

DISEÑO DE UN SISTEMA DE GESTIÓN POR PROCESOS PARA LA EMPRESA
AUTOSERVICIO 2000

HAROLD STIVEN GUACA VALENCIA

UNIVERSIDAD DEL VALLE
FACULTAD DE CIENCIAS DE LA ADMINISTRACIÓN
ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS
TULUÁ
2016

DISEÑO DE UN SISTEMA DE GESTIÓN POR PROCESOS PARA LA EMPRESA
AUTOSERVICIO 2000

HAROLD STIVEN GUACA VALENCIA

TRABAJO DE GRADO

Director: María Eugenia Chaparro Rojas
Ingeniera industrial

UNIVERSIDAD DEL VALLE
FACULTAD DE CIENCIAS DE LA ADMINISTRACIÓN
ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS
TULUÁ
2016

DEDICATORIA

Por el esfuerzo, la enseñanza y los principios que dejaste, te dedico esto papá. Son tus sueños aquellos que quedaron grabados en mi mente, aquellos que han de ser una realidad. El que fue tu proyecto hoy es mi pasión, la pasión que un día tomó las riendas del destino de esta familia que hoy trabaja unida por lograr tu orgullo desde donde estés.

A mi mamá María Leonelia Valencia, mis hermanos Andrea Guaca Valencia y Gabriel Guaca por quienes guardo un profundo amor.

AGRADECIMIENTOS

Agradezco primeramente a Dios haberme permitido culminar este proyecto de grado, agradezco a mi familia por su constante apoyo, al supermercado Autoservicio 2000 y a sus colaboradores, por permitir que este proyecto sea cada vez más grande, a su fundador por su incansable lucha, por dejar una enseñanza de trabajo y el lugar perfecto para hacerlo.

A su vez, agradezco a la Ingeniera María Eugenia Chaparro Rojas, por su trabajo de asesoría y acompañamiento durante la realización del proyecto.

A Andrea López Grajales agradezco por su acompañamiento, apoyo y amistad.

A Esneda Calderón Montenegro por su amistad y su motivación para mi formación como profesional.

CONTENIDO

	pág.
TITULO	9
0. INTRODUCCIÓN.....	10
1. DEFINICIÓN DEL PROBLEMA	12
1.1. FORMULACIÓN DEL PROBLEMA	13
1.2. SISTEMATIZACIÓN DEL PROBLEMA.....	13
2. JUSTIFICACIÓN.....	14
3. OBJETIVOS.....	16
3.1. OBJETIVO GENERAL	16
3.2. OBJETIVOS ESPECÍFICOS.....	16
4. MARCO DE REFERENCIA	17
4.1. MARCO EMPRESARIAL	17
4.1.1. RESEÑA HISTÓRICA.....	17
4.1.2. MISIÓN, VISIÓN Y VALORES CORPORATIVOS	19
4.2. MARCO TEÓRICO	20
4.2.1. ANTECEDENTES DE LA GESTIÓN POR PROCESOS	20
4.2.2. IMPLICACIÓN DE LA TEORÍA GENERAL DE LOS SISTEMAS EN EL ENFOQUE DE LA GESTIÓN POR PROCESOS.....	24
4.2.3. GESTIÓN POR PROCESOS	30
4.2.4. DISEÑO DE LA ESTRUCTURA ORGANIZACIONAL ADAPTADA A LA GESTIÓN POR PROCESOS	38
4.2.5. INDICADORES DE GESTIÓN	49
4.3. MARCO CONCEPTUAL	55
5. DISEÑO METODOLÓGICO	59
5.1. TIPO DE ESTUDIO.....	59
5.2. MÉTODO DE INVESTIGACIÓN	59
5.3. TÉCNICAS DE RECOLECCIÓN DE INFORMACIÓN	59
FUENTES PRIMARIAS	59

FUENTES SECUNDARIAS	60
6. DISEÑO DE UN SISTEMA DE GESTIÓN POR PROCESOS PARA AUTOSERVICIO 2000.....	61
6.1. PROCESOS CLAVE.....	61
6.1.1. PROCESOS OPERATIVOS.....	63
6.1.2. PROCESOS DE APOYO	80
6.1.3. PROCESOS ESTRATÉGICOS.....	86
6.2. PROCEDIMIENTOS PARA ACTIVIDADES CRÍTICAS	94
6.3. ESTRUCTURA ORGANIZACIONAL	118
ENTORNO.....	118
ANTIGÜEDAD	119
TAMAÑO	120
TECNOLOGÍA	120
6.4. INDICADORES DE SEGUIMIENTO Y CONTROL	127
6.4.1. INDICADORES DE GESTIÓN DE COMPRAS	130
6.4.2. INDICADORES DE GESTIÓN DE ALMACENAMIENTO.....	132
6.4.3. INDICADORES DE GESTIÓN DE MERCADEO.....	135
6.4.4. INDICADORES DE GESTIÓN DE ATENCIÓN AL CLIENTE Y VENTAS	135
6.4.5. INDICADORES GENERALES	137
7. CONCLUSIONES.....	140
8. RECOMENDACIONES.....	142
9. BIBLIOGRAFÍA.....	143

TABLA DE ILUSTRACIONES

Ilustración 1: Cuatro principios de la Administración Científica de Taylor.....	22
Ilustración 2: Interacción de los elementos del sistema.	29
Ilustración 3: Eficiencia, eficacia y efectividad.	31
Ilustración 4: Justificación para la gestión por procesos.	33
Ilustración 5: Concepto de proceso.....	34
Ilustración 6: Componentes de la estructura organizativa.	40
Ilustración 7: Modelo de Organización por Procesos.....	49
Ilustración 8: Mapa de factores clave de éxito de la gestión.....	54
Ilustración 9: Procesos Operativos.	64
Ilustración 10: Caracterización de proceso de gestión de compras.	65
Ilustración 11: Caracterización de proceso de gestión de almacenamiento.	68
Ilustración 12: Caracterización de proceso de gestión de mercadeo.....	72
Ilustración 13: Caracterización de proceso de gestión de atención al cliente y ventas.	77
Ilustración 14: Procesos de apoyo.	80
Ilustración 15: Caracterización de proceso de gestión de personal.	81
Ilustración 16: Caracterización de proceso de gestión de mantenimiento.	85
Ilustración 17: Procesos estratégicos.	86
Ilustración 18: Caracterización de proceso de gestión financiera.	88
Ilustración 19: Caracterización de proceso de gestión estratégica.	91
Ilustración 20: Mapa de procesos.	93
Ilustración 21: Flujo de productos e información en procedimientos.....	95
Ilustración 22: Formas, Diagrama de Flujo.	96
Ilustración 23: Manual de procedimiento de compras.....	97
Ilustración 24: Manual de procedimiento de recepción.	100
Ilustración 25: Manual de procedimiento de almacenamiento.	103
Ilustración 26: Manual de procedimiento de empaque.....	105
Ilustración 27: Manual de procedimiento de traslado.....	107
Ilustración 28: Manual de procedimiento de inventario.	109
Ilustración 29: Manual de procedimiento de surtido.....	110
Ilustración 30: Manual de procedimiento de registro y empaque.	113
Ilustración 31: Manual de procedimiento de entrega.	115
Ilustración 32: Manual de procedimiento de gestión de PQRS.....	116
Ilustración 33: Organigrama.....	126
Ilustración 34: Indicadores de eficacia.	128

Ilustración 35: Indicadores de eficiencia.	129
Ilustración 36: Indicador de gestion, cuota de mercancia para cambio.....	130
Ilustración 37: Indicador de gestion, cobertura de los requerimientos.	131
Ilustración 38: Indicador de gestion, volumen de compra.	131
Ilustración 39: Indicador de gestion, cumplimiento de las solicitudes.	132
Ilustración 40: Indicador de gestion, cumplimiento de programa de procesados.	132
Ilustración 41: Indicador de gestion, respuesta a solicitudes de traslado.	133
Ilustración 42: Indicador de gestion, entregas no efectuadas.	133
Ilustración 43: Indicador de gestion, rendimiento en empaque.	134
Ilustración 44: Indicador de gestion, perdidas de producto.	134
Ilustración 45: Indicador de gestion, producto surtido.	135
Ilustración 46: Indicador de gestion, entrega oportuna del domicilio.	135
Ilustración 47: Indicador de gestion, respuesta a PQRS.	136
Ilustración 48: Indicador de gestion, tiempo usado para entregas.	136
Ilustración 49: Indicador de gestion, satisfaccion del servicio.	137
Ilustración 50: Indicador de gestion, condiciones operacionales.	137
Ilustración 51: Indicador de gestion, ingresos por area.	138
Ilustración 52: Indicador de gestion, costo metro cuadrado.	138
Ilustración 53: Indicador de gestion, uso de recurso humano.	139

TITULO

DISEÑO DE UN SISTEMA DE GESTIÓN POR PROCESOS PARA LA EMPRESA
AUTOSERVICIO 2000

0. INTRODUCCIÓN

La globalización y el entorno económico fluctuante y competitivo siembran un ambiente para las organizaciones de constantes variaciones y de posibles obstáculos. Así, las organizaciones deben estar preparadas para afrontar los bruscos retos y cambios que modifican los supuestos bajo los cuales suelen habituarse.

El mercado cambiante de las últimas décadas ha obligado a las organizaciones a evolucionar y mejorar en su modo de trabajo o quedarse atrapados y condenados al fracaso. De esta manera, se ha notado que se han ido acoplando a los modelos bajo los cuales se rigen las grandes empresas, con los cuales alcanzan mejores resultados.

Por esta razón las organizaciones deben iniciar sus procesos de cambio, se requiere estar a la vanguardia, adelante de la competencia y listo a emprender nuevos retos como el cambio de enfoque administrativo, la innovación, la gestión del conocimiento, etc.

Emprender el camino a la excelencia implica fundamentalmente la sinergia de la organización en sus procesos, buscando que se muestre fuerte y vigorosa ante el mercado y el entorno competitivo. Sobre este documento se plantea el estudio y el diseño de un sistema de gestión por procesos, realizada a una empresa del sector de comercio denominada Autoservicio 2000.

En este sentido, la gestión por procesos se ha mostrado como una tarea vital para lograr la funcionalidad organizada y metódica de las empresas que disminuye la centralización de las decisiones y promueve el desarrollo de una organización horizontal.

Este trabajo se hace extenso ya que no se cuenta con una base inicial de organización de parte de la empresa, por lo cual la labor tiene su fundamentación en la comunicación con las personas y la información que se pueda extraer de los limitados medios que la empresa brinda.

La investigación en la empresa objeto de estudio toma como referencia la experiencia del autor, el cual forma parte del equipo de trabajo y que por ser uno de los accionistas y trabajar en ella más de 10 años, tiene conocimientos amplios sobre su funcionamiento. Con la preparación universitaria, el autor tiene la

capacidad de ofrecer una proyección más organizada de la empresa, dispuesta a ser plasmada en el presente trabajo para optar por el título de Administrador de Empresas.

Adicionalmente, mediante la observación participante el investigador pretende llegar a elaborar el esquema de funcionamiento de la empresa, logrando que a través de este, el entorno pueda apreciar la manera en que la organización transforma los recursos en resultados para el cliente. Igualmente se recurre a la entrevista que es fundamental como medio de identificación de las actividades y procedimientos que se realizan en la organización.

Este trabajo simboliza un desarrollo amplio en la empresa que sin duda abrirá puertas a la expansión de la misma y, por otra parte, significará un aporte importante en el campo de la administración de este tipo de empresas.

1. DEFINICIÓN DEL PROBLEMA

Autoservicio 2000 es una empresa del sector comercial que está ubicada en la Calle 9 No. 6-37 en la zona céntrica del municipio de Calima – El Darién. Cuenta con 30 años en la actividad del comercio, tiempo en el cual se ha transformado notoriamente en cuanto a su mercado objetivo, por lo que ahora percibe el 97% de sus ingresos de las ventas al detal y solo el 3% de las ventas al por mayor¹. Adicionalmente, se reconoce como el superete² de mayor extensión que ofrece la mayor variedad de productos.

El crecimiento de esta empresa en los últimos 5 años ha sido constante, de ahí que sus ingresos hayan incrementado en 95% durante este periodo, lo que le ha dado el segundo lugar en ingresos a nivel de la competencia.

El incremento en ingresos no es ajeno a la generación de otros cambios en diversas situaciones en la empresa. Percibir mayores entradas ha implicado una serie de situaciones tal como ampliar la capacidad en espacio comercial y de almacenamiento, cambio de equipos y estanterías, desarrollo del ERP³, aumento de los recursos, específicamente de mano de obra y por supuesto transformaciones en su gestión.

De esta manera, la empresa ha pasado a tener el área comercial más grande con 300 metros cuadrados, ha tenido una serie de remodelaciones en sus equipos y estanterías, ha potenciado la oferta de productos, impulsado cambios en su ERP, aumentado la nómina de sus empleados directos de 14 en el 2010 a 20 en la actualidad.

Sin quedarse con lo ocurrido, las expectativas de crecimiento de la empresa son grandes, por lo que se proyecta en un futuro no mayor a tres años a contar con otra tienda en el municipio y para mediados de 2016 adicionar a su oferta una línea de electrodomésticos completa y una droguería.

¹ La proporción de ventas al por mayor para el año 2007 fue del 35%.

² Los superetes, también llamados minimercados, se ubican en el canal de distribución minorista. Este formato, que está entre la tienda de barrio y el supermercado, cuenta con un surtido básico de alta rotación, tiene un promedio de cinco empleados y un área de venta de entre 50 y 400 metros cuadrados. DIARIO LA REPUBLICA, Superetes ganan popularidad por precios bajos y cercanía, Bogotá, 2012.

³ Una solución ERP, del inglés Enterprise Resource Planning, es lo que en español conocemos como Software de gestión integrada, es un paquete de software que permite administrar todos los procesos operativos de una empresa, integrando varias funciones de gestión en un único sistema. ELEGIRERP, Definición de ERP (En línea). (15 de septiembre de 2015) disponible en: <https://www.elegirerp.com/definicion-erp>

La transformación de la empresa y el devenir de la misma ha obligado a que se generen cambios en la manera en cómo se gestionan los recursos. En consecuencia, la gestión ha sido variable pasando de un estado netamente burocrático y centralizado al actual en donde ha tornado a ser más horizontal y participativo. Gradualmente se ha transformado la situación, implantando cambios en la gestión a nivel gerencial y operacional que no han trascendido debido a su subjetividad y apresuración, asegurando así la inconsistencia de los mismos.

Debido a esto la empresa posee limitados recursos que contribuyan con la fundamentación en materia de organización. En ella viven las nociones de la administración intuitiva, en donde la falta de organización implica problemas en su desarrollo y crecimiento. De esta manera, ciertos procesos repetitivos que constituyen el carácter misional de la organización, son confusos lo que ocasiona distorsión y bajos niveles de eficacia, eficiencia y efectividad.

La serie de transformaciones a las que se propone llegar la empresa, harán que se agudice la necesidad de una gestión más efectiva, y, dadas las anteriores circunstancias, en argumento de la falta de eficiencia y efectividad en la gestión de la empresa, se deduce que la empresa necesita un cambio en materia de gestión, que sustenta la propuesta del autor para hacerlo por medio de la gestión por procesos.

1.1. FORMULACIÓN DEL PROBLEMA

¿De qué manera se puede diseñar un sistema de gestión por procesos para la empresa Autoservicio 2000?

1.2. SISTEMATIZACIÓN DEL PROBLEMA

- ¿Cuáles son los procesos claves de la empresa Autoservicio 2000?
- ¿Cómo llevar a cabo de forma adecuada las actividades críticas que se ejecutan en Autoservicio 2000?
- ¿La estructura de la empresa Autoservicio 2000 permite desarrollar una gestión eficiente y eficaz?
- ¿Cuáles son las herramientas de seguimiento y control necesarias para medir y evaluar los indicadores de gestión de los procesos en Autoservicio 2000?

2. JUSTIFICACIÓN

La gestión por procesos ofrece un marco de funcionamiento mediante el cual la empresa puede ejecutar sus labores de una manera organizada produciendo resultados con un mayor impacto. De esta manera, la propuesta abarca un gran avance para gestionar de manera más eficiente los recursos con los que cuenta la organización, tener eficacia en los objetivos y otros beneficios que atañen al hacer práctica de este enfoque.

Un gran número de empresas adoptan la gestión por procesos como enfoque fundamental para la administración de sus organizaciones a consecuencia de los beneficios que este les trae. En acuerdo con lo expresado por José Antonio Pérez...

“...Centrarse en los procesos tiene las siguiente ventajas: orientar la empresa hacia el cliente y hacia sus objetivos... Optimizar y racionalizar el uso de los recursos... Aporta una visión más amplia y global de la organización (cadena de valor)... Contribuye a reducir los costos operativos y de gestión... Es de gran ayuda para la toma de decisiones eficaces... Al asignar la responsabilidad clara a una persona, permitirle autoevaluar el resultado de su proceso y hacerla co-responsable de su mejora... Son la esencia del negocio y contribuyen a desarrollar ventajas competitivas, propias y duraderas... Posibilita mejoras de fuerte impacto... La gestión por procesos proporciona la estructura para que la cooperación exceda las barreras funcionales... fomentando el trabajo en equipos interfuncionales e integrando eficazmente a las personas”⁴

Lo manifestado por Pérez, hace alusión a la ventaja competitiva que encuentran las organizaciones al tener un enfoque de procesos para su gestión. De esta manera, lograr disminuir costos y aumentar los ingresos por la orientación al cliente será el resultado esperado con la implementación de la gestión por procesos.

La investigación propuesta busca mediante la aplicación de los conceptos de la gestión por procesos, identificar los procesos sustanciales del funcionamiento de toda la organización, de modo que el investigador tenga la capacidad de analizar y hallar la manera que la organización, mediante la definición de sus procesos, logre el funcionamiento adecuado orientado a la efectividad y a los clientes.

⁴ PÉREZ, José Antonio. Gestión por Procesos. España: AEC, 2010. p. 77.

Para cumplir los objetivos se hace necesaria la implementación de los conceptos encontrados en Gestión por Procesos, José Antonio Pérez Fernández de Velasco, los cuales son guía que fundamenta la definición de los procesos de cada empresa.

A título personal, se encuentran serias problemáticas en la administración de este tipo de empresas, que no tienen fundamentación clara en la organización de sus procesos. Dentro de la experiencia del autor, se encuentra que la funcionalidad de una empresa por procesos, acarrea grandes ventajas ante el cliente y las fortalece ante la competencia. En este sentido, las bases teóricas con las cuales se cuentan, guiarán el camino para contrastar la realidad y el modo en que funciona la organización actualmente, para dar una propuesta acertada en el funcionamiento que deba tener. El carácter de la investigación genera un conocimiento trascendental en este tipo de empresas, de las cuales se encuentra muy poca información acerca de la organización de las mismas.

3. OBJETIVOS

3.1. OBJETIVO GENERAL

Diseñar un sistema de gestión por procesos para la empresa Autoservicio 2000.

3.2. OBJETIVOS ESPECÍFICOS

- Identificar los procesos clave y sus interacciones en Autoservicio 2000.
- Establecer los procedimientos indicados para las actividades críticas que se ejecutan en Autoservicio 2000.
- Determinar la estructura que permita una gestión eficiente y eficaz en Autoservicio 2000.
- Definir las herramientas de seguimiento y control necesarias para medir y evaluar los indicadores de gestión de los procesos en Autoservicio 2000.

4. MARCO DE REFERENCIA

4.1. MARCO EMPRESARIAL

Autoservicio 2000 es una empresa de la familia Guaca Valencia, dedicada a la comercialización de granos, abarrotes y productos de la canasta familiar, que cuenta con más de 30 años en constante operación. La esencia de la empresa es la prestación de un servicio de calidad, por lo cual la amabilidad y el respeto son valores fundamentales en su funcionamiento.

4.1.1. RESEÑA HISTÓRICA

Autoservicio 2000 es un resultado de una larga trayectoria, iniciada a mediados de los años 70 en el municipio de Calima el Darién. El negocio del comercio al detal fue la solución a la necesidad que existía en ese entonces de abastecimiento de productos a una comunidad en crecimiento. Este pequeño montaje, se establece, toma unas bases sólidas y empieza a tener un gran flujo de ventas y por ende de utilidades que eran repartidas entre la familia Guaca.

El negocio comienza sus labores en una esquina ubicada en la calle 9 con carrera 7, en donde se comercializaban productos al por menor. Posterior a esto, Fidencio Guaca Burbano, decide independizarse e iniciar un negocio propio ubicado sobre la calle 9 media cuadra abajo del inicial, en una casa con un amplio lote.

Diferente al objeto del negocio de sus padres y hermanos, Fidencio Guaca decide dar apertura a un negocio en el cual se abastecen las necesidades de pequeños comerciantes que se dedican al comercio al por menor. Es por esto que se contacta con grandes empresas las cuales le distribuyen algunos productos de primera necesidad y los empieza a llevar a pequeñas tiendas del municipio. También vende gran volumen de productos de ferretería que para este tiempo estaban en su máximo auge por la construcción de grandes fincas alrededor del Lago Calima, por lo que se consideró como una de los más grandes centros de abastecimientos para este tipo de productos.

Cerca al año 1980, este negocio empieza a tomar fuerza en el comercio al por menor y se convierte en una de las más famosas despensas de esta región denominado como “El Popular”.

A comienzo de los años 90, la venta de productos de tipo ferretería se ve afectada por la gran disminución de construcciones de fincas y por la competencia con otras ferreterías que se establecen en el municipio. Es por esto, que a decisión de Fidencio Guaca, se decide parar con la venta de estos productos y continuar con la venta de productos de la canasta familiar y el complemento de estos.

En el año 1993, esta empresa observa la necesidad más que de un granero o tienda, un lugar en el cual pueda aumentar su productividad, por lo cual decide estructurarse como un pequeño autoservicio con 190 mt², con lo cual se abastecen las necesidades de personas que viven en el municipio y en gran parte a personas que habitan en la zona rural.

Próximo al fin del milenio, este granero cambia su razón social a Autoservicio 2000, continuando con la actividad al por mayor y al detal, y ofreciendo servicios para la comodidad de los clientes como el servicio a domicilio.

En el año 2008 se decide ampliar su área comercial a 290 mt² y se realizan una serie de reformas con el fin de consolidar una mejor imagen ante los clientes.

Un giro drástico se da desde comienzos del año 2016, con lo que se pretende una remodelación y ampliación dando pie a la modernización y optimización de los procesos de la empresa y cabida a un área de almacenamiento (bodega) de 356 mt², 148 mt² más de los actuales. Se amplía 129 mt² en su área comercial, que significan un área adicional para potencializar servicios como la comercialización de carnes de res, cerdo, pollo, pescado y productos de mar. Adicionalmente se busca dar mayor espacio para la ofertar un mayor número de productos.

Actualmente, el supermercado oferta alrededor de 10.000 productos con lo que se consolida como el supermercado de mayor variedad en la región Calima.

4.1.2. MISIÓN, VISIÓN Y VALORES CORPORATIVOS

MISIÓN

Somos la empresa que brinda calidad a la comunidad Calima a través de la mayor variedad de productos y servicios, que buscan la mayor comodidad del cliente para generar en él la familiaridad que transmite nuestro talento humano y que distingue al Autoservicio 2000 como el hogar de los darienitas y sus visitantes.

VISIÓN

Generar el más alto reconocimiento en la región por prestar los servicios de la manera más cordial a los más bajos precios del mercado de tal manera que permita ser la primera opción de compra para la comunidad.

Ser una empresa del Valle del Cauca, que pueda satisfacer la necesidad de sus comunidades con calidad y variedad en productos y servicios.

VALORES CORPORATIVOS

El principio fundamental es el respeto y el aprecio al cliente como persona fundamental para la organización y para el funcionamiento de ella. Su cultura está centrada en el respeto, solidaridad y mutua ayuda entre los integrantes de la organización como los usuarios externos.

El compromiso en Autoservicio 2000 es para prestar un servicio, ágil, oportuno y cálido, respaldado por un grupo humano íntegro, solidario y atento con disposición a la sociedad.

A lo anteriormente mencionado se recalcan valores y principios claves para el funcionamiento y sostenimiento de la organización en el mercado los cuales son: Honestidad, Lealtad, Convivencia, Respeto, Solidaridad, Justicia, Pertenencia, Tolerancia.

4.2. MARCO TEÓRICO

4.2.1. ANTECEDENTES DE LA GESTIÓN POR PROCESOS

La gestión por procesos es una propuesta administrativa cuya evolución está relacionada directamente con el desarrollo de los diferentes enfoques administrativos que buscan la forma más eficiente y eficaz de lograr los objetivos de una organización.

Según ISO (9000:2000), el enfoque basado en procesos consiste en la identificación y gestión sistemática de los procesos desarrollados en la organización y en particular las interacciones entre tales procesos.

El desarrollo teórico de la administración ha estado sujeto al desarrollo de la misma sociedad. La evolución permanente de las necesidades cada vez más complejas ha impuesto a las organizaciones el deber de satisfacerlas de manera oportuna, eficaz y con niveles elevados de calidad.

Anteriormente a la revolución industrial, el modelo económico agrícola y artesanal estaba impulsado por las pequeñas organizaciones, en donde los principios de la división de las funciones se determinaban por el estatus social de las personas y donde todo el proceso desde la producción a la comercialización estaba a cargo de los mismos artesanos y agricultores. El modelo organizacional imperante estaba dado según las estructuras militares y monárquicas.

Adam Smith en *An Inquiry into the Nature and Causes of the Wealth of Nations* (Una investigación sobre la naturaleza y causas de la riqueza de las naciones), 1776, demuestra que la manera de aumentar las riquezas de las naciones la ofrece la división del trabajo, la cual consiste en la especialización y cooperación de las fuerzas laborales en diferentes tareas y roles con el objetivo de mejorar la eficiencia.

En su obra destaca la manera en que la división del trabajo es una metodología por la cual se reducían tiempos y se aumentaba la producción constantemente, ya que el obrero no tenía que cambiar de herramientas constantemente por lo que aprendía y se enfocaba en el uso de una cantidad muy reducida de ellas, haciendo procedimientos repetitivos cada vez con mayor agilidad. La apropiación de esta metodología condujo a ahorros significativos en capital, al no tener que disponer de todas las herramientas necesarias en el proceso para cada obrero y así solo

fue necesario tener a disposición las herramientas necesarias para el proceso en el cual se ha especializado.

La división del trabajo permitió que cada trabajador se centrara en una actividad, desarrollando mayores habilidades y destrezas en la ejecución de esta tarea. El conocimiento nato adquirido del procedimiento mediante la especialización, conduce a que los trabajadores detecten mejoras en el proceso, inventando dispositivos, herramientas de trabajo e incluso configuraciones del método del proceso que permitan mayores niveles de eficiencia y eficacia.

Dichas apreciaciones prevalecieron hasta 1914, luego con la revolución industrial, comprendida en dos etapas, la primera entre 1750 y 1840 y posteriormente la segunda entre 1880 y 1914, uno de los principios fundamentales de la industria fue que nunca se debían considerar los procesos de producción como definitivos o acabados, sosteniendo que todas las formas de producción anteriores, como las artesanales y manufactura, fueron esencialmente conservadoras, al transmitirse los conocimientos de generación en generación sin cambios, considerando que los procesos productivos de una sociedad podían llegar a ser obsoletos en determinados momentos, como un fenómeno que no solo se circunscribe a los avances tecnológicos y científicos, sino al conjunto de la estructura económica de la sociedad⁵.

Más tarde en el año 1911 en Principles of Scientific Management (Principios de la Administración Científica), F. Taylor reafirma este concepto:

Mediante la aplicación de métodos científicos de orientación positivista y mecanicista, estudió la relación entre el obrero y las técnicas modernas de producción industrial, con el fin de maximizar la eficiencia de la mano de obra y de las máquinas y herramientas, mediante la división sistemática de las tareas, la organización racional del trabajo en sus secuencias y procesos, y el cronometraje de las operaciones, más un sistema de motivación mediante el pago de primas al rendimiento, suprimiendo toda improvisación en la actividad industrial⁶.

En consecuencia, Taylor propuso cuatro principios de la administración científica:

⁵ LOZANO FONSECA, Alex. Diagnostico actual de la gestión por procesos y los sistemas de calidad de la empresa Plazas Ingeniería Civil y Diseño Industrial. Trabajo de grado Administrador Publico. Bogotá D.C.: Escuela Superior De Administración Pública. Facultad de Pregrado. 2010. 15 p.

⁶ WIKIPEDIA. Taylorismo. (En línea). (29 de septiembre de 2015) disponible en: (<https://es.wikipedia.org/wiki/Taylorismo>)

Ilustración 1: Cuatro principios de la Administración Científica de Taylor.

1. Establecer la ciencia de cada parte del trabajo del individuo, que reemplace el antiguo método de "hacerlo al ojo" .
2. Escoger científicamente al trabajador y luego capacitarlo y desarrollarlo.
3. Cooperar entusiastamente con los trabajadores para asegurarse de que todo el trabajo se realice de acuerdo con los principios de la ciencia que se desarrolló.
4. Dividir el trabajo y la responsabilidad casi por igual entre la gerencia y los trabajadores. La gerencia asume todo el trabajo para el que está más capacitada que los trabajadores.

Tomado de: ROBBINS, Stephen. En: Administración. 8 ed. México: Pearson Educación, 2005. p.28.

Estos principios están centrados alrededor de la organización científica del trabajo, refiriéndose a las actividades que debían utilizar los administradores para remplazar métodos de trabajo ineficientes teniendo en cuenta los tiempos, demoras, movimientos, operaciones, responsables y herramientas, también estableció el principio de la responsabilidad y especialización de los directivos en la planeación del trabajo, estableciendo una división cooperativa del trabajo entre los directivos y los operarios , que lograba por un lado la idea de que los intereses de los operarios eran los mismos del empleador, proponiendo una remuneración por eficiencia o por unidad de producto, de tal manera que quien produzca más gane más, y por otro lado estableciendo una división del trabajo en donde los gerentes se responsabilizan de la planeación, el trabajo mental y los operarios del trabajo manual generando una división del trabajo con un ingrediente nuevo, la eficiencia⁷.

Adicional a lo anterior, mediante el diseño de cargos con énfasis en la tarea, es posible que se logren superiores niveles en materia de eficiencia y productividad, dado que esto posibilita la estandarización.

Posteriormente, a partir de los principios de Taylor desde mediados de la década de 1940 y hasta la década de 1970 se estableció un periodo reconocido como el fordismo, caracterizado por la existencia de empresas de producción de gran escala, con modelos de producción Taylorista con una fuerte división del trabajo, dicha etapa fue considerada como una de las más importantes para el capitalismo moderno, en donde la aplicación de modelos fordistas comprendió aspectos de la organización de los procesos de productivos por medio de la organización del factor trabajo, los objetos productivos y los métodos para resolver conflictos laborales⁸.

⁷ LOZANO. Op. cit., p. 16.

⁸ Ibíd., p.16.

La organización por procesos que comprendió este periodo, permitió consecuentemente que se diera el principio de la hoy llamada producción en masa y del consumo en masa.

Taylor en la administración científica enfatizo en la tarea como fundamento de grandes escalas de producción. Por otra parte, la teoría clásica hace énfasis en la estructura y las diferentes funciones que deben llevarse a cabo en las organizaciones para lograr la eficiencia.

En 1916, en Francia, Henry Fayol procede con esta teoría, interesada por su parte en mejorar la eficiencia laboral, la planeación y la estandarización.

Fayol enfatizo en la estructura organizacional necesaria para alcanzar los objetivos partiendo de las funciones principales de la empresa (técnicas, comerciales, financieras, de seguridad, contables y administrativas) reconociendo la división del trabajo pero en un sentido horizontal y vertical, y la definición del ciclo administrativo (planeación, organización, dirección, coordinación y control), también hace una distinción entre administración y organización en donde la administración es un todo, un conjunto de procesos de la cual la organización es una de sus partes, con características limitadas y estáticas debido a su estructura y su forma⁹.

Mary Parker Follet dedica en sus estudios llevados a cabo en la segunda década del siglo XX la primera aproximación del enfoque de gestión por procesos. Revalúa las condiciones implantadas por el modelo Taylorista, para el cual la administración científica se torna en un modelo demasiado mecanicista y con estructura organizacional vertical. Opta por un modelo de gestión por procesos, en el cual las interacciones sean horizontales y en el que se dé parte de importancia a la psicología del trabajador, tornando la administración a un sentido más humano.

Se puede afirmar que Follet presentó varios de los principios que fundamentan la gestión por procesos, con la publicación de sus obras en 1925 y 1933, que proporcionan una perspectiva sobre los temas críticos en la administración como: el conflicto, el poder, la autoridad, el liderazgo, el control, la función del individuo como parte de un grupo y el lugar que ocupan los negocios en la sociedad. Sus apreciaciones se basan en la necesidad de reevaluar las interacciones organizacionales, los riesgos de las estructuras funcionales, sentando los

⁹ Ibíd. p.17.

preceptos del empoderamiento cuestionando el mando y las relaciones de poder y autoridad¹⁰.

Entre 1950 y 1968 se marcó una gran variación en el pensamiento administrativo fue el desarrollo de la teoría general de sistemas. La teoría general de sistemas (T.G.S.) surgió con los trabajos del biólogo alemán Ludwig von Bertalanffy quien realizó sus estudios de los sistemas generales con base en el metabolismo. Los estados estables, el crecimiento y los sistemas abiertos, Ludwig señaló que el problema central de la ciencia y el eje central de la TGS, es formular teorías universales de la organización de los sistemas, pero en realidad este enfoque es utilizado en las organizaciones gracias a E.J Miller y a A.K Rice, quienes establecieron la correlación entre las organizaciones industriales y comerciales y el organismo biológico¹¹.

Dicha teoría rompió los esquemas de las anteriores afirmaciones, ya que se realizaba una mirada global, aludiendo que la organización debía ser estudiada como un todo, que no podía ser separada en partes sin que se perdieran sus características esenciales, y que además se debía estudiar como un sistema social abierto que interactúa con otros sistemas de una manera recíproca.

A partir de las décadas de los ochentas y noventas, una revolución de calidad barrió los sectores público y privado con la teoría de la administración de la calidad, que fue impulsada por un grupo pequeño de expertos en calidad; los más famosos fueron W. Deming, y Joseph Juran, la administración de la calidad es una filosofía administrativa de mejoramiento continuo y de respuesta a las necesidades y expectativas de los clientes, en donde el termino cliente es llevado más allá de su definición original de comprador externo, para incluir a todos los que tengan que ver con los productos o servicios de la organización, sean internos o externos y abarcan empleados y trabajadores, lo mismo que las personas, los bienes y los servicios. El objetivo es crear una organización comprometida con el mejoramiento continuo de los procesos de trabajo¹².

4.2.2. IMPLICACIÓN DE LA TEORÍA GENERAL DE LOS SISTEMAS EN EL ENFOQUE DE LA GESTIÓN POR PROCESOS

La Teoría General de los Sistemas (TGS) surgió con los trabajos del alemán Ludwig von Bertalanffy publicados entre 1950 y 1968. Nace como una proyección

¹⁰ LÓPEZ CARRIZOSA, Francisco José. El enfoque de gestión por procesos y el diseño organizacional: el caso Antioqueño. Medellín: Universidad EAFIT. (2008). 14 p.

¹¹ DA SILVA, Reinaldo. En: Teorías de la administración. México D.F.: Ediciones centrales. 2003.

¹² ROBBINS, Stephen. En: Administración. 8ed. México: Pearson Educación, 2005. p.45.

holística hacia los sistemas, entendiendo que estos no pueden ser observados de manera separada dividiéndolos en cada una de sus partes.

