



FACULTAD DE POSGRADOS
MAESTRÍA EN DIRECCIÓN DE OPERACIONES Y SEGURIDAD INDUSTRIAL

PROPUESTA DE UN MODELO DE GESTIÓN POR PROCESOS PARA
DURABAT S.A.

Trabajo de titulación presentado en conformidad con los requisitos establecidos
para optar por el título de “Magister en Dirección de Operaciones y Seguridad
Industrial”.

PROFESOS GUÍA:
Juan Sebastián Montalvo, MBA

AUTOR:
Roberto David Terán Valencia

AÑO
2022

AGRADECIMIENTO

Agradezco a mis docentes por su guía constante, a ellos les debo mis conocimientos, y a mis compañeros que me acompañaron a lo largo de este viaje.

DEDICATORIA

A mi familia dedico este trabajo por estar aquí apoyándome en cada etapa de mi vida.

Resumen

Al conformarse hace poco tiempo DURABAT y siendo un emprendimiento no cuenta con la conformación de un método de gestión en el cual apoyarse para la generación de estrategias, siendo entonces que por el momento se encuentra administrado de manera empírica. La carencia de un método de gestión ha provocado pérdidas y a su vez esto ha retrasado la conformación de sus procesos productivos y de apoyo, los cuales les facilitarían el acaparar clientes de forma más atrayente y rápida, repercutiendo directamente en su generación de ingresos. DURABAT nace como una solución ante la necesidad del consumidor de cambiar de batería de su vehículo, además de carecer ya sea de tiempo o medios para dirigirse a un establecimiento a realizar el cambio de su batería por lo que nuestra solución de instalación a domicilio le resulta beneficiosa.

Se tomo como punto de partida un análisis situacional del emprendimiento para lograr empatar un diseño real en el que se encuentran los procesos de DURABAT, siendo entonces que como primera propuesta de mejora se plantea la generación de un direccionamiento estratégico básico proponiendo una misión, visión y valores acorde al giro del negocio al que pertenece.

Como segunda propuesta de mejora al divisar la inexistencia de una conformación estandarizada de procesos actuales, se procedió a un levantamiento de proceso y diagramación de los mismos donde se verán todas sus actividades, para que funcionen de fase de inicio en el proceso de mejoramiento de los mismos, por lo que como procesos iniciales existentes nos encontramos con proceso de ventas, entrega e instalación y gestión contable, mismos que más adelante se convertirían en Gestión Logística, Marketing & Ventas, entrega e instalación y Gestión contable.

Abstract

When DURABAT was formed a short time ago and being an enterprise, it does not have the conformation of a management method on which to rely for the generation of strategies, being then that for the moment it is administered empirically. The lack of a management method has caused losses and, in turn, this has delayed the creation of their production and support processes, which would make it easier for them to capture customers in a more attractive and faster way, directly affecting their income generation. DURABAT was born as a solution to the consumer's need to change their vehicle's battery, in addition to lacking either the time or the means to go to an establishment to change their battery, which is why our home installation solution is beneficial.

A situational analysis of the undertaking was taken as a starting point in order to match a real design in which the DURABAT processes are found, being then that as a first improvement proposal the generation of a basic strategic direction is proposed, proposing a mission, vision and values according to the line of business to which it belongs.

As a second proposal for improvement when seeing the non-existence of a standardized conformation of current processes, a process survey and diagramming of the same were carried out where all their activities will be seen, so that they function as the initial phase in the improvement process of the processes. same, so that as existing initial processes we find the process of sales, delivery and installation and accounting management, which later would become Logistics Management, Marketing & Sales, delivery and installation and Accounting Management.

Tabla de contenido

1. Introducción	1
2. Revisión de literatura	2
2.1. Definición de emprendimiento.....	2
2.2. Conceptos básicos de gestión por procesos.....	3
2.2.1. Importancia de los procesos.....	3
2.2.2. Definición de Gestión de procesos y gestión por procesos	3
2.2.3. Definición de proceso.....	4
2.2.4. Tipos de procesos:	6
2.2.5. Mapa de procesos.....	6
2.2.6. Cadena de Valor	7
2.2.7. Diagrama de flujo	8
2.2.8. Metodología.....	9
3. Identificación del objeto de estudio, planteamiento del problema u oportunidad de mejora.....	10
3.1. Identificación del objeto de estudio	10
3.2. Objetivo General:	10
3.3. Objetivos específicos:	10
3.4. Propuesta y justificación de alternativas de solución.....	11
4. Justificación y aplicación de la metodología a utilizar	12
4.1 Metodología:	12
4.2 Situación actual de la empresa	12
4.3 Análisis de la situación actual de la empresa	13
4.3.1 Cadena de valor.....	13

4.3.2 Procesos Actuales	13
4.3.4 Diagrama y descripción de los procesos actuales	14
5. Propuesta de solución del problema	20
5.1 Direccionamiento estratégico	20
5.2 Propuesta de creación de procesos	22
5.2.1 Cadena de alor	22
5.2.2 Procesos propuestos	23
6. CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES	32
7. BIBLIOGRAFÍA:.....	33

1. Introducción

Las organizaciones o empresas en la actualidad se ven envueltas a un mercado que crece y cambia constantemente, de tal forma que si no tienen una estructura interna bien definida no podrán acoplarse a dichos cambios y perecer. Igualmente se debe tomar en consideración el hecho de que una organización es definida como una configuración de muchas actividades, formadas a partir de información recaudada de las mismas, tan como se lo ve en la logística cuando el flujo de información de producción resuelve sobre la disposición del flujo de materiales (Mallar, 2010).

En la actualidad las organizaciones basan sus funciones en la satisfacción del cliente, por lo que la gestión por procesos nos permite verla de forma transversal, siendo entonces que podemos ver cómo y en qué puntos se ve la interacción con el cliente, para mejorar su experiencia además de facilitar la identificación de oportunidades de mejora en tiempo y optimización en el consumo de recursos físicos, pues la organización por procesos se centra en la creación de valor en la producción de productos o entrega de servicios para satisfacer al cliente siendo la base en la creación de los procesos (Mallar, 2010).

Cabe recalcar que hoy en día la evolución acelerada de la tecnología ha planteado una transición de la organización tradicional a una virtual y dicha tarea al no tener los esquemas organizacionales bien establecidos se dificulta y retrasa su funcionamiento (García, 2019).

2. Revision de literatura

Al respecto de la literatura relevante para el proyecto se definirá sobre el emprendimiento debido a que este es el objeto de estudio, en consecuencia, se establecerá conceptos básicos al respecto de la gestión por procesos y como complemento conocimientos sobre la cadena de valor, procesos, elementos del proceso, tipos de procesos, entre otros.

2.1. Definición de emprendimiento

Procede del francés 'entrepreneur' que significa pionero, en virtud de la capacidad para conseguir una meta por ejecutar un esfuerzo adicional (Axcel AC, 2020).

Richard Cantillon (1755) describe al emprendedor a manera de "la persona que paga un cierto precio para revender un producto a un precio incierto, por ende, tomando decisiones acerca de la obtención y uso de recursos, admitiendo consecuentemente el riesgo en el emprendimiento".

Schumpeter (1934) y Drucker (1964) afirman que el emprendedor es una persona que busca destruir el *status quo* sea de productos o servicios con el objeto de alcanzar el cambio, en respuesta a él y explotando sus oportunidades.

