

Jorge Enrique Jordán Vaca*

Docente Universidad Técnica de Ambato

E-mail: jorgeejordan@uta.edu.ec

* Autor para correspondencia

Diego Mauricio Jordán Vaca

Jefe de Centro Ambato Graiman

Oswaldo Santiago Verdesoto Velastegui

Docente Universidad Técnica de Ambato

Santiago Javier Ludeña Yaguache

Docente de la Universidad Nacional de Loja

GESTIÓN POR PROCESOS COMO HERRAMIENTA CLAVE PARA EL MEJORAMIENTO CONTINUO EN EMPRESAS COMERCIALES CASO MP.

PROCESS MANAGEMENT AS A KEY TOOL FOR CONTINUOUS IMPROVEMENT IN COMMERCIAL COMPANIES CASE MP

► RESUMEN

El trabajo presentado a continuación es una investigación aplicada a una empresa comercial ferretera mediante la implantación de la herramienta de Gestión por Procesos, la cual contribuyó a que la organización pueda mejorar continuamente sus procesos, a enfocarse en todo lo que hace y en la forma cómo lo hace. Se tuvo como resultados una mejor gestión reflejada en sus indicadores, además del incremento en la satisfacción de sus clientes como resultado del hacer bien las cosas “casa adentro”.

► ABSTRACT

The work presented below is a research applied to a commercial hardware company through the implementation of the process management tool, which helped the organization to continuously improve its processes, to focus on everything it does and how he does it. The results were better management reflected in its indicators, in addition to the increase in customer satisfaction as a result of doing things "inside".

Palabras claves: : Gestión por Procesos, Mejoramiento Continuo.

Keywords: Process Management, Continuous Improvement.

Jorge Jordan: Ingeniero de Empresas, Magister en Gerencia Financiera Empresarial, Docente Titular UTA.

Diego Jordan: Ingeniero Comercial, Magister en Gestión Financiera y Comercio Exterior, Jefe de Centro Ambato Graiman.

Oswaldo Verdesoto: Ingeniero en Finanzas, Máster en Gestión Estratégica Empresarial, Docente Titular UTA.

Santiago Ludeña: Ingeniero Comercial, Magister en Desarrollo Comunitario, Docente UNL

RECIBIDO: Enero 10, 2017 | APROBADO: Febrero 19, 2017

INTRODUCCIÓN

Uno de los problemas más comunes que encontramos en nuestras organizaciones (PYMES), es trabajar de manera empírica, es decir sin un modelo o herramienta formal de trabajo que les permita normar sus procesos e inclusive imponer un estilo de trabajo para cumplir en el día a día sus actividades.

Como consecuencia de ello podemos encontrar malos resultados financieros, decremento en ventas y en fin poca satisfacción de sus clientes con los productos o servicios que ofertan.

A través de la herramienta de Gestión por Procesos es alcanzable obtener una mejora continua real en el ciclo habitual de los procesos en las organizaciones aplicando el PHVA (Planear, Hacer, Verificar, Actuar) también conocido como “Círculo de la Calidad”.

La metodología utilizada en este caso consideró seis fases que comentamos a continuación: Mapeo de Procesos, Levantamiento de Información, Análisis del Proceso, Diseño del Proceso Mejorado, Implantación del Proceso y Evaluación de Procesos. Aplicando la gestión por procesos se alcanzó en la primera fase determinar la estructura a nivel de procesos (gobernantes, operativos y de soporte).

En la segunda fase se diagramó los procesos, se revisó los límites y alcance de cada proceso, además de caracterizarlo. En la tercera fase se analizó los requerimientos de los clientes, se identificó oportunidades de mejora y su costo-beneficio.

En la fase cuarta se diagramó el proceso mejorado a nivel de actividades, se definió los indicadores de gestión y los flujos de información. En la fase quinta se planificó la implantación del proceso mejorado, se ejecutó y se dio seguimiento a la implantación así como el establecimiento de los documentos del proceso como son (procedimientos y registros).

En la última fase se verificó la existencia de controles que minimicen los riesgos, se evaluó el desempeño de los procesos por medio de indicadores, además de la verificación del cumplimiento de los procedimientos.

Los resultados obtenidos con la aplicación de esta herramienta propiciaron a dos grandes méritos; certificación de su sistema de gestión BASC y además estar ubicada en el ranking de las 500 mejores empresa del Ecuador (revista EKOS).

MARCO TEÓRICO

Gestión por Procesos.

Para las empresas de tipo comercial la Gestión por Procesos es el elemento clave a través de la cual se orienta el trabajo básicamente hacia la satisfacción de las necesidades y expectativas de su cliente, mediante el diseño de procesos de alto valor agregado. En base a este enfoque podemos citar los conceptos de algunos autores.

Según (Martinez & Cegarra, 2014) “La Gestión por Procesos puede ser conceptualizada como la forma de gestionar toda la organización basándose en los Procesos, siendo definidos estos como una secuencia de actividades orientadas a generar un valor añadido sobre una entrada para conseguir un resultado.”

De acuerdo al autor (Perez, 2010) “La gestión por procesos puede definirse como una forma de enfocar el trabajo, donde se persigue el mejoramiento continuo de las actividades de una organización mediante la identificación, selección, descripción, documentación y mejora continua de los procesos.”

