

UNIVERSIDAD NACIONAL DE LOJA
MODALIDAD DE ESTUDIOS A DISTANCIA
CARRERA DE ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS



TÍTULO:

“REINGENIERÍA DE PROCESOS PARA LA
EMPRESA DISTRIBUCIONES VEGA DE LA
CIUDAD DE NUEVA LOJA, PROVINCIA DE
SUCUMBÍOS”

Tesis previa a optar el
grado de Ingeniera
Comercial.

AUTORA:

MARIA CLEMENCIA GUARANDA TIBANLOMBO

DIRECTOR:

ING. GALO EDUARDO SALCEDO LÓPEZ

LOJA-ECUADOR
2013

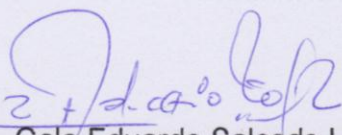
ING. GALO EDUARDO SALCEDO LÓPEZ

DIRECTOR DE TESIS.

CERTIFICA

En calidad de Director del presente trabajo titulado: "REINGENIERÍA DE PROCESOS PARA LA EMPRESA DISTRIBUCIONES VEGA DE LA CIUDAD DE NUEVA LOJA, PROVINCIA DE SUCUMBÍOS"; elaborado por la Sra. María Clemencia Guaranda Tibanlombo, previo a optar el grado de Ingeniera Comercial, ha cumplido con la metodología y normativa que la Universidad Nacional de Loja exige, por lo que autorizo su presentación para los trámites pertinentes.

Atentamente:


Ing. Galo Eduardo Salcedo López

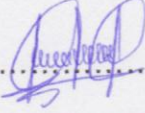
DIRECTOR DE TESIS

AUTORÍA

Yo, Maria Clemencia Guaranda Tibanlombo declaro ser autora del presente trabajo de tesis y eximo expresamente a la Universidad Nacional de Loja y a 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.

Maria Clemencia Guaranda Tibanlombo

Firma: 

C.I. 2100257761

Loja, septiembre del 2013

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

Yo, MARIA CLEMENCIA GUARANDA TIBANLOMBO declaro ser autora de la tesis titulada "REINGENIERÍA DE PROCESOS PARA LA EMPRESA DISTRIBUCIONES VEGA DE LA CIUDAD DE NUEVA LOJA, PROVINCIA DE SUCUMBÍOS"; como requisito para optar al grado de Ingeniera Comercial; autorizo al Sistema Bibliotecario de la Universidad Nacional de Loja para que con fines académicos, muestre al mundo la producción intelectual de la Universidad, 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 16 días del mes de septiembre del año dos mil trece, firma la autora.

Firma: 

Autora: MARIA CLEMENCIA GUARANDA TIBANLOMBO

Cédula: 2100257761

Dirección: Vía Tarapoa Km. 25 Parroquia Dureno

Correo Electrónico: guarandam@hotmail.es

Teléfono:

Celular: 0969777218

DATOS COMPLEMENTARIOS

Director de Tesis: Ing. Galo Eduardo Salcedo López

Tribunal de grado:

Ing. Lolyta Hualpa (presidenta)

Dr. Luis Alcívar Quizhpe

Ing. Carlos Rodríguez

AGRADECIMIENTO

A la Universidad Nacional de Loja, por permitirme realizar mis estudios profesionales, a través de la Educación a Distancia.

Al Ab. Vinicio Vega Jiménez, Gerente-Propietario de la Empresa Distribuciones Vega de la ciudad de Nueva Loja, Provincia de Sucumbíos, por su gentil colaboración al proporcionar toda la información necesaria para desarrollar el presente trabajo de investigación.

De manera especial, mi sincero agradecimiento al Ing. Galo Eduardo Salcedo López, por haber guiado y orientado acertadamente el desarrollo del presente trabajo.

Finalmente a todas las personas que de una u otra manera colaboraron con la culminación de la presente tesis.

La Autora

DEDICATORIA

A mis padres, porque creyeron en mi y porque me sacaron adelante, dándome ejemplos dignos de superación y entrega, porque en gran parte gracias a ustedes, hoy puedo ver alcanzada mi meta, ya que siempre estuvieron impulsándome en los momentos más difíciles de mi carrera, y porque el orgullo que sienten por mi, fue lo que me hizo ir hasta el final. Va por ustedes, por lo que valen, porque admiro su fortaleza y por lo que han hecho de mí.

A mis hermanos, tíos, primos, abuelos y amigos. Gracias por haber fomentado en mí el deseo de superación y el anhelo de triunfo en la vida.

Mil palabras no bastarían para agradecerles su apoyo, su comprensión y sus consejos en los momentos difíciles.

A todos, espero no defraudarlos y contar siempre con su valioso apoyo, sincero e incondicional.

María Clemencia

a. TÍTULO

“REINGENIERÍA DE PROCESOS PARA LA EMPRESA
DISTRIBUCIONES VEGA DE LA CIUDAD DE NUEVA LOJA,
PROVINCIA DE SUCUMBÍOS”

b. RESUMEN

El presente trabajo investigativo tiene por objeto la realización de una reingeniería de procesos de los servicios en general que brinda la Distribuidora Vega, de la ciudad de Nueva Loja provincia de Sucumbíos, el estudio se efectuó en base a los métodos analítico, deductivo y descriptivo con apoyo en las técnicas como la observación, entrevista realizada al gerente de la entidad, además se realizó una encuesta a los 30 empleados de la empresa y una muestra de 306 clientes.

El informe se inició con el título, resumen, introducción, revisión de literatura, materiales y métodos utilizados, resultados, en donde se expone el análisis e interpretación de las encuestas y entrevista, además se conoció las actividades, organización, y el tiempo que se emplea en cada uno de los procesos realizados en la empresa. Se pudo destacar que emplean mucho tiempo en la ejecución de cada actividad, lo cual produce la insatisfacción de los clientes.

Posteriormente se efectuó la discusión que plasma información general de la empresa objeto de estudio, se determinó 7 procesos claves; que involucran todas las actividades de compra, registro de ventas, ventas directas, atención al cliente, facturación y despacho de mercadería; por ello se creó una nueva estructura organizacional y se rediseñó 5 procesos actuales y se diseñó 2 nuevos procesos denominados fidelización y

atención al cliente y atención de quejas. La propuesta permitirá un ahorro de 1.779 min. Igualmente, con esta reingeniería, se estableció nuevos roles para el personal, los mismos que constan en el manual de funciones.

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 encuentra los formatos de las encuestas y entrevista, conjuntamente con el resumen del proyecto.

ABSTRACT

This research work aims at performing a reengineering overall services provided by the Distributor Vega, of the city of Nueva Loja province of Sucumbios, the study was conducted based on analytical methods, deductive and descriptive support techniques such as observation, interview with the manager of the company, also conducted a survey of 30 employees of the company and a sample of 306 customers.

The report began with the title, abstract, introduction, literature review, materials and methods, results, which exhibits the analysis and interpretation of surveys and interviews, and was known activities, organization, and time is used in each of the processes performed in the company. It could be noted that long used in the execution of each activity, which causes customer dissatisfaction.

Then the discussion was carried plasma overview of the company under study, we determined seven key processes, involving all purchasing activities, record sales, direct sales, customer service, billing and shipping of merchandise, so she created a new organizational structure and redesigned five current processes and designed 2 new processes called loyalty and customer service and complaints handling. The proposal will allow a saving of 1,779 min. Also with this reengineering, established new roles for staff, the same as contained in the manual functions.

Finally conclusions were established according to the goals set, and the recommendations made after the completion of the work, the literature used for insight into the subject, and attachments where formats and interview surveys, together with the project summary.

c. **INTRODUCCIÓN**

El presente estudio denominado “REINGENIERÍA DE PROCESOS PARA LA EMPRESA DISTRIBUCIONES VEGA DE LA CIUDAD DE NUEVA LOJA, PROVINCIA DE SUCUMBÍOS”, fue desarrollado en atención a la problemática que atravesaba la mencionada entidad, puesto que en ella se evidencia procesos con deficiencias que dan lugar a duplicar el trabajo operativo; a la vez, los costos se incrementan y el servicio se hace ineficiente lo que pone en desventaja la competitividad de la entidad. Ello se debe a que carecen de un documento en el que se detalle con precisión la secuencia de las actividades a desarrollar; lo cual limita que el personal proporcione un servicio eficiente.

Con el fin de dar cumplimiento a los objetivos trazados se inició con la identificación de los procesos actuales, los cuales fueron representados gráficamente a través de diagramas de flujo, seguidamente se priorizaron los procesos que necesitaban ser redefinidos; los cuales fueron graficados a fin de facilitar su interpretación; además se procedió a definir los responsables de la ejecución de cada proceso, esto con el fin de garantizar su adecuada aplicación; finalmente se procedió a determinar el impacto que provocará la aplicación del rediseño propuesto, el cual permitirá una reducción significativa de tiempo.

El trabajo se encuentra estructurado de la siguiente manera:

Título: Brinda una idea general del trabajo desarrollado.

Resumen: Presenta los principales resultados obtenidos y la metodología empleada en el estudio.

Introducción: Presenta un síntesis de la problemática que afectaba a la entidad en estudio, la cual sustenta la importancia del tema, el cumplimiento de objetivos y la estructura del informe.

Revisión de Literatura: Este apartado contiene los sustentos teóricos que son la base científica del presente estudio.

Materiales y Métodos: Donde se detalla los materiales, métodos y técnicas utilizadas en el proceso investigativo.

Resultados: Contiene datos generales de la empresa en estudio y los resultados de las técnicas de investigación aplicadas.

Discusión: Presenta los análisis de los procesos actuales y el rediseño de los procesos críticos de éxito.

Conclusiones: Constituyen una síntesis de los datos más relevantes del trabajo realizado.

Recomendaciones: Constituyen una guía para la adecuada ejecución de la propuesta.

Bibliografía; Contiene los textos y publicaciones de donde se extrajeron los referentes teóricos.

Anexos: Contienen documentos que sirven de apoyo para el lector.

d. REVISIÓN DE LITERATURA

MARCO REFERENCIAL

EMPRESAS COMERCIALES

Definición

“Son las que compran un producto o productos a los mayoristas o a las fábricas directamente y luego los revenden a los consumidores sin cambiar las características del producto mismo.

El objeto de éstas es vender los artículos a precios superiores a los costos, de tal manera que les permita pagar al mayorista o a la fábrica, cubrir los gastos de operación y, naturalmente deje una ganancia”¹

Empresa Distribuidora

“La distribución comercial es un sector de actividad con importantes repercusiones sociales y económicas en todos los países desarrollados. Además, la distribución comercial es un instrumento o variable de marketing al igual que lo son el producto, el precio y la promoción.”²

La distribución comercial, al encontrarse entre la producción y el consumo, va a crear utilidades a los consumidores y servicios a los productores. La

¹ HARGADON, Bernard. Principios de contabilidad. Editorial NORMA. Colombia, 2001. Pág. 11.

²<http://www.eumed.net/tesis/2006/pcv/1b.htm>

distribución crea al consumidor utilidad de lugar, de tiempo, de forma y de creación de surtidos y de posesión. El objetivo de la distribución comercial es poner en contacto a los productores con los consumidores.

EMPRESA DISTRIBUIDORA DE PAPELERÍA

“Son aquellas empresas que se dedican a abastecer a otras papelerías de menor tamaño, además también ofrecen la venta al por menor de todo artículo de papelería.”³

Características de una buena papelería

Un buen servicio requiere tener un conjunto de productos diversificados y modernos.

Particularidades del Giro

Este giro tiene demanda durante todo el año y su característica principal es que están situadas cerca de zonas habitacionales en donde los estudiantes, principalmente, pueden acudir para conseguir el material de apoyo para la elaboración de sus tareas encomendadas, los cuales la mayoría de las veces constan de trabajos manuales, recortes, “collages”, pinturas, envolturas, fabricación de maquetas de temas estudiados en clase, etc.

³<http://www.conocimientosweb.info/estudiantes/papeleria.html>

Proceso de operaciones en una papelería

El proceso para la prestación del servicio, comprende las etapas señaladas en el siguiente cuadro:



Estructura del mercado de la Papelería

La estructura está conformada de la siguiente manera:



“Los clientes potenciales para las distribuidoras son las papelerías más pequeñas, aunque en los últimos años han ido incluyendo al consumidor final dentro de su círculo de clientes potenciales, al ofrecer precios similares a los que ofrecen las pequeñas papelerías e incluso en la temporada de regreso a clases cuentan con ofertas más atractivas.

Para las papelerías sus clientes regulares son personas particulares que necesitan de algún producto o servicio que se da en este negocio. Actualmente con el auge de mayor competencia, se vuelve muy importante la clientela más cercana al negocio, y el poder ofrecer servicios únicos o con una mejor calidad.

Servicios Básicos

Dentro de los servicios indispensables con que debe contar cualquier tipo de Papelería enumeramos los siguientes:

1. Surtido de listas de útiles escolares en temporada
2. Copias a color, blanco y negro
3. Encuadernado
4. Ampliaciones y reducciones
5. Envoltura y venta de regalos (peluches, juguetes, joyería, entre otros)”⁴

⁴ CONTRERAS Antonio. Mo papelería. Disponible en: <http://papeleria-alondra.blogspot.com/>

MARCO CONCEPTUAL

REINGENIERÍA DE PROCESOS

Definición

“La reingeniería estudia los procesos claves de la empresa y su impacto en las operaciones, la desagregación de las actividades de los procesos, para determinar la contribución real de cada una de ellas a la operación; identifica los aspectos críticos que pueden ser modificados mediante el proceso de cambio; el rediseño de los procesos, basados en la simplificación de operaciones y redefinición de funciones; finalmente, incluye la planificación de las acciones necesarias para llevar a cabo la reingeniería.”⁵

Proceso

“Un proceso es una serie de actividades relacionadas entre sí que convierten insumos en productos”⁶, es decir, no es más que el encadenamiento ordenado de actividades, estructurado con un objetivo específico.

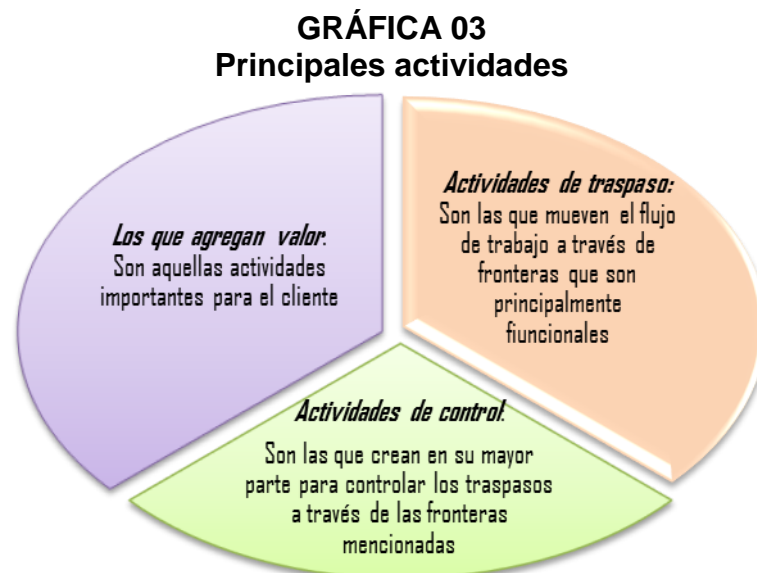
Un proceso tiene un inicio y un final, consume recursos mediante su ejecución, está sujeto a normas y reglas específicas y genera productos para satisfacer a un cliente. (Interno y externo)

⁵ HERNANDEZ O., Carlos. “Análisis Administrativo. Técnicas y Métodos” Pág. 80

⁶ JOHANSSON, Machung; PENDLEBURY, Wheeler. Reingeniería de Procesos. Cap. 01. Pág. 108

En una organización existen procesos de variado alcance, mientras unos son pequeños y se pueden ejecutar dentro de una sola función o departamento, otros pueden recorrer más de un área funcional e inclusive fusionarse con procesos de organizaciones externas.

Los procesos se componen de tres tipos de principales de actividades:



FUENTE: JOHANSON; PENDLEBURY. Reingeniería de procesos de Negocios
ELABORADO POR: La Autora

Objetivos

- “Eleva la calidad del proceso
- Aumentar la eficiencia del proceso
- Reducir los costos relativos del Proceso
- Hacer el trabajo más sencillo y menos fastidioso
- Hacer el trabajo más seguro

Los objetivos se alcanzan a través de:

- Eliminación de burocracia
- Eliminación de duplicidad
- Aseguramiento del valor agregado
- Simplificación
- Prevenir errores
- Reducción de tiempos de ciclo
- Estandarización
- Alianzas con proveedores
- Automatización y/o mecanización”⁷

Importancia

“La importancia de la Reingeniería se establece en que es una metodología vanguardista totalmente, que en la actualidad muchas empresas la están empleado, ya que su principal objetivo, es mejorar los procesos que se ejecutan dentro de ella.

La Reingeniería esta fundamentada en reestructurar las organizaciones, bajo el criterio: “CLIENTE”; es decir rediseña las estructuras administrativas en función de excelencia en servicio al cliente.

⁷<http://inn-edu.com/Calidad/Principiosreingenieria.pdf>

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 servicio, agilizar los procesos y reducir costos, para mejora así, el desempeño de todos los elementos del sistema organizacional.”⁸

Ventajas

- a) “Una gran orientación de las empresas hacia los clientes (externos e internos)
- b) Rediseña de una manera fundamental los procesos en la organización para una mejor productividad y los tiempos de ciclo.
- c) Reorganiza la estructura organizativa, la cual típicamente rompe las jerarquías funcionales y las sustituye por equipos de procesos en unidades de negocio
- d) 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.”⁹

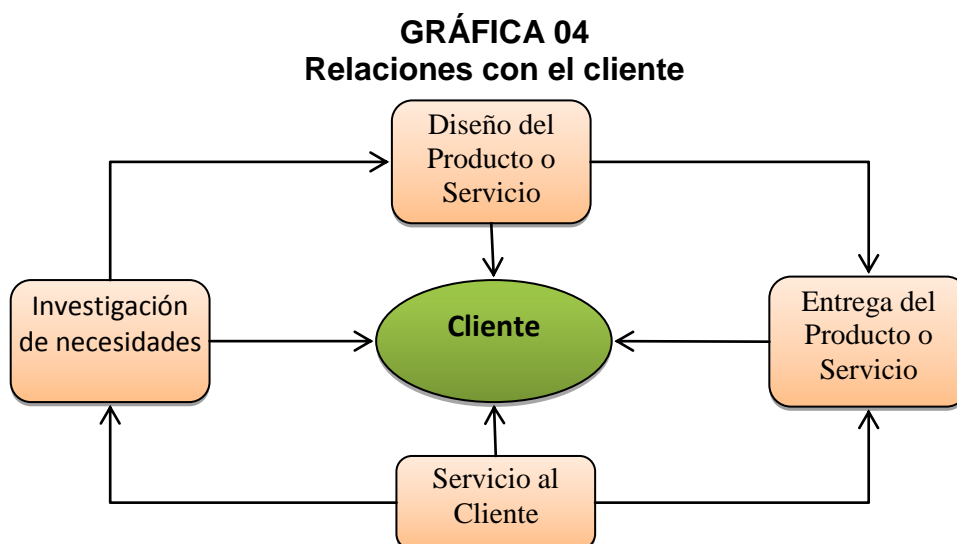
⁸http://www.univo.edu.sv:8081/tesis/009785/009785_Cap2.pdf

⁹http://www.univo.edu.sv:8081/tesis/009785/009785_Cap2.pdf

Cliente y Valor Añadido

“El cliente es quien justifica la existencia de la empresa o de una determinada organización, pues tanto una como otra se han creado para entregar al cliente unos bienes y servicios que satisfagan sus necesidades. El procesos es el conjunto de actividades que crean esos bienes y por tanto, de cara a un proceso, el cliente puede ser el siguiente u otro proceso de la empresa (cliente interno) necesario a su vez para la satisfacción del cliente externo. Para la Reingeniería el énfasis primordial se pone en el cliente externo, al que se debe hacer siempre referencia en los procesos significativos, que constituyen el objeto propio de la Reingeniería.”¹⁰

En esta línea, las relaciones del cliente con la empresa se esquematizan en el siguiente gráfico:



FUENTE: Alarcón, Juan Ángel. Reingeniería de Procesos Empresariales
ELABORADO POR: La Autora

¹⁰Alarcón, Juan Ángel.. Reingeniería de Procesos Empresariales. Pág. 21

Este gráfico es una pauta de como enfocar los procesos mirando siempre al cliente.

“Por otro lado el cliente pretende que producto, bien o servicio que se le entrega tenga valor para él, que percibe de la siguiente manera:

- Cumpla con unos requerimientos que satisfacen unas necesidades que suelen ser definidas y objetivas en el caso de productos, aunque no suelen estar tan claras en el caso de servicios.

Estas necesidades se pueden referir a prestaciones funcionales, a parámetros de calidad, al precio y plazo de entrega, entre otros.

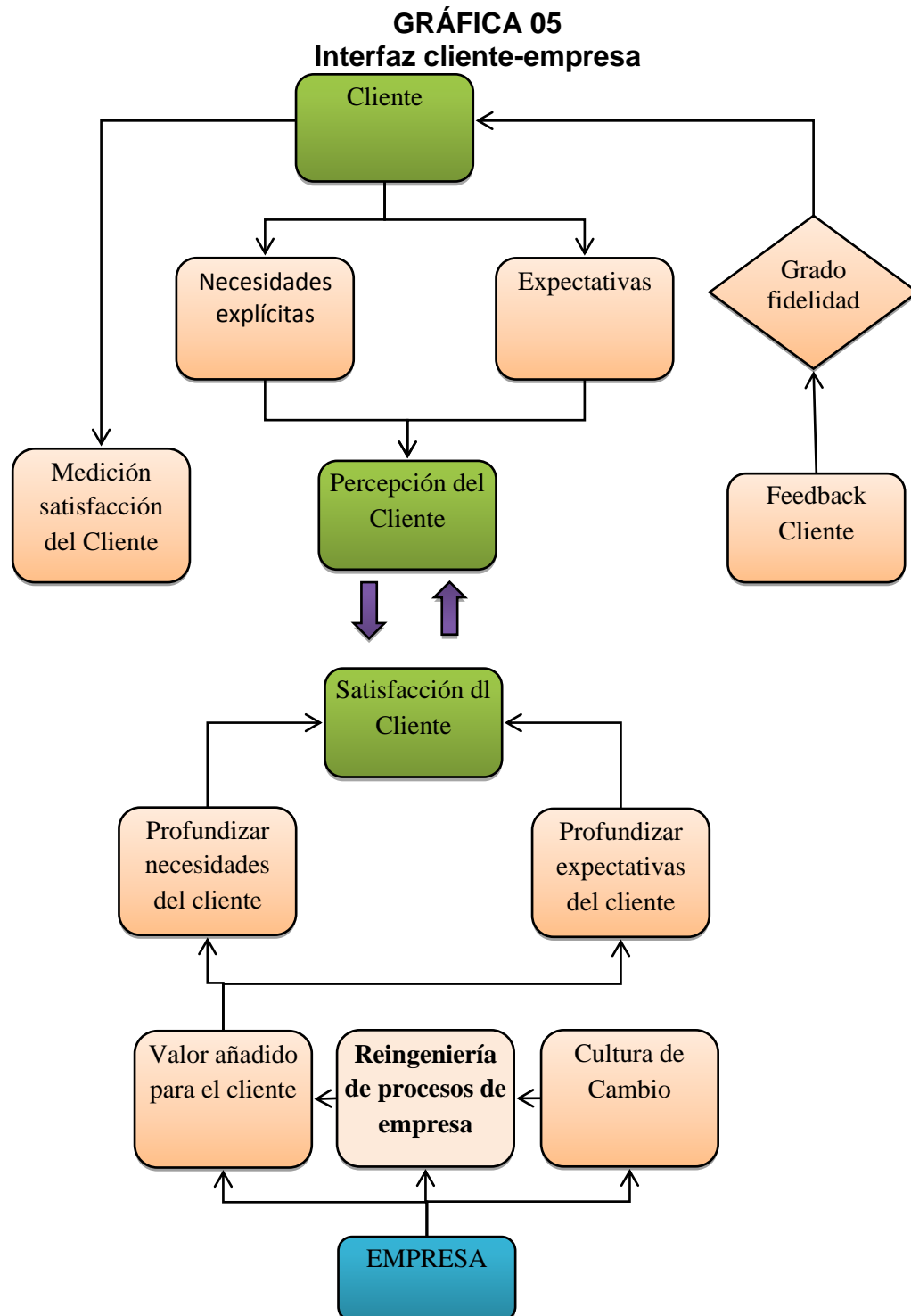
- Cumpla con unas expectativas, que muchas veces son subjetivas y que hacen que cada cliente sea distinto.

