



UNIVERSIDAD ESTATAL DE MILAGRO

**UNIDAD ACADÉMICA DE CIENCIAS ADMINISTRATIVAS Y
COMERCIALES**

**PROYECTO DE GRADO PREVIO A LA OBTENCIÓN DEL TÍTULO DE
INGENIERA COMERCIAL**

TÍTULO DEL PROYECTO

“Reingeniería en los Flujos de Información y Procesos Operativos de la
empresa SVF ECUADOR S.A.”

TUTOR:

MG. ELY ISRAEL BORJA SALINAS

AUTORAS:

BURGOS GARCÍA JOHANNA MERCEDES

GANÁN TOINGA KATHERIN VIVIANA

MILAGRO, SEPTIEMBRE 2013

ECUADOR

CERTIFICACIÓN DE ACEPTACIÓN DEL TUTOR

En mi calidad de tutor de Proyecto de Investigación, nombrado por el Consejo Directivo de la Unidad Académica de Ciencias Administrativas y Comerciales de la Universidad Estatal de Milagro.

CERTIFICO

Que he analizado el proyecto de tesis de grado con el título:

Reingeniería en los Flujos de Información y Procesos Operativos de la empresa SVF ECUADOR S.A.

Presentado como requisito previo a la aprobación y desarrollo de la investigación para optar por el título de Ingeniera Comercial.

El problema de la investigación se refiere a: "DE QUÉ MANERA EN LA EMPRESA SVF ECUADOR S.A. DE LA CIUDAD DE GUAYAQUIL MUESTRA DÉBILES CONTROLES DE LA EFICIENCIA DE LOS PROCESOS ADMINISTRATIVOS DEBIDO A LA FALTA DE MONITOREO DE LAS ACTIVIDADES DE LOS EMPLEADOS".

El mismo que considero debe ser aceptado por reunir los requisitos legales y por la importancia del tema.

Presentado por las egresadas:

Johanna Burgos García C.I. 092684759-1

Katherin Ganán Toinga C.I. 092921431-0

TUTOR

Mg. Ely Israel Borja Salinas

Milagro, a los 27 días del mes de Septiembre del 2013.

DECLARACIÓN DE AUTORÍA DE LA INVESTIGACIÓN

Las autoras de esta investigación declaran ante el Consejo Directivo de la Unidad Académica de Ciencias Administrativas y Comerciales de la Universidad Estatal de Milagro, que el trabajo presentado es de nuestra propia autoría, no contiene material escrito por otra persona, salvo el que está referenciado debidamente en el texto; parte del presente documento o en su totalidad no ha sido aceptado para el otorgamiento de cualquier otro Título o Grado de una institución nacional o extranjera.

Milagro, a los 27 días del mes de Septiembre del 2013

Johanna Burgos García

C.I.: 092684759-1

Katherin Ganán Toinga

C.I.: 092921431-0

CERTIFICACIÓN DE LA DEFENSA

El TRIBUNAL CALIFICADOR previo a la obtención del título de INGENIERA COMERCIAL, otorga al presente proyecto de investigación las siguientes calificaciones:

MEMORIA CIENTÍFICA	()
DEFENSA ORAL	()
TOTAL	()
EQUIVALENTE	()

PRESIDENTE DEL TRIBUNAL

PROFESOR DELEGADO

PROFESOR SECRETARIO

DEDICATORIA

El desarrollo de este proyecto de graduación que representa el esfuerzo y conocimientos está dirigido a Dios, a mis hermanos Catalina, Anthony, Jostyn y la vez quiero destacar el apoyo representado en el amor de mi madre Mercy que con sus consejos y el esfuerzo diario que ha hecho por verme realizada como profesional y amigos que estuvieron presente durante este proceso de mi vida.

Johanna,

DEDICATORIA

La realización del presente proyecto está dedicada principalmente a Dios, a mis padres Luis y Clara, a mis hermanos Arcelia y Luis que son parte fundamental de mi vida, y a mis amigos, quienes me han brindado su apoyo incondicional durante esta etapa de mi vida, quienes me impulsan a seguir adelante y no ceder ante la adversidad de la vida.

Katherin,

AGRADECIMIENTO

Un eterno agradecimiento a mi madre Mercy, hermanos y amigos que demostraron ser incondicionales y que de igual manera me han brindado la confianza necesaria para el cumplimiento de mis metas propuestas. A la vez docentes y tutor que impartieron sus conocimientos técnicos y que hoy se ven reflejados en este proyecto de investigación.

Johanna,

AGRADECIMIENTO

A mis padres, a mis hermanos y a mis grandes amigos, que con su apoyo me han motivado a seguir adelante, a los docentes que con sus enseñanzas han logrado cultivar sus conocimientos en mí. A mi tutor por el tiempo y la atención que me brindó durante la elaboración de este proyecto, y todos aquellos que hicieron posible que mis metas propuestas sean alcanzables.

Katherin,

CESIÓN DE DERECHOS DEL AUTOR

Master

Jaime Orozco Hernández

Rector de la Universidad Estatal de Milagro

Presente.

Mediante el presente documento, libre y voluntariamente procedemos a hacer entrega de la Cesión de Derechos del Autor del Trabajo realizado como requisito previo para la obtención de nuestro Título de Tercer Nivel, cuyo tema fue **Reingeniería en los Flujos de Información y Procesos Operativos de la empresa SVF ECUADOR S.A.**, y que corresponde a la Unidad Académica de Ciencias Administrativas.

Milagro, a los 27 días del mes de Septiembre del 2013.

JOHANNA BURGOS GARCÍA

C.I. 092684759-1

KATHERIN GANÁN TOINGA

C.I. 092921431-0

ÍNDICE GENERAL

INTRODUCCIÓN	1
CAPITULO I	
EL PROBLEMA	2
1.1. PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA	2
1.1.1. Problematización	2
1.1.2. Delimitación del problema	3
1.1.3. Formulación del problema	4
1.1.4. Sistematización del problema	4
1.1.5. Determinación del tema.....	5
1.2. OBJETIVOS.....	5
1.2.1. Objetivo General de la Investigación.....	5
1.2.2. Objetivos Específicos de Investigación	5
1.3. JUSTIFICACIÓN.....	6
CAPITULO II	
MARCO REFERENCIAL	8
2.1. MARCO TEÓRICO	8
2.1.1. Antecedentes históricos	8
2.1.2. Antecedentes referenciales	10
2.1.3. Fundamentación	11
2.2. MARCO LEGAL.....	37
2.3. MARCO CONCEPTUAL.....	43
2.4. HIPÓTESIS Y VARIABLES	45
2.4.1. Hipótesis general	45
2.4.2. Hipótesis particulares	45
2.4.3. Declaración de Variables.....	46
2.4.4. Operacionalización de las Variables	47
CAPITULO III	
MARCO METODOLÓGICO.....	48
3.1. TIPO Y DISEÑO DE INVESTIGACIÓN.....	48
3.2. LA POBLACIÓN Y LA MUESTRA.....	49
3.2.1. Características de la población	49
3.2.2. Delimitación de la población.....	49
3.2.3. Tipo de Muestra.....	49

3.2.4. Tamaño de la Muestra.....	50
3.2.5. Proceso de Selección.....	50
3.3. LOS MÉTODOS Y LAS TÉCNICAS.....	50
3.3.1. Métodos teóricos	50
3.3.2. Métodos empíricos	51
3.3.3. Técnicas e instrumentos	51
3.4. PROPUESTA DE PROCESAMIENTO ESTADÍSTICO DE INFORMACIÓN ..	51
CAPITULO IV	
ANÁLISIS E INTERPRETACIÓN DE RESULTADOS	53
4.1. ANÁLISIS DE LA SITUACIÓN ACTUAL.....	53
4.2. ANÁLISIS COMPARATIVO, EVOLUCIÓN, TENDENCIA Y PERSPECTIVA	68
4.3. RESULTADOS	69
4.4. VERIFICACIÓN DE HIPÓTESIS	72
CAPITULO V	
PROPUESTA	75
5.1. TEMA.....	75
5.2. JUSTIFICACIÓN	75
5.3. FUNDAMENTACIÓN	77
5.4. OBJETIVOS	80
5.4.1. Objetivo General de la propuesta	80
5.4.2. Objetivos Específicos de la propuesta.....	80
5.5. UBICACIÓN	81
5.6. ESTUDIO DE FACTIBILIDAD.....	83
5.7. DESCRIPCIÓN DE LA PROPUESTA	84
5.7.1. Actividades	85
CONCLUSIONES	172
RECOMENDACIONES	173
BIBLIOGRAFÍA	175
ANEXOS.....	178

ÍNDICE DE CUADROS

Cuadro N° 1	
Declaración de Variables.....	46
Cuadro N° 2	
Operacionalización de las Variables.....	47
Cuadro N° 3	
Delimitación de la población.....	49
Cuadro N° 4	
Fórmula 2. Población finita.....	50
Cuadro N° 5	
Pregunta N° 1.....	53
Cuadro N° 6	
Pregunta N° 2.....	54
Cuadro N° 7	
Pregunta N° 3.....	55
Cuadro N° 8	
Pregunta N° 4.....	56
Cuadro N° 9	
Pregunta N° 5.....	57
Cuadro N° 10	
Pregunta N° 6.....	58
Cuadro N° 11	
Pregunta N° 7.....	59
Cuadro N° 12	
Pregunta N° 8.....	60
Cuadro N° 13	
Pregunta N° 9.....	61
Cuadro N° 14	
Pregunta N° 10.....	62

Cuadro N° 15	
Pregunta N° 11.....	63
Cuadro N° 16	
Pregunta N° 12.....	64
Cuadro N° 17	
Pregunta N° 13.....	65
Cuadro N° 18	
Pregunta N° 14.....	66
Cuadro N° 19	
Pregunta N° 15.....	67
Cuadro N° 20	
Verificación de Hipótesis.....	72
Cuadro N°21	
Presupuesto de Consultoría-Pago a Consultor Externo.....	166
Cuadro N° 22	
Estado de Pérdidas y Ganancias.....	166
Cuadro N° 23	
Flujo Proyectado a seis meses.....	169
Cuadro N° 24	
Cronograma a la Inducción a la Reingeniería.....	170

ÍNDICE DE FIGURAS

Figura N° 1	
Pregunta N° 1 – Representación por Respuesta.....	53
Figura N° 2	
Pregunta N° 1 – Representación Porcentual.....	53
Figura N° 3	
Pregunta N° 2 – Representación por Respuesta.....	54
Figura N° 4	
Pregunta N° 2 – Representación Porcentual.....	54
Figura N° 5	
Pregunta N° 3 – Representación Respuesta.....	55
Figura N° 6	
Pregunta N° 3 – Representación Porcentual.....	55
Figura N° 7	
Pregunta N° 4 – Representación por Respuesta.....	56
Figura N° 8	
Pregunta N° 4 – Representación Porcentual.....	56
Figura N° 9	
Pregunta N° 5 – Representación por Respuesta.....	57
Figura N° 10	
Pregunta N° 5 – Representación Porcentual.....	57
Figura N° 11	
Pregunta N° 6 – Representación por Respuesta.....	58
Figura N° 12	
Pregunta N° 6 – Representación Porcentual.....	58
Figura N° 13	
Pregunta N° 7 – Representación por Respuesta.....	59
Figura N° 14	
Pregunta N° 7 – Representación Porcentual.....	59

Figura N° 15	
Pregunta N° 8 – Representación por Respuesta.....	60
Figura N° 16	
Pregunta N° 8 – Representación Porcentual.....	60
Figura N° 17	
Pregunta N° 9 – Representación por Respuesta.....	61
Figura N° 18	
Pregunta N° 9 – Representación Porcentual.....	61
Figura N° 19	
Pregunta N° 10 – Representación Respuesta.....	62
Figura N° 20	
Pregunta N° 10 – Representación Porcentual.....	62
Figura N° 21	
Pregunta N° 11 – Representación por Respuesta.....	63
Figura N° 22	
Pregunta N° 11 – Representación Porcentual.....	63
Figura N° 23	
Pregunta N° 12 – Representación por Respuesta.....	64
Figura N° 24	
Pregunta N° 12 – Representación Porcentual.....	64
Figura N° 25	
Pregunta N° 13 – Representación por Respuesta.....	65
Figura N° 26	
Pregunta N° 13 – Representación Porcentual.....	65
Figura N° 27	
Pregunta N° 14 – Representación por Respuesta.....	66
Figura N° 28	
Pregunta N° 14 – Representación Porcentual.....	66

Figura N° 29	
Pregunta N° 15 – Representación por Respuesta.....	67
Figura N° 30	
Pregunta N° 15 – Representación Porcentual.....	67
Figura N° 31	
Ubicación – Foto Frontal.....	81
Figura N° 32	
Ubicación – Mapa Espacial.....	82
Figura N° 33	
Organigrama Actual de la empresa SVF ECUADOR S.A.....	87
Figura N° 34	
Propuesta de una estructura organizativa por departamentos.....	88
Figura N° 35	
Propuesta de una estructura organizativa por identificación de puestos.....	89
Figura N° 36	
Flujograma – Proceso Actual, Creación de políticas de Ventas.....	91
Figura N° 37	
Flujograma – Proceso Actual, Creación de políticas de Ventas.....	92
Figura N° 38	
Flujograma – Proceso Actual, Prepara pronóstico de ventas.....	94
Figura N° 39	
Flujograma – Proceso Actual, Ventas a crédito.....	96
Figura N° 40	
Flujograma – Proceso Actual, Seguimiento al cliente.....	97
Figura N° 41	
Flujograma – Proceso Actual, Garantías.....	98
Figura N° 42	
Flujograma – Proceso Actual, Control de Inventario por garantía.....	100

Figura N° 43	
Flujograma – Proceso Actual, Creación Orden de Trabajo.....	101
Figura N° 44	
Flujograma – Proceso Actual, Importación Proveedores Nacionales.....	103
Figura N° 45	
Flujograma – Proceso Actual, Importación.....	104
Figura N° 46	
Flujograma – Proceso Actual, Ingreso de facturas.....	105
Figura N° 47	
Flujograma – Proceso Actual, Ventas internas.....	106
Figura N° 48	
Flujograma – Proceso Actual, Pedido de inventario.....	107
Figura N° 49	
Flujograma – Proceso Actual, Almacenamiento de bodega.....	108
Figura N° 50	
Flujograma – Proceso Actual, Atención al cliente.....	109
Figura N° 51	
Flujograma – Proceso Actual, Cotización de diseños de proyectos tecnológicos COMAP.....	111
Figura N° 52	
Flujograma – Proceso Actual, Soporte técnico en proyectos tecnológicos marca COMAP.....	112
Figura N° 53	
Propuesta Flujograma – Proceso Venta a clientes potenciales.....	114
Figura N° 54	
Propuesta Flujograma – Proceso Ingreso de facturas de Ventas.....	116
Figura N° 55	
Propuesta Flujograma – Proceso Creación de políticas de ventas.....	118

Figura N° 56	
Propuesta Flujograma – Proceso Preparar plan de ventas.....	119
Figura N° 57	
Propuesta Flujograma – Proceso Ventas internas.....	121
Figura N° 58	
Propuesta Flujograma – Proceso Ventas realizadas a crédito.....	122
Figura N° 59	
Propuesta Flujograma – Proceso Atención al cliente.....	126
Figura N° 60	
Propuesta Flujograma – Proceso Soporte técnico en proyectos tecnológicos COMAP.....	128
Figura N°61	
Propuesta Flujograma – Proceso Cotización de diseños de proyectos tecnológicos COMAP.....	129
Figura N° 62	
Propuesta Flujograma – Proceso Seguimiento al cliente.....	130
Figura N° 63	
Propuesta Flujograma – Proceso Importación.....	131
Figura N° 64	
Propuesta Flujograma – Proceso Importación Proveedores nacionales.....	133
Figura N° 65	
Propuesta Flujograma – Proceso Pedido de inventario.....	135
Figura N° 66	
Propuesta Flujograma – Proceso Almacenamiento en bodega.....	136
Figura N° 67	
Propuesta Flujograma – Proceso Garantías.....	137
Figura N° 68	
Propuesta Flujograma – Proceso Salidad de inventario por garantías.....	140

Figura N° 69	
Propuesta Flujograma – Proceso Creación Orden de Trabajo.....	141
Figura N° 70	
Estudio de Tiempos – Proceso Actual, Creación de políticas de ventas.....	145
Figura N° 71	
Estudio de Tiempos – Proceso Actual, Venta de clientes potenciales.....	146
Figura N° 72	
Estudio de Tiempos – Proceso Actual, Preparar pronósticos de ventas.....	147
Figura N° 73	
Estudio de Tiempos – Proceso Actual, Ventas a crédito.....	148
Figura N° 74	
Estudio de Tiempos – Proceso Actual, Seguimiento al cliente.....	149
Figura N° 75	
Estudio de Tiempos – Proceso Actual, Garantías.....	150
Figura N° 76	
Estudio de Tiempos – Proceso Actual, Clientes solicitan garantías.....	151
Figura N° 77	
Estudio de Tiempos – Proceso Actual, Control de inventario por garantías.....	152
Figura N° 78	
Estudio de Tiempos – Proceso Actual, Creación de Orden de Trabajo.....	153
Figura N° 79	
Estudio de Tiempos – Proceso Actual, Importación Proveedores Nacionales.....	154
Figura N° 80	
Estudio de Tiempos – Proceso Actual, Importación.....	155
Figura N° 81	
Estudio de Tiempos – Proceso Actual, Ingreso de facturas.....	156
Figura N° 82	
Estudio de Tiempos – Proceso Actual, Ventas internas.....	157

Figura N° 83	
Estudio de Tiempos – Proceso Actual, Pedido de inventario.....	158
Figura N° 84	
Estudio de Tiempos – Proceso Actual, Almacenamiento de bodega.....	159
Figura N° 85	
Estudio de Tiempos – Proceso Actual, Atención al cliente.....	160
Figura N° 86	
Estudio de Tiempos – Proceso Actual, Cotización de diseños de proyectos tecnológicos COMAP.....	161
Figura N° 87	
Estudio de Tiempos – Proceso Actual, Soporte Técnico en proyectos tecnológicos marca COMAP.....	162
Figura N° 88	
Documento de Registro – Ingreso de bodega.....	163
Figura N° 89	
Documento de Registro – Egreso de bodega.....	164
Figura N° 90	
Documento de Registro – Vale de caja.....	165

RESUMEN

En base a la investigación realizada a la empresa SVF ECUADOR S.A. se menciona que muestra débiles controles de la eficiencia en el desarrollo de los procesos administrativos, por lo que no tienen identificado a los responsables directos debido a la falta de monitoreo de las actividades de los empleados, cabe indicar que esto ha ocasionado que se cree duplicidad de funciones y sobrecarga de trabajo. Por lo tanto es primordial realizar una reingeniería de los procesos internos, mediante este método utilizado a nivel empresarial permitirá crear nuevos procesos acoplados a las necesidades administrativas de la empresa basados en sus actividades diarias, la reingeniería es una herramienta que ayuda a reconocer los procesos actuales de la administración y cambiarlos por nuevos procesos que otorguen un mayor enfoque a los mejoramientos que se realiza a las actividades, esto se verá reflejado en los costos, el tiempo de ejecución y la creación de valor dirigido al cliente. Con el uso de esta herramienta de la reingeniería se lograra rediseñar los procesos y flujos de información permitiendo una agilidad en las gestiones internas en base a las actividades planteadas que se presentan en los departamentos donde se podrá sintetizar e incrementar el nivel de comunicación. Además para ser efectiva la reingeniería se necesita el uso de instrumentos que complementaran la investigación como el uso de los flujogramas o diagramas de flujos que facilitan graficar las actividades de un proceso establecido logrando obtener el número de empleados involucrados, decisiones tomadas durante el proceso, la identificación de funciones y los recursos que se emplean para llevar a cabo un proceso. Por otro lado el estudio de los tiempos le ayuda a la gerencia a tener conocimiento de la duración de cada actividad para ser cumplida, por medio de estas herramientas se podrá conocer los problemas que posee la empresa dentro de su administración y las causas por las que el personal acumula funciones donde la información solicitada no se otorgaba de manera oportuna.

Palabras claves: duplicidad de funciones, reingeniería, procesos, flujogramas, estudio de tiempos.

ABSTRACT

Based on the investigation carried out to the company SVF ECUADOR S.A. it is mentioned that it shows weak controls of the efficiency in the development of the administrative processes, for what you/they don't have identified to the responsible ones direct due to the lack of surveillance of the activities of the employees, it is necessary to indicate that this has caused that one believes duplicity of functions and it overloads of work. Therefore it is fundamental to carry out one it restructures of the internal processes, by means of this method used at managerial level it will allow to create new processes coupled to the administrative necessities of the company based on their daily activities, it restructures it is a tool that he/she helps to recognize the current processes of the administration and to change them for new processes that grant a bigger focus to the improvements that he/she is carried out to the activities, this will be reflected in the costs, the time of execution and the creation of value directed to the client. With the use of this tool of it restructures it will be possible to redraw the processes and flows of information allowing an agility in the internal managements based on the outlined activities that they show up in the departments where one will be able to synthesize and to increase the communication level. Also to be effective it restructures it the use of instruments it is needed that supplemented the investigation like the use of the diagrams of flows that facilitate to design the activities of an established process being able to obtain the number of involved employees, decisions taken during the process, the identification of functions and the resources that are used to carry out a process. On the other hand the study of the times helps to the management to have knowledge of the duration of each activity to be completed, by means of these tools one will be able to know the problems that it possesses the company inside its administration and the causes for those that the personnel accumulates functions where the requested information was not granted in an opportune way.

Key words: duplicity of functions, restructuring, processes, diagrams of flows, study of times.

INTRODUCCIÓN

Dentro de un mercado competitivo es fundamental que las organizaciones se encuentren adquiriendo mejores estrategias para alcanzar y cumplir los objetivos que se plantearon, en muchas ocasiones estos propósitos empresariales fracasan, con frecuencia se identifican que sus problemas radican en la área administrativa, es decir, se puede indicar que los procesos operativos de una empresa están llenos de responsables que no permiten una mayor agilidad.

Tal es el caso de la empresa SVF ECUADOR S.A. de la ciudad de Guayaquil que mantiene una actividad económica en la venta de equipos industriales, siendo objeto del estudio que mediante un análisis de los procesos operativos internos, ésta presenta deficiencia en los controles del monitoreo sobre las actividades de los empleados, por otro lado el personal acumulaba excesivas funciones por motivo de la sobrecarga de trabajo y el tiempo que aquellas actividades deberían ser cumplidas provocando que la información no fluya en las diversas áreas departamentales sin tener conocimiento de que tiempo se tomaba cada actividad para ser realizada.

Mediante la investigación se realizó una identificación de los procesos internos por medio de flujogramas o diagramas de flujos que permite la representación de las actividades de los procesos y los responsables del cumplimiento, se puede lograr identificar actividades repetitivas e innecesarias para su posterior eliminación del proceso en que se localicen, también nos permite agilizar las gestiones internas de la empresa.

Además con la información recabada y la identificación de los procesos se consigue emplear un estudio de tiempos con el fin de conocer el tiempo estándar en que tarda en realizarse una actividad y los eventos que se generan con su desarrollo.

Para que exista un mayor control durante las actividades de los procesos operativos, se propuso la implementación de documentos comerciales donde permita tener registros de la información solicitada en ese momento.

Para cumplir con el objeto de este proyecto ha sido necesario segregarse las funciones dado que se estaban formando cuellos de botella causados por las decisiones centralizadas, y con esto aplicar la reingeniería a los procesos empresariales y de gestión.

CAPITULO I

EL PROBLEMA

1.1. PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA

1.1.1. Problematización

La empresa SVF ECUADOR S.A., ubicada en la ciudad de Guayaquil tiene como actividad principal la importación, compra, venta, distribución y cualquier acto de comercio lícito, respecto de motores y partes y piezas mecánicas en general así como de materiales y equipos eléctricos y electrónicos en general. Su matriz es SVF INTERNACIONAL N.V. que se encuentra situada en la República Bolivariana de Venezuela conformada por una Junta General de Accionistas.

Mediante previa observación del funcionamiento de la empresa SVF ECUADOR S.A. muestra débiles controles de la eficiencia de los procesos administrativos debido a la falta de monitoreo de las actividades de los empleados.

La estructura de la empresa no está acorde a las necesidades administrativas y no se definen claramente las funciones del personal ocasionando la duplicidad y sobrecarga de trabajo.

En la empresa SVF ECUADOR S.A. mantiene una estructura centralizada que impide la participación del personal debido a la creencia de que las decisiones eficientes nacen desde la cúpula sin considerar las sugerencias del personal.

Se evidencia que los empleados han perdido cierto grado de interés por el cumplimiento a tiempo de sus funciones debido a que la administración del negocio no fija metas y objetivos departamentales.

La empresa SVF ECUADOR S.A. no ha realizado una identificación del flujo de trabajo y de los requerimientos mínimos para el registro y control de las actividades de los empleados esto ha contribuido a que no se aclaren responsabilidades sobre las fases de los procesos ni de los recursos utilizados.

También la estructura administrativa y organizacional no está orientada hacia la satisfacción del cliente ocasionando que los pedidos realizados no sean entregados en el tiempo inicialmente establecido por la empresa.

De igual forma el personal de talleres de ensamblaje de equipos está sufriendo accidentes y enfermedades que les pueden llevar a la pérdida de la capacidad laboral debido a que la administración no ha considerado la prevención de los riesgos laborales al momento de realizar adecuaciones internas en su infraestructura.

1.1.2. Delimitación del problema

Campo de Acción: Administración

Provincia: Guayas

Cantón: Guayaquil

Parroquia: Tarqui

Ciudadela: Adace

Empresa: SVF ECUADOR S.A.

Actividad Económica: Importación y comercialización de repuestos, partes y piezas industriales.

Tiempo: Se lleva a efecto desde el mes abril hasta el mes de septiembre del 2013 la misma que se ejecutará a partir de la aprobación del diseño del proyecto.

Universo: Nuestra investigación va dirigida a los 16 empleados y a los 182 clientes que conforman la cartera de la empresa SVF ECUADOR S.A.

1.1.3. Formulación del problema

¿De qué manera en la empresa SVF ECUADOR S.A. de la ciudad de Guayaquil muestra débiles controles de la eficiencia de los procesos administrativos debido a la falta de monitoreo de las actividades de los empleados?

1.1.4. Sistematización del problema

- ¿De qué forma la Estructura de la empresa SVF ECUADOR S.A. al no estar acorde a las necesidades administrativas y con funciones no claras para el personal está ocasionando la duplicidad y sobrecarga del trabajo?
- ¿De qué forma la empresa mantiene una estructura centralizada que impide la participación del personal debido a la creencia de que las decisiones eficientes nacen desde la cúpula sin considerar las sugerencias del personal?
- ¿De qué forma se evidencia que los empleados han perdido cierto grado de interés por el cumplimiento a tiempo de sus funciones debido a que la administración del negocio no fija metas y objetivos departamentales?
- ¿De qué manera la empresa SVF ECUADOR S.A. no ha realizado una identificación del flujo de trabajo y de los requerimientos mínimos para el registro y control de las actividades de los empleados que contribuya al esclarecimiento sobre las responsabilidades sobre las fases de los procesos ni de los recursos utilizados?
- ¿Bajo qué circunstancia la estructura administrativa y organizacional al no estar orientada hacia la satisfacción del cliente está ocasionando que los pedidos realizados no sean entregados en el tiempo inicialmente establecido por la empresa?
- ¿En qué circunstancias el personal de talleres de ensamblaje de equipos está siendo propenso a sufrir accidentes y enfermedades que les pueden llevar a la pérdida de capacidad laboral debido a que la administración no ha considerado la prevención de los riesgos laborales al momento de realizar adecuaciones internas en su infraestructura?

1.1.5. Determinación del tema

Reingeniería en los Flujos de Información y Procesos Operativos de la empresa SVF ECUADOR S.A. de la ciudad de Guayaquil durante el año 2013.

1.2. OBJETIVOS

1.2.1. Objetivo General de la Investigación

Analizar de qué manera en la empresa SVF ECUADOR S.A. de la ciudad de Guayaquil muestra débiles controles de la eficiencia de los procesos administrativos debido a la falta de monitoreo de las actividades de los empleados.

1.2.2. Objetivos Específicos de Investigación

- Analizar de que forma la Estructura de la empresa SVF ECUADOR S.A. al no estar acorde a las necesidades administrativas y con funciones no claras para el personal está ocasionando la duplicidad y sobrecarga del trabajo.
- Evaluar de que forma la empresa mantiene una estructura centralizada que impide la participación del personal debido a la creencia de que las decisiones eficientes nacen desde la cúpula sin considerar las sugerencias del personal.
- Analizar de qué forma se evidencia que los empleados hayan perdido cierto grado de interés por el cumplimiento a tiempo de sus funciones debido a que la administración del negocio no fija metas y objetivos departamentales.
- Analizar de qué manera la empresa SVF ECUADOR S.A. no ha realizado una identificación del flujo de trabajo y de los requerimientos mínimos para el registro y control de las actividades de los empleados que contribuya a que no se aclaren responsabilidades sobre las fases de los procesos ni de los recursos utilizados.
- Analizar bajo que circunstancia la estructura administrativa y organizacional al no estar orientada hacia la satisfacción del cliente está ocasionando que los pedidos realizados no sean entregados en el tiempo inicialmente establecido por la empresa.

- Identificar en qué circunstancias el personal de talleres de ensamblaje de equipos está siendo propenso a sufrir accidentes y enfermedades que les pueden llevar a la pérdida de capacidad laboral debido a que la administración no ha considerado la prevención de los riesgos laborales al momento de realizar adecuaciones internas en su infraestructura.

1.3. JUSTIFICACIÓN

La empresa SVF ECUADOR S.A., de la ciudad de Guayaquil ha venido realizando sus funciones de una forma empírica sin un análisis en los procesos administrativos que les permita conocer cómo se están ejecutando las diversas actividades por cada área de trabajo dando lugar a que estos procesos administrativos no posean un adecuado control.

Mediante una reingeniería de los procesos administrativos, la empresa SVF ECUADOR S.A., le permitirá reinventar cada proceso administrativo es decir, crear nuevos procesos que faciliten obtener una mejor identificación de las responsabilidades de los procesos que realiza cada área o departamento.

La presente investigación permitirá conocer las distintas falencias que posee la parte administrativa de la empresa en la realización de los procesos y que es esencial un control en las actividades de los empleados evitando que adquieran excesivas funciones en el desarrollo de su trabajo.

La investigación a realizar podrá aportar con una Reingeniería basándonos en la identificación y creación de procesos de lo cual se ha hecho previamente un análisis con la recolección de información para conocer cómo realizan los procesos en la empresa lo que permitirá ejecutar un análisis profundo de cómo está estructurada.

Se espera generar un buen sistema de control de la eficiencia de los procesos administrativos, desarrollando metas y objetivos departamentales para así de este modo elevar el grado de interés de los empleados el cual se basara en un monitoreo de las actividades que realizan. De este modo mejorar la identificación del flujo de trabajo y llevar un adecuado registro del control sobre las actividades y los recursos utilizados en las fases de los procesos.

Se podría cambiar la ideología hermética en cuanto a la toma de decisiones por la cúpula administrativa, atendiendo las sugerencias de los empleados. Además se identificarán los riesgos laborales inmersos en la infraestructura operativa de este modo prevenir la pérdida de capacidad laboral y así posean una visión de una organización orientada hacia la satisfacción del cliente.

La investigación a realizar beneficiará a todas las áreas que conforma la empresa por el motivo que se procederá con la identificación de los factores de riesgos empresariales, segmentando a la empresa en tres áreas generales como área administrativa, ventas y operativa lo que generara llevar un mejor control de los procesos correspondientes por la reformulación de la estructura entre los parámetros administrativos y organizacionales.

CAPITULO II

MARCO REFERENCIAL

2.1. MARCO TEÓRICO

2.1.1. Antecedentes históricos



El 20 de Enero del año 2009 SVF ECUADOR S.A., se constituye en la ciudad de Guayaquil – Ecuador mediante escritura pública inscrita el 6 febrero de ese mismo año en el Registro Mercantil mediante su representante legal Ing. Paul Carmigniani Cárdenas. Su actividad principal es la importación, compra, venta, distribución y cualquier acto de comercio lícito, respecto de motores y partes y piezas mecánicas en general así como de materiales y equipos eléctricos y electrónicos en general.

SVF ECUADOR S.A. estuvo en un proceso de calificación donde fue selecta por la prestigiosa organización MTU-DETROIT DIESEL como su distribuidor autorizado de fábrica y centro especializado de servicio para todo el Ecuador, donde analizaron su alto nivel de liderazgo dentro del mercado ecuatoriano en la venta de motores industriales.

MTU-DETROIT DIESEL es una Empresa Americana, quienes actualmente se constituyen en los más grandes fabricantes con más de 100 años de experiencia a nivel Mundial, de grupos electrógenos MTU ONSITE ENERGY – USA y motores a diesel tanto industriales como marinos marca DETROIT DIESEL - USA y MTU - Alemania.

SVF ECUADOR S.A. cuenta con una amplia gama de motores para usos múltiples en todas las potencias en equipos de Riego, Generadores Eléctricos y Motores Marinos de las Marcas JOHN DEERE - USA, IVECO POWER TRAIN - Italia, ISUZU - Japón.

La casa matriz se ubica en la República Bolivariana de Venezuela siendo el dueño Steban Von Fedak emprendedor y empresario caraqueño con instrucciones en: Planificación Estratégica de Ventas Internacionales, Empresa Familiar Multicultural, Business Management, Estrategia Fusiones y Adquisiciones, conocimientos que fueron adquiridos en el transcurso de su formación académica en la University of California, Davis, BS, Agri Economics durante los años 1988 – 1990 y en Harvard Business School, OPM 41 en el año 2009 – 2010. En el año 1975 se convierte en el fundador de la empresa SVF INTERNATIONAL N.V. para representar, prestar servicio y distribuir exclusivamente en el mercado venezolano marcas de prestigio internacional, en la venta de motores industriales lo cual fueron generando a través de los años soluciones integrales para optimizar las actividades de todos los clientes dentro del sector petrolero, marino, generación eléctrica e industrial.

Es el representante de MTU y Detroit Diesel que por medio de estas marcas logro posesionarse en el mercado venezolano desde hace 38 años, habiendo desarrollado a través de ese tiempo una estrecha relación de trabajo con clientes como por ejemplo la Armada de Venezuela, la Guardia Nacional, PDVSA, y muchos otros más.

Actualmente la empresa SVF se encuentra en distintos países tales como Venezuela, Ecuador, Curacao, Trinidad y Tobago para las cuales existen varias marcas que han depositado su confianza en la empresa podemos destacar MTU Friedrichshafen, MTU Detroit Diesel, MTU Onsite Energy, Rhode & Schwartz, Mercedes Benz, Rolls Royce Ay Ob, Thyssen Krupp Marine, entre otras.

2.1.2. Antecedentes referenciales

Se toma como referencia la tesis elaborada por José Roberto Lanas Andrade y Edison Fernando Tovar Garzón alumnos de la Escuela de Administración de Empresas de la Universidad Particular de Loja, Centro Asociado de Latacunga previa la obtención del Título de Ingenieros en Administración de Empresas en donde menciona las conclusiones y recomendaciones en base a una reingeniería e implementación de procesos, hemos destacado las conclusiones que más se asemejen al proyecto.

La Operadora de Turismo Tovar Expeditions; en sus inicios organiza el producto turístico conocido como asenso de alta montaña a los volcanes Cotopaxi, Tungurahua y Chimborazo, elaborado exclusivamente para turistas internacionales; luego de haber obtenido experiencia y renombre nacional e internacional se estructura de mejor manera la Operadora con la finalidad de incrementar nuevos productos turísticos al servicio de los turistas.

La elaboración y diseño de los procesos en el Área de Administración, Finanzas, Ventas y Operación, intervienen en el fortalecimiento de la empresa Tovar Expeditions Cía. Ltda., estableciendo normas y procedimientos bajo los cuales deben operar los departamentos.

Es fundamental saber que un mismo proceso puede implicar distintas áreas tanto a nivel horizontal como vertical. Esto implica una buena coordinación, basada en el conocimiento, entre los miembros de la organización y la concienciación de que el valor del trabajo ayuda al buen funcionamiento de la empresa brindando servicios de calidad.

La mejor manera de conseguir un buen aprovechamiento de todos los recursos con los que dispone la empresa Tovar Expeditions Cía. Ltda., es realizando un análisis exhaustivo sobre los procesos de administración y los subprocesos como la planificación, organización y control, que influyen en el acabado final del producto o servicio, de esta manera lograremos una mejor comprensión y nos permitirá tomar las decisiones necesarias para poder economizar recursos, esfuerzos y energía.

Recomendaciones

Los productos diseñados para los turistas deberán ser difundidos y comercializados a través de la Operadora Tovar Expeditions Cía. Ltda., mediante la página web, para lograr posicionarse dentro del mercado nacional e internacional, ofertando servicios de calidad.

Las áreas recomendadas en la operadora deben tener su propio espacio y logística adecuada para que puedan trabajar apropiadamente y mantener información detallada en beneficio de la empresa y de los visitantes nacionales e internacionales.

Los miembros de la organización deben coordinar adecuadamente con las diferentes áreas aprovechando la concienciación y el buen funcionamiento de la empresa, mediante evaluaciones de desempeño; acordando planes de mejoramiento individual.

El aprovechamiento de los recursos que dispone la empresa Tovar Expeditions Cía. Ltda., debe ser planificada, organizada y controlada, ya que permitirá tomar decisiones a corto y mediano plazo en beneficio del mercado turístico.¹

Mediante esta tesis se puede apreciar que se analizarán las diversas áreas mediante una reingeniería de los procesos que permitirá tener un conocimiento más claro sobre la función de los procesos logrando emplear decisiones más idóneas, optimización de recursos y el tiempo para una rápida respuesta hacia los clientes.

2.1.3. Fundamentación

“La teoría clásica concibe la organización como una estructura, lo cual refleja la influencia de las concepciones antiguas de organización (como la organización militar y la organización eclesiástica), tradicionales, rígidas y jerarquizadas.”²

Para las organizaciones esta teoría fue el inicio de las estructuras de las partes de la empresa en relación a su forma, es decir, identificar áreas de trabajo donde los empleados puedan desempeñar sus funciones de acuerdo a su ubicación, este reconocimiento se da por la elaboración de un organigrama, esta herramienta permite dividir el trabajo dependiendo de tareas que se designe a los empleados, siendo estas responsabilidades que serán cumplidas en un tiempo determinado para la realización de las diversas tareas.

La estructura organizacional se caracteriza por tener una jerarquía, es decir, una línea de autoridad que articula las posiciones de la organización y especifica quién está subordinado a quién. La jerarquía (también denominada cadena escalar) se fundamenta en el principio de unidad de mando, que significa que cada empleado debe reportar sólo a un superior.³

¹ LANAS ANDRADE, José Roberto y TOVAR GARZÓN, Edison Fernando: *Reingeniería e implementación de Procesos para la Operadora de Turismo Tovar Expeditions Cía. Ltda.*, pp. 62-63.

² CHIAVENATO, Idalberto: *Introducción a la Teoría General de la Administración*, p. 96.

³ Idem.

Estas unidades de mando deben estar elaboradas de acuerdo a las necesidades de la organización que le permitirá que la información no se filtre en otras áreas lo cual no corresponde, estas unidades de mando permiten identificar a los jefe encargados del departamento y al momento de comunicar las necesidades que surgen en el transcurso de la jornada se le otorgara la información pertinente, estas acciones se logran con las unidades de mando donde cada empleado informará las tareas realizadas.

El principal propósito de la estructura organizacional es de control: controlar la manera en que las personas coordinan sus acciones para lograr los objetivos organizacionales y controlar los medios que se utilizan para motivar a las personas para que logren esos objetivos.⁴

Toda organización deberá emplear un control sobre las actividades de los empleados y esta se basará en una estructura organizacional competente donde le permita una mejor distribución de áreas laborales de acuerdo a las actividades que desarrolla la empresa.

Los resultados que la empresa consiga con el funcionamiento de las actividades administrativas se darán por medio de la forma estructural utilizada con un previo análisis de distribución departamental que posteriormente será diseñado para su implementación. Existen dos formas de estructura organizacional que pueden ser reemplazadas durante el desarrollo de las actividades administrativas.

Las estructuras mecanizadas se diseñan para persuadir a las personas a comportarse de manera predecible y responsable. La autoridad de toma de decisiones está centralizada, se supervisa de cerca a los subordinados y la información fluye principalmente en dirección vertical con sentido descendente una jerarquía claramente definida. En una estructura mecanizada las tareas asociadas a una función también están claramente definidas. Generalmente existe una correspondencia directa entre una persona y una tarea.⁵

Mediante ésta estructura mecanizada la organización tiene un alto nivel de autoridad en las diversas áreas de trabajo, dando lugar a que se utilice en organizaciones rígidas de ambientes estables donde normalmente los trabajadores son supervisados en cada tarea que se les asigna con el fin de obtener resultados óptimos para la gerencia.

⁴ JONES, Gareth R.: *Teoría Organizacional, Diseño y Cambio en las Organizaciones*, p. 7.

⁵ *Ibíd.*, p. 106.

La cúpula se encarga de crear las políticas que deberán ser cumplidas por los empleados, esto le va permitir a los directivos tener un mayor control sobre el comportamiento dentro de la organización y que dichas políticas sean acatas por todos los trabajadores. Existen situaciones donde la gerencia necesita conocer con mayor profundidad el cumplimiento de las funciones de su personal y además, estar informados de las situaciones que se dan durante sus actividades y tomar decisiones sobre ellos en base al trabajo que van a realizar. Las organizaciones que estén bajo este formato de estructura mecanicista el personal tendrán que informar a los directivos de la empresa con mucha rigidez las funciones o actividades para poder seguir con su labor.

Del mismo modo se presenta otra alternativa que se podría emplear en las organizaciones siendo está la estructura orgánica que se caracteriza por ser tan laxa y flexible, como tan rígida y estable es la organización mecanicista. En lugar de tener reglamentos y trabajos estandarizados la estructura libre de la organización orgánica le permite cambiar con la velocidad requerida... en la organización orgánica existe muy poca centralización, de modo que el profesional pueda responder velozmente a los problemas y también porque es imposible esperar que la alta gerencia cuente con los conocimientos especializados necesarios para tomar decisiones que se requerían.⁶

En las empresas pueden hacer uso de la estructura orgánica, como indica el autor le permite al empleado actuar con más libertad en la toma de decisiones del área donde pertenece, el empleado podrá aplicar métodos, técnicas y soluciones a los problemas que se forman en sus actividades dentro de una empresa así mismo será el responsable de las acciones y consecuencias que están generen a los resultados. Por otro lado mediante esta estructura orgánica que se emplee en las empresas será menos centralizada a nivel empresarial es decir, cada área maneja a su personal dirigido por un jefe del departamento que mediante sus objetivos y metas plantean en el área de trabajo serán cumplidas a medida que las funciones realizadas presenten los resultados favorables en beneficio de la organización. En ocasiones es necesario emplear de dicha estructura orgánica por lo que la alta gerencia obtiene los resultados de las distintas áreas por medio del personal que puede desarrollar sus conocimientos y habilidades en el área de trabajo con mucha más autonomía.

⁶ ROBBINS, Stephen P. y DESENZO, David A.: *Fundamentos de Administración*, p. 167.

Estas dos formas de estructura organizacional le proporciona a los empresarios a tener una opción corporativa que pueden acogerse sobre el funcionamiento de sus actividades, pues tendrán que analizar que su estructura necesita tener un mayor control sobre sus empleados creando a su vez normativas que deben ser obedecidas y que las decisiones que guiaran el rumbo de la organización dependerán del nivel superior, o una leve supervisión a sus funciones tomando en cuenta que su personal se encuentra capacitado para que lo cual tomen decisiones sobre circunstancias que requerían de una respuesta rápida.

El cambio es una modificación en el entorno, la estructura, la tecnología o el personal de la organización. Si no fuera por el cambio, el trabajo de un gerente sería relativamente fácil... Asimismo, la toma de decisiones resultaría mucho más sencilla, porque podríamos predecir el resultado de cada alternativa con una enorme precisión.⁷

Mediante el cambio a nivel organizacional ha venido proporcionado una ventaja a las empresas en el manejo del personal, la administración, la toma de decisiones, nuevas metas planteadas, estrategias frente a la competencia, etc., es esencial que la dirección general de las empresas mantengan el cambio como éxito de sus actividades esto le permitirá apegarse a los nuevos requerimientos del mercado como la tecnología es importante que toda empresa tenga conocimientos de productos avanzados que les proporcione agilizar sus actividades ya sea con el uso de maquinaria para ser colocada dentro del proceso productivo otro factor es el análisis del entorno esto incluye a la competencia con varios productos fabricados con características que pueden afectar a la empresa también se menciona su estructura administrativa. En el caso de que no se realice ningún tipo de cambio a la empresa esta se puede volver rutinaria o monótona con las mismas actividades y las mismas decisiones para cumplir ciertas tareas que tal vez no le están creando valor a la empresa por lo tanto la gerencia siempre tendrá conocimiento de los resultados que se pueden dar con las estrategias que están acostumbrados a realizar.

En las empresas deben considerar que el cambio es fundamental en las actividades administrativas de los empleados que forman parte del ambiente laboral y de ellos dependerá el cambio en la organización pues se necesita de la colaboración de todas las áreas de la empresa mediante la iniciativa de alcanzar resultados óptimos para la toda la empresa.

⁷ROBBINS, Stephen P. y DESENZO, David A.: op. cit., p. 230.

La implementación del cambio es un proceso de tres pasos: (1) descongelar la organización de su estado natural, (2) hacer el cambio y (3) volver a congelar la organización en el estado nuevo y deseado para que sus integrantes no regresen a sus actitudes laborales y comportamiento anteriores.⁸

Cada paso de cambio es sustancial dentro de la estructura de la empresa que va permitiendo abandonar una administración que no lograba una mejor perspectiva del rumbo de la empresa y que sus empleados se acostumbraron a una administración rutinaria donde el cambio no era parte de su visión, al ser implementada el reto de los gerentes será mantenerla.

La administración de la calidad ha tenido diversos significados a lo largo de los años. A principios del siglo xx, la calidad significaba inspección y que era el método primordial que se aplicaba para asegurar productos de calidad...En la actualidad, la calidad está asumiendo un significado más amplio, incluyendo un mejoramiento continuo, una ventaja competitiva y un enfoque centrado en el consumidor.⁹

Con el pasar de los años la calidad que se emplea en la fabricación de un producto o la prestación de un servicio determinado, se ha modificado en base a las nuevas tendencias ya no es solo calidad en la elaboración de bienes, también se lo utiliza a una atención al cliente que es no tangible pero el cliente podrá evaluar en base a los que recibe para poder hacer uso personal, por medio de la administración de la calidad se ha logrado grandes éxitos para las organizaciones.

Es fundamental que en las estrategias empresariales que posean las empresas se haga uso de la calidad lo cual le permitirá que los procesos que realicen ya se productivo, administrativo o en la cúpula de la toma de decisiones se logrará crear una ventaja mucho más mayor ante la competencia que se considera un mercado que durante varios años ha venido cambiando y las empresas deben acoplar sus productos y servicios a estas nuevas necesidades, en esos momentos es donde las ingeniosas empresas que buscan posesionarse en un mercado cambiante por los diversos consumidores que surgen con sus distintas necesidades las empresas les deberán proporcionar calidad para asegurar beneficios para la organización.

⁸ JONES, Gareth R.: op. cit., p. 288.

⁹SCHROEDER, Roger G., MEYER GOLSTEIN, Susan, y, RUNGTUSANATHAM, M. Johnny: *Administración de Operaciones, Conceptos y Casos Contemporáneos*, pp. 156-157.

La administración de calidad involucra a toda la organización, ya que es fundamental en el desarrollo de las operaciones propias de la empresa. En toda organización es objetivo primordial la calidad tanto del bien o servicio que ofrece, como el de los procesos internos.

Sin embargo las organizaciones que manejan los parámetros del control de calidad son las que procuran una toma de decisiones óptimas, debido a su enfoque de satisfacer las necesidades y expectativas del cliente sin dejar fuera las operaciones internas de los procesos que hayan sido aplicados para conseguir la satisfacción del cliente.

El termino cliente incluye a cualquiera que interactué con los productos o servicios de la empresa, ya sea de manera interna o externa; abarca a empleados y proveedores, así como a la gente que compra bienes o servicios de la organización. La mejora continua no es posible sin mediciones precisas, lo que requiere de técnicas estadísticas que miden cada variable crítica de los procesos de trabajo de la empresa. Estas mediciones se comparan con los estándares para identificar y corregir problemas.¹⁰

Como en toda organización que ofrece bienes y servicios deberá tener conocimiento de la importancia del cliente y que por medio él se asegura el funcionamiento de la actividad comercial. Para las organizaciones que necesiten una mejora en sus actividades diseñando nuevos procesos que les proporcionen valor al resultado final, estos procesos deberán ser elaborados en relación a las necesidades administrativas de la empresa manteniendo una estrecha relación con las actividades de diarias que se realizan en los departamentos, la trabajo de la gerencia es relevante para establecer la calidad en la organización dando lugar a un hecho favorable a la mejora continua que permite corregir las situaciones que causan problemas en las actividades de la empresa.

Es compromiso de la organización que la calidad que se ofrece siempre se puede mejorar, con un seguimiento en los procesos de trabajo de esta forma percatarse de cualquier problema que surja en la ejecución de las tareas, y así reaccionar y tratar de resolver el problema encontrado a tiempo para que no se vea afectada la organización.

¹⁰ ROBBINS, Stephen P., y, COULTER, Mary: *Administración*, pp. 31-32.

Al mejorar la calidad se aspira revisar aquellos factores que estén directamente relacionados con la visión de la organización, es decir todo lo que conforma a la organización para esto se podrá iniciar con un seguimiento detallado de todas las actividades.

El procedimiento aplicado se relaciona con el producto final porque toda la organización participa en ello, desde cómo es el control en los procesos de producción, si las actividades administrativas se cumplen, cómo es el procedimiento de entrega, si las quejas se solucionan a tiempo, cómo es la atención al cliente, etc., son indicadores que facilitan la realización de la administración de calidad en las organizaciones.

En el constante cambio que se encuentran las organizaciones, suele generar ideas de cambio para que estén a la vanguardia de las tendencias que nacen en un ambiente dinámico en donde se desarrolla su actividad. Las organizaciones se ven obligadas a implementar variaciones en sus procesos, es decir rediseñan el proceso, o en términos administrativos se también se lo denomina como reingeniería de procesos.

La reingeniería es la consideración fundamental y el rediseño radical de los procesos para mejorar drásticamente el desempeño en términos de costo, calidad, servicio y rapidez. La reingeniería de procesos es una especie de reinención, más que un mejoramiento gradual.¹¹

La gerencia de toda empresa debe considerar realizar una reingeniería en sus actividades esto va incluir que los procesos que la organización mantiene deben ser borrados y crear nuevos procesos apegados a las necesidades administrativas de la empresa que mediante un previo análisis de cómo funcionaban los procesos anteriores estos deberían ser mejorados dando a la empresa mayor rapidez en la ejecución de funciones brindando una respuesta más eficiente al cliente, por lo tanto cabe recalcar que todos los procesos están dirigidos al cliente, mediante una reingeniería se puede eliminar procesos que no son necesarios para llevar a cabo una actividad esto le favorecerá a la organización en costo lo cual se verá reflejado en sus estados financieros obteniendo mayor rentabilidad.

¹¹ KRAJEWSKI, Lee, RITZMAN, Larry, y, MALHOTRA, Manoj: *Administración de Operaciones*, p. 141.

Las organizaciones que tengan la idea de emplear un rediseño de sus procesos es necesario que realicen un previo análisis de ellos, esto ayudara a identificar las falencias y poder así ejecutar una adecuada reingeniería.

La reingeniería de procesos efectiva depende de la reevaluación del propósito del proceso, el cuestionamiento de este propósito y de las suposiciones implícitas... La reingeniería hace a un lado todas las nociones sobre cómo se lleva a cabo el proceso actual y se enfoca en las mejoras radicales de costos, tiempo y valor para el cliente.¹²

Sabemos que la reingeniería le permite a las organizaciones reinventar procesos que le ayuden a bajar costos en sus procesos productivos en el uso de recursos y que la creación de nuevos procesos de proporcionen mayor rapidez, estos procesos deben ser examinados con el posible proceso a emplear mediante sus objetivos que los conforman, además la reingeniería se puede enfocar a las líneas de autoridad es decir, los administradores de las áreas de trabajo suelen tener varias funciones lo cual hace que esté involucrado en la mayoría de los procesos internos es donde la reingeniería permite analizar la existencia de funciones que se consideran cruzadas por lo que el empleado podría descuidarse de especialidades por estar realizando otras funciones.

Para hacer más fácil la identificación si un proceso está mal encaminado es por conocimiento de las personas que laboran día tras día en aquel proceso por el hecho de conocer más a fondo la función que este desempeña en la organización.

Una reingeniería de procesos inicia con la identificación del problema, a esto se le suma el tiempo y los recursos empleados para el rediseño de o los procesos en la organización, no todas las organización ven la idea como algo rentable debido a la creencia que resultaría costoso e interrumpiría con el desarrollo de las actividades en las distintas áreas.

La reingeniería ha conducido a muchos éxitos y seguirá haciéndolo. Sin embargo, no es sencilla ni se realiza fácilmente, tampoco es apropiada para todas los procesos o todas las organizaciones. Muchas empresas carecen del tiempo y los recursos necesarios para implementar un enfoque radical de “borrón y cuenta nueva”.¹³

¹² HEIZER, Jay, y, RENDER, Barry: *Principios de Administración de operaciones*, pp. 267-268.

¹³ KRAJEWSKI, Lee, RITZMAN, Larry, y, MALHOTRA, Manoj: op. cit., p. 142.

Es aconsejable realizar una reingeniería en aquellas organizaciones que se manejen con la misma estructura funcional, y que sus procesos no hayan sufrido alguna alteración, organizaciones que no consideran un cambio en sus procesos podrían llegar a tener grandes problemas con el crecimiento en el ámbito de su desarrollo. Organizaciones que se resisten cambios no evolucionan a las demandas actuales del mercado. Las organizaciones están conformadas en su totalidad con distintos procesos, desde los procesos contables, financieros, de comunicaciones, recursos humanos, operaciones, marketing, seguridad, etc., los encargados de los procesos deben procurar que cada uno de estos proporcione el rendimiento esperado por la organización y que aporten con un mayor valor competitivo.

Organizaciones que presentan dificultades en el progreso del proceso, requieren implementar o cambiar la manera de ejecución del proceso, por ello se procede a tomar diversas decisiones para cambiar la administración que se venía dando en aquellos procesos.

La serie de decisiones que se tomaran con el fin de cambiar la administración de los procesos se lo denomina estrategia de procesos, las personas encargadas son los principales responsables en comunicar a la alta dirección sobre cualquier anomalía que se pudiera presentar por el desarrollo propio del proceso, para que se proceda al análisis y tomar la mejor decisión por su funcionamiento.

Un proceso implica el uso de los recursos de una organización para producir algo de valor. Ningún servicio puede prestarse y ningún producto puede fabricarse sin un proceso, y ningún proceso puede existir sin un servicio o producto por lo menos. Una cuestión recurrente en la administración de operaciones es decidir cómo proporcionar los servicios o fabricar los productos...¹⁴

Para los empresarios la ejecución de los procesos internos de la empresa deben ser realizados empleando las habilidades y conocimientos técnicos, por lo tanto cada producto que pase por un proceso de fabricación debe estar medido en tiempo que puede llevar el personal encargo en la elaboración de algún bien en particular.

¹⁴ KRAJEWSKI, Lee, RITZMAN, Larry, y, MALHOTRA, Manoj: op. cit., p. 121.

Dentro de estos procesos productivos que en la mayoría de empresas lo tienen con el propósito de satisfacer las necesidades cambiantes del cliente, la empresa incluye dentro de los procesos recursos humanos que aportaran con sus destrezas, habilidades y conocimientos técnicos, equipo o la maquinaria física que será utilizada como la tecnología de la empresa para agilizar procesos de producción, los materiales a ser usados y servicios contratados en el caso de que sea necesario, todos estos factores que se adentran en los procesos productivos que se verán reflejados en la reingeniería de dichos procesos internos teniendo optimización en los flujos de trabajo.

Los responsables de cada proceso deben intentar una coordinación integral entre las funciones de estos en la organización para que el funcionamiento de sea el más acorde para cumplir con las expectativas esperadas por los directivos y en especial la de los clientes, de este modo generan valor a la actividad realizada.

La estrategia de proceso (o de transformación) es el enfoque que adopta una organización para transformar los recursos en bienes y servicios... Por lo tanto, gran parte de la estrategia de una empresa se determina en el momento en que toma su decisión sobre el proceso.¹⁵

Las estrategias que se usan en la elaboración de los procesos servirán para mejorar la realización de las actividades con el objetivo de tener conocimiento de cómo elaborar los bienes o servicios de la empresa, estas estrategias le ayudaran al empresario a identificar los requerimientos o exigencias del cliente por lo cual estas estrategias serán de gran ayuda para las especificaciones del producto y la calidad. De tal manera una significativa parte de las estrategias que se planteen de acuerdo a las actividades que se generan en las organizaciones establecen la eficiencia de las decisiones que fueron tomadas en los procesos internos de la administración.

La toma de la decisión de emplear un cambio en la administración de los procesos se da cuando se quiere realizar una diferenciación competitiva, ya sea por sugerencia de los responsables o el gerente en querer abarcar mayor control sobre las prioridades competitivas de toda organización actual se propone a efectuar.

¹⁵ HEIZER, Jay, y, RENDER, Barry: op. cit., p. 248.

Los cambios en los procesos como ya se ha mencionado afectan a toda la organización ya sea para incrementar su valor competitivo o presenciar una disminución debido al manejo que se ha venido dando en los procesos, el tomar una decisión de cambio radica en el deseo de la organización por sobresalir de la práctica tradicional, y el querer diferenciarse de aquellas organizaciones similares.

Con el conocimiento de las decisiones equivocadas que cometen los gerentes en los procesos de la empresa, se podrá tener en cuenta lo que no se debe hacer en la función de los procesos ya que el error en algunos de ellos se pierde la eficiencia en la toma de decisiones empresariales. Por lo tanto en las empresas se podrá aplicar una reingeniería en los negocios o también denominada reingeniería de procesos (RdP).

La RdP es, pues, un instrumento metodológico que busca la excelencia empresarial, diferenciándose de otros métodos de calidad, precisamente porque cuestiona todos los fenómenos que acontecen en un proceso (desde los inputs hasta los outputs), es decir, los elementos estructurales, las actividades y tareas e incluso la tecnología y los productos...¹⁶

La reingeniería de los procesos se considera un método para poder diferenciarse de la competencia en hechos tales como calidad, precio, extensas plazas donde encontrar un producto, diversificación de su línea de productos, etc., por lo tanto una reingeniería aplicada en la administración de una empresa tendrá mayor ventaja ante sus amenazas externas y dentro de la administración la empresa debe realizar un re-diseño esto implicará volver a crear procesos en base a las actividades que se dan en los departamentos, este re-diseño deberá poseer una visión diferente de obtener rendimiento en el diseño de los procesos donde el especialista debe tener en cuenta la calidad con punto más esencial, el tiempo considerado que se puede tomar un proceso para llevarse a cabo y los costos que se van a generar en el momento de realizar el rediseño.

Esta herramienta permite que la empresa tenga en cuenta los diversos procesos que están llevando a cabo y que a su vez se puedan aplicar una reingeniería teniendo como objetivo alcanzar altos niveles de eficiencia en la calidad de un producto o servicio que ofrece la empresa.

¹⁶ MORA MARTÍNEZ, José Ramón: *Guía metodológica para la gestión clínica de procesos*, p. 361.

La reingeniería en los negocios para ser aplicada se deberá analizar su estructura donde se encontrara todas las áreas de la empresa con sus diversas funciones y procesos, tendrá presente la forma de administración actual con la reingeniería futura.