(Medina, 2005) “La gestión de procesos o gestión basada en procesos es uno de los 8 principios de la gestión de la calidad. Su importancia radica en que los resultados se alcanzan con más eficiencia cuando las actividades y los recursos relacionados se gestionan como un proceso.”

Podemos mencionar que la gestión por procesos implica un cambio de paradigma y un cambio de actitud de la personas en la forma de hacer el trabajo, además posee una estructura que se dará mediante un flujo de trabajo horizontal, se lo efectúa en puestos de trabajo multifuncionales, permite la integración del conocimiento en grupos autónomos en donde se orienta al cliente por medio de ciclos de corto y alto valor agregado.

Sus características de mayor relevancia nos indican:

- Hacer únicamente procesos en los que seamos los mejores.
- Tener solo lo necesario.
- Fortaleza en la tecnología de la información.
- Enfocar al cliente y a los resultados.
- Personas educadas (de alta capacidad de respuesta).
- Sistemas de gestión del talento humano que apoyen la consolidación de la organización que aprende.

- Flexibilidad de los procesos.
- Permite un cambio de paradigma en la gestión de procesos.

Las herramientas que son usadas para la gestión de procesos desde un punto administrativo son:

Diagrama de Afinidad: es una herramienta que sintetiza un conjunto de datos verbales agrupándolos en función de la relación que tienen entre sí. Se basa en el principio de que muchos de estos datos verbales son afines, por lo que pueden reunirse bajo unas pocas ideas generales.

Diagrama de Relaciones: es una herramienta que ayuda a analizar un problema cuyas causas están relacionadas de manera compleja. El diagrama de relaciones permite alcanzar una visión de conjunto sobre cómo las causas están en relación con sus efectos y cómo, unas y otros, se relacionan entre sí.

Diagrama de Árbol: diagrama sistemático, es una herramienta de la calidad que permite obtener una visión de conjunto de los medios necesarios para alcanzar una meta o resolver un problema.

Diagrama Matricial: es una representación gráfica de las relaciones existentes entre diferentes tipos de factores y la intensidad de las mismas, en términos cualitativos.

Análisis de Campos de Fuerza (ACF): es un modelo construido sobre la idea de que hay fuerzas están conduciendo y refrenando el cambio. Estas fuerzas incluyen: personas, hábitos, aduanas, y actitudes.

En conclusión el paradigma de “Gestión de Procesos” implica un cambio de actitud de las personas en la forma de hacer y evaluar el trabajo del cual es responsable.

Mejoramiento Continuo.

La Gestión por procesos es una de las principales herramientas de mejora continua y desde el punto de vista (Lopez, 2007)La mejora continua, si se quiere, es una filosofía que intenta optimizar y aumentar la calidad de un producto, proceso o servicio.

Para (Ramirez & Gomez, 2006)La mejora continua, debe ser el objetivo permanente de la organización. Para ello se utiliza un ciclo PDCA (Plan, Do, Check, Act), el cual se basa en el principio de mejora continua de la gestión de la calidad. Ésta es una de las bases que inspiran la filosofía de la gestión excelente.

Según (Chang & Fiser, 2002)El Mejoramiento Continuo como una conversión en el mecanismo viable y accesible al que las empresas de los países en vías de

desarrollo cierran la brecha tecnológica que mantienen con respecto al mundo desarrollado.

La mejora continua de la calidad asegura la calidad del producto, satisfacción del cliente, aumento de los ingresos, reduce los desperdicios y se trabaja en equipo.

Calidad del Producto

Algunos aspectos fundamentales de la calidad del producto son: desempeño, confiabilidad y durabilidad. Con la aplicación de un programa de mejora de la calidad, la compañía puede fabricar un producto que se desempeñe de acuerdo a lo que promete y que soporte el uso normal a diario. Usa programas de mejora continua de la calidad para mejorar la calidad de un producto y diseñar productos nuevos.

Satisfacción del cliente

La mejora continua de la calidad asegura la satisfacción del cliente. Realiza encuestas sobre la satisfacción de los clientes para comprender las cualidades del producto que son importantes para ellos. También realiza encuestas con aquellos que no son clientes de la empresa. Esto te brindará también una información sobre por qué éstos usan los servicios de los competidores. Usa encuestas de clientes para apuntar hacia aquellas características de un producto o servicio que necesite ser mejorado.

Aumento de los ingresos

Los productos y servicios de calidad le confieren a la compañía una reputación impecable en la industria. Esta reputación le permite a la compañía ganar nuevos clientes y vender productos adicionales a los clientes existentes. Un programa de mejora continua de la calidad también elimina los procesos ineficientes dentro del sistema. Al eliminar los procesos innecesarios, aumenta la productividad de los empleados. El empleado pasa menos tiempo en actividades que no contribuyen a la calidad del producto.

Reducir el desperdicio

Un programa de mejora continua de la calidad ayuda a las compañías a reducir el desperdicio. Las empresas que almacenan inventario están pagando por el almacenamiento, el manejo y el rastreo del mismo. Los costos de tener el inventario se incluyen en el precio del producto. Implementar un programa de mejora continua de la calidad reduce la cantidad de inventario que le cuesta dinero a la compañía y ocupa un valioso espacio. El manejo continuo de la calidad significa que hay un enfoque sistemático para mantener los inventarios en un nivel aceptable sin incurrir en desperdicios.

