Entrega de mercadería al cliente.

Recursos.-

Físicos: Facturas, Bodega de la empresa

Tecnológico: Software de inventario

Talento humano: Jefe de ventas, asistente de bodega

Financieros: Pago realizado de la factura

Controles.-

Jefe de bodega autoriza la factura para realizar el despacho.

La mercancía debe ser clasificada según corresponda para el despacho.

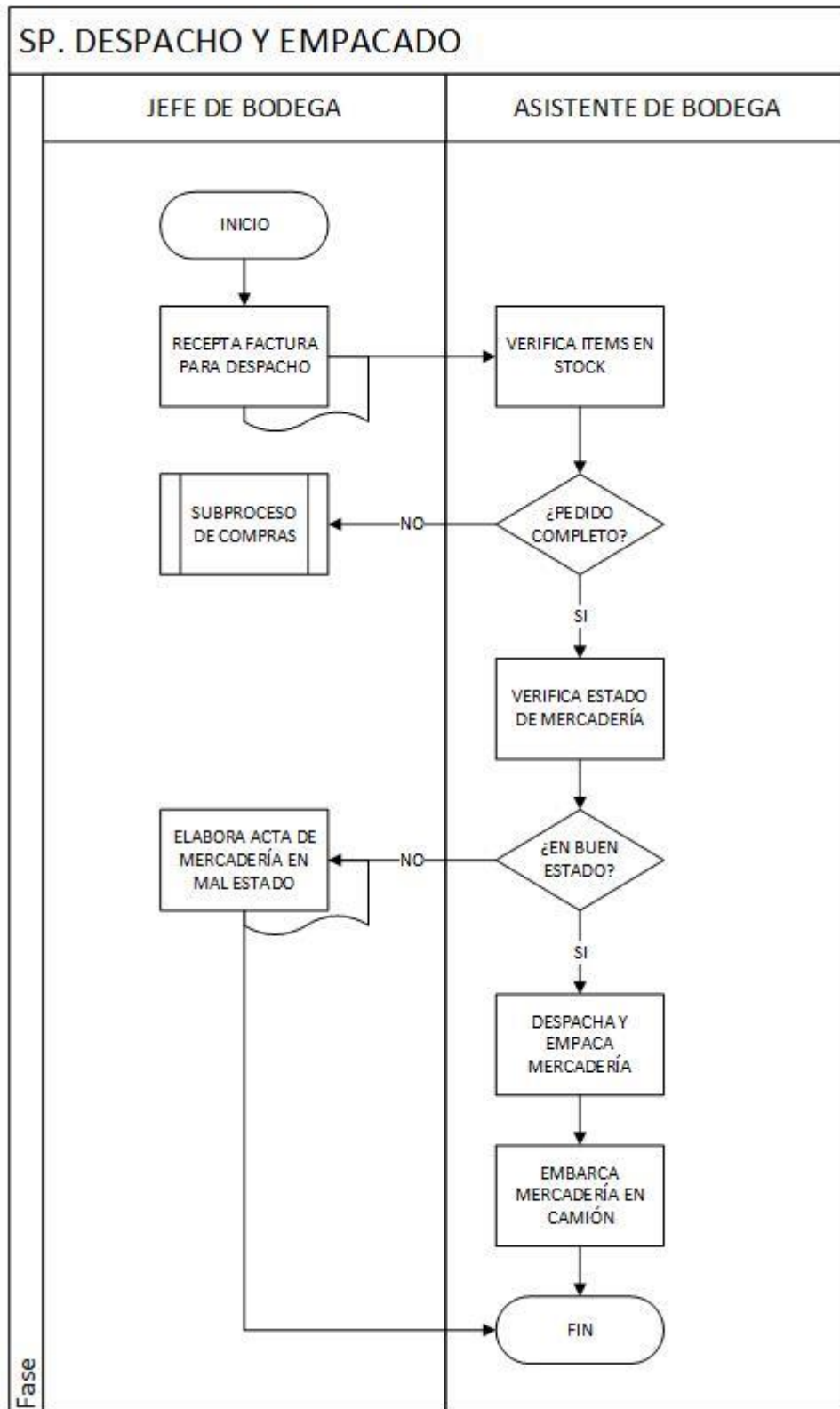
El Jefe de bodega verifica que el despacho se encuentre según lo solicitado.

Elaborado por:	Revisado por:	Autorizado por:
Segundo Freddy Caguana Amagua		
Adriana Carolina Vargas Toledo		




Cualquier falta o desviación detectada será notificada al Jefe de bodega.

