

ESCUELA POLITÉCNICA NACIONAL

FACULTAD DE CIENCIAS ADMINISTRATIVAS

CARRERA DE INGENIERÍA EMPRESARIAL

**DISEÑO DE UN MANUAL DE PROCESOS PARA LA EMPRESA
FIRST COMPUTER SERVICE FCS S.A. CONCESIONARIO
AUTORIZADO XEROX**

**PROYECTO DE TITULACIÓN PREVIO A LA OBTENCIÓN DEL TÍTULO DE
INGENIERO EMPRESARIAL**

MAYRA ALEJANDRA SOSA GALÁRRAGA

mayrasosag@hotmail.com

DIRECTOR: ING. PEDRO BUITRON F. MSc.

pbflores@espe.edu.ec

JUNIO 2008

DECLARACIÓN

Yo, Mayra Alejandra Sosa Galárraga, declaro bajo juramento que el trabajo aquí descrito es de mi autoría; que no ha sido previamente presentada para ningún grado o calificación profesional; y, que he consultado las referencias bibliográficas que se incluyen en este documento.

A través de la presente declaración cedo mis derechos de propiedad intelectual correspondientes a este trabajo, a la Escuela Politécnica Nacional, según lo establecido por la Ley de Propiedad Intelectual, por su Reglamento y por la normatividad institucional vigente.

MAYRA ALEJANDRA SOSA GALÁRRAGA

CERTIFICACIÓN

Certifico que el presente trabajo fue desarrollado por Mayra Alejandra Sosa Galárraga, bajo mi supervisión.

Ing. Pedro Buitron Flores MSc.
DIRECTOR DEL PROYECTO

AGRADECIMIENTOS

Quiero agradecer en primer lugar a Dios, aquel que es mi vida y mi inspiración, mi primer amor, a él, quien ha sido, es y será mi amigo, mi fortaleza, mi roca, mi castillo, mi escudo y mi libertador, Él quien ha hecho de cada uno de mis anhelos una realidad, y quien ha guiado mi vida con mucha dulzura.

A mi familia, a quienes amo:

A mis padres, por su amor, paciencia, constancia, dedicación y confianza depositada en mi, por que son quienes siempre me han alentado a ir por el camino correcto. A mi hermana y mis abuelitos, por su gran amor, paciencia y comprensión, por que siempre han estado junto a mi para ayudarme en cada meta propuesta. A ellos quienes siempre anhelan verme bien.

Al Ing. Pedro Buitron, por su excelente guía y apoyo en el desarrollo de este proyecto, por su dedicación y por su gran don de gente.

A la Ing. Susana Mier y al Ing. Edgar Chicaiza, quienes me brindaron una excelente ayuda y sus manos amigas.

Al Sr. Patricio Ordoñez, Gerente General de FCS, por todo el respaldo y generosidad brindada para que este proyecto pueda realizarse.

A mis amig@s, por que han sido verdaderamente mis amigos, por que han estado junto a mi en todo tiempo y por ser como mis hermanos en tiempo de angustia.

DEDICATORIA

Dedico este proyecto, primeramente a Dios, por que Él permitió hacer realidad este sueño.

A mis padres, mi hermana, abuelitos, por el amor, paciencia, comprensión y confianza depositada en mi.

Mayra Sosa

CONTENIDO

	Pág.
LISTA DE FIGURAS	i
LISTA DE TABLAS	ii
LISTA DE ANEXOS	iii
RESUMEN	iv
PRESENTACIÓN	vi
1 INTRODUCCION.....	1
1.1. ANÁLISIS DEL PROBLEMA.....	2
1.1.1. ENUNCIADO DEL PROBLEMA.....	4
1.2. OBJETIVO GENERAL	5
1.3. OBJETIVOS ESPECÍFICOS.....	5
1.4. HIPÓTESIS.....	6
1.5. METODOLOGÍA DEL PROYECTO.....	6
2 LOS PROCESOS Y LA ORGANIZACIÓN.....	8
2.1 LA ORGANIZACIÓN.....	8
2.1.1. DEFINICIÓN DE ORGANIZACIÓN.....	9
2.1.2. ESTRUCTURA FUNCIONAL DE LA ORGANIZACIÓN.....	9
2.1.2.1. Estructura formal e informal.....	10
2.1.3. TIPOS DE ORGANIZACIÓN.....	10
2.1.4. CULTURA ORGANIZACIONAL.....	12
2.2. LOS PROCESOS, EL MEJORAMIENTO CONTINUO, LA DOCUMENTACIÓN, EVALUACIÓN.....	13
2.2.1. GESTIÓN POR PROCESOS ORGANIZACIONALES.....	13
2.2.1.1. Teoría General de los Procesos.....	13
2.2.1.1.1. Gerencia de Procesos.....	15
2.2.1.1.2. Los procesos en la serie de normas ISO 9000:2000.....	16
2.2.1.1.3. Concepto de proceso.....	17
2.2.1.2. Arquitectura de un proceso.....	18
2.2.1.3. Clasificación de los procesos.....	19
2.2.1.3.1. Procesos organizacionales y funcionales.....	20
2.2.1.3.2. Procesos Gerenciales, operativos y de apoyo.....	20
2.2.1.4. Manual de Procesos.....	22
2.2.1.4.1. Definición del Manual de Procesos.....	23
2.2.1.4.2. Características del Manual de Procesos.....	23
2.2.1.4.3. Aplicación de los manuales.....	24
2.2.2. El MEJORAMIENTO CONTINUO.....	24
2.2.2.1. Herramientas para el mejoramiento de los procesos.....	24
2.2.2.2. Método para mejorar los procesos.....	25

2.2.2.2.1. Mejoramiento Continuo.....	25
2.2.2.2.1.1. Importancia del Mejoramiento Continuo.....	25
2.2.2.2.1.2. Por qué mejorar?.....	25
2.2.2.2.1.3. El proceso de Mejoramiento Continuo.....	26
2.2.2.2.2. La Reingeniería.....	26
2.2.2.3. Análisis de valor agregado.....	27
2.2.2.3.1. Actividades de Valor Agregado.....	27
2.2.3. SISTEMAS DE INDICADORES DE GESTIÓN.....	28
2.2.3.1. Tipos de indicadores.....	28
2.2.3.2. Estándares de Gestión.....	29
2.2.3.3. Elementos o componentes de un estándar.....	30
2.2.4. ESTRUCTURA DE LA DOCUMENTACIÓN.....	30
2.2.4.1. Estructura del Manual de Procesos.....	30
2.2.4.2. Elementos de la documentación de procesos.....	31
2.2.4.3. Diagrama de flujo de actividades.....	33
2.2.4.4. Mapa de procesos.....	35
2.2.4.4.1. Análisis de procesos antes de realizar el mapa de procesos.....	35
3 SITUACIÓN ACTUAL DE LA EMPRESA Y EL MANUAL DE PROCESOS.....	37
3.1. SITUACIÓN ACTUAL DE LA EMPRESA.....	37
3.2. GENERALIDADES.....	39
3.2.1. PRODUCTOS Y SERVICIOS.....	39
3.2.2. CLIENTES.....	41
3.2.3. PROVEEDORES.....	43
3.2.4. COMPETENCIA.....	43
3.3. MAPA ESTRATÉGICO.....	45
3.3.1. DIRECCIONAMIENTO ESTRATÉGICO.....	45
3.4. LEVANTAMIENTO DE PROCESOS.....	50
3.5. DIAGNÓSTICO ENFOCADO EN PROCESOS.....	51
3.6. PROPUESTA PARA EL DISEÑO DEL MANUAL DE PROCESOS DE FCS.....	53
3.6.1. PROPUESTA DE MISIÓN Y VISIÓN PARA FCS.....	54
3.6.2. DISEÑO DE LOS PROCESOS.....	55
3.6.2.1. Codificación de los procesos.....	56
3.6.2.2. Diagramación de los procesos.....	58
3.6.2.3. Revisión de Responsables, límites, proveedores y clientes de los procesos.....	59
3.6.2.4. Formato para el diseño de los procesos.....	62
3.6.3. PROPUESTA DE LA ESTRUCTURA ENFOCADA EN PROCESOS PARA FCS.....	67
3.7. FORMULACIÓN DE INDICADORES DE GESTIÓN.....	68
3.8. PROPUESTA DEL PLAN DE IMPLEMENTACIÓN DEL MANUAL DE PROCESOS PARA FCS.....	73
3.8.1. OBJETIVOS DE IMPLEMENTACIÓN DEL MANUAL DE PROCESOS PARA FCS.....	73
3.8.2. ESTRATEGIAS DE IMPLEMENTACIÓN DEL MANUAL DE PROCESOS PARA FCS.....	74
3.8.3. CRONOGRAMA DEL PLAN DE IMPLEMENTACIÓN PARA FCS.....	75
3.9. PROPUESTA DE JERARQUIA DE INDICADORES.....	75
3.10. UTILIZACIÓN DE LOS FORMATOS PARA EL MANUAL DE PROCESOS PARA FCS.....	80

4	CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES	89
4.1.	CONCLUSIONES.....	89
4.2.	RECOMENDACIONES.....	92
	REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS.....	94
	DIRECCIONES ELECTRÓNICAS.....	95
	GLOSARIO.....	96
	ANEXOS.....	98

LISTA DE FIGURAS

	Pág.
Figura 1.1 <i>Diagrama de situación problemática</i>	<u>3</u>
Figura 2.1 <i>Círculo de Deming PEEA</i>	13
Figura 2.2 <i>Organización tradicional, funcional</i>	15
Figura 2.3. <i>Organización con cara al mercado</i>	15
Figura 2.4 <i>Concepto de proceso</i>	17
Figura 2.5 <i>Arquitectura de un proceso</i>	19
Figura 2.6 <i>Esquema de los principales procesos operativos y de gestión</i>	21
Figura 2.7 <i>Ejemplo del esquema de los principales procesos operativos y de gestión en una empresa de servicios</i>	22
Figura 2.8. <i>Relación entre procesos, objetivos e indicadores</i>	29
Figura 3.1. <i>Mapa estratégico de FCS</i>	49
Figura 3.2. <i>Organigrama de FCS</i>	51
Figura 3.3 <i>Cadena de valor de FCS</i>	55
Figura 3.4 <i>Macroprocesos de FCS disgregados en subprocesos</i>	57
Figura 3.5. <i>Mapa de procesos de FCS</i>	58
Figura 3.6 <i>Formato caracterización de procesos</i>	62
Figura 3.7 <i>Formato diagrama de flujo de funciones cruzadas</i>	63
Figura 3.8 <i>Formato descripción de actividades</i>	65
Figura 3.9 <i>Formato descripción de proceso</i>	66
Figura 3.10. <i>Formato análisis de valor agregado</i>	67
Figura 3.11. <i>Estructura enfocada en procesos propuesta para FCS</i>	68

LISTA DE TABLAS

	Pág.
<i>Tabla 1.1 Diagrama de la situación problemática de FCS.....</i>	<u>4</u>
<i>Tabla 2.1 Componentes de un estándar.....</i>	30
<i>Tabla 2.2 Símbolos del diagrama de flujo.....</i>	34
<i>Tabla 3.1 Principales clientes de FCS.....</i>	42
<i>Tabla 3.2.Revisión de responsables, límites, proveedores y clientes de los procesos de FCS.....</i>	61
<i>Tabla 3.3 Cronograma del plan de implementación.....</i>	75

LISTA DE ANEXOS

	Pág.
ANEXO N° 1. ESTRUCTURA DE FCS.....	99
ANEXO 1.A. ORGANIGRAMA ACTUAL DE FCS.....	100
ANEXO 1.B. ESTRUCTURA ENFOCADA EN PROCESOS PROPUESTA PARA FCS.....	101
ANEXO N° 2. FORMATOS UTILIZADOS PARA EL MANUAL DE PROCESOS.....	102
ANEXO N° 3. MANUAL DE PROCESOS DE FCS.....	109
ANEXO N° 4. ANÁLISIS DE VALOR AGREGADO.....	209
ANEXO N° 5. INDICADORES DE GESTIÓN.....	244

RESUMEN

Al entender que dentro de las organizaciones todo trabajo es un proceso, se puede conceptualizar a una organización como una operación compleja que tiene muchos procesos. De ahí nace la idea de que la gerencia de procesos es uno de los fundamentos de la calidad total, ya que junto a esta tienen un principio esencial, la satisfacción del cliente. El enfoque de procesos ayuda a conocer cuales son los procesos de la empresa a tenerlos controlados y por consiguiente a mejorarlos continuamente.

El presente proyecto busca llevar, a manera de propuesta, este nuevo enfoque de procesos a FCS, mediante el diseño del Manual de Procesos de esta empresa, para que en una etapa posterior al presente trabajo la empresa pueda implementarlo y de esta manera ayudar a minimizar los problemas existentes, respecto a su organización.

El proyecto está dividido en cuatro capítulos, y 5 anexos, dentro de los cuales se busca conocer la situación actual de la empresa y levantar información que permita diseñar un Manual de Procesos para FCS.

En el capítulo uno, se presenta una breve introducción de FCS, se reconoce que es una empresa muy reconocida en su medio, pero que presenta problemas de organización debido a que no existe una idea clara acerca de los procesos existentes en la empresa.

Por esta razón se decide, diseñar un manual de procesos para la empresa FCS que ayude a realizar un trabajo eficiente y eficaz utilizando de la mejor manera el tiempo y los recursos de la empresa.

Dentro de este capítulo se presenta también el alcance del presente proyecto, siendo este el diseño del manual de los procesos, más no su implementación.

En el capítulo dos, se presenta un resumen de la teoría de procesos, esta teoría sirve de orientación para realizar el capítulo III.

El capítulo tres, presenta un detalle de cómo es FCS en la actualidad, se da a conocer que es una empresa que nace en el año 2001 como comercializadora y prestadora de servicio de mantenimiento técnico para computadores y periféricos; la misma para el año 2005, da un giro respecto al tipo de negocio, y se convierte en Concesionario Xerox.

Se analiza también con un enfoque en procesos, cual es la situación actual de FCS. Encontrándose que el problema es la confusión que tiene FCS entre unidades organizacionales y procesos, lo que no le permite visualizar clara y completamente cuales son los procesos existentes y tampoco controlarlos.

Por último se presenta la propuesta del Manual de Procesos. Mediante el levantamiento de datos, se conoce que existen siete macroprocesos, que disgregándoles en subprocesos se obtiene 17 procesos en total; a los cuales se los analiza utilizando el formato de caracterización, flujos, descripción de actividades y descripción del proceso, formatos que ayudan a reconocer cuales son sus proveedores, clientes, productos, misión y personas que intervienen en cada proceso. Se presenta además la Cadena de Valor de FCS y su Mapa de Procesos. Se presentan indicadores de gestión para cada proceso y se propone que una vez implementado el Manual se realice una jerarquía de indicadores, presentando un ejemplo de la manera como se realiza esto. Se incorpora también a manera de propuesta un Plan de Implementación del Manual de Procesos para FCS.

En el capítulo cuatro, se detallan las conclusiones y recomendaciones producto del análisis y diseño del Manual de Procesos.

Dentro de los anexos, se encuentra el documento denominado Manual de Procesos, que es en si el aporte para la empresa FCS. Además se incorpora un análisis de valor agregado, aplicado a cada uno de los procesos.

PRESENTACIÓN

El paradigma de la administración más conocido hasta el momento es el de la calidad total, donde la gerencia de procesos es uno de los fundamentos, ya que mira a la satisfacción de los clientes como un principio esencial de la organización.

Todo trabajo es un proceso y no simplemente actividades sueltas, de ahí la necesidad de definir cuales son los procesos que se desarrollan en una organización, para profundizar en su conocimiento y por consiguiente poderlos mantener bajo control.

Trabajar enfocados en procesos es una necesidad para las organizaciones actuales, por esta razón se desarrolla el diseño del Manual de Procesos para la empresa FCS.

La realización y documentación del Manual de procesos de FCS Concesionario Autorizado XEROX, permitirá definir las actividades dentro de cada proceso, además de las responsabilidades y funciones de cada involucrado en este, contribuyendo así a tener un trabajo eficiente y eficaz es decir con calidad, que permita utilizar de la mejor manera el tiempo y los recursos de la empresa.

Este manual servirá como un documento que dirija a trabajar bajo una disciplina correcta, que ayude a tomar decisiones en pro de la coordinación interna y externa de FCS, para mantener siempre la satisfacción de los clientes y demás beneficios que con esto se añaden.

CAPITULO I

1.- INTRODUCCIÓN

Reconociendo que el mundo de hoy es un mundo que se desarrolla en su gran mayoría con base a la tecnología y aprovechando el conocimiento técnico acerca de equipos computacionales, se crea First Computer Service FCS S.A, como una empresa dedicada a la venta de Pc's y a brindar servicio de mantenimiento técnico. La empresa inicia sus actividades legalmente constituida como Sociedad Anónima e inscrita en la Cámara de Comercio de Quito. El personal de la empresa fue parte del Dpto. técnico y de informática del extinto Banco Popular; entonces, teniendo un know how importante del tipo de negocio era mucho más fácil echar a andar esta empresa. Desde enero del 2001, First Computer Service FCS S.A., de aquí en adelante denominada FCS, empieza a desarrollar sus actividades basándose en la calidad, lo que les permite brindar un servicio de buen valor agregado, con el objetivo de crear fidelidad en sus clientes.

Es así que FCS se convierte en una de las empresas más reconocidas en su medio. Habiéndose ya posicionado en el mercado y teniendo en su portafolio de clientes bancos, ministerios públicos y empresas privadas muy reconocidas, FCS tiene que enfrentar el impacto negativo del alto nivel de riesgo país que Ecuador mantenía en el 2004, ya que debido a éste, la multinacional Qbex, quien era el principal proveedor de FCS, decide no trabajar en el mercado ecuatoriano. Lo antes mencionado da como resultado una disminución en las ventas, lo que lleva a que FCS se vea en la necesidad de buscar alguna otra alternativa de negocios o desaparecer del mercado.

Desaparecer no era una opción para FCS, por lo que al percibir la alternativa de aliarse a Xerox no dudo en tomar ese camino. Respaldada en el prestigio obtenido la firma FCS consigue la concesión de XEROX y es nombrado en el año 2005 Concesionario autorizado XEROX. Teniendo así una cartera de productos conformada por impresoras, copiadoras, equipos multifuncionales de oficina, equipos para imprentas y suministros, garantizados por la marca XEROX.

La Cultura organizacional de FCS se ha ido modificando dentro de un proceso flexible adaptado a las exigencias del mercado, ejercida bajo el liderazgo del Gerente General. Cada uno de los trabajadores han asumido una actitud comprometida, que facilita la alineación de toda la empresa hacia sus objetivos estratégicos. Grandes reconocimientos nacionales e internacionales del mundo XEROX, acreditan el prestigio que hoy tiene la firma First Computer Service Concesionario Autorizado XEROX FCS S.A.

1.1. ANÁLISIS DEL PROBLEMA

FCS es una empresa que busca realizar sus actividades con calidad, debido a esto ha sido muy flexible a los cambios que el mercado le ha exigido. Desde sus inicios busco alternativas para que sus productos y servicios sean atractivos ante sus clientes. Lamentablemente FCS no ha obtenido los resultados deseados, debido a que, si bien es cierto se sienten comprometidos con la calidad, cada uno de sus trabajadores realiza sus tareas de manera empírica, ya que no existe ningún documento que les indique cuál es el camino a seguir.

Para determinar el problema se analizará los diferentes elementos en el diagrama de situación problemática, el cual nos permitirá eliminar las ideas carentes de importancia.

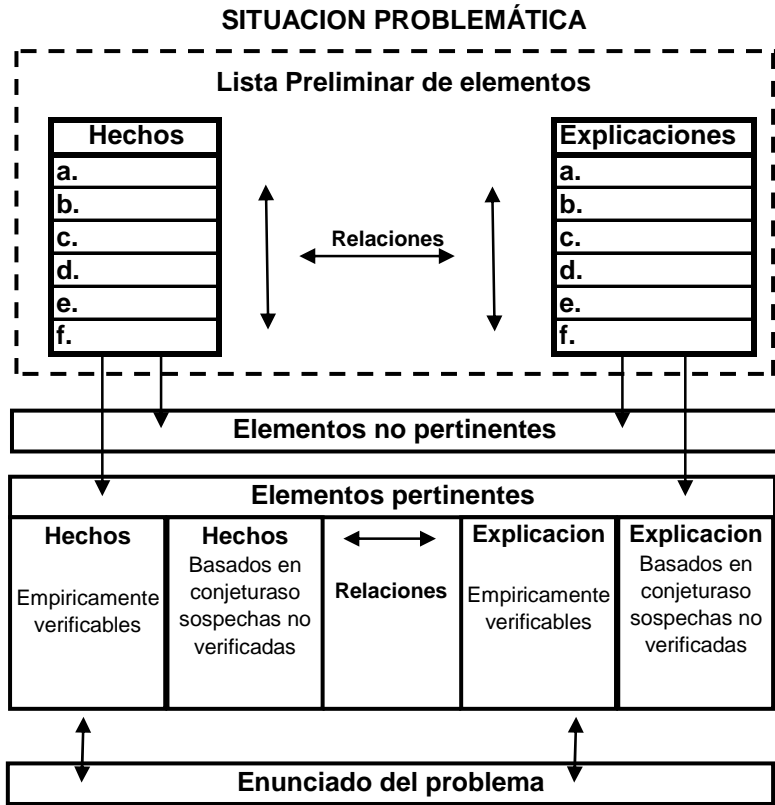


Figura 1.1. Diagrama Situación Problemática. ¹

Hechos	Explicaciones
FCS no ha obtenido las ganancias proyectadas.	Las ventas desde el año 2005 han sido las proyectadas pero las ganancias han sido bajas, debido al alto rubro de gastos obtenidos.
FCS no ha obtenido los resultados exigidos a sus trabajadores.	Del 100% únicamente se tiene el 35% de cumplimiento de metas por parte del personal.
Se han enfrentado reclamos de los clientes por retraso en la entrega de productos	Tres de cada diez clientes han reportado retraso en la entrega de los productos solicitados, debido a que no existe una buena comunicación entre el área de ventas y distribución.
No se ha determinado cómo medir el resultado de sus trabajadores	No existe un análisis y definición de indicadores para poder medir el trabajo realizado, por lo tanto no existe un mejoramiento continuo.
Existe duplicidad de actividades	Debido a que no existe un documento que guíe a

¹ Doobold B. Van Dalen y William J. Meyer. “Manual de técnica de la investigación Educativa”. México 1990 pags.142-531.

	realizar los procesos, algunas de las actividades son realizadas por dos personas a la vez.
Incorrecta distribución del tiempo.	Al no existir un manual de procesos el tiempo que se le da a cada actividad depende de la rapidez personal de cada trabajador.
Existe un alto nivel de rotación de personal.	Debido a que los trabajadores no cumplen con las metas exigidas por la empresa, estos deciden renunciar.
Los trabajadores realizan sus actividades de la manera como ellos creen conveniente.	Al no existir un Manual de Procesos el comienzo y final de los procesos es de acuerdo a cómo lo determine cada trabajador.
La gerencia General esta únicamente enfocada a los resultados financieros.	La Gerencia busca únicamente buenos resultados financieros y se despreocupa de la manera cómo se realizan las actividades.
Existe una alto nivel de eliminación y creación de cargos.	Cargos como telemercadeo, asistentes, auxiliares, gerentes de área, supervisores entre otros se crean y eliminan sin un análisis previo, sino únicamente cuando cree que es conveniente la Gerencia.
En el año 2005 FCS se mantenía con una nomina de 15 empleados, en el 2006 aumento a 30 empleados.	El cambio en el número total de la nomina exige a FCS más control. Al no tener documentos que le ayuden a dirigir a su gente, controlarlos es una tarea muy compleja.

Tabla 1.2. Diagrama de situación problemática de FCS

1.1.1 ENUNCIADO DEL PROBLEMA

Internamente FCS ha venido enfrentando diversos problemas, primeramente, el Gerente General viendo el nivel de ventas que tenía como Concesionario Autorizado Xerox, compró la mayor parte de acciones a los demás accionistas llegando a tener el 75 % de las acciones de la empresa. Esto le dio todo el poder a una sola persona, quien al tener que enfrentar solo los problemas existentes

enfocó su atención únicamente en los resultados financieros y en buscar las estrategias indicadas para incrementar los mismos, prestando poco interés en la organización de la parte operativa. Es así que se ha visualizado claramente que cada trabajador desempeña las actividades a su manera, dándole a cada una de ellas el inicio y fin que creyere conveniente; es decir, no existe una definición clara del proceso a seguir ni se han delimitado las actividades a realizar, por consiguiente no se puede controlar, medir y tampoco mejorar el desempeño; como resultado el trabajo es ineficiente e ineficaz afectando con esto la satisfacción de los clientes internos y externos.