Trabajo en equipo

Los sistemas de mejora continua de la calidad obligan a los departamentos de la empresa a trabajar en equipo. Las diferentes áreas de la compañía se apoyan unas a otras para obtener un producto que cumpla y exceda las expectativas del cliente. Un sistema de calidad incorpora medidas que afectan las ventas, las finanzas, las operaciones, el servicio a los clientes y la comercialización. El sistema equilibrado de puntuación es una forma única de evaluar cómo están operando varios departamentos sobre sus expectativas de desempeño.

Las características de mayor relevancia nos indican:

- Manténlo simple. (Keep it simple. KIS)
- Si entran datos erróneos, saldrán datos erróneos. (Garbage in garbage out. GIGO)
- Confiamos en ello, pero vamos a verificarlo. (Trust, but verify)
- Si no lo puedes medir, no lo podrás gestionar. (If you can't measure it, you can't manage it)
- Crear una mentalidad para la mejora.
- Asumir que la mejora no tiene límites. No darse nunca por satisfecho.
- Trabajo en equipo. Con frecuencia, la creatividad de 10 personas puede superar al conocimiento de un solo individuo.
- Un lugar para cada cosa, y cada cosa en su lugar (5's)

Las herramientas empleadas son las que se detallan a continuación:

- Ciclo PDCA (Planificar, Hacer, Verificar y Actuar): El método más conocido de mejora continua en el que se basan todos los demás. Esta es la base de la mejora continua.
- Calidad Total, EFQM e ISO 9001: Una comparativa del significado y principios de estos tres pilares de la gestión de la calidad y mejora continua.
- Análisis de valor: Método ordenado para aumentar el valor de un producto o servicio.
- Método Kaizen: Busca una mejora continua de todos aspectos de la organización.
- Análisis Seis Sigma / Six Sigma: Método de mejora de procesos que se basa en la reducción de la variabilidad de los mismos.
- DFSS (DesignForSix Sigma): Metodología derivada de Seis Sigma enfocada al lanzamiento de

nuevos productos.

- Estratificación: Herramienta para pasar de lo general a lo particular para el análisis de un problema.
- Benchmarking: Proceso continuo de comparación de productos, procesos y servicios frente a los competidores.
- Lean Manufacturing: Herramienta de calidad para aumentar la eficacia y eficiencia en el trabajo.
- MéjotoJidoka: Permite que cada proceso tenga su propio autocontrol de calidad.
- Análisis PM: Metodología para estudiar las anomalías que se pueden producir en un proceso.
- BPR mejora y reingeniería de procesos: Herramientas para eliminar las limitaciones físicas y mentales de la organización.
- SMED – Cambio rápido de utillajes: Sistemática para hacer un cambio rápido de utillajes y ahorrar tiempo.

METODOLOGÍA

La metodología empleada para realización de esta investigación es administración por procesos la misma que se presente en seis etapas como se muestra en la Figura 1.

Fase 1: Mapeo de Procesos

- a) Se identificó los procesos y se elaboró su portafolio:

Tabla1. Portafolio de Procesos

NIVEL	PROCESO	SUBPROCESO
GOBERNANTE	PLANIFICACIÓN ESTRATÉGICA	1. REVISIÓN GERENCIAL
OPERATIVO	GESTIÓN DE COMPRAS	1. SELECCIÓN Y EVALUACIÓN DE ASOCIADOS DE NEGOCIO 2. COMPRA DE MATERIALES
OPERATIVO	LOGÍSTICA	1. RECEPCIÓN 2. ALMACENAMIENTO 3. DESPACHO 4. EMPACADO 5. EMBARQUE
OPERATIVO	GESTIÓN COMERCIAL	1. GESTIÓN DE LA VENTA 2. MEDICIÓN DE LA SATISFACCIÓN DEL CLIENTE
OPERATIVO	ADMINISTRACIÓN DE PEDIDOS	1. CRÉDITO 2. COBRANZA 3. FACTURACIÓN
SOPORTE	GESTIÓN DEL TALENTO HUMANO	1. VINCULACIÓN 2. DESVINCULACIÓN 3. CAPACITACIÓN 4. BIESTAR LABORAL
SOPORTE	GESTIÓN FINANCIERA	1. FINANZAS 2. CONTABILIDAD 3. TESORERÍA 4. IMPUESTOS
SOPORTE	GESTIÓN DE LAS TICS	1. INFRAESTRUCTURA 2. SOPORTE
SOPORTE	SEGURIDAD Y SALUD OCUPACIONAL	1. SEGURIDAD INDUSTRIAL 2. SALUD OCUPACIONAL
SOPORTE	POSVENTA	1. RECEPCIÓN Y SOLUCIÓN DE RECLAMOS
SOPORTE	SISTEMAS DE GESTIÓN	1. SGCS BASC 2. SG CALIDAD

