



UNIVERSIDAD NACIONAL DE LOJA

MODALIDAD DE ESTUDIOS A DISTANCIA
CARRERA DE ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS

TÍTULO:

**“REINGENIERÍA DE PROCESOS PARA LA
EMPRESA DILMECSA S.A., DE LA CIUDAD DE
GUAYAQUIL”**

Tesis previa a la obtención del
grado de Ingeniero Comercial.

AUTOR:

Presley Segundo Robles Zea

DIRECTOR:

Ing. Galo Eduardo Salcedo López Mg. Sc

Loja – Ecuador

2015

CERTIFICACIÓN

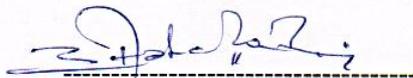
Ing. Galo Eduardo Salcedo López Mg. Sc.

DIRECTOR DE TESIS.

CERTIFICA:

Que el presente trabajo de tesis titulado, “REINGENIERÍA DE PROCESOS PARA LA EMPRESA DILMECSA S.A., DE LA CIUDAD DE GUAYAQUIL” del autor Presley Segundo Robles Zea, previo a optar el título de Ingeniero Comercial, ha sido dirigido, supervisado y revisado bajo mi dirección, por lo que autorizo su presentación ante el respectivo Tribunal de Grado.

Loja, Diciembre del 2015



Ing. Galo Eduardo Salcedo López Mg. Sc.

DIRECTOR DE TESIS

AUTORÍA

Yo, Presley Segundo Robles Zea, declaro ser autor del presente trabajo de Tesis y eximo a la Universidad Nacional de Loja y sus representantes jurídicos de posibles reclamos o acciones legales, por el contenido de la misma.

Adicionalmente acepto y autorizo a la Universidad Nacional de Loja, la publicación de mi tesis en el Repositorio Institucional-Biblioteca Virtual.

Autor: Presley Segundo Robles Zea.

Firma: .....

Cédula: 0908254295.

Fecha: Loja, Diciembre del 2015.

CARTA DE AUTORIZACIÓN DE TESIS POR PARTE DEL AUTOR PARA LA CONSULTA, REPRODUCCIÓN PARCIAL O TOTAL, Y PUBLICACIÓN ELECTRÓNICA DEL TEXTO COMPLETO.

Yo, Presley Segundo Robles Zea; declaro ser el autor de la tesis titulada **“REINGENIERÍA DE PROCESOS PARA LA EMPRESA DILMECSA S.A., DE LA CIUDAD DE GUAYAQUIL”** como requisito previo para optar al título de **Ingeniero Comercial**; autorizo al Sistema Bibliotecario de la Universidad Nacional de Loja para que con fines académicos, muestre al mundo la producción intelectual de la misma, a través de la visibilidad de su contenido de la siguiente manera en el Repositorio Digital Institucional.

Los usuarios pueden consultar el contenido de este trabajo en el RDI, en las redes de información del país y del exterior, con las cuales tenga convenio la Universidad.

La Universidad Nacional de Loja no se responsabiliza por el plagio o copia de la tesis que realice un tercero.

Para constancia de esta autorización en la ciudad de Loja a los 18 días del mes de Diciembre del dos mil quince, firma el autor.

Firma:



Autor:

Presley Segundo Robles Zea.

Cédula:

0908254295.

Dirección:

Milagro, Barrio Nuevo Milagro, Calles: Carlos Julio Arosemena y Cueca

Correo Electrónico:

presleyrobles21@hotmail.com

Celular:

0994065473

DATOS COMPLEMENTARIOS.

Director de Tesis:

Ing. Galo Eduardo Salcedo López Mg. Sc.

Tribunal de Grado:

Dr. Luis Quizhpe salinas MAE.

Presidente

Ing. Víctor Nivaldo Anguisaca Mg. Sc.

Vocal

Ing. Carlos Rodríguez Armijos Mg. Sc.

Vocal

DEDICATORIA

El presente trabajo lo dedico a Dios que ha sido mi guía, portador de sabiduría y fortaleza en el transcurso de mi carrera profesional y que ha permitido que pueda cumplir mis aspiraciones.

A mi esposa e hijos que son lo más importante para mí y que con su apoyo, comprensión y cariño contribuyeron a alcanzar mis metas y objetivos deseados.

Mi afecto y agradecimiento sincero a todos mis familiares en general que con su apoyo moral me impulsaron a que pueda culminar mis logros deseados.

Presley Robles

AGRADECIMIENTO

Dejo mi profundo agradecimiento a la Universidad Nacional de Loja y especialmente a la Carrera de Administración de Empresas por haberme dado acogida en tan prestigiosa Universidad, igualmente mi agradecimiento a todos los profesores que módulo tras módulo me supieron impartir los mejores conocimientos para mi formación académica y personal y a todos quienes de una u otra forma colaboraron con un granito de arena para llegar a la cumbre de mi meta.

Mi agradecimiento sincero a los directivos de DILMECSA S.A y demás funcionarios que muy amablemente me proporcionaron toda la información y documentación para llevar a feliz término el desarrollo de mi tesis la misma que permitirá graduarme por ende será el primer paso hacia la vida profesional, apta para involucrarme en la solución de los diferentes problemas que aquejan a la sociedad.

Presley Robles

a. TÍTULO

**“REINGENIERÍA DE PROCESOS PARA LA EMPRESA
DILMECSA S.A., DE LA CIUDAD DE GUAYAQUIL”**

b. RESUMEN

El presente trabajo denominado “**REINGENIERÍA DE PROCESOS PARA LA EMPRESA DILMECSA S.A., DE LA CIUDAD DE GUAYAQUIL**”, tiene como objetivo principal establecer un rediseño de procesos mediante una reingeniería, por lo tanto se debe potencializar las habilidades y destrezas del cliente interno para dirigirlos a un servicios altamente eficiente el mismo que promueva la fidelización en el mercado, lo cual conlleve a un alto posicionamiento generando así un desarrollo organizacional integral. Los objetivos específicos se plantearon son: Identificar los procesos actuales de la empresa DILMECSA S.A; Priorizar los procesos que necesitan ser redefinidos; Rediseñar los procesos mediante la elaboración de diagramas de flujo para cada proceso identificado; Definir los responsables de cada proyecto rediseñado; Establecer el impacto que provoca la implementación de la reingeniería propuesta.

Dentro de la metodología que se utilizó para el desarrollo del presente trabajo investigativo, los métodos, las técnicas y herramientas para la recolección de la información. El **Método Analítico**, sirvió para realizar el análisis de la información que es recolectada en el trabajo de campo. El **Método Deductivo**, este método parte de los principios generales, para luego concretar hechos o fenómenos particulares, y se empleó en el desarrollo de las diferentes categorías, conceptos y definiciones utilizadas en la elaboración del fundamento teórico. El **Método Descriptivo**, se lo utilizo en la observación actual de los hechos, fenómenos y casos, que procura la interpretación racional y análisis objetivo de los mismos. Y el **Método Estadístico**, Es el que permitió realizar la construcción cualitativa y cuantitativa de la información recolectada en la investigación. La técnica de la **Observación**, se realizó para conocer todos los procesos y las actividades de la empresa DILMECSA S.A. La **Entrevista**, se aplicó al representante legal de la empresa con la finalidad de obtener información

sobre la empresa. Y la **Encuesta**, que se la aplico a los 120 clientes y a los 26 empleados de la empresa.

La parte referente a los **Resultados**, se presenta una reseña histórica de la empresa, se presenta el diagnóstico de la situación actual de la empresa, en donde se determina que la empresa presenta algunas dificultades dentro de su estructura aunque presentan algunas políticas y valores, tiene muy poca capacitación del personal, **el análisis FODA**, en donde indican las oportunidades y amenazas de "**DILMECSA**" de acuerdo a una ponderación, el resultado de la matriz de alto impacto.

En la discusión se presenta el **levantamiento y diseño de procesos** actuales, estableciéndose 4 **macro procesos** que son el de registro de compras, registro de servicios, contratación de empleados y Control de avance de trabajos, se determinó **los procesos claves** que son el de compras, prestación de servicios, contratación de empleados, control de avance de trabajos y el proceso para cobranzas.

Se planteó el plan de mejorar, estructurándose un equipo, nombrándose líderes de los procesos, para poder mejorar dando como resultado la disminución de **425 minutos** en el registro de compras, **145 minutos** en el registro de prestación de servicios, **260 minutos** en la contratación de empleados y **25 minutos** en el control de avance de trabajos. Referente a la determinación de los costos por la implementación no se generan costos porque lo que hizo es la distribución equitativa de las cargas y responsabilidades y se logra una reducción en los procesos de la empresa de **705 minutos**.

Finalmente se establecieron las conclusiones de acuerdo con los objetivos trazados y las recomendaciones planteadas luego de la culminación del trabajo, la bibliografía utilizada para conocer a fondo el tema y los anexos donde se encuentran los formatos de las encuestas y entrevista, conjuntamente con el resumen del proyecto.

ABSTRACT

This paper called "reengineering FOR NOW DILMECSA SA, CITY OF GUAYAQUIL" main objective is to establish a redesign of processes by reengineering therefore should potentiate the skills of internal customer to direct them to a highly efficient service that promotes the same loyalty in the market, which may lead to a high position thus creating a comprehensive organizational development. The specific objectives were raised are: Identify current business processes DILMECSA SA; Prioritize processes that need to be redefined; Redesign processes by drawing flowcharts for each process identified; Define those responsible for each project redesigned; Establish the impact caused implementing reengineering proposal.

Within the methodology used for the development of this research work, methods, techniques and tools for data collection. The analytical method was used to perform the analysis of the information that is collected in the field work. The deductive method, this method part of the general principles and then specify particular facts or phenomena, and used in the development of the different categories, concepts and definitions used in preparing the theoretical foundation. The descriptive method, I use it in the current observation of facts, events and cases, which seeks rational interpretation and objective analysis thereof. And the statistical method, which allowed for the construction of qualitative and quantitative information collected in the investigation. Observation technique was performed for all processes and activities of the company DILMECSA SA Interview, the legal representative of the company in order to obtain information about the company was applied. And the survey, which was applied to the 120 customers and 26 employees of the company.

The part concerning the results, presented a brief history of the company, the diagnosis of the current situation of the company, where it is determined that the company presents some difficulties within its structure while there are

some policies and values presented is too little staff training, SWOT analysis indicate where the opportunities and threats "DILMECSA" according to a weighting, the result of high-impact matrix.

In discussing the current survey and design processes is presented, establishing four macro processes that are purchases recording, registration services, hiring and job advancement control of the key processes that are purchasing is determined, service delivery, hiring, work feed control and collection process.

The plan to improve arose, structuring a team, naming process leaders, to improve resulting in the reduction of 425 minutes in the purchases record 145-minute recording service delivery, 260 minutes in hiring employees and 25 minutes in the feed control work. Concerning the determination of the costs for the implementation costs are generated not because what he did is the equitable distribution of burdens and responsibilities, and a reduction is achieved in the business processes of 705 minutes.

Finally, conclusions according to the goals and the recommendations made after completion of the work is established, the literature used to fully understand the issue and Annexes where the formats of surveys and interviews, together with the summary of draft.

c. INTRODUCCIÓN

Debido primordialmente a la dimensión de las empresas y a la constante crecimiento que estas perciben, un herramienta muy importante para mejorar el desempeño, el crecimiento, la mayor productividad es la Reingeniería de Procesos.

Es fundamental comprender que para que las empresas se expandan, el objetivo es establecer cambios innovadores que permitan el posicionamiento en un mercado cada vez más exigente, por lo que es determinante identificar y tomar en cuenta aquellos requerimientos para la sostenibilidad de los negocios.

Es necesaria describir algunas falencias dentro de la empresa empezando con que las responsabilidades dentro de los cargos nunca fueron definidas correctamente debido a que los puestos se iban creando a medida que la empresa, implementaba nuevos servicios pero sin realizar el correspondiente análisis de factibilidad de estos y si la organización estaba en capacidad de ofrecerlos en forma eficiente al público.

En la empresa muchas veces debido a la premura del tiempo personas no capacitadas para los cargos asumen responsabilidades por lo cual muchos de los procesos dentro de la misma se repiten innecesariamente o se desarrollan en forma ineficiente provocando que la organización asumiera gastos innecesarios.

En los actuales momentos dentro de la empresa se invierte demasiado tiempo en la realización de actividades influenciado tanto por el desconocimiento de cómo realizar la actividad como tal así también la incorrecta distribución de las funciones y responsabilidades. La consecuencia de estas situaciones hacen que la toma de decisiones se torne lenta y los trámites administrativos más largos e ineficientes.

Con estos antecedentes y con el objetivo de realizar la tesis de grado se emprende en el estudio en una empresa de la Ciudad de Guayaquil, pues en esta empresa por problemas de conocimiento no se aplican de manera idónea los procesos, para obtener una mejora rentabilidad y satisfacer la necesidades de los clientes, mejor ocupación del tiempo, manejo adecuado del talento humano, erróneos flujos de ejecución, escasa comunicación interna y externa, todo esto ha fundamentado el querer realizar la **“REINGENIERIA DE PROCESOS PARA LA EMPRESA DILMECSA S.A., DE LA CIUDAD DE GUAYAQUIL”**, pues con la aplicación de técnicas modernas de administración y organización , en la empresa contribuirá con eficiencia a agilizar sus procesos y mejorar su situación actual.

Este trabajo se enmarca en un estudio de orden administrativo basado en los principios generales de la reingeniería, que busca la racionalización de los procesos, que la propuesta se convierte en el fundamento para el mejoramiento de la empresa, para lo cual se realiza un diagnóstico de la situación actual de la empresa para conocer a detalle sus fortalezas y debilidades, oportunidades y amenazas, además identificar los procesos que intervienen en las diferentes actividades del supermercado, teniendo claro la situación, realizar una propuesta de mejoramiento en los procesos incluyendo el diseño de nuevos formatos para disminuir los tiempos y costos que permitan un mejor trabajo y rentabilidad , estableciendo un manual de funciones que permita delimitar el accionar de los empleados y presupuestar todo lo necesario para la implementación de la reingeniería de procesos en la empresa.

El trabajo de tesis está estructurado como lo dispone el Reglamento General para la Graduación de la Universidad Nacional de Loja, y presenta los siguiente: **Título:** que es el nombre del trabajo realizado; **Resumen en Castellano y Traducido al Inglés:** que compila el contenido de la tesis, sobre todo del cumplimiento de los objetivos y los principales resultados de

Introducción: hace referencia a la problemática actual, motivos que impulsaron la elección del tema y la estructura metodológica; **Revisión de Literatura:** está conformado por la fundamentación teórica en la que se puntualiza la conceptualización de la reingeniería de procesos, **Materiales y Métodos:** hace referencia a la metodología de la investigación estableciendo los tipos de investigación; **Resultados:** se encuentra el análisis e interpretación de los resultados de los datos recolectados en la encuesta; **Discusión:** aquí se encuentra la propuesta, las actividades actuales y propuestas para la empresa en cada uno de sus procesos.; **Conclusiones:** es la síntesis más importante del proceso investigativo; **Recomendaciones:** son la guía para la ejecución de la propuesta planteada, también tenemos la **Bibliografía:** que determina los libros, folletos utilizados en el desarrollo del presente trabajo y **Anexos:** en donde se presenta la ficha del resumen del proyecto y las formas de encuestas.

d. REVISIÓN DE LITERATURA

MARCO REFERENCIAL

EMPRESA DE SERVICIOS

“La empresa es un grupo social en el que a través de la administración del capital, el esfuerzo y el trabajo se producen bienes y servicios, ganancias o utilidades tendientes a la satisfacción de las necesidades de la sociedad. Estas empresas están dedicadas a la prestación de bienes y servicios a la colectividad y con fines lucrativos.”

Importancia

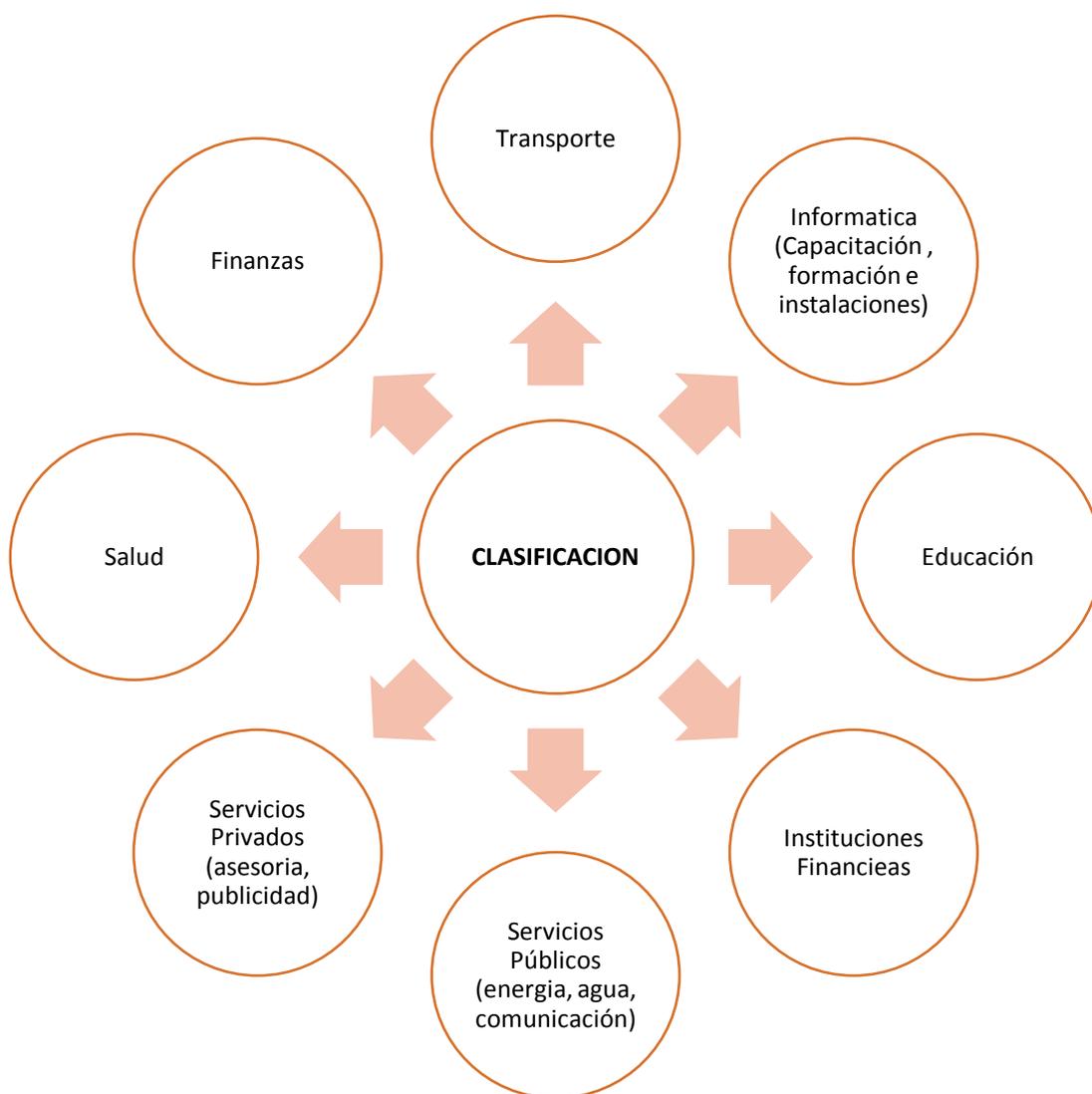
Es importante porque constituye una unidad productiva dedicada a la prestación de bienes y servicios con o sin fines de lucro que se vale del proceso administrativo para el manejo y uso adecuado de los recursos que tiene la empresa.

Objetivos

- Desarrollar actividades basándose en una filosofía de calidad y competitividad que lleve a las empresas de servicios a satisfacer a los clientes.
- Utilización de los recursos humanos, materiales y tecnológicos adecuados para la optimización de los servicios, minimizando los costes innecesarios para el desempeño de las actividades en las empresas.
- Cumplimiento de la legislación y normativas vigentes dentro del marco legal.