Para Stevenson (1975) y Uribe (2013) delimitan al emprendimiento no es sino la exploración de oportunidades mediante la resolución de problemas en virtud de emociones, creatividad, actitudes y valores personales, independientemente de los recursos controlados inicialmente para lograr un beneficio propio, como para la sociedad a la que pertenece.

2.2. Conceptos básicos de gestión por procesos

2.2.1. Importancia de los procesos

Los procesos han tenido una aparición consecutiva en lo que respecta a modelos de gestión empresarial hasta llegar al punto de ser un elemento principal de los modelos de gestión que se emplean para el desarrollo de un negocio dado que las empresas los ven como una manera de tardar menos, hacer más y abaratar costes como resultado para pequeñas empresas recae en un fácil desarrollo de actividades empresariales, así como reducción de costes de funcionamiento en consecuencia son uno de los medios más rentables para convertir la empresa y lograr adaptarse a su mercado (Maldonado, 2011).

2.2.2. Definición de Gestión de procesos y gestión por procesos

La gestión por procesos se fundamenta en la gestión del sistema de negocios enfocado en satisfacer a las partes interesadas por medio de la estandarización de procesos empresariales de manera integral en relación a un modelo sistémico alcanzando generalizar el flujo continuo de información así como de materiales de extremo a extremo de la empresa u organización, en favor de la visibilidad, entendimiento y vigilancia de cada uno de los procesos, contribuyendo a la disminución en residuos de recursos físicos o temporales de la empresa u organización y alcanzando una mejora en la experiencia para el cliente (Maldonado, 2011).

Sin embargo, la gestión de procesos se lo entiende como la metodología y disciplina de gestión que asiste al consejo de la empresa u organización a identificar, representar, diseñar, formalizar, controlar y optimizar de forma continua los procesos, con el fin de maximizar su funcionamiento (eficiencia y eficacia) además del mejoramiento en el uso de recursos asignados a los diversos procesos como

indica Carrasco (2015) y Maldonado (2011), en resultado para llevar a cabo una gestión por procesos es ineludible efectuar una gestión de procesos enfocada a la maximización de aprovechamiento de recursos tanto físicos como temporales de cada proceso y así lograr optimizarlos.

2.2.3. Definición de proceso

Pall (1986) define al proceso como “La organización Lógica de personas, materiales, energía, equipamiento e información en actividades de trabajo diseñadas para producir un resultado final requerido (producto o servicio)”.

Hammer (2006) y Maldonado (2011) definen al proceso como una serie organizada de actividades mutuamente interrelacionadas y recursos con una finalidad común: transformar la entrada de materiales o información, en una o varias salidas que agregan valor al cliente.

Según Maldonado (2011) cada proceso se conforma de ciertos elementos los cuales son:

- Entrada o “insumo” que reconoce al estándar o criterio de aprobación determinado y que procede de ya sea el proveedor interno o externo.
- Recursos o estructuras: que se usa para convertir el insumo de entrada pueden ser humanos o tecnológicos.
- Producto o “salida” que, para el cliente interno o externo, viene a simbolizar algo de valor.
- Esquema de medidas y de control de su funcionamiento.
- Límites son los encargados de indicar donde inicia y termina el proceso.

2.2.3.1. *Definiciones*

- **Sistema** se conceptualiza como una estructura organizada de procedimientos, procesos, así como de recursos necesarios para implantar una gestión específica, que habitualmente se encuentran respaldados en normas de internacionalmente reconocidas, cuyo objetivo es el de valer como herramienta de gestión en la solidificación de los procesos (Maldonado, 2011).
- **Procedimiento** se lo entiende como la forma específica de realizar una actividad, cuya presentación suele estar contenida en documento que mantienen un detalle del campo de aplicación y así mismo del objeto que conlleva el desarrollo del mismo, detallando lo que se ha de hacer y quien será el encargado de su progreso. Igualmente contendrá información sobre el tiempo, ubicación, pasos a seguir, materiales, documentos y equipos a utilizar; y el cómo se han de controlar y registrar (Maldonado, 2011).
- **Actividad** no es más que una colección de tareas, que a menudo se las congrega para conformar un procedimiento el cual proporciona un apoyo en la gestión. Una cadena ordenada de acciones que lleva a la creación de una secuencia o proceso. Esto suele suscitarse dentro ya sea de una función o departamento completo (Maldonado, 2011).
- **Indicador** se encarga de la medición objetiva de procesos o actividades, basado en la recaudación de datos, para luego analizarlos y presentarlos de forma cuantitativa (Maldonado, 2011).

2.2.4. Tipos de procesos:

- **Procesos Estratégicos** o igualmente conocidos como procesos de dirección, directivos o gerenciales, estos juegan un papel importante para la dirección y gerencia debido a que ofrecen un apoyo al momento de: tomar decisiones adecuadas, fortalecer las funciones operativas y contribuir a la mejora de la perspectiva del cliente indican Maldonado (2011) y Pardo (2017).
- **Procesos operativos** o igualmente conocidos por los nombres de procesos de negocio, productivos, nucleares, específicos, principales, misionales, estos procesos se encargan de aportar valor al cliente mediante un producto o servicio gracias a la transformación de los recursos, estos procesos difieren dependiendo de la razón de ser del negocio u organización indican Maldonado (2011) y Pardo (2017).
- **Procesos de Soporte** o igualmente conocidos como procesos de apoyo o auxiliares, estos procesos se encargan de brindar apoyo a los procesos operativos y estratégicos, no obstante, en una medida disminuida, suelen ser casi iguales en todas las organizaciones y son encargados habitualmente de la aportación de recursos indican Maldonado (2011) y Pardo (2017).

2.2.5. Mapa de procesos

Maldonado (2011) y Pardo (2017) mencionan que él es una configuración grafica que muestra de forma visible los diversos procesos en la organización, en lo que se conoce como diagramas de valor donde se representa la secuencia e interacción de todos los procesos de una organización, los cuales se encuentran plenamente identificados y jerarquizados. En conclusión, se puede decir viene a

ser la representación integral de los procesos, y no se lo ha de confundir con un flujograma donde se ve la gráfica individual del proceso.

Louffat (2017) alude que las ventajas al poseer el mapa de procesos son:

- Brinda una visión sistémica y holística de la empresa, que se usa como base para los cambios organizacionales.
- Proporcionar una comprensión de la relación causa-efecto en los procesos al desarrollar un balance entre los que se encuentran sujetos a proporcionar ingresos con respecto a los que crean costos.
- Proporciona una visualización de la empresa por medio de la delineación de flujos de información a partir de perspectivas de valor.

2.2.6. Cadena de Valor

Porter (1980) menciona que la herramienta encargada de otorgar la habilidad de ver la parte interna de la empresa no es otra que la cadena de valor, la que mediante una serie actividades que se realizan, las cuales otorgan valor a sus grupos de interés, así como sus clientes, logrando sostener una ventaja competitiva y como resultado generar una mayor ganancia en la empresa.

