



ESCUELA SUPERIOR POLITÉCNICA DE CHIMBORAZO
FACULTAD DE ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS
CARRERA DE INGENIERÍA DE EMPRESAS
MODALIDAD DUAL

TESIS DE GRADO

Previa a la obtención del Título de:

Ingeniera en Empresas

TÍTULO:

“PROPUESTA DE UN MODELO DE GESTIÓN EMPRESARIAL POR PROCESOS PARA LA
EMPRESA IMCALVI CÍA.LTDA. EN LA CIUDAD DE AMBATO PROVINCIA DE
TUNGURAHUA.”

AUTORA:

Yadira Aracely Ortiz Bonilla

Riobamba – Ecuador

2015

ÍNDICE DE CONTENIDOS

Portada	I
Certificación del tribunal	II
Certificado de responsabilidad	III
Dedicatoria.....	IV
Agradecimiento	V
Resumen	VI
Abstract.....	V
Capítulo I: El Problema	7
1.1. Antecedentes del problema.....	7
1.1.1. Formulación del problema de investigación.....	8
1.1.2. Delimitación del problema.	8
1.2. Objetivos.....	8
1.2.1. Objetivo general.	8
1.2.2. Objetivos específicos.....	8
1.3. Justificación de la investigación.	8
Capítulo II: Marco teórico	10
2.1. Marco teórico referencial.....	10
2.1.1. Orígenes de la administración.	11
2.1.2. Historia de la administración.....	11
2.1.3. Introducción a la teoría general de la administración.....	12
2.1.4. La administración y sus perspectivas.	12

2.1.5. Teorías de la administración.....	13
Capítulo III: Marco metodológico.....	20
3.1. Hipótesis.....	34
3.1.1. Hipótesis general.....	34
3.2. Variables.....	34
3.2.1. Variable independiente.....	34
3.2.2. Variable dependiente.....	34
3.3. Tipo de investigación.....	34
3.3.1. Tipos de estudio de investigación.....	35
Capítulo IV: Análisis de resultados	37
4.1. Introducción a la gestión por procesos.....	37
4.2. Estudio de la organización.....	38
4.3. Estudio y técnicas de la información.....	42
4.4. Determinación de procesos e indicadores.....	42
4.5. Procedimiento de implementación.....	44
4.6. Procesos operativos: Importación de productos.....	44
4.6.1. Realizar la lista de pedido.....	45
4.6.2. Contactar al proveedor.....	48
4.6.3. Plantear la negociación y realizar la lista del pedido.....	50
4.6.4. Depositar el 50% del valor de la mercadería.....	52
4.6.5. Despachar los productos desde el país de origen.....	54
4.6.6. Recibir los productos en aduana país de destino.....	56
4.6.7. Pagar impuestos y desaduanizar.....	58

4.6.8. Despachar de aduana y transportar las mercaderías.	60
4.7. Implementación y análisis de datos.	62
4.8. Informe del controlador.	67
4.9. Verificación de hipótesis.	80
4.9.1. Variables.....	80
Conclusiones.....	83
Recomendaciones.....	84
Bibliografía.....	85
Anexos.....	87
Anexo N° 1. Glosario.	87
Anexo N° 2. Encuesta.....	89

ÍNDICE DE TABLAS

Nº	Título	Página
1	Productos químicos para el calzado.....	39
2	Productos químicos para el calzado	39
3	Análisis FODA IMCALVI Cía. Ltda.	40
4	Proceso operativo: Realizar la lista de pedido	45
5	Proceso operativo: Contactar al proveedor.....	47
6	Proceso operativo: Plantear la negociación y realizar el pedido.	49
7	Proceso operativo: Depositar el 50% del valor de la mercadería	51
8	Proceso operativo: Despachar la mercadería desde el país de origen.....	53
9	Proceso operativo: Recibir los productos en aduana país de destino	55
10	Proceso operativo: Pagar impuestos y desaduanizar	57
11	Proceso operativo: despachar de aduana y transportar las mercaderías	59

ÍNDICE DE FIGURAS

Nº	Título	Página
1	Hilo conductor	9
2	Símbolos para diagramar	25
3	Ciclos de gestión.....	26
4	Mapa de procesos.	43
5	Procesos de importación.	44
6	Procedimiento: Realizar la lista de pedido	46
7	Procedimiento: Contactar al proveedor	48
8	Procedimiento: Plantear la negociación y realizar el pedido.....	50
9	Procedimiento: Depositar el 50% del valor de la mercadería.....	52
10	Procedimiento: Despachar la mercadería desde el país de origen	54
11	Procedimiento: Recibir los productos en aduana país de destino.....	56
12	Procedimiento: Pagar impuestos y desaduanizar.....	58
13	Procedimiento: Despachar de aduana y transportar las mercaderías.....	60
14	Iniciar sesión ODUM	61
15	Información de la filosofía de la empresa.....	62
16	Definición de procesos.	62
17	Definición de indicadores.	63
18	Ingreso de datos plan anual.....	63
19	Ingreso del valor real.	64
20	Estrado y cumplimiento de indicadores.....	64
21	Resumen de la gestión por procesos	65

Capítulo I: El problema

1.1. Antecedentes del Problema.

IMCALVI CIA. LTDA es una compañía privada que desde sus inicios se dedica a la importación y comercialización de productos químicos para el cuero y el calzado, dicha empresa se encuentra localizada en la Ciudad de Ambato Provincia de Tungurahua.

El ámbito empresarial en el que se encuentra actualmente IMCALVI Cía. Ltda. es un escenario cada vez más competitivo en donde hay menos espacio para el error y la falta de previsión. Por ello nace la necesidad de implementar un modelo de gestión empresarial por procesos el mismo que se convertirá en un poderoso instrumento para mejorar la gestión de la empresa.

Dentro de la empresa se ha detectado varias falencias las mismas que impiden que IMCALVI tenga un mejor desenvolvimiento comercial, para ello es necesario que la empresa cuente con procesos sólidos y claramente identificados que ayuden al personal a desenvolverse de mejor manera.

Por eso es importante e indispensable diseñar un modelo de gestión empresarial por procesos para la Empresa IMCALVI Cía. Ltda, ya que ayudará a asignar responsabilidades y mantener controles periódicos sobre el desempeño laboral con el fin de satisfacer al cliente cumpliendo con todos los estándares de calidad.

El presente proyecto dotará de elementos necesarios y adecuados para lograr una correcta gestión empresarial, a través de la utilización óptima de recursos humanos, económicos, materiales y tecnológicos, lo cual le permitirá a la empresa tener una gestión más eficiente y competitiva promoviendo la calidad en la gestión de procesos, con el objetivo de mantenerse en el mercado y aportar para el desarrollo económico y social de la provincia y el país.

1.1.1. Formulación del problema de investigación.

La Empresa IMCALVI Cía. Ltda. actualmente carece de un Modelo de Gestión Empresarial por Procesos, que le permita elevar los niveles de competitividad y eficacia.

1.1.2. Delimitación del problema.

Se tiene como objeto la Gestión de Calidad y como campo la gestión por procesos en la Empresa IMCALVI Cía. Ltda. de la Ciudad de Ambato.

1.2. Objetivos.

1.2.1. Objetivo general.

Diseñar un Modelo de Gestión Empresarial por Procesos que nos permita mejorar los sistemas administrativos y de comercialización de la empresa.

1.2.2. Objetivos específicos.

- Develar la teoría de la gestión por procesos.
- Crear una metodología para implementar la gestión por procesos.
- Implementar la gestión por procesos y analizar resultados.

1.3. Justificación de la investigación.

La presente investigación se justifica por las siguientes razones:

Solucionará varios problemas como son la inadecuada gestión de inventarios, financiera, distribución y de personal. Además es importante conocer la cultura organizacional de la empresa ya que es muy relevante identificar el comportamiento del personal que labora en las organizaciones en la búsqueda de la eficiencia y la innovación.

La importancia del presente estudio pretende despertar la reflexión de la alta gerencia de la organización; sobre las condiciones por las cuales está atravesando la empresa, considerando que el clima y la cultura organizacional son factores determinantes en la eficacia de la gestión, por lo que la cultura organizacional debe ser desarrollada para lograr

un equilibrio entre los grupos de referencia y lógicamente mejorar el desempeño del personal logrando elevar los niveles de competitividad y mejorar la calidad del servicio.

La gestión empresarial por procesos para la empresa es de vital importancia, ya que constituye un modelo práctico que ayudará a mejorar los procesos de cada área de la empresa, convirtiéndose en un poderoso instrumento que permitirá el mejoramiento del desempeño laboral del personal, una mejor relación de trabajo entre los empleados para que brindar excelente imagen a los clientes externos.

Este modelo de gestión equilibrará los objetivos de la empresa los cuales se los medirá a través de indicadores, los mismos que desencadenarán una gestión más eficiente con el fin de asegurar la existencia de la empresa en el futuro.

La presente investigación es factible ya que servirá de un apoyo para todas las áreas de la empresa, porque constituye un estudio importante para alcanzar objetivos empresariales, mejorando el desempeño laboral del personal, y aplicando una correcta gestión de procesos de todas las áreas que conforman a IMCALVI Cía. Ltda.

Capítulo II: Marco teórico

2.1. Marco teórico referencial.

Para la elaboración del presente trabajo se realizara un hilo conductor en el cual nos ayudará a identificar claramente los diferentes significados en las que se basa la investigación; se revisará las teorías de la administración, y la gestión por procesos encaminada a la obtención de resultados.

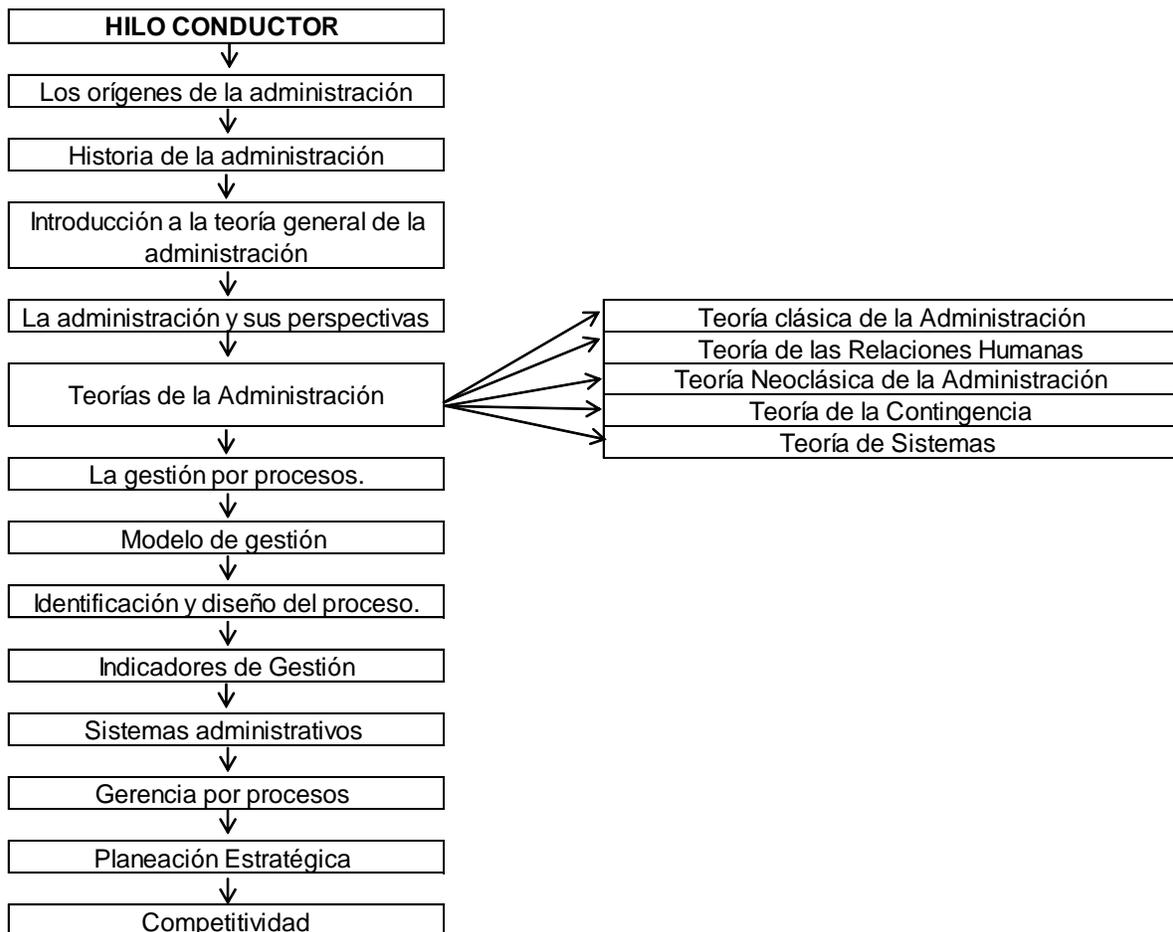


Figura N° 1. Hilo conductor.

Fuente: Autoría Propia.

2.1.1. Orígenes de la administración.

La historia de la administración es reciente, se ha desarrollado con bastante lentitud pero a partir del siglo XX tuvo un avance y una innovación notable. Actualmente la sociedad típica de los países desarrollados es plural, la mayor parte de las obligaciones sociales (como la producción de bienes o servicios) se confía a organizaciones (como industrias, universidades y escuelas, hospitales, comercio, comunicaciones, servicios públicos, etc.) que deben administrarse para ser eficientes y eficaces. A mediados del siglo XIX la sociedad era diferente, las organizaciones eran pocas y pequeñas: predominaban los pequeños talleres de artesanos independientes, escuelas pequeñas, tiendas de esquina, profesionales independientes (médicos, abogados y artistas, que trabajaban por cuenta propia), labradores, entre otras ocupaciones.

A pesar de que el trabajo siempre existió en la historia de la humanidad, el desarrollo de las organizaciones y su administración forman un capítulo reciente.¹

2.1.2. Historia de la administración.

La historia de la administración es reciente, es un producto del siglo XX. En realidad su estudio tiene poco más de 100 años, y es el resultado histórico de la acumulación del pensamiento de muy diversos precursores, en los que se puede encontrar filósofos, físicos, economistas, estadistas y

Empresarios, quienes, a lo largo del tiempo han desarrollado obras y teorías. La administración moderna utiliza conceptos y principios empleados en las ciencias matemáticas (incluso la estadística), en las humanidades (como la psicología, la sociología y la pedagogía), así como en derecho, ingeniería o tecnología de la información, entre otras.

Las referencias prehistóricas sobre las magníficas construcciones erigidas en la Antigüedad en Egipto, Mesopotamia y Asia atestiguan la existencia de dirigentes capaces de planear y

¹ CHIAVENATO, Idalberto. Introducción a la teoría general de la administración. México. 2006. p. 23-24

guiar los esfuerzos de trabajadores en obras monumentales que perduran hasta nuestros días, como las pirámides de Egipto, por ejemplo. Los papiros egipcios, que datan de 1300 a.C., indican la importancia de la organización de la burocracia pública en el antiguo Egipto. En China, las parábolas de Confucio sugieren prácticas para la buena administración pública.

A pesar de los progresos del conocimiento humano, la ciencia de la administración no surgió sino al principio del siglo XX. La teoría general de la administración (TGA) es un enfoque nuevo del conocimiento humano y para que apareciera fue necesario que transcurrieran los siglos y circunstancias históricas que finalmente darían las condiciones necesarias para ello.²

2.1.3. Introducción a la teoría general de la administración.

Vivimos en una sociedad institucionalizada y compuesta de organizaciones. Todas las actividades orientadas a la producción (productos) o la presentación de servicios (actividades especializadas) son planeadas, coordinadas dirigidas y controladas por organizaciones constituidas por personas y por recursos no humanos (recursos físicos, materiales, tecnológicos, mercadológicos, etc.). La vida de las personas depende de las organizaciones y estas de la actividad y del trabajo de las primeras.

En cada organización, el administrador define estrategias, diagnostica situaciones, evalúa recursos, planea su aplicación, resuelve problemas, y genera innovación y competitividad.³

La administración y sus perspectivas.

En una época de cambios e incertidumbre, la administración se ha vuelto el centro de la actividad humana. El mundo moderno se caracteriza por tener organizaciones en las cuales el trabajo en equipo es la base fundamental de la sociedad. La tarea básica de la

² CHIAVENATO, Idalberto. Introducción a la teoría general de la administración. México. 2006. p. 20

³ CHIAVENATO, Idalberto. Introducción a la teoría general de la administración. México. 2006. p. 2.

administración es hacer las cosas por medio de personas de manera eficiente y eficaz. En las organizaciones (industrias, comercio, servicios públicos, hospitales, universidades, instituciones militares o cualquier otra empresa humana), la eficiencia y la eficacia dependen de la capacidad de aquellos que ejercen la función administrativa. El avance tecnológico y el desarrollo del conocimiento humano no producen por si mismos efectos si la calidad de la administración no permite una utilización eficaz de los recursos humanos y materiales. La administración es la clave para solucionar los problemas del mundo moderno.

El trabajo del administrador (ya sea un supervisor o un director de la organización) es en el fondo el mismo. Cualquiera que sea la posición o el nivel que ocupe, el administrador obtiene resultados mediante la cooperación de sus subordinados. La tarea de administrar se aplica a todo tipo o tamaño de organización (grandes empresas, industrias, universidades, cadenas de supermercados, clubes, hospitales u organizaciones no gubernamentales). Toda organización necesita administrarse con el fin de alcanzar objetivos con mayor eficiencia, economía de acciones y recursos, para ser competitiva. La cooperación de las personas con el fin de alcanzar objetivos comunes se vuelve organizada y formal; el componente esencial de esa asociación es la administración (la función de hacer las cosas por medio de las personas con los mejores resultados).⁴

2.1.4. Teorías de la administración.

Dentro de la investigación es importante conocer el aspecto administrativo, que han incidido en las formas y desarrollo de las actividades, estructura organizacional y en el diseño de los puestos de trabajo, así como en otras actividades que son de vital importancia en las organizaciones.

Por lo cual se va analizar las teorías de la administración cada una está relacionada con el entorno y las circunstancias en un momento dado, por lo que intervienen los factores

⁴ CHIAVENATO, Idalberto. Introducción a la teoría general de la administración. México. 2006. p. 7-8.

económicos, sociales y tecnológicos, así podemos comprender que la aplicación de alguna de ellas, o su utilización dependerá de nuestra percepción sobre la situación en ese momento.

Las distintas teorías, escuelas o enfoques han aparecido y se han desarrollado en los últimos cien años, es decir unas se apoyan en otras, en muchos casos cambiando la forma pero en la mayoría de las ocasiones muy poco en su contenido.

Es necesario señalar, que a partir de la primera revolución industrial, hubo un desarrollo tecnológico acelerado lo que permitió observar las circunstancias que se presentaban, como la humanización de los trabajos, el incremento notable de la producción y la necesidad de atención al talento humano.

El análisis de las teorías nos permite evaluar y comprender los distintos procesos que intervienen en las organizaciones, lo que nos da la pauta para planificar y desarrollar estrategias para solucionar problemas o aprovechar las oportunidades.

Teoría clásica de la administración.

La teoría clásica de la administración surge en Francia en el año 1916.

...La teoría clásica se caracteriza por el énfasis otorgado a la estructura que la organización debe poseer para ser eficiente. Esta teoría parte de la organización, que como un todo, y de su estructura para garantizar eficiencia en todas en todas las partes involucradas fueran órganos (como divisiones, departamentos, u otros), o personas (como ocupantes de cargos y ejecutores de tareas). La importancia dada a la estructura dentro de la organización constituye una expansión sustancial del objeto de estudio de la TGA (Teoría General de la Administración).

Henri Fayol, un ingeniero francés, fundador de la teoría clásica de la administración subraya que toda empresa presenta seis operaciones básicas:

1. Funciones técnicas, relacionadas con la producción de bienes o servicios.
2. Funciones comerciales, relacionadas con la compra, venta e intercambio.
3. Funciones financieras, relacionadas con la búsqueda y la administración de capitales.
4. Funciones de seguridad, relacionadas con la protección y preservación de los bienes y de las personas.
5. Funciones contables, relacionadas con los inventarios, registros, balances, costos y estadísticas.
6. Funciones administrativas, relacionadas con la integración de la cúpula de las otras cinco funciones. Las funciones administrativas coordinan y sincronizan las demás funciones de la empresa y se ubica siempre por encima de ellas.⁵

La autora de la presente investigación menciona que la teoría clásica de la administración aparece como el inicio de una administración moderna que da paso a que las organizaciones alcancen la eficiencia, mediante la aplicación de funciones específicas las cuales ayudan a coordinar y sincronizar convirtiendo a la organización en un todo.

Teoría de las relaciones humanas.

La teoría de las “Relaciones Humanas” data de la década de 1920. Esta doctrina surgió y adquirió fuerza como consecuencia del desarrollo de la industria y debido a que la producción en serie aumentó la tensión nerviosa de los obreros.⁶

La teoría de las relaciones humanas (o Escuela Humanista de Administración) surgió en Estados Unidos, a consecuencia de las conclusiones del experimento de Hawthorne, posteriormente fue desarrollada por Elton Mayo y colaboradores. Esta teoría significó un movimiento de reacción y oposición a la teoría clásica de la administración.

⁵ CHIAVENATO, Idalberto. Introducción a la teoría general de la administración. México. 2006. p. 63-64.