Clasificación

Las empresas de servicios se clasifican de la siguiente manera:



MARCO CONCEPTUAL

REINGENIERIA DE PROCESOS

“La reingeniería constituye una recreación y reconfiguración de las actividades y procesos de la empresa, lo cual implica volver a crear y configurar de manera radical el o los sistemas de la empresa a los efectos de lograr incrementos significativos y en un corto periodo de tiempo, en materia de rentabilidad, productividad, tiempo de respuesta y calidad lo cual implica la obtención de ventajas competitivas.”¹

Proceso

“Un proceso es una serie de actividades relacionadas entre sí que convierten insumos en productos, es decir no es más que el encadenamiento ordenado de actividades, estructurado con un objetivo específico.

Un proceso tiene un inicio y un final, consume recursos mediante su ejecución, está sujeto a normas y reglas específicas y genera productos para satisfacer a un cliente.”²

Objetivo de la reingeniería

“El objetivo de la reingeniería es construir un negocio orientado a los procesos donde todo mundo entienda las metas finales, la manera de alcanzarlas y la manera en la que se medirá el éxito.”³

Importancia

La importancia de la reingeniería se establece en que es una metodología vanguardista totalmente, que en la actualidad muchas empresas la están

¹ MANGANELLI R. (2005). Como hacer reingeniería. Editorial Norma. Colombia

² JOHANSSON, Machung Reingeniería de Procesos. Cap. 01

³ MEHUGH, J (2004) Reingeniería de procesos de negocios. Editorial Limusa. México.

empleando, ya que su principal objetivo, es mejorar los procesos que se ejecutan dentro de ella.

La reingeniería está fundamentada en reestructurar las organizaciones, bajo el criterio "CLIENTE", es decir rediseña las estructuras administrativas en función de excelencia en servicio al cliente.

Lo que conlleva un cambio en la forma de pensar a todos los niveles jerárquicos; pero sin faltar al principio elemental de la administración "REDUCCIÓN DE COSTO".

En otras palabras, permite a las organizaciones brindar un mejor nivel de competitividad, ya sea en la producción de bienes o en la prestación de servicios, agilizar los procesos y reducir costos, para mejorar así el desempeño de todos los elementos del sistema organizacional.

Metodología

"Esta metodología se puede restringir aprovechando en mayor o menor medida los procesos ya existentes, haciéndose así un rediseño parcial del proceso, se puede establecer una metodología de "papel en blanco", en la que se reinventa toda la estructura y funcionamiento del proceso o de la organización"⁴

Ventajas

- "Una gran orientación de las empresas hacia los clientes (externos e internos)
- Rediseña de una manera fundamental los procesos en la organización para una mejor productividad y los tiempos de ciclo.

⁴ Institute of Industrial Engineers, "Más allá de la Reingeniería", CECSA, México, 2002, Pág.4.

- Reorganiza la estructura organizativa, la cual típicamente rompe las jerarquías funcionales y las sustituye por equipos de procesos en unidades de negocio.
- Proporcionan nuevos sistemas de medición e información, los cuales usan lo último en tecnología, para mejorar la distribución de información y la toma de decisiones.”⁵

Principios de la Reingeniería

- “Los procesos deberán enfocarse hacia el cliente; aquellas actividades que no contribuyan a satisfacer las necesidades del cliente, deberán ser minimizadas.
- El trabajo de reingeniería deberá tener como meta mejorar y cambiar el negocio, no solamente la organización.
- Deberá buscarse que los procesos y las actividades se efectúen en paralelo.
- Se crearán trabajos completos con responsabilidades y compromisos compartidos.
- El rol de la administración será apoyar a aquellos que se encuentren directamente en contacto con el cliente.
- Se buscare que los empleados sean capaces de desempeñar más de una clase de trabajo, más de un solo rol. Se buscare que el empleado de alguna manera tenga contacto con el cliente.
- Toda la información de soporte administrativo deberá ser manejada como un producto de realización de un trabajo, con como un conjunto de actividades adicionales de trabajo.
- Se crearán funciones independientemente de la localización (una persona puede participar en varios grupos de trabajo remotamente).
- La información estará disponible de tal manera que pueda responder las preguntas del cliente en todo momento.

⁵ JOHANSSON, Machung Reingeniería de Procesos. Cap. 01

- Los procesos deberán diseñarse para cambiar en cualquier momento (procesos proactivos con mejoras continuas).
- Donde sea posible, se deberá incluir en los procesos actividades de índole estratégico (actividades de valor).⁶

Diferencia Entre Mejora Continua Y Reingeniería

Mejora continua.

- “Los procesos existentes se encuentran razonablemente próximos a los niveles de exigencias de los clientes.
- En la mejora continua se aceptan los procesos existentes, partiéndose de ellos para las mejoras incrementales.
- Se utiliza la tecnología con un enfoque incremental.
- Los costos en la mayoría de casos es irrelevante

Reingeniería.

- Se verifica procesos deficientes y obsoletos. Debemos aclarar que empresas que poseen procesos que cumplen y aún exceden las exigencias de los clientes y/o del mercado, efectúan reingeniería de sus procesos a los efectos de lograr mayores ventajas sobre sus competidores.
- Se cuestiona procesos y bases
- La tecnología es el motor de las transformaciones.
- Los riesgos son mayores porque el impacto es grande y afecta transversalmente la organización.
- Costos elevados

⁶ Disponible en línea: <http://inn-edu.com/calidad/principiosreingeniería.pdf>.

Factores Que Influyen En El Rediseño De Procesos

Deben tomarse debidamente en consideración cuatro elementos clave:

- Requerimientos de los clientes.
- La tendencia de la demanda
- Restricciones
- Metas de eficiencia

Tipos De Reingeniería.

Existen tres tipos de reingeniería de procesos que una empresa puede emprender:

- Tipo 1 Mejorar costos
- Tipo 2 Lograr la paridad, o ser el mejor de su clase
- Tipo 3 Realizar un punto de innovación radical”⁷

Equipo De Reingeniería.

“Formado por un grupo de individuos dedicados a rediseñar un proceso específico, con capacidad de diagnosticar el proceso actual, supervisar su reingeniería y su ejecución. Es el encargado de realizar el trabajo pesado de producir ideas, planes y convertirlos en realidades. El equipo debe tener entre 5 y 10 integrantes, máximo, de los cuales una parte debe de conocer el proceso a fondo, pero por poco tiempo para que no lo acepten como algo normal, y otra parte debe ser formada con personal ajeno al proceso, pudiendo ser gente de fuera de la empresa, que lo pueda cuestionar y proponer alternativas

⁷ Disponible en: <http://es.slideshare.net/jcfdezmx2/reingenieria-de-procesos-presentation>

Cambios A Los Que Apunta La Reingeniería

- **“Principios:** optimizar la operación total; evaluar las mejores prácticas dentro de empresas similares referentes (Benchmarking); distribuir el trabajo equilibradamente; comunicar en forma breve, comprensible y precisa; proporcionar al individuo todo lo necesario para realizar el trabajo completo y reasignar sus actividades.
- **Objetivos:** mejor servicio al cliente; más calidad, innovación y creatividad; acortar los ciclos; integración del trabajo; flexibilidad; optimización en la toma de decisiones; apertura al cambio planificado y modelo mental anticipador y preventivo.
- **Requerimientos de la gente:** máximos conocimientos; máximo alcance de las tareas; alto grado de capacitación; polifuncionalidad; trabajo en equipo y superación de la resistencia al cambio.
- **Organización:** pirámide achatada; pocos niveles jerárquicos; escasa formalización y normalización; menores requerimientos de mecanismos de coordinación y estructura fácilmente adaptable a nuevas necesidades.
- **Control:** eliminar control por oposición; control concentrado en cada proceso; controles automáticos y autorizaciones mínimas y electrónicas.
- **Resultados:** el trabajo requiere menores plazos de ejecución; disminución de costos innecesarios; consideración prioritaria de todas las tareas que agregan valor y búsqueda de mayor flexibilidad en la organización.

- **Trabajo:** eliminación de niveles de autorización innecesarios; eliminación de tareas administrativas y formularios innecesarios; reducción de las complejidades; lograr comprimir el tiempo de los ciclos y reasignación de actividades idénticas que son realizadas en distintas partes del proceso, para evitar superposiciones.
- **Diseño:** los formularios deben seguir a las distintas tareas; maximización de la coherencia entre las actividades; minimización de las interrupciones; procesamiento en paralelo y comunicación de la información en paralelo.”⁸

Factores en los que se basa la reingeniería

"La reingeniería se basa en dos factores interdependientes, los cuales son:

- La satisfacción absoluta del cliente
- Procesos internos eficaces y eficientes

El éxito de una empresa depende de su capacidad para satisfacer las necesidades de los clientes. A su vez, esta capacidad depende de la eficacia de los procesos internos de la organización para satisfacer esta demanda externa. Por lo tanto, la organización triunfa desde adentro hacia fuera: el compromiso y dedicación de los empleados para cumplir las necesidades del cliente pueden convertirse en la llama autosuficiente que perpetúe el éxito.”⁹

ETAPAS DE UN PLAN DE REINGENIERÍA DE PROCESOS



⁸ Disponible en: <http://jcvalda.wordpress.com/2012/10/26/reingenieria-aplicada-a-empresas>

⁹ JOHANSSON, Machung Reingeniería de Procesos. Cap. 01

1.- “Identificación de los procesos actuales de la empresa.

El primer paso para la reingeniería de procesos es el análisis de la situación inicial de la empresa.

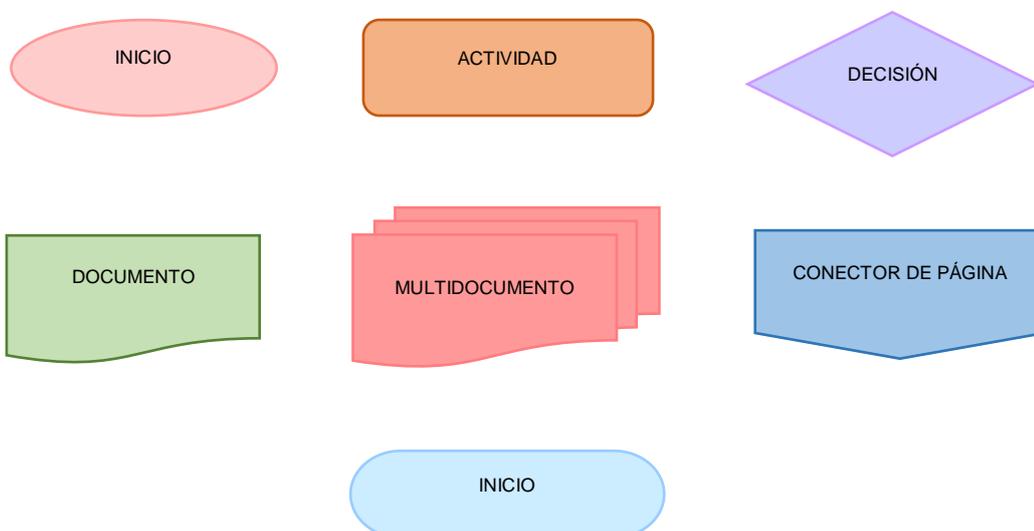
La recomendación sería la identificación de cada uno de los procesos de la empresa, a través de su análisis tal y como se desarrolla en la actualidad, para ello es necesario realizar una representación gráfica de cada proceso, conocida como flujo de proceso.

En la representación de la secuencia de actividades del proceso, el diagrama de flujo es el primer nivel de información del proceso y, a menudo, constituye un buen instrumento para que el equipo de trabajo identifique a todos los procesos que intervienen en la prestación del servicio a los clientes.

El flujograma debe ser elaborado para todos los procesos y a todos los niveles de jerarquía del proceso. El flujo se define a través de flechas que conectan unas actividades con otras.

A continuación se presentan:

Simbología para diagrama de flujo



Los elementos clave que se deben introducir en un flujograma son:

- La secuencia de las actividades que se realizan
- Los equipos que realizan estas actividades

2.- Priorización.

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

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

Los objetivos específicos de la evaluación y diagnóstico de procesos representan básicamente los fundamentos de la reingeniería, por lo que tenerlos en mente ayudara a encontrar la verdadera utilidad y relevancia de dicha filosofía y por medio de ella lograr determinar si los procesos y/o sus actividades componentes:

- Son necesarios o son exigencias internas de la institución
- Agregan valor al negocio o al cliente
- Pueden realizarse de otra manera
- Están distribuidos adecuadamente dentro de la empresa
- Ayudan a logro y consecución de los objetivos de la empresa

3.- Comprensión de los procesos relevantes.

Hay que llegar a comprender el proceso en sí, su función y el resultado deseado, sin dejarse influenciar por su situación actual. Suele ser una buena

técnica colocarse en el papel de los clientes, tanto internos como externos, para ver qué es lo que realmente valoran ellos del proceso.

Todo lo que no valora el cliente únicamente añade coste al producto final y es susceptible de ser eliminado. En esta etapa resulta muy útil contar con asesores externos a la empresa que permitan romper los prejuicios y axiomas de la organización.

Una de las herramientas que permiten la comprensión de los procesos actuales son los flujogramas elaborados en la primera fase de la identificación de los procesos actuales de la empresa, en base a ello, se identificarán los paradigmas que rigen el comportamiento de los usuarios del proceso.

Luego es necesario medir el rendimiento del proceso actual y la proximidad de los resultados con el fin perseguido, para finalmente analizar las causas de la distancia entre los resultados y los fines.

4.- Rediseño del proceso.

En esta fase se efectúa el rediseño de los procesos seleccionados y se definen los requerimientos en materia de personal o soporte informático, así como las modificaciones que precisa la estructura que soporta nuevos procesos en base al análisis.

Para rediseñar los procesos es necesario hacer una revisión de las actividades que actualmente se realizan, agrupándolas de la siguiente manera:

- **Actividades que actualmente se realizan y se deben seguir realizando:** Son aquellas imprescindibles para el desarrollo de los procesos de la empresa, difícilmente se pueden obviar ya que de su

ejecución depende el logro de los objetivos de cada uno de ellos. Es aquí en donde la labor del analista juega un papel muy importante, pues aunque las actividades no se pueden eliminar, si pueden llegar a facilitarse o mejorarse.

- **Actividades que actualmente se realizan y no se deben seguir realizando:** Son todas aquellas actividades de las cuales se puede prescindir sin alterar el objetivo del proceso. Normalmente este grupo de actividades está conformado por exigencias internas de la empresa e inadecuada distribución de funciones dentro de la organización, además de requisitos y controles innecesarios.
- **Actividades que actualmente no se realizan y se deberían realizar:** Son todas aquellas actividades a las que no se les ha dado importancia, pero que su realización ayudaría a mejorar la calidad de los procesos y por ende de los productos y/o servicios que se le ofrecen a los clientes. Se deben prever todas las alternativas posibles, estudiarlas teniendo en cuenta los factores de costo, riesgo, tiempo de implantación, viabilidad, etc.

Debe existir un equilibrio entre el conocimiento de lo que está ocurriendo en los procesos y entre los nuevos pensamientos de cómo podrían realizarse las tareas de una forma diferente.

El conocimiento del proceso no está en quien lo haya diseñado, realmente está en quien lo ejecuta o pone en práctica, por lo que es la opinión más cercana para obtener éxito en su evaluación.

Las técnicas para obtener ese conocimiento, no son nada nuevas, lo diferente es la aplicación que se les dé.

- ✓ **La entrevista:** Entrevistar a las personas que se encuentren involucradas dentro del proceso, en especial a quienes ejecutan las tareas, sin importar el nivel jerárquico que ocupen dentro de la estructura de la organización. También es importante tomar en cuenta la opinión de las personas, que conocen los procesos solamente desde afuera y que no conocen las interioridades de los mismos, ya que la opinión es válida para lograr percibir la imagen que da la organización.

- ✓ **La observación:** Es de mucha utilidad realizar observaciones que proporcionen información adicional sobre las características de los procesos, las mismas deben realizarse para aquellos aspectos inherentes al proceso, así como todos aquellos aspectos que se interrelacionan con él y que son parte de su entorno.

Asumir el papel de cliente es la principal recomendación en esta técnica, pues desde allí se logran observar los aspectos relevantes del proceso, sin necesidad de entrar a interioridades que justifiquen las tareas que involucra, pues en realidad al cliente no le interesan aspectos relacionados con papeleo, controles, autorizaciones, etc. Por el contrario se convierten en su mayor fuente de descontento.

Además hay que observar aspectos insignificantes, como la ubicación física, mobiliario y el entorno del puesto de trabajo que realiza las tareas.

5.- Medición del proceso (Determinación de Indicadores).

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

- Para poder proponer objetivos y medir si se han alcanzado.
- Proponer la realización de inversión y analizar su rendimiento requiere también de valores numéricos.
- El uso de indicadores numéricos elimina la subjetividad en la evaluación del estado previo y de los resultados.
- Para conocer los puntos débiles del proceso.

En resumen para realizar cualquier tipo de mejora es más recomendable partir de elementos medibles. En cuanto a la cantidad de indicadores y su precisión se recomienda que sean los indispensables, de forma que el esfuerzo realizado en las medidas compense con los resultados obtenidos.

6.- Definir el responsable del proceso.

Cada proceso tiene una persona responsable de su desarrollo, independientemente de cada una de sus partes, puede ser dejada en manos de otras personas. Es recomendable expresarlos por el cargo que representa, y no por el nombre de la persona.”¹⁰

¹⁰ MORRIS Daniel.(2006). Reingeniería. Mac Gaw Hill. España

e. MATERIALES Y MÉTODOS.

MATERIALES UTILIZADOS

A continuación se detallan los materiales utilizados en el desarrollo de la presente tesis:

- **Material de Oficina:** Papel bond, carpetas, esferográficos, lápiz, borrador, resaltadores, entre otros.
- **Equipo de Oficina:** Calculadora, perforadora, grapadora, entre otros.
- **Equipo de Computo:** Computador, scanner, impresora y copiadora.
- **Equipo de Apoyo:** Cámara fotográfica, grapadora, entre otros.
- **Material Bibliográfico:** Libros, revistas, publicaciones, prensa entre otros.

MÉTODOS UTILIZADOS

- **Método Analítico**

Distingue los elementos de un fenómeno y se procede revisar de forma ordenada por separado.

En el presente trabajo de investigación se lo realizó en base al método analítico, ya que se estudió cada proceso que se desarrolla dentro de DILMECSA S.A., cuya información permitió rediseñar los mismos.

- **Método Deductivo**

Es el método que parte de datos generales aceptados como válidos para llegar a una conclusión de tipo particular.

Se lo utilizo en el estudio de los referentes teóricos para su posterior aplicación en el desarrollo de la reingeniería de los procesos.

- **Método Descriptivo**

Se utiliza para describir sistemáticamente, hechos y características de un área de interés, de forma objetiva y comprobable.

Se lo utilizo en la descripción de las actividades que intervienen en los procesos rediseñados.

- **Método Estadístico**

Consiste en recopilar, elaborar, interpretar datos numéricos por medio de la búsqueda de los mismos.

Se lo utilizo al momento de realizar las encuestas al personal de la Empresa y la entrevista al Directivo de la empresa, para poder tabular los datos que proporcionaron.

TÉCNICAS UTILIZADAS

- **Observación**

Consiste en observar el fenómeno o hecho, tomar la información y registrarla para su análisis en lo posterior.

En DILMECSA S.A., se aplicó la observación para determinar el comportamiento de cada uno de los procesos que en ella se desarrollan.

- **Entrevista**

Técnica de recopilación de información mediante una conversación profesional, con la que además se adquiere información acerca de lo que se investiga.

La entrevista en el presente trabajo fue dirigida al gerente de la empresa, a través de la cual se recopiló información referente a la situación actual de la entidad, permitiendo el análisis de cada una de las actividades que se desarrollan en la entidad en estudio.

- **Encuesta**

Esta técnica permitió acopiar información mediante preguntas escritas organizadas en un cuestionario impreso.

Fue dirigida a los 26 empleados que laboran en la empresa DILMECSA S.A., el cuestionario permitió el conocimiento de cada proceso, cuya información permitió su análisis.

Además se aplicó una muestra de 187 encuestas a los clientes de la empresa, los mismos que de acuerdo a la información proporcionada por el propietario de la empresa alcanzan un número de 350 compradores.

Para determinar el número de encuestas se lo realizó utilizando una fórmula tomando en cuenta la población de compradores que tiene la empresa, considerando el dato proporcionado por el dueño de la empresa.