FCS ha tenido que enfrentar reclamos por la falta de cumplimiento en los plazos de entrega de sus productos, por lo que la cartera de clientes ha disminuido, y además se han generado pérdidas por el mal manejo de los recursos. De ahí nace la necesidad de realizar un diseño de los procesos de la empresa, que actué como un documento que ayude a disciplinar el desempeño de actividades, a tener un manejo eficaz de los recursos, que coordine y canalice las actividades operativas, que permita controlar y medir cada una de ellas. FCS necesita definir el Por qué?, Cuándo?, Cómo? y Dónde? de cada una de las actividades, para así cumplir con uno de los objetivos principales de la empresa, la satisfacción de los clientes internos y externos, además de cuidar y mejorar su posicionamiento en el mercado, recuperando y aumentando su cartera de clientes.

1.2. OBJETIVO GENERAL

Diseñar un manual de procesos para la empresa FCS tal que ayude a realizar un trabajo eficiente y eficaz utilizando de la mejor manera el tiempo y los recursos de la empresa.

1.3. OBJETIVOS ESPECIFICOS

- a) Analizar los antecedentes de FCS S.A., estructura organizacional, líneas de productos, competidores, clientes internos y externos.

- b) Definir la Cadena de Valor

c) Determinar procesos que se realizan en FCS hasta llegar a detallar de manera precisa cada una de las actividades que estos encierran.

d) Diseñar el manual de procesos y proponer indicadores de control.

1.4. HIPÓTESIS

El diseño del Manual de Procesos para FCS, ayudará en el conocimiento, puesta en práctica y mejoramiento de las actividades dentro de cada proceso, contribuyendo así a tener un trabajo eficiente y eficaz, que permita utilizar de la mejor manera el tiempo y los recursos de la empresa.

Este manual servirá como un documento que direcciona a trabajar bajo una disciplina correcta, que ayude a tomar decisiones en pro de la coordinación interna y externa de FCS, para mantener siempre la satisfacción de los clientes y demás beneficios que con esto se añaden.

Este será el primer paso para que FCS mantenga su posicionamiento en el mercado; mercado que día a día exige más de las empresas. FCS necesita considerar que la gerencia de procesos debe ser parte inherente en su trabajo diario.

1.5. METODOLOGÍA DEL PROYECTO

El alcance de este proyecto es el levantamiento de los procesos y diseño del Manual de Procesos para FCS, no cubre la implementación de mejoras en la organización.

La realización de este proyecto se apoyará en herramientas como: la observación directa, investigación exploratoria (ésta ayuda a definir el problema con más precisión, identificar las acciones a seguir establecer hipótesis de investigación entre otras); investigación descriptiva (su objetivo es describir algo, por lo general características o funciones de mercado); también se utilizarán métodos

deductivos como recolección de datos, entrevistas, mediante los cuales se reconocerán cada uno de los procesos ejecutados y sus puntos críticos, esto servirá para establecer los indicadores necesarios para determinar objetivamente la situación real.

La recolección de datos, observaciones y entrevistas se realizarán en la empresa FCS a todo el personal involucrado y servirá para establecer aspectos fundamentales de la investigación. Con la información obtenida se realizará la documentación de los procesos actuales de la empresa.

CAPITULO II

2. LOS PROCESOS Y LA ORGANIZACIÓN

En la actualidad hablar de empresas exitosas, es hablar de empresas flexibles que se adaptan con facilidad a los cambios que le exige el mercado. El término calidad es uno de los más tratados últimamente, y el más buscado por las organizaciones. Ya que únicamente trabajando con calidad, o haciendo las cosas bien desde la primera vez, es como se puede alcanzar las metas propuestas. Pero para poder hacer las cosas bien desde la primera vez y evitar desperdicio de tiempo y recursos es necesario la intervención de la gestión por procesos, la misma que ayuda a visualizar a la empresa como un todo, que tiene procesos que se interrelacionan entre si. La Gestión por procesos lleva a reconocer que la calidad no está presente solamente en el producto final, sino que se construye en el proceso y, por tanto, es necesario enfocarse también en las actividades previas que crean los productos, por lo que es necesario escuchar la voz de los procesos, analizando los datos por ellos generados para minimizar la variación existente entre ellos, para así estabilizarlos y continuar con su mejoramiento.

Diferentes temas relacionados a Procesos son los que se tomarán en cuenta en este capítulo, teoría que servirá de guía para la realización del presente proyecto.

2.1. LA ORGANIZACIÓN

Una organización se define a partir de la creación de una estructura, la cual determine las jerarquías necesarias y agrupación de actividades, con el objetivo de simplificar las mismas y sus funciones dentro del grupo social. Esencialmente, la organización nació de la necesidad humana de cooperar, en la mayor parte de los casos, esta cooperación puede ser más productiva o menos costosa si se dispone de una estructura de organización. Se dice que con buen personal cualquier organización funciona. Aún personas capaces, que deseen cooperar entre sí, trabajarán mucho más efectivamente, si todos conocen el papel que deben cumplir y la forma en que sus funciones se relacionan unas con otras. Así,

una estructura de organización debe estar diseñada de manera que sea perfectamente claro para todos, quién debe realizar determinada tarea y quién es responsable por determinados resultados; en esta forma se eliminan las dificultades que ocasiona la imprecisión en la asignación de responsabilidades y se logra un sistema de comunicación y de toma de decisiones que refleja y promueve los objetivos de la empresa.²

2.1.1. DEFINICIÓN DE ORGANIZACIÓN

La organización es la asociación de personas, regulada por un conjunto de normas en función de determinados fines.³ Que en otras palabras se podría decir que es un conjunto de cargos cuyas reglas y normas de comportamiento, deben sujetarse a todos sus miembros y así, valer el medio que permite a una empresa alcanzar determinados objetivos.⁴ Éstas nacen de una idea previa inspirada por un interés o una necesidad. Es necesario que estén a nombre de una persona jurídica.

2.1.2. ESTRUCTURA FUNCIONAL DE LA ORGANIZACIÓN

Según Henry Mintzberg, "La estructura organizacional puede definirse como el conjunto de medios que maneja la organización con el objeto de dividir el trabajo en diferentes tareas y lograr la coordinación efectiva de las mismas".

Por lo que se puede interpretar a la estructura de la organización como la herramienta que le permita a la organización alcanzar sus objetivos.

Beneficios:

- Permite lograr una determinada disposición de sus recursos,
- Facilita la realización de las actividades y
- Coordinación de su funcionamiento

² <http://www.monografias.com/trabajos12/lasorgz/lasorgz.shtml>

³ http://es.wikipedia.org/wiki/Teor%C3%ADa_de_las_organizaciones"

⁴ <http://www.monografias.com/trabajos12/lasorgz/lasorgz.shtml>

En la estructura, las partes están integradas, es decir que se relacionan de tal forma que un cambio en uno de los elementos componentes afecta y genera cambios en los demás elementos, en las relaciones entre los mismos y en la conducta de la organización en general.

2.1.2.1. ESTRUCTURA FORMAL E INFORMAL

Formal.- Se puede identificar con los elementos visibles, susceptibles de ser representados, modelados con el uso de diversas técnicas, como organigramas, manuales, procedimientos, documentación de sistemas, entre otros.

Informal.- Se puede identificar con lo que no se ve, lo no escrito, lo que no está representado en los modelos formales; entran aquí las relaciones de poder, los intereses grupales, las alianzas interpersonales, las imágenes, el lenguaje, los símbolos, la historia, las ceremonias, los mitos y todos los atributos conectados con la cultura de la organización, que generalmente más importa para entender la vida organizacional.⁵

La suma de los componentes formales e informales constituye la estructura de la organización; es por eso que la estructura formal y la informal se encuentran estrechamente relacionadas. Si se define en forma adecuada, la estructura formal debe reflejar las pautas de comportamiento informal.

Es interesante tener en cuenta lo que dice Henry Mintzberg:

"La estructura formal evoluciona en la organización como las carreteras en el bosque; esto es, siguiendo la trayectoria de senderos ya transitados".

2.1.3. TIPOS DE ORGANIZACIÓN

- **La organización formal** es la determinación de los estándares de interrelación entre los órganos o cargos, definidos por las normas, directrices y reglamentos de la organización para lograr los objetivos.

⁵ Gibson Ivancevich Donelly Konopaske, Organizaciones, México 2006, pags. 393-395

- **Organización Lineal** es la estructura más simple y más antigua, esta basada en la organización de los antiguos ejércitos y en la organización eclesiástica medieval.
- **Organización Funcional** es el tipo de estructura organizacional, que aplica el principio funcional o principio de la especialización de las funciones para cada tarea.
- **Organización de tipo línea-staff** es el resultado de la combinación de la organización lineal y la funcional para tratar de aumentar las ventajas de esos dos tipos de organización y reducir sus desventajas formando la llamada organización jerárquica-consultiva
- **Organización por producto/mercadeo**, con frecuencia llamada organización por división, reúne en una unidad de trabajo a todos los que participan en la producción y comercialización de un producto o un grupo relacionado de productos, a todos los que tratan con cierto tipo de cliente.

Cuando la departamentalización de una empresa se torna demasiado compleja para coordinar la estructura funcional, la alta dirección, por regla general, creará divisiones semi autónomas. En cada división, los gerentes y los empleados diseñan, producen y comercializan sus propios productos.

La organización por producto/mercadeo puede seguir uno de tres patrones: división por producto, la división geográfica es usada por empresas de servicios, financieras y otras no fabriles, la división por cliente, la organización se divide de acuerdo con los diferentes usos que los clientes dan a los productos.

- **Organización Matricial**, en ocasiones llamada sistema de mando múltiples. Una organización con una estructura matricial cuenta con dos tipos de estructura al mismo tiempo. Los empleados tienen, de hecho, dos jefes; es decir, trabajan con dos cadenas de mando. Una cadena de mando es la de funciones o divisiones, el tipo de diagrama en forma vertical en las gráficas que anteceden. El segundo es una disposición horizontal que combina al personal de diversas divisiones o departamentos funcionales para formar un equipo de proyecto o negocio,

encabezado por un gerente de proyecto a un grupo, que es experto en el campo de especialización asignado al equipo.

Con frecuencia, la estructura matricial es un medio eficiente para reunir las diversas habilidades especializadas que se requieren para resolver un problema complejo. Otra ventaja de la estructura matricial es que concede a la organización una gran flexibilidad para ahorrar costo. Como a cada proyecto sólo se le asigna la cantidad exacta de personas que se necesitan, se evita la duplicación innecesaria.⁶

2.1.4. CULTURA ORGANIZACIONAL

La idea de concebir las organizaciones como culturas (en las cuales hay un sistema de significados comunes entre sus integrantes) constituye un fenómeno bastante reciente. Hace diez años las organizaciones eran, en general, consideradas simplemente como un medio racional el cual era utilizado para coordinar y controlar a un grupo de personas. Tenían niveles verticales, departamentos, relaciones de autoridad, etc. Pero las organizaciones son algo más que eso, como los individuos; pueden ser rígidas o flexibles, poco amistosas o serviciales, innovadoras y conservadoras..., pero una y otra tienen una atmósfera y carácter especiales que van más allá de los simples rasgos estructurales. Los teóricos de la organización han comenzado, en los últimos años, a reconocer esto al admitir la importante función que la cultura desempeña en los miembros de una organización.⁷

La cultura organizacional es la médula de la organización que está presente en todas las funciones y acciones que realizan todos sus miembros. La cultura nace en la sociedad, se administra mediante los recursos que la sociedad le proporciona y representa un activo factor que fomenta el desenvolvimiento de esa sociedad.

La cultura determina la forma cómo funciona una empresa, ésta se refleja en las estrategias, estructuras y sistemas. Es la fuente invisible donde la visión adquiere

⁶ <http://www.monografias.com/trabajos12/lasorgz/lasorgz.shtml>

⁷ Stephen P. Robbins “Comportamiento Organizacional” México 1991, Pag. 439

su guía de acción. El éxito de los proyectos de transformación depende del talento y de la aptitud de la gerencia para cambiar la cultura de la organización de acuerdo a las exigencias del entorno.

2.2. LOS PROCESOS, EL MEJORAMIENTO CONTINUO, LA DOCUMENTACION Y EVALUACION.

2.2.1. GESTION POR PROCESOS ORGANIZACIONALES

2.2.1.1. TEORÍA GENERAL DE LOS PROCESOS

La gerencia de los procesos tuvo su origen en el movimiento de la calidad. En los inicios del siglo XX, se desarrollo el concepto administrativo de procesos y se incluyo como práctica dentro de la disciplina de la calidad.

Walter Shewart, prominente estadístico norteamericano, que trabajo en el departamento de Ingeniería de la compañía Western Electric – Laboratorios Bell, hoy Lucent Technologies fue el pionero en el control de los procesos y en el desarrollo del conocido ciclo PEEA (Fig. 1).

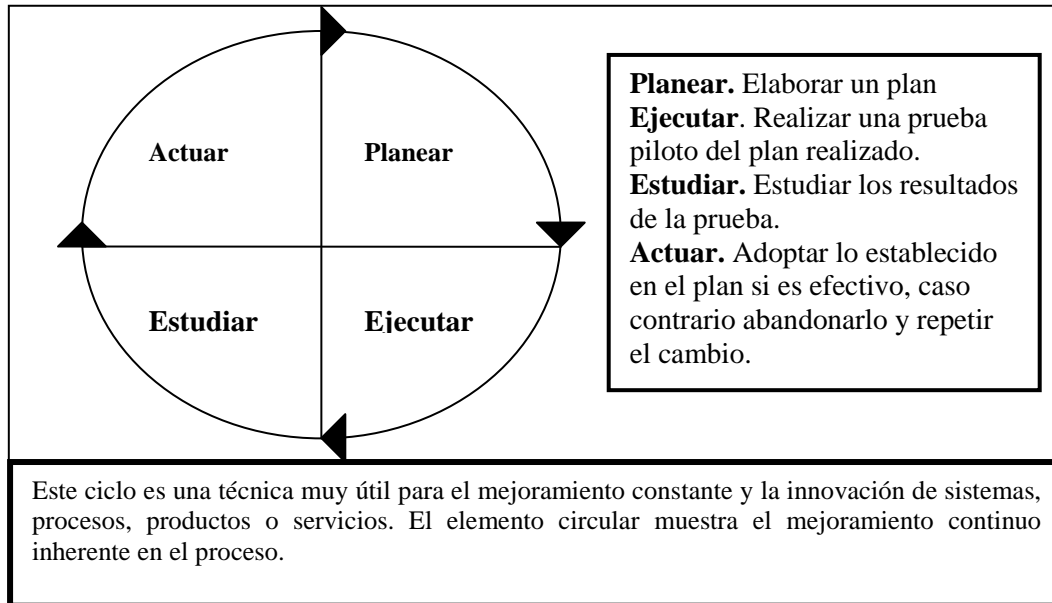


Fig. 2.1. .- Circulo de Deming, PEEA⁸

Mediante las enseñanzas de Shewart se reconoce que la calidad no está presente solamente en el producto final, sino que se construye en el proceso y, por tanto, es necesario enfocarse también en las actividades previas que crean los productos. Entonces el conocimiento aportado fue el escuchar la voz de los procesos, analizando los datos por ellos generados para minimizar la variación existente entre ellos, para así estabilizarlos y continuar con su mejoramiento.

El paradigma más exitoso de la administración conocido hasta el momento es el de calidad total, en el que la gerencia de procesos es uno de los fundamentos.

La aplicación de los principios y metodología de control y mejoramiento de procesos se extendió a las organizaciones prestadoras de servicios con mucha fuerza a partir de los años sesenta en el Japón, EEUU, Europa y América Latina. Aunque muchos han querido vender la idea que el servicio es producto diferente a un bien, se ha entendido que los principios son universales y se aplican por igual, ya sea que se practique un bien o se preste un servicio.

Kaizen es el término acuñado por el especialista en calidad japonés Masaky Imai en los años ochenta para sintetizar el concepto de mejoramiento continuo de los

⁸ Hernando Mariño Navarrete, Gerencia de Procesos, Colombia 2002, pag. 48

procesos, un mejoramiento incremental a pequeña escala pero, incesante para obtener mejoras en los procesos, trabajando con el conocimiento, la experiencia y habilidades de las personas involucradas en él. Pero el mejoramiento de los procesos no se limita a la aplicación del Kaizen. Es preciso también acudir al mejoramiento a gran escala, al mejoramiento drástico, invirtiendo en tecnología, esto que fue planteado por Joseph Juran “cambio de mentalidad” y que en Japón se denomina Kayro, no fue entendido por algunos gurús de la administración y propusieron entonces el concepto de reingeniería, creyendo erradamente que el planteamiento de la calidad total se limitaba solo al mejoramiento incremental. El mejoramiento de los procesos implica, entonces, tanto el enfoque evolutivo como el revolucionario, los objetos son los procesos, no las organizaciones. De lo que se trata es de enfocarse en cómo se realiza el trabajo por las personas que lo hacen en unas áreas, departamentos o grupos de trabajo.

2.2.1.1.1. GERENCIA POR PROCESOS

La idea es que si existe una buena gerencia de los procesos, los resultados son automáticos. Una diferencia enorme en los resultados de las compañías alrededor del mundo radica en la concentración que en ellas se hace para mejorar sistemáticamente sus procesos. La confusión entre unidades organizacionales y procesos surge por que el paradigma predominante en las organizaciones es el del organigrama, donde las líneas de responsabilidad, autoridad y relaciones entre las personas están dibujadas y los colaboradores están acostumbrados a las denominaciones de Vicepresidencia, Gerencia, pero no están establecidos ni dibujados los procesos.

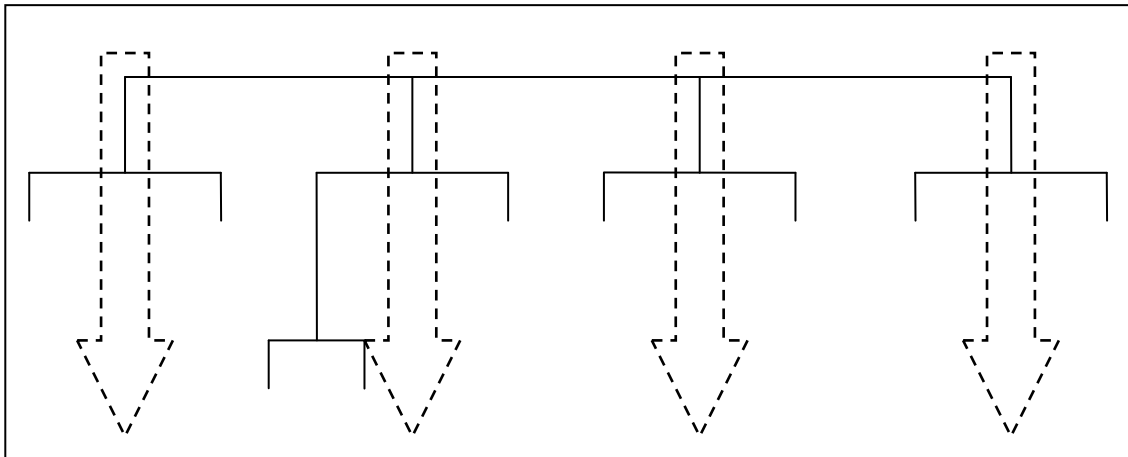


Fig. 2.2. .- Organización Tradicional, funcional⁹

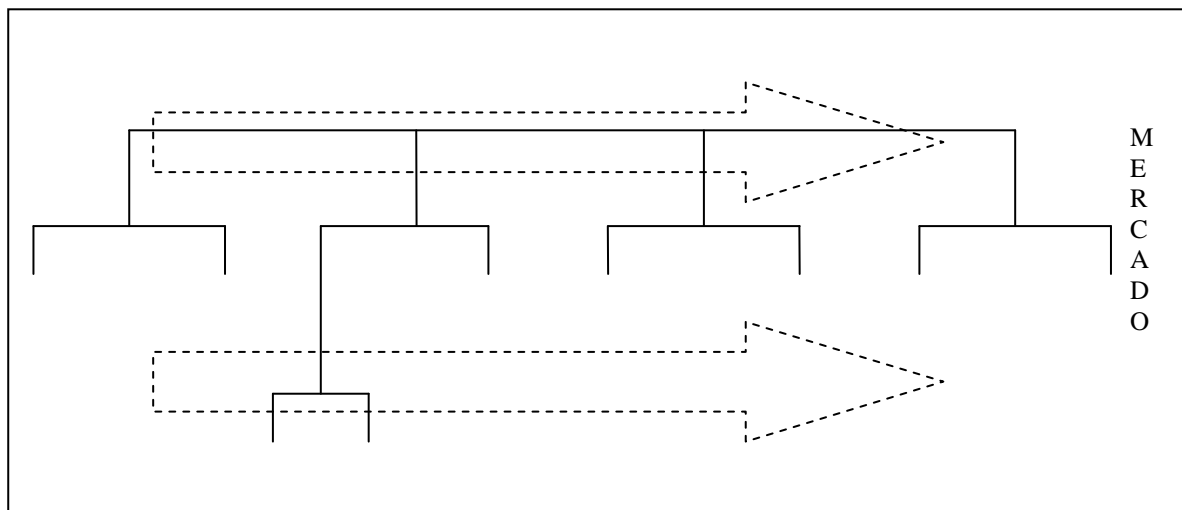


Fig. 2.3. .- Organización con cara al mercado

Las unidades organizacionales tienen nombres muy definidos pero los procesos no. Es así como los procesos aparecen fragmentados, muchas veces invisibles por la estructura organizacional y, lo que es más grave, los procesos tienden a no tener gerencia.

La consecuencia de la concentración en funciones es que nadie es responsable del proceso completo, pues hay muchos responsables por partes del mismo., afectando la competitividad de la organización.

⁹ Logística y Aprovisionamiento, Christopher Martin, 1994, pag. 231

De acuerdo con la estructura organizacional, ciertas actividades son agrupadas en unidades organizacionales tales como producción o ventas. La lógica de agrupar las actividades en grupos de trabajo, secciones es que las actividades que realizan tienen similitudes y por tanto deben ser desarrolladas agrupándolas en una misma área de trabajo.

Así es como se da paso, dentro del movimiento de la calidad, la concepción de la organización como un conjunto de procesos que generan un bien o servicio de valor para el cliente.

El siguiente proceso lo establecieron los japoneses, “el cliente”. Esto fue un paso adelante en la concepción de una organización como un conjunto de procesos interrelacionados. “Los procesos son las actividades estructuradas sistemáticamente para producir un resultado que tenga valor para unos clientes”¹⁰. La satisfacción del cliente es uno de los principios esenciales de la calidad total.

2.2.1.1.2. LOS PROCESOS EN LA SERIE DE NORMAS ISO 9000:2000

La nueva serie de normas ISO 9000 es anacrónica pues simplemente reconoce la importancia de administrar procesos, como elemento fundamental para asegurar calidad y mejorar la productividad. Existen ocho principios gerenciales de la calidad que establecen las ISO 9000:2000, dentro de los cuales el tercero es la Orientación hacia los procesos. Además se contempla algunos conceptos claves:

- Cualquier actividad que reciba entradas y las convierta en salidas puede ser considerada como proceso.
- El enfoque de procesos ha sido adoptado como medio para facilitar el mejoramiento del sistema de gerencia de calidad.
- Las organizaciones pueden ser más efectivas si se gerencia un sistema interrelacionado de procesos.

2.2.1.1.3. CONCEPTO DE PROCESO

¹⁰ Hernando Mariño Navarrete, Gerencia de Procesos, Colombia 2002, pag. 7

Existen diferentes definiciones para referirse al significado de proceso. Hernando Mariño Navarrete sugiere la siguiente definición: “Sistema interrelacionado de causas que entregan salidas, resultados, bienes o servicios a unos clientes que los demandan, transformando entradas o insumos suministrados por unos proveedores y agregando valor a la transformación”.¹¹ Esta definición encierra todos los aspectos relacionados con procesos, pero fundamental es entender que al realizar un proceso, se está desarrollando una transformación que agrega valor. (Fig. 2.4.).

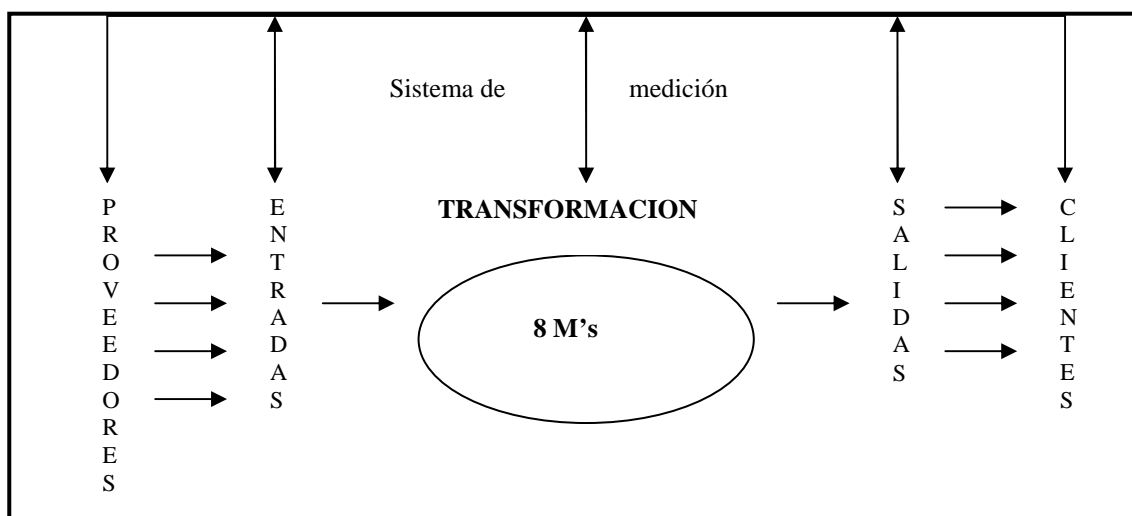


Fig. 2.4. Concepto de Proceso¹²

Las 8 M's, son los factores determinantes dentro de un proceso. Denominadas de esta manera, debido a que en inglés cada uno de estos factores se escribe con la letra eme (Management, Materials, Methods, Manpower, Machines, Enviromental Media, Money, Measurements). En un proceso, las entradas se transforman en salidas, interactuando como conjunto sistémico ocho factores en tal transformación.