Elemento de la cadena de valor según Porter (1980):

- Actividades primarias: Son aquellas que tienen que ver con el desarrollo del producto, producción, logística, comercialización y post venta.
- Actividades de Apoyo: De Soporte a las primarias como: administración de recursos humanos, compras, desarrollo tecnológico (telecomunicaciones, automatización, desarrollo de procesos e ingeniería, investigación), las de

infraestructura empresarial (finanzas, contabilidad, gerencia de la calidad, relaciones públicas, asesoría legal, gerencia general).

- Margen: Valor total – costos totales incurridos por la empresa para desempeñar actividades generadoras de valor.

2.2.7. Diagrama de flujo

Es la representación gráfica encargada de plasmar todas las actividades del proceso y la el cómo se asocian con las diferentes unidades de trabajo, ayudando a visualizar de mejor manera como es el proceso, y permitiendo asemejar como los departamentos funcionales verticalmente orientados, afecta un proceso que fluye horizontalmente a través de una empresa (Maldonado, 2011).

Fryman definió los siguientes tipos de diagrama de flujo para el ámbito de los negocios:

- **De decisión** que se lo usa para justificar medidas tomar de una decisión, este tipo de diagrama nos permite anticiparnos ante posibles repercusiones de distintas decisiones (Asana, 2022).
- **Lógico** su uso principal es el de identificar cuellos de botella, así como deficiencias o posibles limitaciones envueltas en el proceso, que podrían provocar problemas o interrupciones (Asana, 2022).
- **De sistema** nos permite divisar como los datos transitan libremente en un sistema, por lo cual es mayormente usado en el ámbito de las finanzas (Asana, 2022).
- **De productos** nos permite seguir visualmente la elaboración del producto y de igual manera sus pasos secuenciales, comúnmente se los usa para la elaboración de documentos que permitan mejoras en el proceso de producción (Asana, 2022).

- **De procesos** es mayormente empleado para el mejoramiento de procesos o creación de uno nuevo, porque nos indica que resultados se obtendrá del proceso (Asana, 2022).

2.2.8. Metodología

Ishikawa (1985) enseñó por todo el mundo su modelo de Método sistemático o científico de mejora de procesos que se ve en la Figura 1, basado en una serie de pasos o etapas, desde el descubrimiento de un problema o el progreso de una oportunidad de mejora, examinándola para buscar posibles causas, mejoras o soluciones, seleccionar una solución o un conjunto de soluciones que parezcan adecuadas, hasta lograr su implementación y alcance de mejora.

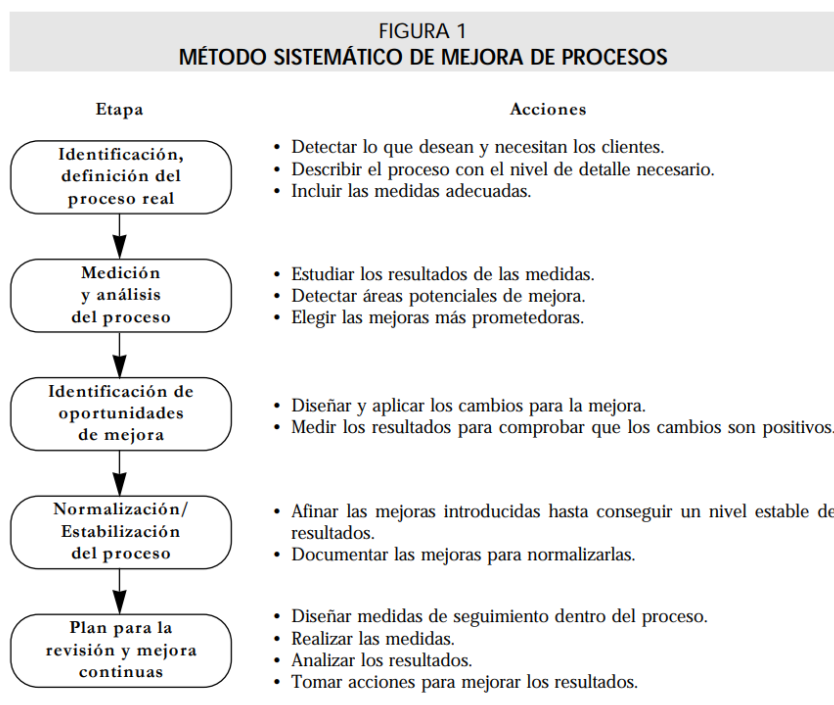


FIGURA 1 MÉTODO SISTEMÁTICO DE MEJORA DE PROCESOS DE KAURO ISHIKAWA

Tomado de La gestión por procesos: Su papel e importancia en la empresa (p.83), por J. R. Zaratiegui, 1999, Economía Industrial.

3. Identificación del objeto de estudio, planteamiento del problema u oportunidad de mejora

3.1. Identificación del objeto de estudio

En consecuencia, de que DURABAT es un emprendimiento no cuenta con herramientas de gestión que le permitan elaborar estrategias para combatir en el entorno en el que se desempeña por lo que tiene un manejo empírico, lo que provoca que tenga pérdidas en el mercado, por la carencia de procesos productivos que le permitan llegar a sus clientes de forma rápida y efectiva.

En cuyo caso la empresa continúe con este tipo de manejo, no se corregirá dicha falencia desencadenando en una práctica sin aplicación de métodos administrativos adecuados, dificultando con ello su desarrollo y captación de clientes dentro del mercado, limitando ello sus ingresos como abriendo la posibilidad de que esta práctica lo lleve a su cierre.

Por ende, con la implantación de procesos se busca mejorar su gestión con respecto a su modelo actual y lograr una correcta formulación de estrategias que promuevan sus ingresos y crecimiento futuro.

3.2. Objetivo General:

Proponer un modelo de gestión por procesos para DURABAT.

3.3. Objetivos específicos:

- Levantamiento de sus procesos actuales.

- Reingeniería de los procesos actuales.
- Proponer procesos nuevos de ser necesario.

3.4. Propuesta y justificación de alternativas de solución

La realización de este proyecto nace de la idea de generar una herramienta que facilite la toma de decisiones para DURABAT S.A. debido a que es un emprendimiento en desarrollo no cuenta con un método claro para la toma adecuada de decisiones, por lo que se propone que mediante el uso de conceptos relacionados a la gestión por procesos se solvete este problema.

Se propone un sistema de gestión por procesos debido a que este nos permite realizar un método de mejora continua, debido a que nos brinda una forma de tener un control estadístico, facilitando así ver si se cumplen los objetivos de cada proceso. Para ello se procederá a levantar los procesos actuales, evaluarlos, mejorarlos, crear procesos que se consideren faltantes y que con los que actualmente no cuenta (Maldonado, 2011).

La otra alternativa que tiene es continuar con la gestión empírica que se tiene en la actualidad que no aporta a la toma de decisiones, debido a que no tiene un mecanismo en el que se evidencia todos los ámbitos en los que se desarrolla la organización.

TABLA 1. SELECCIÓN DE ALTERNATIVAS

Escala	Bajo (1)	Medio (3)	Alto (4)	
Criterio	Incremento de participación de mercado	Facilita la toma de decisiones	Crecimiento empresarial	Promedio
Gestión por procesos	3	5	5	4.33
Gestión empírica	1	3	1	2.33

ELABORACIÓN PROPIA

4. Justificación y aplicación de la metodología a utilizar

4.1 Metodología:

La metodología a emplear es la de observación de la situación actual para derivar la determinación de los procesos actuales, y lograr identificar mediante esto oportunidades de mejora de la situación actual y a partir de estas oportunidades generar estrategias que promuevan el crecimiento de DURABAT.