Para determinar el tamaño de la muestra aplicamos la siguiente fórmula

$$n = \frac{N}{1 + (e)^2 \times (N)}$$

$$n = \frac{350}{1 + (0.05)^2 \times (350)}$$

$$n = \frac{350}{1 + 0,8750}$$

$$n = \frac{350}{1.8750}$$

$$n = 186,67$$

Encuestas aplicar 187

f. RESULTADOS

RESULTADOS DE ENTREVISTA AL GERENTE

1.- ¿Cuánto tiempo lleva dirigiendo la empresa?

Llevo dirigiendo ya 7 años.

2.- ¿Se han formulado los procesos de las diferentes actividades que se desarrollan en la empresa?

Si (x)

No ()

Si su respuesta es afirmativa estos procesos se encuentran documentados con sus respectivos diagramas de flujo.

Si ()

No (x)

3.- Nombre cuáles son los procesos que se realizan en la empresa

- a) Coordinar las actividades de Contratación y Prestación de servicios de la empresa.
- b) Atender los requerimientos de la jefatura principal, receptar, organizar y clasificar la documentación de la empresa y del personal contratado.
- c) Elaborar proformas de los servicios prestados, así como la adquisición del material de la empresa.
- d) Analizar técnicamente la ejecución de un proyecto; reclutar al personal de obra para los servicios.
- e) Registrar periódicamente los movimientos contables de la empresa, así como los informes tributarios de la misma.
- f) Almacenar los materiales utilizados en la ejecución de las obras; manejo de los vehículos de la empresa.

- g) Elaborar los documentos para la contratación pública y privada así como los demás aspectos legales.
- h) Realizar los depósitos del efectivo que ingresa a la empresa, así como de la mensajería de la misma.

4.- ¿Existe un responsable para cada proceso que se ejecuta en la empresa?

Si (x)

No ()

Si su respuesta es afirmativa: ¿los responsables se encuentran informados de sus obligaciones?

Si (x)

No ()

5.- ¿Se ha establecido los objetivos o finalidades de cada proceso que se desarrolla en la empresa?

Si (x)

No ()

6.- ¿Existe un sistema que permita medir la eficiencia de los procesos que se desarrollan en la empresa?

Si (x)

No ()

7.- ¿Se han definido los puntos clave de cada actividad?

Si (x)

No ()

8.- ¿Se revisa periódicamente los procesos establecidos, con la finalidad de identificar los puntos débiles?

Si (x)

No ()

9.- ¿Considera necesaria una reingeniería de los procesos que se aplican en las diferentes áreas de la empresa?

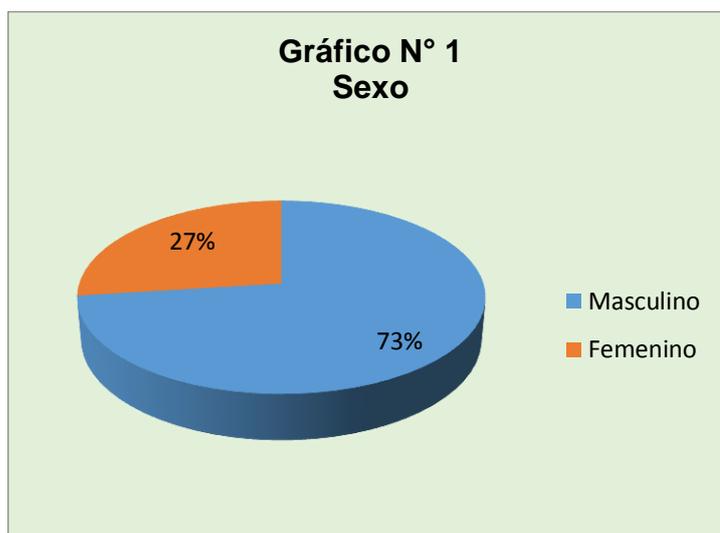
Si, sería muy conveniente realizar una nueva reingeniería de los procesos de la empresa, donde se incluyan diagramas de flujos para cada proceso a realizarse en la empresa.

ENCUESTA A LOS TRABAJADORES DE LA PLANTA.

Sexo:

Cuadro N° 1 Sexo		
Indicador	Frecuencia	Porcentaje
Masculino	19	73%
Femenino	7	27%
Total	26	100%

Fuente: Encuesta a empleados de DILMECSA S.A.



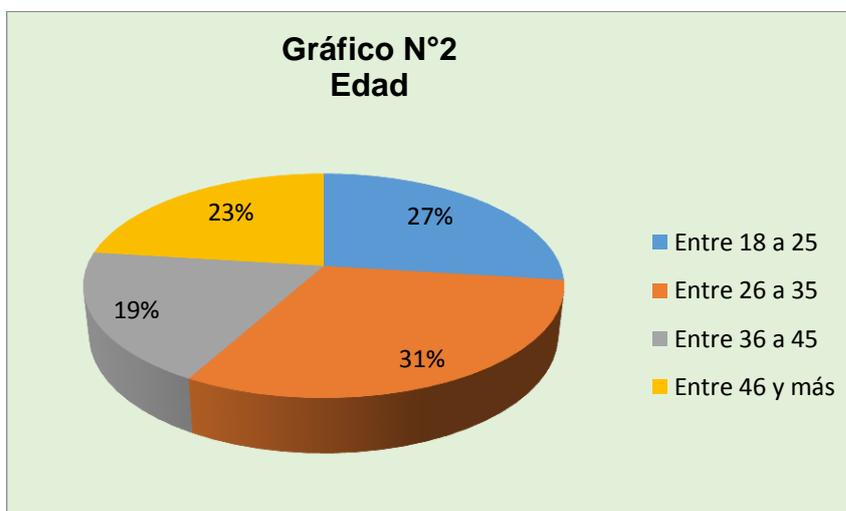
Fuente: Cuadro N° 1

Análisis e Interpretación: Como nos podemos dar cuenta el 73% de los empleados que laboran en la empresa son hombres, mientras que el 27% son mujeres, todos con un mismo fin y es el cumplimiento de sus actividades dentro de la empresa.

Edad:

Cuadro N° 2		
Edad		
Indicador	Frecuencia	Porcentaje
Entre 18 a 25	7	27%
Entre 26 a 35	8	31%
Entre 36 a 45	5	19%
Entre 46 y más	6	23%
Total	26	100%

Fuente: Encuesta a empleados de DILMECSA S.A.



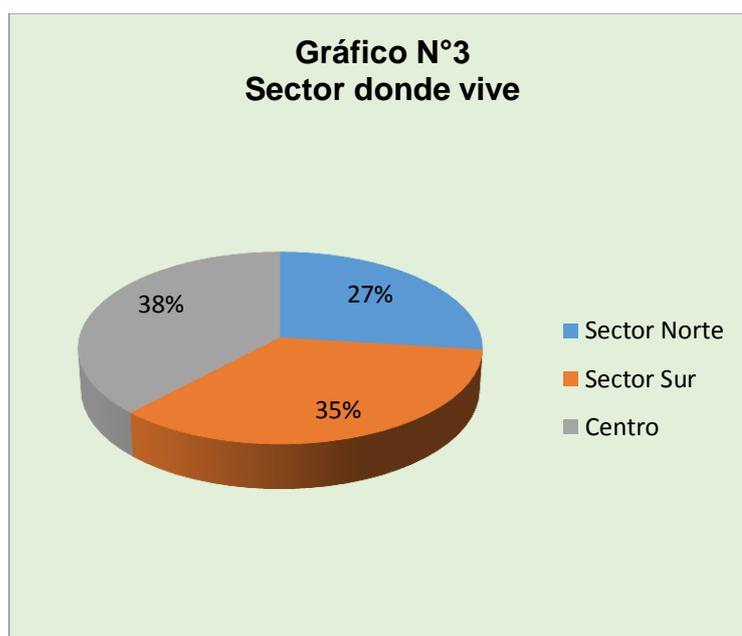
Fuente: Cuadro N° 2

Análisis e Interpretación: El 31% de los empleados de la empresa tiene una edad aproximada de entre 26 a 35 años, mientras que un 27% está en el rango de entre los 18 a 25 años, el 23% son empleados de entre 46 años y más y solamente un 19% tiene una edad de entre 36 a 45 años.

Sector donde vive:

Cuadro N° 3		
Sector donde vive		
Indicador	Frecuencia	Porcentaje
Sector Norte	7	27%
Sector Sur	9	35%
Centro	10	38%
Total	26	100%

Fuente: Encuesta a empleados de DILMECSA S.A.



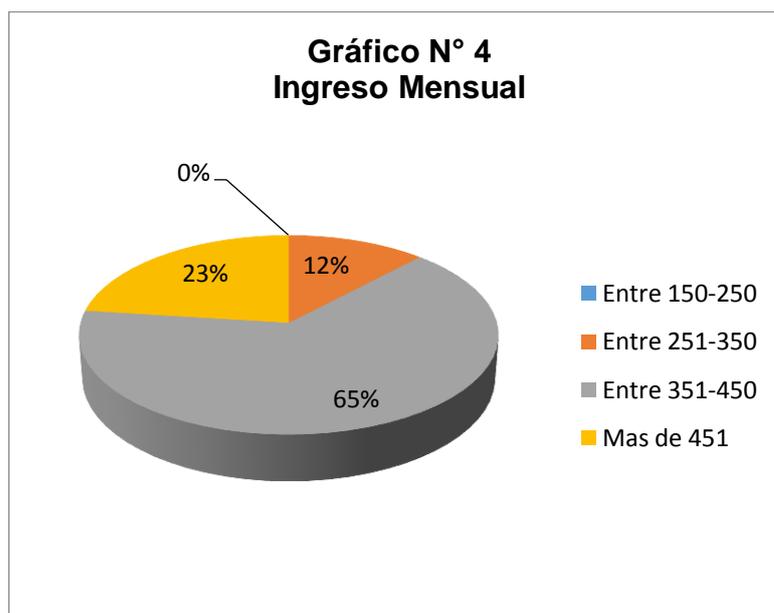
Fuente: Cuadro N° 3

Análisis e Interpretación: El 38% de los empleados viven en el Centro de Guayaquil, mientras que el 35% viven en el Sector Sur y el 27% restante viven en el Sector Norte.

Promedio de ingresos mensual:

Cuadro N° 4 Ingreso Mensual		
Indicador	Frecuencia	Porcentaje
Entre 150-250	0	0%
Entre 251-350	3	12%
Entre 351-450	17	65%
Mas de 451	6	23%
Total	26	100%

Fuente: Encuesta a empleados de DILMECSA S.A.



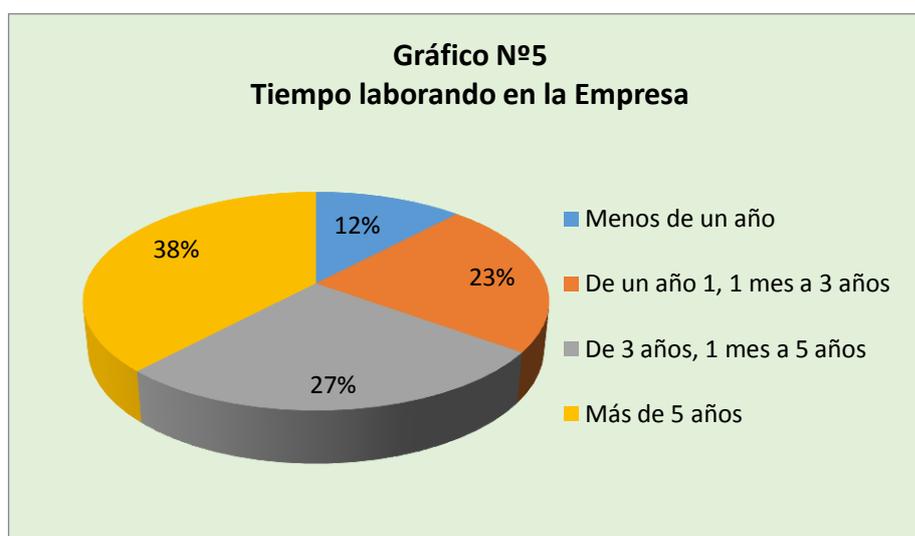
Fuente: Cuadro N° 4

Análisis e Interpretación: De los empleados encuestados podemos darnos cuenta que el 65% de los empleados perciben mensualmente un sueldo de entre 351-450, mientras que un 23% va de entre 251-351, y finalmente tenemos el 12% de los empleados que laboran en la empresa percibe un sueldo que va más de los 451 dólares mensuales.

Tiempo que labora en la empresa:

Cuadro N° 5 Tiempo Laborando en la Empresa		
Indicador	Frecuencia	Porcentaje
Menos de un año	3	
De un año 1, 1 mes a 3 años	6	
De 3 años, 1 mes a 5 años	7	
Más de 5 años	10	
Total	26	100%

Fuente: Encuesta a empleados de DILMECSA S.A.



Fuente: Cuadro N° 5

Análisis e Interpretación: Los empleados manifestaron el 38% que llevan laborando en la empresa más de cinco años, así mismo otro 27% mencionaron que ya llevan laborando en la empresa de 3 años, 1 mes a cinco años, un 23% lleva de 1 año, 1 mes a tres años y finalmente tenemos un 12% de empleados que dijeron que llevan prestado sus servicios menos de un año, pues llevan algunos meses formando parte de la empresa.

1. ¿Existen especificaciones claras respecto a las actividades que debe desarrollar en su puesto de trabajo?

Cuadro N° 6 Especificación de las tareas		
Indicador	Frecuencia	Porcentaje
SI	26	100%
NO	0	0%
Total	26	100%

Fuente: Encuesta a empleados de DILMECSA S.A.



Fuente: Cuadro N° 6

Análisis e Interpretación: El 100% de los empleados de la empresa, mencionaron que tiene especificaciones claras respecto a las actividades a desarrollarse dentro de la empresa, lo que indica que ellos realizan sus labores acorde a los procesos anticipadamente establecidos.

2. ¿Conoce si la empresa posee procedimientos documentos?

Cuadro N° 7 Procedimientos Documentados		
Indicador	Frecuencia	Porcentaje
SI	0	0%
NO	26	100%
Total	26	100%

Fuente: Encuesta a empleados de DILMECSA S.A.



Fuente: Cuadro N° 7

Análisis e Interpretación: Sin embargo el 100% de los empleados mencionaron que de forma documentada no conocen los procedimientos a realizarse dentro de la empresa, pues los responsables de los procesos ponen a conocimiento de las actividades a realizarse en forma verbal.

3. Si su respuesta es afirmativa: ¿se le ha entregado los diagramas de los procesos que usted ejecuta?

Cuadro N° 8 Diagramas de Procesos		
Indicador	Frecuencia	Porcentaje
SI	0	0%
NO	26	100%
Total	26	100%

Fuente: Encuesta a empleados de DILMECSA S.A.



Fuente: Cuadro N° 8

Análisis e Interpretación: El 100% de los empleados no contestó la respuesta anterior sin embargo manifestaron que la empresa no cuenta con diagramas de procesos, es decir no se encuentra documentado las actividades.

4. ¿Existe un responsable para cada proceso que se ejecuta en la empresa?

Cuadro N° 9 Responsable de los Procesos		
Indicador	Frecuencia	Porcentaje
SI	26	100%
NO	0	0%
Total	26	100%

Fuente: Encuesta a empleados de DILMECSA S.A.



Fuente: Cuadro N° 9

Análisis e Interpretación: Cabe indicar que el 100% de los empleados supieron manifestar que para cada proceso existe un delegado responsable en el cumplimiento de las tareas especificadas en los procesos que se establecen en la empresa.

5. ¿Existe un sistema que permita medir la eficiencia de los procesos que se desarrollan en la empresa?

Cuadro N° 10 Eficiencia de los Procesos		
Indicador	Frecuencia	Porcentaje
SI	26	100%
NO	0	0%
Total	26	100%

Fuente: Encuesta a empleados de DILMECSA S.A.



Fuente: Cuadro N° 10

Análisis e Interpretación: Todos los empleados es decir el 100% manifestaron que en la empresa se mide la eficiencia del cumplimiento de los procesos a través del tiempo que se demoran en realizar las actividades encomendadas.

6. ¿La información fluye libremente entre los distintos departamentos o áreas de la empresa?

Cuadro N° 11 Fluido de la Información		
Indicador	Frecuencia	Porcentaje
SI	26	100%
NO	0	0%
Total	26	100%

Fuente: Encuesta a empleados de DILMECSA S.A.



Fuente: Cuadro N° 11

Análisis e Interpretación: Según los empleados de la empresa el 100% de los empleados opina que la información fluye libremente la información en cada departamento, ya que cuando se cumple con los procesos destinados, inmediatamente los responsables les asignan nuevos procesos.

7. Señale los procesos principales y secundarios que usted realiza en su trabajo y las actividades que efectúa en cada uno y el tiempo que demora cada actividad.

CUADRO N° 12

PROCESO	ACTIVIDADES		TIEMPO
	PRINCIPAL	SECUNDARIA	
Coordinación de actividades	Planificar las actividades de cada departamento. Coordinar contratación y prestación de servicios de la empresa.	Establecer contacto con los clientes cerrando negociaciones. Verificar el cumplimiento de los procesos de la empresa	diario

Fuente: Encuesta a empleados de DILMECSA S.A.

CUADRO N° 13

PROCESO	ACTIVIDADES		TIEMPO
	PRINCIPAL	SECUNDARIA	
Atención de Requerimientos	Receptar información de clientes, sus dudas, necesidades. Informar a la parte operativa para que realice el respectivo control	Contactar con los clientes y conocer si ya está solucionado el problema o despejadas las dudas	diario

Fuente: Encuesta a empleados de DILMECSA S.A.

CUADRO Nº 14

PROCESO	ACTIVIDADES		TIEMPO
	PRINCIPAL	SECUNDARIA	
Elaboración de Proformas	<p>Establecer precios y las actividades de los servicios de la empresa.</p> <p>Contactar a proveedores y cotizar materiales necesarios para las actividades que realiza la empresa</p>	<p>Entregar la información realizada, al área operativa para la revisión de la misma.</p> <p>Enviar proformas a los clientes.</p>	diario

Fuente: Encuesta a empleados de DILMECSA S.A.

CUADRO Nº 15

PROCESO	ACTIVIDADES		TIEMPO
	PRINCIPAL	SECUNDARIA	
Ejecución de Proyectos	Ejecutar las obras solicitadas por los clientes.	Reclutar personal de obra para los servicios.	El tiempo que dure la obra

Fuente: Encuesta a empleados de DILMECSA S.A.

CUADRO Nº 16

PROCESO	ACTIVIDADES		TIEMPO
	PRINCIPAL	SECUNDARIA	
Contable	Realizar la contabilidad de la empresa. Facturación	Registrar los ingresos y gastos de la empresa. Declaraciones Pago de sueldos a empleados	Diario

Fuente: Encuesta a empleados de DILMECSA S.A.

CUADRO Nº 17

PROCESO	ACTIVIDADES		TIEMPO
	PRINCIPAL	SECUNDARIA	
Legal	Todo lo concerniente a aspectos legales	Elaborar documentos para contratación pública y privada	Diario

Fuente: Encuesta a empleados de DILMECSA S.A.

CUADRO Nº 18

PROCESO	ACTIVIDADES		TIEMPO
	PRINCIPAL	SECUNDARIA	
Bodega	Almacenar los materiales utilizados para la ejecución de las obras	Manejar los vehículos de la empresa.	Diario

Fuente: Encuesta a empleados de DILMECSA S.A.

CUADRO N° 19

PROCESO	ACTIVIDADES		TIEMPO
	PRINCIPAL	SECUNDARIA	
Mensajería	Recibir el correo	Depósito de cheques Retiros de efectivo Visita a clientes	Diario

Fuente: Encuesta a empleados de DILMECSA S.A.