Estas expectativas no se suelen hacer explícitas, pero el grado de cumplimiento por el proveedor, asegurará o no la fidelidad.

Dentro de éstas expectativas se pueden encontrar el servicio al cliente, los puntos de contacto, la presentación, la información, así como que el producto sirva para lo que realmente quiere y que se le entregue de la mejor manera para esa finalidad.”¹¹

¹¹Alarcón, Juan Ángel.. Reingeniería de Procesos Empresariales. Pág. 22

El interfaz entre el cliente y la empresa puede quedar reflejado en el siguiente gráfico:



FUENTE: Alarcón, Juan Ángel.. Reingeniería de Procesos Empresariales.
ELABORADO POR: La Autora

Cambios debidos a la Reingeniería

Cuadro N°1

➤ Cambian las unidades de trabajo	De departamentos funcionales a equipos de proceso
➤ Los oficios cambian	De tareas simples a trabajo multidimensional
➤ El papel del trabajador cambia	De controlado a facultado
➤ La preparación para el oficio cambia	De entrenamiento a educación
➤ El enfoque de desempeño y compensación se desplaza	De actividad a resultados
➤ Cambian los criterios de ascenso	De rendimiento a habilidad
➤ Los valores cambian	De proteccionistas a productivos
➤ Los gerentes cambian	De supervisores a entrenadores
➤ Estructuras organizacionales cambian	De jerarquía a plana

FUENTE: JOHANSON; PENDLEBURY. Reingeniería de procesos de Negocios
ELABORADO POR: La Autora

Principios de Reingeniería

1. “Los procesos deberán enfocarse hacia el cliente; aquellas actividades que no contribuyan a satisfacer las necesidades del cliente, deberán ser minimizadas.
2. El trabajo de reingeniería deberá tener como meta mejorar y cambiar el negocio, no solamente la organización.
3. Deberá buscarse que los procesos y las actividades se efectúen en paralelo

4. Se crearán trabajo “completos”(enfoque de procesos) con responsabilidades y compromisos compartidos
5. El rol de la administración será apoyar a aquellos que se encuentren directamente en contacto con el cliente
6. Se buscará que los empleados sean capaces de desempeñar más de una clase de trabajo, más de un solo rol. Se buscará que el empleado de alguna manera tenga contacto con el cliente.
7. 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.
8. Se crearán funciones “virtuales” independientemente de la localización (una persona puede participar en varios grupos de trabajo remotamente)
9. La información estará disponible de tal manera que pueda responder las preguntas del cliente en todo momento.
10. Los procesos deberán diseñarse para cambiar en cualquier momento (procesos proactivos con mejoras continuas)
11. Donde sea posible, se deberá incluir en los procesos actividades de índole estratégico (actividades de valor)”¹²

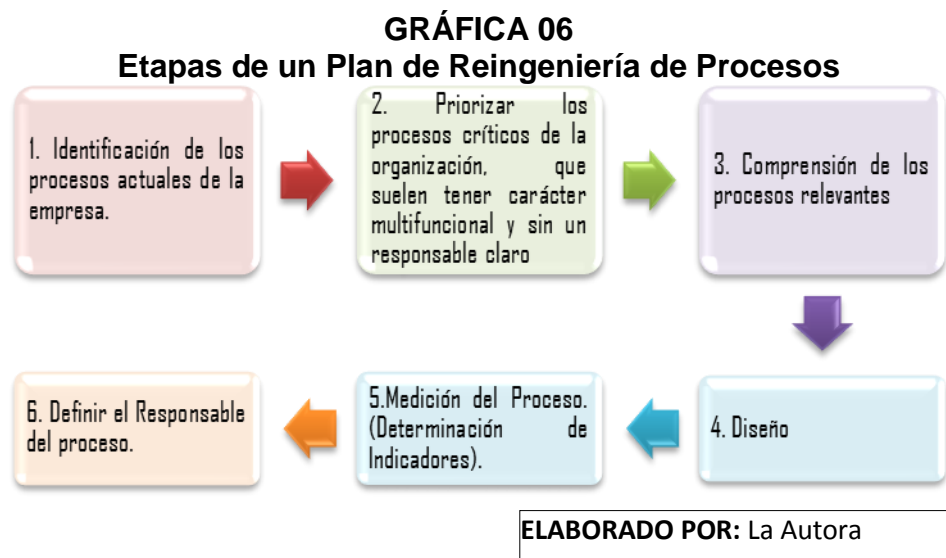
Factores en los que se basa la reingeniería

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

¹²<http://inn-edu.com/Calidad/Principiosreingenieria.pdf>

- 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 llave autosuficiente que perpetúe el éxito.”¹³



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.

¹³http://qperformance.com.ar/QP/index.php?option=com_content&view=article&id=12&Itemid=19

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:



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 requieren de mayores recursos, puesto que el esfuerzo de análisis debe ser compensado con una mejora económica.”¹⁴

Los objetivos específicos de la evaluación y diagnóstico de procesos representan básicamente los fundamentos de la Reingeniería, por lo que tenerlos en mente ayudará 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:

- a) Son necesarios o son exigencias internas de la institución
- b) Agregan valor al negocio o al cliente
- c) Pueden realizarse de otra manera

¹⁴http://www.emprenemjunts.es/descargas/326_descarga.pdf

- d) Están distribuidos adecuadamente dentro de la empresa
- e) 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”¹⁵

Una de la herramientas que permiten la comprensión de los procesos actuales son lo flujogramas elaborados en la primera fase del 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 (¿Por qué hacemos el trabajo de esta manera?).

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.

¹⁵<http://www.aedie.com/Espa%F1ol/PAGINAS/cdt/nuevos%20contenidos/reingenieria.pdf>

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 (la determinación de tareas redundantes, cuellos de botella en el flujo del trabajo, controles que no agregan valor, etc.)”¹⁶

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

a) 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.

b) 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.

¹⁶<http://www.slideshare.net/TERODAN/reingeniera-de-procesos-5913534>

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.

c) 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 (Exceso de inventario, cuellos de botella, baja productividad, mala calidad, etc.)

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 (puesto que con el tiempo puede cambiar.)¹⁷

¹⁷http://www.empremjunts.es/descargas/326_descarga.pdf

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, esfero gráficos, lapiceros, borrador, resaltadores, entre otros.
- Equipo de Oficina: Calculadora, perforadora, grapadora, entre otros.
- Equipo de cómputo: Computador, scanner, impresora y copiadora.
- Equipo de apoyo: Cámara fotográfica, grabadora, entre otros.
- Material Bibliográfico: Libros, revistas, publicaciones, prensa, entre otros.

MÉTODOS UTILIZADOS

Método Analítico

Mediante el análisis se procede de los efectos a sus causas o de las causas particulares, de manera que el razonamiento termina en las más generales.

El presente trabajo de investigación se lo realizó en base al método analítico, ya que se estudió cada proceso que se desarrolla dentro la

empresa Distribuciones Vega, cuya información permitió rediseñar los mismos.

Deductivo

La interpretación tradicional de la deducción como un razonamiento que va de lo universal a lo particular. En el presente trabajo se aplicó el método deductivo en el estudio de los referentes teóricos para su posterior aplicación en el desarrollo de la reingeniería de los procesos.

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 utilizó en la descripción de las actividades que intervienen en los procesos rediseñados.

TÉCNICAS

Observación

Esta técnica es relevante ya que los hechos son percibidos directamente, sin ninguna clase de intermediación, colocándonos ante la situación estudiada tal como ésta se da naturalmente. En la Empresa Distribuciones Vega se aplicó la observación para determinar el comportamiento de cada uno de los procesos que en ella se desarrollan.

Entrevista

Se trata de una conversación entre una o varias personas para un fin determinado. En la presente investigación la entrevista fue dirigida al Gerente de la empresa Distribuciones Vega, 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

Las encuestas pueden ser realizadas mediante cuestionarios escritos, utilizando lineamientos establecidos para la preparación y realización de cada uno de estos.

En la presente investigación la encuesta fue dirigida a los 30 empleados que laboran en la empresa Distribuciones Vega, el cuestionario permitió la acerca de cada proceso, cuya información permitió su análisis.

Además para obtener información desde la perspectiva externa, se aplicó una encuesta a una muestra de 306 clientes.

Población muestra

Uno de los procesos principales que se ejecuta en la Empresa Distribuciones Vega es la comercialización del producto, para conocer las

actividades que producen demoras en el proceso, es necesario analizar información proporcionada por los clientes, por tal motivo se consideró a un total de 1500 clientes fijos que posee la empresa, tomando una muestra de 306 clientes a quienes se les aplicará una encuesta que permitirá recabar datos importantes para el trabajo de campo.

✓ Tamaño y muestra

Para la determinación de la muestra se aplicó la siguiente fórmula:

$$n = \frac{Z^2(p * q) * N}{(E)^2(N - 1) + (p * q)Z^2}$$

Cuadro N°02

Símbolo	Significado
n= ?	Tamaño de la muestra
Z= Se consideró el valor de 95% igual a 1,96 (tabla de distribución normal)	Nivel de confianza
p= 0,50 probabilidad de que el evento ocurra	Probabilidad de éxito
q= 0,50 probabilidad de que el evento no ocurra	Probabilidad de fracaso
N= 1500	Población en estudio
\sum^2	Margen de error

$$n = \frac{(1,96)^2(0,50 * 0,50)1.500}{(0,05)^2(1.500 - 1) + (0,50 * 0,50)(1,96)^2}$$

$$n = 306$$

f. RESULTADOS

CONOCIMIENTO DE LA ENTIDAD

Razón Social: DISTRIBUCIONES VEGA “DISVE”

Año de inicio de Operaciones: 01-09-1993

Gerente Propietario: Sr. Vega Jiménez Abel

Dirección: Av. Colombia 10-37 y Jorge Añazco, Nueva Loja,

Reseña histórica

La empresa Distribuciones Vega, de propiedad del Señor Vega Jiménez Abel Vinicio, está ubicada en la Av. Colombia 10-37 y Jorge Añazco, de Ciudad de Nueva Loja, Provincia de Sucumbíos, es una empresa dedicada a la venta al por mayor y menor de papelería en general, para lo cual cuenta con una amplia gama y diversificada oferta de productos, tales como libros, material para manualidades, útiles escolares, tarjetería, sección bazar, láminas educativas, entre otros.

Inició sus actividades económicas el 01 de septiembre del año 1993, como una pequeña empresa, en la cual trabajaban 5 personas, con el pasar de los años se ha ido posicionando en el mercado y actualmente cuenta con 30 colaboradores, quienes conforman un grupo de trabajo que ha permitido mantener a la empresa y ser reconocida en el medio.

La empresa está constituida por cinco departamentos, donde cada uno de ellos cumple con determinadas funciones para llevar a cabo la actividad

económica. La metodología de trabajo consiste en atención al público de forma personalizada.

Misión

La Empresa Distribuciones Vega, es una organización dedicada a distribuir toda clase de artículos de papelería, que requieren los habitantes de la zona, con la finalidad de satisfacer las necesidades de los clientes.

Visión

Ser líderes en la distribución de artículos de papelería en la ciudad de Nueva Loja, basándose en eficiente aprovechamiento del recurso humano y técnico de la organización.

Valores

La responsabilidad con los clientes, imagen, ambiente, calidad y ética; son los valores que caracterizan y permiten conocer a la organización.

- Responsabilidad con los clientes: Brindar productos de excelente calidad con una atención eficiente, cumpliendo con la entrega de los mismos en la cantidad y fecha oportuna.
- Imagen: Caracterizándose por ser una empresa competitiva, que brinda y presta un servicio a sus clientes.

- Ambiente: Cuenta con un área de trabajo amplia, cómoda y segura.
- Ética: Mantener la responsabilidad en los compromisos adquiridos por la empresa.

Actividades Básicas

Compra y venta de material en el área de papelería, esto es cartón, papel bond, hojas tamaño carta u oficio, papel autoadhesivo, sobres, entre otros.

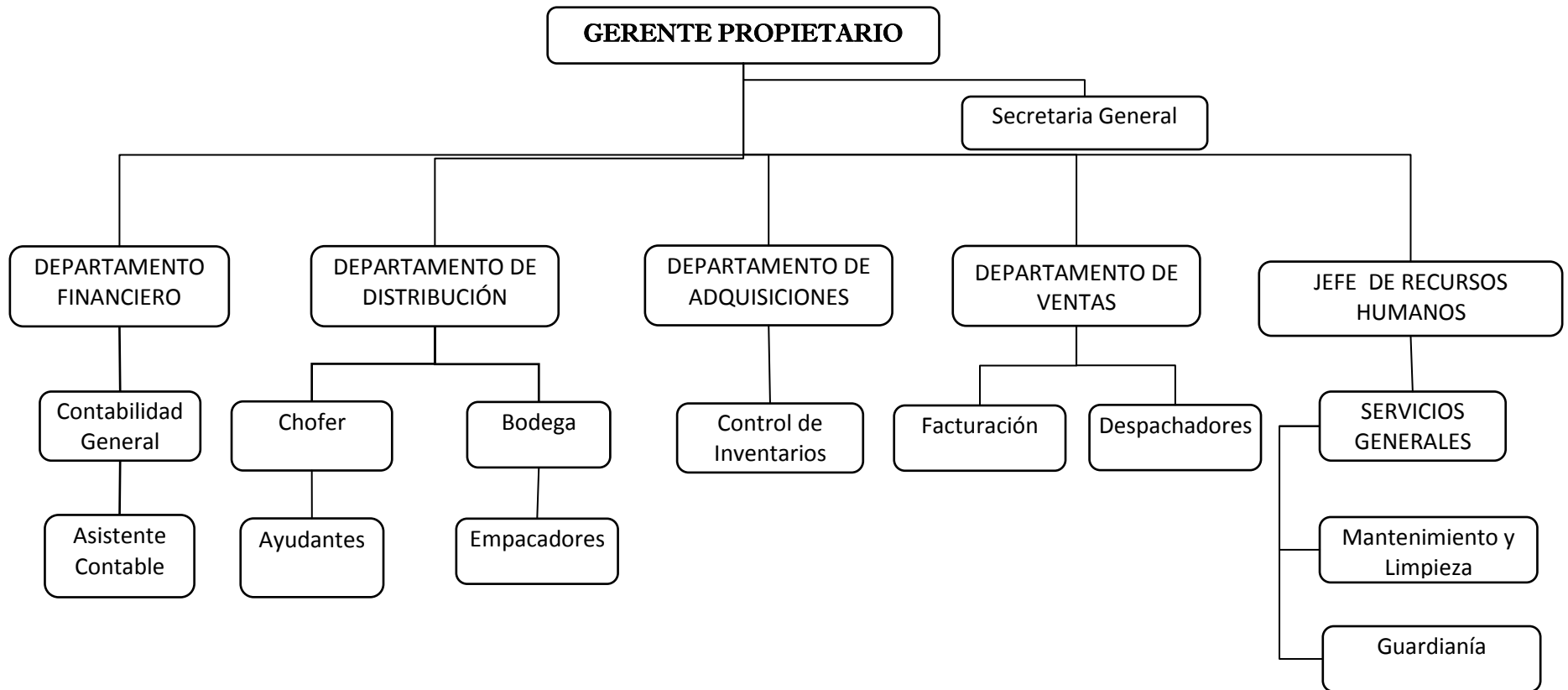
Estructura Orgánica

La empresa cuenta con una estructura organizativa bien definida. Para observar de forma más clara las relaciones estructurales y los niveles de mando presentes en la empresa, se presenta a continuación un esquema general de la estructura de la organización.

GRÁFICA 08

DISTRIBUCIONES VEGA "DISVE"

ORGANIGRAMA ESTRUCTURAL



Fuente: Distribuciones Vega

RESULTADO DE LA ENTREVISTA CON EL GERENTE

1. ¿Cuánto tiempo lleva dirigiendo la empresa?

Llevo dirigiendo a la empresa 19 años, desde que se creó la misma.

Análisis: El gerente tiene varios años al frente de la empresa, ello le brinda experiencia en la administración de la misma.

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

Si, los procesos se han construido en base a las necesidades que han ido fluyendo en el transcurso de los años.

Análisis: El gerente informa que si se han formulado procesos, sin embargo estos se los ha diseñado en forma empírica.

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

No, poseemos documentación al respecto.

Análisis: El gerente informa que no existen diagramas de flujo de los procesos que se desarrollan en la empresa, ello no permite establecer los pasos a seguir ni analizar las fallas de esos procesos dificultando el control de los mismos.

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

Los principales procesos que se desarrollan en la constructora son:
Compra de mercadería; Almacenamiento de mercadería; Distribución de Mercadería; Venta de mercadería.

Análisis: Los procesos principales que se desarrollan en la empresa por tratarse de una empresa comercial son las compra de mercadería, almacenamiento de mercadería, distribución de mercadería y venta de mercadería, información a considerar al momento de determinar los procesos principales.

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

Cada persona se encarga de la actividad que le corresponde.

Análisis: La información que brinda el gerente permite determinar que no existe un responsable del proceso en si, si no de las actividades que lo integran, lo que dificulta su adecuada ejecución.

5. ¿Los responsables se encuentran informados de sus obligaciones?

Se les informa de manera verbal.

Análisis: No existen disposiciones escritas de las responsabilidades que tiene cada empleados, ello dificulta la aplicación de sanciones en caso de incumplimiento.

6. ¿Se ha establecido los objetivos o finalidades de cada proceso que se desarrolla en la empresa Distribuciones Vega?

No, cada empleado desarrolla las actividades para cumplir con su trabajo.

Análisis: Lamentablemente no se han establecido objetivos para cada proceso, ello dificulta el control ya que se desconoce la finalidad principal del mismo.

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

No, lamentablemente no se ha establecido ningún mecanismo que permita su control.

Análisis: El no poseer un sistema que permita medir la eficiencia de los procesos dificulta el control del mismo.

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

No se han analizado los procesos y por lo tanto no nos hemos preocupado de determinar la importancia de cada actividad.

Análisis: El no conocer las actividades que aportan más valor agregado al proceso dificulta su análisis para establecer el proceso más idóneo.

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

No, puesto que no los hemos definido como tal.

Análisis: La carencia de análisis a los procesos no permite determinar los actividades que le quitan valor al proceso, ello no permite aplicar medidas correctivas y limita el mejoramiento continuo.

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

Considero importante llevar a cabo este estudio, puesto que contribuiría a agilizar la atención que se le brinda al cliente.

Análisis: El gerente considera que la elaboración de la reingeniería de los procesos en su empresa mejorará la productividad de la misma.

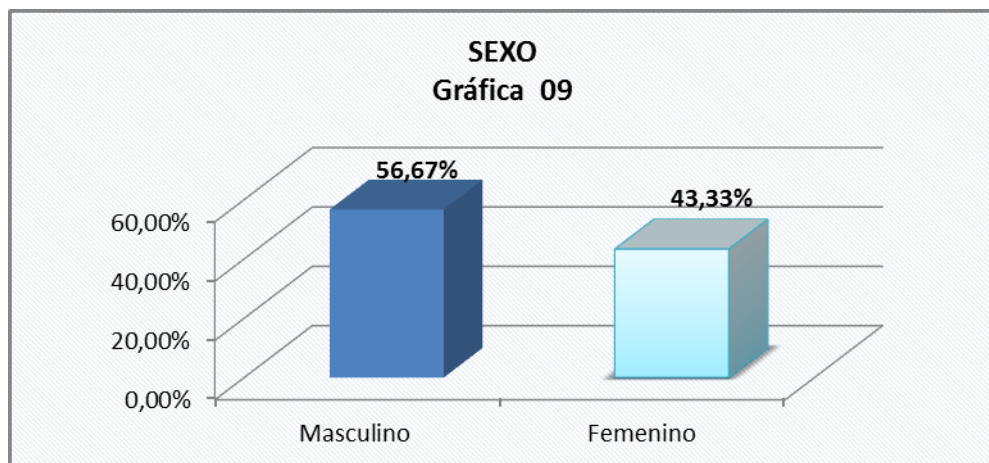
RESULTADO DE LA ENCUESTA A LOS EMPLEADOS QUE LABORAN EN LA EMPRESA DISTRUBUCIONES VEGA

1. Señale el sexo que le corresponda

Cuadro N°03		
SEXO		
OPCIONES	FRECUENCIA	PORCENTAJE
Masculino	18	60%
Femenino	12	40%
TOTAL	30	100%

FUENTE: Encuesta a empleados

ELABORADO POR: La Autora



ANÁLISIS E INTERPRETACIÓN

Análisis: El 60% de los empleados que corresponde a 18 personas son del sexo masculino, y el 40% que corresponde a 12 empleados son mujeres.

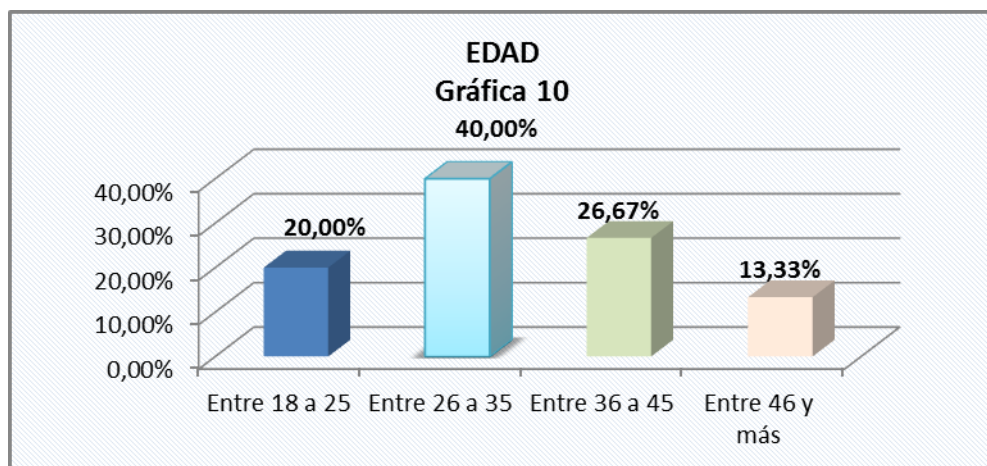
Interpretación: Los resultados obtenidos demuestran que la mayoría de empleados son hombres sin embargo existe un número considerable de mujeres, ello contribuye a la igualdad de género promovida por el gobierno.

2. ¿Cuál es su edad?

Cuadro N° 04		
EDAD		
OPCIONES	FRECUENCIA	PORCENTAJE
Entre 18 a 25	6	20 %
Entre 26 a 35	12	40%
Entre 36 a 45	8	26,67%
Entre 46 y más	4	13,33%
TOTAL	30	100%

FUENTE: Encuesta a empleados

ELABORADO POR: La Autora



ANÁLISIS E INTERPRETACIÓN

Análisis: El 20% de los empleados que corresponde a 6 personas tienen de 18 a 25 años de edad, el 40% que corresponde a 12 empleados tienen entre 26 a 35 años; el 26,67% que representa a 8 empleados tienen entre 36 a 45 años; finalmente el 13,33% que corresponde a 4 empleados tienen más de 46 años.