Uno de los supuestos básicos de la reingeniería de los procesos del negocio (RPN) es que la forma tradicional de organizar los departamentos y los procesos en torno a tareas muy especializadas...los reingenieros se deben preguntar a sí mismos: “¿Por qué hacemos lo que hacemos?” y “¿Por qué lo hacemos como lo hacemos?”¹⁷

Con estas preguntas planteadas el administrador tiene una orientación para conocer con exactitud el porqué de sus actividades y los métodos que se usan para hacerlas efectivas, mediante estas preguntas se dará a conocer los problemas que están surgiendo en el área de trabajo, si los procesos que frecuentemente son realizados a su vez poseen varios responsables haciendo que el proceso no pueda ejecutarse con más eficiencia, donde la estimación por el tiempo a emplearse no esté determinado y en el caso de que los involucrados no dispongan de las respectivas destrezas o habilidades. La reingeniería de los negocios se ha venido generando de acuerdo a las necesidades de la administración de forma básica suele aplicarse en la administración que presenta duplicaciones de tareas y los derroches de recursos provocando no llevar a los clientes de la empresa de manera eficiente.

Esta reingeniería de los procesos del negocio nos ayuda reconocer que la organización necesita cambiar su administración tradicional que los procesos que poseen tal vez están causando que los empleados adquieran excesivas funciones y que los procesos se demoren en ejecutar para el cumplimiento con el cliente, es donde, las preguntas realizadas anteriormente le permite a las organizaciones a implantar nuevas estrategias en beneficio de los integrantes de la empresa.

La reingeniería a su vez no pretende solucionar los diversos problemas que puede poseer una empresa durante su administración, aplicar una reingeniería no promete incrementar la utilidad de los balances financieros.

¹⁷ DESSLER, Gary: *Administración de personal*, p. 309.

Por lo tanto, es necesario recalcar que la reingeniería es presentado como un método para ser utilizado por los empresarios que necesitan optimizar sus actividades y por medio de la reingeniería se podrá identificar los acciones que están causando que los procesos se estancuen no sean cumplidos eficientemente.

...Básicamente, pone su acento en la necesidad de que el cliente sea el centro de la atención del conjunto de personas de una organización y, por tanto, subraya la importancia de reorientar los procesos hacia innovación, ponderando la velocidad de respuesta al cliente y la calidad final.¹⁸

En el momento en que una empresa decide realizar una reingeniería de sus procesos internos le ayudará a reconocer actividades que fueron innecesarias durante la ejecución de las funciones por los empleados, por medio esta herramienta que se indica como metódica para el éxito de las organizaciones tiene un papel de gran importancia por cual se atribuye el empleo de las tecnologías. Con el uso de las tecnologías en una reingeniería se puede considerar como un complemento lo cual se puede dar el caso de procesos internos que realmente necesiten el empleo de maquinaria, programas informáticos que aporten al cumplimiento de las actividades que por ende conforman un proceso.

En las empresas es de gran relevancia el cliente y es necesario aplicar la reingeniería en los procesos donde ellos están involucrados mediante la un análisis de la situación de la empresa donde permita que el cliente se lo otorgue la información pertinente y que a su vez esté relacionado con la calidad en el producto o servicio. La reingeniería que se implemente en las organizaciones beneficiara en el desarrollo de las actividades dentro de los procesos.

Las características más comunes en un proceso de reingeniería son:

1. Varios oficios se combinan en uno: las características más comunes en los procesos rediseñados es que desaparece el trabajo en serie; es decir, muchas secuencias de trabajos que eran distintas se integran en una sola.
2. Los trabajadores toman decisiones: la reingeniería no solo comprime los procesos confiando tareas múltiples y secuenciales a sus trabajadores... hoy pueden tomar sus propias decisiones.
3. Los pasos del proceso se ejecutan en orden natural: en los procesos rediseñados el trabajo es secuencial, en función de lo que es necesario hacerse antes que después.

¹⁸ OTEO, Luis Ángel: *Manuales de Dirección Médica y Gestión Clínica*, p. 267.

4. Los procesos tienen múltiples versiones:... Los procesos tradicionales tienen por objeto suministrar producción masiva. En la actualidad los mercados son diversos y cambiantes, y la empresa debe hacer frente a esas necesidades.¹⁹

Estas características nos presentan lo que ocurre en la aplicación de la reingeniería permitiendo cambiar esas tareas que se llevaban una larga cadena durante un tiempo que no se podía tener la información con rapidez y donde se desperdiciaba recursos en la realización de las actividades lo cual presentaban altos costos para empresa, está a su vez logra que todas esas actividades se acoplen con la finalidad de optimizar el tiempo y los recursos.

Por lo tanto, los trabajadores tendrán la libertad de tomar decisiones referentes a su área de trabajo sin seguir un orden de autoridad facilitando la rapidez de los procesos y estos no se queden interrumpidos.

“La utilización de las herramientas de mejora y rediseño de procesos aporta la ventaja de que las reducciones de costos conseguidas serán permanentes, al haber actuado directamente sobre sus causas.”²⁰

El rediseño que consiste en la creación de nuevos procesos permitan mayor agilidad de la información y que esta, a su vez sea oportuna en la toma de decisiones dentro de la empresa es fundamental donde se logra que cada proceso sea cambiado presentando un nuevo proceso en la ejecución de las actividades. Este rediseño tiene como objetivo reducir los costos que tiene la empresa en un proceso determinado que queramos tener un valor agregado en beneficios de los clientes.

Aplicando el pensamiento analítico y creativo, el equipo de diseño genera una larga lista de ideas sobre mejoras. En seguida, estas ideas se seleccionan y analizan...El nuevo diseño debe documentarse “como se propuso”. Al combinar el nuevo diseño del proceso con la documentación del proceso actual, el analista se da una idea clara de la situación de antes y después.²¹

Para realizar un rediseño de los procesos que posee la organización se necesitan de un sin número de ideas que aporten al mejoramiento de los procesos, las personas que crearan nuevos procesos deben conocer el funcionamiento de la empresa y deben de estar preparados mediante conocimientos técnicos.

¹⁹ VAN DEN BERGHE ROMERO, Edgar: *Gestión y gerencia empresarial aplicada al siglo XXI*, P. 169.

²⁰ PÉREZ FDEZ. DE VELAZCO, José Antonio: *Gestión de la calidad orientada a los procesos*, p. 176.

²¹ KRAJEWSKI, Lee, RITZMAN, Larry, y, MALHOTRA, Manoj: op. cit., p. 155.

Es fundamental realizar una selección de las ideas poniendo en prioridad aquellas que tengan un beneficio alto en relación a sus costos que surgen en las organizaciones durante su actividad económica.

Las ideas que serán acogidas por la organización para la creación de nuevos procesos estos, deberán encontrarse en un registro donde permita conocer el proceso existente que dará mayor eficiencia en la realización de las funciones teniendo como responsable a los empleados encargados de su ejecución.

Mediante el conocimiento de todos los procesos que integran la empresa y los responsables correspondientes se debe de comprender como estos procesos funcionan en las organizaciones y como se complementa a las necesidades de la administración. En los procesos para lograr su correcto funcionamiento deberá ser proporcionado de herramientas para su elaboración.

“Cada proceso tiene insumos y productos. Al nivel del proceso, se ve que los insumos podrían ser los recursos de las fuentes externos mencionados con anterioridad, o bien pueden ser muy específicos de las tareas del proceso, recibidos de otros procesos.”²²

Estos insumos son factores primordiales en la elaboración de los procesos que posee cada empresa, pues serán los que permitan su ejecución y se pueda llevar a efecto las actividades en las que se encuentra relacionada. La semejanza que tiene cada proceso en las organizaciones es que cada fase, su objetivo es cumplir con eficiencia las actividades de un proceso productivo, por esta razón en esencial comprender las disímiles características de aquellos procesos.

Para tener una mejor comprensión de cómo plantear un nuevo proceso, pues se debe de analizar los procesos que mantiene la administración por lo tanto se debe de tener documentado todo el flujo de trabajo que genera estos procesos, esto permitirá conocer con mejor exactitud el tiempo que se demora en la realización de las actividades, documentos que se usan durante el proceso como medio de control, los diversos responsables si los hubiera, también se podrá ver si existe algún responsable del proceso que mantenga varias funciones lo que no permita la agilidad del proceso.

²² KRAJEWSKI, Lee, RITZMAN, Larry, y, MALHOTRA, Manoj: op. cit., p. 5.

En primer lugar, esta comprensión ayuda a identificar las áreas problemáticas que son claves dentro del proceso...En segundo lugar, esta nos suministra la base de datos indispensable para que podamos tomar decisiones con información acerca de los mejoramientos... En tercer lugar, esta es el fundamento para fijar objetivos de mejoramiento y evaluar los resultados.²³

Si al comprender la reingeniería necesitamos saber el impacto que ocasiona mediante los cambios que se realizan en los procesos internos de la empresa, las actividades que necesariamente son elaboradas por un solo empleado donde se controla de qué manera establecen las estrategias y decisiones en base a sus tareas diarias en el área de trabajo, por otro lado el empresario debe analizar los procesos que como un todo dentro de la empresa y a su vez asociándolo con los respectivas áreas departamentales que se encuentran inmersos en los procesos administrativos.

Mediante una mejor comprensión de los procesos en las organizaciones se logrará conocer las dificultades en la ejecución de los diversos procesos considerando a los empleados que se encuentran implicados e indicando los errores que pueden estar cometiendo, con estos conocimientos se podrá cambiar los procesos actuales de las empresas que necesitan aumentar su rendimiento y al mismo tiempo reducir costos que se genera en los procesos realizados inadecuadamente. Cuando se realizan cambios significativos en las empresas referentes a sus procesos es elemental observar el impacto que provoca en las áreas, en los empleados y un análisis de toda la empresa en sus procesos productivos.

Para la emplear mejoramiento en los procesos las organizaciones tienen que familiarizarse con el funcionamiento de estos, aparte que deben conocer hasta donde es el rendimiento de cada proceso, teniendo esto por entendido las organizaciones están preparadas para modificar o innovar cualquiera de sus procesos.

El mejoramiento de los procesos es el estudio sistemático de las actividades y flujos de cada proceso a fin de mejorarlo. Su propósito es “aprender las cifras”, entender el proceso y desentrañar los detalles. Una vez que se ha comprendido realmente un proceso, es posible mejorarlo. La implacable presión por ofrecer una mejor calidad a un menor precio significa que las compañías tienen que revisar continuamente todos los aspectos de sus operaciones.²⁴

²³ HARRINGTON, H. J.: *Mejoramiento de los procesos en la empresa*, p. 128.

²⁴ KRAJEWSKI, Lee, RITZMAN, Larry, y, MALHOTRA, Manoj: op. cit., p. 142.

Por lo tanto al revisar periódicamente los aspectos de las operaciones las organizaciones van a tener un mejor control de los procesos, sabiendo cual es el que más tiene afectaciones para que se proceda a realizar el mejoramiento.

“El analista o el equipo resaltan entonces las tareas que se desean simplificar o indica los puntos donde la productividad podría mejorar en alguna otra forma. Los mejoramientos pueden referirse a la calidad, el tiempo de procesamiento, los costos, los errores, la seguridad o la puntualidad en la entrega.”²⁵

Los responsables del mejoramiento de los procesos se ayudan con el uso de herramientas propias para efectuar el análisis de datos, con esto se hará más práctico el estudio en las organizaciones.

Toda organización que tiene por meta el mejorar sus procesos obtendrá beneficios fácilmente identificables ya que inmediatamente toda organización mejorará sus carencias de una administración correcta. Porque se examina los aspectos críticos en las organizaciones que está atravesando el o los procesos.

Con este análisis se puede mejorar la distribución de las tareas, o incluso suprimir los materiales o servicios costosos, suministrar puestos de trabajo más seguros, además de poder eliminar procesos en su totalidad que no aporta mucho al desarrollo.

Además de mejorar aspectos internos también va a mejorar los retrasos en entrega, en ventas, en la atención y en la satisfacción del cliente. Todo esto dependiendo de un mejor ambiente interno que se ha reformado con los cambios que se realiza en los procesos.

La implementación de los cambios en los procesos o más conocido como reingeniería de procesos pone en marcha los pasos necesarios para que vaya de acuerdo a lo que se tiene dispuesto a mejorar. Para lo expuesto es necesario ir implementando técnicas que faciliten la comprensión detallada de los procesos.

²⁵ KRAJEWSKI, Lee J., RITZMAN, Larry P.: *Administración de Operaciones. Estrategia y análisis*, p.110.

Hay tres técnicas eficaces para documentar y evaluar los procesos: (1) diagramas de flujo; (2) planos de servicio, y (3) gráficos de procesos, que permiten levantar la tapa y mirar al interior para ver cómo una organización realiza su trabajo. Se puede apreciar cómo opera un proceso, a cualquier nivel de detalle, y cómo se desempeña... Las técnicas para documentar el proceso se prestan para encontrar brechas de desempeño, generar ideas sobre mejoras del proceso y documentar el aspecto de un proceso rediseñado.²⁶

Unas de las técnicas fundamentales por no decir la más empleada es el diagrama de flujo, en donde se puede detallar el proceso de información, del empleo de equipos y materiales por medio de los distintos pasos.

“Los diagramas de flujo no tienen un formato preciso y por lo general se trazan con cuadros (que contienen una breve descripción del paso), y con líneas y flechas para indicar las secuencias.”²⁷

Lo importante en un diagrama de flujo es comunicar que es lo que se está detallando, como por ejemplo que documentación se está empleando, que herramientas, que tipo de autoridad es responsable de la supervisión de la tarea o área, claro está que depende de los que se necesita para la elaboración adecuada del flujo.

Los diagramas de flujo se pueden crear para los distintos niveles de las organizaciones, los diagramas de flujo detallan los procesos pero no en su totalidad, simplemente señalan los procesos centrales, estos representan una vista general del proceso en la empresa.

Al mismo tiempo permiten ver a la organización de una manera horizontal y saber cómo se está controlando el proceso, esta forma es fácil para que los analistas o gerentes sepan las fronteras entre los departamentos y los puntos críticos en el diseño de su estructura funcional.

Un buen diseño de un proceso de servicio depende ante todo del tipo y cantidad de contacto con el cliente. Un plano de servicio es un diagrama de flujo especial de un proceso de servicio que muestra los pasos donde existe un alto grado de contacto con el cliente.²⁸

²⁶ KRAJEWSKI, Lee, RITZMAN, Larry, y, MALHOTRA, Manoj: op. cit., p. 155.

²⁷ *Ibid.*, pp. 155-156.

²⁸ *Ibid.*, p. 158.

Este diseño de flujo es comúnmente empleado para destacar al cliente en la organización, por ende resalta las características del proceso en relación al cliente es decir el grado de participación que el cliente tiene en la organización y cuánta atención requiere.

En los planos de servicio se pueden utilizar sombreado, colores o formas de cuadros en lugar de líneas, para representar el nivel de participación e importancia del cliente para la organización, también se puede enumerar los pasos para después detallar en una tabla el contacto con el cliente para cada paso.

Si la reingeniería se basa en documentar las actividades que realizan una persona o un grupo en los procesos distintos que tiene la organización, como enfocarse en las operaciones, el transporte, la inspección de cada actividad, y el retraso en cualquier actividad de la organización y el modo en que hace el almacenamiento.

Un gráfico de proceso es una forma organizada de documentar todas las actividades que realiza una persona o un grupo de personas en una estación de trabajo, con un cliente, o al trabajar con ciertos materiales. Analiza un proceso usando una tabla, y proporciona información acerca de cada paso del proceso. A menudo, se usa para examinar a fondo el nivel del trabajo de una persona en lo individual, un equipo o un proceso anidado enfocado.²⁹

Los gráficos de procesos utilizan una forma de agrupación de actividades segmentando en cinco categorías aplicadas en cualquier proceso que exista en la organización.

Categorías de importancia en las organizaciones, una de ellas es operaciones que se refiere a la modificación, el agregar o crear distintas cosas en la organización, como el hecho de producir algún producto.

Otra se centra en el transporte en donde se analiza todo lo que tiene que ver con los movimientos puede ser un objeto, una persona, materiales, distintas herramientas o equipos, bandas de transporte de los productos por fabricar hacia el lugar de su terminación como tal, incluso clientes que se trasladan de un mostrador a otro, es lo que se puede destacar en relación a ejemplos de transporte.

²⁹ KRAJEWSKI, Lee, RITZMAN, Larry, y, MALHOTRA, Manoj: op. cit., p. 159.

También se puede realizar una inspección en los procesos de fabricación, como el poder revisar algo, pero sin que se someta a cambios esto es para tener un conocimiento del valor del proceso, esta es otra categoría en donde se puede recabar opiniones de los clientes lo que es beneficioso para las organizaciones.

El retraso es otra categoría empleada para saber cuánto tiempo abarca cada actividad y así deducir el tiempo que se invierte en cada operación, tomando como ejemplo el tiempo de limpieza o el tiempo de entrega que es de suma importancia para la organización.

El almacenamiento es otra categoría de los gráficos de procesos y se da cuando se guarda algún objeto para su posterior uso, ejemplos de esta categoría se puede ver cuando se ingresa artículos y se los ordena y clasifica en un lugar determinado por las organizaciones a su vez está conformando parte del inventario ubicado en un almacén o bodega, del mismo modo se refiere cuando se guardan documentos en un archivero o también cuando los equipos utilizados se ponen en un lugar propiamente destinado.

Los gráficos de procesos no siempre se deben referirse a esas categorías sino que cada organización puede incrementar las categorías que sean necesarias, ya que corresponde sus actividades, entonces se podría tener cinco, siete, diez categorías todo depende de cada organización.

Algo que llama la atención es que el diagrama de flujo tiene nombres semejantes a las técnicas ya señaladas, por ello no está demás saber que el diagrama es la técnica que encabeza la documentación de los procesos. Mediante los diagramas de flujos se puede reflejar las actividades que posee un empresa es donde se logra analizar la cantidad de tareas que posee un responsable durante el proceso, estos diagramas le han proporcionado a la gerencia un método que les permita visualizar las actividades diarias que son realizadas por los empleados en relación a sus tareas que fueron asignadas con anterioridad.

“Los diagramas de flujo se conocen con distintos nombres: en un contexto general, como grafica del proceso; en uno de manufactura, como diagramación de los procesos de flujos y, en el contexto de las operaciones de servicios, como planos del diseño del servicio.”³⁰

Las diferentes formas de documentar o medir un proceso se las emplea como ya hemos indicado en cualquier proceso de trabajo reiterando que todo depende de la actividad en que se encamina cada organización entonces los procesos y sus actividades varían es importante tener el conocimiento de los recursos que se emplean en cada proceso, haciendo un reconocimiento de cada proceso se puede saber lo que la empresa está invirtiendo en cada actividad.

“Aquellos que tienen una importancia estratégica y una capacidad baja de procesos deben ser los que se seleccionen primero para propósitos de mejoramiento.”³¹

Cada proceso implica la satisfacción de las necesidades de la empresa, en base aquellos se puede iniciar un mejoramiento continuo lo que resulta beneficioso para aumentar el nivel de calidad de los productos o servicios que ofrece. Entre los procesos que constituye a una empresa se debe tener en cuenta que no todos son aptos para una mejora, porque podrían tener funciones permanentes para que ese proceso se desarrolle satisfactoriamente con relación a los demás. En los procesos que no tienen mayor impacto en la empresa son los idóneos para empezar los cambios para el mejoramiento.

Para conocer si un proceso necesita emplear un cambio debe desarrollar una serie de mediciones en base a los resultados de aquel proceso, esto revela en donde son los retrasos de los procesos, y los posibles problemas en la calidad.

Las mediciones pueden poner de manifiesto una brecha en el desempeño. Hay varias herramientas a su disposición que le ayudarán a entender las causas del problema. Aquí se presentan seis de ellas: (1) listas de verificación; (2) histogramas y gráficos de barras; (3) gráficos de Pareto; (4) diagramas de dispersión; (5) diagramas de causa y efecto, y (6) gráficos.³²

³⁰ SCHROEDER, Roger G., MEYER GOLSTEIN, Susan, y, RUNGTUSANATHAM, M. Johnny: op. cit., p. 111.

³¹ *Ibid.*, p. 190.

³² KRAJEWSKI, Lee, RITZMAN, Larry, y, MALHOTRA, Manoj: op. cit., p. 161.

Estas herramientas fueron creadas con la intención de que cada una de ellas sean empleadas para la solución de problemas asociados con el mejoramiento de los procesos.

En una lista de verificación se emplea la recolección de información de aquellos procesos a estudiar, la lista de verificación podría tener datos vitales de las actividades. Es más utilizado en forma de un formulario para registrar ciertas características del producto o servicio esto en relación al desempeño.

Lo siguiente que se procede a realizar es la representación de los datos de la lista de verificación en forma de histogramas, el histograma permite resumir los datos obtenidos en las listas de verificación ayuda a darle forma a la distribución de los datos, junto con el histograma los gráficos de barras demuestran las características de los datos, la altura de los datos son a causa del número de veces en que se analizó aquella característica por medio de palabras claves con un “sí” o un “no”.

Los diagramas de Pareto son una herramienta que permite la identificación de problemas más importantes en los procesos, el equipo debe resolver a cuál de ellos analizar primero, el concepto de Pareto refleja que el 80% de la actividad es causada por el 20% de los factores, y con solo concentrarse en el 20% de los factores se puede controlar el 80% de los problemas de calidad, este análisis de Pareto es muy útil cuando se refiere a problemas de calidad ya que brinda una mejor deducción de las causas.

Cuando se tiene la sospecha de que cierto factor es la causa de un problema los diagramas de dispersión es una herramienta grafica apropiada que representa dos variables y si se relacionan entre sí, los puntos en el diagrama representan la observación de los datos.

Para el diagrama de causa y efecto o más conocido como el diagrama de Ishikawa lo que se realiza es un análisis de unos de los problemas que se ha encontrado para elaborar ideas de las posibles causas que hayan generar aquel problema.

El diagrama de causa y efecto se conoce a veces como diagrama de espina de pescado. La principal brecha de desempeño se rotula como la "cabeza" del pescado; las categorías más importantes de las posibles causas se representan como las "espinas" estructurales; y las causas probables específicas aparecen como las "espinas menores".³³

Esta herramienta tiene que constar todas las causas posibles del problema que se presente, el analista tiene la tarea de hallar los principales problemas que afectan directamente a la empresa, una vez detectados es posible empezar por aquellos que nos procesos que no tienen mucho impacto.

Otra forma de analizar los datos es con la utilización de gráficos ya que permite la representación de estos en varias formas visuales, como son gráficos circulares y los gráficos de líneas. Los gráficos circulares son generalmente empleados cuando se representan porcentajes de grupos de datos y cuando la suma de estos es el 100 por ciento, cada segmento del grafico circular representa a un grupo de datos con su porcentaje en forma de rebanadas de un pastel. A la vez los gráficos de líneas se utilizan cuando los datos requieren una representación en secuencia destacando la tendencia de los datos, pudiendo ser el desempeño o la calidad de los procesos.

Estas herramientas pueden utilizarse en forma independiente, pero para la generación de mejores beneficios es con la utilización en conjunto. La utilización de estas herramientas hace posible la reducción de problemas de los procesos, obteniendo una mejora en la calidad.

Al implementar una reingeniería es posible que se surjan algunos errores, el líder debe proponerse seguir con su decisión de emplear la reingeniería, estos errores pueden generar que la reingeniería fracase.

Algunos errores que surgen en el empleo de la reingeniería pueden ser, errores en el liderazgo, errores en la metodología, dificultades durante el desarrollo, dificultades con los trabajadores, las barreras culturales y psicológicas.

Los errores en el liderazgo se dan cuando el líder tiene desconocimiento de las funciones de la empresa, tiene que saber y conocer de reingeniería y debe estar comprometido. Otra causa que genera el error en el liderazgo son los cambios que el líder ha propuesto, lo que genera resistencia en el personal hasta que estos se adapten a las nuevas operaciones y al nuevo enfoque.

³³ KRAJEWSKI, Lee, RITZMAN, Larry, y, MALHOTRA, Manoj: op. cit., p. 165.

Los errores en la metodología son generados por no centrarse en los procesos, el tener la idea de conformarse con el resultado que se tiene en ese instante, al conformarse con poco se está dejando en segundo plano el implementar nuevas estrategias. No es reingeniería el hecho de reorganizar las actividades por si solas debido al desarrollo del proceso, esto distrae los esfuerzos de la reingeniería, haciendo fracasar el proceso.

“Terminan sus esfuerzos precisamente en donde comenzaron, sin haber hecho ningún cambio significativo, sin haber alcanzado ninguna mejora importante en rendimiento y fomentando más bien el escepticismo de los empleados con otro programa eficaz de mejoramiento del negocio.”³⁴

Se presentan dificultades en el desarrollo al no dar una adecuada información entre los elementos que conforman a la empresa, el suministrar una mala información, por tener una política cerrada y por la falta de seguimiento en los procesos. Las dificultades con los trabajadores se dan por emplear valores en la administración, por la falta de supervisión de los empleados.

También influyen las barreras culturales y psicológicas, creencias, desconfianza en realizar las tareas, desconocimiento en emplear la tecnología.

“Desde el momento en que el líder toma la decisión de seguir adelante con la reingeniería, debe prever algunos de los errores que pueden hacer fracasar la reingeniería.”³⁵

Las organizaciones emplean diversas herramientas para realizar el rediseño en los procesos una de aquellas es el benchmarking que consiste en un procedimiento para medir procesos, servicios o productos para compararlos los procesos de organizaciones líderes del entorno en que se desarrolla.

Los gerentes de diferentes industrias como el cuidado de la salud, la educación y los servicios financieros están descubriendo lo que los fabricantes han sabido desde hace mucho tiempo, como son los beneficios del benchmarking, que es la búsqueda de las mejores prácticas entre los competidores o no competidores que los lleva a un desempeño superior. El objetivo del benchmarking es identificar diversos patrones de referencia, que son estándares de excelencia contra los cuales medir y comparar.³⁶

³⁴ HAMMER, Michael, y, CHAMPY, James: *Reingeniería*, p. 207.

³⁵ ALARCÓN GONZÁLEZ, Juan Ángel: *Reingeniería de procesos empresariales*, p. 83.

³⁶ ROBBINS, Stephen P., y, COULTER, Mary: op. cit., p. 410.

Al aplicar el benchmarking las organizaciones entienden como es la ejecución de los procesos de las organizaciones más destacadas y con esto poder mejorar sus procesos, esta herramienta se la aplica mejor en las organizaciones con un plan de mejoramiento continuo en donde es evidente el aplicar todas las formas del benchmarking.

“En esencia, benchmarking significa aprender de otros. Como una herramienta para monitorear y medir el desempeño organizacional, el benchmarking puede usarse para identificar las fallas específicas en el desempeño y las áreas de mejora potenciales.”³⁷

El benchmarking establece metas de mejoramiento, lo que se refleja en las distintas formas que se centra en diferentes características y tipos de procesos que pueden existir en las organizaciones. Desde el benchmarking competitivo en donde se centra en la observación de las organizaciones directamente competitivas, por otro lado las organizaciones que se centra en comparar áreas de importancia como administración, ventas, operaciones, etc., practican el benchmarking funcional, y las que centran su análisis en una unidad de desempeño primordial para luego aplicarlas a las demás unidades de la propia organización se lo conoce como el benchmarking interno, es beneficioso emplear cualquier tipo del benchmarking en especial para organizaciones que deseen mejorar sus procesos.

Las mediciones típicas que se usan en el benchmarking son: costo por unidad, perturbaciones del servicio (interrupciones) por cliente, tiempo de procesamiento por unidad, tasas de retención de clientes, ingresos por unidad, rendimiento de la inversión y niveles de satisfacción del cliente. Este método de comparación se realiza en cuatro pasos básicos:

1. Planificación. Identificar el proceso, servicio o producto que se desea comparar y la o las empresas que se usaran como modelos en la comparación; determinar las mediciones de desempeño para el análisis; recabar los datos.
2. Análisis. Determinar la brecha entre el desempeño actual de la empresa y el de la o las empresas elegidas como modelos para la comparación e identificar las causas de las discrepancias significativas observadas.
3. Integración. Establecer metas y obtener el apoyo de los gerentes que deberán proporcionar los recursos necesarios para alcanzar esos objetivos.

³⁷ ROBBINS, Stephen P., y, COULTER, Mary: op. cit., p. 410.

4. Acción. Crear equipos interdisciplinarios con las personas más afectadas por los cambios; trazar planes de acción y asignar tareas por equipos; implementar los planes; monitorear los avances y recalibrar los modelos de comparación a medida que se realizan las mejoras.³⁸

En las organizaciones los involucrados en los procesos son los responsables de su realización y es necesario conocer la importancia de cada uno de ellos, en ocasiones los empleados pueden realizar los procesos de forma rutinaria es decir, la empresa mantiene la misma secuencia de los procesos sin implantar nuevos diseños que permitan optimizar las actividades.

Kaizen genera el pensamiento orientado al proceso, ya que los procesos deben ser mejorados antes de que se obtengan mejores resultados. Además, KAIZEN está orientado a las personas y dirigido a los esfuerzos de las mismas. Pero esta en agudo contraste con el pensamiento orientado a los resultados de la mayoría de los gerentes occidentales.³⁹

Esta filosofía de origen japonés proporciona a las organizaciones que sus procesos que ayudan a la ejecución de sus actividades, necesitan que sean perfeccionados con el propósito de que los resultados empresariales se puedan incrementar.

A su vez Kaizen nos dice, que los procesos que necesariamente se realizan por medio del talento humano que tienen las organizaciones, y que aquellos trabajadores que contribuyen con sus conocimientos esta filosofía de Kaizen permite que se valore los resultados obtenidos de las actividades, también las habilidades que posee cada empleado que a vez, sea aplicado en los distintos procesos del cual participa.

La tendencia de las empresas occidentales ha sido siempre la de invertir grandes recursos en innovaciones tecnológicas, mientras que la filosofía japonesa (Kaizen) ha apostado más por la mejora continua, introduciendo pequeñas modificaciones para conseguir formas eficaces de trabajar. Este sistema considera los fallos cometidos como oportunidades de mejora y fue realmente el que hizo que las empresas japonesas aumentasen la calidad de sus productos con una producción flexible, una mejor eficiencia y un gran ahorro de costes.⁴⁰

³⁸ KRAJEWSKI, Lee, RITZMAN, Larry, y, MALHOTRA, Manoj: op. cit., p. 171.

³⁹ GIL ESTALLO, María de los Ángeles, y, GINER DE LA FUENTE, Fernando: *Cómo crear y hacer funcionar una empresa*, p. 551.

⁴⁰ SAN MIGUEL, Pablo Alcalde: *Calidad*, p. 20.

La importancia que da Kaizen en su filosofía, es que las empresas al tomar decisiones sobre cada proceso ya sean tomadas por la gerencia o por orden jerárquico y que aquellas decisiones sean erróneas podrán ser considerados como una oportunidad para saber dónde fallaron, esto permitirá que realizar una mejora a los procesos que no funcionaron correctamente, mediante la mejora se obtendrá que los trabajadores puedan realizar sus actividades de forma más eficaz.

2.2. MARCO LEGAL

“CODIFICACIÓN DEL CÓDIGO DEL TRABAJO.

Art. 38.- Riesgos provenientes del trabajo.- Los riesgos provenientes del trabajo son de cargo del empleador y cuando, a consecuencia de ellos, el trabajador sufre daño personal, estará en la obligación de indemnizarle de acuerdo con las disposiciones de este Código, siempre que tal beneficio no le sea concedido por el Instituto Ecuatoriano de Seguridad Social.”⁴¹

“Art. 42.- Obligaciones del empleador.- Son obligaciones del empleador:

2. Instalar las fábricas, talleres, oficinas y demás lugares de trabajo, sujetándose a las medidas de prevención, seguridad e higiene del trabajo y demás disposiciones legales y reglamentarias, tomando en consideración, además, las normas que precautelan el adecuado desplazamiento de las personas con discapacidad;”⁴¹
3. “Indemnizar a los trabajadores por los accidentes que sufrieren en el trabajo y por las enfermedades profesionales, con la salvedad prevista en el Art. 38 de este Código;”⁴¹
6. “Si se trata de fábricas u otras empresas que tuvieren diez o más trabajadores, establecer almacenes de artículos de primera necesidad para suministrarlos a precios de costo a ellos y a sus familias, en la cantidad necesaria para su subsistencia. Las empresas cumplirán esta obligación directamente mediante el establecimiento de su propio comisariato o mediante la contratación de este servicio conjuntamente con otras empresas o con terceros.”⁴¹

“El valor de dichos artículos le será descontado al trabajador al tiempo de pagársele su remuneración.”⁴¹

“Los empresarios que no dieran cumplimiento a esta obligación serán sancionados con multa de 4 a 20 dólares de los Estados Unidos de América diarios, tomando en consideración la capacidad económica de la empresa y el número de trabajadores afectados, sanción que subsistirá hasta que se cumpla la obligación;”⁴¹

7. “Llevar un registro de trabajadores en el que conste el nombre, edad, procedencia, estado civil, clase de trabajo, remuneraciones, fecha de ingreso y de salida; el mismo que se lo actualizará con los cambios que se produzcan;”⁴¹
8. “Proporcionar oportunamente a los trabajadores los útiles, instrumentos y materiales necesarios para la ejecución del trabajo, en condiciones adecuadas para que éste sea realizado;”⁴¹
9. “Conceder a los trabajadores el tiempo necesario para el ejercicio del sufragio en las elecciones populares establecidas por la ley, siempre que dicho tiempo no exceda de cuatro horas, así como el necesario para ser atendidos por los facultativos de la Dirección del Seguro General de Salud Individual y Familiar del Instituto Ecuatoriano de Seguridad Social, o para satisfacer requerimientos o notificaciones judiciales. Tales permisos se concederán sin reducción de las remuneraciones;”⁴¹
10. “Respetar las asociaciones de trabajadores;”⁴¹
11. “Permitir a los trabajadores faltar o ausentarse del trabajo para desempeñar comisiones de la asociación a que pertenezcan, siempre que ésta dé aviso al empleador con la oportunidad debida.”⁴¹

“Los trabajadores comisionados gozarán de licencia por el tiempo necesario y volverán al puesto que ocupaban conservando todos los derechos derivados de sus respectivos contratos; pero no ganarán la remuneración correspondiente al tiempo perdido;”⁴¹

12. “Sujetarse al reglamento interno legalmente aprobado;”⁴¹
13. “Tratar a los trabajadores con la debida consideración, no infiriéndoles maltratos de palabra o de obra;”⁴¹

14. “Conferir gratuitamente al trabajador, cuantas veces lo solicite, certificados relativos a su trabajo.16. Proporcionar lugar seguro para guardar los instrumentos y útiles de trabajo pertenecientes al trabajador, sin que le sea lícito retener esos útiles e instrumentos a título de indemnización, garantía o cualquier otro motivo;”⁴¹
17. “Facilitar la inspección y vigilancia que las autoridades practiquen en los locales de trabajo, para cerciorarse del cumplimiento de las disposiciones de este Código y darles los informes que para ese efecto sean indispensables.”⁴¹
22. “Pagar al trabajador los gastos de ida y vuelta, alojamiento y alimentación cuando, por razones del servicio, tenga que trasladarse a un lugar distinto del de su residencia;”⁴¹
31. “Inscribir a los trabajadores en el Instituto Ecuatoriano de Seguridad Social, desde el primer día de labores, dando aviso de entrada dentro de los primeros quince días, y dar avisos de salida, de las modificaciones de sueldos y salarios, de los accidentes de trabajo y de las enfermedades profesionales, y cumplir con las demás obligaciones previstas en las leyes sobre seguridad social;”⁴¹
32. “Las empresas empleadoras registradas en el Instituto Ecuatoriano de Seguridad Social están obligadas a exhibir, en lugar visible y al alcance de todos sus trabajadores, las planillas mensuales de remisión de aportes individuales y patronales y de descuentos, y las correspondientes al pago de fondo de reserva, debidamente selladas por el respectivo Departamento del Instituto Ecuatoriano de Seguridad Social.”⁴¹
34. “Contratar un porcentaje mínimo de trabajadoras, porcentaje que será establecido por las Comisiones Sectoriales del Ministerio de Trabajo y Empleo, establecidas en el artículo 122 de este Código.”⁴¹
35. “Las empresas e instituciones, públicas o privadas, para facilitar la inclusión de las personas con discapacidad al empleo, harán las adaptaciones a los puestos de trabajo de conformidad con las disposiciones de la Ley de Discapacidades, normas INEN sobre accesibilidad al medio físico y los convenios, acuerdos, declaraciones internacionales legalmente suscritos por el país.”⁴¹

“Art. 45.- Obligaciones del trabajador.- Son obligaciones del trabajador:

- a) Ejecutar el trabajo en los términos del contrato, con la intensidad, cuidado y esmero apropiados, en la forma, tiempo y lugar convenidos;”⁴¹
- b) “Restituir al empleador los materiales no usados y conservar en buen estado los instrumentos y útiles de trabajo, no siendo responsable por el deterioro que origine el uso normal de esos objetos, ni del ocasionado por caso fortuito o fuerza mayor, ni del proveniente de mala calidad o defectuosa construcción;”⁴¹
- c) “Trabajar, en casos de peligro o siniestro inminentes, por un tiempo mayor que el señalado para la jornada máxima y aún en los días de descanso, cuando peligren los intereses de sus compañeros o del empleador. En estos casos tendrá derecho al aumento de remuneración de acuerdo con la ley;”⁴¹
- f) “Dar aviso al empleador cuando por causa justa faltare al trabajo;”⁴¹
- g) “Comunicar al empleador o a su representante los peligros de daños materiales que amenacen la vida o los intereses de empleadores o trabajadores;”⁴¹
- h) “Guardar escrupulosamente los secretos técnicos, comerciales o de fabricación de los productos a cuya elaboración concurra, directa o indirectamente, o de los que él tenga conocimiento por razón del trabajo que ejecuta;”⁴¹
- i) “Sujetarse a las medidas preventivas e higiénicas que impongan las autoridades.”⁴¹

“Art. 46.- Prohibiciones al trabajador.- Es prohibido al trabajador:

- a) Poner en peligro su propia seguridad, la de sus compañeros de trabajo o la de otras personas, así como de la de los establecimientos, talleres y lugares de trabajo;”⁴¹
- b) “Tomar de la fábrica, taller, empresa o establecimiento, sin permiso del empleador, útiles de trabajo, materia prima o artículos elaborados;”⁴¹
- c) “Presentarse al trabajo en estado de embriaguez o bajo la acción de estupefacientes;”⁴¹
- d) “Portar armas durante las horas de trabajo, a no ser con permiso de la autoridad respectiva;”⁴¹

e) “Hacer colectas en el lugar de trabajo durante las horas de labor, salvo permiso del empleador;”⁴¹

f) “Usar los útiles y herramientas suministrados por el empleador en objetos distintos del trabajo a que están destinados;”⁴¹

g) “Hacer competencia al empleador en la elaboración o fabricación de los artículos de la empresa;”⁴¹

h) “Suspender el trabajo, salvo el caso de huelga; e,

i) Abandonar el trabajo sin causa legal.”⁴¹

“Art. 347.- Riesgos del trabajo.- Riesgos del trabajo son las eventualidades dañosas a que está sujeto el trabajador, con ocasión o por consecuencia de su actividad.”⁴¹

“Para los efectos de la responsabilidad del empleador se consideran riesgos del trabajo las enfermedades profesionales y los accidentes.”⁴¹

“Art. 348.- Accidente de trabajo.- Accidente de trabajo es todo suceso imprevisto y repentino que ocasiona al trabajador una lesión corporal o perturbación funcional, con ocasión o por consecuencia del trabajo que ejecuta por cuenta ajena.”⁴¹

“Art. 349.- Enfermedades profesionales.- Enfermedades profesionales son las afecciones agudas o crónicas causadas de una manera directa por el ejercicio de la profesión o labor que realiza el trabajador y que producen incapacidad.”⁴¹

“LEY ORGÁNICA DE DEFENSORÍA DEL CONSUMIDOR

Art. 11.- Garantía.- Los productos de naturaleza durable tales como vehículos, artefactos eléctricos, mecánicos, electrodomésticos y electrónicos, deberán ser obligatoriamente garantizados por el proveedor para cubrir deficiencias de la fabricación y de funcionamiento. Las leyendas "garantizado", "garantía" o cualquier otra equivalente, sólo podrán emplearse cuando indiquen claramente en qué consiste tal garantía, así como las condiciones, forma, plazo y lugar en que el consumidor pueda hacerla efectiva.”⁴²

⁴¹ MINISTERIO DE TRABAJO Y EMPLEO RÉGIMEN LABORAL ECUATORIANO: *Codificación del Código del Trabajo*, pp. 25 – 447.

“Toda garantía deberá individualizar a la persona natural o jurídica que la otorga, así como los establecimientos y condiciones que operará.”⁴²

“Art. 16.- Información de bienes de naturaleza durable.- A más de la información que el proveedor debe hacer constar para dar cumplimiento a lo dispuesto en los artículos anteriores, cuando se trate de bienes de naturaleza durable, se deberá informar sobre la seguridad de uso, instrucciones sobre un adecuado manejo y advertencias.”⁴²

“Art. 24.- Repuestos.- En los contratos de prestación de servicios cuyo objeto sea la reparación de cualquier tipo de bien, se entenderá implícita la obligación de cargo del prestador del servicio, de emplear en tal reparación, componentes o repuestos nuevos y adecuados al bien de que se trate, a excepción de que las partes convengan expresamente lo contrario.”⁴²

“El incumplimiento de esta obligación dará lugar, además de las sanciones e indemnizaciones que correspondan, a que se obligue al prestador del servicio a sustituir, sin cargo adicional alguno, los componentes o repuestos de que se trate.”⁴²

“Art. 25.- Servicio técnico.- Los productores, fabricantes, importadores, distribuidores y comerciantes de bienes deberán asegurar el suministro permanente de componentes, repuestos y servicio técnico, durante el lapso en que sean producidos, fabricados, ensamblados, importados o distribuidos y posteriormente, durante un período razonable de tiempo en función a la vida útil de los bienes en cuestión, lo cual será determinado de conformidad con las normas técnicas del Instituto Ecuatoriano de Normalización -INEN-.”⁴²

“Art. 30.- Resolución.- La mora en el cumplimiento de las obligaciones a cargo del proveedor de bienes o servicios, permitirá al consumidor pedir la resolución del contrato, sin perjuicio de las indemnizaciones que pudieren corresponder.”⁴²

⁴² CONSEJO NACIONAL DE CALIDAD – INSTITUTO ECUATORIANO DE NORMALIZACIÓN, *Ley Orgánica de Defensoría del Consumidor*, pp. 11 – 13.

“REGLAMENTO DE SEGURIDAD Y SALUD DE LOS TRABAJADORES Y MEJORAMIENTO DEL MEDIO AMBIENTE DE TRABAJO

Art.96. Fabricación.- El diseño y fabricación de aparatos y máquinas destinadas a un proceso industrial, se ajustará a las disposiciones del presente título.”⁴³

“En particular, todas las piezas que sobresalgan de las partes móviles de las máquinas, tales como pernos, tornillos de ajuste, chavetas y similares que entrañen un riesgo para el usuario, se deberán diseñar o proteger de manera que se prevenga el riesgo.”⁴³

“Asimismo, todos los volantes, engranajes, poleas, cadenas, árboles y demás órganos de transmisión que pudieran presentar un peligro para el usuario, se deberán diseñar o proteger de manera que se prevenga todo peligro. Si la instalación de equipo ha de ser tal que el presunto riesgo desaparezca con ella, no será necesaria ninguna otra medida de protección adicional.”⁴³

2.3. MARCO CONCEPTUAL

Administración: Es una ciencia social y técnica encargada de la optimización de los recursos de una organización con el fin de obtener el máximo beneficio posible.

Organización: Es el grupo de personas, que forman una estructura dedicada a una actividad en común para ofrecer o producir bienes o servicios con el fin de satisfacer necesidades de un mercado y obtener ganancias para seguir en el desarrollo de su actividad.

Procesos: Está formado por un conjunto de actividades relacionadas entre sí dependiendo una de otra para hacer efectiva una actividad.

Estructura Organizacional: Es el marco donde se relaciona las diversas áreas de una organización lo cual estarán coordinadas mediante un fin común establecidos por objetivos.

⁴³ MINISTERIO DE TRABAJO Y EMPLEO RÉGIMEN LABORAL ECUATORIANO: *Reglamento de Seguridad y Salud de los Trabajadores y Mejoramiento del Medio Ambiente de Trabajo.*

Cambio: es aquella estrategia normativa que hace referencia a la necesidad de un cambio esta necesidad se base en la visión de la organización para que haya un mejor desempeño administrativo social, técnico y de evaluación de mejoras.

Rediseño: Consiste en aplicar una serie de soluciones a eventos que ya existen en cualquier área determinada.

Políticas: Normativas legales que debe regirse una organización para su correcto funcionamiento.

Departamentos de trabajo: Área donde se encuentra personal que hace uso de sus conocimientos técnicos para el cumplimiento de metas y objetivos.

Reconstrucción: Aquel que logra volver a elaborar un entorno por medio de un plan donde conste de forma detallada las acciones a seguir.

Operaciones: Representa las innumerables fases que conllevan la ejecución de los procedimientos de una actividad en particular.

Modificación: Permite realizar nuevas maneras de transformación de algo esto se puede dar en un proceso de la organización.

Capacitación: Es la instrucción de conocimientos técnicos hacia un grupo de personas que necesitan adquirir nuevos conocimientos para el mejor cumplimiento de sus tareas.

Socialización: Es cuando un individuo acoge factores socioculturales y los hace parte de su personalidad que encuentra en un ambiente al cual pertenece con el fin de adaptarse a la sociedad.

Implementación: Es la realización de una idea que nace identificando una necesidad en un área determinada.

Cambio Cultural: Es adoptar nuevos valores y creencias que contribuyan a la administración de una empresa.

Fuerza de Trabajo o Fuerza Laboral: Personas que hacen uso del esfuerzo físico en el campo laboral para realizar una actividad.

Estudio de Tiempo: Serie de técnicas aplicadas permite conocer, medir y reducir los tiempos en que tarda la realización de las actividades pertenecientes a los procesos productivos de una empresa.

Mejoramiento: Es aquella actividad o cosa que puede tener un progreso logrando aumentar su rendimiento.

2.4. HIPÓTESIS Y VARIABLES

2.4.1. Hipótesis general

Si no se realiza el monitoreo de actividades de los empleados de la empresa SVF ECUADOR S.A. se generarán débiles controles de la eficiencia de los procesos administrativos.

2.4.2. Hipótesis particulares

- Si existe una estructura que no está acorde a las necesidades administrativas y no se definen claramente las funciones para el personal ocasionará la duplicidad de funciones y sobrecarga de trabajo.
- Si se mantiene la ideología de concentrar la toma de decisiones desde la cúpula administrativa entonces se afectara el compromiso en la participación de los trabajadores.
- Si la administración del negocio no fija metas y objetivos departamentales ocasionará que los empleados pierdan cierto grado de interés por el cumplimiento a tiempo de sus funciones.
- Teniendo una mejor identificación sobre el flujo de trabajo y registro de controles de actividades aumentaran las responsabilidades sobre las fases de los procesos y de los recursos.
- Si no se reformula una organización orientada hacia la satisfacción del cliente dará lugar a que los pedidos seguirán entregándose fuera de tiempo.

- Si la administración no considera la prevención de los riesgos laborales al momento de realizar adecuaciones internas en su infraestructura entonces el personal de talleres laborará en una situación propensa a sufrir accidentes y enfermedades que les pueden llevar a pérdida de su capacidad laboral.

2.4.3. Declaración de Variables

Cuadro N° 1

#	VARIABLES INDEPENDIENTES	VARIABLES DEPENDIENTES
1	Monitoreo de actividades de los empleados.	Controles de la eficiencia.
2	Estructura no acorde a las necesidades administrativas.	Duplicidad de funciones y sobrecarga de trabajo.
3	Toma de decisiones eficientes desde la cúpula.	Administración centralizada
4	Fijación de Metas y objetivos departamentales.	Cumplimiento de las funciones por parte de los empleados.
5	Identificación del flujo de trabajo. Identificación de registro de control de las actividades.	Responsabilidad de los procesos y los recursos utilizados.
6	Organización orientada hacia la satisfacción del cliente.	Tiempo de entrega de pedidos
7	Identificación de Riesgos laborales por infraestructura de talleres	Propensión a los Accidentes y enfermedades laborales.

Fuente: Johanna Burgos García – Katherin Ganán Toinga

2.4.4. Operacionalización de las Variables

Cuadro N° 2

HIPÓTESIS	VARIABLES	DEFINICIÓN	INDICADOR	INSTRUMENTO
Si no se realiza el monitoreo de actividades de los empleados de la empresa SVF ECUADOR S.A. se generarán débiles controles de la eficiencia de los procesos administrativos.	VI: Monitoreo de actividades de los empleados.	Vigilancia del cumplimiento de tareas.	Registro del % de eficiencia de los empleados.	Encuesta.
	VD: Controles de la eficiencia.	Supervisión de las áreas de una empresa para el logro del éxito empresarial.	%Eficiencia del rendimiento de las áreas.	Encuesta.
Si existe una estructura que no está acorde a las necesidades administrativas y no se definen claramente las funciones para el personal ocasionará la duplicidad de funciones y sobrecarga de trabajo.	VI: Estructura no acorde a las necesidades administrativas.	Distribución incorrecta a los requerimientos empresariales para su funcionamiento.	Evaluación de la coordinación alcanzada entre departamentos.	Encuesta.
	VD: Duplicidad de funciones y sobrecarga de trabajo.	Excesivas tareas asignadas que en ocasiones carecen de relación con el área de trabajo.	Número de personas con sobrecarga de trabajo y con funciones duplicadas.	Entrevista.
Si se mantiene la ideología de concentrar la toma de decisiones desde la cúpula administrativa entonces se afectara el compromiso en la participación de los trabajadores.	VI: Toma de decisiones eficientes desde la cúpula.	Elección de opciones o formas para resolver diferentes situaciones a nivel empresarial.	Grado de asertividad de las decisiones tomadas desde la alta gerencia.	Encuesta.
	VD: Administración centralizada.	Estilo de dirección con autoridad formal delimitada.	Grado de autorización para la toma de decisiones desde los jefes departamentales.	Encuesta.
Si la administración del negocio no fija metas y objetivos departamentales ocasionará que los empleados pierdan cierto grado de interés por el cumplimiento a tiempo de sus funciones.	VI: Fijación de Metas y objetivos departamentales.	Tener un direccionamiento para cada área de trabajo.	# Metas y objetivos creados.	Encuesta.
	VD: Cumplimiento de las funciones por parte de los empleados.	Hacer efectiva la realización del trabajo que posteriormente fueron asignados.	%Tareas no cumplidas por los empleados.	Entrevista.
Teniendo una mejor identificación sobre el flujo de trabajo y registro de controles de actividades aumentaran las responsabilidades sobre las fases de los procesos y de los recursos.	VI: Identificación del flujo de trabajo.	Conocer las fases que conlleva una actividad para su ejecución.	# Procesos administrativos existentes.	Encuesta.
	VI: Identificación de registro de control de las actividades.	Conocer documentación donde conste las funciones para tener una adecuada supervisión.	# De documentos de control interno.	
	VD: Responsabilidad de los procesos y los recursos utilizados.	Delegación de las distintas actividades con el correcto manejo de los materiales.	# Empleados involucrados en el proceso.	Entrevista.
Si no se reformula una organización orientada hacia la satisfacción del cliente dará lugar a que los pedidos seguirán entregándose fuera de tiempo.	VI: Organización orientada hacia la satisfacción del cliente.	Cumplir con las expectativas del cliente por medio de un bien o servicio.	Grado de satisfacción del cliente con la empresa.	Encuesta.
	VD: Tiempo de entrega de pedidos	Entregar un bien o servicio en el plazo determinado.	%Eficiencia entrega de pedidos.	Encuesta.
Si la administración no considera la prevención de los riesgos laborales al momento de realizar adecuaciones internas en su infraestructura entonces el personal de talleres laborará en una situación propensa a sufrir accidentes y enfermedades que les pueden llevar a pérdida de su capacidad laboral.	VI: Identificación de Riesgos laborales por infraestructura de talleres	Prevenir eventos de peligro en el área laboral.	# Riesgos identificados.	Encuesta.
	VD: Propensión a los Accidentes y enfermedades laborales.	Factores que perjudican la salud del personal en el campo laboral.	%Trabajadores afectados por accidentes y enfermedades.	Encuesta.

Fuente: Johanna Burgos García – Katherin Ganán Toinga

CAPITULO III

MARCO METODOLÓGICO

3.1. TIPO Y DISEÑO DE INVESTIGACIÓN

Se ha determinado que para la ejecución del proyecto se utilizará estos tipos de investigación:

- **Aplicada:** Permite levantar información para mejorar el problema central. Al utilizar este tipo de investigación se conocerá las distintas falencias en la realización de los procesos administrativos.
- **Explicativa:** Permite desarrollar las causas y efectos mediante la identificación del problema central donde se podrá entender y analizar las fallas que presenta la empresa a nivel administrativo y operativo en relación a la ejecución de los procesos.
- **Descriptiva:** Consiste en detallar los datos recogidos dentro de la empresa SVF ECUADOR S.A. con el propósito de conocer la ejecución de los procesos administrativos por parte de los empleados e identificar la relación que posee cada uno de ellos.
- **Documental:** Es aquel que permite respaldar la información obtenida por medio de documentos otorgados por la empresa SVF ECUADOR S.A., lo cual dará indicios de su funcionamiento organizacional.
- **Bibliográfica:** Se utilizará libros de Reingeniería de Procesos Empresariales y distintos textos en base al tema donde permita fundamentar el desarrollo de la investigación.
- **De Campo:** Proporciona datos más reales del problema que serán tomados en las áreas departamentales donde se encuentra el personal que será parte de la investigación, siendo ésta información relevante al momento de un análisis de los controles en los procesos.

3.2. LA POBLACIÓN Y LA MUESTRA

3.2.1. Características de la población

La población que se sujetará al proceso de investigación serán los empleados indicando que poseen preparación académica de tercer nivel en carreras como Ingeniería Comercial, Economía e Ingeniería Industrial que se encuentran divididos como administrativos, encargados del direccionamiento de la empresa y operativo ubicados en los talleres para el ensamblaje de las piezas industriales.

A la vez los clientes que son empresas públicas y privadas que al momento de hacer sus pedidos lo deben realizar con 30 días de anticipación donde se iniciará la importación del bien, dentro de un periodo establecido por la empresa SVF ECUADOR S.A.

3.2.2. Delimitación de la población

Dentro del desarrollo de la investigación se considerará la población que comprende la totalidad de los empleados que son 16 y luego serán analizados en relación a las características planteadas en la investigación. La empresa SVF ECUADOR S.A., se encuentra situada en la Cdla. Adace de la ciudad de Guayaquil ubicada geográficamente en el cuadrante noroeste de la parroquia Tarqui.

Cuadro N° 3

NIVEL	NÚMERO DE INTEGRANTES
Institucional	1
Intermedio	11
Operativo	4
Total	16

Fuente: Johanna Burgos García – Katherin Ganán Toinga

3.2.3. Tipo de Muestra

Se tomará como información necesaria a los 16 empleados que pertenecen a la empresa SVF ECUADOR S.A. de las diversas áreas, en este punto la selección de individuos para representar la muestra no será necesario por lo que se utilizará todo el personal que mantiene relación con las características de la investigación y el problema planteado.

3.2.4. Tamaño de la Muestra

Cabe indicar que fue necesario aplicar ningún tipo de fórmula para el tamaño de la muestra dada a que trabajamos con todos los empleados que laboran en la empresa SVF ECUADOR S.A., por lo tanto los 16 empleados que se encuentran distribuidos en las diferentes áreas departamentales que facilita la investigación para trabajar con la población de la empresa.

3.2.5. Proceso de Selección

El empleo de la totalidad de la población de la empresa SVF ECUADOR S.A. facilita la selección completa del personal para desarrollar un análisis con relación a las características de la población siendo estos representativos para objeto de estudio que mediante el conocimiento de las variables planteadas en base al problema principal.

3.3. LOS MÉTODOS Y LAS TÉCNICAS

3.3.1. Métodos teóricos

Se detallará los métodos necesarios para procesar la investigación:

Método Analítico: Ayuda a la descomposición de la población de la empresa SVF ECUADOR S.A. en partes, mediante variables establecidas que luego serán analizadas.

Método Sintético: Permite unir la información recolectada por el método analítico dentro de la empresa SVF ECUADOR S.A., que se desglosa como estudio de la población la cual ayudará a proporcionar una síntesis de la investigación.

Método Inductivo: Es esencial su empleo para realizar conclusiones generales en base a la población que será la parte más representativa que se ejecutará mediante la observación de toda la empresa, donde se obtendrá datos que serán analizados y a la vez pasará por una clasificación según las variables señaladas.

Método Deductivo: Permite proyectar conjeturas de la situación de la empresa en la deficiencia de controles en los procesos, que posteriormente se procederá con un estudio sobre las hipótesis planteadas y si estas fueron convincentes.

Método Hipotético: Ayuda a establecer las causas de un problema principal y el efecto que ocasiona al no buscar una solución concreta.

3.3.2. Métodos empíricos

Observación: Tiene la finalidad de obtener información mediante la vigilancia de la área de estudio por lo tanto, se analizará la ejecución de los procesos administrativos y el responsable correspondiente.

3.3.3. Técnicas e instrumentos

Encuesta: Otorgará información específica de la población donde el personal tendrá mayor libertad para responder a la encuesta planteada basada en las hipótesis que surgieron en la investigación.

Entrevista: Permitirá tener una relación directa con el entrevistado siendo estos todos los empleados de la empresa SVF ECUADOR S.A. que pertenecen al nivel institucional, intermedio y operativo donde se recopilará la información necesaria de los responsables de los procesos administrativos.

3.4. PROPUESTA DE PROCESAMIENTO ESTADÍSTICO DE LA INFORMACIÓN

Esta investigación se basará en la recopilación de información que será efectuada por medio de entrevistas a los empleados de la empresa SVF ECUADOR S.A. y encuestas para su cartera de clientes que representa la población sujeta a estudio que posteriormente será procesada y analizada.

La información recopilada se la procesará mediante la utilización de un software estadístico denominado SPSS donde permite ingresar la información obtenida de las encuestas y entrevistas realizadas a la población y para complementar la recolección de información se hará uso del programa utilitario Excel del paquete de Microsoft Office versión 2013. Para presentar la información se realizará mediante gráficos y tablas dinámicos que consiste en resumir los datos gráficamente y explorar datos complejos obtenidos de la recopilación.

De igual manera se hará uso de la herramienta gráfico de barras nos ayudará a comparar visualmente los valores entre algunas categorías o variables, cuando el grafico muestra una duración o cuando el texto de la variables es extensa.

Se utilizará para la creación visual de los proceso el programa Visio del paquete de Microsoft Office versión 2013, en donde permite realizar con mayor facilidad y precisión la representación de los actividades de los proceso que fueron identificadas mediante la entrevista a los responsables de estos y la observación de su desarrollo habitual en la empresa.

Entre las diversas opciones de graficas se optará por una herramienta que permite realizar diagramas de flujos de funciones cruzadas, visto que en la empresa los empleados de un área está vinculado en otras, el flujo muestra la relación que existe entre un proceso y las unidades organizativas o funcionales que son responsables de llevar a cabo los pasos que lo componen, mediante formas se puede representar el inicio o finalización de un procesos, decisiones, documentos, datos, procesos , subprocesos , base de datos, estos los comúnmente utilizados en los diagramas de flujos pero existen más características para ir implementado de acuerdo a la necesidad que se quiere representar.

Estas herramientas esenciales en el estudio de la investigación representará la información en relación a la Reingeniería de los Procesos de la empresa SVF ECUADOR S.A., de una forma que permitirá su fácil comprensión para la toma de decisiones elementales en la administración de los directivos.

CAPITULO IV

ANÁLISIS E INTERPRETACIÓN DE RESULTADOS

4.1. ANÁLISIS DE LA SITUACIÓN ACTUAL

1. ¿Está siendo usted monitoreado permanentemente en el cumplimiento de sus tareas basadas en los resultados obtenidos?