Análisis e Interpretación: De todos los empleados encuestados manifestaron que en la empresa existen diferentes procesos de los cuales destacaron la Coordinación de Procesos, cuyas actividades principales son Planificar las actividades de cada departamento, coordinar contratación y prestación de servicios de la empresa, y sus actividades secundarias son establecer contacto con los clientes cerrando negociaciones, verificar el cumplimiento de los procesos de la empresa, actividades que la realizan diariamente, así mismo tenemos el proceso de Atención de Requerimientos, las principales funciones son: receptar información de clientes, sus dudas, necesidades, informar a la parte operativa para que realice el respectivo control y sus actividades secundarias Contactar con los clientes y conocer si ya está solucionado el problema o despejadas las dudas, actividades que se las realiza diariamente; Elaboración de Proformas sus actividades principales son Establecer precios y las actividades de los servicios de la empresa, contactar a proveedores y cotizar materiales necesarios para las actividades que realiza la empresa siendo las actividades secundarias la entrega de la información realizada, al área operativa para la revisión de la misma y enviar proformas a los clientes, se lo realiza de forma diaria, tenemos otro proceso que es el más importante de la empresa y es la Ejecución de Proyectos cuyas actividades principales son Ejecutar las obras solicitadas por los clientes, y las actividades secundarias son Reclutar

personal de obra para los servicios, supieron manifestar que este proceso dura el tiempo que se ejecuta la obra, seguido tenemos al Proceso Contable cuya actividades principal es realizar la contabilidad de la empresa y la Facturación, siendo las actividades secundarias el registro de los ingresos y gastos de la empresa, las declaraciones, el pago de sueldos a empleados, actividades que las realizan a diario, así mismo tenemos el proceso Legal, cuya actividad principal es todo lo concerniente a aspectos legales, siendo las principales actividades secundarias la elaboración de documentos para contratación pública y privada, actividades realizadas diariamente, otro proceso importante en la empresa es el de Bodega pues su actividad principal es la de almacenar los materiales utilizados para la ejecución de las obras, y nos supo manifestar que la actividad secundaria es manejar los vehículos de la empresa, y finalmente tenemos el proceso de Mensajería cuya actividad principal es la recepción del correo y cuyas actividades secundarias son los depósito de cheques, retiros de efectivo y visita a clientes, así nos damos cuenta que en la empresa cada empleado tiene la idea clara de cuáles son las actividades y los procesos que deben seguir dentro de la empresa.

ENCUESTA A LOS CLIENTES DE LA EMPRESA

1.- ¿La empresa satisface sus necesidades?

Cuadro N° 20 Satisfacción de Necesidades		
Indicador	Frecuencia	Porcentaje
SI	175	94%
NO	12	6%
Total	187	100%

Fuente: Encuesta a clientes de DILMECSA S.A.



Fuente: Cuadro N° 12

Análisis e Interpretación: Según la encuesta el 94% del total de personas encuestadas manifiestan que la empresa si satisface sus necesidades y el 6% restante manifiesta que no lo satisface.

Se determina entonces que la mayor parte de los clientes declaran que la empresa no satisface sus necesidades debido a que presenta en ocasiones retrasos por descoordinación de la empresa.

2.- ¿Qué tipo de incentivo usted obtiene para solicitar con mayor frecuencia el servicio?

Cuadro N° 21 Tipos de Incentivo		
Indicador	Frecuencia	Porcentaje
Facilidad de Pago	110	59%
Descuentos	54	29%
Ninguna	23	12%
Total	187	100%

Fuente: Encuesta a clientes de DILMECSA S.A.



Fuente: Cuadro N° 13

Análisis e Interpretación: El 59% del total de personas encuestadas consideran que el tipo de incentivo que utilizan para realizar una compra son las facilidades de pago, el 29% considera que son los descuentos y un 12% opina que no existe motivación para solicitar con frecuencia los servicios, limitándose esto a la demanda en el mercado.

3.- ¿Cómo califica la calidad de los servicios que le ofrece la empresa?

Cuadro N° 22 Calificación del servicio		
Indicador	Frecuencia	Porcentaje
Excelente	89	48%
Muy Bueno	54	29%
Bueno	30	16%
Regular	12	6%
Malo	2	1%
Total	187	100%

Fuente: Encuesta a clientes de DILMECSA S.A.



Fuente: Cuadro N° 14

Análisis e Interpretación: El 48% del total de encuestados califican la calidad de servicio como excelente, el 29% lo califica como muy bueno, un 16% lo califica como bueno, un 6% opina que es regular y el 1% restante lo califica como malo. Lo que significa que la mayoría de los encuestados opinan que los servicios son de buena calidad.

4.- ¿Cuál es el medio por el cual usted conoció la existencia de la empresa?

Cuadro N° 23 Medio de Publicidad		
Indicador	Frecuencia	Porcentaje
Radio	115	62%
Prensa	37	20%
Televisión	19	10%
Recomendaciones	11	6%
Ninguna	5	2%
Total	187	100%

Fuente: Encuesta a clientes de DILMECSA S.A.



Fuente: Cuadro N° 15

Análisis e Interpretación: Según la encuesta el 62% del total de personas encuestadas manifiestan que el medio por el cual tuvo conocimiento de la empresa fue la radio, el 20% por la prensa, el 10% por la televisión, el 6% por las recomendaciones y el 2% por ninguna de las anteriores.

5.- ¿Qué forma utiliza usted para solicitar los servicios?

Cuadro N° 24		
Formas de solicitar los servicios		
Indicador	Frecuencia	Porcentaje
Personal	165	88%
Teléfono	15	8%
Email	7	4%
Total	187	100%

Fuente: Encuesta a clientes de DILMECSA S.A.



Fuente: Cuadro N° 16

Análisis e Interpretación: Según la encuesta el 88% del total de personas manifiestan que solicitan el servicios de manera personal, el 8% dice que lo hace vía teléfono y el 4% vía email. Esto muestra que para la mayoría la forma de adquirir los servicios de la empresa es personal debido a que se limita la entrega de información de los servicios en el mercado, pese a los cambios tecnológicos existentes.

6.- ¿Cuál es la frecuencia con la que usted, acude a solicitar los servicios?

Cuadro N° 25 Solicitud de los servicios		
Indicador	Frecuencia	Porcentaje
Diaria	5	3%
Semanal	33	18%
Mensual	28	15%
Trimestral	16	8%
Anual	105	56%
Total	187	100%

Fuente: Encuesta a clientes de DILMECSA S.A.



Fuente: Cuadro N° 17

Análisis e Interpretación: El 56% del total de las personas encuestadas manifiestan que adquieren los servicios de manera anual, el 18% semanal; el 15% trimestral, el 8% mensual y el 3% diaria. Se puede determinar que la mayoría de los clientes solicitan los servicios de forma anual ya que no es algo que se requiera diariamente.

g. DISCUSIÓN

RESEÑA HISTORICA DE LA EMPRESA DILMECSA S.A.



La Empresa SOLUCIONES INTEGRALES INDUSTRIALES DILMECSA S.A, con RUC N° 0992512652001, objeto de estudio, está ubicada en el Cantón Guayaquil, perteneciente a la provincia del Guayas. Inicia sus actividades el 1 de Junio de 2007 de manos del Ing. Lenin Román Matamoros, que luego de analizar al medio y los comercios del cantón, ve en la prestación de servicios de instalación, mantenimiento y reparación de equipo industrial, una excelente oportunidad de negocios.

POLITICAS

- Puntualidad
- No llegar en estado etílico
- Tener una buena conducta durante el trabajo
- Ofrecer los servicios que se ofrecen

PARTE LEGAL DE LA EMPRESA OBJETO DE ESTUDIO

RAZÓN SOCIAL

La razón social de la empresa objeto de estudio es: DILMECSA S.A

BASE LEGAL

Es una empresa privada y por ende se rige por la Ley de Compañías aplicada al ámbito privado y también por las leyes que rige para todas las empresas.

CONSTITUCIÓN DE LA EMPRESA

La Empresa está constituida únicamente como una sociedad con registro único de contribuyentes habilitado para la prestación de servicios de instalación, mantenimiento y reparación de equipo industrial.

UBICACIÓN GEOGRÁFICA

MACRO LOCALIZACIÓN

La empresa está ubicada en Guayaquil, y tiene un clima temperado ecuatorial subhúmedo, caracterizado por una temperatura media del aire de 16°C y una lluvia anual de 900 mm.

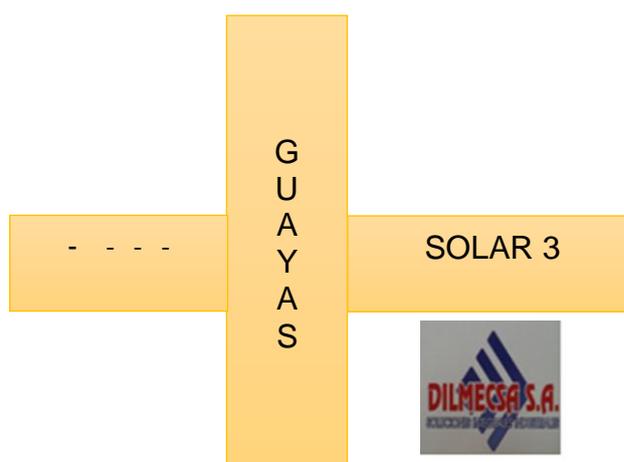
Gráfico N° 18
Macro localización



MICROLOCALIZACIÓN

La empresa objeto de estudio se encuentra ubicada en la Ciudad de Guayaquil situada en el Solar 3.

Gráfico N° 19
Micro Localización



DIAGNOSTICO DE LA SITUACIÓN ACTUAL DE DILMECSA S.A.

El análisis de la situación actual de la empresa consiste en la información cuyo fin es optimizar la formulación de la propuesta de la estrategia empresarial. Este componente tiene como finalidad determinar las oportunidades y amenazas, que atañen a la empresa, formular estrategias para aprovechar las oportunidades y reducir las amenazas.

ANÁLISIS EXTERNO (FACTORES PEST)

FACTOR ECONÓMICO

Durante varios años el Ecuador sufrió varios cambios en su economía por el poco tiempo que gobernaban sus mandatarios y algunas irregularidades

como: el feriado bancario, cambio de moneda, sobre avalúos de proyectos e inversiones, entre otros. Por lo que el gobierno actual ha intentado restaurar la economía realizando inversiones para educación, infraestructura, salud, mejora de tecnología. Así mismo se ha relacionado con algunos Estados compartiendo conocimientos, realizando negociaciones comerciales y de nivel educativo, para beneficio de la ciudadanía, tomando en cuenta que a la vez han puesto muchas trabas tanto para las Pymes como para grandes empresas, ya que buscan que dichas empresas cumplan sus respectivos controles de calidad y con las normativas legales como son los impuestos.

Los problemas más importantes para hacer negocio según el instituto de Competitividad Global son: la Corrupción (16,5%), regularidades laborales restrictivas (12,9%), inestabilidad política (12,5%), crimen y robos (10,8%) y burocracia ineficiente (9,1%).

Los factores que influyen directamente la economía del país son. Tras recuperarse de los efectos de la crisis global, la economía ecuatoriana alcanzó un fuerte crecimiento del 7,9% en 2011. En 2013 y 2014 el crecimiento se desaceleró moderadamente pero se mantuvo fuerte, con tasas del 5,2% y el 4,6%, respectivamente. En el primer trimestre de 2015 esta fortaleza se ha mantenido, con un crecimiento anual del PIB del 4,9%.

FACTOR SOCIO-CULTURAL.

El Ecuador abarca gran variedad de culturas, razas, costumbres y tradiciones lo que lo hace un País pluricultural y a su vez único por su calidad de gente amable y muy carismática. La población católica del Ecuador es del 95%. El 5% restante lo componen protestantes de diversas denominaciones, iglesia ortodoxa, religiones tradicionales, judíos y musulmanes. Migración Hoy en día la población está dividida casi equitativamente entre Sierra y Costa. Esta migración, particularmente hacia las grandes ciudades en todas las regiones también ha incrementado la

población urbana. La región amazónica, denominada "Oriente", se sitúa al este de la Sierra y aunque constituye casi la mitad del territorio ecuatoriano, permanece escasamente poblada. La migración Durante los últimos 10 años, la inestabilidad política y económica del país motivó a que una décima parte de la población optara por la emigración, principalmente hacia España, Italia, y en menor grado a los Estados Unidos. También está en un menor porcentaje la emigración proveniente de Perú y otro estado latino americano, estos llegan al Ecuador principalmente por la moneda ya que el dólar vale de un 40% a 60% más que la moneda de su país.

FACTOR POLÍTICO

Hoy por hoy el país está atravesando varios cambios debido al gobierno actual, del cual tiene a favor la mayor parte de la asamblea por ende las decisiones que tome el presidente serán aprobadas por el número de asambleístas que están a su favor. En lo que concierne a lo legal para el funcionamiento de un negocio se requiere de permisos en las Instituciones Públicas como es el Servicio de Rentas Internas Ministerio de Relaciones Laborales, Municipalidades, los mismos regulan el normal funcionamiento de las empresas.

Ecuador actualmente tiene un sin número de leyes con la finalidad de identificarse como un país netamente calificado para exportar productos de calidad, así mismo está haciendo cumplir las leyes para cuidar el medio ambiente que le rodea la empresa y hacer cumplir los derechos de los trabajadores. Además el presidente tiene presupuestado sus obras con los impuestos que contribuyen las empresas.

El gobierno actual tiene como meta producir los productos en el país para ser exportados a nivel nacional y mundial, para ello están motivando a que las empresas dispongan de tecnología moderna y puedan cumplir los controles de calidad, para así ser un país competitivo. El gobierno Nacional

hoy en día apoya a las empresas pequeñas con la finalidad de que aumente la productividad, fuentes de trabajo y por ende mejore paulatinamente la economía de nuestro país.

FACTOR TECNOLÓGICO

Ecuador en su actualidad ha motivado a los empresarios a invertir en tecnología moderna para estar a la par con la competencia nivel nacional y mundial. Sin embargo nuestro país todavía tiene escasa tecnología en sus empresas financieras y/o de producción, por ello ha traído graves consecuencias con respecto al desarrollo económico del Ecuador. Hoy en día la tecnología es indispensable para cualquier empresa que quiera mejorar sus productos e introducirse al mercado en gran escala.

Es por eso que el Gobierno actualmente a realizado inversiones para crear Unidades Educativas del milenio que impulse a la investigación tanto de ciencia y tecnología, así mismo ha mandado estudiantes a diferentes partes del mundo para que adquieran los conocimientos necesarios y luego los pongan en práctica en nuestro país y así poder progresar poco a poco.

El impacto de las tecnologías de la información y las comunicaciones (TIC) no se limita al sector en el que son producidas, sino que abarca a todos los sectores de producción y consumo. Esto es válido también para la telefonía móvil. Además, su influencia aumenta según aumenta el efecto de las redes, es decir, cuando crece el número de personas que usan el servicio

ANÁLISIS DE PORTER

Para realizar la evaluación externa es preciso basarse en las 5 fuerzas de Porter para descubrir que factores determinan la realidad de un sector industrial y sus empresas, factores que marcaran el éxito o fracaso de la misma.

1.- Amenaza de Posibles Competidores.- La respuestas a dicha amenaza la dan las barreras de entrada de las empresas que oferten el servicio de telecomunicación a nivel de todo el País. Dichas barreras de entrada la constituyen varios factores tales como: Identidad de marca, diferencias propias del servicio, infraestructura, requerimiento de capital, economía de escala, acceso a la distribución entre otras.

Además se considera que en un sector en el que se conoce que el rendimiento del capital invertido es superior a su coste, la llegada de empresas interesadas en participar del mismo será muy grande y rápida, hasta aprovechar las oportunidades que ofrece el mercado.

Análisis. Existen pocas barreras de entrada, ya que los competidores que actualmente tenemos son: Seguro Eléctrico Alcívar y Tecnolec y también tenemos que tener muy en cuenta que hoy en día las políticas adoptadas en nuestro país nos muestran como se ha implementado más impuestos para las empresas privadas por lo tanto se considera como una AMENAZA DE ALTO IMPACTO.

2.- La rivalidad entre los competidores.- Sera más fuerte la rivalidad entre competidores, ya que poseerán tecnología suficiente para igualarnos o superar su gestión en información y servicio por las siguientes características:

- ✓ Rivalidad entre las demás empresas que brindan este servicio de nuestra ciudad y a nivel del país; usualmente es la más poderosa de las cinco fuerzas ya que presentan mejores canales de publicidad.
- ✓ Innovación tecnológica
- ✓ Oferta de precios

Análisis. Si bien existe rivalidad entre los competidores, los mismos muestran espacios direccionados para cada empresa de servicios eléctricos,

por lo tanto se considera como una OPORTUNIDAD para mejorar el servicio que actualmente ofrece nuestra empresa.

3.- El poder de negociación con los Clientes.- No existe poder de negociación con los clientes ya que la decisión de comprar este servicio depende de varios factores: su necesidad de pagar por este servicio, su disponibilidad de dinero, su capacidad de pago. Para ello resulta sumamente fácil cambiar de proveedor. Si lo que buscan o desean no se encuentra en DILMECSA S.A.

Análisis.- El poder de negociación de los clientes es una AMENAZA DE ALTO IMPACTO, puesto que puede negociar el precio del servicio con otras empresas que operan en el mercado en función de los factores antes mencionados, satisfaciendo la necesidad del cliente.

4.- El poder de negociación de los proveedores.- Esta fuerza competitiva se regirá de acuerdo a los siguientes parámetros: concentración de proveedores, importancia del volumen para el proveedor, amenaza de integración hacia delante en relación con la amenaza de integración hacia atrás en las empresas del sector, presencia de otras empresas sustitutas, entre otros.

Análisis.- Por lo tanto este factor constituye una AMENAZA DE ALTO IMPACTO, debido a que DILMECSA S.A, posee pocos proveedores de material eléctrico.

5.- Amenaza de ingreso de productos sustitutos.- Es determinada por el desempeño del precio relativo de los servicios sustitutos, por los costos intercambiables y por la propensión del consumidor a realizar sustituciones.

Análisis.- En este caso, a pesar del servicio de calidad, buen trato de que DILMECSA S.A., ofrece a su distinguida clientela se, constituyéndose en una

AMENAZA, para la empresa ya que otras empresas pueden llenar sus expectativas referente al servicio que deseen

MATRIZ DEL PERFIL COMPETITIVO

La matriz del perfil competitivo identifica a los principales competidores de la empresa, así como sus fuerzas y debilidades particulares, en relación con una muestra de la posición estratégica de la empresa.

CUADRO Nº 20

Nº	FACTORES IMPORTANTES PARA EL EXITO	VALOR	DILMECSA S.A.		TECNOLEC		SEGURO ELECTRICO ALCI VAR	
			CALIFICACIÓN	PUNTAJE	CALIFICACION	PUNTAJE	CALIFICACION	PUNTAJE
1	Publicidad de la empresa	0.1	1	0.1	4	0.4	2	0.2
2	Precio del Servicio	0.15	4	0.6	4	0.6	3	0.45
3	Atención oportuna y trato a los clientes	0.15	3	0.45	2	0.3	4	0.6
4	Participación en el mercado	0.15	3	0.45	4	0.6	3	0.45
5	Lealtad de los clientes	0.05	4	0.2	3	0.15	3	0.15
6	Satisfacción del servicio	0.05	2	0.10	1	0.05	1	0.05
7	Buena Infraestructura	0.1	1	0.10	2	0.3	3	0.45
8	Horarios de atención	0.1	3	0.3	4	0.4	3	0.3
9	Imagen Corporativa	0.1	1	0.1	3	0.3	2	0.2
		1		2.40		3.10		2.85

Fuente: Investigación Directa
Elaboración: El Autor

El análisis de la Matriz de Perfil Competitivo se basa en la identificación de la posición competitiva de la empresa DILMECSA S.A, para lo cual se ha determinado 9 factores importantes para el éxito que en su totalidad constituyen el 100% (es decir 1), para determinar el valor de cada factor se analizó su importancia en el contexto de la empresa y se asignó un valor ponderado (por ejemplo 0.10 para el primer factor), luego se clasifica cada factor analizado si representa una fortaleza o debilidad para la empresa sujeta a análisis, se multiplica este dato por el valor ponderado y finalmente se suman los resultados.

La calificación de **2,40** para la empresa DILMECSA. S.A, significa que los factores importantes para el éxito le dan ese perfil competitivo que sirve de referencia para establecer comparaciones con otras empresas del medio y que representan su competencia directa. Tal es así que la empresa TECNOLEC, al obtener un valor de **3.10** se constituye en el rival más fuerte y la otra empresa SEGURO ELECTRICO ALCIVAR, cuyo valor es de **2.85** representa un menor peligro competitivo.

Sin embargo los resultados del análisis comparativo no significan que una u otra empresa sea mejor o peor, simplemente, estos datos proporcionan información estratégica importante para orientar la toma de decisiones de los directivos de la empresa DILMECSA S.A., en función de lo que se considera que está sucediendo con la competencia local.