4.2 Situación actual de la empresa

Direccionamiento estratégico:

A la empresa ser un emprendimiento carece de un direccionamiento estratégico completo o al menos con su formación primaria, como lo vendría siendo la posesión de una misión, visión y valores establecidos.

Actualmente como suele comenzar todo emprendimiento su publicidad para entrar al mercado nace desde la metodología “boca a boca”, por medio de amigos familiares y clientes atendidos, por el cual se busca obtener un crecimiento en el mercado mediante la recomendación del buen servicio.

Recurso humano:

La empresa mantiene una nómina de 3 personas que constantemente se reparten las tareas con el fin de llevar a tiempo los pedidos de los clientes.

Espacio físico:

La oficina de la empresa se encuentra en el domicilio de uno de los socios, por el que se mantiene una comunicación constante por medios virtuales y de ser necesario se acude a esta para la toma de decisiones.

4.3 Análisis de la situación actual de la empresa

Se desarrollo un levantamiento del funcionamiento actual de la empresa y en base a dicha información obtenida del mismo se esquematiza el escenario actual de la empresa.

4.3.1 Cadena de valor

Para diagramar la cadena de valor actual de la empresa se estableció como sus procesos productivos su proceso de Ventas, entrega e instalación, a su vez se menciona como proceso de apoyo la gestión financiera y administrativa.

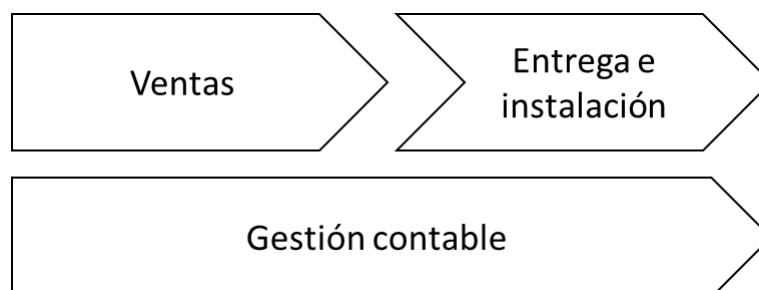


FIGURA 2 CADENA DE VALOR DURABAT

ELABORACIÓN PROPIA

4.3.2 Procesos Actuales

La presentación del modelado de los procesos actuales se lo hizo por medio del modelador Bizagi, que posee una notación de modelado de procesos estándar que se ve en la figura 3 y es reconocida a nivel mundial.

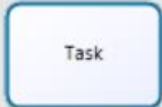




ELEMENTO	DESCRIPCIÓN	NOTACIÓN
Tarea	Es una actividad atómica dentro de un flujo de proceso. Se utiliza cuando el trabajo en proceso no puede ser desglosado a un nivel más bajo de detalle.	 Task
Subproceso	Es una actividad cuyos detalles internos han sido modelados utilizando actividades, compuertas, eventos y flujos de secuencia.	 Subprocess
Evento de Inicio Simple	Indica dónde se inicia un proceso. No tiene algún comportamiento particular.	 Start Event
Finalización simple	Indica que el flujo finaliza.	 End
Compuerta Exclusiva	De divergencia: Se utiliza para crear caminos alternativos dentro del proceso, pero solo uno se selecciona. De convergencia: Se utiliza para unir caminos alternativos.	 Exclusive gateway Exclusive gateway

FIGURA 3 NOTACIÓN BÁSICA BIZAGI

Tomado de la gestión Bizagi, One Platform; Every Process. Guía de Usuario de Modeler, 2022.

4.3.4 Diagrama y descripción de los procesos actuales

Proceso de Ventas

Generalidades

- Nombre del proceso: Marketing y ventas.

- Propietario del proceso: Área de pedidos.
- Alcance: inicia desde la recepción de requerimientos del cliente y finaliza en solicitud de adquisición del producto.

Recursos

- Físicos: oficina, escritorio, silla.
- Económicos: Presupuesto asignado.
- Técnicos: Computador e internet.
- RRHH: Encargado de ventas.

Descripción del proceso

En la figura 4 se ve representado el proceso “Ventas”, el cual da inicio con la notificación del cliente, misma que recepta el área de ventas, quien asesora al cliente para que tenga la posibilidad de seleccionar la mejor batería para su vehículo acorde a su modelo, una vez el cliente tome su decisión se procederá a agendarle una cita para la colocación de su batería en su domicilio y se emitirá una orden de adquisición de la batería al proveedor.

Diagrama

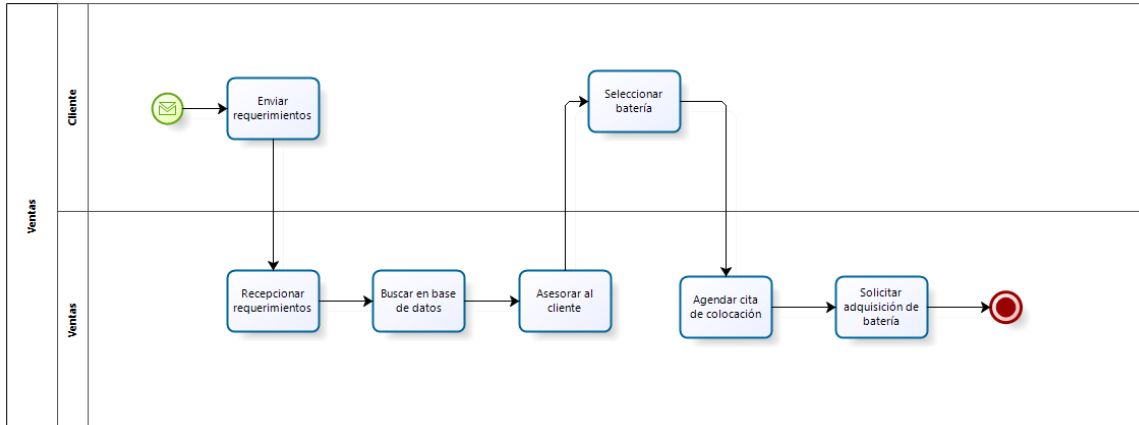


FIGURA 4 DIAGRAMA DEL PROCESO DE VENTAS

ELABORACIÓN PROPIA

Proceso de entrega e instalación

Generalidades

- Nombre del proceso: Entrega e instalación.
- Propietario del proceso: Área de entrega e instalación.
- Alcance: inicia desde la recepción de requerimientos del cliente y finaliza en solicitud de adquisición del producto.

Recursos

- Físicos: vehículo.
- Económicos: Presupuesto asignado.
- Técnicos: Computador e internet.
- RRHH: Instalador.

Descripción del proceso

En la figura 5 se ve representado el proceso “Entrega e instalación”, el cual da inicio con la solicitud de adquisición de batería enviada del departamento de venta con la que se procede a dirigirse al proveedor para retirar la batería y luego dirigirse hacia donde el cliente, seguimos con la verificación del estado actual de la batería del cliente e informarle al cliente si está ya debe ser cambiada o únicamente requiere el mantenimiento, luego de ser necesario se la cambia y se verifica que la instalación este bien y se cobra por el servicio.