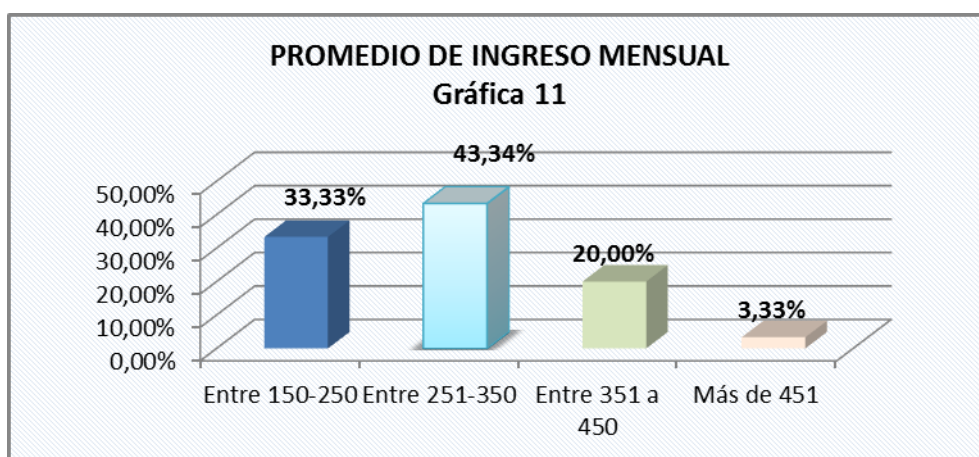
Interpretación: Los resultados demuestran que la mayor parte de las personas que laboran en la empresa son jóvenes, quienes tienen una capacidad de adaptación a los cambios que se puedan dar al interior de la empresa.

3. ¿Cuál es su ingreso promedio?

Cuadro N° 05 PROMEDIO DE INGRESO MENSUAL		
OPCIONES	FRECUENCIA	PORCENTAJE
Entre 150-250	10	33,33%
Entre 251-350	13	43,34%
Entre 351 a 450	6	20,00%
Más de 451	1	3,33%
TOTAL	30	100%

FUENTE: Encuesta a empleados

ELABORADO POR: La Autora



ANÁLISIS E INTERPRETACIÓN

Análisis: El 33,33% de los empleados que corresponde a 10 personas tienen un ingreso mensual que oscila entre \$150,00 a \$250,00, el 43,34% que corresponde a 13 empleados perciben entre \$251,00 a \$350,00 dólares; el 20% que representa a 6 empleados tienen un ingreso mensual que va de \$351,000 a \$450,00 dólares.

Interpretación: Las cifras demuestran que mayor parte de empleados perciben ingresos superiores al salario básico, situación favorable para la empresa, ya que esto contribuye a su bienestar, motivándolos a cumplir con sus responsabilidades dentro de la empresa.

4. ¿Cuál es el puesto de trabajo que desempeña en la empresa?

Cuadro N° 06	
PUESTO QUE DESEMPEÑA EN LA EMPRESA	
PUESTO	N° DE OCUPANTES
1. Jefe del Departamento Financiero	1
2. Jefe del Departamento de Distribución	1
3. Jefe del Departamento de Adquisiciones	1
4. Jefe del Departamento de ventas	1
5. Jefe de recursos humanos	1
6. Contador General	1
7. Asistente contable	2
8. Secretaria	1
9. Chofer	2
10. Ayudantes	2
11. Bodega	1
12. Empacadores	3
13. Control de inventarios	2
14. Facturación	5
15. Despachadores	2
16. Servicios generales	1
17. Mantenimiento y limpieza	2
18. Guardianía	1
TOTAL	30

FUENTE: Encuesta a empleados

ELABORADO POR: La Autora

ANÁLISIS E INTERPRETACIÓN

Análisis: En el cuadro anterior se describe los 18 cargos existentes en la empresa, y el número de ocupantes que asciende a treinta empleados de la empresa Distribuciones Vega.

Interpretación: Existe un número considerable de fuentes de empleo en la empresa en estudio, razón que promueve el análisis y solución de la problemática existente.

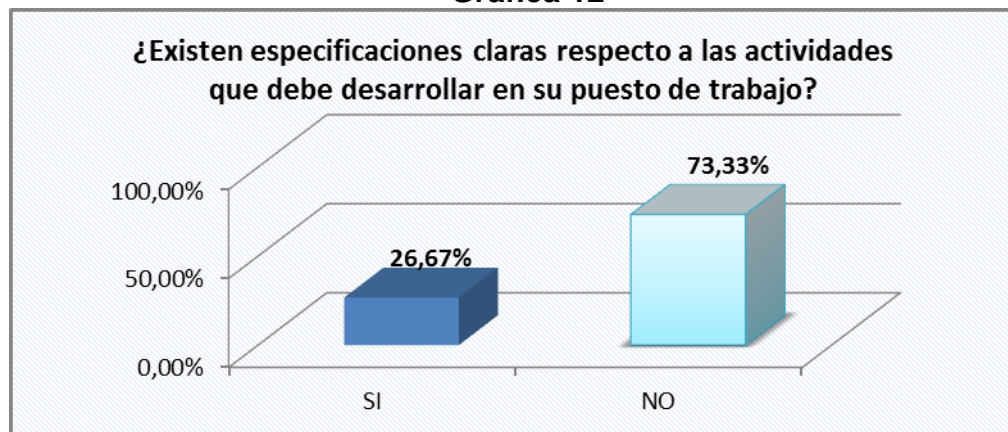
5. ¿Existen especificaciones claras respecto a las actividades que debe desarrollar en su puesto de trabajo?

Cuadro N° 07		
¿Existen especificaciones claras respecto a las actividades que debe desarrollar en su puesto de trabajo?		
OPCIONES	FRECUENCIA	PORCENTAJE
SI	8	26,67%
NO	22	73,33%
TOTAL	30	100%

FUENTE: Investigación de Campo

ELABORADO POR: La Autora

Gráfica 12



ANÁLISIS E INTERPRETACIÓN

Análisis: El 26,67% de los empleados que corresponde a 8 personas, señalan que si existen especificaciones claras de las actividades que deben desarrollar; mientras que el 73,33% que corresponde a 22 empleados opinan lo contrario.

Interpretación: Los resultados obtenidos demuestran que la mayoría de empleados consideran que no se ha delimitado claramente las funciones que deben desarrollar, ellos manifiestan que siguen órdenes de sus superiores de acuerdo a las necesidades que se generan en el momento, ello dificulta su labor ocasionando retraso en el trabajo.

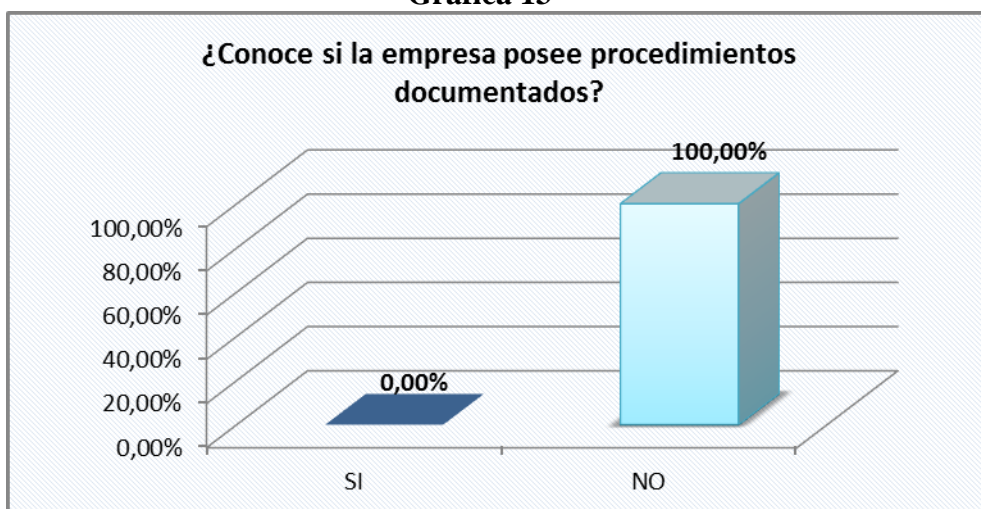
6. ¿Conoce si la empresa posee procedimientos documentados?

Cuadro N° 08		
¿Conoce si la empresa posee procedimientos documentados?		
OPCIONES	FRECUENCIA	PORCENTAJE
SI	0	0,00%
NO	30	100,00%
TOTAL	30	100%

FUENTE: Encuesta a empleados

ELABORADO POR: La Autora

Gráfica 13



ANÁLISIS E INTERPRETACIÓN

Análisis: El 100% de los empleados que actualmente laboran en la empresa Distribuciones Vega, señalaron que la entidad no posee procedimientos documentados.

Interpretación: Los datos demuestran que en la entidad no existe un documento en donde se detalle las actividades de cada proceso que se desarrolla dentro de la empresa, ello dificulta su análisis y detección de errores que afectan a los resultados esperados de cada proceso.

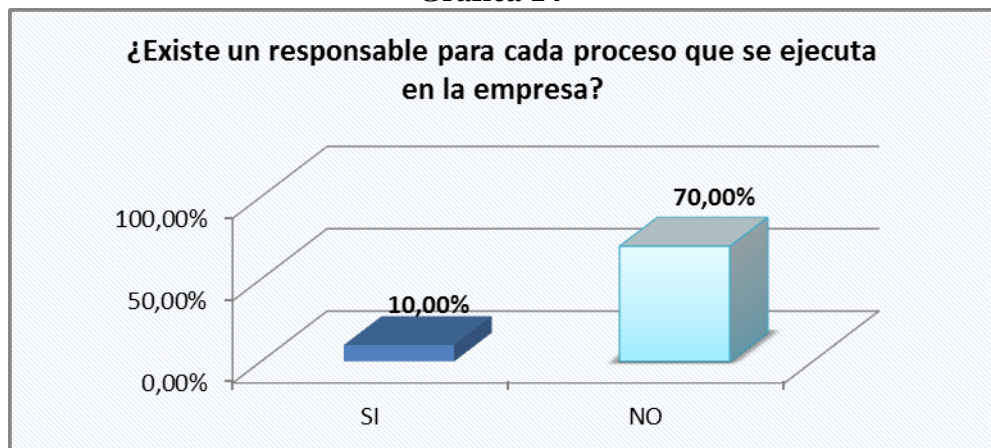
7. ¿Existe un responsable para cada proceso que se ejecuta en la empresa?

¿Existe un responsable para cada proceso que se ejecuta en la empresa? Cuadro N° 09		
OPCIONES	FRECUENCIA	PORCENTAJE
SI	2	6,67%
NO	28	93,33%
TOTAL	30	100%

FUENTE: Encuesta a empleados

ELABORADO POR: La Autora

Gráfica 14



ANÁLISIS E INTERPRETACIÓN

Análisis: El 6,67% de los empleados que corresponde a 2 personas, señalan si son responsables de los procesos que deben desarrollar en sus labores diarias; mientras que el 93,33% que corresponde a 28 empleados opinan no conocer si tienen algún tipo de responsabilidad en este sentido.

Interpretación: La mayor parte de empleados no conocen si se han designado un responsable para las diversas actividades que se ejecutan dentro de la empresa, ello impide establecer puntos de control que permita mejorar la rentabilidad.

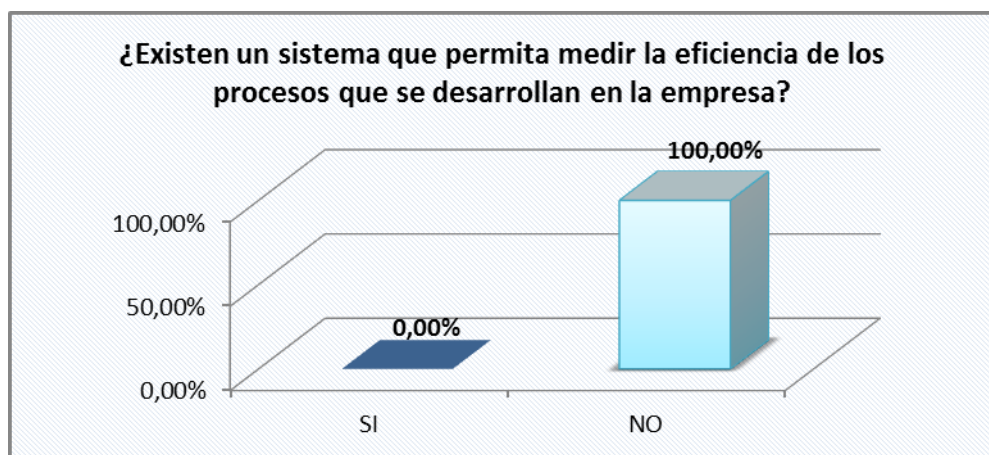
8. ¿Existen un sistema que permita medir la eficiencia de los procesos que se desarrollan en la empresa?

¿Existen un sistema que permita medir la eficiencia de los procesos que se desarrollan en la empresa? Cuadro N°10		
OPCIONES	FRECUENCIA	PORCENTAJE
SI	0	0%
NO	30	100%
TOTAL	30	100%

FUENTE: Encuesta a empleados

ELABORADO POR: La Autora

Gráfica 15



ANÁLISIS E INTERPRETACIÓN

Análisis: El 100% de los empleados que corresponde a 30 personas, señalan que no conocen de la existencia de un sistema que permita medir la eficiencia de los procesos que se desarrollan en la empresa.

Interpretación: Los resultados demuestran la falta de una importante herramienta de gestión dentro de la empresa, datos que permitirían establecer la eficiencia de los actuales procesos que se ejecutan en la empresa, y detectar falencias para corregirlas en miras de mejorar la atención al cliente.

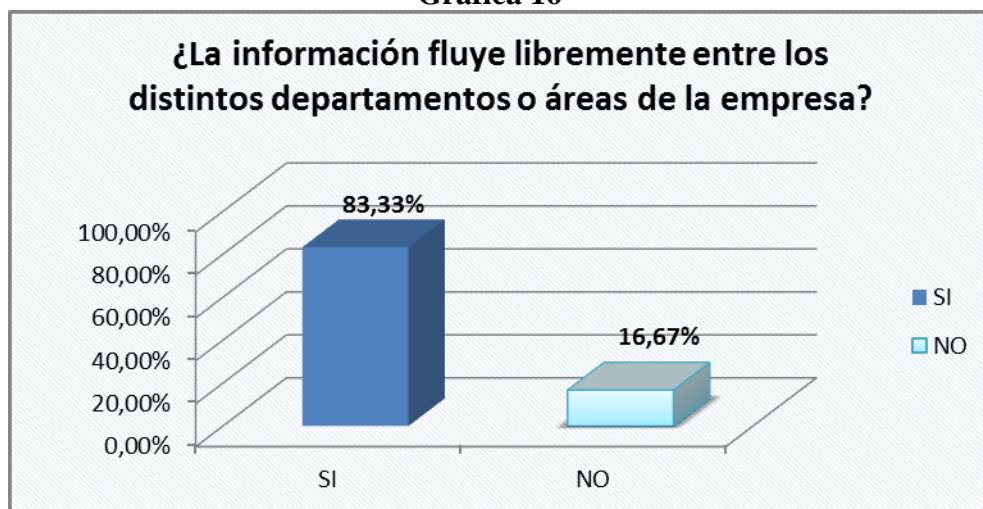
9. ¿La información fluye libremente entre los distintos departamentos o áreas de la empresa?

¿La información fluye libremente entre los distintos departamentos o áreas de la empresa? Cuadro N°11		
OPCIONES	FRECUENCIA	PORCENTAJE
SI	25	83,33%
NO	5	16,67%
TOTAL	30	100%

FUENTE: Encuesta a empleados

ELABORADO POR: La Autora

Gráfica 16



ANÁLISIS E INTERPRETACIÓN

Análisis: El 83,33% de los empleados que corresponde a 25 personas, señalan que la información fluye en forma adecuada en la empresa; mientras que el 16,67% que corresponde a 5 empleados opinan lo contrario.

Interpretación: La mayoría de empleados consideran que existe una buena fluidez de la información ello es positivo, por cuánto permite tener una visión clara de lo que está sucediendo en la empresa

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

**Cuadro N°12
DEPARTAMENTO FINANCIERO**

PROCESO	ACTIVIDADES	Tiempo
Registro de compras	1. Realiza informe de requerimiento de compra y envía para su aprobación a Gerencia	3 horas
	2. Autoriza la compra y devuelve a Departamento de Adquisiciones	4 horas
	3. Envía pedido a proveedor	1 horas
	4. Recapta la factura de compra	10 min
	5. Confirma con el bodeguero si concuerdan los datos de la factura con lo recaptado	15 min
	6. Envía documento a contador este revisa nuevamente	10 min
	7. El contador solicita autorización para pago al jefe del área	25 min
	8. Se procede a la elaboración y entrega del cheque	10 min
	9. Procede al registro contable	10 min
	10. Archiva ordenadamente los documentos soporte	15 min
Registro de ventas	1. Verifica las ventas diarias	60 min
	2. Verifica los comprobantes de venta	50 min
	3. Procede al registro contable	50 min
	4. Archiva ordenadamente los documentos soporte	50 min

**Cuadro N°13
DEPARTAMENTO DE DISTRIBUCIÓN**

PROCESO	ACTIVIDADES	Tiempo
Ventas con entrega a domicilio	1. Cliente solicita el pedido vía telefónica	5 min
	2. Jefe de distribución recapta el pedido y envía factura a bodega	30 min
	3. Bodeguero procede al despacho	30 min
	4. Empacan la mercadería y proceden a cargar en los vehículos	40 min
	5. Bodeguero entrega la factura a los ayudantes	10 min
	6. Los ayudantes acompañan al chofer a la entrega de la mercadería	50 min
	7. Al momento de llegar al destino proceden a la descarga	25 min
	8. Ayudante verifica el detalle de la mercadería entregada	30 min
	9. Si existe conformidad se procede a la entrega de la factura y se recapta el dinero.	10 min
	10. Al llegar a la empresa el ayudante entrega en facturación el dinero.	10 min

Cuadro N°14
DEPARTAMENTO DE ADQUISICIONES

PROCESO	ACTIVIDADES	Tiempo
Adquisiciones	1. Se verifica stock	1 hora
	2. Procede a solicitar cotizaciones a los proveedores	1 día
	3. Una vez seleccionada la mejor opción se procede a concretar la compra	1 día
	4. Se solicita aprobación en el departamento financiero	1 hora
	5. Se realiza el pago de la factura una vez receptada la mercadería	1 hora

Cuadro N°15
DEPARTAMENTO DE RECURSOS HUMANOS

PROCESO	ACTIVIDADES	Tiempo
Contratación de Empleados	1. Empleado abandona la empresa	
	2. Se publica en la ventanilla la vacante	1 hora
	3. Se recibe a los interesados y se les informa en que consiste el trabajo y los requisitos	2 hora
	4. Se recepta las carpetas de los interesados	2 horas
	5. se procede a seleccionar en base a las referencias que ellos facilitan.	2 horas

Cuadro N°16
DEPARTAMENTO DE VENTAS

PROCESO	ACTIVIDADES	Tiempo
Venta Directas al Cliente	1. El cliente solicita la mercadería.	20 min
	2. Facturadora revisa el stock.	5 min
	3. Si existe procede a concretar la venta	10 min
	4. Se genera factura y se envía al departamento de distribución	10 min
Procesamiento de información de las Ventas Directas al Cliente	1. Se recibe la solicitud del producto	2 min
	2. Se revisa el stock.	5 min
	3. Se elabora la respectiva factura	5 min
	4. Se procede al cobro	5 min
	5. Se entrega al cliente la factura	4 min
	6. El cliente se acerca con la factura y entrega al despachador	5 min
	7. El despachador recepta la factura y procede a entregar lo solicitado	10 min

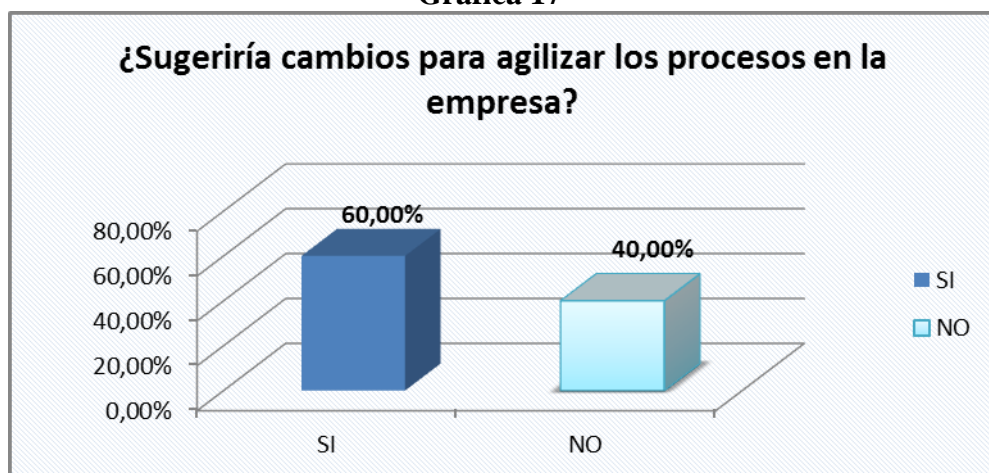
11. ¿Sugeriría cambios para agilizar los procesos en la empresa?

¿Sugeriría cambios para agilizar los procesos en la empresa? Cuadro N° 17		
OPCIONES	FRECUENCIA	PORCENTAJE
SI	18	60%
NO	12	40%
TOTAL	30	100%

FUENTE: Encuesta a empleados

ELABORADO POR: La Autora

Gráfica 17



ANÁLISIS E INTERPRETACIÓN

Análisis: El 60% de los empleados que corresponde a 18 personas, señalan que si sugerirían cambios a los procesos que actualmente se aplican en la empresa; mientras que el 40% que corresponde a 12 empleados no consideran necesario realizar ninguna modificación.

Interpretación: De acuerdo a declaraciones de los empleados, ellos sugerirían cambios en procesos como el despacho de mercadería, con la finalidad de agilizar el proceso, debido a que existe demora, situación que afecta directamente a la satisfacción del cliente, lo cual menoscaba su imagen de la empresa ante el público en general.

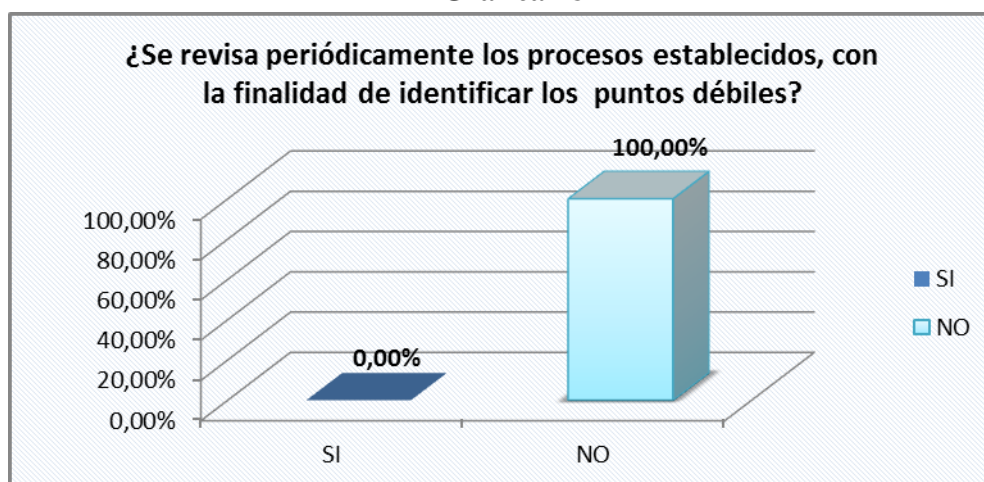
12. ¿Se revisa periódicamente los procesos establecidos, con la finalidad de identificar los puntos débiles?