1.- La gerencia juega un papel muy importante ya que dependiendo de su forma de ser y pensar es cómo visualizará a la organización. Es por eso que se dice que las organizaciones se parecen a sus gerentes.

¹¹ Hernando Mariño Navarrete, Gerencia de Procesos, Colombia 2002, pag. 10

¹² Hernando Mariño Navarrete, Gerencia de Procesos, Colombia 2002, pag. 10

- 2.- El tipo de materiales es el segundo factor determinante.
- 3.- El tipo de personas que conforman la organización, ya que su desempeño depende de si son capacitados, incentivados, entre otros.
- 4.- Los métodos de trabajo aplicados en los procesos. En otras palabras es el Know how, o el como hacer las cosas.
- 5.- Las maquinas o equipos que se utilizan. Aquí interviene mucho la tecnología y la automatización de la organización.
- 6.- El factor económico es muy esencial en la transformación.
- 7.- El medio ambiente. Referente al ambiente organizacional.
- 8.- Sistema utilizado para medir los resultados. Este permite determinar la satisfacción del cliente.

Hernando Mariño hace una reflexión interesante:

“todo trabajo en una organización es un proceso”¹³

2.2.1.2. ARQUITECTURA DE UN PROCESO

Entrada.- es considerado como entrada los insumos que proceden de un proveedor sea interno o externo, el mismo que debe cumplir con un estándar de aceptación.

Recursos y estructuras.- permiten la transformación de la entrada

Salida.- llamada también producto, el cual luego del proceso beneficia al cliente interno o externo.

Sistema de medida de control.- permite que el proceso tenga un buen funcionamiento.

¹³ Hernando Mariño Navarrete, Gerencia de Procesos, Colombia 2002, pag. 13

Límites y conexiones.- permiten la interrelación entre procesos definidos.

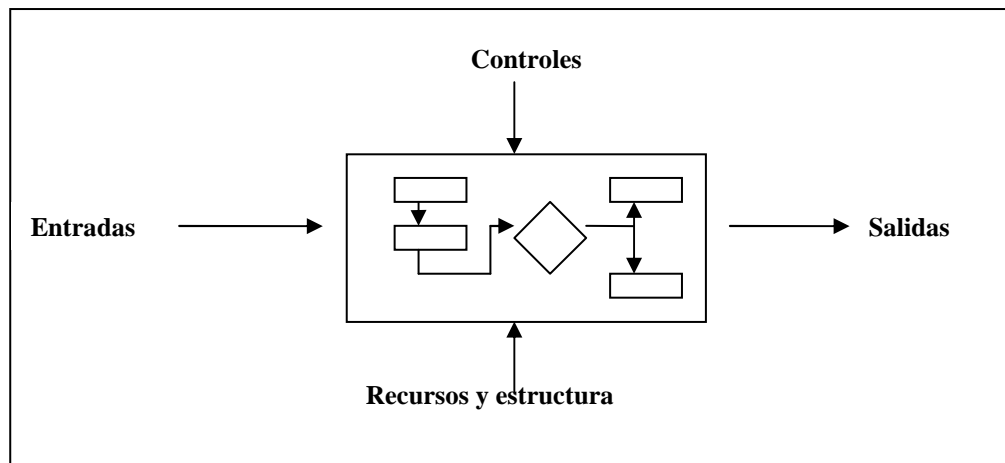


Fig. 2.5. Arquitectura de un proceso.

2.2.1.3. CLASIFICACIÓN DE LOS PROCESOS

Los procesos se clasifican de acuerdo con el mapa general de los mismos. Esto se lo realiza desagregando cada proceso macro en los subprocesos que lo constituyen, detallándolo, utilizando el procedimiento de cascada. Esto demuestra cómo un proceso macro se divide en subprocesos, que a su vez poseen varias actividades o elementos del proceso de menor nivel.

La clasificación de los procesos es importante porque establece cuáles son las salidas o resultados que se producen y establece dónde se inicia el siguiente paso de todo el proceso. Lo que hace necesario una definición de quien produce las salidas y revela las fronteras de cada subproceso, que por lo general es la parte más ambigua y menos clara.

2.2.1.3.1. PROCESOS ORGANIZACIONALES Y FUNCIONALES

Los procesos se pueden clasificar también en procesos organizacionales o en funcionales. Esto permite facilitar la asignación de responsabilidades.

Los procesos funcionales son subprocesos de los procesos organizacionales. Los procesos organizacionales involucran a toda la organización o buena parte de ella para agregar valor a los clientes externos. Los procesos funcionales son

actividades que transforman entradas en salidas, requeridas normalmente por un cliente interno en la organización y que son ejecutadas al interior de una misma área funcional.

Los procesos organizacionales son procesos de carácter horizontal o transversal cuya responsabilidad no es exclusiva de un solo departamento.

Los procesos funcionales, por el contrario, son de carácter vertical. Se desarrollan por lo general al interior de un mismo departamento y con valor agregado a los ojos del cliente interno.

2.2.1.3.2. PROCESOS GERENCIALES, OPERATIVOS Y DE APOYO

Los procesos gerenciales son procesos que se realizan para brindar dirección a toda la organización, establecer su estrategia corporativa y darle un carácter único. Estos procesos son responsabilidad de la alta gerencia y se ejecutan con su guía y liderazgo. Los demás procesos en una organización, son las actividades que realiza ésta para agregar valor a lo que entrega a sus clientes, y cualquiera de ellas se puede clasificar en procesos esenciales, llamados también operativos o primarios; y en procesos de soporte o apoyo.

Por otra parte están los procesos de apoyo o soporte a los procesos esenciales. Son procesos que tienen que ver con la infraestructura de la organización, desarrollo del capital humano con que cuenta, desarrollo tecnológico, adquisición, sistemas de comunicación e información, entre otros. Por ejemplo, son procesos de soporte los procesos administrativos, todos aquellos relacionados con mantenimiento y adecuación de operaciones, manejo de suministros, relación con proveedores, sistema de inventarios, almacenamiento, distribución de áreas, información, comunicaciones, construcción y mantenimiento de edificios, entre otros. Cualquiera sea la clasificación de procesos que se realice, todos tienen en común la misma estructura. Todo proceso entrega unas salidas, que requieren unos clientes. Poseen unos proveedores que suministran unas entradas. Realizan una serie de actividades que se desarrollan en secuencia de manera sistemática

para transformar las entradas en salidas, tratando de agregar valor en dicha transformación.¹⁴

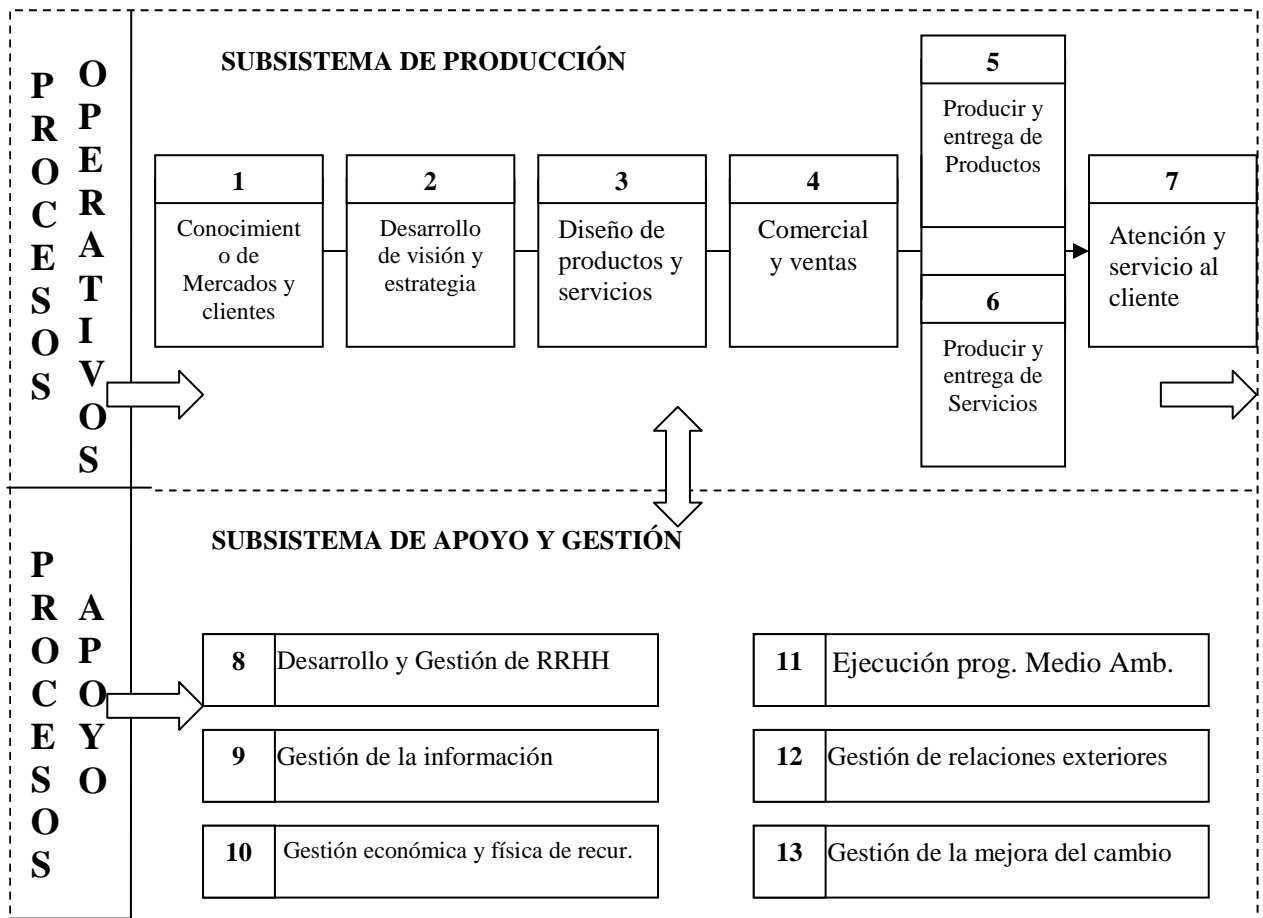


Fig. 2.6. Esquema de los principales procesos operativos y de gestión.¹⁵

¹⁴ Hernando Mariño Navarrete, Gerencia de Procesos, Colombia 2002, pag. 41

¹⁵ Moñiño Roure Rodríguez, Gestión por procesos, Colombia 2004, pág. 20

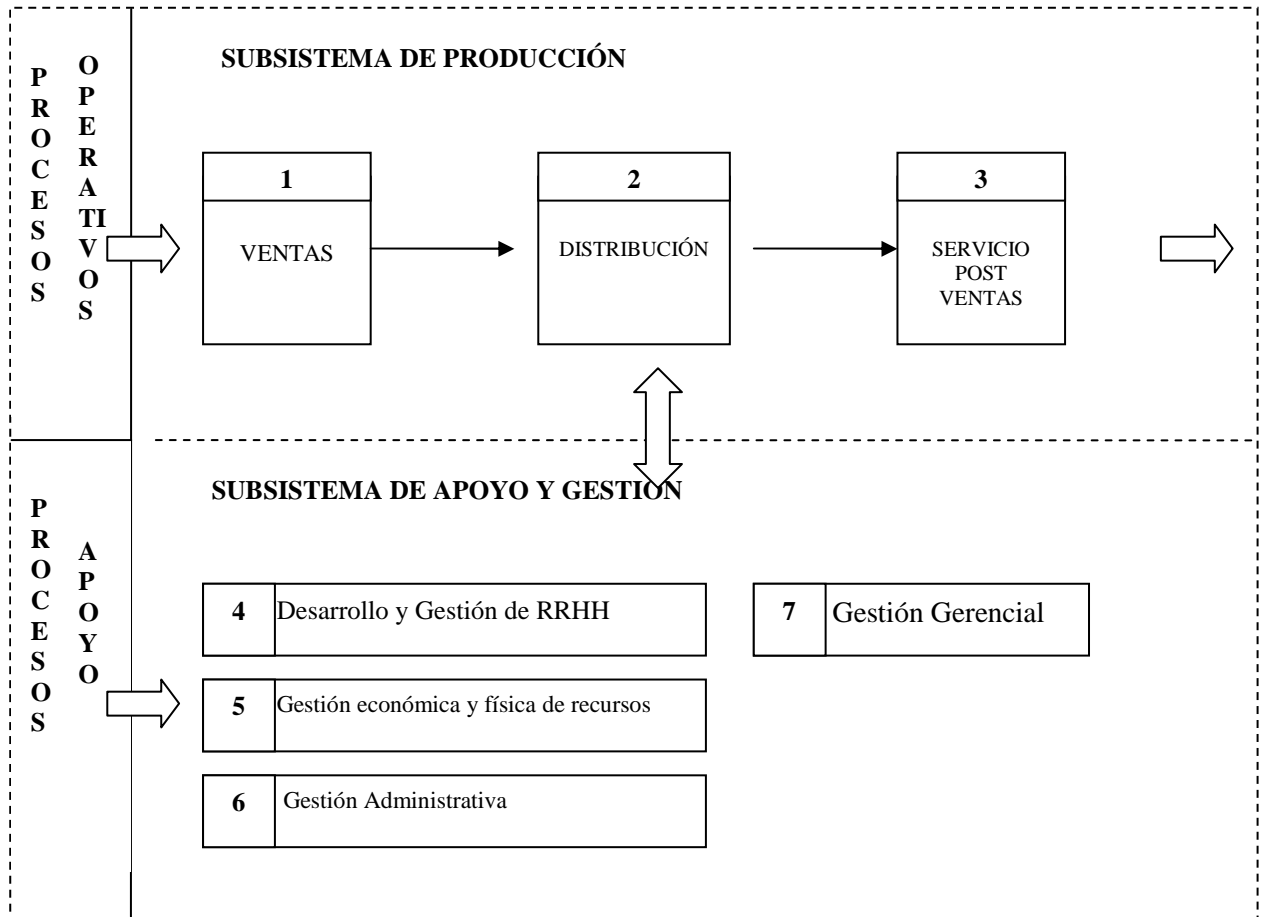


Fig. 2.7. Ejemplo de esquema de los principales procesos operativos y de gestión en empresa de servicios.

2.2.1.4. MANUAL DE PROCESOS

Dentro del proceso de mejoramiento continuo de la calidad que deben adoptar las organizaciones modernas para atender eficazmente los requisitos, necesidades y expectativas de sus usuarios o beneficiarios tanto externos como internos, la identificación, estructuración y documentación de los procesos inmersos en su quehacer, se constituye en un mecanismo de planificación idóneo y expedito para orientar el rumbo hacia el logro de los objetivos institucionales, al igual que para la gestión y la evaluación permanente en la perspectiva de contribuir a la creación de un sistema de aseguramiento de la calidad que garantice la producción de bienes o prestación de servicios, sean éstos públicos o privados.

Ordenar y documentar la selección de dichos procesos y actividades, permite a las instituciones racionalizar el uso de los recursos al simplificar trámites, evitar funciones repetitivas, eliminar cuellos de botella por indefinición, evitar la evasión de responsabilidades, lo cual se traduce en ahorro de tiempos, movimientos y costos operacionales.

Propender por la definición de tareas en forma sencilla y clara, genera eficacia, eficiencia y seguridad como elementos esenciales de una buena gestión, al tiempo que facilita la aplicación de los mecanismos de autocontrol en un proceso de mejoramiento y fortalecimiento de la capacidad organizacional para atender sus compromisos con los clientes o destinatarios.

2.2.1.4.1. DEFINICIÓN DEL MANUAL DE PROCESOS

El manual de procesos se define como un documento que registra el conjunto de procesos discriminando en actividades y tareas que se realizan en toda la organización, o en determinadas áreas de la misma.¹⁶

2.2.1.4.2. CARACTERÍSTICAS DEL MANUAL DE PROCESOS

Estos manuales deben estar escritos en lenguaje sencillo, preciso y lógico que permita garantizar su aplicabilidad en las tareas y funciones del trabajador. Deben estar elaborados mediante una metodología conocida que permita flexibilidad para su modificación y/o actualización mediante hojas intercambiables, de acuerdo con las políticas que emita la organización.

Los manuales de procesos deben usar una metodología para su fácil actualización y aplicación. El esquema de hojas intercambiables permite acondicionar las modificaciones sin alterar la totalidad del documento. Cuando el proceso de actualización se hace en forma automatizada, se debe dejar registrada la fecha, tipo de novedad, contenido y descripción del cambio, versión, el funcionario que lo aprobó, y el del que lo administra, entre otros aspectos.

¹⁶ Mejía Braulio, Gerencia de procesos para la organización, Pág. 55

2.2.1.4.3. APLICACIÓN DE LOS MANUALES

La existencia del manual de procesos en la configuración de la organización permite facilitar la adaptación de cada factor de la empresa a los intereses primarios de la organización. Identificamos las siguientes funciones básicas del manual de procesos:

- El establecimiento de objetivos
- La definición de políticas, guías, procedimientos y normas.
- La evaluación del sistema de organización.
- Las limitaciones de autoridad y responsabilidad.
- Las normas de protección y utilización de recursos.
- La generación de recomendaciones.
- La creación de sistemas de información eficaces.
- La institución de métodos de control y evaluación de la gestión.
- El establecimiento de programas de inducción y capacitación de personal.
- La elaboración de sistemas de normas y trámites de los procedimientos.

2.2.2. EL MEJORAMIENTO CONTINUO

2.2.2.1 HERRAMIENTAS PARA EL MEJORAMIENTO DE LOS PROCESOS

La estandarización y la documentación son las herramientas para el mejoramiento de los procesos dentro de una organización. A continuación se detalla cada una de estas:

Estandarización.- proceso por el cual las actividades son moldeadas según un patrón común. Prácticamente estandarizar es unificar.

Documentación.- recopilación de datos sobre actividades con el fin de facilitar la búsqueda y circulación de información.

Documentación en manuales.- actividad que consiste en establecer y documentar procesos de uso común y repetitivo, con el fin de alcanzar un alto grado de orden de los mismos.

2.2.2.2. MÉTODOS PARA MEJORAR LOS PROCESOS

El mejoramiento continuo y la reingeniería son los dos métodos existentes para mejorar los procesos.

2.2.2.2.1 Mejoramiento Continuo.

Mejorar un proceso, significa cambiarlo para hacerlo más efectivo, eficiente y adaptable, qué cambiar y cómo cambiar depende del enfoque específico del empresario y del proceso.¹⁷

2.2.2.2.1.1 Importancia del Mejoramiento Continuo

La importancia de esta técnica gerencial radica en que con su aplicación se puede contribuir a mejorar las debilidades y afianzar las fortalezas de la organización.

A través del mejoramiento continuo se logra ser más productivos y competitivos en el mercado al cual pertenece la organización, por otra parte las organizaciones deben analizar los procesos utilizados, de manera tal que si existe algún inconveniente pueda mejorarse o corregirse; como resultado de la aplicación de esta técnica puede ser que las organizaciones crezcan dentro del mercado y hasta llegar a ser líderes.

2.2.2.2.1.2 ¿Por qué mejorar?

El Cliente es el Rey

"En el mercado de los compradores de hoy el cliente es el rey"¹⁸, es decir, que los clientes son las personas más importantes en el negocio y por lo tanto los empleados deben trabajar en función de satisfacer las necesidades y deseos de éstos. Son parte fundamental del negocio, es decir, es la razón por la cual éste existe, por lo tanto merecen el mejor trato y toda la atención necesaria.

¹⁷ Dr. Harrington, MEJORAMIENTO DE LOS PROCESOS DE LA EMPRESA, Mc Graw Hill, 1997.

¹⁸ Dr. Harrington, MEJORAMIENTO DE LOS PROCESOS DE LA EMPRESA, Mc Graw Hill, 1997.

2.2.2.2.1.3 El Proceso de Mejoramiento

La búsqueda de la excelencia comprende un proceso que consiste en aceptar un nuevo reto cada día. Dicho proceso debe ser progresivo y continuo. Debe incorporar todas las actividades que se realicen en la empresa a todos los niveles.

El proceso de mejoramiento es un medio eficaz para desarrollar cambios positivos que van a permitir ahorrar dinero tanto para la empresa como para los clientes, ya que las fallas de calidad cuestan dinero.

Asimismo este proceso implica la inversión en nuevas maquinaria y equipos de alta tecnología más eficientes, el mejoramiento de la calidad del servicio a los clientes, el aumento en los niveles de desempeño del recurso humano a través de la capacitación continua, y la inversión en investigación y desarrollo que permita a la empresa estar al día con las nuevas tecnologías.

En conclusión se puede decir que el mejoramiento continuo es una herramienta que en la actualidad es fundamental para todas las empresas porque les permite renovar los procesos administrativos que ellos realizan, lo cual hace que las empresas estén en constante actualización; además, permite que las organizaciones sean más eficientes y competitivas, fortalezas que le ayudarán a permanecer en el mercado. Para la aplicación del mejoramiento es necesario que en la organización exista una buena comunicación entre todos los órganos que la conforman, y también los empleados deben estar bien compenetrados con la organización, porque ellos pueden ofrecer mucha información valiosa para llevar a cabo de forma óptima el proceso de mejoramiento continuo.

2.2.2.2.2. La Reingeniería

Esta filosofía fue popularizada en los años 90 de la mano de los consultores Michael Hammer y James Champy, definiéndola como el tratar de conseguir una optimización de los recursos de la organización poniéndolos en coherencia con los objetivos a corto, mediano y largo plazo que emanan del plan estratégico de la empresa, normalmente encaminados a satisfacer las necesidades y exigencias de los clientes, de la forma más eficaz y rentable (Alta Dirección/No.194).

La Reingeniería parte de las nuevas expectativas de los clientes, que tienen para escoger la gama más amplia que nunca se haya visto, que saben lo que quieren, y cuanto están dispuestos a pagar por ello, y cómo obtenerlo en las condiciones adecuadas, también parte de la base de que las tecnologías avanzadas irradian a una velocidad que apenas da tiempo a aparecer un producto en el mercado, cuando ya sale otro. Propone rediseñar radicalmente los procesos (Horizonte Empresarial/No.2068).

La Reingeniería trata de que usted se olvide del funcionamiento de su organización porque todo está errado y, por tanto, vuelva a empezar con una organización nueva que arranca de cero.

2.2.2.3. ANÁLISIS DE VALOR AGREGADO

El Valor Agregado es un indicador importante para medir el desempeño de las empresas. Para la creación del Valor Agregado las empresas se organizan de tal manera que cada proceso, con sus actividades, se integra en la cadena de valor.

La mayoría de las empresas que han realizado el ejercicio de valor agregado han encontrado que los pasos que agregan valor consumen menos del 0.5% del tiempo que transcurren mientras se presta un servicio o se elabora un producto.

2.2.2.3.1 Actividades de Valor Agregado

VAC o VAR .- se denomina de esta manera a aquellas actividades de valor agregado para el cliente.

VAN.- se denomina de esta manera a aquellas actividades de valor agregado para el negocio.

SVA .- denominadas de esta manera a aquellas actividades de no – valor agregado. Son actividades existentes debido a procesos mal diseñados o por mal funcionamiento de lo planeado.

VAE.- se denomina de esta manera a las actividades que no agregan valor desde el punto de vista del cliente pero son indispensables para la empresa.

Se realiza este análisis para poder optimizar las actividades con VAC y eliminar o minimizar las actividades SVA. El diagnóstico de las actividades productivas requiere una evaluación constante en función de satisfacer las necesidades más urgentes que se presenten.

2.2.3. SISTEMA DE INDICADORES DE GESTIÓN

2.2.3.1. TIPOS DE INDICADORES

En el contexto de orientación hacia los procesos, un indicador puede ser de proceso o resultado.

- **Indicador de proceso.-** se mide qué está sucediendo con las actividades.
- **Indicador de resultado.-** se mide las salidas del proceso.

También se pueden clasificar en indicadores de eficiencia o de eficacia.

- **Indicador de eficacia.-** mide el logro de los resultados propuestos. Indica si se hicieron las cosas que se debían hacer, si se está trabajando en los aspectos correctos del proceso. Además de enfocarse en el qué se debe hacer.
- **Indicador de eficiencia.-** mide el rendimiento de los recursos utilizados en las actividades ejecutadas dentro del proceso. ¿ se están usando de manera óptima los recursos asignados para la realización del proceso?.

El conjunto de eficiencia y eficacia es conocido con el término efectividad. No obstante, no existen medidores que midan la efectividad, se mide la eficacia o la eficiencia del proceso.