Diagrama

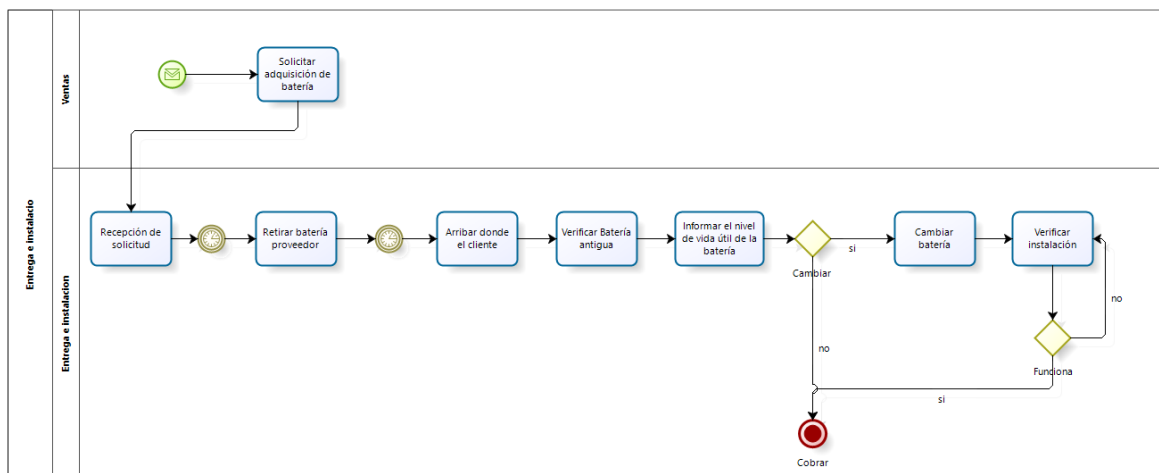


FIGURA 5 DIAGRAMA DEL PROCESO DE ENTREGA E INSTALACIÓN

ELABORACIÓN PROPIA

Proceso de gestión contable

Generalidades

- Nombre del proceso: Gestión contable
- Propietario del proceso: Área de contable.

- Alcance: inicia desde la recepción de requerimientos del cliente y finaliza con el registro de la venta.

Recursos

- Físicos: Oficina, escritorio, silla, insumos de oficina.
- Económicos: Presupuesto asignado.
- Técnicos: Computador e internet.
- RRHH: Contador

Descripción del proceso

En la figura 6 se ve representado el proceso “Gestión Contable”, el cual da inicio con el cobro del servicio, se prosigue con la confirmación de los datos, se genera la factura, por consiguiente, se verifica los datos de facturación, si esta correcta se envía al cliente caso contrario se la anula y genera nuevamente, finalmente se hace el registro de la venta.

Diagrama

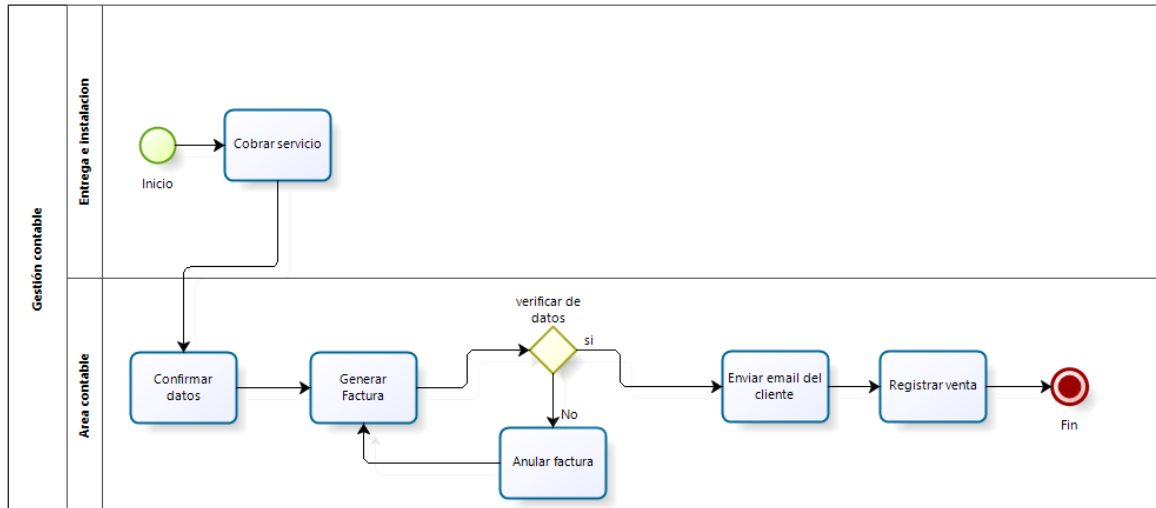


FIGURA 6 DIAGRAMA DEL PROCESO DE GESTIÓN CONTABLE

ELABORACIÓN PROPIA

Problemas identificados

En el desarrollo de esta fase se logró definir gracias a la metodología de observación los procesos actuales de la empresa, así como las actividades que se llevan dentro de cada uno, por lo que se identificó los siguientes problemas:

- No se posee una definición formal de los procesos de la empresa, por lo que para solventar esto se procedió a realizar el levantamiento de información y diagramación de actividades de los procesos actuales.
- Al no poseer una gerencia bien definida con una preparación acorde a las necesidades a desarrollar, se evidencio la inexistencia de un direccionamiento estratégico que dirccione el crecimiento para DURABAT.
- Se verificó que no cuenta con un proceso de almacenamiento por lo que su proceso de entrega e instalación toma mucho tiempo, ya que se dirige hacia el proveedor para recoger la batería antes de dirigirse hacia el cliente.

5. Propuesta de solución del problema

5.1 Direccionamiento estratégico

Se propone la creación de un direccionamiento estratégico partiendo de la creación de misión, visión y valores

Misión:

Satisfacer la demanda de baterías del mercado automotriz, mediante nuestro servicio rápido y baterías de alta calidad, enfocado a la satisfacción de nuestros clientes.

Visión:

Ser la empresa líder de instalación de baterías a domicilio en la ciudad de Quito con un servicio de calidad.

Valores:

- Ecológicamente responsables
- Honestos
- Comprometidos
- Puntuales

Organigrama

Se presenta a continuación dos organigramas uno con los departamentos actuales con los que cuenta la empresa, así como la propuesta de organigrama con el fin de mejorar la practicidad y funcionamiento de la empresa.

En la figura 7 se ve representado el organigrama actual de la empresa levantado, el cual consta de los departamentos ventas, contable, entrega e instalación y gerencia general.

Todos estos se desempeñan en sus respectivos procesos y actividades acorde a sus funciones.