INFORMACIÓN DE LA EMPRESA



La Empresa DILMECSA S.A, con RUC N° 0992512652001, objeto de estudio, está ubicada en el Cantón Guayaquil, perteneciente a la provincia del Guayas. Se dedica a la prestación de servicios de instalación, mantenimiento y reparación de equipo industrial, una excelente oportunidad de negocios.

MISIÓN

Ofrecemos servicios de instalación, mantenimiento y reparación de equipo industrial a nivel nacional, para de esta manera brindar asesoramiento técnico eficiente y de calidad, superando las expectativas de nuestros clientes y así generar beneficios para la empresa y nuestros trabajadores.

VISIÓN

Ser la primera opción en servicios de asesoramiento técnico industrial del país, teniendo como base la satisfacción de nuestros clientes, esto nos dará un diferencial único que nos haga más competitivos, alcanzando y manteniendo un liderazgo en el mercado.

PRODUCTOS Y SERVICIOS

En éste ámbito hay que señalar que la empresa DILMECSA S.A dispone de tres tipos de servicios:

- Servicios de Instalación, mantenimiento y reparación de equipo industrial;
- Servicios de instalación, mantenimiento y reparación de estaciones de telecomunicaciones;
- Actividades de asesoramiento en electrónica.

Dentro de las actividades señaladas, las relacionadas con el equipo industrial y telecomunicaciones son las que mayor desarrollo han tenido en la ciudad de Guayaquil, particularmente en sus cantones, donde la construcción de proyectos viales y energéticos ha incrementado la demanda en la prestación de servicios de asesoramiento técnico. Es por eso que la empresa también es participe del Instituto Nacional de Contratación Pública, lo cual le ha permitido licitar y ser parte de contratos con el Estado.

TALENTO HUMANO

Dentro de la empresa laboran 26 personas que constituyen la parte administrativa y principal de la misma.

Además existe personal de obra que es contratado ocasionalmente según las necesidades del proyecto, lo cual hace difícil estimar cuantitativamente.

La estructura de la Empresa DILMECSA S.A., se encuentra de la siguiente manera:

ESTRUCTURA ACTUAL DE LA EMPRESA

La Empresa DILMECSA S.A, en la actualidad cuenta con 8 Administrativos incluido el Gerente General Propietario y 18 operativos, conforme se detalla a continuación:

CUADRO N° 21 DILMECSA S.A. RECURSO HUMANO		
N°	Cargo	Departamento
1	Gerente General	Departamento de Operaciones
1	Secretaria	
1	Gerente de Operaciones	
1	Asistente de Operaciones	
4	Mantenimiento	
4	Asistente de Mantenimiento	
1	Supervisor de Obras	
7	Trabajadores en General	
1	Bodeguero	
1	Mensajero	
1	Contador	
1	Asistente de Contabilidad	
1	Cobranzas	
1	Abogado	Departamento Recursos Humanos

Fuente: Encuesta a empleados de DILMECSA S.A.

INFRAESTRUCTURA Y TECNOLOGÍA

En la ciudad de Guayaquil la empresa DILMECSA S.A funciona con una distribución física constituida por seis oficinas, adecuadas según las actividades de cada empleado, y una bodega interna que es utilizada para almacenar los equipos e insumos.

Por otro lado hay que destacar la utilización de herramientas informáticas como

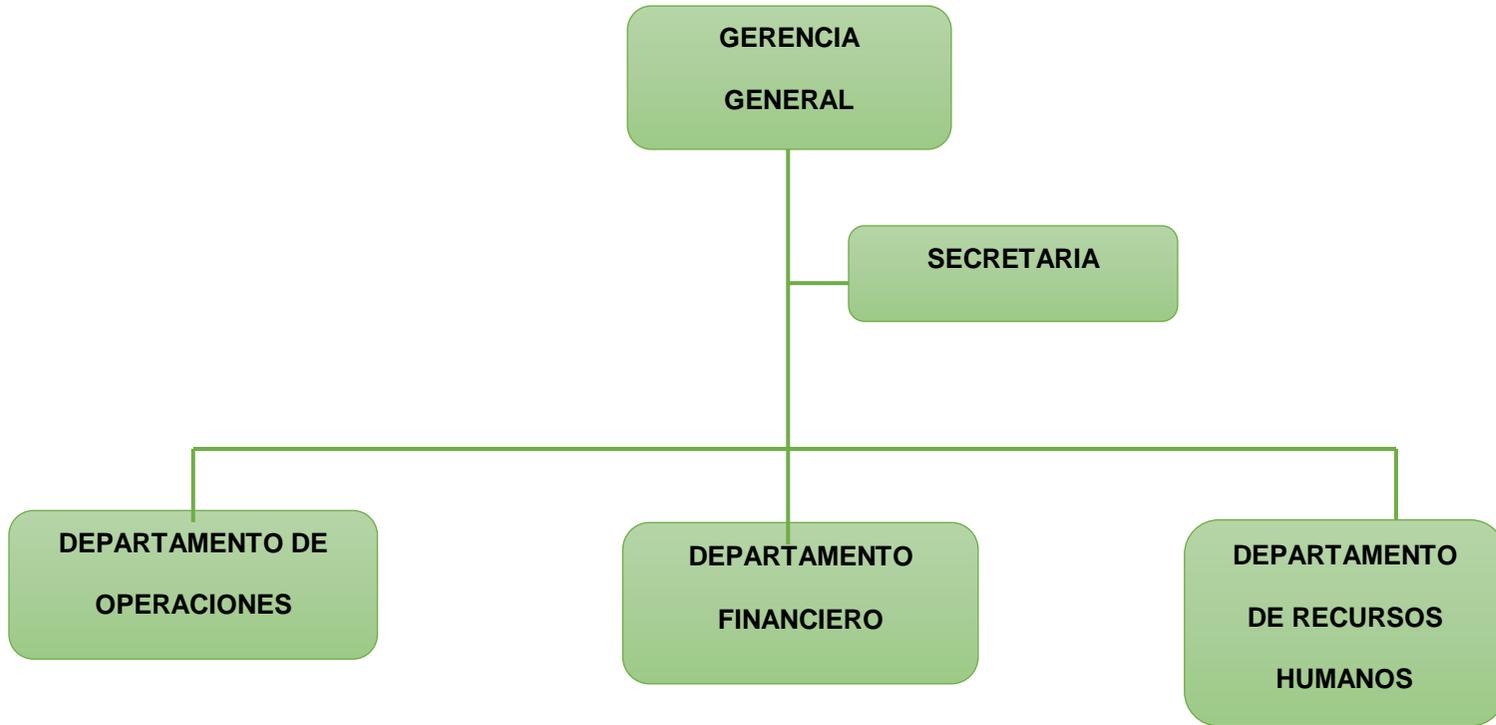
VISUAL FAC (herramienta contable), PROYECT (seguimiento de proyectos), AUTOCAD (diseño de planos y estructuras), entre otras, que hacen que las actividades de la empresa tengan respaldo tecnológico, contribuyendo de esta manera a la eficiencia en los servicios prestados.

MONITOREO Y CONTROL

La empresa DILMECSA S.A, no cuenta con un departamento de control interno como tal, más bien existe personal administrativo que se encarga de la supervisión de las obras por los servicios prestados. Esta supervisión se la realiza de acuerdo a los avances de las obras, haciendo evaluaciones en el 25%, 50%, 75% y 100% de los servicios prestados, para luego emitir informes por parte del Supervisor de Obra al Gerente de Operaciones, Presupuesto y Contador de la empresa.

ESTRUCTURA ORGÁNICA

La empresa no tiene bien definida su estructura orgánica, para conocer más de cerca su conformación de niveles jerárquicos, se presenta a continuación el siguiente esquema general de la empresa.



CONFORMACIÓN DEL EQUIPO DE REINGENIERÍA Y SUS FUNCIONES

Para poder llevar a cabo la reingeniería de procesos en la Empresa DILMECSA S.A., se determinó la conformación del equipo que será responsable de colaborar, ejecutar y dar el respectivo seguimiento que es necesario he impórtate en este trabajo.

El equipo estará conformado por el Gerente de la empresa, el Gerente de Operaciones, el Jefe de departamento financiero o Contador, el Abogado y la persona encargada de Bodega, y mi persona Presley Robles responsable del trabajo de investigación.

Las funciones de la presente propuesta están enfocadas en:

- Identificar los procesos estratégicos y operativos existentes en la empresa.
- Identificar puntos críticos en los procesos de la empresa.
- Elaborar un plan de mejoras a los procesos críticos de la empresa.
- Elaborar procesos acorde a los requerimientos de la empresa, y designar un responsable a cada proceso.
- Determinar costos de la implantación de los procesos.

DETERMINAR LOS PROCESOS CLAVES DE LA EMPRESA

En base a los resultados de las encuestas aplicadas y entrevista al gerente, se determinó que los procesos de los servicios que tienen problemas son: registro de compra de mercadería y registro de venta de las mismas, ventas directas al cliente, atención de los pedidos y brindar información o dar solución a un problema, facturación, despacho de mercadería. Por ello se plantearán procesos que agilicen la atención brindada en la empresa.

ANÁLISIS DEL PROCESO ACTUAL

Para conocer los procesos actuales que posee la empresa se procedió a graficarlos en los respectivos flujogramas, con el fin de determinar los puntos donde se presentan los problemas, a continuación se presentan los flujogramas de los procesos actuales, considerando en primera instancia los jefes de cada departamento quienes son responsables de ejecutar el proceso.

Como el objetivo es rediseñar el proceso, se realizara un análisis general que detecte los aspectos críticos que demuestren las causas de las deficiencias del proceso actual.

SELECCIÓN DE LOS ENCARGADOS DE CADA PROCESO

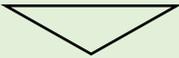
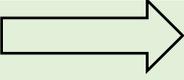
Para que los trámites y el servicio se agilite, se ha seleccionado dentro de cada unidad un responsable:

CUADRO N° 22 DILMECSA S.A. DESIGNACIÓN DE RESPONSABLES		
DEPARTAMENTO	RESPONSABLE	
	Cargo	Nombre
Departamento de Recursos Humanos	Jefe de Departamento de Recursos Humanos	Marco Villavicencio
Departamento Financiero	Jefe de Departamento Financiero	Lorena Aguilar
Departamento Operaciones	Jefe de Departamento Operaciones	Fernando Romero

Elaborado: El Autor

**FLUJOGRAMAS DE LOS PROCESOS DE LAS ACTIVIDADES EN
GENERAL QUE SE REALIZA ACTUALMENTE EN LA EMPRESA
DILMECSA S.A.**

Para lograr una fácil interpretación de los procesos, estos serán representados gráficamente en un diagrama de flujo, en el cual se muestra la trayectoria del proceso. Se señalará todas las operaciones de los procesos mediante una simbología, así mismo será ubicado el tiempo que en la actualidad utilizan los empleados para desarrollar cada operación.

CUADRO N° 23 DILMECSA S.A. SIMBOLOGÍA	
Símbolo	Significado
	Descripción de la actividad: Se describe en forma literal la operación a ejecutar.
	Operación: El trabajo que ejecuta la persona dentro del proceso.
	Inspección: Labor que realiza el trabajador para verificar el producto.
	Almacenamiento: Archivo o almacenamiento de cualquier tipo de documento. Se utiliza para indicar cuando se almacena, archiva o guarda un documento dentro de un proceso.
	Transporte: Acción que se realiza para llevar, trasladar dentro de un procedimiento.
	Demora: Tiempo de espera de cualquier operación.
	Entrada o Salida: Representa cualquier documento que entre, se utilice, se genere o salga del procedimiento.
	Empleado Responsable: En la parte superior nombre del Cargo del responsable de la ejecución de la actividad, en parte inferior el nombre de la dependencia a que pertenece.
	Conector de fin de página: Utilizado para indicar que el procedimiento continúa en la página siguiente.

Elaborado: El Autor

**DESCRIPCIÓN DE LOS
PROCESOS
ACTUALES DE LA
EMPRESA DILMECSA
S.A**

**ESCRIPCIÓN DE LOS PROCESOS ACTUALES EN LA EMPRESA
DILMECSA S.A.**

EMPRESA DILMECSA S.A.		Tabla 1	
Proceso Actual			
Nombre del Proceso: Registro de Compras			
Responsable	Tiempo	Nº	Operaciones
Departamento Financiero	180 min	1	Realiza informe de requerimiento de compra y envía para su aprobación a Gerencia.
	240 min	2	Autoriza la compra y devuelve al Departamento Comercial.
	60 min	3	Envía pedido a proveedor.
	10 min	4	Recepta la factura de compra.
	15 min	5	Confirma con el bodeguero si concuerdan los datos de la factura con lo receiptado.
	10 min	6	Envía documento a contador este revisa nuevamente.
	25 min	7	El contador solicita autorización para pago al Gerente.
	10 min	8	Se procede a la elaboración y entrega del cheque.
	10 min	9	Procede al registro contable.
	15 min	10	Archiva ordenadamente los documentos soporte.
Total	575 minutos		

Fuente: DILMECSA S.A.

Elaborado: El Autor

EMPRESA DILMECSA S.A.								Tabla 1-1
Nombre del Proceso: Registro de Compras								
Nº	Tiempo minutos	Responsable						Descripción proceso
1	180	Contador	X					Realiza informe de requerimiento de compra y envía para su aprobación a Gerencia.
2	240	Contador		X				Autoriza la compra y devuelve al Departamento Comercial.
3	60	Contador			X			Envía pedido a proveedor.
4	10	Contador	X					Recepta la factura de compra.
5	15	Contador		X				Confirma con el bodeguero si concuerdan los datos de la factura con lo receptado.
6	10	Aux. Cont.			X			Envía documento a contador este revisa nuevamente.
7	25	Contador		X				El contador solicita autorización para pago al Gerente.
8	10	Contador	X					Se procede a la elaboración y entrega del cheque.
9	10	Contador	X					Procede al registro contable.
10	15	Contador					x	Archiva ordenadamente los documentos soporte.
	575							
Elaboración: El Autor			 Operación	 Inspección	 Demora	 Transporte	 Almacenamiento	

Análisis: El registro de compras en la empresa es lento ya que al momentos de efectuar el informe de requerimiento se utilizan 3 horas, asimismo al momento de autorizar la compra se demoran 4 horas, tiempo que podría ser utilizado para efectuar otras actividades, además para la autorización del Jefe de Área para el pago demoran 25 minutos, la Contadora para el archivo de documentos utiliza 15 minutos, lo cual se considera mucho tiempo.

EMPRESA DILMECSA S.A.			Tabla 2
Proceso Actual Nombre del Proceso: Registro de Servicios			
Responsable	Tiempo	Nº	Operaciones
Departamento Financiero	60 min	1	Verifica los servicios diarios
	50 min	2	Verifica los comprobantes de venta
	50 min	3	Procede al registro contable
	50 min	4	Archiva ordenadamente los documentos soporte
Total	210 minutos		

Fuente: DILMECSA S.A.

Elaborado: El Autor

EMPRESA DILMECSA S.A.								Tabla 2-1
Nombre del Proceso: Registro de Servicios								
Nº	Tiempo minutos	Responsable						Descripción proceso
1	60	Contador		X				Verifica los servicios diarios
2	50	Contador		X				Verifica los comprobantes de venta
3	50	Contador	X					Procede al registro contable
4	50	Contador					X	Archiva ordenadamente los documentos soporte
	210							
Elaboración: El Autor		 Operación	 Inspección	 Demora	 Transporte	 Almacenamiento		
<p>Análisis: Para verificar los servicios prestados diariamente se demora 60 minutos, situación desfavorable ya que se podría utilizar menos tiempo para esta actividad, para verificar los comprobantes de venta, registro contable y archivo de documentos, el tiempo utilizado es de 50 minutos para cada actividad, es decir demora demasiado.</p>								

EMPRESA DILMECSA S.A.		Tabla 3	
Proceso Actual			
Nombre del Proceso: Contratación de Empleados			
Responsable	Tiempo	Nº	Operaciones
Departamento Recursos Humanos	60 min	1	Cuando un empleado sale de la empresa se procede a publicar en la ventanilla la vacante.
	120 min	2	Se recibe a los interesados y se les informa en que consiste el trabajo y los requisitos
	240 min	3	Se recepta las carpetas de los interesados y se procede a seleccionar en base a las referencias que ellos facilitan.
Total	420 minutos		

Fuente: DILMECSA S.A.

Elaborado: El Autor

EMPRESA DILMECSA S.A.								Tabla 3-1
Nombre del Proceso: Contratación de Empleados								
Nº	Tiempo minutos	Responsable						Descripción proceso
1	60	Jefe Recursos Humanos	X					Cuando un empleado sale de la empresa se procede a publicar en la ventanilla la vacante.
2	120	Jefe Recursos Humanos	X					Se recibe a los interesados y se les informa en que consiste el trabajo y los requisitos
3	240	Jefe Recursos Humanos			X			Se recepta las carpetas de los interesados y se procede a seleccionar en base a las referencias que ellos facilitan.
	420							
Elaboración: El Autor			 Operación	 Inspección	 Demora	 Transporte	 Almacenamiento	
<p>Análisis: Para la contratación de empleados en la empresa DILMECSA S.A., se efectúa un proceso demasiado básico hacen falta más pasos para una adecuada contratación de empleados, que sean los más idóneos para los cargos, los procesos para publicar e informar a los interesados, receptar y revisar carpetas, se utiliza un tiempo inmoderado.</p>								

EMPRESA DILMECSA S.A.		Tabla 4	
Proceso Actual			
Nombre del Proceso: Control de Avance de los Trabajos			
Responsable	Tiempo	Nº	Operaciones
Departamento Operaciones	60 min	1	Revisa que los insumos estén completos
	60 min	2	Revisa que los materiales sean de buena calidad
	30 min	3	Revisa la colocación de los materiales
	15 min	4	Revisa el aspecto del trabajo
Total	165 minutos		

Fuente: DILMECSA S.A.

Elaborado: El Autor

EMPRESA DILMECSA S.A.								Tabla 4-1
Nombre del Proceso: Control del avance de los trabajos								
Nº	Tiempo minutos	Responsable						Descripción proceso
1	60	Supervisor de Obra	X					Revisa que los insumos estén completos
2	60	Supervisor de Obra	X					Revisa que los materiales sean de buena calidad
3	30	Supervisor de Obra			X			Revisa la colocación de los materiales
4	15	Supervisor de Obra						Revisa el aspecto del trabajo
	165							
Elaboración: El Autor			 Operación	 Inspección	 Demora	 Transporte	 Almacenamiento	
Análisis: El control del avance de los trabajos de la empresa DILMECSA S.A., se demora 165 minutos, situación desfavorable ya que se podría utilizar menos tiempo para esta actividad, ya que lo único que se realiza es la supervisión de los trabajos.								

Diagnóstico

De acuerdo a la descripción de los procesos que actualmente se ejecutan en la Empresa DILMECSA S.A, se concluye lo siguiente:

El registro de compras en la empresa es lento ya que al momento de efectuar el informe de requerimiento se utilizan 3 horas, así mismo al momento de autorizar la compra se demoran 4 horas, tiempo que podría ser utilizado para efectuar otras actividades, además para la autorización del Jefe de Área para el pago demoran 25 minutos, la contadora para el archivo de documentos utiliza 15 minutos, lo cual se considera mucho tiempo.

En el proceso para registro de la prestación de servicios se demoran 3 horas con 50 minutos, y se realizan las siguientes actividades: se verifica los servicios diarios prestados, verifica los comprobantes de venta, registro contable y archivo de documentos, esta situación evidencia que se desperdicia demasiado tiempo considerando que es una actividad fácil de efectuar.

Para la contratación de empleados se utiliza un tiempo de 7 horas. Inicia con la publicación en la ventanilla de la vacante, recepción de los interesados y se les informa en que consiste el trabajo y los requisitos, se recepta las carpetas de los interesados y se procede a seleccionar en base a las referencias que ellos facilitan.

En el control del avance de trabajos, se utiliza 165 minutos y se efectúan las siguientes actividades: revisar que los insumos estén completos, se revisa que los materiales sean de buena calidad, se evidencia la colocación de los materiales y se revisa el aspecto del trabajo; situación que muestra una inadecuada utilización del tiempo para esta actividad.

Cabe destacar que los empleados opinan que la falta de delimitación de los procesos, no permite revisar periódicamente estos. Ello no permite establecer los puntos débiles que limitan la eficacia de los mismos, afectando la rapidez y agilidad de la atención al cliente.