2.2.3.2. ESTÁNDARES DE GESTIÓN

El proceso debe ser medido de forma que conozcamos su nivel de rendimiento, con respecto a las expectativas de los clientes internos y externos, y podamos actuar en consecuencia.

Las medidas de rendimiento de un proceso, o PPM (Process Performance Measurement) deben ser un indicador claro de la salud de este. Dichas medidas han de ser pocas y muy representativas de la salud del proceso. Asimismo, deben ser un indicador del valor añadido aportado, tanto a la operativa del negocio como a la satisfacción de los clientes.

Asimismo, es importante establecer una jerarquía entre las métricas usadas a lo largo del proceso, de forma que, en último término, podamos asegurar la satisfacción de los requerimientos de los clientes.

La gestión estratégica de los procesos vincula estrechamente la visión y objetivos estratégicos con los procesos críticos. Esta vinculación se complementa con los indicadores incluidos en el cuadro de mando, que deben servir para evaluar si se están cumpliendo los objetivos y, por tanto, si los procesos están alcanzando el rendimiento buscado.

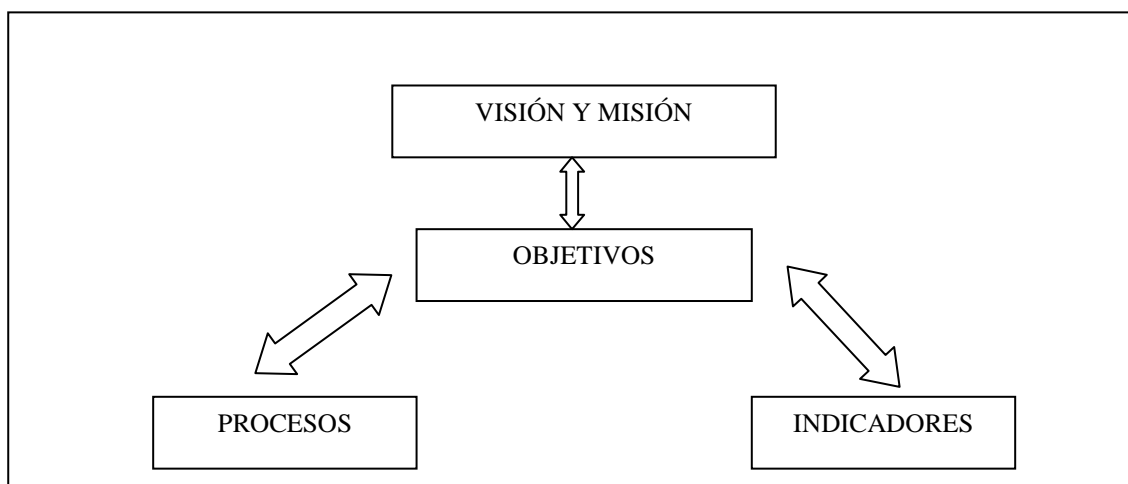


Fig. 2.8. Relación entre procesos, objetivos e indicadores.¹⁹

2.2.3.3. ELEMENTOS O COMPONENTES DE UN ESTÁNDAR

Mediante un gráfico se puede representar cuáles son los componentes de un estándar.

Variable a medir	Número de métrica	Indicador de calidad	Unidad Métrica	Objetivos y límites	Como se va a controlar	Responsable
Variable a medir en el proceso, actividad o tarea	Número de métrica que correspond a	Nombre del indicador que se va a utilizar	En que unidad se va a medir, por ejemplo monetaria, tiempo.	Cual es el objetivo que se persigue con la determinación del presente estándar y cual es el alcance del mismo	Fuente de la información y tipo de gráfico que se va a utilizar para su seguimiento	Persona encargada del proceso que se está midiendo

Tabla 2.1. Componentes de un estándar.²⁰

2.2.4. ESTRUCTURA DE LA DOCUMENTACIÓN

2.2.4.1. ESTRUCTURA DEL MANUAL DE PROCESOS

El Manual de Procesos tiene una estructura determinada, la misma que puede tener pequeñas variaciones dependiendo del tipo de organización u otros factores existentes:

- **Identificación**

¹⁹ Moñiño Roure Rodríguez, Gestión por procesos, Colombia 2004, pag. 32

²⁰ Moñiño Roure Rodríguez, Gestión por procesos, Colombia 2004, pág. 28

Aquí se detalla el nombre completo de la organización, logotipo de la misma, el lugar y fecha de elaboración, número de revisión y codificación del manual junto con el número de página correspondiente.

- **Índice**

Se detalla el contenido del manual y su relación correspondiente con las páginas numeradas que son parte del documento.

- **Introducción**

Es un preámbulo acerca del documento y la importancia de su elaboración y aplicación en la organización.

- **Objetivo del manual**

Se detallan los puntos que se desean establecer o lograr a través del manual.

- **Glosario de términos**

Aquí se listan los principales conceptos relacionados con el contenido del manual.

- **Codificación**

Aquí se ubica la explicación del significado de los códigos utilizados para identificar el manual en general y a cada proceso de la organización en particular.

- **Anexos**

Se ubican los gráficos, tablas, fórmulas, Ej.

2.2.4.2. ELEMENTOS DE LA DOCUMENTACIÓN DE PROCESOS

Los elementos que forman parte del análisis de la documentación de procesos son:

- **Identificación y documentación.** Lo habitual en las organizaciones es que los procesos no estén identificados y, por consiguiente, no se documenten ni se delimiten. Los procesos fluyen a través de distintos departamentos y puestos de la organización funcional, que no suele percibirlos en su totalidad y como conjuntos diferenciados y, en muchos casos, interrelacionados.
- **Definición de objetivos.** Esto permitirá orientar los procesos hacia la Calidad, es decir hacia la satisfacción de necesidades y expectativas.
- **Identificación de responsables de los procesos.** El encargado del proceso puede delegar este liderazgo en un equipo o en otra persona que tenga un conocimiento importante sobre el proceso, pero es vital que, este primero esté informado de las acciones y decisiones que afectan al proceso, ya que la responsabilidad no se delega por lo tanto debe tener control sobre el mismo desde el principio hasta el final.
- **Reducción de etapas y tiempos.** La documentación de procesos permite conocer los pasos que incluye un proceso, esto genera una reducción de las etapas, de manera que el tiempo total del proceso disminuya.
- **Simplificación.** Con esta se intenta reducir el número de personas y departamentos implicados en un proceso o ciclo.
- **Reducción y eliminación de actividades sin valor añadido.** La documentación de procesos cuestiona estas actividades dejando perdurar las estrictamente necesarias, como aquellas de evaluación imprescindibles para controlar el proceso o las que deban realizarse por cumplimiento de la legalidad y normatividad vigente.
- **Ampliación de las funciones y responsabilidades del personal.** Con frecuencia es necesario dotar de más funciones y de mayor responsabilidad al personal que interviene en el proceso, como medio para reducir etapas y acortar tiempos de ciclo, siempre

procurando actuar cuidadosamente para no llegar a generar conflictos.

- **Inclusión de actividades de valor añadido.** Que incrementen la satisfacción del cliente.

2.2.4.3. DIAGRAMA DE FLUJO DE ACTIVIDADES

Un diagrama de flujo es una técnica básica que permite describir gráficamente un proceso existente o uno nuevo propuesto, mediante símbolos, líneas, palabras simples. Demostrando las actividades que se realizan desde un punto de partida hasta un punto final, las relaciones entre los diferentes actores, indicando quien hace qué y en qué secuencia se desarrolla el proceso.

La utilidad de un diagrama de flujo consiste en contar con un medio para que todas las personas relacionadas con el proceso obtengan una visión clara y concisa acerca de las principales actividades que se realizan en él. Esto permite detectar dónde no hay claridad sobre lo que se debe hacer o desviaciones entre lo que dice el procedimiento que debe hacerse y lo que en realidad se hace.

El diagrama de flujo es un medio muy eficaz para capacitar a las personas novatas en el proceso y son una base de documentación muy valiosa para comparar prácticas, es decir, la manera cómo desarrollan el mismo proceso otras organizaciones.

En la construcción del diagrama de flujo se debe tener en cuenta las siguientes recomendaciones:

- Identificar cuál es la primera actividad, esto es, donde se inicia el proceso
- Identificar la última actividad, es decir, con que actividad finaliza el proceso.

De esta manera, se establecerá el marco o alcance del proceso.

- Se debe utilizar símbolos normalizados para ilustrar las actividades realizadas, por ejemplo:

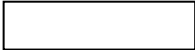
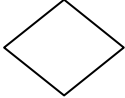
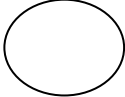



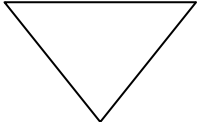

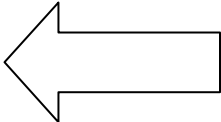
Caja	Nombre	Descripción
	Caja de operación	Denota cualquier clase de actividad que implique transformación o procesamiento de materiales o información para la obtención del producto final
	Caja de decisión	Indica una alteración en el flujo del proceso
	Caja de Inspección	Indica que de alguna forma el proceso se ha detenido para comprobar o evaluar la calidad del producto o salida del proceso. Sin implicar la modificación de dicho producto
	Caja de límites	Indica el inicio y final del proceso
	Caja de documentación	Indica que la salida de una actividad incluyó información registrada en papel.
	Caja de espera	Indica cualquier tardanza que no estaba planeada en el proceso pero que ocurre por alguna circunstancia. Indica que un producto o persona debe esperar hasta seguir con el flujo normal del proceso.
	Caja de almacenamiento	Indica que existe una condición de almacenamiento controlado y se requiere un orden o solicitud para que el item pase a la siguiente actividad programada.
	Caja de dirección	Indica la dirección y el orden en se van sucediendo las distintas actividades del proceso.
	Caja de movimiento	Indica que existe un desplazamiento o movimiento en el proceso

Tabla 2.2. Símbolos del diagrama de flujo

Mediante los diagramas de flujos se puede detectar cambios necesarios en las actividades para volver más ágil el proceso, reducir su tiempo de ciclo, los costos asociados al uso de recursos y realizar sólo actividades que agreguen valor.

“Un diagrama de flujo reemplaza la palabrería existente en muchos procedimientos muy bien escritos pero que no ilustran cómo es el flujo de un proceso.”²¹

2.2.4.4. MAPA DE PROCESOS

Un mapa de procesos es definido como una representación gráfica de un grupo de componentes de un sistema funcional o procesos funcionales de un área.

Podemos también definir al mapa de procesos como una aproximación que define la organización como un sistema de procesos interrelacionados. El mapa de procesos ayuda a la organización a tener una visión que vaya más allá de sus límites geográficos y funcionales, indicando la manera en que sus actividades están relacionadas con los clientes externos, proveedores y grupos de interés. El mapa de procesos da la oportunidad de mejorar la coordinación entre los elementos clave de la organización y de permitir la distinción entre procesos claves, estratégicos y de soporte, para de esta manera poder seleccionar los procesos sobre los que actuar.

2.2.4.4.1. ANALISIS DE PROCESOS ANTES DE REALIZAR EL MAPA DE PROCESOS

Para establecer los propósitos se debe entender lo que actualmente ocurre y buscar acuerdo sobre la realidad de lo que reflejan los mapas de procesos.

Entender qué procesos facilitadores de comunicación existen dentro de la organización que ayudan en la obtención de una comprensión común respecto a la situación actual.

Entender los niveles actuales de desempeño y sus métricas, además de los niveles de desempeño que no son conocidos ni medidos.

²¹ Hernando Mariño Navarrete, Gerencia de Procesos, Colombia 2002, pag. 117

Entender el conocimiento, capacidades y experiencia actual requerida para ejecutar los componentes del proceso.

Entender los recursos necesarios para soportar los procesos, como por ejemplo, maquinaria, equipos, computadores, etc.

- Determinar los estándares de contenido, comprensión percepción y forma.
- Confirmar el alcance /límites para cada proceso.
- Determinar la información a relevar que será usada.
- Determinar el medio de diagramación a ser usado en el mapeo de procesos.

CAPITULO III

3. SITUACIÓN ACTUAL DE LA EMPRESA Y EL MANUAL DE PROCESOS

A partir de la información levantada (mediante entrevistas al personal de la empresa), recurriendo a fuentes primarias y secundarias de información sobre las condiciones actuales de los procesos de FCS y tomando en cuenta el marco teórico del capítulo anterior, se busca sistematizar y concentrar información que permita realizar el Manual de Procesos de la empresa, para lograr su desarrollo económico y social.

En este sentido se trata de disponer de toda la información necesaria para tal fin.

3.1. SITUACIÓN ACTUAL DE LA EMPRESA

FCS es una empresa ecuatoriana, ubicada en el centro-norte de la ciudad de Quito, en la Av. 6 de Diciembre y Veintimilla. Legalmente constituida como una Sociedad Anónima e inscrita en la Cámara de Comercio de Quito desde el año 2001.

Nace como una empresa dedicada a la venta y servicio de mantenimiento técnico de equipos de computación y periféricos. Teniendo una nomina de doce empleados y una sociedad conformada por cinco personas, los cuales habían trabajado en la Gerencia y Departamento técnico del extinto Banco Popular, empiezan con un capital accionario de \$4000 dólares americanos, y dirigidos por el Sr. Patricio Ordóñez, quien es nombrado Gerente General.

Como resultado del conocimiento, experiencia y compromiso del Gerente y sus colaboradores, así como, su interés en trabajar pensando en la satisfacción del cliente, FCS se convierte en una empresa reconocida en su medio y experimenta un primer crecimiento en sus ventas, que para el año 2003 le permite su primer incremento de capital, de \$4000 a \$ 10000 dólares americanos.

Para el año 2004, la base de clientes de FCS la conformaban: bancos, entidades públicas y empresas privadas reconocidas. Lamentablemente FCS tiene que enfrentar el impacto negativo del alto nivel de riesgo país que Ecuador mantenía en el mencionado año, ya que debido a este, la multinacional Qbex, quien era el principal proveedor de FCS, decide no trabajar en el mercado ecuatoriano.

Por tal motivo se produce una disminución en las ventas lo que lleva a que FCS se vea en la necesidad de buscar alguna otra alternativa de negocios o desaparecer del mercado. Desaparecer no era una opción para FCS por lo que al percibir la alternativa de aliarse a Xerox no dudo en tomar ese camino.

Es entonces cuando en el año 2005, mediante concurso, la empresa consigue la Concesión de la multinacional Xerox, llegando a ser uno de los dos Concesionarios Autorizados Xerox de la ciudad de Quito. Como Concesionario FCS debe cambiar su cartera de productos a: impresoras, copiadoras, equipos multifuncionales de oficina, equipos de alta producción para imprentas y suministros para estos equipos. Debido a la obligación contraída de vender productos Xerox, debe aumentar su nomina de empleados de acuerdo a los requerimientos de la empresa al ser concesionario. El cambio favoreció a FCS quien incrementó sustancialmente su participación en el mercado.

Para el año 2006, el Gerente General compra parte de las acciones de FCS, llegando a tener el 71.5 % de estas. El número de accionistas disminuye a tres, la nomina de empleados se incrementa a 25 personas y el porcentaje de clientes aumenta en un 65%.

En la actualidad grandes reconocimientos nacionales e internacionales de la marca Xerox acreditan el prestigio de la firma First Computer Service FCS S.A. concesionario autorizado Xerox. Siendo esta una empresa cuya orientación principal se basa en la satisfacción del cliente y el mejoramiento continuo, lo que le ha permitido un fortalecimiento de la imagen corporativa. La estructura se basa en cuatro departamentos que son: Gerencia, Administración, Ventas y Servicio Técnico.



Lamentablemente en los dos últimos años, FCS no ha obtenido el 100% de los resultados deseados, debido a su rápido crecimiento y a que si bien es cierto se sienten comprometidos con la calidad, los trabajadores realizan sus tareas en forma individual y no coordinada, ya que no existe una definición clara de los procesos a seguir.

3.2. GENERALIDADES


3.2.1. PRODUCTOS Y SERVICIOS

Productos

Los productos que FCS oferta son los denominados equipos de oficina, utilizados también en hogares, los cuales se les puede dividir en dos grandes grupos:

-  Equipos multifuncionales láser
-  Equipos impresoras láser

Ejemplo

-  **Impresoras.-** Los valores de estos equipos están entre los \$200 y \$18000. Estos tienen una demanda bastante amplia, el mercado meta es grande, para FCS sería todo Quito, ya que con el avance de la tecnología estos equipos son necesarios en casas, negocios informales, empresas, multinacionales, centros educativos, iglesias, etc.

- **Equipos multifuncionales(baja y mediana capacidad).**- son equipos que tienen diferentes funcionalidades en uno solo. (copiadoras, impresora, scanner y fax). Los valores de estos equipos están entre los \$ 2000 y \$20000. Estos tienen una demanda bastante amplia, el mercado meta es grande, para FCS sería todo Quito, ya que con el avance de la tecnología estos equipos son necesarios en casas, negocios informales, empresas, multinacionales, centros educativos, iglesias, etc.


- **Equipos de alta producción.**- son equipos de alta producción utilizados principalmente en imprentas o empresas de Diseño Gráfico, entre otras. Los valores de estos equipos alcanzan los 50000 o más. El mercado meta es bastante menor al de los equipos multifuncionales (baja y mediana capacidad), ya que se enfocan en imprentas, empresas de Diseño Gráfico, editoriales, etc.

- **Suministros.**- son los consumibles que utilizan los equipos antes mencionados. El número de ítem es bastante grande y los valores aproximadamente van desde \$25 hasta \$400. El mercado meta son todas las personas que tengan equipos de la marca Xerox.

Para poder vender estos equipos FCS se ha visto en la necesidad de dividir por departamentos las ventas, es así que se tiene:

- **Departamento PSG (Production Sistem Group).**- se especializan en vender equipos PSG.

- **Departamento Corporativo.**- se encargan en vender equipos multifuncionales (baja y mediana capacidad), impresoras y copiadoras a empresas medianas y grandes. Es decir vender estos equipos pero en cantidades grandes.

 **Oficina.-** se encargan de vender equipos multifuncionales (baja y mediana capacidad), impresoras y copiadoras a cualquier persona natural o empresas pequeñas.

Servicios

Dentro del mundo Xerox FCS ofrece como servicio la instalación y capacitación de equipos Xerox, a las personas naturales o jurídicas que han comprado equipos Xerox a FCS.

3.2.2. CLIENTES

First Computer Service FCS S.A. Concesionario Autorizado Xerox considera a todo el Centro y Sur de Quito como su nicho de mercado, ya que para la empresa y en si para Xerox no hay lugar donde no se necesite alguno de los diferentes equipos ofertados por la marca. Es por esto que FCS S.A. considera clientes potenciales a empresas, oficinas, instituciones educativas, instituciones de gobierno, negocios varios, redes hoteleras, así como también conjuntos habitacionales, casas y demás.

Debido a la gran variedad de clientes y pensando en los diferentes estatus que cada uno ocupa, FCS S.A. divide a sus clientes por categorías.

➤ *CLIENTE CORPORATIVO*

Se considera como Cliente Corporativo a las empresas grandes y medianas con razón social y registro único de contribuyentes a las que brinda algunos de los productos del portafolio de productos Xerox.

Entre los principales clientes corporativos están:

Clientes	Porcentaje de Fidelidad	Clientes	Porcentaje de Fidelidad
Banco del Pichincha	90%	TEVCOL	90%
Datadosmil	90%	INTERCILSA	85%
Electrocompu	90%	Fashion Lana	70%
CONCOPE	60%	Radio Centro	60%
Fiducia	70%	Radio Caravana	60%
Infracompu	60%	Trans Internacional	70%
Omaca	60%	Cargo	90%
Convergence	70%	Escolasticado (Albergue	70%
Eta Fashion	65%	San Juan de Dios)	70%
NGL	70%	Office América	
Presidencia	70%	Hotel Colon	80%
Otecel	60%	Audio Imagen	80%
Cruz Roja América	70%	Audio video Sintem	80%
Fundación Popular	80%	Inteleq	85%
Otacorp	60%	Corporación Mil	85%
Cine Ocho y Medio	70%	Quicentro Shoppnig	70%
Cepsa	80%	Mega Muebles	60%
Industrias Pinto	70%	Point Tec.	70%
Mutualista Pichincha	70%	AGD	
Megapixel	80%		

Tabla 3.1. Principales Clientes de FCS

Fuente: Estudios FCS

➤ *CLIENTE TERRITORIO*

Cliente Territorio son todas las personas naturales que forman parte de la cartera que pertenece a ventas de oficina y que compran desde un suministro, hasta equipos Xerox.

La mayor parte de los clientes dentro de este segmento brindan fidelidad a FCS y a la marca que comercializa.

Por tal razón la satisfacción de las necesidades de los clientes se ha convertido en la mejor herramienta publicitaria y que dentro del mercado que atiende ha logrado una distinción por las políticas en relación al servicio al cliente.

Como una alternativa y oportunidad para captar nuevos clientes FCS ha participado intensamente de las ferias de equipos computacionales porque los costos suelen ser absorbidos por Xerox y únicamente piden la colaboración de vendedores para ofrecer sus productos.

Esta división se la realiza para poder llegar de la mejor manera a cada uno de ellos, ya que permite visualizar de mejor manera las necesidades de cada tipo de cliente y asesorar adecuadamente respecto de los equipos.

3.2.3. PROVEEDORES

La empresa durante varios años ha mantenido una excelente relación con sus proveedores, conserva un historial crediticio intachable, por lo que goza de crédito abierto con todos los proveedores, participando siempre de ofertas y cursos de capacitación de nuevos productos que cada uno de ellos brinda en diferentes períodos del año.

Empresas ecuatorianas reconocidas como mayoristas de Xerox son los proveedores de First Computer Service FCS S.A, entre estas tenemos: Megamex, Intcom, Inacor.

3.2.4. COMPETENCIA

➤ *MUNDO XEROX*

Para definir los competidores de FCS S.A. se debe tomar en cuenta que Xerox, divide a la ciudad de Quito en tres zonas, una la atiende FCS. S.A., otra la atiende Martec, quien es el otro Concesionario Autorizado Xerox, y la tercera es una zona en espera de un tercer concesionario. Mientras se define quien será este tercer

concesionario esta zona es libre y la pueden atender los dos concesionarios existentes, por lo que en este sector Martec se convierte en el primer Competidor de FCS S.A.

Martec posee más años en el mercado y está encargado de la Zona Norte de Quito. Martec es una empresa que cuenta con una amplia experiencia, aunque desde que FCS es concesionario autorizado Xerox ha sufrido un decrecimiento importante en sus ventas, ya que antes llegaba a todo Quito, hoy sino respeta la delimitación impuesta por Xerox, recibe una multa importante. Por ser una política de Xerox, los dos Cax de Quito FCS y Martec deben respetar sus zonas asignadas de venta.

Martec, cuenta con una oficina ubicada en el edificio principal de Xerox, este hecho a traído comentarios por parte de FCS ya que el cliente podría confundirse al creer que ellos son parte de Xerox y podrían dar mejores beneficios al cliente final, lo cual no es cierto.

Además tiene como competidores a los denominados Business Partner, que son empresas bastante pequeñas que venden productos Xerox pero que tienen un menor porcentaje de respaldo de la marca Xerox en relación con los concesionarios. Estas empresas no tienen delimitado su territorio y por tener una estructura bastante pequeña, el margen de ganancia es menor, por lo que se convierten en un gran competidor para FCS S.A.

Otra competencia importante es el mismo Xerox; teóricamente Xerox no puede comercializar directamente sus productos, sino direccionar a sus CAX dependiendo del sector donde se encuentre el cliente. Esto no siempre es así, porque Xerox tiene un departamento de ventas que se encarga de dar soporte a los CAX al momento de la venta, más en ocasiones él mismo dpto. de ventas realiza la venta por detrás de FCS que fue el que le acerco al cliente, ofreciéndole a este un mejor precio o una mejor forma de pago.

Lamentablemente en las estipulaciones contractuales no consta circunstancias de estas, por lo que hay que tratar esta situación con tino para no estar en una incomoda posición. Se han producido discusiones fuertes entre ambos gerentes pero no se ha llegado a ninguna solución

Con respecto a suministros Xerox, se compite con otros mayoristas, aunque por lo general se logra las ventas.

Xerox al principio de trimestre se reúne con cada CAX, departamento y vendedor para establecer el caso (metas de venta para cada vendedor y CAX) del trimestre próximo. En base a su cumplimiento se otorgan los rebates o premio de Xerox para sus concesionarios.

➤ *OTRAS MARCAS*

Negocios dedicados a la venta de suministros y equipos tecnológicos de diferentes marcas conforman también la lista de competidores de FCS.

Es necesario definir las marcas que compiten fuerte con Xerox:

En primer lugar está HP, marca que oferta al mercado equipos con configuraciones bastante parecidas a las de Xerox.

Seguidamente está Ricoh, marca muy posicionada en lo que son negocios donde se tiende más al costo que a la calidad de impresión o copiado. Después se encuentran Lexmark, y Aficio.

3.3. MAPA ESTRATÉGICO

3.3.1. DIRECCIONAMIENTO ESTRATÉGICO

Los siguientes enunciados, han sido tomados del direccionamiento estratégico que posee FCS.