Cuadro N° 5

Alternativas	N° de Respuestas	Porcentaje %
Siempre	0	0%
Casi Siempre	4	25%
Muchas Veces	9	56%
Pocas Veces	3	19%
Nunca	0	0%
Total	16	100%

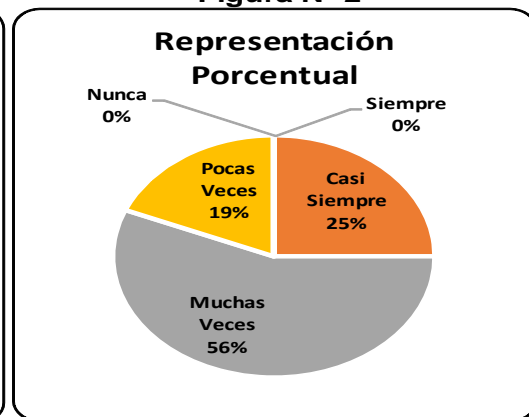
Fuente: Johanna Burgos García - Katherin Ganán Toinga

Figura N° 1



Fuente: Johanna Burgos García - Katherin Ganán Toinga

Figura N° 2



Fuente: Johanna Burgos García - Katherin Ganán Toinga

En la gráfica el 56% de los empleados indican que sus actividades muchas veces están siendo monitoreadas, el 25% demuestra que casi siempre dichas actividades

son tomadas en consideración por sus resultados, mientras que el 19% pocas veces, siendo el porcentaje más bajo. Al no tener un mayor monitoreo de las actividades sobre los empleados no se tendrá conocimiento si las tareas asignadas son cumplidas y que hayan obtenido un resultado favorable donde les permita optimizar los recursos de la empresa. Es fundamental que los directivos realicen el respectivo monitoreo a las diversas áreas lo cual les permitirá tener una perspectiva empresarial a base de resultados sobre las actividades ejecutadas por cada empleado.

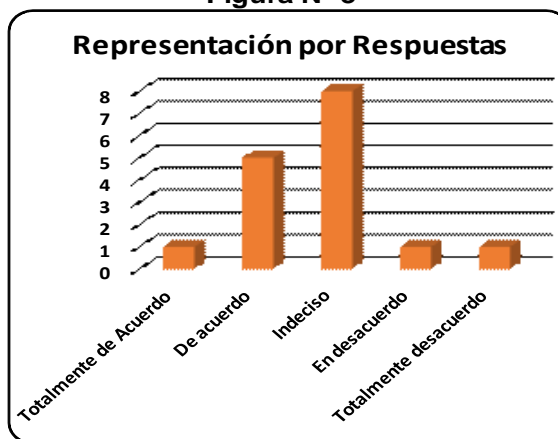
2. ¿Cree usted que alcanzar la eficiencia es una de las principales políticas de la administración de esta empresa?

Cuadro N° 6

Alternativas	N° de Respuestas	Porcentaje%
Totalmente de Acuerdo	1	6%
De acuerdo	5	31%
Indeciso	8	50%
En desacuerdo	1	6%
Totalmente desacuerdo	1	6%
Total	16	100%

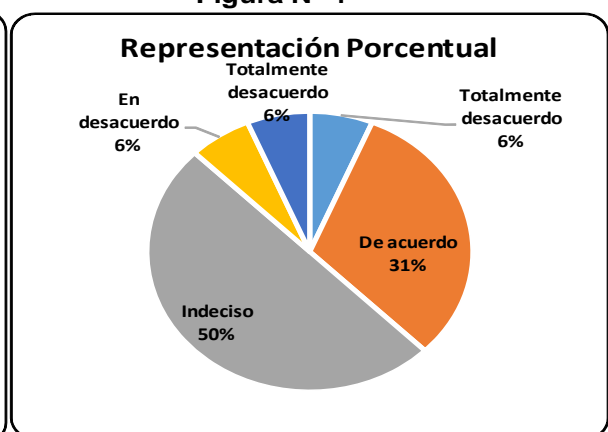
Fuente: Johanna Burgos García - Katherin Ganán Toinga

Figura N° 3



Fuente: Johanna Burgos García - Katherin Ganán Toinga

Figura N° 4



Fuente: Johanna Burgos García - Katherin Ganán Toinga

Mediante las encuestas realizadas el 50% de los empleados están indeciso si entre las políticas de la administración es alcanzar la eficiencia, el 31% coinciden que están de acuerdo, y un 6% está totalmente de acuerdo que es una de las principales políticas, mientras que el 6% de los encuestados indicaron que están en desacuerdo y el 6% de los restantes señalaron un total desacuerdo que alcanzar la eficiencia sea importante para el desarrollo de la empresa.

Los empleados al no considerar la eficiencia como factor importante en la ejecución de sus actividades realizan y harán uso desmedido de los recursos afectando a todas las áreas de la empresa. Es necesario que la empresa cree políticas donde se especifique la eficiencia en el cumplimiento de sus actividades, permitiendo la racionalización de los recursos.

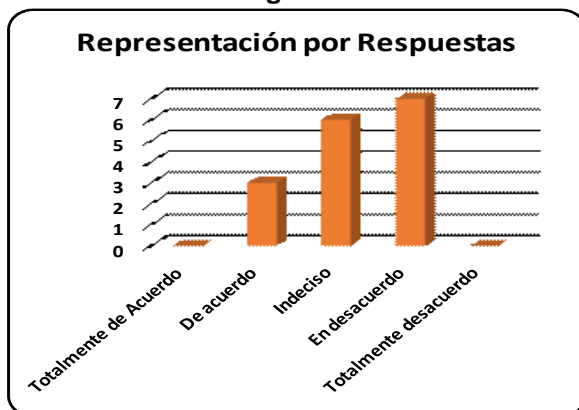
3. ¿Considera usted que la estructura organizacional de esta empresa permite la coordinación eficaz entre los departamentos existentes?

Cuadro N° 7

Alternativas	N° de Respuestas	Porcentaje %
Totalmente de Acuerdo	0	0%
De acuerdo	3	19%
Indeciso	6	38%
En desacuerdo	7	44%
Totalmente desacuerdo	0	0%
Total	16	100%

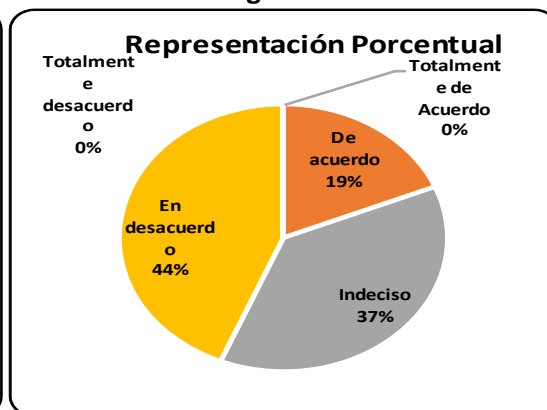
Fuente: Johanna Burgos García - Katherin Ganán Toinga

Figura N° 5



Fuente: Johanna Burgos García - Katherin Ganán Toinga

Figura N° 6



Fuente: Johanna Burgos García - Katherin Ganán Toinga

En las gráficas se puede observar que el 44% de los empleados encuestados señalan que la estructura organizacional de la empresa no se apega a las necesidades administrativas, el 38% se manifestó con la alternativa de indeciso por lo que no creen que la estructura afecte directamente al desarrollo de sus actividades, mientras que el 19% indican que está de acuerdo que la estructura organizacional permite la coordinación entre los departamentos. El personal de la empresa identifica que la estructura organizacional no es la más adecuada para el desarrollo de sus funciones, ya que no permite obtener e intercambiar información entre los departamentos de manera oportuna. Es recomendable analizar las diversas áreas de la empresa para identificar las líneas de mando y mejorar el funcionamiento departamental.

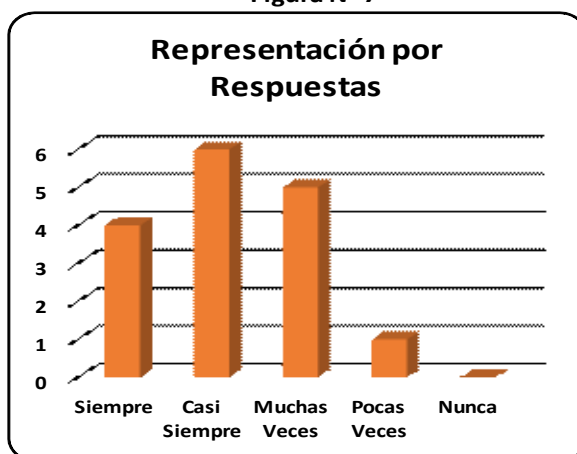
4. ¿Se ha suscitado en el desarrollo de sus actividades diarias el hecho de que existan duplicidad de funciones y sobrecarga de trabajo?

Cuadro N° 8

Alternativas	N° de Respuestas	Porcentaje %
Siempre	4	25%
Casi Siempre	6	38%
Muchas Veces	5	31%
Pocas Veces	1	6%
Nunca	0	0%
Total	16	100%

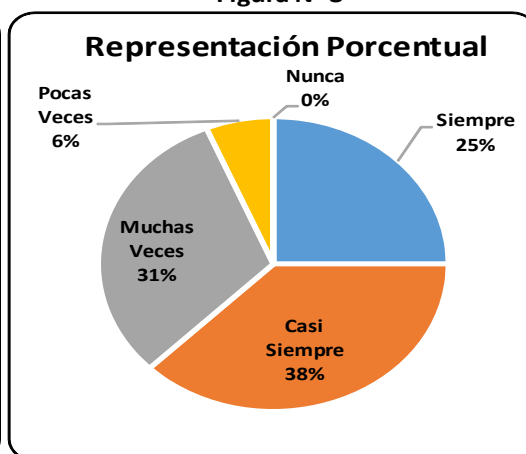
Fuente: Johanna Burgos García - Katherin Ganán Toinga

Figura N° 7



Fuente: Johanna Burgos García - Katherin Ganán Toinga

Figura N° 8



Fuente: Johanna Burgos García - Katherin Ganán Toinga

El 38% de los empleados encuestados manifiestan que en desarrollo de sus actividades casi siempre ha ocurrido duplicidad de funciones y sobrecarga de trabajo, el 31% señala que muchas veces sucede, el 25% siempre se ha generado estos acontecimientos en la empresa, estos porcentajes abarcan a la mayoría de los empleados, en cambio el 6% señalaron que pocas veces han tenido duplicidad de funciones y sobrecarga de trabajo en la empresa. En la empresa la mayoría de los empleados tienen sobrecarga de trabajo y duplicidad de funciones, llevando a estos descuidar de las funciones primordiales y sus cargos, y al tener mayor número de funciones y en ciertos casos que no se ajusten al perfil del puesto ocasionando que los empleados no cumplan eficientemente las tareas asignadas. Es necesario que en la empresa se tengan identificados los puestos, donde les permitirá crear el perfil de los cargos de las distintas áreas.

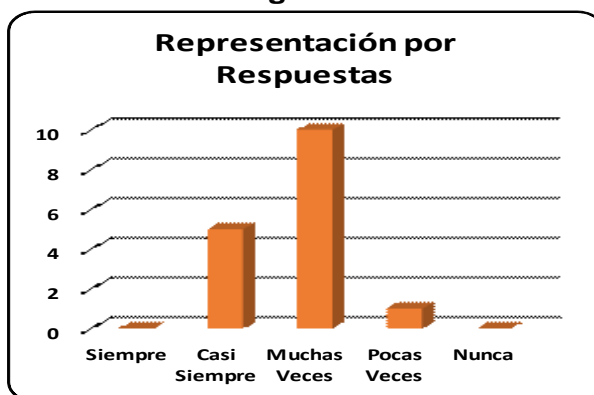
5. ¿Consideran que las decisiones tomadas desde la alta gerencia han sido las más acertadas para el desarrollo del negocio?

Cuadro N° 9

Alternativas	N° de Respuestas	Porcentaje %
Siempre	0	0%
Casi Siempre	5	31%
Muchas Veces	10	63%
Pocas Veces	1	6%
Nunca	0	0%
Total	16	100%

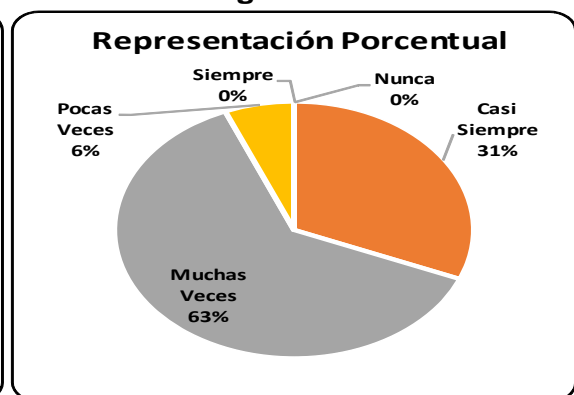
Fuente: Johanna Burgos García - Katherin Ganán Toinga

Figura N° 9



Fuente: Johanna Burgos García - Katherin Ganán Toinga

Figura N° 10



Fuente: Johanna Burgos García - Katherin Ganán Toinga

La mayoría de los empleados encuestados representados con el 63% indican que muchas veces las decisiones han sido acertadas, y el 31% concuerda que casi siempre la gerencia ha tomado decisiones acertadas para el desarrollo del negocio, por el contrario el 6% de los encuestados señalan que pocas veces las decisiones han sido las más aptas para la empresa.

La administración de la empresa tiende a ser centralizada, por esta razón se restringe las sugerencias del personal que pueden ser innovadoras. Tener una mayor apertura en la toma de decisiones para los jefes de cada departamento. Es fundamental que la administración permita una mayor participación de los empleados para que puedan aportar con ideas que permitan lograr un mejor desarrollo empresarial.

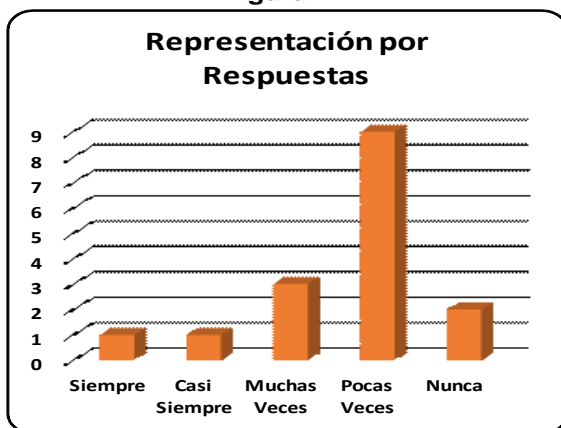
6. ¿Está usted autorizado para tomar las decisiones necesarias que permitan la agilidad de los proceso y mejorar la atención del cliente?

Cuadro N° 10

Alternativas	N° de Respuestas	Porcentaje %
Siempre	1	6%
Casi Siempre	1	6%
Muchas Veces	3	19%
Pocas Veces	9	56%
Nunca	2	13%
Total	16	100%

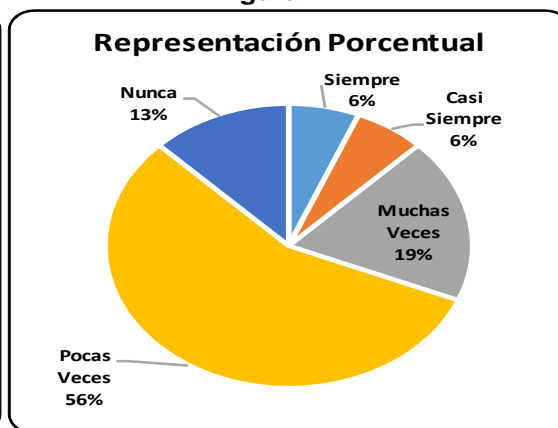
Fuente: Johanna Burgos García - Katherin Ganán Toinga

Figura N° 11



Fuente: Johanna Burgos García - Katherin Ganán Toinga

Figura N° 12



Fuente: Johanna Burgos García - Katherin Ganán Toinga

Se puede observar que el 56% de los encuestados pocas veces toman decisiones sin necesidad de autorización para desempeñar cualquier actividad de un proceso interno y también para mejorar la atención del cliente, el 19% muchas veces tienen la iniciativa, mientras que el 13% nunca toman decisiones complementarias en el desarrollo de sus actividades, por el contrario es muy bajo el porcentaje de empleados que toman decisiones en la empresa, representados con un 6% en la alternativa siempre y casi siempre con un 6%. Esto tiene consecuencias directas en los procesos, ya que podrá ocasionar el incumplimiento de actividades. Dentro de la empresa es primordial otorgar un grado de autoridad en las situaciones emergentes que se necesitan decisiones rápidas y oportunas donde se pueda seguir con la secuencia de los procesos y que estos no sean interrumpidos

7. ¿En su departamento se está laborando bajo el cumplimiento de metas y objetivos?

Cuadro N° 11

Alternativas	N° de Respuestas	Porcentaje %
Siempre	0	0%
Casi Siempre	0	0%
Muchas Veces	4	25%
Pocas Veces	8	50%
Nunca	4	25%
Total	16	100%

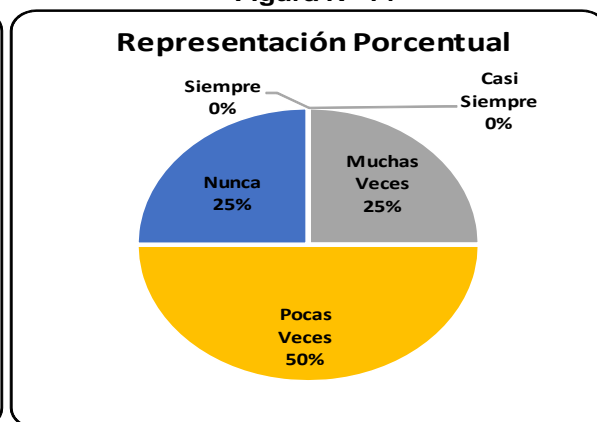
Fuente: Johanna Burgos García - Katherin Ganán Toinga

Figura N° 13



Fuente: Johanna Burgos García - Katherin Ganán Toinga

Figura N° 14



Fuente: Johanna Burgos García - Katherin Ganán Toinga

Se observa que el 50% de los encuestados manifestaron que pocas veces laboran bajo el cumplimiento de metas y objetivos, el 25% indicaron que muchas veces, y el 25% restante señalaron que nunca realizan sus actividades bajo el cumplimiento de metas y objetivos, porque no tienen conocimiento. Al no tener objetivos establecidos los empleados no tienen un direccionamiento en cada área de trabajo. Se recomienda plantear objetivos y metas coherentes departamentales en la empresa ya que va a permitir fomentar el compromiso diario de querer alcanzar estos objetivos y metas donde se conocerá la evolución que ha tenido la empresa.

8. ¿Es frecuente que se queden tareas pendientes de realizar debido a la demora de los procesos internos?

Cuadro N° 12

Alternativas	N° de Respuestas	Porcentaje %
Siempre	5	31%
Casi Siempre	6	38%
Muchas Veces	4	25%
Pocas Veces	1	6%
Nunca	0	0%
Total	16	100%

Fuente: Johanna Burgos García - Katherin Ganán Toinga

Figura N° 15



Fuente: Johanna Burgos García - Katherin Ganán Toinga

Figura N° 16



Fuente: Johanna Burgos García - Katherin Ganán Toinga

La siguiente pregunta de la encuesta realizada demuestra que en la empresa es común el hecho de dejar tareas pendientes, es así que el 38% de los encuestados casi siempre dejan tareas pendientes, un 25% manifestaron que muchas veces, un 31% señalaron que siempre ocurre este evento, y el 6% señala que pocas veces dejan tareas pendientes.

La empresa tiene una débil estructuración de los procesos internos, debido a una desorganizada distribución de las actividades en cada uno de los procesos, lo cual produce confusión en el desarrollo de las tareas, los procesos tardan más por esta razón los empleados dejan tareas pendientes de realizar y la empresa consume aún más sus recursos.

Es aconsejable que se observen los procesos internos para encontrar los posibles factores a cambiar.

9. ¿Por cuál de los siguientes motivos usted decide dejar trabajos pendientes por realizar?

Cuadro N° 13

Alternativas	N° de Respuestas	Porcentaje %
Excesivas Funciones	3	19%
Poco Tiempo	7	44%
Falta de Personal	1	6%
No son cosas urgentes	0	0%
Me hace falta informacion	5	31%
Total	16	100%

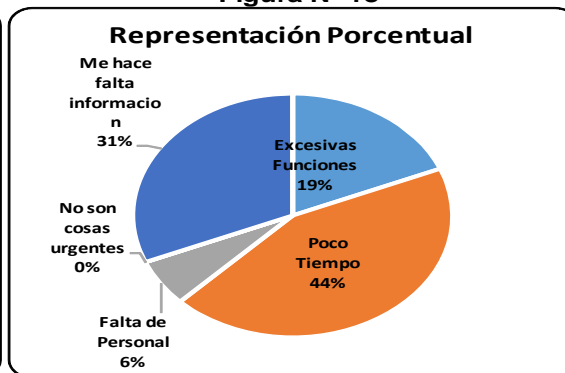
Fuente: Johanna Burgos García - Katherin Ganán Toinga

Figura N° 17



Fuente: Johanna Burgos García - Katherin Ganán Toinga

Figura N° 18



Fuente: Johanna Burgos García - Katherin Ganán Toinga

Las siguientes graficas (barras y circular) representan los distintos motivos del por qué los empleados deciden dejar trabajos pendientes, observamos que el 44% de los empleados concuerdan que el motivo para dejar trabajos pendientes es el poco tiempo, el 31% de los encuestados señalan que la falta de información es la causa de los trabajos pendientes, el 19% manifiestan que son por las excesivas funciones que tienen a su cargo, mientras que el 6% señala que es por la falta de personal.

El deficiente sistema de organización está llevando a que los empleados no terminen sus tareas en el periodo de tiempo estimado, las causas que tienen más impacto en este problema son las excesivas funciones del personal, el poco tiempo para abarcar con todas las actividades a su cargo, y la falta de información por las tardanzas de los procesos internos. Esto podría llevar a que la empresa no desarrolle su total capacidad de empresarial, ni reaccionar a cambios imprevistos en el mercado.

Es recomendable empezar con una reorganización de los procesos y destinar las funciones necesarias para los cargos, para que el personal desarrolle sus habilidades e incremente su potencial y así la empresa este en un mejoramiento continuo de los procesos.

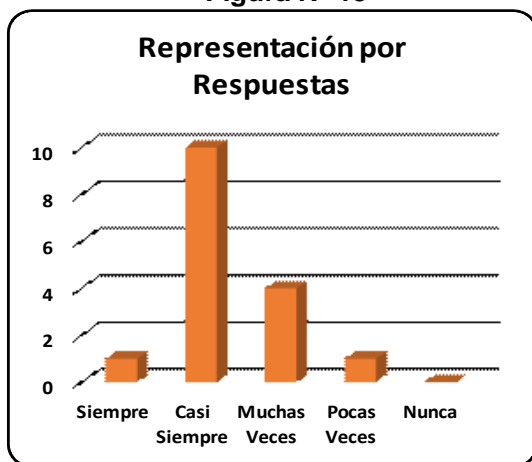
10. ¿Tiene identificado su rol en el desarrollo de los procesos de la empresa?

Cuadro N° 14

Alternativas	N° de Respuestas	Porcentaje %
Siempre	1	6%
Casi Siempre	10	63%
Muchas Veces	4	25%
Pocas Veces	1	6%
Nunca	0	0%
Total	16	100%

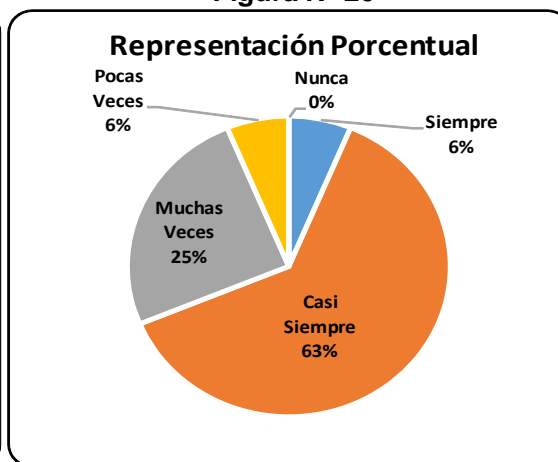
Fuente: Johanna Burgos García - Katherin Ganán Toinga

Figura N° 19



Fuente: Johanna Burgos García - Katherin Ganán Toinga

Figura N° 20



Fuente: Johanna Burgos García - Katherin Ganán Toinga

La mayoría de los encuestados tienen identificados su rol en la empresa aunque con ciertas dudas de sus funciones, representados con un 63%, el 25% señalaron la alternativa muchas veces que se interpreta que los empleados conocen su cargo pero no todas sus actividades, el 6% pocas veces identifica su rol, en cambio el 6% conoce su rol en la empresa.

El personal conoce su rol en la empresa pero no todo lo que comprende su cargo, es decir no saben los límites de sus funciones, esto es generado por el desconocimiento de sus tareas, y el no emplear correctamente un manual de funciones. Al no tener muy claro su rol dentro de la empresa se podría generar conflictos interpersonales y laborales entre los empleados, ejecución de tareas por empleados que no pertenezcan a esa área.

Se sugiere segmentar las áreas de la empresa, delimitar las funciones de los empleados, asignar la correcta denominación del cargo y del puesto, para que los empleados sepan e identifiquen su rol fácilmente. También implementar un manual de funciones donde se detallen las actividades para los distintos cargos.

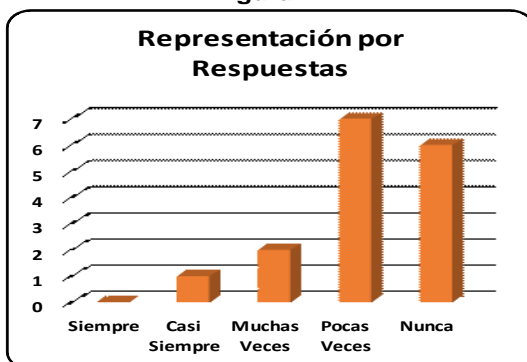
11. ¿Está obligado a llevar un registro de sus actividades diarias como medio de control?

Cuadro N° 15

Alternativas	N° de Respuestas	Porcentaje %
Siempre	0	0%
Casi Siempre	1	6%
Muchas Veces	2	13%
Pocas Veces	7	44%
Nunca	6	38%
Total	16	100%

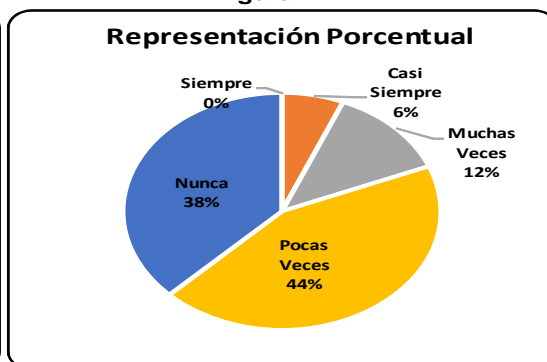
Fuente: Johanna Burgos García - Katherin Ganán Toinga

Figura N° 21



Fuente: Johanna Burgos García - Katherin Ganán Toinga

Figura N° 22



Fuente: Johanna Burgos García - Katherin Ganán Toinga

Se puede observar un alto porcentaje que los empleados pocas veces realizan un registro de sus actividades representados con un 44%, solo lo realizan en aquellas actividades que consideran importantes, seguido con un 38% de empleados que nunca han realizado registro de actividades, mientras que un 13% señalaron que muchas veces realizan el registro para tener como sustentar cualquier problema que surja, y el 6% casi siempre llevan un registro de sus actividades y tener un control.

El leve control que se realiza en los procesos de la empresa, la falta de supervisión y de registros de actividades es preocupante, porque no se tiene como evaluar el rendimiento de los procesos y si las actividades se están realizando correctamente y cumpliendo en los tiempos estimados.

Es factible implementar un control de las actividades, llevando registros de todas las actividades que realice cada empleado, para que toda la información que se maneje este detallada y esté debidamente documentada y archivada.

12. ¿Realiza usted una revisión frecuente de las actividades que se le han detallado en su manual de funciones?

Cuadro N° 16

Alternativas	N° de Respuestas	Porcentaje %
Siempre	0	0%
Casi Siempre	0	0%
Muchas Veces	1	6%
Pocas Veces	6	38%
Nunca	9	56%
Total	16	100%

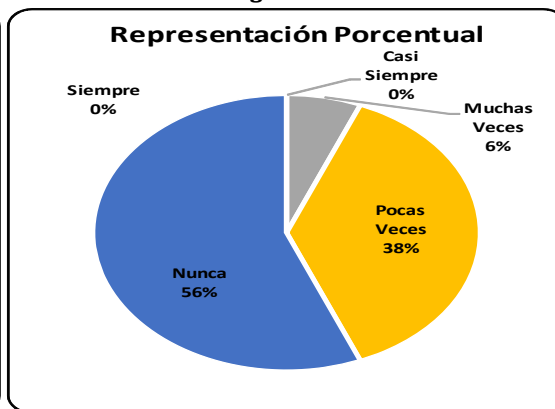
Fuente: Johanna Burgos García - Katherin Ganán Toinga

Figura N° 23



Fuente: Johanna Burgos García - Katherin Ganán Toinga

Figura N° 24



Fuente: Johanna Burgos García - Katherin Ganán Toinga

El 56% de los empleados encuestados y que a su vez es la mayoría, señalan que nunca revisan las actividades en el manual de funciones, el 38% de los empleados pocas veces revisan sus actividades, mientras que el 6% de los encuestados señalan que muchas veces hacen este procedimiento para el desarrollo de las actividades.

La mayoría de los empleados no realizan la revisión de actividades, porque la empresa no posee un manual en donde estén detalladas las actividades para cada puesto. Por este motivo en la empresa existe sobrecarga de trabajo al no emplear una correcta distribución de las actividades, empleados con duplicidad de funciones.

Es recomendable implementar la elaboración de un manual de funciones para que los empleados consulten cualquier duda de sus funciones, y conozcan las actividades destinadas para cada tarea.

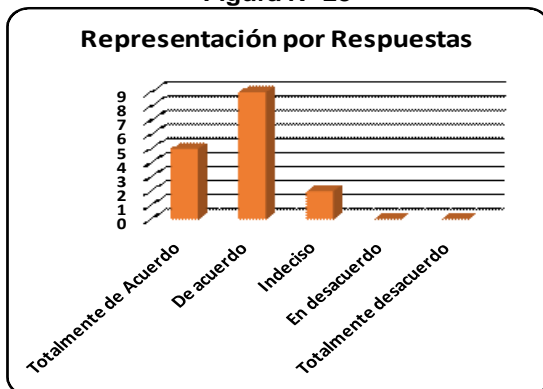
13. ¿Dentro de la organización existen políticas de seguimiento al cliente?

Cuadro N° 17

Alternativas	N° de Respuestas	Porcentaje %
Totalmente de Acuerdo	5	31%
De acuerdo	9	56%
Indeciso	2	13%
En desacuerdo	0	0%
Totalmente desacuerdo	0	0%
Total	16	100%

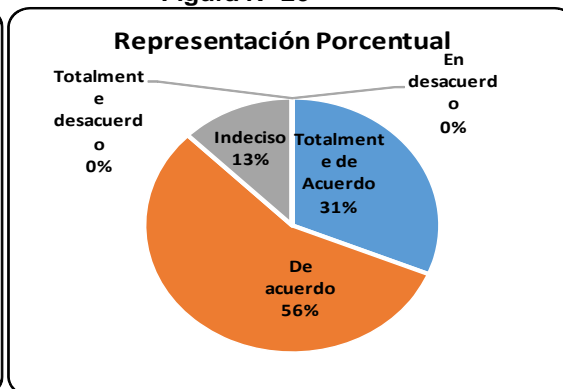
Fuente: Johanna Burgos García - Katherin Ganán Toinga

Figura N° 25



Fuente: Johanna Burgos García - Katherin Ganán Toinga

Figura N° 26



Fuente: Johanna Burgos García - Katherin Ganán Toinga

Se observa que la mayoría de los empleados encuestados están de acuerdo que en la empresa existen políticas de seguimiento al cliente con un 56%, y el 31% de los encuestados están totalmente de acuerdo, mientras que 13% se manifestaron como indecisos en la pregunta realizada.

En la empresa se está llevando políticas de seguimiento al cliente, aunque la mayoría conoce de esta política, es notable una falta de comunicación con los empleados. Existe un desconocimiento de las políticas de la empresa, posiblemente los directivos no den importancia en la comunicación de las políticas con los empleados de puestos inferiores.

Se recomienda generar reuniones en donde participen todo el personal vinculado con la empresa para que los directivos informe de nuevos cambios, políticas, procesos, todo lo que podría afectar a la empresa a un corto o largo plazo.

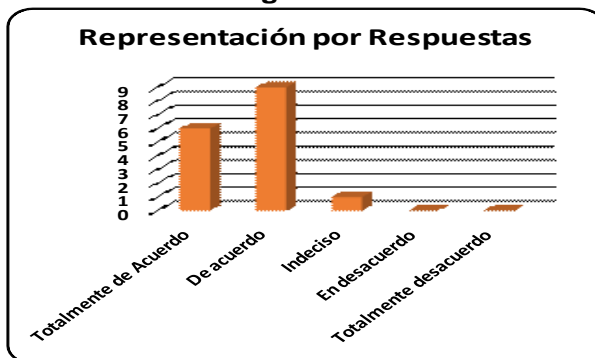
14. ¿Cree usted que el personal que laboran en los talleres están propensas a riesgos laborales por la infraestructura?

Cuadro N° 18

Alternativas	N° de Respuestas	Porcentaje %
Totalmente de Acuerdo	6	38%
De acuerdo	9	56%
Indeciso	1	6%
En desacuerdo	0	0%
Totalmente desacuerdo	0	0%
Total	16	100%

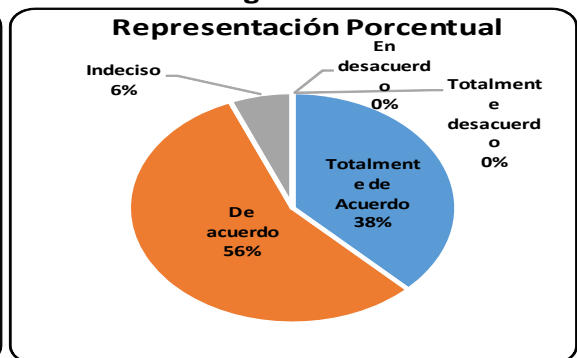
Fuente: Johanna Burgos García - Katherin Ganán Toinga

Figura N° 27



Fuente: Johanna Burgos García - Katherin Ganán Toinga

Figura N° 28



Fuente: Johanna Burgos García - Katherin Ganán Toinga

Se observa en las siguientes graficas que el 56% de los empleados encuestados están de acuerdo que el personal de talleres está propensos a riesgos laborales, y el 38% está totalmente de acuerdo, mientras que el 6% se manifestó como indeciso.

Se identifica que la infraestructura de la empresa no es la más idónea para que el personal desarrolle las actividades propias de sus cargos, esto genera consecuencias de alto riesgo para el personal, como lesiones, accidentes, y enfermedades laborales.

Se recomienda adecuar correctamente los talleres, inspeccionar las herramientas, revisar el correcto funcionamiento de las instalaciones y equipos que usa el personal de talleres, implementar normas y reglamento de seguridad y salud de los trabajadores y mejoramiento del medio ambiente de Trabajo.

15. ¿Usted ha sufrido enfermedades producto del trabajo y a que accidentes ha estado propenso? Comente cual:

Cuadro N° 19

Alternativas	N° de Respuestas	Porcentaje%
Disminucion Auditiva	2	13%
Dolor de espalda	4	25%
Cortes con planchas metalicas	3	19%
Golpes	4	25%
Nunca	0	0%
Total Personal Taller	4	81%

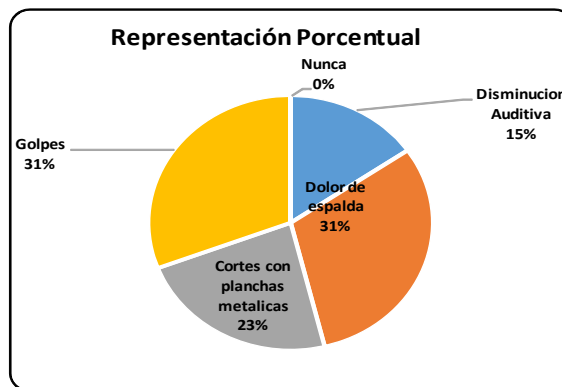
Fuente: Johanna Burgos García - Katherin Ganán Toinga

Figura N° 29



Fuente: Johanna Burgos García - Katherin Ganán Toinga

Figura N° 30



Fuente: Johanna Burgos García - Katherin Ganán Toinga

Se ha recabado información de las enfermedades a los que están más propensos el personal de taller, por lo que han manifestado que esta área no está correctamente acondicionada para las labores diarias que se realizan, han señalado las enfermedades y accidentes que están más expuestos, siendo los golpes y el dolor de espalda que suceden con más frecuencia con el 25% además este porcentaje representa al personal que pertenece a talleres, otra enfermedad que indicaron sufrir el la disminución auditiva representada con un 13%, es causada por la generación de altos decibeles, y por ultimo indicaron que han sufrido cortes con las planchas metálicas con un 19%, por la falta de espacio para desarrollar los trabajos.

Se recomienda adecuar correctamente el espacio y las herramientas en el taller, también se recomienda que la empresa cree una ficha médica en estén detalladas los accidentes y enfermedades.

4.2. ANÁLISIS COMPARATIVO, EVOLUCIÓN, TENDENCIA Y PERSPECTIVA

La mayoría de los empleados encuestados indican estar indecisos en la estructura organizacional que tiene la empresa, y sí que permiten una coordinación eficaz entre los departamentos, es decir no conocen la importancia de la estructura para el desarrollo de sus funciones del día a día, y en donde la información obtenida sea oportuna, precisa y confiable, y a su vez provoca que en sus actividades diarias muchas veces se genere duplicidad de sus funciones y sobrecarga de trabajo, donde varias tareas son realizadas por un empleado y estas normalmente no son afines a la función del cargo.

Alcanzar la eficiencia como una principal política en la administración de la empresa SVF ECUADOR S.A., es considerada por los empleados como una política no tan representativa para la empresa, ya que en si la empresa solo se rige a los resultados obtenidos por cada área o departamento sin tomar en consideración los recursos que fueron utilizados para la ejecución de cada función, esto ha incidido que exista duplicidad de funciones y sobrecarga de trabajo.

La mayoría de los empleados manifiestan que unos de los principales motivos del porque dejan trabajos pendientes por realizar es el poco tiempo y la falta de información, es decir, los empleados tiene a cargo varias responsabilidades con un tiempo estimado para que sean cumplidas, y siendo esta la causa de que no se obtenga información oportuna de una de las etapas de un proceso interno, lo cual no permite la ejecución de las diversas actividades relacionadas entre sí. Por lo tanto los empleados dejan trabajos pendientes y no llevan un registro de sus actividades diarias como medio de control, proporcionándole a la dirección de la empresa un conocimiento de la evolución de las tareas asignadas a los empleados.

El poco tiempo es considerado por los empleados como motivo para dejar trabajos pendientes a razón de las diversas funciones, dando lugar a la falta de información a los departamentos, que deben cumplir con los procesos correspondientes, mientras que el rol de los empleados no está claramente identificados en los procesos de la empresas, lo que permite varios empleados realicen una misma actividad.

Los empleados consideran que la estructura organizacional de la empresa SVF ECUADOR S.A., no permite la coordinación eficaz entre los departamentos existentes, por otro lado los empleados admiten que dentro de la organización existen políticas de seguimiento al cliente que permite conocer si el cliente está conforme a las especificaciones del producto solicitado y si este cumple a cabalidad sus expectativas.

4.3. RESULTADOS

Mediante este proyecto de investigación que se lo llevo a efecto en la empresa SVF ECUADOR S.A. de la ciudad de Guayaquil, cabe mencionar que el propósito es obtener resultados eficientes y a su vez explicativos para tener una idea más clara de las deficiencia de la estructura organizativa, estos resultados se verán reflejados en gráficos de barras y pastel que previamente se los obtuvieron en la aplicación de una encuesta para el personal.

En el análisis de los resultados se ha evidenciado que el personal presenta un escaso control sobre las funciones que son realizadas sin tener una respectiva información en el cumplimiento de las tareas asignadas de forma eficiente donde les permita conocer con mayor exactitud la optimización de los recursos que se emplearon en la ejecución de las funciones.

Alcanzar la eficiencia como política de la administración de la empresa es considerada por el personal indecisos o a su vez preocupados por sus actividades por lo que solo son realizadas para llevar a cabo un proceso por ende la gerencia no ha demostrado interés sobre aplicar políticas que les permita hacer uso de los recursos y el tiempo para una mejor ejecución de las funciones.

El personal indica que la estructura organizacional que posee la empresa SVF ECUADOR S.A. no permite una coordinación entre los departamentos de manera eficaz ocasionando que la información solicitada para la correcta labor de las funciones no sea obtenida en forma oportuna para la toma de decisiones. La duplicidad de funciones y sobrecarga de trabajo en la empresa el personal menciona que casi siempre en sus puestos de trabajo poseen varias actividades dando lugar a que estos se acumulen dejando de cumplir con sus respectivas funciones.

Las decisiones que son tomadas por la alta gerencia los encuestados manifiestan que muchas veces han sido acertadas desde un punto empresarial la administración se considera centralizada, el nivel de autoridad para el personal en sus actividades deben de tener una aprobación de la cúpula y a su vez el personal indica que no posee un grado de autoridad en la toma de decisiones esto provoca en sus funciones que los procesos donde están inmersos no tengan la agilidad para cumplirlos.

En los departamentos de la empresa señala el personal que pocas veces se establecen metas y objetivos en el cumplimiento de sus actividades por lo que consideran que no tienen interés personal y empresarial en sus funciones. Las tareas que son asignadas al personal quedan pendientes a debido a la demora de los procesos internos esto de da casi siempre en la administración de la empresa por la inadecuada distribución de las actividades.

El motivo de dejar trabajos pendientes por realizar menciona los encuestados que se da por el poco tiempo que disponen para ser cumplidas como consecuencia de las excesivas funciones que poseen ocasionando que la información no esté disponible para las diversas áreas. Los empleados indican que casi siempre conocen su rol en el desarrollo de los procesos de la empresa considerando que las excesivas funciones que tiene cada empleado generan desconocimiento en su área laboral por motivo de no constar con un manual de funciones donde ellos tengan una perspectiva clara de sus obligaciones.

El registro de las actividades como medio de control pocas veces es llevado a cabo por el personal por lo cual la gerencia no posee ningún documento que sirva como base para evaluar el rendimiento del personal. La falta de un manual de funciones para el personal está ocasionando que cree el desconocimiento de sus funciones directas y destinadas para su cargo dentro de la empresa. Los empleados señalan estar de acuerdo que la infraestructura de la área de talleres esta propensas a riesgos laborales debido a sus actividades de ensamble de los equipos industriales donde el espacio para laborar limita sus actividades.

El personal que trabaja en el área de taller comenta que durante sus la ejecución de sus funciones se ha presentado dolores de espalda a causa del levantamiento de partes industriales a su vez se presentan golpes por el espacio reducido también mencionan los cortes con planchas metálicas y disminución auditiva por el mal uso de las protecciones en el área de trabajo.

Por lo tanto es fundamental que la empresa realice una reingeniería de procesos operativos donde las funciones de los empelados estén acorde a su puesto de trabajo donde les permita identificar que tareas se consideran innecesarias para alcanzar la eficiencia en las diversas áreas.

4.4. VERIFICACIÓN DE HIPÓTESIS

Cuadro N° 20

HIPÓTESIS	VERIFICACIÓN
<p>HG:</p> <p>Si no se realiza el monitoreo de actividades de los empleados de la empresa SVF ECUADOR S.A. se generarán débiles controles de la eficiencia de los procesos administrativos.</p>	<p>De acuerdo a los resultados obtenidos en la pregunta No. 1 se verifica que los empleados no tienen un mayor monitoreo de las actividades asignadas. Y además en el resultado de la pregunta No. 2 también comprobamos que alcanzar la eficiencia como una principal política en la administración de la empresa SVF ECUADOR S.A., es considerada por los empleados como una política no tan representativa.</p>
<p>HP-1:</p> <p>Si existe una estructura que no está acorde a las necesidades administrativas y no se definen claramente las funciones para el personal ocasionará la duplicidad de funciones y sobrecarga de trabajo.</p>	<p>Conforme a los resultados obtenidos en la pregunta No. 3 verificamos que los encuestados indican que la estructura organizacional de la empresa no se apega a las necesidades administrativas, por este hecho la coordinación entre los departamentos no es la más apropiada. Y además en el resultado de la pregunta No. 4 también verificamos que en sus actividades diarias muchas veces se genere duplicidad de sus funciones y sobrecarga de trabajo</p>
<p>HP-2:</p> <p>Si se mantiene la ideología de concentrar la toma de decisiones desde la cúpula administrativa entonces se afectara el compromiso en la participación de los trabajadores.</p>	<p>De acuerdo a los resultados obtenidos en la pregunta No. 5 identificamos que la administración de la empresa tiende a ser centralizada y se restringe las sugerencias del personal que pueden ser innovadoras. Y además en el resultado de la pregunta No. 6 también verificamos que los encuestados pocas veces toman decisiones sin necesidad de autorización.</p>

<p>HP-3:</p> <p>Si la administración del negocio no fija metas y objetivos departamentales ocasionará que los empleados pierdan cierto grado de interés por el cumplimiento a tiempo de sus funciones.</p>	<p>De acuerdo a los resultados obtenidos en la pregunta No. 7 verificamos que pocas veces laboran bajo el cumplimiento de metas y objetivos, mientras que la pregunta No. 8 confirmamos casi siempre dejan tareas pendientes. Y además en el resultado de la pregunta No. 9 también comprobamos que el poco tiempo es considerado por los empleados como motivo para dejar trabajos pendientes.</p>
<p>HP-4:</p> <p>Teniendo una mejor identificación sobre el flujo de trabajo y registro de controles de actividades aumentaran las responsabilidades sobre las fases de los procesos y de los recursos.</p>	<p>De acuerdo a los resultados obtenidos en la pregunta No.10 verificamos que los encuestados tienen identificados su rol en la empresa pero no todo lo que comprende su cargo, es decir no saben los límites de sus funciones, y en el resultado de la pregunta No.11 también verificamos que pocas veces realizan un registro de sus actividades. Y en el resultado de la pregunta No. 12 verificamos que los empleados encuestados señalan que nunca revisan las actividades en el manual de funciones porque la empresa no posee dicho documento.</p>
<p>HP-5:</p> <p>Si no se reformula una organización orientada hacia la satisfacción del cliente dará lugar a que los pedidos seguirán entregándose fuera de tiempo.</p>	<p>Acorde a los resultados obtenidos en la pregunta No. 13 identificamos que no todos los empleados conocen que en la empresa se está llevando políticas de seguimiento al cliente, es notable una falta de comunicación con los empleados.</p>

<p>HP-6:</p> <p>Si la administración no considera la prevención de los riesgos laborales al momento de realizar adecuaciones internas en su infraestructura entonces el personal de talleres laborará en una situación propensa a sufrir accidentes y enfermedades que les pueden llevar a pérdida de su capacidad laboral.</p>	<p>Los resultados obtenidos en la pregunta No. 14 verificamos que los empleados encuestados están de acuerdo que el personal de talleres está propensos a riesgos laborales debido a que la infraestructura no es la más idónea. Y además en el resultado de la pregunta No. 15 también verificamos que las enfermedades y accidentes que están más expuestos son los golpes y el dolor de espalda que suceden con más frecuencia, otra enfermedad que indicaron sufrir el la disminución auditiva y por ultimo están los cortes con las planchas metálicas.</p>
--	--

Fuente: Johanna Burgos García – Katherin Ganán Toinga

CAPITULO V

PROPUESTA

5.1. TEMA

Reingeniería en los Flujos de Información y Procesos Operativos de la empresa SVF ECUADOR S.A.

5.2. JUSTIFICACIÓN

Problemas generales que se han presentado dentro de la organización de SVF

La empresa SVF ECUADOR S.A. presenta dentro de su manejo administrativo una deficiencia en el control de las actividades donde cada empleado se encuentra inmerso esto ha ocasionado la falta de conocimiento sobre si estas actividades son desarrolladas en el tiempo indicado y con la utilización de medios o recursos para el cumplimiento, a su vez la estructura organizacional que poseen no les proporciona eficacia lo cual entorpece una correcta coordinación entre los departamentos es decir, las líneas de mando no se encuentran identificadas en el momento de otorgar información relevante de las actividades, cabe indicar que la empresa muestra que sus empleados poseen duplicidad de funciones produciendo que las mismas actividades sean realizadas por un mismo empleado a la vez esto genera una sobrecarga de trabajo por lo tanto el empleado no podrá cumplir con todas las tareas delegadas y al mismo tiempo se retrasa la información. La empresa también presenta la falta de metas y objetivos departamentales así que el personal realiza sus funciones sin tener una visión de sus actividades a su vez en el área de talleres no posee una adecuada infraestructura en relación a sus actividades del ensamblaje de equipos, esto genera un riesgo para el personal tanto como lesiones o accidentes.

Necesidades administrativas que no han podido ser superadas actualmente

Uno de los factores relevantes en la administración de la empresa SVF ECUADOR S.A. que no han podido superar son identificar los responsables de los procesos que posee cada departamento y si estos son ejecutados de forma eficiente, a su vez, el tiempo que implica cada proceso al momento de ser realizado por cada empleado dificultad avanzar con otras actividades y proporcionar la información solicitada de manera rápida y oportuna que ayuda a la toma de decisiones. La duplicidad de funciones como factor negativo que se genera dentro de la empresa no permite al personal cumplir en su totalidad las diversas funciones dejando tareas pendiente por realizar y procesos sin ser efectuados ocasionado un bajo nivel empresarial.

Escenario si los participantes del problema acogen una buena solución

El escenario en la empresa cambiaría radicalmente si adopta una restauración de sus actividades, los primeros en notar estos cambios son los que están directamente involucrados en los procesos que conforman a la organización, en especial se disminuirían los conflictos entre las áreas, y se definirían las líneas de autoridad, otro beneficio si se acogen a la solución es la eliminación de la duplicidad de actividades originando un mejor rendimiento y dedicación en las actividades propias del puesto en que se le ha sido asignado.

También mejoraría el sistema actual de información porque al conocer las líneas de autoridad, el personal saben a dónde acudir en situaciones en que no sepan cómo actuar ante ellas y a quien pedir autorización, entregar informes, es decir, conocerían cuál es su jefe inmediato. Resulta factible el cambio de escenario para la organización, y beneficioso para los participantes de ella, conocerían mejor su estructura.

Funcionamiento de la empresa si reorganiza el trabajo e identifica procesos basados en una nueva estructura organizacional

La empresa si reorganiza el trabajo e identifica los procesos en base a la estructura organizacional propuesta, mejoraría notablemente sus métodos de ejecución de sus tareas diarias y el sistema de información sería más útil para el personal, y es probable que cause la disminución de los tiempos en las operaciones lo que es importante, en tal caso depende de la organización la decisión de emplear los cambios a la estructura que se propone.

5.3. FUNDAMENTACIÓN

La Reingeniería de los Negocios:

La reingeniería de los negocios permite un mejor enfoque a los procesos existentes dentro de una empresa en beneficio del cliente obteniendo un alto rendimiento que se los podrá medir mediante los costos generados por las actividades de la organización, calidad, el servicio brindado por el personal y la rapidez.

La reingeniería al emplearla en las organizaciones, sin importar la actividad comercial implica un nuevo cambio teniendo en consideración las responsabilidades del personal, este cambio se reflejara en la forma de administrar la empresa y los resultados que está presente. Los empresarios que adopten emplear una reingeniería es su negocio tendrá que dejar de ejecutar los mismos procesos que les permitían llevar a cabo sus tareas, dando lugar a nuevos procesos donde conocerán el tiempo empleado en cada actividad, los recursos utilizados, los responsables de las distintas funciones.

Estos procesos deberán presentar un valor agregado en la realización de las actividades, donde el personal tendrá conocimiento de su importancia en la ejecución de los diversos procesos y de las habilidades que necesita el proceso para su realización.

La Reingeniería de los Procesos:

Al identificar los procesos actuales que maneja una empresa y tomando en consideración al personal que se encuentra vinculado al entorno de la organización, donde ellos piensan que los procesos que son realizados día a día son correctos aun así dichos procesos le han permitido cumplir sus actividades. Los procesos deben ser estrictamente observados y analizados de manera que se logre identificar los errores al ser empleados por la administración.

Cada proceso ejecutado deberá aportar a la organización alcanzando un alto nivel empresarial donde se podrá diferenciar por su gestión ante la competencia. Esta reingeniería es una nueva aplicación de procesos, descartando aquellos procesos obsoletos que en cierto punto no permite alcanzar óptimos resultados a la gerencia, donde se consigue cambios sustanciales en la administración de cada empresa logrando un factor relevante como es la eficiencia, consintiendo en el cumplimiento de metas con la utilización adecuada de los recursos empleados.

Los procesos de una empresa deben ser reinventados con el propósito de acortar tiempos en aquellas actividades que demandan una mayor duración y por lo tanto el proceso se demore en la ejecución. Es fundamental tomar en cuenta los recursos que son necesarios en cada proceso para que este se haga efectivo, se puede mencionar que hay ciertos bienes que aportan a la realización de los procesos que tiene la empresa, se destaca las maquinarias que dentro de los procesos mantiene una participación al cumplimiento de actividades, no siempre estarán inmersos en todos los procesos que le agregan valor al proceso que depende de estos bienes.

En empresas que hacen uso de estos bienes denominados bienes de capital que son utilizados cuando se realiza la fabricación de un producto o en el caso de empresas que se dediquen a la venta de bienes de capital son estos que estarán vinculados en algún proceso de la empresa que le permita lograr eficiencia mediante la rapidez al cumplir los diversos procesos.

Bienes de Capital:

El crecimiento del sector industrial en el país se ha convertido en una oportunidad para el desarrollo de empresas comercializadoras de maquinarias, motores, generadores, piezas, etc., o englobando con el sinónimo de bienes de capital. Los bienes de capital se le denominan a los productos que ayudan en la transformación de productos y servicios finales, lo que es favorable y apreciado este tipo de mercadería y pasa a generar un entorno idóneo para las empresas que ofrecen estas mercaderías.

La denominación de bienes de capital también se da porque para las empresas industriales cada bien utilizado en la transformación pasa a formar parte del activo fijo de estas, es fundamental este tipo de bienes en las industrias ya que generan la creación de valor en sus productos, y es considerado parte del patrimonio de estas industrias.

Un sector industrial dinámico es esencial para el bienestar económico de un país, principalmente por su capacidad generadora de valor agregado y promotor del empleo de recursos humanos.

Es rentable para las empresas que tienen por enfoque la inversión para adquirir bienes de capital y para lograr esto implica a la importación y también a la búsqueda de alternativas en el mercado nacional y así tener una amplia gama de maquinarias, equipos para ofrecer sector industrial del país.

La importancia de los Flujos de Información:

Para toda empresa indistintamente a la actividad que esta se dedique, es primordial la adecuada utilización de los flujos de información, ya que una empresa es un sistema de información en donde se desarrollan las habilidades de los empleados y ayudan al crecimiento y expansión.

Para que la empresa alcance el tan anhelado éxito empresarial, no solo depende del correcto uso de sus recursos materiales, también depende por como aproveche sus oportunidades de posicionamiento en el mercado, es decir, que imagen tiene la empresa ante los clientes, si la empresa conoce su mercado objetivo y si los clientes les retribuye con su fidelidad.

De esto depende que exista un adecuado flujo de información entre las distintas áreas que structure a la empresa, también entre la empresa y su entorno.

El flujo de información es conocer variables, parámetros, procedimientos, restricciones, recursos, entre otros; cuando se ejecuta, se controla y se evalúa un proceso de la empresa, es el cómo está estructurado un proceso.

Es importante conocer estos flujos porque ayudan en la toma de decisiones e implementar cambios en su ejecución, y una buena decisión significa menos riesgo empresarial y mayor permanencia en el mercado.

5.4. OBJETIVOS

5.4.1. Objetivo General de la propuesta

Plantear una reestructuración de los procesos y flujos de información para llevarse a cabo en la administración de la empresa de motores industriales SVF Ecuador S.A.

5.4.2. Objetivos Específicos de la propuesta

- Modificar la estructura organizativa que se ha planteado para la operación interna de la compañía importadora de motores industriales SVF ECUADOR S.A.
- Diseñar flujogramas de procesos que evidencien eficiencia en la realización de las actividades y tareas diarias del personal de SVF ECUADOR S.A.
- Encontrar las oportunidades de mejora que tendría la administración general llevada a cabo por la gerencia de SVF ECUADOR S.A.
- Planteamiento de acortar los tiempos de operación de SVF ECUADOR S.A. bajo análisis de tiempo y movimientos; y eliminación de duplicidad de actividades.

5.5. UBICACIÓN

El proyecto se llevara a efecto en la empresa SVF ECUADOR S.A. situada en la Cdla. Adace de la ciudad de Guayaquil ubicada geográficamente en el cuadrante noroeste de la parroquia Tarqui. La actividad económica principal consiste en la importación y comercialización de repuestos, partes y piezas industriales siendo una empresa privada o de capital cerrado.

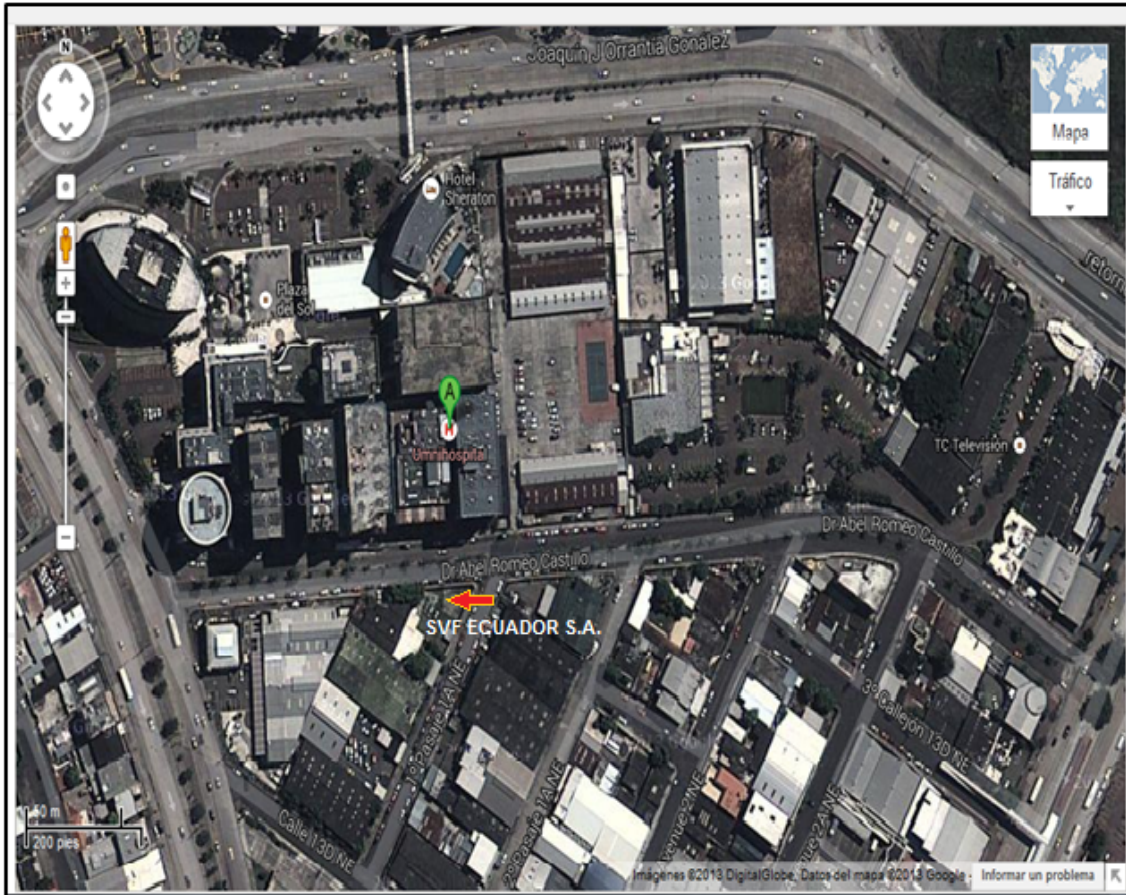
Figura N° 31

Foto Frontal



Fuente: Johanna Burgos García – Katherin Ganán Toinga

Figura N° 32
Mapa Espacial



Fuente: Google Maps
Elaborado por: Johanna Burgos García – Katherin Ganán Toinga

5.6. ESTUDIO DE FACTIBILIDAD

Factibilidad Técnica

En la estructura organizacional de la empresa SVF ECUADOR S.A. se reubicará al personal que se encuentra actualmente laborando, mediante una nueva distribución de funciones y al mismo tiempo darle un cambio a la denominación del puesto de trabajo que permita identificar sus responsabilidades directas.