D.1.2. Flujoograma del subproceso



Elaborado por:	Revisado por:	Autorizado por:
Segundo Freddy Caguana Amagua Adriana Carolina Vargas Toledo		

	Manual de procesos aplicado de una empresa dedicada a la distribución y comercialización de productos de ferretería y materiales de construcción, ubicado en la ciudad de Guayaquil	
	Página 35 de 47	
	Fecha:	13/01/2017

D.1.3. Indicadores

N°	1
Tipo:	Eficacia
Nombre:	Cumplimiento de despachos
Objetivo:	Cuantificar la eficacia de la empresa en el cumplimiento de los despachos con los clientes
Fórmula:	$\frac{n^{\circ} \text{ de despachos cumplidos}}{\text{total de despachos solicitados}} * 100$
Unidad de medida:	%
Frecuencia:	Semanal


N°	2
Tipo:	Eficiencia
Nombre:	Promedio de despacho por persona de bodega
Objetivo:	Conocer el número de facturas despachadas por el personal de bodega y así medir su desempeño.
Fórmula:	$\frac{\text{total de facturas despachadas}}{n^{\circ} \text{ total de empleados}}$
Unidad de medida:	Numérica
Frecuencia:	Mensual

La meta de los indicadores es:

El indicador 1 se enfoca en la medición de la eficiencia, e incrementarla con estrategias para mejorar el cumplimiento en las entregas.

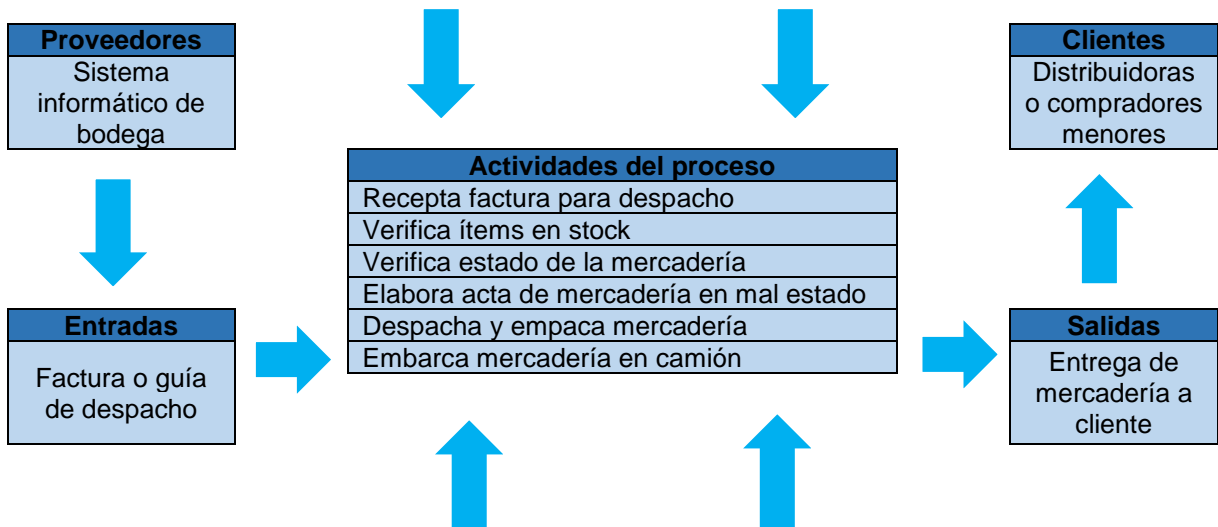
El indicador 2 espera la medición del desempeño con un resultado de cuantas facturas se despachan mensualmente para la aplicación de bonificaciones o llamadas de atención al personal.

Elaborado por:	Revisado por:	Autorizado por:
Segundo Freddy Caguana Amagua Adriana Carolina Vargas Toledo		

	Manual de procesos aplicado de una empresa dedicada a la distribución y comercialización de productos de ferretería y materiales de construcción, ubicado en la ciudad de Guayaquil	
	Página 36 de 47	
	Fecha:	13/01/2017


D.1.4. Ficha del subproceso de Despacho y empackado

Descripción del Proceso			
Nombre del proceso	Despacho y empackado	Codificación	D1
		Fecha	13/01/2017
Recursos			
Físicos	Facturas, bodega de la empresa	Talento Humano	Jefe de bodega y asistente de bodega
Tecnológicos	Software de inventario	Financieros	Pago realizado de la factura



Objetivo	
Es fortalecer el desempeño del subproceso de despacho y empackado para satisfacer de manera correcta los requerimiento de los clientes.	
Indicadores	Controles
Cumplimiento de despacho Promedio de despacho por persona de bodega	<ul style="list-style-type: none"> Jefe de bodega autoriza la factura para realizar el despacho. La mercancía debe ser clasificada según corresponda para el despacho. El Jefe de bodega verifica que el despacho se encuentre según lo solicitado. Cualquier falta o desviación detectada será notificada al Jefe de bodega.

Elaborado por:	Revisado por:	Autorizado por:
Segundo Freddy Caguana Amagua Adriana Carolina Vargas Toledo		

	Manual de procesos aplicado de una empresa dedicada a la distribución y comercialización de productos de ferretería y materiales de construcción, ubicado en la ciudad de Guayaquil	
	Página 37 de 47	
	Fecha:	13/01/2017

D.2. Subproceso de Distribución de productos

D.2.1. Descripción del subproceso

El subproceso da comienzo con la inspección de la mercadería a ser entregada, función que la realiza el asistente de bodega para verificar que la mercadería se encuentre en buen estado y de existir alguna falla procederá a realizar el cambio.