Bajo una visión reduccionista, cada elemento responde a un sistema con un resultado individual. La TGS indica que los sistemas deben ser vistos globalmente ya que así se asegura su comprensión.

La teoría general de sistemas (TGS) se fundamenta en tres premisas básicas:

- Los sistemas existen dentro de sistemas: “indica que los sistemas existen dentro de sistemas tal como se establecen que las moléculas existen dentro de células, las células dentro de tejidos, los tejidos dentro de los órganos, los órganos dentro de los organismos, los organismos dentro de colonias, las colonias dentro de culturas, las culturas dentro de conjuntos mayores de culturas, y así sucesivamente”¹³; de tal manera que las organizaciones forman una cadena, en comparativa con esta premisa, dentro de la cual hacen partícipes una cantidad n de sistemas, los cuales en su mayor división pueden ser vistos como departamentos o áreas. Allí confluyen otro tipo de sistemas, tales como subdivisiones, grupos de trabajo, personas, sucesivamente.
- Los sistemas son abiertos: “es una consecuencia de la primera premisa, entendiéndose así que cada sistema que se examine, excepto el menor o mayor, recibe y descarga algo en los otros sistemas y generalmente en aquellos que le son contiguos, los sistemas abiertos son caracterizados por un proceso de intercambio infinito con su ambiente, que son los otros sistemas”¹⁴. Cuando el intercambio cesa, el sistema se desintegra, es decir que pierde sus fuentes de energía. En el plano de las organizaciones, se establecen unos roles, que recaen en responsabilidades y en resultados que liberan cada sistema. Los resultados de un sistema, constituyen las entradas de otro sistema, esenciales para el constante funcionamiento de todo el proceso. Sobre la constancia de relaciones que caracteriza los sistemas, recae la cualidad de la apertura de los mismos.
- Las funciones de un sistema dependen de su estructura: en consecuencia de la relación que deriva con otros sistemas, se establecen las funciones o roles sobre las cuales trabaja un sistema. Así, la aclaración de los roles

¹³ LOZANO. Op. cit., p. 19.

¹⁴ ACEVEDO, Juan Carlos y RIVERA, Constanza Raquel. Diseño del Sistema Administrativo de la Dirección de Proyección Social en la Universidad Francisco Gavidía. Trabajo de grado Ingeniero Industrial. San Salvador, Salvador.: Universidad Francisco Gavidía. Facultad de Ingeniería y Arquitectura. 2008. p. 17.

resulta fundamental, al ser punto de partida para darle continuidad al sistema, entregando resultados a los demás.

En la teoría general de sistemas se establece una particularidad para cada sistema, destacando que los sistemas tienen unos propósitos u objetivos:

- Restringe su parte dentro de la organización para asegurar la coordinación del esfuerzo general.
- Proporciona dispositivos sensibles para captar datos de operaciones, luego alimenta esos datos por medio del sistema de información para la administración a los centros de toma de decisiones y, posteriormente, encauza la dirección de la administración a los puntos de control.
- Integra los esfuerzos para lograr que el trabajo de la organización se lleve a cabo de manera correcta¹⁵.

Los sistemas se caracterizan por ser orgánicos. De esta manera, una acción causa de cambio en la unidad produce a su vez un movimiento que altera otra unidad que, como se dijo anteriormente, suele ser la contigua a esta. Es decir, que como parte de la cadena de un mapa de procesos, el carácter particular que promueve un cambio en el primer proceso, afectará a su vez el segundo proceso y consecuentemente al tercer proceso y así sucesivamente hasta conseguir la implicación en el último proceso, de allí su carácter global.

El efecto total de esos cambios o alteraciones se presentará como un ajuste del todo al sistema, para sintetizar el sistema siempre reaccionará globalmente a cualquier estímulo producido por una parte o unidad y esto significa que existe una relación de causa y efecto entre las diferentes partes del sistema, así el sistema sufre cambios y el ajuste sistemático es continuo. De los cambios y de los ajustes continuos del sistema se derivan dos fenómenos el de la entropía y el de la homeostasia: La palabra Entropía viene del griego entropé que significa transformación o vuelta. Es un proceso mediante el cual un sistema tiende a consumirse, desorganizarse y morir. Se basa en la segunda ley de la termodinámica que plantea que la pérdida de energía en los sistemas aislados (sistemas que no tiene intercambio de energía con su medio) genera su degradación, degeneración, desintegración y desaparición, además establece que la entropía en estos sistemas siempre es creciente, y por tanto estos sistemas están condenados al caos y a la destrucción... Aunque la entropía ejerce principalmente su acción en sistemas cerrados y aislados, afecta también a los sistemas abiertos; éstos últimos tienen la capacidad de combatirla a partir de la importación y exportación de flujos desde y hacia el ambiente. La homeostasia es

¹⁵ BOCCHINO, William. En: Sistemas de Información para la Administración. Estados Unidos: Editorial Trillas, 1975. p.84.

la propiedad de un sistema que define su nivel de respuesta y de adaptación al contexto, es el nivel de adaptación permanente del sistema o su tendencia a la supervivencia dinámica. Los sistemas altamente homeostáticos sufren transformaciones estructurales en igual medida que el contexto sufre transformaciones, ambos actúan como condicionantes del nivel de evolución¹⁶.

Según lo dicho anteriormente, los sistemas se clasifican abiertos o cerrados por su naturaleza. Así, se encuentran quienes tienden a tener nulo intercambio con el ambiente y quienes sobreviven dinámicamente con el constante flujo de entradas y salidas al ambiente.

“Un sistema cerrado no presenta intercambio con el medio ambiente que los rodea, son herméticos a cualquier influencia ambiental. No reciben ningún recurso externo y nada producen que sea enviado hacia afuera”¹⁷. La realidad es que no existe un sistema cerrado. En su lugar, este concepto se emplea para aquellos sistemas en los cuales operan con un mínimo intercambio de energía y materia con el ambiente.

“Los sistemas abiertos presentan intercambio con el ambiente, a través de entradas y salidas. Intercambian energía y materia con el ambiente. Son adaptativos para sobrevivir”¹⁸. Mediante la organización de la estructura en la que opera, los sistemas logran un óptimo desarrollo y sus resultados alcanzan un alto nivel de eficiencia y eficacia. Así, mediante esta estructura, se acerca a una operación adaptativa, siendo un continuo proceso de aprendizaje y de auto-organización.

La auto-organización se relaciona con la estructura, para la cual se deben dar unos cambios en base a la capacidad con la que deben afrontar las necesidades variables del sistema, como consecuencia de la interacción con el entorno. Esto tiene profunda incidencia en la manera en la que se ejecutan las labores, la organización de los procesos, entre otras cosas, que a su vez, implican consecuentemente la adaptación de la estructura. De manera similar, los sistemas se auto-regulan, entendiéndose por esto el comportamiento que debe adoptar de acuerdo a las referencias implantadas por el entorno.

Las relaciones de cada sistema, se ven acordadas según las entradas y salidas que se generen del mismo. Así, las organizaciones son sistemas que encajan en un sistema mayor llamado sociedad. “Las entradas pueden ser las personas, los

¹⁶ LOZANO. Op. cit., p. 21.

¹⁷ ACEVEDO y RIVERA. Op. cit. p. 20.

¹⁸ Ibíd. p. 20.

materiales y el dinero, así como las fuerzas políticas y económicas de la sociedad. Las salidas son los productos, servicios y las retribuciones dadas a los miembros de la organización. De la misma manera, los individuos son sistemas abiertos en los subsistemas de la organización”¹⁹

La teoría implica que el sistema se caracterice según unos elementos esencia de su funcionamiento. Bajo esta premisa, se encuentran las **Entradas o Inputs**, que son los elementos (materia y/o energía) los cuales el sistema tiene a su disposición para aprovecharlos y transformarlos. Se caracteriza como la fuerza de arranque o partida de sistema. A través de la entrada, el sistema importa insumos de su medio ambiente. El sistema recibe dichas entradas o inputs procesándolas o transformándolas en salidas u outputs.

A través de la **Transformación o Proceso (Throughput)**, se determinan las acciones mediante las cuales el sistema alcanza el producto final (Salida, Output). Este elemento o etapa está conformada por los métodos, procedimientos, cronogramas, tecnologías utilizadas y demás componentes, que llevan a buen término la transformación de las entradas.

Las **Salidas u Outputs** corresponde a los resultados obtenidos después de procesar las entradas, es decir, es el aporte que hace el sistema al medio que lo rodea como resultado del funcionamiento del sistema. Las Salidas deben ser coherentes con el objetivo del sistema. “Dentro de los resultados producidos por la operación del sistema, se encuentra que los resultados de los sistemas son finales (concluyentes), mientras que los resultados de los subsistemas son intermedios”²⁰.

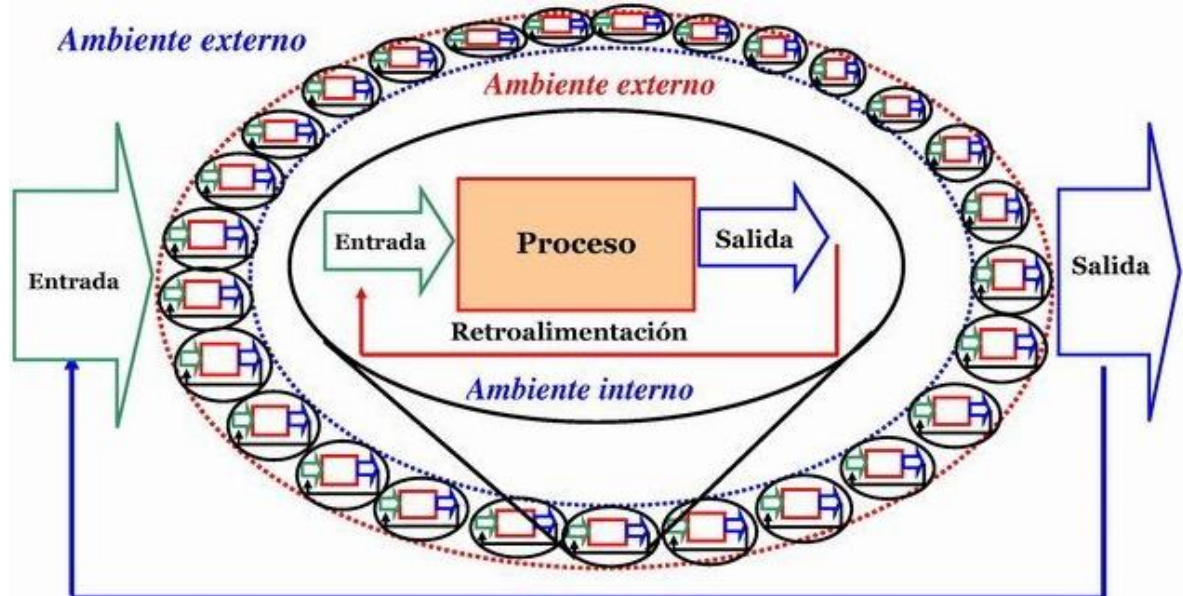
La **Retroalimentación o Feed-Back**, constituye el elemento control del sistema. Puede ser considerado el sistema de comunicación de retorno, en el cual el subsistema "registra" las características de la salida del sistema y las compara con un estándar, identificando los desvíos de la salida respecto a lo esperado. La información ingresa nuevamente al sistema para que se realicen las respectivas correcciones.

A continuación, se puede observar gráficamente la manera en la que confluyen estos elementos en el sistema:

¹⁹ Ibíd. p. 21.

²⁰ LOZANO. Op. cit., p. 21.

Ilustración 2: Interacción de los elementos del sistema.



Tomado de: EL BLOG SALMÓN. ¿Qué es la Teoría General de Sistemas? (En línea). (12 de octubre de 2015) disponible en: (<http://www.elblogsalmon.com/conceptos-de-economia/que-es-la-teoria-general-de-sistemas>)

La conceptualización de estos elementos tipifica un enfoque en el cual los sistemas abiertos se pueden considerar incesantes, ya que están en una constante interacción con el medio ambiente, recibiendo de esta parte los estímulos como Entradas y ejerciendo influencias sobre el a través de una o varias Salidas.

El análisis de la teoría general de sistemas puede llevar a pensar en serios indicios de la gestión por procesos pero es a partir de 1990 que se empiezan a encontrar conceptos más precisos que explican este enfoque y las metodologías para su implementación.

De este modo, la incidencia de la TGS en el enfoque de la gestión por procesos es clara, puesto que “la gestión estratégica de los procesos implica ver a la organización como un sistema en el que todas las actividades que se realizan en su seno están interrelacionadas de forma que se consigue, de la manera más eficaz y eficiente, la satisfacción de los diversos clientes actuales y potenciales de la empresa”²¹. Aquellos procesos funcionan para el enfoque de la TGS como partes o subsistemas, del sistema global que es la empresa.

²¹ ROURE, J.B. La Gestión por Procesos. Citado por GARZÓN GAITÁN, Carlos Alberto. Sistemas Integrados de Información para Producción. Bogotá D.C.: Cascada, Litografía, 2000. p. 21.

La teoría general de los sistemas proyecta la manera en la que las características de los sistemas se ajustan a las que se encuentran en el enfoque de la gestión por procesos. Para ello, se debe conocer el funcionamiento de este enfoque, en el cual conjugan los elementos que hacen parte de los sistemas como pieza fundamental para su desarrollo.

Los procesos son un conjunto de actividades o tareas necesarias para la obtención de un resultado, dicho resultado crea un valor intrínseco para el usuario o el cliente o un mecanismo para convertir inputs en outputs. Esta definición de Fernández incluye también una serie de elementos propios de los procesos, que vienen de la teoría general de sistemas, como los inputs, los outputs y la relación de los mismos dentro de un sistema, con las mismas características y alcances que los propuestos por la TGS²².

Igualmente, la comprensión de los sistemas dentro de una visión holística, responde a la implicación fundamental que tiene en el enfoque por procesos. Trascendiendo a la gestión por procesos, la TGS ayuda a comprender de manera concisa cada una de las partes de la empresa están contenidas como parte de un sistema mayor, para lo cual los elementos deben verse de manera conjunta. Comprender que la empresa es un sistema que compromete cada una de sus partes, implica una ventaja ya que según PÉREZ FERNÁNDEZ de VELASCO, José Antonio (Gestión por Procesos, 2010, p. 77), aporta una visión más amplia y global de la organización (cadena de valor) y de sus relaciones internas.

4.2.3. GESTIÓN POR PROCESOS

La toma adecuada de decisiones en las organizaciones está arraigada a los hechos y datos que brinda la información y las herramientas organizacionales que haya en las mismas. En una organización fluctúan diferentes recursos los cuales deben administrarse de manera adecuada para lograr un alto nivel de eficiencia. De esta manera, el administrador retoma los principios básicos de la administración establecido por Deming, Edwards (Calidad, productividad, competitividad: la salida de la crisis, 1989) como ciclo PHVA:

PLANIFICAR: Define los objetivos y cómo lograrlos, esto de acuerdo a políticas organizacionales y necesidades de los clientes.

HACER: Ejecutar lo planeado, en esta etapa es recomendable hacer pruebas pilotos antes de implantar los procesos definidos.

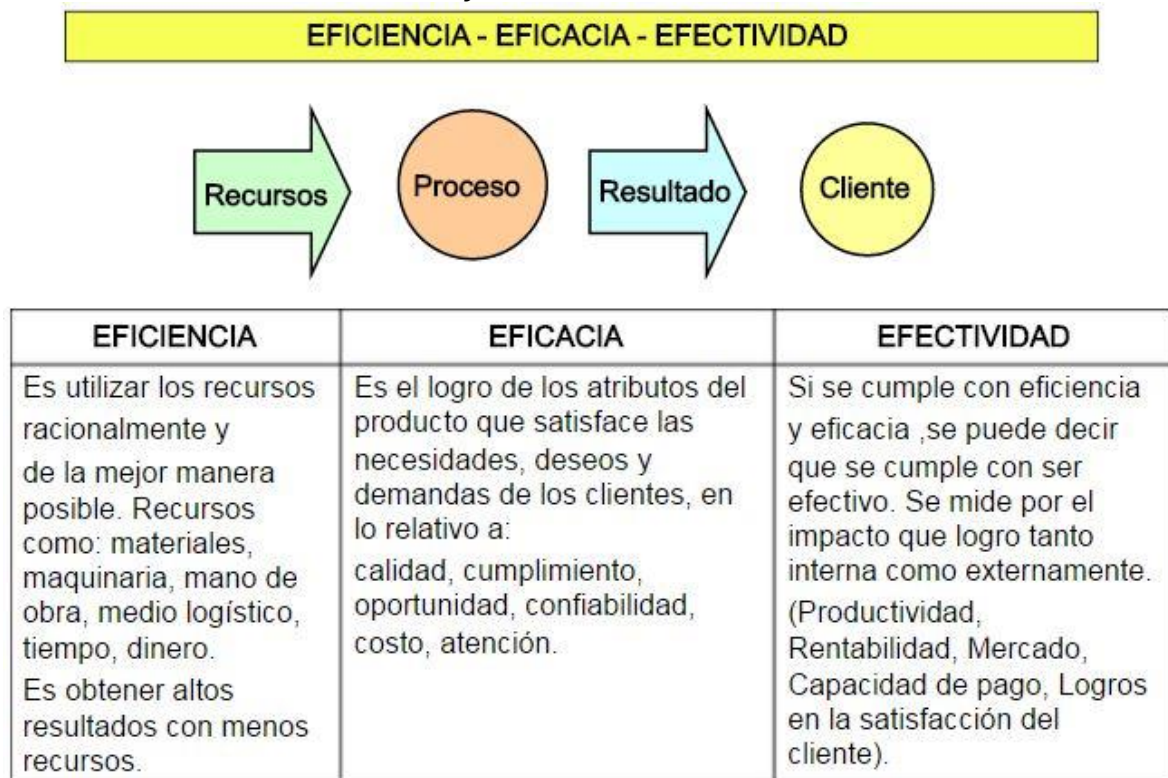
²² LOZANO. Op. cit. p. 22.

VERIFICAR: Se comprueba que se hayan ejecutado los objetivos previstos mediante el seguimiento y medición de los procesos, confirmando que estos estén acorde con las políticas y a toda la planeación inicial.

ACTUAR: Se realizan las acciones para el mejoramiento del desempeño de los procesos, se corrigen las desviaciones, se estandarizan los cambios, se realiza la formación y capacitación requerida y se define como monitorearlo.

Bajo estos principios, el administrador debe orientar sus funciones para lograr resultados efectivos que le den a la empresa un carácter formal y competitivo. En esta labor, la gestión de los procesos implica un nuevo modelo, que, entre algunas otras ventajas, conduce a la eficiencia, eficacia y efectividad en la empresa.

Ilustración 3: Eficiencia, eficacia y efectividad.



Tomado de: BLANDÓN, Merlín. Análisis de Rentabilidad. 2004.

Para lograr una empresa competitiva se necesita emplear sistemas efectivos que tengan como resultado el mejoramiento continuo de la calidad, la disminución de los costos y el aumento de la satisfacción de los clientes.

El medio por el cual la empresa transforma los recursos en resultados es el proceso. A través de la gestión por procesos la organización alcanza los niveles de productividad necesarios para ser competitiva en el mercado.

El transcurrir del tiempo y la evolución de las teorías, han mostrado diferentes caminos por los cuales la gestión se ha transformado, mostrando siempre una ruta para alcanzar resultados con mayor eficacia y eficiencia. La gestión por procesos es un concepto relativamente nuevo, que aparece posterior a los años 90, para algunos, como un concepto que mejora el resultado de la gestión organizacional.

Así pues, se han considerado diferentes enfoques que respaldan este concepto:

Ilustración 4: Justificación para la gestión por procesos.

¿Por que la gestión por procesos ?	H. James Harrington (1993)	-La empresa es un conjunto de procesos complejos. Los procesos de la empresa nacen como tareas que responden a una necesidad interna o externa, pero con el tiempo no se actualizaron, se dividió la responsabilidad , se desarrollo la burocracia que nadie cuestiona concentrándose en actividades internas. Los procesos de la empresa son la clave para un desempeño libre de errores. -La gerencia es responsable del 80% de los problemas, ha arruinado la capacidad de los empleados para generar un output libre de errores. El papel de la nueva gerencia es comprender y dirigir la revolución de los procesos de la compañía. - Nuevo cliente mas exigente hasta en los mínimos detalles, que requieren cambios fundamentales en la organización.
	Roure, Moriño & Rodríguez Badal (1997) IESE	-Necesidad de gestionar las relaciones entre diversas Funciones
	ISO TC 178/ SC 2 /N 544R. 2001	- Un resultado deseado se alcanza más eficientemente cuando las actividades y los recursos relacionados se gestionan como un proceso
	Michael Hammer & James Champy (1993)	-Por doscientos años la gente creó y construyó empresas en torno al brillante descubrimiento de Adam Smith donde el trabajo industrial podía romperse en simples y básicas tareas. En la era de los negocios post industrial nos hemos enterado de que las corporaciones serán fundadas y construidas en torno a la idea de reunificar esas las tareas en coherentes procesos de negocio . El cliente, la competencia y el cambio de hoy requieren que la compañía se organice en torno a procesos . -En muchas compañías hoy hay responsables de tareas y actividades, pero nadie esta a cargo de los procesos, nadie da cuenta de ellos y sus resultados.
	José Antonio Pérez – Fernández de Velasco. (1996)	Gestión por procesos, un avance lógico en las empresas, una forma de enfocar la participación del personal y orientar la empresa hacia el cliente . Tradicionalmente, las empresas se han estructurado como organizaciones por departamentos o áreas funcionales, que poco tienen que ver con las necesidades del cliente. Muchos de los procesos fluyen horizontalmente a través de las clásicas organizaciones funcionales : en algún área pudiera haber un "Nicho de Poder", planteando problemas de asignación de responsabilidades sobre la totalidad del proceso que en ningún caso puede ir acompañada de autoridad ejecutiva para no intervenir con la jerarquía ".

Tomado de: LÓPEZ CARRIZOSA, Francisco José. El enfoque de gestión por procesos y el diseño organizacional: el caso Antioqueño. Medellín: Universidad EAFIT. (2008). 23 p.

En atención a estos argumentos, es posible extraer que la gestión por procesos deviene de varios enfoques en relación con la calidad y los sistemas, que, como se ha tratado anteriormente, implican un desarrollo importante en estas teorías que aún permanecen en la esencia de este nuevo concepto.

Los cambios que ha traído consigo este nuevo enfoque, desmonta anteriores teorías con las cuales se pretendía encasillar a la organización en los llamados departamentos, que obedecen a estructuras organizacionales netamente verticales. En contraste, la gestión por procesos propone un modelo para el cual la

interacción entre los procesos, es el factor vital en el funcionamiento. La interrelación de los procesos estimula a que la corriente de las decisiones y de las actividades obedezca a un sentido horizontal.

Este nuevo sentido de funcionamiento al que obedece la organización, ha sido provechoso para ceder ante las nuevas exigencias que plantean los clientes, que cada vez conocen más sobre los productos. Además, la nueva orientación es ahora una cuestión de alcanzar niveles altos de eficiencia, necesarios para ser competitivos y sostenerse en el mercado.

En consecuencia, los procesos son el aliciente a que las empresas se organicen de una manera más competitiva, eficiente y orientada fundamentalmente hacia el cliente. Es prudente que se presenten los conceptos que se tienen a su alrededor:

Ilustración 5: Concepto de proceso.

PROCESO	
H. James Harrington (1993)	Cualquier actividad o grupo de actividades que emplee un insumo, le agregue valor a este y suministre un producto a un cliente externo o interno. Los procesos utilizan los recursos de una organización para suministrar resultados definitivos
Roure, Moriño & Rodríguez Badal. (1997) IESE.	Actividades, acciones o decisiones interrelacionadas, orientadas a obtener un resultado específico, como consecuencia del valor agregado en cada etapa. Todo proceso debe poder medirse.
ISO TC 176/SC 2 /N 544R. 2001	Conjunto de actividades mutuamente relacionadas o que interactúan, las cuales transforman elementos de entrada en resultados. (ver figura 1) Nota 1 Los elementos de entrada para un proceso son generalmente resultado de otros procesos. Nota 2 Los procesos de una organización son generalmente planificados y puestos en práctica bajo condiciones controladas para aportar valor.
ISO 8402:1994 ISO 9004-1:1994	Un conjunto de recursos y actividades interrelacionadas que transforma entradas en salidas. Nota: Los recursos pueden incluir personal, finanzas, instalaciones, equipos, técnicas y métodos. El proceso en si mismo es (o debería ser) una transformación que agrega valor La organización existe para realizar un trabajo que agrega valor. El trabajo se lleva a cabo a través de una red de procesos usualmente compleja (no siempre secuencial).

José Antonio Pérez – Fernández de Velasco. Madrid 1996	Conjunto de actividades (Conjunto de tareas necesarias para la obtención de un resultado) cuyo producto crea un valor intrínseco para el usuario o el cliente ó mecanismo para transformar inputs en outputs. Un proceso es la forma natural de organización del trabajo. Elementos de un proceso: - Input (proveedor) que responde a un criterio o estándar definido - Recursos y medios - Output (cliente) con la calidad exigida por el estándar de proceso. Límites o fronteras Sistema: Conjunto de procesos que tienen por finalidad la consecución de un objetivo.
Michael Hammer & James Champy (1993)	Por proceso entendemos simplemente un conjunto de actividades, que toman unas entradas y crean unas salidas o un resultado de valor para un cliente – desarrollando un nuevo producto por ejemplo.
J.R. Zaratiegui	Secuencias ordenadas y lógicas de actividades de transformación, que parten de unas entradas (informaciones en un sentido mas amplio – pedidos, datos, especificaciones – mas medios materiales – maquinas, equipos, materias primas, consumibles etc...), para alcanzar unos resultados programados, que se entregan a quines lo han solicitado, los clientes de cada proceso.
Peter G.W. Keen (1997)	Los procesos son mas que un flujo de trabajo presentado como “un conjunto de actividades que toman una o mas entradas y crea una salida que genera valor para un cliente”, “un conjunto estructurado y medible de actividades diseñado para producir una especifica para un cliente o mercado” o “un orden específico de actividades de trabajo, en un tiempo y espacio limitado con clara identificación de entadas y salidas”. Un proceso es cualquier trabajo que cumple cuatro criterios; es recurrente, afecta algunos aspectos de la capacidad organizacional, puede realizarse en diferentes formas diferentes que contribuyen a los costos, valor, servicio o calidad y requieren coordinación.
H. James Harrington (1993)	Todos los procesos de servicios y los que respaldan los procesos de producción (por ejemplo, de pedidos, proceso de cambio de ingeniería, de nómina, diseño de proceso de manufactura). Un proceso de la empresa consiste en un grupo de tareas lógicamente relacionadas que emplean los recursos de la organización para dar resultados definidos en apoyo de los objetivos de la organización.

Tomado de: LÓPEZ CARRIZOSA, Francisco José. El enfoque de gestión por procesos y el diseño organizacional: el caso Antioqueño. Medellín: Universidad EAFIT. (2008). 26 p.

La mayoría de los conceptos coinciden, por lo que es posible concluir que “proceso es una serie de actividades coordinadas y repetibles, que emplean unos recursos de la organización para la transformación de unas entradas en salidas que generan un valor para un cliente o mercado”²³.

²³ LÓPEZ. Op. cit. p. 28.

Los procesos se articulan a un sistema general, el cual puede describirse en el siguiente orden, empezando desde el menor nivel:

1. Tareas.
2. Actividades
3. **Procesos**
4. Sistema

Por actividad se entiende “el conjunto de tareas necesarias para la obtención de un resultado”. En su orden, sistema se define como un “conjunto de procesos que tienen por finalidad la consecución de un objetivo”²⁴.

La gestión por procesos es un concepto que en conclusión coincide con los siguientes atributos:

- Es un enfoque sistémico.
- Enfatiza en el logro de los objetivos.
- Promueve las interrelaciones y comunicación entre las funciones, áreas o personas.
- Mejora de la eficiencia y eficacia.
- Enfoque al cliente.
- Adaptación de la organización a los cambios del entorno (concepto propio del enfoque de sistemas).

PÉREZ FERNÁNDEZ (Gestión por Procesos) considera que la gestión por procesos tiene sus principios en:

- Énfasis en la satisfacción del cliente.
- Orientación de la organización hacia la creación de valor mediante el diseño de procesos operativos y gestión eficaces.
- Compatibilidad entre las necesidades organizacionales internas con la satisfacción del cliente.
- Participación de las personas.
- Mejoramiento continuo.

²⁴ PÉREZ FERNÁNDEZ, José Antonio. En: Gestión por Procesos. 4 ed. Madrid, España: ESIC EDITORIAL, 2010. p. 52.

Así mismo, explica que la Gestión por Procesos esta entre las prácticas más avanzadas de gestión empresarial ya que:

- Permite desplegar la estrategia corporativa mediante un esquema de Procesos Clave.
- Se fundamenta en el trabajo en equipo, Equipo de Proceso, permitiendo hacer realidad la gestión participativa.
- En la medida en que los procesos son transversales, atraviesan los departamentos de la empresa, contribuyen a cohesionar la organización.
- Busca la eficiencia global (empresa) y no solo la eficiencia local (departamento)²⁵.

Sin embargo, no se puede considerar que la gestión por procesos como practica avanzada, suponga de su mera implementación como si fuese una receta. La adopción de un enfoque implica que este sea exitoso según algunos factores:

- La estrategia: la adopción de un enfoque de gestión por procesos debe hacer parte de las estrategias de la alta gerencia y es una decisión del negocio que debe tomarse de manera integral, debe considerarse como un proceso de transformación que va a involucrar a cada uno de los miembros de la empresa y no debe limitarse a la obtención de un certificado o registro.
- La cultura: para implementar la gestión por procesos en una organización debe haber un cambio cultural que incluye la identificación de principios y valores que deben estar presentes en cada una de las personas de la empresa. La alta gerencia debe asegurar que las condiciones sean propicias para que se dé la cultura que hace posible la gestión por procesos.
- La estructura organizacional: la adopción de la gestión por procesos transforma radicalmente la estructura organizacional, en la responsabilidad y autoridad de las personas, el sistema formal de comunicación, la división del trabajo y la coordinación y control de actividades, inclusive afecta las jerarquías (que se opondrán al cambio), ya que con ella busca cambiar el modelo burocrático y vertical por un modelo de creación de valor en sentido horizontal.
- La creación de valor: el enfoque de gestión por procesos está centrado como se dijo en el valor agregado, y debe diseñarse un sistema de creación de valor, que se pueda medir con indicadores de eficiencia y eficacia incluyendo los financieros como el EVA. Si los indicadores no muestran incrementos en la eficacia (valor percibido por el cliente y rentabilidad del negocio) y en la eficiencia (mejora de procesos y disminución de gastos) el sistema no está bien definido.
- Los procesos críticos: la gestión de los procesos implica también identificar los procesos críticos para el negocio y que afectan al cliente y las partes

²⁵ PÉREZ. Op. cit. p. 46.

interesadas, buscando un sistema en el que no se terminen gestionando procesos que no agregan valor²⁶.

4.2.4. DISEÑO DE LA ESTRUCTURA ORGANIZACIONAL ADAPTADA A LA GESTIÓN POR PROCESOS

El diseño de la estructura organizacional da el mayor sustento sobre el cual se coordina la ejecución de las labores diarias de la organización.

La estructura es “la forma de organización que adoptan los componentes de un conjunto o bien de un sistema bajo condiciones particulares de tiempo y lugar”²⁷, por el que se sobreentiende que se regula bajo las disposiciones de la TGS, en la cual se postula que los sistemas se encuentran condicionados por unas variables internas y externas, en consecuencia que la estructura se muestra como parte de las internas. Adicionalmente, menciona que “existe una estructura cuando una serie de elementos se integran en una totalidad que presenta propiedades específicas como un conjunto, y cuando además las propiedades de los elementos dependen (en una medida variable) de los atributos específicos de la totalidad”²⁸, arguyendo de nuevo a un atributo de los sistemas, en este caso el carácter global que poseen.

Bajo este precepto, se considera que la estructura es un atributo de los sistemas, y en consecuencia evoluciona en cuanto el mismo sistema lo haga. En cuanto confiere a los cambios, el diseño organizacional es la metodología sobre la cual la estructura organizacional evoluciona. En mención a esto Pulgar Laura y Ríos Franklin consideran que “El diseño organizacional es la metodología para crear la estructura de la organización y sus procesos”²⁹.

Por su parte, GALÁN ZAZO, José Ignacio, En: Diseño Organizativo (2006, p. 2), lo define como “un instrumento clave para llevar a cabo la difícil tarea de conseguir eficiencia e innovación simultáneamente, o para combinar acciones de exploración con acciones de explotación que permitan a la empresa ser competitiva a corto plazo, desarrollarse y sobrevivir a largo plazo”.

²⁶ LÓPEZ. Op. cit. p. 35.

²⁷ PUBLICACIONES VÉRTICE S.L. En: Estructuras Organizativas. Málaga, España: EDITORIAL VÉRTICE, 2007. p. 3.

²⁸ Ibíd. p.3.

²⁹ PULGAR, Laura y RÍOS Franklin. En: Metodologías para implantar la estrategia: diseño organizacional de la empresa. 2ed. Lima, Perú: UNIVERSIDAD PERUANA DE CIENCIAS APLICADAS, 2011. p. 46.

Para HELLRIEGEL, SLOCUM Y WOODMAN, el diseño organizacional es considerado como “el proceso de diagnosticar y seleccionar la estructura y el sistema formal de comunicación, división del trabajo, coordinación, control, autoridad y responsabilidad necesarios para alcanzar las metas de la organización”³⁰.

El diseño organizacional es un proceso que no se limita temporalmente, puesto que la organización se encuentra en continuo cambio por las aflicciones impuestas del entorno, lo que presiona a las empresas al cambio de sus estrategias y por supuesto de su estructura. “No hay una estructura que sea la mejor, sino que más bien esta varía de acuerdo a la situación”³¹.

Adicionalmente, como atributo adquirido de los sistemas, el diseño organizacional abarca la totalidad de la organización, implicando de esta manera su enfoque sistémico.

La caracterización de los sistemas implica que su estructuración permita la repartición del trabajo o de las responsabilidades, con unos objetivos claros; sin malentender que esto lo abstenga de su carácter global.