¿Se revisa periódicamente los procesos establecidos, con la finalidad de identificar los puntos débiles?		
Cuadro N°18		
OPCIONES	FRECUENCIA	PORCENTAJE
SI	0	0%
NO	30	100%
TOTAL	30	100%

FUENTE: Encuesta a empleados

ELABORADO POR: La Autora

Gráfica 18



ANÁLISIS E INTERPRETACIÓN

Análisis: El 100% de los empleados informan que no se revisan los procesos que se desarrollan en la empresa.

Interpretación: Por la falta de delimitación de los procesos, no se pueden revisar periódicamente éstos. Ello no permite establecer los puntos débiles que limitan la eficacia de los mismos, afectando la rapidez y agilidad de la atención al cliente.

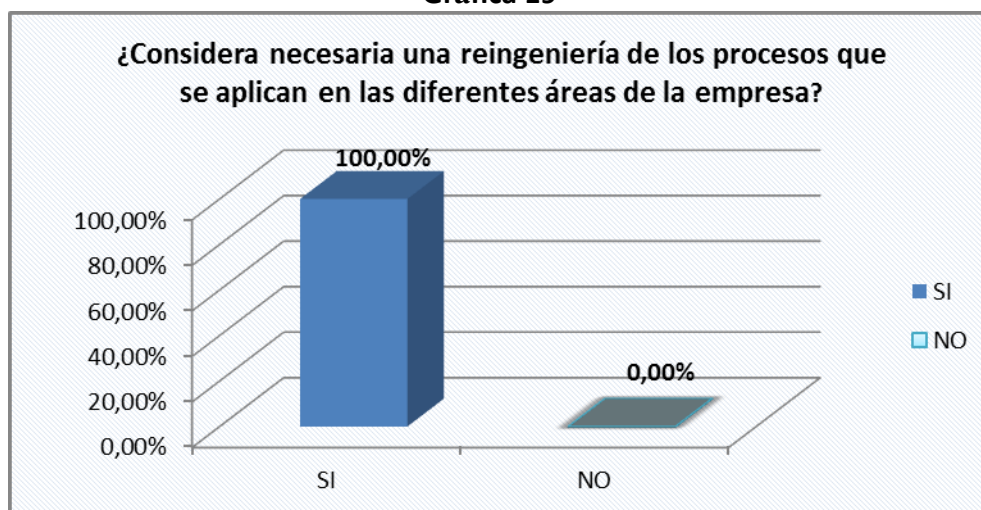
13. ¿Considera necesaria una reingeniería de los procesos que se aplican en las diferentes áreas de la empresa?

¿Considera necesaria una reingeniería de los procesos que se aplican en las diferentes áreas de la empresa?		
Cuadro N° 19		
OPCIONES	FRECUENCIA	PORCENTAJE
SI	30	100%
NO	0	0%
TOTAL	30	100%

FUENTE: Encuesta a empleados

ELABORADO POR: La Autora

Gráfica 19



ANÁLISIS E INTERPRETACIÓN

Análisis: El 100% de los empleados consideran necesaria una reingeniería de procesos.

Interpretación: La opinión de los empleados responde a la necesidad de mejorar los procesos actuales, ya que consideran pertinente analizar y buscar una manera más eficiente de hacer las cosas en procura de brindar una mejor atención a los clientes y mejorar la satisfacción de los mismos.

RESULTADOS DE LA ENCUESTA A LOS CLIENTES

Datos de Identificación

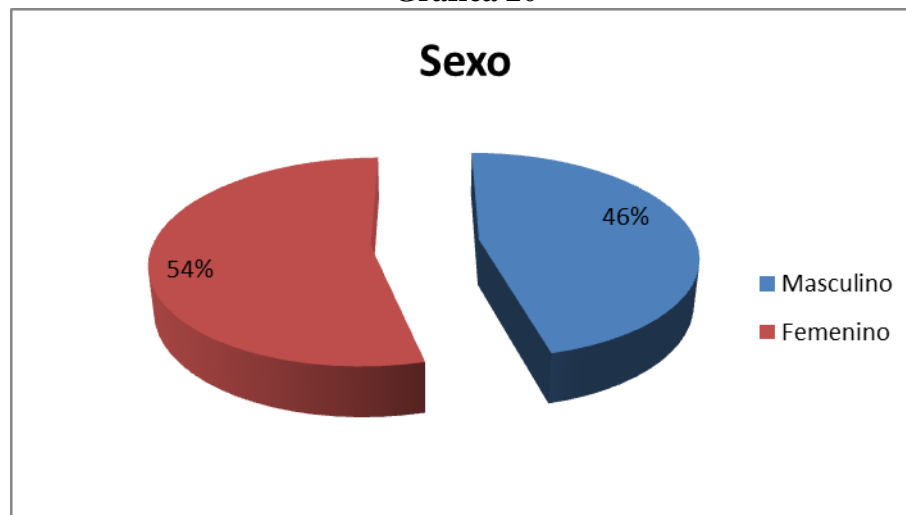
1. Señale el sexo que le corresponda

Sexo Cuadro N° 20		
Opciones	Frecuencia	Porcentaje %
Masculino	141	46%
Femenino	165	54%
Total	306	100%

FUENTE: Encuesta a clientes

ELABORADO POR: La Autora

Gráfica 20



ANÁLISIS E INTERPRETACIÓN

Análisis: Del total de la población tomada como muestra se puede destacar que el 60% de los encuestados son mujeres y el 40% son hombres.

Interpretación: Los resultados demuestran que las encuestas fueron aplicadas a más mujeres sin embargo la diferencia es relativamente pequeña.

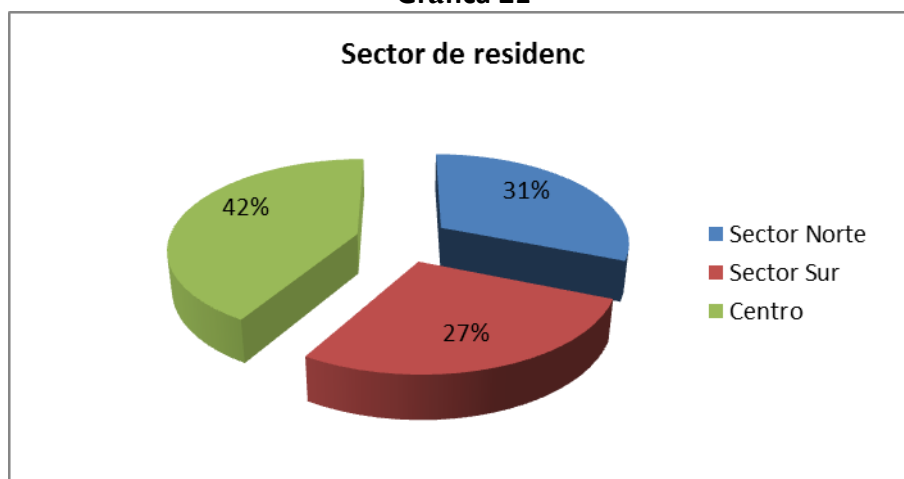
2. Señale el sector donde vive:

Sector donde vive Cuadro N° 21		
Opciones	Frecuencia	Porcentaje %
Sector Norte	95	31 %
Sector Sur	84	27 %
Centro	127	42 %
Total	306	100 %

FUENTE: Encuesta a clientes

ELABORADO POR: La Autora

Gráfica 21



ANÁLISIS E INTERPRETACIÓN

Análisis: Del total de la población tomada como muestra se puede destacar que el 31% de los encuestados habitan en el sector norte, el 27% sector sur, y el 42% sector centro.

Interpretación: La mayor parte de los encuestados son del centro de la ciudad ya que la empresa esta ubicada en esta zona.

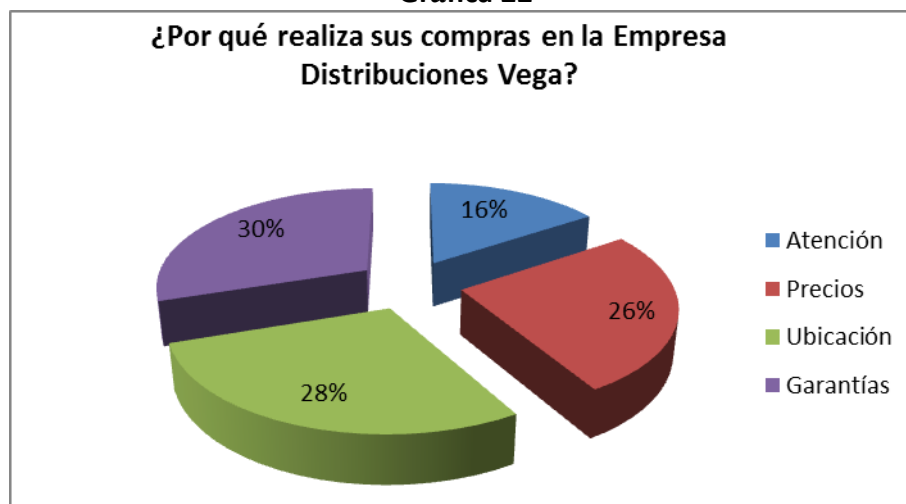
3. ¿Por qué realiza sus compras en la Empresa Distribuciones Vega?

¿Por qué realiza sus compras en la Empresa Distribuciones Vega? Cuadro N° 22		
Opciones	Frecuencia	Porcentaje %
Atención	48	16 %
Precios	79	26 %
Ubicación	87	28 %
Garantías	92	30 %
Total	306	100 %

FUENTE: Encuesta a clientes

ELABORADO POR: La Autora

Gráfica 22



ANÁLISIS E INTERPRETACIÓN

Análisis: El 16% de los encuestados manifestaron que efectúan sus compras en la Empresa Distribuciones Vega, por la atención, el 26% por los precios, el 28% por la ubicación, y el 30% por la garantía.

Interpretación: La garantías que la empresa ofrece a sus clientes son el principal motivo por el que los empleados acuden a la empresa.

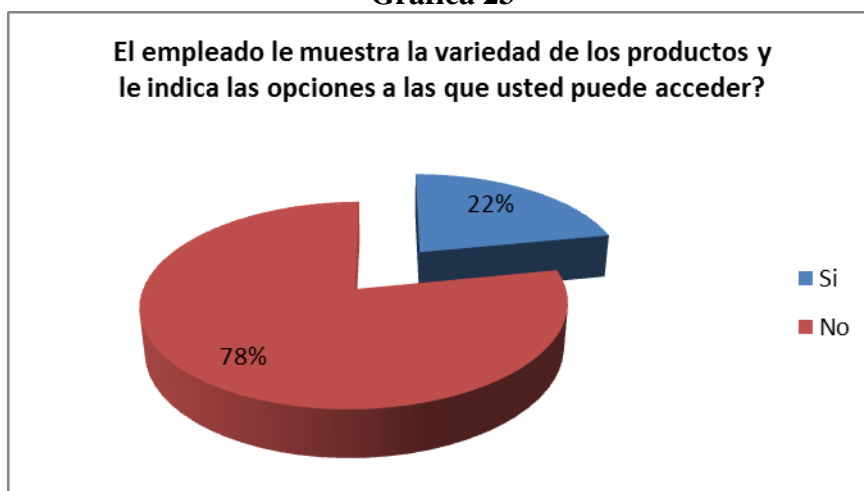
4. ¿El empleado le muestra la variedad de los productos y le indica las opciones a las que usted puede acceder?

¿El empleado le muestra la variedad de los productos y le indica las opciones a las que usted puede acceder? Cuadro N° 23		
Opciones	Frecuencia	Porcentaje %
Si	67	22 %
No	239	78 %
Total	306	100 %

FUENTE: Encuesta a clientes

ELABORADO POR: La Autora

Gráfica 23



ANÁLISIS E INTERPRETACIÓN

Análisis: El 22% de los encuestados manifestaron que el empleado si le muestra la variedad de los productos y le indica las opciones a las que él puede acceder, mientras que el 78% que es la mayoría de los clientes de la empresa, indicó que no reciben éste servicio.

Interpretación: Los resultados obtenidos revelan que el empleado no brinda una atención de calidad al cliente.

5. Usted cree que la atención que se brinda en la Empresa
Distribuciones Vega es:

Usted cree que la atención que se brinda en la Empresa Distribuciones Vega es: Cuadro N° 24		
Opciones	Frecuencia	Porcentaje %
Excelente	56	18 %
Buena	49	16%
Regular	115	38%
Mala	86	28%
Total	306	100%

FUENTE: Encuesta a clientes

ELABORADO POR: La Autora

Gráfica 24



ANÁLISIS E INTERPRETACIÓN

Análisis: El 18% de los empleados revelaron que la atención que se brinda en la empresa es excelente, el 16% buena, el 38% regular, el 28% mala.

Interpretación: Situación que refleja que la mayoría de los clientes no se encuentran satisfechos con la atención brindada.

6. ¿Está conforme con el tiempo para la atención de su pedido, información o dar solución a un problema?

¿Está conforme con el tiempo para la atención de su pedido, información o dar solución a un problema? Cuadro N° 25		
Opciones	Frecuencia	Porcentaje %
Si	59	18%
No	247	16%
Total	306	100%

FUENTE: Encuesta a clientes

ELABORADO POR: La Autora

Gráfica 25



ANÁLISIS E INTERPRETACIÓN

Análisis: El 81% de los clientes revelaron que no están de acuerdo con el tiempo que usan los empleados para la atención de su pedido, información o brindar solución a un problema, ya que se demoran mucho en la entrega de la mercadería solicitada, además expresaron que existe poca cortesía al momento de solicitar algún tipo de información en la empresa.

Interpretación: La situación demuestra un proceso deficiente que afecta la imagen de la empresa.

7. ¿El momento que se le presentó una duda o problema en su compra, quién le ayudó?

¿El momento que se le presentó una duda o problema en su compra, quién le ayudó?		
Cuadro N° 26		
Opciones	Frecuencia	Porcentaje %
Propietario	306	100%
Empleados	0	0 %
Total	306	100 %

FUENTE: Encuesta a clientes

ELABORADO POR: La Autora

Gráfica 26



ANÁLISIS E INTERPRETACIÓN

Análisis: El 100% de los clientes manifestaron que quien da solución a los problemas es el propietario del negocio.

Interpretación: La situación demuestra la falta de poder de decisión de los empleados.

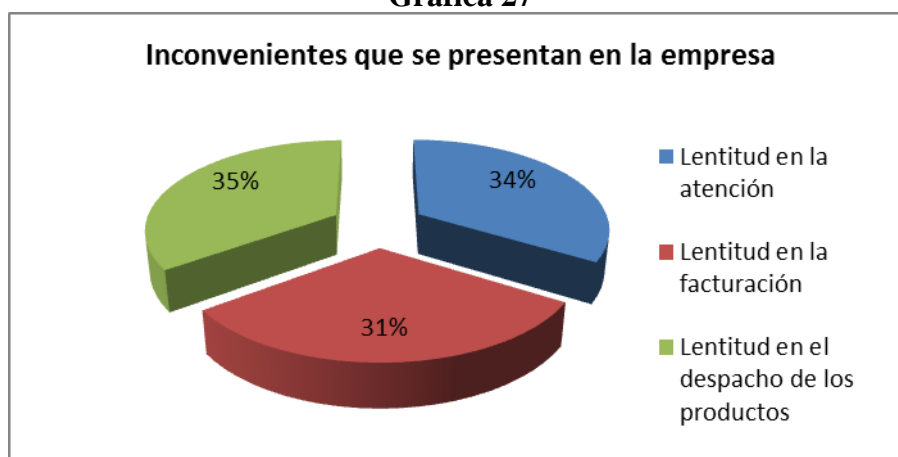
8. Indique cuáles, según su criterio o experiencia, son los inconvenientes que presenta la empresa Distribuciones Vega:

Indique cuáles, según su criterio o experiencia, son los inconvenientes que presenta la empresa Distribuciones Vega: Cuadro N° 27		
Opciones	Frecuencia	Porcentaje %
Lentitud en la atención	103	34 %
Lentitud en la facturación	96	31%
Lentitud en el despacho de los productos	107	35%
Total	306	100%

FUENTE: Encuesta a clientes

ELABORADO POR: La Autora

Gráfica 27



ANÁLISIS E INTERPRETACIÓN

Análisis: El 34% de los clientes manifiestan que el mayor problema que se presenta en la empresa es la lentitud en la atención recibida, el 31% lentitud en la facturación, el 35% lentitud en el despacho de los productos.

Interpretación: De manera general existe un malestar de los clientes por la demora en la atención, por lo tanto es necesario mejorar la situación.

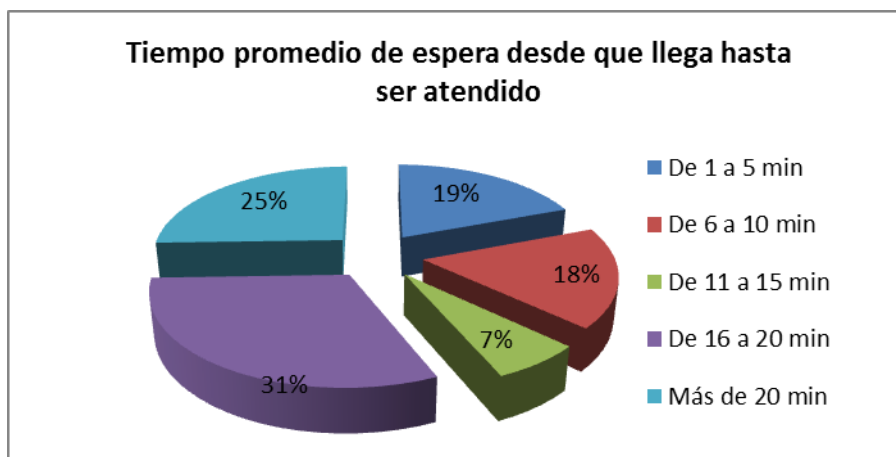
9. El tiempo promedio de espera desde que llega al lugar hasta que es atendido por un empleado es de:

El tiempo promedio de espera desde que llega al lugar hasta que es atendido por un empleado es de: Cuadro N° 28		
Opciones	Frecuencia	Porcentaje %
De 1 a 5 min	59	19 %
De 6 a 10 min	54	18%
De 11 a 15 min	20	7%
De 16 a 20 min	95	31%
Más de 20 min	78	25%
Total	306	100%

FUENTE: Encuesta a clientes

ELABORADO POR: La Autora

Gráfica 28



ANÁLISIS E INTERPRETACIÓN

Análisis: El 19% manifiesta que el tiempo promedio que espera desde que llega al lugar hasta que es atendido por los empleados es de 1 a 5 minutos, el 18% de 6 a 10 minutos, el 31% de 16 a 20 minutos, el 7% 11 a 15 minutos, el 25% más de 20 minutos.

Interpretación: Los resultados demuestran que el tiempo promedio que permanecen los clientes es de 16 a 20 min, para mejorar su satisfacción es necesario reducir los tiempos de espera.

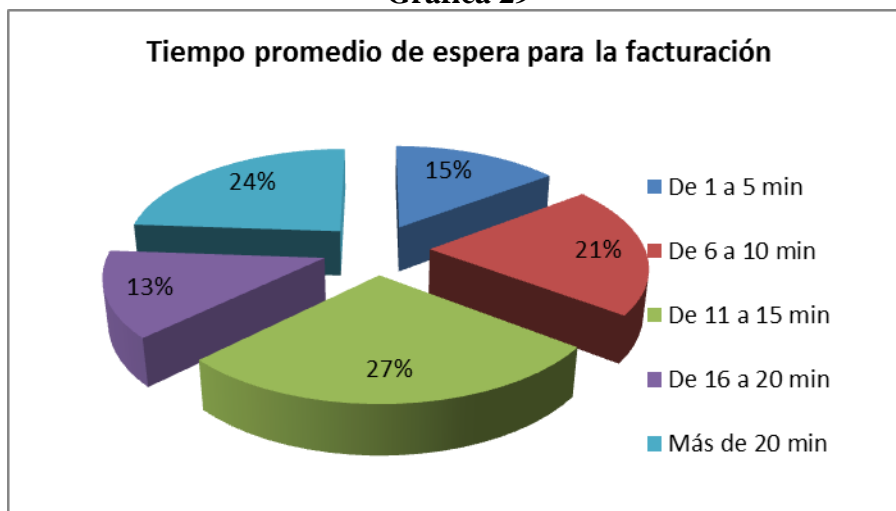
10. El tiempo promedio de facturación es de:

El tiempo promedio de facturación es de: Cuadro N° 29		
Opciones	Frecuencia	Porcentaje %
De 1 a 5 min	45	15 %
De 6 a 10 min	63	21%
De 11 a 15 min	84	27%
De 16 a 20 min	41	13%
Más de 20 min	73	24%
Total	306	100%

FUENTE: Encuesta a clientes

ELABORADO POR: La Autora

Gráfica 29



ANÁLISIS E INTERPRETACIÓN

Análisis: El 15% de los clientes expresaron que el tiempo promedio que esperan hasta la facturación es de 1 a 5 minutos, el 21% de 6 a 10 minutos, el 27% de 11 a 15 minutos, el 13% 16 a 20 minutos, el 24% más de 20 minutos.

Interpretación: Los resultados revelan la necesidad de reducir los tiempos de facturación a fin de mejorar.

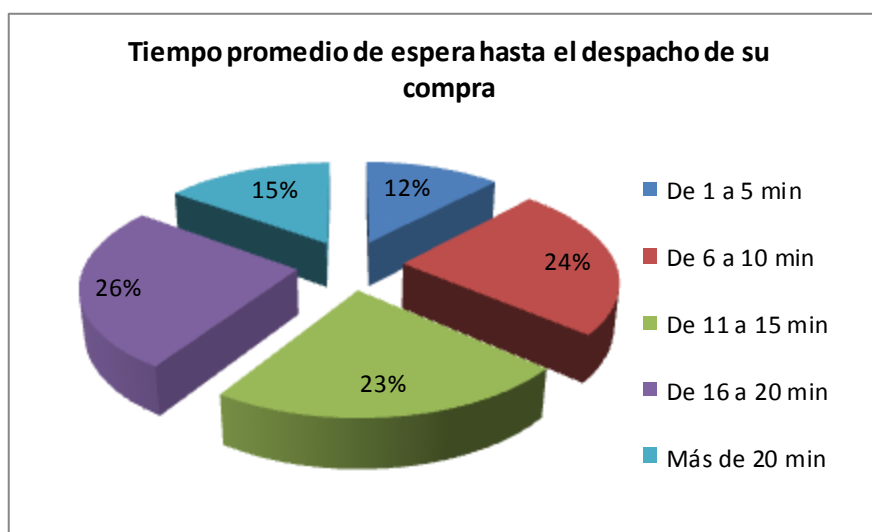
11. El tiempo promedio de espera del despacho de su compra es de:

El tiempo promedio de espera del despacho de su compra es de: Cuadro N° 30		
Opciones	Frecuencia	Porcentaje %
De 1 a 5 min	37	12%
De 6 a 10 min	74	24%
De 11 a 15 min	70	23%
De 16 a 20 min	79	26%
Más de 20 min	46	15%
Total	306	100%

FUENTE: Encuesta a clientes

ELABORADO POR: La Autora

Gráfica 30



ANÁLISIS E INTERPRETACIÓN

Análisis: El 12% de los clientes enunciaron que el tiempo promedio que esperan hasta el despacho de su compra es de 1 a 5 minutos, el 24% de 6 a 10 minutos, el 26% de 16 a 20 minutos, el 23% de 11 a 15 minutos, el 15% más de 20 minutos.

Interpretación: Existe malestar por tiempo que demora del despacho de los productos, por lo tanto es necesario reducir el tiempo.