Una vez realizada la inspección el asistente de bodega envía un listado de la mercadería facturada al asistente de distribución quien verifica factura con nota de pedida como medida de control para evitar la salida injustificada de mercadería.

Después de realizar la verificación le entrega al chofer la planificación de entrega y una vez embarcada la mercadería el asistente de bodega procede a elaborar el acta de salida de mercadería.

El chofer tiene en su custodia la mercadería, actas de recepción y devolución de mercadería y una vez que firme la salida a ruta de entrega puede empezar su recorrido planificado. Además, en el caso de no encontrar al cliente debe anotar en la factura que el cliente no fue encontrado y da finalizada la entrega para ese cliente.


Con los clientes localizados el asistente de distribución entrega la mercadería, revisa la factura y mercadería con el cliente que una vez que acepta la mercadería se debe proceder a llenar el acta recepción de mercadería. En el caso de que el cliente rechace el pedido se llena el acta de devolución y se embarca de nuevo la mercadería.

Terminada la ruta de entrega el chofer debe retornar a la empresa, firmado el ingreso de ruta de entrega el asistente de bodega debe desembarcar toda la mercadería no entregada y el chofer entregar las actas al asistente de bodega quien se encarga de clasificarlas según corresponda y analizar los resultados de la entrega, para finalmente realizar el acta de ingreso de mercadería dando fin al subproceso.

Entradas.-

Listado de facturas a entregar

Elaborado por:	Revisado por:	Autorizado por:
Segundo Freddy Caguana Amagua		
Adriana Carolina Vargas Toledo		

	Manual de procesos aplicado de una empresa dedicada a la distribución y comercialización de productos de ferretería y materiales de construcción, ubicado en la ciudad de Guayaquil	
	Página 38 de 47	
	Fecha:	13/01/2017

Datos personales del cliente

Salidas.-

Mercadería despachada y empacada

Planeación de entrega

Actas de recepción y devolución de mercadería

Recursos.-

Físicos: Facturas, guías de despacho, área de despacho y empacada, camión de distribución

Tecnológico: Teléfono para contactarse con el cliente

Talento humano: Asistente de bodega, asistente de distribución y Chofer

Financieros: Pago de combustible utilizado para distribución

Controles.-

Verificación del estado de mercadería a entregar.

Comprobar que la factura contenga lo que detalla la nota de pedido del cliente.

Elaborar planificación de entrega.

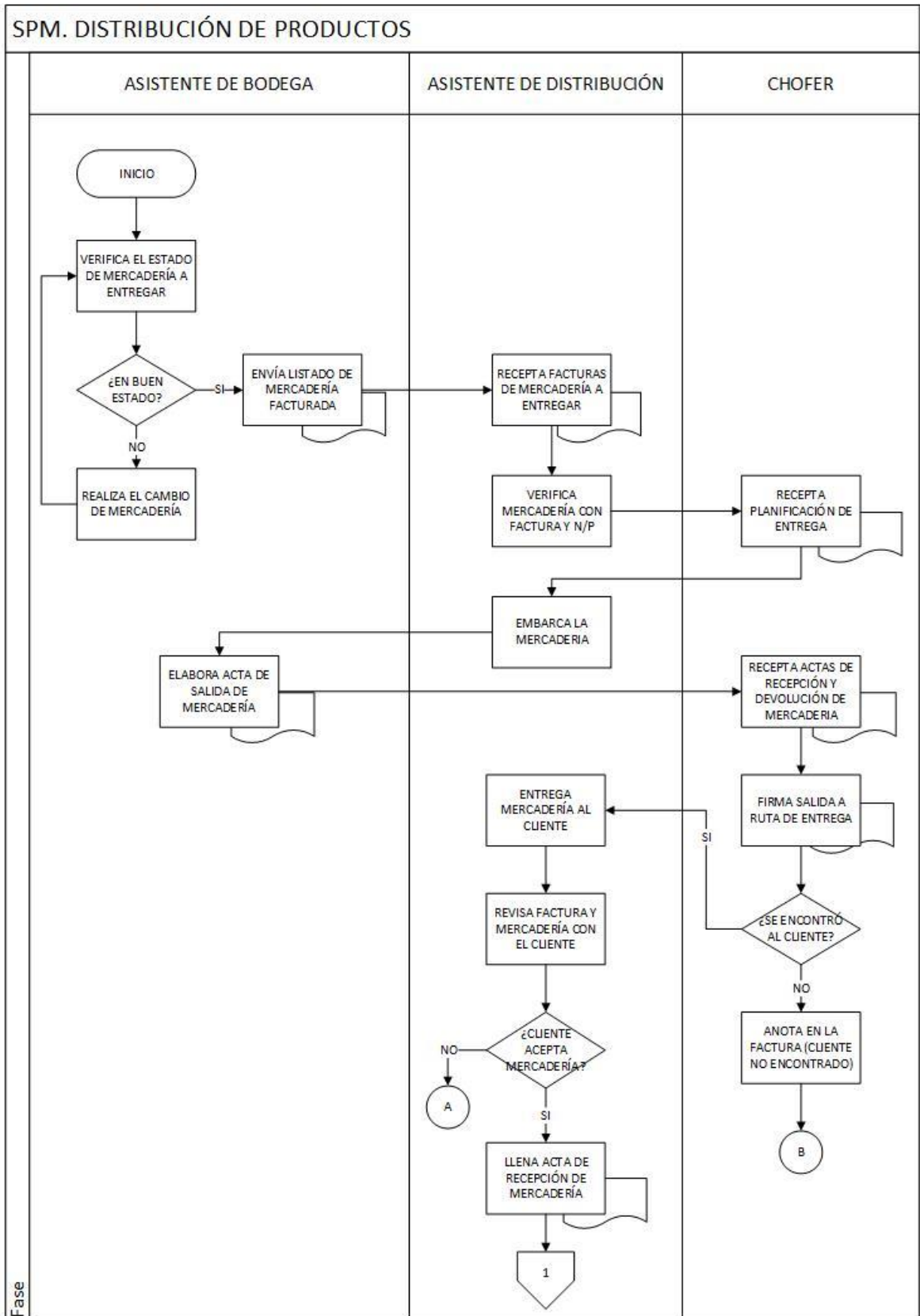
Registrar la entrada y salida del camión distribuidor.