Debido a los inconvenientes encontrados en los procesos que actualmente se ejecutan en la empresa en estudio se realizó la siguiente propuesta.

**REDISEÑO DE LOS
PROCESOS
ACTUALES DE LA
EMPRESA DILMECSA
S.A**

PROPUESTA
NUEVA ESTRUCTURA ORGANIZACIONAL DE LA EMPRESA
DILMECSA S.A

ESTRUCTURA ADMINISTRATIVA

Con el objetivo de mejorar los servicios que brinda la empresa, el equipo de reingeniería, ha designado a los responsables de cada uno de los servicios, para que se encarguen de coordinar el trabajo conjuntamente con el resto de personal:

- Líder del área administrativa: Gerente: Lenin Román
- Líder de área de operaciones: Marco Villavicencio
- Líder del área financiera: Lorena Aguilar
- Líder del área de obras: Fernando Romero
- Líder del área de servicios generales: Carlos Fernández

Se implementa la misión y visión de la empresa, junto con los objetivos, las políticas y valores que debe tener.

Propuesta de reestructuración de la Misión:

MISIÓN DE LA EMPRESA DILMECSA S.A.	
¿Quiénes somos?	La empresa DILMECSA S.A, es una entidad que se encuentra enfocada en el Área Eléctrica.
¿A qué nos dedicamos?	Dedicada a la prestación de servicios de instalación, mantenimiento y reparación de equipo industrial.
¿En qué nos diferenciamos?	Ofrece y garantiza a sus clientes calidad, variedad, precios bajos y

	una excelente atención.
¿Para quién lo hacemos?	Para la comunidad en general de la ciudad de Guayaquil.
¿Cómo lo hacemos?	Utilizando materiales de calidad para garantizar el trabajo.
¿Qué valores respetamos?	Mediante la aplicación de valores como respeto, puntualidad y responsabilidad social.

Fuente: DILMECSA S.A.
Elaborado por: El Autor

Misión

La empresa DILMECSA S.A, es una entidad dedicada a la prestación de servicios de instalación, mantenimiento y reparación de equipo industrial, que ofrece y garantiza a sus clientes calidad, variedad, precios bajos y una excelente atención, utilizando materiales de calidad para garantizar el trabajo, mediante la aplicación de valores como respeto, puntualidad y responsabilidad social.

Propuesta de reestructuración de la Visión:

VISIÓN DE LA EMPRESA DILMECSA S.A.	
¿Qué y cómo queremos ser dentro de x años?	La empresa DILMECSA S.A, será una entidad líder y competitiva en el mercado, de alto prestigio y confiabilidad.
¿Qué se quiere conseguir?	Prestar soluciones efectivas en servicios de electricidad y equipo industrial.

¿Para quién trabajaremos?	Para la comunidad en general de la ciudad de Guayaquil.
¿Qué valores respetaremos?	Generar el crecimiento económico de nuestra empresa y de nuestro país con valores como respeto, puntualidad y responsabilidad social.

Fuente: DILMECSA S.A.
Elaborado por: El Autor

Visión

La empresa DILMECSA S.A, será una entidad competitiva y líder en el mercado, de alto prestigio y confiabilidad, capaz de brindar soluciones efectivas; en servicios de electricidad y equipo industrial, Para la comunidad en general de la ciudad de Guayaquil, generando el crecimiento económico de nuestra empresa y de nuestro país con la aplicación de valores como respeto, puntualidad y responsabilidad social.

Valores Corporativos

Transparencia

Proporcionamos información continua, veraz, clara y objetiva. Facilitando el acceso a la información necesaria para desarrollar el trabajo asignado, manteniendo una actitud accesible hacia los demás.

Puntualidad

Entregamos a los clientes servicios de calidad, sin defectos y dentro del plazo convenido.

Responsabilidad

Nuestro equipo de colaboradores trabaja día a día teniendo como convicción que la responsabilidad es un valor indispensable en la realización de cualquier tarea asignada, ya que de esta se desprende la satisfacción y calidad deseada por el cliente sobre el trabajo realizado.

Compromiso

El lazo moral que nos une con cada uno de nuestros colaboradores y clientes es un elemento clave para nuestra empresa. Expresar nuestro compromiso como empresa para con la sociedad es una muestra de confianza y responsabilidad.

Honestidad

Orientado tanto para los miembros de la empresa entre sí, como con los clientes. Se promueve la verdad como una herramienta elemental para generar confianza y la credibilidad de la empresa.

Objetivos de la empresa

- ✓ Ofrecer cada día los mejores productos y servicios a nuestros clientes en el mercado nacional
- ✓ Lograr posiciones de muy alto prestigio en el ramo de las comunicaciones y a su vez contribuir con nuestros esfuerzos al desarrollo total en el área.
- ✓ Seguir manteniendo el grado de confianza que nuestros clientes han depositado en DILMECSA S.A, esto implica un compromiso cada vez mayor en el desempeño integral de la organización.

DETERMINACIÓN DE OBJETIVOS, ESTRATEGIAS Y METAS PARA LOS NUEVOS PROCESOS DE LA EMPRESA DILMECSA S.A.

1.- PROCESO PARA LAS COMPRAS

Objetivo

- Agilizar y realizar los pasos necesarios para la compra de mercadería en la empresa.

Estrategias:

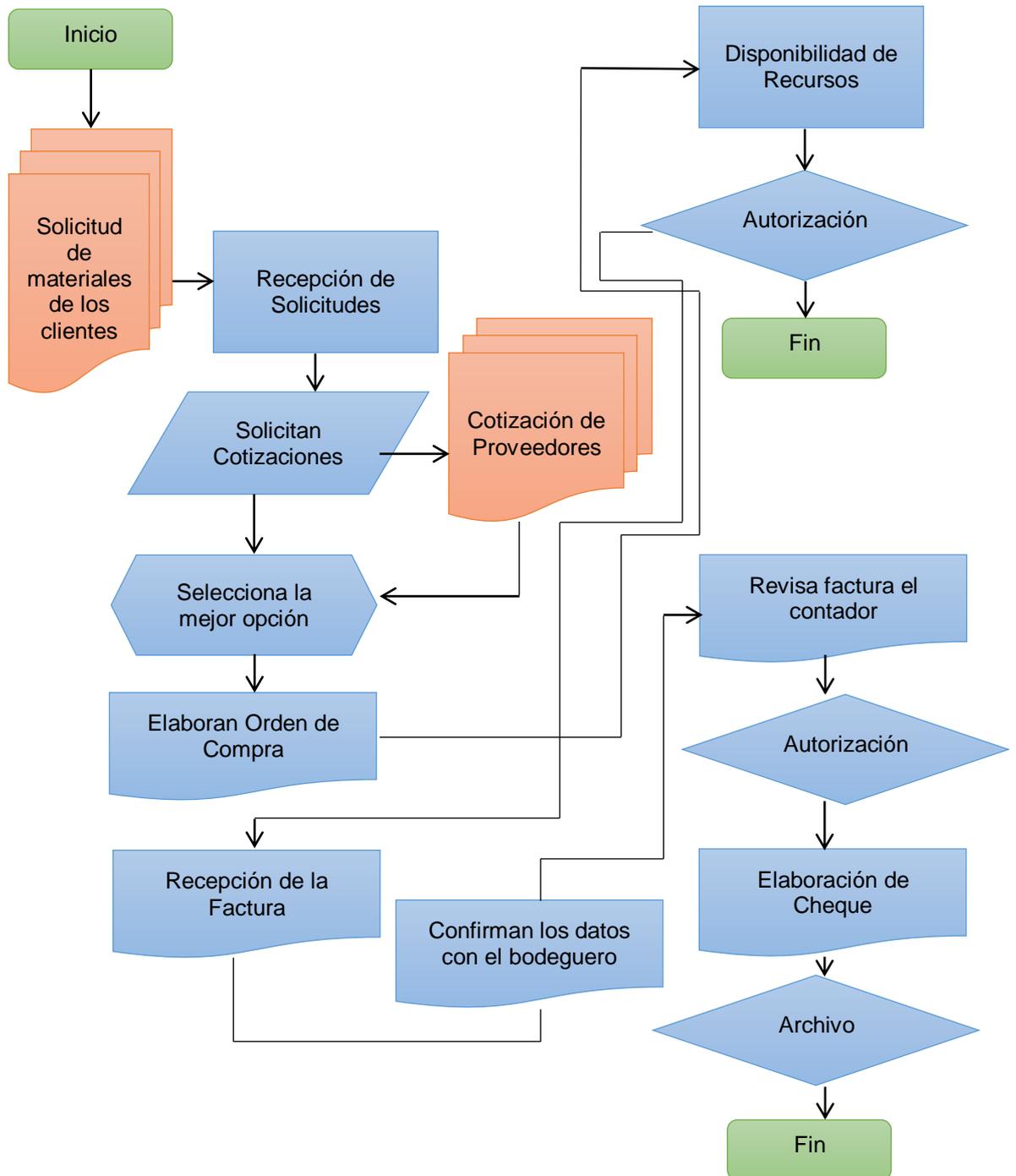
- Cotizar precios para la compra de mercadería
- Escoger la mejor opción, con la finalidad de contar con mercadería de alta calidad y a los mejores precios en el mercado.

Metas:

- Reducir en un 80% el tiempo empleado para el registro de los datos
- Agilizar en un 70% la entrega de informes mensuales sobre ingresos, egresos y existencia de materiales en bodega, al departamento contable.
- Mantener en un 100% la calidad en los productos adquiridos para una mayor satisfacción del cliente.

NUEVO PROCESO DE COMPRAS			
Responsable	Tiempo a Emplear	Nº	Actividades
Líder del Área de Operaciones: Marco Villavicencio	15 minutos	1	Revisar las solicitudes de materiales por parte de los clientes, es decir comprar los productos que se han agotado para atender la demanda existente.
	15 minutos	2	Se receptan las solicitudes.
	30 minutos	3	Se solicitan las cotizaciones de los diferentes proveedores, mínimo tres.
	30 minutos	4	Selecciona la mejor opción.
	30 minutos	5	Se elabora la orden de compra, siempre y cuando existan los recursos necesarios
Gerente General: Lenin Román	10 minutos	6	Posteriormente se solicita autorización
Líder del Área de Operaciones: Marco Villavicencio	10 minutos	7	Luego se le informa al bodeguero los datos de la compra, para que los revise y proceda a la recepción de la mercadería.
Contadora: Lorena Aguilar	10 minutos	8	Se revisa la factura y se la autoriza. Se elabora el cheque para el pago.
Total	150 minutos		

EMPRESA DILMECSA S.A.
NUEVO PROCESO PARA COMPRAS



2.- PROCESO PARA EL REGISTRO DE PRESTACIÓN DE SERVICIOS

Objetivo

- Agilizar y realizar los pasos necesarios para el registro en la prestación de servicios.

Estrategias:

- Utilizar menor tiempo para la facturación de los servicios prestados.
- Verificar si el cliente es persona natural o jurídica con el fin de realizar las retenciones adecuadas y no tener inconvenientes con el SRI.

Metas:

- Reducir en un 80% el tiempo empleado para el registro de los datos
- Reducir las equivocaciones en cuanto a las retenciones del IVA e Impuesto a la Renta.

NUEVO PROCESO EN EL REGISTRO DE PRESTACIÓN DE SERVICIOS			
Responsable	Tiempo a Emplear	Nº	Actividades
Contadora	30 minutos	1	Verificar los servicios diarios
Auxiliar Contable	15 minutos	2	Revisar y verificar los documentos soporte en los servicios
Contadora	5 minutos	3	Proceder a la verificación del cliente si se trata de una persona natural o jurídica
Contadora	10 minutos	4	Proceder al registro contable.
Auxiliar Contable	5 minutos	5	Archivar de manera ordenada los documentos
Total	65 minutos		

EMPRESA DILMECSA S.A**NUEVO PROCESO PARA EL REGISTRO DE PRESTACIÓN DE
SERVICIO**

3.- PROCESO PARA CONTRATACIÓN DE EMPLEADOS

Objetivo

- Agilizar y realizar los pasos necesarios para la contratación de empleados.

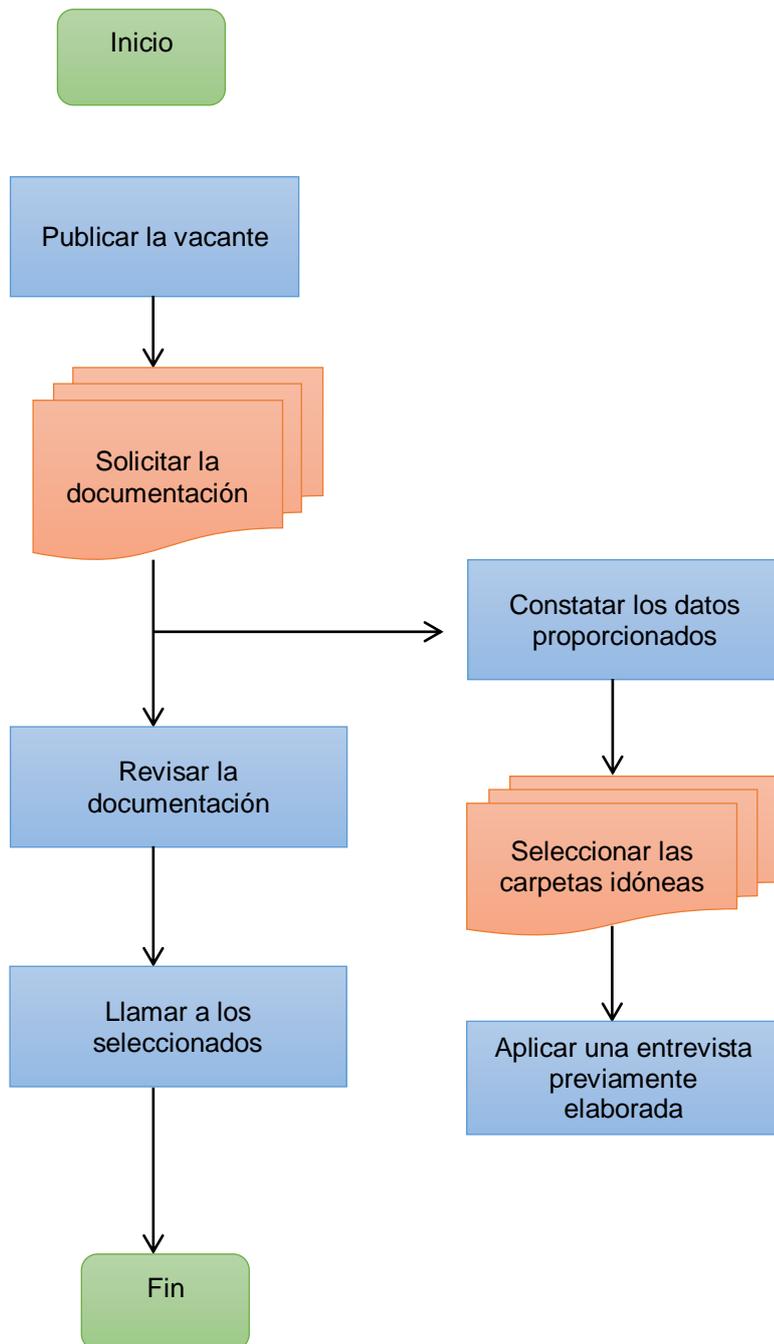
Estrategias:

- Establecer parámetros necesarios para una adecuada contratación de personal.
- Escoger el personal idóneo para cada puesto.

Metas:

- Lograr que la totalidad de los empleados realicen sus labores de acuerdo a su formación profesional.
- Conocer las aspiraciones de los futuros empleados con el fin de lograr un excelente ambiente laboral.

NUEVO PROCESO DE CONTRATACIÓN DE EMPLEADOS			
Responsable	Tiempo a Emplear	Nº	Actividades
Gerente de Operaciones	15 minutos	1	Realizar la publicación de la vacante
Gerente de Operaciones	20 minutos	2	Solicitar a los aspirantes su documentación completa
Gerente	30 minutos	3	Constatar que los datos que se encuentran en la carpeta sean reales
Gerente	40 minutos	4	Seleccionar las mejoras carpetas, es decir aquellas personas con mayor experiencia.
Gerente	40 minutos	5	Aplicar una entrevista previamente elaborada con el fin de conocer sus expectativas y experiencias en sus anteriores trabajos.
Gerente de Operaciones	15 minutos	6	Llamar a las personas escogidas luego de la revisión de sus documentos.
Total	160 minutos		

EMPRESA DILMECSA S.A.**NUEVO PROCESO PARA LA CONTRATACIÓN DE EMPLEADOS**

4.- PROCESO PARA CONTROL DE AVANCE DE TRABAJOS

Objetivo

- Agilizar y realizar los pasos necesarios para el control de avance de trabajos.

Estrategias:

- El Supervisor de Obra aprobara los trabajos realizados por los trabajadores
- Los trabajadores deberán ser responsables de llevar a cabo las actividades a ellos encomendadas.

Metas:

- Agilizar la entrega de los trabajos encomendados por los clientes
- Mantener en un 100% la fidelidad de los clientes.

NUEVO PROCESO PARA EL CONTROL DE AVANCE DE TRABAJOS			
Responsable	Tiempo a Emplear	Nº	Actividades
Supervisor de Obra	15 minutos	1	Abrir un diario en donde se asiente en cada día de trabajo, en forma de memoria descriptiva las condiciones que se presenten.
Supervisor de Obra	30 minutos	2	Se elabora orden de iniciación de la obra.
Supervisor de Obra	45 minutos	3	Se realiza un registro de la obra que contiene los datos generales de localización y descripción.
Supervisor de Obra	50 minutos	4	Se tomara fotografías de la obra para certificar los trabajos realizados.
Total	140 minutos		

EMPRESA DILMECSA S.A.**NUEVO PROCESO PARA EL CONTROL DE AVANCE DE TRABAJOS**

5.- PROCESO PARA LA COBRANZAS

Objetivo

- Agilizar y realizar los pasos necesarios para realizar las cobranzas ya que la empresa no cuenta con un procedimiento para dicho proceso.

Estrategias:

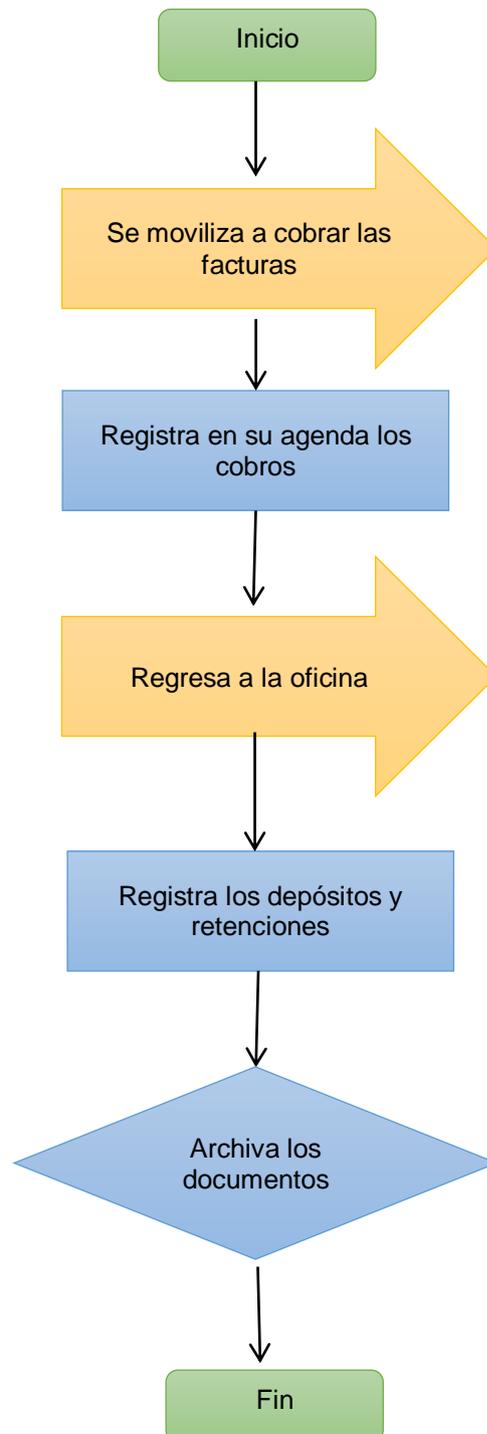
- Establecer formas para recuperar el dinero que se encuentra pendiente de cobro de manera rápida y sin conflictos
- Llevar a cabo el proceso con la finalidad de obtener los mejores resultados

Metas:

- Cobrar el 100% de las cuentas que se encuentran pendientes por parte de los clientes.