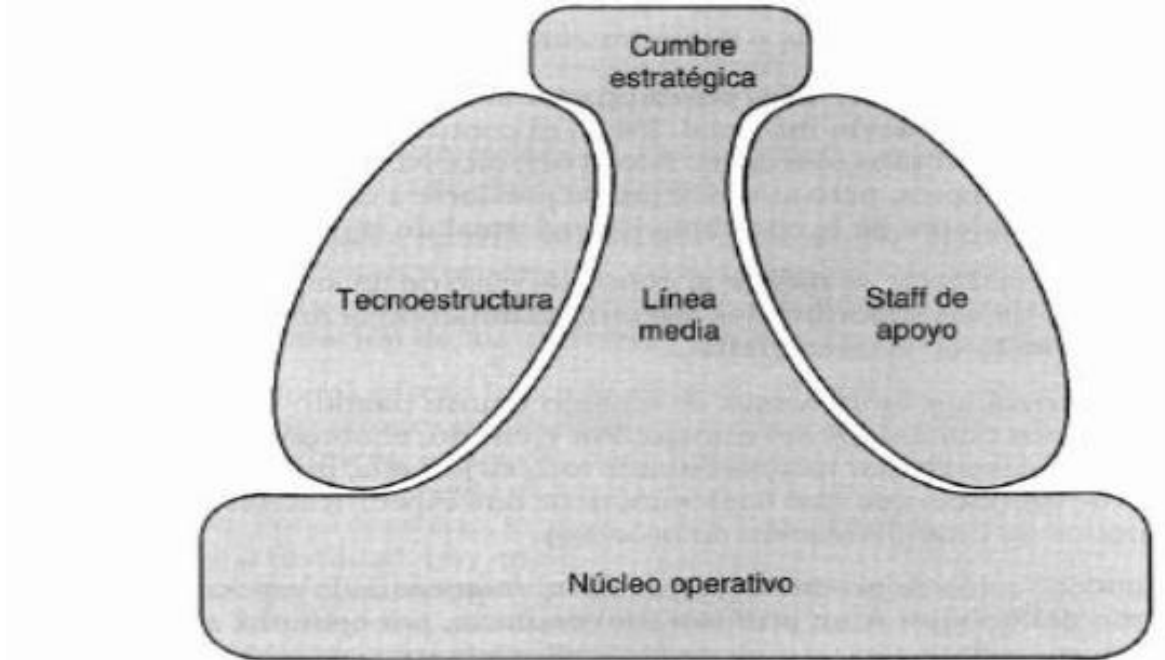
Según Mintzberg, “la estructura de una organización debe ser un resultado de la selección de elementos, hecha teniendo en consideración la búsqueda de consistencia interna y externa, es decir, en el diseño de la estructura se ha de tener en cuenta tanto la armonía interna de la organización como la situación de la organización en el entorno”³². A su vez, proporciona un esquema en el que identifica cinco elementos o componentes básicos de la organización: cumbre estratégica, núcleo de operaciones, línea media, staff de apoyo y tecnoestructura, ilustrados de la siguiente manera:

³⁰ LÓPEZ. Op. cit. p. 65.

³¹ PUBLICACIONES VÉRTICE S.L. Op. cit. p. 3.

³² VALENZUELA SEVILLA, Jordi. En: La Evolución del Diseño y la Estructura Organizativa: Un Estudio de Casos. Barcelona, España: UNIVERSIDAD AUTÓNOMA DE BARCELONA, 2013. p. 16.

Ilustración 6: Componentes de la estructura organizativa.



© Henry Mintzberg: The Structuring of Organizations. Prentice Hall, Nueva York, 1979.

Tomado de: VALENZUELA SEVILLA, Jordi. En: La Evolución del Diseño y la Estructura Organizativa: Un Estudio de Casos. Barcelona, España: UNIVERSIDAD AUTÓNOMA DE BARCELONA, 2013. p. 17.

La **Cumbre Estratégica**, es el papel representado por la alta dirección de la empresa, incluyendo su personal de apoyo y asesores personales. Son encargados de garantizar que la organización funcione de manera adecuada, cumpliendo con los objetivos, coordinando las actividades necesarias y proporcionando los incentivos adecuados a los miembros. Dentro de una estructura por procesos, comprende los procesos estratégicos en el mapa y la cumbre estratégica es la principal responsable de los mismos.

La **Línea Media** coincide con los mandos intermedios entre el nivel estratégico y operativo de la organización, siendo una necesidad para la cumbre estratégica, puesto que sirve de enlace con el núcleo operativo. Este elemento se hace necesario en medida que la empresa crece y considera designar más responsables. La línea media hace parte tanto de los procesos misionales de la empresa como de los estratégicos. En su labor, están en constante intercambio de información con ambos grupos de procesos.

El **Núcleo Operativo** se encarga de aquellas actividades que implican directamente el trabajo de producción de bienes y servicios, bajo la concepción de la gestión por procesos, aquellos que son el carácter misional de la empresa.

Aunque generalmente se identifica dentro de un organigrama como la base de la estructura, vale aclarar que estos son el centro de toda la organización, la esencia para la cual la organización ha sido creada.

“Su correcto funcionamiento es vital para la empresa. Las demás partes de la empresa deben velar para que el núcleo de operaciones funcione adecuadamente”³³.

La **Tecnoestructura** representa el papel de los analistas, especialistas o expertos en las distintas disciplinas de la dirección. El carácter de este elemento está sujeto a la importancia de su conocimiento en funciones complejas y específicas de las cuales la cumbre estratégica no es especialista. En el entorno, pueden ser vistos como contratistas, analistas, asesores, que brindan ayuda en temas específicos ajenos a la misión de la organización. En su labor se encargan de diseñar y planificar, con objeto de que el trabajo de los demás participantes sea más efectivo y productivo.

El **Staff de apoyo** considera un concepto similar al papel que juega la tecnoestructura. Constituido por unidades especializadas de naturaleza muy variada, que no participan en el carácter misional de la empresa sino que apoyan a la organización con labores específicas. Difiere de la tecnoestructura en tanto que sus servicios son necesitados por la organización frecuentemente o resulta ser una labor diaria y crítica para que el resto de la organización desarrolle adecuadamente sus procesos.

Ajustándose a lo anterior, el diseño de la estructura organizacional debe considerar de qué manera trabaja cada elemento. Comprender la esencia es fundamental, puesto que cada uno de ellos involucra responsabilidades dentro de una gestión por procesos.

Pero el diseño organizacional no se puede comprender como algo tan simple como reacomodar cuadros y líneas de organigramas. Es un proceso complejo dentro del cual se involucran una serie de variables o parámetros contingenciales. A continuación, se presentan cuatro de ellas que significan una gran fuerza a la hora de diseñar una estructura organizacional.

Entorno: “engloba todo aquello que es ajeno a la organización; la naturaleza de los productos, clientes y competidores, su situación geográfica, el clima

³³ VALENZUELA. Op. cit. p. 18.

económico, político e incluso meteorológico en el que tiene que funcionar, la tecnología del sector, entre otros aspectos”³⁴.

Los factores del entorno constituyen en gran parte el ideal de gestión de la organización. Son aspectos que no pueden dejarse por fuera, puesto que de ellos depende enormemente el éxito de la organización. De manera tal que la organización debe adoptar estas condiciones como base para plantear el esquema estructural, organizacional y de gestión. Resulta fundamental en el enfoque de la gestión por procesos en concordancia con todas las variantes que pueden afectarlos.

Antigüedad: es el periodo con el que cuenta la empresa operando en el mercado. Esta variable condiciona una serie de consecuencias en varios aspectos de la organización, entre los cuales cabe mencionar su reconocimiento, sus diversas transiciones estructurales y la respuesta que el entorno ha tenido con ellas.

Tamaño: el tamaño de la empresa lo puede indicar, de entre una cantidad elevada de indicadores, su volumen de ventas, el capital propio, el numero de trabajadores, los beneficios, su tamaño medido en metros cuadrados o su cubrimiento, entre otros.

Siendo así, no se puede unificar un solo criterio con el que se pueda responder a esta variable, sin embargo, tampoco se puede descuidar alguno. En cada uno hay una respuesta que implique en la estructuración a modo horizontal y/o vertical, y específicamente el número de trabajadores y roles condicionan la decisión de establecer el número de niveles jerárquicos y su funcionalidad. Tienen demasiada importancia en el establecimiento de los procesos, los procedimientos y los responsables.

Tecnología: “comprende todos aquellos sistemas técnicos que se utilizan o son necesarios directa o indirectamente, para transformar los factores de producción en productos”³⁵. Este factor condiciona de manera importante los requisitos para el diseño de la estructura. También implica el desarrollo del sistema de control que tendrá presencia en los procesos determinados para la estructura.

No existe modelo tal cuya adopción haya significado altos niveles de eficiencia y eficacia en todas las organizaciones. La aceptación de la existencia y la correspondiente gestión y modelamiento de la estructura organizacional en torno a las variables que afectan la empresa, dictaminará el éxito en la gestión. No

³⁴ Ibid. p. 21.

³⁵ Ibid. p. 22.

obstante, en la evolución de la teoría administrativa, se han generado modelos con los cuales se ha logrado el éxito en las condiciones temporales de hace algunos años.

En este sentido, juega papel esencial la articulación de las variables con los principios y parámetros de diseño organizacionales, con lo que se configura el modelo de la estructura organizacional.

A continuación se relacionaran tres de las estructuras más comunes:

- Estructura Funcional.
- Estructura Divisional.
- Estructura Matricial.

ESTRUCTURA FUNCIONAL

La estructura funcional corresponde a un diseño, producto de la agrupación de funciones especializadas que se unifican a manera de departamentos. Su uso es propio de empresas de considerable dimensión, frecuentemente industriales. “Se trata de una estructura que pone su énfasis en los principios o parámetros del diseño horizontal y que busca la racionalidad administrativa y el incremento de la productividad económica”³⁶.

Mediante la especialización busca generar economías de escala, ya que permite aprovechar las habilidades de las personas en conjunto, formando así los departamentos.

Promueve ventajas tales como:

- Control al nivel operativo.
- Definición de las tareas de los directivos.
- Contacto directo de gerencia con todas las funciones.
- Simplifica los mecanismos de control.
- Economías de escala, alta productividad.

Por su parte, genera también ciertas desventajas generadas en gran parte por el crecimiento y diversificación de la empresa:

- Alta centralización.
- Sobrecarga de trabajo de la dirección.

³⁶ Ibid. p. 29.

- Desconocimiento de los procesos y sus interacciones.
- Dificultad para llevar la estrategia a la operación.
- Gestión ineficiente de recursos.
- Mando como forma de control.
- Objetivos locales, no globales.
- Poca eficacia en el cumplimiento de los objetivos estratégicos.
- Poco conocimiento de la labor del otro.
- Información aislada y resguardada.
- Poca asimilación del entorno.

ESTRUCTURA DIVISIONAL

“Una estructura divisional es aquélla que divide la organización en unidades o divisiones, parcialmente autónomas, en función de los productos, servicios, áreas geográficas o procesos de la empresa”³⁷. No está dividida según las funciones que se llevan a cabo en la empresa. Por su parte, divide a la empresa según productos o servicios, zonas geográficas, tipo de clientes, entre otras clasificaciones.

Este tipo de estructuras favorece ampliamente el control que se ejerce sobre cada tipo de división. Sin embargo, en su división relacionada con las unidades de negocio, tiende a concentrarse en el control y los resultados individuales de cada división, tornándose menos productiva, de igual manera que conlleva un alto costo económico.

Este modelo plantea ciertas ventajas en cuanto la especialización de cada división, conlleva a que las habilidades, competencias e innovaciones se concentren en determinado grupo de productos, tecnologías, consumidores o necesidades del mercado. Así mismo, permite prestar mayor atención a las necesidades de cada división.

El modelo estructural promueve la adaptación a una multiplicidad de factores. De esta manera, en una división determinada según los clientes, la empresa tendrá la capacidad de adaptarse estrechamente a sus demandas.

El rol del directivo conlleva un papel multifacético, en el que deberá tener capacidades en diversos campos al tener que coordinar diversas áreas funcionales.

³⁷ Ibíd. p. 32.

De esta manera se puede resumir que esta estructura permite ventajas tales como:

- Las divisiones se centran en problemas y oportunidades propias de su entorno.
- Se despliegan mejores estrategias según la índole de la división.
- Mayor control en las unidades estratégicas de negocios.
- Incremento de habilidades, competencias y procesos de innovación según la división.
- El rol del directivo es gerencial.
- Facilidad en la evaluación de resultados de cada unidad.
- La alta dirección se centra en la estrategia.

Sin embargo, acarrea algunas desventajas:

- Su estructuración tiene dificultades, en cuanto a las funciones y negocios que deben incluirse en cada división.
- De estructurarse muchas divisiones puede volverse compleja, incluso para los clientes.
- Altos costos.
- Conflictos entre divisiones.
- Confusión de las responsabilidades de las divisiones.

ESTRUCTURA MATRICIAL

Una estructura matricial tiene un nivel de mayor complejidad, ya que se combinan dos estructuras como por divisiones geográficas, por productos, funciones, divisiones, entre otras.

La combinación de estos factores es resultado de los criterios sobre los cuales se organiza la empresa, de acuerdo a una mayor respuesta en materia de eficiencia y eficacia en el desempeño. En consecuencia, la adopción de esta estructura es producto de la elección de más de un factor que condicione el tipo de estructura que debe prevalecer para buscar el óptimo funcionamiento de la empresa.

La adecuación de estas estructuras no se da únicamente en organizaciones de gran tamaño. De hecho, estas estructuras se dan de acuerdo a la utilidad que pueda representar en cada organización, indistintamente que su tamaño.

De acuerdo a la necesidad de organización de la empresa, se puede elegir una estructura matricial, justificando que debe proveer un esquema para que se organice en atención a las funciones y a las divisiones, por ejemplo.

“El modelo matricial puede considerarse como un importante sistema de enlace o de coordinación en la organización, integrando diversas relaciones laterales. Así, generalmente las estructuras matriciales mejoran la calidad de la toma de decisiones en situaciones en las que existen riesgos que afectan a uno de los intereses vitales de la organización que domina la estrategia a costa de otros intereses”³⁸.

Esta estructura además presta las bases para establecer contacto directo con los individuos, a diferencia del carácter de la organización funcional y divisional, que alejan esto de ser realidad.

La estructura matricial corresponde a un modelo más avanzado que los anteriores, de la cual se pueden extraer las siguientes ventajas:

- Responde a más de un factor condicionante de la estructura.
- Permite mayor flexibilidad.
- Facilita la coordinación y disponibilidad de recursos.
- El rol del empleado es multifacético, debido a su constante contacto con otras áreas funcionales.
- Comunicación más fluida.
- Diversificación.
- Permite responder de manera más adecuada a estrategias de los directivos.

En cuanto a sus desventajas, se pueden clasificar las siguientes:

- Puede llegar a ser compleja puesto que en su rol, los empleados responden a dos supervisores.
- Conflictos entre los supervisores, entre otras cosas, por la asignación de los recursos.
- Las responsabilidades de los empleados pueden llegar a ser confusas.
- No hay unidad de mando.

³⁸ Ibíd. p. 35.

En concurrencia con los anteriores modelos, cabe denotar que la evolución de estos tiende a dar más solvencia a las estructuras, dándoles un carácter más flexible, autónomo y auto-controlado. También se tiende a disminuir la brecha de la verticalización existente desde estructuras antiguas, a beneficio de la utilización de menos recursos y de impregnar el carácter autónomo y de auto-control al que se quiere llegar.

LA ORGANIZACIÓN POR PROCESOS

Las tendencias presentadas por las estructuras han sentado las bases sobre las cuales se da vida a la organización por procesos. El desarrollo de este tipo de organización esta ceñido a aspectos que anteriores modelos han olvidado.

Los antiguos modelos de predominancia burocrática han dejado de lado una serie de aspectos que al día de hoy son claves para la trascendencia de las empresas en un entorno altamente cambiante.

La organización por procesos da oportunidad para el desarrollo de todos los niveles de la organización, en divergencia con los modelos anteriores en los cuales la toma de decisiones ha estado en cabeza de mandos altos y medios.

En este sentido, el tipo de organización propuesto, pretende dar autonomía a los miembros de la empresa, modificando de manera sustancial la forma en la que se toman las decisiones y la cantidad de procesos que acarrearán los modelos burocráticos para dar pie a su ejecución. El carácter autónomo y de auto-control sin duda es un gran avance en las organizaciones para ser más eficaces y tener un desempeño con mayor eficiencia.

Este tipo de organización también enfatiza en la respuesta al cliente, de manera que el carácter de la misión de la empresa, así como sus procesos y sus procedimientos tienen por objeto la satisfacción de las necesidades del cliente. A diferencia de modelos anticuados, la organización por procesos articula las necesidades de los clientes en cada uno de sus procesos.

De esta manera, se han sentado las bases para que las organizaciones asimilen un carácter más dinámico, en el que, a diferencia de los modelos organizacionales ya establecidos se puede destacar que:

- Orientación externa hacia el cliente vs orientación interna al producto.
- Fusionar en las personas pensamiento y acción de mejora vs la lógica tayloriana. No se trata de trabajar más sino de trabajar de otra manera.
- Compromiso con resultados vs cumplimiento.

- Procesos y clientes vs departamentos y jefes.
- Participación y apoyo vs jerarquía y control.
- Mando por excepción vs dar órdenes y supervisión directa.
- Responsabilidad sobre el proceso vs autoridad jerárquica funcional³⁹.

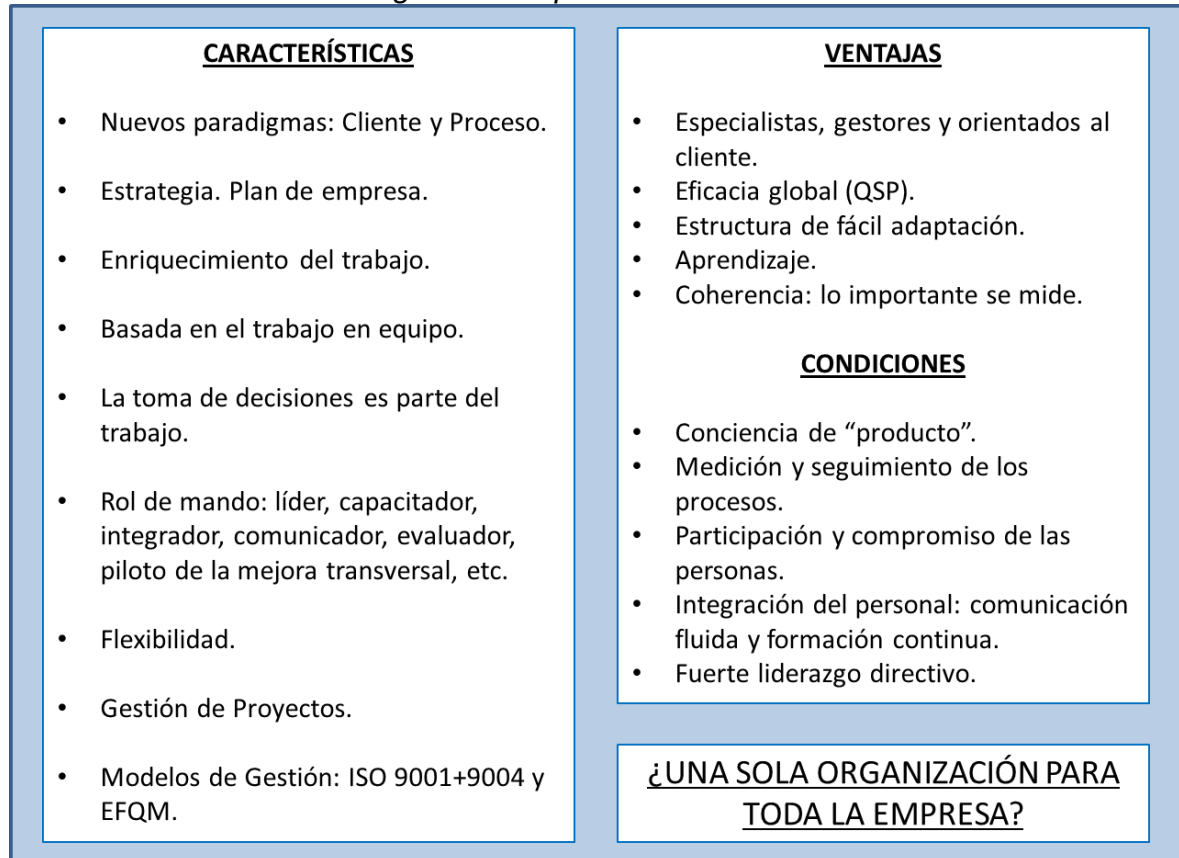
El enfoque de la gestión por procesos busca que se cambie el paradigma al cual se han enfocado los modelos organizacionales anteriores, los cuales objetan por “como hacer mejor lo que se está haciendo”, que es propio del modelo funcional. En contraste, el enfoque subyace en la necesidad de crear conciencia del **porque y para quien lo hacemos**. Mediante estas dos reflexiones, se pretende ubicar a las personas de acuerdo a los procesos existentes en la empresa.

Ya no es el jefe quien presiona por cumplir con unos resultados, ya que en su lugar se debe generar un compromiso con los resultados. Por ende, “para quien lo hacemos” indica que posterior a la labor de una persona que participa en un proceso, continua otro proceso el cual necesita un resultado de su parte. Esto difiere de modelos anteriores, en los que los resultados eran entregados al jefe, desconociendo la justificación y creando demoras a consecuencia de la comunicación de esos resultados a los diferentes departamentos que los necesitaban.

De modo que este modelo integra una serie de aspectos, con los que se abre un camino en el que la gestión es participativa y aún más eficaz y competitiva.

³⁹ PÉREZ. Op. cit. p. 293.

Ilustración 7: Modelo de Organización por Procesos.



Adaptado de: PÉREZ FERNÁNDEZ, José Antonio. En: Gestión por Procesos. 4 ed. Madrid, España: ESIC

4.2.5. INDICADORES DE GESTIÓN

El ser humano tiende por naturaleza a permanecer en un estado de seguridad con un mínimo nivel de riesgo y a su vez de incertidumbre. Por ende, adopta comportamientos mediante los cuales el riesgo se minimice y aumente su nivel de certeza. El hombre emplea la medición como puente sobre el cual evita altos niveles de incertidumbre, de hecho, en su evolución ha creado y transformado herramientas con las cuales evalúa estados y los compara con las magnitudes de patrones ya establecidos.

Las organizaciones están envueltas en un mundo en el que por competitividad, se busca mayor ventaja. Los sistemas de control ofrecen soporte a la administración y permite evaluar el desempeño de la empresa.

“Un sistema de control de gestión tiene como objetivo facilitar a los administradores con responsabilidades de planeación y control de cada grupo operativo, información permanente e integral sobre su desempeño, que les permita a estos autoevaluar su gestión y tomar los correctivos del caso”⁴⁰.

“Un indicador de gestión es una relación entre las variables cuantitativas o cualitativas, y que por medio de estas permiten analizar y estudiar la situación y las tendencias de cambio generadas por un fenómeno determinado, respecto a unos objetivos y metas previstas o ya indicadas”⁴¹. Estos, a su vez, resultan ser determinantes para que todo proceso se lleve a cabo con eficacia y eficiencia. No pueden ser vistos como un fin, en su lugar, son un medio, puesto que estos se caracterizan por brindar apoyo para saber cuál es el estado de la organización o de una parte de ella.

Los indicadores de gestión recaen directamente sobre la transformación de las entradas mediante los procesos o en los resultados que estos producen. De esta manera, determinan el éxito del proceso a través de la medición de los resultados que tienen los mismos. Estos permiten plantear y hacer los correctivos necesarios a tiempo, actividades características propias de gestión de la rutina diaria.

Los indicadores de gestión no son otra cosa que buscar el control de la organización, como parte del ciclo establecido por Deming.

Controlar es mantener el comportamiento de los factores vitales dentro de un rango previamente determinado, durante cierto periodo. Tanto los factores vitales como sus respectivos valores, incluyendo los rangos de variación tolerable, son establecidos de manera encadenada desde el nivel estratégico hasta el nivel operativo, asociados directamente a los objetivos fijados en la fase de planeación. De esta manera, los objetivos estratégicos, generalmente de largo plazo y cobertura total en la organización, generan objetivos tácticos, de mediano plazo y cobertura parcial de la organización, y esos últimos se traducen en objetivos operativos, de corto plazo y cobertura limitada de la organización”⁴².

Como herramienta de control, los indicadores de gestión aportan el sustento sobre el cual la administración obtiene información certera del comportamiento o desempeño de determinado proceso o la organización en su totalidad. En consecuencia, permiten que se genere una comparación sobre comportamientos

⁴⁰ BELTRÁN JARAMILLO, Jesús Mauricio. En: Indicadores de Gestión, herramientas para lograr la competitividad. 2 ed. Bogotá: 3R Editores. 1998. p. 33.

⁴¹ ACEVEDO y RIVERA. Op. cit. p. 52.

⁴² BELTRÁN. Op. cit. p. 24.

planeados y comportamientos reales, consiguiendo que a partir de sus resultados se tomen decisiones para conseguir mejores resultados.

“Los indicadores de gestión pueden ser valores, unidades, índices, series estadísticas y entre otros; es decir, que es como la expresión cuantitativa del comportamiento o el desempeño de toda una organización o una de sus partes”⁴³.

Sin embargo, como herramienta de control, los indicadores no garantizan por si solos que se lleve una gestión oportuna y eficaz.

“Los indicadores de gestión son, ante todo, información, es decir, agregan valor, no son solo datos. Siendo información, los indicadores de gestión deben tener los atributos de la información, tanto en forma individual como cuando se presentan agrupados”⁴⁴.

La gestión con indicadores supone la capacidad de los administradores de saber comprenderlos. La importancia radica en la conceptualización que se le da a la información y que la deducción de la misma constituya la manera en la que se toman las decisiones. Esto induce a que la información debe ser comprendida apropiadamente y, por ende, debe caracterizarse de acuerdo a los siguientes atributos:

- Exactitud: la información debe representar la situación o el estado como realmente es.
- Forma: existen diversas formas de presentación de la información, que puede ser cuantitativa o cualitativa, numérica o gráfica, impresa o visualizada, resumida y detallada. Realmente la forma debe ser elegida según la situación, necesidades y habilidades de quien la recibe y procesa.
- Frecuencia: es la medida de cuan a menudo se requiere, se recaba, se produce o se analiza.
- Extensión: se refiere al alcance en términos de cobertura del área de interés. Además tiene que ver con la brevedad requerida, según el tópico de que se trate. La calidad de la información no es directamente proporcional con su extensión.
- Origen: puede originarse dentro o fuera de la organización. Lo fundamental es que la fuente que la genera sea la fuente correcta.
- Temporalidad: la información puede “hablarnos” del pasado, de los sucesos actuales o de las actividades o sucesos futuros.

⁴³ ACEVEDO y RIVERA. Op. cit. p. 52.

⁴⁴ BELTRAN. Op. cit. p. 36.

- Relevancia: la información es relevante si es necesaria para una situación particular.
- Integridad: una información completa proporciona al usuario el panorama integral de lo que necesita saber acerca de una situación determinada.
- Oportunidad: para ser considerada oportuna, una información debe estar disponible y actualizada cuando se la necesita.⁴⁵

Entendiendo que la información debe calificarse sobre ciertos atributos, los aportes que esta genera mediante los indicadores de gestión utilizados son clave para la toma de decisiones en la administración. Resulta fundamental que las decisiones sobre los informes que aportan los indicadores de gestión sean las adecuadas.

Los resultados que arrojan los indicadores de gestión son información encajada en una escala de medición. A través de estos resultados que califican el buen o mal estado de la organización o sus procesos, la administración pretende generar correcciones o mejoras. Es muy importante que la primera decisión de la empresa sea la globalización de los resultados. El sistema debe recibir y entender los resultados producto de su trabajo. Esta decisión recae directamente en la comunicación, que debe ser oportuna y generalizada.

La estructuración de los indicadores de gestión debe estar compuesta por otros atributos que le son necesarios para conceptuarse correctamente. Así, se consideran que son componentes necesarios los siguientes:

- Nombre: la identificación y diferenciación de un indicador es vital, y su nombre, además de concreto, debe definir claramente su objetivo y utilidad.
- Forma de cálculo: generalmente, cuando se trata de indicadores cuantitativos, se debe tener muy claro la fórmula matemática para el cálculo de su valor, lo cual implica la identificación exacta de los factores y la manera como ellos se relacionan.
- Unidades: la manera como se expresa el valor de determinado indicador está dado por las unidades, las cuales varían de acuerdo con los factores que se relacionan.
- Glosario: es fundamental que el indicador se encuentre documentado en términos de especificar de manera precisa los factores que se relacionan en su cálculo. Por lo general las organizaciones cuentan con un documento, llámese

⁴⁵ Ibíd. p. 36.

manual o cartilla de indicadores, en el cual se especifican todos los aspectos atinentes a los indicadores que maneja la organización.⁴⁶

Después de obtener los resultados de los indicadores, resulta fundamental entender el argumento de su evaluación. Usualmente, las organizaciones establecen unos límites máximos o mínimos, por los cuales el indicador se considera en un estado idóneo. Aun así, el valor resultante de los indicadores debe ser comparado con diversos patrones:

- Las metas establecidas
- El comportamiento histórico del indicador (para establecer tendencias)
- La relación que existe entre la capacidad real que tiene el vendedor con los recursos de que dispone y la manera como los aprovecha.
- El mejor valor logrado para dicho indicador, bien sea en la organización o fuera de la misma.
- El valor del mismo indicador con respecto al sector al que pertenezca la organización.⁴⁷

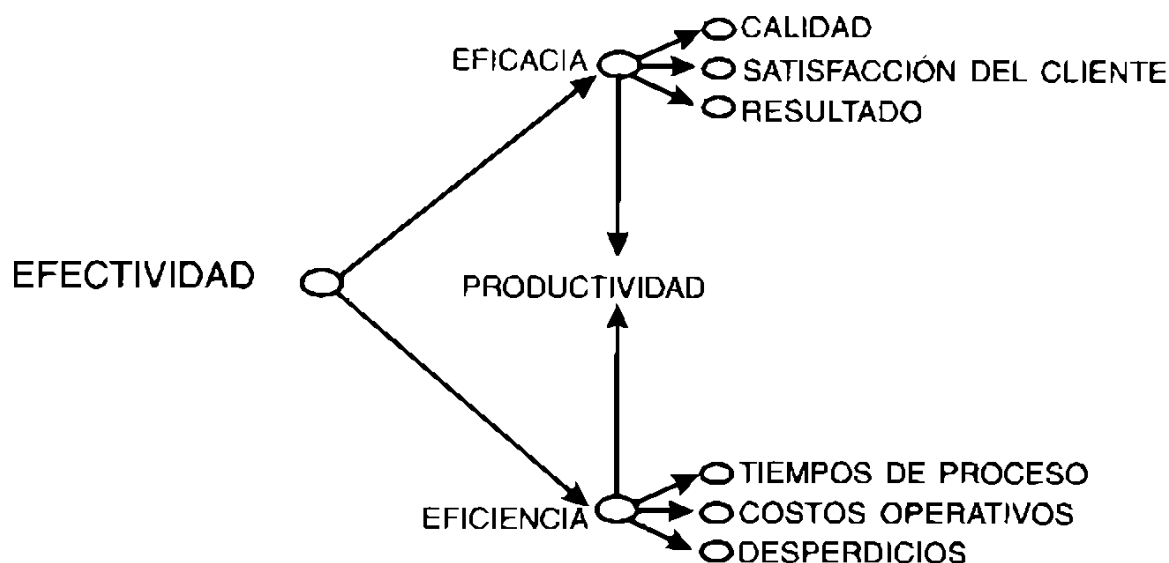
Adicionalmente, tener una gran cantidad de indicadores no es garante de una buena gestión en las empresas. No es necesario que haya un sin número de indicadores, por lo tanto, es importante elegir cuáles de ellos generan valor según las decisiones provean calidad y oportunidad

Por naturaleza, los indicadores de gestión deben reflejar factores clave en el desempeño de la organización. Por consiguiente estos indicadores pueden clasificarse a razón de efectividad, eficiencia, eficacia y productividad. En la siguiente grafica muestra la interrelación de algunos factores claves:

⁴⁶ Ibíd. p. 40.

⁴⁷ Ibíd. p. 41.

Ilustración 8: Mapa de factores clave de éxito de la gestión.



Tomado de: BELTRÁN JARAMILLO, Jesús Mauricio. En: Indicadores de Gestión, herramientas para lograr la competitividad. 2 ed. Bogotá: 3R Editores. 1998. p. 42.

Los indicadores de eficacia miden el logro de los resultados propuestos, enfocados en el “que se debe hacer” de la empresa. Por su parte, los indicadores de eficiencia miden el proceso, centrándose en el “como se hizo”, midiendo el rendimiento de los recursos que conllevan la transformación.

Lo ideal es que se cuente con un conjunto de indicadores que abarquen todas las dimensiones, de manera que se tenga conocimiento integral del desempeño de la totalidad de la organización, aludiendo así el enfoque centrado en los sistemas.

Adicional a la clasificación anterior, los indicadores de pueden distinguir según su vigencia, por lo cual pueden encajarse como temporales o permanentes:

Temporales: cuando su validez tiene un lapso finito, por lo regular cuando se asocian al logro de un objetivo a la ejecución de un proyecto, al lograrse el objetivo o cuando este pierde interés para la organización, los indicadores asociados deberán desaparecer.

Permanentes: son indicadores que se asocian a variables o factores que están presentes siempre en la organización y se asocian por lo regular a procesos.⁴⁸

Los beneficios que trae consigo la implementación de indicadores de gestión se acerca a las ventajas que trae consigo la gestión por procesos. Adicional a estas,

⁴⁸ Ibíd. p. 43.

los indicadores de gestión representan un papel muy importante ya que promueve el alcance de metas establecidas, dispone una herramienta de información sobre la gestión del negocio, identifica oportunidades de mejoramiento, permite priorizar actividades, entre otros beneficios.

4.3. MARCO CONCEPTUAL

Almacenamiento: El almacenaje o almacenamiento es una parte de la logística que incluye las actividades relacionadas con el almacén; en concreto, guardar y custodiar existencias que no están en proceso de fabricación, ni de transporte. El almacenaje permite acercar las mercaderías a los puntos de consumo⁴⁹.

Benchmarking: El benchmarking es una forma de determinar qué tan bien se desempeña una empresa (o una unidad de esta), comparado otras empresas (o unidades)⁵⁰.

Calidad: grado en el que un conjunto de características inherentes a un objeto (producto, servicio, proceso, persona, organización, sistema o recurso) cumple con los requisitos⁵¹.

Caracterización de procesos: Documento que describe las características generales del proceso, esto es, los rasgos diferenciadores del mismo.⁵²

Documentación: Documento o conjunto de documentos, generalmente de carácter oficial, que sirven para la identificación personal o para acreditar alguna condición⁵³.

Gestión por procesos: secuencia de actividades mutuamente relacionadas o que interactúan, las cuales transforman elementos de entrada en resultados. Su importancia radica en que los resultados se alcanzan con más eficiencia cuando las actividades y los recursos relacionados se gestionan como un proceso. La

⁴⁹ WIKIPEDIA. Almacenaje. (En línea). (10 de mayo de 2016) disponible en: (<https://es.wikipedia.org/wiki/Almacenaje>)

⁵⁰ DE GERENCIA. Benchmarking. (En línea). (10 de mayo de 2016) disponible en: (<http://www.degerencia.com/tema/benchmarking>)

⁵¹ WIKIPEDIA. Calidad. (En línea). (10 de mayo de 2016) disponible en: (https://es.wikipedia.org/wiki/Calidad#Definiciones_formales)

⁵² UNIVERSIDAD NACIONAL DE COLOMBIA. Guía básica para documentar Caracterización de procesos. Versión 0.2. Colombia, UNSIMEGE. p.3.

⁵³ WORD REFERENCE <http://www.wordreference.com/definicion/documentaci%C3%B3n>

gestión basada en procesos fue uno de los grandes aportes de la gestión de la calidad cuando nació como evolución del aseguramiento de la calidad.⁵⁴

Góndola: La góndola de supermercado es un tipo de mueble dispuesto a modo de pared para exhibir productos al consumidor en los puntos de venta. Debido a sus dimensiones, se utilizan especialmente en las grandes superficies de autoservicio y su longitud es el principal componente del lineal⁵⁵.

Inventario: El inventario es una relación detallada, ordenada y valorada de los elementos que componen el patrimonio de una empresa o persona en un momento determinado. Antes, los inventarios se realizaban por medio físico (se escribían en un papel)⁵⁶.

Mapa de procesos: es un diagrama de valor, un inventario gráfico de procesos de una organización.⁵⁷

Planometrias: Técnica que permite la distribución proporcional de los productos en el punto de venta y las góndolas⁵⁸.