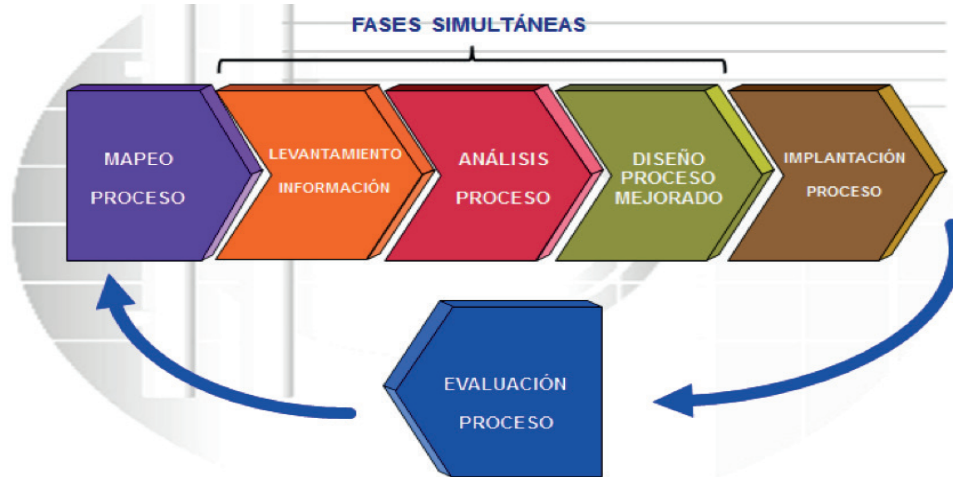


Figura 1. Metodología

b) Se elaboró el mapa de procesos para la organización:

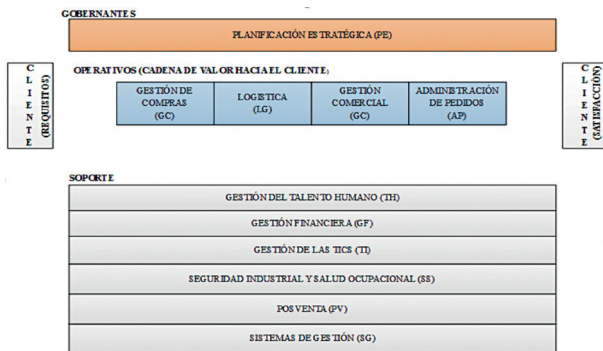


Figura 2. Mapa de procesos

Con estas dos actividades tenemos los procesos únicos e indispensables que resumen la operación de MP. Cabe indicar que en el Mapa se identificó como factor clave al cliente como inicio (requerimientos) y fin (satisfacción).

Fase 2: Levantamiento de Información

a) Se detalló todos los procesos a nivel de actividades con la finalidad de describir su funcionamiento en la actualidad, se utilizó: formato de descripción de actividades y diagramas de flujo.

MACROPROCESO:

PROCESO:

ACTIVIDADES:

PASO 1

PASO 2

PASO 3

PASO 4

Figura 3. Lista de actividades por proceso

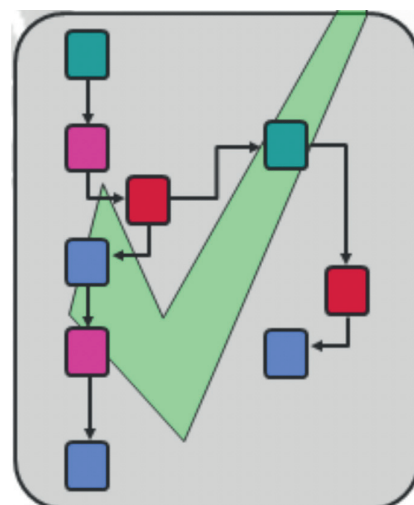


Figura 4. Esquema de Diagrama de Flujo

- b) Se revisó el límite y alcance de los procesos a fin de caracterizarlos en base a los siguientes parámetros:
- Identificar que debe incluirse.
 - Identificar que no debe incluirse.
 - Líder del Proceso.
 - Objetivo del Proceso.
 - Proveedor del proceso.
 - Entradas del Proceso.
 - Salidas del Proceso.
 - Cliente del Proceso.
 - Requisitos Legales.
 - Requisitos por Normas Internacionales adoptadas.
 - Lista de Procedimientos o instructivos para el proceso.
 - Recursos
 - Gestión (Indicadores del proceso)

Fase 3: Análisis del Proceso

- a) Se analizó los requerimientos y satisfacción, orientando los esfuerzos a mejorar aquellos puntos débiles del proceso y de alta importancia para el cliente.
- b) Se analizó el valor agregado por actividad (en base al algoritmo de Harrington).
- c) Se identificó las oportunidades de mejora y se optimizó el proceso logrando:
 - Eliminar la burocracia.
 - Eliminar duplicaciones.
 - Simultaneidad de actividades.
- d) Se analizó el costo-beneficio en función a su impacto (clientes, proveedores, cultura organizacional, tecnologías de la información) y a su factibilidad (- costo probable, beneficios potenciales, riesgo).

Fase 4: Diseño del Proceso Mejorado

- a) Se Diagramó a nivel de actividades cada proceso incluyendo las recomendaciones de mejoras definidas en el análisis.

LOGO	CARACTERIZACIÓN DEL PROCESO		
Proceso:			Tipo:
Líder:			
Objetivo:			
PROVEEDOR	ENTRADAS	SALIDAS	CLIENTE
REQUISITOS NORMA	REQUISITOS LEGALES	PROCEDIMIENTOS / INSTRUCTIVOS	
RECURSOS	HUMANOS	OTROS	
GESTIÓN			
VERSION	CODIGO		

Figura 5. Modelo de Caracterización del Proceso

Para ejemplo presentamos el diagrama del proceso de Gestión de Compras Mejorado.