Acta de entrega y devolución de mercadería para controlar el stock.

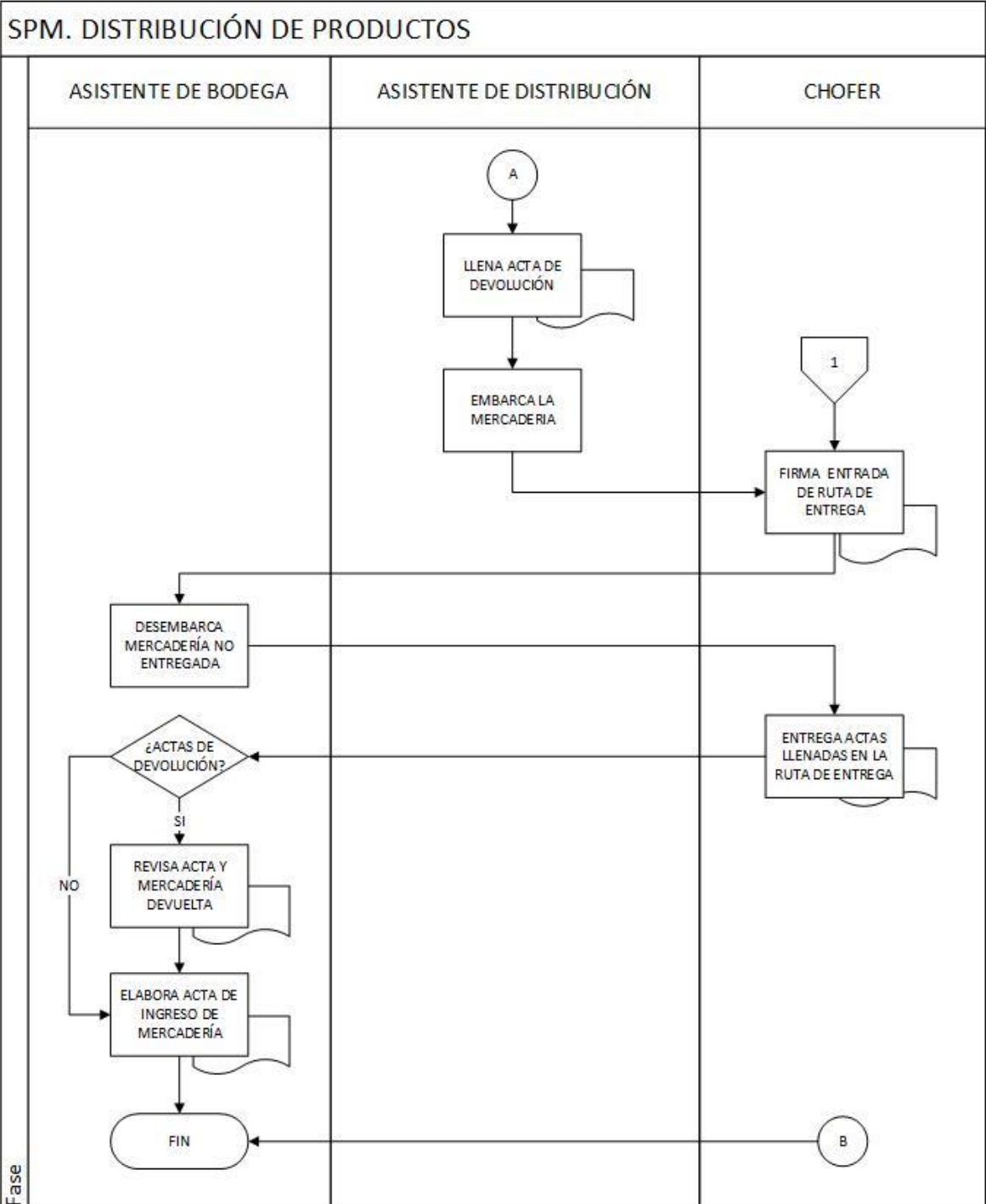
Elaborado por:	Revisado por:	Autorizado por:
Segundo Freddy Caguana Amagua Adriana Carolina Vargas Toledo		