Procedimiento: es un conjunto de acciones u operaciones que tienen que realizarse de la misma forma, para obtener siempre el mismo resultado bajo las mismas circunstancias.⁵⁹

Proceso: Conjunto de actividades relacionadas mutuamente o que interactúan para generar valor y las cuales transforman elementos de entrada en resultados. Una salida de un proceso generalmente es la entrada de otro.⁶⁰

Procesos de apoyo: gestionan los recursos institucionales (tangibles e intangibles) y soportan el desarrollo de la institución.⁶¹

⁵⁴ ASOCIACIÓN ESPAÑOLA PARA LA CALIDAD. Gestión por Procesos. (En línea). (19 de agosto de 2015) disponible en: (<http://www.aec.es/web/guest/centro-conocimiento/gestion-por-procesos>)

⁵⁵ WIKIPEDIA. Góndola. (En línea) (10 de mayo de 2016) disponible en: (https://es.wikipedia.org/wiki/G%C3%B3ndola_de_supermercado)

⁵⁶ WIKIPEDIA. Inventario. (En línea). (10 de mayo de 2016) disponible en: (<https://es.wikipedia.org/wiki/Inventario>)

⁵⁷ GADEX. El mapa de procesos y análisis de procesos clave. Hito 2.

⁵⁸ CLARA URIBE. Planometría. (En línea). (10 de mayo de 2016) disponible en: (<http://www.mercadeoclauribe.com/sitio/>)

⁵⁹ WIKIPEDIA. Procedimiento. (En línea). (19 de agosto de 2015) disponible en: (<https://es.wikipedia.org/wiki/Procedimiento>)

⁶⁰ GLOSARIO DE TERMINOLOGÍA SOBRE SISTEMAS DE GESTIÓN DE LA CALIDAD. (En línea). (19 de agosto de 2015) disponible en: (http://www.expero2.eu/expero1/hypertext/documenti/govag/GLOSARIO_DE_TERMINOLOGIA SOBRE_CALIDAD.pdf)

Procesos estratégicos: soportan la estrategia institucional (ej., Internacionalización, consecución de recursos) en busca del direccionamiento de esfuerzos aislados.⁶²

Procesos misionales: incluyen todos los procesos que proporcionan el resultado previsto por la entidad en el cumplimiento de su objeto social o razón de ser.⁶³

Servicio: Un servicio tiene como resultado llevar a cabo al menos una actividad en la interfaz entre el proveedor y el cliente, donde el servicio generalmente es intangible⁶⁴.

Sistema de control: Un sistema de control es un conjunto de dispositivos encargados de administrar, ordenar, dirigir o regular el comportamiento de otro sistema, con el fin de reducir las probabilidades de fallo y obtener los resultados deseados. Por lo general, se usan sistemas de control industrial en procesos de producción industriales para controlar equipos o máquinas⁶⁵.

Sistema de gestión: Un Sistema de Gestión es aquel que sirve de ayuda para lograr las metas y objetivos de una organización, a través de una serie de estrategias, entre las cuales se encuentra la optimización de los procesos y el enfoque basado en la gestión y la disciplina. Es decir un Sistema de Gestión, involucra a un conjunto de etapas integradas en un proceso continuo, que funcionan hasta lograr su mejora definitiva.⁶⁶

Sistema de información: Un sistema de información (SI) es un conjunto de elementos orientados al tratamiento y administración de datos e información,

⁶¹ CASTELLANOS, Carlos. Procesos de apoyo. Universidad de los Andes. (En línea). (19 de agosto de 2015) disponible en: (<https://planeacion.uniandes.edu.co/pdi/procesos-de-apoyo/procesos-de-apoyo>)

⁶² CASTELLANOS, Carlos. Procesos estratégicos. Universidad de los Andes. (En línea). (19 de agosto de 2015) disponible en: (<https://planeacion.uniandes.edu.co/pdi/procesos-estrategicos/procesos-estrategicos>)

⁶³ UNIVERSIDAD DE NARIÑO. Procesos misionales. (En línea). (19 de agosto de 2015) disponible en: (http://calidad.udenar.edu.co/?page_id=489)

⁶⁴ WIKIPEDIA. Servicio. (En línea). (10 de mayo de 2016) disponible en: ([https://es.wikipedia.org/wiki/Servicio_\(econom%C3%ADa\)](https://es.wikipedia.org/wiki/Servicio_(econom%C3%ADa)))

⁶⁵ WIKIPEDIA. Sistema de control. (En línea). (10 de mayo de 2016) disponible en: (https://es.wikipedia.org/wiki/Sistema_de_control)

⁶⁶ IMPLEMENTACIÓN SIG. Sistema de gestión. (En línea). (10 de mayo de 2016) disponible en: (<http://www.implementacionsig.com/index.php/23-noticiac/28-que-es-un-sistema-de-gestion>)

organizados y listos para su uso posterior, generados para cubrir una necesidad o un objetivo⁶⁷.

Ventaja competitiva: La ventaja competitiva es la capacidad de una empresa de sobreponerse a otra u otras de la misma industria o sector mediante técnicas no necesariamente definidas, cada empresa puede innovar a su manera⁶⁸.

⁶⁷ WIKIPEDIA. Sistema de información. (En línea). (10 de mayo de 2016) disponible en: (https://es.wikipedia.org/wiki/Sistema_de_informaci%C3%B3n)

⁶⁸ WIKIPEDIA. Ventaja competitiva. (En línea). (10 de mayo de 2016) disponible en: (https://es.wikipedia.org/wiki/Ventaja_competitiva)

5. DISEÑO METODOLÓGICO

5.1. TIPO DE ESTUDIO

La definición que presenta Méndez (1998) hacia los estudios de tipo descriptivo, indican que según las características que presenta esta investigación, es acertado que se configure bajo esta clasificación debido a que a través de ella se propone identificar elementos y características del problema investigado, para lo cual se busca hacer un diseño que identifica la propuesta que solventa este problema. Así mismo, la investigación implica una forma de organización sobre la cual se espera describir su comportamiento y como resultado obtener una descripción detallada de la organización más efectiva conducente a resultados de un mayor nivel de efectividad.

5.2. MÉTODO DE INVESTIGACIÓN

La metodología más acertada en lo que atañe el proceso de investigación se encuentra en la observación. En este sentido, se busca advertir los hechos como se presentan en la empresa, logrando que a través de estos se genere un diagnostico que permita interpretar los procesos que hacen parte de la ejecución de las labores de la organización.

5.3. TÉCNICAS DE RECOLECCIÓN DE INFORMACIÓN

FUENTES PRIMARIAS

La investigación en la empresa objeto de estudio toma como referencia la experiencia del autor, el cual forma parte del equipo de trabajo y que por ser uno de los accionistas y trabajar en ella más de 10 años, tiene conocimientos amplios sobre su funcionamiento.

Mediante la observación participante el investigador pretende llegar a elaborar el esquema de funcionamiento de la empresa, logrando que a través de este, el

entorno pueda apreciar la manera en que la organización transforma los recursos en resultados para el cliente. De esta manera, la observación permite identificar los procesos estratégicos, operativos y de apoyo así como también determinar sus respectivos objetivos, entradas, procesos, salidas, procesos soporte, clientes, proveedores, documentación aplicable, recursos, responsables del proceso, identificación de subprocesos y/o actividades.

Adicionalmente, la entrevista es fundamental como medio de identificación de las actividades y procedimientos que se realizan en la organización, ya que esta no presenta herramientas que permitan aclarar los procesos actualmente.

FUENTES SECUNDARIAS

La aproximación más cercana a la investigación propuesta la genera el trabajo con el cual María Liliana Parra Fuentes optó por el título de Ingeniera Industrial, Mejoramiento de sistema logístico en el supermercado Despensa Popular, realizado en el año 2010 en Bucaramanga.

Para identificar y determinar los procesos y su funcionamiento, es pertinente acudir a la obra de Pérez, quien en Gestión por Procesos detalla la manera en que el investigador debe trabajar en torno a los temas correspondientes. Así, esta obra es significativa en el desarrollo de la investigación.

Jesús Mauricio Beltrán Jaramillo ofrece una guía práctica para estructurar acertadamente los indicadores de gestión para el logro de la competitividad.

6. DISEÑO DE UN SISTEMA DE GESTIÓN POR PROCESOS PARA AUTOSERVICIO 2000

Autoservicio 2000 es una empresa cuyo crecimiento ha sido muy notorio y constante. En su desarrollo se ha visto en la gran necesidad de realizar cambios en su espacio físico e igualmente en su manera de gestión. La apuesta por diversos modos de gestión no ha sido fructífera y han sido dependientes únicamente de la metodología que utilizan los mandos administrativos.

La especial característica de esta empresa subyace en la falta de documentación de algún tipo de procedimiento, formato, registro, falta de estandarización y la ausencia de una estructura jerárquica clara. En este combinado modelo de gestión con nociones funcionales, pero no definido totalmente de esta manera, la empresa ha ejecutado sus labores desde la década anterior.

De acuerdo a lo anteriormente dicho, este modelo ha fracasado por su naturaleza desorganizada y poco clara. Por ende, la empresa posee limitados recursos que contribuyan con la fundamentación en materia de organización.

En efecto, la empresa persigue resultados poco claros y no tiene fundamentados sistemas de control que permitan hacer evaluación de las actividades que se desarrollan diariamente, y a falta del seguimiento, se producen resultados deficientes o por su parte, no se logran los deseados.

6.1. PROCESOS CLAVE

Para abordar este tema, que resulta ser uno de los principales, es debido recordar el significado que tiene “Proceso” y que según PÉREZ, José Antonio, (2010, p. 51) está definido como:

“Secuencia (ordenada) de actividades (repetitivas) cuyo producto tiene valor intrínseco para su usuario o cliente”

De acuerdo con la definición presentada, un proceso se identifica por ser una secuencia, determinada por un conjunto de actividades repetitivas.

En su efecto, toda empresa ejecuta lo que se denomina proceso. Autoservicio 2000 no es una empresa ajena a la ejecución de procesos, sin embargo no están

determinados de acuerdo al significado o valor que se produce para el usuario o cliente.

En su esencia de organización poco clara, carece de una secuencia de ejecución de actividades que conformen el proceso. Aun así, la secuencia de actividades corresponde a un nivel de detalle del cual se hablará posteriormente.

La identificación de los procesos de la organización obedece principalmente al objeto para el cual está constituida la organización. La actividad económica a la cual se dedica Autoservicio 2000 es “Comercio al por menor en establecimientos no especializados con surtido compuesto principalmente por alimentos, bebidas o tabaco”⁶⁹.

Adicionalmente, la constitución de los procesos está dada según la misión de la empresa:

“Somos la empresa que brinda calidad a la comunidad Calima a través de la mayor variedad de productos y servicios, que buscan la mayor comodidad del cliente para generar en el la familiaridad que transmite nuestro talento humano y que distingue al Autoservicio 2000 como el hogar de los darienitas y sus visitantes”

De acuerdo a su carácter misional, la empresa tiene como principales enfoques:

- Entregar en sus productos y servicios la mayor **calidad**.
- Brindar la mayor **variedad** en productos y servicios.
- Ofrecer servicios generando **comodidad** para el cliente.
- Ser amable y cordial con el cliente, enfoque de **familiaridad**.

Estos enfoques, adicionados a la actividad económica de la empresa, guían el camino para establecer los procesos.

Inicialmente se establecerán los procesos que a través de la observación de las actividades y procedimientos no organizados en la empresa, se pudieron determinar. Por otra parte la identificación de estos procesos debe de ser clasificada de acuerdo al tipo de proceso que confiere a cada uno, segmentándolos entre procesos operativos, procesos de apoyo, procesos de gestión y de dirección, denominados estratégicos.

⁶⁹ CÁMARA DE COMERCIO DE BUGA. Registro Mercantil. (En línea). (20 de noviembre de 2015). Disponible en: (<http://www.ccbuga.org.co/registros-publicos>)

No obstante, el carácter de la identificación de los procesos también comprende el análisis que debe hacerse a cada uno en aras de asignar sus límites. De esta manera, Pérez afirma que “Input y output, proveedor y cliente, definen los límites de todo proceso que han de ser claros y conocidos para poder asignar la responsabilidad pertinente”⁷⁰.

En consecuencia, resulta necesario que se presente la caracterización de cada uno de los procesos, en donde se mostraran los elementos del proceso definidos por Pérez:

- Input
- Secuencia de actividades
- Entradas laterales
- Sistema de control
- Output

Adicionalmente, se presentará el objetivo de cada proceso que se ha visto como necesidad para establecer la misión que tiene cada proceso dentro del mapa general.

6.1.1. PROCESOS OPERATIVOS

La empresa obedece a una secuencia de procesos que dan el carácter de su misión. Según Pérez, estos procesos son denominados “Operativos” y los define como aquellos que “combinan y transforman recursos para obtener el producto o proporcionar el servicio conforme a los requisitos del cliente, aportando en consecuencia un alto valor añadido” y además manifiesta que “estos procesos son también los principales responsables de conseguir los objetivos de la empresa”⁷¹.

El carácter comercial de la empresa indica que su operación se encuentra en torno al manejo del producto y no a la transformación. En consecuencia, los procesos definidos según la misión son aquellos que producen movimientos al producto de manera directa. Al respecto, se determinan los procesos operativos de Autoservicio 2000 de la siguiente manera:

- Gestión de compras.
- Gestión de almacenamiento.
- Gestión mercadeo.

⁷⁰ PÉREZ. Op. cit. p. 56.

⁷¹ Ibid. p. 107.

- Gestión de atención al cliente y ventas.

Ilustración 9: Procesos Operativos.



Fuente: Elaboración propia, 2016.

GESTIÓN DE COMPRAS

En este proceso se ejecutan las actividades necesarias para el aprovisionamiento principalmente de productos requeridos en la empresa, para ponerlos a disposición de compra de los clientes.

Su objetivo principal es negociar la compra de las mercancías requeridas en la empresa, evaluando criterios esenciales establecidos para la adquisición de los productos y el cumplimiento de los proveedores.

Su operación parte de las necesidades de la empresa en relación a los productos y servicios, por lo que para dar cumplimiento a su objetivo debe transformar una información que le brinda el entorno y hacer que los productos o servicios lleguen o se presten en la empresa en las condiciones ideales.

Su desarrollo depende principalmente de la información que se extraiga del entorno sobre los productos y servicios, además de la información de las fuentes proveedoras.

A continuación se presenta la caracterización del proceso:

Ilustración 10: Caracterización de proceso de gestión de compras.

	AUTOSERVICIO 2000						CÓDIGO	VERSIÓN	PAG.	
	CARACTERIZACIÓN DE PROCESOS						CP-COM	01	1 de 2	
	PROCESO:	Gestión de compras						FECHA DE ACTUALIZACIÓN		
	OBJETIVO:	Negociar la compra de mercancías requeridas en la empresa, evaluando criterios esenciales establecidos para la adquisición de los productos y el cumplimiento de los proyectos.						feb-16		
								CONTROL INTERNO		
								Gestión de personal		
PROVEEDOR	ENTRADA	ACTIVIDADES	P	H	V	A	SALIDA	RESPONSABLES	USUARIO	REGISTROS
Administrador	Fuentes proveedoras del sector	Identificar y localizar fuentes proveedoras	X				Fuentes proveedoras	Administrador	Gestión de compras	
Administrador	Mejores practicas de procedimientos de compras	Definir y actualizar el procedimiento de compras	X				Procedimiento de compras	Administrador	Gestión de compras	
*Gestión de compras *Proveedores *Gestión de almacenamiento	*Políticas de recepción *Condiciones de entrega de proveedores	Pactar condiciones de entrega	X				Condiciones de entrega	*Administrador *Proveedores	Gestión de almacenamiento	
Gestión de compras	*Insumos, herramientas y elementos de trabajo *Mejores practicas de procedimientos de compras	Identificar los requerimientos para la función del proceso	X				Solicitud de compra	Administrador	Gestión de compras	Requerimientos de proceso
*Gestión de compras *Proveedores	*Fuentes proveedoras en ERP *Solicitud de cambio de datos	Actualizar datos de fuentes proveedoras	X				Fuentes proveedoras en ERP	Contador	*Gestión de compras *Gestión de almacenamiento *Gestión financiera	Modificación de terceros (ERP)
Administrador	Fuentes proveedoras	Registrar fuentes proveedoras	X				Fuentes proveedoras en ERP	Contador	*Gestión de compras *Gestión de almacenamiento *Gestión financiera	Creación de terceros (ERP)
Entorno	Información del entorno y de los competidores	Realizar Benchmarking	X				*Mejores practicas de procedimientos de compras *Fuentes proveedoras del sector	Administrador	Gestión de compras	

	AUTOSERVICIO 2000						CÓDIGO	VERSIÓN	PAG.	
	CARACTERIZACIÓN DE PROCESOS						CP-COM	01	2 de 2	
	PROCESO:	Gestión de compras						FECHA DE ACTUALIZACIÓN		
	OBJETIVO:	Negociar la compra de mercancías requeridas en la empresa, evaluando criterios esenciales establecidos para la adquisición de los productos y el cumplimiento de los proyectos.						feb-16		
							CONTROL INTERNO			
						Gestión de personal				
PROVEEDOR	ENTRADA	ACTIVIDADES	P	H	V	A	SALIDA	RESPONSABLES	USUARIO	REGISTROS
Procesos	*Pedido sugerido *Fuentes proveedoras en ERP *Solicitud de compra	Solicitar cotización de proveedores		X			Orden de cotización	Administrador	Gestión de compras	Orden de cotización
Administrador	Orden de cotización	Cotizar productos de portafolio		X			Cotizaciones realizadas	Proveedores	Gestión de compras	Orden de cotización
*Gestión de compras *Gestión financiera	*Mejores ofertas *Planes con proveedores *Pedido sugerido *Solicitud de compra *Presupuesto de compras	Realizar ordenes de compra		X			Orden de compra	Administrador	*Gestión de compras *Gestión de almacenamiento *Gestión financiera	Orden de compra (ERP)
Proveedores	Cotizaciones realizadas	Comparar cotizaciones de proveedores		X			Mejores ofertas	Administrador	Gestión de compras	Formato de comparación de compras
*Gestión de compras *Proveedores *Gestión financiera	*Cotizaciones realizadas *Mejores ofertas *Inventario existente en almacén *Inventario agotado en almacén *Presupuesto de compras	Negociar con proveedores condiciones y cantidades de compra		X			Mejores ofertas	*Administrador *Proveedores	Gestión de compras	
Proveedores	Propuesta de plan de compra	Considerar la conveniencia de los planes de compra			X		*Planes con proveedores *Mejores ofertas	Administrador	*Gestión de compras *Gestión de almacenamiento *Gestión de mercadeo	
Gestión de almacenamiento	Orden de devolución	Coordinar cambio de inventario averiado o vencido				X	Orden de devolución firmada por proveedor	*Administrador *Proveedores	*Gestión de almacenamiento *Gestión financiera	

Fuente: Elaboración propia, 2016.

GESTIÓN DE ALMACENAMIENTO

La gestión de compras genera como resultado un inventario entrante y unos documentos base para su correspondiente gestión de almacenaje.

Este proceso es crucial, puesto que a partir del momento de la recepción, el inventario se convierte en uno de los más importantes activos para la empresa.

El manejo que debe darse a partir de este momento debe ser el adecuado e implica que las actividades y las posteriores deben producir resultados altamente eficientes y eficaces.

Los recursos utilizados determinan en gran manera la efectividad de la empresa, por ende, merece que el personal, las herramientas, equipos y demás elementos tengan la respuesta adecuada hacia las exigencias del proceso.

El objetivo es mantener, preservar y controlar el inventario de mercancías, verificando su estado de llegada y procurando su acomodación organizada, a fin de incrementar la efectividad en sus labores y la de los clientes internos.

Su adecuada operación depende del cumplimiento de las entregas del proceso de gestión de compras en los estándares establecidos, a su vez que los entregables del proveedor⁷².

La descripción clara del proceso se puede detallar en la siguiente caracterización:

⁷² Refiriéndose al tercero que provee inventario a la empresa.

Ilustración 11: Caracterización de proceso de gestión de almacenamiento.

	AUTOSERVICIO 2000						CÓDIGO	VERSIÓN	PAG.
	CARACTERIZACIÓN DE PROCESOS						CP-ALM	01	1 de 3
	PROCESO:	Gestión de almacenamiento						FECHA DE ACTUALIZACIÓN	
	OBJETIVO:	Mantener, preservar y controlar el inventario de mercancías, verificando su estado de llegada y procurando su acomodación organizada, a fin de incrementar la efectividad en las labores del personal interno.						feb-16	
							CONTROL INTERNO		
						Gestión de personal			

PROVEEDOR	ENTRADA	ACTIVIDADES	P	H	V	A	SALIDA	RESPONSABLES	USUARIO	REGISTROS
Gestión de almacenamiento	Mejores practicas en recepción, almacenamiento y tratamiento de inventarios	Diseñar sistemas de control de inventarios	X				Sistema de control de inventarios	Supervisor logistico	Gestión de almacenamiento	Sistema de control de Inventarios
*Gestión de compras *Gestión de almacenamiento	*Rotación de inventarios *Planes con proveedores *Información de los productos *Mejores practicas en recepción, almacenamiento y tratamiento de inventarios	Determinar planometrias	X				*Planometria área de bodega *Señalización de espacios	Supervisor logistico	Gestión de almacenamiento	
Gestión de compras	Orden de compra	Planear la localización física de la mercancía por ingresar	X				Espacios adecuados para recepción	Auxiliar de bodega	Gestión de almacenamiento	*Planometria área de bodega *Señalización de espacios
Gestión de almacenamiento	Mejores practicas en recepción, almacenamiento y tratamiento de inventarios	Definir políticas de recepción	X				Políticas de recepción	Supervisor logistico	Gestión de almacenamiento	Políticas de recepción
Proveedores	Tiempo de llegada	Establecer orden a los proveedores para el descargue de mercancía	X				Turno de descargue	Auxiliar de recibo	Gestión de almacenamiento	
*Gestión de mercadeo *Gestión de almacenamiento *Gestión de atención al cliente y ventas	*Rotación de inventarios *Inventario existente *Inventario agotado *Peticones del cliente no satisfechas	Sugerir pedidos y cantidades de inventario	X				Pedido sugerido	Supervisor logistico	Gestión de compras	Lista de requerimientos

	AUTOSERVICIO 2000						CÓDIGO	VERSIÓN	PAG.
	CARACTERIZACIÓN DE PROCESOS						CP-ALM	01	2 de 3
	PROCESO:	Gestión de almacenamiento						FECHA DE ACTUALIZACIÓN	
	OBJETIVO:	Mantener, preservar y controlar el inventario de mercancías, verificando su estado de llegada y procurando su acomodación organizada, a fin de incrementar la efectividad en las labores del personal interno.						feb-16	
								CONTROL INTERNO	
							Gestión de personal		

PROVEEDOR	ENTRADA	ACTIVIDADES	P	H	V	A	SALIDA	RESPONSABLES	USUARIO	REGISTROS
Gestión de almacenamiento	Insumos, herramientas y elementos de trabajo	Identificar los requerimientos para la función del proceso	X				Solicitud de compra	Supervisor logistico	Gestión de compras	Requerimientos de proceso
Entorno	Información del entorno y de los competidores	Realizar Benchmarking		X			Mejores practicas en recepción, almacenamiento y tratamiento de inventarios	Supervisor logistico	Gestión de almacenamiento	
*Proveedor *Gestión de almacenamiento *Gestión de compras	*Factura de venta o Remisión con anotaciones y VB. de recepción *Mercancía en embalaje *Orden de compra (ERP)	Registrar inventario entrante		X			Inventario ingresado	Auxiliar de recibo	*Gestión de almacenamiento *Gestión financiera	Ingresos a almacén (ERP)
*Proveedor *Gestión de almacenamiento	*Mercancía en embalaje *Espacios adecuados para recepción	Almacenar mercancía		X			Producto almacenado	Auxiliar de bodega	Gestión de almacenamiento	
Gestión de almacenamiento	*Producto almacenado *Insumos para limpieza	Realizar tratamiento a productos		X			Producto almacenado	Auxiliar de empaque		
Gestión de almacenamiento	*Producto almacenado *Insumos para empaque	Empaquetar inventario a granel		X			Producto almacenado	Auxiliar de empaque		
*Gestión de mercadeo *Gestión de almacenamiento	*Producto solicitado *Producto almacenado	Entregar los productos solicitados		X			Producto para surtido	Auxiliar de bodega	Gestión de mercadeo	
Gestión de almacenamiento	*Producto almacenado *Desechos	Organizar y limpiar área de bodega		X			Bodega organizada y limpia	Auxiliar de bodega	Gestión de almacenamiento	
Gestión de almacenamiento	Producto almacenado	Realizar inventarios		X			*Inventario existente en almacén *Inventario agotado en almacén *Inventario vencido y/o averiado en almacén	Auxiliar de bodega	Gestión de compras	*Tarjeta Kardex (ERP) *Registro de devoluciones a proveedor

	AUTOSERVICIO 2000						CÓDIGO	VERSIÓN	PAG.	
	CARACTERIZACIÓN DE PROCESOS						CP-ALM	01	3 de 3	
	PROCESO:	Gestión de almacenamiento						FECHA DE ACTUALIZACIÓN		
	OBJETIVO:	Mantener, preservar y controlar el inventario de mercancías, verificando su estado de llegada y procurando su acomodación organizada, a fin de incrementar la efectividad en las labores del personal interno.						feb-16		
							CONTROL INTERNO			
						Gestión de personal				
PROVEEDOR	ENTRADA	ACTIVIDADES	P	H	V	A	SALIDA	RESPONSABLES	USUARIO	REGISTROS
*Proveedor *Gestión de compras	*Factura de venta o Remisión *Orden de compra (ERP)	Comprobar documento de entrada con pedido solicitado			X		*Autorización de ingreso de mercancía *Anotaciones en Factura de venta o Remisión	Auxiliar de recibo	Gestión de almacenamiento	Factura de venta o Remisión de proveedor autorizada para ingreso
*Proveedor *Gestión de almacenamiento	*Factura de venta o Remisión *Anotaciones en Factura de venta o Remisión	Verificar ingreso de mercancía			X		*Factura de venta o Remisión con anotaciones y VB. de recepción *Mercancía en embalaje	Auxiliar de recibo	*Gestión de almacenamiento *Gestión financiera *Proveedor	
Gestión de mercadeo	Devoluciones de mercancías a proveedor	Recoger, empacar y almacenar producto averiado y/o vencido				X	Producto para devolución	Auxiliar de bodega	Proveedor	
*Gestión de mercadeo *Gestión de almacenamiento	*Inventario vencido y/o averiado en almacén *Inventario vencido y/o averiado en góndola	Registrar productos averiados y vencidos				X	Devoluciones de mercancías a proveedor	Auxiliar de bodega	*Gestión de compras *Proveedor	Orden de devolución (ERP)
Gestión de almacenamiento	*Producto para devolución *Devoluciones de mercancías a proveedor	Entregar producto para devolución a proveedor				X	*Orden de devolución con firma de recibido	Auxiliar de recibo	*Gestión de almacenamiento *Gestión financiera	

Fuente: Elaboración propia, 2016.

GESTIÓN DE MERCADEO

Este proceso determina el escenario adecuado para dar por hecho la venta de los productos que ofrece la empresa. Desde este punto se promueve un escenario adecuado y atractivo que busca ofrecer desde la ambientación y la acomodación estratégica, los productos, para generar ingresos por su venta.

Su objetivo es promover y adecuar el escenario para la venta de los productos ofrecidos por la empresa, de manera que se generen resultados de eficiencia que además impacten positivamente los valores de la empresa.

Igualmente se busca que tenga un punto determinante de efectividad, puesto que es un proceso crítico. De esta manera, se deben involucrar estrategias de impacto, que generen resultados altamente positivos y promuevan un escenario de alto flujo de clientes para el desarrollo de las ventas. Asimismo, buscar la eficiencia en la operación, específicamente en la actividad de surtido, la cual toma más tiempo en su ejecución que las demás.

Debe destacarse que es un proceso cuyo éxito depende de la efectiva comunicación de las estrategias para atraer más clientes a la empresa.

El detalle de las actividades se muestra en la siguiente caracterización:

Ilustración 12: Caracterización de proceso de gestión de mercadeo.

	AUTOSERVICIO 2000						CÓDIGO	VERSIÓN	PAG.	
	CARACTERIZACIÓN DE PROCESOS						CP-MER	01	1 de 4	
	PROCESO:	Gestión de mercadeo						FECHA DE ACTUALIZACIÓN		
	OBJETIVO:	Promover y adecuar el escenario para la venta de los productos ofrecidos por el autoservicio, de manera que se generen resultados de eficiencia que además impacten positivamente los valores de la empresa.						feb-16		
							CONTROL INTERNO			
						Gestión de personal				
PROVEEDOR	ENTRADA	ACTIVIDADES	P	H	V	A	SALIDA	RESPONSABLES	USUARIO	REGISTROS
Gestión de mercadeo	Mejores practicas en mercadeo	Estructurar mecanismos de seguimiento, control y mejora continua	X				*Registros de control *Indicadores de control *Plan de mejoramiento	Supervisor logistico	Gestión de mercadeo	
Gestión de mercadeo	*Rotación de inventarios *Mejores practicas en mercadeo	Definir políticas de precios	X				Políticas de precios	Administrador	Gestión de mercadeo	Políticas de precios
*Gestión de mercadeo *Entorno *Proveedores	*Rotación de inventarios *Planometrias de proveedores *Mejores practicas en mercadeo	Definir políticas de surtido	X				Políticas de surtido	Supervisor logistico	Gestión de mercadeo	Políticas de surtido
*Gestión de mercadeo *Entorno	*Rotación de inventarios *Mejores practicas en mercadeo	Determinar la localización de los productos	X				Planometria del área comercial	Supervisor logistico	*Gestión de mercadeo *Mantenimiento de infraestructura	
*Gestión de mercadeo *Gestión de compras	*Rotación de inventarios *Planes con proveedores *Información de los productos *Mejores practicas en mercadeo	Determinar planometrias	X				Planometrias locales	Administrador	Gestión de mercadeo	Registro de planometrias locales
Gestión de mercadeo	*Planometria del área comercial *Plan de promociones *Políticas de surtido *Planometrias locales *Mejores practicas en mercadeo	Planear espacios de exhibición	X				Plan de exhibición	Supervisor logistico	Gestión de mercadeo	Plan de exhibición

	AUTOSERVICIO 2000						CÓDIGO	VERSIÓN	PAG.	
	CARACTERIZACIÓN DE PROCESOS						CP-MER	01	2 de 4	
	PROCESO:	Gestión de mercadeo						FECHA DE ACTUALIZACIÓN		
	OBJETIVO:	Promover y adecuar el escenario para la venta de los productos ofrecidos por el autoservicio, de manera que se generen resultados de eficiencia que además impacten positivamente los valores de la empresa.						feb-16		
								CONTROL INTERNO		
							Gestión de personal			
PROVEEDOR	ENTRADA	ACTIVIDADES	P	H	V	A	SALIDA	RESPONSABLES	USUARIO	REGISTROS
*Gestión de compras *Entorno *Gestión de mercadeo	*Fechas *Políticas de precios *Rotación inventarios *Planes con proveedores *Mejores practicas en mercadeo	Determinar el plan de promociones	X				Plan de promociones	Administrador	*Gestión de mercadeo *Gestión de atención al cliente y ventas	Plan de promociones
*Gestión de mercadeo *Gestión de almacenamiento *Gestión de atención al cliente y ventas	*Rotación de inventarios *Inventario existente *Inventario agotado *Peticones del cliente no satisfechas	Sugerir pedidos y cantidades de inventario	X				Pedido sugerido	Supervisor logistico	Gestión de compras	Lista de requerimientos
Gestión de mercadeo	Inventario existente en góndola	Solicitar producto para exhibición	X				Producto solicitado	Coordinador de seccion	Gestión de almacenamiento	Lista de productos para exhibición
Gestión de mercadeo	Insumos, herramientas y elementos de trabajo	Identificar los requerimientos para la función del proceso	X				Solicitud de compra	Supervisor logistico	Gestión de compras	Requerimientos de proceso
Entorno	*Información del entorno y de los competidores	Realizar Benchmarking	X				Mejores practicas en mercadeo	Supervisor logistico	Gestión de mercadeo	
*Gestión de mercadeo *Gestión de atención al cliente y Ventas	*Plan de promociones *Planes publicitarios *Nuevos servicios	Gestionar la comunicación de las promociones y del portafolio de servicios	X				Comunicación de las promociones y del portafolio de servicios	Administrador	*Clientes *Gestión de atención al cliente y ventas	Plan de comunicaciones
*Gestión de mercadeo *Gestión de compras *Gestión de almacenamiento	*Políticas de precios *Plan de promociones *Benchmarking *Planes con proveedores *Ingresos a almacén (ERP)	Imponer precios	X				*Precio establecido *Precio en ERP	Administrador	*Clientes *Gestión de atención al cliente y ventas	Registro de variación de precios

	AUTOSERVICIO 2000						CÓDIGO	VERSIÓN	PAG.
	CARACTERIZACIÓN DE PROCESOS						CP-MER	01	3 de 4
	PROCESO:	Gestión de mercadeo						FECHA DE ACTUALIZACIÓN	
	OBJETIVO:	Promover y adecuar el escenario para la venta de los productos ofrecidos por el autoservicio, de manera que se generen resultados de eficiencia que además impacten positivamente los valores de la empresa.						feb-16	
								CONTROL INTERNO	
							Gestión de personal		

PROVEEDOR	ENTRADA	ACTIVIDADES	P	H	V	A	SALIDA	RESPONSABLES	USUARIO	REGISTROS
*Gestión de mercadeo *Gestión de compras *Proveedores	*Políticas de surtido *Plan de promociones *Planes con proveedores *Información de góndola	Organizar espacios de exhibición	X				Espacio para exhibición	Supervisor logistico	*Clientes *Proveedor *Mercaderistas	
Gestión de mercadeo	Inventario existente en góndola	Rotar productos en góndola	X				Producto surtido	Coordinador de seccion	Gestión de mercadeo	
*Gestión de almacenamiento *Gestión de mercadeo	*Planometria del área comercial *Plan de promociones *Políticas de surtido *Planometrias locales *Espacio para exhibición *Producto para surtido	Surtir productos	X				*Producto surtido *Desechos	Coordinador de seccion	*Clientes *Gestión de atención al cliente y ventas	
Gestión de mercadeo	Desechos	Limpiar las zonas después de surtido	X				Zona limpia	Coordinador de seccion	Clientes	
Gestión de mercadeo	Producto surtido	Seleccionar producto para desecho en fruver	X				Producto no apto para consumo	Coordinador de fruver	*Clientes *Mercaderistas	
Gestión de mercadeo	Producto surtido	Realizar inventarios	X				*Inventario existente en góndola *Inventario agotado en góndola *Inventario vencido y/o averiado en góndola	Coordinador de seccion	Gestión de compras	*Tarjeta Kardex (ERP) *Registro de devoluciones a proveedor
Gestión de mercadeo	*Producto surtido *Políticas de surtido *Planometria área comercial *Planometria local	Verificar producto exhibido		X			Anotaciones de exhibición	Supervisor logistico	Gestión de mercadeo	Registro fotográfico

	AUTOSERVICIO 2000						CÓDIGO	VERSIÓN	PAG.	
	CARACTERIZACIÓN DE PROCESOS						CP-MER	01	4 de 4	
	PROCESO:	Gestión de mercadeo						FECHA DE ACTUALIZACIÓN		
	OBJETIVO:	Promover y adecuar el escenario para la venta de los productos ofrecidos por el autoservicio, de manera que se generen resultados de eficiencia que además impacten positivamente los valores de la empresa.						feb-16		
							CONTROL INTERNO			
						Gestión de personal				
PROVEEDOR	ENTRADA	ACTIVIDADES	P	H	V	A	SALIDA	RESPONSABLES	USUARIO	REGISTROS
Gestión de mercadeo	*Registro de variación de precios *Producto surtido	Verificar precios			X		Correcciones de precios	Supervisor logistico	Gestión de mercadeo	
Gestión de mercadeo	*Producto surtido *Planometria área local *Planes con proveedores	Revisión de planometrias locales			X		Anotaciones de exhibición	Supervisor logistico	Gestión de mercadeo	Registro fotográfico
Gestión de mercadeo	*Correcciones de precios *Precios en ERP	Corregir precios				X	Precios corregidos	Coordinador de seccion	*Gestión de mercadeo *Gestión de atención al cliente y ventas *Clientes	
Gestión de mercadeo	Anotaciones de exhibición	Modificar exhibiciones				X	Producto surtido	Coordinador de seccion	*Gestión de atención al cliente y ventas *Clientes	

Fuente: Elaboración propia, 2016.