Misión

Brindar la mejor calidad en equipos, servicio y asesoramiento técnico a nuestros clientes; identificándonos con sus necesidades y trabajando en equipo con eficiencia y compromiso en pro de superar sus expectativas.

Visión

Ser, para el 2010, la empresa más reconocida del mundo Tecnológico, (no la más grande) donde prevalezca:

- Calidad
- Servicio y
- Experiencia

Objetivos

- Incrementar y mejorar constantemente la productividad de nuestra empresa con los más altos estándares de calidad
- Lograr un servicio satisfactorio al cliente interno y externo
- Tener un mejoramiento continuo
- Entregar a tiempo nuestros productos con precios justos
- Mantener a la empresa en una calificación de AA

Valores

Los colaboradores y los actores deben aplicar los valores de la empresa, que se presentan a continuación:

- **EFICIENCIA.-** cumpliendo con las necesidades de nuestros clientes
- **ETICA.-** las actividades deben realizarse de la manera más transparente y clara posible
- **HONESTIDAD.-** respeto al sitio de trabajo y al personal
- **RESPONSABILIDAD.-** asumir los compromisos y cumplirlos a cabalidad
- **ESPIRITU DE EQUIPO.-** el ser unidos somos cada vez mejores.

Además también podemos mencionar algunos valores adicionales a los mencionados anteriormente como son:

- RESPETO A LOS COLABORADORES
- HONRADEZ
- PUNTUALIDAD

Políticas

Políticas Administrativas

- Manejo real de las cifras
- Cumplimiento cabal de todas las regulaciones fiscales
- Seriedad y solvencia con nuestros proveedores
- Manejo ETICO de la empresa y personal
- Bajo nivel de Stocks
- Control permanente del Gasto

Políticas de Recursos Humanos

- Primero “ la persona “
- Reglas claras
- Política salarial “democratizada”

- Ingreso fijo mensual y altos índices de comisiones
- Incentivar la estabilidad y superación personal
- Capacitación y actualización de productos
- Política de puertas abiertas

Políticas Empresariales

- Empresa de mediana envergadura, reconocida por la calidad del Servicio y los productos.
- Orientación a buscar un sólido crecimiento, bajo un cuidadoso riesgo crediticio
- Rentabilidad atractiva para accionistas y,
- Baja estructura de activos y Gastos

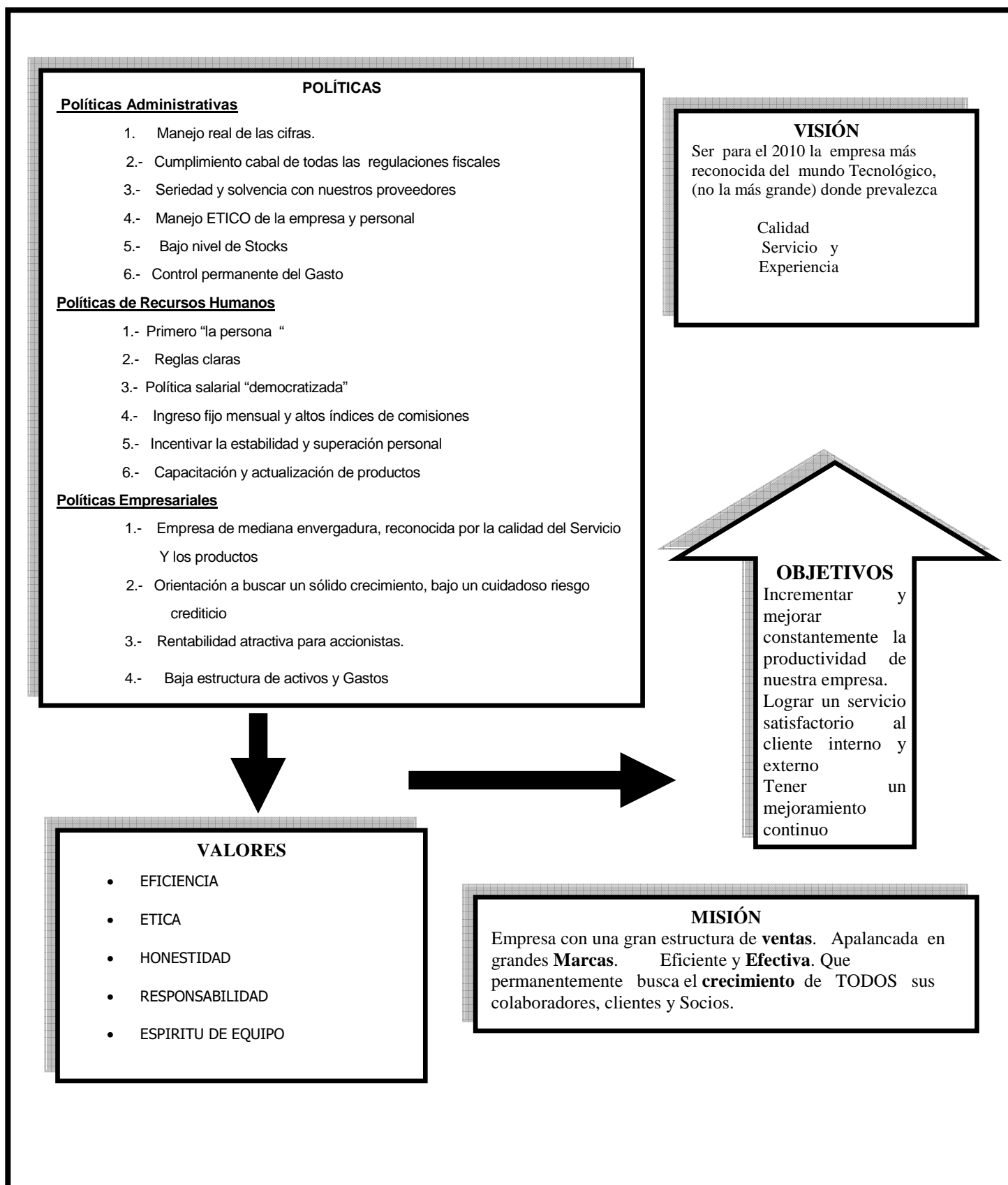


Gráfico 3.1. Mapa estratégico de FCS

3.4. LEVANTAMIENTO DE PROCESOS DE FCS

Utilizando el método de entrevistas a los trabajadores de FCS y mediante observaciones directas, se realiza el levantamiento de los procesos actuales de la empresa FCS.

De esta manera se pretende desglosar los procesos en subprocesos detallados a nivel de actividades.

Además de determinar las entradas y salidas de los procesos, productos, las personas que intervienen directamente y la secuencia correcta que estos siguen.

Mediante las entrevistas a los trabajadores se puede notar que ellos están dispuestos a trabajar con enfoque en los procesos, esto debido a que se les han presentado varios inconvenientes a lo largo de la vida de FCS.

Por lo que al parecer la gente de FCS está dispuesta al cambio, ya que tiene en su mente que trabajar bajo procesos les traerá beneficios.

Dentro del formato que se utilizó para levantar la información de los procesos estaban:

- Actividades que realizan
- Tiempos al realizar las actividades
- Frecuencia Mensual
- Volumen Diario
- Objetivo del proceso que realizan
- Productos del proceso

3.5. DIAGNÓSTICO ENFOCADO EN PROCESOS

Mediante las entrevistas realizadas y las diferentes opiniones vertidas por los entrevistados, además de las experiencias vividas en FCS se puede determinar problemas dentro de ésta:

FCS tiene una confusión entre unidades organizacionales y procesos, debido a que el único documento respecto a la estructura organizacional que se tiene, es el organigrama, donde las líneas de responsabilidad, autoridad y relaciones entre las personas están dibujadas y los colaboradores están acostumbrados a las denominaciones de Gerencia, Jefes de área pero no están establecidos, dibujados ni documentados los procesos.

Se puede observar que su organización está conformada por dos niveles administrativos. Su organigrama es prácticamente jerárquico, donde se asignan roles verticales pero no correctamente articulados que no dan cuenta de una visión y gestión compartidas. Un ejemplo lo podemos encontrar en el asignar como nivel directivo únicamente al Gerente General.

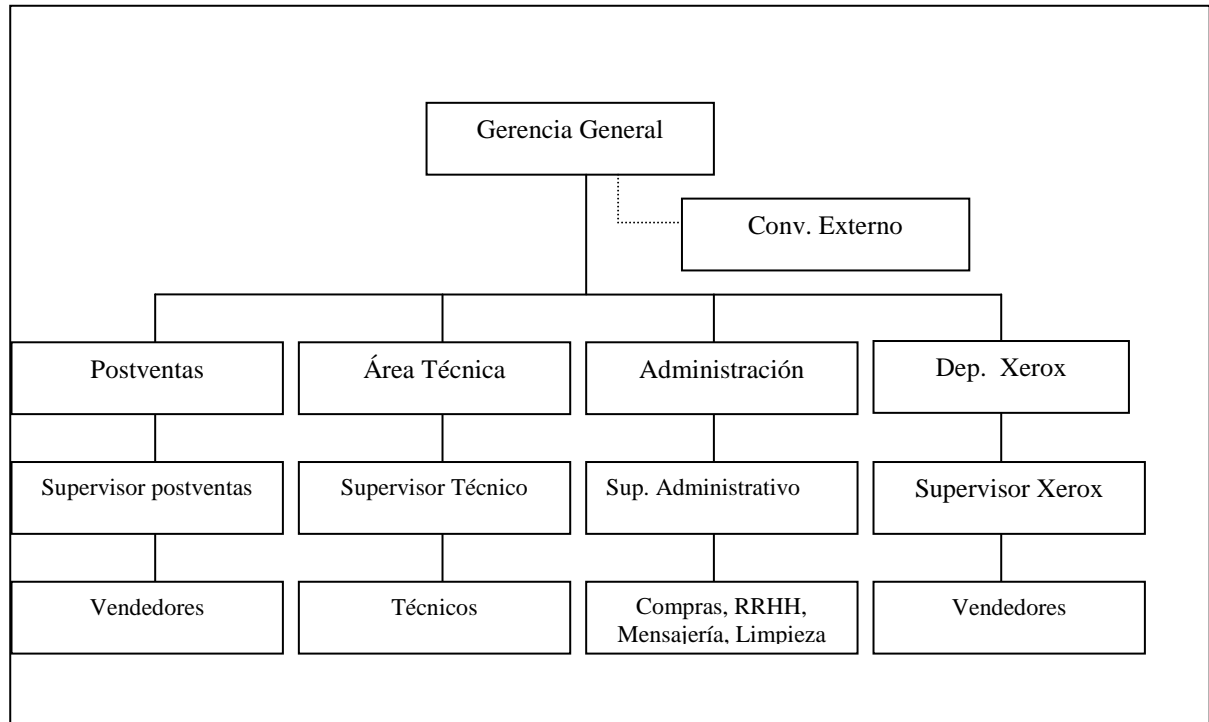


Figura 3.2. Organigrama de FCS

Las unidades organizacionales no tienen explicitados sus objetivos específicos, ni tampoco definidos sus procesos, lo que determina que sean sus funcionarios en ejercicio quienes asuman intuitivamente los objetivos y formas de trabajo de acuerdo a las actividades asignadas.

El personal tiene un conocimiento parcial y no muy profundo de la razón de ser de FCS así como también de la interrelación entre las diversas unidades, lo que conlleva a que no tengan suficiente claridad de sus roles, dando como resultado un limitado aprovechamiento de sus capacidades.

Existen reclamos entre los trabajadores, ya que al presentarse un problema no se tiene claro quien es el responsable directo. Lo que deteriora la relación entre los clientes internos y no permite una pronta solución del problema.

Por ejemplo, para entregar un equipo al cliente, no se tiene claro cual es el proceso a seguir, lo que ha llevado a la persona encargada directamente de esto a poner reglas de acuerdo a su experiencia en el cargo, cuando este es un proceso que se debería llamar Entregas, y donde intervienen directamente varias

personas, quienes sabiendo sus responsabilidades deberían programar correctamente las entregas.

Los reclamos de los clientes, debido a demoras en las entregas, en los últimos años se ha incrementado en un 2 a 1. En el año 2005 se recibía de 2 a 3 reclamos mensuales de clientes insatisfechos con el servicio, en la actualidad se recibe aproximadamente de 5 a 6 reclamos mensuales.

Esto preocupa a FCS, ya que un cliente insatisfecho busca cambiar de proveedor, por esta razón se ha buscado de inmediato solucionar el problema al cliente, pero utilizando recursos no adecuados (por ejemplo el vendedor dejando de realizar su trabajo acude donde el cliente a solucionar el problema, retrasando sus actividades programadas).

Existe una rotación de personal bastante alta, lo que dificulta el entrenamiento y la planificación de la capacitación. Lo que determina una pérdida de recursos (experiencia, capacidad, financieros, entre otros). Siendo una de las causas principales las renunciaciones debido al no cumplimiento de metas establecidas. El número de renunciaciones es un 80% mayor al número de despidos, FCS es una empresa que conserva a sus trabajadores, por esta razón prefieren crear y eliminar cargos que se adapten a las personas, y no personas que se adapten a los procesos, lo que no permite cumplir, por lo menos, con los objetivos planeados individualmente.

Estos problemas se vienen dando desde que se aumentó el personal de la empresa, por requerimientos que exigía ser un Concesionario Xerox., y al ser una empresa de mayor tamaño es necesario utilizar métodos modernos de organización, que faciliten el desenvolvimiento del personal y el desarrollo de las actividades.

El primer paso debe ser, mirar a la empresa como un todo, la cual tiene diferentes procesos y no áreas simplemente. Por lo que el Manual de Procesos será el primer paso para encaminar a FCS a una buena organización.

3.6. PROPUESTA PARA EL DISEÑO DEL MANUAL DE PROCESOS DE FCS

Tomando en cuenta el diagnóstico realizado, y tal como se explicó en el Capítulo II del presente proyecto, es necesario que FCS, quien siempre enfoca su mirada en la calidad y en el cliente, mire a la Gestión por procesos, como el camino a seguir.

Ya que ésta lleva a reconocer que la calidad no está presente solamente en el producto final, sino que se construye en el proceso y, por tanto, es necesario enfocarse también en las actividades previas que crean los productos, por lo que es fundamental escuchar la voz de los procesos, analizando los datos por ellos generados para minimizar la variación existente entre ellos, para así estabilizarlos y continuar con su mejoramiento.

Es por esto que se propone a FCS, ordenar, dirigir y mejorar sus actividades, centradas en lo establecido en el Manual de Procesos.

El diseño del Manual de Procesos para FCS, ayudará en el conocimiento, puesta en práctica y mejoramiento de las actividades dentro de cada proceso, contribuyendo así a tener un trabajo eficiente y eficaz, que permita utilizar de la mejor manera el tiempo y los recursos de la empresa. Ya que mediante el diseño de los procesos se llega a identificar los productos que se espera de cada uno de estos.

Tomando en cuenta que dentro de las diferentes formas para lograr una eficiente medición de los procesos está la formulación de indicadores de gestión, estos deben guardar relación con los objetivos de la organización planteados (objetivos corporativos).

3.6.1. PROPUESTA DE MISIÓN Y VISIÓN PARA FCS

FCS, como se lo ha explicado antes, es una empresa que dio un giro radical al convertirse en Concesionario Autorizado Xerox. Los productos que ésta ofrece y el mercado al que se enfoca son diferentes a los que tenían antes de aliarse con Xerox. Por lo que al realizar el presente proyecto, se ve la necesidad de proponer una nueva Misión, que abarque más profundamente la razón de ser actual de la empresa, y conociendo ésta, saber cuál es el futuro escenario que se espera para FCS.

Para realizar esta propuesta se ha tomado en cuenta la información de la investigación realizada acerca del Mapa estratégico de FCS, además de lo percibido al realizar las entrevistas a cada uno de los trabajadores de FCS.

MISIÓN:

Somos una empresa ecuatoriana, dedicada a la comercialización de productos tecnológicos, con un mercado conformado por personas naturales y jurídicas de la ciudad de Quito, con una gran estructura en ventas, apalancada en grandes marcas, buscando constantemente el crecimiento y satisfacción de sus colaboradores, socios y clientes.

VISIÓN:

En los próximos 5 años, seremos una empresa referente de calidad, y generadora de trabajo, siendo esto el resultado de la cooperación, transparencia, honradez y experiencia con la que sus colaboradores laboran, con un alto nivel de satisfacción de nuestros clientes, con una cartera de productos ampliada con productos de última tecnología, y una participación de mercado incrementada en un 30% con referencia a la actual, trabajando en pro del crecimiento y satisfacción de sus colaboradores, socios y clientes.

3.6.2. DISEÑO DE LOS PROCESOS

Para realizar el diseño de los procesos, es necesario primeramente entender cuál es la cadena de valor de FCS, la cual permite visualizar cuales son Los procesos

que producen valor agregado a la organización. Dividiéndolas generalmente en dos grandes grupos. Procesos operativos y procesos de apoyo.

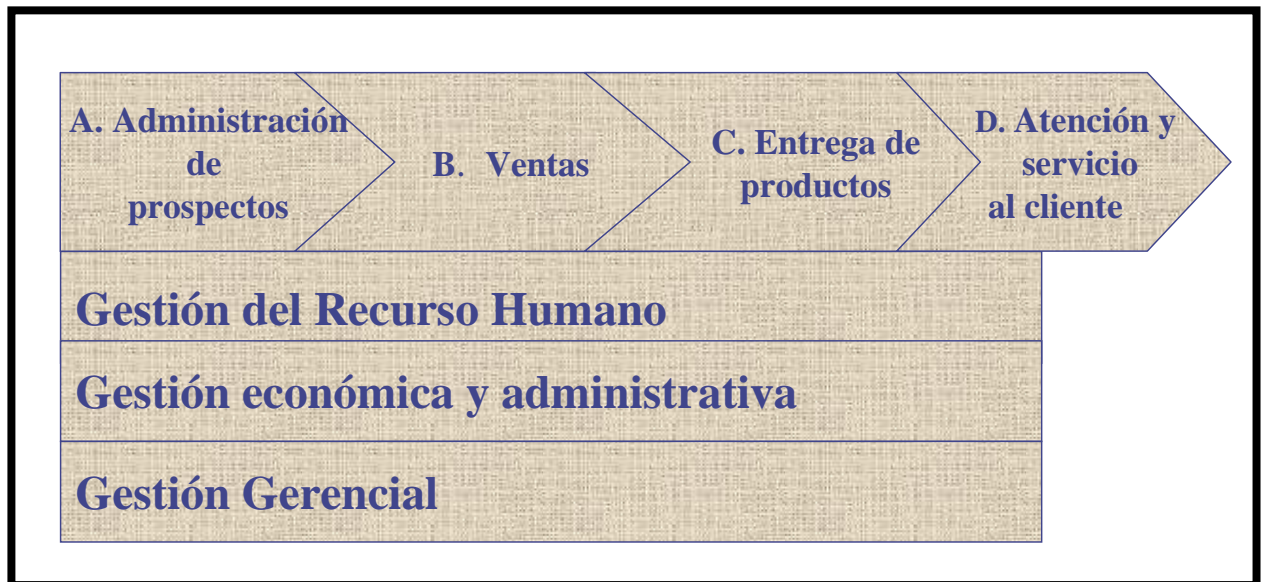


Fig. 3.3. Cadena de Valor de FCS

3.6.2.1 CODIFICACIÓN DE LOS PROCESOS

La codificación utilizada para identificar los procesos es la siguiente, la cual se muestra también en el gráfico 3.3:

B.1. = B: nombre del macroproceso B.1. : nombre del subproceso

Macroprocesos: se identifican con una letra mayúscula del abecedario, con una secuencia ascendente.

Procesos: se identifican con la letra mayúscula utilizada en el macroproceso al que pertenece, seguido de un número que tiene una secuencia ascendente, la cual empieza con cada macroproceso:

A: Administración de prospectos

B: Ventas

B.1. : Ventas Corporativas

B.2. : Ventas territorio

B.3. : Ventas PSG

B.4. : Ventas suministros

C: Entrega de productos

D: Servicio y atención al cliente

D.1. : Facturar al cliente

D.2. : Instalar equipos

F: Gestión del Recurso Humano

F.1. : Gestionar contratación del personal

F.2. : Gestionar salarios

G: Gestión económica y administrativa

G.1. : Gestionar compras

G.2. : Gestionar procesos Xerox

G.3. : Gestionar pagos

G.4. : Gestionar cobros

G.5. : Gestionar resultados

G.6. : Conducir auditorias

H: Gestión Gerencial

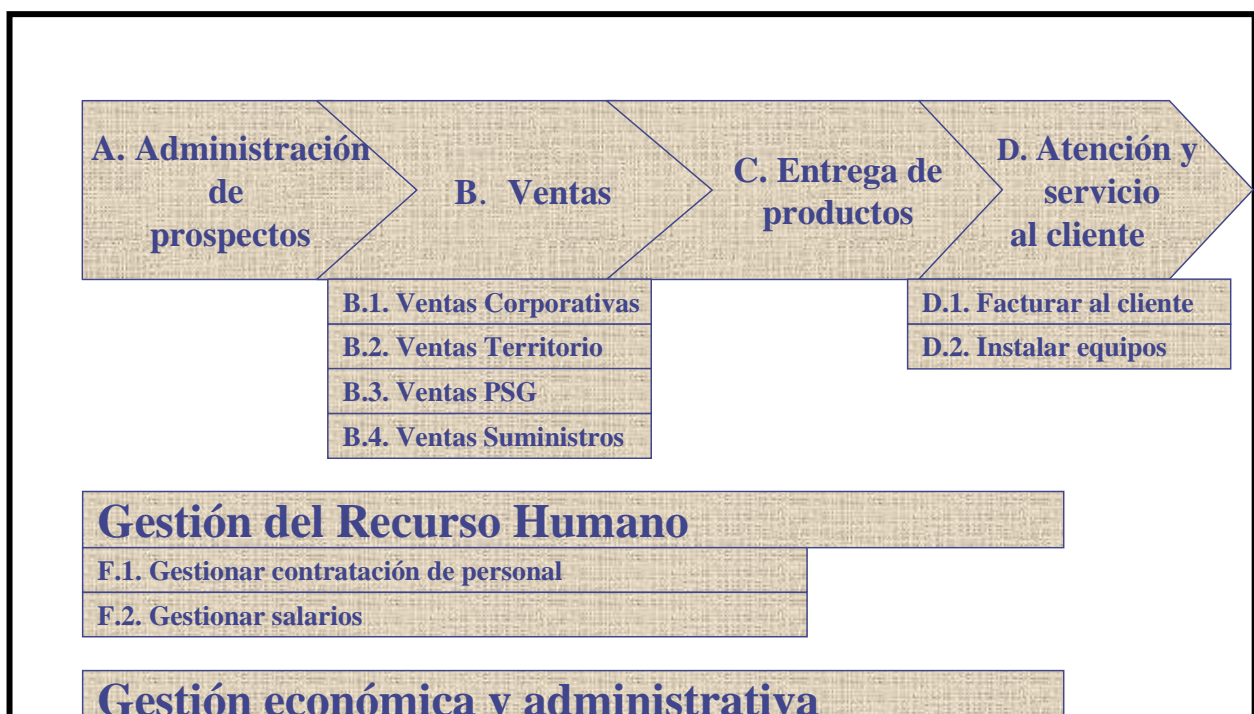


Fig.3.4. Macroprocesos de FCS disgregados en subprocessos

Tomando en cuenta la cadena de valor propuesta, el mapa de procesos de FCS se indica en la **figura 3.3.**

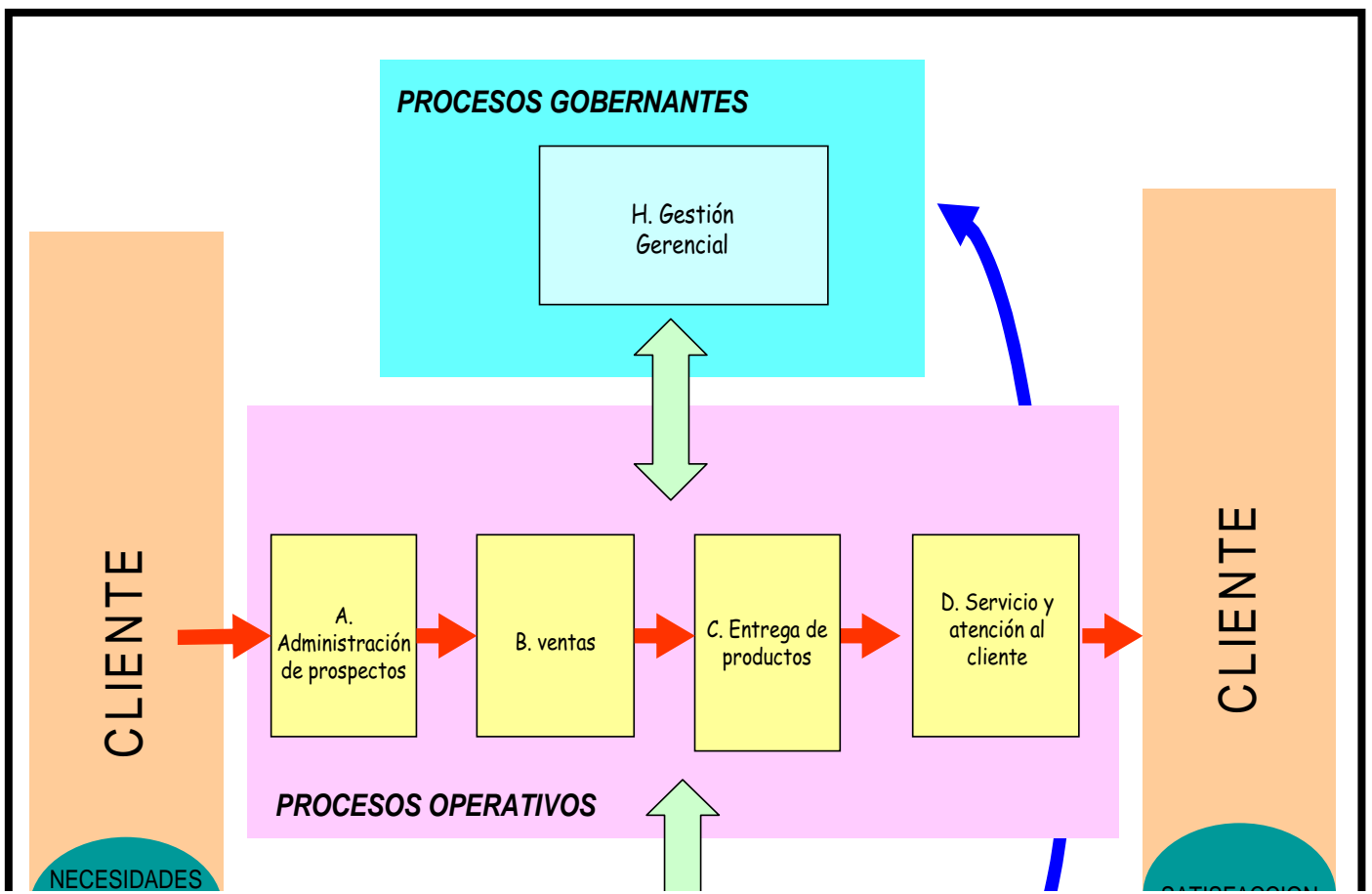


Fig. 3.5. Mapa de procesos de FCS

3.6.2.2. DIAGRAMACIÓN DE LOS PROCESOS

Una vez codificados los procesos se procede a diagramar de acuerdo a la simbología estandarizada propuesta en el Capítulo II, numeral 2.2.4.3., los diagramas de flujo de FCS se exponen en el anexo 3, desde la página 10 del Manual de Procesos.

