

# UNIVERSIDAD TECNOLÓGICA ISRAEL



**CARRERA:** INGENIERIA COMERCIAL

**TEMA:**

---

IMPLEMENTACIÓN DE PROCESOS DE LA EMPRESA  
PROAÑO REPRESENTACIONES S.A.

---

Trabajo de Graduación previo a la obtención del título de Ingeniera Comercial

**AUTOR:** Jessica Nathaly Cazañas Proaño

**TUTOR:** Ing. Freddy Álvarez.

Quito – Ecuador

2013

# **UNIVERSIDAD TECNOLÓGICA ISRAEL**

## **APROBACIÓN DEL TUTOR**

En mi calidad de Tutor del Trabajo de Graduación, nombrado por la Comisión Académica de Pregrados de la Universidad Tecnológica Israel certifico:

Que el Trabajo de Investigación cuyo tema es “IMPLEMENTACIÓN DE PROCESOS DE LA EMPRESA PROAÑO REPRESENTACIONES S.A.”, presentado por el Srta. Jessica Nathaly Cazañas Proaño con C.C 1722054796, estudiante del programa de Pregrado en Administración de Empresas, reúne los requisitos y méritos suficientes para ser sometido a la evaluación del Tribunal de Grado que la Comisión Académica de Pregrados designe.

Quito, Noviembre 2013

**TUTOR**

Ing. Freddy Álvarez.

C.C.

## **DECLARACIÓN DE AUTORIA**

Yo, Jessica Nathaly Cazañas Proaño con C.C. 1722054796, declaro que el presente trabajo de tesis cuyo tema es: “IMPLEMENTACIÓN DE PROCESOS DE LA EMPRESA PROAÑO REPRESENTACIONES S.A.” no ha sido presentado en ningún grado con anterioridad por lo que es expresamente de mi autoría.

---

Jessica Nathaly Cazañas Proaño

C.C. 1722054796

# **UNIVERSIDAD TECNOLÓGICA ISRAEL**

## **APROBACIÓN DEL TRIBUNAL DE GRADO**

Los miembros del Tribunal de Grado, designado por la Comisión Académica de Pregrado, aprueban la tesis de graduación de acuerdo con las disposiciones reglamentarias emitidas por la Universidad Tecnológica “ISRAEL” para títulos de pregrados.

Quito, Noviembre del 2013

Para constancia firman:

**TRIBUNAL DE GRADO**

---

PRESIDENTE

---

MIEMBRO 1

---

MIEMBRO 2

## **AGRADECIMIENTO**

A mi familia por ser pilares de ejemplo y apoyo incondicional.

A la Universidad Israel y todos sus docentes, que compartieron su conocimiento y experiencia para formar un profesional más que contribuya al desarrollo de nuestro país, pero de forma especial a mi tutor Ing. Freddy Álvarez por su paciencia, tiempo y dirección para alcanzar el objetivo de culminar mi Carrera.

**Jessica Cazañas**

## **DEDICATORIA**

Dedico este esfuerzo a mi Dios y a cada uno de los integrantes  
de mi familia que con sus abrazos y palabras se convirtieron  
en coautores de este trabajo de graduación.

**JessicaCazañas**

# 1 ÍNDICE GENERAL

## A. PRELIMINARES

AGRADECIMIENTO .....	E
DEDICATORIA .....	F
ÍNDICE GENERAL.....	G
RESUMEN .....	J
ABSTRACT.....	K

## B. CONTENIDO

CAPÍTULO I.....	1
1.1 PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA .....	1
1.2. Formulacion y sistematizacion del problema .....	2
1.2.1. Formulaci3n.....	2
1.2.2. Defini3n de variables.....	2
1.2.2.1. Variable independitente .....	2
1.2.2.2. Variable dependiente.....	2
1.2.3. Sub preguntas .....	2
1.3 Objetivos.....	3
1.3.1. Objetivo General.....	3

1.3.2. Objetivos Específicos .....	3
1.4 Justificación .....	3
<b>CAPÍTULO II.....</b>	<b>5</b>
2 Marco Teórico.....	5
2.1. Marco Conceptual .....	5
2.2. Proceso Administrativo .....	5
2.3. Administración .....	5
2.4. Procesos.....	6
2.5. Importancia de un proceso .....	14
2.6. Tipos de Procesos.....	30
2.7. Marco Jurídico .....	33
2.8. Fundamentos de Sistema de Gestión de Calidad .....	36
<b>CAPÍTULO III.....</b>	<b>39</b>
3. ANÁLISIS ACTIVIDADES DE PUESTOS.....	39
3.1. Introducción de análisis de puestos.....	39
3.2 Función y tareas .....	42
3.3. Estructura Organizacional .....	44
3.4. Análisis de Puestos .....	45
<b>CAPÍTULO IV.....</b>	<b>65</b>
4. PROPUESTA.....	65

4.1. Estructura organizacional por procesos .....	65
4.2. Diseño de Procesos .....	65
4.3. Acción/Beneficio de la implementacion .....	85
<b>CAPÍTULO V.....</b>	<b>86</b>
5. CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES.....	86
5.1 Conclusiones .....	86
5.2 Recomendaciones.....	86

### **C. MATERIALES DE REFERENCIA**

<b>BIBLIOGRAFÍA .....</b>	<b>88</b>
<b>LINKOGRAFÍA .....</b>	<b>88</b>
<b>ANEXOS .....</b>	<b>90</b>

**UNIVERSIDAD TECNOLÓGICA ISRAEL**  
**CARRERA DE ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS**

**TEMA:** “IMPLEMENTACIÓN DE PROCESOS DE LA EMPRESA PROAÑO REPRESENTACIONES S.A.”

**AUTOR**

Jessica Nahaly Cazañas Proaño

**TUTOR**

Ing. Freddy Alvarez

**RESUMEN**

La implantación de la gestión de procesos se revela como una de las herramientas de mejora de la gestión más efectiva para todos los tipos de organizaciones,

El levantamiento y la estandarización de procedimientos para PROAÑO REPRESENTACIONES S.A. ayuda a mejorar el desempeño de cada uno de los integrantes e involucrados de la compañía a través de stakeholders se ha evidenciado los beneficios de los mismos.

Permitiendo la mejora continua, al disponer de un sistema de indicadores que posibilitan el seguimiento del rendimiento del proceso.

**ISRAEL TECHNOLOGICAL UNIVERSITY  
BUSINESS ADMINISTRATION CAREER**

**TOPIC:** "IMPLEMENTATION PROCESS OF REPRESENTATIONS PROAÑO COMPANY SA".

**AUTHOR**

Jessica Nathaly Cazañas Proaño

**GUARDIAN**

Ing. Freddy Alvarez.

**ABSTRACT**

The implementation of process management is revealed as one of the better tools for more effective management for all types of organizations,

Removal and standardization of procedures for PROAÑO

REPRESENTATIONS SA helps improve the performance of each of the members and stakeholders of the company through stakeholders has demonstrated the benefits thereof.

Enabling continuous improvement, to have a system of indicators that allow monitoring of process performance.

# CAPÍTULO I

## 1.1 Planteamiento del Problema

La empresa Proaño Representaciones S.A es una empresa dedicada a la distribución de productos para la seguridad industrial.

A pesar de que sus políticas están encaminadas a ofrecer un servicio integral y satisfactorio, la misión y visión han comenzado a perder su enfoque y por lo tanto sus objetivos y metas se pueden convertir en un logro inalcanzable.

Esto en gran parte se debe a que las normas y reglamentos no se están cumpliendo en su totalidad o se desconoce sobre ellos.

Es necesario en ese sentido realizar un levantamiento de procesos que permita ir determinando las diferentes falencias y posibles soluciones en el desarrollo efectivo de las funciones que cada uno de los empleados de la empresa tiene a cargo.

Proaño Representaciones S.A. tiene como misión Brindar soluciones integrales satisfaciendo adecuada y oportunamente las necesidades y expectativas de sus clientes, con productos y servicios que cumplan estándares internacionales de calidad, dirigida a la Salud Ocupacional de los diferentes sectores del mercado nacional, sin embargo en este proceso no se está produciendo con efectividad y esto puede traer como consecuencia que la empresa empiece a tener falencias en el servicio que ofrece pero más grave aún; disminuir la productividad de la organización y también clientes insatisfechos con el servicio.

## **1.2 Formulación y Sistematización del problema**

### **1.2.1 Formulación**

El levantamiento de procesos en la empresa Proaño Representaciones S.A permitirá el adecuado desarrollo de cada una de las funciones que se desempeñan dentro de la misma, ofreciendo a sus clientes el mejor servicio y la calidad de los productos que ofrecen.

### **1.2.2 Definición de variables**

#### **1.2.2.1 Variable Independiente**

El levantamiento de procesos en la empresa Proaño Representaciones S.A.

#### **1.2.2.2 Variable Dependiente**

Administración de procesos

Funciones de desempeño de cargos

Servicio y calidad de los procesos

Satisfacción de los clientes

### **1.2.3 Sub preguntas**

1. ¿Existe definición de las funciones y tareas, dando como resultado la duplicidad de funciones y el incumplimiento de objetivos. ?
2. ¿Existe procesos definidos para el personal?
3. ¿La administración de procesos efectivizará el servicio que se ofrece a cada uno de los clientes de la empresa Proaño Representaciones S.A?

## **1.3 Objetivos**

### **1.3.1 Objetivo General**

Realizar un levantamiento de procesos en la empresa Proaño Representaciones S.A. para evitar la duplicidad, incumplimiento de funciones y falta de responsabilidades definidas y llevar a una mejora continua de la compañía y un aumento de productividad.

### **1.3.2 Objetivos Específicos**

- Analizar las actividades de los puestos dentro de la empresa Proaño Representaciones S.A.
- Levantar los procesos para el personal de la empresa Proaño Representaciones S.A.
- Realizar el análisis costo beneficio de la implementación de la empresa Proaño Representaciones S.A.