GESTIÓN DE ATENCIÓN AL CLIENTE Y VENTAS

El objetivo es gestionar de manera oportuna las solicitudes de los clientes, brindando e innovando en servicios que permitan la comodidad, satisfacción y fidelización del cliente, además de la generación de mayores ingresos para la empresa.

Se busca enfáticamente generar la satisfacción en los clientes, por lo que hay que desarrollar un trabajo arduo de planeación y ejecución de estrategias, que permitan al cliente obtener la comodidad que se merece. Por ende, el trabajo está en la gestión de las necesidades, con lo que la empresa delega una gran parte de su capital de trabajo en la atención a los clientes.

Lograr la fidelización de los clientes es el éxito de este proceso, por lo que empeña sus actividades alrededor de esta premisa.

A continuación se presenta la caracterización del proceso:

Ilustración 13: Caracterización de proceso de gestión de atención al cliente y ventas.

	AUTOSERVICIO 2000						CÓDIGO	VERSIÓN	PAG.
	CARACTERIZACIÓN DE PROCESOS						CP-ACV	01	1 de 3
	PROCESO:	Gestión de atención al cliente y ventas						FECHA DE ACTUALIZACIÓN	
	OBJETIVO:	Gestionar de manera oportuna las solicitudes de los clientes, brindando e innovando en servicios que permitan la comodidad, satisfacción y fidelización del cliente, además de la generación de mayores ingresos para la empresa.						feb-16	
							CONTROL INTERNO		
						Gestión de personal			

PROVEEDOR	ENTRADA	ACTIVIDADES	P	H	V	A	SALIDA	RESPONSABLES	USUARIO	REGISTROS
Gestión de atención al cliente y ventas	Planes correctivos sobre PQRS	Estructurar mecanismos de seguimiento, control y mejora continua	X				*Registros de control *Indicadores de control *Plan de mejoramiento	Administrador	Gestión de atención al cliente y ventas	
Gestión de atención al cliente y ventas	*Registros de control *Indicadores de control *Plan de mejoramiento *Planes correctivos sobre PQRS	Diseñar procedimiento para manejo de PQRS	X				Procedimiento para manejo de PQRS	Supervisor comercial	Gestión de atención al cliente y ventas	
Gestión de atención al cliente y Ventas	Insumos, herramientas y elementos de trabajo	Identificar los requerimientos para la función del proceso	X				Solicitud de compra	Supervisor comercial	Gestión de compras	Requerimientos de proceso
Gestión de atención al cliente y Ventas	Quejas, reclamos y sugerencias anotadas	Gestionar quejas, reclamos y sugerencias de los clientes	X				*PQRS resueltas *PQRS no resueltas	Supervisor comercial	Gestión de atención al cliente y ventas	
Clientes	Peticiones del cliente	Reunir las peticiones de los clientes		X			Peticiones del cliente	Supervisor comercial	*Gestión de mercadeo *Gestión de atención al cliente y ventas	
Clientes	Peticiones del cliente	Atender los pedidos telefónicos		X			Lista de peticiones del cliente	Supervisor comercial	Gestión de atención al cliente y ventas	Formato de pedidos clientes
Gestión de mercadeo	Plan de promociones	Dar a conocer a los clientes el plan de promociones		X			Comunicación de las promociones	Cajeros	Clientes	
Clientes	Productos seleccionados por el cliente	Registrar la salida de los productos		X			*Productos registrados *Factura de venta *Cuentas por cobrar	Cajeros	*Empacadores *Despachador *Gestión financiera	Factura de venta clientes (ERP)
Cajeros	Productos registrados	Empacar los productos registrados	X				Productos empacados	Empacadores	*Clientes *Despachador	

	AUTOSERVICIO 2000						CÓDIGO	VERSIÓN	PAG.
	CARACTERIZACIÓN DE PROCESOS						CP-ACV	01	2 de 3
	PROCESO:	Gestión de atención al cliente y ventas						FECHA DE ACTUALIZACIÓN	
	OBJETIVO:	Gestionar de manera oportuna las solicitudes de los clientes, brindando e innovando en servicios que permitan la comodidad, satisfacción y fidelización del cliente, además de la generación de mayores ingresos para la empresa.						feb-16	
							CONTROL INTERNO		
						Gestión de personal			

PROVEEDOR	ENTRADA	ACTIVIDADES	P	H	V	A	SALIDA	RESPONSABLES	USUARIO	REGISTROS
Empacadores	*Producto empacado *Mercado guardado	Registrar datos de envío de mercado		X			Mercado registrado	Empacadores	Entregador	Planilla de despacho de domicilios
Despachador	Mercado registrado	Enviar mercados a clientes		X			Mercado entregado	Coordinador de entrega	Clientes	Planilla de despacho de domicilios
Empacadores	Producto empacado	Guardar los mercados de los clientes		X			Mercado guardado	Coordinador de entrega	Clientes	
Clientes	Empaques	Guardar los empaques de los clientes		X			Empaque guardado	Coordinador de entrega	*Clientes *Despachador	
*Clientes *Despachador	Empaque guardado	Entregar los empaques de los clientes		X			Empaque entregado	Coordinador de entrega	Clientes	
Clientes	Quejas, reclamos y sugerencias de los clientes	Atender las quejas, reclamos y sugerencias de los clientes		X			Quejas, reclamos y sugerencias anotadas	Supervisor comercial	*Clientes *Gestión de atención al cliente y ventas *Planeación estratégica	Buzón de PQRS
Gestión de atención al cliente y ventas	*Quejas, reclamos y sugerencias anotadas *PQRS resueltas *PQRS no resueltas	Elaborar y comunicar informe de atención al cliente		X			Informe de gestión en atención al cliente	Supervisor comercial	*Gestión de atención al cliente y ventas *Planeación estratégica	
*Despachador *Entregadores	*Tiempo de salida *Tiempo de llegada	Registrar tiempos de entrega de mercado y llegada de entregador			X		Registro de tiempos	Coordinador de entrega	*Supervisor *Gestión de personal	Planilla de despacho de domicilios
*Empacadores *Despachador *Clientes	*Mercado registrado *Productos empacados *Factura de venta	Verificar la salida de los mercados			X		*Autorización de salida *Factura de venta firmada	Coordinador de entrega	*Clientes *Supervisor	
*Supervisor *Administrador	Planes correctivos sobre PQRS	Hacer seguimiento sobre PQRS			X		Registro de indicadores sobre PQRS	Supervisor comercial	Planeación estratégica	

	AUTOSERVICIO 2000						CÓDIGO	VERSIÓN	PAG.	
	CARACTERIZACIÓN DE PROCESOS						CP-ACV	01	3 de 3	
	PROCESO:	Gestión de atención al cliente y ventas						FECHA DE ACTUALIZACIÓN		
	OBJETIVO:	Gestionar de manera oportuna las solicitudes de los clientes, brindando e innovando en servicios que permitan la comodidad, satisfacción y fidelización del cliente, además de la generación de mayores ingresos para la empresa.						feb-16		
								CONTROL INTERNO		
								Gestión de personal		
PROVEEDOR	ENTRADA	ACTIVIDADES	P	H	V	A	SALIDA	RESPONSABLES	USUARIO	REGISTROS
Gestión de atención al cliente y Ventas	PQRS no resueltas	Establecer acciones correctivas sobre PQRS				X	Planes correctivos sobre PQRS	Supervisor comercial	Supervisor	

Fuente: Elaboración propia, 2016.

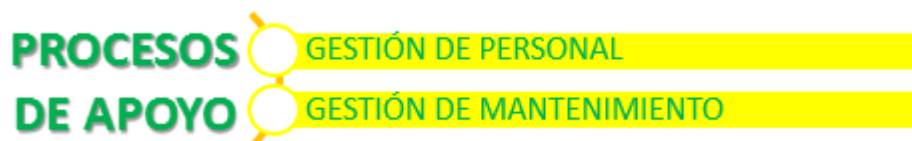
6.1.2. PROCESOS DE APOYO

La operatividad de los procesos depende críticamente de los recursos que se le brinden. De esta manera, se requiere el acoplamiento al sistema de los procesos de apoyo, cuya misión según Pérez es “proporcionar las personas y los recursos necesarios por el resto de los procesos y conforme a los requisitos de sus clientes internos”⁷³.

De acuerdo con el tamaño de la empresa y la cantidad de procesos, es necesario que los procesos que se establezcan presten el servicio de apoyo que se requiere para toda la empresa. Con el fin de dar apoyo a los demás procesos de la empresa, se han definido los siguientes:

- Gestión de personal.
- Mantenimiento.

Ilustración 14: Procesos de apoyo.



Fuente: Elaboración propia, 2016.

GESTIÓN DE PERSONAL

La gestión de personal permite generar el recurso humano necesario para la ejecución de todos los procesos. De acuerdo a los lineamientos establecidos por cada proceso, se debe velar por aportar las personas adecuadas para asumir las responsabilidades, proporcionar las condiciones adecuadas para el desarrollo de las labores e impulsar un excelente desempeño.

En palabras concretas, su objetivo es planear, organizar y desarrollar las condiciones y acciones con el fin de promover el desempeño eficiente del personal, que favorezca los valores de la empresa. Para lograrlo, se requiere llevar a cabo una serie de actividades, cuyos resultados deben ser el recurso para conseguir la efectividad en la ejecución de los demás procesos.

A continuación, se presenta la caracterización del proceso:

⁷³ PÉREZ. Op. cit. p. 108.

Ilustración 15: Caracterización de proceso de gestión de personal.

	AUTOSERVICIO 2000						CÓDIGO	VERSIÓN	PAG.
	CARACTERIZACIÓN DE PROCESOS						CP-GPE	01	1 de 3
	PROCESO:	Gestión de personal						FECHA DE ACTUALIZACIÓN	
	OBJETIVO:	Planear, organizar y desarrollar las condiciones y acciones con el fin de promover el desempeño eficiente del personal, que favorezca los valores de la empresa.						feb-16	
							CONTROL INTERNO		
						Gestión de personal			

PROVEEDOR	ENTRADA	ACTIVIDADES	P	H	V	A	SALIDA	RESPONSABLES	USUARIO	REGISTROS
Procesos	*Mapa de procesos *Procedimientos	Identificar la necesidad de cargos y sus responsabilidades	X				*Caracterización de cargos *Necesidad de personal	Administrador	*Gestión de personal *Gestión estratégica	Caracterización de cargos
Gestión de personal	*Caracterización de cargos *Necesidad de personal	Definir los perfiles profesionales	X				Caracterización de personal	Administrador	Gestión de personal	Caracterización de personal
*Gestión de personal *Gestión financiera *Entorno	*Funciones del cargo *Caracterización de personal *Salarios y beneficios del sector	Determinar las condiciones para la operatividad del personal	X				*Condiciones de contratación *Salarios *Beneficios *Horarios de trabajo *Requerimientos de dotación	Supervisores	*Gestión de personal *Aspirantes	
Entorno	Gestión de recursos humanos	Establecer plan para reclutamiento de personal	X				Plan de reclutamiento	Administrador	Gestión de personal	Plan de reclutamiento
*Gestión financiera *Gestión estratégica	*Mapa de procesos *Presupuesto *Caracterización de personal	Determinar planes de inducción	X				Plan de inducción de personal	Administrador	*Gestión de personal *Colaborador	Plan de inducción
Procesos	*Mapa de procesos *Procedimientos	Determinar indicadores y formatos de control para la medición de desempeño del personal	X				*Indicadores *Formatos de control	Administrador	Gestión de personal	Formatos de control
Gestión de personal	Requerimientos de dotación	Coordinar la compra de la dotación		X			Solicitud de compra	Administrador	Gestión de compras	
Aspirantes	*Aspirantes *Plan de reclutamiento	Reclutar y seleccionar el personal		X			Personal seleccionado	Supervisores	Procesos	

	AUTOSERVICIO 2000						CÓDIGO	VERSIÓN	PAG.
	CARACTERIZACIÓN DE PROCESOS						CP-GPE	01	2 de 3
	PROCESO:	Gestión de personal						FECHA DE ACTUALIZACIÓN	
	OBJETIVO:	Planear, organizar y desarrollar las condiciones y acciones con el fin de promover el desempeño eficiente del personal, que favorezca los valores de la empresa.						feb-16	
								CONTROL INTERNO	
							Gestión de personal		

PROVEEDOR	ENTRADA	ACTIVIDADES	P	H	V	A	SALIDA	RESPONSABLES	USUARIO	REGISTROS
Gestión de personal	*Condiciones de contratación *Salarios *Horarios de trabajo *Dotación *Aspirante	Vincular al personal		X			*Contratación *Vinculación a prestaciones sociales *Entrega de dotación *Colaborador	Administrador	*Gestión de personal *Colaborador	*Contrato *Formato de entrega de dotación
*Gestión de personal *Colaborador *Gestión estratégica	*Plan de inducción de personal *Mapa de procesos *Caracterización de personal *Caracterización de cargo *Organigrama *Colaborador	Inducir y capacitar al personal		X			Colaborador	Supervisores	Colaborador	
Gestión de personal	*Indicadores *Formatos de control *Desempeño de personal	Evaluar el desempeño del personal		X			Evaluación de desempeño	Supervisores	*Gestión de personal *Administrador	Formato de evaluación de desempeño
*Gestión de personal *Gestión financiera	*Colaborador *Presupuesto *Evaluación de clima organizacional	Ejecutar acciones de motivación e integración de personal		X			Motivación e integración de personal	Supervisores	Colaborador	
Gestión de personal	Clima organizacional	Evaluar el clima organizacional		X			Evaluación del clima organizacional	Administrador	*Administrador *Gestión de personal	
Gestión de personal	*Jornada laboral *Horarios de trabajo *Beneficios	Definir horarios y descansos de colaboradores		X			*Horarios *Descansos	Supervisores	*Colaborador *Gestión de personal	Planilla de trabajo

	AUTOSERVICIO 2000					CÓDIGO	VERSIÓN	PAG.
	CARACTERIZACIÓN DE PROCESOS					CP-GPE	01	3 de 3
	PROCESO:	Gestión de personal					FECHA DE ACTUALIZACIÓN	
	OBJETIVO:	Planear, organizar y desarrollar las condiciones y acciones con el fin de promover el desempeño eficiente del personal, que favorezca los valores de la empresa.					feb-16	
							CONTROL INTERNO	
					Gestión de personal			

PROVEEDOR	ENTRADA	ACTIVIDADES	P	H	V	A	SALIDA	RESPONSABLES	USUARIO	REGISTROS
*Gestión de atención al cliente y Ventas *Gestión de personal	*Registro de tiempos *Evaluación de desempeño	Promover la mejora en el desempeño				X	Acciones de mejora de desempeño	Supervisores	*Gestión de personal *Colaborador	

Fuente: Elaboración propia, 2016.

GESTIÓN DE MANTENIMIENTO

Regularmente en la ejecución de las actividades se hace uso de elementos y equipos que promueven un desarrollo eficiente en la labor. Estos por naturaleza tienden a deteriorarse, por lo que mantener su vida útil debe ser una labor continua.

De acuerdo con lo anterior, el soporte de la gestión de mantenimiento es fundamental para el desarrollo continuo de las demás actividades.

Su objetivo en concreto es velar por el estado adecuado de los equipos, máquinas y enseres de la empresa evitando su deterioro y daño y promoviendo la mejora en su funcionamiento.

A continuación se muestra la caracterización del proceso:

Ilustración 16: Caracterización de proceso de gestión de mantenimiento.

	AUTOSERVICIO 2000						CÓDIGO	VERSIÓN	PAG.	
	CARACTERIZACIÓN DE PROCESOS						CP-GMA	01	1 de 1	
	PROCESO:	Gestión de mantenimiento					FECHA DE ACTUALIZACIÓN			
	OBJETIVO:	Velar por el estado adecuado de los equipos, maquinas y enseres de la empresa evitando su deterioro y daño y promoviendo la mejora en su funcionamiento.					feb-16			
						CONTROL INTERNO				
					Gestión de personal					
PROVEEDOR	ENTRADA	ACTIVIDADES	P	H	V	A	SALIDA	RESPONSABLES	USUARIO	REGISTROS
Procesos	*Infraestructura *Equipos, maquinas y enseres	Identificar las necesidades de mantenimiento	X				Necesidades de mantenimiento	Supervisores	Mantenimiento	
*Gestión financiera *Mantenimiento	*Presupuesto *Necesidades de mantenimiento	Planear mantenimiento de infraestructura, equipos, maquinas y enseres	X				Plan de mantenimiento	Supervisores	*Mantenimiento *Gestión financiera	Plan de mantenimiento
*Gestión financiera *Mantenimiento	*Plan de mantenimiento *Colaboradores	Ejecutar mantenimientos con personal propio o contratado		X			Mantenimiento realizado	Administrador	Procesos	
Procesos	Infraestructura	Realizar limpieza de infraestructura	X				Limpieza realizada	Colaboradores	Procesos	
Procesos	*Equipos, maquinas y enseres averiados *Necesidades de mantenimiento	Coordinar la compra de piezas para equipos		X			Solicitud de compra	Administrador	Gestión de compras	
Procesos	Revisión de equipos, maquinas y enseres	Detectar la necesidad de mantenimiento correctivo			X		*Equipos, maquinas y enseres averiados *Equipos, maquinas y enseres obsoletos	Supervisores	Mantenimiento	
Mantenimiento	*Plan de mantenimiento *Mantenimiento realizado *Limpieza realizada	Revisar el estado de la infraestructura, equipos, maquinas y enseres de acuerdo al plan de mantenimiento			X		*Revisión de infraestructura *Revisión de equipos, maquinas y enseres	Supervisores	Mantenimiento	Registro de estado de equipos, maquinas y enseres
Procesos	Equipos, maquinas y enseres obsoletos	Coordinar el reemplazo de equipos, maquinas y enseres averiados				X	Solicitud de compra	Administrador	Gestión de compras	

Fuente: Elaboración propia, 2016.

6.1.3. PROCESOS ESTRATÉGICOS

El funcionamiento adecuado de las empresas depende radicalmente de los objetivos, estrategias y políticas que se planteen. Los procesos estratégicos buscan establecer las directrices sobre las cuales se gestiona la empresa, tal como políticas, estrategias, fijación de objetivos, provisión de comunicación, asegurar que se disponga de los recursos necesarios, planificación, dirección y control.

De esta manera, desde la gerencia de los procesos estratégicos se debe velar por la garantía de un funcionamiento adecuado en la empresa que está ligado al cumplimiento de objetivos, por lo que hay que gestionar actividades y proporcionar los incentivos necesarios a los miembros.

Teniendo en cuenta lo anterior, se establecen los siguientes procesos estratégicos:

- Gestión financiera.
- Gestión estratégica.

Ilustración 17: Procesos estratégicos.



Fuente: Elaboración propia, 2016.

GESTIÓN FINANCIERA

Resulta necesario que dentro de las directrices y estrategias emprendidas se cuente con el aval en materia financiera y contable de la empresa. La gestión financiera es fundamental en la toma de decisiones, ya que la mayoría de estrategias que se emprenden, deben tener su consentimiento para el desarrollo. Además, la gestión financiera regula los indicadores más importantes de la empresa que da imagen de la efectividad en su gestión.

Concretamente el objetivo del proceso es registrar, presentar y proyectar la información financiera de la empresa de manera oportuna y confiable, conforme a

los requisitos vigentes, reflejando la realidad económica para la toma de decisiones. A continuación, se presenta la caracterización del proceso:

Ilustración 18: Caracterización de proceso de gestión financiera.

	AUTOSERVICIO 2000						CÓDIGO	VERSIÓN	PAG.	
	CARACTERIZACIÓN DE PROCESOS						CP-GFI	01	1 de 2	
	PROCESO:	Gestión financiera					FECHA DE ACTUALIZACIÓN			
	OBJETIVO:	Registrar y presentar la información financiera de la empresa de manera oportuna y confiable, conforme a los requisitos vigentes, reflejando la realidad económica para la toma de decisiones en el Autoservicio 2000.					feb-16			
						CONTROL INTERNO				
					Gestión de personal					
PROVEEDOR	ENTRADA	ACTIVIDADES	P	H	V	A	SALIDA	RESPONSABLES	USUARIO	REGISTROS
Gestión financiera	Insumos, herramientas y elementos de trabajo	Identificar los requerimientos para la función del proceso	X				Solicitud de compra	Contador	Gestión de compras	Requerimientos de proceso
*Gestión financiera *Gestión de compras	*Movimientos contables *Orden de compra	Proyectar flujo de caja	X				Proyección de flujo de caja	Contador	Gestión financiera	Proyección de flujo de caja
Gestión financiera	Proyección de flujo de caja	Realizar presupuesto para compras	X				Presupuesto de compras	Contador	Gestión de compras	Presupuestos
Gestión financiera	Proyección de flujo de caja	Realizar presupuesto para gastos	X				Presupuesto de gastos	Contador	*Gestión de compras *Gestión financiera	Presupuestos
Gestión de atención al cliente y ventas	Productos registrados	Realizar cierres de caja		X			Informe diario de ventas	Supervisor comercial	Gestión financiera	Informe diario
*Gestión de almacenamiento *Gestión de compras	*Factura de venta o Remisión con anotaciones y VB. de recepción *Inventario Ingresado *Orden de compra *Planes con proveedores	Liquidar facturas con descuentos aplicados		X			Cuentas por pagar	Administrador	Gestión financiera	
*Gestión de atención al cliente y ventas *Gestión de almacenamiento *Gestión de compras *Gestión financiera	*Cuentas por pagar *Cuentas por cobrar *Proyección de flujo de caja *Descuentos a proveedores *Liquidación de Nomina *Liquidación de Cesantías *Liquidaciones de personal *Liquidación Salud, Pensión, Arp	Registrar ingresos y egresos		X			Movimientos contables	Auxiliar administrativo	Gestión financiera	

	AUTOSERVICIO 2000						CÓDIGO	VERSIÓN	PAG.
	CARACTERIZACIÓN DE PROCESOS						CP-GFI	01	2 de 2
	PROCESO:	Gestión financiera						FECHA DE ACTUALIZACIÓN	
	OBJETIVO:	Registrar y presentar la información financiera de la empresa de manera oportuna y confiable, conforme a los requisitos vigentes, reflejando la realidad económica para la toma de decisiones en el Autoservicio 2000.						feb-16	
							CONTROL INTERNO		
						Gestión de personal			

PROVEEDOR	ENTRADA	ACTIVIDADES	P	H	V	A	SALIDA	RESPONSABLES	USUARIO	REGISTROS
Gestión financiera	*Movimientos contables *Informe diario de ventas	Realizar cierre de caja mayor	X				Informe de cierre de caja	Auxiliar administrativo	Gestión financiera	Informe diario
Gestión financiera	*Informe de cierre de caja *Proyección de flujo de caja	Realizar informes contables y financieros	X				Informes contables y financieros	Contador		
Gestión financiera	*Movimientos contables *Nomina	Autorizar egresos	X				VB. para pago	Administrador		
Administrador	*VB. para pago *Movimientos contables	Realizar pagos	X				Egreso de caja	Auxiliar administrativo	*Proveedores *Gestión financiera	Comprobante de egreso de caja
*Clientes *Gestión financiera	Movimientos contables	Recibir pagos	X				*Ingreso a caja *Comprobante de pago	Auxiliar administrativo	*Clientes *Gestión financiera	
Gestión de compras	Orden de devolución firmada por proveedor	Registrar descuentos a proveedores	X				Descuento a proveedor	Auxiliar de recepcion	Gestión financiera	Descuentos a proveedores
Gestión de personal	*Planilla de trabajo *Ingresos de personal *Retiros de personal	Realizar liquidaciones de personal	X				*Liquidación de Nomina *Liquidación de Cesantías *Liquidaciones de personal *Liquidación Salud, Pensión, Arp	Contador	Tesorero	
Gestión financiera	*Proyección de flujo de caja *Presupuesto de compras *Presupuesto de gastos *Movimientos contables	Realizar seguimiento a las proyecciones y presupuestos			X		Proyecciones y presupuestos evaluados	Contador	Gestión financiera	
Gestión financiera	Proyecciones y presupuestos evaluados	Coordinar acciones correctivas para ajustarse a las proyecciones y presupuestos				X	Proyecciones y presupuestos ajustados	Administrador	Gestión financiera	

Fuente: Elaboración propia, 2016.

GESTIÓN ESTRATÉGICA

Por su parte, la gestión estratégica se encarga de planear y dirigir desde la cumbre estratégica todos los proyectos, programas y acciones que se ejecuten para mejorar la efectividad de la empresa, la buena imagen y satisfacción de los clientes, la consecución de mejores resultados y el crecimiento.

Para esto, se formulan estrategias fundamentadas en los valores internos que deben ser distinguidos ante la competencia y aprovechar las oportunidades que brinda el entorno.

Enfáticamente, el objetivo es establecer y desarrollar planes y acciones para la gestión de la empresa de manera que se seleccionen estrategias fundamentadas en la detección de fortalezas y debilidades, con el fin de tomar ventaja de las oportunidades externas y contrarrestar las amenazas.

Ilustración 19: Caracterización de proceso de gestión estratégica.

	AUTOSERVICIO 2000						CÓDIGO	VERSIÓN	PAG.
	CARACTERIZACIÓN DE PROCESOS						CP-GES	01	1 de 2
	PROCESO:	Gestión estratégica						FECHA DE ACTUALIZACIÓN	
	OBJETIVO:	Establecer y desarrollar planes y acciones para la gestión de la empresa de manera que se seleccionen estrategias fundamentadas en las fortalezas de la organización y la corrección de las debilidades, con el fin de tomar ventaja de las oportunidades externas y contrarrestar las amenazas.						feb-16	
							CONTROL INTERNO		
								Gestión de personal	

PROVEEDOR	ENTRADA	ACTIVIDADES	P	H	V	A	SALIDA	RESPONSABLES	USUARIO	REGISTROS
Accionistas	*Modelo de negocio *Requerimientos de los accionistas	Establecer los lineamientos para la gestión estratégica	X				*Misión *Visión *Objetivos	Administrador	*Accionistas *Todos los procesos	
Todos los procesos	*Quejas, reclamos y sugerencias anotadas *Necesidades de los clientes *Mejores practicas *Oportunidades *Misión *Visión *Objetivos	Ampliar y modificar el portafolio de servicios y productos	X				*Nuevos servicios *Nuevos productos *Nuevas unidades de negocio	Administrador	Gestión estratégica	*Portafolio de servicios *Portafolio de productos
Todos los procesos	*Quejas, reclamos y sugerencias anotadas *Necesidades de los clientes *Mejores practicas *Oportunidades	Planificar reformas en la infraestructura	X				Reformas a infraestructura	Administrador	Gestión estratégica	Planos de reforma
Gestión estratégica	*Nuevos servicios *Nuevos productos *Nuevas unidades de negocio *Reformas a infraestructura	Planificar proyectos	X				Proyectos	Administrador	*Accionistas *Todos los procesos	Proyecto
Todos los procesos	Actividades	Establecer el mapa de procesos	X				Mapa de procesos	Administrador	Todos los procesos	Mapa de procesos
Gestión de personal	Caracterización de cargos	Identificar los requerimientos para los responsables de cada proceso	X				Caracterización de personal	Administrador	Todos los procesos	
Todos los procesos	*Misión *Visión *Mapa de procesos	Establecer políticas de calidad	X				Políticas de calidad	Administrador	Todos los procesos	Políticas

	AUTOSERVICIO 2000						CÓDIGO	VERSIÓN	PAG.
	CARACTERIZACIÓN DE PROCESOS						CP-GES	01	2 de 2
	PROCESO:	Gestión estratégica						FECHA DE ACTUALIZACIÓN	
	OBJETIVO:	Establecer y desarrollar planes y acciones para la gestión de la empresa de manera que se seleccionen estrategias fundamentadas en las fortalezas de la organización y la corrección de las debilidades, con el fin de tomar ventaja de las oportunidades externas y contrarrestar las amenazas.						feb-16	
								CONTROL INTERNO	
						Gestión de personal			

PROVEEDOR	ENTRADA	ACTIVIDADES	P	H	V	A	SALIDA	RESPONSABLES	USUARIO	REGISTROS
Gestión de personal	Caracterización de personal	Definir la estructura organizacional	X				Organigrama	Administrador	Todos los procesos	
Gestión estratégica	Proyectos	Definir la disponibilidad de recursos para la gestión de proyectos	X				Presupuesto de proyecto	Administrador	Gestión estratégica	
Gestión estratégica	*Proyectos *Mapa de procesos *Políticas de calidad *Presupuesto de proyecto	Coordinar la ejecución de los planes y proyectos		X			Planes y proyectos en gestión	Administrador	Todos los procesos	
Gestión de personal	Caracterización de personal (Administrador)	Designar la administración de la empresa		X			Administrador encargado	Accionistas	Todos los procesos	
Gestión estratégica	*Mapa de procesos *Organigrama	Asignar y comunicar responsabilidades de mandos medios		X			Caracterización de personal	Administrador	Todos los procesos	
Todos los procesos	*Informes contables y financieros *Informes de gestión	Elaborar y presentar informe de gestión		X			Informe general de gestión	Administrador	Accionistas	Informe de gestión
Todos los procesos	*Proyectos *Políticas de calidad *Presupuesto de proyecto *Planes y proyectos en gestión	Realizar seguimiento y ajuste a los planes y proyectos			X		Evaluación de planes y proyectos	Administrador	Todos los procesos	
Gestión estratégica	*Planes y proyectos en gestión *Mapa de procesos	Realizar seguimiento a la gestión de los procesos			X		Evaluación de la gestión de procesos	Administrador	Todos los procesos	
Gestión estratégica	*Evaluación de planes y proyectos *Evaluación de funcionalidad de mapa de procesos	Establecer planes de mejoramiento a partir del seguimiento a los diferentes planes, políticas y mapa de procesos				X	Planes de mejoramiento para planes, proyectos, políticas y mapa de procesos	Administrador	Todos los procesos	

Fuente: Elaboración propia, 2016.

De acuerdo con los procesos establecidos, el mapa de procesos se ilustra de la siguiente manera:

Ilustración 20: Mapa de procesos.



Fuente: Elaboración propia, 2016.

6.2. PROCEDIMIENTOS PARA ACTIVIDADES CRÍTICAS

El recurso humano hoy en día representa el éxito o fracaso en una organización. Su desempeño resulta fundamental para que los resultados generen impacto positivo a los valores de la empresa, por lo que la dirección de personal resulta una labor crucial.

El éxito en el desarrollo de la empresa se encuentra en la correcta articulación de un modelo de gestión eficiente y la correcta dirección y aplicación del mismo.

El modelo propuesto de la gestión por procesos muestra una serie de ventajas que sin duda dan pie al desarrollo eficiente de la organización y que pone en articulación los recursos de la empresa, especialmente el humano.

Los procedimientos surgen como un elemento integrador entre los procesos llevados a cabo en la empresa y el recurso humano, encontrando en ellos la coordinación necesaria para el producto de los mejores resultados.

La planeación de los procedimientos significa la tarea de conocer las funciones ejecutadas y la articulación de ellas con la misión de la empresa. Adicionalmente, el trabajo recae en observar las condiciones en las que se desarrollan las labores, en donde se identifican los elementos con los que cuenta para la ejecución de las actividades, el área de trabajo y las necesidades de los colaboradores para lograr un mejor desempeño.

De acuerdo con el marco de referencia se entiende como procedimiento una serie de actividades o pasos entre sí, a través de las cuales se transforman recursos y se obtiene un producto o servicio. Esta transformación se constituye de una serie de recursos y pasos, los cuales buscan ubicarse en el escenario más indicado.

El supermercado carece totalmente de la documentación de algún procedimiento. Sin embargo, mediante un proceso de observación, entrevista e integración en la ejecución de las actividades del supermercado, se logró identificar los procedimientos que se llevan a cabo en la empresa y se organizaron de acuerdo a la lógica del flujo del producto y la información, estos son:

- Compras.
- Recepción.
- Almacenamiento.
- Empaque.
- Traslados (Procedimiento sugerido).

- A continuación se presenta la gráfica de los procedimientos y su flujo de información y productos:

El diagrama de flujo de la cadena de suministro ilustra el proceso desde el inicio hasta la gestión de PQRS, diferenciando entre el flujo de información (líneas verdes) y el flujo de producto (líneas rojas).

Flujo de Información (Verde):

- Se inicia en **INICIO** y se dirige a **COMPRAS**.
- Desde **COMPRAS**, el flujo de información continúa a **RECEPCIÓN**, **ALMACENAMIENTO**, **EMPAQUE**, **TRASLADOS**, **SURTIDO**, **REGISTRO Y EMPAQUE**, **ENTREGA** y finalmente a **FIN**.
- Además, hay una retroalimentación de información desde **FIN** de vuelta a **COMPRAS**.

Flujo de Producto (Rojo):

- Se inicia en **COMPRAS** y se dirige a **RECEPCIÓN**.
- Desde **RECEPCIÓN**, el flujo de producto continúa a **ALMACENAMIENTO**.
- Desde **ALMACENAMIENTO**, el flujo de producto continúa a **EMPAQUE**.
- Desde **EMPAQUE**, el flujo de producto continúa a **TRASLADOS**.
- Desde **TRASLADOS**, el flujo de producto continúa a **SURTIDO**.
- Desde **SURTIDO**, el flujo de producto continúa a **REGISTRO Y EMPAQUE**.
- Desde **REGISTRO Y EMPAQUE**, el flujo de producto continúa a **ENTREGA**.
- Desde **ENTREGA**, el flujo de producto continúa a **FIN**.

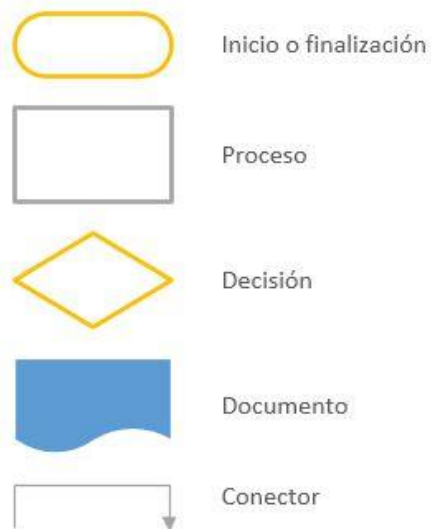
Flujo de producto e información (Rojo y Verde):

- Este flujo se representa por las líneas rojas y verdes que conectan **RECEPCIÓN** con **ALMACENAMIENTO**, **ALMACENAMIENTO** con **EMPAQUE**, **EMPAQUE** con **TRASLADOS**, **TRASLADOS** con **SURTIDO**, **SURTIDO** con **REGISTRO Y EMPAQUE**, **REGISTRO Y EMPAQUE** con **ENTREGA** y **ENTREGA** con **FIN**.

Para la formulación del manual de procedimientos se tomó en cuenta las actividades que se realizaban para dar fin a cada uno de ellos, sin embargo, se fortaleció en su estructura y organización, de manera que se produzcan resultados de mayor efectividad.