3.6.2.3. REVISIÓN DE RESPONSABLES, LÍMITES, PROVEEDORES Y CLIENTES DE LOS PROCESOS

Una vez identificados y codificados los macroprocesos y subprocesos de FCS, se procede a analizar más profundamente cada uno:

Cód.	Responsable	Producto	Límites	Prov.	Cliente
-------------	--------------------	-----------------	----------------	--------------	----------------

A	Lenin Herrera	Cita y llamadas programadas con el cliente	Inicia con el análisis del territorio asignado y termina con el ingreso a la base datos de la fecha de cita o llamada programada con el cliente	Cliente Xerox CCQ	B
B.1.	Lenin Herrera	Equipo vendido y orden de compra	Inicia con la recepción de la solicitud de compra del cliente y termina con la entrega de orden de compra del cliente a Compras	Cliente Mayorista G.1. A	C D.1. D.2. G.1 G.4 G.5 Cliente
B.2.	Lenin Herrera	Equipo vendido y orden de compra	Inicia con la revisión a la base de datos para identificar citas programadas y termina con la recepción de Orden de Compra del Cliente	Cliente Mayorista G.1. A	C D.1. D.2. G.1 G.4 G.5
B.3.	Patricio Ordoñez	Equipo vendido y orden de compra	Inicia con la revisión a la base de datos para identificar citas programadas y termina con la recepción de Orden de Compra del Cliente	Cliente Mayorista G.1. A Sup. Bancos	C D.1. D.2. G.1 G.4 G.5 Cliente
B.4.	Cristina Cevallos	Suministro vendido y orden de compra	Inicia con la revisión a la base de datos para identificar citas programadas y termina con la recepción de Orden de Compra del Cliente	Cliente Mayorista G.1.	C D.1. D.2. G.1 G.4 G.5 Cliente
C	Cristina Cevallos	Producto entregado Factura y Guía de remisión firmadas por el cliente archivadas	Empieza con la recepción del mail de vendedor solicitando entrega y termina con la factura y Guía de remisión firmadas por el cliente archivadas.	B D.1. D.2. G.1.	D.2. Cliente

D.1.	Ma. Fernanda Ruiz	Factura y Guía de remisión	Empieza con la recepción de los datos de facturación por parte del vendedor y termina con la factura entregada a Entregas	B G.1	C G.4 G.5 G.6 H Cliente
D.2.	Ma. Isabel Sanchez	Equipos vendidos, instalados	Empieza con la Realización de la nota de entrega y termina con el archivo del acta de instalación firmada por el cliente.	Xerox B C	Cliente
F.1.	Maggi Bonilla	Personal contratado	Empieza con la solicitud de personal por parte del jefe de proceso y termina con el ingreso de los datos del nuevo trabajador en la base de datos.	Aspirantes MT Solicitante	Solicitante Aspirante
F.2.	Maggi Bonilla	Salarios cancelados IESS cancelado	Empieza con la revisión de la tabla salarial y termina con el archivo del rol de pagos firmado por el trabajador y la planilla del IESS	Banco IESS MT	Trabajadores de FCS
G.1.	Ma. Lourdes Camacho	Equipos comprados	Empieza con la recepción de la orden de compra del cliente y termina con el ingreso de la factura de compra al sistema	Mayoristas Xerox B.1.	C. G.3
G.2.	Sofía Sanguña	Garantías y trade in ingresados en Xerox	Empieza con la selección de facturas de equipos Xerox y termina con la recepción de la notificación del ingreso de estas a garantías y Trade in	B.1. C G Xerox Cliente	G.4. Xerox
G.3.	Sofía Sanguña	Pagos realizados Comprobantes de egreso y retención archivados	Empieza con la revisión del sistema para verificar si hay pagos pendientes y termina con el archivo de los comprobantes de egreso y retención firmados.	G.1.	H Proveedores

G.4.	Sofía Sanguña	Cobros realizados y comprobante de retención archivado	Empieza con la revisión del sistema para verificar cobros pendientes y termina con el archivo del comprobante de retención dado por el cliente.	D.1. G.2. Cliente	H
G.5.	Lenin Herrera, Cristina Cevallos, Patricio Ordoñez	Forestcast general y resultados de ventas controlados	Empieza con la recepción de los reportes de ventas de los vendedores y termina con el envío del Forecast a Xerox	Xerox Mayorista S B	B.1. H Mayoristas
G.6.	Rene	Estudio de auditoria	Empieza con la entrevista al trabajador y termina con la realización de las acciones correctivas	A B C D F G H	A B C D F G H
H	Patricio Ordoñez	Informes Financieros	Empieza con la verificación de resultados globales y termina con los informes financieros firmados por el Gerente General y archivados.	D.1.G.1 G.2.G.3 G.4. Normas de contabi	Accionistas Sup. Compañías

Tabla 3.2. Revisión de responsables, límites, proveedores y clientes de los procesos de FCS

3.6.2.4. FORMATOS PARA EL DISEÑO DE LOS PROCESOS

Para realizar el Manual de Procesos de la empresa FCS, se ha tomado en cuenta ciertos formatos que ayudan a documentar eficazmente los procesos, los mismos que se constituyen evidencia en la documentación de los procesos.

Caracterización de los procesos

La caracterización de los procesos busca determinar de manera clara y concisa cuáles son los proveedores y clientes, tanto internos como externos del proceso analizado, además de detallar cuales son las entradas y el proceso de transformación que estas siguen para convertirse en productos. Todas estas particularidades deben estar coordinadas con los objetivos

planteados. El formato utilizado, con sus respectivos campos, se indican a continuación y se adjunta en el anexo 2 el formato completo:

Proceso:						
Objetivo:						
Proveedor		Entradas	Transformación	Productos	Clientes	
Interno	Externo				Internos	Externos

Fig. 3.6. Formato Caracterización de procesos

➤ **Identificación del proceso:**

Proceso: en este campo se coloca el nombre del proceso analizado, seguido de su codificación.

Objetivo: en este campo se coloca el objetivo principal (qué, para qué y por qué) que se persigue al desarrollar el proceso.

➤ **Información del proceso:**

Proveedor:

* **Interno:** en este campo se coloca el nombre o codificación de los procesos de FCS que proporcionan al proceso, analizado las entradas necesarias para su respectiva transformación.

* **Externo:** en este campo se coloca la identificación de aquel ente externo que proporciona al proceso, analizado las entradas necesarias para su respectiva transformación.

Transformación: en este campo se detalla a manera de resumen cuál es la transformación que se les da a las entradas, para convertirlas en productos.

Productos: En este campo se colocan los nombres de los productos, resultado de la previa transformación.

Clientes:

* **Internos:** se coloca el nombre o codificación de los procesos de FCS que son clientes o a quienes el proceso analizado provee de sus productos.

* **Externos:** se coloca el nombre de los entes externos que son clientes o se benefician de los productos del proceso analizado.

Diagrama de flujo

Es una representación gráfica de los procesos a través de símbolos. Estos diagramas permiten observar de manera fácil y sencilla las actividades que se ejecutan dentro del proceso, además de su secuencia. El formato utilizado, con sus respectivos campos, se indican a continuación, y se adjunta en el anexo 2 el formato completo:

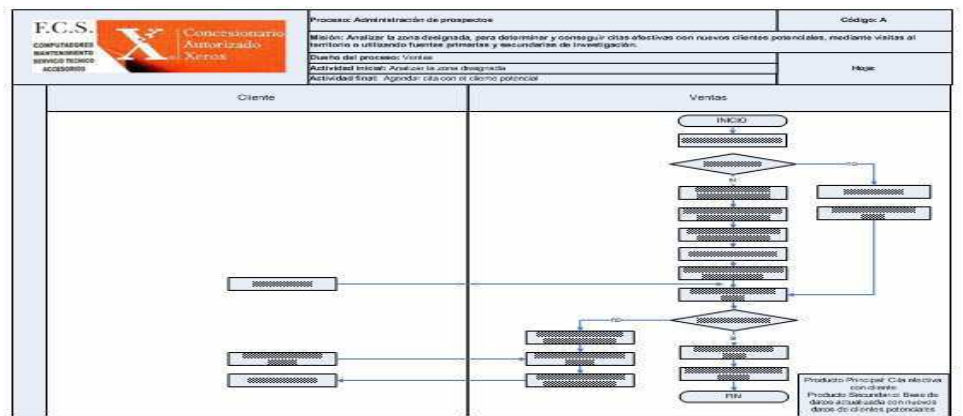


Fig. 3.7. Formato diagrama de flujo de funciones cruzadas

➤ Identificación del proceso:

Proceso: en este campo se coloca el nombre del proceso analizado.

Subproceso: en este campo se coloca el nombre del subproceso analizado.

Misión: en este campo se coloca la razón de ser del proceso analizado.

Dueño del proceso: en este campo se coloca el nombre del departamento o área que es la responsable principal del proceso analizado.

Actividad inicial y final: en estos campos se busca describir los límites del proceso, escribiendo la actividad con la que comienza el proceso y con la que termina el mismo.

Código: en este campo se coloca el código del proceso y subproceso analizados.

Hoja: en este campo se coloca el número de página del manual de procesos.

➤ Flujos

Es el diseño del proceso analizado, donde están dibujadas todas las actividades con su respectiva secuencia. El Manual de Procesos para FCS está diseñado utilizando los diagramas de flujo de funciones cruzadas.

Se utiliza este tipo de diagrama de flujo ya que permite visualizar al proceso en su totalidad, incluyendo todos los departamentos que intervienen. Se podría decir que es una vista horizontal y no vertical del proceso, lo que ayuda a reconocer que hay procesos en donde intervienen varios departamentos y no uno solo. Esta visualización permite entender de manera clara la necesidad de tener jefes de procesos y no de áreas.

Descripción de actividades

Permite describir detalladamente cada una de las actividades que conforman el proceso, las mismas que están dibujadas en el diagrama de flujo. Además detalla las entidades donde se realizan estas actividades y los responsables de cada actividad. El formato utilizado, con sus respectivos campos, se indican a continuación, y se adjunta en el anexo 2 el formato completo:


F C S	MANUAL DE PROCESOS DE FIRST COMPUTER SERVICE		F.C.S. COMPUTADORES MANTENIMIENTO SERVICIO TÉCNICO ACCESORIOS	 Concesionario Autorizado Xerox
	CONCESIONARIO AUTORIZADO XEROX			
DESCRIPCIÓN				
Nombre del proceso: Ventas corporativas			Código: B.1.	
N°	Actividad	Entidad	Descripcion	Responsable
1	Recibir solicitud de compra	Ventas	Recibir del cliente el deseo de adquirir los productos que vende FCS	Paola Villamarin
2	Presentarse con el cliente	Ventas	Asistir a la cita programada llevando información actualizada de los equipos a ofertar.	Paola Villamarin
3	Cliente con interés?	Ventas	Determinar si el cliente esta interesado en los productos que se le ofertó	Paola Villamarin

Fig. 3.8. Formato descripción de actividades

➤ **Identificación del proceso:**

Nombre del proceso: en este campo se coloca el nombre del proceso analizado.

Código: en este campo se coloca el código del proceso analizado.

➤ **Información del proceso:**

Actividad: en este campo se coloca el nombre de las actividades del proceso analizado, detalladas una a una.

Entidad: se coloca el nombre del área donde se desarrolla la actividad descrita, del proceso analizado.

Descripción: en este campo se describe detalladamente en que consiste cada actividad del proceso analizado.

Responsable: en este campo se coloca el nombre de la persona que realiza dicha actividad.

Descripción del proceso

Permite detallar cuales son los recursos necesarios para desarrollar las actividades del proceso, además da una visión global del proceso (clientes, proveedores, entradas, salidas, registros, indicadores, controles, alcance). El formato utilizado, con sus respectivos campos, se indican a continuación, y se adjunta en el anexo 2 el formato completo:




FIRST COMPUTER SERVICE		MANUAL DE PROCESOS DE FCS		F.C.S.  Concesionario Autorizado Xerox	
		DESCRIPCION DEL PROCESO			
NOMBRE DEL PROCESO	Ventas corporativas de equipos	CODIFICACION	A.1.1	EDICION No.	1
PROPIETARIO DEL PROCESO	Ventas	REQUISITO DE LA NORMA		FECHA	01/05/2008
ALCANCE	Inicia con la actualización de la base de clientes y termina con la coordinación del cobro del equipo vendido				
RECURSOS					
FISICO	Area de ventas	ECONOMICO	Pasajes, Incentivos para clientes		
TECNICO	Computadoras	RRHH	Vendedor		
PROVEEDORES	PROCESO	CLIENTES			
<ul style="list-style-type: none"> Clientes con necesidad de compra 	<ul style="list-style-type: none"> Actualizar base de clientes corporativos Presentación en la cuenta Realizar encuestas Realizar propuestas en firme Presentar la propuesta Negociar la oferta Cerrar el negocio Recibir Orden de compra Entregar a compra la Orden de compra Coordinar la entrega de equipos Coordinar el cobro respectivo 	<ul style="list-style-type: none"> Clientes con necesidad de compra Compras equipos Xerox (E.1) Cobros (F.1) Servicio postventas (C.) 			
ENTRADAS	OBJETIVO	BALIDAS			
<ul style="list-style-type: none"> Pedido con especificaciones del cliente Orden de compra Pasajes e Incentivos para clientes. 	<ul style="list-style-type: none"> Cumplir o superar la meta en ventas acordada con Gerencia. 	<ul style="list-style-type: none"> Equipo vendido Orden de compra 			
INDICADORES	CONTROLES	REQUISITOS			
	<ul style="list-style-type: none"> Reporte de ventas Facturas realizadas 	<ul style="list-style-type: none"> Formulario de Orden de compra Factura 			
ELABORADO POR Mayra Sosa	REVISADO POR Ing. Pedro Bultron, Sr. Patricio Ordoñez	APROBADO POR Ing. Pedro Bultron, Sr. Patricio Ordoñez			

Fig. 3.9. Formato descripción del proceso

Análisis de valor agregado

Permite determinar cuáles son las actividades dentro del proceso que tienen valor agregado a la empresa como al cliente, además de analizar demoras, con el fin de minimizarlas para tener un proceso más fluido, y que utilice menos recursos.

Se determina el porcentaje de actividades que generan valor vs el porcentaje de las actividades que no generan valor, mediante el cálculo de tiempos y número de actividades, para dar una alerta acerca de correctivos en dichas actividades. El formato utilizado, con sus respectivos campos, se indican a continuación, y se adjunta en el anexo 2 el formato completo:



ANÁLISIS DE VALOR										
SUB PROCESO		VENTAS CORPORATIVAS (B.1)								
PRODUCTO:		Venta con el todo								
		FECHA: 01/05/2008								
		01/05/2008								
No.	VAC	VE	P	E	M	I	A	ACTIVIDAD	Tiempos	
1	1							Recibe solicitud de compra	1	
2	1							Presentase con el cliente	00,00	
3	1							Avisuar al cliente fecha próxima de visita	1,00	
4		1						hacerse al sistema fecha próxima de visita	1,00	
5	1							Realiza y tabula encuestas	120,00	
6	1							Realiza configuración de equipos	1,20	
7		1						Consulta a compañías si hay en stock equipos	15,00	
8	1							Recibe comunicación de compra	1	
9	1							Recibe consulta	2	
10		1						Avisuar a proveedores si hay en stock equipos	10	
		13	9	0	1	0	0			
		TIEMPOS TOTALES								253,00
COMPOSICION DE ACTIVIDADES										
Método Actual										
								No.	Tiempo	%
VAC	VALOR AGREGADO CLIENTE (abogado a pagar)							13	249,00	98%
VAE	VALOR AGREGADO EMPRESA							5	4,00	2%
P	PREPARACION							0	0	0%
E	ESPECIA							1	0	0%
M	MOVIMIENTO							0	0	0%
I	INSPECCION							0	0	0%
A	ARCHIVO							1	2	1%
TT	TOTAL							24	253,00	100,00%
TVA	TIEMPO DE VALOR AGREGADO								253,00	
IVA	INDICE DE VALOR AGREGADO								88,82%	

Fig. 3.10. Formato análisis de valor agregado

3.6.3. PROPUESTA DE LA ESTRUCTURA ENFOCADA EN PROCESOS PARA FCS

Para poder trabajar enfocados en procesos es necesario cambiar del organigrama jerárquico que FCS lo ha mantenido a una estructura enfocada en procesos, la cual este relacionada con la cadena de valor, los procesos, subprocesos y actividades. A continuación se presenta la estructura propuesta para FCS.

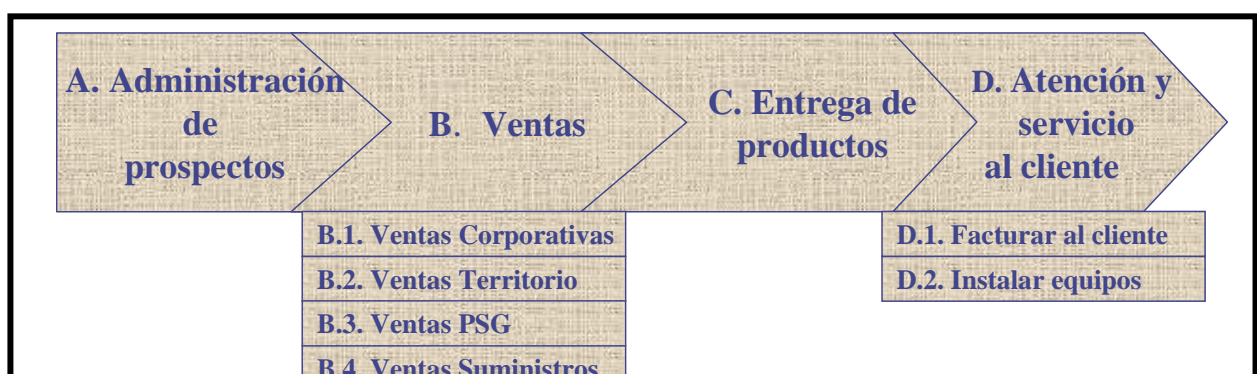


Fig. 3.11. Estructura enfocada en procesos propuesta para FCS

3.7. FORMULACIÓN DE INDICADORES DE GESTIÓN

Dentro de la gerencia de procesos es necesario incluir indicadores de gestión que ayuden a medir el desempeño y el monitoreo de los procesos al realizar cada uno de los mismos. De esta manera se puede visualizar cuales son los procesos que están bien desarrollados y ver las posibles oportunidades de mejora.

Proceso	Nombre indicador	Descripción	Fórmula	Unidad	Frec.	Meta	Límite sup	Límite inf	Herramienta de control	Responsable
Administración de prospectos (A.1.)	Tasa de captación de clientes nuevos (Tcn)	Identifica cual es el porcentaje de captación de clientes nuevos conseguidos frente al total de visitas realizadas.	$\frac{\text{N}^\circ \text{ visitas cliente nuevo}}{\text{total visitas}}$	%	quincenal	*	*	*	Análisis de Pareto, Diagrama causa efecto y Diagrama de dispersión	Jefe de ventas equipos
Administración de prospectos suministros (A.2.)	Tasa de captación de clientes nuevos (Tcn)	Identifica cual es el porcentaje de captación de clientes nuevos conseguidos frente al total de llamadas realizadas.	$\frac{\text{N}^\circ \text{ llamadas cliente nuevo}}{\text{total de llamadas}}$	%	quincenal	*	*	*	Análisis de Pareto, Diagrama causa efecto y Diagrama de dispersión	Jefe de ventas suministros
Ventas Corporativas, PSG, Territorio (B.1., B.2., B.3.)	Productividad por visita (Ppv)	Identifica el valor monetario que genera cada visita realizada por los vendedores	$\frac{\text{valor \$ en ventas}}{\text{N}^\circ \text{ total de visitas}}$	\$	quincenal	*	*	*	Análisis de Pareto, Diagrama causa efecto y Diagrama de dispersión	Jefe de ventas equipos
	Tasa de efectividad por visita (Tev)	Identifica el porcentaje de visitas efectivas (el cliente compró) de los vendedores	$\frac{\text{N}^\circ \text{ visitas efectivas}}{\text{N}^\circ \text{ total de visitas}}$	%	quincenal	*	*	*	Análisis de Pareto, Diagrama causa efecto y Diagrama de dispersión	Jefe de ventas equipos
Ventas Suministros (B.4.)	Productividad por llamada (Tpll)	Identifica el valor monetario que genera cada llamada realizada por los vendedores	$\frac{\text{valor \$ en ventas}}{\text{N}^\circ \text{ total de llamadas}}$	\$	semanal	*	*	*	Grafico de control	Jefe de ventas suministros
	Tasa de efectividad por llamada (Tell)	Identifica el porcentaje de llamadas efectivas (el cliente compró) de los vendedores	$\frac{\text{N}^\circ \text{ llamadas efectivas}}{\text{N}^\circ \text{ total de llamadas}}$	%	semanal	*	*	*	Diagrama causa efecto, Gráfico de control np	Jefe de ventas suministros

Tabla N° 3.4. Indicadores de Gestión

Entrega de productos (C)	Periodo de demora en el traslado de la mercancía	Indica el tiempo que se tarda en entregar los productos	Tiempo de traslado establecido - tiempo de traslado real	tiempo	quincenal	*	*	*	Gráfico de control	Jefe de entregas
Entrega de productos (C)	Tasa y número de entregas perfectamente despachadas (Tep)	Identifica el número y porcentaje de entregas que no cumplen las especificaciones de calidad y servicio definidas	$\frac{\text{Entregas rechazadas}}{\text{Total de OC recibidas}}$	% y N°	semanal	*	*	*	Gráfico de control	Jefe de entregas
Facturar al cliente (D.1.)	Tasa de facturas anuladas (Tfa)	Identifica el porcentaje de facturas anuladas que se han realizado frente al total facturado	$\frac{\text{N° de facturas anuladas}}{\text{N° total de facturas}}$	%	semanal	*	*	*	Gráfico de control	Jefe economico-administrativo
	Tasa de pendientes por facturar (Tpf)	Identifica el porcentaje de pedidos no facturados dentro del total de facturas	$\frac{\text{Total de pedidos pendientes por facturar}}{\text{Total de pedidos facturados}}$	%	semanal	*	*	*	Diagrama causa efecto, Gráfico de control np	Jefe economico-administrativo
Instalar equipos (D.2.)	Tasa de reclamos por incorrecta instalación (Trii)	Identifica el porcentaje de reclamos por instalaciones mal realizadas dentro de las instalaciones realizadas	$\frac{\text{N° de reclamos por incorrecta instalación}}{\text{N° de instalaciones realizadas}}$	%	quincenal	*	*	*	Diagrama causa efecto, Gráfico de control p	Jefe Técnico
Gestión del Recurso Humano (F)	Tasa de personal en regla (Tpr)	Identifica el porcentaje de personal que tiene en regla sus documentos y beneficios de ley.	$\frac{\text{N° de personal en regla}}{\text{N° de personal}}$	%	trimestral	*	*	*	Hoja de chequeo	Jefe economico-administrativo

Tabla N° 3.4. Indicadores de Gestión

Gestion del Recurso Humano (F)	Tasa de rotación de trabajadores	Indica el porcentaje de rotación del personal dentro del promedio de trabajadores de la empresa	$\frac{\text{Total de trabajadores retirados}}{\text{N}^\circ \text{ promedio de trabajadores}}$	%	trimestral	*	*	*	Análisis de Pareto.	Jefe economico-administrativo
Gestion del Recurso Humano (F)	Tasa de importancia de los salarios	Indica la importancia que tienen los salarios frente a los costos de operación	$\frac{\text{Total de salarios pagados}}{\text{costos de operación}}$	%	mensual	*	*	*	Diagrama de dispersión	Jefe economico-administrativo
Gestionar compras (G.1.)	Tasa de calidad de los pedidos generados (Tcp)	Identifica el número y porcentaje de compras generadas sin retraso, o sin necesidad de información adicional	$\frac{\text{Productos generados sin problema}}{\text{Total de pedidos generados}}$	%	mensual	*	*	*	Análisis de Pareto	Jefe economico-administrativo
Gestionar procesos Xerox (G.2.)	Tasa de reclamos por no ingreso de garantías (Trg)	Identifica el porcentaje de reclamos por no ingreso de garantías dentro del total de garantías entregadas	$\frac{\text{N}^\circ \text{ de reclamos por garantía no ingresadas}}{\text{N}^\circ \text{ de equipos vendidos}}$	%	mensual	*	*	*	Gráfico de control	Jefe economico-administrativo
Gestionar pagos (G.3.)	Tasa de cuentas compras a crédito pagadas (Tcp)	Indica el porcentaje de cuentas por pagar ya canceladas dentro del total de cuentas por pagar	$\frac{\text{valor pagado}}{\text{Total cuentas por pagar}}$	%	mensual	*	*	*	Gráfico de control	Jefe economico-administrativo
Gestionar cobros (G.4.)	Tasa de cuentas a crédito cobradas (Tcc)	Indica el porcentaje de cuentas vendidas a crédito cobradas dentro del total de cuentas por cobrar	$\frac{\text{Valor cobrado}}{\text{Total de valor por cobrar}}$	%	mensual	*	*	*	Gráfico de control	Jefe economico-administrativo

G.3, G.4.	Indice de utilidad obtenida por buena gestion de cobros y pagos (Ibg)	Indica la utilidad que me genera manejar buenas políticas de cobros y pagos.	$\frac{\text{Valor cobrado} - \text{Valor pagado}}{\text{Valor Vendido}}$	%	mensual	*	*	*	Gráfico de control	Jefe economico-administrativo
Gestionar resultados (G.5.)	Tasa de productividad de Recurso Humano	Indica la utilidad por hora que cada trabajador genera ala empresa	$\frac{\text{Utilidad en ventas}}{\text{Horas} - \text{Hombre trabajadas}}$	\$	quincenal	*	*	*	Histograma	Jefes de ventas
Conducir auditorias (G.6.)	Numero de veces que realiza auditorias	Indica el número de veces que realiza auditorias	Número de veces que realiza auditorias	Nº de veces	trimestral	*	*	*	Hoja de chequeo	Gerente General
Gestión Gerencial (H)	Rentabilidad del período	Indica el valor monetario de rentabilidad del período	Valor de la rentabilidad obtenida en el período	\$	mensual	*	*	*	Histograma	Contralor

* : son los campos que deberán ser llenados conforme se implemente el Manual de Procesos.