⁶ HERNADEZ y Rodríguez Sergio y BALLESTEROS Inda Nicolas. Fundamentos de Administración. México. 1980. p. 155.

La teoría de las relaciones humanas tiene sus orígenes en los siguientes hechos:

- La necesidad de humanizar y democratizar la administración, al liberarla de los conceptos rígidos y mecanicistas de la teoría clásica y adecuándolos a nuevos patrones de vida del pueblo estadounidense. En ese sentido, la teoría de las relaciones humanas se rebeló como un movimiento típicamente estadounidense dirigido ahora hacia la democratización de los conceptos administrativos.
- El desarrollo de las ciencias humanas, principalmente de la psicología, así como de su creciente influencia intelectual y de sus primeras aplicaciones a las organizaciones industriales. Las ciencias humanas demostraron lo inadecuado de los principios de la teoría clásica.
- Las ideas de la filosofía pragmática de John Dewey y la psicología dinámica de Kurt Lewin fueron fundamentales para el humanismo en la administración. Elton Mayo es el fundador de esta escuela. Dewey y Lewin también contribuyeron a la sociología de Pareto fue, de igual manera fundamental.⁷

Previo a revisar la teoría de las relaciones humanas puedo definir como el inicio de una nueva teoría enfocada hacia los valores humanísticos para una correcta administración direccionada al talento humano. Esta teoría ya no se enfoca solo a la producción de bienes o servicios si no también hace énfasis en la función social la cual consiste en garantizar un equilibrio interno entre trabajadores, debido a que es importante en una organización satisfacer todas las necesidades de los empleados, basándose en la motivación, participación, equipos de trabajo y la capacitación con el fin de obtener un excelente ambiente de trabajo.

⁷ CHIAVENATO, Idalberto. Introducción a la teoría general de la administración. México. 2006. p. 83-84.

Teoría neoclásica de la administración.

Al inicio de la década de 1950, la teoría de la administración paso por un periodo de de intensa remodelación. Al terminar la segunda Guerra Mundial, el mundo experimento un notable desarrollo industrial y económico. En otras palabras el mundo de las organizaciones ingreso en una etapa de cambios y transformaciones. Con el surgimiento del televisor, del motor de inyección y de las telecomunicaciones, el mundo organizacional jamás volvió a ser el mismo. Las repercusiones sobre la teoría administrativa no tardaron en aparecer.

A pesar de la influencia de las ciencias del comportamiento sobre la teoría administrativa, los puntos de vista de los autores clásicos subsistieron. A pesar de todas las críticas a los postulados clásicos y a los enfoques tradicionales de la organización, los principios de administración , departamentalización, la racionalización del trabajo, la estructura lineal o funcional, en general, el enfoque clásico nunca se sustituyo totalmente por otro enfoque. Todas la teorías administrativas posteriores se fundamentaron en la teoría clásica como punto de partida o como crítica para presentar una postura diferente.

El enfoque neoclásico solo es una redefinición de la teoría clásica debidamente actualizada y redimensionada a los problemas administrativos y al tamaño de las organizaciones actuales. En otros términos la teoría neoclásica representa la teoría clásica en una nueva forma y dentro de un eclecticismo que aprovecha la contribución de las demás teorías administrativas.

El enfoque neoclásico se basa en los siguientes fundamentos:

- La administración es un proceso operacional compuesto de funciones como planeación organización, dirección y control.
- Como la administración involucra una variedad de situaciones organizacionales, precisa fundamentarse en principios básicos que tengan valor predictivo.
- La administración es un arte que como la medicina o la ingeniería, se apoyan en principios universales.

- La cultura así como el universo físico y biológico afectan el ambiente del administrador. Como ciencia o arte, la teoría de la administración no necesita abarcar todo el conocimiento para poder servir como fundamento científico de los principios administrativos.

El enfoque neoclásico consiste en identificar las funciones del administrador y sustraer de ellas los principios fundamentales de la práctica administrativa.⁸

“La teoría neoclásica es una reacción a la influencia de las ciencias del comportamiento en el campo de la administración en detrimento de los aspectos económicos y concretos involucrados en el comportamiento de las organizaciones”.⁹

La autora menciona que la teoría neoclásica hace énfasis en la práctica de la administración ya que esta se caracteriza por resaltar los aspectos prácticos de la administración en busca de resultados concretos y útiles los mismos que ayuden a lograr los objetivos planteados. la teoría neoclásica resalta el conjunto de funciones que tiene un administrativo y son: planeación, organización, dirección y control.

Teoría de la contingencia.

La teoría de la contingencia surgió a partir de varias investigaciones realizadas para verificar los modelos de estructuras organizacionales más eficaces en determinados tipos de empresas. Esas investigaciones pretendían confirmar si las organizaciones más eficaces seguían las presuposiciones de la teoría clásica, como una división de trabajo, áreas de control, jerarquía de la autoridad, etc. Los resultados llevaron a nueva concepción de organización: la estructura de organización y su funcionamiento dependen de la interacción con el ambiente. No existe una única y mejor forma (the best way) de organizar.¹⁰

⁸ CHIAVENATO, Idalberto. Introducción a la teoría general de la administración. México. 2006. p. 122.

⁹ CHIAVENATO, Idalberto. Introducción a la teoría general de la administración. México. 2006. p. 126.

¹⁰ CHIAVENATO, Idalberto. Introducción a la teoría general de la administración. México. 2006. p. 394

La teoría de la contingencia contempla los siguientes aspectos básicos:

- La organización es de naturaleza sistemática, es decir, ella es un sistema abierto.
- Las características organizacionales presentan una interacción entre sí y con el ambiente. Eso explica la íntima relación entre las variables externas (como la certeza y la estabilidad del ambiente) y las características de la organización (diferenciación e integración organizacionales).
- Las características ambientales funcionan como variables independientes, mientras las organizacionales son variables dependientes.¹¹

Las organizaciones deben adaptarse al cambio imprevisto que rodea el entorno y que depende de variables como sistema de trabajo, personas y cómo la organización establece su forma de actuar. Trabajar teniendo en cuenta esta perspectiva se ha denominado: Enfoque de contingencia (I. Bittel, 1998, p. 514) o teoría de contingencia.

Teoría de sistemas

La teoría de sistemas (TS) es una rama específica de la teoría general de sistemas (TGS). Con ella, el enfoque sistémico llegó a la TGA a partir de la década de 1960 y se transformó en parte integrante de ella.

La TGS surgió con los trabajos del biólogo alemán Ludwing von Bertalanffy. La TGS no busca solucionar problemas o intentar soluciones prácticas, sino producir teorías y formulaciones conceptuales para aplicarlas en la realidad empírica. Los supuestos básicos de la TGS son:

- Existe una tendencia hacia la integración de las ciencias naturales y sociales.
- Esa integración parece orientarse rumbo a una teoría de los sistemas.

¹¹ CHIAVENATO, Idalberto. Introducción a la teoría general de la administración. México. 2006. p. 398.

- La teoría de los sistemas constituye el modo más inclusivo de estudiar los campos no físicos del conocimiento científico, como las ciencias sociales.
- La teoría de los sistemas desarrolla principios unificadores que cruzan verticalmente los universos particulares de las diversas ciencias involucradas y se enfoca hacia el objetivo de la unidad de la ciencia.
- La teoría de los sistemas conduce a una integración en la educación científica.

2.1.5. La gestión por procesos.

La gestión por procesos nos ayuda a identificar indicadores para poder evaluar el rendimiento de las diferentes actividades que se llevan a cabo, para alcanzar buenos resultados.

Según Bravo Carrasco (2011). La gestión de procesos es una disciplina de gestión que ayuda a la dirección de la empresa a identificar, representar, diseñar, formalizar, controlar, mejorar y hacer más productivos los procesos de la organización para lograr la confianza del cliente. La estrategia de la organización aporta las definiciones necesarias en un contexto de amplia participación de todos sus integrantes, donde los especialistas en procesos son facilitadores.

La Gestión por Procesos tiene como propósito asegurar que todos los procesos de una empresa, organización se desarrollen de forma coordinada, mejorando la efectividad y la satisfacción de todas las partes interesadas como el personal que labora en la empresa, clientes, proveedores y la sociedad en general. Todo proceso entrega unas salidas: resultados, productos, bienes o servicios que requieren unos clientes, usuarios, o consumidores, los proveedores suministran unas entradas como son los insumos, materias primas.

Hoy en día la Gestión por Procesos, ha sido adoptada por las organizaciones tanto públicas como privadas porque ayuda a dar respuesta a una sociedad que demanda de cambios, incluye una serie de componentes necesarios para competir con éxito en el nuevo milenio

generando beneficios como es mejorar el nivel de satisfacción de nuestro clientes, la calidad, reducción de los tiempos del proceso, gestión del cambio, prevención de posibles errores.

Los procesos son una secuencia de actividades orientadas a generar un valor añadido sobre una “entrada” para conseguir un resultado, y una “salida” que a su vez satisfaga los requerimientos del cliente, por lo tanto su diseño y operación deben ser función de los resultados esperados para con ello conseguir la máxima satisfacción y eficacia interna. Las organizaciones deben ser estructuradas bajo la visión de procesos desde su planteamiento estratégico hasta su organización operativa; deben gestionar cada uno de los procesos que la empresa realiza, por lo que es un elemento fundamental, para comprender mejor las necesidades de sus clientes y, por tanto, poder satisfacerlas.

Gestionar una empresa en base a procesos, es de mucha utilidad ya que:

- Determina que procesos necesitan ser mejorados o rediseñados.
- Establece prioridades y proporciona un contexto para iniciar y mantener planes de mejora que permitan alcanzar los objetivos establecidos.
- Le permite a la organización centrarse en el cliente.
- Le permite a la empresa predecir y controlar el cambio.
- Aumenta la capacidad de la empresa para competir, mejorando el uso de los recursos disponibles.
- Ofrece una visión sistemática de las actividades.
- Prepara a la organización a fin de cumplir con sus desafíos futuros.
- También es importante identificar los principales procesos que intervienen en las actividades de cada organización, como son los gerenciales y operacionales.
- El principal objetivo de la gestión por procesos es aumentar la productividad en las organizaciones, es decir que haya eficacia y se agregará valor para el cliente.

- Los procesos deben estar perfectamente definidos y documentados, señalando las responsabilidades de cada miembro, y deben tener un responsable y un equipo de personas asignado.

Para adoptar un enfoque basado en procesos, la organización debe identificar todas y cada una de las actividades que realiza, estas actividades deben tener una forma secuencial a la que llamamos mapa de procesos el mismo que servirá para tener una visión clara de las actividades que aportan valor al producto/servicio recibido finalmente por el cliente. Para elaborar este mapa de procesos debe intervenir toda la organización, con el personal que conozca de los diferentes procesos que se realizan o se deben realizar en las empresas.¹²

Después de haber estudiado el texto puedo manifestar que la gestión por procesos es la manera más efectiva para lograr la plena satisfacción de los clientes por la forma en la que permiten identificar sus necesidades, para determinar cómo cumplir entonces sus requisitos y finalmente lograr esa satisfacción.

2.1.6. Modelo de gestión.

Modelo de gestión, “es un sistema económico de competencia, que implica conocer el entorno, conceptualizarlo y generar directrices estratégicas”.¹³

Para José Antonio Pérez en su obra gestión por procesos define la gestión como “hacer adecuadamente las cosas, previamente planificadas, para conseguir objetivos (comprobando posteriormente el nivel de la consecución”.¹⁴

Para Ma. Dolores de Juan Vigaray la gestión de inventarios “se centra en la forma en la que se van a manejar los niveles de stock de la empresa. Es necesario determinar las cantidades

¹² BRAVO, Juan. Gestión de Procesos (alineados a la estrategia), Chile. 2011.

¹³ DRUCKER, Peter F. La gerencia de empresa. Editorial Sudamericana. Buenos Aires.1974. p. 13

¹⁴ PEREZ FERNANDEZ DE VELASCO, José A. Gestión por procesos. Madrid. 2010. p. 137.

de los productos que el minorista debe tener disponibles en el punto de venta y la periodicidad con la que ha de efectuarse los pedidos”.¹⁵

La ISO 9001:2008 es la base del sistema de gestión de la calidad ya que es una norma internacional y que se centra en todos los elementos de administración de calidad con los que una empresa debe contar para tener un sistema efectivo que le permita administrar y mejorar la calidad de sus productos o servicios.

2.1.7. Identificación y diseño del proceso.

Proceso

Como es ampliamente conocido en la administración, proceso es: un “conjunto de actividades secuenciales o paralelas que ejecuta un productor, sobre un insumo, le agregue valor a éste y suministra un producto o servicio para un cliente externo o interno”¹⁶

Según la Norma ISO-9001:2008. Proceso es un “conjunto de actividades mutuamente relacionadas o que interactúan, las cuales transforman elementos de entrada en resultados”¹⁷

Mientras que según el Modelo EFQM. Proceso es la “secuencia de actividades que van añadiendo valor mientras se produce un determinado producto o servicio a partir de determinadas aportaciones”¹⁸

Clasificación de los procesos

Antonio Pérez Fernández de Velasco José, 2007según Los procesos se pueden clasificar de la siguiente forma:

¹⁵DE JUAN VIGARAY, M.D. Comercialización y Retailing, Madrid España. p. 278.

¹⁶ AGULEDO TOBON, Luis Fernando. Evolución de la Gestión por Procesos. p. 29.

¹⁷ 2 BELTRÁN, Jaime; MIGUEL, Carmona; CARRASCO, Ramiro; RIVAS, Miguel; TEJEDOR, Fernando. Guía para una Gestión Basada en Procesos, Instituto Andaluz de Tecnología, pág. 13

¹⁸ BELTRÁN, Jaime; MIGUEL, Carmona; CARRASCO, Ramiro; RIVAS, Miguel; TEJEDOR, Fernando. Guía para una Gestión Basada en Procesos, Instituto Andaluz de Tecnología, pág. 15

Procesos Estratégicos: Son aquellos procesos por los cuales la empresa desarrolla sus estrategias y define sus objetivos. Ejemplo: Proceso de diseño de un producto.

Procesos Operativos: Son los procesos propios de la empresa. Por ejemplo: El proceso de producción de ladrillos.

Procesos Apoyo: Son los procesos que proporcionan soporte mediante recursos, para cumplir los procesos operativos.

Identificación del proceso.

Un buen proceso se reconoce si tiene claramente definidas y establecidas las siguientes características:

- **Objetivo:** Propósito del proceso a donde se quiere llegar tiene relación con el producto.
- **Responsable:** Persona encargada de mantener el proceso bajo control y suministrar los recursos necesarios para lograr el objetivo.
- **Alcance:** Determina el inicio y el final del proceso o a actividades involucradas al objetivo.
- **Insumos:** Todo lo que se requiere como materia prima para ser transformado un producto final.
- **Productos:** Es lo que recibe el cliente para satisfacer sus necesidades, el cual puede ser un bien tangible o intangible en el caso de un servicio.
- **Recursos:** Todo aquello que permite transformar los insumos en un producto, clasificados como mano de obra, maquinas, medios logísticos o tecnología.
- **Duración:** Se relaciona como el tiempo de ciclo.

- Capacidad: Lo que el proceso entrega en un tiempo determinado, este se mide en volumen o cantidad.¹⁹

Caracterización de procesos

Documentos que describe esquemáticamente la secuencia de las actividades que se debe seguir por las personas en las áreas involucradas en el desarrollo de un proceso. Las caracterizaciones incluyen diagramas de flujo de acuerdo con el tipo establecido por la organización y remiten a formatos instructivos y registros.

Diagramación

Diagramar es representar gráficamente hechos, situaciones, movimientos, relaciones o fenómenos de todo tipo por medio de símbolos que clarifican la interrelación entre diferentes factores y/o unidades administrativas, así como la relación causa- efecto que prevalece entre ellos.

Este recurso constituye un elemento de juicio invaluable para individuos y organizaciones de trabajo; aquellos, porque así pueden percibir en forma analítica y detallada la secuencia de una acción, lo que contribuye sustancialmente a conformar una solida estructura de pensamiento que fortalece su capacidad de decisión. y las organizaciones, porque les permite dar seguimiento a sus operaciones mediante diagramas de flujo, elemento fundamental para descomponer en partes procesos complejos, lo cual facilita su comprensión y contribuye a fortalecer la dinámica organizacional y a simplificar el trabajo.²⁰

Entonces se puede decir que la diagramación puede hacerse en forma vertical u horizontal y los símbolos son determinados por la organización. La más importante es que cuando se

¹⁹ AGULEDO TOBON, Luis Fernando. Evolución de la Gestión por Procesos. p. 29-31.

²⁰ FRANKLIN FINCOWSKY, Enrique Benjamín. Organización de Empresas. 2009. pag. 298.

definan, deben usarse obligatoriamente por todos los miembros para evitar malas interpretaciones.

Símbolo	Significado	Instrucción
	Operación, Actividad	Describir en forma concisa la acción o actividad
	Decisión.	Anotar la pregunta sobre la que se decidirá.
	Transporte	Indicar el proceso o actividad al cual se traslada.
	Documento Impreso	Anotar el nombre del documento que se genera.
	Inicio, Fin	Indica el inicio o fin de un proceso.
	Conector	Indica traslado del proceso, numerar.
	Almacenamiento, Archivo	Anotar el nombre o lugar del archivo.
	Demora, Espera	Anotar que espera.
	Inspección, Control	Indicar que se revisa.
	Sentido de flujo	Siempre se debe indicar el sentido

Figura N° 2. Símbolos para diagramar

Fuente: Evolución de la gestión por procesos.

2.1.8. Indicadores de gestión

Metodología Deming Todos los procesos deben ser medidos por que cada uno debe entregar un resultado planeado que tiene relación con el objetivo del proceso, lo que se mide no se observa, lo que no se observa no se controla, y si no se controla no podemos

gestionarlo. En esencia lo que se mide no se mejora. La gestión por procesos en su esencia demuestra control sobre las actividades para alcanzar los resultados.

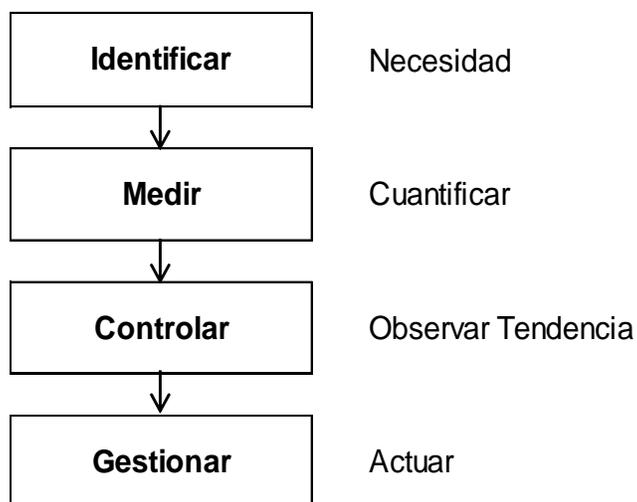


Figura N° 3. Ciclos de gestión.

Fuente: Evolución de la gestión por procesos.

Qué es un indicador

Es una medida cuantitativa que permite observar cambios a través del tiempo, puede ser también una medida cualitativa, ambas indican “cómo” un proceso esta alcanza su objetivo, son mediciones de nivel de desempeño. También conocidos como Indicadores clave de desempeño KPI, Key Performance Indicators.

La medida cuantitativa se obtiene de comparar un resultado obtenido con respecto a un resultado esperado., lo que quiere decir en otras palabras es el valor obtenido (porcentualmente) de evaluar dos variables, una variable de salida, variable número uno con respecto a una variable de de entrada, variable número dos.

Clases de indicadores

Indicador de porcentaje: Mide el valor relativo de una cifra con respecto a otra a la cual se le atribuye el valor del cien por ciento. Por ejemplo cuando se está evaluando un resultado académico, se está calificando que tanto se logra el aprendizaje total, se puede tener dos bases de evaluación sobre 5 o evaluación sobre 10, si el resultado alcanzado es 4 sobre 5, esto quiere decir que obtuvo un resultado del 80% sobre el esperado y se calcula así:

$\text{Variable 1} / \text{Variable 2} * 100$ (para que la base sea de porcentaje) = Resultado

$\text{Calificación obtenida} / \text{Calificación máxima esperada} * 100 = \text{Resultado}$

$$4 / 5 * 100 = 80\%$$

Indicador de razón: La razón se obtiene de dividir un dato, el numerador, por una base que es el denominador.

Ambos deben tener la misma unidad de medida como pesos, kilos, litros, u otra.

Los más comunes son los indicadores financieros, que son un indicador de Razón. Ejemplo Activo corriente/ Pasivo corriente. Puede ser superior a 1 o inferior a 1; la razón indica cuál es la proporción del uno con respecto al otro.

Estos indicadores son indicadores numéricos o cuantitativos, pero también existen indicadores cualitativos, estos indican si se logran un resultado a cumplir o no cumplir, por ejemplo la entrega de un estado financiero en determinado tiempo cuya meta es entregarlo antes del día 10 de cada mes, si se entregó el día 9 SÍ se cumplió, por lo contrario si se entregó el día 11 NO cumplió.