Un Diagrama de Flujo representa los flujos de trabajo paso a paso, de los componentes en un sistema. Para su comprensión, se deben entender las siguientes formas:

Ilustración 22: Formas, Diagrama de Flujo.



Adaptado de: WIKIPEDIA. Diagrama de Flujo. (En línea). (5 de mayo de 2016) disponible en: (https://es.wikipedia.org/wiki/Diagrama_de_flujo).

- **Inicio o finalización:** Representa la apertura y el cierre del diagrama.
- **Proceso:** La ejecución de una o más actividades.
- **Decisión:** Formula una pregunta o cuestión con dos opciones de respuesta, "Sí", "No". Se representa en comunes escenarios del procedimiento.
- **Documento:** La ejecución de una actividad que requiere ser documentada.
- **Conector:** Flujo de los procesos.

Adicionalmente, el manual de procedimientos describe detalles como el objetivo, el alcance, los responsables de los procedimientos y los recursos utilizados.

Para su estandarización se genera un código, versión, la última fecha de actualización, el número de páginas y el control interno, identificando el proceso que da manejo al archivo del procedimiento. El código adoptado esta formado las primeras dos letras de acuerdo al documento correspondiente, en este caso "Manual de Procedimiento" se resume en MP, separa un guion y con tres letras se identifica su área de desarrollo, como por ejemplo en "Bodega" (BOD) y en secuencia continua un número que representa el orden del procedimiento en el área de desarrollo, en este caso se puede tomar el procedimiento "Recepción" que es el primero en desarrollarse y toma como numeral 01. De esta manera el procedimiento de recepción adoptaría el código "MP-BOD-01".

De acuerdo con lo anterior, se documentan los siguientes procedimientos:

Ilustración 23: Manual de procedimiento de compras.

	AUTOSERVICIO 2000		MANUAL DE PROCEDIMIENTOS		CÓDIGO	VERSIÓN	PÁG.
	PROCEDIMIENTO: COMPRAS		LOCALIZACIÓN: OFICINA ADMÓN.		MP-ADM-01	01	1 de 3
	OBJETIVO: Negociar la compra de productos requeridos en el supermercado, evaluando criterios esenciales, el mayor beneficio y el cumplimiento de los proyectos.		FECHA DE ACTUALIZACIÓN may-16				
	ALCANCE: Comprende las actividades que toman como referencia la información del entorno para llevar los productos al supermercado.		CONTROL INTERNO Gestión de personal				
DIAGRAMA DE FLUJO		DESCRIPCIÓN DE LA ACTIVIDAD		RESPONSABLE	RECURSOS USADOS		
		INICIO 1. El contacto con el proveedor se establece telefónicamente o personalmente, con la representación de un vendedor de acuerdo con su cronograma de visitas. 2. Posterior a establecer contacto, se revisan las actualizaciones de precios que tuvo el proveedor y los productos agregados al catalogo. Si hay actualizaciones, se modifica en SIMÓN en el modulo de Compras el listado de precios, agregando los productos adicionados al portafolio. Además, se debe indagar sobre descuentos y promociones. 3. Se revisa el inventario de los productos ofrecidos por el proveedor en el sistema. Igualmente se revisa el archivo de fichas para cambio de proveedor.		Administrador Administrador Administrador	Teléfono fijo Teléfono móvil Computador Calculadora Impresora Lápiz Lapicero		

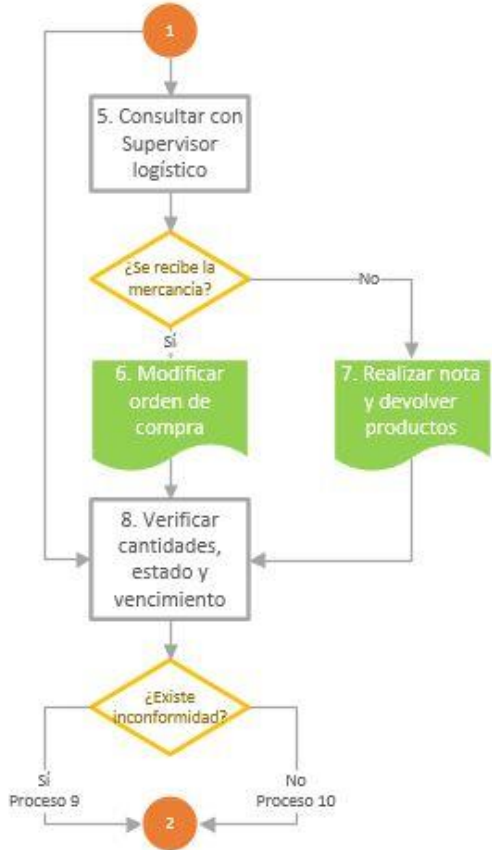
	AUTOSERVICIO 2000		MANUAL DE PROCEDIMIENTOS		CÓDIGO	VERSIÓN	PÁG.
	PROCEDIMIENTO:	COMPRAS	LOCALIZACIÓN:	OFICINA ADMÓN.	MP-ADM-01	01	2 de 3
	OBJETIVO:	Negociar la compra de productos requeridos en el supermercado, evaluando criterios esenciales, el mayor beneficio y el cumplimiento de los proyectos.			FECHA DE ACTUALIZACIÓN may-16		
	ALCANCE:	Comprende las actividades que toman como referencia la información del entorno para llevar los productos al supermercado.			CONTROL INTERNO Gestión de personal		
DIAGRAMA DE FLUJO		DESCRIPCIÓN DE LA ACTIVIDAD		RESPONSABLE	RECURSOS USADOS		
 <pre> graph TD 1((1)) --> 4[4. Coordinar cambio de mercancía] 4 --> 5[5. Realizar orden de devolución] 5 --> D{¿Hay producto agotado?} D -- Sí --> 6[6. Revisar rotación y mejor precio] 6 --> 7[7. Realizar negociación] 7 --> 2((2)) D -- No --> Fin[Fin] </pre>		4. Si resulta mercancía para cambio relacionada en la ficha, se notifica al vendedor y se gestiona el cambio o descuento con el vendedor. 5. Se realiza la orden de devolución, en mención de los productos para cambio, las cantidades y el valor. Se establece si el cambio es mano a mano (Producto por producto) o si los productos serán descontados de una próxima factura. Ya escritas todas las condiciones, se firma la orden de devolución y se entrega al administrador, el cual la archiva junto con la ficha de cambio y pasa el archivo al auxiliar de bodega. 6. Si hay productos agotados de los ofrecidos por el proveedor, se revisa la rotación en el sistema, para lo cual se revisa en SIMÓN el modulo de Compras, Lista de precios discriminada por artículos y se revisa la rotación, teniendo como referencia la fecha del mes inmediatamente anterior y el calendario de visitas del proveedor. Allí también aparecen los precios, para lo cual se verifica el precio mas bajo entre los demás proveedores. 7. Se toma en cuenta la oferta que presente el mayor beneficio en términos de la empresa, para lo cual se deben negociar las condiciones de pagos, de entrega, descuentos de pronto pago, descuentos por escala, bonificaciones, amarres, eventos, colaboración con mercadeo, impulso entre otros.		Administrador Vendedor Administrador Administrador	Teléfono fijo Teléfono móvil Computador Calculadora Impresora Lápiz Lapicero		

	AUTOSERVICIO 2000		MANUAL DE PROCEDIMIENTOS		CÓDIGO	VERSIÓN	PÁG..
	PROCEDIMIENTO:	COMPRAS	LOCALIZACIÓN:	OFICINA ADMÓN.	MP-ADM-01	01	3 de 3
	OBJETIVO:	Negociar la compra de productos requeridos en el supermercado, evaluando criterios esenciales, el mayor beneficio y el cumplimiento de los proyectos.			FECHA DE ACTUALIZACIÓN may-16		
	ALCANCE:	Comprende las actividades que toman como referencia la información del entorno para llevar los productos al supermercado.			CONTROL INTERNO Gestión de personal		
DIAGRAMA DE FLUJO		DESCRIPCIÓN DE LA ACTIVIDAD		RESPONSABLE	RECURSOS USADOS		
 <pre> graph TD Start((2)) --> Step8[8. Registrar pedido en orden de compra de sistema] Step8 --> Step9[9. Finalizar negociación] Step9 --> Step10[10. Firmar orden de compra y anexar orden de devolución] Step10 --> End([FIN]) </pre>		8. Si la oferta presenta beneficio, se registran las cantidades, productos y precios acordados en el modulo de compras, Orden de compra. Allí mismo se deja escrito como observación, si el proveedor tiene cambios pendientes por recoger, mencionando el numero de la orden de devolución. 9. Una vez registrados los productos, cantidades y precios se finaliza el documento y se imprime. 10. Impresa la orden de compra se firma por parte del vendedor, del administrador, y se genera copia para el vendedor y otra para el auxiliar de recibo, anexando la copia de la orden de devolución. FIN		Administrador Administrador Administrador	Teléfono fijo Teléfono móvil Computador Calculadora Impresora Lápiz Lapicero		

Fuente: Elaboración propia, 2016.

Ilustración 24: Manual de procedimiento de recepción.

	AUTOSERVICIO 2000		MANUAL DE PROCEDIMIENTOS		CÓDIGO	VERSIÓN	PAG.
	PROCEDIMIENTO: RECEPCIÓN		LOCALIZACIÓN: BODEGA		MP-BOD-01	01	1 de 3
	OBJETIVO: Recibir y registrar los productos adquiridos por el supermercado, procurando una gestión oportuna y autentica.		FECHA DE ACTUALIZACIÓN may-16				
	ALCANCE: Inicia desde la recepción de las ordenes de compra y la factura del proveedor, a la verificación de los productos para su tratamiento o almacenaje.		CONTROL INTERNO Gestión de personal				
DIAGRAMA DE FLUJO		DESCRIPCIÓN DE LA ACTIVIDAD		RESPONSABLE	RECURSOS USADOS		
		INICIO 1. Recibir la factura del proveedor para asignar turno. 2. De acuerdo con el turno asignado, el transportador se ubica en la zona de descargue. 3. Trasladar los productos a la zona de recepción de acuerdo al orden asignado por el auxiliar de recibos (Según orden de compra). Allí se cuentan las cantidades o se pesa el producto según su unidad de medida. 4. Se registra el producto entrante de acuerdo con la orden de compra grabada en el sistema. Esto debe hacerse por medio de la transacción "Recibir mercancía con orden de compra" en el modulo de compras.		Auxiliar de recibos Transportador Transportador Auxiliar de recibos	Turnos Lapicero Calculadora Computador Radio o avantel Scan Sellador "Autoservicio 2000" Sellador fechero Cosedora Impresora		

	AUTOSERVICIO 2000		MANUAL DE PROCEDIMIENTOS		CÓDIGO	VERSIÓN	PAG.
	PROCEDIMIENTO:	RECEPCIÓN	LOCALIZACIÓN:	BODEGA	MP-BOD-01	01	2 de 3
	OBJETIVO:	Recibir y registrar los productos adquiridos por el supermercado, procurando una gestión oportuna y autentica.			FECHA DE ACTUALIZACIÓN may-16		
	ALCANCE:	Inicia desde la recepción de las ordenes de compra y la factura del proveedor, a la verificación de los productos para su tratamiento o almacenaje.			CONTROL INTERNO Gestión de personal		
DIAGRAMA DE FLUJO		DESCRIPCIÓN DE LA ACTIVIDAD		RESPONSABLE	RECURSOS USADOS		
 <pre> graph TD Start((1)) --> Step5[5. Consultar con Supervisor logístico] Step5 --> Decision1{¿Se recibe la mercancía?} Decision1 -- No --> Step7[7. Realizar nota y devolver productos] Decision1 -- Sí --> Step6[6. Modificar orden de compra] Step6 --> Step8[8. Verificar cantidades, estado y vencimiento] Step7 --> Step8 Step8 --> Decision2{¿Existe inconformidad?} Decision2 -- No --> Step10[Proceso 10] Decision2 -- Sí --> Step9[Proceso 9] Step9 --> End((2)) Step10 --> End </pre>		5. Si hay productos facturados de mas, se consulta con el Supervisor logístico si es posible recibirlos. 6. Si la respuesta es afirmativa, debe modificarse la orden de compra y el registro de la recepción. 7. Si no se autoriza, se debe realizar anotación en la factura, mencionando las cantidades y el producto a descontar. 8. Después de ingresar la totalidad de los productos a la zona de recibo, se procede a verificar las cantidades, el estado y la fecha de vencimiento.		Supervisor logístico Auxiliar de recibos Auxiliar de recibos Auxiliar de recibos	Turnos Lapicero Calculadora Computador Radio o avantel Scan Sellador "Autoservicio 2000" Sellador fechero Cosedora Impresora		

	AUTOSERVICIO 2000		MANUAL DE PROCEDIMIENTOS		CÓDIGO	VERSIÓN	PAG.
	PROCEDIMIENTO:	RECEPCIÓN	LOCALIZACIÓN:	BODEGA	MP-BOD-01	01	3 de 3
	OBJETIVO:	Recibir y registrar los productos adquiridos por el supermercado, procurando una gestión oportuna y autentica.				FECHA DE ACTUALIZACIÓN	
	ALCANCE:	Inicia desde la recepción de las ordenes de compra y la factura del proveedor, a la verificación de los productos para su tratamiento o almacenaje.				CONTROL INTERNO	
						Gestión de personal	
DIAGRAMA DE FLUJO		DESCRIPCIÓN DE LA ACTIVIDAD			RESPONSABLE	RECURSOS USADOS	
		9. Si hay alguna inconformidad, como un producto próximo a vencerse o averiado o un producto faltante, se realiza una nota de descuento en la factura y se descuenta en la transacción "Recibo de mercancía con orden de compra" en el sistema.			Auxiliar de recibos	Turnos	
		10. Una vez se hayan recibido los productos en su totalidad, se finaliza el registro, se imprime y se firma.			Auxiliar de recibos	Lapicero	
		11. Se firma y se sella la factura con el sellador "Autoservicio 2000" y el fechoero. Si la factura es de contado conserva la original y si no la copia. Adicionalmente, se anexa a la factura el recibo de mercancía impreso y se envía a la oficina de administración.			Auxiliar de recibos	Calculadora	
		FIN				Computador	
						Radio o avantel	
						Scan	
						Sellador "Autoservicio 2000"	
						Sellador fechoero	
						Cosedora	
						Impresora	

Adaptado de: PARRA FUENTES, María Liliana. Mejoramiento del sistema logístico en el Supermercado Despensa Popular. Trabajo de grado Ingeniería Industrial. Bucaramanga: Universidad Industrial de Santander. Facultad de ingeniería físico – mecánicas. 2010. 197 p.

Ilustración 25: Manual de procedimiento de almacenamiento.

	AUTOSERVICIO 2000		MANUAL DE PROCEDIMIENTOS		CÓDIGO	VERSIÓN	PAG.
	PROCEDIMIENTO:	ALMACENAMIENTO	LOCALIZACIÓN:	Bodega	MP-BOD-02	01	1 de 2
	OBJETIVO:	Almacenar la mercancía de manera organizada, procurando su preservación y la efectividad en los traslados.			FECHA DE ACTUALIZACIÓN may-16		
	ALCANCE:	Comprende las actividades de acomodación posteriores a la recepción hasta el traslado.			CONTROL INTERNO Gestión de personal		
DIAGRAMA DE FLUJO		DESCRIPCIÓN DE LA ACTIVIDAD		RESPONSABLE	RECURSOS USADOS		
		INICIO 1. La mercancía en la Zona de recibo se clasifica según su necesidad de: traslado, empaque, tratamiento o almacenamiento. 2. Si la mercancía es para almacenar, se dirige directamente a su pasillo destino, de acuerdo con la planimetría de bodega. 3. Cada tipo de mercancía tiene un espacio adecuado, para su traslado debe estar en la Zona de traslados, para su empaque y tratamiento debe dirigirse a la Zona de empaque. Estas zonas están ilustradas en la planimetría de bodega. 4. La mercancía requiere desembalaje según el manejo y las cantidades, para esto se retira la mercancía y se desecha el empaque.		Auxiliar de bodega Auxiliar de bodega Auxiliar de bodega Auxiliar de bodega	Carrito de traslados Bisturí		

	AUTOSERVICIO 2000		MANUAL DE PROCEDIMIENTOS		CÓDIGO	VERSIÓN	PAG.
	PROCEDIMIENTO:	ALMACENAMIENTO	LOCALIZACIÓN:	Bodega	MP-BOD-02	01	2 de 2
	OBJETIVO:	Almacenar la mercancía de manera organizada, procurando su preservación y la efectividad en los traslados.			FECHA DE ACTUALIZACIÓN may-16		
	ALCANCE:	Comprende las actividades de acomodación posteriores a la recepción hasta el traslado.			CONTROL INTERNO Gestión de personal		
DIAGRAMA DE FLUJO		DESCRIPCIÓN		RESPONSABLE	RECURSOS USADOS		
 <pre> graph TD Start((1)) --> Step5[5. Acomodar en góndola o estiba] Step5 --> End([FIN]) </pre>		5. Se acomoda en góndola o estiba de acuerdo a su fecha de vencimiento, la fecha mas cercana debe ir adelante y la fecha mas lejana debe ir atrás. De acuerdo a su presentación, la presentación vieja va adelante, la presentación nueva atrás. También se tiene en cuenta la acomodación sugerida. FIN		Auxiliar de bodega	Carrito de traslados Bisturí		

Fuente: Elaboración propia, 2016.

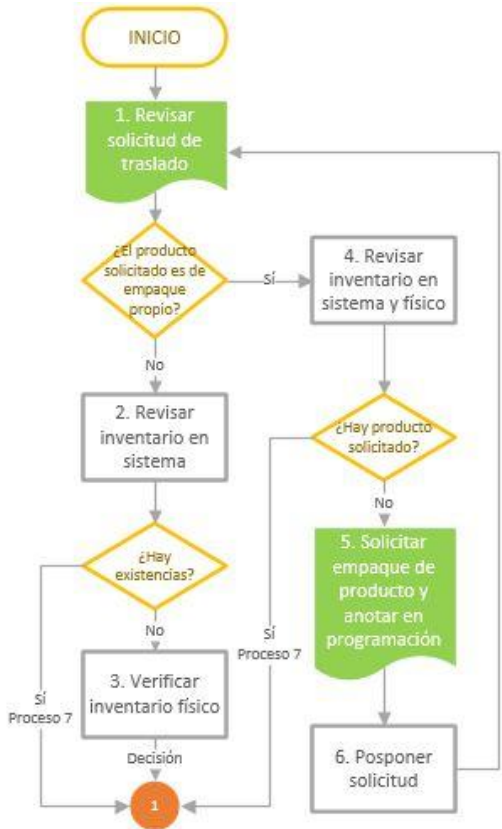
Ilustración 26: Manual de procedimiento de empaque.

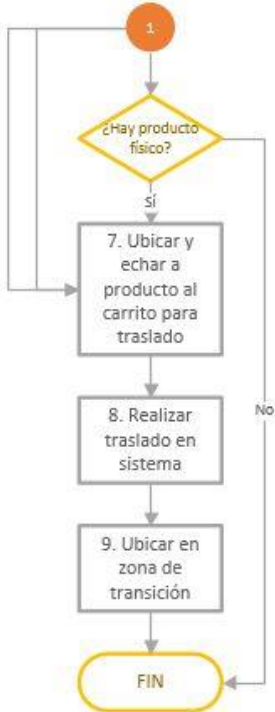
	AUTOSERVICIO 2000		MANUAL DE PROCEDIMIENTOS		CÓDIGO	VERSIÓN	PAG.
	PROCEDIMIENTO: EMPAQUE		LOCALIZACIÓN:	BODEGA	MP-BOD-03	01	1 de 2
	OBJETIVO:	Realizar tratamiento y empackar los productos requeridos, procurando una gestión eficiente de los recursos.			FECHA DE ACTUALIZACIÓN may-16		
	ALCANCE:	Comprende la transformación de productos después de ser recibidos y/o almacenados los productos hasta volverlos a acomodar.			CONTROL INTERNO Gestión de personal		
DIAGRAMA DE FLUJO		DESCRIPCIÓN DE LA ACTIVIDAD		RESPONSABLE	RECURSOS USADOS		
		INICIO 1. Se revisa la programación de empaque emitida y autorizada por el Supervisor logístico. En esta programación están establecidas las cantidades y tipo de unidad a empackar de cada producto. 2. Se realiza el conteo de los productos ya empackados y de acuerdo a esto se empacka la cantidad de producto restante para completar la cuota programada. Si no hay producto, se procesa el total de lo previsto en la cuota. De acuerdo con las cantidades a empackar se revisa si se cuenta con la cantidad de insumos necesarios. 3. Si no hay los insumos necesarios, se solicita al auxiliar de traslados retirar la cantidad de insumos necesarios del almacén de insumos.		Auxiliar de empaque Auxiliar de empaque Auxiliar de empaque	Maquina selladora de bolsas Empaques Chuzo Bisturí Marcador Lapicero		

	AUTOSERVICIO 2000		MANUAL DE PROCEDIMIENTOS		CÓDIGO	VERSIÓN	PAG.
	PROCEDIMIENTO:	EMPAQUE	LOCALIZACIÓN:	BODEGA	MP-BOD-03	01	2 de 2
	OBJETIVO:	Realizar tratamiento y empaque los productos requeridos, procurando una gestión eficiente de los recursos.			FECHA DE ACTUALIZACIÓN may-16		
	ALCANCE:	Comprende la transformación de productos después de ser recibidos y/o almacenados los productos hasta volverlos a acomodar.			CONTROL INTERNO Gestión de personal		
DIAGRAMA DE FLUJO		DESCRIPCIÓN DE LA ACTIVIDAD		RESPONSABLE	RECURSOS USADOS		
		4. Después de contar con las condiciones necesarias del proceso, se empieza a producir las cantidades de producto del programa. Si los productos son granos, deben ser sellados con calor y chuzados para que escape el aire. 5. Se almacena de acuerdo con su tipo de acomodación sea en canasta, estiba o góndola. 6. Se registra el producto empacado en la programación de empaque. 7. Se realiza la conversión de las unidades empacadas en el sistema, verificando que el inventario concuerde siempre con el físico. FIN		Auxiliar de empaque Auxiliar de empaque Auxiliar de empaque Supervisor logístico	Maquina selladora de bolsas Empaques Chuzo Bisturí Marcador Lapicero		

Fuente: Elaboración propia, 2016.

Ilustración 27: Manual de procedimiento de traslado.

	AUTOSERVICIO 2000		MANUAL DE PROCEDIMIENTOS		CÓDIGO	VERSIÓN	PAG.
	PROCEDIMIENTO: TRASLADO		LOCALIZACIÓN: BODEGA		MP-BOD-04	01	1 de 2
	OBJETIVO: Controlar y manejar los traslados requeridos para el surtido de mercancía, preservando legítimamente las cantidades físicas con la base de datos.		FECHA DE ACTUALIZACIÓN may-16				
	ALCANCE: Recibe las solicitudes del procedimiento de surtido, de parte de los coordinadores de sección y termina el procedimiento con el producto listo para surtir.		CONTROL INTERNO Gestión de personal				
DIAGRAMA DE FLUJO		DESCRIPCIÓN DE LA ACTIVIDAD		RESPONSABLE	RECURSOS USADOS		
		INICIO 1. Se revisa la solicitud de traslado emitida por el coordinador de sección, en la cual se detalla la descripción del producto o PLU y la cantidad. 2. Se revisa en SIMÓN el modulo de Inventarios en la transacción "Movimiento de artículos" la cantidad de artículos existentes. 3. Si el sistema no muestra existencia del producto debe verificarse la existencia física, por lo que hay que ubicar el producto en bodega y observar si lo hay. 4. Si el producto solicitado es de empaque propio, se debe revisar las cantidades en físico y en sistema. 5. En caso de no encontrar existencias del producto, se solicita al auxiliar de empaque el respectivo proceso con el producto y debe realizarse anotación en la programación. 6. Se pospone la solicitud, esperando un tiempo prudente para el procedimiento de empaque.		Auxiliar de bodega Auxiliar de bodega Auxiliar de bodega Auxiliar de bodega Auxiliar de bodega Auxiliar de bodega	Computador Scan Lapicero Bisturí Carrito de traslados Canasta Cinta		

	AUTOSERVICIO 2000		MANUAL DE PROCEDIMIENTOS		CÓDIGO	VERSIÓN	PAG.
	PROCEDIMIENTO:	TRASLADO	LOCALIZACIÓN:	BODEGA	MP-BOD-04	01	2 de 2
	OBJETIVO:	Controlar y manejar los traslados requeridos para el surtido de mercancía, preservando legítimamente las cantidades físicas con la base de datos.			FECHA DE ACTUALIZACIÓN may-16		
	ALCANCE:	Recibe las solicitudes del procedimiento de surtido, de parte de los coordinadores de sección y termina el procedimiento con el producto listo para surtir.			CONTROL INTERNO Gestión de personal		
DIAGRAMA DE FLUJO		DESCRIPCIÓN DE LA ACTIVIDAD		RESPONSABLE	RECURSOS USADOS		
		7. Si hay existencias del producto se deben ubicar. Si el producto esta empacado en alguna caja, bolsa o estopa, se debe extraer de ella y echarlas al carrito de traslados, usando una canasta como empaque para el traslado. Si la caja, bolsa o estopa de empaque original queda vacía, se debe desechar o reutilizar de acuerdo a su manejo. 8. Se deben llevar los productos al área de traslados para realizar el traslado de bodega al área comercial en el sistema, utilizando el modulo de Inventarios. 9. Realizado todo el proceso, se ubica en la zona de transición, que es el área donde se encuentra la mercancía que ya se trasladó al área comercial en el sistema y ya se encuentra disponible para surtido. FIN		Auxiliar de bodega Auxiliar de bodega Auxiliar de bodega	Computador Scan Lapicero Bisturí Carrito de traslados Canasta Cinta		

Fuente: Elaboración propia, 2016.

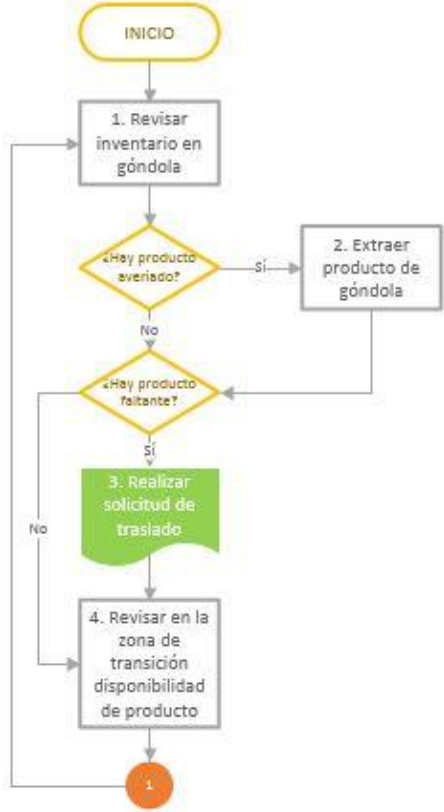
Ilustración 28: Manual de procedimiento de inventario.

	AUTOSERVICIO 2000		MANUAL DE PROCEDIMIENTOS		CÓDIGO	VERSIÓN	PAG.
	PROCEDIMIENTO:	INVENTARIO	LOCALIZACIÓN:	BODEGA	MP-BOD-05	01	1 de 1
	OBJETIVO:	Realizar inventario de productos, procurando mantener informacion oportuna y veraz en el sistema principalmente para el proceso de compras.				FECHA DE ACTUALIZACIÓN may-16	
	ALCANCE:	La referencia inicial son datos del sistema generados por recepcion, almacenamiento, traslados y registro y empaque, para generar informacion a compras.				CONTROL INTERNO Gestión de personal	

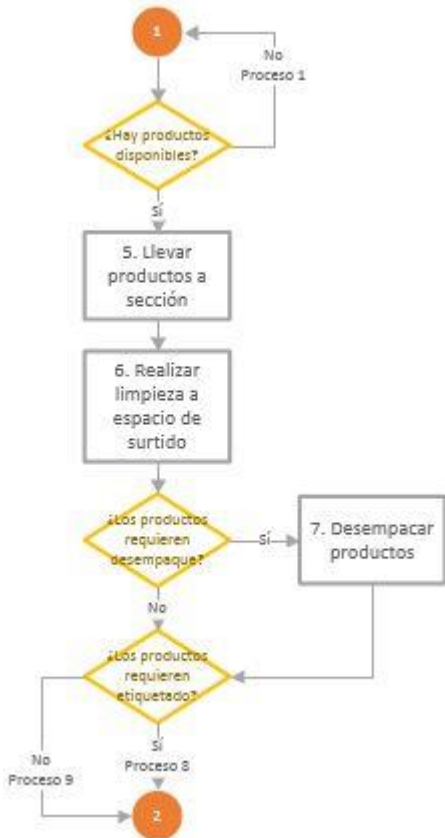
DIAGRAMA DE FLUJO	DESCRIPCIÓN DE LA ACTIVIDAD	RESPONSABLE	RECURSOS USADOS
	INICIO 1. De acuerdo con los requerimientos, se solicita inventario selectivo para contrastar con el inventario existente en el sistema, el cual debe estar siempre actualizado y mostrando informacion veraz. 2. De acuerdo a la solicitud, se identifica el producto mencionado y como primera medida se verifica fechas de vencimiento y estado del producto. 3. Si resulta producto vencido o proximo a vencerse y producto averiado, se documenta en la ficha de cambios de proveedor y se archiva. El archivo de las fichas se traslada los lunes de cada semana al encargado de compras. 4. El producto debe ser retirado de la gondola o estiba y se empaca. Se identifica el empaque con el nombre del proveedor y de acomoda en la zona de cambios. 5. Se realiza el conteo del inventario en buen estado. 6. Se contrasta con el sistema si concuerda con las mismas cantidades, si no es asi se modifican las cantidades del sistema y se notifica al Supervisor logistico.	Supervisor logistico Auxiliar de bodega Auxiliar de bodega Auxiliar de bodega Auxiliar de bodega Auxiliar de bodega	Lapicero Lapiz Marcador Carrito de traslados Computador Scan Cinta

Fuente: Elaboración propia, 2016.

Ilustración 29: Manual de procedimiento de surtido.

	AUTOSERVICIO 2000		MANUAL DE PROCEDIMIENTOS		CÓDIGO	VERSIÓN	PAG.
	PROCEDIMIENTO: SURTIDO		LOCALIZACIÓN:	COMERCIAL	MP-COM-01	01	1 de 3
	OBJETIVO:	Abastecer de productos las góndolas del área comercial, promoviendo una completa oferta y excelente imagen ante los clientes.			FECHA DE ACTUALIZACIÓN may-16		
	ALCANCE:	Comprende desde el procedimiento terminado de traslado, al surtido de las góndolas del área comercial para poner productos a disposición del cliente.			CONTROL INTERNO Gestión de personal		
DIAGRAMA DE FLUJO		DESCRIPCIÓN DE LA ACTIVIDAD		RESPONSABLE	RECURSOS USADOS		
		INICIO 1. Se deben revisar las góndolas, identificando en ellas los productos faltantes además de los productos averiados o vencidos. 2. Si resulta producto vencido o averiado, se debe extraer de la góndola. 3. Si hay productos faltantes se debe generar la solicitud de traslado, que es un documento en el cual se detalla la descripción del producto, el PLU (opcional) y la cantidad requerida. Terminada la solicitud, se lleva a la zona de traslados para que el auxiliar de bodega la aliste. Junto con la solicitud, se deben llevar los productos averiados o vencidos para que el Auxiliar de bodega haga la gestión de registro y almacenamiento. El procedimiento de traslado de mercancía toma un tiempo prudente, que depende de la carga de trabajo del Auxiliar de bodega. 4. Se revisa la zona de transición si hay productos de su sección disponibles.		Coordinador de sección Coordinador de sección Coordinador de sección Coordinador de sección	Lapicero Carrito de traslados		

	AUTOSERVICIO 2000		MANUAL DE PROCEDIMIENTOS		CÓDIGO	VERSIÓN	PAG.
	PROCEDIMIENTO:	SURTIDO	LOCALIZACIÓN:	COMERCIAL	MP-COM-01	01	2 de 3
	OBJETIVO:	Abastecer de productos las góndolas del área comercial, promoviendo una completa oferta y excelente imagen ante los clientes.			FECHA DE ACTUALIZACIÓN may-16		
	ALCANCE:	Comprende desde el procedimiento terminado de traslado, al surtido de las góndolas del área comercial para poner productos a disposición del cliente.			CONTROL INTERNO Gestión de personal		

DIAGRAMA DE FLUJO	DESCRIPCIÓN DE LA ACTIVIDAD	RESPONSABLE	RECURSOS USADOS
 <pre> graph TD 1((1)) --> D1{¿Hay productos disponibles?} D1 -- No --> P1[Proceso 1] D1 -- Sí --> 5[5. Llevar productos a sección] 5 --> 6[6. Realizar limpieza a espacio de surtido] 6 --> D2{¿Los productos requieren desempaque?} D2 -- Sí --> 7[7. Desempacar productos] D2 -- No --> D3{¿Los productos requieren etiquetado?} 7 --> D3 D3 -- Sí --> 2((2)) D3 -- No --> P9[Proceso 9] </pre>	5. Si resultan productos en la zona de transición, se llevan hacia su sección en el lugar de su surtido. 6. Se hace limpieza de la góndola, vitrina o base a surtir. 7. Si el producto viene empacado, se desempaca.	Coordinador de sección Coordinador de sección Coordinador de sección	Lapicero Carrito de traslados Limpión Sabra Varsol Bisturí Etiquetadora

	AUTOSERVICIO 2000		MANUAL DE PROCEDIMIENTOS		CÓDIGO	VERSIÓN	PAG.
	PROCEDIMIENTO:	SURTIDO	LOCALIZACIÓN:	COMERCIAL	MP-COM-01	01	3 de 3
	OBJETIVO:	Abastecer de productos las góndolas del área comercial, promoviendo una completa oferta y excelente imagen ante los clientes.			FECHA DE ACTUALIZACIÓN may-16		
	ALCANCE:	Comprende desde el procedimiento terminado de traslado, al surtido de las góndolas del área comercial para poner productos a disposición del cliente.			CONTROL INTERNO Gestión de personal		
DIAGRAMA DE FLUJO		DESCRIPCIÓN DE LA ACTIVIDAD		RESPONSABLE	RECURSOS USADOS		
		8. Si el producto requiere etiquetado, se utiliza la etiquetadora. Los productos que requieren etiquetado son aquellos que no tienen código de barras y/o no tienen precio en góndola. Para etiquetarlos, se utiliza el PLU que se indaga en SIMÓN y también el precio. 9. Se abastece la góndola con los productos en el lugar indicado. 10. Si se generaron desechos en el proceso, se recogen y se deja limpio. FIN		Coordinador de sección Coordinador de sección Coordinador de sección	Lapicero Carrito de traslados Limpión Sabra Varsol Bisturí Etiquetadora		

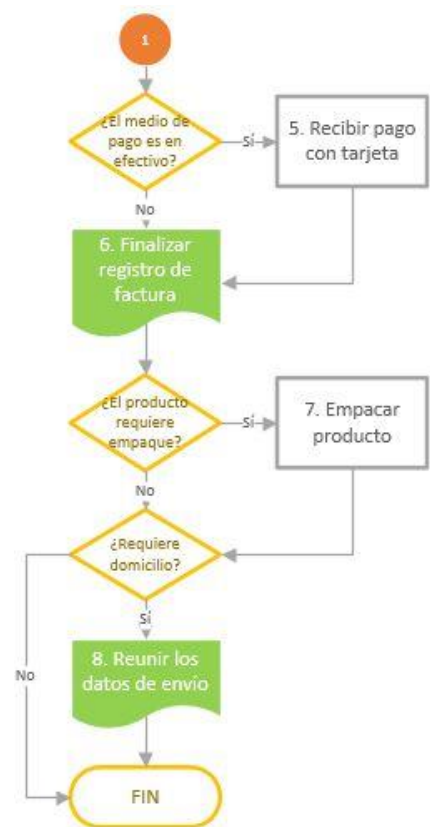
Fuente: Elaboración propia, 2016.