Para emplear la estructura organizativa se necesitara en el área de taller la contratación de técnicos eléctricos y asistente que ayudara para las instalaciones de equipos industriales y a su vez el puesto de analista de sistemas pasara hacer de staff lo cual estos conocimientos serán requeridos en el manejo de la base de datos de la empresa.

Factibilidad Administrativa

En la empresa se ha presentado retraso en la información solicitada por otras áreas por motivo que poseen funciones que no se apegan al perfil del cargo, los jefes inmediatos no están claramente identificados en la estructura organizativa, el personal inmerso en las actividades administrativas de la empresa poseen un nivel deficiente en el control de sus actividades que no permite conocer si los procesos son cumplidos. Por lo tanto se ejecutara una reingeniería de las líneas de autoridad para identificar los responsables de los departamentos y los procesos operativos, lo que va otorgar un mejor control de las actividades del personal.

Factibilidad Legal

Para una reingeniería de los procesos administrativos en SVF ECUADOR S.A. siendo empresa privada que no presenta complicaciones legales por el bajo nivel de actividad comercial. Cabe indicar que los clientes son parte substancial en la empresa por lo que es necesario regirse en la Ley Orgánica de Defensoría del Consumidor como el art.11 Garantía, art. 18 Entrega del bien y art. 47 Sistemas de crédito, mediante estos artículos el cliente podrá presidir por su adquisición de los equipos industriales y que esta se encuentre sustentada.

Factibilidad Presupuestaria

Para la implementación de la propuesta en la empresa SVF ECUADOR S.A. es esencial incrementar los niveles de ventas, reducir los gastos operacionales en el cual se destacan los gastos administrativos que se incrementan durante las necesidades diarias de la actividad empresarial, los gastos de ventas donde consta principalmente los viáticos generados por los vendedores en la búsqueda de clientes y el área de taller con las reparaciones en campo.

Estos valores son representativos en los estados financieros de la empresa. Esto permitirá a la empresa acrecentar su utilidad por lo cual podrá financiar la contratación del personal que será parte fundamental para la reingeniería de los procesos internos, mientras que el personal que ya labora en la empresa será reubicado en base al organigrama que se propone sin afectar su estabilidad laboral.

5.7. DESCRIPCIÓN DE LA PROPUESTA

La propuesta en base a la reingeniería de los procesos operativos de la empresa SVF ECUADOR S.A. se desea obtener la aplicación de un cambio en la denominación del cargo donde el personal perciba que sus funciones están designadas en relación a su área de trabajo a más de ello es fundamental que el personal vinculado a diversas actividades tengan conocimiento de la importancia de sus funciones para ejecutar los procesos internos que posee la empresa. Es esencial demostrar a la empresa el tiempo que se tarda en ejecutar las distintas actividades para el cumplimiento del proceso y como los empleados inmersos pueden optimizar el tiempo para lograr la eficiencia en sus funciones.

Para llevar a efecto la reingeniería en la empresa es necesario identificar las áreas departamentales para obtener información de las funciones que son designadas a cada empleado y que actividades tiene que cumplir, esto permitirá reconocer los procesos internos que posee la administración por lo cual se procederá a la elaboración de flujogramas que mediante unos gráficos que representan la acción de las actividades estas pueden mostrar una secuencia donde permite conocer como la información fluye a las distintas áreas vinculadas al proceso operativo.

Esto proporciona una idea más concreta de los responsables de la ejecución de las actividades para hacer efectivo el proceso, además de esta metodología se identificará las líneas de autoridad para cada área de trabajo representados por un grupo de trabajo donde puedan informar las diversas necesidades administrativas y reportar el cumplimiento de sus funciones. Por lo tanto se realizará una delegación de funciones de acuerdo a los requerimientos del nombre del cargo.

La ejecución de un estudio de tiempos por medio del reconocimiento de las actividades del personal se logrará conocer la duración que se le otorga a las tareas esto ayudara la gerencia a estar al tanto de las demoras de la información y los problemas que se presentan en este estudio. Cabe mencionar que será sustancial la implementación de una nueva estructura organizativa lo cual le aportara la gerencia la eficiencia en la reubicación del personal en sus respectivas áreas en base a sus funciones y responsabilidades de cada empleado.

La estructura organizativa por departamentos va facilitar la reubicación del personal que servirá como orientación para la cúpula de la empresa SVF ECUADOR S.A. para que sus habilidades técnicas y administrativas estén correctamente distribuidas en relación a las características de los departamentos. Por otro lado se tiene la estructura por puestos considerando una representación del organigrama más sencilla que le permite una facilidad de manejo por su comprensión siendo más explícitas de las responsabilidades del puesto.

Para la ejecución de las diversas actividades es primordial la participación de todo el personal de la empresa SVF ECUADOR S.A. exponiendo su interés y colaboración en este nuevo cambio a un nivel empresarial que proporcione mayor rentabilidad a la empresa, es necesario el uso de conocimientos externos para implementar la inducción al personal donde ellos acojan la reingeniería como parte del beneficio empresarial y competitivo.

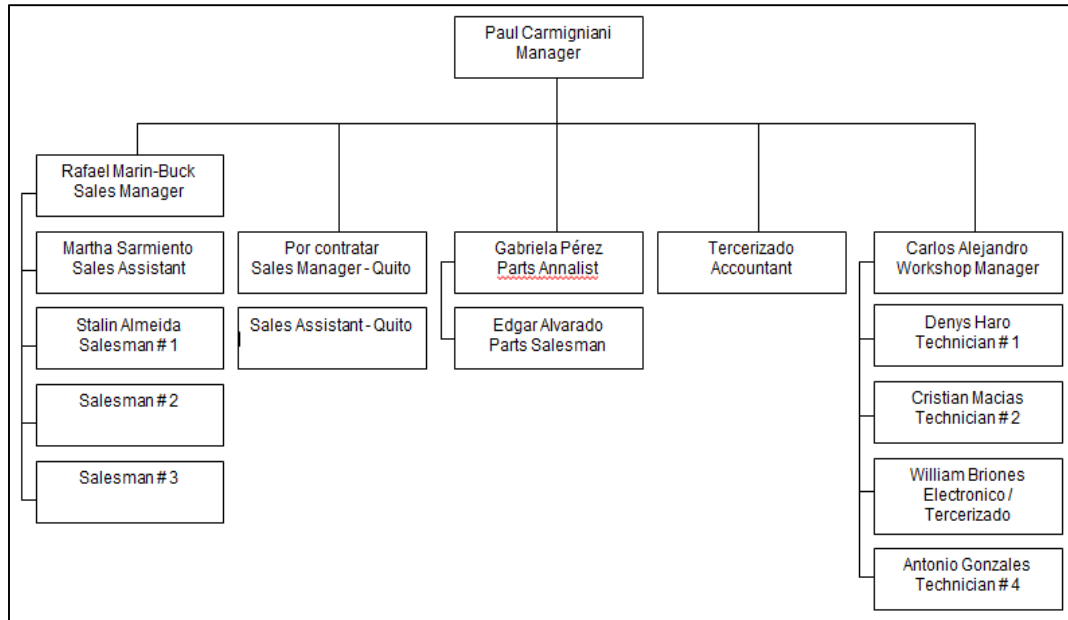
5.7.1. Actividades

Con el análisis administrativo realizado a la empresa SVF ECUADOR S.A. que se obtuvo mediante una investigación en relación al problema principal se concluye en lo siguiente:

- Dentro de los cambios que se propone se menciona que es necesario aplicar una nueva denominación del cargo para proporcionar mayor reconocimiento a sus respectivas funciones.
- Para mejorar las actividades administrativas de la empresa SVF ECUADOR S.A. es primordial la reingeniería de los procesos operativos esto le permitirá al personal conocer con exactitud la importancia que tiene su función dentro de los procesos.
- Se realizará la identificación de los responsables en los procesos operativos de la empresa mediante la elaboración de flujogramas que les permita conocer la secuencia de las actividades y las personas que se encuentran inmersos en el cumplimiento del proceso.
- Es esencial conocer el tiempo de duración de las actividades y la tardanza de los procesos que conforman a la empresa mediante un estudio de tiempos de las diversas tareas de los empleados.
- Cabe indicar que es importante reconocer las líneas de autoridad es decir, el personal tendrá conocimiento de su jefe inmediato por departamento en donde pueda reportar el cumplimiento de sus funciones y necesidades administrativas.
- Se efectuará al personal de la empresa SVF ECUADOR S.A. una delegación de funciones que mantenga relación con el cargo en base a los departamentos propuestos.
- La implementación de una nueva estructura organizativa para la empresa SVF ECUADOR S.A. le permite mejorar la reubicación del personal logrando una mayor eficiencia en las responsabilidades del personal.

ORGANIGRAMA ACTUAL DE LA EMPRESA SVF ECUADOR S.A.

Figura N° 33



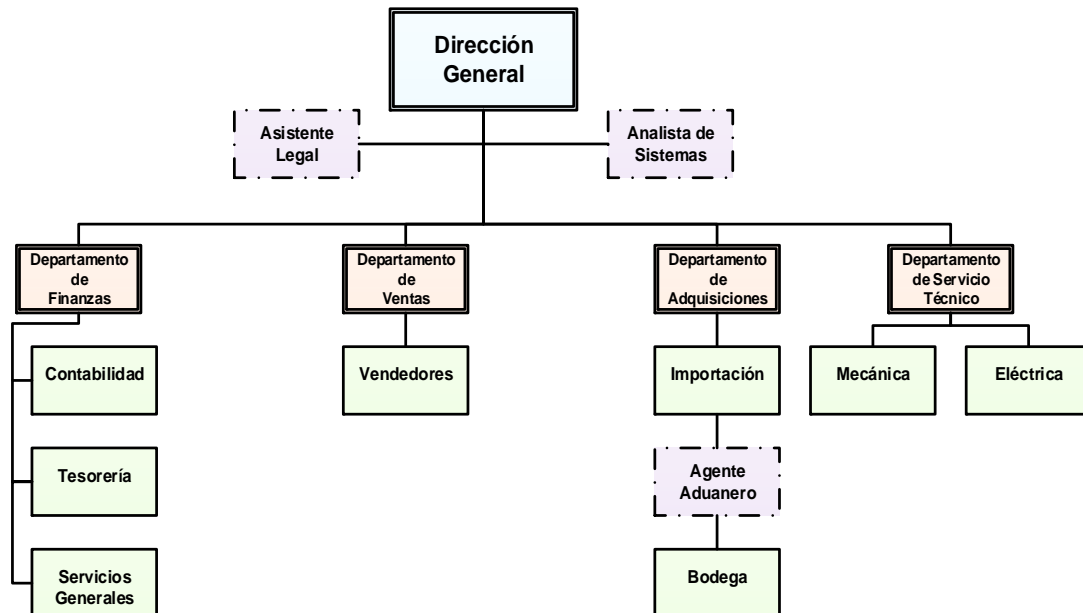
Fuente: SVF ECUADOR S.A.

La estructura organizativa que mantiene la empresa SVF ECUADOR S.A. muestra un organigrama realizado empíricamente que impide identificar con precisión el nombre de los puestos donde especifique el grado de importancia dentro de la empresa. Esta estructura tiene un bajo nivel de coordinación entre las áreas de la empresa, carece de departamentos significativos con responsabilidades referente al perfil del puesto por consiguiente no permite un adecuado funcionamiento administrativo esto induce dentro de la empresa un bajo nivel de eficiencia en sus funciones perdiendo una ventaja competitiva en el mercado de equipos industriales.

Este organigrama con una estructura vertical en donde la administración de la empresa SVF ECUADOR S.A. ha incluido áreas que no están aún establecidas ni contratadas para la empresa por cual esta distribución causa confusión de que funciones y personal están determinadas en la empresa.

PROPUESTA DE UNA ESTRUCTURA ORGANIZATIVA POR DEPARTAMENTOS PARA LA EMPRESA SVF ECUADOR S.A.

Figura N° 34



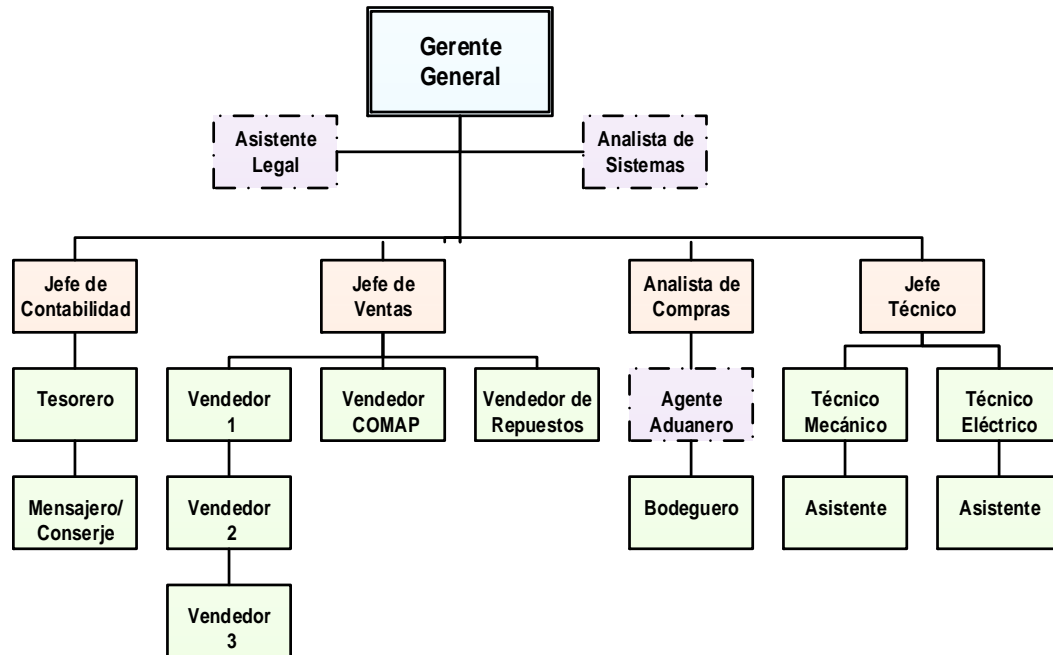
Fuente: Johanna Burgos García – Katherin Ganán Toinga

Mediante este organigrama por departamentos le proporcionara a la empresa mejorar la identificación de la ubicación del personal. Esta departamentalización le permite a la empresa asociar al personal de acuerdo a sus habilidades técnicas permitiendo un mayor énfasis en las diversas funciones de la empresa, el personal tendrá una mejor orientación de sus actividades por cumplir haciendo uso de recursos administrativos de forma racionalizada y a su vez conociendo la importancia en la delegación de las funciones.

Por medio de la estructura organizativa por departamentos le ayudara a la dirección general conocer con mayor seguridad las tareas asignadas a las diversas áreas administrativas que se propone a la empresa SVF ECUADOR S.A. proporcionado a la empresa una ventaja empresarial ante la competencia.

PROPUESTA DE UNA ESTRUCTURA ORGANIZATIVA POR MEDIO DE LA IDENTIFICACIÓN DE PUESTOS PARA LA EMPRESA SVF ECUADOR S.A.

Figura N° 35



Fuente: Johanna Burgos García – Katherin Ganán Toinga

Esta representación de la estructura organizativa se considera sencilla y de fácil manejo para administración permitiendo a la dirección general una mejor comprensión de las responsabilidades que son determinadas en base al cargo. Para la empresa SVF ECUADOR S.A. la estructura organizativa propuesta brinda facilidad en el momento de la implementación, las áreas en el organigrama corresponde a las actividades que realiza la empresa.

Se ha especificado líneas de staff para la empresa y los puestos que mantienen una relación directa con la dirección general esto permiten tener una identificación de las líneas de autoridad que servirá como una orientación para cada empleado para la otorgación de información de las actividades.

Mediante un organigrama especializado en los puestos facilita y proporciona al personal desarrollar sus habilidades y destrezas en el área de trabajo permitiendo conocer con más profundidad las necesidades del puesto de trabajo.

ANÁLISIS DE LAS FUNCIONES BASADAS EN LA ESTRUCTURA ACTUAL VS. PROPUESTA

Las funciones que mantienen los empleados de la empresa SVF ECUADOR S.A. no poseen una relación idónea con el cargo, en las áreas administrativas como la financiera que acogía funciones como la venta de los equipos industriales en la gran parte de los empleados las tareas que deberían ser cumplidas quedaban pendiente y el manejo de la información presentaba retraso. Con la propuesta se identifica las responsabilidades de cada área en base al perfil del puesto proporcionando a cada empleado las funciones que deben ser cumplidas en el tiempo requerido.

Se demostrara a la empresa SVF ECUADOR S.A. el tiempo que se toman en la realización de las actividades y el personal que se encuentra involucrado en su ejecución esto le facilitara a la gerencia conocer si la persona que realiza las actividades se encuentra en el área correcta para poder cumplir con las tareas asignadas.

Mediante la propuesta se realizara una reingeniería de los procesos operativos, la empresa deberá iniciar nuevos procesos para alcanzar la eficiencia empresarial con la correcta utilización de los materiales asignados a cada área de la empresa.

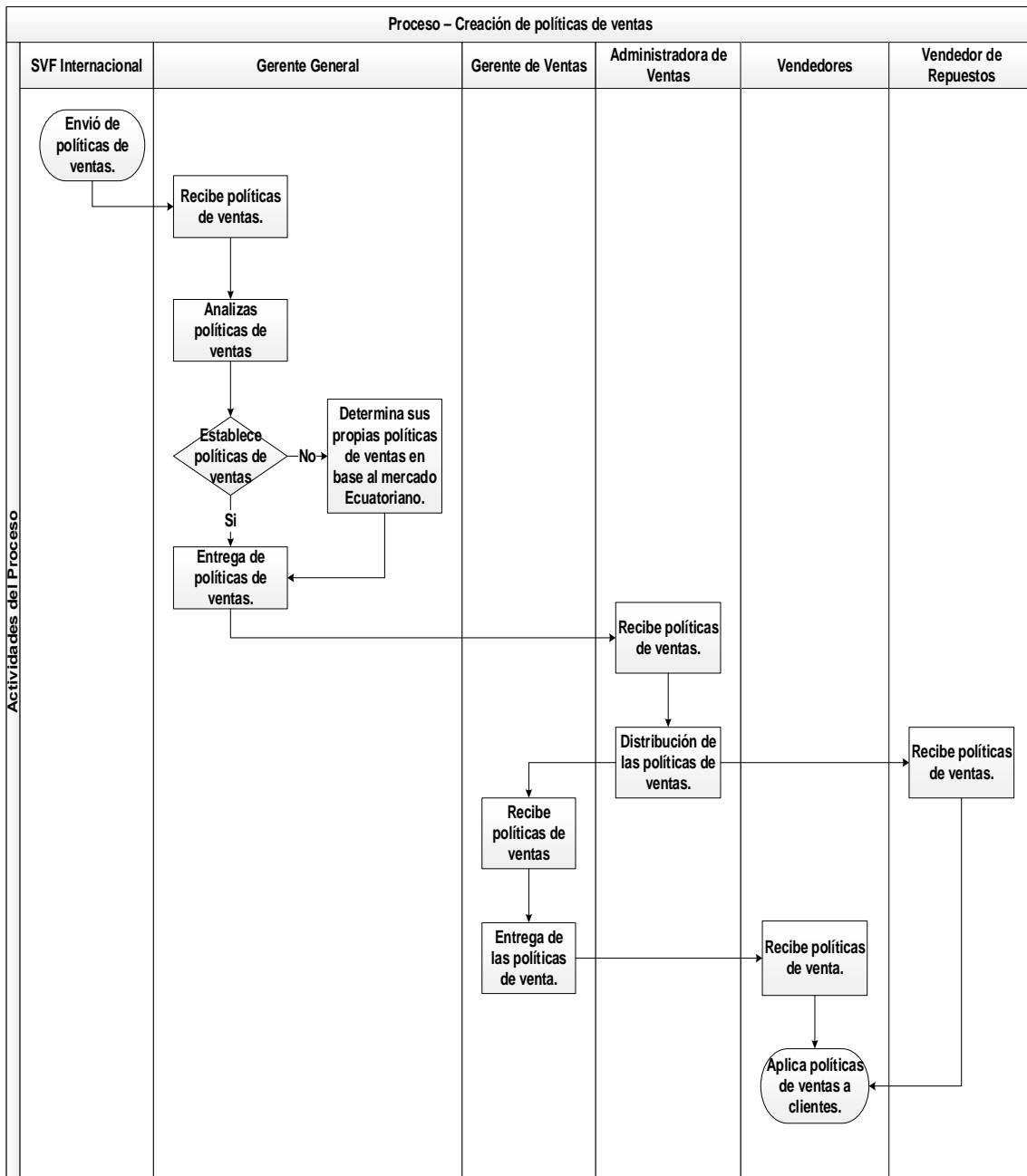
Análisis de los procesos operativos actuales que posee la empresa SVF ECUADOR S.A.

- **PROCESOS OPERATIVOS QUE SE PRESENTAN EN EL ÁREA DE GERENCIA:**

Proceso – Creación de Políticas de Ventas

Una de las responsabilidades del gerente general es la creación de las políticas de ventas donde el recibe de la empresa SVF Internacional el documento sobre dichas políticas, lo cual la gerencia analiza y considera determinar otras políticas de ventas esto a nivel de autoridad debería realizar un reporte para determinar políticas que mejor se apeguen al mercado, en el flujo se pude observar los responsables del proceso considerando que son actividades o responsabilidades cruzadas en el momento de ser ejecutadas.

Figura N° 36



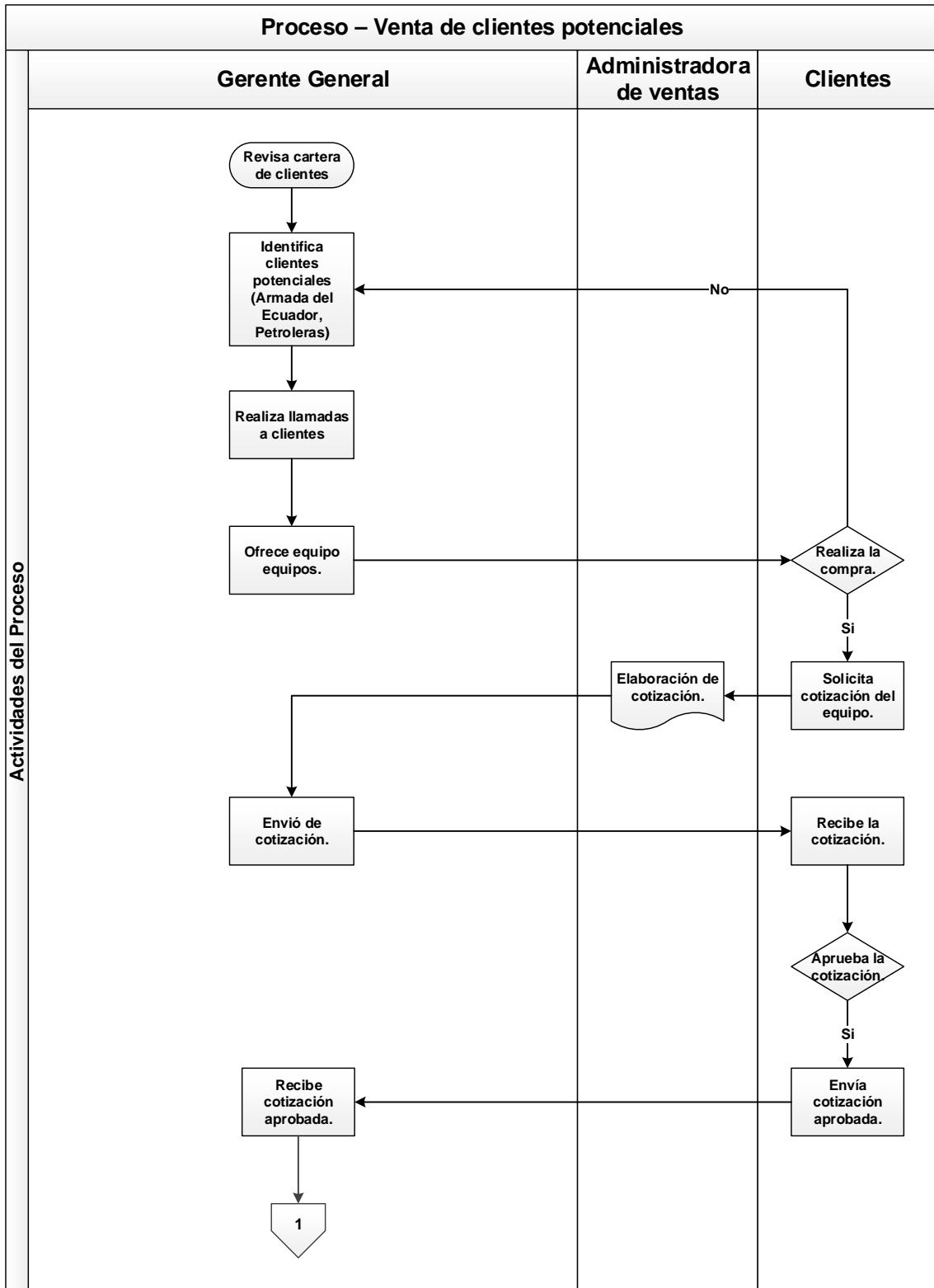
Fuente: SVF ECUADOR S.A.

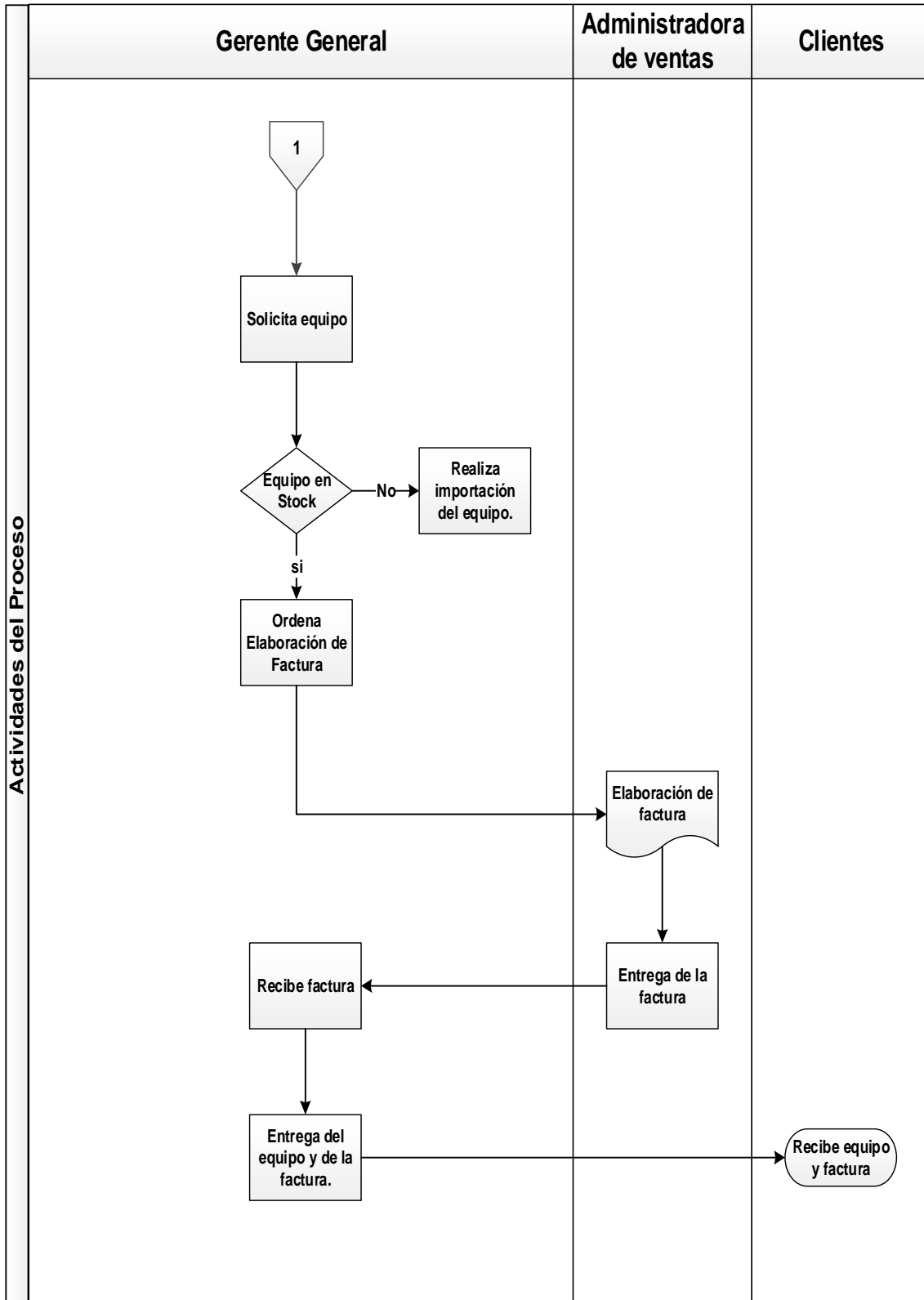
Elaborado por: Johanna Burgos García – Katherin Ganán Toinga

Proceso – Venta de clientes potenciales

Nos muestra la venta a los clientes potenciales en donde el gerente general realiza la mayor parte las actividades que implica el proceso desde buscar el cliente hasta verificar el stock en bodega por lo cual se supone que debería pedir la información sobre el existencia del equipo.

Figura N° 37





Fuente: SVF ECUADOR S.A.

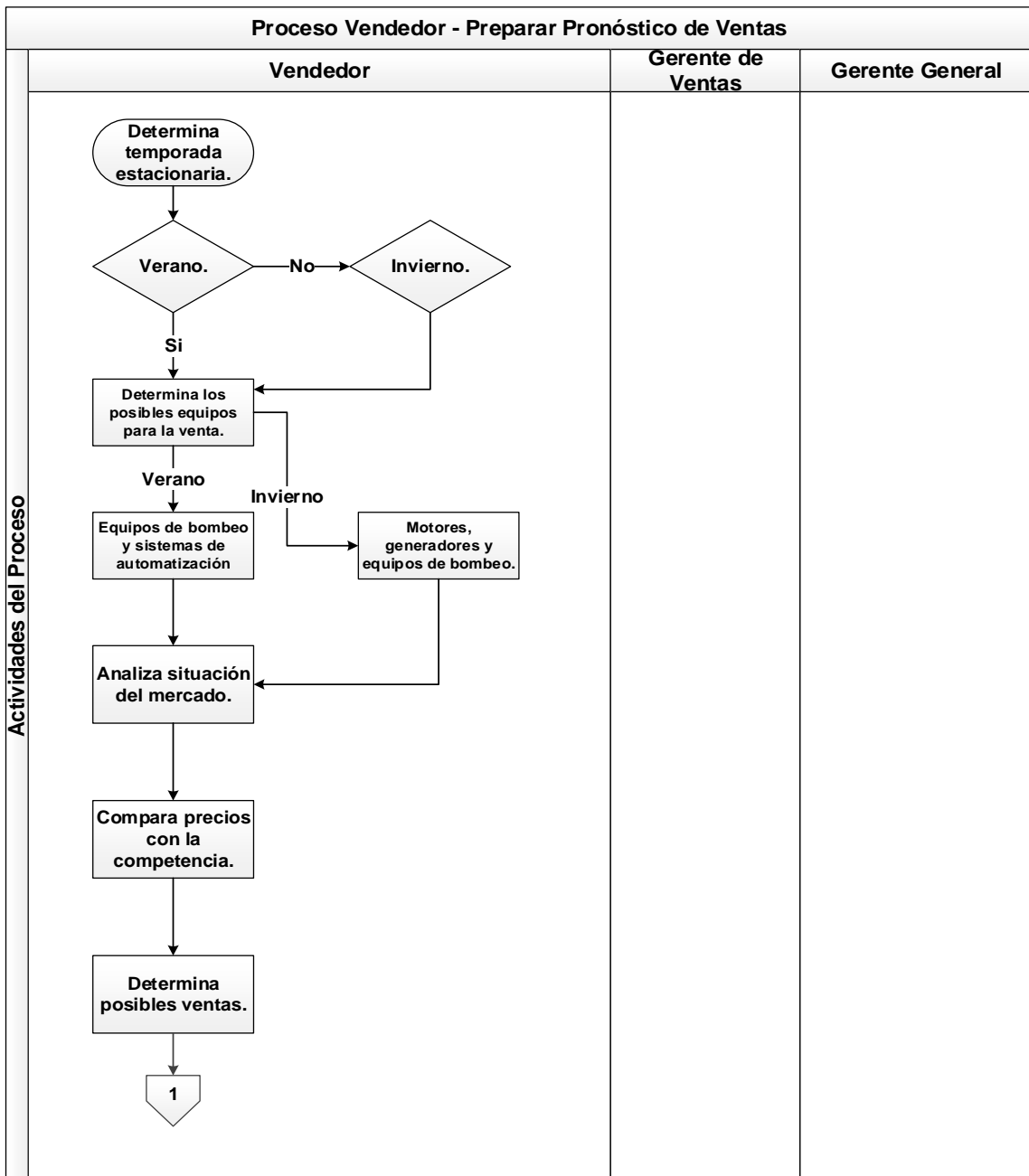
Elaborado por: Johanna Burgos García – Katherin Ganán Toinga

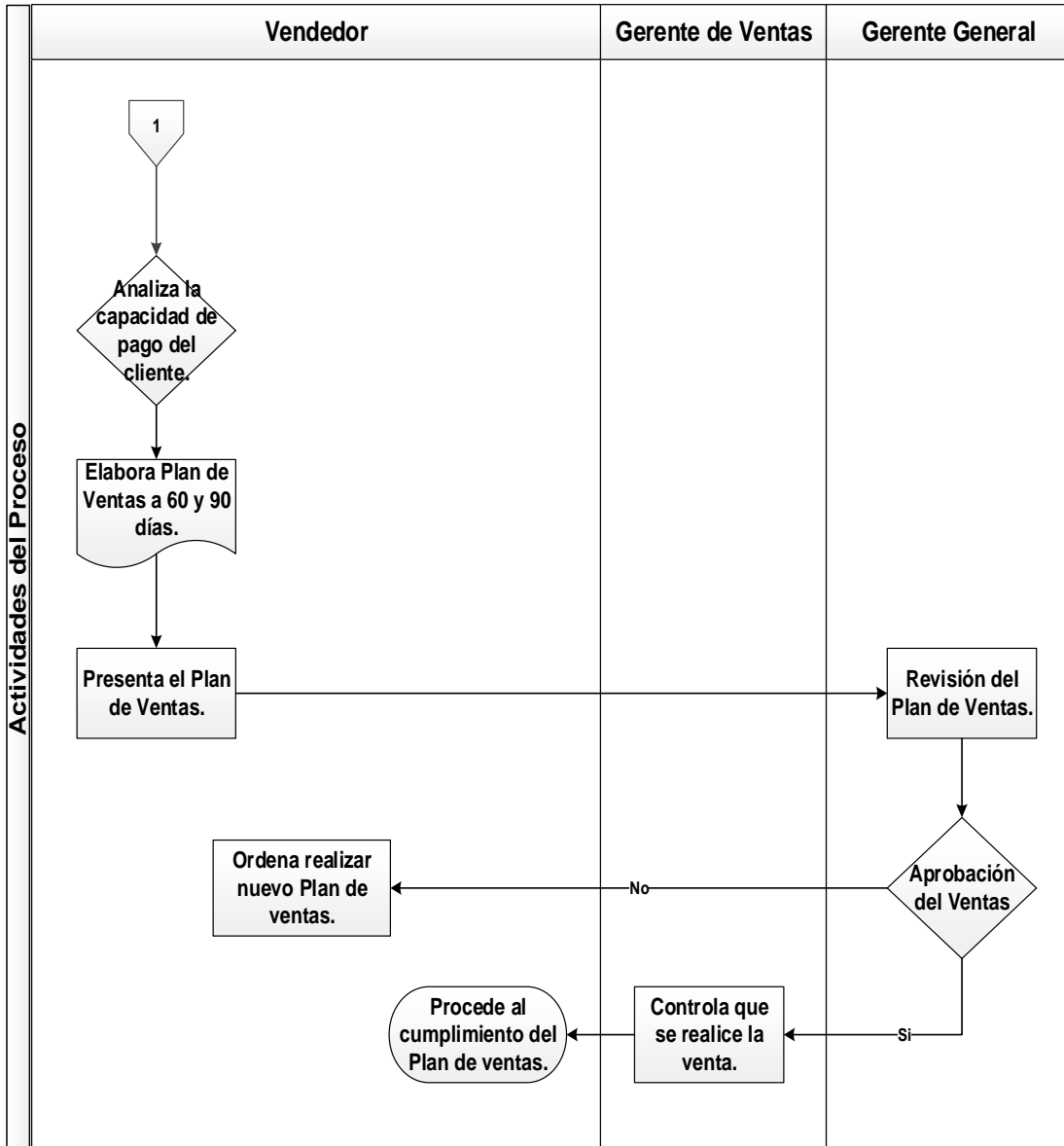
- **PROCESOS OPERATIVOS QUE SE PRESENTAN EN EL ÁREA DE VENTAS:**

Proceso - Preparar Pronóstico de Ventas

Se considera al vendedor como el responsable de preparar el pronóstico de ventas lo cual muestra que el vendedor lo realizara sin considerar los intereses empresariales de la empresa.

Figura N° 38





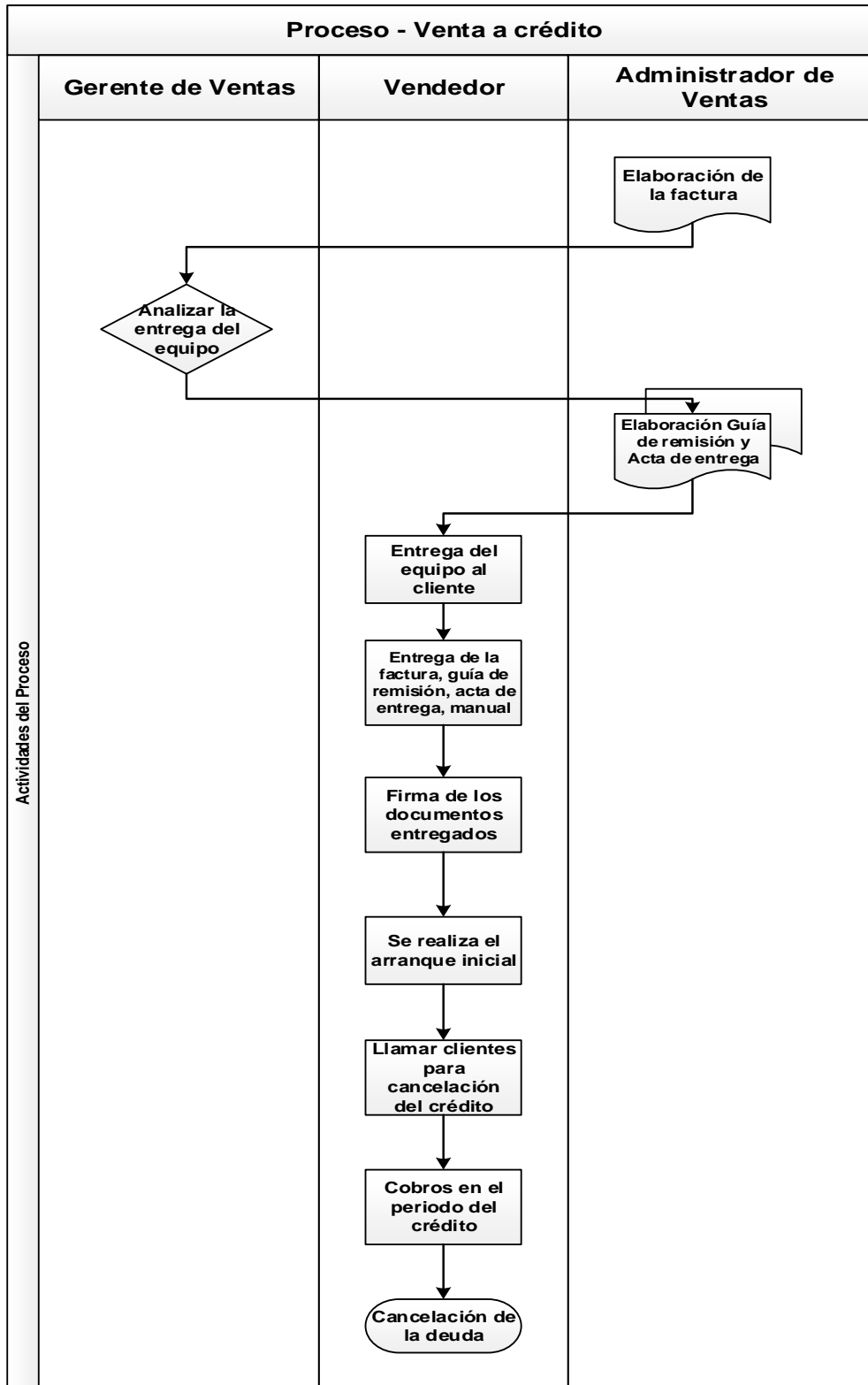
Fuente: SVF ECUADOR S.A.

Elaborado por: Johanna Burgos García – Katherin Ganán Toinga

Proceso - Venta a crédito

Referente a la venta realizada a crédito el administrador de ventas realiza funciones netamente contables que no se acopla al nombre del cargo mientras que el vendedor es responsable de funciones donde no posee los conocimientos esenciales en el momento de la instalación del equipo.

Figura N° 39



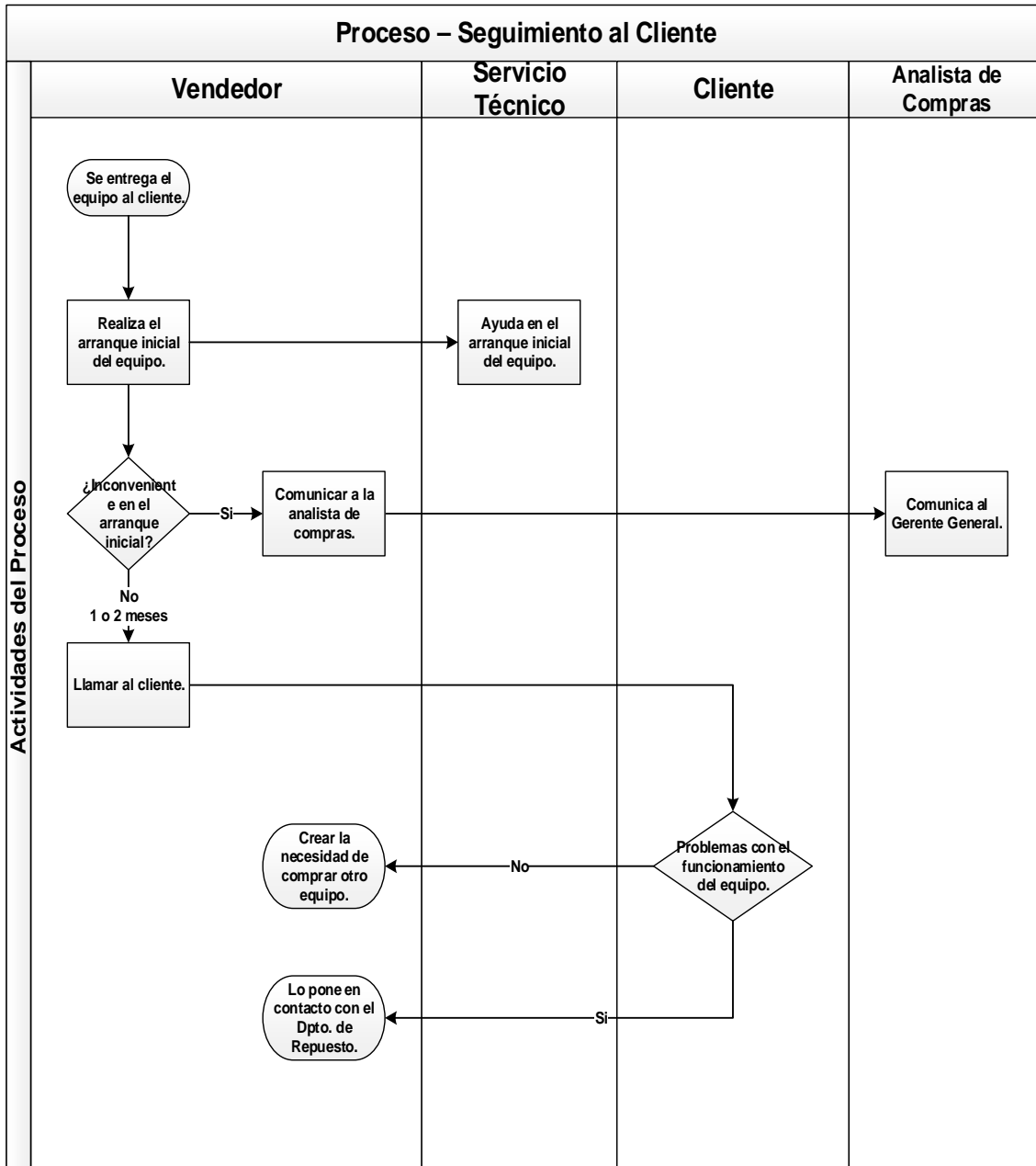
Fuente: SVF ECUADOR S.A.

Elaborado por: Johanna Burgos García – Katherin Ganán Toinga

Proceso – Seguimiento al Cliente

Podemos observar en el momento que se presenta un problema con el equipo se comunica a varios responsables del proceso, para el vendedor causa confusión a donde debe de dirigirse para informar los inconvenientes.

Figura N° 40



Fuente: SVF ECUADOR S.A.

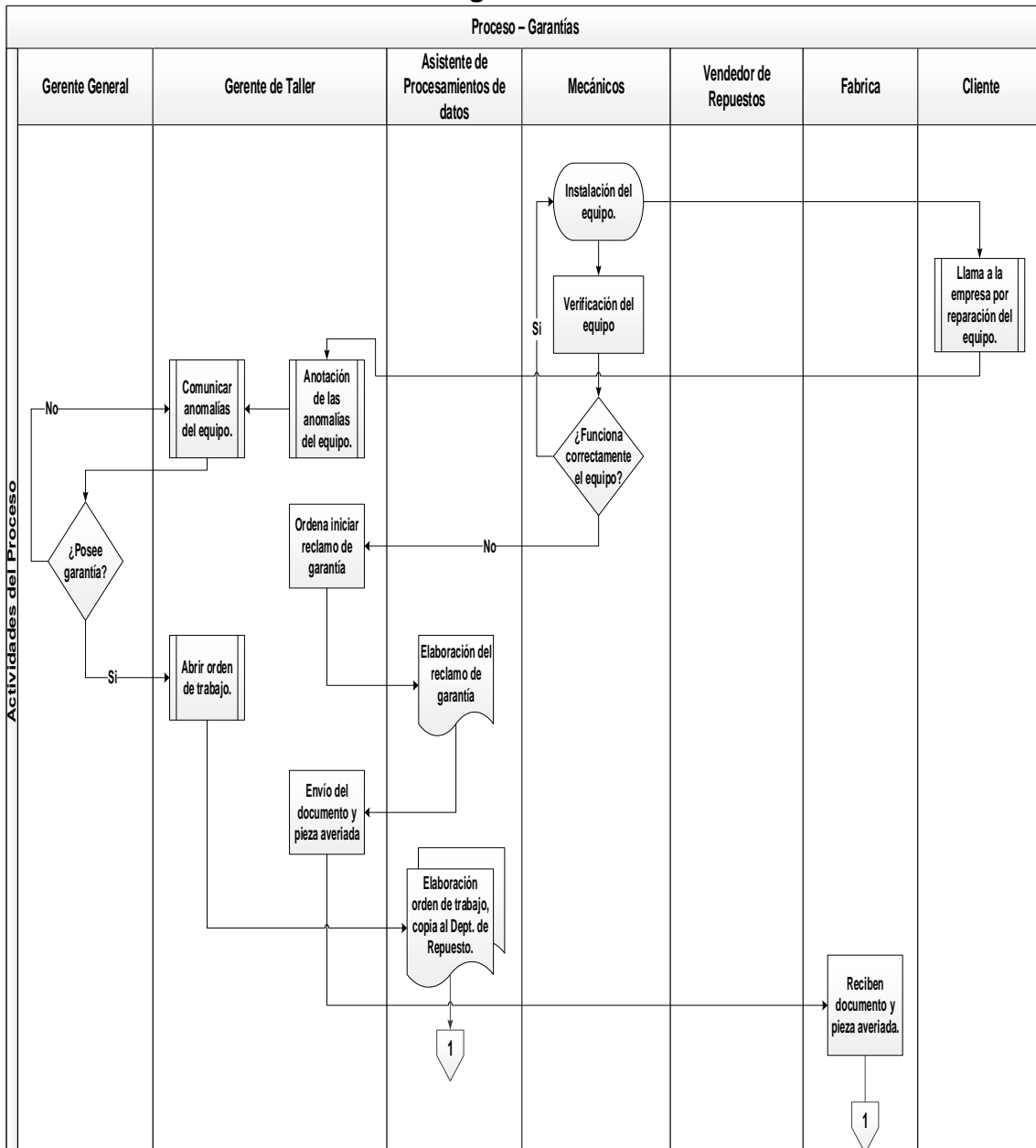
Elaborado por: Johanna Burgos García – Katherin Ganán Toinga

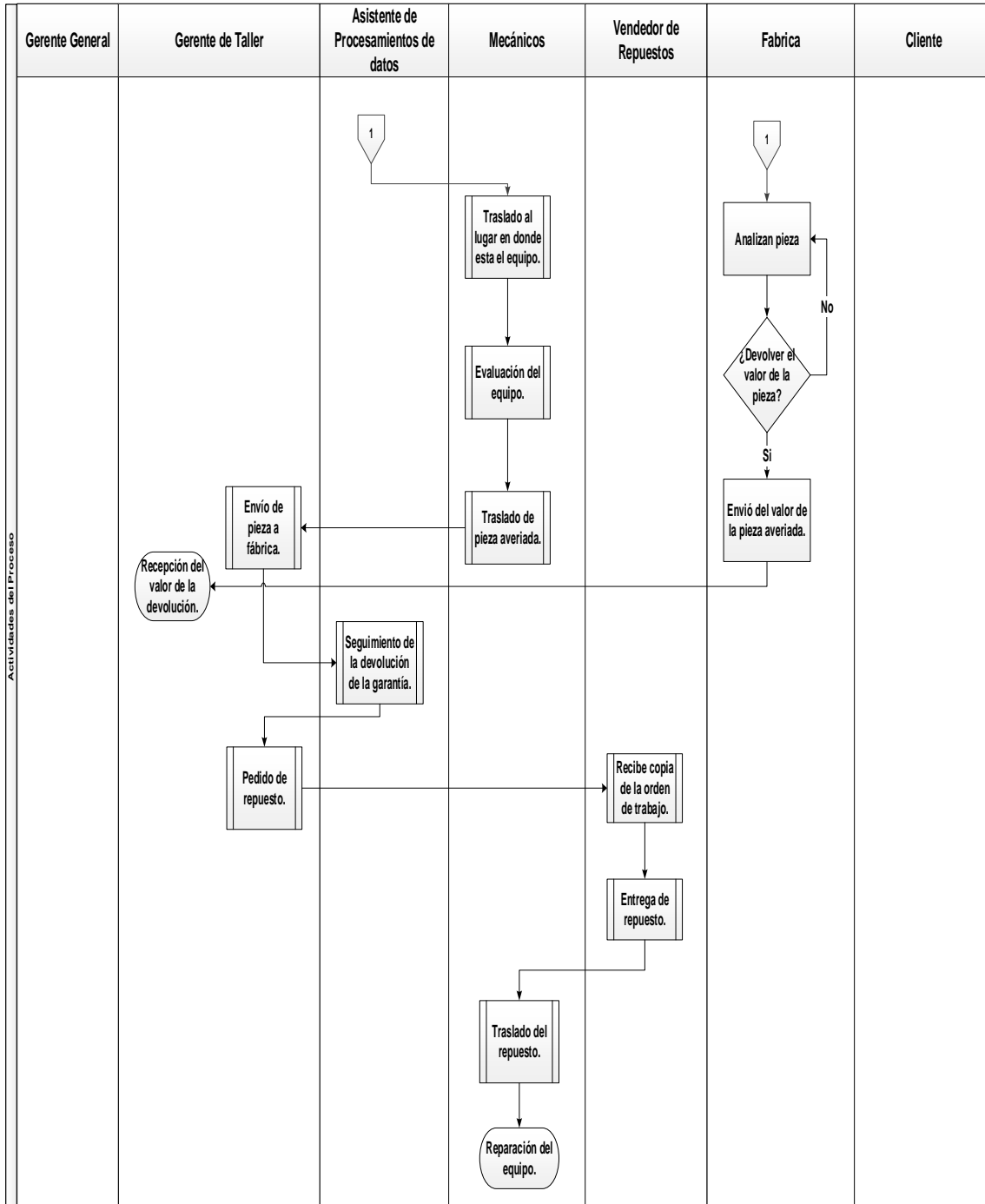
- **PROCESOS OPERATIVOS QUE SE PRESENTAN EN EL ÁREA DE TALLERES:**

Proceso – Garantías

Presenta una descoordinación en las responsabilidades tanto para el gerente de taller que delega su actividad a la asistente de procesamiento de datos en el momento de la elaboración del documento sobre garantía.

Figura N° 41





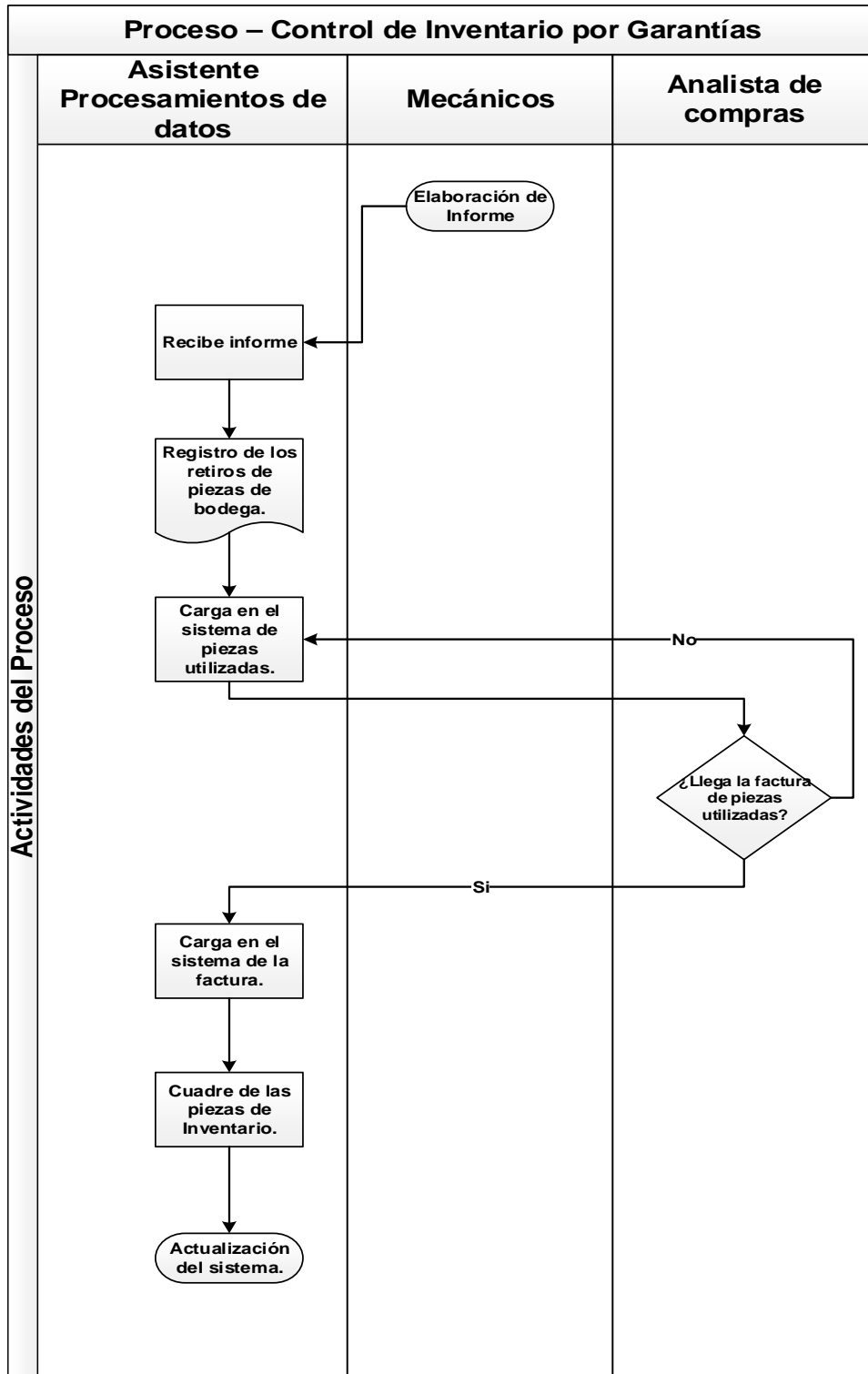
Fuente: SVF ECUADOR S.A.

Elaborado por: Johanna Burgos García – Katherin Ganán Toinga

Proceso – Control de Inventario por Garantías

En el flujograma de inventario por garantías muestra un escaso control en la entrega sobre las actividades del informe realizado por los mecánicos donde no especifica su jefe inmediato.

Figura N° 42



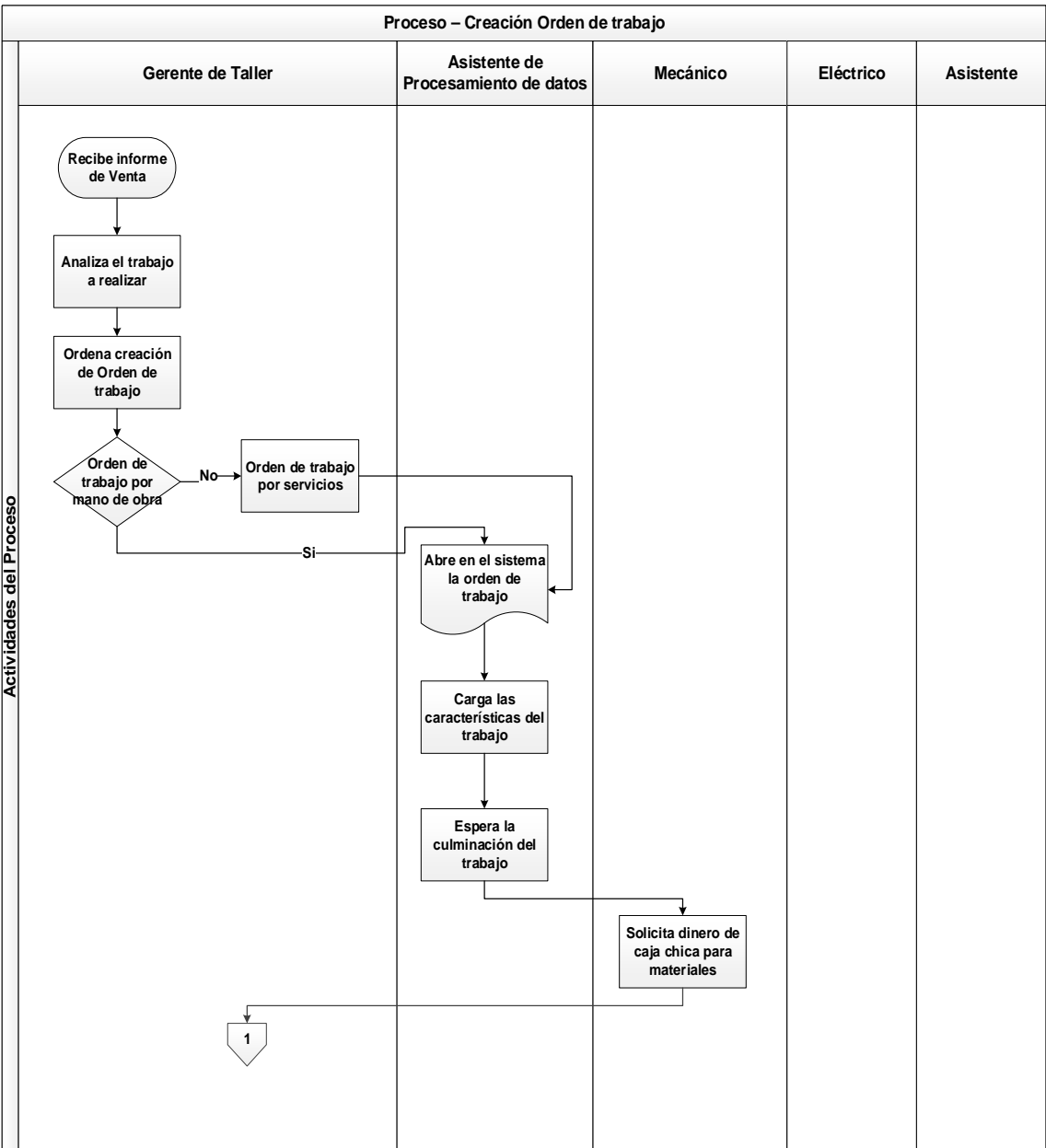
Fuente: SVF ECUADOR S.A.