## **1.4 Justificación**

Es necesario llevar cabo la investigación, es decir el proceso administrativo dentro de la empresa Proaño Representaciones S.A ya que se necesita urgentemente mejorar y efectivizar la calidad del servicio que se ofrece. No sólo porque la empresa lo requiera, las funciones y cargos no se llevan a cabo con efectividad, los empleados desconocen específicamente cómo realizar su

trabajo, etc. Sino porque es necesario brindar la satisfacción al cliente, no sólo en los productos que la empresa distribuye, sino por un servicio integral que caracteriza a la empresa y que tal vez no se esté dando en su totalidad.

Por otro lado, el trabajo permite desarrollar al máximo las aptitudes y conocimientos adquiridos en la academia, esto obviamente es una contribución al crecimiento profesional. Podría decirse de alguna manera que este proceso es necesario puesto que es la pauta para el despliegue del comienzo de una carrera profesional, en este caso, de la administración.

## **CAPÍTULO II**

### **2 MARCO TEÓRICO**

Proaño Representaciones S.A es una empresa distribuidora y comercializadora de productos de seguridad industrial.

Su Misión es Brindar soluciones integrales satisfaciendo adecuada y oportunamente las necesidades y expectativas de nuestros clientes, con productos y servicios que cumplan estándares internacionales de calidad, dirigida a la Salud Ocupacional de los diferentes sectores del mercado nacional, estableciendo relaciones duraderas basadas en la confianza y a través de un equipo humano altamente calificado, motivado y comprometido.

Sólo un adecuado proceso administrativo permitirá alcanzar los objetivos y las metas planteadas por la empresa Proaño Representaciones S.A.

#### **2.1 Marco Conceptual**

#### **2.2 Proceso Administrativo**

#### **2.3 Administración**

"El proceso de estructurar y utilizar conjuntos de recursos orientados hacia el logro de metas, para llevar a cabo las tareas en un entorno organizacional" (HittBlackPorter, 2006) p. 8

##### **2.3.1 Políticas Administrativas**

Una política es un plan general de acción que guía a los miembros de una organización en la conducta de su operación. ¿Por qué surge la necesidad de disponer de políticas? La organización o la empresa está constituida por

personas. Estas personas, que ocupan las diferentes posiciones que se han establecido en la organización, deben desempeñar las funciones que les han sido asignadas. Toda esa actividad tiene que conducir hacia el logro del objetivo o de los objetivos que se ha fijado la empresa.

## **2.4 Proceso**

Se puede entender como el conjunto de las diversas funciones que el administrador cumple.

“Un proceso puede ser definido como un conjunto de actividades interrelacionadas que transforman entradas (materias primas, materiales, información) en salidas (bienes o servicios) con valor agregado para un cliente o grupo de clientes” (Diazgranados, 2008) (Pág. 6)

Existen aspectos fundamentales en el desarrollo de los procesos, que se deben tener en cuenta para su desarrollo efectivo.

### **2.4.1 Planeación**

Según el autor Fernández J; la planeación es el primer paso en el proceso administrativo. Esto permitirá definir el problema, analizar experiencias pasadas, esbozar planes y programas.

La elaboración de una estrategia no es un fenómeno individual, envuelve a toda la organización. Hoy probablemente ni siquiera un proyecto de desarrollo personal pueda lanzarse obviando que existen partes interesadas, que haremos alianzas o dependeremos de varios proveedores de apoyo; con todas estas personas necesitamos alinearnos en algún momento, compartir información y criterios a fin de arribar a un plan dinámico y coherente que ofrezca un mínimo de garantías de éxito (Castellanos, 2007)

Según (Chiavenato, 2005) planeación “Es una actividad organizada, mediante la aplicación de estrategias y acciones que empiezan con la definición de objetivos y metas. A través de la planificación se puede tomar decisiones oportunas actuales y futuras para el cumplimiento de metas trazado”. p. 16

#### **2.4.1.1 Planificación de recursos humanos**

La planificación es la base de los subsistemas de recursos humanos, ya que determina en primera instancia de una forma técnica y coherente los requerimientos de la organización a corto, mediano y largo plazo; tomando como base fundamentalmente la Planificación estratégica de la organización, y dentro de esta los objetivos planteados. Todo esto con el fin de crecer en forma sostenible y de acuerdo únicamente a los requerimientos reales. (García, 2005)

#### **2.4.1.2 Diseño de cargos**

“Permite establecer metodológicamente la estructura interna de los cargos y cómo será dicha estructura manejada dentro de la organización”. (García, 2005) .p. 14

#### **2.4.1.3 Descripción y Análisis de Cargos**

“Éste subsistema servirá de base para el reclutamiento, selección, capacitación y evaluación del recurso humano ya que describe las funciones, actividades,

tareas y determina las competencias requeridas para cada cargo, determinando entonces el perfil del ocupante necesario para el mismo". (García, 2005)

## **2.4.2 Organización**

Par el autor Eugenio Velasco organizar es agrupar y ordenar las actividades necesarias para alcanzar los fines establecidos, creando unidades administrativas, que asignan funciones, autoridad, responsabilidad y jerarquía. De esta manera establecen relaciones que, de hecho, debe existir entre estas unidades.

Un proceso y una estructura ideada para especializar y realizar el trabajo de la administración mediante la asignación de la autoridad, responsabilidad y establecimiento de canales de comunicación entre los grupos de trabajo para asegurar la coordinación y eficiencia en el desarrollo de las tareas asignadas. (Gibson, 2007)

### **2.4.2.1 Organigramas**

"La representación gráfica de la estructura orgánica de una institución o de una de sus áreas o unidades administrativas, en las que se muestran las relaciones que guardan entre sí los órganos que la componen" (Benjamin, 2005) p. 18

Un organigrama debe ser difundido entre todo el personal de la organización, con la finalidad de que se conozca, la ubicación, jerarquías, responsabilidades y campo funcional, aquí se verá quién es el encargado de la realización de ciertas tareas y quien es el responsable de los resultados.

“Contribuye a conocer la estructura actual de la organización, detectar inconsistencias, complicaciones y defectos para de esta forma proceder a su corrección”. (Benjamin, 2005)

#### **2.4.2.2 Diagramación**

Constituye un elemento de decisiones invaluable tanto para los individuos como para las organizaciones de trabajo: para aquello, porque les permite percibir en forma analítica la secuencia de una acción en forma detallada, lo que contribuye sustancialmente a conformar una sólida estructura de pensamiento que coadyuva a fortalecer su capacidad de decisiones.

Para las organizaciones, porque les posibilita el seguimiento de sus operaciones más importantes a través de diagramas de flujo, elemento fundamental para descomponer procesos complejos en partes, lo que facilita la comprensión de su dinámica organizacional y simplificación del trabajo.

##### **2.4.2.2.1 Objetivos de la diagramación**

- Determinación del orden de las operaciones, los recursos que intervienen y el tiempo de ejecución
- Precisar de manera analítica los elementos necesarios para llevar a cabo sus funciones en forma lógica y consistente
- Constituye un elemento de decisión, porque permite percibir de forma analítica la secuencia de una acción en forma detallada
- Realizar un levantamiento de la información para poder entender el proceso.

#### **2.4.2.2.2 Ventajas**

DE USO: Facilita el llenado y lectura del formato en cualquier nivel jerárquico

DE DESTINO: Al personal que intervendrá en los procedimientos le permite identificar y realizar correctamente sus actividades

DE APLICACIÓN: Por la sencillez de su representación facilita la práctica de las operaciones

DE COMPRENSIÓN E INTERPRETACIÓN: Puede ser comprendida por todo el personal de la organización o de otras organizaciones

DE INTERACCIÓN: Permite el acercamiento y mayor coordinación entre diferentes áreas u organizaciones

DE SIMBOLOGÍA: Disminuye la complejidad gráfica por lo que los mismos empleados pueden proponer ajustes o simplificación de procedimientos, utilizando los símbolos correspondientes

DE DIAGRAMACIÓN: Se elabora en el menor tiempo posible y no se requieren técnicas ni plantillas o recursos especiales de dibujo.

#### **2.4.2.3 Estructura Organizativa**

La máxima autoridad debe crear una estructura organizativa que atienda el cumplimiento de su misión y apoye efectivamente el logro de los objetivos organizacionales, la realización de los procesos, las labores y la aplicación de los controles pertinentes.

La estructura organizativa de una entidad depende del tamaño y de la naturaleza de las actividades que desarrolla, por lo tanto no será tan sencilla

que no pueda controlar adecuadamente las actividades de la institución, ni tan complicada que inhiba el flujo necesario de información. Los directivos comprenderán cuáles son sus responsabilidades de control y poseerán experiencia y conocimientos requeridos en función de sus cargos.

### **2.4.3 Dirección**

Burt K Scanlan manifiesta que la dirección consiste en coordinar el esfuerzo común de los subordinados, para alcanzar las metas de la organización.

### **2.4.4 Ejecución**

Es llevar a cabo físicamente las actividades que resulten de la planeación y la organización.

#### **2.4.4.1 Actividades importantes en la Ejecución**

La persona encargada de la organización, es decir; el director debe poner en práctica la ejecución de las actividades dentro de la empresa. Es necesario considerar actividades indispensables en este punto del proceso.

- Hay que poner en práctica la filosofía de participación para que las personas se sientan involucradas.
- Retar al personal para que éste haga su mejor esfuerzo.
- La motivación es clave para el desempeño efectivo de los empleados.
- La comunicación debe ser efectiva.
- Motivar a los involucrados para que entreguen todo su potencial en las funciones que desempeñen.
- La recompensa con reconocimiento es una buena forma de motivar y mucho mejor si por ello el empleado recibe buena paga por un trabajo bien hecho.

- Es necesario satisfacer las necesidades de sus empleados a través de esfuerzos en el trabajo.
- Por último, hay que revisar los esfuerzos de la ejecución a luz de los resultados del control.

#### **2.4.5 Control**

La ejecución de las actividades dentro de la organización depende en gran medida de llevar un control de las mismas, entendiendo todo como un proceso el control mediante el cual la administración se cerciora si lo que ocurre concuerda con lo que supuestamente debiera ocurrir, es decir si las actividades dentro de la organización se están llevando a cabo efectivamente; de lo contrario, será necesario que se hagan los ajustes, cambios o correcciones necesarios.

##### **2.4.5.1 Control Interno**

Este proceso se lleva a cabo dentro de la organización por la autoridad máxima, la dirección y el personal encargado de cada área.