Ilustración 30: Manual de procedimiento de registro y empaque.

	AUTOSERVICIO 2000		MANUAL DE PROCEDIMIENTOS		CÓDIGO	VERSIÓN	PAG.
	PROCEDIMIENTO:	REGISTRO Y EMPAQUE	LOCALIZACIÓN:	COMERCIAL	MP-COM-02	01	1 de 2
	OBJETIVO:	Registrar y empackar los productos para el cliente, procurando una atención ágil, cordial y respetuosa y velando por la seguridad y resguardo del dinero.				FECHA DE ACTUALIZACIÓN may-16	
	ALCANCE:	Comprende las actividades posteriores a la selección de los productos por el cliente hasta el empaque y la toma de datos para enviar a su domicilio.				CONTROL INTERNO Gestión de personal	

DIAGRAMA DE FLUJO	DESCRIPCIÓN DE LA ACTIVIDAD	RESPONSABLE	RECURSOS USADOS
 <pre> graph TD INICIO([INICIO]) --> A[1. Recibir producto de los clientes] A --> B[2. Registrar cantidad y producto] B --> C{¿El cliente requiere algo mas?} C -- Si --> D[3. Traer producto solicitado] C -- No --> E[4. Informar el valor total] D --> E E --> FIN((1)) </pre>	INICIO 1. El cliente selecciona los productos del anaquel de acuerdo a su necesidad y los lleva a los puntos de pago. 2. El Cajero registra los productos y las cantidades, en el modulo de Clientes "Factura de venta", utilizando principalmente el Scan. El registro de productos del área de Fruver requiere del ingreso del PLU. El PLU se puede obtener buscando la descripción en el sistema, pero resulta mejor si el Cajero memoriza por lo menos aquellos de mayor rotación. Los productos cuya unidad de medida es en peso, se pesan en la Pesadora electrónica. 3. Si el cliente requiere algo mas, el empackador trae el producto solicitado. Esto depende de las condiciones, puesto que si hay congestión en los puntos de pago, se le solicita a personal de servicios generales que gestione la solicitud o se le indica al cliente la ubicación del producto. 4. Se indica primeramente el valor total de la compra y se pregunta acerca de la forma de pago.	Cliente Cajero Empacador Servicios generales Cajero	Carrito de mercados Computador Scan Pesadora electrónica Datafono Lapicero negro Impresora Marcador

	AUTOSERVICIO 2000		MANUAL DE PROCEDIMIENTOS		CÓDIGO	VERSIÓN	PAG.
	PROCEDIMIENTO:	REGISTRO Y EMPAQUE	LOCALIZACIÓN:	COMERCIAL	MP-COM-02	01	2 de 2
	OBJETIVO:	Registrar y empacar los productos para el cliente, procurando una atención ágil, cordial y respetuosa y velando por la seguridad y resguardo del dinero.				FECHA DE ACTUALIZACIÓN may-16	
	ALCANCE:	Comprende las actividades posteriores a la selección de los productos por el cliente hasta el empaque y la toma de datos para enviar a su domicilio.				CONTROL INTERNO Gestión de personal	

DIAGRAMA DE FLUJO	DESCRIPCIÓN DE LA ACTIVIDAD	RESPONSABLE	RECURSOS USADOS
	5. Si el medio de pago es con tarjeta, se hace la transacción con el datafono. Si la tarjeta es debito basta imprimir el recibo de comercio sin firmarlo. Si la tarjeta es de crédito, el recibo debe ser firmado por el cliente y el cajero verifica con la cedula del cliente la validez de la firma y del numero de cedula. El recibo "comercio" se ingresa al cajón monedero. 6. Si no hay ninguna inconformidad, se finaliza la factura. Si el pago es en efectivo, se dan los vueltos. Finalizada la factura, la impresión se le da al cliente. 7. Si el cliente requiere que el producto sea empacado y es posible empacarlo, se empaca. Se cuestiona al cliente el tipo de empaque, de manera que se le ofrezca la solución mas cómoda. 8. Si el cliente requiere domicilio se reúnen los datos del domicilio, dirección, barrio, nombre de la persona que va a recibir, hora de envío y se informa el numero de paquetes. Si la persona no tiene claridad de la dirección, se dan las indicaciones y un numero celular para contactarlos en caso de no dar con el domicilio. FIN	Cajero Cajero Empacador Empacador	Carrito de mercados Computador Scan Pesadora electrónica Datafono Lapicero negro Impresora Marcador

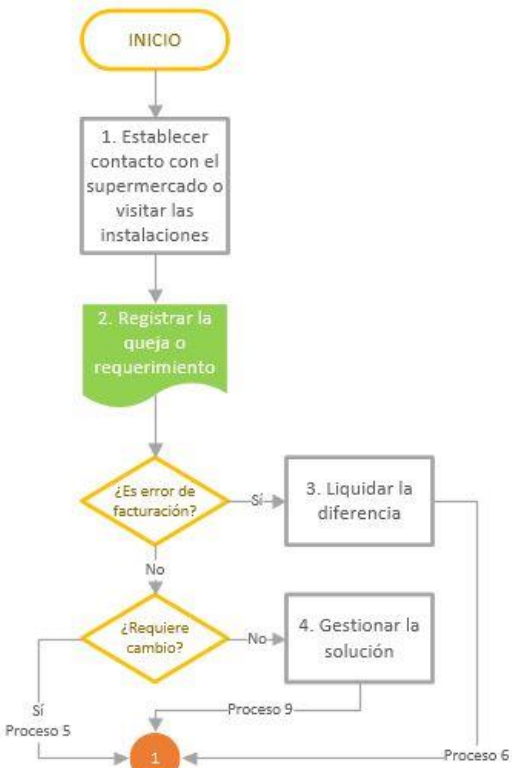
Fuente: Elaboración propia, 2016.

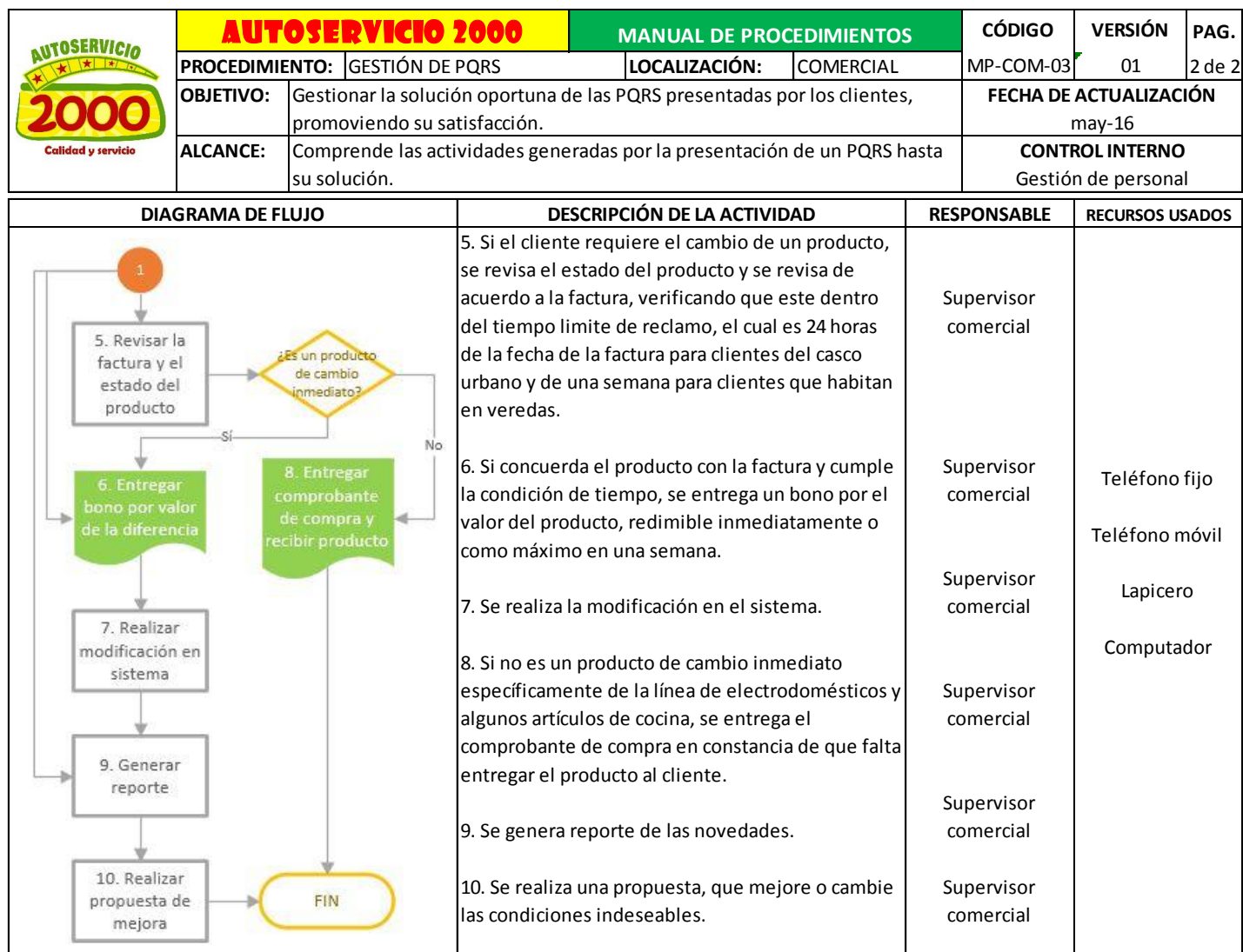
Ilustración 31: Manual de procedimiento de entrega.

	AUTOSERVICIO 2000		MANUAL DE PROCEDIMIENTOS		CÓDIGO	VERSIÓN	PAG.
	PROCEDIMIENTO:	ENTREGA	LOCALIZACIÓN:	GUARDA EMPAQUES	MP-GEM-01	01	1 de 1
	OBJETIVO:	Realizar la entrega oportuna y veraz a los clientes, cumpliendo con los tiempos establecidos.				FECHA DE ACTUALIZACIÓN	
	ALCANCE:	Comienza desde la recepción y acomodación de los paquetes en el área de guarda empaques hasta la entrega al cliente.				CONTROL INTERNO	
						may-16	
						Gestión de personal	
DIAGRAMA DE FLUJO		DESCRIPCIÓN DE LA ACTIVIDAD			RESPONSABLE	RECURSOS USADOS	
		INICIO					
		1. Se reúnen los paquetes para envío, los cuales están en el área de cajas.			Empacador		
		2. Se registran los datos en la planilla de domicilios.			Coordinador de entrega		
		3. Se envían los paquetes cuya hora sea la mas próxima, teniendo certeza de que haya una persona que reciba en el domicilio. El domiciliario entrega los paquetes a los clientes.			Coordinador de entrega Domiciliario	Lapicero Reloj	
		4. Se registra el tiempo en el que sale el domiciliario a llevar los paquetes y se registra el tiempo de llegada. Finalizadas las anotaciones de la planilla, se entregan al Supervisor comercial.			Coordinador de entrega		
		FIN					

Fuente: Elaboración propia, 2016.

Ilustración 32: Manual de procedimiento de gestión de PQRS.

	AUTOSERVICIO 2000		MANUAL DE PROCEDIMIENTOS		CÓDIGO	VERSIÓN	PAG.
	PROCEDIMIENTO:	GESTIÓN DE PQRS	LOCALIZACIÓN:	COMERCIAL	MP-COM-03	01	1 de 2
	OBJETIVO:	Gestionar la solución oportuna de las PQRS presentadas por los clientes, promoviendo su satisfacción.			FECHA DE ACTUALIZACIÓN may-16		
	ALCANCE:	Comprende las actividades generadas por la presentación de un PQRS hasta su solución.			CONTROL INTERNO Gestión de personal		
DIAGRAMA DE FLUJO		DESCRIPCIÓN DE LA ACTIVIDAD		RESPONSABLE	RECURSOS USADOS		
		INICIO 1. Se debe establecer contacto con el supermercado telefónicamente o personalmente. 2. El cliente expone su petición, queja, reclamo o sugerencia mientras el Supervisor comercial toma registro de la situación. Se debe identificar el requerimiento del cliente. 3. Si se trata de un error en facturación, se debe indagar sobre la situación presentada y, de acuerdo al resultado, se debe liquidar la diferencia por la cual se esta presentando el reclamo, con la ayuda de SIMÓN. 4. Si no es un error de facturación y tampoco el requerimiento de un cambio, debe indagarse sobre la situación de inconformidad o sobre la sugerencia y presentar una solución oportuna.		Cliente Supervisor comercial Supervisor comercial Supervisor comercial	Teléfono fijo Teléfono móvil Lapicero Computador		



Adaptado de: PARRA FUENTES, María Liliana. Mejoramiento del sistema logístico en el Supermercado Despensa Popular. Trabajo de grado Ingeniería Industrial. Bucaramanga: Universidad Industrial de Santander. Facultad de ingeniería físico – mecánicas. 2010. 199 p.

6.3. ESTRUCTURA ORGANIZACIONAL

Autoservicio 2000 ha sido una empresa cuya organización se ha caracterizado siempre por su poca claridad y desorden. Sin embargo, el crecimiento de la empresa ha significado la preocupación constante en el sentido organizacional, puesto que se ha visto como un factor crucial para continuar su desarrollo.

La empresa ha trascendido por diferentes modelos de gestión y de organización sin alguna fundamentación científica. En su lugar, se ha emprendido por modelos de gestión que tienen base en los ideales de los dirigentes por lo que ha prevalecido netamente el punto de vista personal.

Los diferentes modelos de gestión y de estructuración organizacional han tenido nociones funcionales y divisionales, sin embargo, el carácter jerárquico propio de estas estructuras no ha sido respetado. Igualmente, se establecen roles que no son respetados, por lo que ha generado desorientación en los colaboradores que nunca han tenido un cargo ni un objetivo claro.

Estos problemas subyacen, entre otras cosas, por la falta de documentación y de la representación de la estructura. De acuerdo con lo anterior, el objetivo es determinar la estructura que permita una gestión eficiente y eficaz en Autoservicio 2000.

Según el concepto planteado en el marco teórico, la estructura organizacional es la forma de organización que adoptan los componentes de un conjunto o sistema bajo condiciones particulares de tiempo y lugar. En efecto, la estructura organizacional es un atributo de los sistemas y el desarrollo o evolución de estos, implica la adaptación de la estructura.

El diseño de la estructura organizacional considera una serie de variables. En efecto, se considera aclarar la situación de cada una en la empresa:

ENTORNO

El entorno es aquel que constituye el ideal de gestión en la organización. Se consideran entre otros factores la naturaleza de los productos, los cuales se clasifican como productos de consumo masivo que pertenecen a la canasta familiar, de uso del hogar y personal, que son de uso frecuente de los consumidores y por ende su consumo es constante.

Sus consumidores frecuentes se encuentran en la comunidad Darienita y sus alrededores, los cuales en su mayoría son estrato 2 y 3. Una gran parte de la comunidad vive en los alrededores de la cabecera municipal. También personas de otros municipios que eventualmente visitan la región, los cuales pertenecen en su mayoría a estratos socioeconómicos 4, 5 y 6.

Se encuentra en un entorno altamente competitivo, en el que figuran otras 3 empresas que ofrecen una variedad de productos similares: Supermercado Calima, Rapitienda el Baratón y Supermercado El Loco. Igualmente se encuentra coincidencia en la mayoría de los servicios, tal como el servicio de empaque, atención en verduras y domicilios. Sin embargo, un factor diferenciador de la empresa es la amabilidad en la atención en todos los procesos que conlleva la compra del cliente.

La ciudad más cercana al municipio es Guadalajara de Buga. Una parte de la comunidad se abastece en productos de esta ciudad, considerando las principales marcas que se encuentran allí como lo son Olímpica, Metro, Cañaveral y Surtifamiliar; de manera que estos se consideran competidores en un segundo plano.

La economía del municipio fluye principalmente en materia de agronomía, turismo, comercio y algunas pequeñas industrias.

La tecnología que se usa en el sector es simple, puesto que el sector no está dedicado a la producción sino a la comercialización. Algunas de las tecnologías comúnmente utilizadas son computadores y pesadoras digitales. En cuanto a los computadores, se requiere el manejo de un software que permita controlar los inventarios y el sistema contable.

ANTIGÜEDAD

La empresa cuenta con 30 años en funcionamiento. Fue una de las primeras fuentes de aprovisionamiento en el municipio, empezando como un pequeño granero cuyo objetivo era el consumidor detallista y mayorista. Solamente desde hace 22 años, la empresa se consideró autoservicio.

Por su larga trayectoria, cuenta con gran reconocimiento en el municipio y en los últimos años se ha distinguido ante otros supermercados por la calidad en el servicio y la amabilidad de sus colaboradores.

Sus modelos de organización han sido muchos y constantemente cambiantes. Ninguno de ellos ha sido fundamentado científicamente, ya que se han formado de acuerdo a ideales de los dirigentes.

En el 2010 se aplica un modelo cuya fundamentación es la excelencia en el servicio al cliente, por lo que se crearon roles adicionales para poder alcanzar este objetivo. Adicionalmente, la administración modificó los lineamientos de las compras y almacenamiento, teniendo como objetivo la disminución de agotados y la ampliación del portafolio de productos. Sin embargo el modelo afecta meramente en la creación de roles adicionales, sin documentar ni graficar la estructura de manera clara.

La acogida de modificaciones ha sido parcialmente positiva, puesto que se ha visto una mejora drástica en la amabilidad de sus colaboradores pero se descuidan detalles en las diferentes etapas del proceso de compra del cliente. Igualmente, la empresa produjo mejoras en su gestión de compras y almacenamiento, pero no lo direcciono netamente al cliente, los descuentos no se veían reflejados en los precios de venta e igualmente las promociones que se establecían no tenían una comunicación asertiva con el cliente.

TAMAÑO

Los modelos aplicados han traído crecimiento para la empresa en todos los sentidos.

- En materia de volumen de ventas, ha pasado de facturar en el 2010 aproximadamente 1.700 millones de pesos al año, a 2.950 millones de pesos en el año 2015, un crecimiento aproximado del 12% anual.
- La empresa cuenta con 18 trabajadores tiempo completo y 7 temporales.
- El tamaño es de 425mt², cuenta con 4 puntos de pago y una caja rápida.

TECNOLOGÍA

Los recursos tecnológicos utilizados para dar manejo a todos los procesos de la empresa son básicamente computadores, los cuales deben tener adaptado un software de manejo de inventarios y contabilidad. Adicionalmente se requieren otros equipos como lectores de barras, pesadoras electrónicas, etiquetadoras, impresoras, balanzas, selladora, neveras de mantenimiento, congelación y refrigeración, cuarto frio, pantallas lcd, cámaras de vigilancia y dvr, dispositivo de conexión de redes informáticas, servidor y sistema de audio.

Adicional a las variables, las estructuras organizacionales se singularizan por tener un sistema formal de comunicación, división del trabajo, coordinación, control, autoridad y responsabilidad necesarios para alcanzar las metas en la organización.

Para formalizar la estructura organizacional de acuerdo con las anteriores características, es necesario plasmar un organigrama, el cual se entiende como la representación gráfica de la estructura de una empresa u organización, sobre el que se plantea un esquema de las relaciones jerárquicas y sus componentes.

La identificación de los componentes de la empresa se realiza de acuerdo a los procesos que se llevan a cabo en la organización teniendo como fuente el mapa de procesos y la relación de los procedimientos observados.

También se toma en referencia la relación de diferentes variables tal como el tamaño y la antigüedad. Por ende, el tamaño, específicamente la cantidad de puntos de pago, de secciones y pasillos y el tamaño del supermercado en metros cuadrados serán cruciales para establecer el número de roles necesarios.

Las secciones y elementos identificados en el supermercado son los siguientes:

- Fruver: Es una de las principales secciones que se distingue por el alto flujo de personas, en el que se maneja un portafolio de productos muy variado, que requiere una asesoría y apoyo constante para lograr su venta. El supermercado siempre ha prestado una atención personalizada en esta sección, por lo que siempre se cuenta con un recurso humano en todo momento, que se dedique a la organización, manejo y atención.
- Carnes: Cuenta con un gran flujo de consumidores, ya que al igual que el fruver, maneja productos de alto consumo, en donde hay una oferta variada de carne de res, cerdo, pollo, pescados y productos del mar. En este sentido, requiere de una persona que se dedique a su organización, control y atención.
- Aseo y hogar: Se compone de dos pasillos, en los cuales están surtidos productos de aseo personal y del hogar, desechables, artículos tales como electrodomésticos, ollas y lencería en general. Estos artículos no requieren de una asesoría personalizada a diferencia de las anteriores secciones, pero requiere de una organización y manejo oportuno. Para esto, se destina de lleno una persona y eventualmente un refuerzo temporal.
- Alimentos: Está compuesto de tres pasillos, los cuales ofertan granos, abarrotes, dulcería, panadería y otros artículos más. Se debe dar un

manejo oportuno en el surtido, ya que en su mayoría son productos de muy alta rotación, por lo que se deben estar llenando espacios en góndola. Se necesita una persona constantemente en su abastecimiento y regularmente otra que figura como temporal.

- Puntos de pago: El supermercado ofrece 4 puntos de pago y una caja rápida. Constantemente se requiere que dos puntos de pago estén activos. Cada punto de pago requiere de dos personas, un cajero y un empacador, por lo que se requieren dos cajeros y dos empacadores de manera constante. Solamente en algunos horarios del día en los cuales el flujo de clientes es más alto se utilizan 3 o 4 puntos de pago, los cuales son suplidos con personal temporal.
- Despacho: Es un espacio en el que se acumulan los mercados después que han sido registrados y empacados, para posteriormente ser entregados en el domicilio de los clientes. De esta manera, se requiere una persona que de manera constante se haga responsable de la organización y control de la entrega de los domicilios. Adicionalmente, se necesita un colaborador de lleno para hacer los domicilios. Se cuenta con 3 motos para envío de domicilios, que son usadas regularmente en horarios de mayor afluencia de clientes.
- Bodega: En esta área en la cual se da el almacenaje, tratamiento y empaque de los productos, se requiere una persona constantemente para sacar la mercancía solicitada para mercadeo, otra persona que empaca y da tratamiento a diferentes productos como granos y verdura y otra persona que recibe e ingresa la mercancía. En total se necesitan 3 personas en esta área.
- Oficina: Diferente del administrador, se requiere una persona que de manejo a diferentes solicitudes de diferentes áreas y además apoye en las labores del administrador. En esta área se cuenta con un puesto disponible para que se realicen las actividades contables, las cuales son outsourcing.

Los componentes identificados de acuerdo a las necesidades de las anteriores secciones y áreas son:

- Administrador.
- Auxiliar administrativo.
- Contador (Outsourcing).
- Auxiliar de recibo.
- Auxiliar de empaque.
- Auxiliar de bodega.

- Coordinador de sección.
- Coordinador de fruver.
- Coordinador de carnes.
- Cajero.
- Empacador.
- Coordinador de entrega.
- Domiciliario.

Adicionalmente, se requieren estos roles:

- Supervisor logístico: Este rol cumple con la función de liderazgo y supervisión de un equipo de trabajo, los cuales dan manejo al producto en el supermercado. Por ende, áreas como aseo y hogar, alimentos y bodega tienen la supervisión directa de este mando medio.
- Supervisor comercial: Direccionado a la atención al cliente, por lo que supervisa de manera directa las áreas que tienen contacto personal con el cliente, así como fruver, carnes, puntos de pago y despacho.
- Servicios generales: Es un rol multifacético, que cumple con diferentes funciones operativas asignadas por ambos supervisores, principalmente el comercial, ya que cumple con más actividades relacionadas con los domicilios.

Para establecer los límites de los componentes en cada proceso, resulta necesario aclarar su objetivo. Estos se especificarán a continuación:

- Administrador: Ejercer funciones de planificación, organización, dirección y control en la administración del supermercado.
- Auxiliar administrativo: Canalizar la información de los diferentes procesos y brindar apoyo a la administración.
- Contador: Tratar la información contable de la empresa, teniendo en cuenta la planeación, los registros contables pertinentes y los ajustes requeridos.
- Supervisor logístico: Organizar, dirigir y controlar los recursos en relación a los procedimientos de la logística del producto desde su ingreso a la empresa hasta el surtido.
- Supervisor comercial: Organizar, dirigir y controlar las actividades desarrolladas para la gestión al cliente en busca de su satisfacción.
- Auxiliar de recibo: Organizar, controlar y manejar las actividades de recibo y registro de la mercancía solicitada a los proveedores.

- Auxiliar de empaque: Manipular y re empacar la mercancía que esta almacenada en bultos para ser distribuidas en cantidades más pequeñas en el punto de venta.
- Auxiliar de bodega: Planear y controlar el adecuado almacenamiento de la mercancía y brindar gestión oportuna a las solicitudes de los coordinadores de sección.
- Coordinador de sección: Apoyar en la organización, ejecución y supervisión de las actividades derivadas del mercadeo y abasto de las líneas de producto bajo su responsabilidad, con el fin de brindar un servicio eficiente al consumidor.
- Coordinador de fruver: Controlar y manejar la sección de fruver, garantizando el abastecimiento de la línea, de manera que pueda dar gestión oportuna a las solicitudes de producto de los clientes.
- Coordinador de carnes: Controlar y manejar la sección de carnes, garantizando el abastecimiento de la línea, de manera que pueda dar gestión oportuna a las solicitudes de producto de los clientes.
- Cajero: Controlar, manejar y custodiar los ingresos generados por la venta de productos, responsabilizándose por la seguridad, veracidad y oportuno registro de los mismos.
- Empacador: Organizar y colaborar en todas las actividades desarrolladas en cajas.
- Coordinador de entrega: Organizar, controlar y supervisar la entrega de domicilios, procurando una gestión eficiente y oportuna, y la satisfacción de los clientes.
- Domiciliario: Ejecutar la entrega de los domicilios de los clientes, prestando un servicio ágil, eficiente y amable.
- Servicios generales: Apoyar en la limpieza de las instalaciones del supermercado, además de ejecutar las labores asignadas.

La ilustración del organigrama se representa de acuerdo con las responsabilidades que tengan los componentes y la relación que estas tienen con el sistema. De ahí que se establece una clasificación, en donde los componentes pueden distinguirse entre la cumbre estratégica, línea media, núcleo operativo, tecnoestructura y staff de apoyo.

- En la cumbre estratégica la cual debe garantizar el adecuado funcionamiento de la empresa, se encuentra el componente del administrador y el contador.

- En la línea media como enlace de la dirección con el núcleo operativo se encuentra el supervisor logístico y supervisor comercial.
- En el núcleo operativo figuran los componentes de auxiliar de recibo, empaque y bodega, coordinador de sección, coordinador de fruver, coordinador de carnes, cajero, empacador, coordinador de entrega y el domiciliario.
- Como parte de la tecnoestructura se encuentran aquellos componentes que tienen participación en los procesos eventualmente, cuando se requieren trabajos especializados ajenos a la misión de la organización.
- El staff de apoyo, cuyos servicios son necesitados regularmente, se considera el componente de servicios generales.

A continuación, se presenta la ilustración del organigrama propuesto:

Ilustración 33: Organigrama.



Fuente: Elaboración propia, 2016.

6.4. INDICADORES DE SEGUIMIENTO Y CONTROL

La implementación de un modelo de gestión por procesos da oportunidad para el desarrollo de todos los niveles de la organización, procurando dar autonomía a los miembros de la empresa.

Sin embargo, su adopción implica brindar una seguridad que permita mantener el estado deseado de la organización. A ello viene que se genere un sistema de control, mediante el cual se ofrezca soporte a la administración, permitiendo evaluar el desempeño de la empresa.

No obstante, la concepción de control no se debe tornar como el anticuado pensamiento de supervisión directa, fiscalizadora y estricta que ha derivado en la restricción del desarrollo de las habilidades personales y la creatividad.

De hecho, es el control mediante la generación de información, el que provee los insumos para la adecuada y oportuna toma de decisiones, de preferencia preventivas, que mantienen a la organización en la senda del éxito⁷⁴.

Por ende, controlar es mantener el comportamiento de los factores vitales dentro de un rango previamente determinado, durante cierto periodo. Tanto los factores vitales como sus respectivos valores, incluyendo los rangos de variación tolerable, son establecidos de manera encadenada. Por su parte, el proceso o la situación misma se encarga de realizar el monitoreo de las variables y el correspondiente ajuste, en caso de que se presenten desviaciones frente a lo establecido o lo esperado.

Los indicadores de gestión son producto de la relación entre variables que permiten conocer el estado, funcionamiento o comportamiento de una actividad u objeto observado. Inequívocamente, su correcto diseño y aplicación conduce al soporte necesario para mantener el estado deseado de los factores críticos de la empresa.

Sin embargo en su diseño surgen preguntas acerca de que medir, como medir y cuanto medir. Para encontrar su respuesta, resulta necesario centrarse primero en que lo fundamental no es solamente lograr los resultados esperados, sino lograrlos con el mejor método y el más económico, en otras palabras, “hacer lo correcto, correctamente”.

⁷⁴ BELTRÁN. Op. cit. p. 2.

Específicamente, se habla que hacer lo correcto es cumplir con el objetivo en las condiciones pactadas, es decir **ser eficaces**. Hacerlo correctamente implica emplear el mejor método que induzca al uso de la menor cantidad de recursos, a manera de **ser eficientes**.

Ahora bien, para establecer indicadores es vital tener claridad sobre hacer lo correcto y cómo hacerlo correctamente. Lo correcto se asimila a los resultados específicos que se esperan, a cuales son las características de esos resultados, lo que representaría el conjunto de factores clave para lograr la eficacia. En cuanto a cómo sería hacer las cosas correctamente, significa tener presente la capacidad de gestión actual, la secuencia de pasos que llevaran a esos resultados y los recursos disponibles teniendo en cuenta factores óptimos de aprovechamiento. Esto construiría el conjunto de factores clave para lograr la eficiencia⁷⁵.

Es por esto que se requiere la respuesta a ¿Qué es lo correcto? y además ¿Cómo hacerlo correctamente? Esto requiere el análisis detenido de los procesos y procedimientos, en donde se pueda extraer la información necesaria, que permita diseñar los indicadores, con los cuales se puedan medir los procesos y procedimientos cruciales. Con este fin, se diseñó una ilustración en la que se exponen los factores críticos junto con sus indicadores:

Ilustración 34: Indicadores de eficacia.

¿Qué es lo correcto?				
FACTORES CRÍTICOS		¿De quien lo requiere?		INDICADOR
¿Quién requiere?	¿Qué requiere?	PROCESO	PROCEDIMIENTO	
COMPRAS	Negociar cambio de mercancía averiada	GESTIÓN DE COMPRAS	TERCERO	Cuota de mercancía para cambio
INVENTARIO	Cubrir los requerimientos		COMPRAS	Cobertura de los requerimientos
RECEPCIÓN	Entregar mercancía completa	GESTIÓN DE ALMACENAMIENTO	TERCERO	Cumplimiento de las solicitudes
TRASLADOS	Producto procesado y empacado		EMPAQUE	Cumplimiento de programa de procesados
SURTIDO	Respuesta a las solicitudes de traslado		TRASLADOS	Respuesta a solicitudes de traslado
CLIENTE	Responder positivamente los requerimientos	GESTIÓN DE MERCADEO	SURTIDO	Producto surtido
	Llevar a tiempo el domicilio	GESTIÓN DE ATENCIÓN AL CLIENTE Y VENTAS	ENTREGA	Entrega oportuna del domicilio
	Resolver las situaciones presentadas por PQRS		GESTIÓN DE PQRS	Respuesta a PQRS
	Satisfacción del servicio	TODOS		Satisfacción del servicio

Fuente: Elaboración propia, 2016.

⁷⁵ Ibid. p. 47.

Ilustración 35: Indicadores de eficiencia.

¿Cómo hacerlo correctamente?				
FACTORES CRÍTICOS		PROCESO	PROCEDIMIENTO	INDICADOR
Escenarios	¿Cuál es el principal recurso utilizado?			
Inventario	Dinero	GESTIÓN DE COMPRAS	COMPRAS	Volumen de compra
Recepción	Tiempo, Dinero	GESTIÓN DE ALMACENAMIENTO	RECEPCIÓN	Entregas no efectuadas
Empaque	Tiempo		EMPAQUE	Rendimiento en empaque
Inventario	Dinero		INVENTARIO	Perdidas de producto
Entrega	Tiempo	GESTIÓN DE ATENCIÓN AL CLIENTE Y VENTAS	ENTREGA	Tiempo usado para entregas
Funcionamiento	Tiempo, Dinero	EMPRESA		Condiciones operacionales
Contable	Dinero			Ingresos por área
Contable	Dinero			Costo metro cuadrado
Contable	Dinero			Uso de recurso humano

Fuente: Elaboración propia, 2016.

En consecuencia, se debe establecer el sistema mediante el cual van a ser medidos estos indicadores, por lo que se adoptan los siguientes conceptos necesarios para obtener los resultados:

- Nombre: Nombre dado al indicador.
- Factor: Indica que tipo de indicador es.
- Proceso: Corresponde al cual afecta el indicador.
- Responsable: Persona que tendrá a su cargo la ejecución de la estrategia o el logro de la meta.
- Objetivo: Describe la razón por la cual se desea medir.
- Variables: Son las variables que se tienen en cuenta para realizar el cálculo.
- Escala: Corresponde a las unidades de medida en que se especificará la meta.
- Forma de cálculo: Determina la ecuación para calcular el resultado.
- Descripción: Indica la conceptualización de las variables.
- Umbral o Meta: Es el valor de la escala que se desea alcanzar. (No se determina por falta de información histórica)
- Estado: Es el valor actual de la escala, el punto de partida. (No se determina por falta de información histórica)

- Frecuencia de medición: Corresponde al espacio temporal en que será recogida la información y presentados los resultados. (No se determina por falta de información histórica)
- Rango de gestión: Es el espacio comprendido entre los valores mínimo y máximo que el indicador puede tomar. (No se determina por falta de información histórica)
- Fuente de información: Provee la información pertinente para el cálculo.
- Destinatario de información: A quien le será presentada la información una vez se generen los resultados⁷⁶.

Definidos los conceptos que aparecerán en la tabla de medición de indicadores de gestión, se procede a detallar cada una de ellas:

6.4.1. INDICADORES DE GESTIÓN DE COMPRAS

Ilustración 36: Indicador de gestión, cuota de mercancía para cambio.

	AUTOSERVICIO 2000		INDICADORES DE GESTIÓN	
	NOMBRE: Cuota de mercancía para cambio	PROCESO: Gestión de compras	CÓDIGO	VERSIÓN
			IG-COM-01	01
	FACTOR: Eficacia	RESPONSABLE: Administrador	FECHA DE ACTUALIZACIÓN	
OBJETIVO: Controlar y minimizar la participación de las mercancías para cambio sobre el inventario total, influyendo en los costos que implica su almacenamiento y tratamiento.			may-16	
			CONTROL INTERNO	
			Gestión de personal	
VARIABLES		ESCALA	FORMA DE CALCULO	
Cuota de mercancía para cambio		%	(Valor de mercancía para cambio / Valor total del inventario) * 100	
Valor de mercancía para cambio		\$		
Valor total del inventario		\$		
DESCRIPCIÓN				
El valor de la mercancía para cambio, corresponde a la cantidad de unidades vencidas, multiplicadas por su costo de compra.				
El valor total del inventario corresponde al costo de compra del inventario existente.				
UMBRAL:		FRECUENCIA DE MEDICIÓN:		
ESTADO:		RANGO DE GESTIÓN:		
ENCARGADO DE LA MEDICIÓN:		Supervisor logístico		
FUENTE DE INFORMACIÓN:		Auxiliar de bodega - Contador		
DESTINATARIO DE LA INFORMACIÓN:		Administrador		

Fuente: Elaboración propia, 2016.