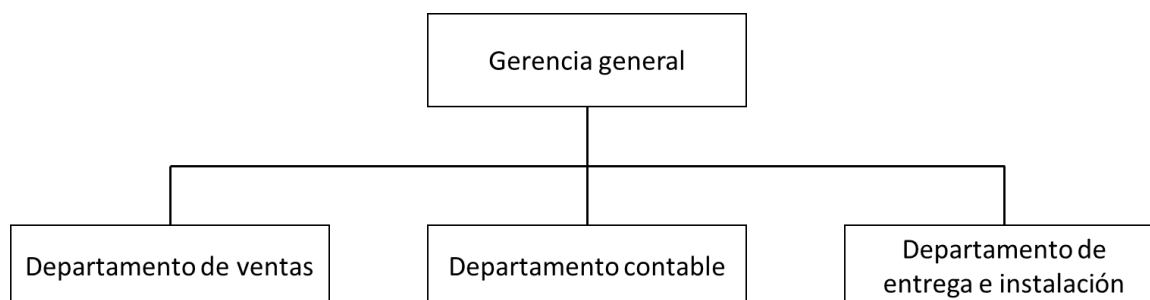


FIGURA 7 ORGANIGRAMA ACTUAL DE DURABAT

ELABORACIÓN PROPIA

En la figura 8 se presenta la propuesta de organigrama para la empresa, mismo que consta de los departamentos logístico, contable, Marketing & Ventas, entrega e instalación y gerencia general. Donde con la creación del departamento logístico y la reestructuración del departamento de ventas a Marketing & Ventas, se pretende solventar los procesos inexistentes actualmente.

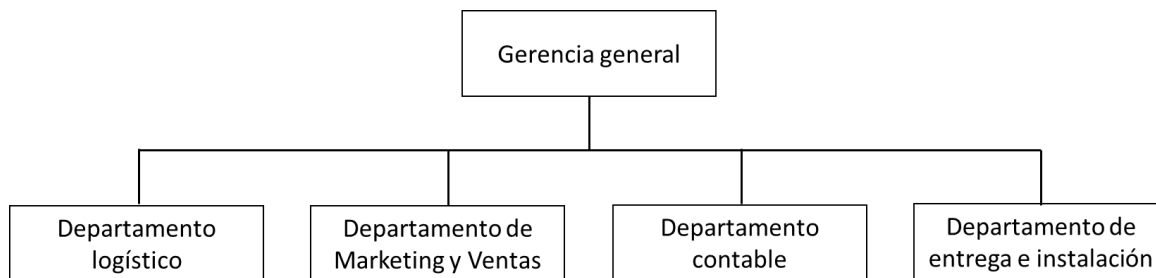


FIGURA 8 ORGANIGRAMA PROPUESTO PARA DURABAT

ELABORACIÓN PROPIA

5.2 Propuesta de creación de procesos

Con el fin de crear un aporte en el funcionamiento de la empresa, así como crear valor para el cliente se propone la creación del proceso logístico y marketing respectivamente.

1. Logístico: se plantea la adición de un proceso logístico, con el fin de aliviar la carga al proceso de entrega e instalación y con ello este solo contemple el tiempo de desplazamiento desde las instalaciones a la residencia del cliente.
2. Marketing: en vista de la poca participación en el mercado por parte de la empresa se plantea la generación de un proceso marketing el cual se recomienda sea enfocado al marketing digital, para mejorar su forma de llegar a clientes potenciales, así mismo consiguiendo con ello un crecimiento en el mercado e incrementar su índice de ventas.

5.2.1 Cadena de Valor

Con la adición de estos nuevos dos procesos de logística y de marketing se propone cambiar la cadena de valor de la empresa que se observó en la figura 2 por esta nueva representada en la figura 9.

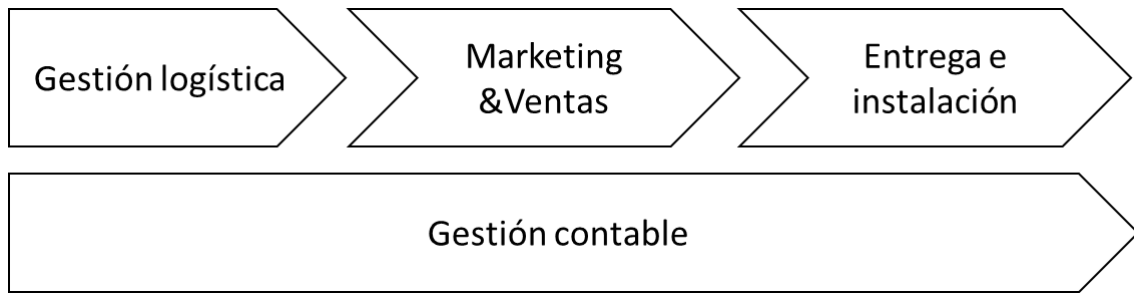


FIGURA 10 CADENA DE VALOR DURABAT

ELABORACIÓN PROPIA

- Con la adición del proceso de marketing se espera que este brinde información para la captación de cliente por medios digitales y lograr un crecimiento en el mercado. Esto alcanzándolo por medio de la contratación o capacitándose en temas de eCommerce y Marketing digital.
- Con el proceso logístico se espera recortar los tiempos de entrega e instalación y mejorar la satisfacción del cliente.

5.2.2 Procesos propuestos

La adición de dichos procesos modifica ligeramente a los antes levantados inicialmente como se plasma a continuación.

Propuesta de proceso de Ventas

El proceso de ventas se ha visto modificado respecto a su levantamiento visto en la figura 4 ya que ahora cuenta con una decisión en la que verifica en su inventario si tiene en existencias la batería solicitada por el cliente, dichos cambios se pueden observar en la figura 11.

Diagrama

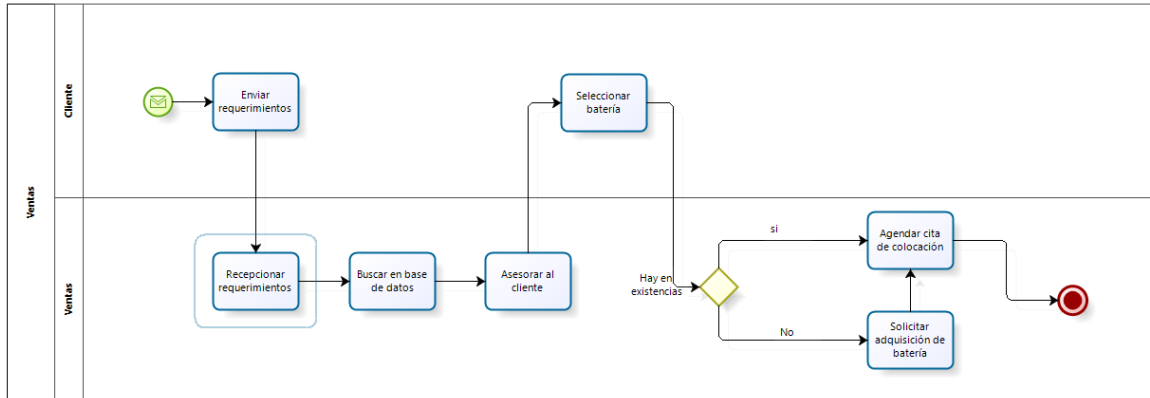


FIGURA 11 DIAGRAMA PROPUESTO PARA EL PROCESO DE VENTAS.

ELABORACIÓN PROPIA

A su vez sus recursos, así como alcance no se ven afectados.

Generalidades

- Nombre del proceso: Marketing y ventas.
- Propietario del proceso: Área de pedidos.
- Alcance: inicia desde la recepción de requerimientos del cliente y finaliza en solicitud de adquisición del producto.

Recursos

- Físicos: oficina, escritorio, silla.
- Económicos: Presupuesto asignado.
- Técnicos: Computador e internet.
- RRHH: Encargado de ventas.