El control interno es necesario porque proporciona seguridad razonable para el logro de los objetivos institucionales y la protección de los recursos públicos.

La responsabilidad del control interno depende de cada institución del Estado y de las personas jurídicas de derecho privado que dispongan de recursos públicos.

El control interno está constituido por aspectos como; el ambiente de control, la evaluación de riesgos, las actividades de control, los sistemas de información y comunicación y el seguimiento.

El control interno está enfocado en el cumplimiento jurídico, técnico y administrativo. Promueve la eficiencia y eficacia de las operaciones que se desarrollan dentro de la organización y garantiza la confiabilidad y oportunidad de la información, así como adoptar medidas oportunas para la corrección de errores en este proceso.

#### **2.4.5.2 Objetivos**

Los principales objetivos están enfocados en puntos que se han expresado en apartados anteriores así: Uno de esos objetivos es promover la eficiencia, eficacia y economía de las operaciones que se realizan dentro de la organización bajo principios éticos transparentes.

El control interno busca cumplir con las disposiciones legales y la normativa de la organización para otorgar bienes y servicios públicos de calidad.

Por último el control interno persigue proteger y conservar el patrimonio público contra pérdida, despilfarro, uso indebido, irregularidad o acto ilegal.

#### **2.4.5.3 Ambiente de control**

Esta dado por las conductas y una serie de circunstancias definidas por la organización. En cierta medida es la actitud asumida por la dirección y consecuentemente por el resto de empleados y encargados de cada función y área específica. De esta manera se genera en la organización un entorno organizacional enfocado en las diferentes prácticas, valores , conductas e incluso reglas que todos los involucrados deben ejercer para generar en la empresa una cultura de control interno.

Este proceso llevado a cabo con eficacia proporciona un ambiente laboral óptimo, ya que estimula e influencia las actividades de los empleados y encargados de cada área.

Es por eso que cada uno de los miembros que conforman el personal son la base de la organización, sus capacidades individuales, así como también la integridad y valores éticos.

## **2.5 Importancia de un proceso**

Los procesos apoyan a que las áreas se vuelvan más productivas y si estos se mejoran, causarán mayor impacto en todas las áreas a las que aplica.

- Apoyar a los objetivos estratégicos de la empresa.
- Permite a la organización centrarse en el cliente
- Aumenta la capacidad de la empresa para competir
- Mejora el uso de los recursos
- Optimiza la estructura orgánica de la organización
- Permite realizar cambios importantes en actividades muy complejas
- Facilita el manejo efectivo de interrelaciones
- Previene posibles errores
- Proporciona un método de evaluación de la empresa
- Control
- Supervisión

- Optimización de recursos
- Mejoramiento
- Determinación de ineficiencias y tiempos muertos
- Duración de la actividad
- Control de costos
- Balanceo de cargas

### **2.5.1 Propósito de los procesos**

- Es la razón de ser del proceso, área, departamento
- Responde a una pregunta: ¿Para que existe?
- Debe considerar al producto final sea este bien o servicio, clientes, empleados y accionistas
- Debe contribuir al logro de la misión empresarial

Según (Dávalos; 2004) en su texto *Administración por procesos establece mapa de procesos* manifiesta que el propósito nos ayuda a la determinación de lo que se desea lograr por medio de la empresa, así como, la investigación y valoración de los medios de que se dispone, y determinar los diversos cursos de acción posibles.

### **2.5.2 Valor del proceso**

“Tarea/actividad de valor agregado: aquellas que dan valor agregado al proceso.

Tarea/actividad de traspaso: cuando su resultado o producto se traslada a otra secuencia de información o dependencia para que continúe el curso normal del proceso.

Tarea/actividad de control: tiene como finalidad mantener un control concurrente del desarrollo y ejecución del proceso” (Dávila, 2005) p. 17

Como en todas las

### **2.5.3 Enfoque del proceso**

“Un resultado deseado se alcanza más eficientemente cuando las actividades y los recursos relacionados se gestionan como un proceso”. (ISO, 2005)

### **2.5.4 Recursos o factores de los procesos**

#### **2.5.4.1 Talento Humano**

Tiene que ver con las competencias físicas e intelectuales, así como también las habilidades necesarias y la formación requerida para el cargo dentro de la organización..

##### **2.5.4.1.1 Gestión del talento humano por competencias**

Es un sistema que sirve para alinear el personal a los objetivos estratégicos de la organización. Se debe tener en cuenta conceptos como; *conocimiento*; la información adquirida mediante la educación formal o la capacitación, *capacidades*; el potencial que posee una persona para cumplir una determinada actividad; *rasgos de personalidad*; el comportamiento individual de cada ser humano, *actitud*; predisposición emocional o racional frente a algo o alguien; o predisposición ante una acción, *valores*; particularmente determinada por creencias en base a juicios y educación, *destrezas*; habilidad para ejecutar alguna tarea dominada por la práctica y la experiencia y *competencias*;

una característica fundamental de un individuo que está causalmente relacionada con un criterio referencial de efectividad y /o desempeño superior dentro de una situación de trabajo.

Según (FernandezLópez, 2006) se debe tener en cuenta ciertos aspectos:

- Definir la MISIÓN y VISION de la organización.
- Definición de competencias por la máxima dirección de la compañía (competencias estratégicas y de la organización).
- Prueba de las competencias en un grupo de ejecutivos de la empresa.
- Validación de las competencias.
- Diseño de los Procesos de RR.HH. por competencias:
  - Análisis / Descripción del puesto
  - Reclutamiento y Selección
  - Capacitación y Desarrollo
  - Evaluación de desempeño y de Potencial
  - Remuneraciones

Mediante la gestión de talento humano se obtiene ciertos beneficios, tales como:

**Recurso Humano altamente motivado;** Aprovecha la capacidad y la habilidad que tiene el recurso humano para desarrollar las actividades, y además; mejora su desempeño en el trabajo, su nivel profesional y por supuesto, la autoestima.

**Optimización en el uso de los recursos;** Permite al trabajador utilizar de la mejor manera los recursos con los cuenta la empresa de una manera efectiva y racional. Con esto, la organización puede mantener niveles de gasto adecuado, para poder invertir en otros recursos que requiera la organización.

**Utilización adecuada de tiempo;** Saber aprovechar de la mejor manera el tiempo, permite utilizarlo en otras actividades de mayor productividad, tanto para el trabajador como para la organización.

**Resultados efectivos;** Si es que cada una de las personas cumple con cada una de las funciones asignadas de manera exitosa, las metas planteadas por la organización serán más viables.

**Genera creatividad;** En cualquier aspecto, esta característica es importante ya que permite desarrollar nuevas formas de trabajo para diseñar, implantar y crear nuevos procesos, más *creativos*.

**Mayor rendimiento laboral;** “Aprovecha las fortalezas del talento humano, y trabaja en las áreas de oportunidad, respondiendo con mayor facilidad a los requerimientos del puesto de trabajo”. (FernandezLópez, 2006)

#### **2.5.4.1.2 Reclutamiento de Recursos Humanos**

“Este subsistema nos permite obtener la información de los candidatos que participarán en el proceso de selección, tomando en cuenta los intereses organizacionales, se realizará un reclutamiento externo o interno. De esto dependerá la calidad del posible nuevo trabajador de la organización”. (García, 2005)

#### **2.5.4.1.3 Selección de Recursos Humanos**

“Este subsistema es una de las actividades más importantes del área de Recursos Humanos, en la que participan varias áreas de la organización, por un lado el área que requiere el empleado, el área de Recursos Humanos y en ciertos casos Gerencia General u otras áreas involucradas directamente”. (García, 2005)

#### **2.5.4.1.4 Capacitación**

“Este subsistema es básico ya que permite ayudar a potencializar las habilidades de los empleados tomando en cuenta sus fortalezas y áreas de mejora, todo ello enfocado a los objetivos organizacionales”. (García, 2005)

#### **2.5.4.2 Materiales**

“Con qué lo hace. En término de materias primas o semielaboradas. No pensemos únicamente en materiales físicos, ya que por ejemplo en empresas de servicio la información también es una materia prima”. (Dávalos, 2001; 15)

#### **2.5.4.3 Infraestructura**

Con que herramientas. Instalaciones, maquinaria, hardware, software.

#### **2.5.4.4 Método**

Quién hace qué, cómo lo hace y cuando lo hace. Procedimiento, instrucción de trabajo. Volviendo a la diferencia entre proceso y procedimiento, aquí podemos observar como el procedimiento forma parte de uno de los factores del proceso.

“Nos permitirá que un proceso tenga los complementos necesarios para la ejecución de la misma, dando de esta manera confiabilidad en los funcionarios a las mejoras de sus actividades”. (HARRINGTON; 2004; 15)

### **2.5.5 Identificación de los Procesos**

En esta etapa se genera un listado de todos los procesos y actividades que se desarrollan en la empresa. Conocer a los usuarios, los bienes y/o servicios que estos requieren, sin embargo; pueden establecerse los procesos que sirvan para generarlos.

### **2.5.6 Descripción y Análisis de los Procesos.**

“Para realizar una adecuada descripción de los procesos, procedimientos y actividades institucionales debe contarse con un conocimiento preciso y claro de los mismos, por ello es bastante recomendable que los funcionarios responsables de su ejecución participen de este proceso descriptivo”. (Gómez; 2005; 13)

El equipo de trabajo encargado del levantamiento de los procesos, ante ello, deberá obtener la siguiente información de cada uno de los procesos:

- Identificación del Objetivo del Proceso.
- Objetivos de los Procesos

#### **2.5.6.1 Identificación del objetivo del proceso**

Debe explicarse de forma resumida los motivos por los cuales se lleva a cabo cada proceso institucional. Identificación del (os) Responsable (s) del Proceso.

El responsable del proceso es la persona que vela por el cumplimiento de todos los requisitos del proceso, realiza un seguimiento de sus indicadores, verificando su eficacia y eficiencia, así como del avance en el logro de los objetivos definidos para dicho proceso, en cualquier gestión (productividad, calidad, seguridad, entre otros).(Dávalos; 2006)

Se busca identificar cuáles son las necesidades, expectativas, satisfacción, servicios de los clientes y usuarios para el logro de los objetivos planteados dentro de la institución.