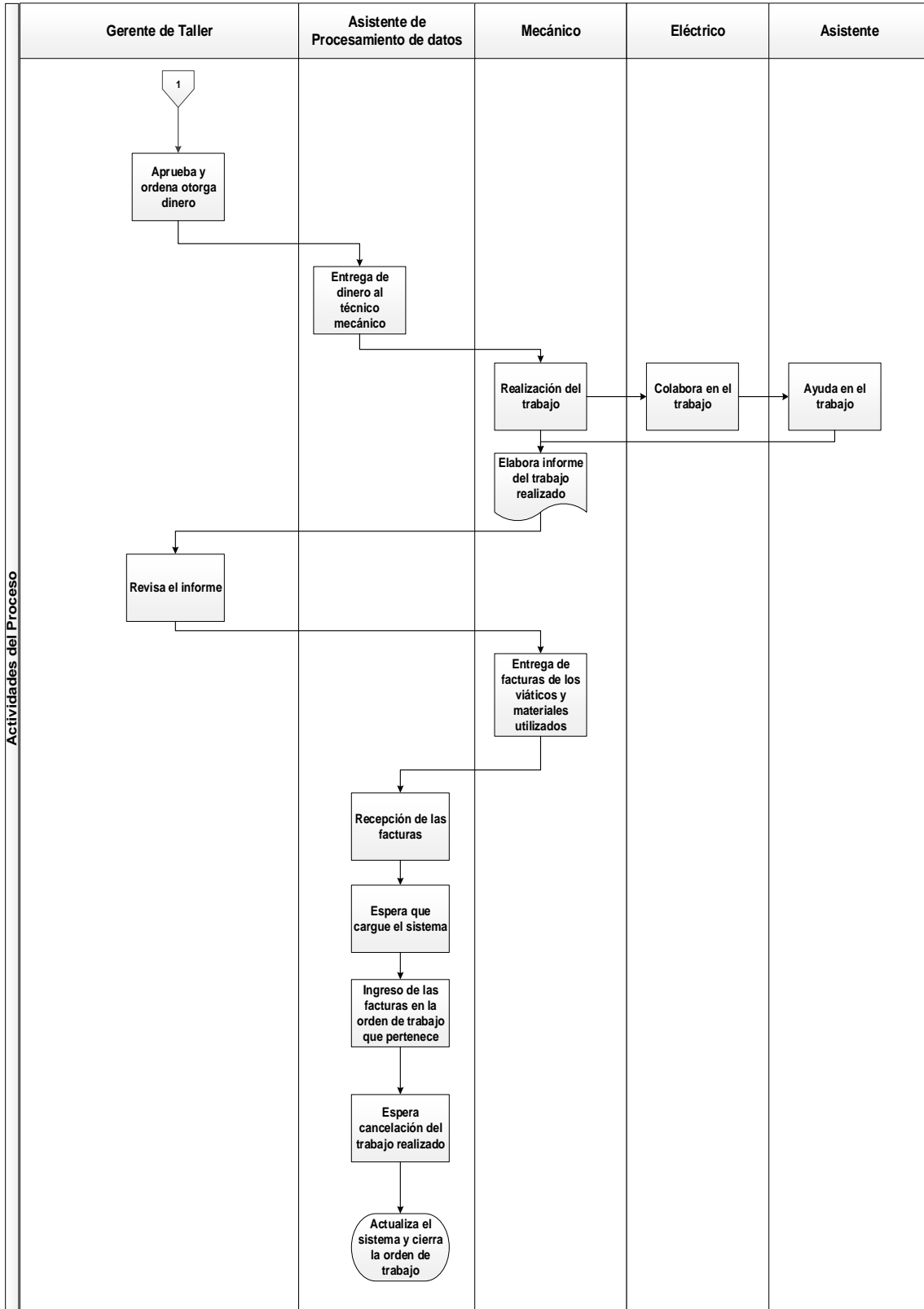
Elaborado por: Johanna Burgos García – Katherin Ganán Toinga

Proceso – Creación Orden de Trabajo

Este proceso presenta ciertas complicaciones en cuanto a la agilidad de las actividades, se observa que hay sobrecarga de actividades para el asistente de procesamiento de datos siendo el que administra el sistema de las ordenes y también adquiere la responsabilidad de dotar de dinero de caja chica a los técnicos para cualquier actividad para las ordenes de trabajo, mientras que el gerente general solo se encarga de supervisar el trabajo de los subordinados a sus cargo.

Figura N° 43





Fuente: SVF ECUADOR S.A.

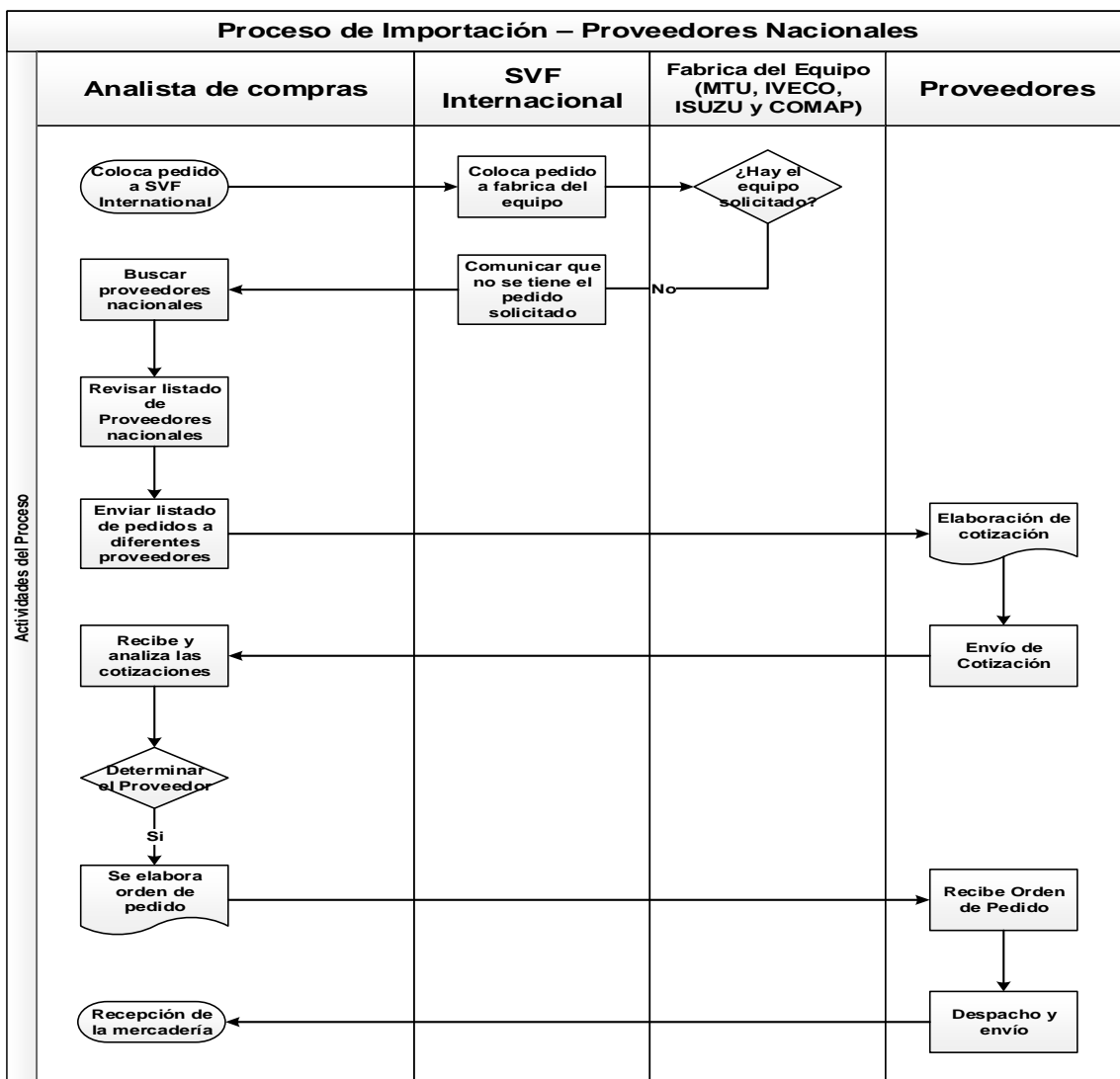
Elaborado por: Johanna Burgos García – Katherin Ganán Toinga

- PROCESOS OPERATIVOS QUE SE PRESENTAN EN EL ÁREA DE IMPORTACIÓN:

Proceso de Importación – Proveedores Nacionales

El proceso de la importación es considerado complejo por el tiempo que se toma en realizar la compra del equipo podemos observar que en el momento del pedido no muestra una relación directa con la fábrica del equipo mientras en la selección del proveedor existe una escasa supervisión de la calidad del equipo.

Figura N° 44



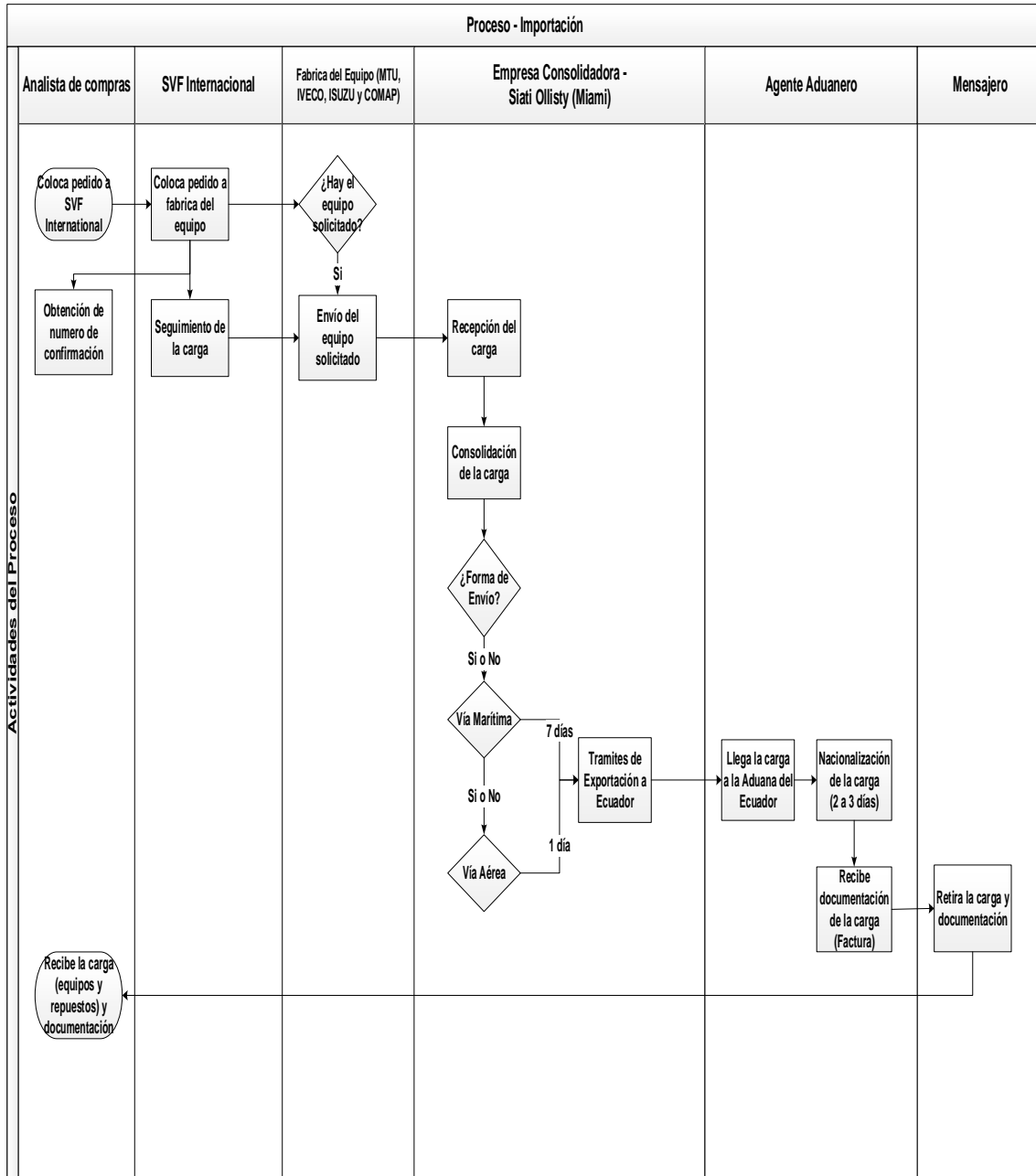
Fuente: SVF ECUADOR S.A.

Elaborado por: Johanna Burgos García – Katherin Ganán Toinga

Proceso - Importación

Mediante este proceso se indica la doble función que posee el analista de compras en la recepción del equipo importado con su respectiva documentación, es donde se crea la duplicidad de funciones que le corresponde a un bodeguero.

Figura N° 45



Fuente: SVF ECUADOR S.A.

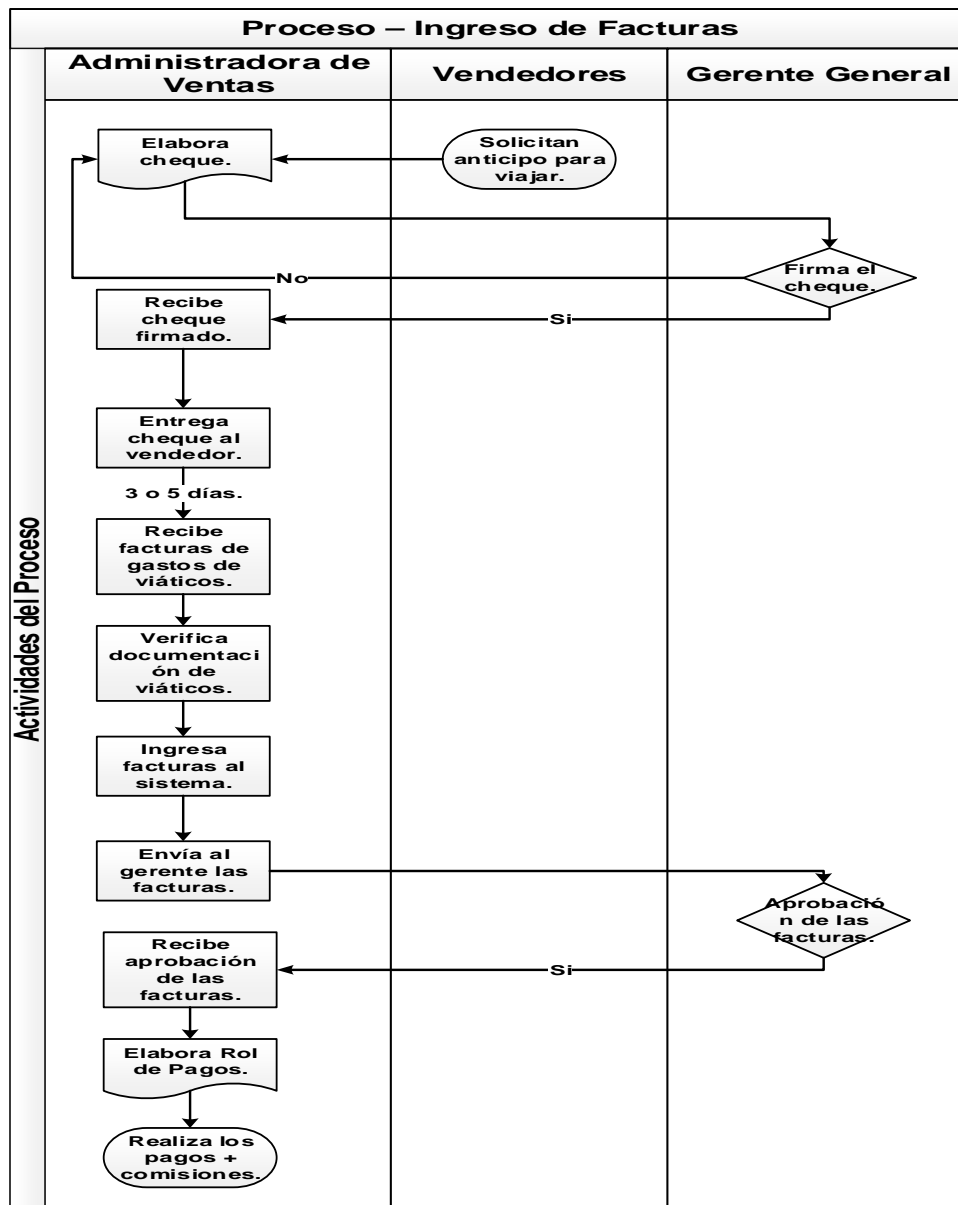
Elaborado por: Johanna Burgos García – Katherin Ganán Toinga

- PROCESOS OPERATIVOS QUE SE PRESENTAN EN EL ÁREA FINANCIERA:

Proceso – Ingreso de Facturas

Se puede distinguir que el personal encargado de las actividades no se acopla al nombre del cargo. En el proceso se presenta una deficiencia en controlar los anticipos lo cual estos no se encuentran respaldados.

Figura N° 46



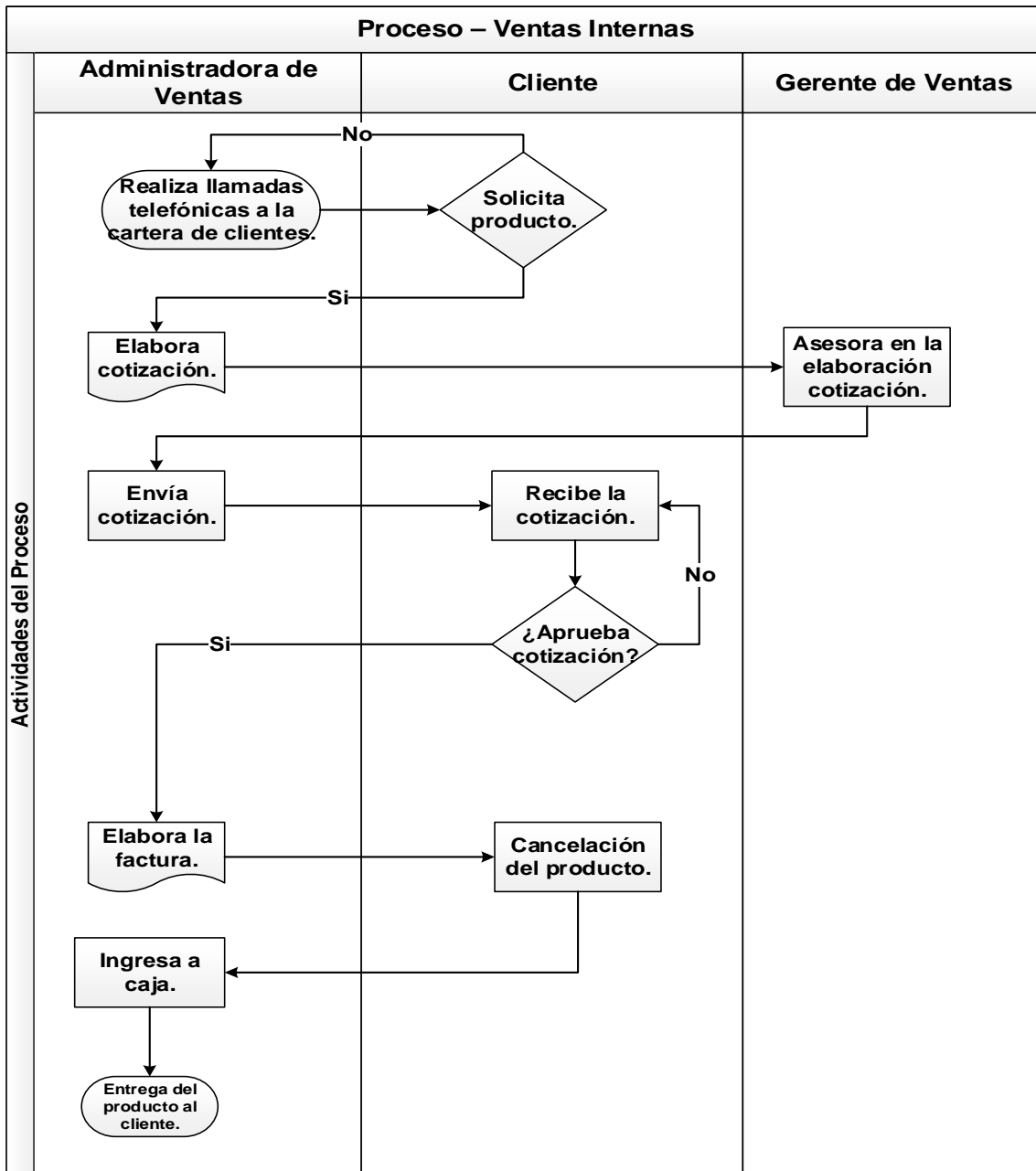
Fuente: SVF ECUADOR S.A.

Elaborado por: Johanna Burgos García – Katherin Ganán Toinga

Proceso – Ventas Internas

Este flujo presenta que la funciones de la administradora de ventas consiste en realizar ventas dentro de la empresa donde la actividad que realiza como la elaboración de la cotización y la factura se crea una divergencia entre responsabilidades no apegadas al perfil del puesto.

Figura N° 47



Fuente: SVF ECUADOR S.A.

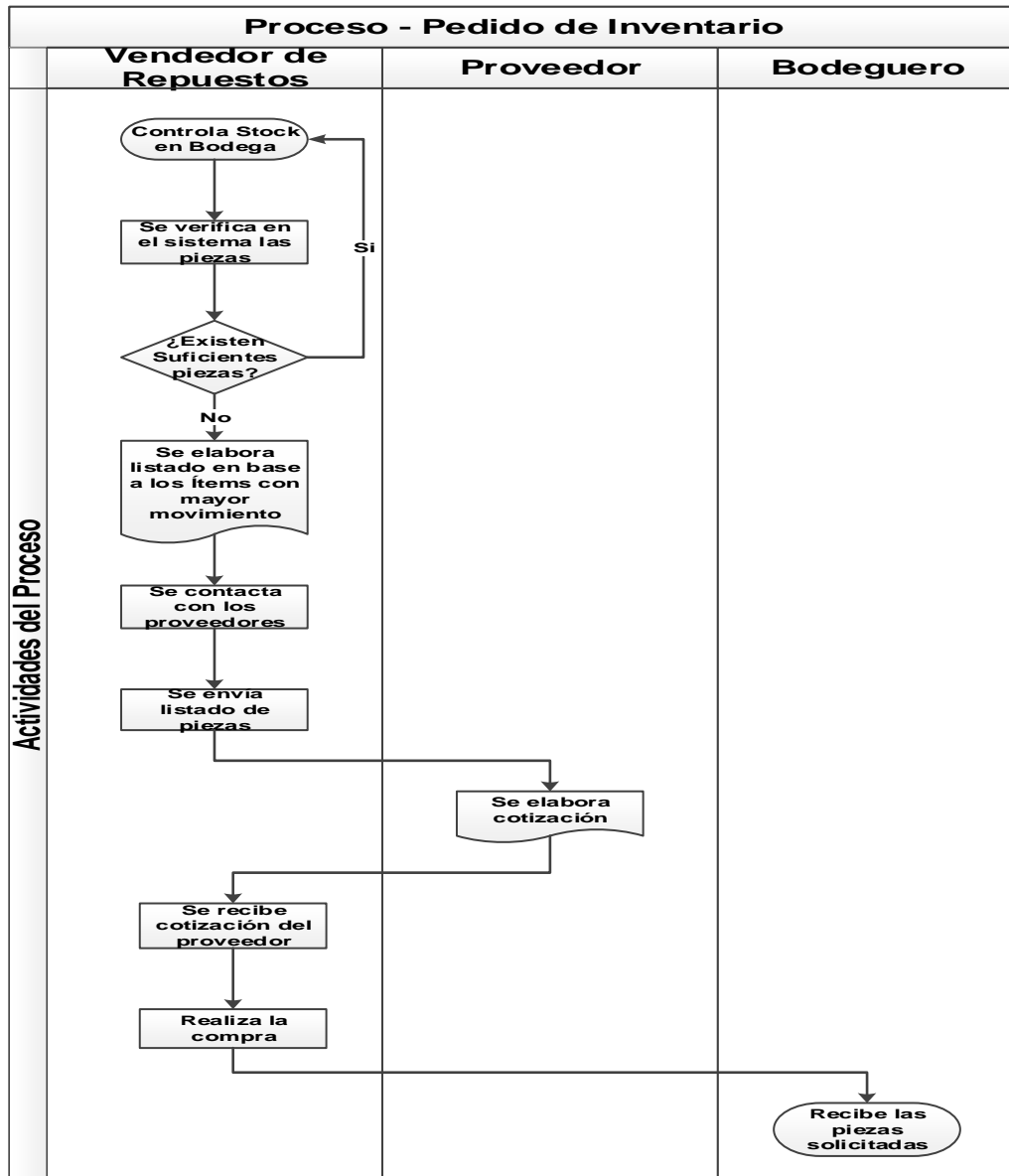
Elaborado por: Johanna Burgos García – Katherin Ganán Toinga

- **PROCESOS OPERATIVOS QUE SE PRESENTAN EN EL ÁREA DE REPUESTOS:**

Proceso - Pedido de Inventario

El vendedor de repuestos muestra en el proceso que controla el stock en bodega para realizar la venta y su vez manejando la información en el sistema sobre el inventario controlando para realizar el pedido correspondiente a los proveedores.

Figura N° 48



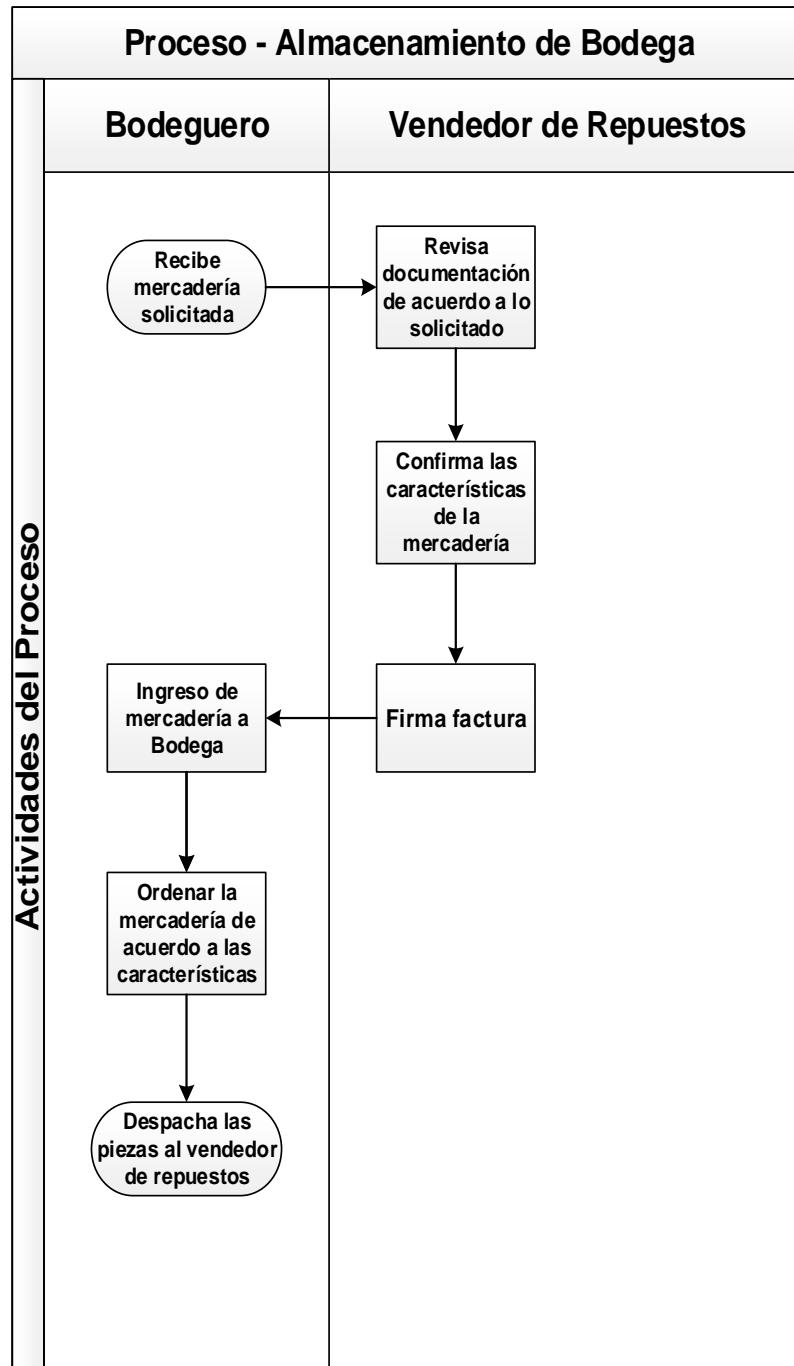
Fuente: SVF ECUADOR S.A.

Elaborado por: Johanna Burgos García – Katherin Ganán Toinga

Proceso - Almacenamiento de Bodega

Por medio del proceso se observa que las funciones del bodeguero es solo ingresar la mercadería sin manejar un documento de control sobre el ingreso de las piezas.

Figura N° 49



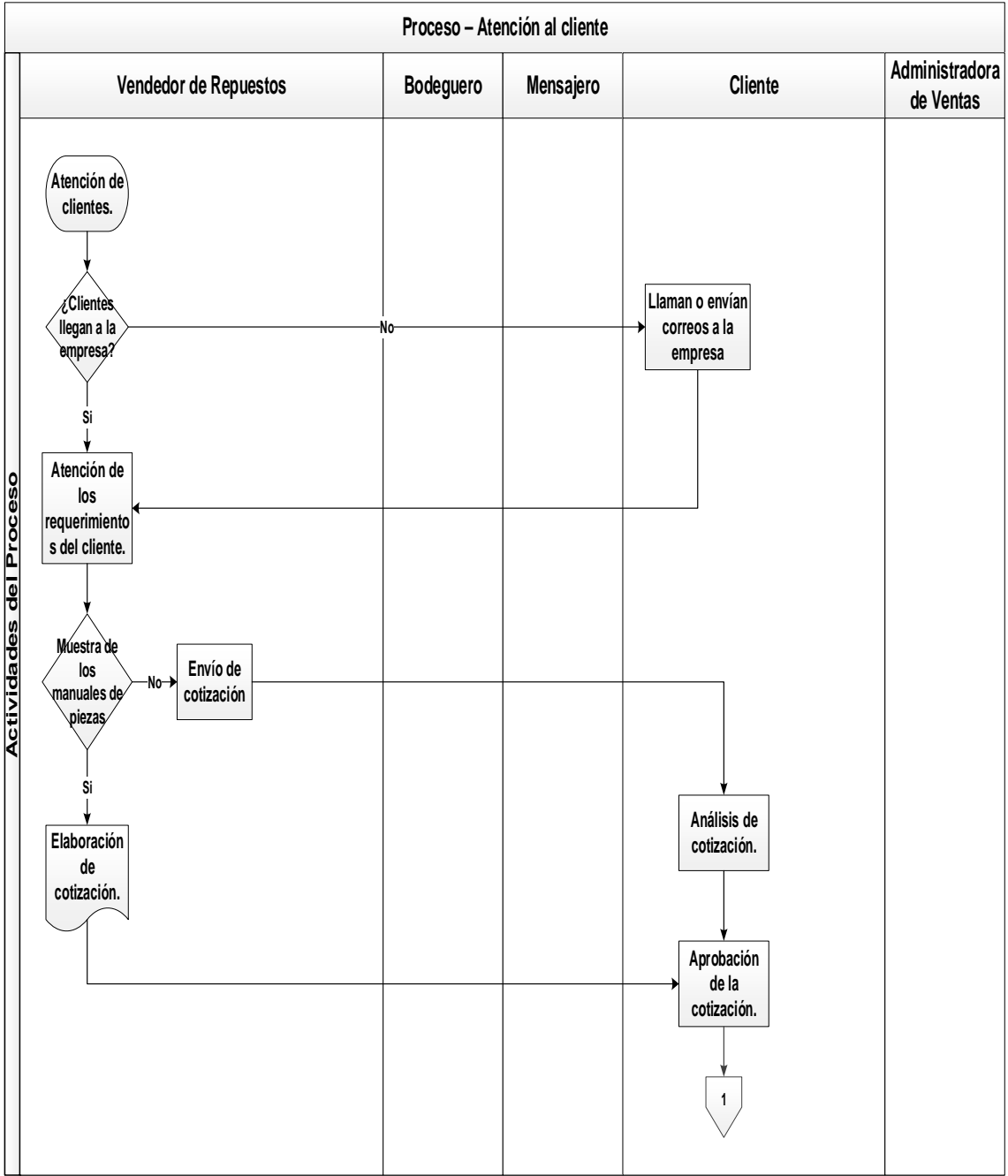
Fuente: SVF ECUADOR S.A.

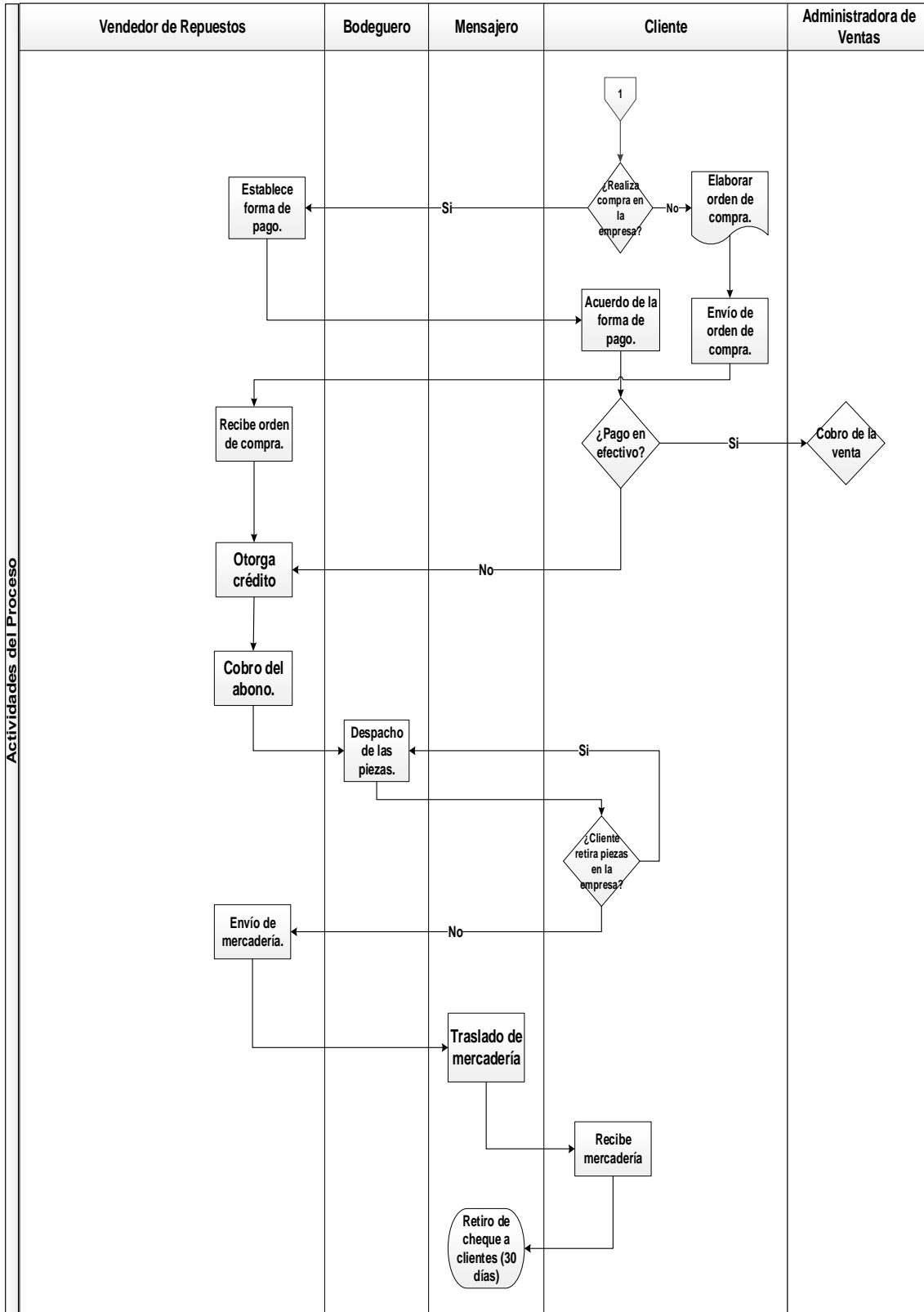
Elaborado por: Johanna Burgos García – Katherin Ganán Toinga

Proceso – Atención al cliente

Otras de las funciones del vendedor de repuestos es la atención al cliente donde le muestra el catálogo de los equipos que ofrecen, al mismo tiempo se encarga de la elaboración de la cotización y de la cobranza.

Figura N° 50





Fuente: SVF ECUADOR S.A.

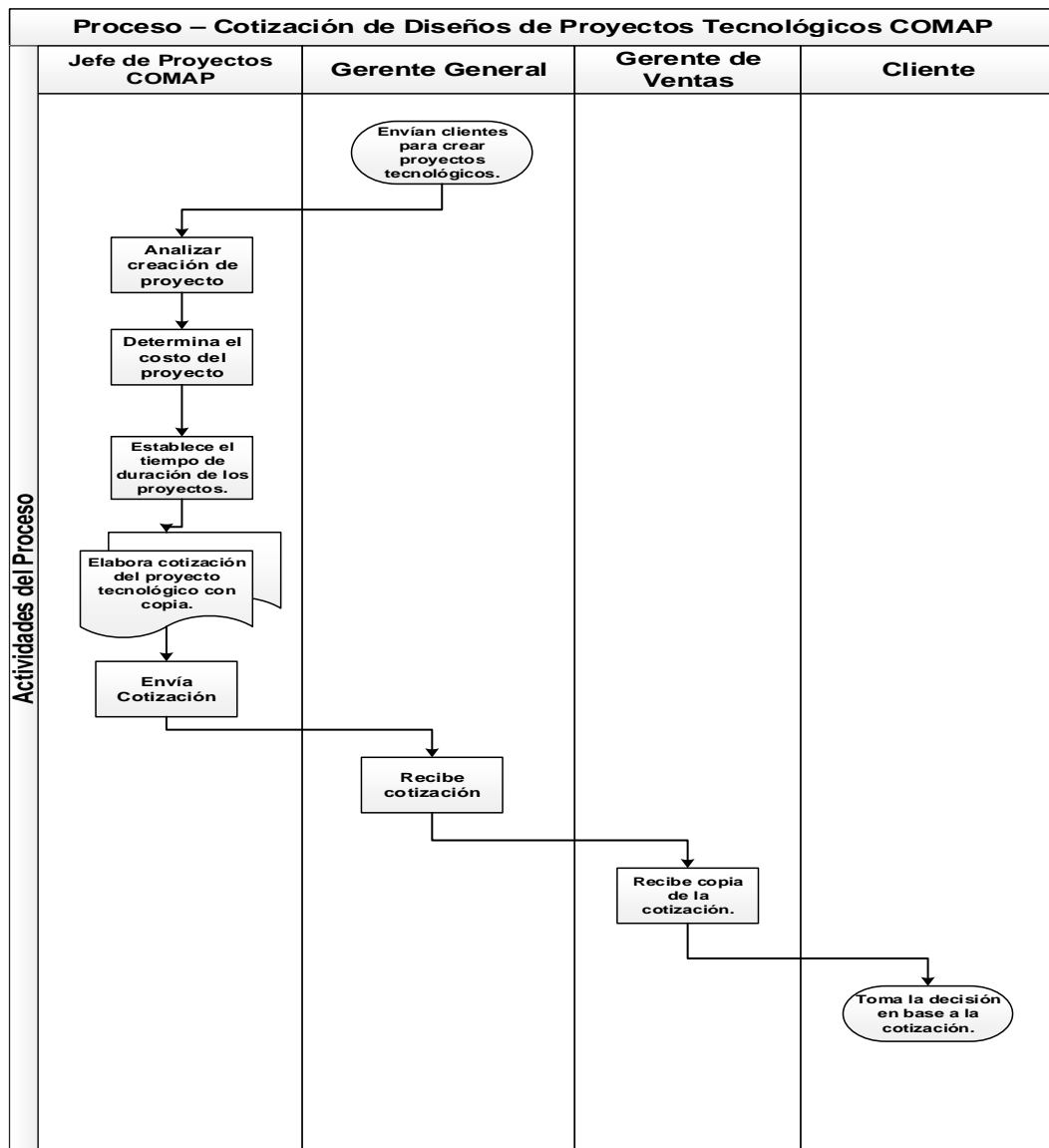
Elaborado por: Johanna Burgos García – Katherin Ganán Toinga

- **PROCESOS OPERATIVOS QUE SE PRESENTAN EN EL ÁREA COMAP:**

Proceso – Cotización de Diseños de Proyectos Tecnológicos COMAP

En el proceso de la cotización de diseños de proyectos tecnológicos el gerente general le otorga una lista en la creación de proyectos donde el jefe de proyectos tiene que analizar y presentar una cotización del mismo, lo cual en el proceso muestra que el proyecto que realiza no presentar características primordiales para el cliente.

Figura N° 51



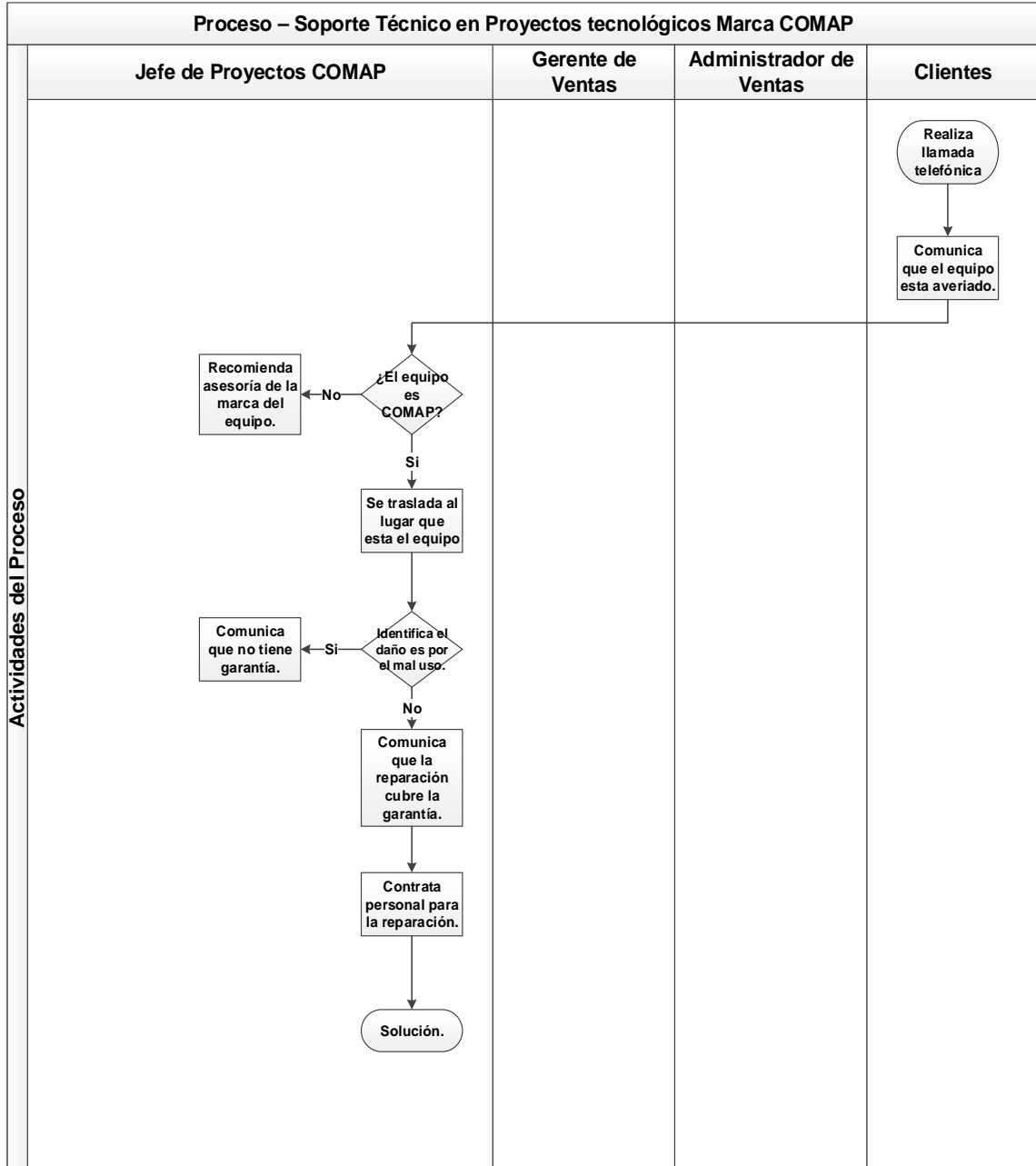
Fuente: SVF ECUADOR S.A.

Elaborado por: Johanna Burgos García – Katherin Ganán Toinga

Proceso – Soporte Técnico en Proyectos tecnológicos Marca COMAP

Por medio del proceso identificamos que las actividades del jefe de proyectos Comap implican dar soporte técnico a los proyectos sin tener personal para su reparación dando lugar a una contratación de personal que no pertenece a la empresa.

Figura N° 52



Fuente: SVF ECUADOR S.A.

Elaborado por: Johanna Burgos García – Katherin Ganán Toinga

ANÁLISIS DE PROCESOS OPERATIVOS PROPUESTOS PARA LA EMPRESA SVF ECUADOR S.A.

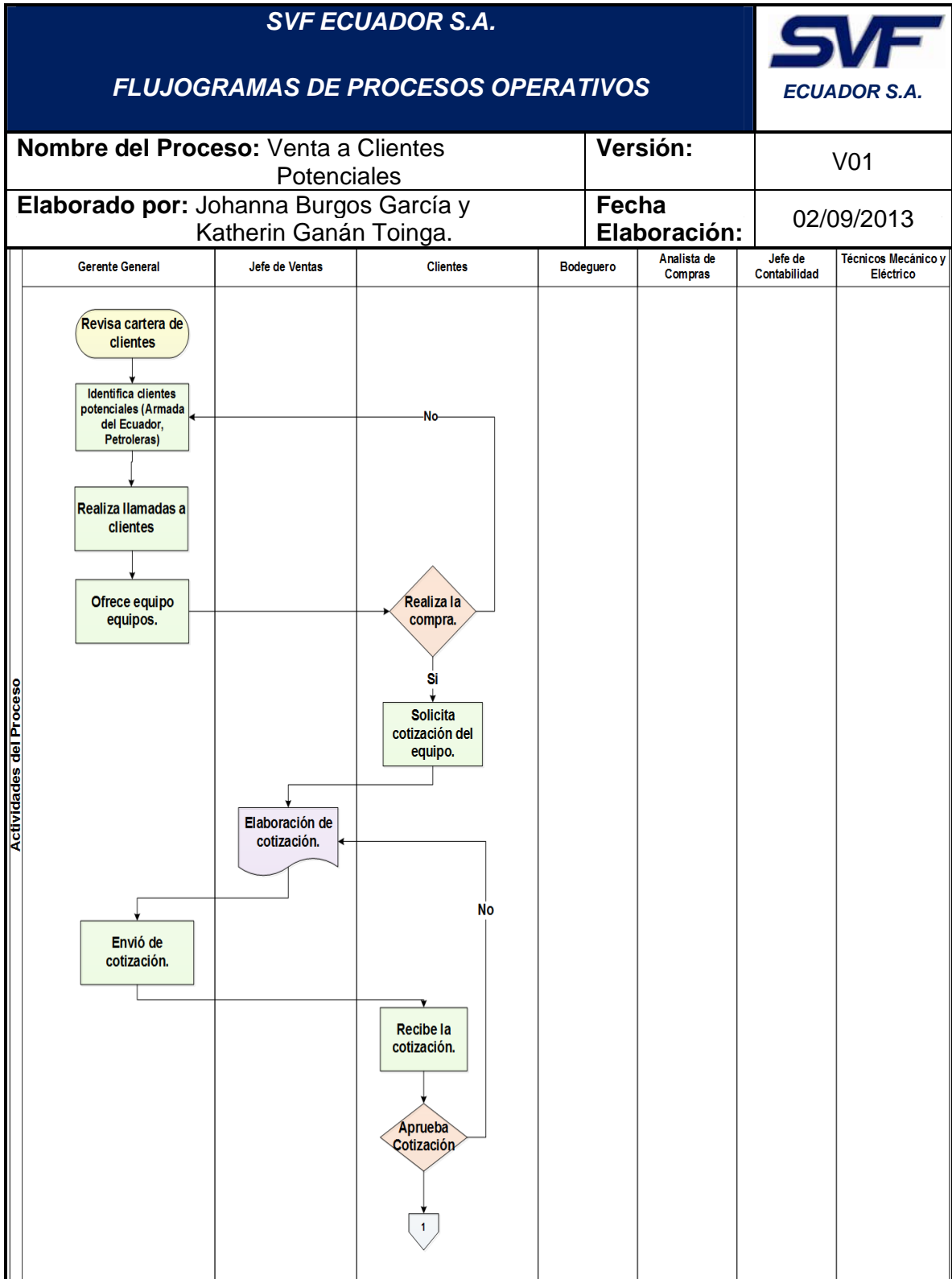
Con la reubicación de los puestos, personal y la estructura de los procesos, se tendrá en cuenta la aparición de nuevas tareas y el aumento de responsabilidades en la mayoría de los empleados, a continuación se detallan los aspectos importantes de los cambios que se darán en los procesos de cada área como está actualmente constituida la empresa, pero al momento de aplicar la reingeniería esas áreas pasaran a ser representadas como departamentos, en unos presentaran la simplificación de sus procesos y en otros un incremento de procesos.

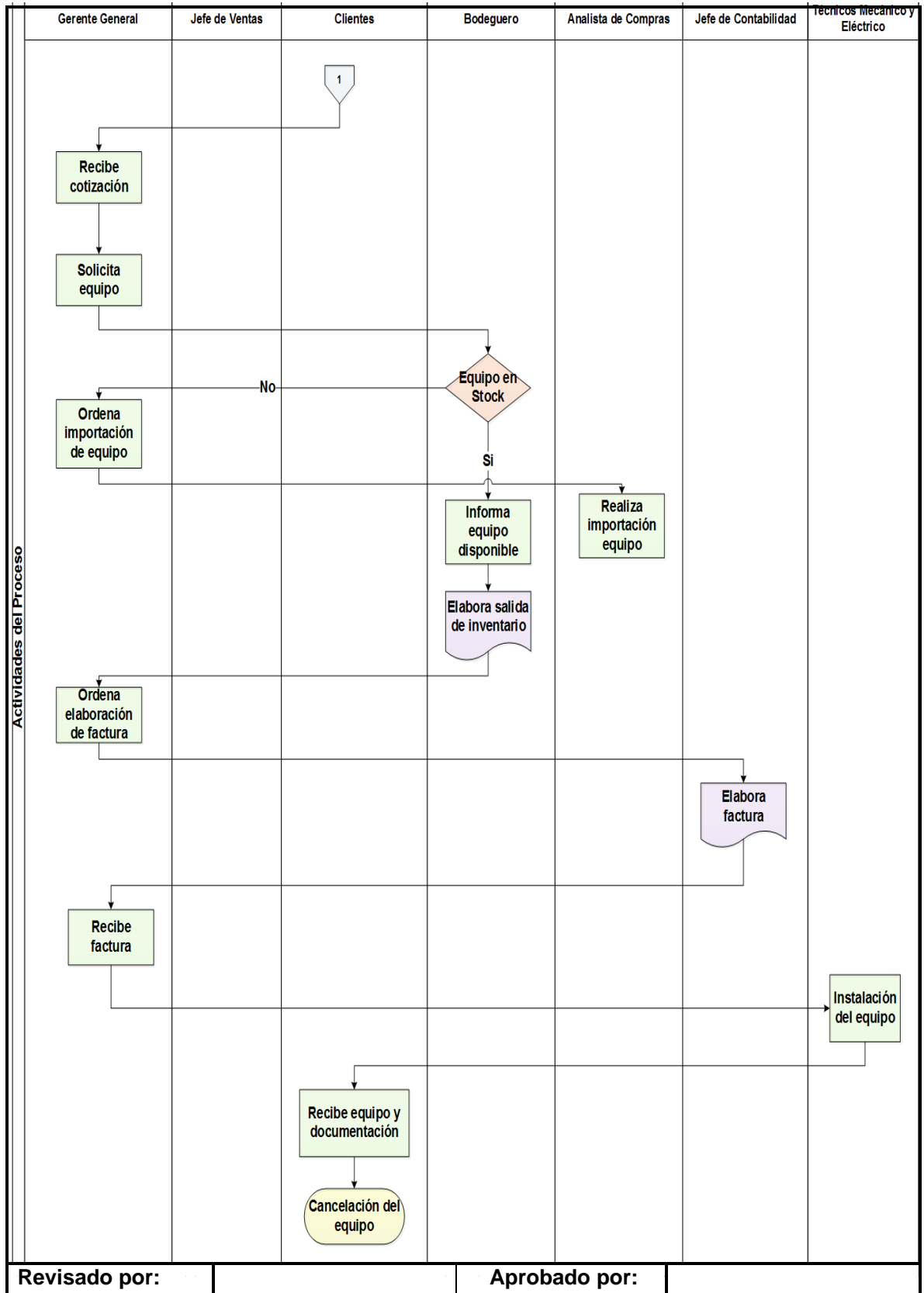
- **PROPUESTA PROCESOS OPERATIVOS PARA EL DEPARTAMENTO DE DIRECCIÓN GENERAL:**

Proceso - Venta a Clientes Potenciales

Este proceso de ventas a clientes potenciales sigue representado al gerente general como el mayor responsable de la ejecución de las actividades para lograr el fin que es vender a clientes categorizados como potenciales para la empresa, observamos a nuevos responsables como es el bodeguero y el jefe de ventas importantes en el desarrollo de la actividad, se eliminó el cargo del administrador de ventas ahora las actividades que realizaba paso al jefe de ventas.

Figura N° 53





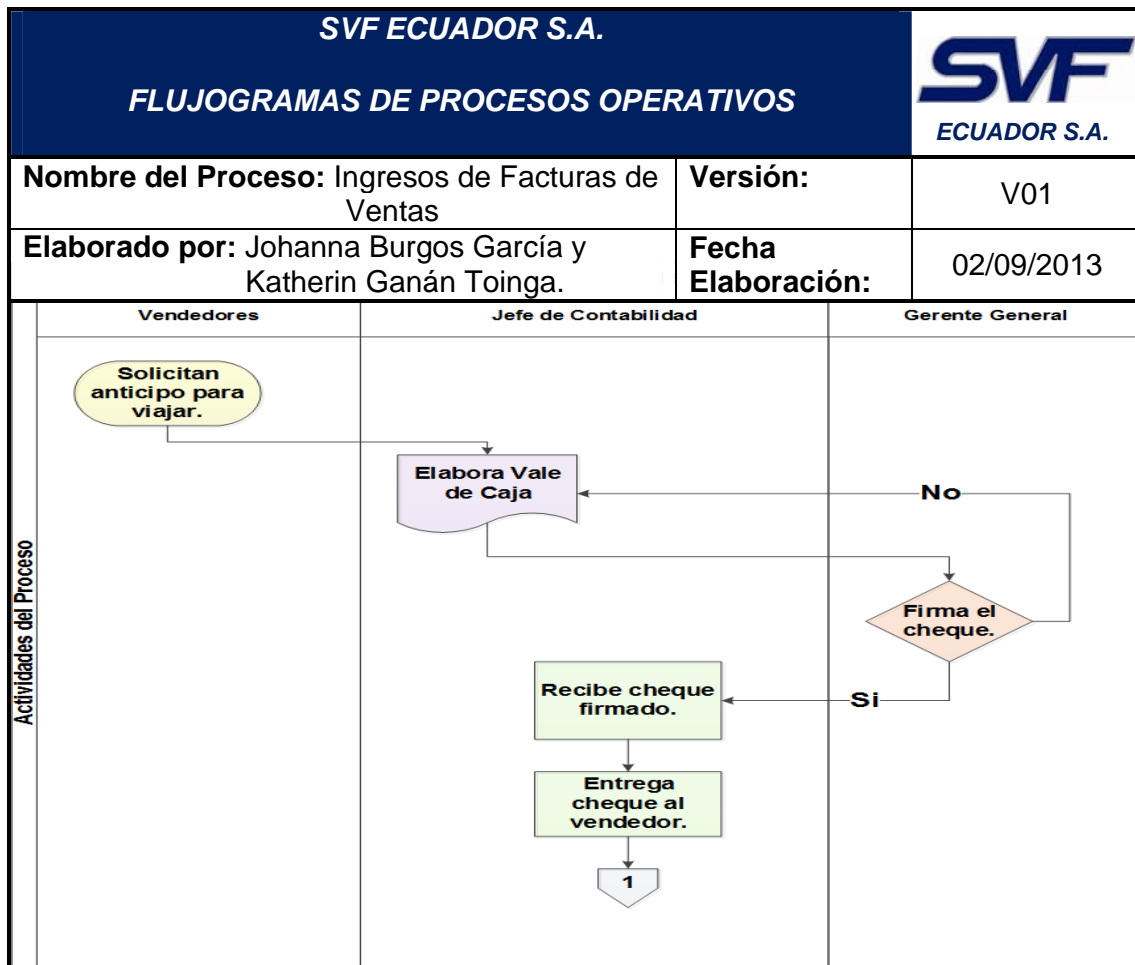
Elaborado por: Johanna Burgos García – Katherin Ganán Toinga

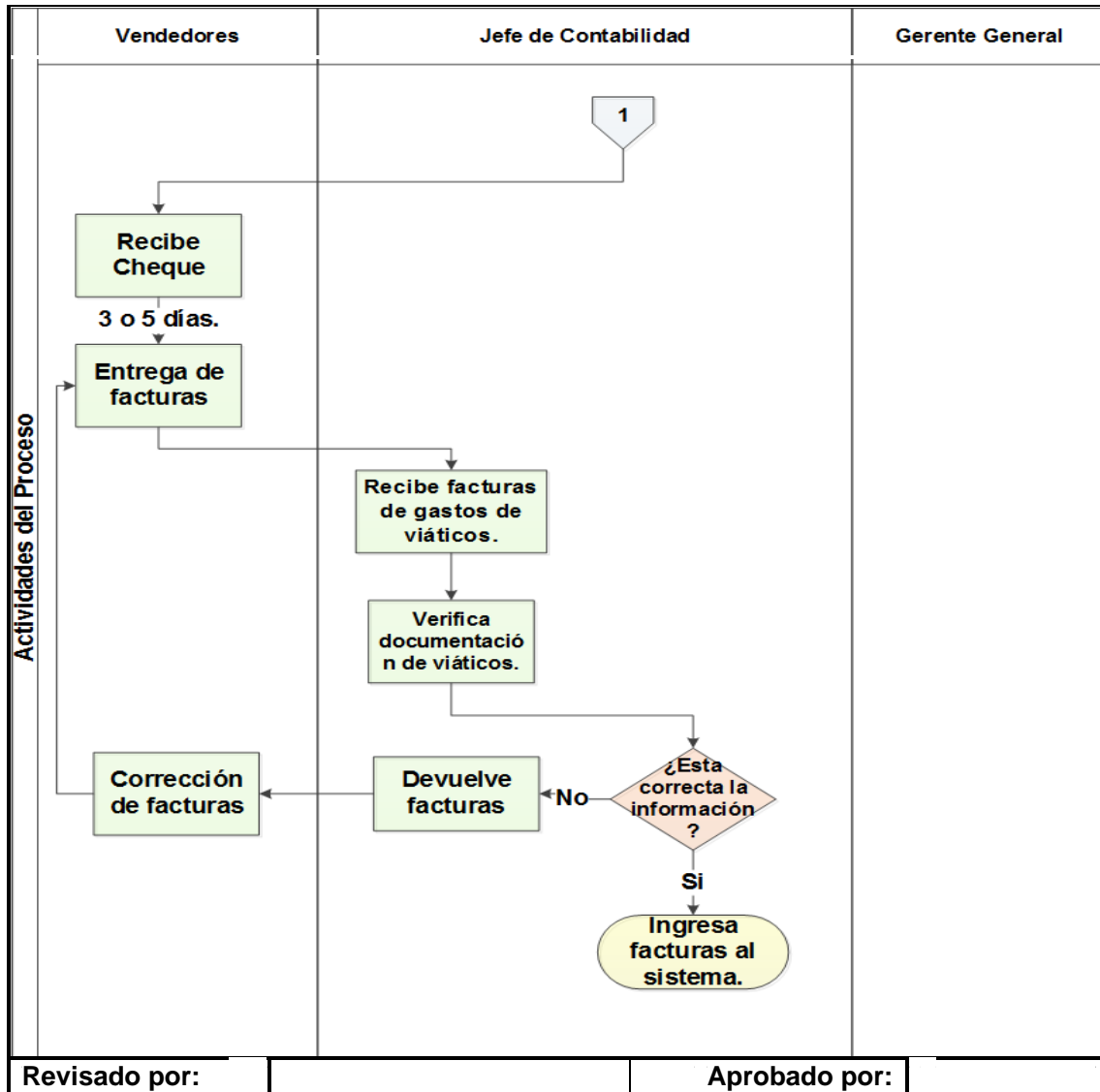
- **PROPUESTA PROCESOS OPERATIVOS PARA EL DEPARTAMENTO DE FINANZAS:**

Proceso - Ingresos de Facturas de Ventas

En el proceso de ingreso de facturas de ventas es notable que no varió en el número de responsables, pero la denominación de administrador de ventas ahora paso a ser el de jefe de contabilidad cargo que si se apega a las responsabilidades que desempeña, también se cambió de documento en el proceso, se usara el vale de caja que es empleado cuando se obtiene dinero de caja chica, en este caso cuando los vendedores solicitan un anticipo para viajes para concretar ventas al final se recibirán las facturas para comprobar en que se utilizó el dinero e ingresar la información al sistema.