12. ¿Considera necesario agilizar la atención que brinda la Empresa

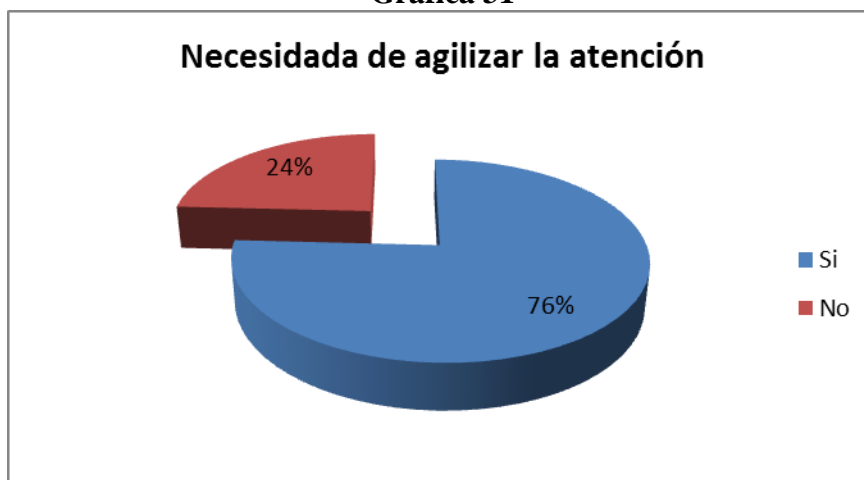
Distribuciones Vega?

Considera necesario agilizar la atención que brinda la Empresa Distribuciones Vega? Cuadro N° 31		
Opciones	Frecuencia	Porcentaje %
Si	232	76 %
No	74	24 %
Total	306	100 %

FUENTE: Encuesta a clientes

ELABORADO POR: La Autora

Gráfica 31



ANÁLISIS E INTERPRETACIÓN

Análisis: El 76% de los clientes enunciaron que considera necesario agilizar la atención que se brinda en la Empresa Distribuciones Vega, mientras que el 24% restante no lo considera necesario.

Interpretación: Una vez más se ratifica la necesidad de reducir tiempo.

g. DISCUSIÓN

Cuadro N° 32
ESTRUCTURA ACTUAL DE LA EMPRESA DISTRIBUCIONES VEGA

Recursos Humanos	Nombre	Ocupantes	Años de Edad	Años de Servicio
Jefe del Departamento Financiero	Esteban Maldonado Ureña	1	47	2
Jefe del Departamento de Distribución	María Esther Molina Ríos	1	36	2
Jefe del Departamento de Adquisiciones	César Oswaldo Martínez Palacio	1	38	1
Jefe del Departamento de ventas	Iván Contento González	1	41	3
Jefe de recursos humanos	Héctor Damián Benítez	1	37	1
Contador General	Beatriz Ureña Osorio	1	40	1
Asistente contable	Estela Estrada Luzón	1	38	1
	Cristina Álvarez Pérez	1	36	2
Secretaria	Lucía Estrada Luzón	1	29	4
Chofer	Augusto Moreno	1	48	3
	Lenin Gaona	1		
Ayudantes	Arturo Tabares Mora	1	32	1
	Jorge Borrero	1	45	2
Bodega	Milton Ríos	1	34	4
Empacadores	Julio Rodríguez Morán	1	29	4
	Álvaro Montalván Benítez	1	27	1
	Juan Carlos Sánchez	1	49	1
Control de inventarios	Lida Patricia Giraldo Esteves	1	30	4
	Antonio Lino Zapata	1	28	2
Facturación	Karina Castillo Romero Benítez	1	21	2
	Mayra Sandoval	1	25	2
	María Isabel Gonzales	1	23	3
	María José Valdiviezo	1	24	1
	Israel Córdova Elizalde	1	26	2
Despachadores	Alberto Chamba Quizhpe	1	34	3
	Humberto Suarez Lino	1	28	2
Servicios generales	Alicia López Terán	1	31	1
Mantenimiento y limpieza	Julio García Luzuriaga	1	22	1
	Teresa Carrión	1	30	2
Guardianía	Alexander Gabriel Ortiz	1	25	1
Total		30		

FUENTE: Distribuciones Vega.

ELABORADO POR: La Autora

INFRAESTRUCTURA Y EQUIPAMIENTO

En la empresa distribuciones VEGA se distribuye gran variedad de productos de papelería, cuentan con el siguiente equipamiento:

- ✓ Poseen un departamento Financiero
- ✓ Un departamento de distribución
- ✓ Departamento de Adquisiciones
- ✓ Departamento de ventas
- ✓ Departamento Recursos humanos
- ✓ Departamento de contabilidad
- ✓ Secretaría
- ✓ Área de Bodega
- ✓ Inventarios
- ✓ Área de cajas
- ✓ departamento de Servicios generales

SERVICIOS QUE PRESTA LA EMPRESA

Distribuye para toda la Amazonía del Ecuador, suministros de oficina y papelería en general de las mejores marcas del país:

- ✓ CARVAJAL
- ✓ NORMA
- ✓ BIC DEL ECUADOR

- ✓ ARTESCO
- ✓ MAXXEL
- ✓ KIMBERLY CLARK
- ✓ STAEDTLER
- ✓ BESTERREPROPAL

MISIÓN

La Empresa Distribuciones Vega, es una organización dedicada a distribuir toda clase de artículos de papelería, que requieren los habitantes de la zona, con la finalidad de satisfacer las necesidades de los clientes.

VISIÓN

Ser líderes en la distribución de artículos de papelería en la ciudad de Nueva Loja, basándose en eficiente aprovechamiento del recurso humano y técnico de la organización.

OBJETIVOS

- ✓ Ofrecer al cliente productos y servicios de excelente calidad.
- ✓ Mejorar continuamente los productos y servicios, cubriendo las exigencias del mercado.
- ✓ Usar de manera eficiente de los recursos tanto humanos, como materiales.

POLITICAS

- ✓ Realizar todo trabajo con excelencia.
- ✓ Brindar trato justo y esmerado a todos los clientes, en sus solicitudes y reclamos.
- ✓ Atender al cliente es responsabilidad de todos los integrantes de la empresa.
- ✓ Todos los integrantes de la empresa deben mantener un comportamiento ético.

CONFORMACIÓN DEL EQUIPO DE REINGENIERÍA Y SUS

FUNCIONES

Con el fin de llevar a cabo la reingeniería en la empresa Distribuciones VEGA, se formó un grupo de individuos que colaborarán con la ejecución de dicho trabajo.

El equipo está formado por: El Gerente de la empresa, Jefe del Departamento Financiero, Jefe del Departamento de Distribución, Jefe del Departamento de Adquisiciones y ventas, Jefe de Recursos Humanos, Contador, y María Clemencia Guaranda Tibanlombo responsable de la investigación.

Las funciones que se llevarán a cabo se destacan a continuación:

- ✓ Realizar un análisis de los resultados derivados de las encuestas aplicadas a clientes y empleados de la distribuidora.

- ✓ Establecer las falencias en los procesos de todas las actividades que se llevan a cabo.
- ✓ Seleccionar los responsables de cada uno de los procesos que se van a rediseñar.
- ✓ Fijar objetivos, estrategias y metas para los nuevos procesos.
- ✓ Determinar las nuevas responsabilidades del personal.
- ✓ Cronograma de implementación de los nuevos procesos
- ✓ Presupuesto para la implementación de los nuevos 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 plantearan 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 realizará 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° 33
DESIGNACIÓN DE RESPONSABLES


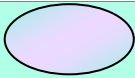

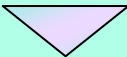
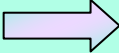
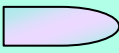



Departamento	Responsable	
	Cargo	Nombre
Departamento Financiero	Jefe del Departamento Financiero	Esteban Maldonado Ureña
Departamento de Distribución	Jefe del Departamento de Distribución	María Esther Molina Ríos
Departamento de Adquisiciones	Jefe del Departamento de Adquisiciones	Cesar Oswaldo Martínez Palacio
Departamento de ventas	Jefe del Departamento de ventas	Iván Contento González
Departamento de Recursos Humanos	Jefe del Departamento de Recursos Humanos	Héctor Damián Benítez

ELABORADO POR: La Autora

**FLUJOGRAMAS DE LOS PROCESOS DE LAS ACTIVIDADES EN
GENERAL QUE SE REALIZA ACTUALMENTE LA EMPRESA
"DISTRIBUCIONES VEGA"**

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

**Cuadro N° 34
SIMBOLOGÍA**










<i>Símbolo</i>	<i>Significado</i>
	<i>Descripción de la Actividad: se describe en forma literal la operación a ejecutar.</i>
	<i>Operación.</i>
	<i>Inspección</i>
	<i>Almacenamiento: Archivo o almacenamiento de cualquier tipo de documento. Se utiliza para indicar cuándo se almacena, archiva o guarda un documento dentro de un proceso.</i>
	<i>Transporte: Acción que se realiza para llevar, trasladar dentro de un procedimiento.</i>
	<i>Demora: Tiempo de espera de cualquier operación.</i>
	<i>Representa cualquier documento que entre, se utilice, se genere o salga del procedimiento.</i>
	<i>Empleado responsable: En la parte Superior nombre del cargo del responsable de la ejecución de la actividad, en la parte inferior el nombre de la dependencia a que pertenece.</i>
	<i>Conector de fin de página: Utilizado para indicar que el procedimiento continúa en la página siguiente.</i>

**DESCRIPCIÓN DE LOS PROCESOS ACTUALES EN LA EMPRESA
"DISTRUBUCIONES VEGA"**
















EMPRESA "DISTRUBUCIONES VEGA"			Tabla 1
<u>Procesos Actuales</u>			
Nombre del Proceso: Registro de compras			
Responsable	Tiempo	N°.	Operaciones
Departamento Financiero	3 horas	1	Realiza informe de requerimiento de compra y envía para su aprobación a Gerencia
	4 horas	2	Autoriza la compra y devuelve al Departamento de Adquisiciones
	1 hora	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 receptado
	10 min	6	Envía documento a contador este revisa nuevamente
	25 min	7	El contador solicita autorización para pago al jefe del área
	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	9 horas y 35 min		

EMPRESA "DISTRUBUCIONES VEGA" Nombre del Proceso: Registro de compras								Tabla 1.1	
Fases	Operación	Inspección	Operación e inspección	Espera	Transporte	Almacenamiento	Funcionarios	Descripción del proceso	Tiempo (Minutos)
1							C	Realiza informe de requerimiento de compra y envía para su aprobación a Gerencia	180
2							C	Autoriza la compra y devuelve al Departamento de Adquisiciones	240
3							C	Envía pedido a proveedor	60
4							C	Recepta la factura de compra	10
5							C	Confirma con el bodeguero si concuerdan los datos de la factura con lo receptado	15
6							CA	Envía documento a contador este revisa nuevamente	10
7							C	Autorización al Jefe de Área para el pago	25
8							C	Elaboración y entrega de cheque	10
9							C	Registro contable	10
10								Archiva de documentos	15
								TOTALES	575
Elaboración: La Autora		C: Contadora AC: Asistente Contable		: Operación	: Operación e Inspección	: Demora	: Transporte	: Almacenamiento	
<p>Análisis: El registro de compras en la empresa es lento ya que al momento 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.</p>									










EMPRESA "DISTRIBUCIONES VEGA"			Tabla 2
<u>Procesos Actuales</u> Nombre del Proceso: Registro de Ventas			
Responsable	Tiempo	N°.	Operaciones
Departamento Financiero	60 min	1	Verifica las ventas diarias
	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 min		

EMPRESA "DISTRUBUCIONES VEGA" Nombre del Proceso: Registro de Ventas								Tabla 2.1	
Fases	Operación	Inspección	Operación e inspección	Espera	Transporte	Almacenamiento	Funcionarios	Descripción del proceso	Tiempo (Minutos)
1							C	Verifica Ventas diarias	60
2							C	Verifica comprobantes de venta	50
3							C	Procede al registro contable	50
4							C	Archiva ordenadamente los documentos soporte	50
								TOTALES	210
Elaboración: La Autora		C: Contadora AC: Asistente Contable		 : Operación	 : Operación e Inspección	 : Demora	 : Transporte	 : Almacenamiento	
Análisis: Para verificar las ventas diarias 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.									









EMPRESA "DISTRIBUCIONES VEGA"			Tabla 3
<u>Procesos Actuales</u> Nombre del Proceso: Ventas con entrega a domicilio			
Responsable	Tiempo	N°	Operaciones
Departamento de Distribución	30 min	1	Jefe de distribución recepta factura y envía a bodega
	30 min	2	Bodeguero procede al despacho
	40 min	3	Empacan la mercadería y proceden a cargar en los vehículos
	10 min	4	Bodeguero entrega la factura a los ayudantes
	50 min	5	Los ayudantes acompañan al chofer a la entrega de la mercadería
	25 min	6	Al momento de llegar al destino proceden a la descarga
	30 min	7	Ayudante verifica el detalle de la mercadería entregada
	10 min	8	Si existe conformidad se procede a la entrega de la factura y se recepta el dinero.
	10 min	9	Al llegar a la empresa el ayudante entrega en facturación el dinero.
Total	235 min		

EMPRESA "DISTRUBUCIONES VEGA" Nombre del Proceso: Ventas con entrega a domicilio								Tabla 3.1	
Fases	Operación	Inspección	Operación e inspección	Espera	Transporte	Almacenamiento	Funcionarios	Descripción del proceso	Tiempo (Minutos)
1							JD	Recepta factura y envía a bodega	30
2							B	Bodeguero procede al despacho	30
3							A	Empacan la mercadería y cargan los vehículos	40
4							B	Entrega factura a los ayudantes	10
5							CH	Ayudantes acompañan al chofer para entrega de mercadería	50
6							A	Cuando llegan al destino proceden a descargar la mercadería	25
7							A	Ayudante verifica el detalle de la factura	30
8							A	Entrega de factura al cliente	10
9							A	Al llegar ayudante entrega el dinero a facturación.	10
								TOTALES	235
Elaboración: La Autora		JD: Jefe de distribución A: Ayudante CH: Chofer B: Bodeguero		 : Operación	 : Operación e Inspección	 : Demora	 : Transporte	 : Almacenamiento	
<p>Análisis: Las ventas con entrega a domicilio se realizan en una tiempo de tres horas con cincuenta y cinco minutos, donde se realizan las siguientes actividades el jefe de distribución recepta factura y envía a bodega, el bodeguero procede al despacho, se empaca la mercadería y procede a cargar en los vehículos, el bodeguero entrega la factura a los ayudantes, seguidamente ellos acompañan al chofer a la entrega de la mercadería, proceden a la descarga, verifica el detalle de la factura y se recepta el dinero, se considera que utilizan mucho tiempo para ésta actividad.</p>									










EMPRESA "DISTRIBUCIONES VEGA"			Tabla o 4
<u>Procesos Actuales</u> Nombre del Proceso: Adquisiciones			
Responsable	Tiempo	N°	Operaciones
Departamento de Adquisiciones	1 hora	1	Se verifica stock
	1 día (8 horas)	2	Procede a solicitar cotizaciones a los proveedores
	1 día (8 horas)	3	Una vez seleccionada la mejor opción se procede a concretar la compra
	3 horas	4	Se solicita aprobación en el departamento financiero para el pago de la factura una vez receptada la mercadería
Total	20 horas		

EMPRESA "DISTRUBUCIONES VEGA" Nombre del Proceso: Adquisiciones								Tabla 4.1	
Fases	Operación	Inspección	Operación e inspección	Espera	Transporte	Almacenamiento	Funcionarios	Descripción del proceso	Tiempo (Minutos)
1							JA	Verifica stock	60
2							JA	Se procede a solicitar cotizaciones	480
3							JA	Se procede a concretar la compra	480
4							JA	Solicita aprobación al departamento financiero para el pago de la factura	180
								TOTALES	1200
Elaboración: La Autora		JA: Jefe departamento adquisiciones		 : Operación	 : Operación e Inspección	 : Demora	 : Transporte	 : Almacenamiento	
<p>Análisis: Para la compra de mercadería, se utiliza tres días y tres horas, donde se verifica el stock, se procede a solicitar cotizaciones, se concreta la compra y se solicita aprobación al jefe del departamento de adquisiciones para el respectivo pago, situación que deja notar la demora que existe en esta actividad, se debe disminuir el tiempo para lograr mayor eficiencia en las operaciones.</p>									













EMPRESA "DISTRIBUCIONES VEGA"			Tabla 5
<u>Procesos Actuales</u> Nombre del Proceso: Contratación de Empleados			
Responsable	Tiempo	N°	Operaciones
Departamento de Recursos Humanos	1 hora	1	Cuando un empleado sale de la empresa se procede a publicar en la ventanilla la vacante
	2 hora	2	Se recibe a los interesados y se les informa en que consiste el trabajo y los requisitos
	4 hora	3	Se recepta las carpetas de los interesados y se procede a seleccionar en base a las referencias que ellos facilitan
Total	7 horas		

EMPRESA "DISTRUBUCIONES VEGA" Nombre del Proceso: contratación de Empleados								Tabla 5.1	
Fases	Operación	Inspección	Operación e inspección	Espera	Transporte	Almacenamiento	Funcionarios	Descripción del proceso	Tiempo (Minutos)
1							JRH	Se procede a publicar la vacante en la ventanilla	60
2							JRH	Se recibe a los interesados y se les informa en qué consiste el trabajo	120
3							JRH	Se recepta las carpetas y se selecciona según las referencias que posean	240
								TOTALES	420
Elaboración: La Autora		JRH: Jefe departamento Recursos Humanos		 : Operación	 : Operación e Inspección	 : Demora	 : Transporte	 : Almacenamiento	
Análisis: Para la contratación de empleados en la empresa Distribuciones Vega , se efectúa un proceso demasiado básico hacen falta más pasos para una adecuada contratación de empleados, que sean los mas idóneos para los cargos, los procesos para publicar e informar a los interesados, receptar y revisar carpetas, se utiliza un tiempo inmoderado.									

EMPRESA "DISTRIBUCIONES VEGA"			Tabla 6
<u>Procesos Actuales</u> Nombre del Proceso: Ventas Directas al Cliente			
Responsable	Tiempo	N°	Operaciones
Departamento de Ventas	20 min	1	El cliente solicita vía telefónica la mercadería.
	5 min	2	Facturadora revisa el stock.
	10 min	3	Si existe procede a concretar la venta
	10 min	4	Se genera factura y se envía a departamento de distribución
Total	45min		

EMPRESA "DISTRUBUCIONES VEGA" Nombre del Proceso: Ventas Directas al Cliente								Tabla 6.1	
Fases	Operación	Inspección	Operación e inspección	Espera	Transporte	Almacenamiento	Funcionarios	Descripción del proceso	Tiempo (Minutos)
1							F	Cliente solicita la mercadería mediante llamada telefónica	20
2							F	Facturadora revisa stock	5
3							DP	Si cuentan con a mercadería solicitada se procede a concretar la venta	10
4							F	Se genera la factura y se envía al departamento de distribución	10
								TOTALES	45
Elaboración: La Autora		F: Facturadora DP: Despachador		 : Operación	 : Operación e Inspección	 : Demora	 : Transporte	 : Almacenamiento	
Análisis: Para las venta directas al cliente, primero se recibe la llamada telefónica para ello se utiliza 20 minutos, se verifica el stock, y se envía la factura al departamento de distribución. El tiempo utilizado es considerable.									

EMPRESA "DISTRUBUCIONES VEGA"			Tabla 7
<u>Procesos Actuales</u>			
Nombre del Proceso: Procesamiento de la Información en las ventas directas al Cliente.			
Responsable	Tiempo	N°	Operaciones
Departamento de Ventas	2 min	1	Se recibe la solicitud del producto
	5 min	2	Se revisa el stock.
	5 min	3	Procede a elaborar la factura
	5 min	4	Se procede al cobro
	4 min	5	Se entrega al cliente la factura
	5 min	6	El cliente se acerca con la factura y entrega al despachador
	10 min	7	El despachador receipta la factura y procede a entregar lo solicitado
Total	36 min		

EMPRESA "DISTRUBUCIONES VEGA"								Tabla 7.1	
Nombre del Proceso: Procesamiento de la Información en las ventas directas al Cliente.									
Fases	Operación	Inspección	Operación e inspección	Espera	Transporte	Almacenamiento	Funcionarios	Descripción del proceso	Tiempo (Minutos)
1							F	Se atiende la solicitud de los productos por parte del cliente	2
2							F	Revisa stock	5
3							DP	Se procede a elaborar la factura	5
4							F	Se procede al cobro respectivo	5
5								Se entrega al cliente la factura	4
6							CT	El cliente se acerca con la factura y entrega al despachador	5
7							DP	El despachador receipta la factura y procede a entregar lo solicitado.	10
								TOTALES	36
Elaboración: La Autora		F: Facturadora DP: Despachador CT: Cliente		 : Operación	 : Operación e Inspección	 : Demora	 : Transporte	 : Almacenamiento	
Análisis: Para el procesamiento de la Información en las ventas directas al Cliente, se puede observar que los tiempos utilizados se encuentran razonables.									

Diagnóstico

De acuerdo a la descripción de los procesos que actualmente se ejecutan en la empresa Distribuciones Vega, 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, 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.

En el proceso para **registro de ventas** se demoran tres horas con cincuenta minutos, y se realizan las siguientes actividades: se verifica las ventas diarias, 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.

Las **ventas con entrega a domicilio** se realizan en una tiempo de tres horas con cincuenta y cinco minutos, donde se realizan las siguientes actividades el jefe de distribución recepta factura y envía a bodega, el bodeguero procede al despacho, se empaca la mercadería y procede a cargar en los vehículos, el bodeguero entrega la factura a los ayudantes, seguidamente ellos acompañan al chofer a la entrega de la mercadería, al

momento de llegar al destino proceden a la descarga, el ayudante verifica el detalle de la mercadería entregada, se entrega de la factura y se receipta el dinero, al llegar a la empresa el ayudante entrega en facturación el dinero, se considera que utilizan mucho tiempo para ésta actividad.

Para la **compra de mercadería**, se utiliza tres días y tres horas, primero se verifica stock, se solicita cotizaciones a los proveedores; una vez seleccionada la mejor opción se procede a concretar la compra, se solicita aprobación en el departamento financiero para el pago de la factura una vez receiptada la mercadería. Este proceso utiliza la mitad de la jornada diaria, situación que muestra una inadecuada utilización del tiempo para ésta actividad.

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

En las **ventas directas al cliente**, utilizan cuarenta minutos y se efectúan las siguientes actividades: el cliente solicita la mercadería, la facturadora revisa el stock, si existe procede a concretar la venta, se genera la factura y se envía al departamento de distribución, además de ello según la

opinión de los clientes los empleados no indican la variedad de los productos ni les sugieren opciones a las que pueden acceder, por ello califican la atención brindada como regular, mostrando de ésta manera su insatisfacción.

En el **procesamiento de información de las ventas directas al cliente**, inicia cuando el cliente solicita el producto, la facturadora revisa el stock, se procede a elaborar la factura, se realiza el cobro, se entrega al cliente la factura, el cliente se acerca con la factura y entrega al despachador, el despachador receipta la factura y procede a entregar lo solicitado; en esta actividad se utiliza un tiempo de 36 minutos.

Dentro de este contexto cabe mencionar que los clientes revelaron que no están de acuerdo con el tiempo que usan los empleados para la atención de su pedido, información o brindar solución a un problema, ya que se demoran mucho en la entrega de la mercadería solicitada, además expresaron que existe poca cortesía al momento de solicitar algún tipo de información en la empresa.

Asimismo los clientes manifiestan que el mayor problema que se presenta en la empresa es la lentitud en la atención recibida, además en cuanto al tiempo promedio de espera desde que llegan al lugar hasta que es atendido es mas de 20 minutos, en la facturación de 11 a 15 minutos, en el despacho de mercadería más de 20 minutos, y consideran que si es

necesario agilizar la atención brindada en las diversas áreas de la empresa Distribuciones VEGA.