### **2.5.6.2 Objetivos de los Procesos**

- Comprender la importancia de pensar en función de procesos y de enfocarse hacia el cliente
- Aprender el significado de procesos y la manera en que se pueden mejorar
- Definir los propósitos de cada proceso
- Conocer las herramientas básicas para la diagramación de procesos
- Diagramar claramente los flujos de cada proceso que permita una mejor toma de decisiones
- Descomponer procesos complejos en partes
- Percibir en forma analítica la secuencia de una acción en forma detallada

### **2.5.7 Partes de un Proceso**

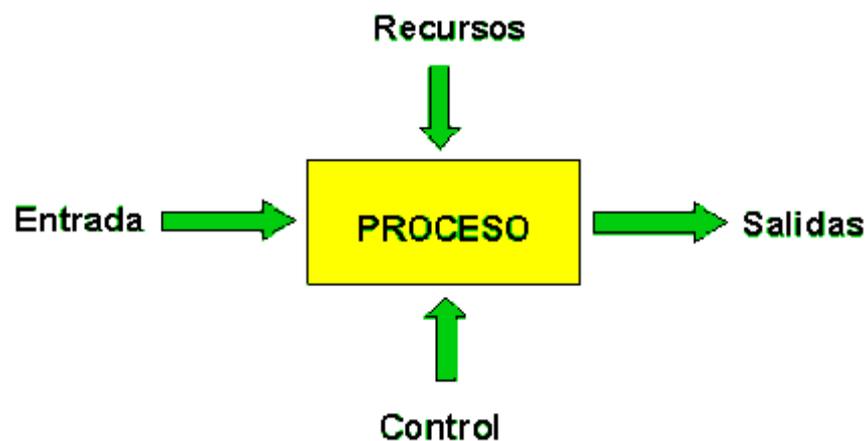
#### **2.5.7.1 Entradas**

Tiene que ver con los ingresos de un sistema, es decir; los recursos materiales, el talento humano o la información, constituyen la fuerza de arranque en cuanto a las necesidades operativas dentro de la organización.

### 2.5.7.2 Salidas

Consecuentemente con las entradas las salidas son los resultados obtenidos, es decir es el proceso mismo de las entradas y lo constituyen productos, servicios e información. Estos elementos son resultado del funcionamiento del sistema y también es el propósito para el cual existe el sistema.

En esta parte del proceso se puede identificar cuáles son los recursos necesario que se utilizarán para llevar a cabo la ejecución de un proceso.



**Gráfico 1.** Partes de un proceso

**Fuente:** Libro: Gestión de Procesos y Reingeniería.

### 2.5.8 Levantamiento de procesos

Normalmente el levantamiento de los procesos se realiza cuando la institución ya se encuentra conformada y desarrollando las funciones para la cual fue creada. Sin embargo, es frecuente encontrar instituciones que realizan sus actividades con base en el conocimiento empírico y las costumbres de sus funcionarios más experimentados.

El diseño de los procesos se presenta cuando una institución ha sido creada recientemente y tiene que dilucidar la mejor forma de ejecutar las funciones que tiene asignadas, o en su defecto, cuando en una organización existente se crean unidades organizativas encargadas de funciones nunca antes desarrolladas por la institución. En ambos casos, se debe diseñar o establecer la forma en la que los funcionarios deben desarrollar las funciones asignadas, y dejar constancia de estos requerimientos haciendo uso de procedimientos, los cuales deben ser difundidos entre todos los funcionarios para asegurar la correcta ejecución de las labores. (GOMEZ; 2009; 15)

### **2.5.9 Documentación de procesos**

Si bien el mapa de un proceso es la parte troncal de la documentación de un proceso, hay unos elementos complementarios que no hay que olvidar. Es un error muy habitual, reducir la documentación del proceso al mapa únicamente. Aparecen problemas entonces como que no sabemos si es la última versión (o incluso si es una copia reciente o de hace 2 años), no queda explícito quién es el responsable del proceso, no sabemos a quién preguntar en caso de duda, etc. Otro error frecuente es omitir el objetivo y alcance del proceso. Y mucho más frecuente incluso, omitir las medidas del proceso y una meta (goal) cuantitativa del objetivo.

Los siguientes apartados constituyen los elementos básicos que debe tener un proceso bien documentado.

<b>Propósito:</b>	Finalidad del proceso. Cuál es output y que valor añade?				
<b>Alcance:</b>	Ámbito e interrelaciones. Fija los límites del proceso ( "scope"). Conviene definir también lo que "NO ES" alcance. Es clave definir el alcance sin ambigüedades				
<b>Indicadores del proceso y goals</b>	Indicador de Calidad	Unidad de medida	Target /goal límites	Como se controla	Responsable
<b>Mapa del proceso</b>	<p>Si se cree oportuno para enfatizar o evitar posibles ambigüedades, se puede añadir un capítulo de Responsabilidades</p>				
<b>Tabla de revisiones y lista de distribución</b>	Process owner. Revisión actual (conviene poner las anteriores también). Lista de distribución de aquellas personas o dept. que deban recibir nuevas revisiones				
<b>Formatos identificadores:</b>	Logo, cabeceras y pies de página que faciliten la identificación del documento. Por ejemplo: nombre organización, nombre proceso, página tipo 1/4, revisión del documento, propietario, nivel de confidencialidad, etc.				

## Gráfico 2. Documentación de un proceso

**Fuente:** Libro: Gestión de Procesos y Reingeniería.

Hay que recordar que la brevedad y claridad es un gran valor en la documentación de los procesos. Se trata de una herramienta de comunicación en la organización y no de un "contrato". Evitemos los párrafos largos con escaso contenido o excesiva retórica.

La tendencia natural es extenderse. Pensemos siempre en la utilidad práctica. Si tenemos dudas sobre si merece la pena documentar éste o aquel aspecto, apliquemos sencillamente el sentido común preguntándonos a nosotros mismos:

- ¿es realmente necesario para que el documento sea útil?
- ¿tengo la sensación de que añado valor? ¿...o estoy haciendo más bien una documentación burocrática?

- “ayuda a preservar el conocimiento en la organización?”

Como regla orientativa, se recomienda reducir al máximo la cantidad de páginas de la documentación de un proceso (he visto a veces auténticas “novelas”):

- Página de portada: propósito, alcance, medidas, mapa de concepto.
- Página central: Mapa del proceso.
- 2 páginas complementarias: responsabilidades, tabla revisiones, notas aclaratorias, etc.
- Aprovechar la cabecera y pies de página para insertar logos, nombre del proceso, códigos, revisión, etc.

### **2.5.10 Diagramación**

- La diagramación constituye un elemento de decisiones invaluable tanto para los individuos como para las organizaciones de trabajo: para aquello, porque les permite percibir en forma analítica la secuencia de una acción en forma detallada, lo que contribuye sustancialmente a conformar una sólida estructura de pensamiento que coadyuva a fortalecer su capacidad de decisiones.
- Para las organizaciones, porque les posibilita el seguimiento de sus operaciones más importantes a través de diagramas de flujo, elemento fundamental para descomponer procesos complejos en partes, lo que facilita la comprensión de su dinámica organizacional y simplificación del trabajo.

### **2.5.10.1 Objetivos de la diagramación**

- Determinación del orden de las operaciones, los recursos que intervienen y el tiempo de ejecución
- Precisar de manera analítica los elementos necesarios para llevar a cabo sus funciones en forma lógica y consistente
- Constituye un elemento de decisión, porque permite percibir de forma analítica la secuencia de una acción en forma detallada
- Realizar un levantamiento de la información para poder entender el proceso

### **2.5.10.2 Ventajas de la diagramación**

- DE USO: Facilita el llenado y lectura del formato en cualquier nivel jerárquico
- DE DESTINO: Al personal que intervendrá en los procedimientos le permite identificar y realizar correctamente sus actividades
- DE APLICACIÓN: Por la sencillez de su representación facilita la práctica de las operaciones
- DE COMPRENSIÓN E INTERPRETACIÓN: Puede ser comprendida por todo el personal de la organización o de otras organizaciones
- DE INTERACCIÓN: Permite el acercamiento y mayor coordinación entre diferentes áreas u organizaciones

- DE SIMBOLOGÍA: Disminuye la complejidad grafica por lo que los mismos empleados pueden proponer ajustes o simplificación de procedimientos, utilizando los símbolos correspondientes
- DE DIAGRAMACIÓN: Se elabora en el menor tiempo posible y no se requieren técnicas ni plantillas o recursos especiales de dibujo

SÍMBOLOS DE LA NORMA ANSI PARA ELABORAR DIAGRAMAS DE FLUJO (DIAGRAMACIÓN ADMINISTRATIVA)	
SÍMBOLO	REPRESENTA
	<b>INICIO O TÉRMINO:</b> Indica el principio o el fin del flujo. Puede ser acción o lugar; además, se usa para indicar una oportunidad administrativa o persona que recibe o proporciona información.
	<b>ACTIVIDAD:</b> Describe las funciones que desempeñan las personas involucradas en el procedimiento.
	<b>DOCUMENTO:</b> Representa cualquier documento que entre se utilice, se genere o salga del procedimiento.
	<b>DECISIÓN O ALTERNATIVA:</b> Indica a un punto dentro del flujo en donde se debe tomar una decisión entre dos o más opciones.
	<b>TRANSPORTACIÓN:</b> Indica el movimiento de personas, material o equipo.
	<b>OPERACIONES MANUALES:</b> Constituye la realización de una operación o actividad en forma específicamente manual.
	<b>INSPECCIÓN Y MEDICIÓN:</b> representa el hecho de verificar la naturaleza, calidad y cantidad de los insumos y productos.
	<b>PREPARACIÓN:</b> Preparación previa de una actividad a desarrollar dentro del procedimiento.
	<b>DATOS ALMACENADOS:</b> los datos o documentos recibidos por algún proceso anterior son almacenados temporal o permanentemente