D.2.2. Flujoograma del subproceso



Elaborado por: Segundo Freddy Caguana Amagua Adriana Carolina Vargas Toledo	Revisado por:	Autorizado por:
--	----------------------	------------------------



Elaborado por:	Revisado por:	Autorizado por:
Segundo Freddy Caguana Amagua Adriana Carolina Vargas Toledo		

	Manual de procesos aplicado de una empresa dedicada a la distribución y comercialización de productos de ferretería y materiales de construcción, ubicado en la ciudad de Guayaquil	
	Página 41 de 47	
	Fecha:	13/01/2017

D.2.3. Indicadores

N°	1
Tipo:	Eficacia
Nombre:	Cumplimiento de la planificación de entrega
Objetivo:	Definir la realidad de los despachos solicitados por los clientes
Fórmula:	$\frac{\text{n}^\circ \text{ de pedidos entregados}}{\text{total de pedidos planificados}} * 100$
Unidad de medida:	%
Frecuencia:	Semanal


N°	2
Tipo:	Eficiencia
Nombre:	Gasto de combustible por utilización del transporte
Objetivo:	Conocer el gasto que ocasiona el uso del camión en la entrega de los despachos
Fórmula:	$\frac{\text{Costo del consumo de gasolina}}{\text{valor total de las ventas despachadas}} * 100$
Unidad de medida:	%
Frecuencia:	Mensual

La meta de los indicadores es:

El indicador 1 tiene como meta establecer estrategias que nos permitan mejorar los despachos de productos, pudiendo observar la situación actual del proceso.

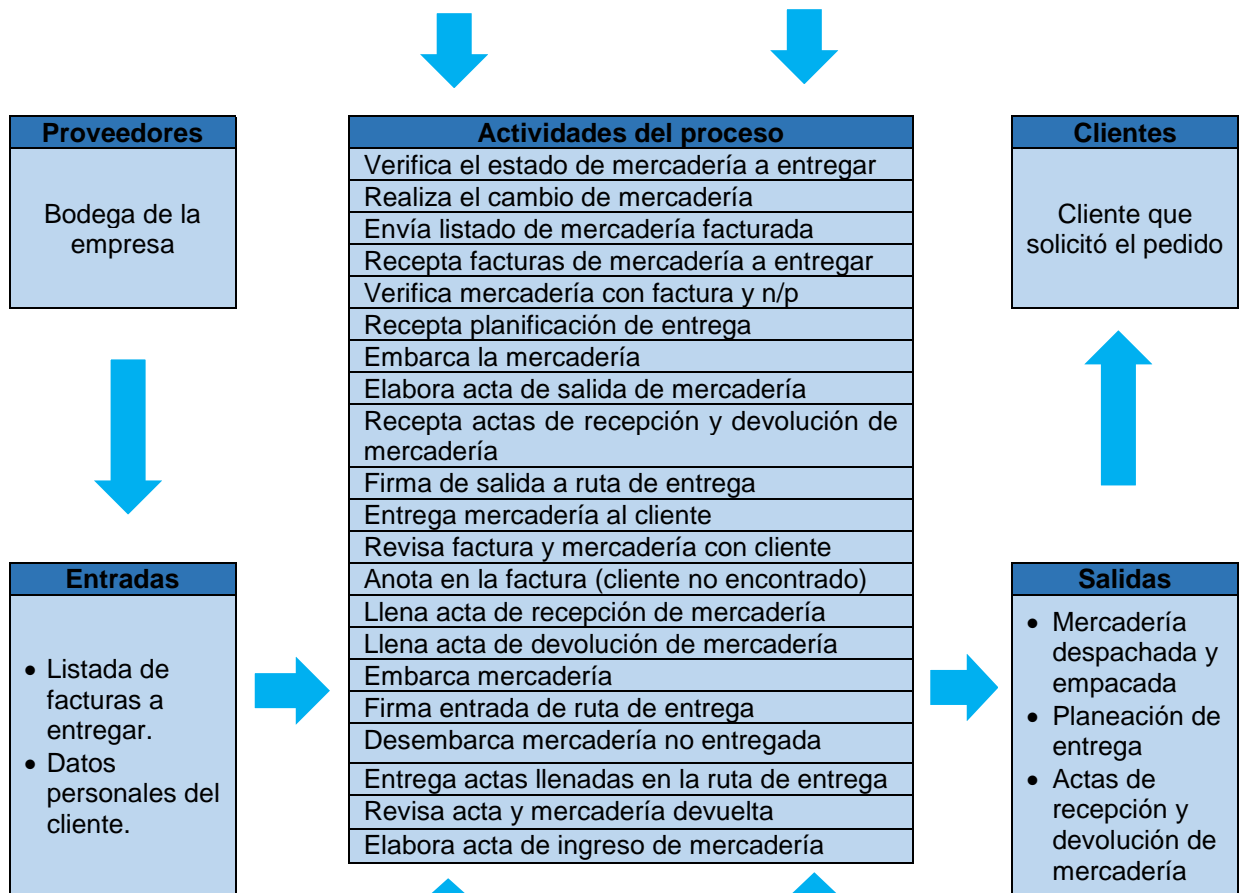
El indicador 2 quiere determinar que el consumo de combustible no posea una relación porcentual alta con el valor total de las ventas, por ejemplo: si el despacho mensual fue de 1000 y lo gastado en combustible tiene un equivalente a 50% o más, nos da a entender que se está gastando más en combustible que en obtener ganancias altas y así poder determinar acciones correctivas.