Cabe destacar que los empleados opinan que se deberían realizar cambios en cuanto al despacho de mercadería, ya que es muy lento con la finalidad de agilizar el proceso, situación que afecta directamente a la satisfacción del cliente, lo cual menoscaba su imagen de la empresa ante el público en general.

Además por la falta de delimitación de los procesos, no se pueden revisar periódicamente éstos. 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.

PROPUESTA
NUEVA ESTRUCTURA ORGANIZACIONAL DE LA EMPRESA
DISTRIBUCIONES VEGA

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: Sr. Abel Vega Jiménez
- Líder del área Financiera: Esteban Maldonado Ureña
- Líder del área de Distribución: Augusto Moreno
- Líder del área de Adquisiciones: María Esther Molina Ríos
- Líder del área de Ventas: Iván Contento González
- Líder del área de Recursos Humanos: Héctor Damián Benítez
- Líder del operaciones contables: Beatriz Ureña Osorio
- Líder en el transporte de mercadería: Lenin Gaona
- Líder del área de bodega: Milton Ríos
- Líder en el control de inventarios: Lida Patricia Giraldo Estebes
- Líder en control de facturación y cuadro de cajas: María Isabel Gonzales
- Líder del área de despacho de mercadería: Humberto Suarez Lino

- Líder del área de limpieza y guardianía: Teresa Carrión

Cabe destacar que la misión y visión fueron reestructuradas, con el fin de establecer claramente hacia dónde va la entidad.

MISIÓN

Distribuciones VEGA, empresa preocupada por la constante innovación y modernización de su amplia gama de productos y materiales en general, en lo que se refiere a artículos escolares, librería y materiales de oficina, ofreciendo una eficiente atención a nuestros clientes con responsabilidad, seguridad y eficiencia; garantizándoles su satisfacción y a su vez obtener un crecimiento, prestigio y reconocimiento en el mercado.

VISIÓN

Distribuciones VEGA aspira ser reconocida como empresa líder con la finalidad de desarrollarse a nivel nacional como el único distribuidor Papelero del occidente del país, creando nuevas sucursales, distinguiéndose ante el mercado como el único y más grande en el ramo de papelería.

OBJETIVOS

- ✓ Ofrecer al cliente productos y servicios de excelente calidad.
- ✓ Mejorar continuamente los productos y servicios, cubriendo las exigencias del mercado.

- ✓ Usar de manera eficiente de los recursos tanto humanos, como materiales.

POLITICAS

- ✓ Realizar todo trabajo con excelencia.
- ✓ Brindar trato justo y esmerado a todos los clientes, en sus solicitudes y reclamos.
- ✓ Atender al cliente es responsabilidad de todos los integrantes de la empresa.
- ✓ Todos los integrantes de la empresa deben mantener un comportamiento ético.

Valores


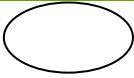

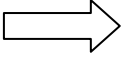

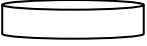

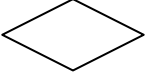
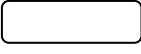

La responsabilidad con los clientes, imagen, ambiente, calidad y ética; son los valores que caracterizan y permiten conocer a la organización.

- Responsabilidad con los clientes: Brindar productos de excelente calidad con una atención eficiente, cumpliendo con la entrega de los mismos en la cantidad y fecha oportuna.
- Imagen: Caracterizándose por ser una empresa competitiva, que brinda y presta un servicio a sus clientes.
- Ambiente: Cuenta con un área de trabajo amplia, cómoda y segura.
- Ética: Mantener la responsabilidad en los compromisos adquiridos por la empresa.

Actividades Básicas

Compra y venta de material en el área de papelería, esto es cartón, papel bond, hojas tamaño carta u oficio, papel autoadhesivo, sobres, entre otros.

SIMBOLOGÍA A UTILIZAR EN LOS FLUJOGRAMAS

<i>Símbolo</i>	<i>Significado</i>
	<i>Descripción de la Actividad: se describe en forma literal la operación a ejecutar.</i>
	<i>Inicio o fin: Iniciación o terminación del procedimiento al interior del símbolo.</i>
	<i>Almacenamiento: Archivo o almacenamiento de cualquier tipo de documento. Se utiliza para indicar cuándo se almacena, archiva o guarda un documento dentro de un proceso.</i>
	<i>Transporte: Acción que se realiza para llevar, trasladar dentro de un procedimiento.</i>
	<i>Demora: Tiempo de espera de cualquier operación.</i>
	<i>Base de datos: Significa el ingreso de datos en el sistema.</i>
	<i>Representa cualquier documento que entre, se utilice, se genere o salga del procedimiento.</i>
	<i>Decisión: Indica un punto del flujo donde se debe tomar una decisión entre dos o más opciones.</i>
	<i>Empleado responsable: En la parte Superior nombre del cargo del responsable de la ejecución de la actividad, en la parte inferior el nombre de la dependencia a que pertenece.</i>
	<i>Conector de fin de página: Utilizado para indicar que el procedimiento continúa en la página siguiente.</i>

DETERMINACIÓN DE OBJETIVOS, ESTRATEGIAS Y METAS PARA LOS NUEVOS PROCESOS DE LA EMPRESA DISTRIBUCIONES VEGA

1. PROCESO PARA LAS ADQUISICIONES

Objetivo:

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

Estrategias:

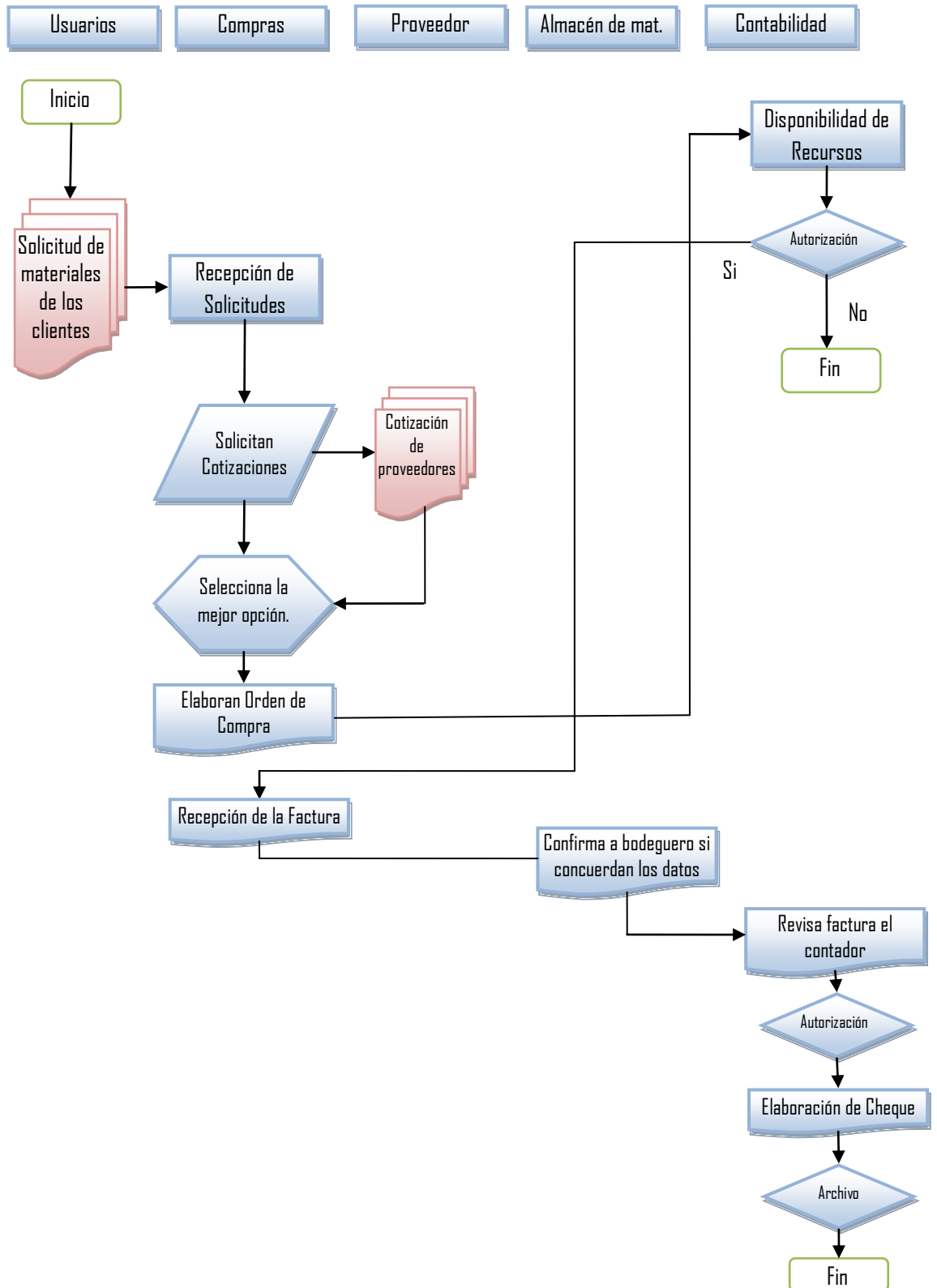
- Cotizar precios para la compra de mercadería.
- Escoger la mejor opción, con la finalidad de contar con mercadería de alta calidad y a los mejores precios en el mercado de la amazonia.

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 existencias de medicamentos en Farmacia, al Departamento Contable.
- Mantener en un 100% la calidad en los productos adquiridos para una mayor satisfacción del cliente.

NUEVO PROCESO EN ADQUISICIONES			
Responsable	Tiempo a emplear	N°	Actividades
Líder del área de Adquisiciones: María Esther Molina Ríos	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: Sr. Abel Vega Jiménez	10 minutos	6	Posteriormente se solicita autorización
Líder del área de Adquisiciones: María Esther Molina Ríos	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: Beatriz Ureña Osorio	10 minutos	8	Se revisa la factura y se la autoriza
			Se elabora el cheque para el pago.
Total	7 horas		

EMPRESA DISTRIBUCIONES VEGA
NUEVO PROCESO PARA ADQUISICIONES



2. PROCESO PARA EL REGISTRO DE VENTA DE MERCADERÍA

Objetivo:

- Agilizar y realizar los pasos necesarios para el registro en la venta de mercadería.

Estrategias:

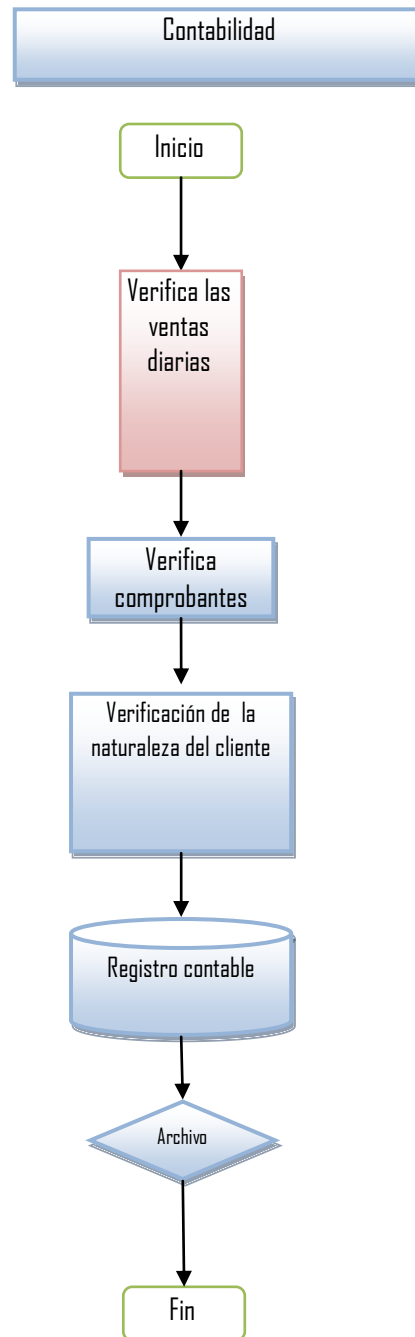
- Utilizar menor tiempo para la facturación de las ventas.
- Verificar si el cliente es persona natural o jurídica con el fin de realizar las retenciones adecuadas y no tener inconvenientes con el SRI.

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 VENTA DE MERCADERÍA			
Responsable	Tiempo a emplear	N°	Actividades
Contador	30	1	Verificar las ventas diarias
Auxiliar Contable	15	2	Revisar y verificar los documentos soporte en la venta.
Contador	5	3	Proceder a la verificación del cliente si se trata de una persona natural o jurídica
Contador	10	4	Proceder al registro contable
Auxiliar Contable	5	5	Archivar de manera ordenada los documentos
Total	65 minutos		

EMPRESA DISTRIBUCIONES VEGA
NUEVO PROCESO PARA EL REGISTRO DE VENTAS DE MERCADERÍA



3. PROCESO PARA LAS VENTAS CON ENTREGA A DOMICILIO

Objetivo:

- Agilizar y realizar los pasos necesarios para la venta de mercadería a domicilio.

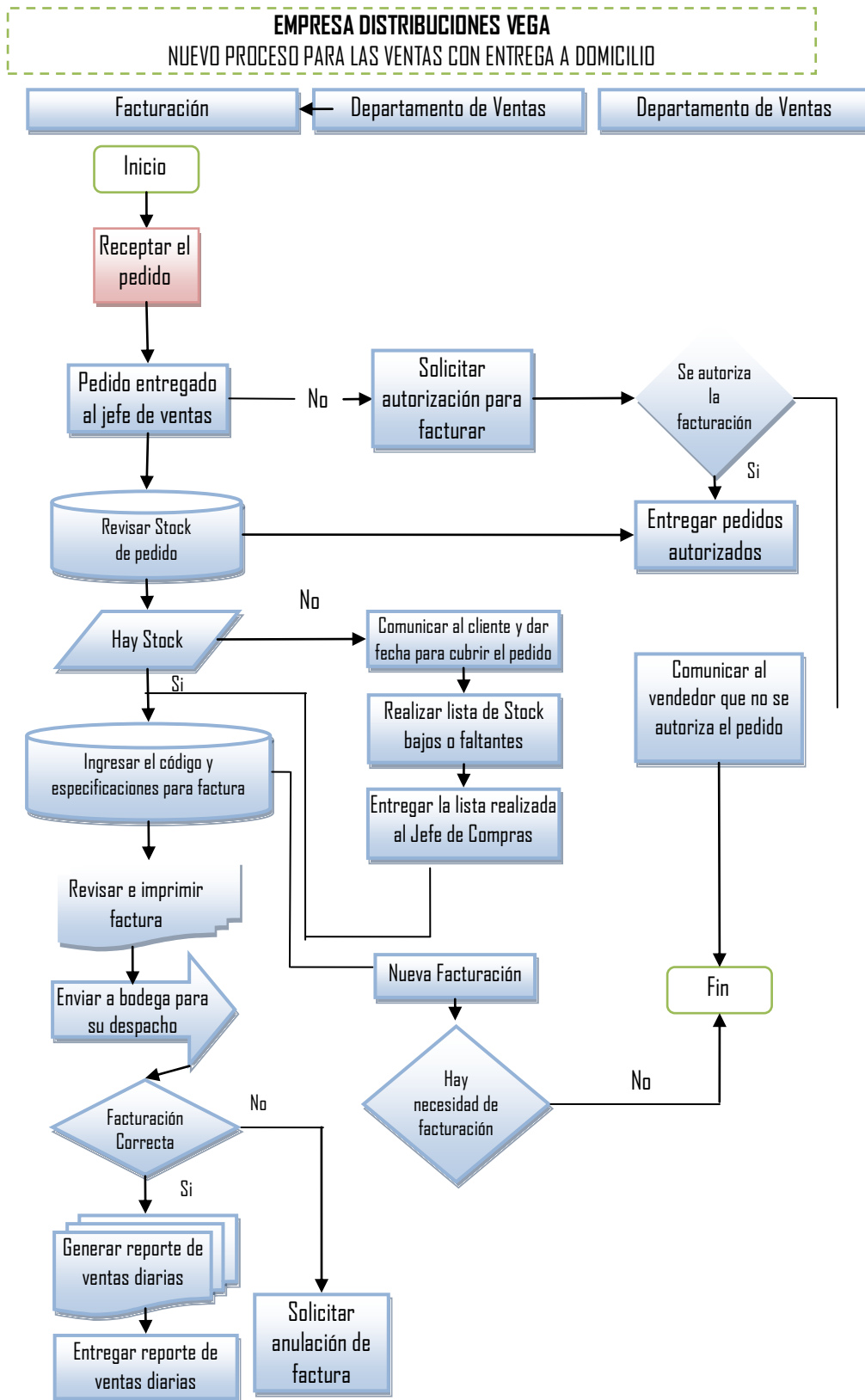
Estrategias:

- Receptar el pedido
- Dicho pedido es entregado al jefe de ventas
- Revisar si existe stock suficiente
- Si existe stock ingresar el código en la base de datos para la elaboración de la factura, caso contrario comunicar al cliente y dar fecha para cubrir el pedido y hacer una lista de los faltantes.
- Revisar e imprimir inmediatamente la factura, si existe algún error anularla.
- Entregar factura al bodeguero
- El jefe de ventas genera el reporte de ventas diarias

Metas:

- Reducir en un 70% el tiempo empleado para el registro de las ventas diarias
- Agilizar en un 60% la entrega de la mercadería a los clientes.
- Mantener en un 100% la fidelidad de los clientes

NUEVO PROCESO EN EL REGISTRO DE VENTA CON ENTREGA A DOMICILIO			
Responsable	Tiempo a emplear	N°	Actividades
Jefe de ventas	15	1	Receptar el pedido
	5	2	Dicho pedido es entregado al jefe de ventas
	15	3	Revisar si existe stock suficiente
	10	4	Si existe stock ingresar el código en la base de datos para la elaboración de la factura, caso contrario comunicar al cliente y dar fecha para cubrir el pedido y hacer una lista de los faltantes.
	20	5	Revisar e imprimir inmediatamente la factura, si existe algún error anularla.
Facturador	5	6	Entregar factura al bodeguero
Jefe de ventas	15	7	El jefe de ventas genera el reporte de ventas diarias
Vendedor	20	8	Se entrega la mercadería al cliente.
Total	105		



4. PROCESO PARA CONTRATACIÓN DE EMPLEADOS

Objetivo:

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

Estrategias:

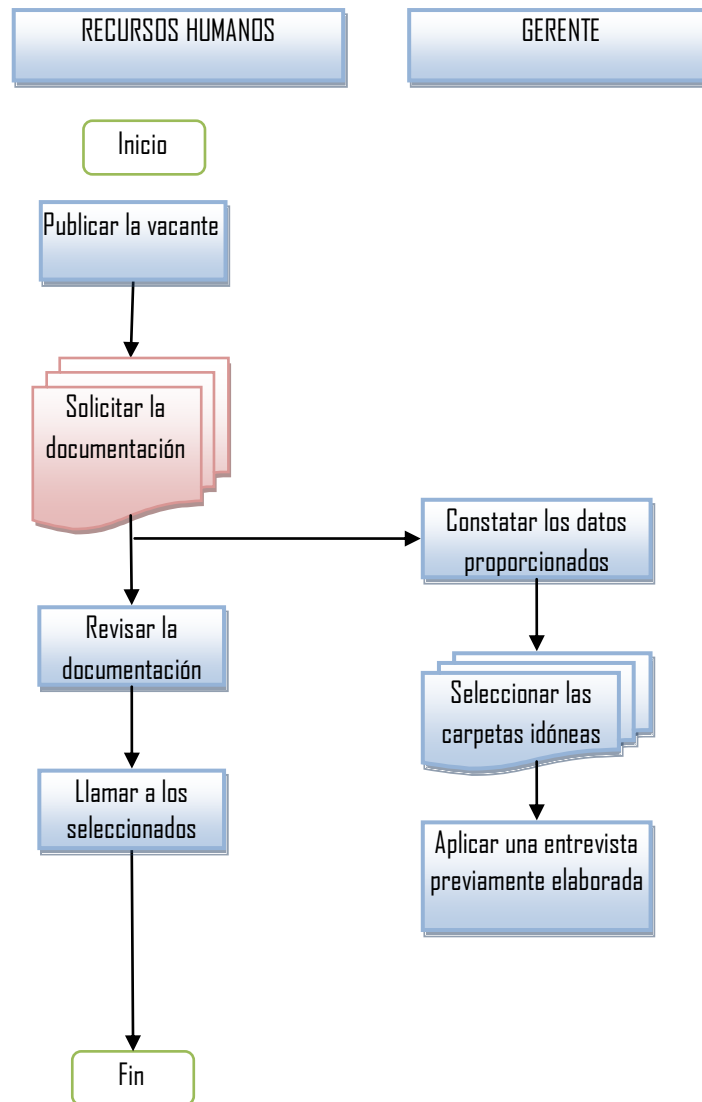
- Establecer parámetros necesarios para una adecuada contratación de personal. Cotizar precios para la compra de mercadería.
- Escoger el personal idóneo para cada puesto.

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	N°	Actividades
Jefe de Recursos Humanos	15	1	Realizar la publicación de la vacante
Jefe de Recursos Humanos	20	2	Solicitar a los aspirantes su documentación completa
Gerente	30	3	Constatar que los datos que se encuentren en la carpeta sean reales.
Gerente	40	4	Seleccionar las mejores carpetas, es decir aquellas personas con mayor experiencia.
Gerente	40	5	Aplicar una entrevista previamente elaborada con el fin de conocer sus expectativas y experiencias en sus anteriores trabajos.
Jefe de Recursos Humanos	15	6	Llamar a las personas escogidas luego de la revisión de sus documentos
Total	160		

EMPRESA DISTRIBUCIONES VEGA
NUEVO PROCESO PARA CONTRATACIÓN DE EMPLEADOS



5. PROCESO PARA PROCESAMIENTO DE LA INFORMACIÓN EN LAS VENTAS DIRECTAS AL CLIENTE.

Objetivo:

- Brindar una atención de excelencia a los clientes de la empresa.

Estrategias:

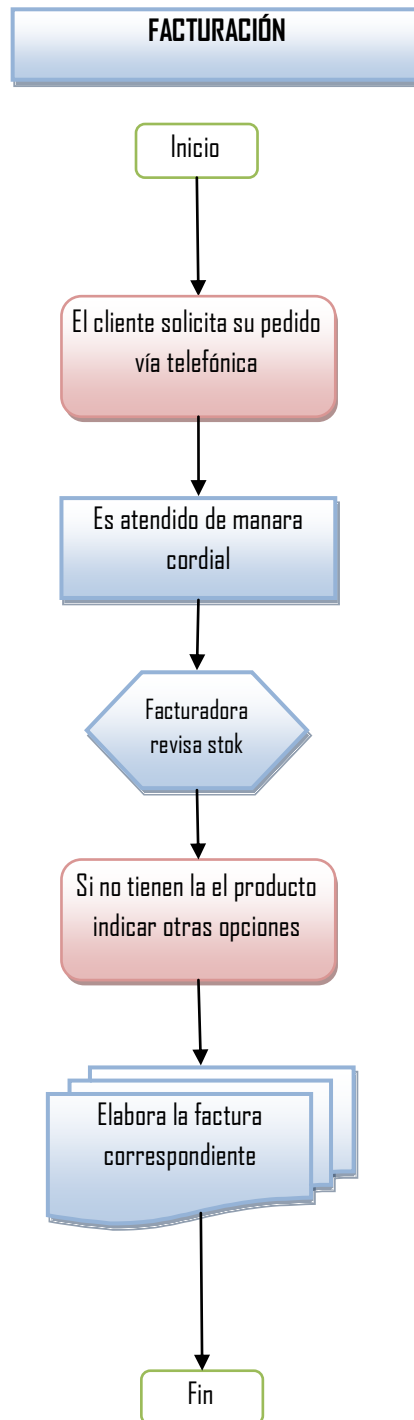
- Prestar una atención amable y cordial a los clientes
- Al momento del ingreso del cliente a la empresa el empleado deberá saludarlo y mostrarse interesado de los productos que solicita y si mostrarle las opciones.