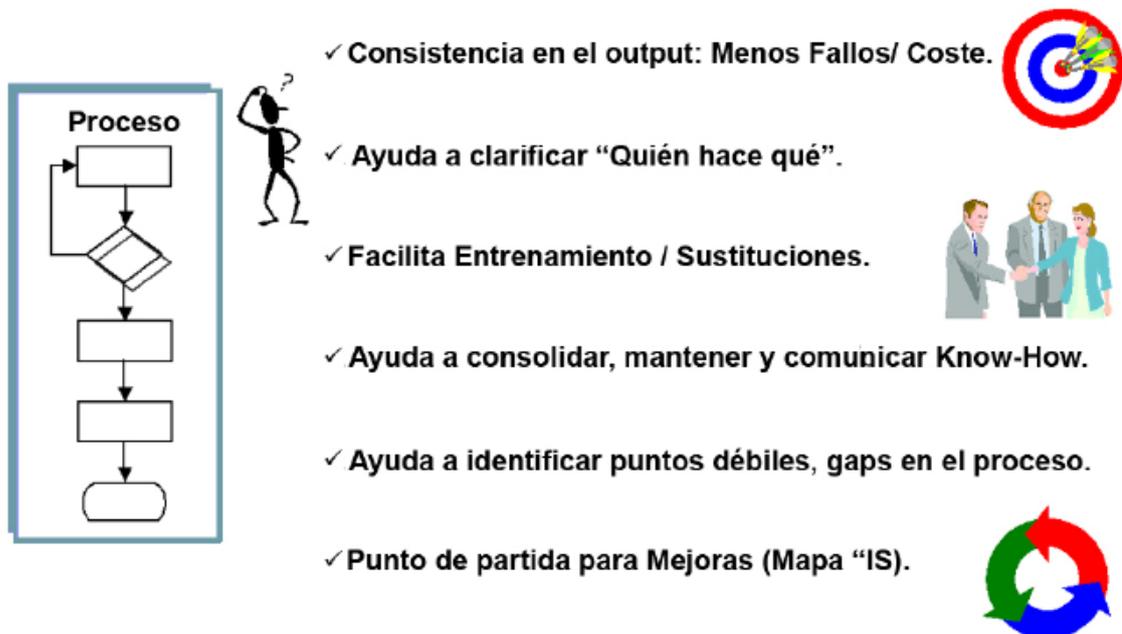
**Gráfico 3.** Simbología ANSI

**Fuente:** Libro: Organización de Empresas.

### 2.5.11 Beneficios de un proceso documentado

Si bien el mapa de un proceso es la parte troncal de la documentación de un proceso, hay unos elementos complementarios. Se ha visto que para gestionar eficazmente un proceso, uno de los pilares fundamentales es que esté bien definido, entendido y documentado.

En sentido general, la documentación nos facilitará la comunicación cuando “algo está entendido”: una ley física se documenta a través de fórmulas, datos y explicaciones; un acuerdo entre partes se documenta en un escrito expresando con precisión lo acordado; etc. Documentar sirve para comunicar y preservar el conocimiento. Y esto mismo es perfectamente aplicable a los procesos. En un sentido más específico, una buena documentación del proceso proporciona los siguientes beneficios:



**Gráfico 4.** Beneficios de un proceso documentado  
**Fuente:** Libro: Gestión de Procesos y Reingeniería.

## **2.6 Tipos de Procesos**

### **2.6.1 Procesos operacionales**

Son propios de la actividad de la empresa, retomando a (Castellanos, 2007) plantea que Se concentran en asuntos específicos de operación y ejecución a corto plazo. Mientras el proceso de la estrategia define hacia dónde va una empresa y el proceso humano define quién lo lleva en esa dirección; el plan operativo provee el rumbo para estas personas. p. 17

### **2.6.2 Procesos de apoyo**

“Los que permiten que se lleven a cabo los procesos estratégicos y operacionales, como la administración de recursos humanos, contabilidad gerencial y administración de los sistemas de información” (Castellanos, 2007) p.14

### **2.6.3 Procesos estratégicos**

Son procesos mediante los cuales la organización (empresa) desarrolla sus estrategias y define los objetivos.

### **2.6.4 Indicadores**

Sirven para medir las características implícitas el desarrollo de los procesos. Al poder asociar indicadores a un proceso podemos analizar la situación actual del proceso en base a hechos y datos. Además:

- Establecer objetivos y planes de futuro consistentes.
- Evaluar y reconocer, con objetividad, el trabajo de las personas y equipos de mejora implicados en el proceso
- Gestionar con mayor eficacia los recursos que necesita el proceso.

## **2.6.5 Tipos de Indicadores**

### **2.6.5.1 Indicadores de eficacia**

Son los que se utilizan para medir la manera en la que un proceso cumple sus objetivos. Por ejemplo; el nivel de satisfacción de un cliente por el servicio o producto que haya recibido.

### **2.6.5.2 Indicadores de eficiencia**

En el desarrollo del proceso cualquiera que este sea, los indicadores de eficiencia miden la cantidad de recursos necesarios del proceso para alcanzar un nivel de eficacia determinado.

Técnicamente dentro de la organización el esquema para definir los indicadores es el siguiente:

- Nombre del indicador: descripción del indicador.
- Fórmula: modo en que se realizará la medición concreta del mismo.
- Responsable de recogida: quién se encargará de recoger los datos para el cálculo del indicador.
- Periodicidad de recogida: cada cuánto tiempo se llevará a cabo la medición del indicador.
- Responsable de actuación. Es la persona que se encarga de tomar medidas en función de los valores que presente el indicador.
- Valor objetivo. Es el valor que se pretende que tome el indicador. Si no se consigue este valor, el responsable de actuación debe llevar a cabo acciones de mejora.

### **2.6.6 Gestión por procesos**

La mayor parte de los directores de empresas las consideran todavía desde el punto de vista funcional (departamentos), por tanto tenderán a dirigir las también funcionalmente, considerando cada departamento como independiente de los demás. Los objetivos se establecerán para cada función por separado. Las reuniones entre los distintos departamentos se limitarán a informar de cómo van las cosas. (Universidad de Navarra; 2009)

La gestión por procesos consiste en entender la organización como un conjunto de procesos que traspasan horizontalmente las funciones verticales de la organización. Permite asociar objetivos a estos procesos, de tal manera que se cumplan los objetivos de los departamentos para conseguir finalmente los objetivos de la organización. Los objetivos de los procesos deben corresponderse con las necesidades y expectativas de los clientes. (Universidad de Navarra; 2009)

### **2.6.7 Propietario del Proceso**

Los procesos que se hayan identificado en la empresa deben tener una persona(s) responsable. Esta persona responsable recibe el nombre de propietario del proceso. Comúnmente, el propietario de un proceso suele ser el director de alguno de los departamentos de la organización.

Las funciones principales que desempeña el propietario de un proceso son:

- Comprender y diseñar el proceso para alcanzar los objetivos de la organización.

- Establecer un conjunto de medidas que permitan controlar el proceso e identificar oportunidades de mejora.
- Dotar a las personas que operan el proceso de la información, herramientas y sistemas que necesitan para dar servicio a los clientes.
- Revisar el rendimiento del proceso y acometer proyectos de mejora.

## **2.7 Marco Jurídico**

### **2.7.1 Constitución Política del Ecuador**

Es la norma fundamental de un Estado Soberano. La Constitución fija los límites y define las relaciones entre los poderes del Estado (legislativo y judicial) y de éstos con sus ciudadanos, estableciendo así las bases para su gobierno y para la organización de las instituciones en que tales poderes se asientan.

### **2.7.2 Ley de Compañías**

Regula las acciones en torno al negocio y las organizaciones, esto incluye corporaciones sociedades y otras asociaciones que tienen generalmente una cierta forma de actividad económica.

La ley prohíbe la formación y funcionamiento de compañías contrarias al orden público, a las leyes mercantiles y a las buenas costumbres, de las que no tengan un objeto real y lícito.

### **2.7.3 Código Orgánico de la Producción, Comercio e Inversiones.**

#### **2.7.3.1 Art. 1.- Ámbito**

Se rigen por la presente normativa todas las personas naturales y jurídicas y demás formas asociativas que desarrollen una actividad productiva, en cualquier parte del territorio nacional.

El ámbito de esta normativa abarcará en su aplicación el proceso productivo en su conjunto, desde el aprovechamiento de los factores de producción, la transformación productiva, la distribución y el intercambio comercial, el consumo, el aprovechamiento de las externalidades positivas y políticas que desincentiven las externalidades negativas. Así también impulsará toda la actividad productiva a nivel nacional, en todos sus niveles de desarrollo y a los actores de la economía popular y solidaria; así como la producción de bienes y servicios realizada por las diversas formas de organización de la producción en la economía, reconocidas en la Constitución de la República. De igual manera, se regirá por los principios que permitan una articulación internacional estratégica, a través de la política comercial, incluyendo sus instrumentos de aplicación y aquellos que facilitan el comercio exterior, a través de un régimen aduanero moderno transparente y eficiente.

#### **2.7.3.2 Art. 3.- Objeto.**

El presente Código tiene por objeto regular el proceso productivo en las etapas de producción, distribución, intercambio, comercio, consumo, manejo de externalidades e inversiones productivas orientadas a la realización del Buen Vivir. Esta normativa busca también generar y consolidar las regulaciones que potencien, impulsen e incentiven la producción de mayor valor agregado, que

establezcan las condiciones para incrementar productividad y promuevan la transformación de la matriz productiva, facilitando la aplicación de instrumentos de desarrollo productivo, que permitan generar empleo de calidad y un desarrollo equilibrado, equitativo, eco-eficiente y sostenible con el cuidado de la naturaleza.

#### **2.7.4 Normas ISO 9000: 2000**

Esta norma especifica las normas que componen la familia de normas ISO 9000:2000 y qué incluye cada una de ellas. Además explica los 8 principios de gestión de la calidad en los que se basa la norma:

#### **2.7.5 Enfoque al cliente**

Supone que las empresas dependen de sus clientes por lo que deberían entender las necesidades presentes y futuras de los clientes, satisfacer los requisitos de los clientes y realizar el máximo esfuerzo para exceder en las expectativas de los mismos.

#### **2.7.6 Liderazgo**

El liderazgo es fundamental en la ejecución de los procesos ya que es necesario contar con líderes que encaminen al cumplimiento efectivo de cada una de las funciones en la organización.