También se pueden clasificar en indicadores de eficiencia, indicadores que miden la utilización de los recursos o Indicadores de Eficacia, que miden si se están alcanzando los resultados esperados.²¹

²¹ Luis Fernando Agudo Tobón 149-150. Evolución de la gestión por procesos. 2012

La autora al leer algunos autores sobre este tema entiende que los indicadores integrales de gestión son medidas que representan una magnitud, indican el desempeño de los diferentes períodos que comprenden el plazo para cumplir con la meta organizacional. Son necesarios para evaluar actividades que se desarrollan dentro y fuera de la empresa

2.1.9. Sistemas Administrativos.

Menschel Richard F., define un sistema como, “una red de procedimientos relaciones entre si y desarrollados de acuerdo con un esquema integrado para lograr mayor actividad de las empresas”²²

En el libro de la introducción a la teoría general de la administración consiste “en orientar, dirigir y controlar los esfuerzos de un grupo de personas hacia un objetivo común. El administrador es aquel que permite que un grupo de personas alcancen sus objetivos con el mínimo desperdicio de recursos, esfuerzo y con menos obstáculos de otras actividades útiles.”²³

Un proceso administrativo según el libro Fundamentos de la gestión empresarial lo definen como “marco conceptual para administrar y gestión una empresa mediante la planeación, organización, integración, dirección y control para cumplir sus objetivos”.²⁴

En el libro Administración en las organizaciones encontramos plasmado que un sistema administrativo “es un todo organizado y unitario, compuesto de dos o más partes interdependientes, componentes o subtemas y delineado por límites identificables que lo separan de su suprasistema ambiental”.²⁵

²² MENSCHER Richard F., Management by System, McGraw-Hill, p. 10.

²³ CHIAVENATO Idalberto. Introducción a la teoría general de la administración. México. 2006.p. 127.

²⁴ HERNANDEZ Sergio y PULIDO Alejandro. Fundamentos de gestión empresarial. México. 2011. p. 160.

²⁵ KAST, F.E. y ROSENZWEIG, J.E., Administración en las en las organización. Enfoques de sistemas y de contingencias. México. 1887. p. 16.

2.1.10. Gerencia por Procesos.

La Gerencia por procesos o Gerencia día a día se realiza mediante el giro permanente del ciclo PHVA: Planear, Hacer, Verificar y Actuar, también denominado círculo de Deming, que es la concepción básica para dinamizar la gerencia del día a día: relación entre personas y los procesos en el trabajo diario y que se debe aplicar disciplinadamente.

La Gerencia por procesos permite:

- Eliminar las causas fundamentales de los problemas.
- Garantizar que los procesos de la empresa sean gerenciados donde se ejecutan.
- Eliminar el trabajo innecesario, es decir, el que no genera beneficios para el cliente final, el que no agrega valor y por tanto, el comprador o usuario no está dispuesto a pagar por él.
- Mantener los niveles alcanzados y mejorar.
- Posibilitar que la alta dirección disponga de más tiempo para pensar en el futuro y en el mercado de la empresa. la gerencia no debe hacer las cosas, debe crear las condiciones propicias de direccionamiento y actitud de trabajo en equipo para que los demás hagan las cosas.

En general la gerencia por procesos permite alcanzar los planeamientos determinados por la propuesta de la Organización por procesos.²⁶

Transformación Cultural

Transformación cultural es un cambio en la forma de pensar de todas las personas que forman parte de la organización, a un nuevo marco de referencia para percibir e interpretar la realidad con el ánimo de satisfacer las necesidades de los clientes.; esto hace posible la readecuación de la empresa a las características cambiantes del entorno.

²⁶ AGUEDO TOBON, Luis Fernando y ESCOBAR BOLIVAR, Jorge. Gestión por procesos. Medellín. 2007. p. 21-22.

Este conjunto de elementos integrados: Direccionamiento estratégico, Gerencia de procesos y transformación cultural, establecen la coherencia entre “sentir, actuar y pensar”.

El concepto de gestión integral ha permitido además cambiar la forma de definir los perfiles ocupacionales de la organización, pasando de los manuales por funciones, donde me dicen que me toca hacer y las competencias y habilidades que poseo para ello.

Organizaciones Horizontales

Frank Ostroff en su libro la Organización horizontal propone los pasos necesarios para la construcción de un organización por procesos, habla de tres fases secuenciales detalladas a continuación:

Primera fase: Debemos establecer el rumbo de la organización dónde y cómo vamos a competir. Se debe determinar la razón de ser: visión y misión, estos dos direccionadores estratégicos determinan como establecer la propuesta de valor de la organización, aquello que le va a ofrecer al cliente y por lo cual está dispuesto a pagar.

Segunda fase: Se debe rediseñar los procesos con funciones interrelacionadas para determinar cómo hacer lo que hay que hacer. Así debemos definir claramente cada uno de los procesos componentes de la cadena de valor, su alcance y sus objetivos, la forma de trabajar en equipo alrededor del proceso, de tal manera que las actividades fluyan rápidamente desde el proveedor hasta el cliente. Equivale a la restructuración interna de procesos en la teoría de contingencia y la gerencia de procesos en la gestión integral.

Tercera fase: Se debe propiciar que la organización logre los resultados por medio de la formación, como institucionalizar el método para que permanezca vigente, por lo tanto hay que formar personas en métodos de solución de problemas y mejoramiento de procesos. Este método parte de la base organizacional, por eso se denomina método ascendente.

Equivale a la disposición de las personas en la teoría de contingencia y a la transformación cultural en la gestión integral.²⁷

2.1.11. Planeación estratégica.

Para Druker “la planeación estratégica es el proceso continuo, basado en el conocimiento más amplio posible del futuro considerado, que se emplea para tomar decisiones en el presente, las cuales implican riesgos futuros en razón de los resultados esperados; es organizar las actividades necesarias para poner en práctica las decisiones y para medir, con una reevaluación sistemática, los resultados obtenidos frente a las expectativas que se hayan generado”.²⁸

Sallenave dice “La planeación estratégica es el proceso por el cual los dirigentes ordenan sus objetivos y sus acciones en el tiempo. De hecho el concepto de estrategia y planeación están ligados indisolublemente, pues tanto el uno como el otro designan una secuencia de acciones ordenadas en el tiempo, de tal forma que se puede alcanzar uno o varios objetivos.”²⁹

La autora al leer algunos autores logra entender a la planeación estratégica como el proceso a través del cual se analiza la situación interna y externa para poder establecer objetivos generales.

2.1.12. Competitividad.

Ugo Fea dice “la competitividad es la capacidad estructural de una empresa de generar beneficios sin solución de continuidad a través de sus procesos productivos, organizativos y de distribución.”³⁰

²⁷ AGUEDO TOBON, Luis Fernando y ESCOBAR BOLIVAR, Jorge. Gestión por procesos. Medellín. 2007. p. 20-21-22-23 y 24.

²⁸ DRUCKER Peter F., Introducción a la Administración, 1984, pág. 133-136.

²⁹ SALLENAVE Jean Paúl, Gerencia y Planeación Estratégica, 2004, pág. 187.

³⁰ FEA Hugo, Competitividad es Calidad Total, 1993, pág. 47.

Para Olga Benavides “la competitividad es la capacidad de las empresas o industrias de competir y posicionarse en los mercados y los contextos de manera sostenible y a largo plazo”³¹

La autora investigó acerca de la competitividad que es una iniciativa de negocios distinta a la de otras empresas similares. La competitividad se da a través de procesos de conducta organizativa, que puede llegar a representar la sostenibilidad del negocio. Se puede ser competitivo desde diferentes puntos de referencia, pero generalmente tiene relación con la productividad.

³¹ BENAVIDES E. Olga, Competencias y Competitividad, 2002, pág. 71.

Capítulo III: Marco metodológico

3.1. Hipótesis.

3.1.1. Hipótesis general.

Si se implementa la gestión por procesos dentro de la Empresa IMCALVI Cía. Ltda. se establecerá un sistema de control de procesos y se podrá medir la eficacia de cada proceso.

3.2. Variables.

3.2.1. Variable independiente.

Sistema de control.

3.2.2. Variable dependiente.

Medir la eficacia del proceso administrativo.

3.3. Tipo de investigación.

El tipo de investigación depende del objetivo de la investigación y de cómo está planteado el problema. Para el desarrollo de esta investigación aplicaremos diferentes enfoques que se consideran los más apropiados para este trabajo: cualitativos y cuantitativos, porque nos permitirán tener una percepción más completa de nuestro estudio, es decir, el tipo de investigación es mixta, de campo y documental.

La investigación cualitativa permite reunir conocimientos del sitio donde acontece, representa un elemento clave para recopilar información de la Empresa IMCALVI Cía. Ltda. porque muestra la diversidad de su ambiente.

La investigación cuantitativa desarrolla modelos, teorías o hipótesis a través de observación y revisión de registros estadísticos existentes de la empresa. Este tipo de investigación es descriptiva, porque se basa en análisis, para fundamentar los resultados.

3.3.1. Tipos de estudio de investigación.

Para la elaboración de esta investigación utilizaremos los siguientes tipos de estudio: exploratorio, descriptivo, correlacionar y explicativo; para tener una mejor comprensión del problema.

Métodos e instrumentos

Los métodos que utilizaré en la presente investigación son:

- **Descriptivo:** Se especificará ciertos procesos de la empresa como herramienta de gestión empresarial.
- **Inductivo deductivo:** Se inferirá la información de la administración, la calidad y la gestión por proceso para la obtención de resultados.

Las técnicas que se emplearán son las siguientes:

Con la información obtenida se realizará análisis de procesos mediante la utilización de diagramas de flujo.

Los instrumentos para recolectar datos necesarios para la presente investigación son las entrevistas diseñadas para aplicarse al personal de IMCALVI Cía. Ltda. Entre ellos las personas que se encuentra relacionadas directamente con el proceso de importación, comercialización y ventas, con el fin de medir el nivel de eficacia de la gestión en los procesos dentro de la empresa y la satisfacción de los clientes.

3.3.2. Población y muestra.

Clientes:

La cartera de clientes de la Empresa IMCALVI Cía. Ltda. esta constituida aproximadamente de 250 clientes de los cuales se dividen en activos y pasivos, para la presente investigación se va a considerar únicamente a los clientes activos que son 75 y son quienes realizan compras con mayor frecuencia.

MUESTRA:

$$n = \frac{N \sigma^2 Z^2}{(N - 1) e^2 + \sigma^2 Z^2}$$

Donde:

n = el tamaño de la muestra.

N = tamaño de la población.

σ =Desviación estándar de la población que, generalmente cuando no se tiene su valor, suele utilizarse un valor constante de 0,5.

N = Valor obtenido mediante niveles de confianza. Es un valor constante que, si no se tiene su valor, se lo toma en relación al 95% de confianza equivale a 1,96 (como más usual) o en relación al 99% de confianza equivale 2,58; valor que queda a criterio del investigador.

e = Límite aceptable de error maestro que, generalmente cuando no se tiene su valor, suele utilizarse un valor que varía entre el 1% (0,01) y 9% (0,09).

Aplicación de la fórmula:

$$n = \frac{(75) * (0,5)^2 * (1,96)^2}{(75 - 1) * (0,05)^2 + (0,5)^2 * (1,96)^2}$$

$$n = 62.89$$

$$n = 63$$

La presente investigación se realizará en base a datos recopilados de 63 personas las cuales serán encuestadas.

Capítulo IV: Análisis de resultados

4.1. Introducción a la gestión por procesos.

La mayoría de las empresas han tomado conciencia sobre la gestión de procesos y se plantean cómo mejorarlos y evitar algunos males habituales como: bajo rendimiento, poco enfoque al cliente, barreras departamentales, subprocesos inútiles debido a la falta de visión global del proceso, etc.

Un proceso puede ser definido como un conjunto de actividades interrelacionadas entre sí que, a partir de una o varias entradas de materiales o información, dan lugar a una o varias salidas también de materiales o información, es decir en la Empresa IMCALVI Cía. Ltda. un proceso es la manera en la que se hacen las cosas involucrando la gestión comercial para una adecuada entrega de bienes a los clientes.

Los procesos de la empresa deben estar correctamente gestionados empleando distintas herramientas de la gestión de procesos. La incorporación de las nuevas tecnologías de la información permite redefinir los procesos alcanzando altos grados de eficacia y eficiencia. Las organizaciones que sean capaces de descubrir estas posibilidades e implantarlas correctamente, conseguirán ventajas competitivas debido a la disminución de costes y el aumento de flexibilidad frente a los requerimientos de los clientes.

La Gestión de Procesos es clave dentro de una empresa ya que permite una gestión adecuada de la administración con el fin de generar valor para el cliente y que, por tanto, procura su satisfacción. Determina qué procesos necesitan ser mejorados o rediseñados, establece prioridades y provee de un contexto para iniciar y mantener planes de mejora que permitan alcanzar objetivos establecidos. Además hace posible la comprensión del modo en que están configurados los procesos de negocio, de sus fortalezas y debilidades.

4.2. Estudio de la organización.

IMCALVI Cía. Ltda.

Antecedentes

La Empresa IMCALVI CIA. LTDA es una compañía privada que desde sus inicios se dedica a la importación y comercialización de productos químicos para el cuero, dicha empresa aparece en el mercado ambateño aproximadamente a inicios del año 2000, pero está legalmente constituida ante el Notario Séptimo del cantón Ambato el 24 de agosto del 2000 e inscrita en el Registro Mercantil del Cantón Ambato, el 18 de septiembre del 2000, bajo el número 354, es una compañía de nacionalidad ecuatoriana domiciliada en la ciudad de Ambato, Provincia de Tungurahua, pudiendo establecer sucursales, agencias, establecimientos, locales, oficinas y representaciones en uno o varios lugares dentro o fuera del país.

El nombre IMCALVI proviene de la abreviación de la actividad a la que se dedica la empresa y de los apellidos de los accionistas, es decir; “Importadora Callejas Vivero”; con el objeto de abreviar y facilitar su comprensión la compañía IMCALVI CIA. LTDA. se le denominara simplemente como IMCALVI CIA. LTDA., el empleador y a todos sus empleados, clientes, trabajadores u obreros se los denominará de la misma forma o indistintamente.

IMCALVI Cía. Ltda. es una compañía limitada legalmente constituida sus principales actividades a las que se dedica la empresa son todas aquellas descritas en su objeto social, tales como: la importación y comercialización de productos lícitos para el cuero.

La empresa o el empleador está representada por su Gerente General, en calidad de representante legal, el mismo que puede delegar representantes para tratar asuntos que conciernan o que tengan relación entre sus trabajadores y la empresa.

Misión

Importar y Comercializar productos químicos de calidad, para cumplir todas las necesidades de nuestros clientes, al mismo tiempo satisfacer las aspiraciones económicas de los accionistas y de sus empleados.

Visión

Llegar a ser la Empresa, Importadora y Comercializadora de productos químicos para la industria del cuero más grande del Ecuador, entregando productos de calidad y un servicio personalizado capaz de complacer todas las necesidades y expectativas e nuestros clientes.

Descripción general de los productos

Actualmente la Empresa IMCALVI Cía. Ltda. se encarga de importar y comercializar productos químicos para el cuero y el calzado; la empresa cuenta actualmente con una importante gama de productos los cuales satisfacen las necesidades de todos sus clientes.

La empresa comercializa productos para:

Cuero: Remojo, Pelambre, Curtido, Recurtido y Acabados.

Calzado: Pegantes, Pinturas, Acabados y TR para suelas.

Los productos más importantes para para la transformación del cuero son:

Cromosal
Acido Fórmico
Sulfuro de Sodio
Tauroplen SML
Taurobass MA
Taurolime F
Pigmentos
Lacas
Ligantes

Tabla N°1. Productos químicos para el cuero.

Autoría: Propia

Los productos más importantes para el calzado son:

Latex
Arteprimer 313
Imprimante PU R2
Imprimante Graso
Imprimante Rápido
TR Negro 65
Vulcanizantes

Tabla N° 2. Productos químicos para el calzado.

Autoría: Propia

Análisis FODA

ANALISIS FODA IMCALVI Cía. Ltda.		
ANALISIS INTERNO	FORTALEZAS	DEBILIDADES
	Personal de la empresa comprometido con su trabajo.	No cuenta con el personal suficiente en área de cartera (cobranzas).
	Empresa líder en el mercado de productos químicos del cuero.	No cuenta con un plan que dirija sus actividades.
	Productos de calidad con certificación internacional.	No posee publicidad local.
	Brinda a los clientes un excelente servicio de entrega de los productos.	Mal manejo de inventarios cubre toda la demanda.
	Asesoría técnica sobre la utilización de los productos.	La empresa no cubre todo el mercado objetivo.
ANALISIS EXTERNO	OPORTUNIDADES	AMENAZAS
	Ampliar su mercado objetivo	Nuevas estrategias de precios de la competencia.
	Conseguir fidelidad del cliente con la empresa.	Incremento de impuestos a las importaciones.
	Penetrar nuevos mercados.	Los clientes disminuyan su producción.
	Nuevos convenios con proveedores.	Crisis económica impida la producción de pequeñas industrias dedicadas a la elaboración del cuero.
	Ampliar el mercado en nuevas provincias del país.	Ingreso de nuevos productos de menor precio por parte de la competencia.
	Nuevos artesanos que se dedican a la elaboración del calzado.	Cambios en la preferencia del consumidor.
	Incremento de la producción de cuero.	Reformas a las leyes de comercio exterior, limitarían la relación con proveedores del exterior.
	Competencia desleal e imitación de la misma.	

Tabla N° 3. Análisis FODA IMCALVI. Cía. Ltda.

Autoría: Propia

4.3. Estudio y técnicas de la información.

Dentro del ambiente tecnológico del cual está rodeado la Empresa IMCALVI Cía. Ltda., se encuentran gran variedad de programas y equipos tecnológicos de avanzada los cuáles han ayudado al mejoramiento continuo de la empresa, facilitando el trabajo de sus empleados. Actualmente la empresa cuenta con el apoyo de un sistema informático llamado “MicroPLUS! SQL” que es un sistema administrativo contable para la industria y el comercio.

Con la elaboración del presente trabajo se implementara a los programas tecnológicos de la empresa el software ODUN, el cual será adaptado a las características de IMACLVI. Cía. Ltda. con el objetivo de visualizar todas las áreas de la empresa y hacer un análisis integral de la misma. Mediante algoritmos ODUN permite evaluar los resultados de los indicadores, objetivos y procesos, y así se desarrollará un diagnóstico general para la toma de decisiones acertadas.

Se reunió al Gerente General de IMCALVI Cía. Ltda. considerando el perfil y el cargo que tienen dentro de la misma; ya que esta persona se encuentra familiarizada con todos los procesos en los que incurre la empresa, por ello es necesario transmitir la metodología y compartir los beneficios que proporciona la aplicación de sistema ODUM.

Esta persona es quien posee la visión estratégica, y la comprensión integral del negocio, gracias a su experiencia y su amplio conocimiento de la organización. El equipo ejecutivo estará conformado directamente por la gerencia quien será el mentor de la estructura estratégica y la autora de la investigación, asesorada por los docentes de la ESPOCH.

4.4. Determinación de procesos e indicadores.

La determinación de procesos e indicadores son esenciales para la elaboración el presente trabajo y el cumplimiento de las metas de IMCALVI Cía. Ltda. estos deben estar conectados a objetivos y se establecen de acuerdo a las perspectivas del negocio. Son

formas de análisis expresadas en indicadores que arrojan resultados, con los cuales podemos realizar informes, tomar acciones correctivas, rediseñar políticas, etc.

Los indicadores son las medidas que usamos para medir el avance del logro de los objetivos planteados, se puede decir que direccionan a la empresa hacia el comportamiento deseado. Los indicadores que se definan deben responder a las expectativas de la alta dirección, para que diseñen estrategias clave para la empresa.