Metas:

- Reducir en un 100% la insatisfacción del cliente, brindándole un servicio ágil y oportuno.

NUEVO PROCESO DE PROCESAMIENTO DE LA INFORMACIÓN EN LAS VENTAS DIRECTAS AL CLIENTE.			
Responsable	Tiempo a emplear	N°	Actividades
Cliente	10	1	Cliente solicita su pedido
Facturador	2	2	El empleado contesta cordialmente la llamada
	10	3	Posteriormente revisa el stock con el que cuenta la empresa
	3	4	Si no cuentan con alguna marca de producto ofrecerle otras alternativas al cliente.
	7	5	Proceder a la elaboración de la factura
Total	32 minutos		

EMPRESA DISTRIBUCIONES VEGA
NUEVO PROCESO PARA PROCESAMIENTO DE LA INFORMACIÓN EN LAS VENTAS DIRECTAS AL CLIENTE.



6. PROCESO PARA LA ATENCION DE QUEJAS DE LOS CLIENTES

Objetivo:

- ✓ Conocer las inquietudes, sugerencias y reclamos de los clientes para tener un conocimiento profundo de los deseos del cliente y en que están fallando para tomar decisiones correctivas.

Estrategias:

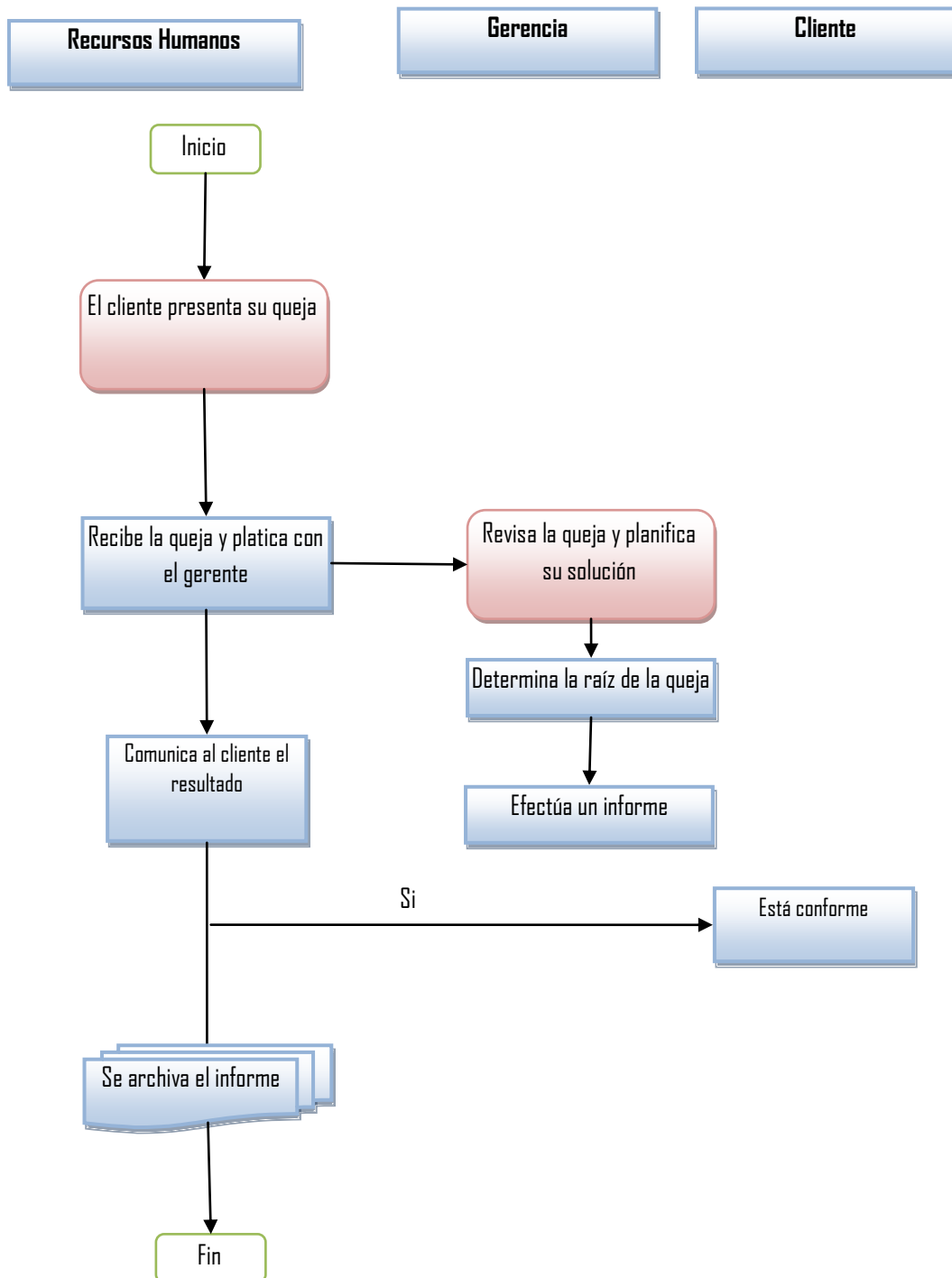
- ✓ Establecer estrategias para solucionar de manera rápida los conflictos.
- ✓ Brindar una solución eficaz al problema, con el fin de motivar al cliente.

Metas:

- ✓ Reducir en un 100% la insatisfacción del cliente, ofreciéndole un servicio rápido y eficaz.

NUEVO PROCESO PARA LA ATENCION DE QUEJAS DE LOS CLIENTES			
Responsable	Tiempo a emplear	N°	Actividades
Cliente	10	1	El cliente presenta su queja vía telefónica
Jefe de Recursos Humanos	10	2	Recibe la queja y platica con el gerente
Gerente	15	3	Revisa la queja y planifica su solución
Gerente	15	4	Determina la raíz de la queja
Gerente	20	5	Efectúa un informe la posible solución del problema
Gerente	5	6	Comunica al cliente el resultado
Jefe de Recursos Humanos	5	7	Se archiva el informe
Total	80 minutos		

EMPRESA DISTRIBUCIONES VEGA
NUEVO PROCESO PARA PROCESAMIENTO DE LA INFORMACIÓN EN LAS VENTAS DIRECTAS AL CLIENTE.



7. PROCESO PARA LA FIDELIZACIÓN DEL CLIENTE

Objetivo:

- ✓ Describir la metodología seguida en una organización para aumentar la retención de clientes idóneos y disminuir su pérdida.

Estrategias:

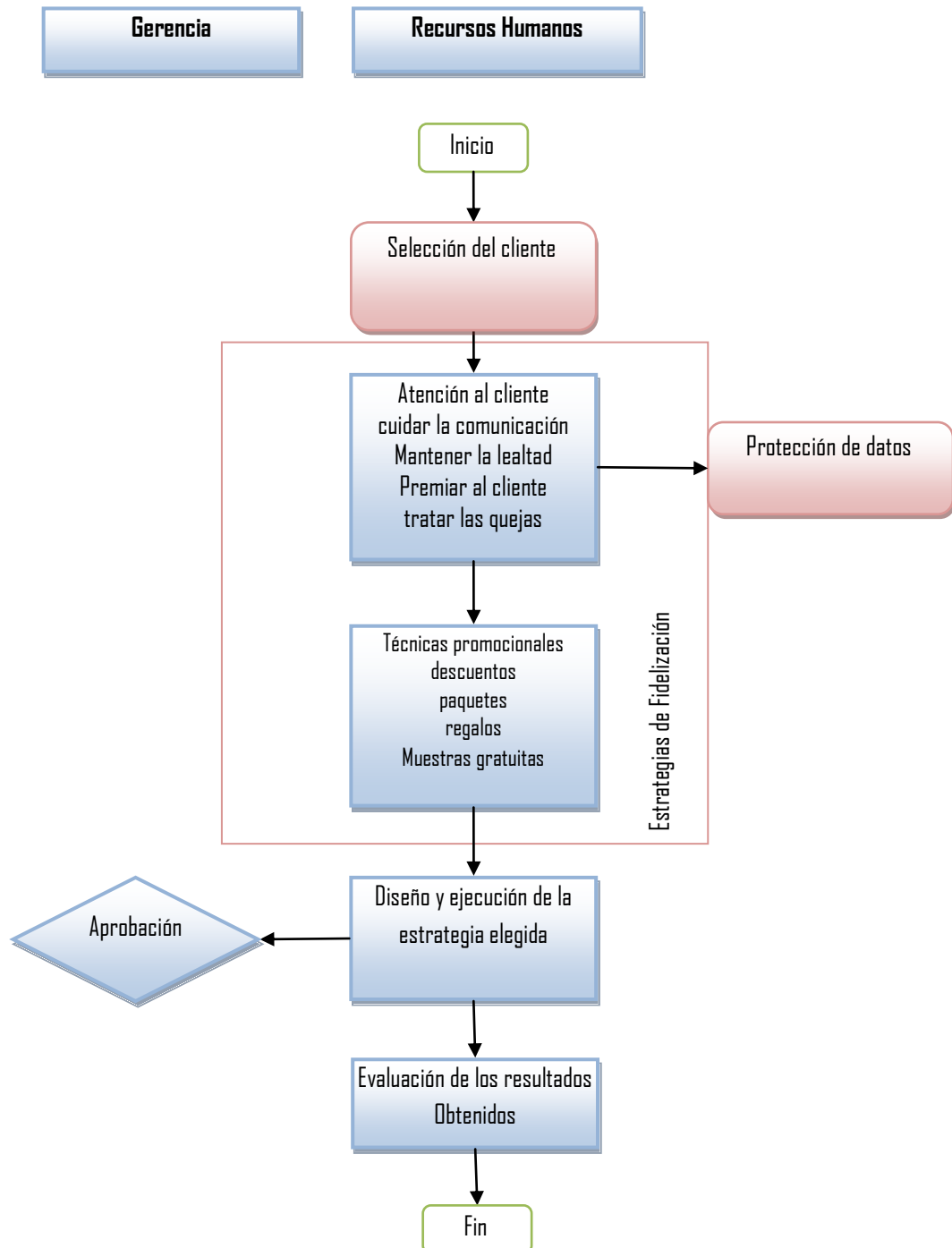
- ✓ El Gerente deberá supervisar y aprobar las acciones propuestas de Fidelización.
- ✓ Los miembros de la dirección deberán ser responsables de llevar a cabo las acciones de fidelización dispuestas en la medida en que les afecten en su trabajo.

Metas:

- ✓ Reducir en un 100% la pérdida del clientes fijos.

NUEVO PROCESO PARA LA ATENCION DE QUEJAS DE LOS CLIENTES			
Responsable	Tiempo a emplear	N°	Actividades
Recursos Humanos	10	1	Se realiza la selección del cliente.
Recursos Humanos	10	2	Atención al cliente donde se debe cuidar la comunicación, mantener la lealtad, premiar al cliente tratar las quejas
Recursos Humanos	15	3	Aplicar Técnicas promocionales como: <ul style="list-style-type: none"> ✓ Descuentos ✓ Paquetes ✓ Regalos ✓ Muestras gratuitas
Recursos Humanos	15	4	Diseño y ejecución de la estrategia elegida
Gerente	20	5	Se efectúa la respectiva aprobación
Recursos Humanos	5	6	Se evalúa los resultados Obtenidos
Total	80 minutos		

EMPRESA DISTRIBUCIONES VEGA
NUEVO PROCESO PARA PROCESAMIENTO DE LA INFORMACIÓN EN LAS VENTAS DIRECTAS AL CLIENTE.



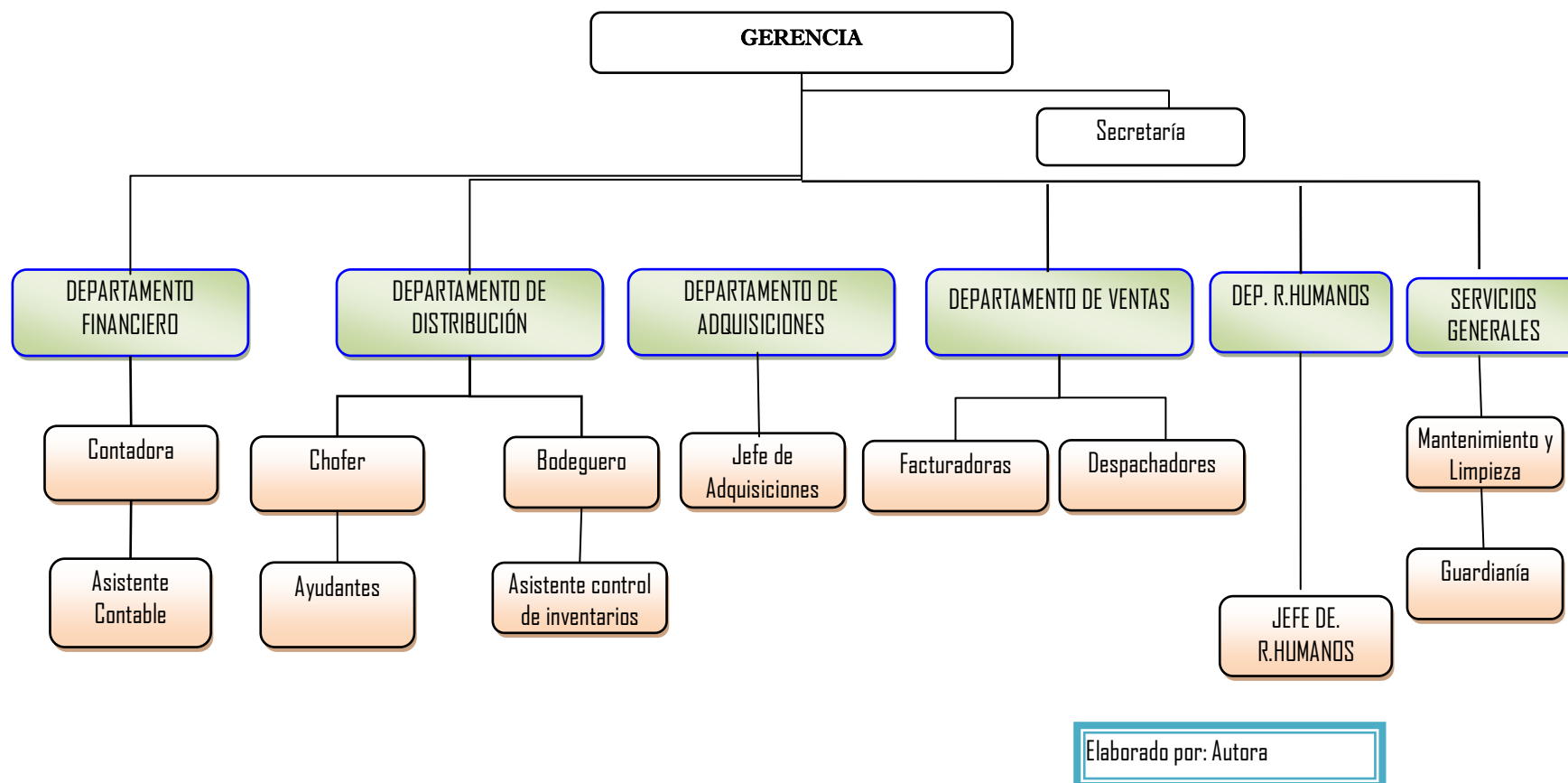
**COMPARACIÓN DE TIEMPOS DE DURACIÓN DE PROCESOS ACTUALES Y
PROCESOS REDISEÑADOS**

Procesos	Duración Actual	Duración Rediseño	Diferencia en Minutos
Adquisiciones	575 min	420 min	155 min
Registro de Ventas	210 min	65 min	145 min
Ventas con entrega a domicilio	235 min	105 min	130 min
Compra de mercadería	1200 min		
Contratación de empleados	420 min	160 min	260 min
Venta directa al cliente	45 min		
Procesamiento de la Información en las ventas directas al Cliente.	36 min	32 min	4 min
Atención de Quejas de los clientes		80 min	
Proceso de fidelización del cliente		80 min	
TOTAL	2.721 min	942 min	1.779 min

Elaborado por: La Autora

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 Distribuciones Vega. 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
ORGANIGRAMA ESTRUCTURAL PARA DISTRIBUCIONES VEGA



MANUAL DE FUNCIONES PARA LA EMPRESA
DISTRIBUCIONES VEGA

- **Código:** 01
- **Nombre del Puesto:** Gerente
- **Inmediato Superior:** Ninguno
- **Subordinados**
 - ✓ Todo el personal
- **Naturaleza del trabajo:** Planificar, programar, organizar, ejecutar, dirigir y controlar las actividades que se realizan en la empresa.
- **Funciones:**
 - ✓ Representar Judicial y extrajudicialmente a la empresa
 - ✓ Autorizar cambios
 - ✓ Organizar, planear, supervisar, coordinar y controlar los procesos productivos de la empresa.
 - ✓ Coordinar la realización de programas y el cumplimiento de las normas legales de la empresa.
 - ✓ Revisar conjuntamente con el jefe de recursos Humanos las carpetas para el ingreso de nuevos empleados.
 - ✓ Autorizar y ordenar los respectivos pagos.

Características de Clase

- El puesto requiere de formación en Administración de empresas, con criterio formado, alta iniciativa y capacidad para supervisar, coordinar y controlar las actividades del personal bajo su mando, así como de la empresa en general.

Requisitos mínimos:

- **Educación** : Ingeniero Comercial
- **Experiencia** : Mínimo 2 años en cargos similares

- **Código:** 02
- **Nombre del Puesto:** Jefe Financiero
- **Inmediato Superior:** Gerente
- **Subordinados**
 - ✓ Contador
- **Naturaleza del Trabajo:** Responsable de la función financiera en la empresa tiene, pues, asignadas una serie de funciones, todas ellas relacionadas con la dualidad inversión-financiación.
- **Funciones:**
 - ✓ Administrar los recursos financieros de la empresa para realizar operaciones como: compra de materia prima, adquisiciones de máquinas y equipos, pago de salarios entre otros.
 - ✓ Ejercer estricta vigilancia y cumplimiento de las obligaciones de la empresa de tipo legal tales como: IVA, Retención en la Fuente, impuestos, etc.
 - ✓ Actuar con integridad, honestidad y absoluta reserva de la información de la empresa.
 - ✓ Cualquier otra actividad que su jefe inmediato considere que deba ser realizada.
- **Características de Clase**
 - ✓ Prever la transparente administración de los fondos de la empresa.

- ✓ Estructurar políticas para inversión y financiamiento

Requisitos mínimos:

- **Educación** : Ingeniero Comercial. Ingeniero en Contabilidad y Auditoría, Ingeniero en Banca y Finanzas o carrera afines.
- **Experiencia** : Mínimo dos años en cargos similares

- **Código:** 03
- **Nombre del Puesto:** Jefe de Distribución
- **Inmediato Superior:** Gerente
- **Subordinados**
 - ✓ Ayudantes
 - ✓ Bodeguero
 - ✓ Empacadores

- **Naturaleza del trabajo:** Encargado de la logística de la distribución de los productos que comercializa la empresa.

- **Funciones**
 - ✓ Lograr que las ventas se efectúen
 - ✓ Responsable de la rotación de Inventario
 - ✓ Aportar para el incremento de las ventas
 - ✓ Vigilar que el personal a su cargo realice sus funciones en forma eficiente.
 - ✓ Vigilar el que el despacho de la mercadería sea correcto.

- **Características del puesto:**
 - ✓ Procurar el buen funcionamiento de las actividades comerciales de la empresa.

Requisitos mínimos:

- **Educación:** Profesional en administración, contabilidad o carreras a fines
- **Experiencia:** Mínimo 1 año en cargos similares.

- **Código:** 04
- **Nombre del Puesto:** Jefe de Adquisiciones
- **Inmediato Superior:** Gerente
- **Subordinados**
 - ✓ Asistente de control de inventarios

- **Naturaleza del trabajo:** Planificar y ejecutar cronogramas de actividades de adquisición de mercadería a fin de evitar su desabastecimiento.

- **Funciones**
 - ✓ Establecer los procedimientos a seguir en las acciones de compra de la empresa.
 - ✓ Mantener los contactos oportunos con proveedores para analizar las características de los productos, calidades, condiciones de servicio, precio y pago.
 - ✓ Controlar los plazos de entrega, estado de los artículos, recepción y condiciones de las facturas y entrega de las mismas a contabilidad para su registro, pago y contabilización.
 - ✓ Búsqueda de proveedores alternativos que puedan suministrar los productos necesarios para mantener un stock.
 - ✓ Emitir los pedidos de compra en el plazo adecuado para que su recepción se ajuste a las necesidades de cada sección.

- **Características del puesto**

- ✓ Responsable de la adquisición de productos y materiales necesarios en la empresa.

Requisitos mínimos:

- **Educación:** Técnico en Contabilidad y Auditoría.
- **Experiencia:** Mínimo 1 año en cargos similares.

- **Código:** 05
- **Nombre del Puesto:** Jefe de Ventas
- **Inmediato Superior:** Gerente
- **Subordinados**
 - ✓ Vendedores
- **Naturaleza del trabajo:** Encargado del planeamiento estratégico de las actividades de ventas.
- **Funciones**
 - ✓ Mantener una campaña permanente de publicidad del producto
 - ✓ Buscar nuevos clientes
 - ✓ Negociar con clientes, en temas relacionadas con crédito y pago de proyectos
 - ✓ Manejo del inventario. Optimizar los niveles de inventario, tratando de mantener los días de inventario lo más bajo posibles.
- **Características del puesto**
 - ✓ Dirigir, organizar y controlar un cuerpo o departamento de ventas.

Requisitos mínimos:

- **Educación:** Ingeniero en Marketing o carreras afines
- **Experiencia:** Mínimo 2 años en cargos similares.

- **Código:** 06
- **Nombre del Puesto:** Jefe de Recursos Humanos
- **Inmediato Superior:** Gerente
- **Subordinados**
 - ✓ Conserje
 - ✓ Guardia

- **Naturaleza del trabajo:** Planificar, organizar, dirigir, coordinar y supervisar las actividades relacionadas con el recurso humano inherentes al proceso de selección y reclutamiento, capacitación, nóminas, promoción y motivación del desempeño eficiente

- **Funciones**
 - ✓ Analiza las referencias
 - ✓ Coordinar el control diario de asistencias y llegadas tardías.
 - ✓ Dictar normas y políticas con relación al reclutamiento y selección de personal.
 - ✓ Elaborar el plan de trabajo de la unidad
 - ✓ Elaborar y actualizar los instrumentos administrativos de gestión de recursos humanos y las normas y políticas internas de la empresa.
 - ✓ Planificar y coordinar la evaluación de desempeño.

- ✓ Elaborar y actualizar los instrumentos administrativos de gestión de recursos humanos y las normas y políticas internas de la empresa.
 - ✓ Planificar y coordinar la evaluación del desempeño.
 - ✓ Coordinar las prestaciones y acciones relativas al bienestar y seguridad del personal.
 - ✓ Revisar, aprobar y firmar licencias, permisos y otras acciones de personal.
 - ✓ Planificar y autorizar las transferencias de fondos; así como los pagos al personal y proveedores. Verificar la elaboración de la planilla de pago de remuneración.
 - ✓ Coordinar la elaboración del plan de capacitación, evaluación del desempeño y estudios de clima organizacional.
- **Características del puesto:**
 - ✓ Planificar y coordinar las actividades relacionadas con la administración y desarrollo de los recursos humanos, materiales y financieros de la institución, proponiendo políticas, objetivos acordes al desarrollo administrativo y de carrera del personal.

Requisitos mínimos:

- **Educación:** Graduado de Licenciatura en Psicología Clínica, Psicología Industrial o Psicología General, preferiblemente con estudios de postgrado en Administración de Recursos Humanos

- **Experiencia:** Tres años de experiencia en diferentes áreas de Recursos Humanos, haber tenido personal bajo su cargo y dominio de equipos de trabajo.