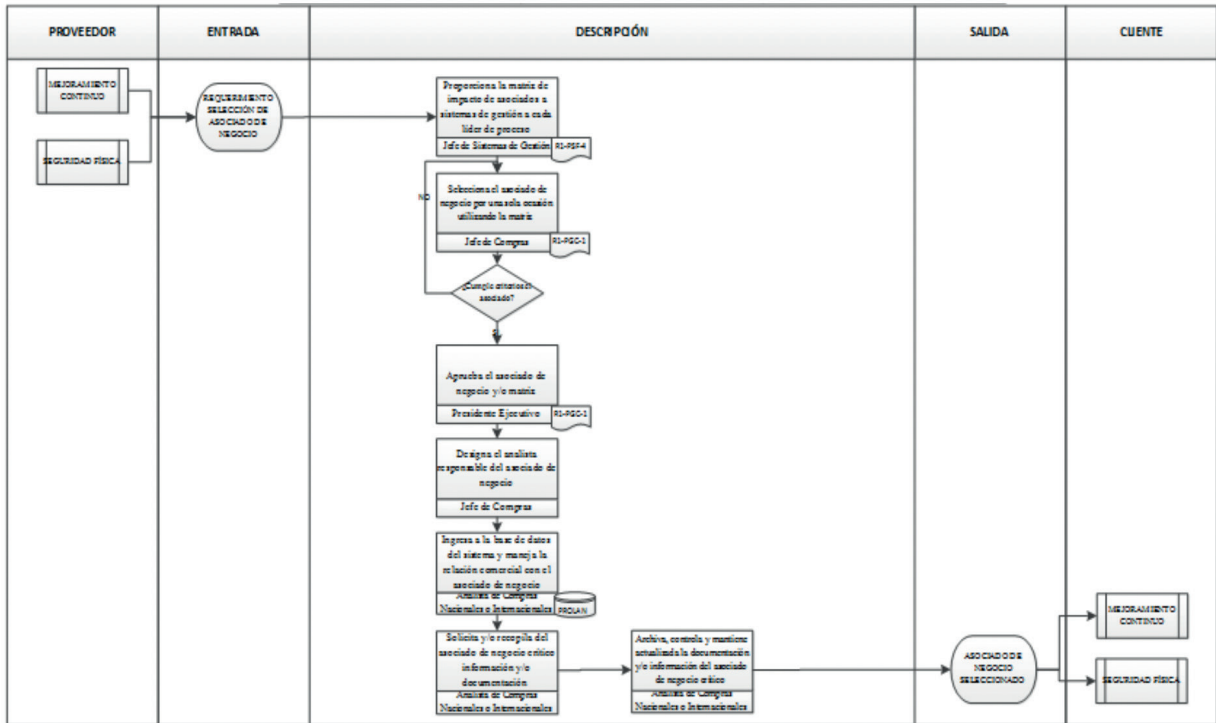


Figura 6. Diagrama de Flujo Mejorado Proceso Gestión de Compras

- b) Se definió los indicadores para cada proceso utilizando la metodología que se muestra en la figura 7
- c) Se definió el portafolio de mejoras u objetivos estratégicos de acuerdo a la tabla 2.

PROCESO:		
1	Establecer qué se desea medir	Identificación:
2	Identificar los factores claves de éxito o resultados	Factores clave:
3	Establecer las variables que forman parte de los factores	Variables que forman parte de los factores:
4	Definir la relación de las variables a través de una fórmula	Fórmula:
5	Fuente de verificación	De dónde se obtienen los datos para estimar los resultados:
6	Dar un nombre al indicador	Nombre:
7	Elaborar la interpretación del indicador	Interpretación:
8	Definir el responsable del cálculo del indicador	Responsable:
9	Establecer la frecuencia de cálculo	Frecuencia:
10	Determinar la meta que debe tomar el indicador	Estándar:
11	Definir el responsable del análisis del indicador	Responsable del análisis:

Figura 7. Metodología para Elaborar Indicadores

Tabla2. Portafolio de Mejoras

PROCESO	LIDER	PORTAFOLIO DE MEJORAS	PLAN DE ACCIONES	APOYO	PERIODO BAS	jun-1	jul-1	ago-1	sep-1	oct-1	nov-1	dic-1
Gestión Financiera	Gerente Financiero-Adm.	Incrementar la rentabilidad al 4% antes de impuestos al periodo base.	<ol style="list-style-type: none"> 1. Recuperar el 82% de cartera efectiva. 2. Reducir al 6,97% la cartera vencida. 3. Reducir a 34 días de inventario promedio. 4. Aumentar a 59 días el promedio de pago a proveedores de materiales nacionales. 5. Reducir el costo de transporte de materiales a 1,4%. 6. Reducir los tiempos extras de trabajo en el proceso logístico a 2 horas promedios diarios. 7. Reducir los gastos generales al 10% sobre el total de ventas netas. 	<p>Jefe de Crédito</p> <p>Compras</p> <p>Jefe de Bodega</p> <p>Contador General</p>	3,11%	4,05%	4,46%	4,32%	4,26%	4,13%	4,07%	4,42%
Gestión Comercial	Gerente Nacional de Ventas	Incrementar en 15% el volumen de ventas al periodo base.	<ol style="list-style-type: none"> 1. Alcanzar el 100% de cumplimiento mensual en el presupuesto de ventas. 2. Incrementar 1 línea de producción nacional con frecuencia mensual. 3. Alcanzar el 75% de cobertura en cada zona comercial. 4. Incrementar las ventas en call center en promedio de USD 800,000 	<p>Jefe de Ventas</p> <p>Jefe de Compras</p> <p>Jefe de Crédito</p>	11,50%	12,83%	6,66%	15,10%	17,15%	18,73%	1,52%	3,04%
Sistemas de Gestión	Jefe de Sistemas de Gestión	Alcanzar el 85% de satisfacción en el servicio al cliente.	<ol style="list-style-type: none"> 1. Diseñar la nueva política de precios de acuerdo a la tipología de clientes. 2. Reducir a 3 horas promedio la respuesta de facturación mensual. 3. Reducir al 10% la cantidad de items en stock cero. 4. Lograr el 80% de la planificación comercial. 5. Alcanzar el 96% de efectividad de ubicaciones de materiales en racks 6. Reducir el porcentaje de errores en pedidos al 0,50% 	<p>Jefe de Ventas</p> <p>Jefe de Compras</p> <p>Jefe de Bodega</p> <p>Jefe de Posventa</p>	0%	-	-	-	-	-	-	89,47%
Gestión Financiera	Gerente Financiero-Adm.	Cumplir el 100% con la normativa legal vigente aplicable a la empresa.	Cumplir el 100% de los requisitos legales mensuales de acuerdo al cronograma establecido.	<p>Contadora General</p>	95%	100%	100%	100%	100%	100%	100%	100%
Logística	Jefe de Bodega	Asegurar el cumplimiento del pedido del cliente, no sobrepasando el 0,16% de quejas mensuales al periodo base.	Reducir el porcentaje de errores en pedidos al 0,16% sobre el total de líneas de facturación	<p>Jefe de Bodega</p>	0,27%	0,23%	0,21%	0,24%	0,12%	0,18%	0,16%	0,16%
Sistemas de Gestión	Jefe de Sistemas de Gestión	Certificar y/o recertificar los sistemas de gestión adoptados por la compañía en el año 2015.	Cumplir el 100% de las actividades mensuales de acuerdo al plan de mejoramiento del SG Calidad en el año 2015	<p>Gerente Financiero-Adm.</p>	25%	72%	76%	76%	76%	80%	82%	100%
Gestión del Talento Humano	Gerente de Talento Humano	Mejorar al 70% el clima laboral periodo base establecido	<ol style="list-style-type: none"> 1. Garantizar la calidad de los servicios al personal (alimentación, transporte, salud) 2. Ejecutar 2 eventos sociales anuales para integración de la familia. 3. Premiar al record académico de hijos de trabajadores. 4. Desarrollar el plan de carrera del personal. 	<p>Todos el equipo</p>	57%	-	-	-	-	-	-	70,79%

Cabe indicar que el periodo base describe la situación actual de la organización para lo cual se establece como punto de partida para el desarrollo de los indicadores de gestión.

d) Se actualizó la estructura organizacional.

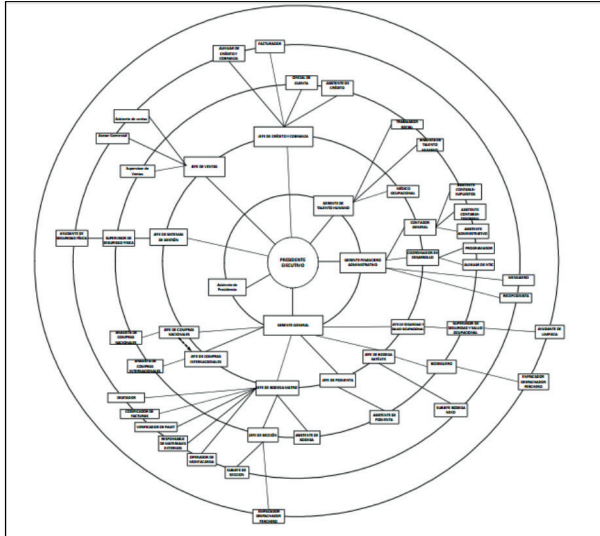


Figura 8. Estructura Organizacional

Fase 5: Implantación del Proceso

a) Documentación de Soporte:

La estructura documental se basó en procedimientos (a nivel de actividades y registros (evidencia del cumplimiento al procedimiento)).

Las funciones de la estructura documental son las siguientes:

- Formalizar y difundir la documentación del proceso mejorado.
- Base para asegurar el mejoramiento continuo de los procesos.

La estructura de los procedimientos se definió con los siguientes elementos:

1. MARCO LEGAL
2. OBJETIVO
3. ALCANCE
4. DEFINICIONES Y/O ABREVIATURAS
5. DESCRIPCIÓN DEL PROCEDIMIENTO

No.	Actividad	Responsable

6. REFERENCIAS
7. REGISTROS

LISTA DE REGISTROS				
CÓDIGO	NOMBRE DEL REGISTRO	RESPONSABLE DE ARCHIVO	UBICACIÓN DEL REGISTRO	TIEMPO DE RETENCIÓN

8. CONTROL DE CAMBIOS

#	FECHA	CAMBIO	RESPONSABLE

9. ANEXOS

	RESPONSABLE	CARGO	FIRMA
REVISÓ			
APROBÓ			

- b) Planificación del Proceso Mejorado
- c) Ejecución y Seguimiento de la implantación del Proceso Mejorado
- d) Implantación de Documentación al proceso (Procedimientos y Registros)

Fase 6: Evaluación de Procesos

Con la Metodología en esta fase se ejecutó:

1. Evaluación al cumplimiento de los procedimientos en cada uno de los procesos.
2. Evaluación al desempeño de los procesos por indicadores.