### **2.7.7 Participación del personal**

En toda empresa, compañía, institución, el personal, a todos los niveles, es la esencia de una organización y su total compromiso posibilita que sus habilidades sean usadas para el beneficio de la organización.

### **2.7.8 Enfoque basado en hechos para la toma de decisión**

En este punto es necesario analizar la información todos los datos con relación al proceso o levantamiento de los mismos. De esta manera se tomará decisiones efectivas

### **2.7.9 Relaciones mutuamente beneficiosas con el proveedor**

Las relaciones entre una organización y sus proveedores son interdependientes, sin embargo; una relación mutuamente beneficiosa aumenta la capacidad, tanto de la organización como de los proveedores; para crear valor.

## **2.8 Fundamentos de los sistemas de gestión de la Calidad.**

- Base racional para los sistemas de gestión de la calidad: establece como la gestión de la calidad debe ser ayudar a la organización a aumentar la satisfacción de sus clientes. Para ello un sistema de gestión de la calidad debe analizar los requisitos de los clientes y definir los procesos adecuados para proporcionar los productos requeridos por los clientes.
- Requisitos para los sistemas de gestión de la calidad y requisitos para los productos: Es importante aclarar que la norma ISO 9001 especifica los requisitos que debe cumplir un sistema de gestión dela

calidad. No se van a dar en ningún caso los requisitos que deben cumplir los productos, ya que éstos debe establecerlos cliente y organización.

- Enfoque de sistemas de gestión de la calidad: especifica las distintas etapas que debe comprender un sistema de gestión de la calidad: determinación de las necesidades y expectativas de los clientes, establecimiento de política y objetivos de calidad, procesos de mejora continua etc.
- Enfoque basado en procesos: la norma promueve la adopción de una gestión basada en los procesos. A continuación introducimos el modelo en el que se basa la nueva norma:

### **2.8.1 Política de la calidad y objetivos de la calidad**

Profundiza en la importancia que tiene para una organización el establecimiento de una política y de unos objetivos de la calidad.

### **2.8.2 Papel de la alta dirección dentro del sistema de gestión de la calidad**

Señala la importancia fundamental de la alta dirección, que deben actuar como verdaderos líderes de la organización.

### **2.8.3 Documentación**

Es un aspecto fundamental y distintivo de un sistema de gestión de la calidad basado en la ISO 9000. Se apunta la importancia de la documentación en el cumplimiento con los requisitos de los clientes y para lograr la repetibilidad y la trazabilidad. La documentación es la base para lograr la evaluación de la eficacia.

### **2.8.4 Evaluación de los sistemas de gestión de la calidad**

En este punto se establecen las auditorías del sistema, las revisiones de sistema y las autoevaluaciones como métodos fundamentales para la evaluación del sistema de gestión de la calidad.

### **2.8.5 Mejora Continua**

La gestión de la calidad debe enfocarse siempre hacia la mejora continua.

### **2.8.6 Papel de las técnicas estadísticas**

Se hace hincapié en la ayuda que pueden proporcionar las técnicas estadísticas en la comprensión y solución de problemas de variabilidad.

### **2.8.7 Sistemas de gestión de la calidad y otros sistemas**

El sistema de gestión de la calidad se complementa con otros sistemas como los de medioambiente, seguridad laboral.

## **CAPÍTULO III**

### **3. ANÁLISIS DE ACTIVIDADES DE PUESTOS**

#### **3.1 Introducción al Análisis de Puestos**

Frecuentemente, se escucha a los empresarios decir que su manual de descripción de puestos no les ha aportado nada. Otros peor aún, que no se necesita el manual de puestos ya que los trabajadores saben con exactitud lo que deben hacer. De cualquier forma, todos concluyen con el mismo resultado, es decir, su manual de descripción de puestos no es importante, ni necesario.

No obstante, el acontecer de la vida productiva que presentan y reflejan las empresas en la actualidad, teniendo en consideración los cambios que tanto a nivel macro como en su entorno individual se presentan, nos indica que se presenta un cambio organizacional inevitable, de donde se puede destacar, que para que las empresas logren continuar e incrementar su nivel de ventas, rentabilidad y productividad, que les traería como resultado una consolidación en el mercado y mayor aceptación por sus clientes, es indispensable contar con personal de muy alta calidad y con un elevado grado de compromiso con la empresa; es decir, se debe contar con la persona ideal para cada puesto de trabajo, que cumpla con el perfil y los requerimientos necesarios tal como lo indica el análisis de puestos.

Por lo tanto, el análisis y descripción de puestos de trabajo “es un proceso que consiste en determinar mediante un riguroso estudio los elementos o características inherentes a cada puesto”. (Harper y Lynch, 1992).

Pero el análisis y descripción de puestos como su nombre lo indica, está conformado por dos términos: por un lado, el análisis de puestos y por otro, la descripción de puestos. Algunos autores como Cuesta (2005), fusionan ambos términos; pero la mayoría de la literatura consultada trata los términos por separado para de esta forma definirlos minuciosamente. Por consiguiente, existen dos puntos de vista.

El análisis de puestos es “conocer todas y cada una de las tareas que ha de llevar a cabo una persona en un puesto de trabajo, así como los requerimientos mínimos para ocupar el mismo, para que sea desempeñado en forma eficaz” (Gama, 1992).

Gomez-Mejía, (2000): “el análisis de puestos es un proceso sistemático de recolección de información para tomar decisiones respecto a los puestos. El análisis de puestos identifica las tareas, los deberes y las responsabilidades de determinado puesto.

El análisis de puestos según Mondy y Noe (1997) es: “el proceso sistemático de determinar las habilidades, deberes y conocimientos necesarios para desempeñar puestos en una organización. Es una técnica esencial siempre presente de recursos humanos, que proporcionará datos sobre los requerimientos del puesto que más tarde se utilizarán para desarrollar las descripciones de los puestos y las especificaciones del puesto”.

El mismo autor, propone desarrollar el análisis de puestos cuando:

- Se funda una organización y se inicia un programa de análisis de puestos por primera vez.
- Se crean nuevos puestos.
- Se modifican de manera significativa los puestos como resultado de nuevas tecnologías, métodos, procedimientos o sistemas.

De tal forma, el análisis de puestos sería un proceso de determinación de las funciones o actividades, responsabilidades y deberes, objetivos y condiciones que debe poseer un puesto y el tipo de persona que contenga las cualidades, cualificación, conocimientos, habilidades y capacidades que le permita desempeñarlo adecuadamente.

Ahora bien, todas esas tareas, requisitos, responsabilidades, conocimientos y habilidades son plasmados en documentos básicos y muy útiles para recursos humanos: descripciones y especificaciones de puestos.

La descripción del cargo se refiere a las tareas, los deberes y responsabilidades del cargo, en tanto que las especificaciones del cargo se ocupan de los requisitos que el ocupante necesita cumplir. Por tanto, los cargos se proveen de acuerdo con esas descripciones y esas especificaciones. (Chiavenato, 1999) Mondy y Noe, (1997): “la descripción de puestos es un documento que proporciona información acerca de las tareas, deberes y responsabilidades del puesto. Las cualidades mínimas aceptables que debe poseer una persona con el fin de desarrollar un puesto específico se contienen en la especificación del puesto”.

En general, la descripción del cargo presenta el contenido de éste de manera impersonal, y las especificaciones suministran la percepción que tiene la organización respecto de las características humanas que se requieren para ejecutar el trabajo, expresadas en términos de educación, experiencia, iniciativa, etc. Es preciso señalar que en la descripción de puestos debe plasmarse no lo que se hace; ya que lo que se esté haciendo puede que sea erróneo y requiera una revisión; por eso, la descripción del puesto debe estar enfocada al puesto ideal y no a lo que realiza el ocupante.

Dentro del análisis de puestos se tomará en cuenta los establecidos en el área clave de la Empresa que es el área Comercial.

### **3.2 Función, Tarea y Actividad**

Función: son las tareas que corresponde realizar a una entidad, organización o personas.

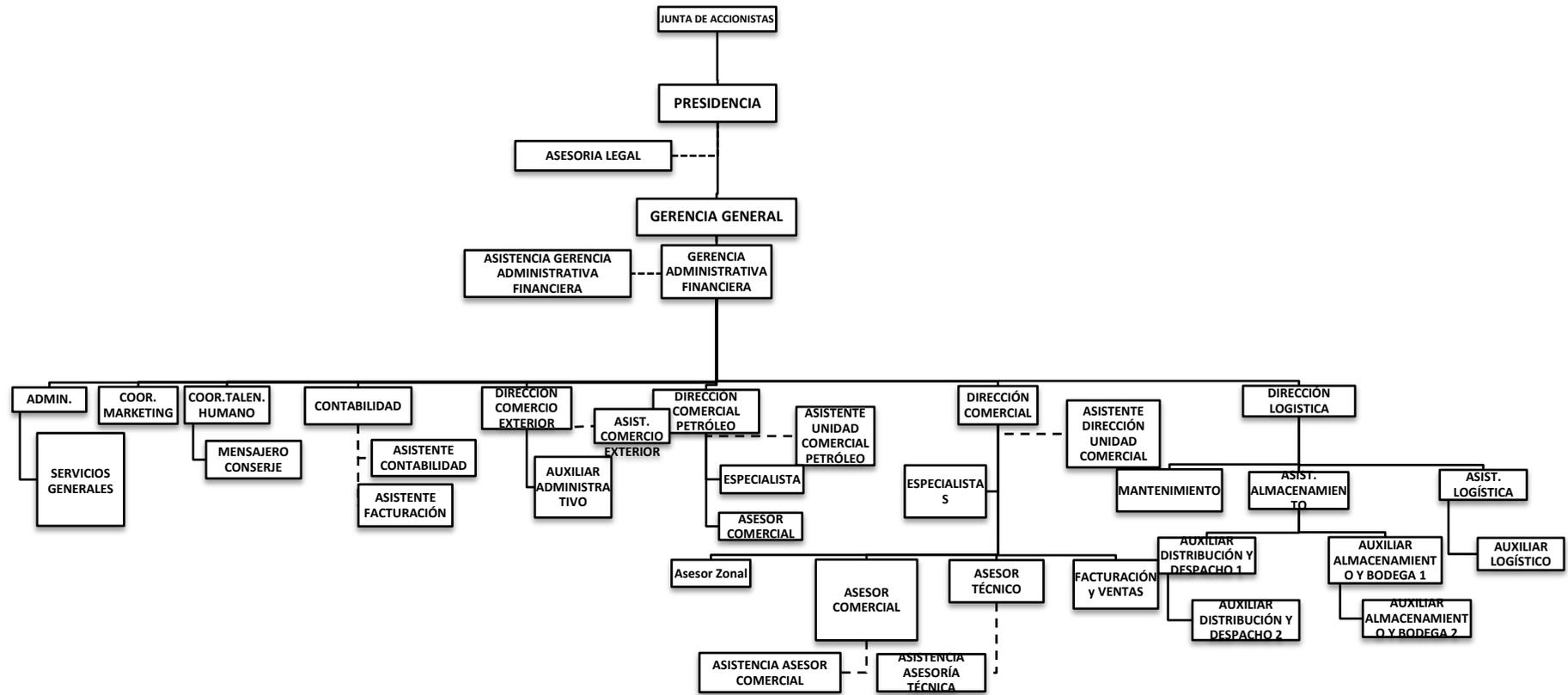
Actividad: Es el conjunto de acciones que se llevan a cabo para cumplir las metas de un programa o subprograma de operación, que consiste en la ejecución.