Figura N° 54





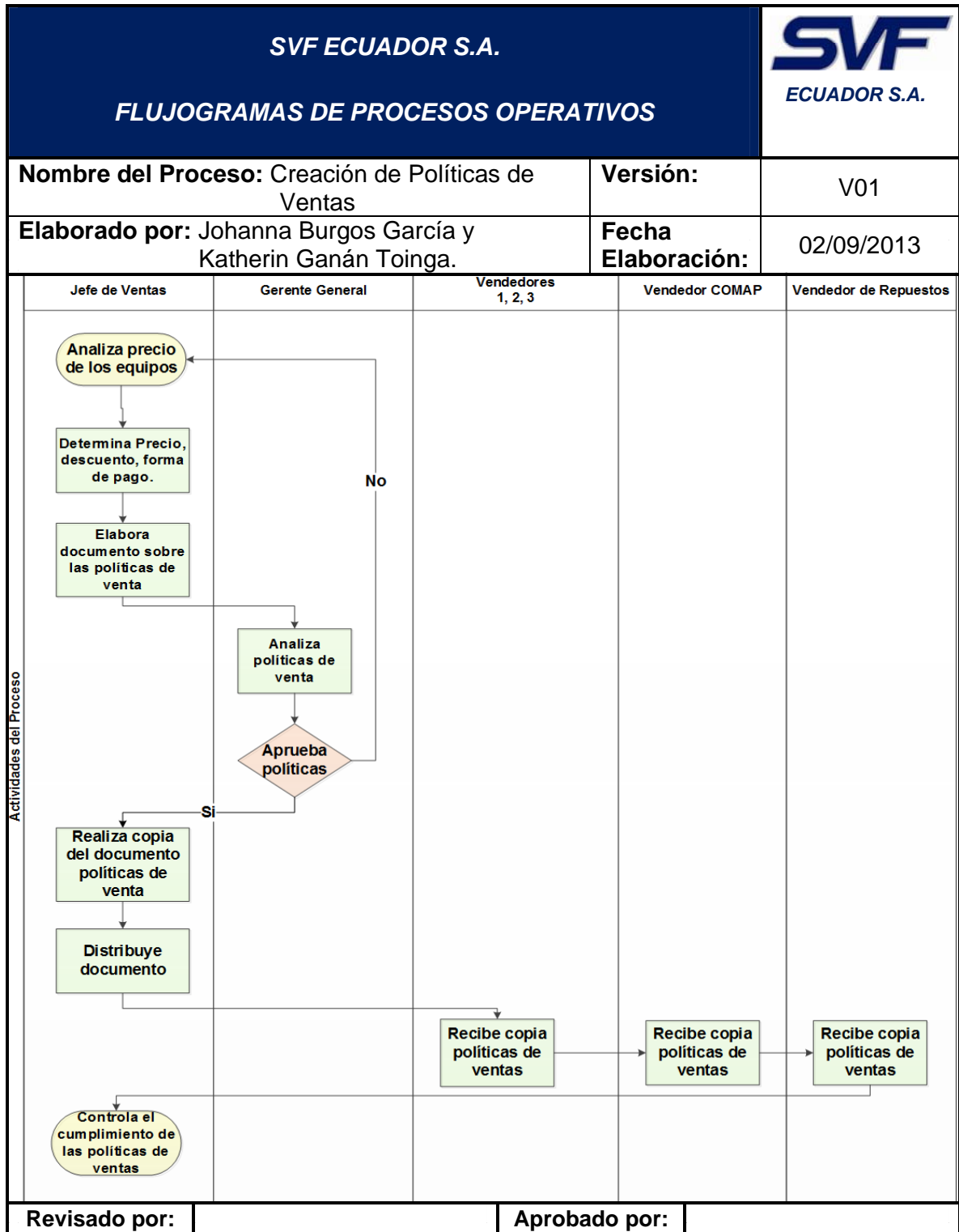
Elaborado por: Johanna Burgos García – Katherin Ganán Toinga

- **PROPUESTA PROCESOS OPERATIVOS PARA EL DEPARTAMENTO DE VENTAS:**

Proceso - Creación de Políticas de Ventas

Se observa cambio notable de actividades y de los empleados responsables, se descarta las políticas de SVF Internacional, porque no son adecuadas para su implementación en el país también porque no analizan la demanda del mercado ecuatoriano. El jefe de ventas es el responsable directo del proceso ya que analiza las situaciones y escenarios de ventas y crea las políticas para que los vendedores la apliquen.

Figura N° 55

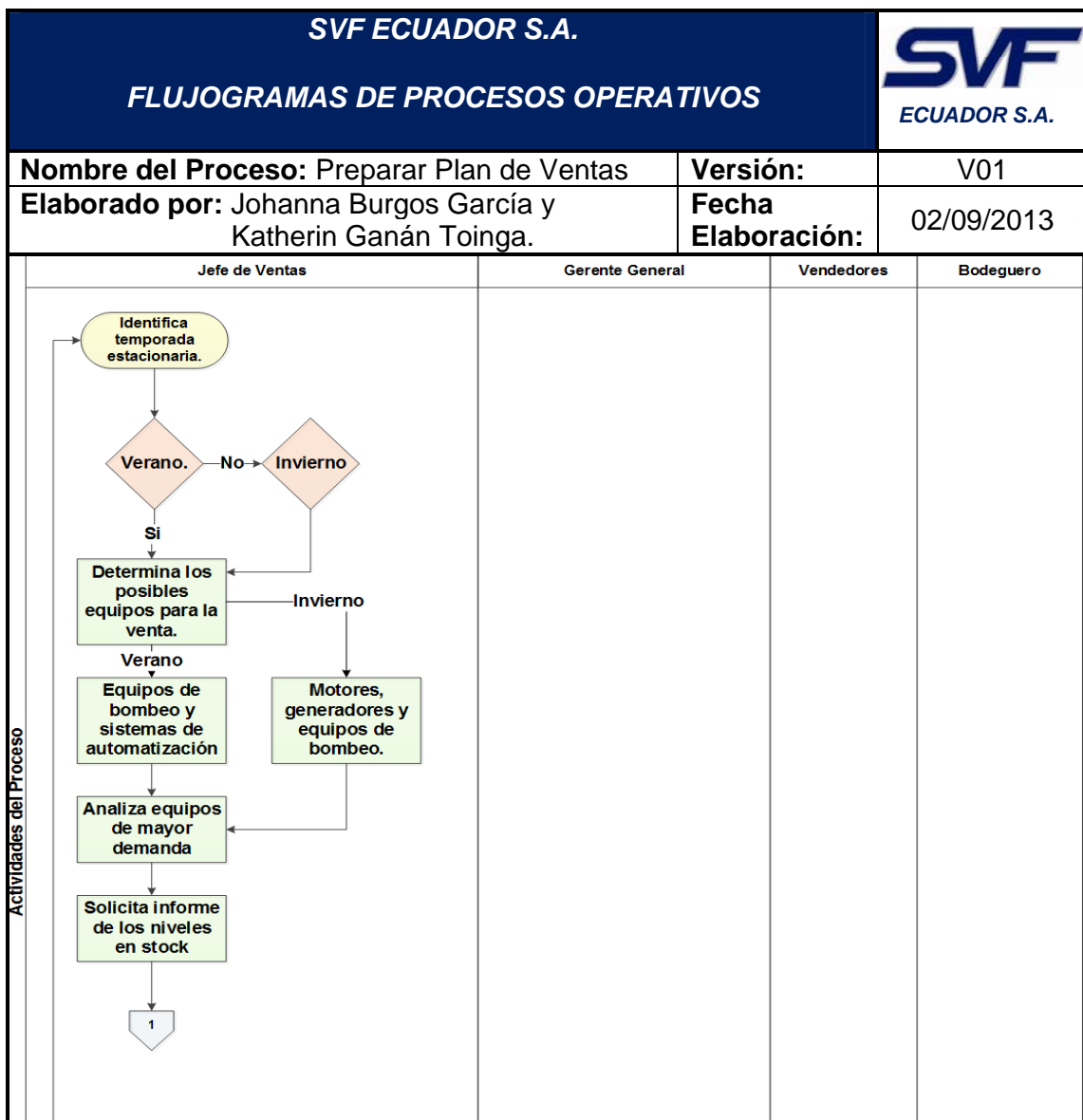


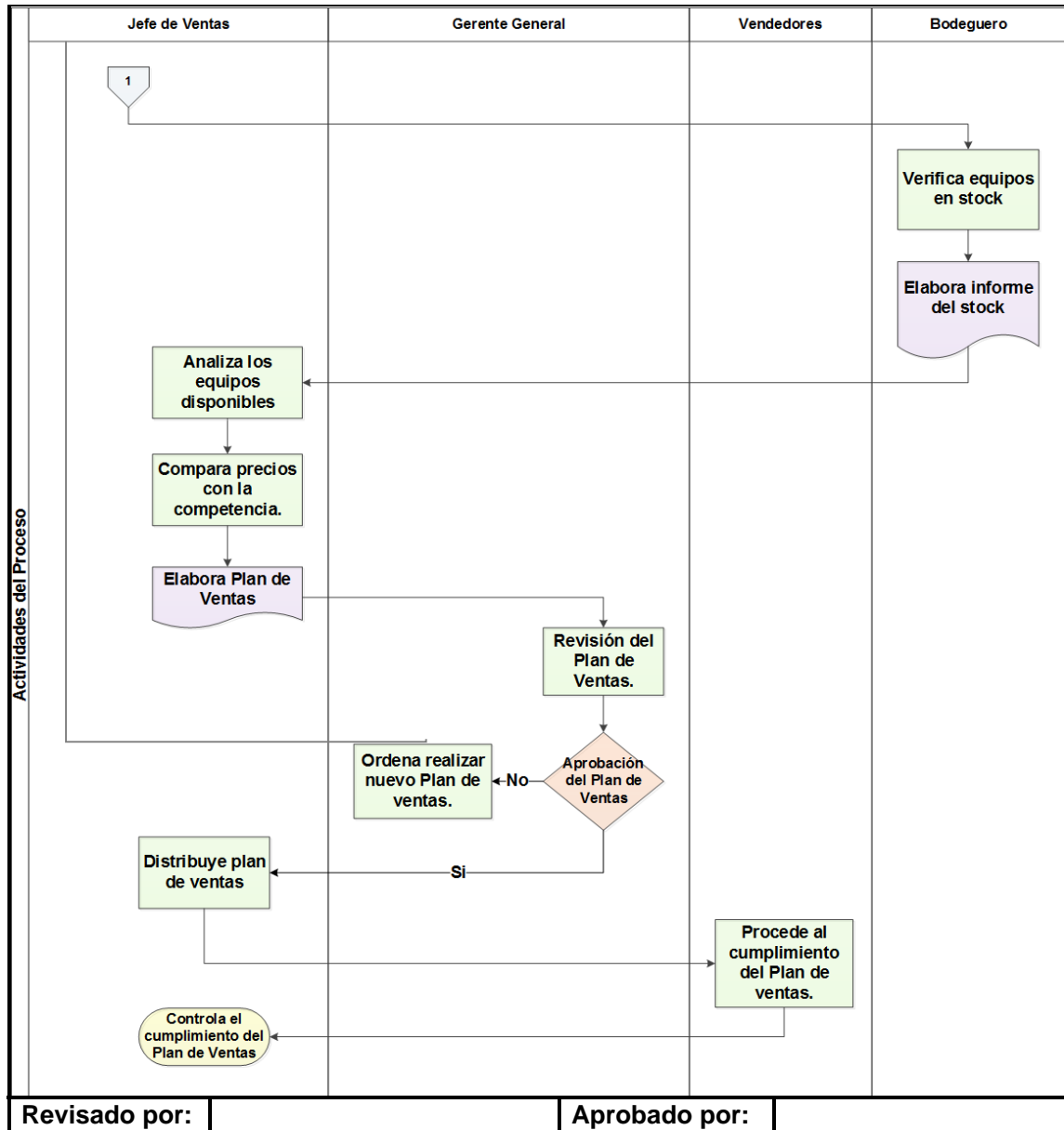
Elaborado por: Johanna Burgos García – Katherin Ganán Toinga

Proceso - Preparar Plan de Ventas

Este proceso se le dio una mejor denominación en relación a las actividades que lo conforman, establecido como preparar diagnósticos de ventas paso a renombrarse como preparar plan de ventas y representa al jefe de ventas como el mentalizador de las estrategias y que equipo es mejor vender ya que junto a la información otorgada por el bodeguero sabe qué equipo tienen más salida en el mercado, y ya no son los vendedores los responsables de la creación de estrategias, solo se limitan dar cumplimiento al plan previa aprobación del gerente general.

Figura N° 56



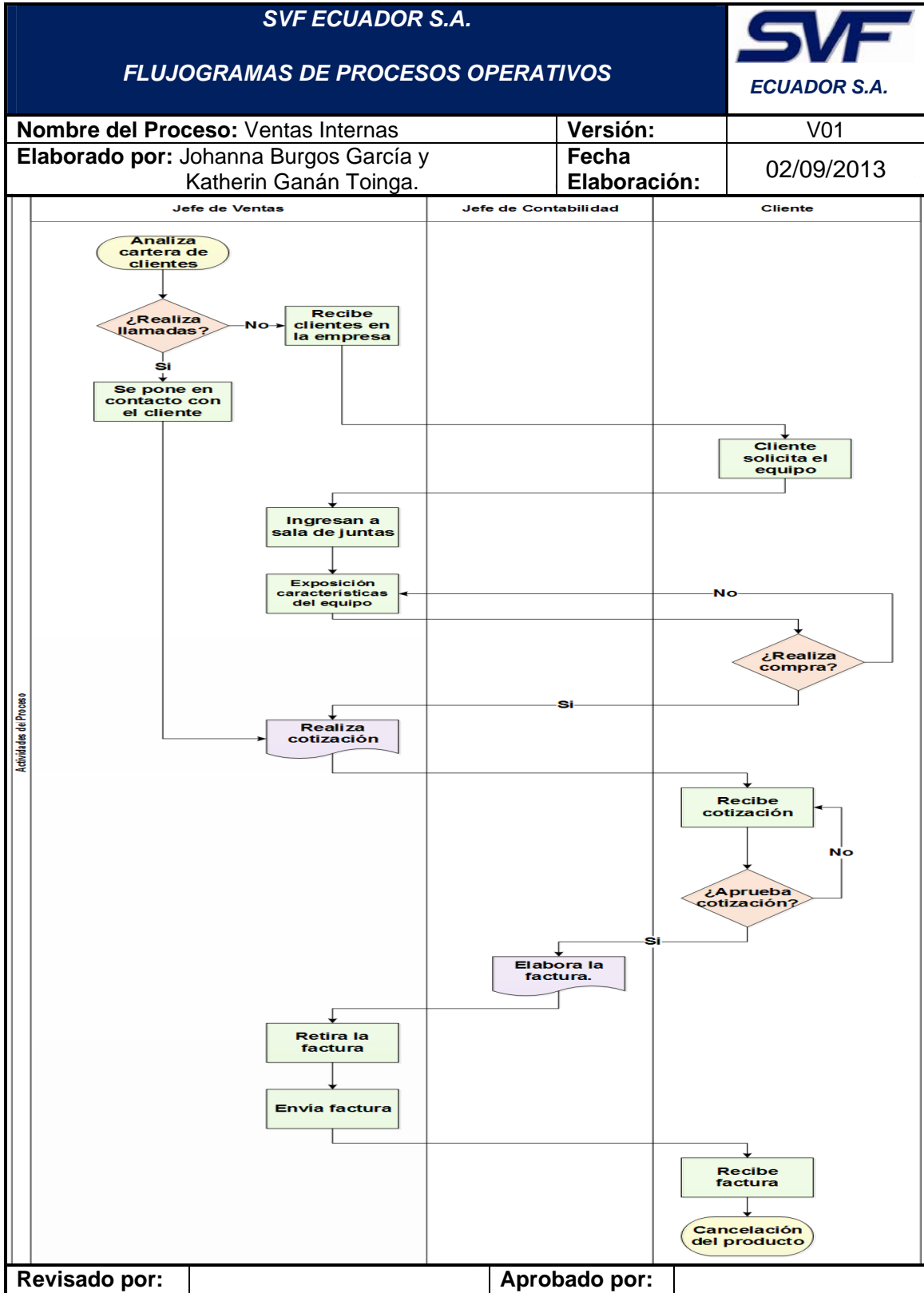


Elaborado por: Johanna Burgos García – Katherin Ganán Toinga

Proceso - Ventas Internas

El proceso de ventas internas cambio drásticamente, empezando con el cambio del responsable directo ya no es el administrador de ventas, las responsabilidad de este ahora con el rediseño es del jefe de ventas siendo el encargado de atender a los clientes que llegan a la empresa para adquirir solamente equipos ya que se necesita un especial trato con ellos, además se reubico de área ya no está en la financiera, ahora estará en el departamento de ventas.

Figura N° 57

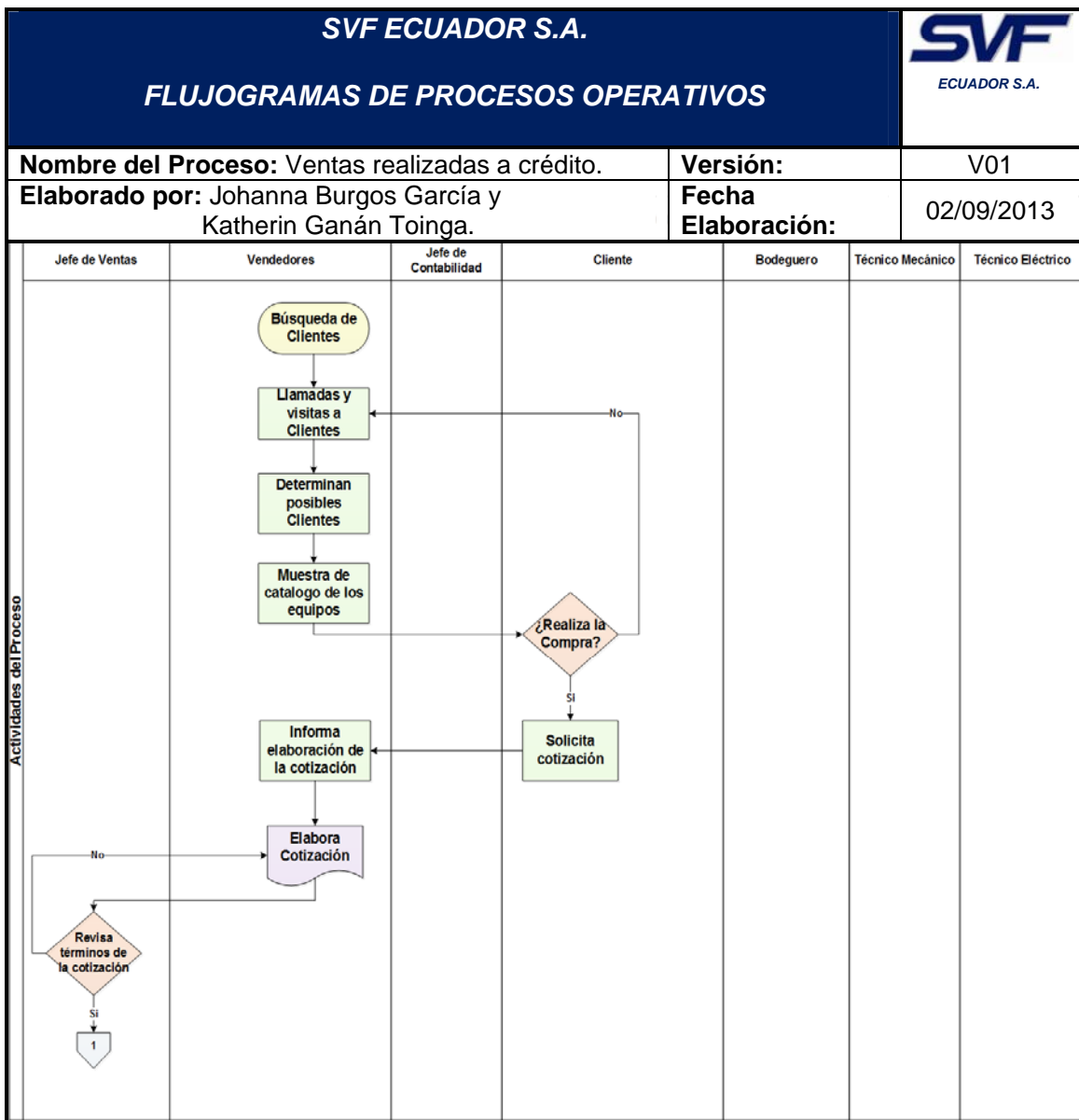


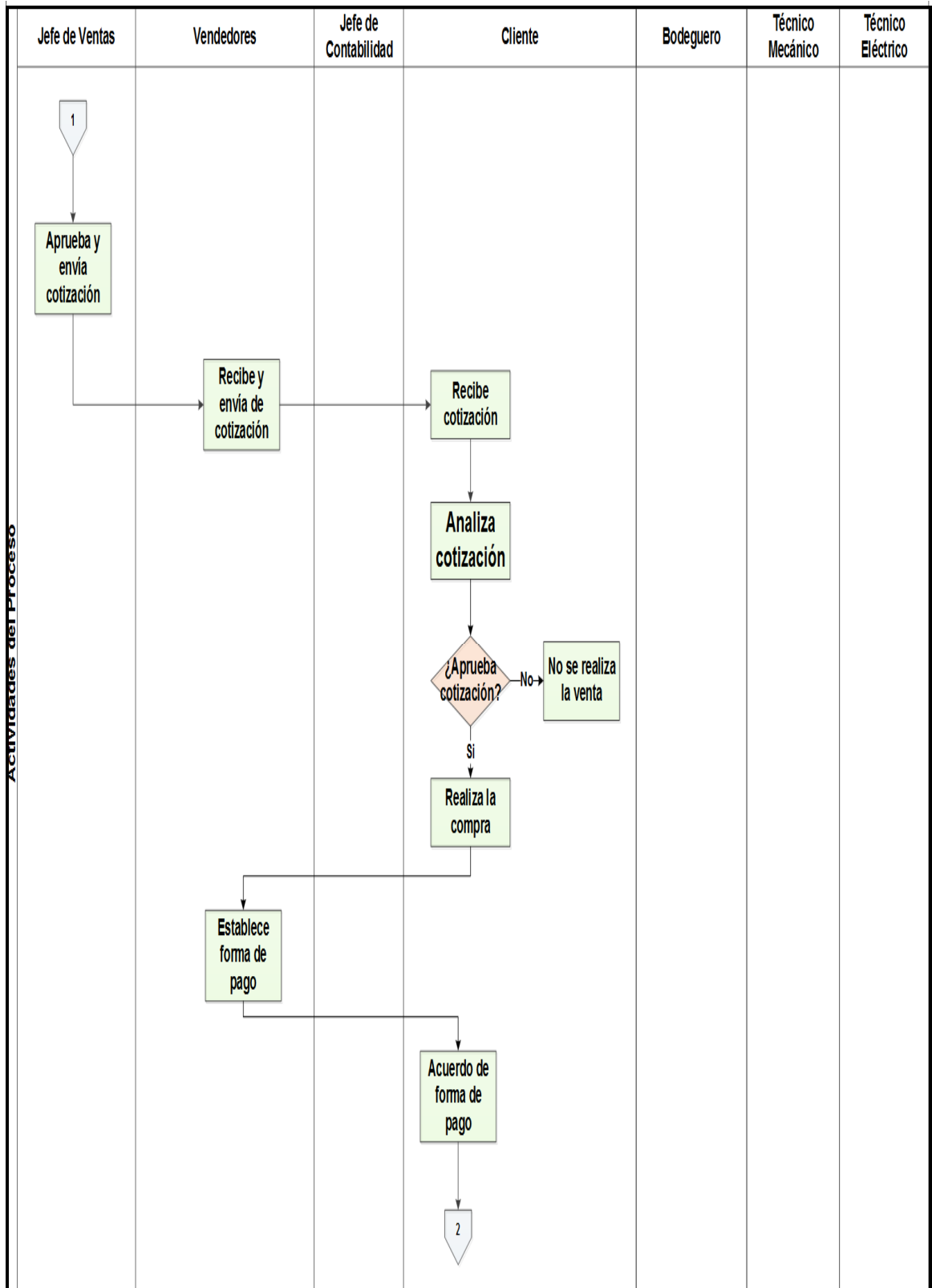
Elaborado por: Johanna Burgos García – Katherin Ganán Toinga

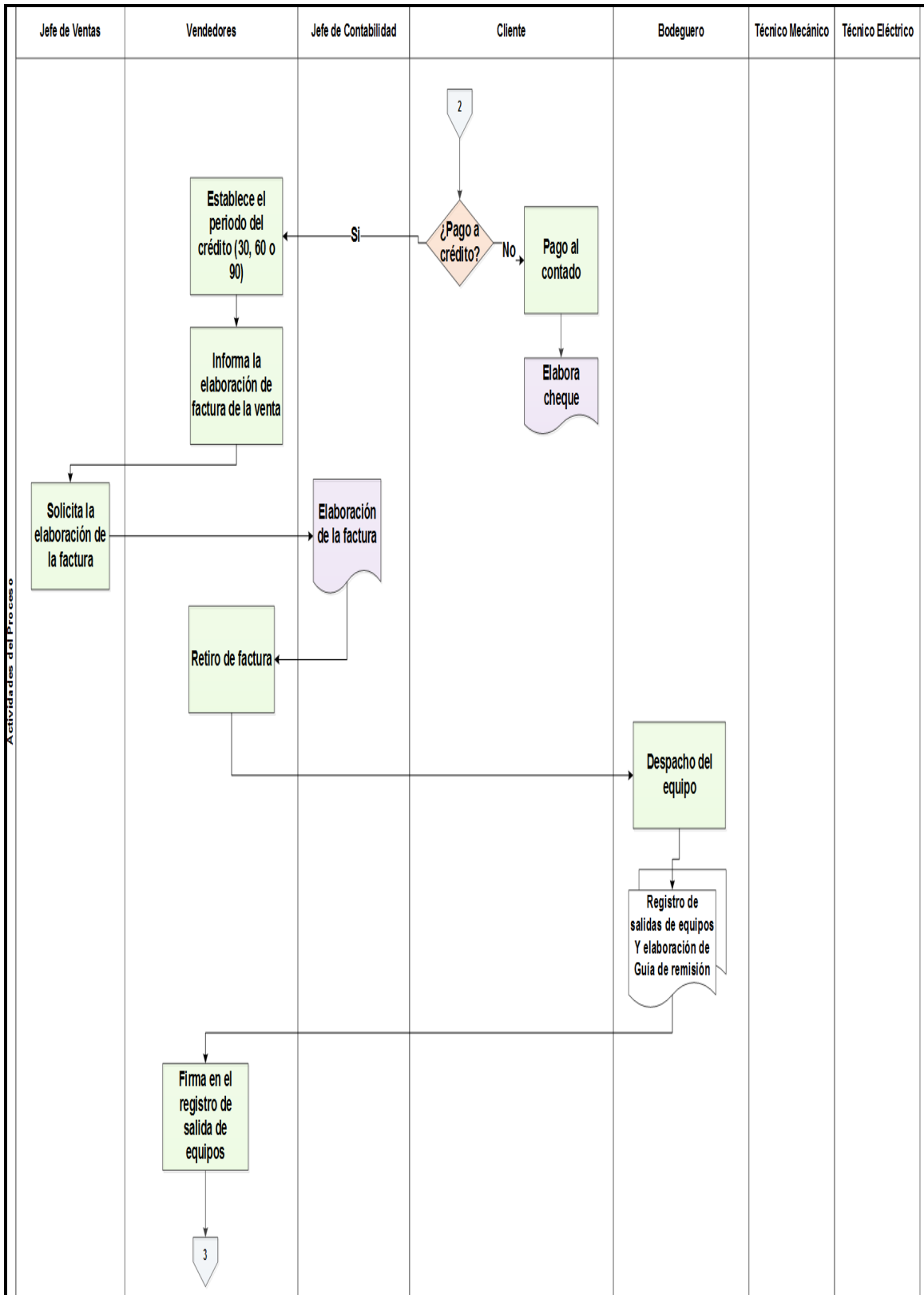
Proceso - Ventas realizadas a crédito

Con las nuevas responsabilidades procesos como el de ventas realizadas a crédito muestran cambios notorios, en este proceso está claro que aumentaron los responsables, se tiene un mayor control con la participación del bodeguero que dota de información necesaria al jefe y los vendedores de los equipos en stock y así poder vender principalmente esos equipos, el proceso está bien detallado todo el proceso de venta.

Figura N° 58



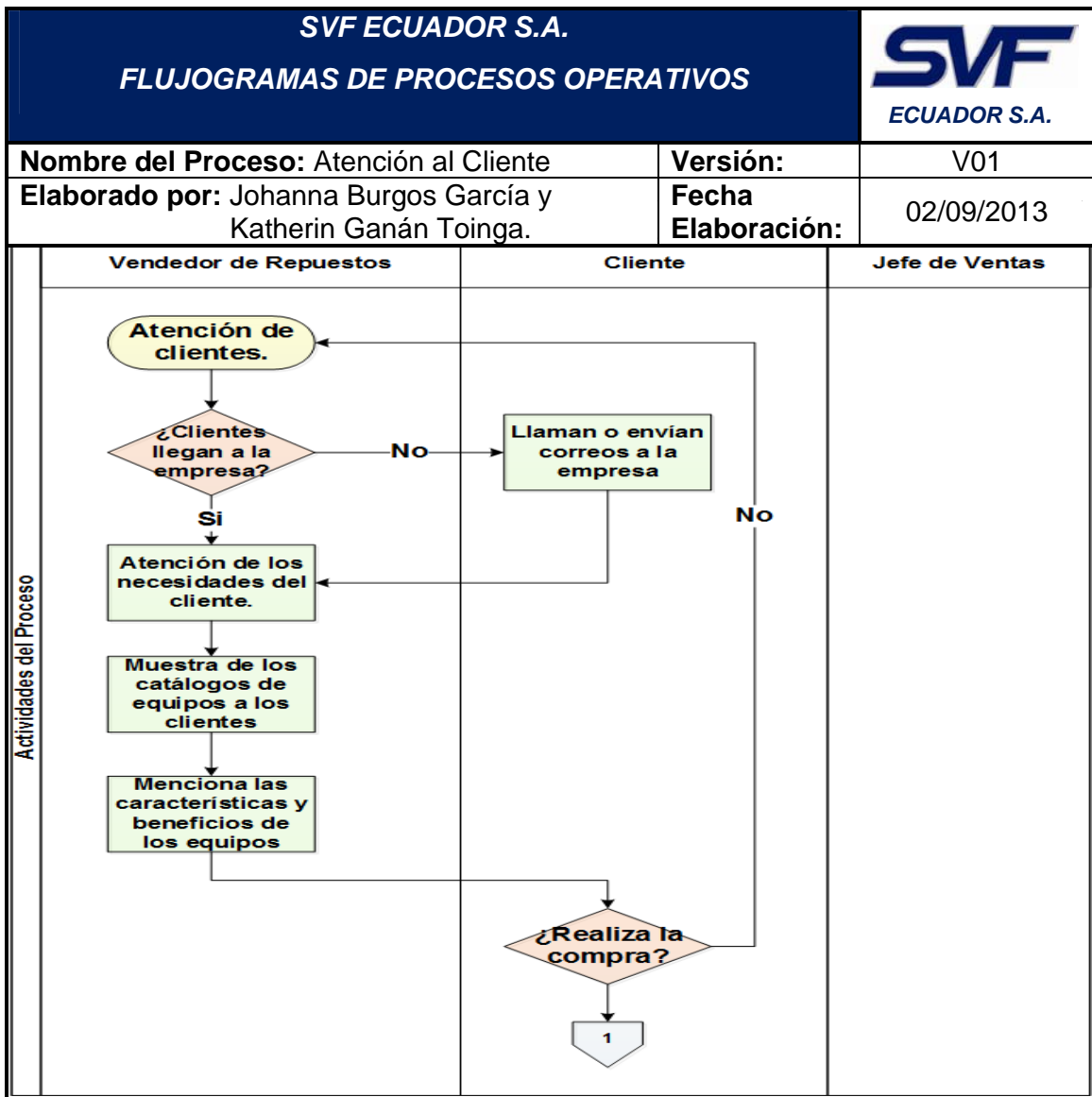


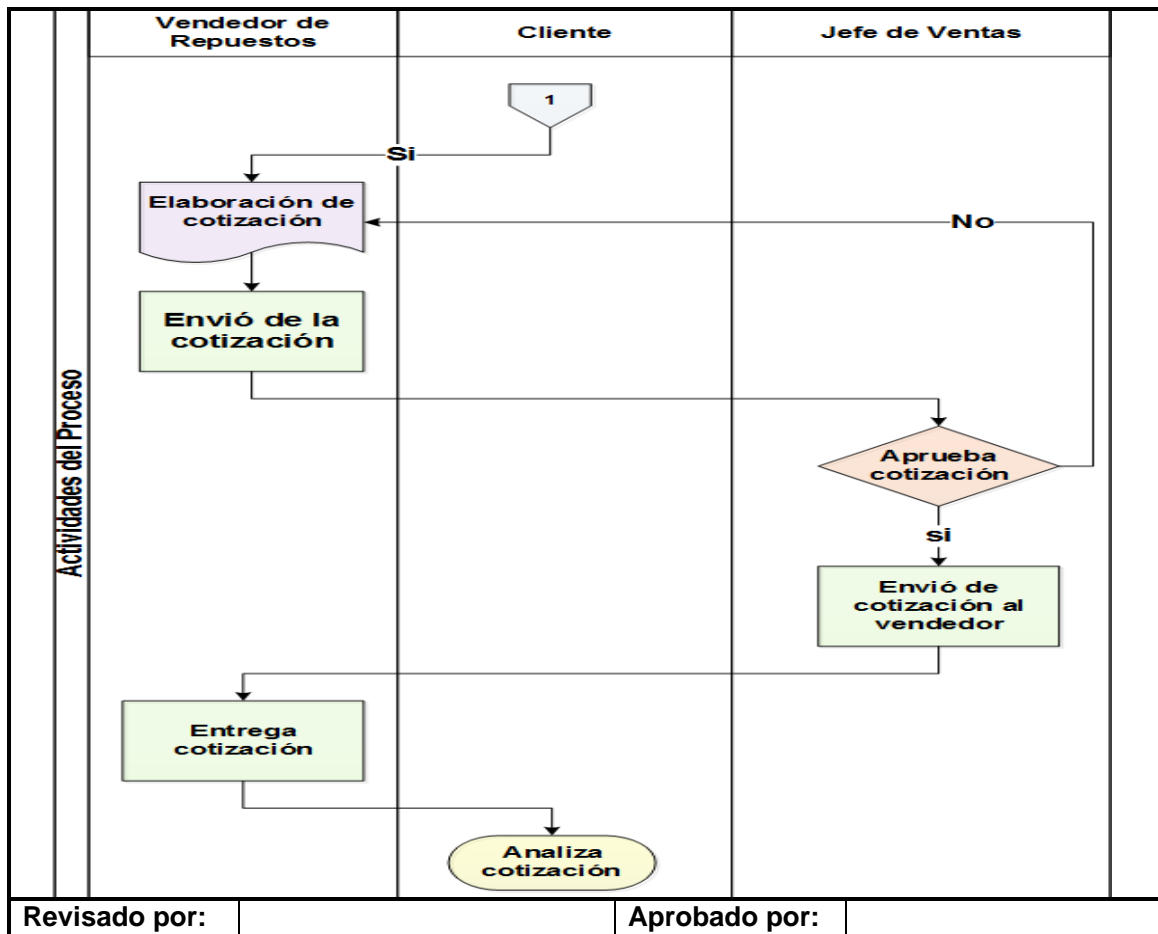


Proceso - Atención al Cliente

Este es otro proceso que ha tenido un gran cambio, como en la reubicación de área está actualmente en el área de repuesto, esa área se eliminara y pasara a formar parte del departamento de ventas, ya que el responsable que tiene mayor actividad es el vendedor de repuestos, este proceso de atención al cliente tiene ciertos aspectos importantes con los clientes, en casos en que clientes solicitan repuestos no hay problema con la atención, también hay clientes que solicitan equipos en esta situación interviene el jefe de ventas en la atención.

Figura N° 59



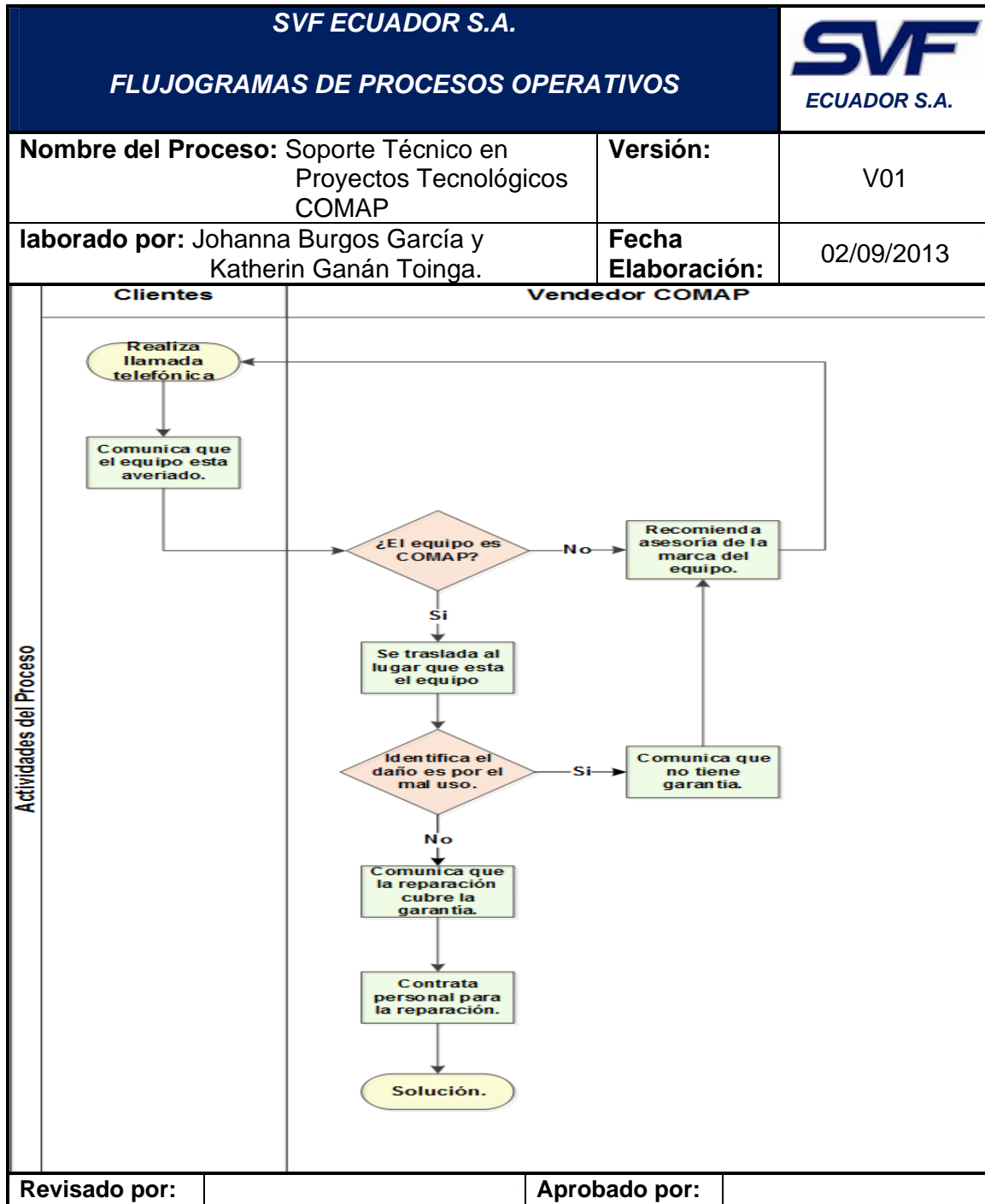


Elaborado por: Johanna Burgos García – Katherin Ganán Toinga

Proceso - Soporte Técnico en Proyectos Tecnológicos COMAP

En el proceso de soporte técnico en proyectos tecnológicos las actividades están mejor definidas las líneas de información, es identificable el responsable en este caso es el vendedor COMAP, un detalle importante es que el soporte técnico se le da a equipo de la marca y por eso también influye en la denominación del vendedor.

Figura N° 60

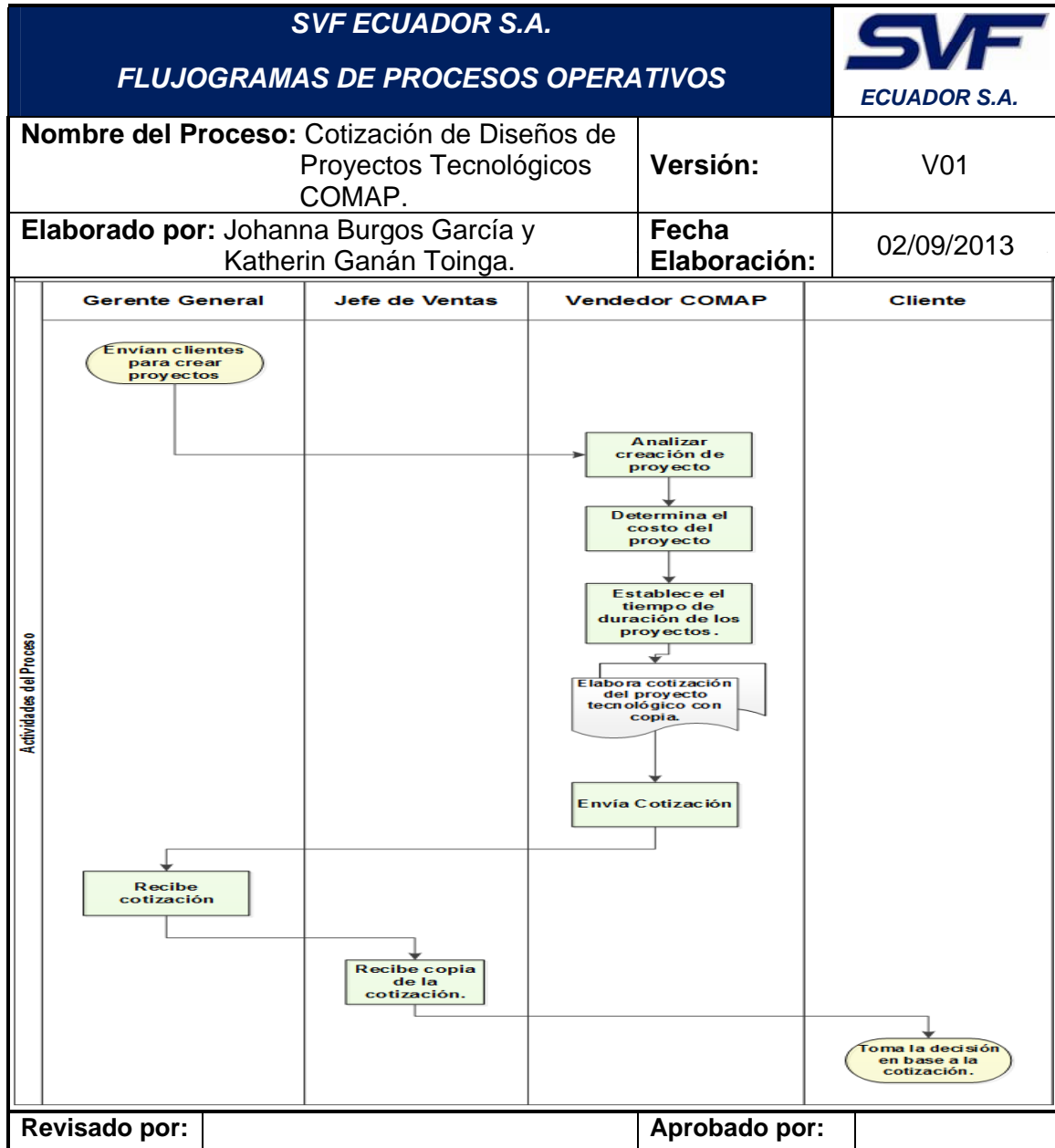


Proceso - Cotización de Diseños de Proyectos Tecnológicos COMAP

Es un proceso en que los clientes son inicialmente atendidos por los responsables en las ventas estos son los vendedores, el jefe de ventas y el gerente general.

Los clientes que adquieren equipos como generadores y quienes desean desarrollar un proyecto de generación eléctrica, son enviados con el vendedor COMAP para que atienda a sus sugerencia o a las ideas que tiene en mente, y luego desarrolle y analice la creación, el costo, el tiempo del proyecto, y por últimos la elaboración de la cotización, que será entregada al responsable de la venta.

Figura N° 61

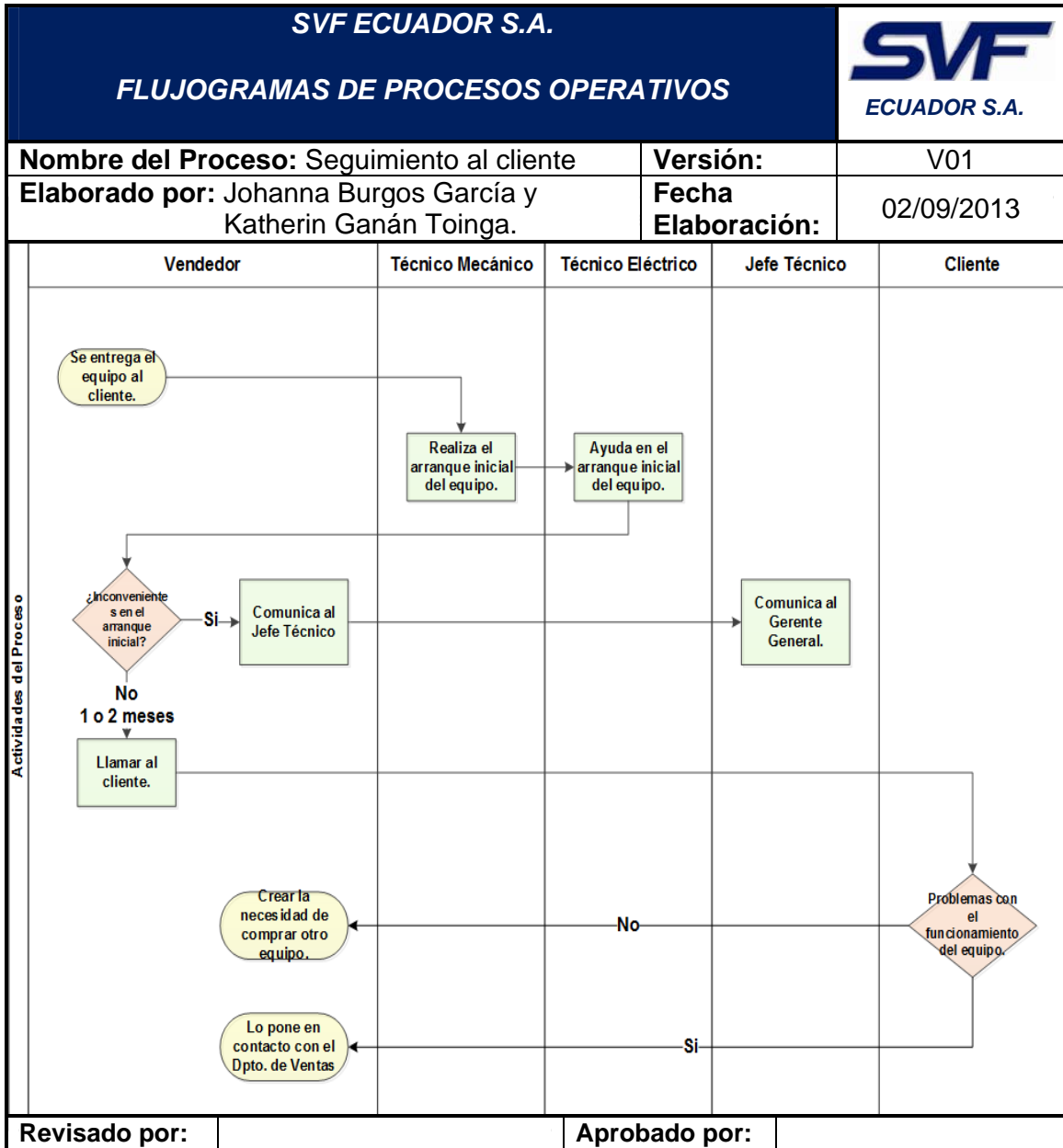


Elaborado por: Johanna Burgos García – Katherin Ganán Toinga

Proceso - Seguimiento al cliente

Para cerrar los procesos del departamento de ventas está el proceso de seguimiento al cliente, se puede notar variación es la denominación de los responsables y el aumento de estos, además que el vendedor trabaja conjuntamente con personal del servicio técnico en el arranque inicial de los equipos, al mes generalmente llama a sus cliente y saber si existe otra posibilidad de venta.

Figura N° 62



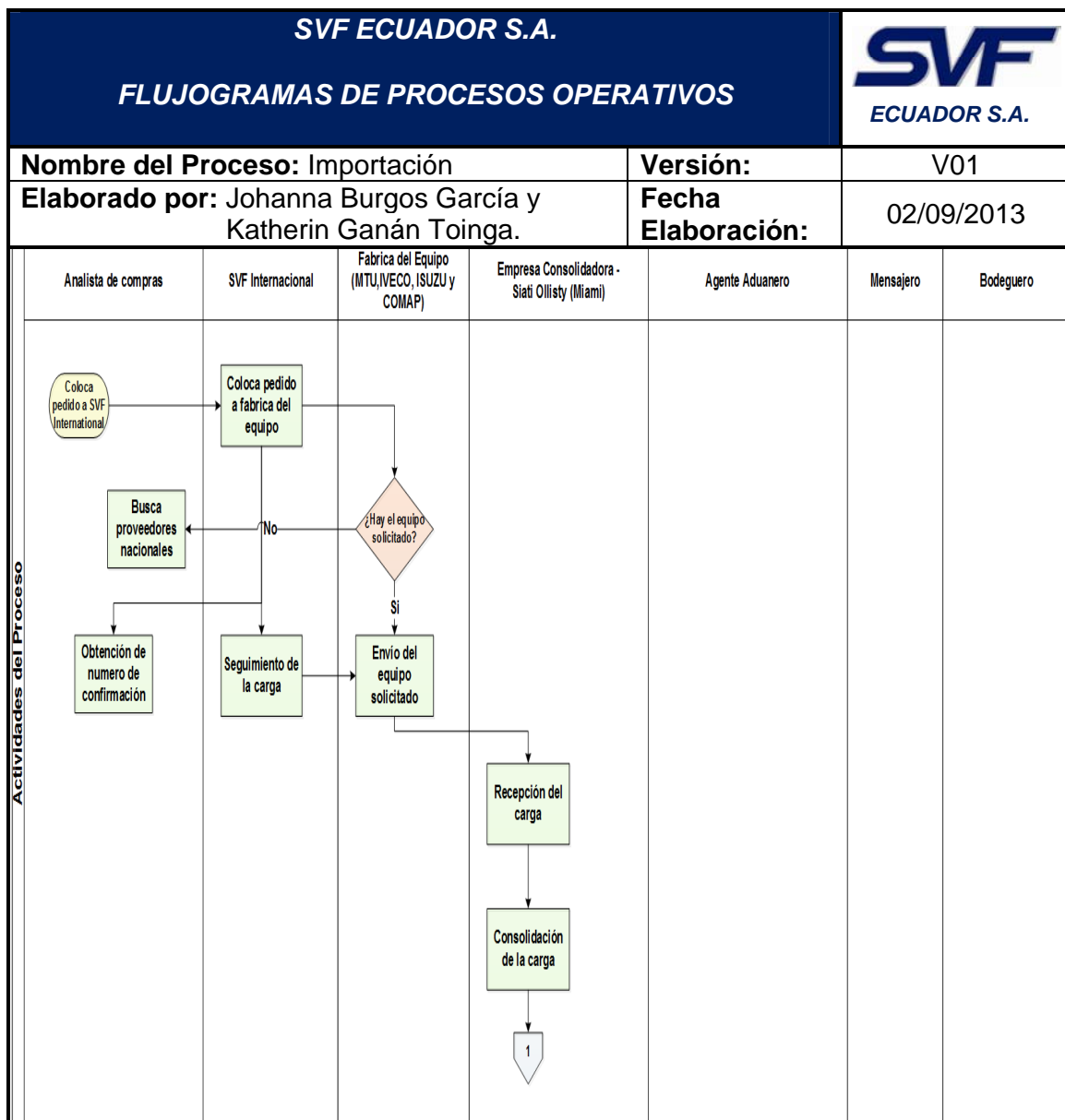
Elaborado por: Johanna Burgos García – Katherin Ganán Toinga

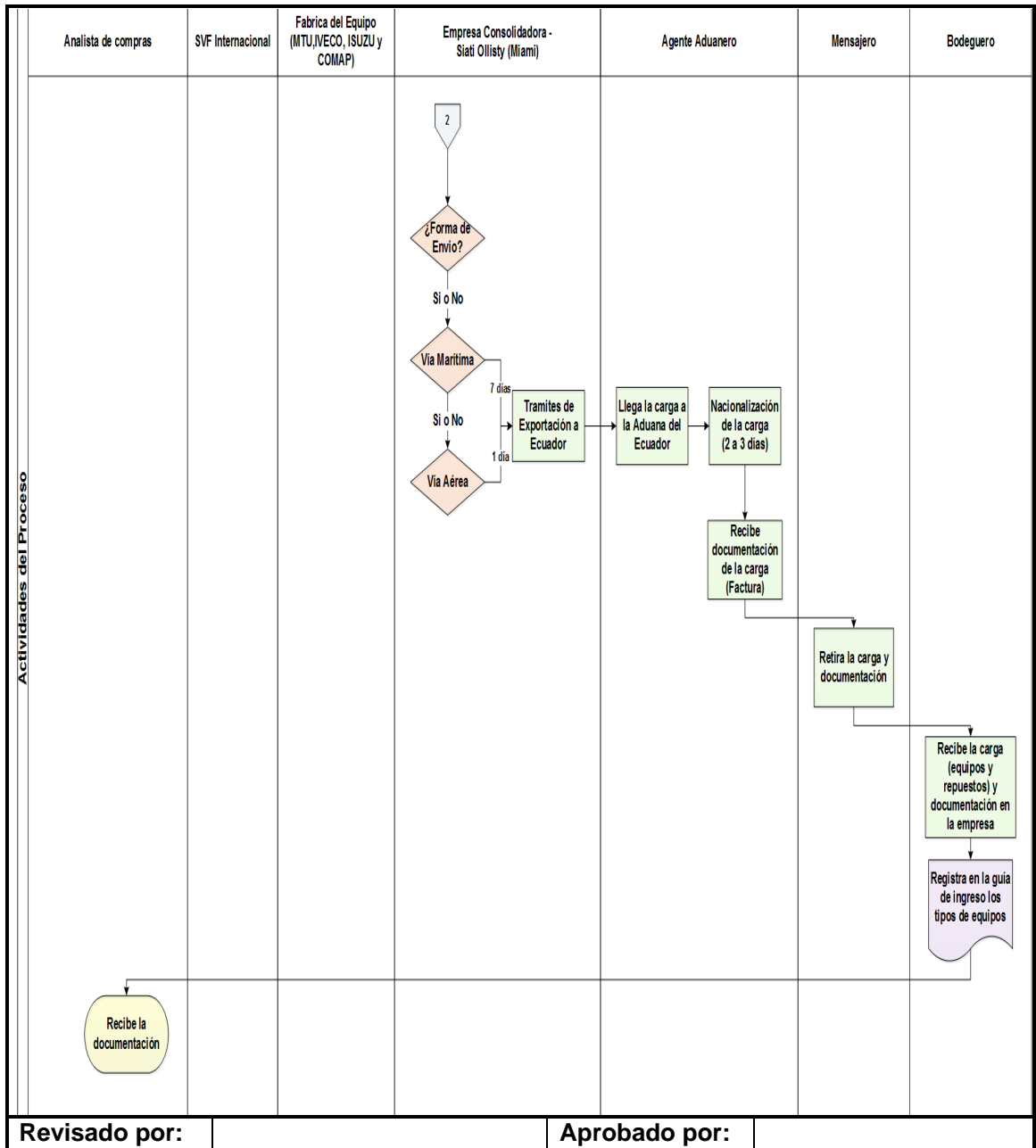
- **PROPUESTA DE PROCESOS OPERATIVOS PARA EL DEPARTAMENTO DE ADQUISICIONES:**

Proceso - Importación

Demuestra que en el proceso de importación tiene un aumento en las actividades, y estas pertenecen a la participación del bodeguero, que se responsabiliza de la mercadería registrando en la guía de ingreso los tipos de equipos previamente solicitados por el analista de compra a SVF Internacional.