En la organización MP se planteó como herramienta la auditoría interna de procesos, que no es más que un diagnóstico interno ejecutado por personal propio de la organización pero independiente al proceso auditado; el auditor en base a un checklist que prepara con antelación a la auditoria, registra todos los hallazgos observados. La frecuencia de las auditorias son semestrales.

De igual forma una vez que se determinan incumplimientos en los procesos, se utilizó metodologías para determinar causa-raíz y proponer acciones correctivas o preventivas según el caso.

RESULTADOS

Una vez implantada la herramienta de Gestión por Procesos se evidenció las mejoras en cada uno de las metas establecidas en el portafolio de mejoras; cabe indicar que la implantación de la herramienta duró aproximadamente 6 meses, por eso se tomó como tiempo o período base de Junio a Diciembre del año 2015 en función a los resultados obtenidos en el año 2014.

A continuación se presenta las siguientes gráficas que representan la información. Los Factores claves de éxito en la mejora de la rentabilidad:

1. Reducción de gastos generales.
2. Reducción de horas extras en personal operativo.
3. Ampliación de plazos de pago con proveedores.
4. Reducción del costo de transporte en Logística.

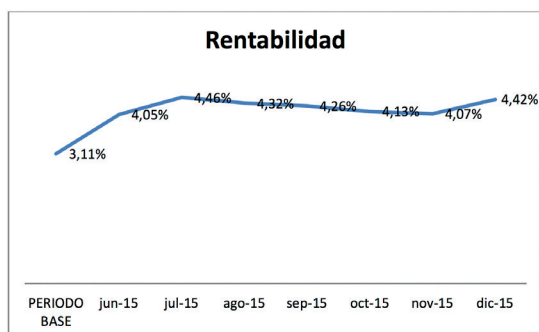


Figura 9. Resultado obtenido en Rentabilidad

Las acciones claves para el repunte en los meses de Agosto a Octubre fueron:

1. Fortalecer el portafolio con materiales de producción local.
2. Incrementar la cobertura del proceso comercial en el mercado.

En los meses de Noviembre y Diciembre hay un descenso considerable como consecuencia de la situación económica del país, puntualmente en el sector de la construcción que afecta directamente al sector ferretero.

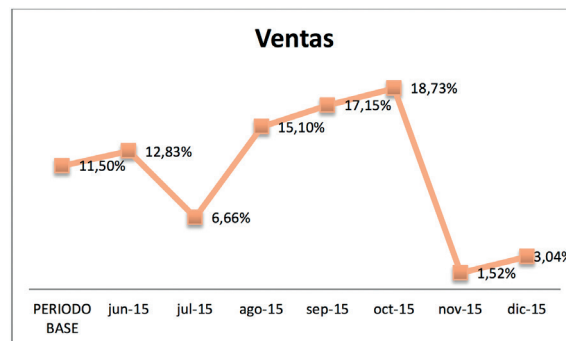


Figura 10. Resultado obtenido en Ventas

En el año 2015 la organización fue visitada constantemente por los organismos de control, evidenciando como siempre el cumplimiento total a todas nuestras obligaciones ya sean tributarias, legales, laborales entre otras, gracias a una excelente planificación de requisitos con cada uno de los procesos se estableció un cronograma anual y por supuesto monitoreada por un responsable.

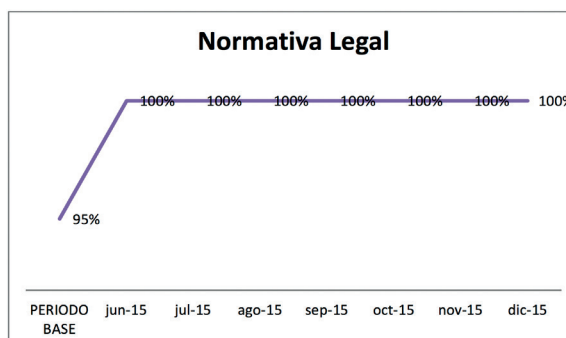


Figura 11. Resultado obtenido en Normativa Legal

El origen de esta mejora se centraliza en obtener una ventaja competitiva frente a la competencia, la filosofía de la empresa siempre se ha enfocado en la "Satisfacción de las necesidades de sus clientes"; considerando que se puede aún más afianzar las relaciones comerciales, la organización hace el esfuerzo constante en reducir los malos despachos y enfocados a: entrega del pedido en las cantidades completas, que sea lo solicitado por el cliente, que se entrega la documentación requerida y en los tiempos acordados. Como podemos observar en la figura fue notable el compromiso y disciplina del proceso Logístico.

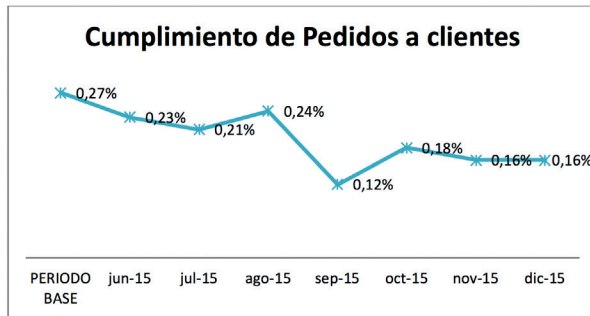


Figura 12. Resultado obtenido en Cumplimiento de Pedidos a Clientes

La Grafica representa el cumplimiento de los requisitos de los Sistemas de Gestión de Calidad y el Sistema de Gestión BASC pilares fundamentales de la mejora establecida, estos sistemas se han convertido en la base de la herramienta.