Además, con la finalidad de cuantificar sus ventas a lo largo del mes se crea un indicador que se lo detalla en la tabla 2, con esto se espera generar una fuente de información que permita la toma de decisiones asertiva y a tiempo para el crecimiento de la empresa.

TABLA 2. INDICADOR PROCESO DE VENTAS

INDICADOR	Tasa de ventas realizadas
DEFINICIÓN	Porcentaje de ventas al mes concretadas
PROPÓSITO	Valor porcentual de las ventas de baterías realizadas
FORMULA DE CALCULO	$\frac{\text{Total de instalaciones realizadas}}{\text{Total de solicitudes atendidas}} \times 100$
FUENTE DE INFORMACIÓN	Informe de instalación
FRECUENCIA DE MEDICIÓN	Mensual
RESPONSABLE	Vendedor
NIVEL DE REPORTE	Gerencia

ELABORACIÓN PROPIA

Propuesta de proceso de entrega e instalación

El proceso de entrega e instalación se ha visto modificado respecto a su levantamiento visto en la figura 5 ya que ahora cuenta con una decisión en la que verifica en si la batería requiere retiro del proveedor o se tiene en inventario existencias la batería solicitada por el cliente, dichos cambios se pueden observar en la figura 12.

Diagrama

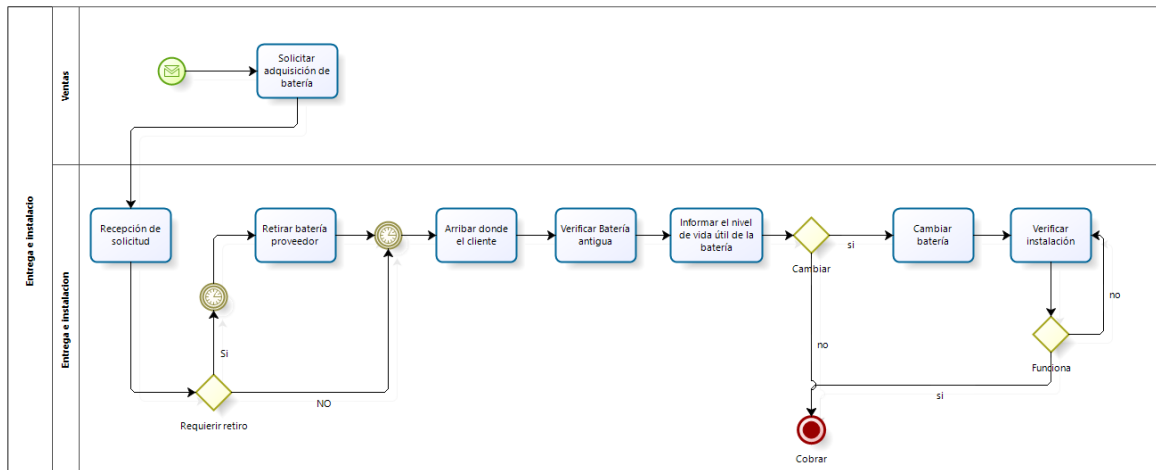


FIGURA 12 DIAGRAMA PROPUESTO PARA EL PROCESO DE ENTREGA E INSTALACIÓN

ELABORACIÓN PROPIA

A su vez sus recursos, así como alcance no se ven afectados.

Generalidades

- Nombre del proceso: Entrega e instalación.
- Propietario del proceso: Área de entrega e instalación.
- Alcance: inicia desde la recepción de requerimientos del cliente y finaliza en solicitud de adquisición del producto.

Recursos

- Físicos: vehículo.
- Económicos: Presupuesto asignado.
- Técnicos: Computador e internet.

- RRHH: Instalador.

Además, con la finalidad de cuantificar el índice de entregas realizadas en un día con respecto a lo que efectuaba antes se plantea la generación de un indicador que mida la tasa de entregas concretadas diaria que se detalla en la tabla 3, con la finalidad de evidenciar que la medida tomada es favorable.

TABLA 3. INDICADOR PROCESO DE ENTREGAS

INDICADOR	Tasa de entregas realizadas
DEFINICIÓN	Porcentaje de entregas diarias
PROPÓSITO	Valor porcentual de entregas realizadas
FORMULA DE CALCULO	$\frac{\text{Total de solicitudes atendidas del día}}{\text{Total de solicitudes diarias}} \times 100$
FUENTE DE INFORMACIÓN	Informe de instalación
FRECUENCIA DE MEDICIÓN	Diario
RESPONSABLE	instalador
NIVEL DE REPORTE	Gerencia

ELABORACIÓN PROPIA

Generación de proceso logístico

Generalidades

- Nombre del proceso: Gestión Logístico
- Propietario del proceso: Área de almacenamiento
- Alcance: inicia desde la revisión de stock y finaliza despacho para la entrega.

Recursos

- Físicos: Almacén, perchas, carretilla.
- Económicos: Presupuesto asignado.
- Técnicos: Computador e internet.
- RRHH: Asistente logístico.

Descripción del proceso

En la figura 13 se ve representado el proceso “logístico”, el cual da inicio con la revisión de stock del almacén para verificar las existencias y tiempos de vida de las baterías en precias para así emitir un orden de pedido si es necesario y continuar con el proceso de almacenaje hasta que llegue la el momento del despacho para la entrega.

Diagrama

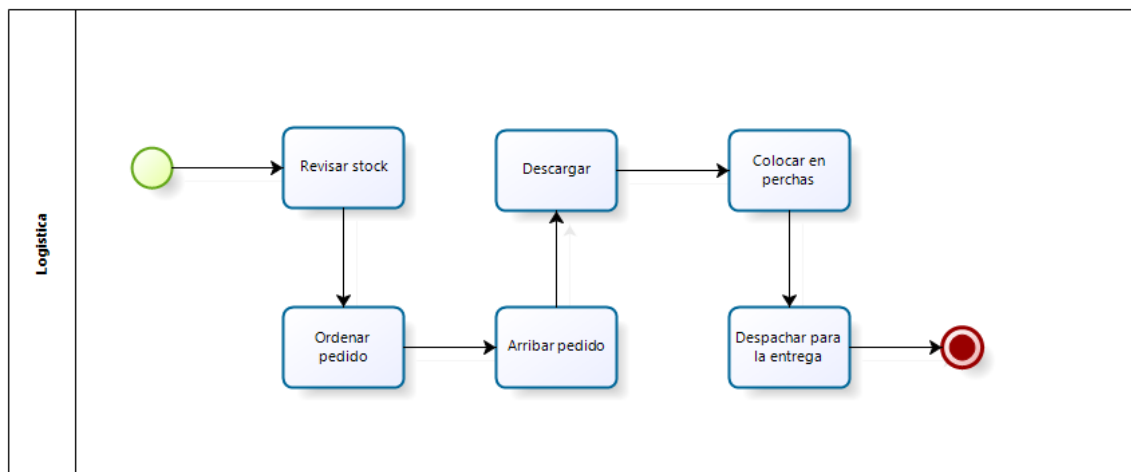


FIGURA 13 DIAGRAMA DEL PROCESO LOGÍSTICO

ELABORACIÓN PROPIA

Además, con la finalidad de cuantificar el índice de orden de abastecimiento realizadas se propone la generación de un indicador que mida la tasa de orden de pedido solicitadas que se detalla en la tabla 4, con la finalidad de evidenciar que la medida tomada es favorable.