Figura N° 63



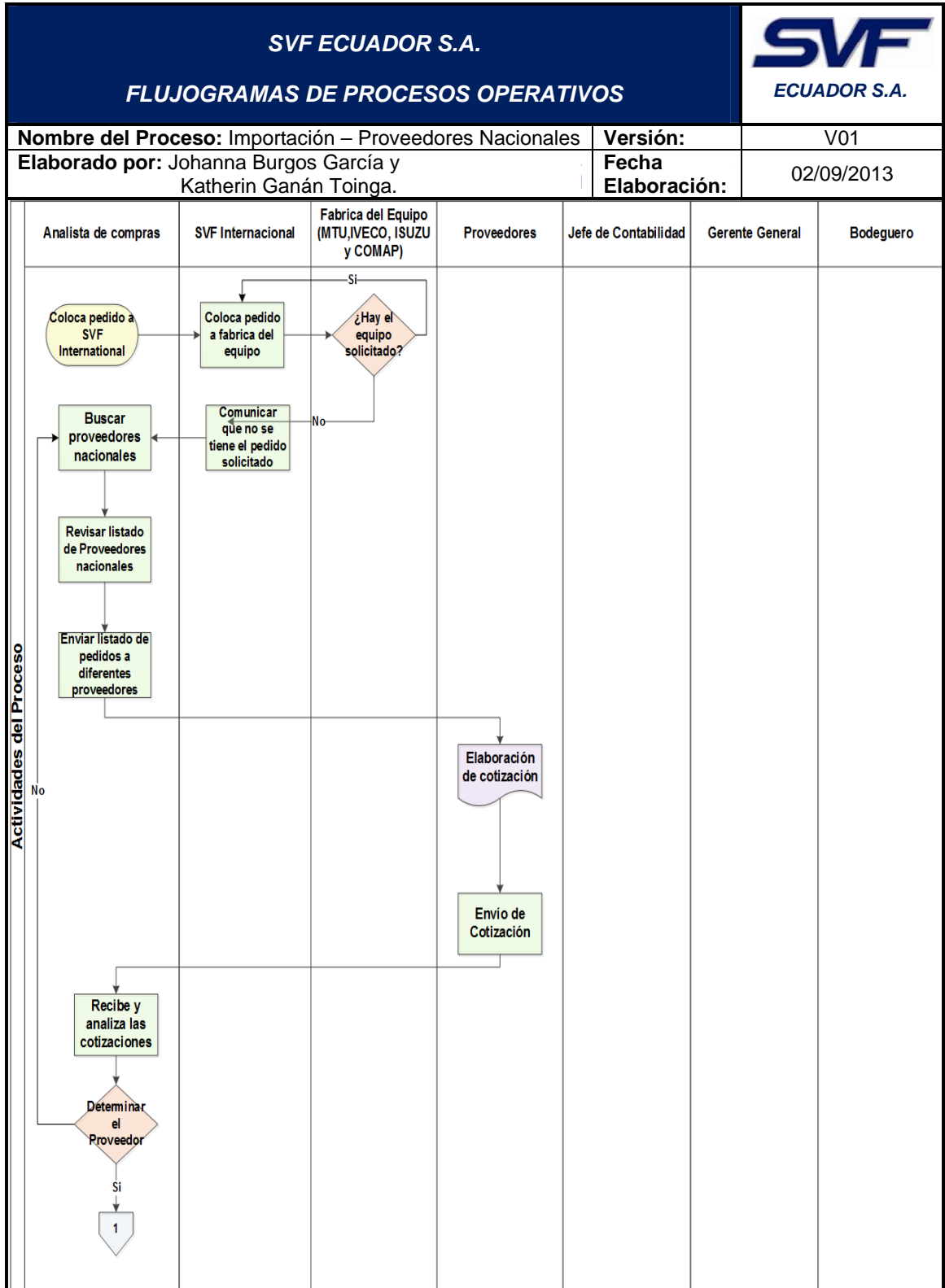


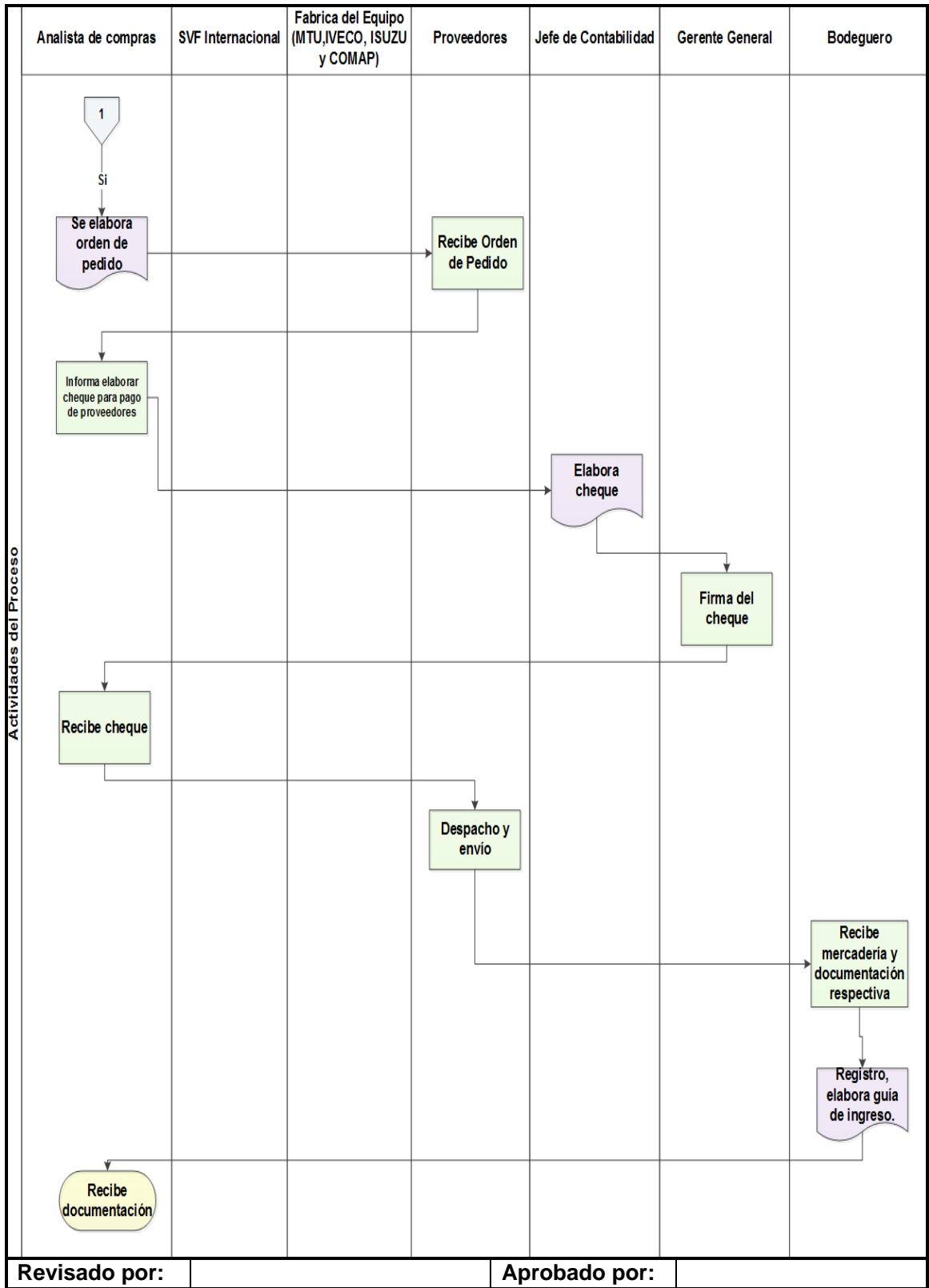
Elaborado por: Johanna Burgos García – Katherin Ganán Toinga

Proceso Importación – Proveedores Nacionales

En el proceso de compra de equipos a los proveedores nacionales es claro que el proceso sufrió un cambio considerable, es más detallado e incremento los responsables como el jefe de contabilidad para la elaboración del cheque para la compra, el gerente para que de la autorización y el bodeguero que se encarga del registro de los equipos en la guía de ingreso que se propone que se implemente en esta área.

Figura N° 64



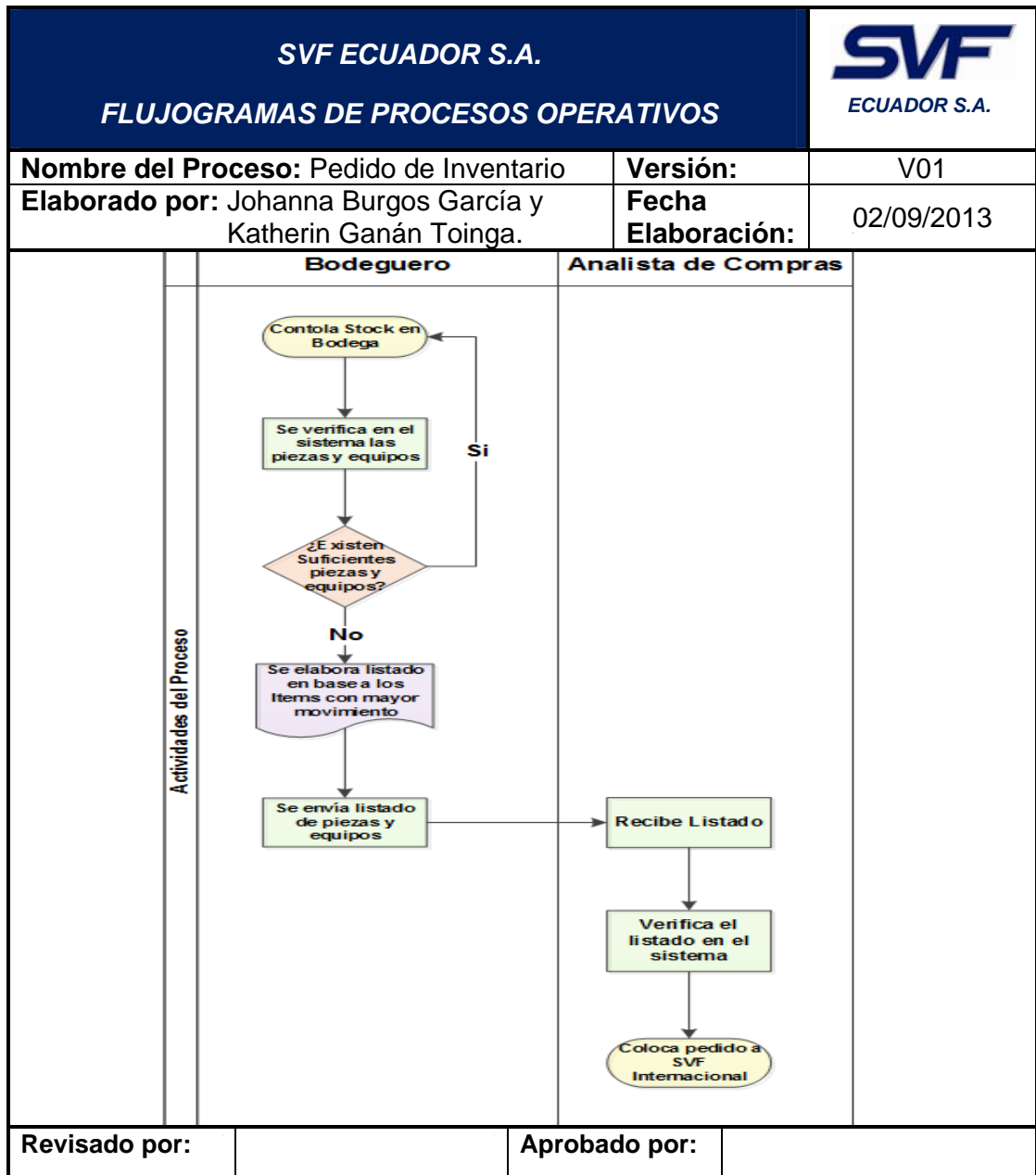


Elaborado por: Johanna Burgos García – Katherin Ganán Toinga

Proceso - Pedido de Inventario

El proceso de pedido de inventario de repuestos, los cambios que se sugieren simplifican las actividades y a su vez presentaren una reducción en los tiempos de trabajo, se identifica al bodeguero como principal responsable de abastecer el stock de la empresa, y con el analista de compras prepara los listados de piezas a solicitar.

Figura N° 65

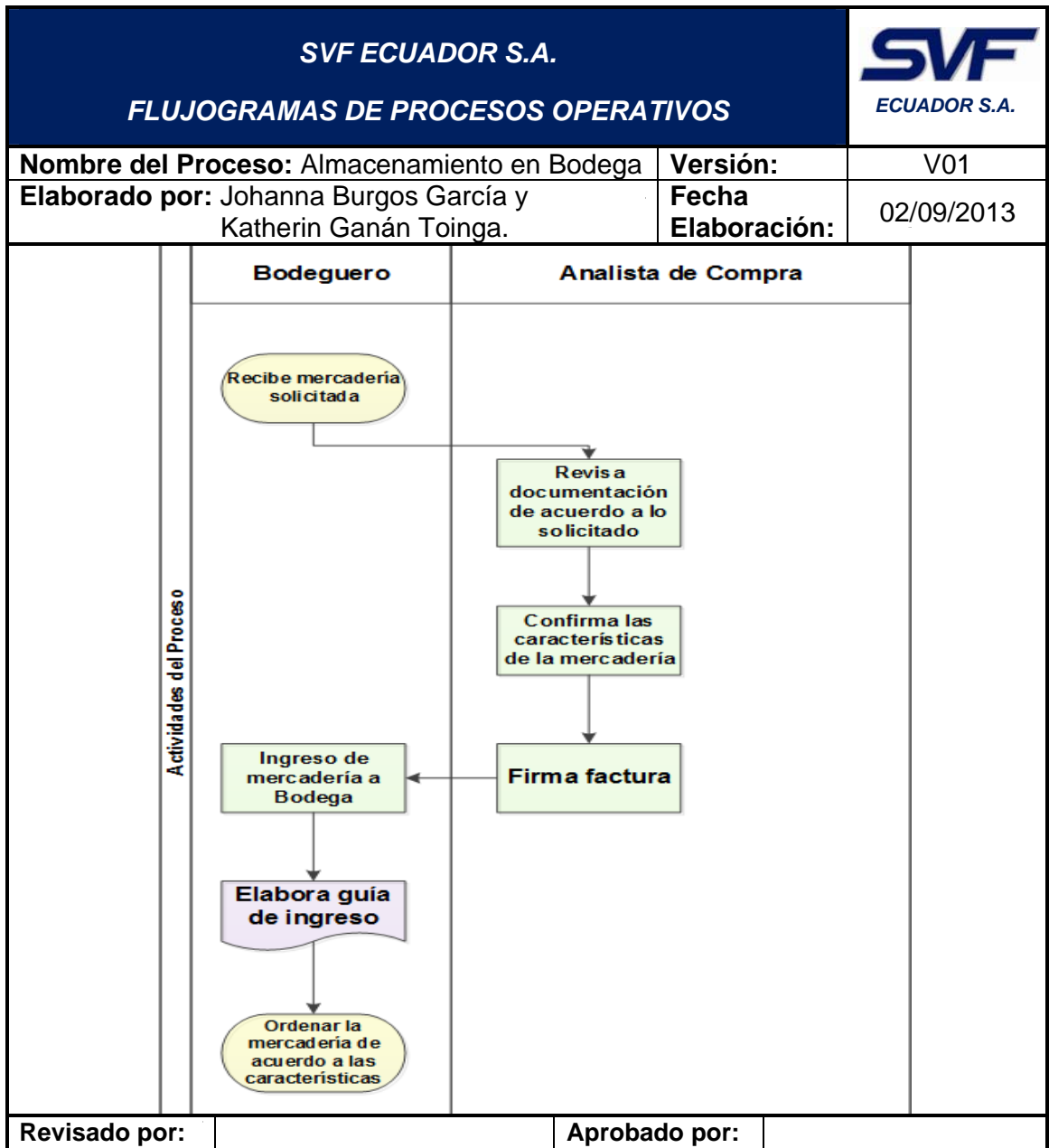


Elaborado por: Johanna Burgos García – Katherin Ganán Toinga

Proceso - Almacenamiento en Bodega

Este proceso se aprecia que el cambio representativo es el de responsables, del vendedor de repuestos por el analista de compra, que se encargara de las actividades documentarias que surgen con el ingreso de mercadería solicitada a la empresa, y la asignación del bodeguero para que elabore la guía de ingreso y ordene la mercadería.

Figura N° 66

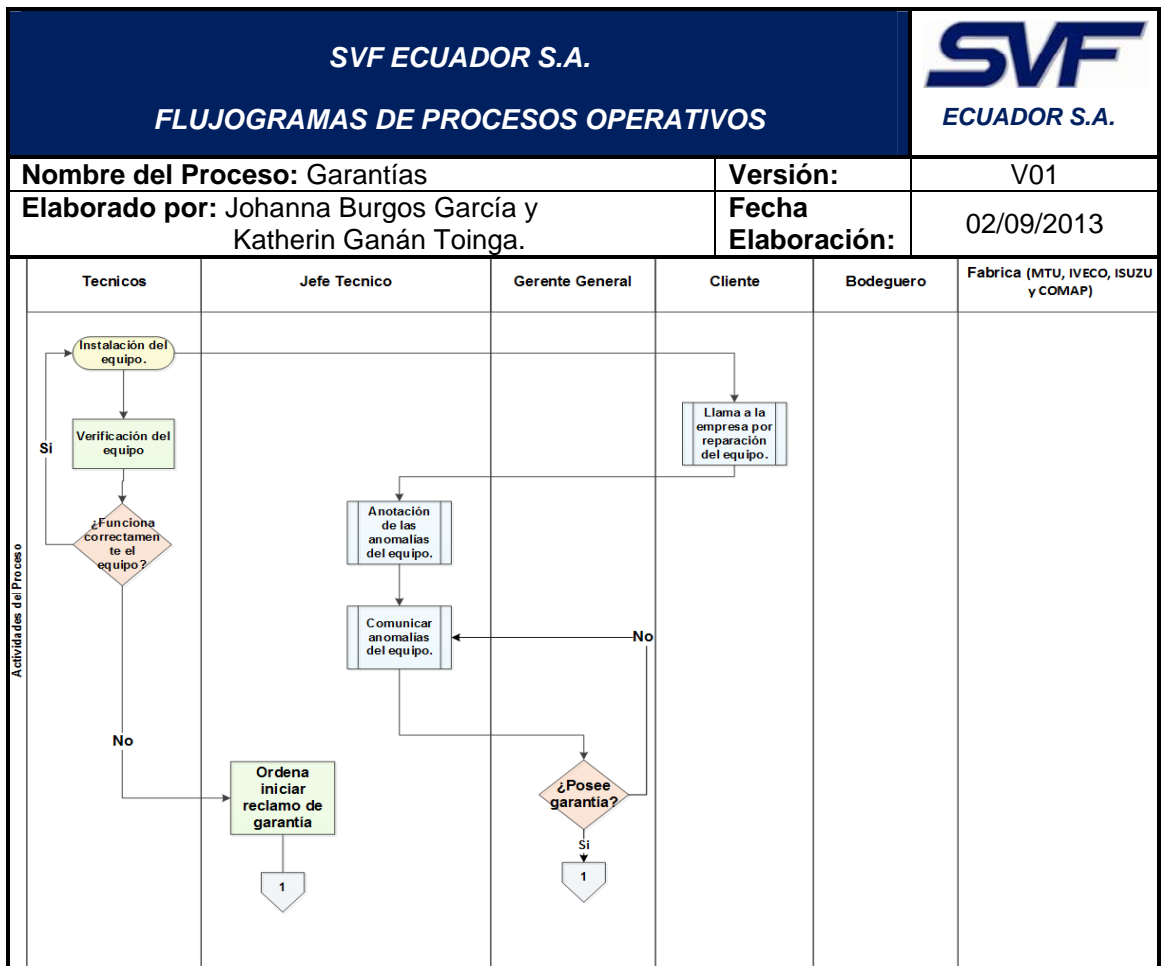


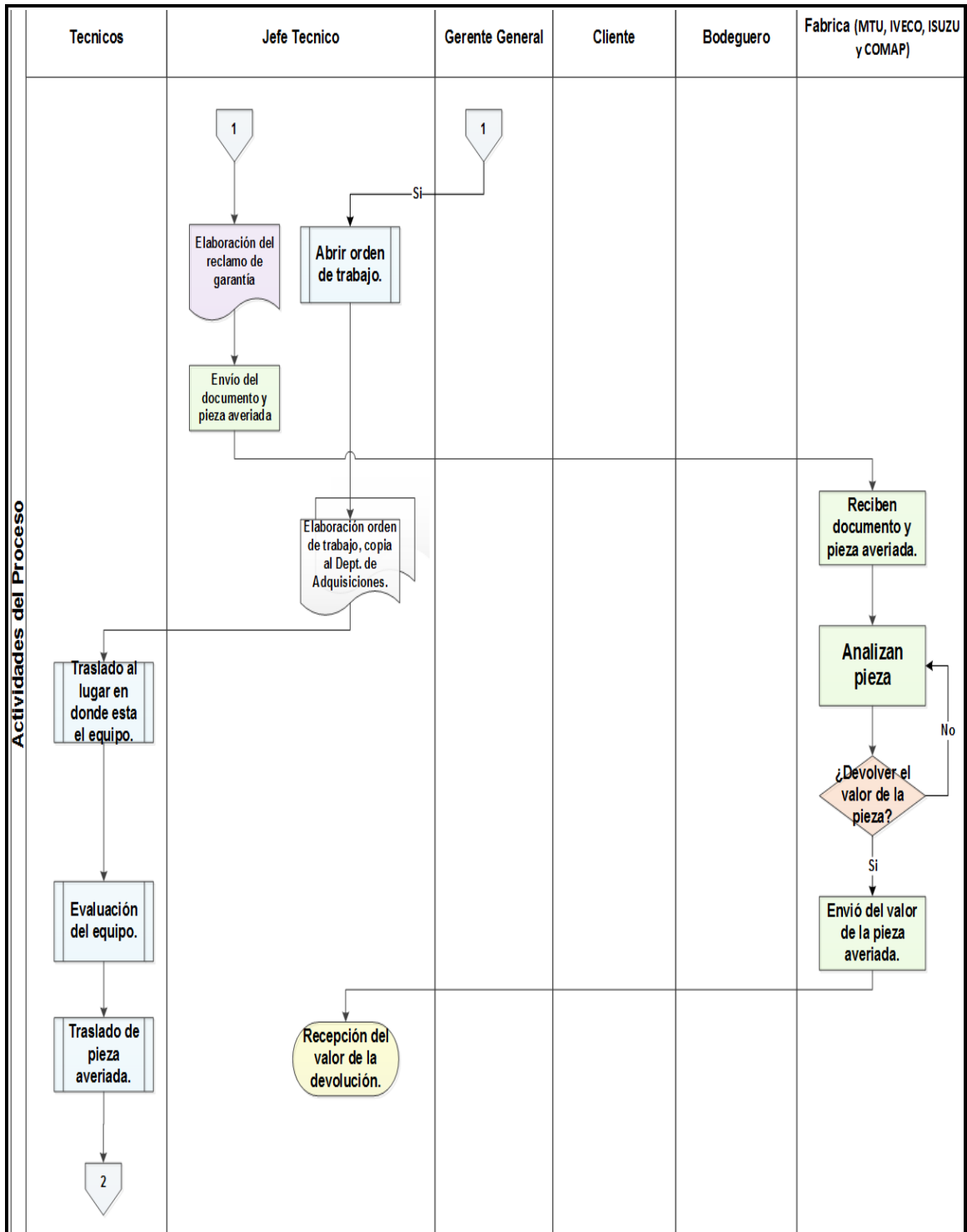
- **PROPUESTA DE PROCESOS OPERATIVOS PARA EL DEPARTAMENTO DE SERVICIO TÉCNICO:**

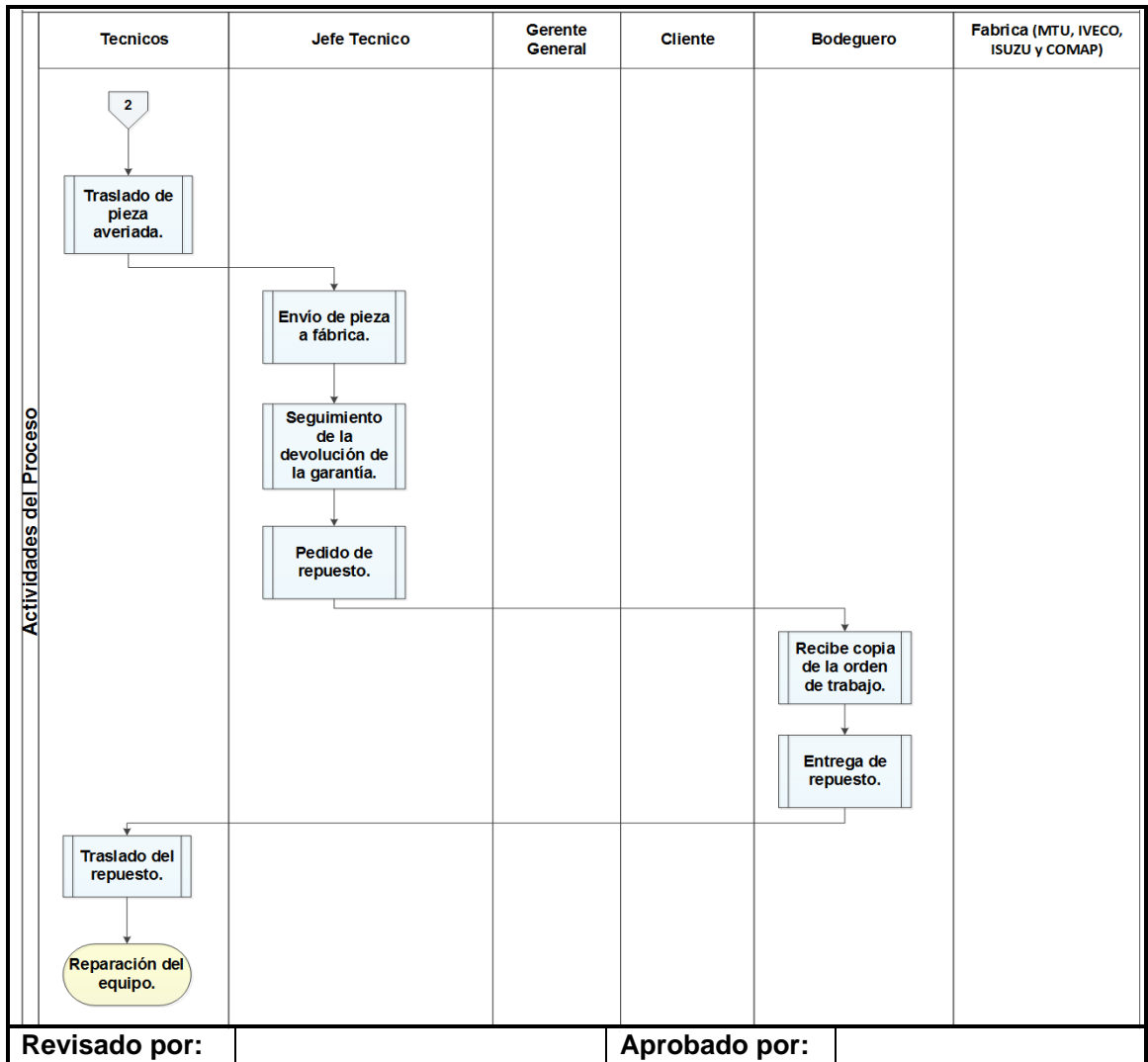
Proceso - Garantías

El proceso de garantías también se presenta cambios considerables con el factor tiempo, por motivo que se eliminó algunos integrantes del proceso, como el asistente de procesamiento de datos y cuyas actividades que realizaba ahora lo hace el jefe técnico inmediatamente, el vendedor de repuesto estaba siendo mal empleado sus actividades eran más de un bodeguero, por eso se decidió eliminarlo del proceso e integrar al bodeguero puesto que trabaja diariamente con el stock de la empresa y resulta más oportuno al momento del despacho de las piezas solicitadas en las garantías atendidas.

Figura N° 67





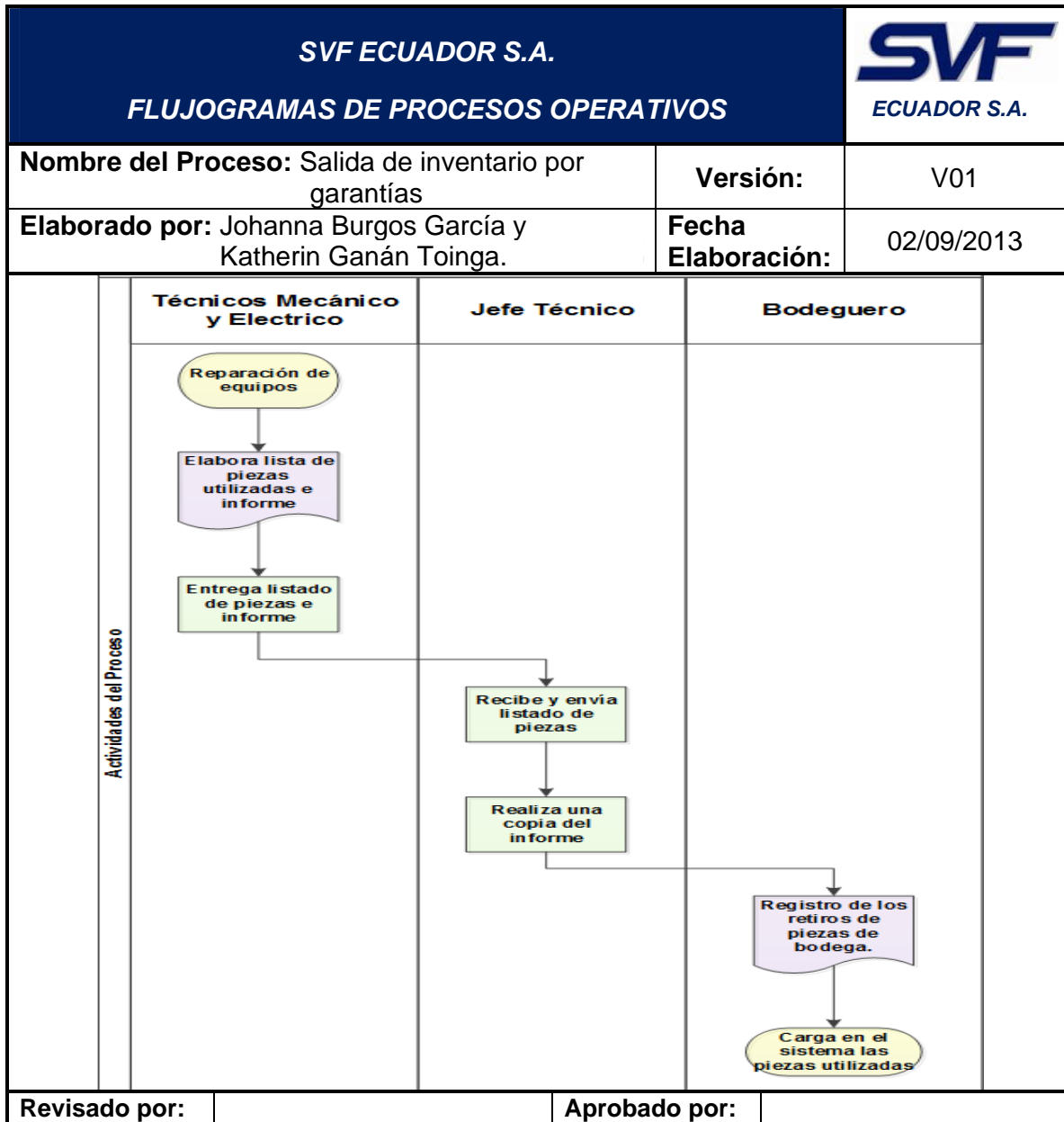


Elaborado por: Johanna Burgos García – Katherin Ganán Toinga

Proceso - Salida de inventario por garantías

Este es un nuevo proceso que permitirá tener un control en la salida de inventario por garantías, como responsables de las actividades está el jefe técnico los técnicos mecánicos y eléctricos y el bodeguero, con esto es identificable las piezas que son más utilizadas en las reparaciones por garantías y con el registro de salida del bodeguero se las identifica fácilmente.

Figura N° 68

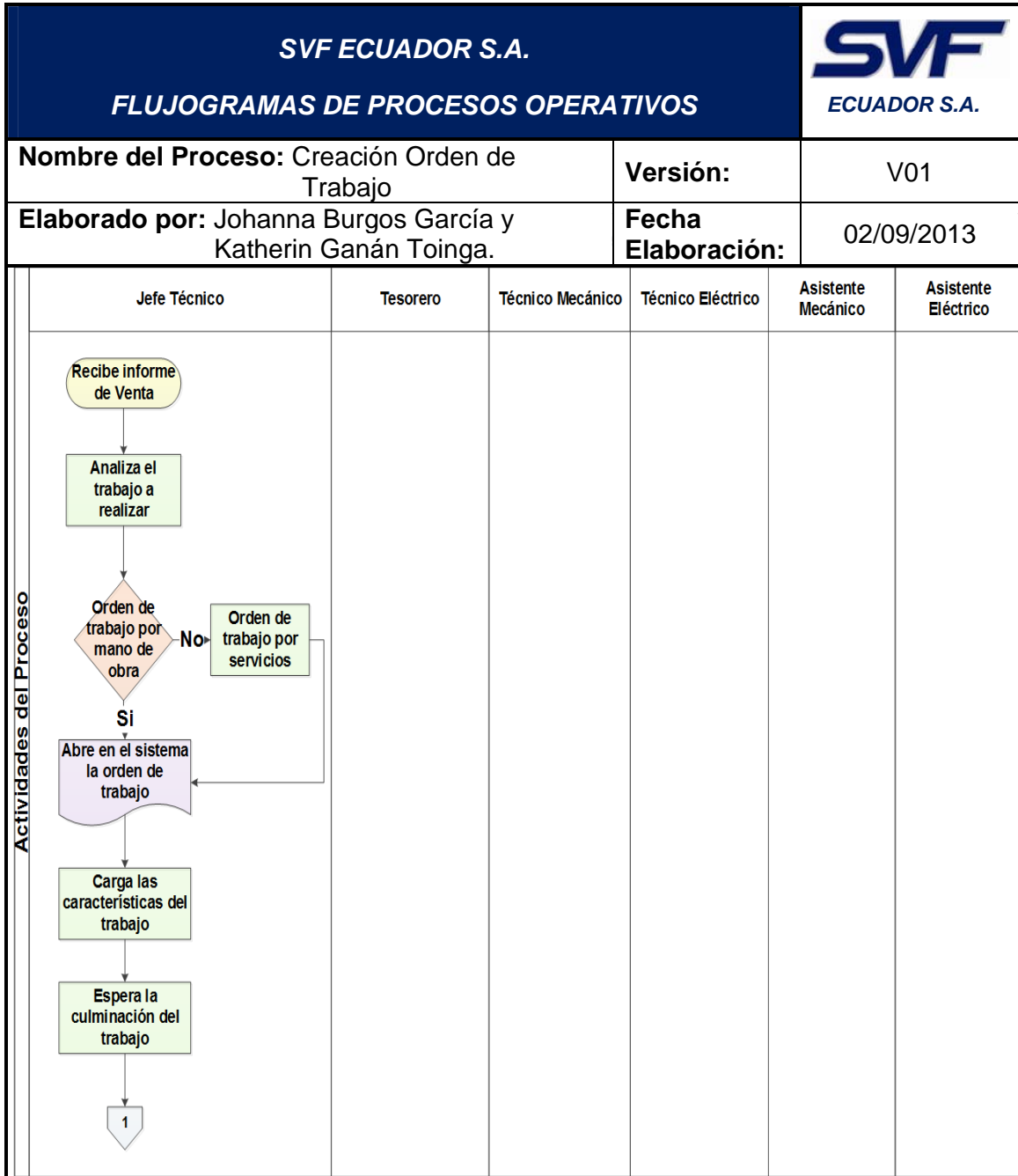


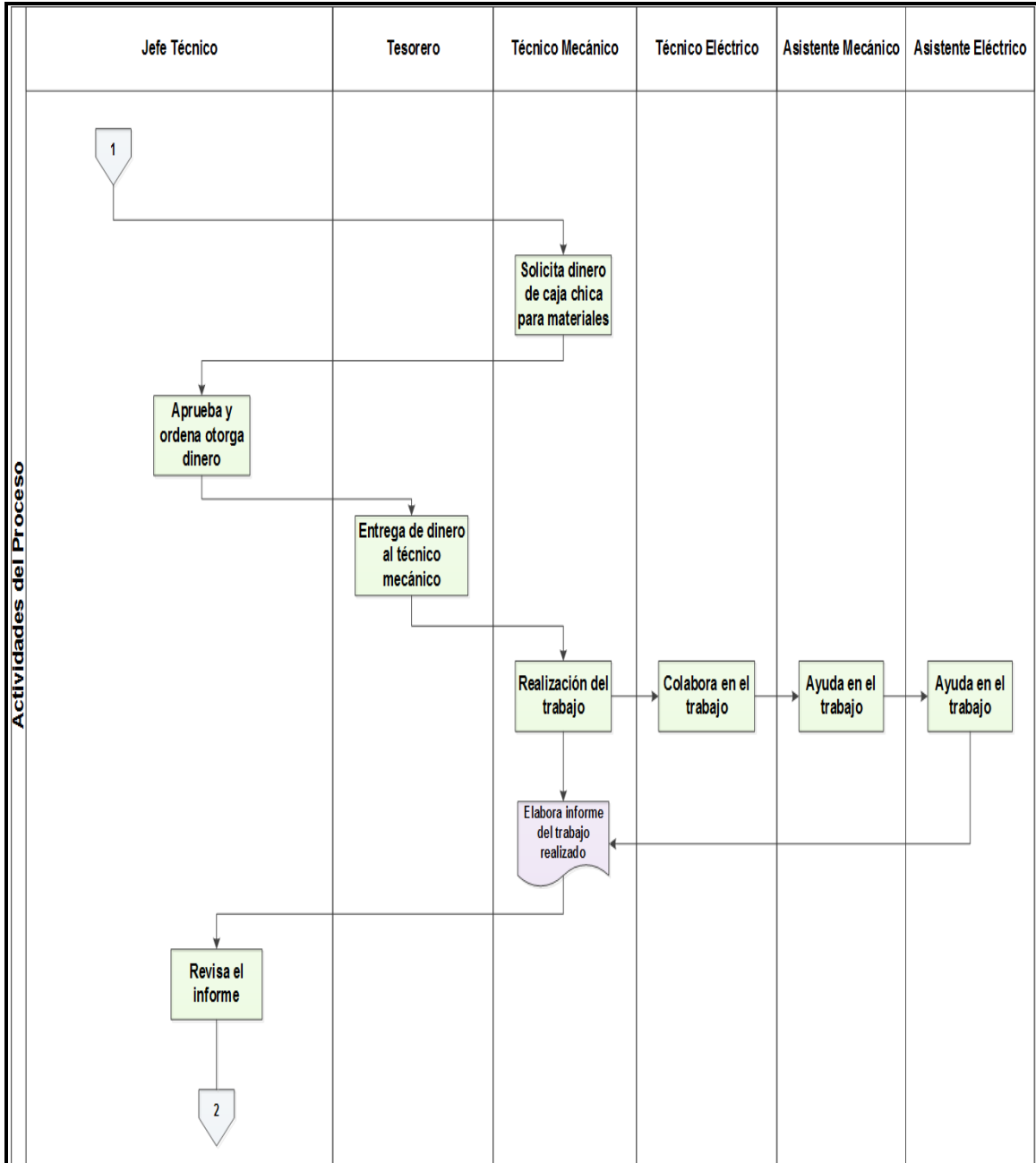
Elaborado por: Johanna Burgos García – Katherin Ganán Toinga

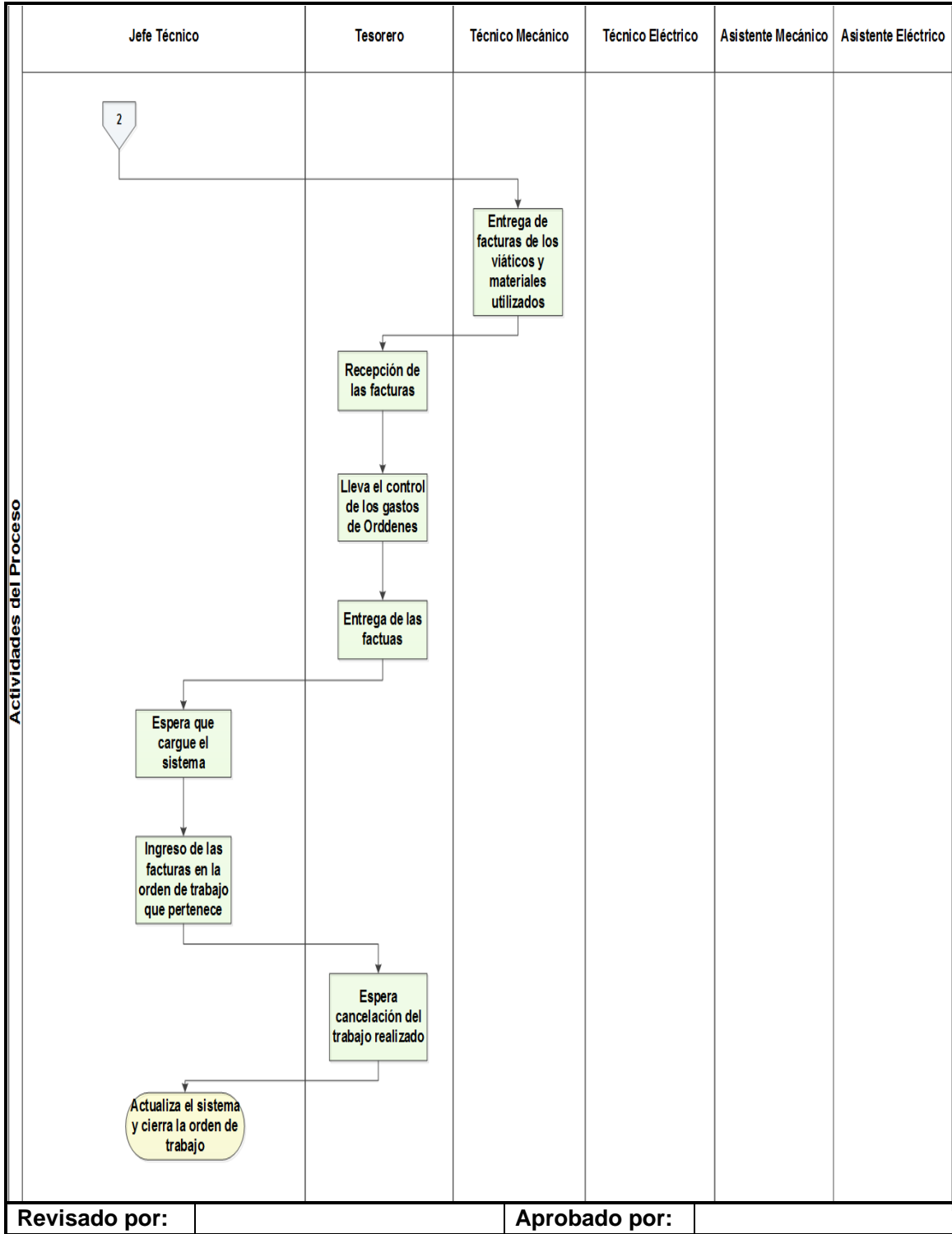
Proceso - Creación Orden de Trabajo

El proceso de creación de órdenes de trabajo se identifica cambios en los responsables y la denominación de cargos, la participación del tesorero en el proceso implica que las salidas de dinero por insumos o viáticos sean un poco mas supervisadas, además de la salida del asistente de datos del proceso, cuyas actividades serán realizadas por el jefe de taller lo que se reducirá el tiempo del trabajo esto es previsto a las habilidades del jefe técnico.

Figura N° 69







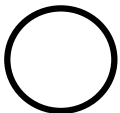

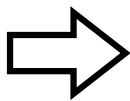


Elaborado por: Johanna Burgos García – Katherin Ganán Toinga

ESTUDIO DE LOS TIEMPOS DE DEMORA PROMEDIO EN EL DESARROLLO DE ACTIVIDADES EN LA ESTRUCTURA Y SISTEMA DE CONTROL ACTUAL

Se optó en realiza un estudio de tiempos porque nos permite visualizar el tiempo estándar en que se realiza una actividad, para su elaboración se procedió a seleccionar toda la información necesaria de los diagramas de flujos actuales de cada área, y así poder reconocer gráficamente los eventos que se generan durante el desarrollo de las actividades, como la distribución de unidades, el uso de materiales, los tiempos de retrasos y los tiempos de almacenamiento, se emplea los símbolos de diagramas de procesos lo que facilita identificar las operaciones, inspecciones, transporte, demoras y almacenamiento de información.

Se plantea el formato de control y luego de implementar la propuesta se podría tomar a consideración la disminución de cada actividad para fomentar y lograr una ventaja competitiva, mejorar las posiciones laborales entre los empleados con esto en el ambiente laboral se reduciría los acontecimientos de conflictos interpersonales, también se reduciría los tiempos no productivos y aumentar los ciclos de producción a los procesos propuestos.

SIMBOLOGÍA UTILIZADA EN EL ESTUDIO DE TIEMPO

	Operación: Mediante esta simbología se puede identificar las características de un objeto o en el momento de recibir información que se planeada por medio de actividades.
	Inspección: Permite la vigilancia de un grupo de elementos que servirán para comprobar y garantizar la calidad en la ejecución de actividades respecto a las características.
	Transporte: Ayuda a determinar cuándo un objeto es trasladado a diferentes lugares a su vez esto se puede restringir cuando la acción pertenece a operación o inspección.
	Demora: Se refiere a la intervención en el flujo de trabajo y esto ocasiona la tardanza en el momento de ejecutar otra actividad.
	Almacenamiento: Esta acción otorga a la actividad el acopio de los objetos que se incluyen en los procesos para llevar a cabo el cumplimiento de la función.

- ESTUDIO DE TIEMPOS EN BASE A LOS PROCESOS QUE SE PRESENTAN EN EL ÁREA DE GERENCIA:

Proceso – Creación de políticas de Ventas





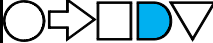














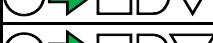
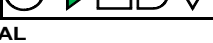
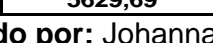
Figura N° 70

SVF ECUADOR S.A.							SVF ECUADOR S.A.	
ESTUDIO DE TIEMPOS								
Nombre del Proceso: Creacion de politicas de Ventas							Fecha: 13/09/2013	
Elaborado por: Johanna Burgos García y Katherin Ganán Toinga.								
Actividades	Simbolo	SVF Internacional	Gerente General	Gerente de Ventas	Administradora de Ventas	Vendedores	Vendedor de Repuestos	Notas y Analisis
		Tiempo	Tiempo	Tiempo	Tiempo	Tiempo	Tiempo	
Envío de políticas de ventas.		0,00						Indeterminado
Recibe políticas de ventas			2880,00					Envío por correo
Analiza políticas de ventas			32,00					Depende de la situacion del mercado
Establece políticas de ventas			2,50					
Determina sus propias políticas de ventas en base al mercado Ecuatoriano			48,60					Cuando no son aceptadas las enviadas
Entrega de políticas de ventas			4,23					
Recibe políticas de ventas					3,00			
Distribución de las políticas de ventas					13,00			
Recibe políticas de ventas				3,00		2,00	8,00	A cada vendedor
Archiva el documento					2,00			
TOTAL		0,00	2967,33	3,00	18,00	2,00	8,00	
TOTAL MINUTOS:				2998,33		TOTAL HORAS:		49,97

Elaborado por: Johanna Burgos García – Katherin Ganán Toinga

Proceso – Venta de Clientes Potenciales

Figura N° 71


SVF ECUADOR S.A. ESTUDIO DE TIEMPOS					
Nombre del Proceso: Venta de clientes potenciales				Fecha: 13/09/2013	
Elaborado por: Johanna Burgos García y Katherin Ganán Toinga.					
Actividades	Simbolo	Gerente General	Administrador de Ventas	Clientes	Notas y Analisis
		Tiempo	Tiempo	Tiempo	
Revisa cartera de clientes		25,00			
Identifica clientes potenciales (Armada del Ecuador, Petroleras)		15,00			Importantes
Realiza llamadas a clientes		55,00			
Ofrece equipo equipos		20,00			
Realiza la compra				12,00	
Solicita cotización del equipo				0,12	
Elaboración de cotización.			5,00		
Envío de cotización		30,00			
Recibe la cotización				2160,00	
Aprueba la cotización				0,00	Indeterminado
Envía cotización aprobada				0,00	Indeterminado
Recibe cotización aprobada		1800,00			
Solicita equipo		10,45			
Reviza Equipo en Stock		5,30			
Realiza importación del equipo		9,00			
Ordena Elaboración de Factura		5,00			
Elaboración de factura			7,52		
Entrega de la factura			4,30		
Recibe factura		1428,00			
Entrega del equipo y de la factura.		38,00			
Recibe equipo y factura				0,00	Indeterminado
TOTAL		3440,75	16,82	2172,12	
TOTAL MINUTOS:	5629,69	TOTAL HORAS:		93,83	

Elaborado por: Johanna Burgos García – Katherin Ganán Toinga

- ESTUDIO DE TIEMPOS EN BASE A LOS PROCESOS QUE SE PRESENTAN EN EL ÁREA DE VENTAS:

Proceso – Preparar pronóstico de ventas


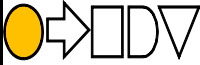









Figura N° 72

SVF ECUADOR S.A. ESTUDIO DE TIEMPOS					
Nombre del Proceso: Preparar Pronóstico de Ventas			Fecha: 13/09/2013		
Elaborado por: Johanna Burgos García y Katherin Ganán Toinga.					
Actividades	Símbolo	Vendedor	Gerente de Ventas	Gerente General	Notas y Análisis
		Tiempo	Tiempo	Tiempo	
Determina temporada estacionaria		4,00			
Determina los posibles equipos para la venta.		38,00			Motores de Bombeo, Generadores, etc.
Analiza situación del mercado		67,00			
Compara precios con la competencia		23,00			Mejorar el plan
Determina posibles ventas		25,00			
Analiza la capacidad de pago del cliente		14,00			
Elabora Plan de Ventas a 60 y 90 días		8,00			
Presenta el Plan de Ventas		3,00			
Revisión del Plan de Ventas				0,00	Indeterminado
Aprobación del Ventas				2,00	
No Aprueba; Ordena realizar nuevo Plan de ventas		0,00			Indeterminado
Controla que se realice la venta			0,00		Indeterminado
Procede al cumplimiento del Plan de ventas.		0,00			Indeterminado
TOTAL		182,00	0,00	2,00	
TOTAL MINUTOS:		184,00	TOTAL HORAS:		3,07

Elaborado por: Johanna Burgos García – Katherin Ganán Toinga

Proceso – Ventas a Crédito









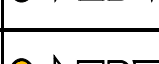
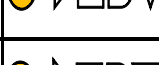
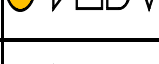
Figura N° 73

SVF ECUADOR S.A.					
ESTUDIO DE TIEMPOS					
Nombre del Proceso: Ventas a Crédito					Fecha: 13/09/2013
Elaborado por: Johanna Burgos García y Katherin Ganán Toinga.					
Actividades	Simbolo	Gerente General	Vendedor	Administrador de Ventas	Notas y Análisis
		Tiempo	Tiempo	Tiempo	
Elaboración de la factura				6,00	
Analizar la entrega del equipo		12,00			
Elaboración Guía de remisión y Acta de entrega				15,00	
Entrega del equipo al cliente			0,00		Indeterminado
Entrega de la factura, guía de remisión, acta de entrega, manual			2,00		
Firma de los documentos entregados			4,00		
Se realiza el arranque inicial			18,00		
Llamar clientes para cancelación del crédito			3,00		
Cobros en el periodo del crédito			0,00		Indeterminado
Cancelación de la deuda			0,00		Indeterminado
TOTAL		12,00	27,00	21,00	
TOTAL MINUTOS:		60,00	TOTAL HORAS:		1,00

Elaborado por: Johanna Burgos García – Katherin Ganán Toinga

Proceso – Seguimiento al cliente

Figura N° 74










SVF ECUADOR S.A.						
ESTUDIO DE TIEMPOS						
Nombre del Proceso: Seguimiento al Cliente				Fecha: 13/09/2013		
Elaborado por: Johanna Burgos García y Katherin Ganán Toinga.						
Actividades	Símbolo	Vendedor	Servicio Técnico	Cliente	Analista de Compras	Notas y Analisis
		Tiempo	Tiempo	Tiempo	Tiempo	
Se entrega el equipo al cliente		0,00				Indeterminado
Realiza el arranque inicial del equipo		18,00				
Ayuda en el arranque inicial del equipo			18,00			
¿Inconvenientes en el arranque inicial?		15,00				Detectan fallas
Comunicar a la analista de compras		0,00				Indeterminado
Comunica al Gerente General					3,00	
1 o 2 meses Llamar al cliente		15,00				Cuando no tuvo problemas en la instalación
Problemas con el funcionamiento del equipo				2,00		Pregunta del vendedor
Si, Lo pone en contacto con el Dpto. de Repuesto		6,00				Para que solicite repuestos
No, Crear la necesidad de comprar otro equipo		10,50				Posible venta
TOTAL		64,50	18,00	2,00	3,00	
TOTAL MINUTOS:		87,50	TOTAL HORAS:		1,46	

Elaborado por: Johanna Burgos García – Katherin Ganán Toinga

- ESTUDIO DE TIEMPOS EN BASE A LOS PROCESOS QUE SE PRESENTAN EN EL ÁREA DE TALLER:

Proceso – Garantías

Figura N° 75

SVF ECUADOR S.A.							SVF ECUADOR S.A.	
ESTUDIO DE TIEMPOS								
Nombre del Proceso: Garantías							Fecha: 13/09/2013	
Elaborado por: Johanna Burgos García y Katherin Ganán Toinga.								
Actividades	Símbolo	Gerente de Taller	Asistente de Procesamientos de datos	Mecánicos	Vendedor de Repuestos	Fabrica	Cliente	Notas y Analisis
		Tiempo	Tiempo	Tiempo	Tiempo	Tiempo	Tiempo	
Instalación del equipo				145,00				
Verificación del equipo				34,00				
Ordena iniciar reclamo de garantía		6,00						Si tiene problemas de funcionamiento
Elaboración del reclamo de garantía			18,00					
Envío del documento y pieza averiada		8,00						
Reciben documento y pieza averiada						0,00		Indeterminado
Analizan pieza						0,00		Indeterminado
Envío del valor de la pieza averiada.						0,00		Indeterminado
Recepción del valor de la devolución		0,00						Indeterminado
TOTAL		14,00	18,00	179,00	0,00	0,00	0,00	
TOTAL MINUTOS:		211,00			TOTAL HORAS:		3,52	

Elaborado por: Johanna Burgos García – Katherin Ganán Toinga

Proceso – Clientes solicitan garantías











Figura N° 76

SVF ECUADOR S.A.								SVF ECUADOR S.A.	
ESTUDIO DE TIEMPOS									
Nombre del Proceso: Clientes solicitan Garantías								Fecha: 13/09/2013	
Elaborado por: Johanna Burgos García y Katherin Ganán Toinga.									
Actividades	Símbolo	Gerente de General	Gerente de Taller	Asistente de Procesamientos de datos	Mecánicos	Vendedor de Repuestos	Fabrica	Cliente	Notas y Analisis
			Tiempo	Tiempo	Tiempo	Tiempo	Tiempo	Tiempo	
Llama a la empresa por reparación del equipo.								12,00	
Anotación de las anomalías del equipo			13,00						
Comunicar anomalías del equipo			7,00						
Analiza si tiene garantía		14,00							
Abrir orden de trabajo.			2,00						Delega su Responsabilidad
Elaboración orden de trabajo, copia al Dept. de Repuesto				17,00					Se encarga de lo administrativo
Traslado al lugar en donde esta el equipo					0,00				Indeterminado
Evaluación del equipo					40,00				
Traslado de pieza averiada.					0,00				Indeterminado
Envío de pieza a fábrica			8,00						Para la devolución del dinero
Seguimiento de la devolución de la garantía				0,00					Indeterminado
Pedido de repuesto			3,00						Para responder por la garantía inmediatamente
Recibe copia de orden de trabajo						4,00			Necesario para entregar pieza
Entrega de repuesto						14,00			
Traslado del repuesto					0,00				Indeterminado
Reparación del equipo					0,00				Indeterminado
TOTAL		14,00	33,00	17,00	40,00	18,00	0,00	12,00	
TOTAL MINUTOS:			134,00			TOTAL HORAS:			2,23

Elaborado por: Johanna Burgos García – Katherin Ganán Toinga

Proceso – Control de Inventario por garantías

Figura N° 77

SVF ECUADOR S.A.					
ESTUDIO DE TIEMPOS					
Nombre del Proceso: Control de Inventario por Garantías				Fecha: 13/09/2013	
Elaborado por: Johanna Burgos García y Katherin Ganán Toinga.					
Actividades	Simbolo	Asistente Procesamientos de datos	Mecánicos	Analista de compras	Notas y Analisis
		Tiempo	Tiempo	Tiempo	
Elaboración de Informe			25,00		
Recibe informe		2,00			
Registro de los retiros de piezas de bodega		8,00			Revisa el inventario a cargo
Carga en el sistema de piezas utilizadas		23,00			
Ingreso de mercadería a Bodega		46,00			
¿Llega la factura de piezas utilizadas?				0,00	Indeterminado
Carga en el sistema de la factura		54,00			Se tiene que actualizar el sistema
Cuadre de las piezas de Inventario.		69,00			
Actualización del sistema.		50,00			
TOTAL		252,00	25,00	0,00	
TOTAL MINUTOS:		277,00		TOTAL HORAS:	4,62

Elaborado por: Johanna Burgos García – Katherin Ganán Toinga

Proceso – Creación Orden de trabajo

Figura N° 78

SVF ECUADOR S.A.							SVF ECUADOR S.A.
ESTUDIO DE TIEMPOS							
Nombre del Proceso: Creación Orden de trabajo						Fecha: 13/09/2013	
Elaborado por: Johanna Burgos García y Katherin Ganán Toinga.							
Actividades	Símbolo	Gerente de Taller	Asistente de Procesamientos de datos	Mecánicos	Eléctrico	Asistentes	Notas y Analisis
		Tiempo	Tiempo	Tiempo	Tiempo	Tiempo	
Recibe informe de Venta		35,00					Varia con el tipo de venta
Analiza el trabajo a realizar		8,00					
Ordena creación de Orden de trabajo		3,00					
Abre en el sistema la orden de trabajo			45,00				Se espera que cargue el sistema
Carga las características del trabajo			32,00				Varia con el trabajo
Espera la culminación del trabajo			0,00				Indeterminado
Solicita dinero de caja chica para materiales				7,00			Materiales urgentes
Aprueba y ordena otorga dinero		28,00					Depende la Orden de trabajo
Entrega de dinero al técnico mecánico			16,00				
Realización del trabajo				160,00			Varia por Orden de Trabajo
Colabora en el trabajo					160,00		Varia por Orden de Trabajo
Ayuda en el trabajo						132,00	Varia por Orden de Trabajo
Elabora informe del trabajo realizado				85,00			
Revisa el informe		38,00					
Entrega de facturas de los váticos y materiales utilizados				68,00			Depende del tiempo de entrega
Recepción de las facturas				16,00			
Espera que cargue el sistema				32,00			Carga de la Orden de trabajo
Ingreso de las facturas en la orden de trabajo que pertenece				184,00			
Espera cancelación del trabajo realizado				0,00			Indeterminado, depende del cliente
Actualiza el sistema y cierra la orden de trabajo				45,00			
TOTAL		112,00	93,00	597,00	160,00	132,00	
TOTAL MINUTOS:		1094,00			TOTAL HORAS:		18,23

Elaborado por: Johanna Burgos García – Katherin Ganán Toinga

- ESTUDIO DE TIEMPOS EN BASE A LOS PROCESOS QUE SE PRESENTAN EN EL ÁREA DE IMPORTACIÓN:

Proceso Importación – Proveedores nacionales












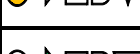
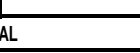

Figura N° 79

SVF ECUADOR S.A.					SVF ECUADOR S.A.	
ESTUDIO DE TIEMPOS						
Nombre del Proceso: Importación – Proveedores Nacionales					Fecha: 13/09/2013	
Elaborado por: Johanna Burgos García y Katherin Ganán Toinga.						
Actividades	Símbolo	Analista de compras	SVF Internacional	Fabrica del Equipo (MTU,IVECO, ISUZU y COMAP)	Proveedores	Notas y Analisis
		Tiempo	Tiempo	Tiempo	Tiempo	
Coloca pedido a SVF Internacional		35,60				
Coloca pedido a fabrica del equipo (MTU,IVECO, ISUZU y COMAP)			0,00			Indeterminado
No hay el equipo solicitado				0,00		Indeterminado
Comunicar que no se tiene el pedido solicitado			0,00			Indeterminado
Buscar proveedores nacionales		128,00				
Revisar listado de Proveedores nacionales		58,00				
Enviar listado de pedidos a diferentes proveedores		0,00				Indeterminado, no se sabe la cantidad de proveedores
Elaboración de cotización					0,00	Indeterminado
Envío de Cotización					0,00	Indeterminado
Recibe y analiza las cotizaciones		34,00				Tiempo de una cotización
Determinar el Proveedor		66,00				
Se elabora orden de pedido		25,00				
Recibe Orden de Pedido					0,00	Indeterminado
Despacho y envío					0,00	Indeterminado
Recepción de la mercadería		0,00				Indeterminado, no se sabe el proveedor
TOTAL		346,60	0,00	0,00	0,00	
TOTAL MINUTOS:		346,60	TOTAL HORAS:		5,78	