Elaborado por:	Revisado por:	Autorizado por:
Segundo Freddy Caguana Amagua Adriana Carolina Vargas Toledo		

	Manual de procesos aplicado de una empresa dedicada a la distribución y comercialización de productos de ferretería y materiales de construcción, ubicado en la ciudad de Guayaquil	
	Página 42 de 47	
	Fecha:	13/01/2017


D.2.4. Ficha del subproceso de Distribución de productos

Descripción del Proceso			
Nombre del proceso	Distribución de productos	Codificación	D2
		Fecha	13/01/2017
Recursos			
Físicos	Facturas, guías de despacho, área de despacho y empacada, camión de distribución	Talento Humano	Asistente de bodega, asistente de distribución y Chofer
Tecnológicos	Teléfono para contactarse con el cliente.	Financieros	Pago de combustible utilizado para la distribución.



Objetivo	
Realizar las entregas en el menor tiempo minimizando los gastos que se incurran en la transportación en los despachos a los clientes.	
Indicadores	Controles
Cumplimiento de la planificación de entrega Gasto por utilización de transporte	<ul style="list-style-type: none"> Verificación del estado de mercadería a entregar. Comprobar que la factura contenga lo que detalla la nota de pedido del cliente. Elaborar planificación de entrega. Registrar la entrada y salida del camión distribuidor. Acta de entrega y devolución de mercadería para controlar el stock.

Elaborado por:	Revisado por:	Autorizado por:
Segundo Freddy Caguana Amagua Adriana Carolina Vargas Toledo		

	Manual de procesos aplicado de una empresa dedicada a la distribución y comercialización de productos de ferretería y materiales de construcción, ubicado en la ciudad de Guayaquil	
	Página 43 de 47	
	Fecha:	13/01/2017

E. PROCESO SERVICIO AL CLIENTE

E.1. Atención al cliente

E.1.1. Descripción del subproceso

La atención al cliente que brinda la empresa consiste en atender las consultas, pedidos o quejas procedentes de los clientes, la atención que reciban los clientes deber cordial y de respeto.

El subproceso de atención al cliente inicia con el requerimiento recibido por parte del cliente el cual debe ser atendido de manera inmediata.

Si el requerimiento consiste en una queja, el asistente administrativo debe llenar el formulario de queja y comunica al jefe inmediato al que se relaciona la queja para que gestione las soluciones correspondientes.

En el caso de que el cliente no solicite solución se debe notificar al gerente general la novedad para que tome decisiones que compensen el desacuerdo del dinero o por último realizar la devolución del dinero y se elabora el acta de insatisfacción del cliente.

Por otro lado si el requerimiento se trata para notificar la satisfacción de cliente, así mismo se elabora el formulario de satisfacción y se solicita al cliente que indique el nombre del vendedor que lo atendió para verificar la cantidad de clientes satisfechos que mantiene y tomar la decisión de que si puede ser acreedor a una bonificación por parte de la gerencia.

Entradas.-

Llamada por parte del cliente


Requerimiento del cliente

Salidas.-

Resolución de los requerimientos

Satisfacción del cliente

Elaborado por:	Revisado por:	Autorizado por:
Segundo Freddy Caguana Amagua		
Adriana Carolina Vargas Toledo		

	Manual de procesos aplicado de una empresa dedicada a la distribución y comercialización de productos de ferretería y materiales de construcción, ubicado en la ciudad de Guayaquil	
	Página 44 de 47	
	Fecha:	13/01/2017

Recursos.-

Físicos: oficinas de atención al cliente, formularios, suministro de oficinas

Tecnológicos: Teléfono convencional o móvil de la empresa.

Talento Humano: Asistente administrativo y Jefe de ventas.

Financieros: Pago por consumo telefónico.