Tarea: Trabajo que debe hacerse en tiempo limitado; y parte de una actividad.

### **3.3 Estructura organizacional**

La Empresa cuenta con una estructura organizacional simple, administrada en su primera instancia por una Junta de Accionistas, pasando por la Presidencia

de la Organización, la Gerencia General y la Gerencia Administrativa Financiera que controla las demás áreas de la Empresa. El organigrama estructural se puede apreciar a continuación:



**Gráfico 5.** Organigrama  
 Elaborado por: Jessica Cazañas  
 Fuente: Investigación Directa

### 3.4 Análisis de Puestos

A continuación se enuncian y detallan a nivel de perfiles, habilidades y competencias de los principales puestos del área Comercial, objeto de estudio y área clave dentro de la Organización. De igual manera se enuncia el cargo de Gerente General por ser principal en la Empresa

<b>IDENTIFICACIÓN</b>	
<b>ÁREA</b>	GERENCIA GENERAL
<b>CARGO</b>	GERENTE GENERAL
<b>JEFE INMEDIATO</b>	PRESIDENCIA
<b>NATURALEZA DEL PUESTO</b>	
Representar legalmente a la Organización y tener a su cargo la dirección y la administración de los negocios empresariales. El Gerente General no podrá ser miembro titular de la Junta de Accionistas, pero ésta podrá encargar provisionalmente la Gerencia a cualquiera de sus miembros.	
<b>DESCRIPCIÓN DE FUNCIONES Y RESPONSABILIDADES</b>	
<ul style="list-style-type: none"><li>• Realizar los actos de administración y gestión ordinaria de la Empresa.</li><li>• Representar a la sociedad y apersonarse en su nombre y representación ante las autoridades judiciales, administrativas, laborales, municipales, políticas y policiales, en cualquier lugar de la República o en el extranjero.</li><li>• Someter a la Junta Accionistas, para su aprobación, los proyectos de la memoria y los estados financieros, los presupuestos de la sociedad para cada año, así como los programas de trabajo y demás actividades.</li><li>• Delegar total o parcialmente las facultades que se le conceden en el estatuto de la Empresa.</li><li>• Ejecutar el Plan de Negocios aprobado por el Directorio y proponer modificaciones al mismo.</li><li>• Preparar y ejecutar el presupuesto aprobado por el Directorio y proponer modificaciones al mismo.</li><li>• &gt;&gt; Celebrar y firmar los contratos y obligaciones de la Empresa, dentro de los criterios autorizados por el Estatuto y el Directorio de la sociedad.</li><li>• Delegar su celebración, desconcentrar la realización de las licitaciones o concursos, contratar a personal que desempeñe cargos de nivel directivo, de acuerdo con el reglamento que sobre contratación expida la Junta de Accionistas.</li></ul>	

<ul style="list-style-type: none"> <li>• Diseñar y ejecutar los planes de desarrollo, los planes de acción anual y los programas de inversión, mantenimiento y gastos.</li> <li>• Dirigir las relaciones laborales, con la facultad para delegar funciones en esa materia y ejercer la facultad nominadora dentro de la Empresa, teniendo en cuenta el número de personas que conforman la planta de personal aprobada por la Junta de Accionistas.</li> <li>• Rendir cuenta justificada de su gestión en los casos señalados por la Ley.</li> <li>• Informar a la Junta de Accionistas las operaciones celebradas con accionistas, filiales vinculadas de los mismos.</li> <li>• Ordenar pagos.</li> <li>• Ejercer las demás funciones legales y estatutarias y las que le asignen o deleguen la Junta de Accionistas.</li> </ul>	
<b>COMPETENCIAS</b>	
<b>CONOCIMIENTOS</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Administración de empresas.</li> <li>• Gestión de proyectos</li> <li>• Técnicas de Negociación</li> <li>• Seguridad Industrial.</li> </ul>
<b>HABILIDADES</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Conocimientos en PE y POA</li> <li>• Manejo de Conflictos</li> <li>• Capacidad de trabajo bajo presión</li> <li>• Persuasión y Negociación</li> <li>• Comunicación efectiva con las personas, logrando una clara exposición de las mismas que permita el entendimiento y evite confusiones.</li> <li>• Liderazgo</li> <li>• Trabajo en Equipo</li> <li>• Buena relación interpersonal</li> <li>• Inglés hablado y escrito nivel avanzado</li> </ul>
<b>EDUCACIÓN</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Título de cuarto nivel en Administración de Empresas o afines.</li> </ul>
<b>EXPERIENCIA</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Experiencia de 3 años mínimo en el gerenciamiento de empresas.</li> </ul>

**Tabla 1.** Análisis de puestos Gerente General

**Elaborado por:** Jessica Cazañas  
**Fuente:** Investigación Directa

<b>IDENTIFICACIÓN</b>	
<b>ÁREA</b>	UNIDAD COMERCIAL
<b>CARGO</b>	DIRECTOR COMERCIAL
<b>JEFE INMEDIATO</b>	GERENCIA ADMINISTRATIVA FINANCIERA
<b>NATURALEZA DEL PUESTO</b>	
Realizar el desarrollo y comercialización de los diferentes productos de la compañía, logrando metas establecidas en el presupuesto de ventas de la empresa, manteniendo de forma activa las relaciones con el cliente para conseguir su fidelización permanente.	
<b>DESCRIPCIÓN DE FUNCIONES Y RESPONSABILIDADES</b>	
<ul style="list-style-type: none"><li>• Ejecutar la política de comercialización definida por la Alta Dirección.</li><li>• Planificar la comercialización y establecer en coordinación con otras unidades de gestión técnica las estrategias de comercialización de los productos y servicios.</li><li>• Elaboración y establecimiento de políticas globales e internas que se ajusten a la Unidad que dirige.</li><li>• Controlar la gestión de recuperación de cartera y establecer estrategias de comercialización en función del comportamiento de pago de los clientes.</li><li>• Buscar el desarrollo de negocios en el área de capacitación técnica de Seguridad Industrial.</li><li>• Desarrollar estrategias comerciales para mantener a clientes antiguos.</li><li>• Presentación de informes mensuales sobre avance de metas de los</li></ul>	

especialistas y de los asesores.

- Apoyar y brindar soporte en las negociaciones con los clientes finales de su unidad u otras áreas.
- Análisis de mercados y establecimiento de precios en coordinación con la Gerencia y el área de Comercio Exterior y Marketing.
- Establecer procedimientos para mejorar el funcionamiento de la Unidad internamente y con los otros departamentos.

**Observación:** La Dirección que tenga a su cargo directo el manejo de cartera de clientes, debe cumplir también con las disposiciones señaladas en las funciones y responsabilidades de Asesor Comercial.

## COMPETENCIAS

### CONOCIMIENTOS

- Ventas y mercadeo: principios y métodos involucrados en mostrar, promover y vender productos o servicios. Dentro de esto se incluyen estrategias y tácticas de mercadeo, demostración de productos o servicios y técnicas de ventas.
- Servicio al cliente: conocimientos de los principios y procesos para brindar servicios al cliente, que incluyen la evaluación de las necesidades, estándares de calidad de servicio y técnicas de evaluación de satisfacción.
- Administración de empresas y marketing.
- Seguridad Industrial.

### HABILIDADES

- Conocimientos en EPP's
- Manejo de Conflictos
- Capacidad de trabajo bajo presión
- Persuasión y Negociación
- Comunicación efectiva con las personas, logrando una clara exposición de las mismas que permita el entendimiento y evite confusiones.
- Ventas
- Liderazgo
- Trabajo en Equipo

	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Buena relación interpersonal</li> <li>• Inglés hablado y escrito nivel intermedio</li> </ul>
<b>EDUCACIÓN</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Título de tercer nivel en Ingeniería Comercial o afines.</li> </ul>
<b>EXPERIENCIA</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Experiencia de 3 años mínimo en el campo de ventas.</li> </ul>