4.5. Procedimiento de implementación.

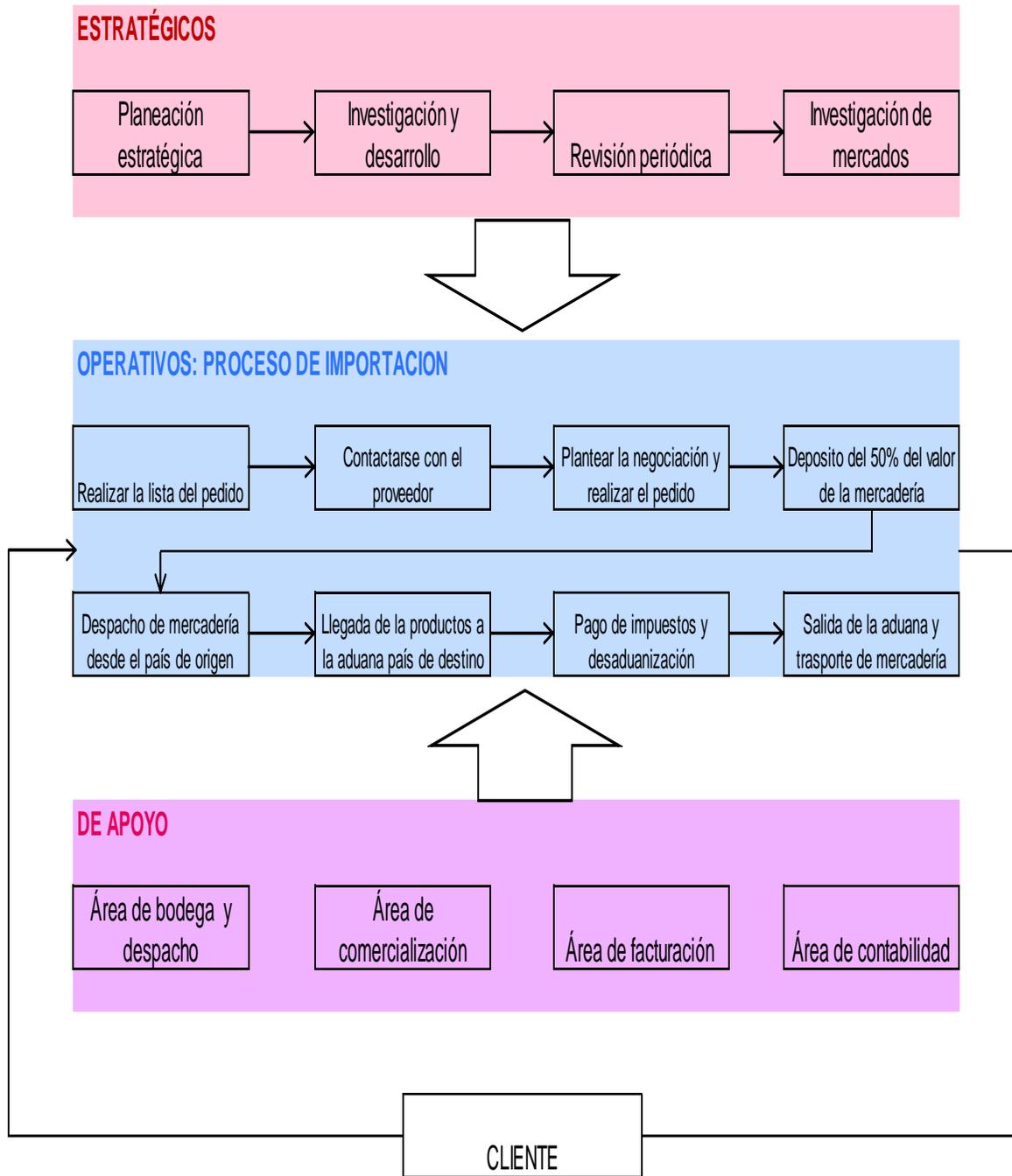


Figura N° 4. Mapa de procesos

Fuente: Autoría Propia.

4.6. Procesos operativos: Importación de productos.



Figura N° 5. Procesos de importación

Fuente: Autoría Propia.

4.6.1. Realizar la lista de pedido.

REALIZAR LA LISTA DE PEDIDO		FICHA N° 1		
PERSONA RESPONSABLE: Jefe de bodega.				
OBJETIVO DEL PROCESO: Brindar una excelente atención a los clientes manteniendo siempre un mínimo de stock en bodega, con el fin de satisfacer todos sus requerimientos al momento de realizar la compra.				
ALCANCE	*Empieza: Cuando identificamos un mínimo de stock de productos.			
	*Incluye: Control de kardex y existencias físicas de los productos.			
	*Termina: Con la elaboración de una lista de pedido.			
ENTREDAS: Necesidades de los clientes.		DOCUMENTOS		
PROVEEDORES: Adquisición de los productos.		Facturas, documentos de importación.		
SALIDAS: Pedido y despacho de los productos.		RECURSOS		
CLIENTES: Cliente externo.		Tecnológico, económico, humano.		
INDICADORES				
INDICADOR	UNIDAD DE MEDIDA	ESTIMADO	REAL	CUMPLIMIENTO
Disponibilidad de productos	KG	4000	560	14
Productos sustitutos	KG	2000	1830	91,5
Como se responde a un pedido	Cantidad/mes	10	4	40
Disponibilidad inmediata	Tiempo/días	60	45	75
Nuevo stock en bodega	KG	4000	4000	100

Tabla N° 4. Proceso Operativo: Realizar la lista del pedido.

Fuente: Autoría propia

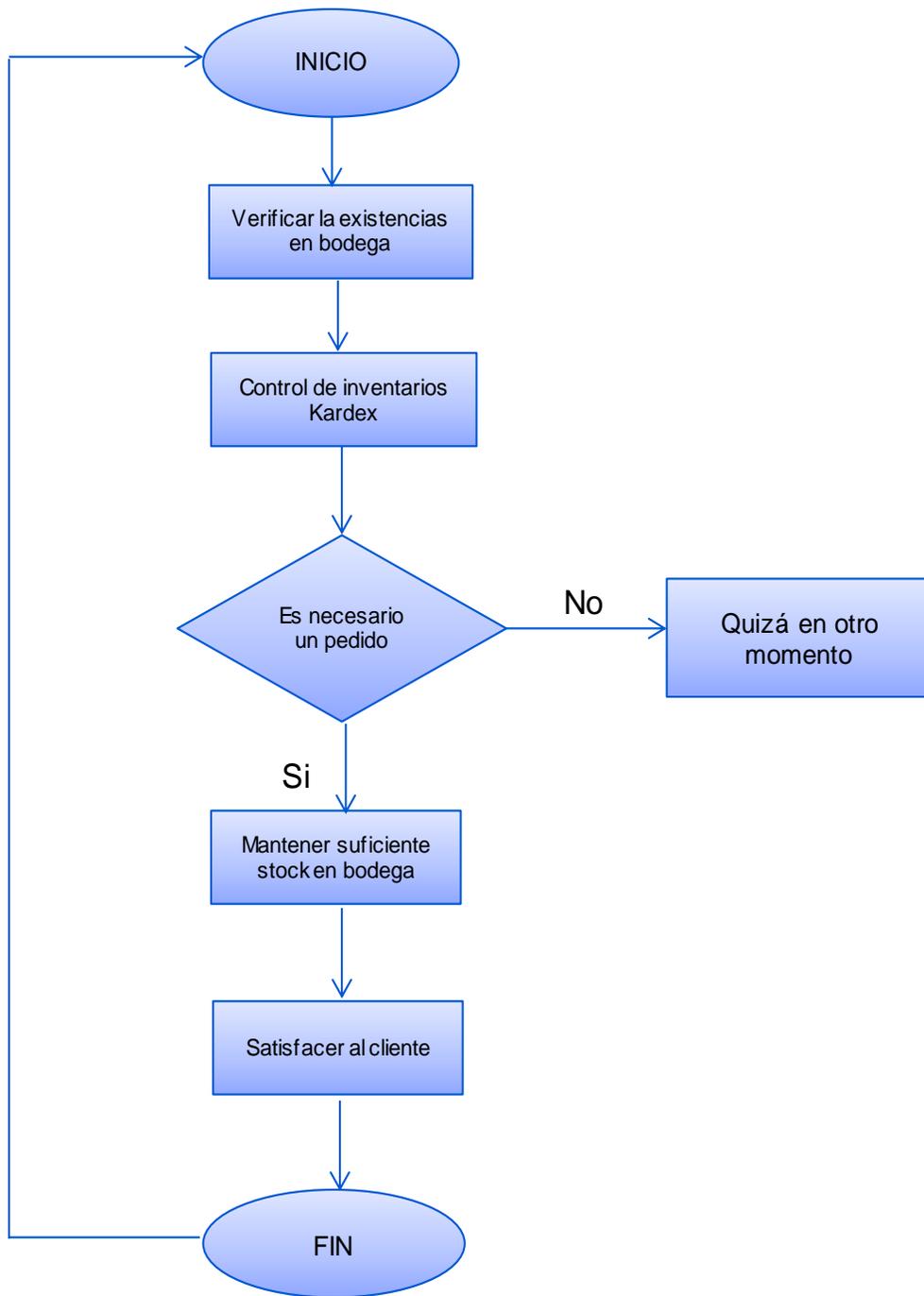


Figura N° 6. Procedimiento: Realizar la lista del pedido.

Fuente: Autoría propia.

4.6.2. Contactar al proveedor.

CONTACTAR AL PROVEEDOR		FICHA N° 2		
PERSONA RESPONSABLE: Gerente General				
OBJETIVO DEL PROCESO: Establecer relación comercial entre empresa proveedor para la adquisición de los productos a comercializar.				
ALCANCE	*Empieza: Cuando existe una negociación comercial.			
	*Incluye: Negociación catálogo de productos y precios.			
	*Termina: Análisis de precios y productos.			
ENTREDAS: Solicitar información de precios.		DOCUMENTOS		
PROVEEDORES: Entregan información.		Facturas, catálogos.		
SALIDAS: Ofertas, planes de pago.		RECURSOS		
CLIENTES: Plantean una negociación.		Tecnológico, económico, humano.		
INDICADORES				
INDICADOR	UNIDAD DE MEDIDA	ESTIMADO	REAL	CUMPLIMIENTO
Capacidad de comunicación	Tiempo/ minutos	10	8	80
Idioma de comunicación	Conocimiento	100	80	80
Relación comercial	Afinidad	100	80	80
Antecedentes comerciales	Cantidad/personas	5	4	80

Tabla N° 5. Proceso Operativo: Contactar al proveedor.

Fuente: Autoría propia.

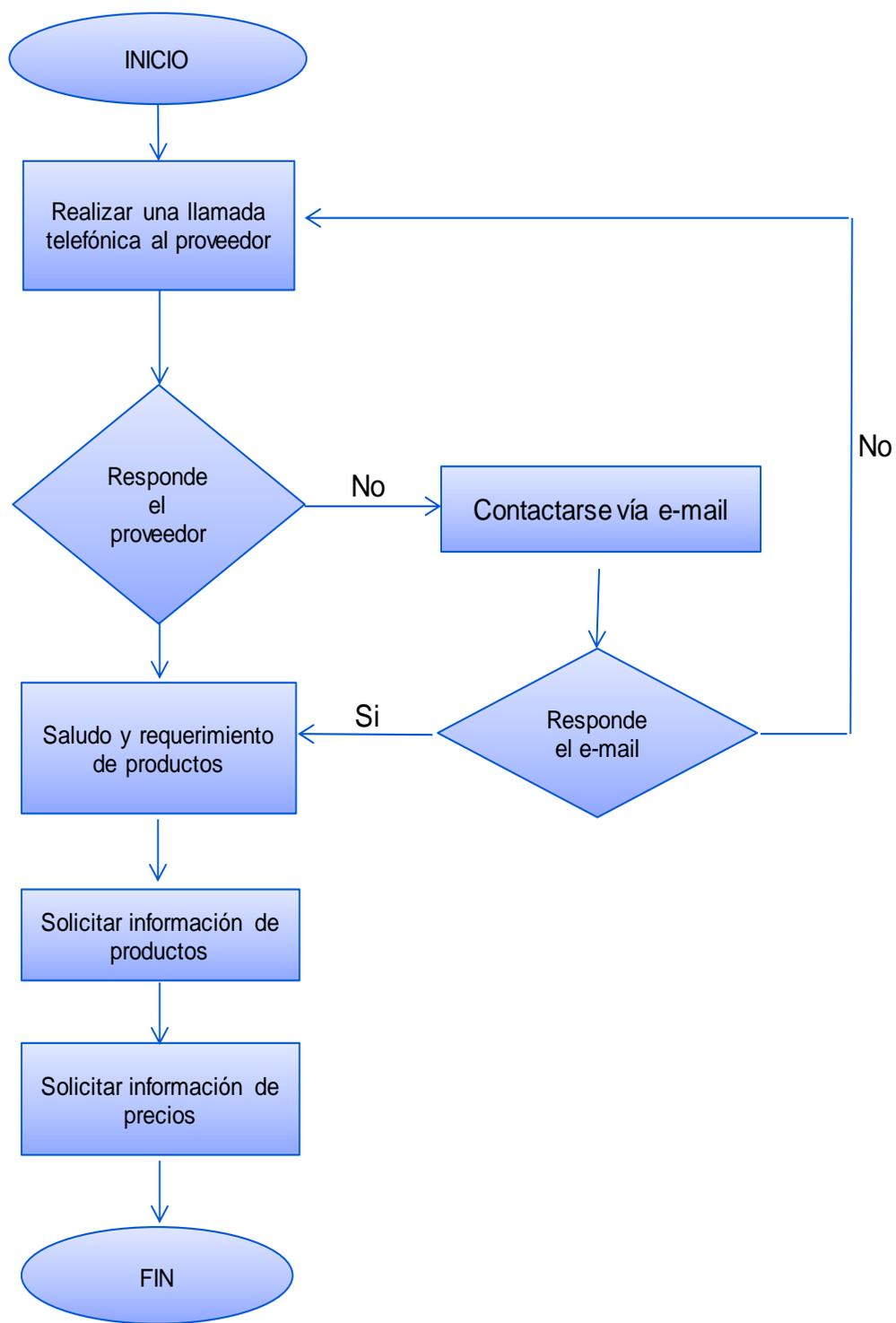


Figura N° 7. Procedimiento: Contactar al proveedor.

Fuente: Autoría propia.

4.6.3. Plantear la negociación y realizar la lista del pedido.

PLANTEAR LA NEGOCIACIÓN Y REALIZAR EL PEDIDO		FICHA N° 3		
PERSONA RESPONSABLE: Gerente General.				
OBJETIVO DEL PROCESO: Adquirir una compra en las mejores condiciones; precios, cantidades, calidad, etc; con el fin de economizar recursos.				
ALCANCE	*Empieza: Cuando se acepta la negociación y se realiza un pedido.			
	*Incluye: Políticas de pago, tiempos.			
	*Termina: Compromiso de pago al proveedor.			
ENTREDAS: Solicitar el despacho de las mercaderías.		DOCUMENTOS Solicitudes, cartas, contratos. RECURSOS Tecnológico, económico, humano.		
PROVEEDORES: Solicitan un documentos respaldo.				
SALIDAS: Solicitudes aceptadas del cliente.				
CLIENTES: Recaudación de la información necesaria.				
INDICADORES				
INDICADOR	UNIDAD DE MEDIDA	ESTIMADO	REAL	CUMPLIMIENTO
Establecer precios	Valor/KG	15	14	93,33
Establecer tiempos	Días	60	48	80
Coordinar pagos del pedido	Días	60	60	100
Nuevas y futuras adquisiciones	Cantidad/meses	3	2	66,67
Cumplimiento de los pedidos	Responsabilidad	100	60	60

Tabla N° 6. Proceso Operativo: Plantear la negociación y realizar el pedido.

Fuente: Autoría propia.

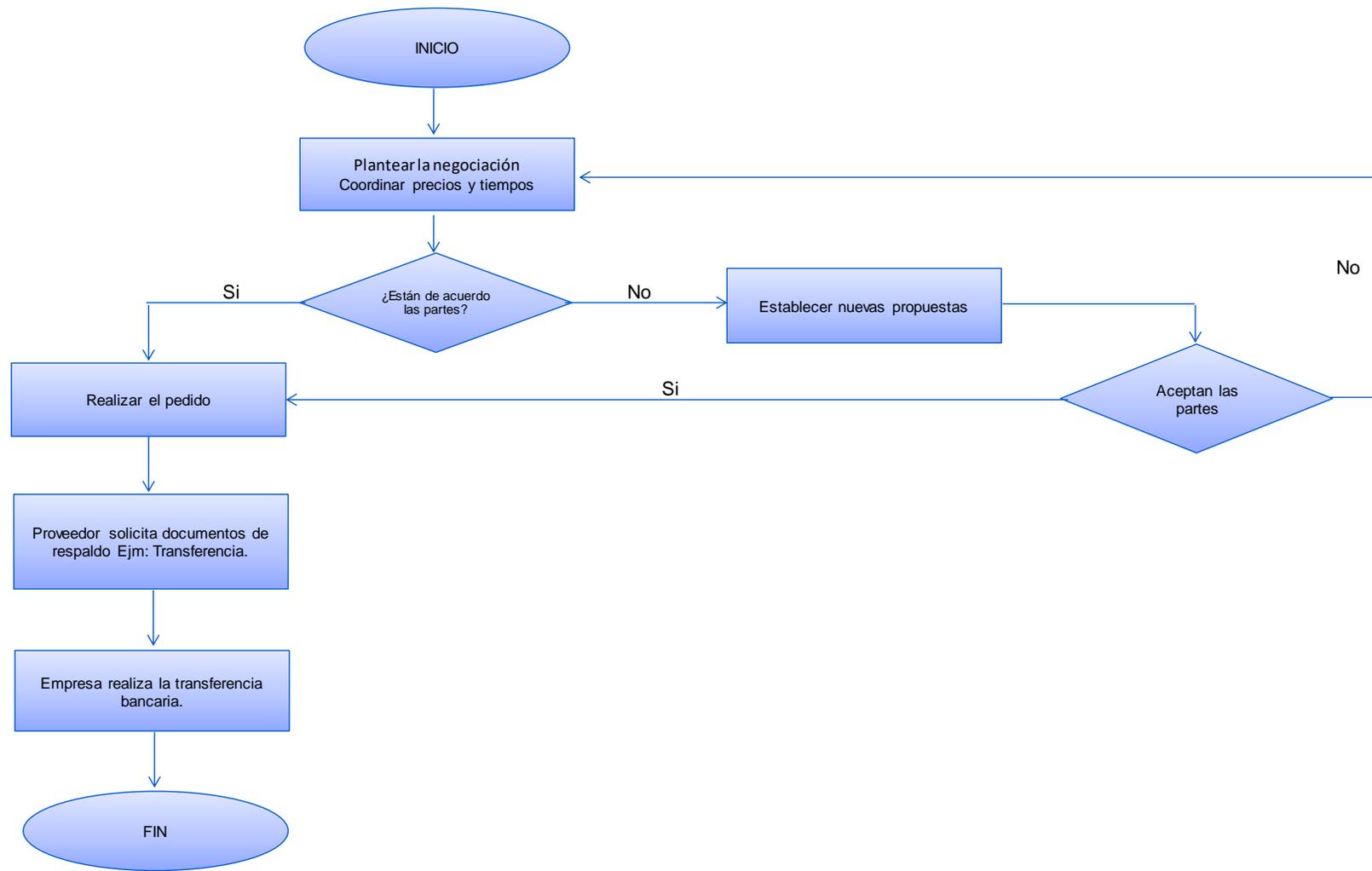


Figura N° 8. Procedimiento: Plantear la negociación y realizar el pedido.

Fuente: Autoría propia

4.6.4. Depositar el 50% del valor de la mercadería.

DEPOSITAR EL 50% DEL VALOR DE LA MECADERÍA		FICHA N° 4		
PERSONA RESPONSABLE: Contadora General				
OBJETIVO DEL PROCESO: Comprometer al proveedor y empezar el proceso de importación con la adquisición y despacho de los productos.				
ALCANCE	*Empieza: Cuando se depósito el 50% del valor de la factura.			
	*Incluye: Transferencias bancarias.			
	*Termina: Envió de documentos respaldo de la transferencia vía e-mail.			
ENTREDAS: Envió de documentos.		DOCUMENTOS		
PROVEEDORES: Inicio de despacho mercaderías.		Facturas, transferencias.		
SALIDAS: Documentos en regla.		RECURSOS		
CLIENTES: Solicitan el despacho de productos.		Tecnológico, económico, humano.		
INDICADORES				
INDICADOR	UNIDAD DE MEDIDA	ESTIMADO	REAL	CUMPLIMIENTO
Compromiso de compra	Responsabilidad	100	70	70
Menor tiempo de despacho	Días	5	3	60
Mayor accesibilidad a los productos	Días	60	45	75
Garantizar nuevo stock a los clientes	KG	4000	4000	100

Tabla N° 7. Proceso Operativo: Depositar el 50% del valor de la mercadería

Fuente: Autoría propia.

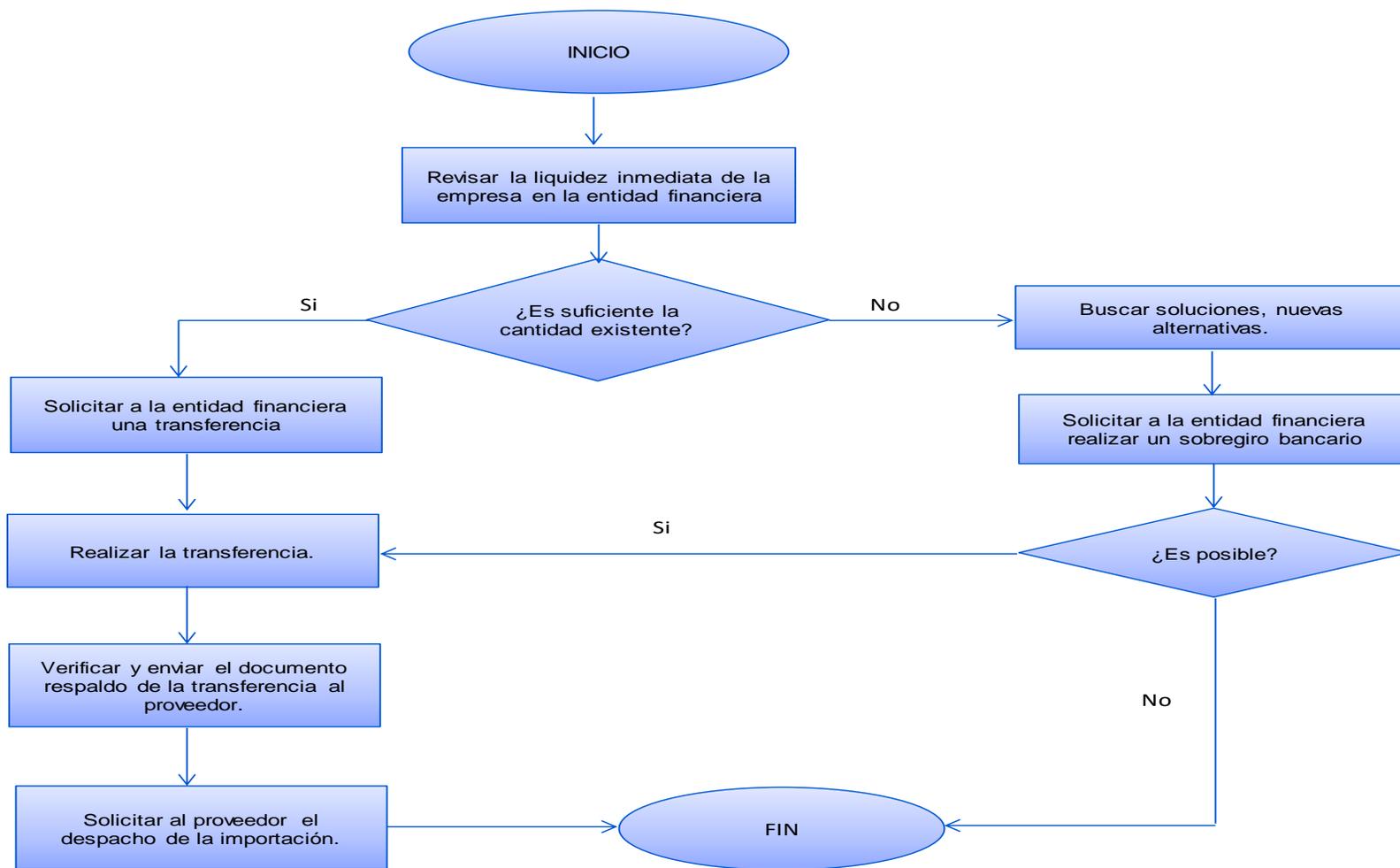


Figura N° 9. Procedimiento: Depositar del 50% del valor de la mercadería.