⁷⁶ Ibid. p. 53.

Ilustración 37: Indicador de gestión, cobertura de los requerimientos.

	AUTOSERVICIO 2000		INDICADORES DE GESTIÓN	
	NOMBRE: Cobertura de los requerimientos	PROCESO: Gestión de compras	CÓDIGO	VERSIÓN
	FACTOR: Eficacia	RESPONSABLE: Administrador	IG-COM-02	01
	OBJETIVO: Verificar el cumplimiento de los ingresos a almacén de acuerdo a los requerimientos, promoviendo siempre el mayor cubrimiento para brindar una mayor oferta a los clientes.		FECHA DE ACTUALIZACIÓN	
may-16				
CONTROL INTERNO				
Gestión de personal				
VARIABLES		ESCALA	FORMA DE CALCULO	
Cobertura de los requerimientos		%	(Producto recibido / Producto requerido) * 100	
Producto recibido		Und		
Producto requerido		Und		
DESCRIPCIÓN				
Al igual que el producto requerido, el producto recibido es la expresión que da significado al conjunto de artículos de igual descripción que ingresan relacionados en una factura, con la diferencia que el primero se encuentra relacionado en la lista de requerimientos, es decir el inventario agotado o próximamente a hacerlo en el supermercado.				
UMBRAL:		FRECUENCIA DE MEDICIÓN:		
ESTADO:		RANGO DE GESTIÓN:		
ENCARGADO DE LA MEDICIÓN:		Supervisor logístico		
FUENTE DE INFORMACIÓN:		Auxiliar de bodega - Auxiliar de recibo		
DESTINATARIO DE LA INFORMACIÓN:		Administrador		

Fuente: Elaboración propia, 2016.

Ilustración 38: Indicador de gestión, volumen de compra.

	AUTOSERVICIO 2000		INDICADORES DE GESTIÓN	
	NOMBRE: Volumen de compra	PROCESO: Gestión de compras	CÓDIGO	VERSIÓN
	FACTOR: Eficiencia	RESPONSABLE: Administrador	IG-COM-03	01
	OBJETIVO: Promover el menor valor de compras sujeto a las ventas del mes, minimizando el costo que significa el inventario en piso.		FECHA DE ACTUALIZACIÓN	
may-16				
CONTROL INTERNO				
Gestión de personal				
VARIABLES		ESCALA	FORMA DE CALCULO	
Volumen de compra		%	(Valor de compras / Ventas netas) * 100	
Valor de compras		\$		
Ventas netas		\$		
DESCRIPCIÓN				
El valor de compras es la suma de todas las facturas ingresadas al supermercado. Las ventas netas, al igual que las compras son valores que se pueden encontrar en SIMÓN.				
UMBRAL:		FRECUENCIA DE MEDICIÓN:		
ESTADO:		RANGO DE GESTIÓN:		
ENCARGADO DE LA MEDICION:		Contador		
FUENTE DE INFORMACIÓN:		Contador		
DESTINATARIO DE LA INFORMACIÓN:		Administrador		

Fuente: Elaboración propia, 2016.

6.4.2. INDICADORES DE GESTIÓN DE ALMACENAMIENTO

Ilustración 39: Indicador de gestión, cumplimiento de las solicitudes.

	AUTOSERVICIO 2000		INDICADORES DE GESTIÓN			
	NOMBRE:	Cumplimiento de las solicitudes	PROCESO:	Gestión de almacenamiento	CÓDIGO	VERSIÓN
		IG-ALM-01		01		
	FACTOR:	Eficacia	RESPONSABLE:	Administrador - Tercero	FECHA DE ACTUALIZACIÓN	
OBJETIVO: Verificar el cumplimiento de los ingresos a almacén de acuerdo a las ordenes de compra, promoviendo la calificación de los proveedores.				may-16		
				CONTROL INTERNO		
				Gestión de personal		
VARIABLES		ESCALA	FORMA DE CALCULO			
Cumplimiento de las solicitudes		%	(Producto recibido / Producto solicitado) * 100			
Producto recibido		Und				
Producto solicitado		Und				
DESCRIPCIÓN						
Al igual que el producto solicitado, el producto recibido es la expresión que da significado al conjunto de artículos de igual descripción que ingresan relacionados en una factura, con la diferencia que el primero se encuentra relacionado en la orden de compra, documento base del pedido al proveedor.						
UMBRAL:			FRECUENCIA DE MEDICIÓN:			
ESTADO:			RANGO DE GESTIÓN:			
ENCARGADO DE LA MEDICIÓN:		Auxiliar de recibo				
FUENTE DE INFORMACIÓN:		Auxiliar de recibo - Administrador				
DESTINATARIO DE LA INFORMACIÓN:		Administrador				

Fuente: Elaboración propia, 2016.

Ilustración 40: Indicador de gestión, cumplimiento de programa de procesados.

	AUTOSERVICIO 2000		INDICADORES DE GESTIÓN			
	NOMBRE:	Cumplimiento de programa de procesados	PROCESO:	Gestión de almacenamiento	CÓDIGO	VERSIÓN
		IG-ALM-02		01		
	FACTOR:	Eficacia	RESPONSABLE:	Auxiliar de empaque	FECHA DE ACTUALIZACIÓN	
OBJETIVO: Revisar el cumplimiento del inventario de productos procesados, promoviendo el logro de las cantidades programadas y permitiendo el abastecimiento completo de las líneas para los clientes.				may-16		
				CONTROL INTERNO		
				Gestión de personal		

VARIABLES	ESCALA	FORMA DE CALCULO
Cumplimiento de programa de procesados	%	(Cantidad de inventario procesado / Cantidades programadas para proceso) * 100
Cantidad de inventario procesado	Und	
Cantidades programadas para proceso	Und	

DESCRIPCIÓN	
Las cantidades de inventario procesado deben verificarse tanto en SIMÓN como físicamente. Las cantidades programadas para el proceso son emitidas por el Supervisor logístico semanalmente y se encuentran en la zona de empaque en un lugar visible.	

UMBRAL:	FRECUENCIA DE MEDICIÓN:
ESTADO:	RANGO DE GESTIÓN:
ENCARGADO DE LA MEDICIÓN: Supervisor logístico	
FUENTE DE INFORMACIÓN: Supervisor logístico - Auxiliar de bodega	
DESTINATARIO DE LA INFORMACIÓN: Administrador	

Fuente: Elaboración propia, 2016.

Ilustración 41: Indicador de gestión, respuesta a solicitudes de traslado.

AUTOSERVICIO 2000		INDICADORES DE GESTIÓN	
NOMBRE:	Respuesta a solicitudes de traslado	PROCESO:	Gestión de almacenamiento
	IG-ALM-03		01
FACTOR:	Eficacia	RESPONSABLE:	Auxiliar de bodega
OBJETIVO:		FECHA DE ACTUALIZACIÓN	
		may-16	
		CONTROL INTERNO	
		Gestión de personal	

VARIABLES	ESCALA	FORMA DE CALCULO
Respuesta a solicitudes de traslado	%	(Ítems en zona de transición / Ítems solicitados) * 100
Ítems en zona de transición	Und	
Ítems solicitados	Und	

DESCRIPCIÓN	
La cantidad de ítems en la zona de transición es información que puede suministrar el Auxiliar de bodega, pero también se puede obtener realizando el conteo de los productos. Los ítems solicitados están en poder del coordinador de sección.	

UMBRAL:	FRECUENCIA DE MEDICIÓN:
ESTADO:	RANGO DE GESTIÓN:
ENCARGADO DE LA MEDICIÓN: Supervisor logístico	
FUENTE DE INFORMACIÓN: Coordinador de sección - Auxiliar de bodega	
DESTINATARIO DE LA INFORMACIÓN: Administrador	

Fuente: Elaboración propia, 2016.

Ilustración 42: Indicador de gestión, entregas no efectuadas.

AUTOSERVICIO 2000		INDICADORES DE GESTIÓN	
NOMBRE:	Entregas no efectuadas	PROCESO:	Gestión de almacenamiento
FACTOR:	Eficiencia	RESPONSABLE:	Auxiliar de recibo - Tercero
OBJETIVO: Medir el cumplimiento de los proveedores en la entrega, minimizando los efectos que tiene un pedido no cumplido en materia de ingresos no percibidos y tiempo perdido en negociación.		CÓDIGO	VERSIÓN
		IG-ALM-04	01
		FECHA DE ACTUALIZACIÓN	
		may-16	
		CONTROL INTERNO	
		Gestión de personal	
VARIABLES		ESCALA	FORMA DE CALCULO
Entregas no efectuadas	%	(No. Pedidos rechazados / Total ingresos a almacén) * 100	
No. Pedidos rechazados	Und		
Total ingresos a almacén	Und		
DESCRIPCIÓN			
Los pedidos son rechazados de acuerdo al incumplimiento de condiciones esenciales pactadas en la negociación, es información que puede brindar el Auxiliar de recibo y el Supervisor logístico. Los ingresos de almacén se pueden obtener en SIMÓN.			
UMBRAL:		FRECUENCIA DE MEDICIÓN:	
ESTADO:		RANGO DE GESTIÓN:	
ENCARGADO DE LA MEDICIÓN:		Auxiliar de recibo	
FUENTE DE INFORMACIÓN:		Auxiliar de recibo	
DESTINATARIO DE LA INFORMACIÓN:		Administrador	

Fuente: Elaboración propia, 2016.

Ilustración 43: Indicador de gestión, rendimiento en empaque.

AUTOSERVICIO 2000		INDICADORES DE GESTIÓN		
	NOMBRE: Rendimiento en empaque	PROCESO: Gestión de almacenamiento	CÓDIGO: IG-ALM-05	VERSIÓN: 01
	FACTOR: Eficiencia	RESPONSABLE: Auxiliar de empaque	FECHA DE ACTUALIZACIÓN: may-16	
OBJETIVO: Medir el recurso de tiempo utilizado para la labor de empaque, promoviendo el nivel mínimo que permita la disminución de los costos.			CONTROL INTERNO	
			Gestión de personal	
VARIABLES		ESCALA	FORMA DE CALCULO	
Rendimiento en empaque		Und/Hora	(No. De unidades producidas / No. De horas hombre en empaque)	
No. De unidades producidas		Und		
No. De horas hombre en empaque		Horas		
DESCRIPCIÓN				
El numero de unidades producidas es verificable por conteo o en SIMÓN. El numero de horas hombre en empaque lo suministra el Supervisor logístico.				
UMBRAL:		FRECUENCIA DE MEDICIÓN:		
ESTADO:		RANGO DE GESTIÓN:		
ENCARGADO DE LA MEDICIÓN:		Auxiliar de bodega		
FUENTE DE INFORMACIÓN:		Supervisor logístico - Auxiliar de bodega		
DESTINATARIO DE LA INFORMACIÓN:		Administrador		

Fuente: Elaboración propia, 2016.

Ilustración 44: Indicador de gestión, pérdidas de producto.

	AUTOSERVICIO 2000		INDICADORES DE GESTIÓN	
	NOMBRE: Perdidas de producto	PROCESO: Gestión de almacenamiento	CÓDIGO	VERSIÓN
	FACTOR: Eficiencia	RESPONSABLE: Auxiliar de bodega	IG-ALM-06	01
			FECHA DE ACTUALIZACIÓN	
OBJETIVO: Valorar el inventario perdido, procurando una gestión de pedidos y de cambios mas oportuna.			may-16	
			CONTROL INTERNO	
			Gestión de personal	
VARIABLES		ESCALA	FORMA DE CALCULO	
Perdidas de producto		%	(Valor producto perdido / Valor total de inventario) * 100	
Valor producto perdido		\$		
Valor total de inventario		\$		
DESCRIPCIÓN				
El valor del producto perdido se encuentra en SIMÓN y es accesible desde el modulo de inventarios. El valor total del inventario se consigue con el contador.				
UMBRAL:		FRECUENCIA DE MEDICIÓN:		
ESTADO:		RANGO DE GESTIÓN:		
ENCARGADO DE LA MEDICIÓN:		Supervisor logístico		
FUENTE DE INFORMACIÓN:		Contador		
DESTINATARIO DE LA INFORMACIÓN:		Administrador		

Fuente: Elaboración propia, 2016.

6.4.3. INDICADORES DE GESTIÓN DE MERCADEO

Ilustración 45: Indicador de gestión, producto surtido.

	AUTOSERVICIO 2000		INDICADORES DE GESTIÓN		
	NOMBRE: Producto surtido		PROCESO: Gestión de mercadeo	CÓDIGO	VERSIÓN
	FACTOR: Eficacia		RESPONSABLE: Coordinador de sección	IG-MER-01	01
	OBJETIVO: Evaluar el surtido de producto en góndolas, promoviendo el abastecimiento completo para mostrar una excelente oferta a los clientes.		FECHA DE ACTUALIZACIÓN		
		may-16			
		CONTROL INTERNO			
		Gestión de personal			

VARIABLES	ESCALA	FORMA DE CALCULO
Producto surtido	%	(Producto surtido / Capacidad de producto en góndola) * 100
Producto surtido	Und	
Capacidad de producto en góndola	Und	
DESCRIPCIÓN		
El producto surtido al igual que la capacidad de la góndola son contables físicamente y ambos se representan en unidades.		
UMBRAL:		FRECUENCIA DE MEDICIÓN:
ESTADO:		RANGO DE GESTIÓN:
ENCARGADO DE LA MEDICIÓN:		Supervisor logístico
FUENTE DE INFORMACIÓN:		Físicamente en góndolas
DESTINATARIO DE LA INFORMACIÓN:		Administrador

Fuente: Elaboración propia, 2016.

6.4.4. INDICADORES DE GESTIÓN DE ATENCIÓN AL CLIENTE Y VENTAS

Ilustración 46: Indicador de gestión, entrega oportuna del domicilio.

	AUTOSERVICIO 2000		INDICADORES DE GESTIÓN	
	NOMBRE: Entrega oportuna del domicilio		PROCESO: Gestión de atención al cliente y ventas	CÓDIGO IG-ACV-01
	FACTOR: Eficacia	RESPONSABLE: Domiciliario	VERSIÓN 01	
	OBJETIVO: Evaluar el cumplimiento con los tiempos de entrega pactados al cliente, buscando la exactitud.		FECHA DE ACTUALIZACIÓN may-16	
		CONTROL INTERNO Gestión de personal		

VARIABLES	ESCALA	FORMA DE CALCULO
Entrega oportuna del domicilio	%	(Domicilios entregados a tiempo / Domicilios totales) * 100
Domicilios entregados a tiempo	Und	
Domicilios totales	Und	

DESCRIPCIÓN	
Esta información se encuentra reunida en la planilla de domicilios. Allí se puede apreciar los domicilios entregados a tiempo entre los domicilios totales.	

UMBRAL:	FRECUENCIA DE MEDICIÓN:
ESTADO:	RANGO DE GESTIÓN:
ENCARGADO DE LA MEDICIÓN: Coordinador de entrega	
FUENTE DE INFORMACIÓN: Planilla de domicilios - Coordinador de entrega	
DESTINATARIO DE LA INFORMACIÓN: Supervisor comercial	

Fuente: Elaboración propia, 2016.

Ilustración 47: Indicador de gestión, respuesta a PQRS.

	AUTOSERVICIO 2000		INDICADORES DE GESTIÓN	
	NOMBRE:	Respuesta a PQRS	PROCESO:	Gestión de atención al cliente y ventas
	FACTOR:	Eficacia	RESPONSABLE:	Supervisor comercial
	OBJETIVO: Evaluar la respuesta a las PQRS presentadas por los clientes, a manera de conocer las situaciones resueltas y la imagen generada ante los clientes.		CÓDIGO	IG-ACV-02
FECHA DE ACTUALIZACIÓN				
may-16				
		CONTROL INTERNO		
		Gestión de personal		

VARIABLES	ESCALA	FORMA DE CALCULO
Respuesta a PQRS	%	(PQRS resueltas / Total PQRS) * 100
PQRS resueltas	Und	
Total PQRS	Und	

DESCRIPCIÓN	
Las PQRS resueltas son información que se consigue con el supervisor comercial y, de acuerdo a los registros generados también se conoce el total.	

UMBRAL:	FRECUENCIA DE MEDICIÓN:
ESTADO:	RANGO DE GESTIÓN:
ENCARGADO DE LA MEDICIÓN: Administrador	
FUENTE DE INFORMACIÓN: Supervisor comercial	
DESTINATARIO DE LA INFORMACIÓN: Administrador	

Fuente: Elaboración propia, 2016.

Ilustración 48: Indicador de gestión, tiempo usado para entregas.

	AUTOSERVICIO 2000		INDICADORES DE GESTIÓN	
	NOMBRE:	Tiempo usado para entregas	PROCESO:	Gestión de atención al cliente y ventas
	FACTOR:	Eficiencia	RESPONSABLE:	Coordinador de entrega
	OBJETIVO: Verificar el recurso de tiempo empleado para realizar las entregas a los clientes en búsqueda de su minimización.		CÓDIGO	IG-ACV-03
FECHA DE ACTUALIZACIÓN				
may-16				
		CONTROL INTERNO		
		Gestión de personal		

VARIABLES	ESCALA	FORMA DE CALCULO
Tiempo usado por entrega	Minutos/Und	(Duración de entregas / Cantidad de domicilios entregados)
Duración de entregas	Minutos	
Cantidad de domicilios entregados	Und	

DESCRIPCIÓN	
La duración de las entregas comprende un periodo de tiempo, durante el cual el supervisor comercial se encargará de realizar el conteo de las entregas realizadas.	

UMBRAL:	FRECUENCIA DE MEDICIÓN:
ESTADO:	RANGO DE GESTIÓN:
ENCARGADO DE LA MEDICIÓN: Supervisor logístico	
FUENTE DE INFORMACIÓN: Observación	
DESTINATARIO DE LA INFORMACIÓN: Administrador	

Fuente: Elaboración propia, 2016.

6.4.5. INDICADORES GENERALES

Ilustración 49: Indicador de gestión, satisfacción del servicio.

	AUTOSERVICIO 2000		INDICADORES DE GESTIÓN	
	NOMBRE:	Satisfacción del servicio	PROCESO:	Todos
	FACTOR:	Eficacia	RESPONSABLE:	Todos
	OBJETIVO: Evaluar la satisfacción de acuerdo con las PQRS presentadas promoviendo estrategias y acciones para su mejoramiento.		CÓDIGO	VERSIÓN
			IG-GEN-01	01
FECHA DE ACTUALIZACIÓN				
may-16				
		CONTROL INTERNO		
		Gestión de personal		

VARIABLES	ESCALA	FORMA DE CALCULO
Satisfacción del servicio	%	(1 - (Total PQRS / Facturas registradas)) * 100
Total PQRS	Und	
Facturas registradas	Und	

DESCRIPCIÓN	
Las PQRS son información que se consigue con el supervisor comercial y también se conoce por los registros generados. La cantidad de facturas registradas es información contable.	

UMBRAL:	FRECUENCIA DE MEDICIÓN:
ESTADO:	RANGO DE GESTIÓN:
ENCARGADO DE LA MEDICIÓN: Supervisor comercial	
FUENTE DE INFORMACIÓN: Supervisor comercial - Contador	
DESTINATARIO DE LA INFORMACIÓN: Administrador	

Fuente: Elaboración propia, 2016.

Ilustración 50: Indicador de gestión, condiciones operacionales.

	AUTOSERVICIO 2000		INDICADORES DE GESTIÓN	
	NOMBRE:	Condiciones operacionales	PROCESO:	Todos
	FACTOR:	Eficiencia	RESPONSABLE:	Supervisor comercial
	OBJETIVO: Evaluar las condiciones operacionales que permiten el optimo desarrollo de las actividades en la organización.		CÓDIGO	VERSIÓN
IG-GEN-02			01	
FECHA DE ACTUALIZACIÓN				
may-16				
		CONTROL INTERNO		
		Gestión de personal		
VARIABLES		ESCALA	FORMA DE CALCULO	
Condiciones operacionales		%	(No. De observaciones encontradas / Total de aspectos a evaluar) * 100	
No. De observaciones encontradas		Und		
Total de aspectos a evaluar		Und		
DESCRIPCIÓN				
Los aspectos a evaluar son: Góndolas limpias, pasillos limpios, herramientas en su lugar, desechos recogidos, funcionamiento de equipos, limpieza de equipos, equipos a disposición completos. Todo el personal es objeto de esta evaluación.				
UMBRAL:		FRECUENCIA DE MEDICIÓN:		
ESTADO:		RANGO DE GESTIÓN:		
ENCARGADO DE LA MEDICIÓN:		Administrador		
FUENTE DE INFORMACIÓN:		Observación, registros de entrega, manual de procedimientos, manual de cargos.		
DESTINATARIO DE LA INFORMACIÓN:		Administrador		

Fuente: Elaboración propia, 2016.

Ilustración 51: Indicador de gestión, ingresos por área.

	AUTOSERVICIO 2000		INDICADORES DE GESTIÓN		
	NOMBRE: Ingresos por área		PROCESO: Todos		
	FACTOR: Eficiencia		RESPONSABLE: Todos		
	OBJETIVO: Valorar los ingresos generados de acuerdo al tamaño en área de la empresa con el fin de promover estrategias para su aumento.		CÓDIGO		VERSIÓN
IG-GEN-03			01		
FECHA DE ACTUALIZACIÓN					
may-16					
		CONTROL INTERNO			
		Gestión de personal			

VARIABLES		ESCALA	FORMA DE CALCULO
Ingresos por área		\$ / mt2	(Ventas netas / No. Metros cuadrados)
Ventas netas		\$	
No. Metros cuadrados		mt2	

DESCRIPCIÓN	
Las ventas netas son información contable y el numero de metros cuadrados se extrae de la planimetría del supermercado.	

UMBRAL:		FRECUENCIA DE MEDICIÓN:
ESTADO:		RANGO DE GESTIÓN:
ENCARGADO DE LA MEDICIÓN: Administrador		
FUENTE DE INFORMACIÓN: Contabilidad - Planimetría comercial		
DESTINATARIO DE LA INFORMACIÓN: Administrador		

Fuente: Elaboración propia, 2016.

Ilustración 52: Indicador de gestión, costo metro cuadrado.

	AUTOSERVICIO 2000		INDICADORES DE GESTIÓN		
	NOMBRE: Costo metro cuadrado		PROCESO: Todos	CÓDIGO	VERSIÓN
	FACTOR: Eficiencia		RESPONSABLE: Todos	IG-GEN-04	01
	OBJETIVO: Valorar los costos operativos generados de acuerdo al tamaño en área de la empresa con el fin de promover estrategias para su disminución.		FECHA DE ACTUALIZACIÓN		
may-16					
CONTROL INTERNO					
Gestión de personal					

VARIABLES	ESCALA	FORMA DE CALCULO
Costo metro cuadrado	\$ / mt2	(Costos operativos / No. Metros cuadrados)
Costos operativos	\$	
No. Metros cuadrados	mt2	

DESCRIPCIÓN	
Los costos operativos son información contable y el numero de metros cuadrados se extrae de la planimetría del supermercado.	

UMBRAL:	FRECUENCIA DE MEDICIÓN:
ESTADO:	RANGO DE GESTIÓN:
ENCARGADO DE LA MEDICIÓN: Administrador	
FUENTE DE INFORMACIÓN: Contabilidad - Planimetría comercial	
DESTINATARIO DE LA INFORMACIÓN: Administrador	

Fuente: Elaboración propia, 2016.

Ilustración 53: Indicador de gestión, uso de recurso humano.

	AUTOSERVICIO 2000		INDICADORES DE GESTIÓN	
	NOMBRE: Uso de recurso humano		PROCESO: Todos	
	FACTOR: Eficiencia		RESPONSABLE: Supervisores	
	OBJETIVO: Verificar el uso eficiente de los recursos en comparación con las ventas netas.		CÓDIGO	VERSIÓN
			IG-GEN-05	01
FECHA DE ACTUALIZACIÓN				
may-16				
		CONTROL INTERNO		
		Gestión de personal		

VARIABLES	ESCALA	FORMA DE CALCULO
Uso de recurso humano	%	(Valor nomina / Ventas netas) * 100
Valor nomina	\$	
Ventas netas	\$	

DESCRIPCIÓN	
El valor de la nomina es suministrado por el contador al igual que las ventas netas.	

UMBRAL:	FRECUENCIA DE MEDICIÓN:
ESTADO:	RANGO DE GESTIÓN:
ENCARGADO DE LA MEDICIÓN: Administrador	
FUENTE DE INFORMACIÓN: Contabilidad	
DESTINATARIO DE LA INFORMACIÓN: Administrador	

Fuente: Elaboración propia, 2016.

7. CONCLUSIONES

La creación de un sistema de gestión por procesos en Autoservicio 2000 constituye su ventaja competitiva, pues encuentra en él la fundamentación de su organización, ya que se describe claramente mediante las herramientas utilizadas, el flujo de los productos, las actividades y procedimientos, las responsabilidades, los registros y los diferentes insumos y herramientas a utilizar, permitiendo que las labores de planeación, organización, dirección y control estén enfocadas hacia el logro de la efectividad en aspectos críticos que generan valor a la empresa.

Contribuye a la orientación del recurso humano para efectuar sus labores, teniendo como base una serie de actividades y pasos, mediante los cuales se da luz para entender la justificación de su trabajo y emprender una labor completa que cumpla con los requerimientos de los clientes externos y de la misma organización, permitiendo que la ejecución de los procesos sea metódica, organizada y sinérgica. En concordancia con esto, se identificaron, se estudiaron y se documentó la mejor manera de realizar los procedimientos en el supermercado, asociando las labores críticas de la gestión de compras, almacenamiento, mercadeo y atención al cliente y ventas.

No obstante, fue necesaria la creación de una estructura, soporte necesario para la administración, con el cual se da a entender que los organigramas no son la creación de una estructura jerárquica fundamentada en el control fiscalizador y la centralización, puesto que contrario a esto, el organigrama presentado objeta por ilustrar la manera en que se puede llevar una organización cimentada en el auto-control, teniendo como pilares fundamentales la orientación al cliente, la participación en la toma de decisiones, la flexibilidad y el rol de los mandos como líderes, capacitadores, integradores, comunicadores, evaluadores y pilotos de las mejoras.

Adicionalmente, se diseñó un conjunto de indicadores de gestión cuya función es servir de respaldo a la administración en la evaluación de las labores críticas para la empresa, los cuales tienen como argumento los requerimientos de los clientes y la mejor manera en que se consigue satisfacerlos, haciéndolo eficaz y eficientemente; dejando muy clara la forma en que se usan y su justificación en los procesos, procurando que la proyección de estrategias y acciones sean de alto impacto, de manera que genere una ventaja competitiva.

Como autor de este trabajo, me sentí a gusto de su realización, puesto que los temas tratados son de mi agrado y el cariño que tengo hacia la empresa es muy grande. Considero que la aplicación de ellos en la empresa promovería una gestión adecuada a los requerimientos de expansión proyectados.

8. RECOMENDACIONES

Se recomienda iniciar la implementación del modelo de gestión propuesto, puesto que la organización tiene serios problemas cuanto a la claridad de la responsabilidad de sus colaboradores, ya que en el accionar de la empresa se encuentra confusión de roles y frecuentemente se presentan discusiones relacionadas con la poca claridad de las funciones y el incumplimiento de las labores, lo cual tiene repercusión directa sobre los resultados.

Como base para llevar la documentación, se recomienda adecuar un espacio en el que se dé manejo y organización al archivo de los registros de los procesos, indicadores, procedimientos, documentos de planeación estratégica y en general documentos administrativos.

En la ejecución de los procedimientos se debe implementar una metodología de limpieza como las 5'S, teniendo en cuenta que en la ejecución de muchos de ellos no se tiene un área limpia y ordenada. Por el contrario, las áreas de trabajo se encuentran usualmente desorganizada, lo que da pie a la ineficiencia, ineficacia, la pérdida de documentos, stress laboral y entre otros factores, una imagen inadecuada.

Es necesaria la adaptación de SIMÓN a los procedimientos, puesto que en muchos de ellos no se genera el acompañamiento que podría brindar. Como ejemplo de ello, hay un vacío muy grande en la automatización del proceso de cambios, por lo que básicamente todo el proceso debe hacerse en documentos ajenos al sistema produciendo demoras y espacio para errores.

Dado que se establecieron claramente los procedimientos críticos y sus responsables, queda pendiente que se genere el manual de cargos, en donde se unifiquen todos los criterios necesarios para promover una selección de personal más acertada y que los procesos de inducción y capacitación se ejecuten adecuadamente.

Se recomienda generar los planes de acuerdo a su direccionamiento estratégico, para que se permita tener claridad sobre los objetivos a alcanzar y las estrategias necesarias para alcanzarlo.

Como parte de los accionistas, considero fundamental cambiar la concepción de organización y proyección que se tiene del supermercado, en aras de que los objetivos perseguidos estén acordes con la proyección de crecimiento.

9. BIBLIOGRAFÍA

ACEVEDO, Juan Carlos y RIVERA, Constanza Raquel. Diseño del Sistema Administrativo de la Dirección de Proyección Social en la Universidad Francisco Gavidia. Trabajo de grado Ingeniero Industrial. San Salvador, Salvador.: Universidad Francisco Gavidia. Facultad de Ingeniería y Arquitectura. 2008.

ASOCIACIÓN ESPAÑOLA PARA LA CALIDAD. Gestión por Procesos. (En línea). (19 de agosto de 2015) disponible en: (<http://www.aec.es/web/guest/centro-conocimiento/gestion-por-procesos>)

BELTRÁN JARAMILLO, Jesús Mauricio. Indicadores de Gestión, herramientas para lograr la competitividad. 2 ed. Bogotá: 3R Editores. 1998.

BOCCHINO, William. Sistemas de Información para la Administración. Estados Unidos: Editorial Trillas, 1975.

BLANDÓN, Merlín. Análisis de Rentabilidad, 2004.

CÁMARA DE COMERCIO DE BUGA. Registro Mercantil. (En línea). (20 de noviembre de 2015). Disponible en: (<http://www.ccbuga.org.co/registros-publicos>)

CASTELLANOS, Carlos. Procesos de apoyo. Universidad de los Andes. (En línea). (19 de agosto de 2015) disponible en: (<https://planeacion.uniandes.edu.co/pdi/procesos-de-apoyo/procesos-de-apoyo>)

CASTELLANOS, Carlos. Procesos estratégicos. Universidad de los Andes. (En línea). (19 de agosto de 2015) disponible en: (<https://planeacion.uniandes.edu.co/pdi/procesos-estrategicos/procesos-estrategicos>)

DA SILVA, Reinaldo. Teorías de la administración. México D.F.: Ediciones centrales. 2003.

EL BLOG SALMÓN. ¿Qué es la Teoría General de Sistemas? (En línea). (12 de octubre de 2015) disponible en: (<http://www.elblogsalmon.com/conceptos-de-economia/que-es-la-teoria-general-de-sistemas>)

GADEX. El mapa de procesos y análisis de procesos clave. Hito 2.

GADEX. El mapa de procesos y análisis de procesos clave. Hito 2. (En línea). (18 agosto de 2015) disponible en:

http://www.formatoedu.com/web_gades/docs/2_MapadeProcesos_1.pdf)

GALÁN ZAZO, José Ignacio. Diseño Organizativo, 2006.

GLOSARIO DE TERMINOLOGÍA SOBRE SISTEMAS DE GESTIÓN DE LA CALIDAD. (En línea). (19 de agosto de 2015) disponible en:

http://www.expero2.eu/expero1/hypertext/documenti/govag/GLOSARIO_DE_TERMINOLOGIA SOBRE CALIDAD.pdf)

ICONTEC INTERNACIONAL. Certificación ISO 9001. (En línea). (18 agosto de 2015) disponible en: <http://www.icontec.org/index.php/pe/sectores/publico/50-colombia/certificacion-sistema/332-certificacion-iso-9001>)

INSTITUTO COLOMBIANO DE NORMAS TÉCNICAS. Norma técnica Colombiana NTC 1486. Sexta actualización. Santafé de Bogotá D.C.: ICONTEC, 2008.

LÓPEZ CARRIZOSA, Francisco José. El enfoque de gestión por procesos y el diseño organizacional: el caso Antioqueño. Medellín: Universidad EAFIT. (2008).

LOZANO FONSECA, Alex. Diagnostico actual de la gestión por procesos y los sistemas de calidad de la empresa Plazas Ingeniería Civil y Diseño Industrial. Trabajo de grado Administrador Publico. Bogotá D.C.: Escuela Superior De Administración Pública. Facultad de Pregrado. 2010.

MÉNDEZ ÁLVAREZ, Carlos Eduardo. Metodología, Guía para elaborar diseños de investigación en ciencias económicas, contables y administrativas. 2 ed. Santafé de Bogotá. 1998.

MOSQUERA VARELA, Indira Vanesa, VALLECILLA TASCÓN, Martha Isabel. Caracterización De Los Procesos Gerenciales, Operativos Y De Apoyo Y Estructuración De Sus Indicadores De Gestión En El Ingenio San Carlos S.A. Basado En La Norma Iso 9001 Versión 2000. Tuluá. 2003. Universidad del Valle. Facultad de Ciencias de la Administración. Valle del Cauca.

PARRA FUENTES, María Liliana. Mejoramiento del sistema logístico en el Supermercado Despensa Popular. Trabajo de grado Ingeniería Industrial. Bucaramanga: Universidad Industrial de Santander. Facultad de ingeniería físico – mecánicas. 2010.

PÉREZ FERNÁNDEZ de VELASCO, José Antonio. Gestión por Procesos. España: AEC, 2010.

PUBLICACIONES VÉRTICE S.L. Estructuras Organizativas. Málaga, España: EDITORIAL VÉRTICE, 2007.

PULGAR, Laura y RÍOS Franklin. Metodologías para implantar la estrategia: diseño organizacional de la empresa. 2ed. Lima, Perú: UNIVERSIDAD PERUANA DE CIENCIAS APLICADAS, 2011.

ROBBINS, Stephen. Administración. 8ed. México: Pearson Educación, 2005.

ROURE, J.B. La Gestión por Procesos. Citado por GARZÓN GAITÁN, Carlos Alberto. Sistemas Integrados de Información para Producción. Bogotá D.C.: Cascada, Litografía, 2000.

SÁNCHEZ MORENO, Yuli Paola. Ciclo PHVA. (En línea). (18 agosto de 2015) disponible en: (<http://www.gerencie.com/ciclo-phva.html>)

SMITH, Adam Smith. An Inquiry into the Nature and Causes of the Wealth of Nations (Una investigación sobre la naturaleza y causas de la riqueza de las naciones), 1776.

UNIVERSIDAD DE NARIÑO. Procesos misionales. (En línea). (19 de agosto de 2015) disponible en: (http://calidad.udenar.edu.co/?page_id=489)

UNIVERSIDAD NACIONAL DE COLOMBIA. Guía básica para documentar Caracterización de procesos. Versión 0.2. Colombia, UNSIMEGE.

VALENZUELA SEVILLA, Jordi. La Evolución del Diseño y la Estructura Organizativa: Un Estudio de Casos. Barcelona, España: UNIVERSIDAD AUTÓNOMA DE BARCELONA, 2013.