- **Código:** 07
- **Nombre del Puesto:** Contador
- **Inmediato Superior:** Jefe Financiero
- **Subordinados**
 - ✓ Auxiliar Contable

- **Naturaleza del Trabajo:** El titular del puesto debe tener una sólida preparación y competencia profesional en la elaboración, interpretación y examen de la información financiera, que sirva de base para la toma de decisiones y para el cumplimiento de disposiciones legales, así como obtener, aplicar y controlar recursos materiales en un ente económico.

- **Funciones:**
 - ✓ Clasificar, registrar, analizar e interpretar la información financiera de conformidad con el plan de cuentas establecido
 - ✓ Cumplir con las disposiciones tributarias emanadas por el gobierno nacional
 - ✓ Mantener actualizada la información la cual se acatará a las exigencias de normatividad en materia fiscal tributaria.
 - ✓ Estar atento a las entradas y salidas de dinero de la empresa.
 - ✓ Orientar la elaboración de los estados financieros periódicamente y la presentación de esta información de manera clara y precisa.

- ✓ Generar, verificar y firmar conjuntamente con la Gerencia los informes financieros básicos y de ejecución.
- ✓ Efectuar los análisis financieros respectivos, a ser remitidos a las autoridades pertinentes.
- ✓ Mantener debidamente referenciado y completo el archivo de documentación de respaldo contable.
- ✓ Mantener un adecuado sistema de control interno contable.
- ✓ Cualquier otra actividad que su jefe inmediato considere que deba ser realizada.

- **Características del puesto:**

- ✓ Tomar decisiones
- ✓ Llevar el registro de todas las transacciones financieras de la entidad.
- ✓ Responsable de validar los registros contables que se generen en forma automática.

Requisitos mínimos:

- **Educación** : Ingeniero en Contabilidad y Auditoría, o carrera afines.
- **Experiencia** : Mínimo dos años en cargos similares

- **Código:** 08
- **Nombre del Puesto:** Asistente Contable
- **Inmediato Superior:** Contador
- **Subordinados**
 - ✓ Ninguno

- **Naturaleza del trabajo:** Llevar completamente y actualizar de manera precisa los registros de las cuentas y disposiciones financieras que le sean delegas por el contador público, en donde la información financiera que maneja sea oportuna y fidedigna para la toma de decisiones de las empresas a su cargo.

- **Funciones:**
 - ✓ Asistir al contador en su tarea diaria
 - ✓ Recopilar y revisar documentos soporte de las transacciones realizadas.
 - ✓ Verificar y registrar documentos de transacciones bancarias
 - ✓ Realizar la mayorización de los registros contables.
 - ✓ Controlar y verificar que los comprobantes de pago, cuenten con los documentos sustentatorios y las autorizaciones respectivas.
 - ✓ Cualquier otra actividad que su jefe inmediato considere que deba ser realizada.

- **Características del puesto:**

- ✓ Llevar el registro de los ingresos y gastos
- ✓ Responsable de tener a día los libros auxiliares

Requisitos mínimos:

- **Educación** : Bachiller o Estudiante o Egresado en la Carrera Contabilidad y Auditoría.
- **Experiencia** : Mínimo dos años en cargos similares

- **Código:** 09
- **Nombre del Puesto:** Facturadores
- **Inmediato Superior:** Jefe de Ventas
- **Subordinados**
 - ✓ Ninguno

- **Naturaleza del trabajo:** Garantizar una atención ágil y cortés al clientes

- **Funciones**
 - ✓ Ingresar al sistema los pedidos de los clientes y emitir la correspondiente factura.
 - ✓ Se encarga de la venta directa a los clientes
 - ✓ Promover y vender los artículos.
 - ✓ Cualquier otra actividad que su jefe inmediato considere que deba ser realizada.

- **Características del puesto:**
 - ✓ Cumplir con la venta directa a los Clientes de la empresa

Requisitos mínimos:

- **Educación:** Bachiller.
- **Experiencia:** Mínimo 6 meses en cargos similares

- **Código:** 10
- **Nombre del Puesto:** Secretaria
- **Inmediato Superior:** Gerente
- **Subordinados**
 - ✓ Ninguno

- **Naturaleza del trabajo:** Realizar actividades secretariales de asistencia ejecutiva

- **Funciones**
 - ✓ Redacta correspondencia, oficios, actas, memorando, anuncios y otros documentos varios de poca complejidad.
 - ✓ Realizar y recibir llamadas telefónicas
 - ✓ Atender al público para brindar información y concretar entrevistas
 - ✓ Recibe y envía correspondencia.
 - ✓ Responder por los documentos a su cargo
 - ✓ Opera la máquina fotocopidora y fax.
 - ✓ Actualiza la agenda de su superior.
 - ✓ Toma mensajes y los transmite.
 - ✓ Brinda apoyo logístico en la organización y ejecución de reuniones y eventos.

- **Características del puesto:**

- ✓ Asistir al gerente en la realización de oficios y controlar la agenda de citas.
- ✓ Ejecutar actividades pertinentes al espacio secretarial y asistir a su supervisor inmediato, aplicando técnicas secretariales, a fin de lograr un eficaz y eficiente desempeño acorde con los objetivos de la unidad.

Requisitos mínimos:

- **Educación:** Título de nivel medio de preferencia de secretaria oficinista y estudios de segundo año como mínimo en la universidad
- **Experiencia:** Conocimientos en el área de atención al cliente, conocimientos secretariales y habilidad en el manejo de los paquetes de Windows Office 2007.

- **Código:** 11
- **Nombre del Puesto:** Despachador
- **Inmediato Superior:** Jefe de ventas
- **Subordinados**
 - Ninguno

- **Naturaleza del trabajo:** Encargado del despacho de la mercadería para su correspondiente distribución.

- **Funciones**
 - ✓ Entregar al cliente en perfecto estado el producto que adquirió.
 - ✓ Custodiar los documentos de respaldo al momento de entregar la mercadería.
 - ✓ Solicitar y/o recibir mercadería desde o hacia bodega.

- **Características del puesto:**
 - ✓ Responsable del cargamento de la mercadería para entregarla al cliente.

Requisitos mínimos:

- **Educación:** Bachiller y se requieren conocimientos en sistemas de control de mercadería.
- **Experiencia:** Mínimo 1 año en cargos similares

- **Código:** 12
- **Nombre del Puesto:** Chofer
- **Inmediato Superior:** Jefe de Distribución
- **Subordinados**
 - ✓ Ninguno

- **Naturaleza del trabajo:** Ejecución de labores de conducción de vehículos para distribución del producto.

- **Funciones:**
 - ✓ Conducir vehículo.
 - ✓ Realizar las transportaciones necesarias ya sean de personal, materias primas, producto terminado, etc.
 - ✓ Entregar la mercadería a los clientes que lo soliciten
 - ✓ Revisar diariamente estado de operatividad del vehículo y reportar novedades de inmediato.

- **Características del puesto:**
 - ✓ Responsable del cargamento de la mercadería para entregarla al cliente.

Requisitos mínimos:

- **Educación:** Licencia profesional.
- **Experiencia:** Mínimo 1 año en cargos similares

- **Código:** 13
- **Nombre del Puesto:** Asistente de limpieza y mantenimiento
- **Inmediato Superior:** Gerente
- **Subordinados**
 - ✓ Ninguno

- **Naturaleza del trabajo:** Encargado de la limpieza de las instalaciones.

- **Funciones**
 - ✓ Efectúa tareas diarias de limpieza según se asigne y seguir las precauciones de seguridad establecidas y los procedimientos de control de contaminaciones.
 - ✓ Asegurarse de que se mantenga un abastecimiento adecuado de suministros de limpieza para realizar las tareas diarias.
 - ✓ Limpiar/pulir muebles, accesorios, marcos, unidades de calefacción.
 - ✓ Limpiar, lavar, higienizar o pulir los accesorios de baño.
 - ✓ Limpiar los corredores, gradas, elevadores y habitaciones desocupadas

- **Características del puesto**
 - ✓ Debe poseer la capacidad de tomar decisiones independientes, seguir instrucciones y aceptar la crítica constructiva.

Requisitos mínimos:

- **Educación:** Primaria completo.
- **Experiencia:** Tener experiencia mínima de dos años en el área de mantenimiento

- **Código:** 14
- **Nombre del Puesto:** Ayudante
- **Inmediato Superior:** Chofer
- **Subordinados**
 - ✓ Ninguno

- **Naturaleza del trabajo:** Colaborar al chofer en la distribución y entrega de la mercadería.

- **Funciones**
 - ✓ Colaborar y apoyar en el área de distribución
 - ✓ Participar en el proceso de gestión estratégica de la institución
 - ✓ Asistir a la Gerencia en diversos y festividades realizadas.

- **Características del puesto**
 - ✓ Capacidad de tomar decisiones independientes, seguir instrucciones y aceptar la crítica constructiva.

Requisitos mínimos:

- **Educación:** Bachiller.
- **Experiencia:** Tener experiencia mínima de dos años.

- **Código:** 15
- **Nombre del Puesto:** Bodeguero
- **Inmediato Superior:** Jefe de Distribución
- **Subordinados**
 - ✓ Ninguno

- **Naturaleza del trabajo:** Realizar la recepción de bienes, suministros y materiales, verificando que cumplan con las calidades y especificaciones requeridas; así como resguardar, custodiar y controlar la existencia de los suministros y materiales

- **Funciones**
 - ✓ Almacenar el producto de forma adecuada
 - ✓ Mantener la administración de los productos que se utilizan para la producción.
 - ✓ Mantener limpia y ordenada el área de bodega.
 - ✓ Realizar el despacho de mercadería.
 - ✓ Colaborar con las diferentes unidades cuando así sea requerido: reproducción de copias, envíos de fax, etc.

- **Características del puesto**
 - ✓ Procurar el adecuado almacenamiento del producto

Requisitos mínimos:

- **Educación:** Estudios universitarios relacionados a Administración de Empresas o Auditoría y Contaduría Pública
- **Experiencia:** Experiencia de 2 años en registros de bodega y control de inventario de 2 años.

- **Código:** 16
- **Nombre del Puesto:** Guardia
- **Inmediato Superior:** Gerente
- **Subordinados**
 - ✓ Ninguno

- **Naturaleza del trabajo:** Responsable de la custodia de las instalaciones de la empresa.

- **Funciones**
 - ✓ Custodiar y vigilar los bienes de la empresa.
 - ✓ Cumplir inspecciones periódicas en las áreas que le fueran asignadas.
 - ✓ Intervenir dentro del marco de su competencia, en situaciones de alteración del orden en la empresa.
 - ✓ Extinguir incendios cuando las dimensiones y/o origen del fuego lo permitan, dando aviso inmediato a bomberos.
 - ✓ Cumplir con las normas de seguridad establecidas por la empresa y darlas a conocer cuando corresponda.
 - ✓ Encender y apagar luces, abrir y cerrar puertas al inicio, durante y al término de la jornada de labor.

- ✓ Controlar permanentemente la entrega y recepción de las llaves y objetos que le sean encomendados por las autoridades competentes, llevando un registro.
 - ✓ Manejar los sistemas tecnológicos de seguridad instalados en el servicio.
 - ✓ Controlar y denunciar la permanencia indebida de personas, objetos y vehículos no autorizados.
- **Características del puesto**
 - ✓ Garantizar la seguridad de las personas, del edificio y los bienes de la empresa y atender e informar correctamente al público.

Requisitos mínimos:

- **Educación:** Bachiller. Conocimientos básicos de seguridad.
- **Experiencia:** Experiencia de 2 años en cargos similares

- **Código:** 17
- **Nombre del Puesto:** Asistente de Control de Inventarios
- **Inmediato Superior:** Bodeguero
- **Subordinados**
 - ✓ Ninguno

- **Naturaleza del trabajo:** Apoyar en la recepción de bienes, suministros y materiales, verificando que cumplan con las cualidades y especificaciones requeridas; así como registrar la existencia de los suministros y materiales. Brindar apoyo directo al encargado de bodega.

- **Funciones**
 - ✓ Elabora informes técnicos finales de los inventarios realizados.
 - ✓ Programa y coordina con el área de Contabilidad, el cierre del ejercicio económico del año fiscal correspondiente.
 - ✓ Asesora en la implementación y desarrollo de nuevos sistemas de inventario.
 - ✓ Prepara la toma de inventario físico de los bienes de la Institución y/o mantiene actualizado el inventario automatizado existente.
 - ✓ Actualiza el inventario automatizado existente.

- **Características del puesto**

- ✓ Contribuir con el control de la mercadería.

Requisitos mínimos:

- **Educación:** Técnico en contabilidad y Auditoría. Conocimientos en el manejo de los paquetes de Windows Office 2007
- **Experiencia:** Experiencia de 2 años en cargos similares

h. CONCLUSIONES

- Se identificaron siete procesos claves en la empresa, los cuales requieren se desarrollan de manera aislada y presentan una serie de problemas en su ejecución.
- El estudio efectuado permitió identificar los procesos que mayor deficiencia presentaban entre los que se destacan: la Compra de mercadería, Servicio de entrega a domicilio
- Se llevó a cabo el rediseño de 5 procesos y la propuesta de dos procesos adicionales, los cuales permitirán mejorar el servicio que se brinda al cliente.
- En vista 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 es una reducción de los tiempos, los cual representa una 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 Distribuciones Vega, 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 la 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, traduciéndose 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. BIBLIOGRAFÍA

Libros

- BARBA, Eric. Ingeniería Concurrente. Guía para su implementación en la empresa. Diagnóstico y Evaluación. Ediciones Gestión 2000. S.A. Barcelona, 2000.
- Alarcón, Juan Ángel. Reingeniería de Procesos Empresariales. Teoría y Práctica de la Reingeniería de la empresa a través de su estrategia, sus procesos y sus valores corporativos. Fundación Confemetal. Madrid España.
- GARCÍA Echeverría, Santiago. Introducción a la Economía de la empresa. Ediciones Díaz Santos S.A. Madrid España 1994.
- HARGADON, Bernard. Principios de contabilidad. Editorial NORMA. Colombia, 2001.
- HERNANDEZ O., Carlos. “Análisis Administrativo. Técnicas y Métodos” Editorial Universidad Estatal a Distancia. Quinta reimpresión de la Primera Edición. Costa Rica 2007
- JOHANSSON, Machung; PENDLEBURY, Wheeler. Reingeniería de Procesos. México. Limusa Noriega Editores.
- ORDOÑES. Herman Jaramillo. “La Actividad Jurídica de la Administración”
- RAYMONDI, Manganelli I. y KLEIN Mark. ¿Cómo hacer Reingeniería? Editorial Norma, 2004.

- <http://www.eumed.net/tesis/2006/pcv/1b.htm>
- <http://www.aedie.com/Espa%F1ol/PAGINAS/cdt/nuevos%20contenidos/reingenieria.pdf>
- <http://inn-edu.com/Calidad/Principiosreingenieria.pdf>
- http://www.empremjunts.es/descargas/326_descarga.pdf
- <http://www.slideshare.net/TERODAN/reingeniera-de-procesos-5913534>
- http://www.univo.edu.sv:8081/tesis/009785/009785_Cap2.pdf
- <http://www.conocimientosweb.info/estudiantes/papeleria.html>
- http://qperformance.com.ar/QP/index.php?option=com_content&view=article&id=12&Itemid=19
- CONTRERAS Antonio. Mo papelería. Disponible en:
<http://papeleria-alondra.blogspot.com/>

k. ANEXOS

ANEXO 1

ENTREVISTA A 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 Distribuciones Vega?

Si ()

No ()

6. ¿Existen 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?

ANEXO 2



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 DISTRIBUCIONES VEGA DE LA CIUDAD DE NUEVA LOJA, PROVINCIA DE SUCUMBÍOS”, 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 ingreso mensual

Entre 150-250 () Entre 351 a 450 ()

Entre 251-350 () Más de 451 ()

Puesto que desempeña en la entidad: _____

Tiempo que labora en la empresa:

Menos de un año () De 1 año 1 mes a 3 años ()

De 3 años 1 mes a 5 años () Más de 5 años ()

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

Si ()

No ()

15. ¿Conoce si la empresa posee procedimientos documentados?

Si ()

No ()

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

Si ()

No ()

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

Si ()

No ()

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

Si ()

No ()

Especifique_____

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

Si ()

No ()

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

PROCESO	ACTIVIDADES	Tiempo
	1.	
	2.	
	3.	
	4.	
	5.	
	6.	
	7.	
	8.	
	9.	

PROCESO	ACTIVIDADES	Tiempo
	1.	
	2.	
	3.	
	4.	
	5.	
	6.	
	7.	
	8.	
	9.	

PROCESO	ACTIVIDADES	Tiempo
	1.	
	2.	
	3.	
	4.	
	5.	
	6.	
	7.	
	8.	
	9.	

20. Señale los procesos secundarios que usted realiza en su trabajo y las actividades que efectúa en cada uno y el tiempo que tarda en efectuar cada actividad

PROCESO	ACTIVIDADES	Tiempo
	1.	
	2.	
	3.	
	4.	
	5.	
	6.	
	7.	
	8.	
	9.	

PROCESO	ACTIVIDADES	Tiempo
	1.	
	2.	
	3.	
	4.	
	5.	
	6.	
	7.	
	8.	
	9.	

PROCESO	ACTIVIDADES	Tiempo
	1.	
	2.	
	3.	
	4.	
	5.	
	6.	
	7.	
	8.	
	9.	

PROCESO	ACTIVIDADES	Tiempo
	1.	
	2.	
	3.	
	4.	
	5.	
	6.	
	7.	
	8.	

21. ¿Sugeriría cambios para agilizar los procesos en la empresa?

Si ()

No ()

Cuáles: _____

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

Si ()

No ()

ANEXO 3



UNIVERSIDAD NACIONAL DE LOJA

Encuesta a Clientes

La presente encuesta tiene como objetivo recopilar información necesaria para la elaboración de la tesis titulada “REINGENIERÍA DE PROCESOS PARA LA EMPRESA DISTRIBUCIONES VEGA DE LA CIUDAD DE NUEVA LOJA, PROVINCIA DE SUCUMBÍOS”, 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 ()

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

Centro ()

1. ¿Por qué realiza sus compras en la Empresa Distribuciones Vega?

Atención () Ubicación ()

Precios () Garantías ()

Otros _____

2. ¿El empleado le muestra la variedad de los productos y le indica las opciones a las que usted puede acceder?

Si ()

No ()

3. Usted cree que la atención que se brinda en la Empresa Distribuciones**Vega es:**

Excelente () Regular ()

Buena () Mala ()

Por qué: _____

4. ¿Está conforme con el tiempo para la atención de su pedido, información o dar solución a un problema?

Si ()

No ()

Por qué _____

5. ¿El momento que se le presentó una duda o problema en su compra, quién le ayudó?

6. Indique cuáles, según su criterio o experiencia, son los inconvenientes que presenta la empresa Distribuciones Vega:

Lentitud en la atención ()

Lentitud en la facturación ()

Lentitud en el despacho de los productos ()

7. El tiempo promedio de espera desde que llega al lugar hasta que es atendido por un empleados es de:

De 1 a 5 min () De 6 a 10 min () Más de 20 min ()
De 11 a 15 min () De 16 a 20 min ()

8. El tiempo promedio de facturación es de:

De 1 a 5 min () De 6 a 10 min () Más de 20 min ()
De 11 a 15 min () De 16 a 20 min ()

9. El tiempo promedio de espera del despacho de su compra es de:

De 1 a 5 min () De 6 a 10 min () Más de 20 min ()
De 11 a 15 min () De 16 a 20 min ()

10. ¿Considera necesario agilizar la atención que brinda la Empresa Distribuciones Vega?

Si ()

No ()

ANEXO 4

RESUMEN DEL PROYECTO

a. TEMA

“REINGENIERÍA DE PROCESOS PARA LA EMPRESA DISTRIBUCIONES VEGA DE LA CIUDAD DE NUEVA LOJA, PROVINCIA DE SUCUMBÍOS”

b. PROBLEMA

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, sin embargo es imprescindible realizar ciertos cambios que les permita acceder a oportunidades de crecimiento. Cambios que obligan a tomar fuertes decisiones para reemplazar procesos que entorpecen la productividad y no añaden valor a los productos y servicios para satisfacer a los clientes.

En el Ecuador, debido a la crisis económica que la mayoría de empresas están afrontando, se han visto en la necesidad de

implementar nuevos procesos que les ayuden a optimizar todos sus recursos y minimizar sus costos, para así obtener mejores productos a precios competitivos que le permitan generar mercado.

Por este motivo, la empresa Distribuciones Vega, dedicada a la distribución de materiales de oficina, la cual está ubicada en la ciudad de Nueva Loja, ha reconocido como propia la necesidad de aplicar principios de reingeniería, puesto que en ella se evidencia procesos con deficiencias que dan lugar a duplicar el trabajo operativo; a la vez, los costos se incrementan y el servicio se hace ineficiente lo que pone en desventaja la competitividad de la entidad. Ello se debe a que carecen de un documento en el que se detalle con precisión la secuencia de las actividades a desarrollar; lo cual limita que el personal proporcione un servicio eficiente.

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 débil administración de 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: **¿Cómo afecta la falta de una reingeniería de procesos en la optimización de los recursos que posee la empresa Distribuciones Vega?**

c. JUSTIFICACIÓN

Académica

El estudio propuesto permitirá vincular con la realidad los innumerables conocimientos teóricos-metodológicos y técnicos adquiridos en el transcurso de la formación universitaria, anhelando que el presente trabajo se constituya en un valioso aporte a la empresa Distribuciones Vega y a su vez a la Carrera de Administración de Empresas, a sus alumnos egresados que les interese conocer acerca de la reingeniería de procesos.

Social

El estudio propuesto se encamina a dar solución a los problemas que atraviesa actualmente la Empresa Distribuciones Vega de la Ciudad de Nueva Loja, mediante una transformación de sus procedimientos, que lleva consigo el mejoramiento de las funciones, esto permite a los usuarios en general, un mejor servicio y atención.

Económica

La reingeniería de procesos que se aplicará en la Empresa Distribuciones Vega permitirá la optimización de los recursos que dispone la entidad, lo cual contribuirá a minimizar los costos y elevar el nivel de productividad de la entidad objeto de estudio.

d. OBJETIVOS

General

Aplicar una reingeniería a los procesos que se desarrollan en la Empresa Distribuciones Vega, con la finalidad de corregir las deficiencias existentes en los mismos.

Específicos

- Identificar los procesos actuales de la empresa Distribuciones Vega.
- 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 proceso rediseñado.
- Determinar el impacto que provocará la implementación de la reingeniería propuesta.

ANEXO 5

Sistema de Autorización d x

← → ↻ <https://declaraciones.sri.gob.ec/facturacion-internet/consultas/publico/ruc-datos2.jspa>

SRI.gob.ec

Desconectado

Búsqueda de Contribuyentes / [Información del Contribuyente](#)

Información del Contribuyente

Autorización de Documentos

Razón Social:	VEGA JIMENEZ ABEL VINICIO
RUC:	1708798226001
Nombre Comercial:	DISVE
Estado del Contribuyente en el RUC	Activo
Clase de Contribuyente	Otro
Tipo de Contribuyente	Persona Natural
Obligado a llevar Contabilidad	SI
Actividad Económica Principal	VENTA AL POR MAYOR Y MENOR DE PAPELERIA EN GENERAL
Fecha de inicio de actividades	01-09-1993
Fecha de cese de actividades	25-05-2000
Fecha reinicio de actividades	11-09-2001
Fecha actualización	18-01-2012

► Establecimientos registrados

ÍNDICE

Certificación.....	i
Autoría.....	ii
Carta de Autorización.....	iii
Agradecimiento.....	iv
Dedicatoria.....	v
a. Título.....	1
b. Resumen.....	2
c. Introducción.....	6
d. Revisión de literatura.....	8
e. Materiales y Métodos.....	29
f. Resultados.....	33
g. Discusión.....	67
h. Conclusiones.....	149
i. Recomendaciones.....	150
j. Bibliografía.....	151
k. Anexos.....	153