Fuente: Autoría propia.

4.6.5. Despachar los productos desde el país de origen.

DESPACHAR LA MERCADERIA DESDE EL PAÍS DE ORIGEN		FICHA N° 5		
PERSONA RESPONSABLE: Proveedor.				
OBJETIVO DEL PROCESO: Garantizar la llegada del producto al país de destino en la menor cantidad de tiempo y con las mejores condiciones posibles.				
ALCANCE	*Empieza: Cuando se envía todo los documentos necesarios para el despacho de la compra.			
	*Incluye: Logística			
	*Termina: Despacho de los productos.			
ENTREDAS: Acepta condiciones		DOCUMENTOS		
PROVEEDORES: Inicio de importación.		Facturas, documentos de importación.		
SALIDAS: Envío de productos país de origen.		RECURSOS		
CLIENTES: Reciben los productos país de destino.		Tecnológico, económico, humano.		
INDICADORES				
INDICADOR	UNIDAD DE MEDIDA	ESTIMADO	REAL	CUMPLIMIENTO
Eficacia del proveedor	Actividad	100	90	90
Satisfacción de los clientes	Compromiso	100	95	95
Calidad	Compromiso	100	100	100

Tabla N° 8. Proceso Operativo: Despachar la mercadería desde el país de origen.

Fuente: Autoría propia

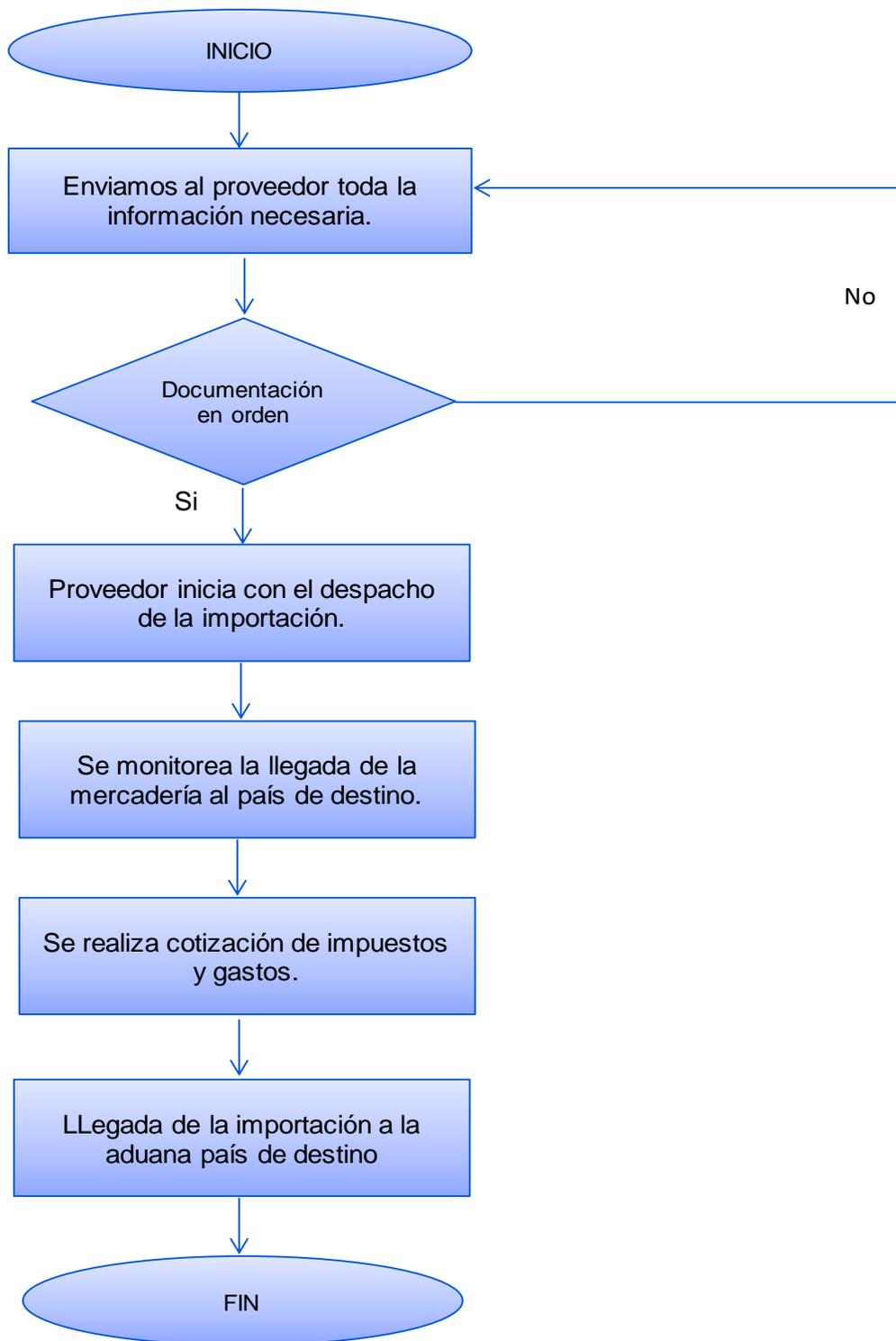


Figura N° 10. Procedimiento: Despachar la mercadería desde el país de origen.

Fuente: Autoría propia

4.6.6. Recibir los productos en aduana país de destino.

RECIBIR LOS PRODUCTOS EN ADUANA PAÍS DE DESTINO		FICHA N° 6		
PERSONA RESPONSABLE: Proveedor.				
OBJETIVO DEL PROCESO: Recibir los productos en el país de destino, cumplir con todos sus procesos y garantizar su llegada hacia la empresa en el menor tiempo posible.				
ALCANCE	*Empieza: Cuando se inicia el proceso de desaduanización de la importación de los productos.			
	*Incluye: Cumplimiento de políticas legales.			
	*Termina: Cuando se recauda todos los documentos necesarios.			
ENTREDAS: Proceso de desaduanización.		DOCUMENTOS		
PROVEEDORES: Entrega de documentos importación.		Documentos de importación.		
SALIDAS: Envío de los documentos de importación.		RECURSOS		
CLIENTES: Recepción de los documentos de importación.		Tecnológico, económico, humano.		
INDICADORES				
INDICADOR	UNIDAD DE MEDIDA	ESTIMADO	REAL	CUMPLIMIENTO
Desaduanización de los productos	Tiempo/Horas	20	12	60
Cumplimiento de políticas legales	Responsabilidad	100	98	98
Despacho ágil de mercaderías	Días	3	1	33
Seguridad de entrega a los clientes	Días	5	3	60
Eficacia del proveedor	Responsabilidad	100	90	90

Tabla N° 9. Proceso Operativo: Recibir los productos en aduana país de destino.

Fuente: Autoría propia.

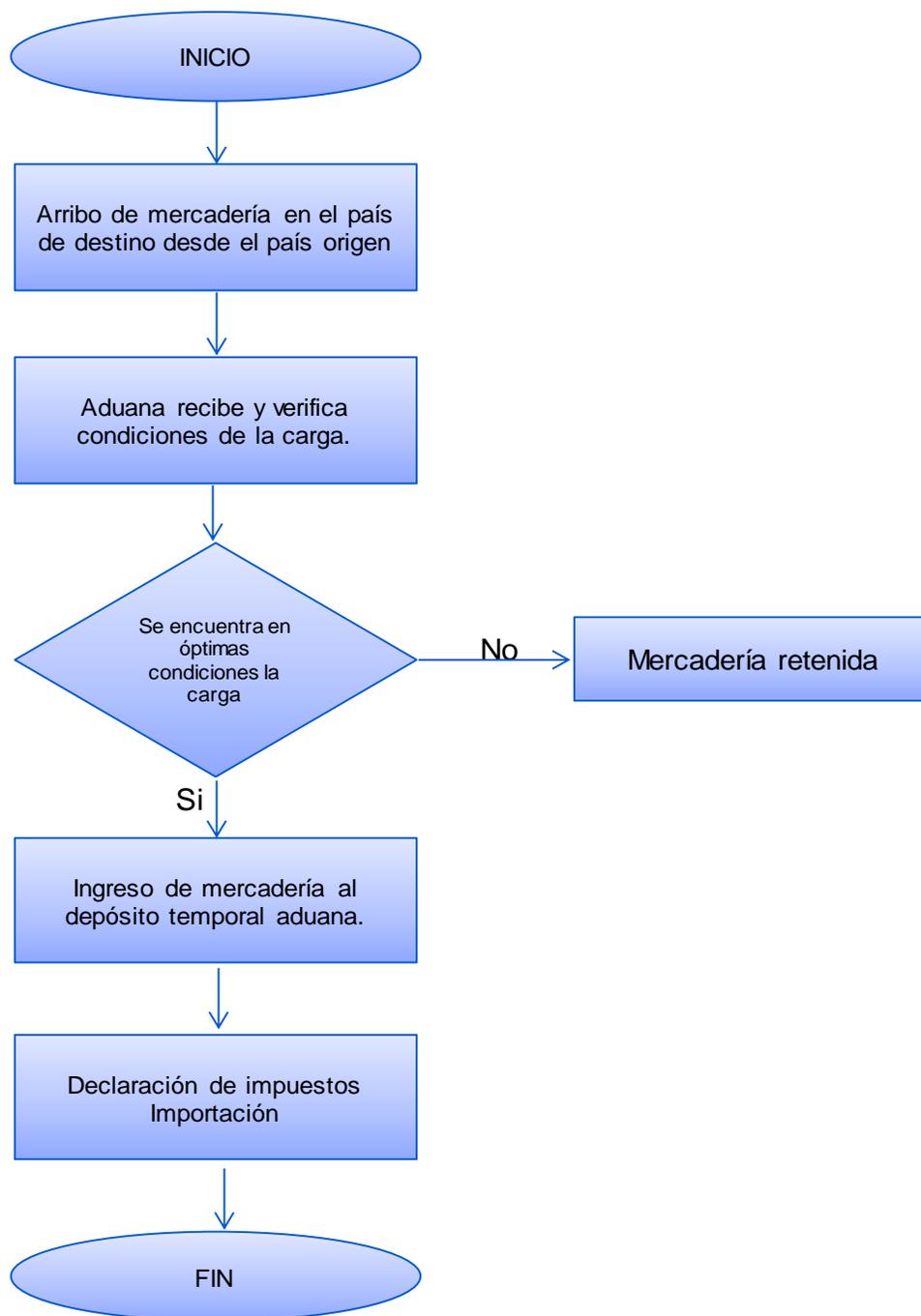


Figura N° 11. Procedimiento Recibir los productos en aduana país de destino.

.Fuente: Autoría propia.

4.6.7. Pagar impuestos y desaduanizar.

PAGAR DE IMPUESTOS Y DESADUANIZAR		FICHA N° 7		
PERSONAS RESPONSABLES: Contadora General.				
OBJETIVO DEL PROCESO: Desaduanizar la importación cumpliendo todos los parámetros establecidos dentro de las políticas legales del país de destino.				
ALCANCE	*Empieza: Pago de impuestos y tasas controladas por el estado.			
	*Incluye: Declaraciones de los impuestos y mercaderías.			
	*Termina: Legalización de los productos y despacho de los mismos.			
ENTREDAS: Salida de productos de aduana.		DOCUMENTOS		
PROVEEDORES: Seguimiento a la importación.		Trámites de importación.		
SALIDAS: Inspección de mercaderías.		RECURSOS		
CLIENTES: Seguridad de entrega de mercaderías.		Tecnológico, económico, humano.		
INDICADORES				
INDICADOR	UNIDAD DE MEDIDA	ESTIMADO	REAL	CUMPLIMIENTO
Gasto Operacional	Dinero	2000	1600	80
Legalización de documentos	Tiempo/días	3	2	67
Inspección de mercaderías	Tiempo/minutos	40	20	50
Agilidad de pagos correspondientes	Días	3	2	67

Tabla N° 10. Proceso Operativo: Pagar impuestos y desaduanizar.

Fuente: Autoría propia.

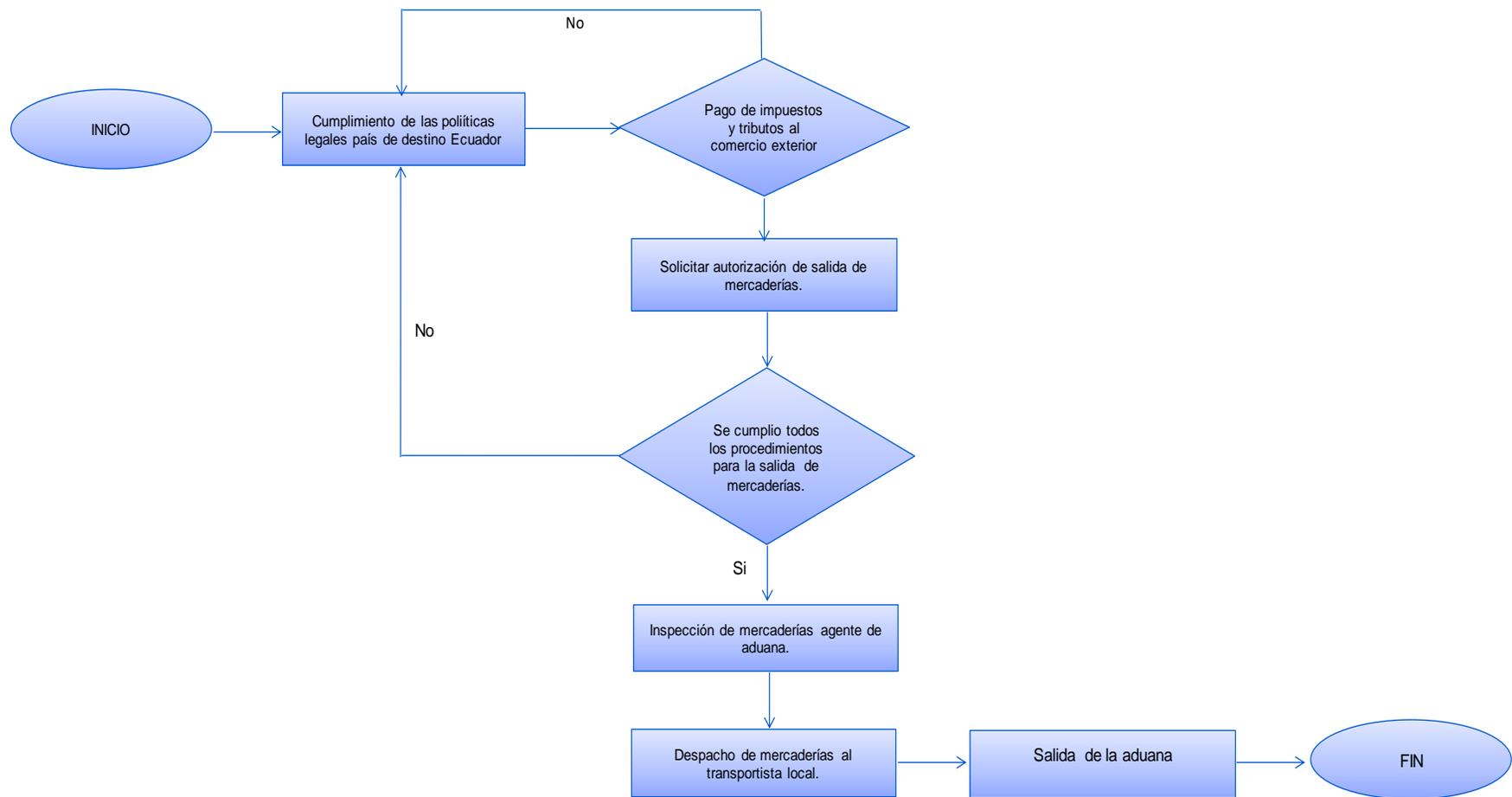


Figura N° 12. Procedimiento: Pagar impuestos y desaduanizar.

Fuente: Autoría propia.

4.6.8. Despachar de aduana y transportar las mercaderías.

DESPACHAR DE ADUANA Y TRANSPORTAR LAS MERCADERIAS		FICHA N° 8															
PERSONA RESPONSABLE: Transportista.																	
OBJETIVO DEL PROCESO: Trasladar los productos en tiempos cortos de manera ágil, segura y adecuada hacia la empresa garantizando la llegada en optimas condiciones, con el fin de brindar al cliente la mejor atención en cuanto sea posible.																	
<table border="1"> <tr> <td rowspan="3">ALCANCE</td> <td colspan="4">*Empieza: Cuando se desaduaniza la importación y se cumplen todos los requisitos.</td> </tr> <tr> <td colspan="4">*Incluye: Legalización de documentos</td> </tr> <tr> <td colspan="4">*Termina: Salida de aduana y transporte de los productos hacia la empresa.</td> </tr> </table>					ALCANCE	*Empieza: Cuando se desaduaniza la importación y se cumplen todos los requisitos.				*Incluye: Legalización de documentos				*Termina: Salida de aduana y transporte de los productos hacia la empresa.			
ALCANCE	*Empieza: Cuando se desaduaniza la importación y se cumplen todos los requisitos.																
	*Incluye: Legalización de documentos																
	*Termina: Salida de aduana y transporte de los productos hacia la empresa.																
ENTREDAS: Salida de mercaderías del punto de destino.		DOCUMENTOS															
PROVEEDORES: Seguimiento a la importación.		Trámites de importación.															
SALIDAS: Transporte de mercaderías.		RECURSOS															
CLIENTES: Recibimiento de mercaderías en la empresa.		Tecnológico, económico, humano.															
INDICADORES																	
INDICADOR	UNIDAD DE MEDIDA	ESTIMADO	REAL	CUMPLIMIENTO													
Transporte de mercaderías	Horas	15	10	66,67													
Riesgos durante el camino	Peligro	100	80	80													
Gastos de transporte	Dinero	1000	800	80													
Seguro/Póliza de los productos	Responsabilidad	100	100	100													

Tabla N° 11. Proceso Operativo: Despachar de aduana y transportar las mercaderías.

Fuente: Autoría propia.