TABLA 4. INDICADOR PROCESO LOGÍSTICO

INDICADOR	Tasa de arribo de mercancía
DEFINICIÓN	Porcentaje mercancía recibida
PROPÓSITO	Valor porcentual de mercancía recibida
FORMULA DE CALCULO	$\frac{\text{Total de mercancía recibidas}}{\text{Total de mercancía solicitada}} \times 100$
FUENTE DE INFORMACIÓN	Informe de arribo de mercancía
FRECUENCIA DE MEDICIÓN	Mensual
RESPONSABLE	Asistente Logístico
NIVEL DE REPORTE	Gerencia

ELABORACIÓN PROPIA

Generación de proceso de Marketing

Generalidades

- Nombre del proceso: Marketing.
- Propietario del proceso: Área de marketing
- Alcance: inicia desde desarrollo de objetivos y finaliza si se puede mejorar la campaña.

Recursos

- Físicos: Almacén, perchas, carretilla.
- Económicos: Presupuesto asignado.
- Técnicos: Computador e internet.
- RRHH: Marketing.

Descripción del proceso

En la figura 14 se ve representado el proceso de “Marketing”, el cual da inicio con el desarrollo de los objetivos para en base a ellos desarrollar e implementar la campaña, luego evaluarla, controlar y mejorarla hasta que no se pueda más.

Diagrama

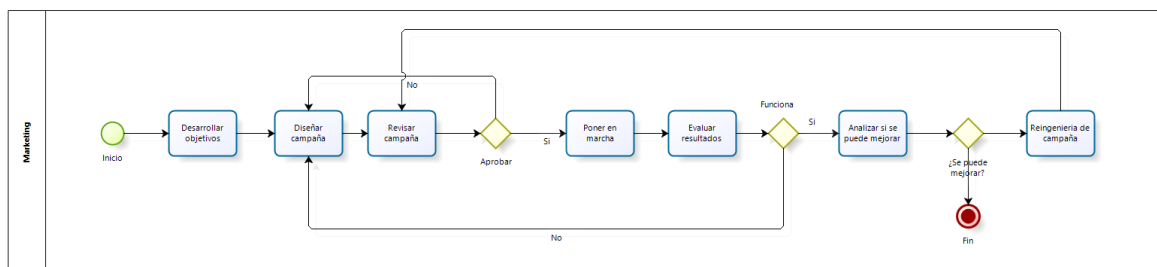


FIGURA 14 DIAGRAMA DEL PROCESO DE MARKETING

ELABORACIÓN PROPIA

Además, con la finalidad de cuantificar el índice de campañas efectivas se propone la generación de un indicador que mida la tasa de campañas efectivas que se detalla en la tabla 5, con la finalidad de evidenciar que la medida tomada es favorable.

TABLA 5. INDICADOR PROCESO DE ENTREGAS

INDICADOR	Tasa de campañas efectivas
DEFINICIÓN	Porcentaje campañas efectivas
PROPÓSITO	Valor porcentual de campañas efectivas
FORMULA DE CALCULO	$\frac{\text{Total de campañas efectivas}}{\text{Total de campañas realizadas}} \times 100$
FUENTE DE INFORMACIÓN	Informe de evaluación de campaña
FRECUENCIA DE MEDICIÓN	Trimestral
RESPONSABLE	Marketing
NIVEL DE REPORTE	Gerencia

ELABORACIÓN PROPIA

6. CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES

Conclusiones

- Para toda empresa u organización el contar con procesos bien definidos, facilita su correcto desarrollo de funciones.
- La ideología de brindar un servicio a domicilio de instalación de baterías de vehículos por parte de DURABAT, pero por carencia de una dirección estructurada no ha podido funcionar de forma adecuada.
- Para la creación de procesos o reingeniería de uno, se debe tener claro el objetivo del proceso para evitar incurrir en creación de procesos innecesarios.
- La formulación de los indicadores ha de ser con un enfoque estratégico, siendo así que la información brindada por los mismos sea vital para medir los procesos y generar propuestas de mejora.

Recomendaciones:

- Se recomienda continuar con la estandarización de procesos, generando hojas de trabajo para cada proceso.
- Se recomienda socializar con los colaboradores previo a la implementación de procesos, para que aporten en su revisión e ideas de mejora de existir alguna.
- Se recomienda que en primera instancia se contrate a una persona capacitada en eCommerce y marketing digital, y posteriormente la gerencia se capacite en temas, para potenciar la captación de clientes.
- Se recomienda tener un seguimiento a los indicadores de los procesos para verificar si los mismo están cumpliendo con los objetivos esperados y si de no ser así ver porque no se están cumpliendo.

7. BIBLIOGRAFÍA:

- Asana. (2022). *¿Qué es un diagrama de flujo? (Los símbolos, los tipos de diagrama y cómo leerlos)*. Obtenido de Asana: <https://asana.com/es/resources/what-is-a-flowchart>
- Axcel AC. (2020). *¿Qué es el emprendimiento?* Obtenido de Fundación Axcel AC: <https://www.funax.org/fs/blog/emprendimiento/129-que-es-el-emprendimiento#:~:text=La%20palabra%20emprendimiento%20proviene%20del,una%20iniciativa%20o%20un%20negocio.>
- Cantillon , R. (1755). *Ensayo sobre la naturaleza del comercio en general* . México: Fondo de Cultura Económica.
- Carrasco, J. (2005). *Gestión de procesos*. Evolución.
- Drucker, P. (1964). *Managing for Results*.
- García, L. (2019). *Marco de Referencia para la Transición de una Organización Tradicional a una Organización Parcial o Totalmente Virtual-Edición Única*. doi:<http://hdl.handle.net/11285/569982>
- Ishikawa, K. (1985). *Guía de control de calidad*. Nueva York: UNIPUB.
- Louffat, E. (2017). *Diseño organizacional basado en procesos*. México: CENGAGE Learning.
- Maldonado, J. (2011). *Gestión de procesos*. Obtenido de <http://www.eumed.net/libros-gratis/2011e/1084/indice.htm>, 2011
- Mallar, M. (2010). *LA GESTIÓN POR PROCESOS: UN ENFOQUE DE GESTIÓN EFICIENTE*. (U. N. Argentina, Ed.) Obtenido de <https://www.redalyc.org/pdf/3579/357935475004.pdf>
- Pall. (1986). *La organizacion Lógica de personas, materiales*.
- Pardo, J. M. (2017). *Gestión por procesos y riesgo operacional*. Madrid: AENOR - Asociación Española de Normalización y Certificación. Obtenido de <https://elibro.net/es/ereader/udla/53618?page=18>

Porter, M. (1980). *Competitive Strategy: Techniques for Analyzing Industries and Competitors*. New York: Free Press.

Schumpeter, J. A. (1934). *Théorie the Evolution economique*.

Stevenson, H. (1975). *Harvard Business Review*.

Uribe, M. (2013). *Emprendimiento y Empresarismo*. Bogota: Ediciones de la U.

Zaratiegui, J. (1999). *La gestión por procesos: Su papel e importancia en la empresa*. Economia Industrial.