Controles.-

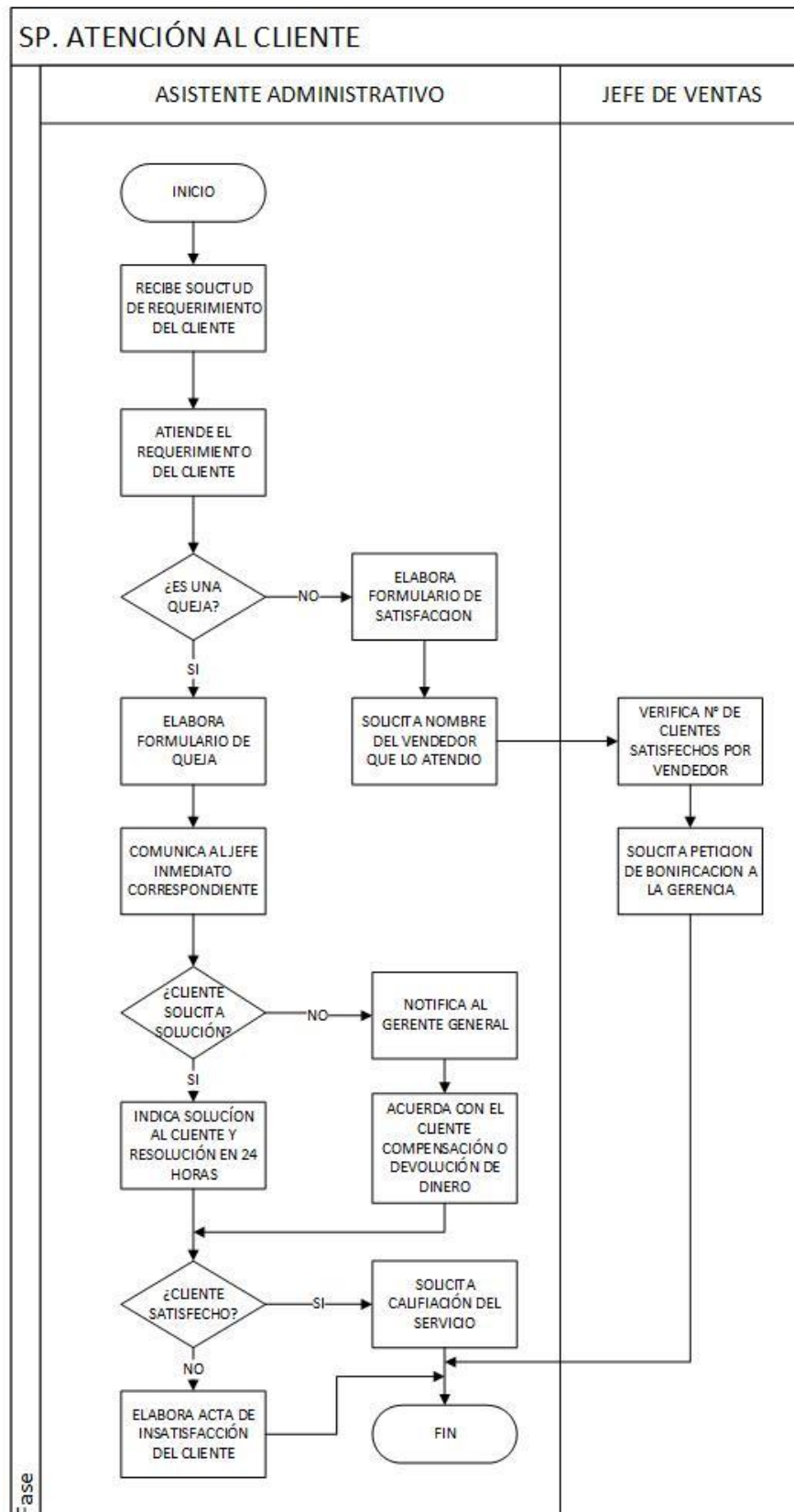
Calificación de la atención prestada.

Análisis de los formularios de quejas o satisfacción.


Elaborado por:	Revisado por:	Autorizado por:
Segundo Freddy Caguana Amagua Adriana Carolina Vargas Toledo		



E.1.2. Flujoograma del subproceso



Elaborado por:	Revisado por:	Autorizado por:
Segundo Freddy Caguana Amagua Adriana Carolina Vargas Toledo		

	Manual de procesos aplicado de una empresa dedicada a la distribución y comercialización de productos de ferretería y materiales de construcción, ubicado en la ciudad de Guayaquil	
	Página 46 de 47	
	Fecha:	13/01/2017

E.1.3. Indicadores

N°	1
Tipo:	Eficiencia
Nombre:	Resolución de quejas por parte de los clientes
Objetivo:	Maximizar la capacidad de resolución de quejas por parte del personal administrativo
Fórmula:	$\frac{n^{\circ} \text{ de quejas resueltos}}{\text{total de quejas resueltos}} * 100$
Unidad de medida:	%
Frecuencia:	Quincenal


N°	2
Tipo:	Eficacia
Nombre:	Insatisfacción de los clientes
Objetivo:	Medir la satisfacción de los clientes
Fórmula:	$\frac{n^{\circ} \text{ de personas que presentan quejas}}{\text{total de personas atendidas}} * 100$
Unidad de medida:	%
Frecuencia:	Quincenal

La meta de los indicadores es:

El indicador 1 tiene como meta maximizar la resolución de problemas y forjar estrategias que minimicen dichas quejas.