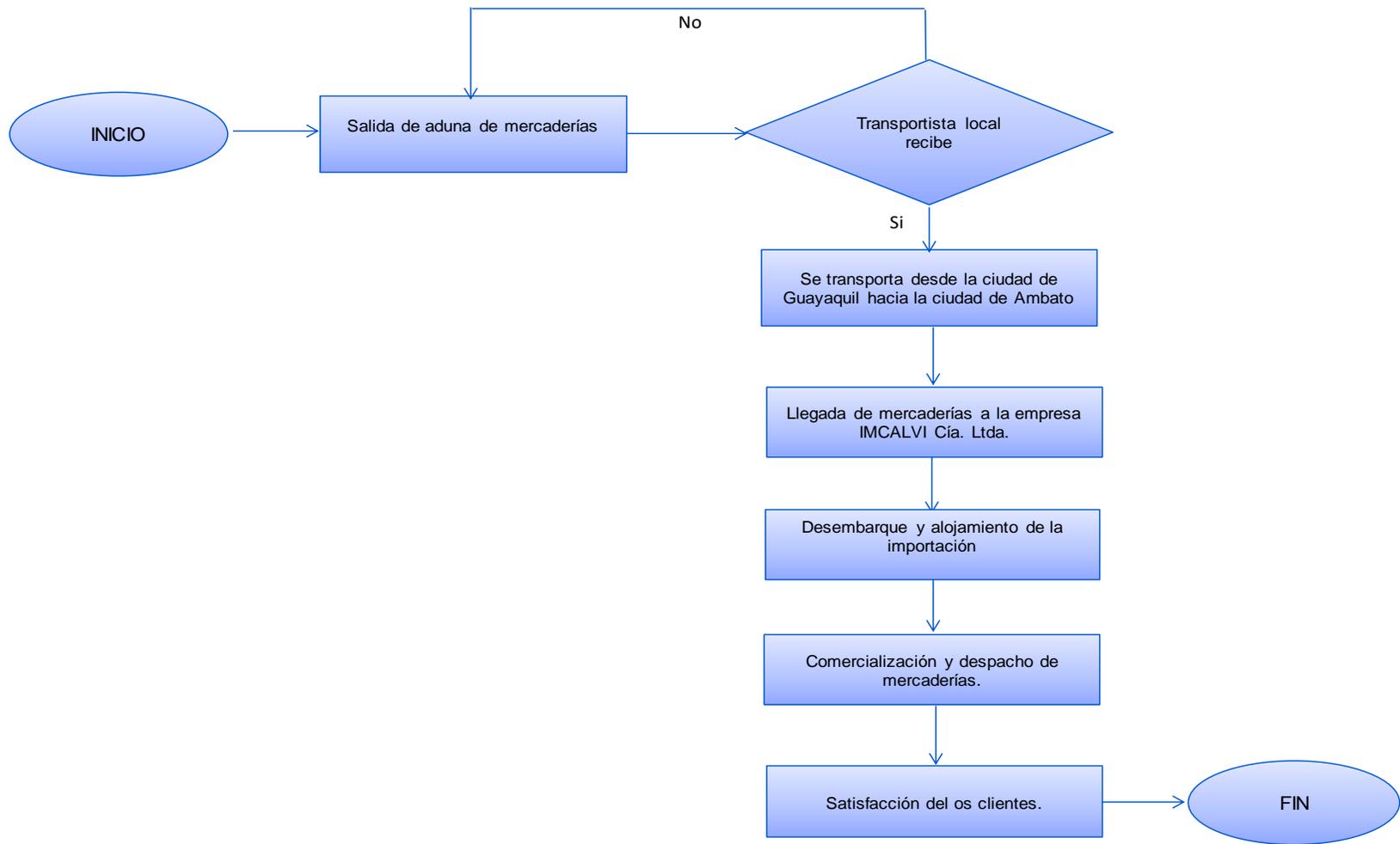


Figura N°13. Procedimiento: Despachar de aduana y transportar las mercaderías..

Fuente: Autoría propia

4.7. Implementación y análisis de datos.

A continuación se procederá a la implementación los procesos para lo cual se empleará la solución informática para la gestión empresarial ODUN, para esto es necesario instalar EasyPHP 12.1, con programación en PHP y base de datos en MySQL, por lo que es un software libre que no necesita de patentes para ser utilizado. ODUN es un programa ejecutable y flexible para adaptarse a la mayoría de las empresas con estructuras funcionales y de procesos.

A continuación se muestra los procesos y los resultados que se obtuvo con la implementación de esta herramienta en los procesos de importación de la Empresa IMCALVI Cía. Ltda.

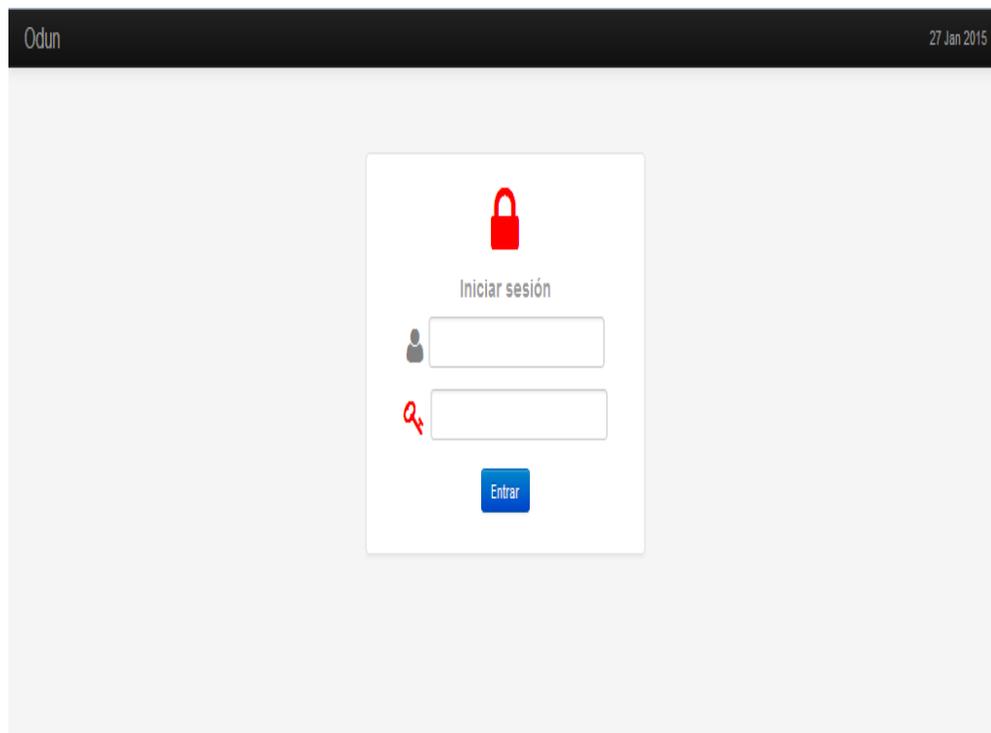


Figura N° 14. Iniciar sesión ODUM

Fuente: Software EasyPHP.



Figura N° 15. Información de la filosofía de la empresa.

Fuente: Software EasyPHP.

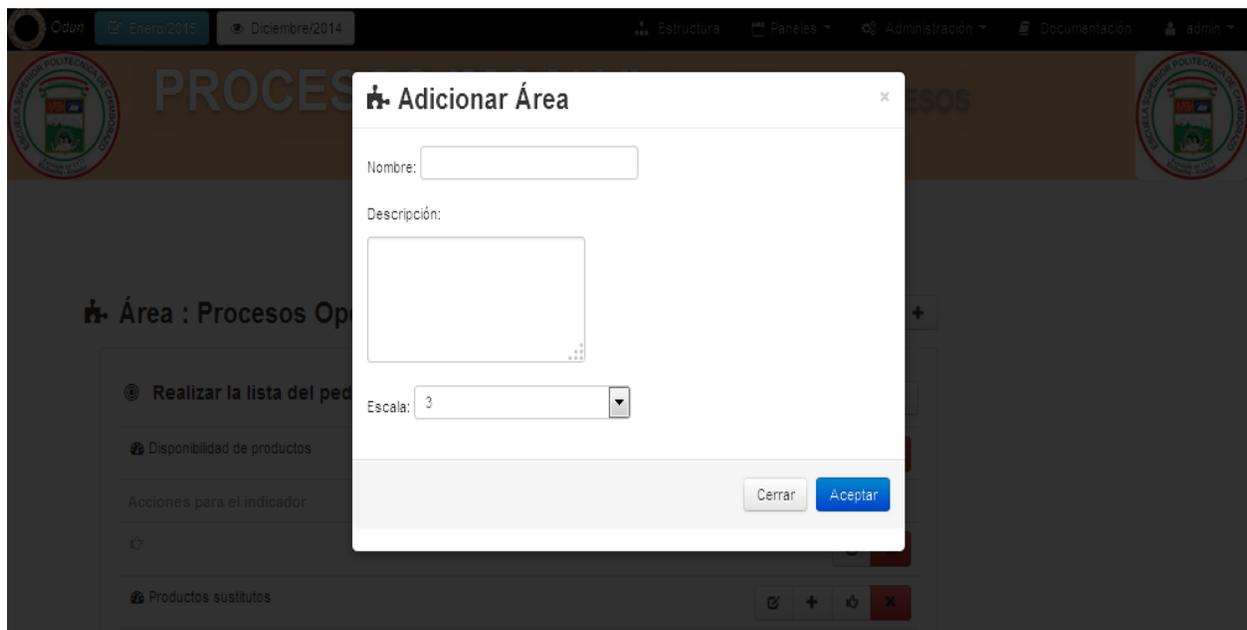


Figura N° 16. Definición de procesos.

Fuente: Software EasyPHP.

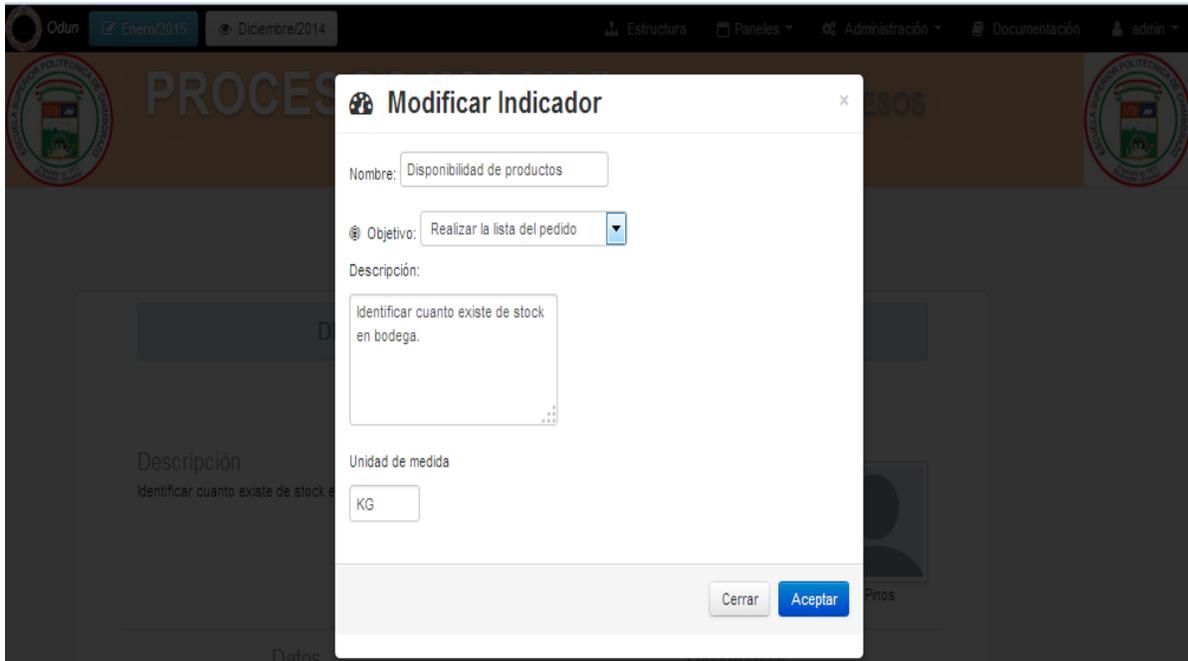


Figura N° 17. Definición de indicadores.

Fuente: Software EasyPHP.

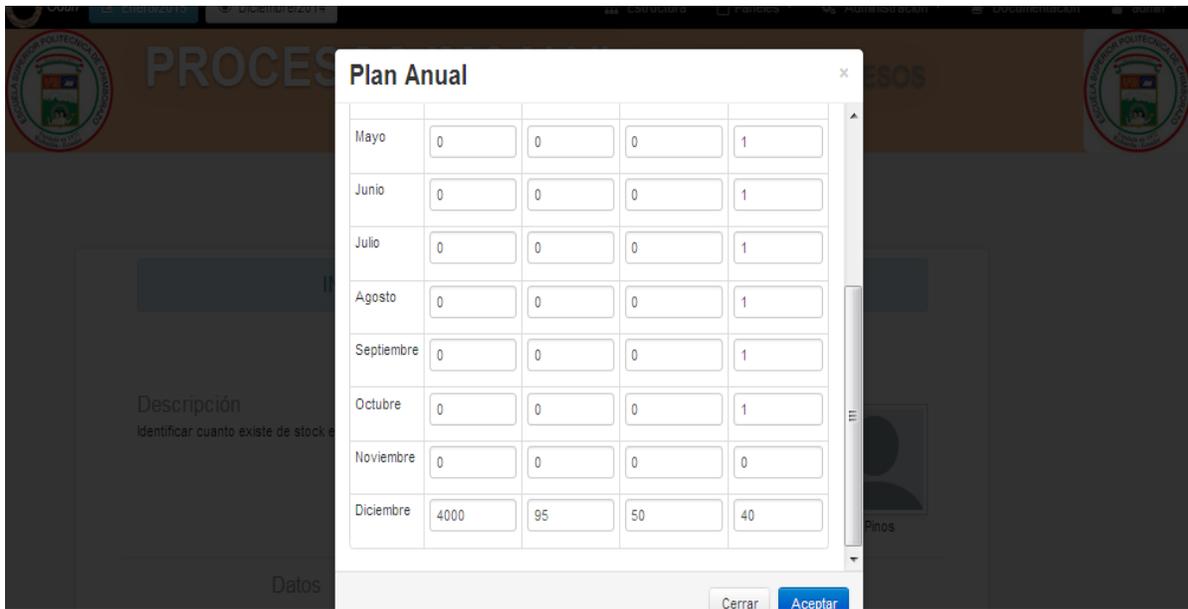


Figura N° 18. Ingreso de datos Plan Anual

Fuente: Software EasyPHP.

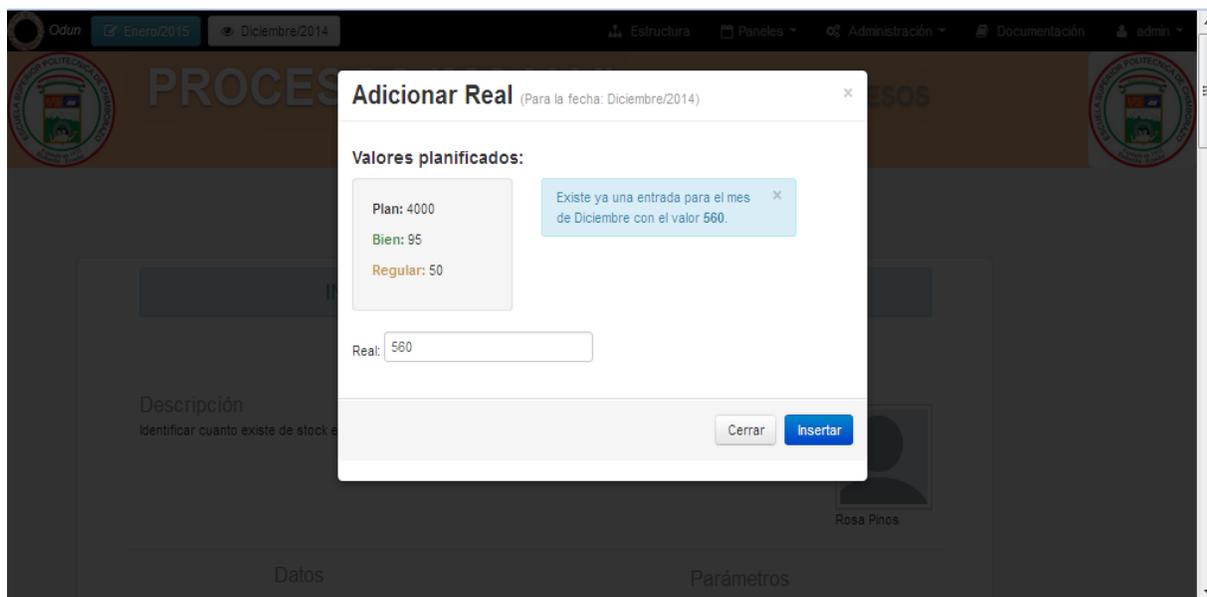


Figura N° 19. Ingreso del valor real.

Fuente: Software EasyPHP.

	Estado	Cumplimiento(%)	Peso	
GESTION POR PROCESOS	Bien	71.67	1	0
Área : Procesos Operativos	Regular	71.67	100	0
Realizar la lista del pedido	Bien	99.02	10	0
Disponibilidad de productos	Mal	14.00	40	1
Productos sustitutos	Bien	91.50	20	0

Figura N° 20. Estado y cumplimiento de indicadores

Fuente: Software EasyPHP.

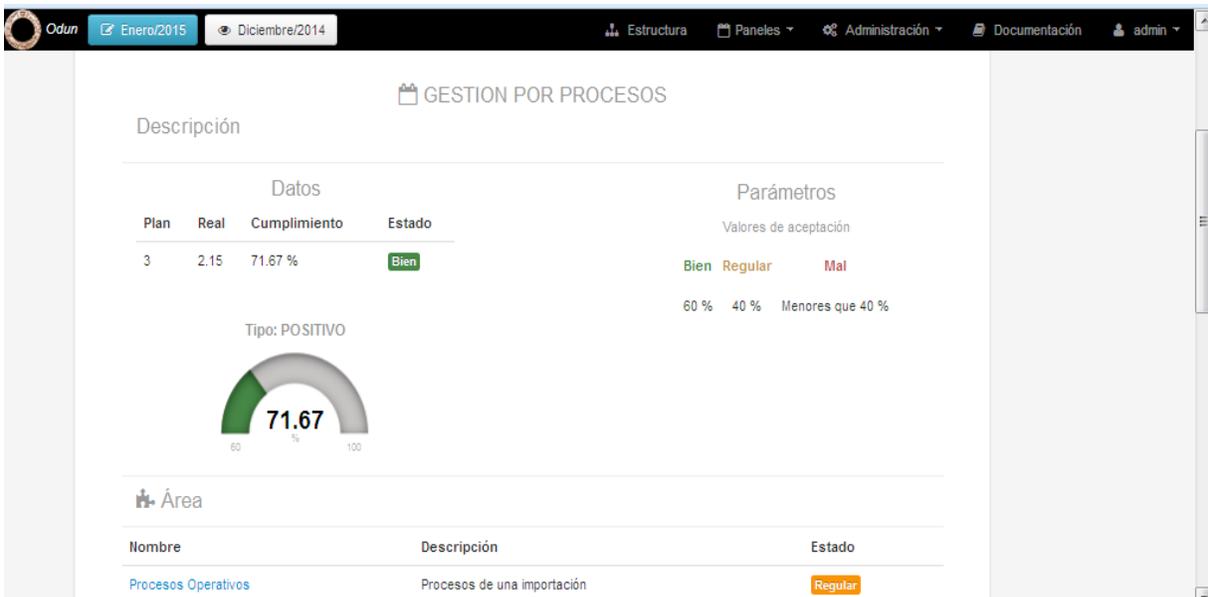


Figura N° 21. Resumen de la gestión por procesos

Fuente: Software EasyPHP.

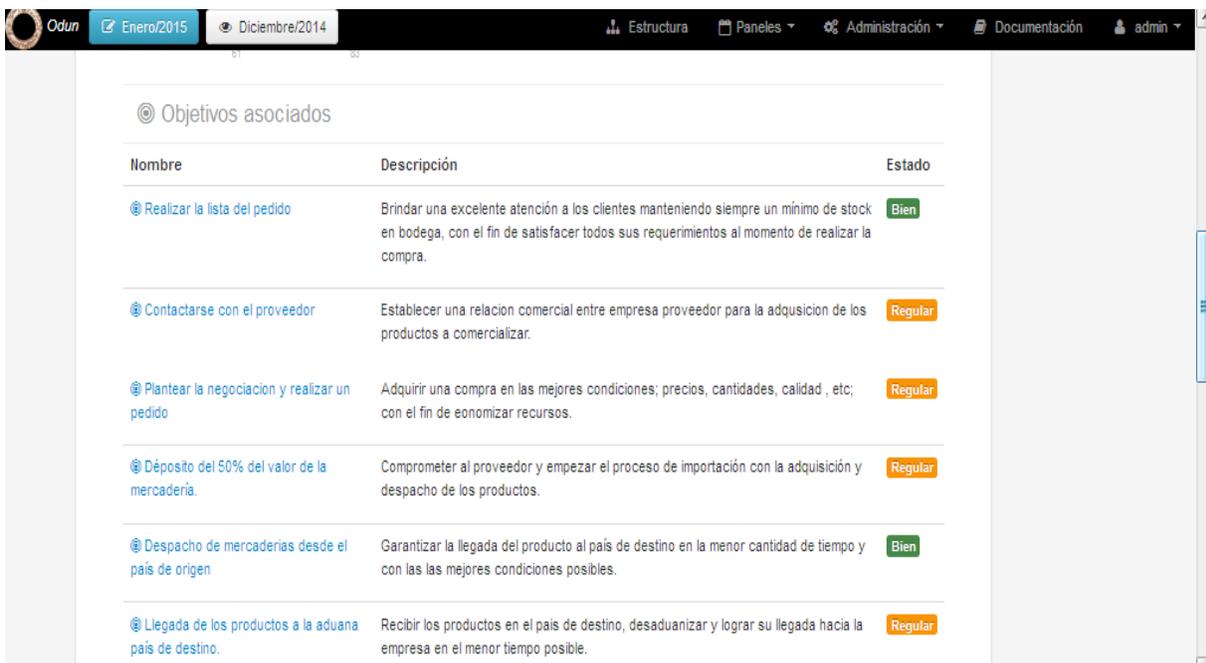


Figura N° 22. Resumen del estado de los procesos.

Fuente: Software EasyPHP.

4.8. Informe del controlador.

IMCALVI Cía. Ltda.

Fecha de emisión: Diciembre de 2014.

Autora: Yadira Aracely Ortiz Bonilla

PROCESOS OPERATIVOS

Proceso: Realizar la lista de pedido

Este proceso ha logrado ser eficiente dentro de la empresa alcanzando un cumplimiento del 99.02%, es importante tomar en cuenta este proceso que se enfoca a la perspectiva de satisfacer las necesidades de sus necesidades.