Tabla N° 3.4. Indicadores de Gestión

3.8. PROPUESTA DEL PLAN DE IMPLEMENTACIÓN DEL MANUAL DE PROCESOS PARA FCS

La puesta en práctica del Manual de Procesos ayudará a FCS a alcanzar una mayor competitividad, es por esto que se plantea la propuesta de implementar el Manual de Procesos como una tarea inmediata posterior al presente trabajo.

Tomando en cuenta que para la implementación del Manual de procesos para FCS es necesario realizar una serie de actividades, sin dejar a un lado la capacitación al personal, muy necesaria, ya que son ellos los que se deben adaptarse al proceso diseñado. Convirtiéndose así, el recurso humano de FCS en la clave para el éxito en dicha aplicación.

En la implementación se debe tener en cuenta, lo siguiente:

- Debe ser efectuada a través de los responsables del proceso
- Debe manejar la resistencia al cambio
- Participación y compromiso de los funcionarios del área
- Apoyo permanente de la gerencia
- Evaluación permanente.

3.8.1. OBJETIVOS DE IMPLEMENTACIÓN DEL MANUAL DE PROCESOS PARA FCS

- Lograr que todo el personal de FCS comprenda cuáles son las ventajas de trabajar bajo el enfoque de procesos vs el enfoque tradicional utilizado en la organización, para de esta manera incentivar al cambio.
- Tomar las acciones necesarias para que el personal de FCS relacione la Misión y Visión de la empresa con los procesos diseñados.

- Realizar capacitaciones periódicas al personal, de tal manera que entienda claramente el enfoque de procesos.
- Lograr que los diferentes departamentos interactúen entre si, para comenzar a trabajar por equipos, viendo a la organización como un todo.

3.8.2. ESTRATEGIAS DE IMPLEMENTACION DEL MANUAL DE PROCESOS PARA FCS

- Reunir al personal de FCS por departamentos, para tratar temas como la situación actual de la empresa y las posibles soluciones.
- Realizar una reunión General en donde se exponga la decisión de trabajar por procesos, como medida para mejorar.
- Implementar por etapas, para permitir que los trabajadores se den cuenta de las ventajas de trabajar por procesos vs lo tradicional.
- Dar incentivos al trabajador dispuesto al cambio.
- Trabajar con los jefes de procesos e incentivarles a ser los promotores del cambio

3.8.3. CRONOGRAMA DEL PLAN DE IMPLEMENTACIÓN PARA FCS

Actividad	Nº días	Com.	Fin	JULIO															AGOST
				1	2	4	5	8	11	14	18	21	22	28	29	20			
Reunión con el Gerente General y los responsables de procesos para presentar el proyecto.	1 día	1-7-08	1-7-08	■	■														
Obtener aprobación del Manual de Procesos	3 días	2-7-08	4-7-08		■	■	■												
Solicitar recursos para implementación	1 día	5-7-08	5-7-08				■	■											
Recibir recursos para implementación	4 días	8-7-08	11-7-08					■	■	■	■								
Socializar el Manual de Procesos a toda la organización	4 días	14-7-08	18-7-08							■	■	■	■						
Realizar reunión con los trabajadores para tratar el tema	1 día	21-7-08	21-7-08										■	■					
Capacitar al personal	5 días	22-7-08	28-7-08											■	■	■	■	■	
Proceder a implementar el Manual de Procesos	22 días	29-7-08	20-8-08															■	■

Tabla 3.3. Cronograma de actividades del plan de implementación

3.9. PROPUESTA DE JERARQUIA DE INDICADORES

Adicionalmente, en FCS una vez implementado el Manual de Procesos propuesto, y conforme se pueda visualizar el impacto que este tiene a la organización, se realice una jerarquía de indicadores.


La aplicación de la jerarquía de los indicadores permite medir con mayor exactitud cada uno de los procesos, ya que se utilizan indicadores más específicos, que buscan medir puntos o actividades críticas o de mayor impacto dentro del proceso, lo que permite tener un nivel de control bastante alto, y por consiguiente mayor número de oportunidades de mejora.

A manera de demostración se presenta la aplicación de lo propuesto en uno de los procesos diseñados para FCS, tomando como referencia el proceso Ventas Corporativas, codificado como B.1. La jerarquía que se ha tomado es la siguiente:

Se ha ubicado la actividad crítica y la salida del proceso analizado, además del cambio de sentido del mismo (cuando la secuencia del proceso cambia de entidad o departamento), ha estas se las ha colocado indicadores que permitan medir el buen desempeño de éstas.

 **M1:** se le llama al indicador ubicado a la salida del proceso analizado.

 **M2:** se le llama al indicador ubicado en el cambio de entidad

 **M3:** se le llama al indicador ubicado en la actividad crítica del proceso analizado.

Los indicadores propuestos en el proceso Ventas Corporativas (B.1.) son los siguientes:

M1.1: Utilidad por hora generada en la venta. (Ugv):
$$\frac{\text{Utilidad}_{\text{en}_{\text{ventas}}}}{\text{Tiempo}_{\text{invertido}_{\text{en}_{\text{venta}}}}$$

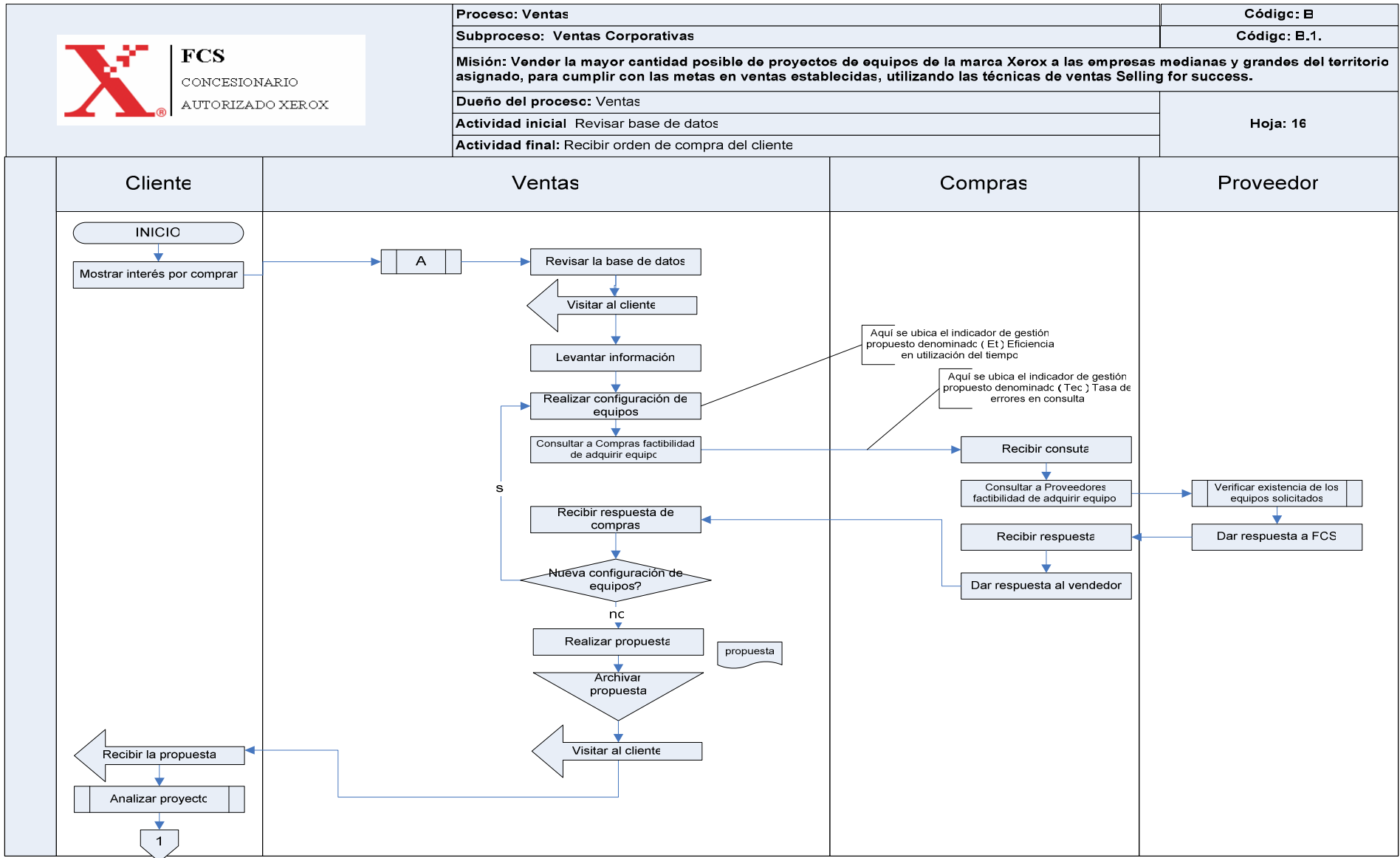
M1.2: Tasa de satisfacción del cliente: (Ts):
$$\frac{\text{N}^{\circ} \text{ de}_{\text{resultados}_{\text{positivos}}}}{\text{N}^{\circ} \text{ de}_{\text{auditorias}_{\text{realizadas}}}}$$

M2: Tasa de errores en consultas. (Tec):
$$\frac{\text{N}^{\circ} \text{ de}_{\text{errores}_{\text{en}_{\text{consulta}}}}}{\text{N}^{\circ} \text{ de}_{\text{consultas}_{\text{realizadas}}}}$$

M3: Eficiencia en utilización del tiempo. (Et): (tiempo planificado - tiempo real invertido)

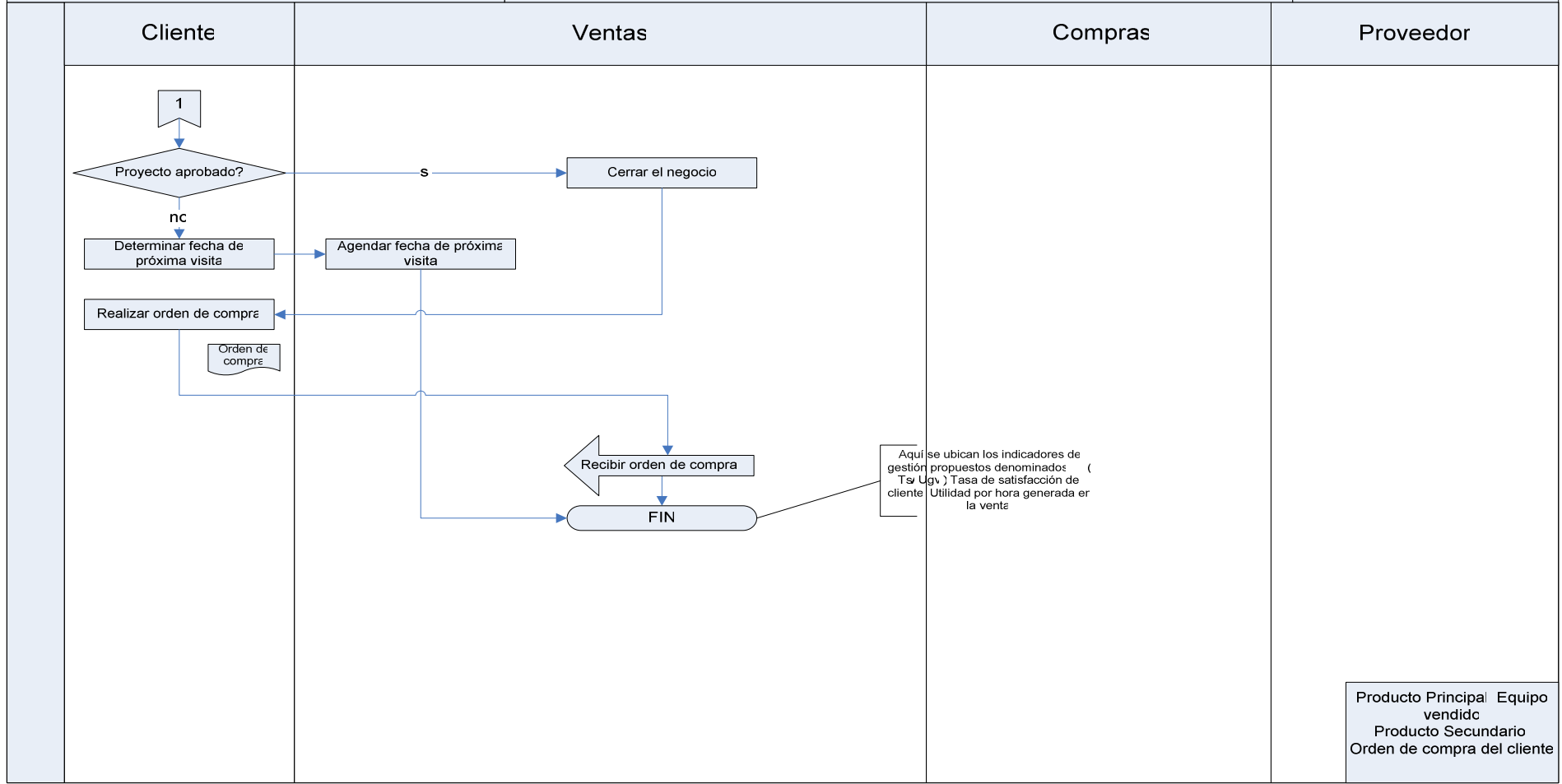
Proceso	Nombre indicador	Descripción	Fórmula	Unidad	Frec.	Meta	Límite sup	Límite inf	Herramienta de control	Responsable
Ventas Corporativas (B.1.)	Utilidad por hora generada en la venta	Indica la utilidad en valor monetario que la venta generó	$\frac{\text{Utilidad}_{en_ventas}}{\text{Tiempo}_{invertido}_{en_venta}}$	\$	quincenal	*	*	*	Histograma	Lenin Herrera
	Tasa de satisfacción del cliente	Indica el porcentaje de clientes que están satisfechos con la atención de FCS dentro del total de auditorias realizadas	$\frac{N^{\circ} de_resultados_positivos}{N^{\circ} de_auditorias_realizadas}$	%	quincenal	*	*	*	Análisis de Pareto	Lenin Herrera
	Tasa de errores en consultas	Indica el porcentaje de errores en las consultas a compras realizadas por los vendedores.	$\frac{N^{\circ} errores_en_consulta}{N^{\circ} de_consultas_realizadas}$	%	mensual	*	*	*	Análisis de Pareto	Lenin Herrera
	Eficiencia en utilización del tiempo	Mide la eficiencia en la utilización del tiempo utilizado para realizar los proyectos de equipos de oficina	(tiempo planificado - tiempo real invertido)	t	mensual	*	*	*	Análisis de Pareto	Lenin Herrera

Tabla N° 3.5. Jerarquía de Indicadores de Gestión






Proceso: Ventas	Código: B
Subproceso: Promover ventas corporativas	Código: B.1.
Misión: Vender la mayor cantidad posible de proyectos de equipos de la marca Xerox a las empresas medianas y grandes del territorio asignado, para cumplir con las metas en ventas establecidas, utilizando las técnicas de ventas Selling for success.	
Dueño del proceso: Ventas	Hoja: 17
Actividad inicial: Revisar base de datos	
Actividad final: Recibir orden de compra del cliente	



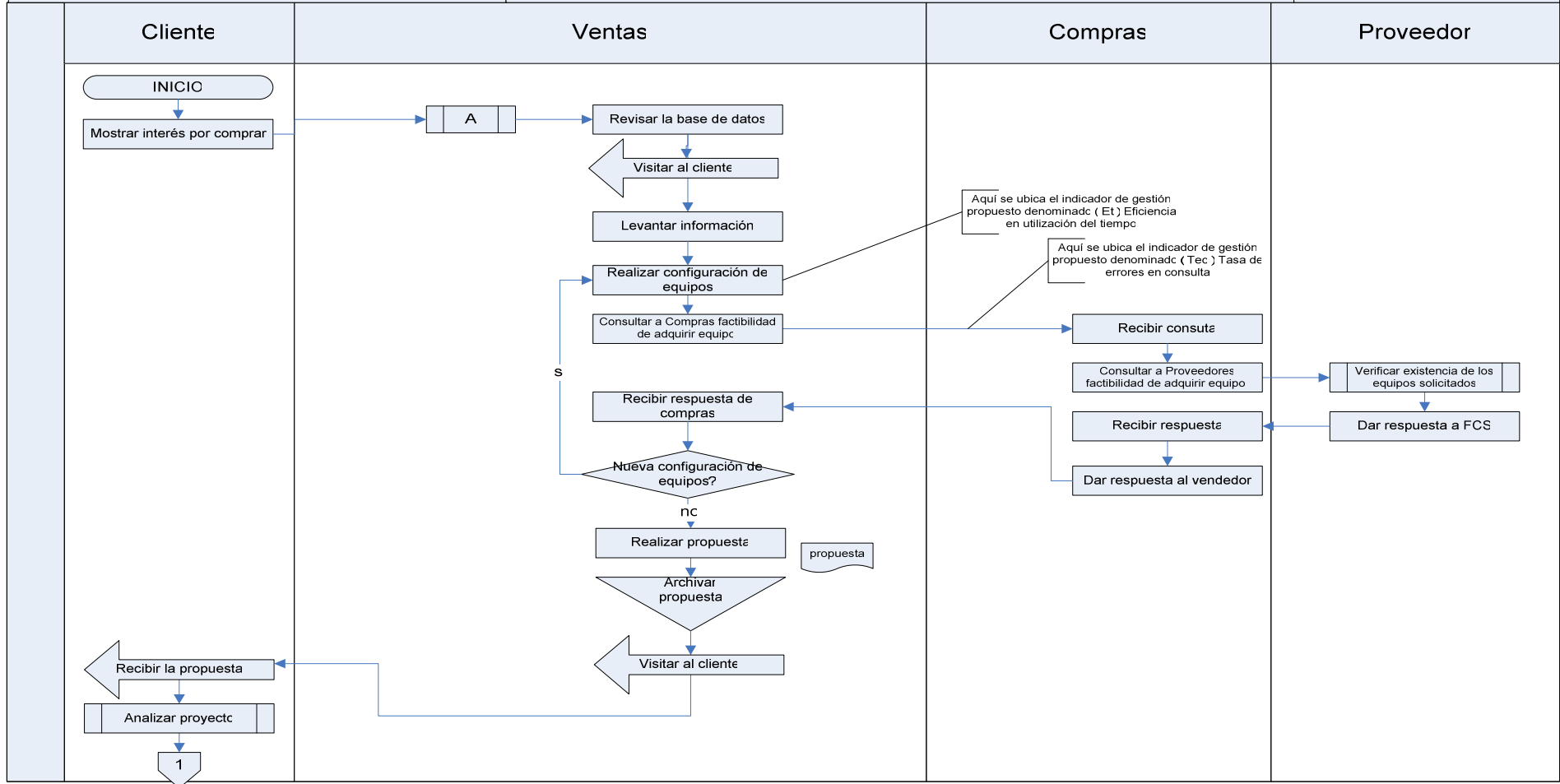
3.10. UTILIZACIÓN DE FORMATOS PARA EL MANUAL DE PROCESOS DE FCS

A manera de presentación, se presenta los formatos utilizados para diseñar el manual de procesos para FCS, los mismos que ya han sido descritos anteriormente, en el presente capítulo. Para esta presentación se ha tomado en cuenta el proceso denominado Ventas Corporativas, codificado como B.1. Todos los demás procesos se los analizará utilizando los mismos formatos y conservando el mismo orden.