NUEVO PROCESO PARA LAS COBRANZAS			
Responsable	Tiempo a Emplear	Nº	Actividades
Mensajero	30 minutos	1	Se moviliza a cobrar las facturas
Mensajero	20 minutos	2	Registra en su agenda los cobros realizados
Mensajero	10 minutos	3	Realiza el depósito de los cobros
Mensajero	15 minutos	4	Regresa a la oficina
Auxiliar Contable	30 minutos	4	Registra los depósitos y retenciones
Auxiliar Contable	45 minutos	5	Archiva los documentos
Total	150 minutos		

EMPRESA DILMECSA S.A.
NUEVO PROCESO PARA LAS COBRANZAS



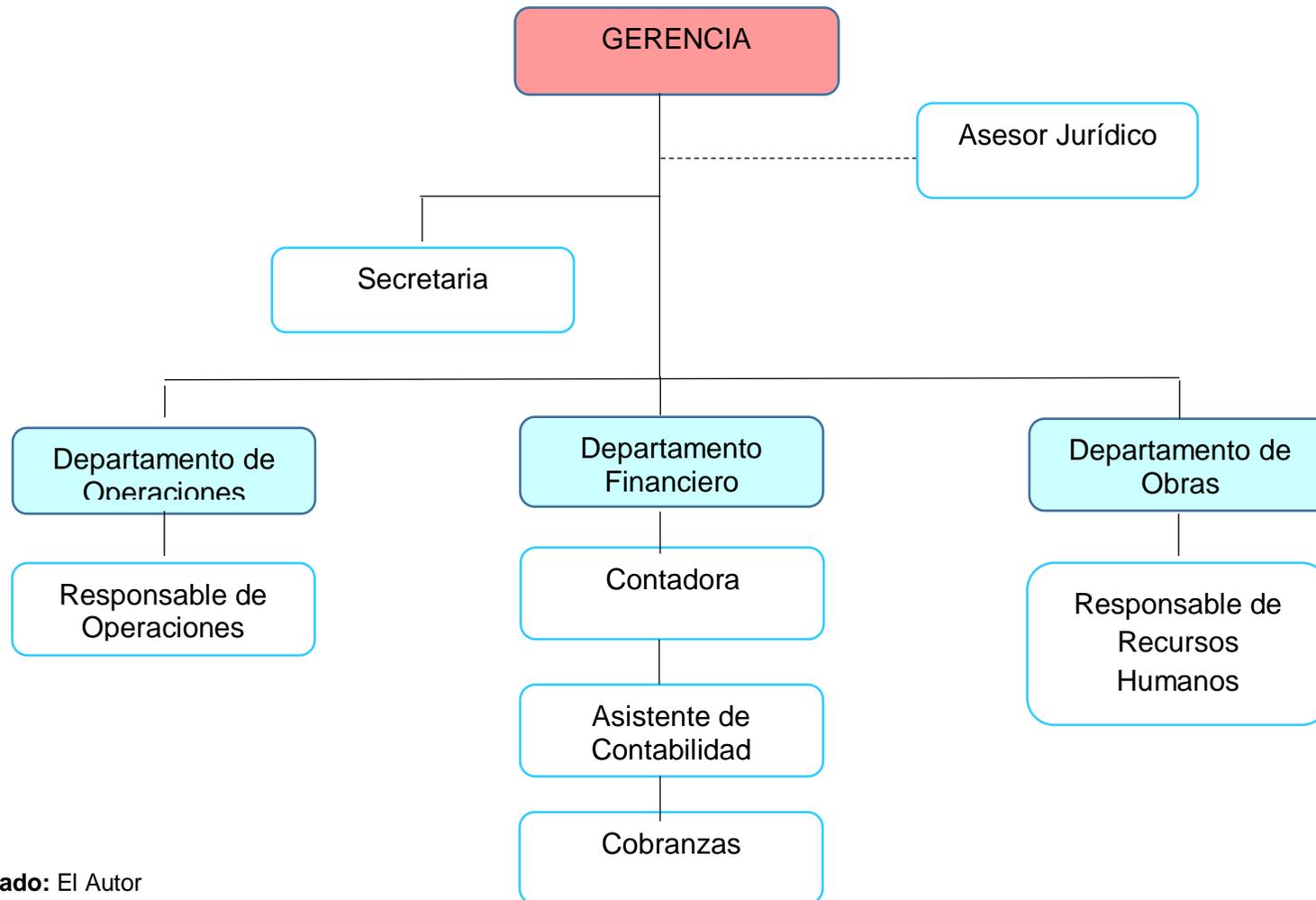
**COMPARACIÓN DE TIEMPOS DE DURACIÓN DE PROCESOS
ACTUALES Y PROCESOS REDISEÑADOS**

Procesos	Duración Actual	Duración Rediseño	Diferencia en Minutos
Registro de Compras	575 minutos	150 minutos	425 minutos
Registro de Prestación de Servicios	210 minutos	65 minutos	145 minutos
Contratación de Empleados	420 minutos	160 minutos	260 minutos
Control de Avance de Trabajos	165 minutos	140 minutos	25 minutos
Cobranzas		150 minutos	
TOTAL	1.370 minutos	665 minutos	705 minutos

ANÁLISIS.-

Como se puede observar en la tabla comparativa se obtuvo una disminución relativamente considerable en los tiempos de realización de los procesos llevados a cabo en la empresa DILMECSA S.A.

Los cambios obtenidos con el rediseño de los procesos permiten alcanzar reducciones de los tiempos lo cual representa un ahorro sustancial de tiempo, el cual puede ser aprovechado en la ejecución de otras actividades dentro de la empresa.

PROPUESTA DE UN NUEVO ORGANIGRAMA ESTRUCTURAL PARA LA EMPRESA DILMECSA S.A

Elaborado: El Autor

**MANUAL DE
FUNCIONES EMPRESA
DILMECSA S.A**

DILMECSA S.A	
CÓDIGO	01
TÍTULO DEL PUESTO:	Gerente
ÁREA DE GESTIÓN:	Administrativa
SUPERVISOR INMEDIATO:	Junta de Accionistas
NATURALEZA DE TRABAJO:	Planificar y programar las actividades de la empresa.
FUNCIONES TÍPICAS:	
✓ Coordinación y manejo de los planes de seguros.	
✓ Definir necesidades de personal consistentes con los objetivos y planes de la compañía.	
✓ Desarrollar un ambiente de trabajo que motive positivamente a los individuos y grupos organizacionales.	
✓ Preparar descripciones de tareas y objetivos individuales para cada área funcional liderada por el gerente.	
✓ Seleccionar personal competente y desarrollar programas de entrenamiento para potenciar sus capacidades.	
✓ Ejercer un liderazgo dinámico para volver operativos y ejecutar los planes y estrategias determinadas.	
✓ Tomar decisiones inherentes a la actividad empresarial y hacerlas cumplir.	
✓ Dirigir las relaciones laborales conforme a las normas vigentes.	
CARACTERÍSTICAS DE CLASE:	
✓ No requiere esfuerzo físico.	
✓ Requiere alto esfuerzo mental.	
✓ Requiere alta iniciativa.	
✓ Responsabilidad por toda la compañía.	
REQUISITOS MÍNIMOS:	
EDUCACIÓN:	Ing. Comercial
EXPERIENCIA:	4 años
CONDICIONES DE TRABAJO:	
AMBIENTE:	Oficina
RIESGO:	No está en ningún riesgo

DILMECSA S.A	
CÓDIGO	02
TÍTULO DEL PUESTO:	Secretaria
ÁREA DE GESTIÓN:	Administrativa
SUPERVISOR INMEDIATO:	Gerente
NATURALEZA DE TRABAJO:	Llevar en orden el manejo de las reuniones en la empresa
FUNCIONES TÍPICAS:	
✓ Elaborar oficios, actas, informes de los trabajos realizados.	
✓ Receptar cualquier petición.	
✓ Archivar los documentos.	
✓ Elaboración de informes y novedades.	
✓ Atención a los clientes.	
✓ Mantener un control de los servicios básicos que hay que pagar	
✓ Archivar las facturas para pasarlas a contabilidad.	
✓ Realizar otras tareas a fines y complementarias, conforme a lo asignado por su superior inmediato.	
CARACTERÍSTICAS DE CLASE:	
✓ No requiere esfuerzo físico.	
✓ Requiere alto esfuerzo mental.	
✓ Requiere poca iniciativa.	
REQUISITOS MÍNIMOS:	
EDUCACIÓN:	Secretariado Bilingüe.
EXPERIENCIA:	2 años
CONDICIONES DE TRABAJO:	
AMBIENTE:	Oficina
RIESGO:	No está en ningún riesgo

DILMECSA S.A	
CÓDIGO	03
TÍTULO DEL PUESTO:	Gerente de Operaciones
ÁREA DE GESTIÓN:	Administrativa
SUPERVISOR INMEDIATO:	Gerente
NATURALEZA DE TRABAJO:	Administrar las gestiones de la empresa a fin de lograr una mayor eficiencia.
FUNCIONES TÍPICAS:	
✓ Planificar, dirigir y efectuar las políticas administrativas de la empresa, en coordinación con el Gerente.	
✓ Asesorar a la Gerencia General en lo referente a procedimientos y políticas administrativas para el manejo eficiente del recurso humano y material de la empresa.	
✓ Supervisar los pagos de planillas del personal.	
✓ Coordinar y proponer a la Gerencia las políticas y procedimientos relacionados con la contratación de personal.	
✓ Supervisar la elaboración del anteproyecto de presupuesto de gastos de las dependencias a su cargo.	
✓ Ordenar e inspeccionar las bodegas para establecer el estado de bienes y sugerir medidas de seguridad.	
✓ Dirigir las comisiones para la compra de materiales y prestación de servicios que brinda la empresa.	
✓ Realizar otras tareas a fines y complementarias, conforme a lo asignado por su superior inmediato.	
CARACTERÍSTICAS DE CLASE:	
✓ No requiere esfuerzo físico.	
✓ Requiere alto esfuerzo mental.	
✓ Requiere poca iniciativa.	
REQUISITOS MÍNIMOS:	
EDUCACIÓN:	Ing. Comercial
EXPERIENCIA:	3 años
CONDICIONES DE TRABAJO:	
AMBIENTE:	Oficina
RIESGO:	No está en ningún riesgo

DILMECSA S.A	
CÓDIGO	04
TÍTULO DEL PUESTO:	Asistente de Operaciones
ÁREA DE GESTIÓN:	Administrativa
SUPERVISOR INMEDIATO:	Gerente
NATURALEZA DE TRABAJO:	Planeamiento de un departamento a cargo de programas administrativos.
FUNCIONES TÍPICAS:	
✓ Conocer y aplicar todas las políticas, reglamentos, normas y procedimientos en actuar vigencia relativa al cargo.	
✓ Asistir, apoyar y coordinar las actividades del Gerente.	
✓ Atender y canalizar llamadas telefónicas.	
✓ Supervisar y efectuar el ordenamiento, archivo y custodia de la documentación encomendada de la Gerencia y el Staff de Gerencia.	
✓ Diseñar y controlar el archivo central de los instructivos y reglamentos emitidos por la Gerencia, su actualización y distribución periódica.	
✓ Controlar la agenda de actividades del Gerente General.	
✓ Apoyar en las presentaciones institucionales que le sean requeridas.	
✓ Apoyar a las áreas o unidades con servicios secretariales y ejecutivos cuando le sea encomendado.	
CARACTERÍSTICAS DE CLASE:	
✓ Eficiencia, eficacia, responsabilidad y discreción en el desarrollo de sus funciones.	
✓ Establecer buenas relaciones interpersonales con el personal de la empresa y público en general.	
✓ Evaluar y examinar si su preparación actual está acorde a las necesidades del negocio, para evitar dificultades posteriores en su labor y el desvió de su objetivo principal.	
REQUISITOS MÍNIMOS:	
EDUCACIÓN:	Ing. Comercial
EXPERIENCIA:	2 años
CONDICIONES DE TRABAJO:	
AMBIENTE:	Oficina
RIESGO:	No está en ningún riesgo

DILMECSA S.A	
CÓDIGO	05
TÍTULO DEL PUESTO:	Contadora
ÁREA DE GESTIÓN:	Administrativa
SUPERVISOR INMEDIATO:	Gerente de Operaciones
NATURALEZA DE TRABAJO:	Elaboración de los estados financieros de acuerdo a los principios contables.
FUNCIONES TÍPICAS:	
✓ Emite normas, diseña, organiza, implementa y controla los procedimientos y metodología para el procesamiento de la información financiera contable.	
✓ Planea, desarrolla y dirige el proceso de formulación de los estados financieros.	
✓ Llevar al día los balances de la compañía.	
✓ Analiza la información financiera y sugiere cursos de acción para el aprovechamiento de sus recursos monetarios.	
✓ Registra operaciones y emite información sobre las utilidades o pérdidas obtenidas.	
✓ Llevar una auditoria interna.	
✓ Cumplir obligaciones de los contribuyentes.	
✓ Coordinar el pago a proveedores, fechas de vencimiento y valores de pago.	
CARACTERÍSTICAS DE CLASE:	
✓ Requiere mediana iniciativa.	
✓ Responde por su propio trabajo.	
✓ Requiere mediana concentración mental.	
✓ No requiere esfuerzo físico.	
REQUISITOS MÍNIMOS:	
EDUCACIÓN:	Ing. Contabilidad y Auditoría
EXPERIENCIA:	3 años
CONDICIONES DE TRABAJO:	
AMBIENTE:	Oficina
RIESGO:	No está en ningún riesgo

DILMECSA S.A	
CÓDIGO	06
TÍTULO DEL PUESTO:	Asistente de Contabilidad
ÁREA DE GESTIÓN:	Administrativa
SUPERVISOR INMEDIATO:	Contadora
NATURALEZA DE TRABAJO:	Implementar los registros contables y velar por la adecuada aplicación.
FUNCIONES TÍPICAS:	
✓ Implementar la dinámica de los registros contables de acuerdo a las necesidades de la empresa.	
✓ Garantizar la permanente actualización y mantenimiento de los registros propios del área contable, de acuerdo a las indicaciones del Contador General.	
✓ Efectúa los trámites legales y administrativos para la emisión de comprobantes.	
✓ Asesora en los asuntos de su competencia a las áreas que lo requieran.	
✓ Coordina con el área de informática la optimización y uso del software con el objeto de agilizar y facilitar las labores y mantiene actualizada la base de datos respectiva.	
✓ Responde por el uso y custodia de los activos que le sean asignados.	
✓ Cumplir obligaciones de los contribuyentes.	
✓ Realizar otras tareas a fines y complementarias, conforme a lo asignado por su superior inmediato.	
CARACTERÍSTICAS DE CLASE:	
✓ Requiere mediana iniciativa.	
✓ Responde por su propio trabajo.	
✓ Requiere mediana concentración mental.	
✓ No requiere esfuerzo físico.	
REQUISITOS MÍNIMOS:	
EDUCACIÓN:	Ing. Contabilidad y Auditoría
EXPERIENCIA:	2 años
CONDICIONES DE TRABAJO:	
AMBIENTE:	Oficina
RIESGO:	No está en ningún riesgo

DILMECSA S.A	
CÓDIGO	07
TÍTULO DEL PUESTO:	Cobranzas
ÁREA DE GESTIÓN:	Administrativa
SUPERVISOR INMEDIATO:	Contadora
NATURALEZA DE TRABAJO:	Vigilar permanentemente las acciones de cobranza de los recaudadores.
FUNCIONES TÍPICAS:	
✓ Cumplir y hacer cumplir el manual de organización y funciones así como el manual de normas y procedimientos del área.	
✓ Vigilar permanentemente las acciones de cobranza de los recaudadores.	
✓ Entrega diaria de lo recaudado al responsable de realizar los depósitos en las entidades bancarias.	
✓ Elabora reportes de las planillas de ingresos en forma diaria.	
✓ Recomendar las acciones para mejorar las cobranzas morosas, evaluando periódicamente las medidas adoptadas.	
✓ Sugerir locales propios o de terceros como centros de cobranzas autorizados.	
✓ Propiciar la interconexión de los centros de cobranza autorizados con la empresa a través de la informática.	
✓ Realizar otras tareas a fines y complementarias, conforme a lo asignado por su superior inmediato.	
CARACTERÍSTICAS DE CLASE:	
✓ Requiere mediana iniciativa.	
✓ Responde por su propio trabajo.	
✓ Requiere mediana concentración mental.	
✓ No requiere esfuerzo físico.	
REQUISITOS MÍNIMOS:	
EDUCACIÓN:	Ing. Contabilidad y Auditoría
EXPERIENCIA:	2 años
CONDICIONES DE TRABAJO:	
AMBIENTE:	Oficina
RIESGO:	No está en ningún riesgo

DILMECSA S.A.	
CÓDIGO	08
TÍTULO DEL PUESTO:	Asesor Jurídico
ÁREA DE GESTIÓN:	Operativa
SUPERVISOR INMEDIATO:	Gerente
NATURALEZA DE TRABAJO:	Representar las actividades que realizan la empresa en el cumplimiento de la legislación.
FUNCIONES TÍPICAS:	
✓ Asesorar a los directivos de la empresa en asuntos jurídicos	
✓ Coordinar los diferentes temas jurídicos	
✓ Compilar y mantener actualizadas las leyes, reglamentos, decretos, etc.	
✓ Ejercer la representación jurídica de la empresa	
✓ Elaborar las demandas, quejas ante distintas autoridades para resolver los problemas jurídicos.	
✓ Analizar convenios de cooperación y acuerdos interinstitucionales, haciéndose responsable del acuerdo.	
✓ Participar conjuntamente con los jefes de las demás unidades dándoles apoyo.	
✓ Apoyar en los procedimientos legales internos de la empresa.	
CARACTERÍSTICAS DE CLASE:	
✓ Alta capacidad en litigios.	
✓ Amplio conocimiento en derecho laboral.	
✓ Excelente comunicación oral y escrita.	
✓ Excelentes relaciones interpersonales.	
✓ Excelente administración del tiempo.	
REQUISITOS MÍNIMOS:	
EDUCACIÓN:	Abogado
EXPERIENCIA:	3 años
CONDICIONES DE TRABAJO:	
AMBIENTE:	Oficina
RIESGO:	No está en ningún riesgo

DILMECSA S.A.	
CÓDIGO	09
TÍTULO DEL PUESTO:	Mantenimiento
ÁREA DE GESTIÓN:	Obras
SUPERVISOR INMEDIATO:	Gerente de Operaciones
NATURALEZA DE TRABAJO:	Planifica las actividades de la unidad bajo su responsabilidad.
FUNCIONES TÍPICAS:	
✓ Planifica y coordina el trabajo a realizarse en el departamento de mantenimiento.	
✓ Controla el mantenimiento y las reparaciones realizadas a las obras.	
✓ Da cumplimiento a los planes de mantenimiento preventivo de las obras.	
✓ Realiza inventario de materiales y equipos.	
✓ Adquiere repuestos de la maquinaria.	
✓ Cumple con las normas de seguridad industrial y salud ocupacional del área de trabajo.	
✓ Procurar el buen uso de las herramientas e insumos utilizados en el área designada.	
✓ Realizar las demás funciones inherentes que le sean asignadas por el jefe inmediato.	
CARACTERÍSTICAS DE CLASE:	
✓ El cargo requiere de confiabilidad.	
✓ Requiere de iniciativa.	
✓ Facilidad en las relaciones interpersonales.	
✓ Cumplimiento de normas y compromisos.	
✓ Excelente administración del tiempo.	
REQUISITOS MÍNIMOS:	
EDUCACIÓN:	Ing. Mecánico
EXPERIENCIA:	2 años
CONDICIONES DE TRABAJO:	
AMBIENTE:	Obras
RIESGO:	No está en ningún riesgo