Elaborado por: Johanna Burgos García – Katherin Ganán Toinga

Proceso - Importación

Figura N° 80


SVF ECUADOR S.A. ESTUDIO DE TIEMPOS								
Nombre del Proceso: Importación							Fecha: 13/09/2013	
Elaborado por: Johanna Burgos García y Katherin Ganán Toinga.								
Actividades	Símbolo	Analista de compras	SVF Internacional	Fabrica del Equipo (MTU,IVECO, ISUZU y COMAP)	Empresa Consolidadora - Siatl Ollisty (Miami)	Agente Aduanero	Mensajero	Notas y Analisis
		Tiempo			Tiempo		Tiempo	
Coloca pedido a SVF Internacional		45,00						
Coloca pedido a fabrica del equipo (MTU,IVECO, ISUZU y COMAP)			0,00					Indeterminado
Envío del equipo solicitado				0,00				Indeterminado
Recepción del carga					0,00			Indeterminado
Consolidación de la carga					0,00			Indeterminado
Vía Marítima 7 días					10.080,00			Envío de la carga (Decisión de SVF ECUADOR S.A.)
Vía Aérea 1 día					1440,00			Envío de la carga (Decisión de SVF ECUADOR S.A.)
Tramites de Exportación a Ecuador					0,00			Indeterminado
Llega la carga a la Aduana del Ecuador						0,00		Depende de la forma de envío
Nacionalización de la carga (2 a 3 días)						4320,00		Se toma en consideración los 3 días
Recibe documentación de la carga (Factura)						68,00		
Retira la carga y documentación							138,00	
Recibe la carga (equipos y repuestos) y documentación		22,00						
TOTAL		67,00	0,00	0,00	11520,00	4388,00	138,00	
TOTAL MINUTOS:				16113,00	TOTAL HORAS:		268,55	

Elaborado por: Johanna Burgos García – Katherin Ganán Toinga

- ESTUDIO DE TIEMPOS EN BASE A LOS PROCESOS QUE SE PRESENTAN EN EL ÁREA FINANCIERA:

Proceso – Ingreso de Facturas










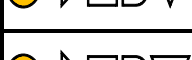
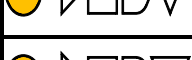
Figura N° 81

SVF ECUADOR S.A. ESTUDIO DE TIEMPOS					
Nombre del Proceso: Ingreso de Facturas			Fecha: 13/09/2013		
Elaborado por: Johanna Burgos García y Katherin Ganán Toinga.					
Actividades	Símbolo	Administrador de Ventas	Vendedores	Gerente General	Notas y Analisis
		Tiempo	Tiempo	Tiempo	
Solicitan anticipo para viajar			12,00		
Elabora cheque		17,00			
Firma el cheque				8,00	
Recibe cheque firmado		14,00			
Entrega cheque al vendedor		4,00			
Recibe facturas de gastos de viáticos (3 o 5 días)		0,00			Indeterminado, espera entrega de las facturas de los vendedores
Verifica documentación de viáticos		15,00			
Ingresar facturas al sistema		38,00			Sistema debe ser actualizado
Envía al gerente las facturas		9,00			
Aprobación de las facturas				14,00	
Recibe aprobación de las facturas		3,00			
Elabora Rol de Pagos		52,00			
Realiza los pagos + comisiones		11,00			
TOTAL		163,00	12,00	22,00	
TOTAL MINUTOS:		197,00	TOTAL HORAS:		3,28

Elaborado por: Johanna Burgos García – Katherin Ganán Toinga

Proceso – Ventas Internas

Figura N° 82


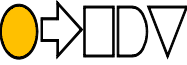
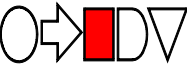



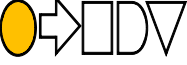



SVF ECUADOR S.A.					
ESTUDIO DE TIEMPOS					
Nombre del Proceso: Ventas Internas			Fecha: 13/09/2013		
Elaborado por: Johanna Burgos García y Katherin Ganán Toinga.					
Actividades	Simbolo	Administrador de Ventas	Cliente	Gerente de Ventas	Notas y Analisis
		Tiempo	Tiempo	Tiempo	
Realiza llamadas telefónicas a la cartera de clientes		18,00			Tiempo de una llamada
Solicita producto			0,00		Indeterminado
Elabora cotización.		16,00			Varia en cada venta
Asesora en la elaboración cotización				12,00	Varia en cada venta
Envía cotización.		4,00			
Recibe la cotización			0,00		Indeterminado
Aprueba cotización			0,00		Indeterminado
Elabora la factura		12,00			
Cancelación del producto			0,00		Indeterminado
Ingresa a caja		7,00			En efectivo
Entrega del producto al cliente		55,00			Depende de la cantidad
TOTAL		112,00	0,00	12,00	
TOTAL MINUTOS:		124,00	TOTAL HORAS:		2,07

Elaborado por: Johanna Burgos García – Katherin Ganán Toinga

- ESTUDIO DE TIEMPOS EN BASE A LOS PROCESOS QUE SE PRESENTAN EN EL ÁREA DE TALLER:

Proceso – Pedido de Inventario




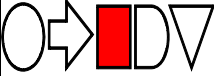



Figura N° 83

SVF ECUADOR S.A.					
ESTUDIO DE TIEMPOS					
Nombre del Proceso: Pedido de Inventario				Fecha: 13/09/2013	
Elaborado por: Johanna Burgos García y Katherin Ganán Toinga.					
Actividades	Símbolo	Vendedor de Repuestos	Proveedor	Bodeguero	Notas y Analisis
		Tiempo	Tiempo	Tiempo	
Controla Stock en Bodega		68,00			
Se verifica en el sistema las piezas		82,00			
Se elabora listado en base a los ítems con mayor movimiento		53,00			Para que el stock no se que de en cero
Se contacta con los proveedores		0,00			Indeterminado
Se envía listado de piezas		12,00			
Se elabora cotización			0,00		Indeterminado
Se recibe cotización del proveedor		0,00			Indeterminado
Realiza la compra		28,00			Tiempo de una compra
Recibe las piezas solicitadas				0,00	Indeterminado
TOTAL		243,00	0,00	0,00	
TOTAL MINUTOS:		243,00	TOTAL HORAS:		4,05

Elaborado por: Johanna Burgos García – Katherin Ganán Toinga

Proceso – Almacenamiento de Bodega

Figura N° 84

SVF ECUADOR S.A. ESTUDIO DE TIEMPOS				
Nombre del Proceso: Almacenamiento de Bodega			Fecha: 13/09/2013	
Elaborado por: Johanna Burgos García y Katherin Ganán Toinga.				
Actividades	Simbolo	Bodeguero	Vendedor de Repuestos	Notas y Analisis
		Tiempo	Tiempo	
Recibe mercadería solicitada		38,00		Depende de la cantidad
Revisa documentación de acuerdo a lo solicitado			23,00	
Confirma las características de la mercadería			3,00	
Firma factura			0,00	Responsable del Ingreso
Ingreso de mercadería a Bodega		64,00		Depende de la cantidad
Ordenar la mercadería de acuerdo a las características		157,00		Depende de la cantidad
Despacha los piezas al vendedor de repuestos y a taller		28,00		Varía la cantidad q soliciten
TOTAL		287,00	26,00	
TOTAL MINUTOS:		313,00	TOTAL HORAS:	5,22

Elaborado por: Johanna Burgos García – Katherin Ganán Toinga

Proceso – Atención al cliente

Figura N° 85










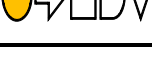
SVF ECUADOR S.A.							SVF ECUADOR S.A.
ESTUDIO DE TIEMPOS							
Nombre del Proceso: Atención al cliente						Fecha: 13/09/2013	
Elaborado por: Johanna Burgos García y Katherin Ganán Toinga.							
Actividades	Simbolo	Vendedor de Repuestos	Bodeguero	Mensajero	Cliente	Administrador de Ventas	Notas y Analisis
		Tiempo	Tiempo	Tiempo	Tiempo	Tiempo	
Llaman o envían correos a la empresa	●→□□▽				14,00		Cuando nose acercan a la empresa
Atención de los requerimientos del cliente	●→□□▽	16,00					
Muestra de los manuales de piezas a los clientes	○→□□▽	23,00					Cientes que están en la empresa
Elaboración de cotización	●→□□▽	12,00					
Envío de cotización	○→□□▽	0,00					Indeterminado, a clientes
Análisis de cotización	○→□□▽				0,00		Indeterminado
Aprobación de la cotización	○→□□▽				0,00		Indeterminado
Si realiza compra en la empresa. Establece forma de pago	●→□□▽	14,00					Decide el cliente
Acuerdo de la forma de pago	○→□□▽				0,00		Indeterminado
No se realiza compra en la empresa, Elaborar orden de compra	●→□□▽				0,00		Indeterminado
Envío de orden de compra	○→□□▽				0,00		Indeterminado
Recibe orden de compra	●→□□▽	0,00					Indeterminado
Cobro de la venta si es en efectivo	●→□□▽	6,00					
Otorga crédito	○→□□▽	34,00					En especial a lientes que compran sin acercarse a la empresa
Cobro del abono	●→□□▽					35,00	
Despacho de las piezas	●→□□▽		22,00				Depende la cantidad
Envío de mercadería	○→□□▽	27,00					Cientes que enviaron orden de Compra
Recibe mercadería.	●→□□▽				0,00		Indeterminado
Retiro de cheque a clientes (30 días)	○→□□▽			360,00			Depende la ubicación del cliente
TOTAL		132,00	22,00	360,00	14,00	35,00	
	TOTAL MINUTOS:	563,00			TOTAL HORAS:		9,38

Elaborado por: Johanna Burgos García – Katherin Ganán Toinga

- ESTUDIO DE TIEMPOS EN BASE A LOS PROCESOS QUE SE PRESENTAN EN EL ÁREA COMAP:

Proceso – Cotización de Diseños de Proyectos Tecnológicos COMAP











Figura N° 86

SVF ECUADOR S.A.						
ESTUDIO DE TIEMPOS						
Nombre del Proceso: Cotización de Diseños de Proyectos Tecnológicos COMAP						13/09/2013
Elaborado por: Johanna Burgos García y Katherin Ganán Toinga.						
Actividades	Símbolo	Jefe de Proyectos COMAP	Gerente General	Gerente de Ventas	Cliente	Notas y Analisis
		Tiempo	Tiempo	Tiempo	Tiempo	
Envían clientes para crear proyectos tecnológicos			6,00			Quando son proyectos Tecnológicos
Analizar creación de proyecto		45,00				En base a las necesidades del cliente
Determina el costo del proyecto		34,00				
Establece el tiempo de duración de los proyectos		12,00				Depende del alcance del proyecto
Elabora cotización del proyecto tecnológico con copia		26,00				
Envía Cotización		8,00				
Recibe cotización			8,00			
Recibe copia de la cotización.				10,00		
Toma la decisión en base a la cotización					0,00	Indeterminado
TOTAL		125,00	14,00	10,00	0,00	
TOTAL MINUTOS:		149,00			TOTAL HORAS:	2,48

Elaborado por: Johanna Burgos García – Katherin Ganán Toinga

Proceso – Soporte Técnico en Proyectos Tecnológicos COMAP

Figura N° 87

SVF ECUADOR S.A.						
ESTUDIO DE TIEMPOS						
Nombre del Proceso: Soporte Técnico en Proyectos tecnológicos Marca COMAP						13/09/2013
Elaborado por: Johanna Burgos García y Katherin Ganán Toinga.						
Actividades	Simbolo	Jefe de Proyectos COMAP	Gerente de Ventas	Administrador de Ventas	Cliente	Notas y Analisis
		Tiempo	Tiempo	Tiempo	Tiempo	
Realiza llamada telefónica					0,00	Indeterminado
Comunica que el equipo esta averiado.					18,00	Comunica al Jefe de Proyectos
Si el equipo no es COMAP, Recomienda asesoría de la marca del equipo		28,00				Solo puede sugerir, no es la marca con la que trabaja
Si el equipo es COMAP, Se traslada al lugar que esta el equipo		0,00				Indeterminado y es un equipo o proyecto de la empresa
Identifica el daño es por el mal uso		57,00				
Comunica que no tiene garantía por mal uso		16,00				No cubre la marca
Comunica que la reparación cubre la garantía		16,00				Cubre la marca en la reparación
Contrata personal para la reparación		78,00				Depende del Proyecto
Solución		256,00				Varia con el tipo de daño
TOTAL		451,00	0,00	0,00	18,00	
TOTAL MINUTOS:		469,00			TOTAL HORAS:	7,82

Elaborado por: Johanna Burgos García – Katherin Ganán Toinga

DOCUMENTOS PROPUESTOS PARA EL REGISTRO COMO CONTROL DE LAS ACTIVIDADES. (FORMATOS)

INGRESO DE BODEGA

El uso de este documento le permitirá al personal encargo de bodega tener registros del inventario que ingresa a bodega proporcionando mayor control en el reporte de sus actividades y a su vez agilitando la información de la rotación del inventario. Mediante este documento existirá información física para avalar el ingreso de las piezas industriales también se especificara el tipo de articulo con sus respectivas características indicando la cantidad que ingresa a la bodega y mencionando al personal como responsable de la entrega del inventario.

Figura N° 88

INGRESO DE BODEGA				
N° Ingreso:		Proveedor:		
Orden de Compra:		Fecha:		
Código	Nombre del Producto	Cantidad	UND Pedido	UND Recibidas
TOTAL				
_____ BODEGUERO		_____ PROVEEDOR		_____ JEFE DE BODEGA

Fuente: Johanna Burgos García – Katherin Ganán Toinga

EGRESO DE BODEGA

Mediante este documento comercial se podrá dejar constancia de las actividades que surgen en el área de bodega, las operaciones que se realizan tendrán un soporte de la salida del inventario que previamente ha sido solicitado por los distintos departamentos otorgando mayor información detallada de las piezas industriales que se usan frecuentemente dentro de la empresa. El documento denominado egreso de bodega presentara información detallada del tipo de pieza industrial indicando la cantidad, características y los respectivos responsables que intervienen en la operación.

Figura N° 89


EGRESO DE BODEGA			
Fecha:		N° Egreso:	
Código	Nombre del Producto	UND Solicitadas	UND Entregadas
TOTAL			
OBSERVACIONES:			
Autorizado por:	Entregué Conforme:	Recibí Conforme:	
Jefe de Bodega	Bodeguero	Solicitante	

Fuente: Johanna Burgos García – Katherin Ganán Toinga

VALE DE CAJA

La utilización del vale de caja es de gran importancia para los gastos menores que se presentan en el funcionamiento de la empresa el uso del documento es necesario implementarlo en el departamento financiero para la autorización de dinero a los vendedores en el momento de la búsqueda de clientes que se realiza fuera de las instalaciones de la empresa. En el vale de caja reflejará el encargado de caja chica y mediante el organigrama propuesto es el tesorero, por lo tanto se menciona la cantidad solicitada, el motivo y las firmas respectivas dando relevancia al documento.

Figura N° 90

	VALE DE CAJA CHICA	
	De	De 20
Recibí (mos) de:	_____	_____
La cantidad de:	_____	
Por concepto de:	_____	
_____	_____	
SOLICITANTE		AUTORIZADO

Fuente: Johanna Burgos García – Katherin Ganán Toinga

5.7.2. Recursos, Análisis Financiero

Las actividades planteadas en el punto anterior, tendrán como presupuesto estimado el costo de un consultor para realizar la consultoría por lo tanto se detalla a continuación:

PRESUPUESTO DE CONSULTORÍA

Pago a Consultor Externo

Cuadro N° 21

N° Personas	Concepto	# Horas por semana	# Meses	# Semanas	Total de Horas	Costo Hora	Costo Total
1	Consultor	12	6	24	288	\$ 45,00	\$ 12.960,00
							\$ 12.960,00

Fuente: Johanna Burgos García - Katherin Ganán Toinga

Cuadro N° 22

Estado de Perdidas y Ganancias. Empresa SVF ECUADOR S.A El 31 de Diciembre del 2011 y 2012		
	<u>2012</u>	<u>2011</u>
VENTAS NETAS	\$ 2.382.305,00	\$ 1.837.349,00
COSTO DE VENTAS	<u>\$ 1.804.704,00</u>	<u>\$ 1.192.520,00</u>
MARGEN BRUTO EN VENTAS	\$ 577.601,00	\$ 644.829,00
GASTOS OPERACIONALES:		
Administración	\$ 107.276,75	\$ 141.930,25
Sueldos	\$ 199.228,25	\$ 263.584,75
Ventas	\$ 166.209,00	\$ 105.315,00
Talller	\$ 126.317,00	\$ 51.766,00
Depreciaciones	\$ 30.123,00	\$ 32.093,00
Gastos financiero, neto	<u>\$ 3.007,00</u>	<u>\$ 6.069,00</u>
Total Gastos Operacionales	\$ 632.161,00	\$ 600.758,00
(PERDIDA) UTILIDAD OPERACIONAL	-\$ 54.560,00	\$ 44.071,00
OTROS INGRESOS (EGRESOS) NO OPERACIONALES, NETO	<u>\$ 94.076,00</u>	<u>\$ 34.517,00</u>
UTILIDAD ANTES DE PARTICIPACION A TRABAJADORES E IMPUESTO A LA RENTA	\$ 39.516,00	\$ 78.588,00
Menos:		
Participación del 15% a trabajadores	\$ 5.927,40	\$ 11.788,20
Impuesto a la renta mayor que el causado	<u>\$ 17.463,00</u>	<u>\$ 23.266,00</u>
Total	\$ 23.390,40	\$ 35.054,20
UTILIDAD NETA	<u>\$ 16.125,60</u>	<u>\$ 43.533,80</u>

Fuente: SVF ECUADOR S.A.

La empresa SVF ECUADOR S.A. muestra una utilidad en el año 2012 donde refleja la cantidad de \$16.125,60, por lo cual se considera que el presupuesto no va hacer modificado para el siguiente año sino que las actividades empresariales se van a mantener obteniendo los mismos niveles de ventas, costos y gastos que darán lugar a los mismos niveles de utilidad neta.

Con esos \$16.125,60 que representan la utilidad neta se piensa que pueden ser invertidos para la reestructuración o reingeniería de los procesos internos de SVF ECUADOR S.A. dado que, si por el momento es un valor que al ser considerado como un desembolso para la empresa y no invertido pero a futuro va dar mayor agilidad a los procesos internos y por lo tanto mayor utilidad mejorando el rendimiento administrativo. Por lo tanto es fundamental mencionar que la implementación del proyecto no se va a medir en términos monetarios sino en niveles de eficiencia del personal.

Se presenta un flujo donde muestra el comportamiento de los costos de la consultoría durante los seis meses de la reingeniería:

FLUJO PROYECTADO A SEIS MESES

Cuadro N° 23

	Mes 0	Mes 1	Mes 2	Mes 3	Mes 4	Mes 5	Mes 6	Total
(+)Utilidad neta 2012	16.125,60							
(-)Costo de consultoria		2.160,00	2.160,00	2.160,00	2.160,00	2.160,00	2.160,00	12.960,00
Saldo disponible		13.965,60	11.805,60	9.645,60	7.485,60	5.325,60	3.165,60	

Fuente: Johanna Burgos García - Katherin Ganán Toinga

5.7.3. Impacto

Por medio de la implementación de la reingeniería de los procesos operativos para la empresa SVF ECUADOR S.A. se logrará mejorar en gran medida la eficiencia en los flujos de información proporcionando a la empresa una ventaja competitiva a nivel empresarial. Los beneficios que se obtendrán mediante la propuesta son:

- Identificación de los responsables de las actividades para llevar a cabo un proceso.
- Tendrán mayor orientación mediante las líneas de autoridad para reportar el cumplimiento de sus actividades.

- Estarán representados en el organigrama en base a sus conocimientos técnicos, habilidades y destrezas.
- Incrementar el nivel y calidad de los procesos permitiendo que SVF ECUADOR S.A., se iguale o mejore su posición en relación a empresas que son directamente competidoras en el mercado.
- Mejorar los tiempos de reacción ante situaciones de cambios internos y externos que de alguna manera afecte en las actividades de SVF ECUADOR S.A.
- Se podrá apreciar mejoras en la calidad de los servicios de atención al cliente, gracias a la reubicación de las responsabilidades y del personal que están en constante contacto con el cliente y sus necesidades.
- Se agilizará las gestiones internas, es decir, que las actividades, trámites e información entre departamentos se sintetizará e incrementará el nivel de comunicación.
- Promover en el personal la disponibilidad del acceso a información oportuna, fiable y precisa, para que actúen inmediatamente ante cualquier situación.
- Se logrará la reducción de tiempos y de los costos generados por las múltiples actividades de los diversos procesos que presenta SVF ECUADOR S.A.
- Se detectará datos, tareas y procesos innecesarios o también pueden ser repetitivos permitiendo la eliminación de estos y así enfocarse en aquellas actividades que son primordiales para el progreso de SVF ECUADOR S.A.
- Permite disponibilidad a la incorporación de nuevas tecnologías en los procesos lo que permitirá la modernización y en varios de ellos la sistematización con esto hacerles más eficaces y eficientes en el cumplimiento de los objetivos.
- Con la implementación de la reingeniería en los flujos de información y procesos operativos de la empresa SVF ECUADOR S.A., permitirá simplificar las actividades propias de los procesos, y que estos sean flexibles para promover cualquier cambio que se presente en beneficio de la evolución de la empresa.

5.7.4. Cronograma

El cronograma para la inducción al personal a la Reingeniería en los Flujos de Información y Procesos Operativos de la empresa SVF ECUADOR S.A., se sugiere que impartan en una frecuencia de tres días de la semana laboral, con el objetivo que no genere una interrupción total de sus actividades, el responsable de la inducción será el consultor externo, el programa de inducción tendrá 3 fases en las cuales se impartirán con temas esenciales para que acojan a la propuesta planteada.

Cuadro N° 24
Cronograma de Inducción a la Reingeniería

	Días de Consultoría	Actividades	Horas por semana	Duración	Mes 1	Mes 2	Mes 3	Mes 4	Mes 5	Mes 6
Fase 1	24	<ul style="list-style-type: none"> Levantamiento de información sobre los procesos operativos. Investigación a los empleados en base a sus funciones asignadas. Analiza la información recopilada e identifica procesos operativos de las áreas departamentales. 	12	48 Horas	■	■				
Fase 2	24	<ul style="list-style-type: none"> Identificar procesos operativos más conflictivos que necesiten rediseñarlos. Intervención de los procesos operativos y a la vez informar la creación de valor en los mismos. Modificar procesos críticos como el proceso de garantías, creación orden de trabajo, ventas internas. 	12	48 Horas			■	■		
Fase 3	24	<ul style="list-style-type: none"> Rediseñar procesos que presentes problemas leves en la administración. Se orienta al personal a seguir con la implementación de los nuevos procesos operativos. Seguimiento y observación del cumplimiento de los procesos operativos realizados en la reingeniería. 	12	48 Horas					■	■

Fuente: Johanna Burgos García - Katherin Ganán Toinga

5.7.5. Lineamiento para evaluar la propuesta

Para conocer si la implementación de la reingeniería en los flujos de información y procesos operativos de la empresa SVF ECUADOR S.A., ha tenido los resultados esperados y una aceptación favorable ante los empleados se procede a realizar una serie de técnicas que facilitara la supervisión y el seguimiento de la propuesta planteada.

Mediante la observación al personal notaremos el grado de compromiso con sus labores y si la reubicación de sus funciones son empleadas con asertividad y si tienen relación con los objetivos de la empresa.

Se entrevistaría a los empleados de cada departamento haciendo una retroalimentación con el fin de que manifiesten si la inducción a la reingeniería recibida por el capacitador les ha permitido desarrollar sus habilidades y si les ha permitido afianzarse con los cambios.

Se conocería si el gerente general aprobó el estudio de tiempos que se planteó a los procesos y si mediante este estudio les resulta fácil controlar el tiempo que invierten en las actividades.

Mediante la elaboración de graficas se podrá interpretar la información de los procesos en una forma práctica y rápida, mostrando los tiempos, el aumento de actividades de cada proceso.

Mediante la revisión en los estados financieros, comprobaremos si se ha reducidos los costos de los procesos operativos y si el nivel de ventas se incrementó en base a los procesos propuestos para el departamento.

CONCLUSIONES

La reingeniería de los procesos internos determina responsables en las diversas actividades, a nivel organizacional son rediseñados dejando de realizar los procesos anteriores por la ejecución de nuevos procesos operativos logrando identificar las actividades necesarias que crean valor al cumplimiento de las funciones.

En base a los análisis el tipo de organización que maneja la empresa SVF ECUADOR S.A. mediante decisiones tomadas de la alta gerencia se considera que no debe ser centralizado, sino que delegarse funciones de acuerdo a las habilidades que posee cada empleado.

Bajo una administración con este nuevo estilo en base a una estructura organizativa, se pudiera mejorar la atención dirigida a los clientes internos y externos de la empresa proporcionándole mayor nivel de competitividad en el mercado por lo tanto deben poseer una relación idónea con las necesidades del cargo, a más de ello la estructura ya no debería ser de tantos niveles de jerarquía, sino una estructura un poco más plana al mejorar la eficiencia entre los departamentos.

Ha sido necesario segregarse las funciones dado que se estaban formando cuellos de botella donde la información solicitada no se otorgaba de manera oportuna y personas que tenían duplicidad de actividades represadas por la acumulación de funciones del personal a causa del tiempo que tenía cada empleado para que sean cumplidas.

La administración de la empresa SVF ECUADOR S.A. no considera relevante la elaboración de flujos de trabajo, lo cual al tener documentado esta información donde conste las actividades de los procesos con los respectivos responsables dejando de tener el debido control de las actividades de los empleados sobre las fases de los procesos ni de los recursos utilizados.

La demora en el sistema de comunicación sobre las importaciones de los motores industriales le lleva a la empresa SVF ECUADOR S.A. que el tiempo de las ventas se tarde por lo tanto con la implementación del proyecto se garantizará una mayor cantidad de visitas de clientes como consecuencia de la agilidad de los nuevos procesos operativos que a su vez son dirigidos a la satisfacción del cliente en la entrega de los equipos industriales.

Se identifica que la infraestructura de la empresa no es la más idónea para que el personal desarrolle las actividades propias de sus cargos, esto genera consecuencias de alto riesgo para el personal, como lesiones, accidentes, y enfermedades laborales por lo cual es necesario revisar el correcto funcionamiento de las instalaciones y equipos que usa el personal de talleres, implementar normas y reglamento de seguridad y salud de los trabajadores y mejoramiento del medio ambiente de Trabajo.

RECOMENDACIONES

Para fomentar el desarrollo adecuado de una reingeniería en los flujos de información y procesos operativos, y poder corregir los problemas puntuales que se presentan en la empresa SVF ECUADOR S.A., identificados mediante la previa investigación, análisis y creación de los procesos realizados en el periodo de estudio detallados en los capítulos de este proyecto, por lo tanto es sugerible seguir las recomendaciones puntualizadas a continuación para que la empresa adopte la reingeniería propuesta.

- Formar un ambiente armónico al personal para que se acojan a la reingeniería, mediante reuniones en donde se expongan las características y las nuevas responsabilidades y los cambios que se darán en los procesos.
- Generar los documentos de control previo a la reingeniería, para que la información contenida facilite el trabajo de supervisión de los responsables de cada departamento.
- Dar un incentivo salarial al personal para que acojan a la reingeniería y así poder evitar la resistencia a los cambios que esta traerá en sus actividades.
- Se recomienda que el gerente cumpla con funciones prevista a su cargo y no intervenga en otros espacios que son competencias de otros empleados, ya que está vinculado en la mayoría de las actividades de todos los departamentos.
- Realizar controles permanentes sobre los tiempos de trabajo para colaborar en la restructuración de los procesos y obtener un verdadero beneficio en respuestas inmediatas.

- En las capacitaciones anuales de la empresa suministrar información en el tema de seguridad industrial para que toda la empresa sepa actuar ante una situación de riesgo e incluir siempre los beneficios que genera cuando se está orientada hacia el cliente.
- Evaluar periódicamente el trabajo de los empleados, para descartar cualquier tipo de inconformidad o desconocimiento y adaptación a la reubicación de sus funciones.
- Promover la competitividad entre los departamentos mediante el cumplimiento de los objetivos correspondientes a cada departamento implementado junto con la constante supervisión de los jefes encargados lo que permitirá mejorar e incrementar el desempeño en la empresa.
- Considerar que la consultoría no sea solamente por el inicio de la reingeniería sino que se ejecute una visita anual hasta que se afiance la nueva forma de trabajo.

BIBLIOGRAFÍA

LIBROS

- CHIAVENATO, Idalberto: *Introducción a la Teoría General de la Administración*, McGraw-Hill/Interamericana Editores, S.A. de C.V., Santafé de Bogotá, 1999.
- HARRINGTON, H. J.: *Mejoramiento de los procesos en la Empresa*, McGraw-Hill Interamericana, S.A., Santafé de Bogotá, 1994.
- HEIZER, Jay y RENDER, Barry: *Principios de Administración de Operaciones*, Pearson Educación de México, S.A. de C.V., Naucalpan de Juárez estado de México, 2004.
- JONES, Gareth R.: *Teoría Organizacional, Diseño y Cambio en las Organizaciones*, Pearson Educación de México, S.A. de C.V., Atlacomulco, Naucalpan de Juárez estado de México, 2008.
- KRAJEWSKI, Lee, RITZMAN, Larry y MALHOTRA, Manoj: *Administración de Operaciones, Procesos y Cadena de Valor*, Pearson Educación de México, S.A. de C.V., Atlacomulco, Naucalpan de Juárez estado de México, 2008.
- ROBBINS, Stephen P. y, DECENZO, David A.: *Fundamentos de Administración*, Pearson Educación de Mexico, S.A. de C.V., Atlacomulco, Naucalpan de Juárez estado de México, 2002.
- ROBBINS, Stephen P. y COULTER, Mary: *Administración*, Pearson Educación de México, S.A. de C.V., Atlacomulco, Naucalpan de Juárez estado de México, 2010.
- SCHROEDER, Roger G., MEYER GOLSTEIN, Susan y RUNGTUSANATHAM, M. Johnny: *Administración de Operaciones, Conceptos y Casos Contemporáneos*, McGraw-Hill/Interamericana Editores, S.A. de C.V., México D.F., 2011

LIBROS ELECTRÓNICOS

- Alarcon gonzalez, Juan Angel: *Reingeniería de procesos empresariales*, Editorial Fundación Confemetal, Madrid, 1998.
- DESSLER, Gary: *Administración de Personal*, Pearson Educación de México, S.A. de C.V., Naucalpan de Juárez estado de México, 2001.
- GIL ESTALLO, María de los Ángeles y GINER DE LA FUENTE, Fernando: *Cómo crear y hacer funcionar una empresa*, ESIC Editorial, Madrid, 2010.
- HAMMER, Michael y CHAMPY, James: *Reingeniería*, Editorial Norma S.A., Bogotá, D.C., 2005.
- KRAJEWSKI, Lee J. y RITZMAN, Larry P.: *Administración de Operaciones. Estrategia y análisis*, Pearson Educación de México, S.A. de C.V., Naucalpan de Juárez estado de México, 2000.
- MORA MARTÍNEZ, José Ramón: *Guía metodológica para la gestión clínica por procesos; Aplicaciones en las organizaciones de enfermería*, Ediciones Díaz de Santos, S.A., Madrid, 2003.
- OTEO, Luis Ángel: *Manuales de dirección médica y gestión clínica*, Ediciones Díaz de Santos, 2006.
- PÉREZ FERNÁNDEZ DE VELAZCO, José Antonio: *Gestión de la calidad orientada a los procesos*, ESIC Editorial, Madrid, 1999.
- SAN MIGUEL, Pablo Alcalde: *Calidad*, Ediciones Paraninfo, S.A., Madrid, 2009.
- VAN DEN BERGHE ROMERO, Edgar: *Gestión y gerencia empresarial aplicada al siglo XXI*, Ecoe Ediciones Ltda., Bogotá, D.C., 2005.

TESIS DE GRADO

- LANAS ANDRADE, José Roberto y TOVAR GARZÓN, Edison Fernando: *Reingeniería e Implementación de Procesos para la Operadora de Turismo Tovar Expeditions Cía. Ltda. ubicada en la ciudad de Latacunga*, Tesis de Grado Previa a la Obtención del Título de Ingeniería en Administración de Empresas, Escuela de Administración de Empresas Modalidad Abierta y a Distancia, Universidad Técnica Particular de Loja, Latacunga, Ecuador, 2010.

INFORMES DE INSTITUCIONES

- CONSEJO NACIONAL DE CALIDAD – INSTITUTO ECUATORIANO DE NORMALIZACIÓN, *“Ley Orgánica de Defensoría del Consumidor”*, Quito, Congreso Nacional, 2000.
- MINISTERIO DE TRABAJO Y EMPLEO RÉGIMEN LABORAL ECUATORIANO: *“Codificación del Código del Trabajo”*, Quito, Comisión de Legislación y Codificación, 2005.
- MINISTERIO DE TRABAJO Y EMPLEO RÉGIMEN LABORAL ECUATORIANO: *“Reglamento de Seguridad y Salud de los Trabajadores y Mejoramiento del Medio Ambiente de Trabajo”*, Quito, Unidad de Seguridad y Salud, 2000.

ANEXOS



ANEXO 1
UNIVERSIDAD ESTATAL DE MILAGRO
UNIDAD ACADÉMICA DE CIENCIAS ADMINISTRATIVAS Y COMERCIALES
CARRERA INGENIERÍA COMERCIAL



ENCUESTA DIRIGIDA A LOS EMPLEADOS DE LA EMPRESA SVF ECUADOR S.A.

OBJETIVO: Identificar las causas que originan los débiles controles de la eficiencia en los procesos administrativos debido a la falta de monitoreo de las actividades de los empleados.
COOPERACIÓN: Le agradecemos muy encarecidamente por la contestación de cada una de las preguntas de manera precisa y sincera, ya que las respuesta de las preguntas son de gran importancia para el presente proyecto por lo que toda información recopilada se mantendrá en absoluta reserva.

1.- ¿Está siendo usted monitoreado permanentemente en el cumplimiento de sus tareas basadas en los resultados obtenidos?

Siempre	
Casi siempre	
Muchas Veces	
Pocas Veces	
Nunca	

2.- ¿Cree usted que alcanzar la eficiencia es una de las principales políticas de la administración de esta empresa?

Totalmente de acuerdo	
De acuerdo	
indeciso	
En desacuerdo	
Totalmente desacuerdo	

3.- ¿Considera usted que la estructura organizacional de esta empresa permite la coordinación eficaz entre los departamentos existentes?

Totalmente de acuerdo	
De acuerdo	
indeciso	
En desacuerdo	
Totalmente desacuerdo	

4.- ¿Se ha suscitado en el desarrollo de sus actividades diarias el hecho de que existan duplicidad de funciones y sobrecarga de trabajo?

Siempre	
Casi siempre	
Muchas Veces	
Pocas Veces	
Nunca	

5.- ¿Consideran que las decisiones tomadas desde la alta gerencia han sido las más acertadas para el desarrollo del negocio?

Siempre	
Casi siempre	
Muchas Veces	
Pocas Veces	
Nunca	

6.- ¿Está usted autorizado para tomar las decisiones necesarias que permitan la agilidad de los proceso y mejorar la atención del cliente?

Siempre	
Casi siempre	
Muchas Veces	
Pocas Veces	
Nunca	

7.- ¿En su departamento se está laborando bajo el cumplimiento de metas y objetivos?

Siempre	
Casi siempre	
Muchas Veces	
Pocas Veces	
Nunca	

8.- ¿Es frecuente que se queden tareas pendientes de realizar debido a la demora de los procesos internos?

Siempre	
Casi siempre	
Muchas Veces	
Pocas Veces	
Nunca	

9.- ¿Por cuál de los siguientes motivos usted decide dejar trabajos pendientes por realizar?

Excesivas funciones	
Poco tiempo	
Falta de personal	
No son cosas urgentes	
Me hace falta información	

10.- ¿Tiene identificado su rol en el desarrollo de los procesos de la empresa?

Siempre	
Casi siempre	
Muchas Veces	
Pocas Veces	
Nunca	

11.- ¿Está obligado a llevar un registro de sus actividades diarias como medio de control?

Siempre	
Casi siempre	
Muchas Veces	
Pocas Veces	
Nunca	

12.- ¿Realiza usted una revisión frecuente de las actividades que se le han detallado en su manual de funciones?

Siempre	
Casi siempre	
Muchas Veces	
Pocas Veces	
Nunca	

13.- ¿Dentro de la organización existen políticas de seguimiento al cliente?

Totalmente de acuerdo	
De acuerdo	
indeciso	
En desacuerdo	
Totalmente desacuerdo	

14.- ¿Cree usted que el personal que laboran en los talleres están propensas a riesgos laborales por la infraestructura?

Totalmente de acuerdo	
De acuerdo	
indeciso	
En desacuerdo	
Totalmente desacuerdo	

15.- ¿Usted ha sufrido enfermedades producto del trabajo y a que accidentes ha estado propenso? Comente cual:

ANEXO 2



**REGISTRO UNICO DE CONTRIBUYENTES
SOCIEDADES**

NUMERO RUC: 0992604840001
RAZON SOCIAL: SVF ECUADOR S.A.
NOMBRE COMERCIAL:
CLASE CONTRIBUYENTE: OTROS
REPRESENTANTE LEGAL: CARMIGNIANI GARDENAS ALEJANDRO PAUL
CONTADOR: ESCOBAR ESPINOZA EDUARDO PATRICIO

FEC. INICIO ACTIVIDADES: 06/02/2009 **FEC. CONSTITUCION:** 06/02/2009
FEC. INSCRIPCION: 10/03/2009 **FECHA DE ACTUALIZACIÓN:** 12/10/2011

ACTIVIDAD ECONOMICA PRINCIPAL:
VENTA AL POR MAYOR DE ACCESORIOS, PARTES Y PIEZAS MECANICAS

DOMICILIO TRIBUTARIO:
Provincia: GUAYAS Cantón: GUAYAQUIL Parroquia: TARDUI Ciudadela: ADACE Calle: ONCE Número: 503 Intersección:
AV. JUAN TANCA MARENGO Referencia ubicación: FRENTE AL HOSPITAL OMNIBOSPITAL Telefono Trabajo: 042287768
Email: pcarmigniani@suf-ecuador.com Telefono Trabajo: 042681258
DOMICILIO ESPECIAL:

OBLIGACIONES TRIBUTARIAS:

- * ANEXO DE COMPRAS Y RETENCIONES EN LA FUENTE POR OTROS CONCEPTOS
- * ANEXO RELACION DEPENDENCIA
- * DECLARACIÓN DE IMPUESTO A LA RENTA SOCIEDADES
- * DECLARACIÓN DE RETENCIONES EN LA FUENTE
- * DECLARACIÓN MENSUAL DE IVA

DE ESTABLECIMIENTOS REGISTRADOS: del 001 al 001 **ABIERTOS:** 1
JURISDICCION: \ REGIONAL LITORAL SUR GUAYAS **CERRADOS:** 0



Mesa Grande Roger Christian
GUAYAS S.A.S.
Servicio de Rentas Internas
LITORAL SUR

FIRMA DEL CONTRIBUYENTE

SERVICIO DE RENTAS INTERNAS

Usuario: RCMENA

Lugar de emisión: GUAYAQUIL/AV. FRANCISCO Fecha y hora: 12/10/2011 15:48:11



ANEXO 3



**REGISTRO UNICO DE CONTRIBUYENTES
SOCIEDADES**

NUMERO RUC: 0992604840001
RAZON SOCIAL: SVF ECUADOR S.A.
NOMBRE COMERCIAL:
CLASE CONTRIBUYENTE: OTROS
REPRESENTANTE LEGAL: CARMIGNIANI GARDENAS ALEJANDRO PAUL
CONTADOR: ESCOBAR ESPINOZA EDUARDO PATRICIO

FEC. INICIO ACTIVIDADES: 06/02/2009 **FEC. CONSTITUCION:** 06/02/2009
FEC. INSCRIPCION: 10/03/2009 **FECHA DE ACTUALIZACIÓN:** 12/10/2011

ACTIVIDAD ECONOMICA PRINCIPAL:
VENTA AL POR MAYOR DE ACCESORIOS, PARTES Y PIEZAS MECANICAS

DOMICILIO TRIBUTARIO:
Provincia: GUAYAS Cantón: GUAYAQUIL Parroquia: TARDUI Ciudadela: ADACE Calle: ONCE Número: 503 Intersección:
AV. JUAN TANCA MARENGO Referencia ubicación: FRENTE AL HOSPITAL OMNIBOSPITAL Telefono Trabajo: 042287768
Email: pcarmigniani@suf-ecuador.com Telefono Trabajo: 042681258
DOMICILIO ESPECIAL:

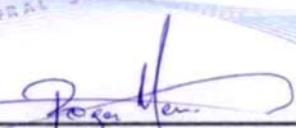
OBLIGACIONES TRIBUTARIAS:

- * ANEXO DE COMPRAS Y RETENCIONES EN LA FUENTE POR OTROS CONCEPTOS
- * ANEXO RELACION DEPENDENCIA
- * DECLARACIÓN DE IMPUESTO A LA RENTA SOCIEDADES
- * DECLARACIÓN DE RETENCIONES EN LA FUENTE
- * DECLARACIÓN MENSUAL DE IVA

DE ESTABLECIMIENTOS REGISTRADOS: del 001 al 001 **ABIERTOS:** 1
JURISDICCION: \ REGIONAL LITORAL SUR GUAYAS **CERRADOS:** 0



Mesa Grande Roger Christian
GUAYAS S.R.L.C.
Servicio de Rentas Internas
LITORAL SUR

FIRMA DEL CONTRIBUYENTE:  **SERVICIO DE RENTAS INTERNAS**
Usuario: RCMENA **Lugar de emisión:** GUAYAQUIL/AV. FRANCISCO **Fecha y hora:** 12/10/2011 15:48:11



ANEXO 4

SVF
E C U A D O R



Señores
Universidad Estatal de Milagro
Ciudad.-

Por medio de la presente la Compañía SVF Ecuador S.A. se compromete a facilitar información sobre el manejo de la empresa a las srtas. Johanna Burgos y Katherin Ganán, a realizara las preguntas que necesiten para poder realizar la Tesis de Grado.

Nuestra Compañía SVF Ecuador S.A. se dedica a la Venta al por mayor de Accesorios, Partes y Piezas Mecánicas, Grupos Electrógenos, Grupos Electrógenos Marinos, Motores Industriales, Motores Marinos, Proyectos de Sincronismo y Automatización de Generadores Eléctricos.

Atentamente,


Ing. Paul Carmigniani C.
Gerente General
SVF Ecuador S.A.

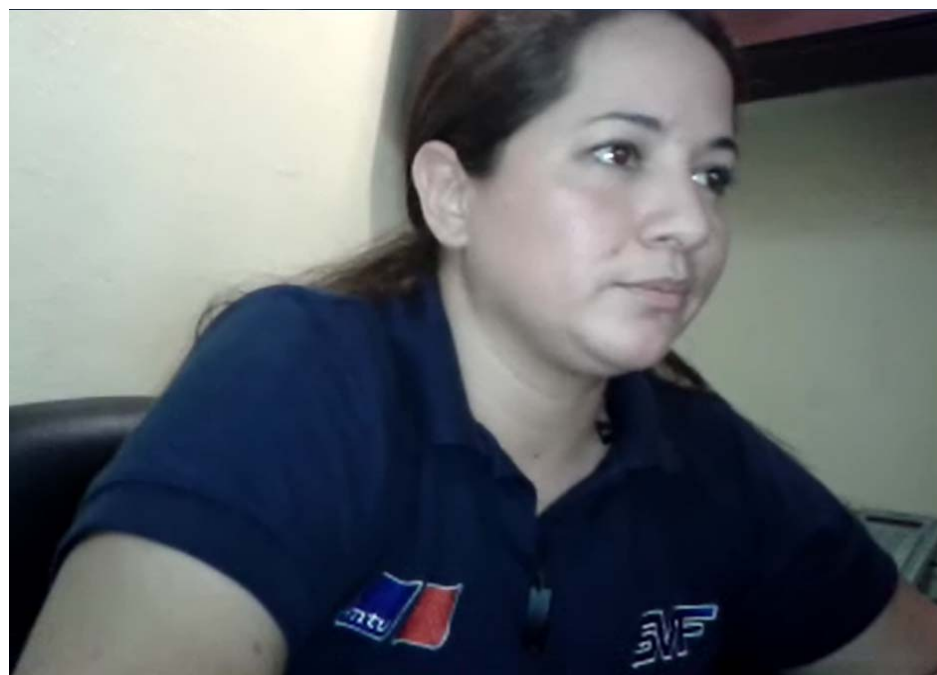
ANEXO 5



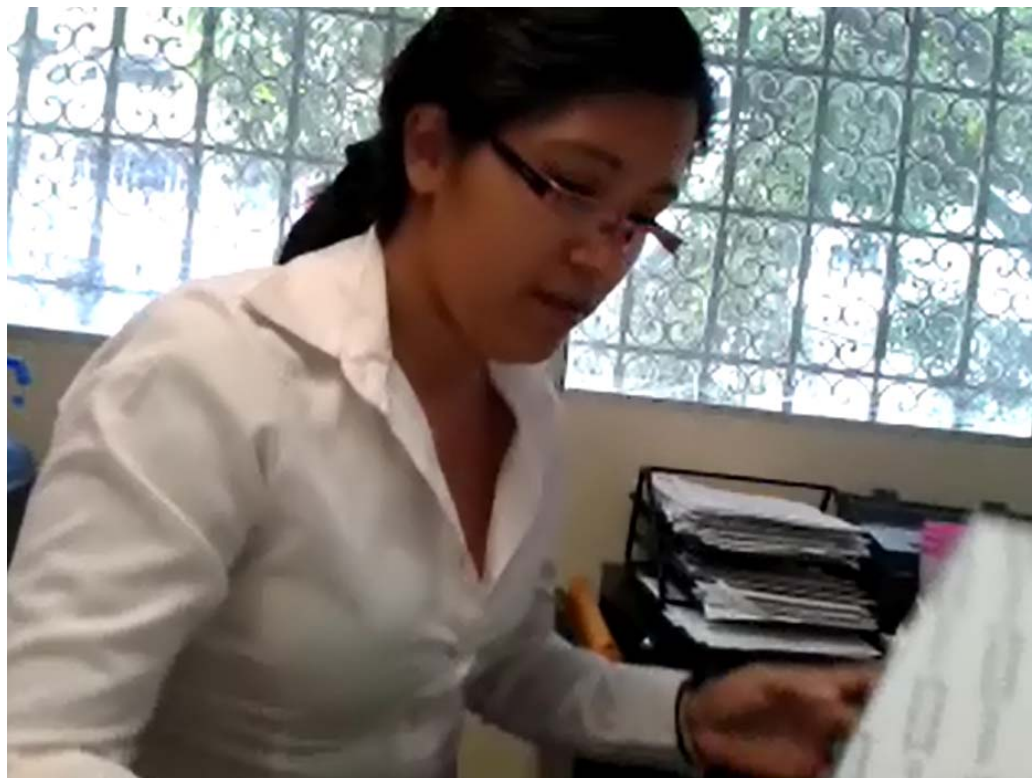
ANEXO 6



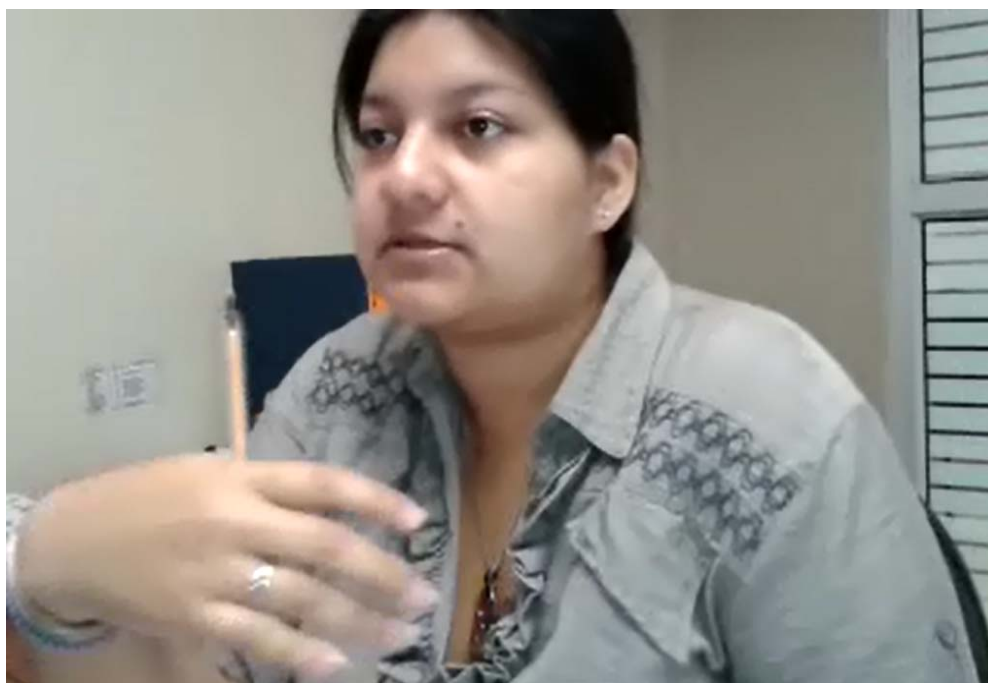
ANEXO 7



ANEXO 8



ANEXO 9



ANEXO 10



ANEXO 11



ANEXO 12



ANEXO 13



ANEXO 14

DIAGNÓSTICO SITUACIONAL SVF ECUADOR S.A.

AREAS BÁSICAS	#	CARGO	FUNCIONES PRINCIPALES	FUNCIONES COMPLEMENTARIAS	OTRAS FUNCIONES	TERCERIZADO	PROBLEMAS IDENTIFICADOS
VENTAS/ COMERCIALIZACIÓN	1	Gerente Ventas	Supervisar a los vendedores que tengan información de precios, calidad de productos.	Supervisa y verifica en el área de importación el tiempo del pedido y que exista suficiente stock para armar los	Supervisa el área de logística (limpieza de la oficina, entrega de las facturas, realice las cobranzas).		El programa que utilizan para la cotización no es el adecuado porque al momento de algún cambio se descuadra todo el trabajo.
			Entrena a los vendedores para que puedan cotizar los equipos a los clientes. Se encarga de guiar a los vendedores a cumplir con las políticas de ventas. Analiza el comportamiento de las ventas.	Supervisa el área de COMAP en la parte técnica. Supervisa el área de talleres el proceso de mano de obra de los equipos.			Existen problemas cuando se solicita colaboración a otros compañeros, esperando resultados dentro de un tiempo determinado o de una forma específica, y estos no se cumplen con las especificaciones dadas. Ventas perdidas, generalmente no es por el precio del bien y tratan de hacer análisis del porque la perdida. No maneja un lenguaje adecuado con el departamento de importaciones cuando le proporcionan información del inventario. Desventaja en el precio de los equipos en relación a los competidores potenciales. Convencer a los vendedores sobre el precio que se está vendiendo el equipo. No realizan proyección de ventas, a causa de tener clientes estacionales llevando un registro de ventas quincenales o mensuales.
	4	Vendedores	Buscar clientes para generadores de motores. Ventas Nacionales (Motores, Generadores, Grupos de Bombeo y Sistemas de automatización). Dar a conocer la empresa por medio de las tarjetas de presentación	Determina Proyección de Ventas			No se tienen los equipos en stock Se pierden las ventas porque tratan vender lo que se tiene en el momento, no lo que se puede traer. Atraso en el tiempo de entrega de los motores a causa de las importaciones.

DIAGNÓSTICO SITUACIONAL SVF ECUADOR S.A.

AREAS BÁSICAS	#	CARGO	FUNCIONES PRINCIPALES	FUNCIONES COMPLEMENTARIAS	OTRAS FUNCIONES	TERCERIZADO	PROBLEMAS IDENTIFICADOS
VENTAS/ REPUESTOS	1	Vendedor Repuesto	Ventas de Respuestos Atención al cliente mostrando un catálogo digital sobre las piezas que se posee. Cobranzas las que son a crédito. Encargado de elaborar una lista del inventario faltante en base a un sistema.	Despacho de la mercadería			Es el unico que maneja el area de repuesto.
	1	Bodeguero	Realizar el ingreso de los equipos a bodega. Despachar los repuestos que soliciten.				
COMPRAS / IMPORTACIONES	1	Analista de Compras	Realiza pedido de importaciones a Matriz Venezuela	Analiza nivel de Inventarios Pagos a proveedores del exterior Busca Proveedores		Agente Aduanero	1 No hay responsable directo del inventario
MENSAJERÍA Y MANTENIMIENTO	1	Conserje	Entrega de documentos a los Retirar documentación legal. Realizar depositos Limpieza de la oficina				

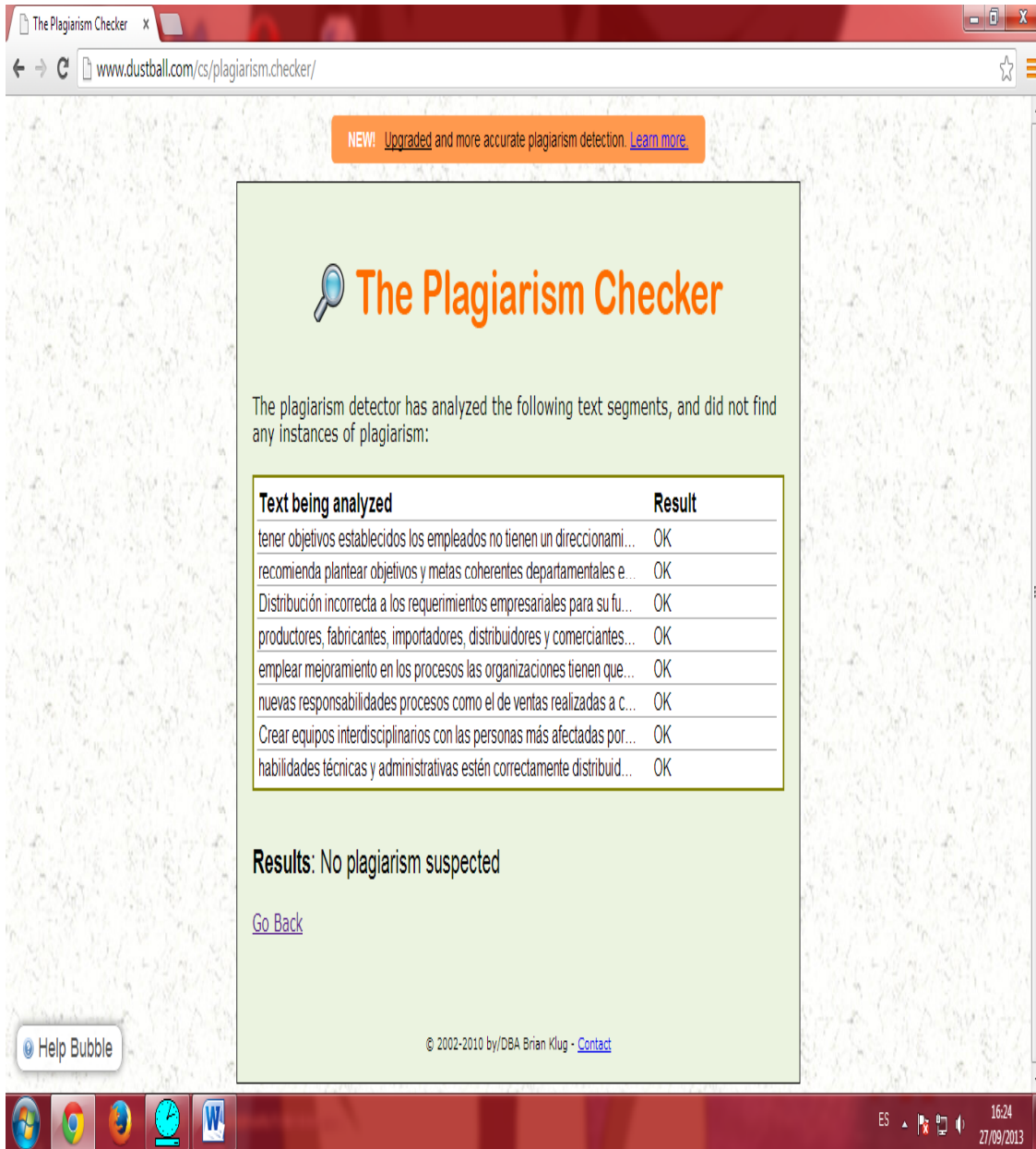
DIAGNÓSTICO SITUACIONAL SVF ECUADOR S.A.

AREAS BÁSICAS	#	CARGO	FUNCIONES PRINCIPALES	FUNCIONES COMPLEMENTARIAS	OTRAS FUNCIONES	TERCERIZADO	PROBLEMAS IDENTIFICADOS							
SERVICIO TÉCNICO/ TALLER MECÁNICO	1	Gerente de Servicio Técnico	Encargado de Garantía (física, características de los equipos)	Seguimiento y Mantenimiento preventivo		Técnico Electrico	1	Definir quien realiza el diagnostico de motores						
			Brindar soporte técnico a los equipos.					Diagnóstico de Motores	Inadecuada infraestructura de la bodega					
	2	Técnicos Mecánicos	Diagnóstico de Motores	Realizan proyectos de sincronismo.			Asistente Electrico		1					
			Reparacion de motores											
		Técnico Electrico	Coordina trabajos con el jefe de taller	Realizan proyectos de sincronismo.										
			Verificacion del estado del equipo por medio de un software.											
	1	Asistente Mecanico	Reparaciones	Encargado de Garantía										
			Asistente Electrico										Verificacion del equipo.	
PROCESAMIENTO DE DATOS	1	Asistente de Procesamiento de Datos					Viáticos, mano de obra, cotizaciones, facturación y ordenes de trabajo.		Encargado de Garantía					
			Reporte de actividades.											
			Realiza y controla inventario											

DIAGNÓSTICO SITUACIONAL SVF ECUADOR S.A.

AREAS BÁSICAS	#	CARGO	FUNCIONES PRINCIPALES	FUNCIONES COMPLEMENTARIAS	OTRAS FUNCIONES	TERCERIZADO		PROBLEMAS IDENTIFICADOS	
FINANCIERO	1	Administradora de Ventas	Ingreso de Factura gastos/ventas	Documentos de la Superintendencia de Compañías.	Documentación permiso de funcionamiento.	Abogado	1		
			Recibos de caja	Cobranzas					Atraso en la entrega del balance.
			Deposito en sistema						
			N/C - N/D						
			Conciliaciones bancarias	Ventas por telefono.	RRHH - Reccepta carpetas.	Notario	1		
			Arqueo de cajas chicas						
			Elaboración de Cheques						
			Ingresos de retenciones	Realiza Proformas de Ventas /Cotizacion					
			Reporta situacion financiera casa matriz.						
GERENCIA	1	Gerente General	Supervisión de las areas de las empresa.	Ventas Potenciales	Realiza Presupuestos de Ventas				
				Busca proveedores.					
				Establece margen de ganancia, descuentos y comisiones.					No realiza reuniones periodicas con los empleados.
			Reuniones con los socios.	Realiza capacitaciones a los empleados.					Se cruza con las politicas que debe establecer Gerente de Ventas
				Solicita informes.					
Total Nómina		18				Total Terciarizados	5		

ANEXO 15



The Plagiarism Checker

NEW! Upgraded and more accurate plagiarism detection. [Learn more.](#)

The Plagiarism Checker

The plagiarism detector has analyzed the following text segments, and did not find any instances of plagiarism:

Text being analyzed	Result
tener objetivos establecidos los empleados no tienen un direccionami...	OK
recomienda plantear objetivos y metas coherentes departamentales e...	OK
Distribución incorrecta a los requerimientos empresariales para su fu...	OK
productores, fabricantes, importadores, distribuidores y comerciantes...	OK
emplear mejoramiento en los procesos las organizaciones tienen que...	OK
nuevas responsabilidades procesos como el de ventas realizadas a c...	OK
Crear equipos interdisciplinarios con las personas más afectadas por...	OK
habilidades técnicas y administrativas estén correctamente distribuid...	OK

Results: No plagiarism suspected

[Go Back](#)

Help Bubble

© 2002-2010 by/DBA Brian Klug - [Contact](#)