First Computer Service	MANUAL DE PROCESOS DE FIRST COMPUTER SERVICE					 FCS CONCESIONARIO AUTORIZADO XEROX
	CONCESIONARIO AUTORIZADO XEROX					
	CARACTERIZACIÓN DEL PROCESO				Hoja: 15	
Proceso: Ventas Corporativas (B.1.) Misión: Vender la mayor cantidad posible de proyectos de equipos Xerox en el territorio asignado, para cumplir con las metas en ventas establecidas, utilizando las técnicas de ventas Selling for success.						
Proveedores		Entradas	Transformación	Productos	Cientes	
Externos	Internos				Internos	Externos
Cientes con necesidad de compra Mayorista	A G.1.	*Especificaciones del cliente. *Citas efectivas (el cliente desea que se le visite) programadas por el proceso (A) *Factibilidad de comprar equipos a proveedores	El vendedor revisa la base de datos para analizar con que clientes se programó la cita. El vendedor visita al cliente y realiza levantamiento de información acerca de equipos de oficina. El vendedor debe determinar que equipo exactamente se le puede ofertar, averigua a Compras la factibilidad de adquirir el equipo donde el mayorista, Compras averigua al mayorista, y el vendedor realiza la cotización. Presenta la cotización al cliente.	* Equipo vendido * Orden de compra del cliente	C D.1. D.2. G.1 G.4 G.5	Ciente

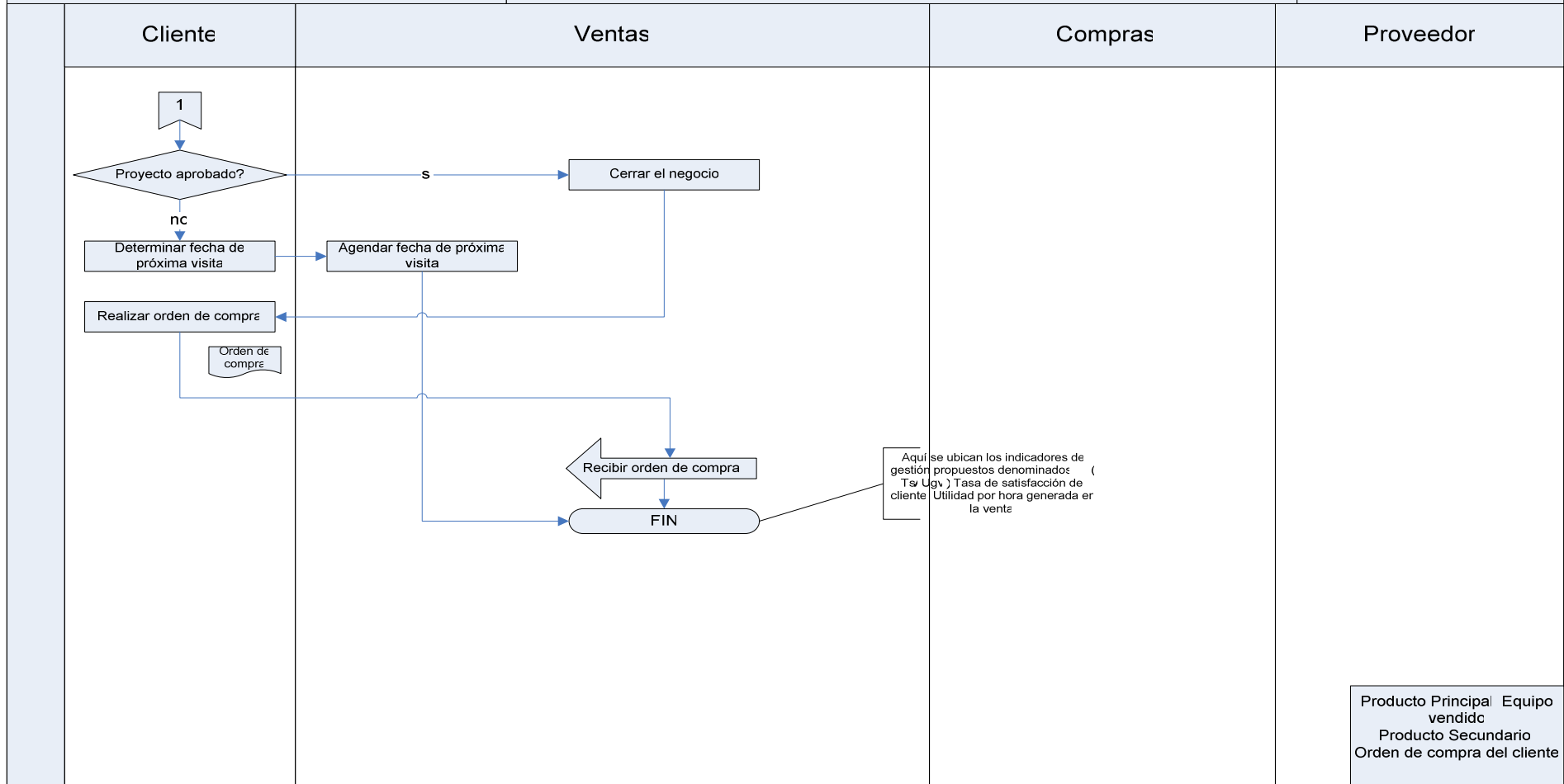


Proceso: Ventas	Código: B
Subproceso: Ventas Corporativas	Código: B.1.
Misión: Vender la mayor cantidad posible de proyectos de equipos de la marca Xerox a las empresas medianas y grandes del territorio asignado, para cumplir con las metas en ventas establecidas, utilizando las técnicas de ventas Selling for success.	
Dueño del proceso: Ventas	Hoja: 16
Actividad inicial: Revisar base de datos	
Actividad final: Recibir orden de compra del cliente	






Proceso: Ventas	Código: B
Subproceso: Promover ventas corporativas	Código: B.1.
Misión: Vender la mayor cantidad posible de proyectos de equipos de la marca Xerox a las empresas medianas y grandes del territorio asignado, para cumplir con las metas en ventas establecidas, utilizando las técnicas de ventas Selling for success.	
Dueño del proceso: Ventas	Hoja: 17
Actividad inicial: Revisar base de datos	
Actividad final: Recibir orden de compra del cliente	



FCS	MANUAL DE PROCESOS DE FIRST COMPUTER SERVICE			 FCS CONCESIONARIO AUTORIZADO XEROX
	CONCESIONARIO AUTORIZADO XEROX			
DESCRIPCIÓN DE ACTIVIDADES				
Nombre del proceso: Ventas corporativas		Código: B.1.		Hoja: 18
Nº	Actividad	Entidad	Descripción	Responsable
1	Mostrar interés por comprar	Cliente	Mostrar interés por comprar los productos que FCS oferta.	Cliente
2	Revisar la base de datos	Área de ventas	Revisar en la base de datos con que cliente se programó una cita.	Paola Villamarin
3	Visitar al cliente	Cliente	Acudir donde el cliente	Paola Villamarin
4	Levantar información	Área de ventas	Levantar información en las instalaciones del cliente, la cual ayude a determinar cual es la necesidad real respecto a equipos de oficina, mediante la elaboración de encuestas y la tabulación de las mismas.	Paola Villamarin
5	Realizar configuración de equipos	Área de ventas	Configurar los equipos de acuerdo a las necesidades reflejadas en los resultados de la encuesta	Paola Villamarin
6	Consultar a comprar la factibilidad de adquirir equipos	Área de compras	Consultar a compras si es factible ofertar el equipo (s) determinado y sus respectivos detalles.	Paola Villamarin
7	Recibir consulta	Área de compras	Receptar la consulta, tomando nota de los detalles del equipo por ofertar	Ma. De Lourdes Camacho
8	Consultar a proveedores la factibilidad de adquirir equipos	Área de compras	Consultar a los proveedores la factibilidad de que provean a FCS determinados equipos.	Ma. De Lourdes Camacho
9	Verificar la existencia de equipos solicitados	Proveedor	Verificar la existencia de los equipos, y ver la factibilidad de proveer a FCS determinado equipo	Proveedor
10	Dar espuesta a FCS	Proveedor	Dar la respuesta a FCS acerca de la consulta realizada	Proveedor
11	Recibir respuesta	Área de compras	Recibe la respuesta del proveedor, anotando todos los detalles de entrega	Ma. De Lourdes Camacho
12	Dar respuesta al vendedor	Área de compras	Indicar al vendedor si es factible o no la compra del equipo	Ma. De Lourdes Camacho
13	Recibir respuesta de compras	Área de ventas	Recibir de compras la respuesta acerca de la consulta realizada.	Paola Villamarin
14	Nueva configuración?	Área de ventas	Aquí se determina que ruta seguir, de acuerdo a la respuesta de compras.	Paola Villamarin
15	Realizar la propuesta	Área de ventas	Realizar un proyecto utilizando la información levantada.	Paola Villamarin
16	Archivar propuesta	Área de ventas	Archivar electrónicamente la cotización realizada	Paola Villamarin
17	Visitar al cliente	Cliente	Acudir donde el cliente	Paola Villamarin
18	Recibir la propuesta	Cliente	Recibir del vendedor de FCS la propuesta de los equipos que se ajustan a sus necesidades	Cliente

F C S	MANUAL DE PROCESOS DE FIRST COMPUTER SERVICE			
	CONCESIONARIO AUTORIZADO XEROX			
DESCRIPCIÓN DE ACTIVIDADES				
Nombre del proceso: Ventas corporativas		Código: B.1.	Hoja: 19	
Nº	Actividad	Entidad	Descripcion	Responsable
19	Analizar el proyecto	Cliente	Analizar la propuesta entregada por el vendedor de FCS	Cliente
20	Proyecto aprobado?	Cliente	Indicar cual es la decisión tomada respecto a la cotización analizada	Cliente
21	Determinar con el cliente fecha de próxima visita	Área de ventas	Determinar con el cliente en que fecha se le podría volver a visitar.	Paola Villamarin
22	Agendar fecha próxima de visita	Área de ventas	Agendar la próxima visita que se le realizará al cliente.	Paola Villamarin
23	Cerrar el negocio	Área de ventas	Al ser aprobada por el cliente la cotización, se debe acordar, el precio, forma de pago, tiempo de entrega aproximado y lugar de entrega. Solicitar orden de compra al cliente.	Paola Villamarin
24	Realizar orden de compra	Cliente	Solicitar formalmente a FCS que le venda los equipos elegidos mediante una orden de compra, la cual debe tener detalles acordados con el vendedor.	Cliente
25	Recibir orden de compra	Área de ventas	Recibir del cliente la orden de compra que el cliente entrega, verificando los detalles de los equipos.	Paola Villamarin

FIRST COMPUTER SERVICE	MANUAL DE PROCESOS DE FCS		FCS CONCESIONARIO AUTORIZADO XEROX
	DESCRIPCION DEL PROCESO	Hoja: 20	
NOMBRE DEL PROCESO	Ventas corporativas	CODIFICACION	B.1.
PROPIETARIO DEL PROCESO	Ventas	REQUISITO DE LA NORMA	
EDICION No.		FECHA	01/05/2008
ALCANCE	Inicia con la recepción de la solicitud de compra del cliente y termina con la entrega de orden de compra del cliente a Compras		
RECURSOS			
FISICOS	Area de ventas	ECONOMICOS	Pasajes, incentivos para clientes
TECNICOS	Computadoras	RRHH	Vendedor, responsable de compra

PROVEEDORES	PROCESO	CLIENTES
? Clientes con necesidad e compra ? Mayoristas ? A ? G.1.	? Revisar base de datos ? Visitar al cliente ? Determinar equipo a ofertar ? Consultar a compras factibilidad de adquirir equipo ? Realizar cotización ? Archivar cotización ? Presentar la cotización ? Dar seguimiento al cliente ? Cerrar el negocio ? Recibir orden de compra del cliente	? Clientes ? Compras (G,1,) ? Cobros (G,4,) ? Atención y servicio al cliente (D)
ENTRADAS		SALIDAS
? Especificaciones del cliente ? Clientes efectivas programadas ? Factibilidad de comprar equipos a proveedores		? Equipo vendido ? Orden de compra
	OBJETIVO	
	? Vender la mayor cantidad posible de proyectos de equipos Xerox en el territorio asignado, para cumplir la meta en ventas, utilizando la selling for success	
	CONTROLES	
	? Reporte de ventas ? Facturas realizadas	
INDICADORES		REGISTROS/ANEXOS
Ts: Tasa de satisfacción del cliente. Ppv: Productividad por visita Tev: Tasa de efectividad por visita		? Formato de Orden de compra ? Factura de venta
ELABORADO POR	REVISADO POR	APROBADO POR
Mayra Sosa	Ing. Pedro buitron, Sr. Patricio Ordoñez	Ing. Pedro Buitron, Sr. Patricio Ordoñez

ANALISIS DE VALOR


FCS

 CONCESIONARIO
 AUTORIZADO XEROX

SUB PROCESO: Ventas Corporativas (B.1.)
PRODUCTO: Venta concretada

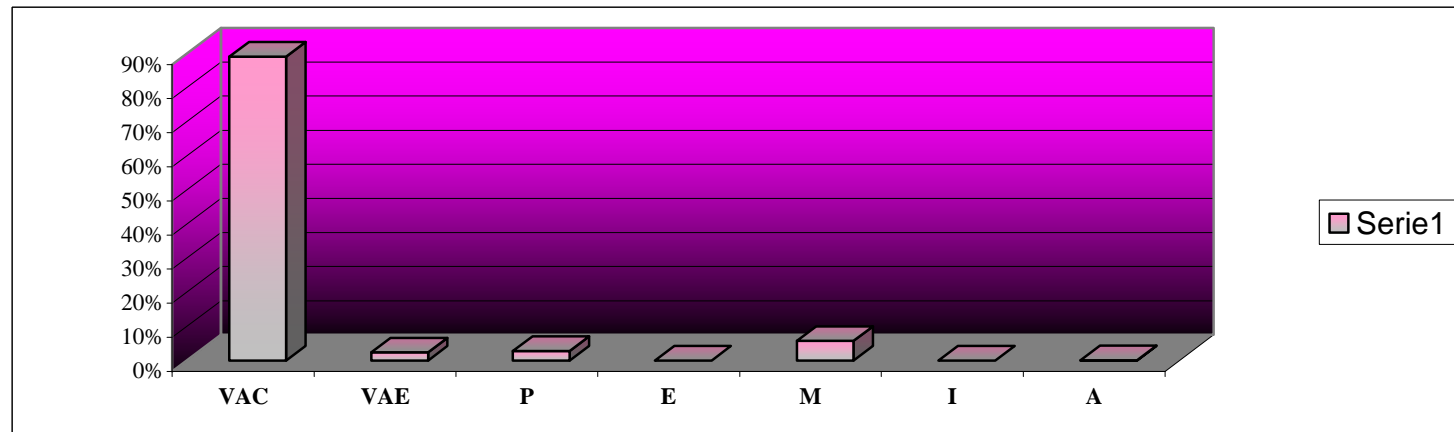
FECHA: 01/05/2008

No.	VAC	VE	P	E	M	I	A	ACTIVIDAD	Tiempos Efectivos (Min.)
1	1							Mostrar interés por comprar	1
2		1						Revisar la base de datos	5
3					1			Visitar al cliente	60
4	1							Levantar información	1800
5	1							Realizar configuración de equipos	60
6		1						Consultar a comprar la factibilidad de adquirir equipos	2
7		1						Recibir consulta	2
8		1						Consultar a proveedores la factibilidad de adquirir equipos	5
9		1						Verificar la existencia de equipos solicitados	3
10		1						Dar respuesta a FCS	2
11		1						Recibir respuesta	2
12		1						Dar respuesta al vendedor	2
13		1						Recibir respuesta de compras	2
14		1						Nueva configuración?	1
15			1					Realizar la propuesta	60
16							1	Archivar propuesta	2
17					1			Visitar al cliente	60
18					1			Recibir la propuesta	2
19	1							Analizar el proyecto	60
20	1							Proyecto aprobado?	2
21		1						Determinar con el cliente fecha de próxima visita	2
22		1						Agendar fecha próxima de visita	2
23		1						Cerrar el negocio	20
24	1							Realizar orden de compra	10
25					1			Recibir orden de compra	3
	6	13	1	0	4	0	1		
TIEMPOS TOTALES									2170,00

COMPOSICION DE ACTIVIDADES		Método Actual		
		No.	Tiempo	%
VAC	VALOR AGREGADO CLIENTE (dispuesto a pagar)	6	1933	89%
VAE	VALOR AGREGADO EMPRESA	13	50	2%
P	PREPARACION	1	60	3%
E	ESPERA	0	0	0%
M	MOVIMIENTO	4	125	6%
I	INSPECCION	0	0	0%
A	ARCHIVO	1	2	0%
TT	TOTAL	25	2170,00	100,00%
TVA	TIEMPO DE VALOR AGREGADO	1983,00		
IVA	INDICE DE VALOR AGREGADO	91,38%		

VAC	89%
VAE	2%
P	3%
E	0%
M	6%
I	0%
A	0%
	100,00%

Indice de valor agregado	91,14%
--------------------------	--------



Analisis:

Mediante el gráfico se puede ver que más del 90% del tiempo utilizado para realizar las actividades del proceso (B.1) están generando valor agregado a la empresa y al cliente, aspecto positivo para la empresa. Al mirar los porcentajes del VAC y VAE por individual se puede concluir que es un proceso que se desempeña puesta la mirada en la satisfacción del cliente.

CAPITULO IV

CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES

4.1. CONCLUSIONES

1. El giro de negocio que FCS tomó en el año 2005, al convertirse en Concesionario de Xerox y todos los reconocimientos que ha recibido desde esa fecha, conjuntamente con lo percibido en las entrevistas realizadas para el levantamiento de procesos, permiten ver que es una empresa que se adapta con relativa facilidad a los cambios del entorno, esto como resultado del compromiso que sus trabajadores tienen con la organización, por lo que se puede concluir que al conocer los beneficios que traerá a la empresa la propuesta de trabajar enfocados en procesos, el nivel de rechazo al nuevo cambio se detectó que puede ser bajo.
2. El entender que la calidad no solo está en el producto final, sino que se construye a través de cada actividad del proceso, le permitirá a FCS, prestar atención a cada una de sus actividades previas y, de esta manera, analizar los datos por ellos generados, minimizando la variación existente entre los mismos, pudiendo así estabilizarlos y continuar con su mejoramiento a través del tiempo.
3. Analizar y mejorar los procesos dentro de la organización, ayuda a ésta a crear una ventaja competitiva frente a sus competidores, y un alto nivel de satisfacción de sus clientes, teniendo así una mayor oportunidad de permanecer y crecer en el mercado.
4. La administración por procesos, busca romper el paradigma del organigrama, paradigma predominante en las organizaciones, el cual tiende a confundir entre unidades organizacionales y procesos. Por esta razón se puede concluir que el Manual de Procesos propuesto a FCS le ayudará a no concentrarse en las líneas de responsabilidad, autoridad y

relaciones de personas, sino más bien a establecer y entender procesos completos y responsabilidades más definidas y claras.

5. Se puede concluir que el Manual de Procesos propuesto para FCS, fomentará el trabajo en equipo, pudiendo tener así un mejor resultado en el trabajo realizado.
6. Mediante el estudio teórico y el dibujo o diseño de los procesos para FCS, se concluye que trabajar enfocados en la administración por procesos, ayudará a mirar de una manera sistemática a la organización, designando responsables de procesos y quitando su concentración en las funciones, donde nadie es responsable del proceso completo, sino que varios son responsables por partes del mismo, y prestando atención a los requerimientos de los clientes.
7. Tener en FCS una visión sistémica de las actividades facilitará ver el por qué y en dónde ocurren los errores y cuales podrían ser las posibles soluciones para corregirlos, manteniendo una respuesta rápida y a tiempo.
8. El análisis de valor agregado aplicado a los procesos de FCS, ayuda a entender qué actividades agregan valor a la empresa y al cliente y cuáles no, para así eliminar estas últimas, en pro de tener un ahorro en costos y utilización de recursos.
9. Diseñar los procesos de FCS permite ver con mayor claridad cuáles son los productos de cada proceso, quienes intervienen, cuál es su alcance, y cuáles son sus proveedores y clientes, pudiendo así determinar una misión para cada uno de éstos, por lo que se puede concluir que esto ayudará a plantear objetivos específicos que vayan estrechamente relacionados con los objetivos corporativos.

10. El establecimiento de indicadores de gestión ayuda a mantener bajo control los procesos, y algo que está controlado se lo puede mejorar, considerando el desempeño en el momento del análisis.

11. Para diseñar un Manual de Procesos es muy importante analizarlos desde varios puntos, profundizando en cada uno de ellos, por lo que la utilización de los formatos presentes en el Manual propuesto fue una herramienta esencial para conseguir una visión clara del por que del proceso, y una socialización y estandarización del mismo al interior de la empresa.

4.2. RECOMENDACIONES

1. Se recomienda a FCS, que después de entender los beneficios de trabajar enfocados en procesos, se alinee a esta tendencia, socializando el presente Manual propuesto como una herramienta en su camino al cambio.
2. La aplicación de indicadores de gestión para los procesos, permite controlarlos y por tanto mejorarlos, por lo que se recomienda a FCS la utilización de éstos, pudiendo aumentar el número o mejorar su definición de acuerdo a cómo se desarrolle la implementación del Manual.
3. Se recomienda, así también, que una vez conocidos los procesos, se designe responsables de éstos o grupos que supervisen la implementación del Manual, los mismos que pueden establecerse como responsables definitivos de los procesos.
4. Se recomienda realizar una introducción acerca de procesos en la organización, donde todos y cada uno de los trabajadores entiendan el porque de alinearse a esta nueva tendencia, y lo importantes que son para el buen desempeño de los procesos.
5. Saber que es lo que piensa el personal acerca del Manual de Procesos es muy importante en la implementación del mismo (Manual), por lo que se recomienda que se realicen reuniones donde se puede tratar el tema.
6. Se recomienda establecer una nueva estructura enfocada a una gestión de los procesos interfuncionales, que responden a la realidad de estos procesos, pudiendo utilizar el documento

propuesto en el presente proyecto, como punto de partida para esta nueva estructura.

7. La Administración por Procesos plantea que la intervención de la alta gerencia es muy importante para que la administración por procesos tenga los resultados propuestos, ya que es ella quien impulsa a la organización a trabajar bajo este enfoque, por lo que se recomienda que la Gerencia de FCS sea la encargada de socializar el presente Manual.
8. Se recomienda realizar una difusión del Manual de Procesos en toda la organización, utilizando canales de información correctamente diseñados.
9. Se recomienda también que se realicen capacitaciones periódicas a los trabajadores, para que ellos pueden rendir satisfactoriamente dentro de este nuevo enfoque.
10. Se recomienda que se revisen periódicamente los objetivos de cada proceso, para irlos alineando conforme se desarrolle la puesta práctica del Manual de Procesos.
11. La implementación del Manual de Procesos propuesto, debe ser realizada inmediatamente pero en una etapa posterior al presente trabajo, pero debería considerarse como miembro del grupo al responsable del presente proyecto, considerando que tiene el conocimiento relativo a procesos, el conocimiento en cuanto a la estructura del manual y los involucrados en cada una de las actividades.

REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS

1. DONELLY, Gibson. Organizaciones, México, 2006.
2. ROBBINS, Stephen. "Comportamiento Organizacional", México, 2006
3. MARIÑO, Hernando. Gerencia de procesos, Colombia, 2002.
4. MARTIN, Christopher. Logística y aprovisionamiento, Londres, Reino Unido, 1994.
5. ROURE – RODRIGUEZ, Moniño. Gestión por procesos, Colombia, 2004
6. MEJÍA, Braulio. Gerencia de procesos para la organización, 2004
7. HARRINGTON, James. Mejoramiento de los procesos de la empresa, Mc Graw Hill, Bogota, Colombia, 1997.
8. IMAI, Masaka. Cómo implementar el Kaizen en el sitio de trabajo, Mc Graw Hill, 1998.
9. JURAN – GRZYNA. Manual de la calidad, Mc Graw Hill, España.
10. FERNANDEZ, Mario. El control, Fundamentos de gestión por procesos y la Calidad total, Edit. ESIC.
11. PORTER, Michael. Estrategia Competitiva, Continental, México, 2001
12. CHANG – NIEDZWIECKI. Las herramientas para la Mejora Continua de la Calidad, Hispanoamericana, México 2000.

DIRECCIONES EN INTERNET

1. <http://www.monografias.com/trabajos12/lasorgz/lasorgz.shtml>
2. [http://es.wikipedia.org/wiki/Teor%C3%ADa_de_las_organizaciones"](http://es.wikipedia.org/wiki/Teor%C3%ADa_de_las_organizaciones)
3. <http://www.monografias.com/trabajos12/lasorgz/lasorgz.shtml>
4. www.monografias.com
5. <http://www.gestiopolis.com/canales6/mkt/mercadeopuntocom/portafolio-de-servicios.htm>
6. www.situngurahua.gov.ec/ihidrico/images/descarga/Tung_PDF/Memoria_Tecnica/Anexo9_Manual_de_Procesos.pdf
7. www.utpl.edu.ec/elearningwiki/index.php/Especial:Random_
8. www.fodesep.gov.co/nuevo/admin/imagenesWeb/4937MANUAL_PROCESOS_PROCEDIMIENTOS.pdf

GLOSARIO

Actividad: Es la suma de tareas, normalmente se agrupan en un procedimiento para facilitar su gestión. La secuencia ordenada de actividades da como resultado un subproceso o un proceso.

Cliente interno: Persona que recibe el resultado de un proceso directa o indirectamente.

Cliente externo: Persona que recibe un producto o servicio fuera de la organización.

Diagrama de Flujo: Método para describir gráficamente un proceso existente o uno nuevo propuesto mediante la utilización de símbolos, líneas y palabras simples, demostrando las actividades y su secuencia en el proceso.

Diagrama Causa Efecto: Conjunto de posibles causas y sus relaciones mutuas que producen un efecto definido previamente.

Efectividad: Conjunto de eficacia y eficiencia.

Eficacia: Capacidad de lograr el efecto que se desea o se espera.

Eficiencia: Se define como la relación entre output e inputs actuales.

Indicador: Puntos de control de actividades o eventos que se realizan en el proceso.

Mapa de procesos: Es la representación gráfica de los diferentes procesos existentes en la organización, en el cual se pueden identificar entradas, salidas, recursos y controles que intervienen en cada proceso.

Mejoramiento.- Es una metodología sistemática que se ha desarrollado con el fin de ayudar a una organización a realizar avances significativos en la manera de dirigir sus procesos.

Objetivos: Son los referentes para conducir a una organización para el cumplimiento de la misión y alcanzar la visión. Tienen que ser cuantificables y medibles.

Organización: Cualquier grupo, empresa, corporación, división, departamento, planta, oficina de ventas, etc.

Proceso: Cualquier actividad o grupo de actividades que emplee un insumo, le agregue valor a éste y suministre un producto a un cliente externo o interno.

Producto: El resultado de la producción, sea de bienes físicos o de servicios que tiende a satisfacer una necesidad del mercado.

Recursos: Toda clase de elementos: materiales, humanos y presupuestales.

Salida: Producto resultante de la transformación.