DILMECSA S.A.	
CÓDIGO	10
TÍTULO DEL PUESTO:	Asistente de Mantenimiento
ÁREA DE GESTIÓN:	Obras
SUPERVISOR INMEDIATO:	Gerente de Operaciones
NATURALEZA DE TRABAJO:	Encargada del mantenimiento de la herramientas.
FUNCIONES TÍPICAS:	
✓ Efectuar las tareas de mantenimiento que se le asigne y seguir las precauciones de seguridad establecidas y los procedimientos de control.	
✓ Asegurarse de que se mantenga un abastecimiento adecuado de los suministros para la limpieza de herramientas.	
✓ Da cumplimiento a los planes de mantenimiento preventivo de las obras.	
✓ Realiza inventario de materiales y equipos.	
✓ Procurar el buen uso de las herramientas e insumos utilizados en el área designada.	
✓ Adquiere repuestos de la maquinaria.	
✓ Cumple con las normas de seguridad industrial y salud ocupacional del área de trabajo.	
✓ Realizar las demás funciones inherentes que le sean asignadas por el jefe inmediato.	
CARACTERÍSTICAS DE CLASE:	
✓ El cargo requiere de confiabilidad.	
✓ Requiere de iniciativa.	
✓ Facilidad en las relaciones interpersonales.	
✓ Cumplimiento de normas y compromisos.	
✓ Excelente administración del tiempo.	
REQUISITOS MÍNIMOS:	
EDUCACIÓN:	Ing. Mecánico
EXPERIENCIA:	1 años
CONDICIONES DE TRABAJO:	
AMBIENTE:	Obras
RIESGO:	No está en ningún riesgo

DILMECSA S.A.	
CÓDIGO	11
TÍTULO DEL PUESTO:	Supervisor de Obra
ÁREA DE GESTIÓN:	Obras
SUPERVISOR INMEDIATO:	Gerente de Operaciones
NATURALEZA DE TRABAJO:	Encargado de la supervisión de la obras realizadas.
FUNCIONES TÍPICAS:	
✓ Organiza al personal, hace ejecutar los trabajos diarios.	
✓ Coordina entre supervisores y ejecutores de campo.	
✓ Lleva el control de calidad en trabajos realizados.	
✓ Comunica novedades y requerimientos a supervisor general.	
✓ Controla que todo el personal utilice el equipo de protección y seguridad.	
✓ Realiza programas de mantenimiento de equipo.	
✓ Instala y desmonta los equipos.	
✓ Realizar las demás funciones inherentes que le sean asignadas por el jefe inmediato.	
CARACTERÍSTICAS DE CLASE:	
✓ Responde al trabajo de su sección	
✓ Requiere de iniciativa.	
✓ Requiere mediana concentración mental.	
✓ Requiere poco esfuerzo físico.	
REQUISITOS MÍNIMOS:	
EDUCACIÓN:	Ing. Eléctrico
EXPERIENCIA:	2 años
CONDICIONES DE TRABAJO:	
AMBIENTE:	Obras
RIESGO:	Eventualmente está en riesgo

DILMECSA S.A.	
CÓDIGO	12
TÍTULO DEL PUESTO:	Trabajadores en General
ÁREA DE GESTIÓN:	Operaciones
SUPERVISOR INMEDIATO:	Gerente de Operaciones
NATURALEZA DE TRABAJO:	Planificar, dirigir y coordinar las obras ejecutadas.
FUNCIONES TÍPICAS:	
✓ Ayudar a la ejecución de las obras.	
✓ Ayudar a terminar de realizar las obras que están ejecutándose a los distintos clientes.	
✓ Realizar la clasificación de los materiales y las herramientas que se van a usar en el trabajo.	
✓ Atender las necesidades de los clientes, orientándolos en lo que necesiten.	
✓ Informar al jefe inmediato sobre el mal funcionamiento de las herramientas para que se realice le respectivo mantenimiento.	
✓ Atender los reclamos y llevar un registro de los mismos.	
✓ Seguir las instrucciones del supervisor de obra para ejecutar la misma.	
✓ Ejecutar al final de la jornada diaria las acciones y trabajos de limpieza de las herramientas usadas.	
✓ Realizar otras tareas a fines y complementarias, conforme a lo asignado por su superior inmediato.	
CARACTERÍSTICAS DE CLASE:	
✓ Requiere confiabilidad.	
✓ Facilidad de relacionarse con las personas	
✓ Tener compromiso institucional.	
✓ Trabajar en equipo.	
REQUISITOS MÍNIMOS:	
EDUCACIÓN:	Bachiller
EXPERIENCIA:	1 año
CONDICIONES DE TRABAJO:	
AMBIENTE:	Obras
RIESGO:	Eventualmente está en riesgo.

DILMECSA S.A.	
CÓDIGO	13
TÍTULO DEL PUESTO:	Bodeguero
ÁREA DE GESTIÓN:	Servicios Generales
SUPERVISOR INMEDIATO:	Gerente de Operaciones
NATURALEZA DE TRABAJO:	Manejo del sistema de inventarios de bodega.
FUNCIONES TÍPICAS:	
✓	Ayudar con las herramientas necesarias para la ejecución de los proyectos.
✓	Ayuda oportunamente al supervisor de obras.
✓	Custodia las herramientas eléctricas.
✓	Lleva el control de los instrumentos en bodega.
✓	Despacha los materiales existentes en bodega.
✓	Coordina la logística necesaria para la salida de equipos.
✓	Verifica el ingreso correcto de los equipos a bodega.
✓	Reporta a la gerencia la baja, perdida o daños de herramientas o equipos.
✓	Mantener las instalaciones de la bodega limpia.
CARACTERÍSTICAS DE CLASE:	
✓	No requiere iniciativa
✓	Responde por su propio trabajo.
✓	No requiere control mental.
REQUISITOS MÍNIMOS:	
EDUCACIÓN:	Bachiller
EXPERIENCIA:	1 año
CONDICIONES DE TRABAJO:	
AMBIENTE:	Oficina
RIESGO:	Eventualmente está en riesgo.

DILMECSA S.A.	
CÓDIGO	14
TÍTULO DEL PUESTO:	Mensajero
ÁREA DE GESTIÓN:	Servicios Generales
SUPERVISOR INMEDIATO:	Gerente de Operaciones
NATURALEZA DE TRABAJO:	Bajo la supervisión inmediata realiza labores rutinarias de la organización.
FUNCIONES TÍPICAS:	
✓ Labores de mensajería local.	
✓ Registra los ingresos de los visitantes a la compañía.	
✓ Abre y cierra las oficinas.	
✓ Recepción de correspondencia genera como estados de cuenta, oficios, etc.	
✓ Cumplir con los reglamentos de la empresa.	
✓ Ayudar al departamento de cobranzas.	
✓ Ejecutar las actividades que le disponga el jefe inmediato superior.	
CARACTERÍSTICAS DE CLASE:	
✓ No requiere iniciativa	
✓ Responde por su propio trabajo.	
✓ No requiere control mental.	
REQUISITOS MÍNIMOS:	
EDUCACIÓN:	Bachiller
EXPERIENCIA:	1 año
CONDICIONES DE TRABAJO:	
AMBIENTE:	Oficina
RIESGO:	No está en ningún riesgo.

h. CONCLUSIONES

- Se identifican cuatro procesos dentro de la empresa, los cuales se desarrollan de forma desordenada y presentan una serie de problemas de descoordinación en su cumplimiento.
- El estudio efectuado permitió identificar los procesos que mayor deficiencia presentaban entre los que se destacan: El registro de Compras y la Contratación de empleados.
- Se llevó a cabo el rediseño de 4 procesos y la propuesta de 1 proceso adicional, los cuales permitirán mejorar los servicios que se brinda al cliente.
- En vistas de la falta de delimitación de responsables se identificó a los responsables de cada proceso, esto con el fin de garantizar el adecuado desarrollo del mismo.
- El impacto que el rediseño de procesos dará es una reducción de los tiempos, lo cual representa un ahorro sustancial de tiempo, mismo que puede ser aprovechado para otras actividades dentro de la empresa.

i. RECOMENDACIONES

- Se recomienda la aplicación de los nuevos procesos elaborados para la empresa DILMECA S.A., con el fin de lograr un mejor aprovechamiento del tiempo y dinero.
- Prestar mayor atención a los procesos que mayor valor agregado le brindan a la empresa, con el objetivo de mantener eficiencia en la atención al cliente.
- Ejecutar los procesos propuestos, los cuales permitirán el análisis de la perspectiva externa que tiene el cliente acerca de atención brindada, así como de garantizar su continuidad.
- Procurar que los responsables de la ejecución de procesos se comprometan con su cumplimiento, tanto en las actividades como en los tiempos establecidos, lo cual traerá una reducción de tiempos, traduciendo en beneficios económicos para la empresa.
- Aprovechar la reducción de tiempos en el desarrollo de otras actividades productivas que permitan hacer mucho más eficiente la atención al cliente.

j. BIBLIOGRAFIA

LIBROS.-

- JOHANSSON, (2008). Machung Reingeniería de Procesos. Cap. 01
- MANGANELLI R. (2005). Como hacer reingeniería. Editorial Norma. Colombia
- MEHUGH, J (2004) Reingeniería de procesos de negocios. Editorial Limusa. México.
- MORRIS Daniel.(2006). Reingeniería. Mac Gaw Hill. España

DOCUMENTOS ELECTRONICOS.-

- Principios de Reingeniería.
Disponble en línea: <http://inn-edu.com/calidad/principiosreingeniería.pdf>.
- Reingeniería.
Disponble en: <http://es.slideshare.net/jcfdezmx2/reingenieria-de-procesos-presentation>
- Reingeniería.
Disponble en: <http://jcvalda.wordpress.com/2012/10/26/reingenieria-aplicada-a-empresas>

k. ANEXOS

ANEXO 1



UNIVERSIDAD NACIONAL DE LOJA

Encuesta a Empleados

La presente encuesta tiene como objetivo recopilar información necesaria para la elaboración de la tesis titulada “**REINGENIERÍA DE PROCESOS PARA LA EMPRESA DILMECSA S.A., DE LA CIUDAD DE GUAYAQUIL**”, cuya finalidad es brindar a la empresa un estudio que permita agilizar los procesos que actualmente se desarrollan, para tal fin solicito su valiosa colaboración contestando las siguientes preguntas, de antemano agradezco su gentileza.

DATOS DE IDENTIFICACIÓN

Sexo: Masculino () Femenino ()

Edad: Entre 18 a 25 () Entre 26 a 35 ()
Entre 36 a 45 () Entre 46 y más ()

Sector donde vive: Sector Norte () Sector Sur ()
Centro ()

Promedio de ingresos mensual:
Entre 150-250 () Entre 351-450 ()
Entre 251-350 () Más de 451 ()

Puesto que desempeña en la entidad:

¿La información fluye libremente entre los distintos departamentos o áreas de la empresa?

Si ()

No ()

Señale los procesos principales y secundarios que usted realiza en su trabajo y las actividades que efectúa en cada uno y el tiempo que demora cada actividad

PROCESO	ACTIVIDADES		TIEMPO
	PRINCIPAL	SECUNDARIA	
_____	1.		
	2.		
	3.		
	4.		
	5.		
	6.		
	7.		
	8.		

PROCESO	ACTIVIDADES		TIEMPO
	PRINCIPAL	SECUNDARIA	
_____	1.		
	2.		
	3.		
	4.		
	5.		
	6.		
	7.		
	8.		

GRACIAS POR SU ATENCIÓN

ANEXO 2

1.- ¿La empresa satisface sus necesidades?

Si ()

No ()

2.- ¿Qué tipo de incentivo usted obtiene para solicitar con mayor frecuencia el servicio?

Facilidad de Pago () Descuentos ()

Ninguna ()

3.- ¿Cómo califica la calidad de los servicios que le ofrece la empresa?

Excelente () Muy Bueno () Bueno ()

Regular () Malo ()

4.- ¿Cuál es el medio por el cual usted conoció la existencia de la empresa?

Radio () Prensa () Televisión ()

Recomendaciones () Ninguna ()

5.- ¿Qué forma utiliza usted para solicitar los servicios?

Personal () Teléfono () Email ()

6.- ¿Cuál es la frecuencia con la que usted, acude a solicitar los servicios?

Diaria () Semanal () Mensual ()

Trimestral () Anual ()

GRACIAS POR SU ATENCIÓN

ANEXO 3**ENTREVISTA AL GERENTE**

1.- ¿Cuánto tiempo lleva dirigiendo la empresa?

2.- ¿Se han formulado los procesos de las diferentes actividades que se desarrollan en la empresa?

Si ()

No ()

Si su respuesta es afirmativa estos procesos se encuentran documentados con sus respectivos diagramas de flujo.

Si ()

No ()

3.- Nombre cuáles son los procesos que se realizan en la empresa

- a.- _____
- b.- _____
- c.- _____
- d.- _____
- e.- _____
- f.- _____

4.- ¿Existe un responsable para cada proceso que se ejecuta en la empresa?

Si ()

No ()

Si su respuesta es afirmativa: ¿los responsables se encuentran informados de sus obligaciones?

Si ()

No ()

5.- ¿Se ha establecido los objetivos o finalidades de cada proceso que se desarrolla en la empresa?

Si ()

No ()

6.- ¿Existe un sistema que permita medir la eficiencia de los procesos que se desarrollan en la empresa?

Si ()

No ()

¿Cuál? _____

7.- ¿Se han definido los puntos clave de cada actividad?

Si ()

No ()

8.- ¿Se revisa periódicamente los procesos establecidos, con la finalidad de identificar los puntos débiles?

Si ()

No ()

9.- ¿Considera necesaria una reingeniería de los procesos que se aplican en las diferentes áreas de la empresa?

GRACIAS POR SU ATENCION

ANEXO 4

FICHA RESUMEN DEL PROYECTO

a. Tema

“REINGENIERÍA DE PROCESOS PARA LA EMPRESA DILMECSA S.A., DE LA CIUDAD DE GUAYAQUIL”

b. Problemática

El entorno empresarial actual caracterizado por la competencia agresiva, factores cambiantes y globalización, hacen necesario que las empresas requieran de procesos que dominen los instrumentos del mercado, con el fin de lograr ser competitivos.

A esta necesidad se le suma el temor al cambio, puesto que le exige dejar sus métodos y procedimientos obsoletos y tradicionales por adoptar nuevos que les incurra en costos para ponerlos en práctica.

DILMECSA S.A es una empresa dedicada a los servicios de instalación, mantenimiento y reparación de equipo industrial; cada uno de los departamentos que conforman esta empresa requieren de un buen funcionamiento en cada uno de los procesos, puesto que la reingeniería es el rediseño de los mismos con el fin de hacerlos mucho más efectivos, es por ello que se plantea realizar una regeneración a los procesos actuales y a su estructura, más aún cuando surgen actividades en el proceso que no se están realizando con la eficacia y eficiencia requerida.

En la actualidad la empresa se encuentra en los siguientes problemas:

✓ La no aplicación correcta de los procesos de producción dentro de la empresa, en lo relacionado a los procesos de recepción de materia prima, rutas de producción, tiempos, trabajos y actividades para ser efectivos en los procesos; deficiente análisis técnico y financiero de la empresa para determinar su costo; falta de cumplimiento de sus obligaciones de formas puntuales dentro y fuera de la empresa y deficiencia de los procesos de servicio al cliente en sus canales de distribución ha dado lugar a duplicar el trabajo operativo a la vez que los costos se incrementan y el servicio se hace ineficiente lo que pone en desventaja competitiva a la empresa.

✓ Las tareas que deben desarrollar los empleados se las da a conocer oralmente y de acuerdo a las necesidades del momento; situación que provoca demora en el despacho de mercadería; ello demuestra que la empresa es manejada en forma empírica, puesto que existe falta de planificación de las actividades a realizarse, lo que ocasiona duplicidad de gestiones y molestias al cliente.

✓ Existe una frágil administración en la empresa, por lo que sus objetivos como organización no están bien definidos, esto no ayuda al crecimiento del negocio.

Todos los problemas antes señalados afectan al funcionamiento ágil y eficiente de la empresa, motivo por el cual se ha creído conveniente el estudio del siguiente problema: **La falta de una reingeniería de procesos en la optimización de los recursos que posee la empresa DILMECSA S.A** provoca deficiencia en los procesos al servicio al cliente dando lugar a que el trabajo se duplique, se incremente los costos y exista un servicio ineficaz obteniendo una pérdida competitiva para la empresa.

c. Justificación

a.- ACADÉMICA

El estudio propuesto permitirá vincular con la realidad los múltiples conocimientos técnico-metodológicos y técnicos logrados en el transcurso de la formación universitaria, aspirando que el presente trabajo se constituya en un valioso aporte a la Empresa DILMECSA S.A y a su vez a la Carrera de Administración de Empresas y a sus alumnos egresados que les interese conocer acerca de la reingeniería de procesos.

b.- SOCIAL

Este proceso se aplicara con la finalidad de incorporar formas de desarrollo que permitan la formación de una empresa sólida y competitiva frente a las de su misma línea, con novedosos, técnicos y controlados procesos.

c.- ECONÓMICA

La reingeniería de procesos que se aplicara a la empresa DILMECSA S.A permitirá la optimización de recursos que dispone la entidad, lo cual favorecerá a minimizar costos y elevar el nivel de productividad de la entidad.

d. Objetivos:

General

Elaborar Reingeniería de Procesos para la empresa DILMECSA S.A. , de la ciudad de Guayaquil.

Específicos

- Identificar los procesos actuales de la empresa DILMECSA S.A..
- Priorizar los procesos que necesitan ser redefinidos
- Rediseñar los procesos mediante la elaboración de diagramas de flujo para cada proceso identificado.
- Definir los responsables de cada proyecto rediseñado.
- Establecer el impacto que provocara la implementación de la reingeniería propuesta

e.- Metodología

Método Histórico

Trata de descubrir y analizar hechos ocurridos del pasado, recopilando información de relevancia para la empresa.

A través de este método se analizara de forma histórica desde cuando se originan los diferentes problemas de procesos de la empresa.

Método Analítico

Distingue los elementos de un fenómeno y se procede a revisar de forma ordenada y por separado.

Por medio del mismo se examinara cada proceso productivo, a fin de separarlos de forma ordenada para obtener comparaciones entre los tiempos requeridos y los actuales, para así realizar los correctivos necesarios.

Método Deductivo

Es el método que parte de datos generales aceptados como válidos para llegar a una conclusión de tipo particular. La deducción ayudará a

recabar datos importantes que permitirán establecer conclusiones entre los referentes teóricos y el estudio de campo realizado para la implementación de la reingeniería de procesos en la empresa DILMECSA S.A

Método Estadístico.-

Método Estadístico consiste en una secuencia de procedimientos para el manejo de los datos cualitativos y cuantitativos de la investigación.

Este método se lo utilizará para tabular los datos aplicados al sector universo, que se obtendrán a través de las encuestas aplicadas a los empleados de DILMECSA S.A. y de esta manera conocer las respuestas a cada interrogante planteada, información vital para el desarrollo de la investigación.

Método Descriptivo

Se utiliza para describir sistemáticamente, hechos y características de un área de interés, de forma objetiva y comprobable. En el presente estudio se lo utilizará en la descripción de las actividades que intervienen en los procesos rediseñados.

TÉCNICAS

La Observación

Utilizando la técnica de la observación permitirá obtener una información básica para identificar cuáles son los problemas más comunes en la empresa y del estado de instalaciones y condiciones de trabajo y las realciones y organización de la empresa. Esta tecnica de observacion se la aplicara al personal que labora en la empresa

Entrevistas

Se realizara a cada uno de los actores para identificar sus fortalezas debilidades, oportunidades y amenazas lo que nos sevara de insumo par poder estructurar la valuacion de puestos y reglamento.

Población y Muestra

Esta se aplicará al personal de la empresa que son en total 26 personas que laboran en DILMECSA S.A, para conocer su educación, nivel de responsabilidad, tiempo de trabajo, funciones, características de clase, etc. Los mismos que fueron de vital importancia para el desarrollo y culminación de la tesis.

ÍNDICE

PORTADA	i
CERTIFICACIÓN	ii
AUTORÍA.....	iii
CARTA DE AUTORIZACIÓN	iv
DEDICATORIA.....	v
AGRADECIMIENTO	vi
a. TÍTULO.....	1
b. RESUMEN	2
ABSTRACT	4
c. INTRODUCCIÓN	6
d. REVISIÓN DE LITERATURA	9
e. MATERIALES Y MÉTODOS	24
f. RESULTADOS	27
g DISCUSIÓN.....	52
h. CONCLUSIONES	121
i. RECOMENDACIONES	122
j. BIBLIOGRAFÍA	123
k. ANEXOS.....	124
INDICE	136