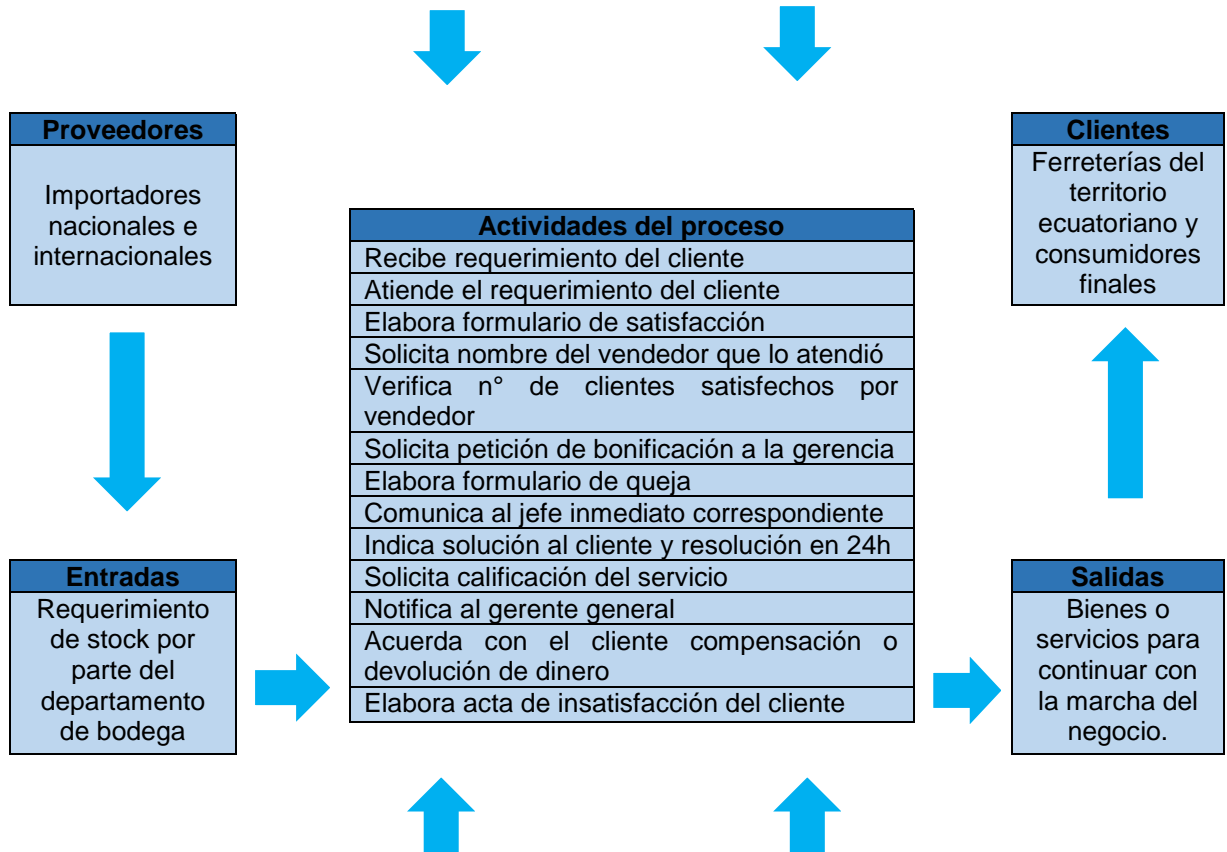
El indicador 2 nos permite conocer el porcentaje de insatisfacción al cliente permitiendo la generación de actividades que mejoren esa interacción con el cliente.

Elaborado por:	Revisado por:	Autorizado por:
Segundo Freddy Caguana Amagua Adriana Carolina Vargas Toledo		

	Manual de procesos aplicado de una empresa dedicada a la distribución y comercialización de productos de ferretería y materiales de construcción, ubicado en la ciudad de Guayaquil	
	Página 47 de 47	
	Fecha:	13/01/2017

E.1.4. Ficha del subproceso de Atención al cliente

Descripción del Proceso			
Nombre del proceso	Atención al cliente	Codificación	E
		Fecha	13/01/2017
Recursos			
Físicos	Fichas de satisfacción, formularios del cliente	Talento Humano	Recepcionista
Tecnológicos	Teléfonos, computadoras	Financieros	Pagos de gastos telefónicos



Objetivo	
Dar solución a la mayor cantidad de requerimientos realizadas por los clientes.	
Indicadores	Controles
Resolución de quejas por parte de los clientes Insatisfacción de los clientes	<ul style="list-style-type: none"> Calificación de la atención prestada. Análisis de los formularios de quejas o satisfacción.

Elaborado por:	Revisado por:	Autorizado por:
Segundo Freddy Caguana Amagua Adriana Carolina Vargas Toledo		