IMCALVI Cía. Ltda. considera que cumplir con las expectativas de los clientes es esencial para que la empresa siga creciendo, ya que de ellos depende la generación de ingresos para el sustento de la misma, sin embargo le falta gestionar de mejor manera este proceso hasta que llegue a su excelencia para conseguir la fidelidad de los clientes e inmediatamente incrementar las ventas.

- **Disponibilidad de productos**

Uno de los indicadores analizados dentro de este proceso es la disponibilidad de productos, el mismo que hace referencia a las actuales existencias de producto en bodega mientras se realiza una nueva importación. La empresa ha logrado alcanzar el 14% de cumplimiento, se puede considerar que la gestión es algo deficiente, ya que el rendimiento es bajo por ende no se puede cubrir toda la demanda.

- **Productos sustitutos**

La empresa cuenta con una amplia gama de productos sustitutos los mismos que le ayudan a cubrir la demanda existente, este indicador es importante debido a que ayuda a identificar su

nivel de aceptación de los productos sustitos dentro del mercado, el mismo ha logrado alcanzar un cumplimiento del 91,50%, este resultado proporciona ser muy positivo para la empresa, ya que da a conocer la excelente calidad y los excelentes resultados al momento de utilizar dichos productos.

- **Como se responde a un pedido**

Al momento de realizar una nueva importación se debe analizar cómo la empresa responde a un pedido contando con un stock bajo, si bien es cierto la empresa posee productos sustitos que compensan el bajo stock del producto principal, no todos los clientes lo adquieren debido a la costumbre, logrando este indicador alcanzar el 40% por lo cual es importante tomarlo en cuenta para una mejor toma de decisiones.

- **Tiempo de disponibilidad inmediata**

Un indicador importante dentro de este proceso operativo es el tiempo de disponibilidad inmediata, es decir el tiempo que incurre en el proceso de una nueva importación, se analiza la cantidad de días que están involucrados para disponer de un nuevo stock en bodega, el presente indicador ha logrado alcanzar el 75% en su cumplimiento siendo muy eficaz para la empresa debido a que se puede ser eficaces al momento de brindar atención al cliente.

- **Nuevo stock en bodega**

El indicador que ha logrado al máximo su cumplimiento alcanzando el 100% es el garantizar a los clientes un nuevo stock en bodega para una compra futura, ya que es importante que la empresa se comprometa en brindarle al cliente los productos en las características específicas en la menor cantidad de tiempo posible, logrando mantener su fidelidad.

Proceso: Contactar al proveedor

Uno de los procesos con mayor importancia es la afinidad que tiene la empresa con el proveedor al momento de realizar una compra, con el fin de obtener beneficio ambas partes en una negociación.

Es indispensable en una negociación contar con un equipo tecnológico y humano eficiente para lograr una comunicación clara, rápida y oportuna con el proveedor, con el fin de poder entablar una conversación y llegar a un acuerdo comercial, este indicador ha logrado un cumplimiento del 80%, considerándose como eficiente.

- **Capacidad de comunicación e idioma de comunicación**

El idioma que se maneje dentro de esta negociación es de gran importancia debido a que al momento de contactarse con un proveedor extranjero es necesario tener un amplio conocimiento de su respectivo idioma, con el fin de tener una amena negociación contando con una excelente capacidad de comunicación disminuyendo posibles inconvenientes. Estos indicadores han logrado cumplir con el 80%, siendo eficientes al momento de entablar una negociación, pero es importante capacitar al personal o a la persona a cargo de este proceso con el fin de llegar a la excelencia.

- **Relación comercial**

En este indicador podemos palpar la afinidad que posee la empresa con el proveedor, aquí se relaciona el comportamiento que ha tenido el proveedor en negociaciones anteriores para la adquisición actual y futura. La empresa tiene un cumplimiento de 80%, por lo que se ha identificado una excelente afinidad y comunicación en las negociaciones establecidas anteriormente garantizando negociaciones en el futuro.

- **Antecedentes Comerciales**

Un indicador clave dentro de este proceso son los antecedentes comerciales, es decir contar con ciertas referencias positivas del proveedor con el fin de utilizar ciertas versiones al momento de calificar calidad y precios y así poder ahorrar recursos y adquirir los productos en las mejores condiciones posibles. IMCALVI Cía. Ltda. ha logrado resultados deseados alcanzando un 80% de su cumplimiento.

Proceso: Plantear la negociación y realizar un pedido

Para plantear una negociación es indispensable ya tener conocimiento sobre los precios y los productos, este proceso ha logrado un cumplimiento del 66.67% manteniéndose en un estado regular, no ha logrado alcanzar la eficacia debido a que existe un indicador en estado mal.

- **Establecer precios y tiempos**

Es importante para la empresa al momento de realizar una negociación establecer precios y tiempos con el fin de optimizar los recursos económicos, estos indicadores han logrado ser algo eficientes colocándose en una escala del 80% al 100%, lo cual significa que la empresa ha sido eficaz al momento de realizar la compra logrando alcanzar lo planificado.

- **Coordinar pagos del pedido**

Un indicador significativo en una importación son los pagos de facturas, es decir cómo se coordina en días los pagos del pedido, ha logrado alcanzar el 100% de su cumplimiento, es decir cubre con lo planificado, ya que la empresa siempre se ha caracterizado por ser responsable en cuanto a todas sus obligaciones financieras con el fin de proporcionar una buena imagen al mercado local y extranjero.

- **Nuevas y futuras adquisiciones**

En este indicador se analiza las nuevas y futuras adquisiciones, una vez estudiado los indicadores anteriores podemos palpar que existe una buena relación comercial por lo que una nueva adquisición es garantizada y se la realizará de acuerdo a la rotación de inventarios tomando en cuenta la demanda del mercado. La empresa tiene el 67% de cumplimiento.

- **Cumplimientos de los pedidos**

Este indicador ha logrado un 60% de su cumplimiento debido a que en esta etapa del proceso de importación no se ha podido cubrir satisfactoriamente la demanda del mercado, por lo que es importante agilizar todos los procesos con el fin de ser más competitivos en el mercado.

Objetivo: Depositar el 50% del valor de la mercadería.

Al momento de depositar una cierta cantidad de dinero la empresa compromete al proveedor que realice un despacho ágil de la mercadería, los indicadores que se han planteado en este proceso garanticen la excelencia en cuanto a satisfacción de los clientes, se la puede considerar como una perspectiva interna de la empresa. Tiene que ver con las actividades principales de una importación que se realizan para el logro de la misión y de la visión.

IMCALVI Cía. Ltda. debe establecer la mejora continua en sus procesos empresariales, para de este modo, elevar la productividad del personal, en este proceso la empresa obtuvo el 75 % de su cumplimiento.

- **Compromiso de compra.**

Una vez depositado el valor inicial de la importación se compromete al proveedor en empezar el despacho ágil de las mercaderías, es decir se empieza con un seguimiento al proceso de importación desde el país de origen hasta el país de destino. Ha logrado el 70% de cumplimiento, lo que indica que todavía falta poner mayor énfasis en comprometer al proveedor en brindarnos una atención más eficaz.

- **Menor tiempo de despacho**

Mientras menor sea el tiempo de despacho de una importación mayor es la seguridad de poder ofertar los productos a los clientes. Los clientes son la parte esencial de una empresa por lo que es importante darles una buena atención con servicios y productos de calidad. Este indicador ha conseguido cumplir con el 60% de lo planificado; este resultado se obtuvo a través de los registros de la empresa y un análisis realizado de tiempos realizado por parte de la gerencia.

- **Mayor accesibilidad a los productos y garantizar nuevo stock a los clientes.**

Una vez dado inicio a este proceso con el depósito del 50% del valor, la empresa tiene mayor accesibilidad en días a los productos y por ende garantiza a los clientes una nueva adquisición, es decir si todos los procesos se logran cumplir en su totalidad, es menor la cantidad de días que se debe esperar por la importación, este indicador ha logrado un cumplimiento del 75% siendo muy satisfactorio para la empresas y las personas involucradas en este proceso.

Objetivo: Despachar las mercaderías desde el país de origen.

- **Eficacia del proveedor.**

Con el despacho de mercaderías desde el país de origen, hemos podido identificar la eficacia del proveedor, es decir qué tan ágiles fueron en el proceso de cumplir con nuestro pedido, la eficacia del proveedor se ha visto reflejada en un 90% de cumplimiento lo cual es muy positivo ya que se ajusta a lo esperado brindándonos una excelente atención.

- **Satisfacción de los clientes.**

Se llama satisfacción de los clientes cuando el cliente externo se encuentra a gusto con sus adquisiciones que realiza en un establecimiento por lo cual es importante brindar la mejor atención posible en el momento de la compra; la incidencia de este indicador dentro del proceso

se ve reflejada en el cumplimiento con el cliente, este indicador se encuentra en un 95% de su cumplimiento.

- **Calidad.**

Al momento de tener mayor accesibilidad a los productos es importante tener en cuenta la calidad de los mismos con el objetivo de comprometernos con los clientes en brindarles un producto en óptimas condiciones garantizándoles su producción. Este indicador ha logrado llegar a lo espero dando con un cumplimiento del 100%, lo cual significa que tanto el proveedor como la empresa son eficaces en cuanto a calidad.

Objetivo: Recibir los productos a la aduana país de destino.

Con el arribo de la importación desde el país de origen hasta el país de destino, es importante que la empresa sea eficiente en cuanto al cumplimiento de todas las políticas, dentro de este proceso se analizan varios indicadores que nos permiten calificar la eficacia del mismo, el cual ha llegado al 67% de su cumplimiento, considerado en un estado regular al cual se debe prestar mayor énfasis para una mejora futura.

- **Desaduanización de los productos y cumplimiento de las políticas**

El proceso de desaduanización de los productos consiste en legalizar la mercadería importada rigiéndose a políticas establecidas por el país que recibe la importación, IMCALVI Cía. Ltda. es una empresa responsable con todas sus obligaciones sean laborales como financieras por lo que ha cumplido satisfactoriamente con todas las leyes de comercio exterior. La desaduanización un 50% de cumplimiento por lo que es importante tomarlo en cuenta y buscar posible soluciones para agilizarlo, mientras que el cumplimiento de políticas ha logrado alcanzar el 98% de su cumplimiento, es decir se ha cumplido con lo previsto y lo establecido, por lo que este indicador ha sido reflejado como positivo.

- **Despacho ágil de mercaderías y seguridad de entrega de los productos a los clientes**

Un despacho ágil de mercaderías por parte de los agentes aduaneros garantiza una mayor seguridad de entrega de productos a sus clientes, es decir mientras menor es el tiempo de despacho en la aduana, la empresa logra mayor incremento en sus ventas ya que cuenta con la seguridad de entregar al cliente lo que necesita. Estos indicadores se encuentran en estado regular y mal por lo que la empresa debe tomar correctivos para mejorarlo y ser eficientes en cuanto a la responsabilidad de cumplimiento de pedidos.

Objetivo: Pagar de impuestos y desaduanizar.

Es importante que la empresa cumpla con todos los estándares y políticas que establece el Estado en cuanto a normas de comercio exterior, con el fin de agilizar los procesos involucrados en la importación y brindar una perspectiva positiva al mercado respecto al cumplimiento de políticas legales, este proceso no cumple con lo esperado llegando apenas a un 42 %, debido a que varios indicadores son externos, es decir ajenos a la empresa y por ende es imposible involucrarnos directamente para alcanzar su eficacia.

- **Gasto Operacional.**

Este indicador hace referencia al dinero que la empresa tiene que desembolsar para el cumplimiento de este proceso en diferentes actividades necesarias para cumplir con los objetivos empresariales, estos son: gastos administrativos y operativos. La empresa tiene el 80% de cumplimiento.

- **Legalización de documentos.**

Dentro del proceso de desaduanización se encuentran la legalización de documentos, este indicador es fundamental al momento de cumplir con todas las políticas legales establecidas por el país de destino. El indicador ha llegado a un cumplimiento del 67%.

Inspección de mercaderías

Una vez de haber cumplido con todos lo establecido dentro del proceso es importante esperar una inspección por parte de la aduna lo cual da seguridad de que la mercadería es legal desde su origen para en lo posterior evitar inconvenientes, este indicador está reflejado en minutos y ha logrado alcanzar en 50% por lo que es importante tomar medidas para mejorarlo.

Objetivo: Despachar de aduana y transportar las mercaderías.

En este proceso se refleja todos los esfuerzos que realiza la empresa para satisfacer las necesidades de los clientes, IMCALVI Cía. Ltda. considera que cumplir con las expectativas de los clientes es esencial para que la empresa siga creciendo, ya que de ellos depende la generación de ingresos que se ven reflejado en el sustento de la empresa, sin embargo le falta gestionar las prioridades de la clientela para conseguir su fidelidad y mejorar la imagen de la empresa. Este proceso ha logrado alcanzar un 67% de su cumplimiento por lo que es esencial el fortalecimiento de los indicadores.

- **Transporte de mercaderías.**

El proceso de importación cada vez llega a su final y para ello es importante cumplir con todos los indicadores; el transporte de mercaderías es importante ya que de este depende la nueva existencia de stock por lo que se debe ser perspicaces y minuciosos en su cumplimiento. Ha logrado alcanzar el 66% de lo planificado, por lo que es necesario poner mayor énfasis para mejorarlo.

- **Riesgos**

Es necesario capacitar al personal para asumir riesgos, en este proceso los riesgos al momento del transporte de mercaderías es alto por lo que la empresa cuenta con un seguro que ayuda disminuir el mismo, llegando alcanzar un 80% de su cumplimiento.

- **Gastos de transporte**

El gasto de transporte se ve reflejado en un egreso económico de la empresa, el cual cubre un valor en su totalidad del transporte para lograr la pronta llegada de los productos a la empresa, este indicador ha logrado un cumplimiento del 80% logrando lo establecido

- **Seguro**

Hoy en día contar con un seguro o póliza de productos es muy indispensable, ya que es una inversión que nos ayuda al momento de presentarse un inconveniente a resolverlo sin grandiosas pérdidas, este indicador ha alcanzado el 100% de su cumplimiento siendo algo positivo para la empresa.

INFORME DEL CONTOLADOR

Análisis General del Informe:

Cada una de los indicadores nos ha proporcionado información importante para la empresa, el análisis de cada uno de los proceso nos da una visión global de cómo se encuentran actualmente los procesos de importación de IMCALVI Cía. Ltda.. y permite dar seguimiento del cumplimiento de los objetivos planteados. Los resultados obtenidos sirven para modificar o plantear nuevas metas organizacionales y facilita a la empresa la toma de decisiones de manera acertada y en el momento oportuno, evitando riesgos y falencias en el desempeño de las actividades diarias.

Parámetros de calificación	Indicadores
Bien	11
Regular	15
Mal	8
Total	34

IMCALVI Cía. Ltda. Dentro de sus procesos de importación cuenta con 34 indicadores, de los cuales la 11 están dentro del parámetro “Bien”, por lo que han cumplido con lo previsto representando algo positivo dentro del cumplimiento de los procesos operativos. 15 indicadores se encuentran “Regular”, a los cuales se necesita tomar mayor y 8 en estado “Mal”.

CUADRO RESUMEN PROCESOS DE IMPORTACIÓN

PROCESO DE IMPORTACION IMCALVI CÍA. LTDA.					
PROCESO: Realizar la lista de pedido					
INDICADOR	PLAN	REAL	CUMPLIMIENTO %	PESO	ESTADO
Disponibilidad de productos	4000	560	14	40	Mal
Productos sustitutos	2000	1830	91,50	20	Bien
Como se responde a un pedido	10	4	40	15	Mal
Tiempo de disponibilidad inmediata	60	45	75	10	Regular
Nuevo stock en bodega	4000	4000	100	15	Bien
PROCESO: Contactar al proveedor					
INDICADOR	PLAN	REAL	CUMPLIMIENTO	PESO	ESTADO
Capacidad de comunicación	10	8	80	35	Regular
Idioma de comunicación	100	80	80	35	Regular
Relación comercial	100	80	80	15	Regular
Antecedentes comerciales	5	4	80	15	Bien
PROCESO: Plantear la negociación y realizar un pedido					
INDICADOR	PLAN	REAL	CUMPLIMIENTO	PESO	ESTADO
Establecer precios	15	14	93,33	40	Regular
Establecer tiempos	60	48	80	15	Regular
Coordinar pagos del pedido	60	60	100	15	Bien
Nuevas y futuras adquisiciones	3	2	66,67	15	Regular
Cumplimientos de los pedidos	100	60	60	15	Mal
Proceso: Depositar el 50% del valor de la mercadería					
INDICADOR	PLAN	REAL	CUMPLIMIENTO	PESO	ESTADO
Compromisos de compra	100	70	70	25	Regular
Menor tiempo de despacho	5	3	60	25	Regular
Mayor accesibilidad a los productos	60	45	75	25	Regular
Garantizar nuevo stock a los clientes	4000	4000	100	25	Bien

PROCESO: Despachar las mercaderías desde el país de origen					
INDICADOR	PLAN	REAL	CUMPLIMIENTO	PESO	ESTADO
Eficacia del proveedor	100	90	90	33	Bien
Satisfacción de los clientes	100	95	95	33	Bien
Calidad	100	100	100	33	Bien
PROCESO: Recibir los productos a la aduana país de destino					
INDICADOR	PLAN	REAL	CUMPLIMIENTO	PESO	ESTADO
Desaduanización de los productos	20	12	60	20	Regular
Cumplimiento de políticas legales	100	98	98	20	Bien
Despacho ágil de mercaderías	3	1	33,33	20	Mal
Seguridad de entrega al cliente	5	3	60	20	Regular
Eficacia del proveedor	100	90	90	20	Regular
PROCESO: Pagar impuestos y desaduanizar					
INDICADOR	PLAN	REAL	CUMPLIMIENTO	PESO	ESTADO
Gasto Operacional	2000	1600	80	40	Mal
Legalización de documentos	3	2	66,67	25	Regular
Inspección de mercaderías	40	20	50	15	Mal
Agilidad de pagos correspondientes	3	2	66,67	20	Mal
Despachar de aduana y transportar las mercaderías					
INDICADOR	PLAN	REAL	CUMPLIMIENTO	PESO	ESTADO
Transporte de mercadería	15	10	66,67	40	Mal
Riesgos durante el camino	100	80	80	20	Regular
Gastos de transporte	1000	800	80	20	Bien
Seguro póliza de producto	100	100	100	20	Bien

4.9. Verificación de hipótesis.

Si se implementa la gestión por procesos dentro de la Empresa IMCALVI Cía. Ltda. se establecerá un sistema de control de procesos y se podrá medir la eficacia del proceso.

4.9.9. Variables

Variable Independiente

Sistema de control

Variable Dependiente

Medir la eficacia del proceso administrativo.

El sistema de control define Luna, A. (2010, pág. 299) *Administración Estratégica*: “Como parte indispensable del sistema total de gestión de una empresa, el control estratégico se concibe como un sistema que busca un esfuerzo disciplinado para optimizar un plan en términos más precisos, controlar significa guiar los hechos para que los resultados reales coincidan o superen a los deseados. Como parte del control como sistema, en las organizaciones encontramos entre otros subsistemas, el de producción, finanzas, administración, mercadotecnia, capital humano, además de otros según el giro y tamaño de la empresa.”

El sistema de control para Mendoza, J. (2011, pág. 305) *Decisiones estratégicas - Macro administración*: “Se trata de preparar un sistema de información que nos garantice que tengamos expresados en forma concreta los indicadores que representan los resultados globales clave: rentabilidad, EVA, participación de mercado, endeudamiento, calidad, tiempo de entrega, satisfacción del cliente, porcentaje de ventas de productos nuevos, productividad, entre los principales. Tales cifras deben estar a nuestra disposición en el momento en que deseemos hacer el control estratégico. La medición es de singular importancia a nivel estratégico y por ello su uso se ha extendido de manera global sobre todo con la aplicación del tablero de mando integral; en especial, ella tiene un impacto significativo en el replanteamiento estratégico por cuanto permite modificar los supuestos en que se basa la estrategia cuando se confronta su utilidad con los resultados reales.”

A través del sistema “ODUM”, se alerta de los resultados a los directivos, para que realicen análisis cualitativos y cuantitativos y direccionen la planificación para lograr los objetivos organizacionales y maximizar la creación de valor; ya que se basa en un proceso de retroalimentación que va desde la medición del desempeño hasta la formulación de estrategias.

Entonces, se comprueba que al implementar en dicho modelo de gestión, se está creando un sistema de control que permite a la alta dirección monitorear el cumplimiento y progreso de las metas empresariales a través de un esquema de evaluación, que permite a la empresa estar en la capacidad de tomar decisiones oportunas para elevar la competitividad. Con esta explicación se demuestra la variable independiente.

Para Chiavenato, I. (2004, pág. 132). *Introducción a la Teoría General de la Administración*: la eficacia "es una medida del logro de resultados tras la realización de una acción". de las fichas del proceso

Eficacia de objetivos:

N°	OBJETIVO	VALOR DEL OBJETIVO
1	Realizar la lista del pedido	2,97
2	Contactar al proveedor	2,15
3	Plantear la negociación y realizar el pedido	2
4	Depositar el 50% del valor de la mercadería	2,25
5	Despachar la mercadería desde el país de origen	3
6	Llegada de la productos a la aduana país de destino	2
7	Pagar impuestos y desaduanizar	1,25
8	Salida de aduana y transporte de mercadería	2

Fuente: Autoría propia.