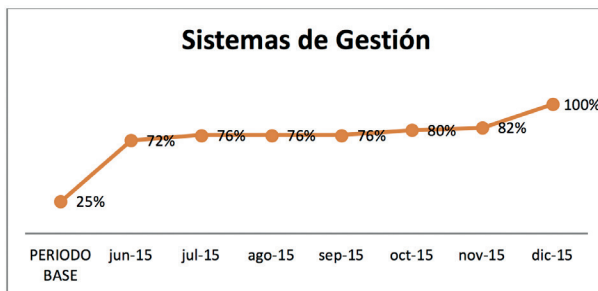


Figura 13. Resultado obtenido en Cumplimiento de Pedidos a Clientes

El clima laboral en la organización fue determinada a través de una encuesta on-line por una empresa consultora que tomo como periodo base la anterior encuesta realizada por la organización en el año 2014, como podemos observar tenemos un incremento considerable, gracias al plan robusto que emprendió el proceso de Talento Humano en el último semestre del año 2015.

Los parámetros de medición que utilizo la empresa consultora se basaron en:

1. Comunicación: Grado de efectividad de los procesos de comunicación de la organización.
2. Jefatura: Grado de aceptación de los niveles de supervisión.
3. Liderazgo: Grado de acuerdo con las prácticas actuales de liderazgo.

4. Permanencia en la Organización.
5. Relaciones Interpersonales.
6. Remuneraciones.
7. Desarrollo (Responsabilidades).
8. Retos y Oportunidades.
9. Trabajo en Equipo.
10. Ambiente Físico y recursos materiales.
11. Sistemas de Control.

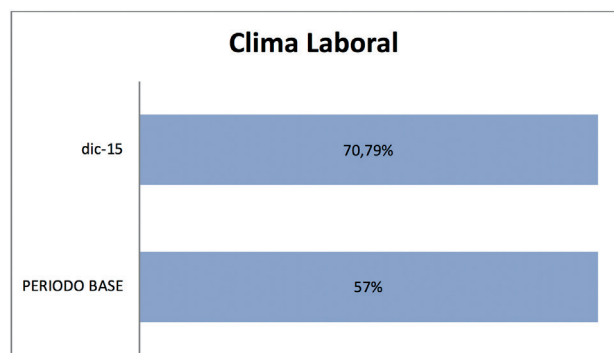


Figura 14. Resultado obtenido en Clima Laboral

Como muestra la figura no existió un periodo base o dato histórico de satisfacción de cliente, más bien surge como plan de mejoras y como requisito del sistema de gestión de calidad, cabe indicar que el grado de satisfacción se determinó a través de encuestas telefónicas a una muestra de 316 clientes a los cuales se les enfocó preguntas relacionadas a:

1. Asesor comercial (conocimiento, información que recibe)
2. Producto (Disponibilidad, Variedad, Tiempos de entrega)
3. Servicio de Transporte (condiciones de bultos entregados, conforme a lo facturado, servicio).

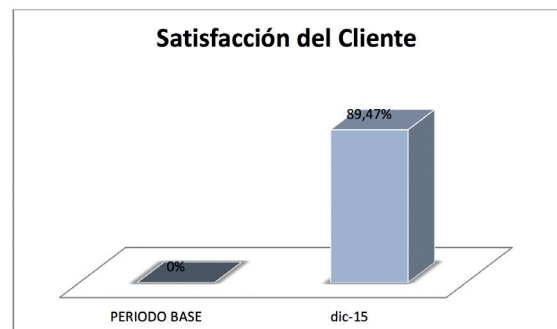


Figura 15. Resultado obtenido de la satisfacción al cliente

DISCUSIÓN Y CONCLUSIONES

La Herramienta o metodología de la Gestión por Procesos implantada en la organización demostró resultados inmediatos y de gran impacto en el desarrollo de las actividades empresariales; todo esto gracias a un buen diagnóstico, identificación de variables claves de desempeño, liderazgo de sus directivos además del cambio de actitud de cada empleado en el desarrollo de sus actividades diarias. Se construyó indicadores de gestión de acuerdo al modelo, técnicamente conocido como “caracterización” es importante aclarar que cada indicador contempla un periodo base que es la situación actual de la organización y en base a ello se trabajó con cada proceso para la medición.

La Organización debe estar muy alerta a los cambios del giro de negocio que es muy dinámico y en función a esto se le recuerda que la herramienta contempla el ciclo PHVA o mejoramiento continuo.

REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS

- Perez, J. (2010). Gestión por Procesos (4º ed.). Madrid, España: ESIC.
- Medina, A. (2005). Gestión por Procesos y Creación de Valor Público: Un Enfoque Análítico. Santo Domingo, República Dominicana: INTEC.
- Martinez, A., & Cegarra, J. (2014). Gestión por Procesos de Negocios: Organización Horizontal. Madrid, España: Ecobook.
- Lopez, I. (2007). Evaluación y Mejora Continua: Conceptos y Herramientas para la Medición y Mejora del Desempeño. Indiana, Estados Unidos: AuthorHouse.
- Ramirez, S., & Gomez, L. (2006). Sistema de Mejora Continua de la Calidad. Valencia, España: Maite Simón.
- Chang, R., & Fiser, O. (2002). Mejora Continua de Procesos. Gestión.