Fórmula a utilizar:

$$Eficacia = \frac{\Sigma(\text{Valor del objetivo})}{N}$$

$$Eficacia = \frac{2,97 + 2,15 + 2 + 2,25 + 3 + 2 + 1,25 + 2}{8}$$

$$Eficacia = \frac{17,62}{8}$$

$$Eficacia = 2,20$$

En una escala del 1 al 3, se ha podido identificar la eficacia del proceso de importación de la empresa IMCLVI Cía. Ltda. se obtuvo de resultado 2.20 esto quiere decir que la eficacia de la empresa está en un estado regular, debido a que hay indicadores que no llegan al cumplimiento esperado, calificados algunos de ellos como mal, es importante tomar en cuenta cada uno de ellos y realizar un análisis para las posibles mejoras de la empresa.

La hipótesis planteada en el presente trabajo ha sido demostrada, ya que a través del cuadro de mando que implementa la gestión por procesos, el objetivo planteado y sus indicadores pueden ser medidos y evaluados, con el fin de analizarlos y poder tomar decisiones que permitan lograr una gestión eficiente.

Conclusiones

El actual modelo de gestión por procesos, nos proporciona un análisis general de los actuales procesos que realiza la empresa IMCALVI Cía. Ltda. en una importación, mediante el estudio de diferentes perspectivas donde se incluyen objetivos e indicadores, que son analizados con el fin de mejorar y logara alcanzar mejores resultados.

Como parte fundamental para el desarrollo de la presente investigación se ha realizado el marco teórico, el mismo que ha proporcionado temas específicos e importantes para su desarrollo, siendo una herramienta de apoyo basada en conceptos y técnicas de varios libros con diferentes actores y que además ha servido como un proceso de aprendizaje y refuerzo de lo estudiado.

El presente trabajo fue realizado en base a la experiencia personal y de los empleados con el apoyo de la Gerencia General, con un análisis de procesos basado en datos históricos registrados, lo cual permitió identificar cada uno de los procesos de importación de la empresa con el objetivo de evaluar su eficacia.

La presente investigación constituye un trabajo innovador, ya que se ha trabajado con el apoyo de la tecnología, aplicando una herramienta informática para medir el cumplimiento de los procesos de importación, en este caso se utilizó ODUN, apoyada en su funcionamiento por EasyPHP.

La presente tesis se planteó realizar el levantamiento de los procesos, mediante la selección prioritaria de los mismos para detallar las entradas, las salidas, objetivos, con el fin de alcanzar su cumplimiento de manera más eficaz y eficiente y lograr ser más competitivos en el mercado. Se logró demostrar la hipótesis, lo que hace posible un aprendizaje estratégico que se convierte en un instrumento poderoso a la hora de realizar un análisis de los actuales procesos de importación de la empresa, lo cual nos llevó a una serie de resultados favorables identificando los sistemas de gestión y control.

Recomendaciones

Implementar el modelo de gestión empresarial por procesos debe implementarse en la empresa IMCALVI Cía. LTDA. y dar a conocer el presente trabajo a los colaboradores con el fin de garantizar el mejoramiento continuo y el desarrollo del personal.

Se recomienda que la empresa IMCALVI Cía. Ltda. utilice de manera periódica la herramienta informática ODUN, ya que responde a la lógica organizacional, a partir del análisis de los procesos identificando falencias y así poder mejorar logrando alcanzar la eficacia de los mismos.

Dar continuidad al presente trabajo que se ha desarrollado, implementando y aplicando indicadores de gestión en cada uno de los procesos, a fin de evaluar el grado de desempeño, cumplimiento y nivel de satisfacción obtenidos como consecuencia del mejoramiento de procesos.

Se recomienda que el presente trabajo forme parte de la base de datos de la ESPOCH, ya que constituye un estudio veraz y puede servir de referente para las investigaciones futuras de los alumnos de la institución.

Es importante realizar un estudio de la organización, aplicando las herramientas propuestas en la presente tesis dirigida al levantamiento de los principales procesos de la empresa, basados primordialmente al ahorro de tiempo en los procesos, para mejorar eficiencia, eficacia y satisfacción de las necesidades de nuestros clientes y proveedores.

Bibliografía

- Chiavenato, Idalberto. (2007). *Administración de Recursos Humanos*. (Octava Edición). México.
- CHIAVENATO Idalberto. (2006). *Introducción a la teoría general de la administración*. (Tercera Edición). México.
- Hernández y Rodríguez Sergio, Ballesteros Inda Nicolás. (1980). *Fundamentos de Administración*. (Primera Edición). México.
- Bravo, Juan.(2011). *Gestión de Procesos (alineados a la estrategia)*, Chile.
- Sallenave, J. P. (2004). *Gerencia y Planeación Estratégica*. Colombia.
- Drucker, P. F. (1984). *Introducción a la Administración*. Brasil.
- Drucker P. F. (2001), *La Esencia de la Administración Moderna*. México.
- Aguedo Tobon, Luis Fernando y Escobar Bolivar, Jorge. (2007). *Gestión por procesos*. Colombia Medellín.
- Drucker, P. F. (1974). *La gerencia de empresa*. Buenos Aires
- Andrews, K. (1985). *El concepto de estrategia de la empresa*. España.
- Pérez Fernández de Velasco, José A. (2010) *Gestión por procesos*. Madrid.
- Hernández y Rodríguez Sergio, Pulido Martínez Alejandro. (2011). *Fundamentos de Gestión Empresarial*. México.
- Pacheco, J. C., Castañeda, W. y Caicedo, C. H. (2002). *Indicadores Integrales de Gestión*. Colombia.
- Fea, H. (1993). *Competitividad es Calidad Total*. España.

- Benavides, E. O. (2002). *Competencias y Competitividad*. Bogotá.
- Luna, A. (2010). *Administración Estratégica*. México.
- Brown, W. B. y Moberg, D. J. (1990). *Teoría de la Organización y la Administración*. México.
- Del Prado, L. (1998). *Dirección Estratégica*. Argentina.
- Druker, P. F. (1993). *Gerencia para el futuro*. Colombia.
- Fred, D. (2003). *Administración Estratégica*. México.
- Gálvez, E. (1993). *Planeación Estratégica en los Negocios*. México.
- Hernández y Rodríguez. S. y Ballesteros, I. N. (1980). *Fundamentos de Administración*. México.
- Hernández, y R. S. y Pulido, M. A. (2011). *Fundamentos de Gestión Empresarial*. México.
- Vidal, E. A. (2004). *Diagnóstico Organizacional (Segunda Edición)*. Colombia.
- Mctear, John. (2011). *Ventas. (Primera Edición)*. España.
- Alles Matha. (2011). *Dirección estratégica de Recursos Humanos: Gestión por competencias*. Buenos Aires.
- Brown, W. B. y Moberg, D. J. (1990). *Teoría de la Organización y la Administración*. México.
- Mendoza, José María. (2011). *Macro administración*. México.
- Kaplan, R. S. y Norton, D. P. (1997). *Cuadro de Mando Integral*. España

Anexos

Anexo N° 1. Glosario.

Administración: La palabra administración viene del latín ad (dirección, tendencia) y de minister (subordinación u obediencia), y se refiere a aquel que realiza una función bajo el mando de otro, es decir, aquel que presta un servicio a otro, pero a través del tiempo este término sufrió una transformación radical en su significado original. La tarea de la administración, hoy en día, es interpretar los objetivos de la organización y transformarlos en acciones organizacionales por medio de la planeación, organización, dirección y control.³²

Control: El control significa mantener las actividades organizacionales en conformidad con los planes y objetivos. La esencia del proceso de control consiste en regular las actividades organizacionales y mantenerlas dentro de sus cursos prefijados.³³

Desarrollo Organizacional: Es un programa de operación administrativa que ha tenido difusión y que se inscribe dentro de la misma corriente.³⁴

Eficiencia: Significa la correcta utilización de los recursos (medios de producción) disponibles. Puede definirse con la ecuación $E=P/R$, donde P son los productos resultantes y R los recursos utilizados.³⁵

Gestión: La gestión empresarial no se limita a la coordinación y la administración de una empresa según unos objetivos de producción y competencia determinados, sino que involucra en un todo dinámico unos objetivos y un direccionamiento estratégico, forma

³² CHIAVENATO Idalberto, Introducción a la teoría general de la administración, 2006, pág. 8.

³³ BROWN Warren B. y MOBERG Dennis J., Teoría de la Organización y la Administración, 1990, pág. 320.

³⁴ HERNÁNDEZ y Rodríguez Sergio y BALLESTEROS I. Nicolás, Fundamentos de Administración, 1980, pág. 305.

³⁵ CHIAVENATO Idalberto, Introducción a la teoría general de la administración, 2006, pág. 45.

crucial de adaptación al entorno, una estructura y unas prácticas directivas, y la cultura y la personalidad en que se basa la organización.³⁶

Mejoramiento continuo: En japonés kaizen, es un sistema para incrementar la calidad y la productividad, que involucra a todos los trabajadores en la realización permanente de pequeños cambios en los procesos de la empresa. En el contexto kaizen la gerencia tiene dos funciones: mantenimiento y mejoramiento.³⁷

Satisfacción del Cliente: Las medidas de satisfacción de los clientes proporcionan feedback sobre lo bien que lo está haciendo la empresa. Es probable que la importancia de la satisfacción del cliente no pueda ser excesivamente enfatizada.³⁸

Valor: Esta es la muy conocida clasificación de Porter (1980). Se refiere a la posición que adopta la compañía en relación con el nivel de satisfacción de las necesidades del cliente. Conduce a dos estrategias: la primera es la de la diferenciación, que consiste en suministrarle un alto valor al cliente y la segunda es la de liderazgo de costos donde se le entrega a los clientes un producto o servicio de bajo valor pero también de bajo costo.³⁹

³⁶ PACHECO Juan Carlos, CASTAÑEDA Widberto y CAICEDO Carlos Hernán, Indicadores Integrales de Gestión, 2002, pág. 183.

³⁷ PACHECO Juan Carlos, CASTAÑEDA Widberto y CAICEDO Carlos Hernán, Indicadores Integrales de Gestión, 2002, pág. 183.

³⁸ KAPLAN Robert S. y NORTON David P., Cuadro de Mando Integral, 1997, pág. 83.

³⁹ MENDOZA José María, Decisiones Estratégicas – Macro administración, 2011, pág. 115.

Anexo N° 2. Encuesta.

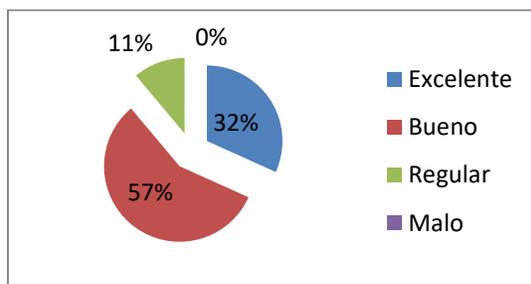
Representación de resultados

TABULACIÓN E INTERPRETACIÓN DE LAS ENCUESTAS CLIENTES

A continuación se presentan los resultados que se ha obtenido de las 62 encuestas aplicadas a los clientes de IMCALVI Cía. Ltda. la cual tiene como objetivo medir el nivel de satisfacción de los clientes hacia el servicio y los productos que oferta la empresa.

1. El servicio que ha recibido usted por parte de la empresa IMCALVI Cía. Ltda. es:

	Encuestados	Porcentaje
Excelente	20	31,75
Bueno	36	57,14
Regular	7	11,11
Malo	0	0,00
Total	63	100

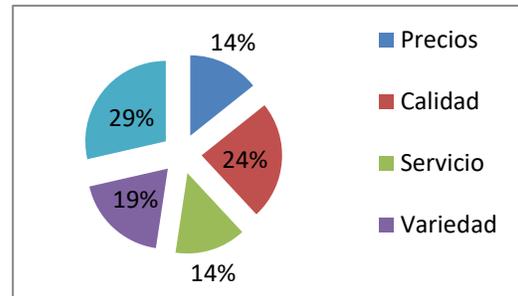


Análisis Gerencial

De las 63 personas encuestadas, las cuales representan el 100% de la muestra, el 57% califica como bueno el servicio que ha recibido por parte de IMCALVI Cía. Ltda., un 32% menciona que el servicio de la empresa es excelente ya que no hay tenido ningún inconveniente y se sienten satisfechos y a gusto con la atención y los productos que comercializa la empresa. El 11% manifiesta que el servicio que brinda la empresa es regular debido a que en algunas ocasiones no han recibido cordialidad por parte de grupo de trabajo. Nadie califica como malo el servicio que brinda la empresa, convirtiéndose así en un factor positivo representado como una fortaleza que posee IMCALVI en el mercado.

2. ¿Qué factores le han motivado a adquirir los productos que comercializa IMCALVI Cía. Ltda.?

	Encuestados	Porcentaje
Precios	9	14,29
Calidad	15	23,81
Servicio	9	14,29
Variedad	12	19,05
Facilidades de pago	18	28,57
Total	63	100



Fuente: Clientes

Elaborado por: Yadira Ortiz

Análisis Gerencial

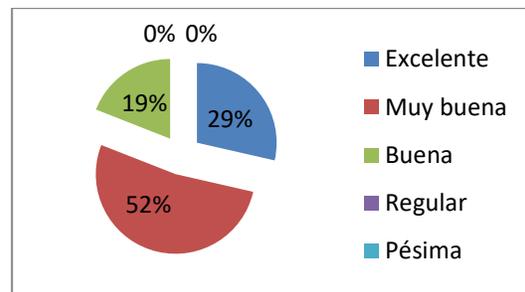
La presente pregunta evidencia cual ha sido el factor que ha predominado al momento de realizar una compra en IMCALVI Cía. Ltda.- El 29% de las personas encuestadas manifiesta que las facilidades de pago les ha motivado a realizar la compra, debido a que ha existido flexibilidad empresa-cliente al momento de adquirir una compra a crédito.

Otro factor que predomina en el cliente al momento de realizar una compra es la calidad de los productos logrando representar el 24%, siendo esto positivo ya que la empresa esta ofertando al mercado productos con estándares altamente calificados.

El 19% considera que la variedad de productos que comercializa la empresa es importante al momento de adquirir una compra, y manera igualitaria representada por un 14% los precios y el servicio, se ha convertido en un factor significativo para el cliente confié en la empresa.

3. Califique la calidad general de los productos de IMCALVI Cía. Ltda.

	Encuestados	Porcentaje
Excelente	18	28,57
Muy buena	33	52,38
Buena	12	19,05
Regular	0	0,00
Pésima	0	0,00
Total	63	100



Fuente: Clientes

Elaborado por: Yadira Ortiz

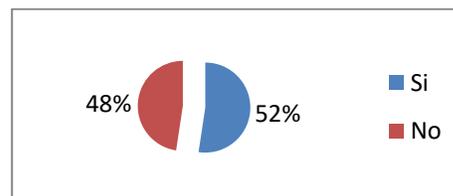
Análisis Gerencial

El 52% de los clientes encuestados indicó que la calidad de los productos que comercializa IMCALVI Cía. Ltda. es muy buena, mientras que en 29% menciona que adquieren con frecuencia los productos debido a la excelente calidad de los mismos lo cual les garantiza una excelente producción al momento de su utilización.

Un 19% considera que la calidad de los productos es buena, y finalmente nadie ha calificado la calidad de los productos como regular o pésima ya que han evidenciado buenos resultados con la adquisición de los mismos.

4. Al momento de realizar una compra IMCALVI Cía. Ltda. le provee de todos los productos que usted necesita

	Encuestados	Porcentaje
Si	33	52,38
No	30	47,62
Total	63	100



Fuente: Elaboración propia

Elaborado por: Yadira Ortiz.

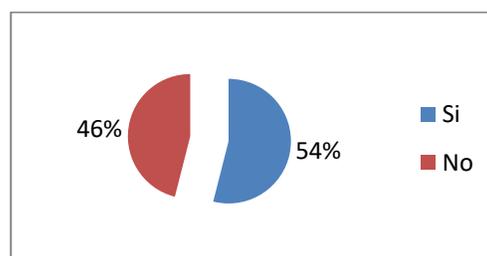
Análisis Gerencial

Del 100% de los encuestados, el 52 % respondió positivamente a la pregunta, sin embargo 48% indica que la empresa no le abastece de todos los productos que necesita al momento de realizar una compra.

Algunas personas encuestadas indican que la empresa posee una desventaja en cuanto variedad de productos de cortinero de los cuales pueda escoger, claro que hay que indicar también que la empresa ofrece productos gran variedad de productos pero sin embargo el cliente menciona que le gustaría más variedad y que siempre dispongan de stock.

5. ¿Está usted satisfecho con el servicio técnico que recibe por parte de IMCALVI Cía. Ltda. ?

	Encuestados	Porcentaje
Si	34	53,97
No	29	46,03
Total	63	100



Fuente: Clientes

Elaborado por: Yadira Ortiz

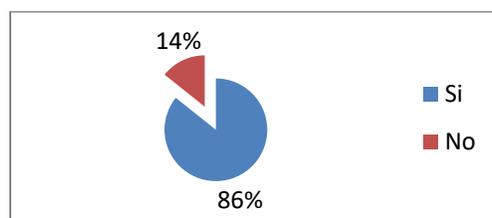
Análisis Gerencial

Es importante conocer que el 54% de los encuestados se siente satisfecho con el servicio técnico que recibe por parte de la empresa, ya que ha recibido visitas periódicas por parte del técnico quien le ha sabido guiar de mejor manera sobre el buen uso de los productos, brindándole una excelente atención personalizada y además han recalando la amabilidad y predisposición que ha tenido el técnico al momento de la visita.

Mientras que un 46% manifiesta que no se siente satisfecho con el servicio técnico debido a varios factores como por ejemplo; han tenido inconvenientes con la mala asesoría, nunca han recibido el servicio técnico, no confía en la asesoría y además cabe recalcar que varias personas desconocen del este servicio que la empresa brinda al cliente.

6. ¿Al momento de contactarse con IMCALVI Cía. Ltda. vía telefónica, la empresa satisface todas sus inquietudes?

	Encuestados	Porcentaje
Si	54	85,71
No	9	14,29
Total	63	100



Fuente: Clientes

Elaborado por: Yadira Ortiz

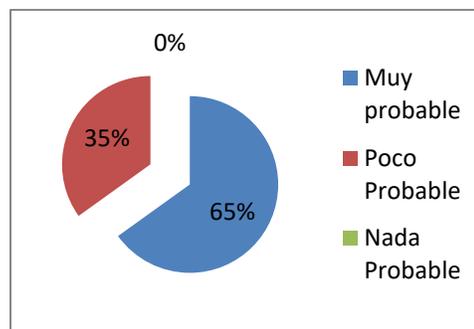
Análisis Gerencial

Un 86% de las personas encuestadas dice que al momento de contactarse con la empresa vía telefónica el personal si atiende todas sus dudas e inquietudes con amabilidad, mientras que un 14% indica que no logran resolver sus necesidades debido a la falta de capacitación de la persona operadora del teléfono.

El excelente servicio que brinda IMCALVI vía telefónica hace que el cliente no pierda contacto con la empresa, lo cual es importante contar con el personal capacitado para satisfacer los requerimientos del cliente vía telefónica.

7. ¿Cuáles son las posibilidades de que adquiera los productos de la empresa a futuro?

	Encuestados	Porcentaje
Muy probable	41	65,08
Poco Probable	22	34,92
Nada Probable	0	0,00
Total	63	100



Fuente: Clientes

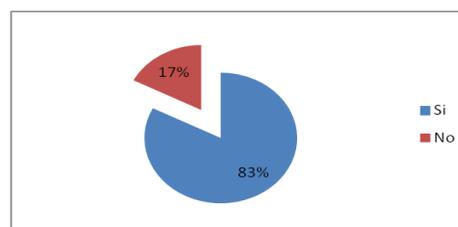
Elaborado por: Yadira Ortiz

Análisis Gerencial

El 65% de las personas encuestadas menciona que es muy probable la posibilidad que adquieran los productos que comercializa la empresa a futuro debido a que se sienten satisfechos con los resultados que proporcionan la utilización de los mismos, además mencionan que la IMCAVI siempre tiende a innovar la cartera de productos. Sin embargo el 35% indica que es poco probable debido a que les afecta las nuevas políticas de la empresa momento de realizar una compra a crédito.

8. Recomendaría a sus colegas que adquieran los productos que comercializa IMCALVI Cía. Ltda.

	Encuestados	Porcentaje
Si	52	82,54
No	11	17,46
Total	63	100



Fuente: Clientes

Elaborado por: Yadira Ortiz

Análisis Gerencial

De los resultados obtenidos en las encuestas realizadas a los clientes de la empresa un 83% menciona que si recomendaría a sus conocidos que adquiriera los productos que comercializa IMCALVI ya que son de excelente calidad y garantizan buenos resultados al momento de su utilización, mientras que un 17% no recomendaría que adquirieran los productos químicos de le empresa debido a la nuevas políticas por las cuales se sientes afectados. Sin embargo hay que mencionar que las recomendación de los clientes actuales hacia futuros clientes representa una oportunidad para que la empresa ya que incrementará la cartera de clientes y el nivel de ventas.