**Tabla 2.** Análisis de puestos Director Comercial

**Elaborado por:** Jessica Cazañas

**Fuente:** Investigación Directa

<b>IDENTIFICACIÓN</b>	
<b>ÁREA</b>	UNIDAD COMERCIAL
<b>CARGO</b>	ASISTENTE COMERCIAL                      DIRECTOR
<b>JEFE INMEDIATO</b>	DIRECCIÓN COMERCIAL
<b>NATURALEZA DEL PUESTO</b>	
Brindar apoyo administrativo necesario para el desarrollo de las funciones propiamente tal de la Dirección Comercial, con el cumplimiento de objetivos y metas establecidas en la Unidad.	
<b>DESCRIPCIÓN DE FUNCIONES Y RESPONSABILIDADES</b>	
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Conocer acertadamente los procesos y procedimientos de la empresa y el área comercial.</li> <li>• Generar reportes de análisis de ventas.</li> <li>• Reportes de cumplimiento de ventas y recuperación de cartera, semanal y mensual.</li> <li>• Actualización de formato de reportes dentro del sistema de gestión.</li> <li>• Consolidar, reportar y generar Ranking de ventas y recuperación de cartera, de manera semanal, mensual y trimestral.</li> <li>• Elaborar meta de recuperación de cartera a Dirección Comercial de manera semanal en función de la información proporcionada por el área de Contabilidad y seguimiento de la misma.</li> <li>• Actualización de base de datos de clientes con apoyo de asesores.</li> <li>• Soporte a Asesores en caso de no tener Asistente directo.</li> <li>• Coordinación de reuniones semanales, mensuales y trimestrales, con las minutas precisas y gestión de las mismas.</li> <li>• Consolidación de planificación semanal de asesores comerciales.</li> <li>• Planificación financiera y marketing en casos de necesitar fondos o materiales.</li> <li>• Planificación logística global del área (Autos, despachos y gastos de gasolina)</li> <li>• Archivar evaluaciones y planificación semanal de asesores, actualizar archivo de clientes a asesores que no posean asistencia directa.</li> <li>• Verificación de información de clientes al día con asistentes de asesores comerciales.</li> </ul>	

<ul style="list-style-type: none"> <li>• Consolidar y archivar información de compras públicas y calendarización de las mismas.</li> <li>• Seguimiento a licitaciones de acuerdo a formato comercial.</li> <li>• Control de incumplimientos.</li> <li>• Seguimiento de pendientes semanales de asesores y especialistas.</li> <li>• Control de facturas, notas de entrega y órdenes de compra con área contable y recepción.</li> <li>• Soporte a especialistas con la generación de reportes de ventas y recuperación de cartera por línea de productos.</li> <li>• Manejo de coordinaciones e información del área con reportabilidad a Dirección Comercial ante su ausencia.</li> <li>• Apoyo comercial, logístico y operativo de zona centro.</li> <li>• Agendar citas de Dirección Comercial.</li> <li>• Coordinación y seguimiento de la agenda de visitas del Director.</li> <li>• Revisión de mails en ausencia de Dirección Comercial</li> </ul>	
<b>COMPETENCIAS</b>	
<b>CONOCIMIENTOS</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Ventas y atención al cliente</li> <li>• Paquetes informáticos Office</li> </ul>
<b>HABILIDADES</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Trabajo bajo presión</li> <li>• Excelente comunicación oral y escrita</li> <li>• Poder de persuasión</li> <li>• Negociación</li> <li>• Manejo de Compras Públicas</li> <li>• Buenas relaciones interpersonales</li> <li>• Atención al cliente</li> <li>• Trabajo en Equipo</li> </ul>
<b>EDUCACIÓN</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Instrucción Superior o técnico</li> </ul>
<b>EXPERIENCIA</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• 1 año mínimo en el campo de ventas</li> </ul>

**Tabla 3.** Análisis de puestos Asistente Director Comercial

**Elaborado por:** Jessica Cazañas

**Fuente:** Investigación Directa

<b>IDENTIFICACIÓN</b>	
<b>ÁREA</b>	UNIDAD COMERCIAL
<b>CARGO</b>	ASESOR COMERCIAL
<b>JEFE INMEDIATO</b>	DIRECCIÓN COMERCIAL
<b>NATURALEZA DEL PUESTO</b>	
<p>Realizar el desarrollo y comercialización de los diferentes productos de la compañía, logrando metas establecidas en el presupuesto de ventas de la empresa, manteniendo de forma activa las relaciones con el cliente para conseguir su fidelización permanente con excelencia en el servicio de post venta.</p>	
<b>DESCRIPCIÓN DE FUNCIONES Y RESPONSABILIDADES</b>	
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Ejecutar la política de comercialización definida.</li> <li>• Realizar los procesos comerciales y establecer en coordinación con otras unidades de gestión técnica las estrategias de comercialización de los productos y servicios.</li> <li>• Desarrollo técnico del proceso comercial, como oferta y fichas técnicas.</li> <li>• Atender oportunamente los reclamos de los clientes y mantener registros y reportes de la gestión de comercialización y post venta.</li> <li>• Establecer contacto personalizado con clientes actuales y potenciales, con la finalidad de conocer sus necesidades y requerimientos específicos.</li> <li>• Preparar cotizaciones y ofertas de productos y servicios para el sistema de compras públicas considerando los requisitos del cliente y los recursos que dispone la compañía, enfocando en el aspecto técnico del mismo.</li> <li>• Preparar y realizar el seguimiento de las cotizaciones presentadas a los clientes.</li> <li>• Negociar con los clientes actuales y potenciales y obtener las mejores condiciones económicas en beneficio de la compañía.</li> <li>• Participar en las entregas técnicas de los productos que se han comercializado a los clientes, apoyando a los especialistas de línea.</li> <li>• Mantener permanentemente conocimientos sobre el uso, diseño y aplicación de los productos.</li> <li>• Cierre proceso de ventas.</li> <li>• Realizar seguimiento de las ventas efectuadas y de los procesos presentados.</li> <li>• Realizar visitas de seguimiento a los clientes, a fin de brindar asistencia</li> </ul>	

técnica para la adquisición de los productos de la compañía.

- Introducción de clientes nuevos a la cartera de la Unidad, previa la autorización de la Dirección Comercial.
- Mantenerse capacitado en técnicas de ventas, negociación, productos y procesos.
- Planificación semanal (Estrategia Global y Recursos requeridos).

**Observación:** El asesor comercial es responsable de supervisar las actividades de la asistencia, por lo que es responsable del entregable final.

## COMPETENCIAS

<b>CONOCIMIENTOS</b>	<ul style="list-style-type: none"><li>• Ventas y mercadeo: principios y métodos involucrados en mostrar, promover y vender productos o servicios. Dentro de esto se incluyen estrategias y tácticas de mercadeo, demostración de productos o servicios y técnicas de ventas.</li><li>• Servicio al cliente: conocimientos de los principios y procesos para brindar servicios al cliente, que incluyen la evaluación de las necesidades, estándares de calidad de servicio y técnicas de evaluación de satisfacción.</li><li>• Seguridad Industrial.</li><li>• Office.</li></ul>
<b>HABILIDADES</b>	<ul style="list-style-type: none"><li>• Comunicación de ideas e información efectiva con las personas, logrando una clara exposición de las mismas que permita el entendimiento y evite confusiones.</li><li>• Buenas relaciones interpersonales.</li><li>• Nivel de Inglés Intermedio.</li><li>• Conocimiento EPPs.</li><li>• Manejo de Compras Públicas.</li><li>• Poder de persuasión y negociación.</li><li>• Buena capacidad de respuesta ante el trabajo bajo presión.</li><li>• Trabajo en equipo.</li><li>• Liderazgo.</li></ul>
<b>EDUCACIÓN</b>	<ul style="list-style-type: none"><li>• Instrucción superior, Estudiante o Egresado en Ingeniería Comercial, Administración de Empresas, Marketing o Carreras afines.</li></ul>

<b>EXPERIENCIA</b>	<ul style="list-style-type: none"><li>• Mínima de 2 años en el campo de ventas y/o 6 meses mínimo de experiencia en la empresa.</li></ul>
--------------------	---

**Tabla 4.** Análisis de puestos Asesor Comercial

**Elaborado por:** Jessica Cazañas

**Fuente:** Investigación Directa

<b>IDENTIFICACIÓN</b>	
<b>ÁREA</b>	UNIDAD COMERCIAL
<b>CARGO</b>	ASISTENTE COMERCIAL
<b>JEFE INMEDIATO</b>	ASESOR COMERCIAL
<b>NATURALEZA DEL PUESTO</b>	
Brindar apoyo administrativo y gestión de ventas necesario para el desarrollo del trabajo del Asesor Industrial en el cumplimiento de objetivos y metas establecidas.	
<b>DESCRIPCIÓN DE FUNCIONES Y RESPONSABILIDADES</b>	
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Conocer acertadamente los productos de la empresa, procesos y procedimientos.</li> <li>• Preparar las cotizaciones solicitadas por los clientes y dar respectivo seguimiento.</li> <li>• Coordinar permanentemente con bodega la información de despachos, disponibilidades y confirmación de stocks de productos para las cotizaciones.</li> <li>• Realizar la facturación de los productos que cuentan con la orden de pedido respectiva.</li> <li>• Efectuar la constatación física de los despachos que han sido previamente autorizados y facturados a los clientes.</li> <li>• Elaboración de Notas de Entrega, guía de Remisión y Facturación de los productos que cuentan con la orden de pedido respectiva.</li> <li>• Confirmar con el cliente el recibo de la mercadería, la calidad del material, el servicio prestado y resolver cualquier inquietud y requerimiento adicional que pueda tener.</li> <li>• Ofrecer un excelente servicio post venta en coordinación con asesor.</li> <li>• Realizar la gestión de recuperación de cartera y de retenciones.</li> <li>• Coordinación y seguimiento de la agenda de visitas del Director, Especialista y Asesor Industrial.</li> <li>• Preparación de formularios para procesos de Compras públicas y tener al día el paquete documental solicitado (Excepto Formulario de Oferta Técnica y Agregado Nacional).</li> <li>• Elaboración de Orden de Compra y comunicación con proveedores locales.</li> <li>• Seguimiento de notas de entrega.</li> <li>• Solicitud de muestras para procesos y devolución de las mismas al área</li> </ul>	

<p>de Logística.</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Coordinación de los viajes del Asesor Industrial y los Especialistas.</li> <li>• Elaboración de memos y cartas como autorizaciones de cobro presentaciones, entre otras.</li> <li>• Llevar el archivo de los diferentes documentos de soporte.</li> <li>• Actualización de base de datos de clientes.</li> <li>• Revisión de mails en ausencia de asesor comercial.</li> </ul>	
<b>COMPETENCIAS</b>	
<b>CONOCIMIENTOS</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Ventas y atención al cliente</li> <li>• Paquetes informáticos Office</li> <li>• Sistemas</li> </ul>
<b>HABILIDADES</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Trabajo bajo presión</li> <li>• Excelente comunicación oral y escrita</li> <li>• Poder de persuasión</li> <li>• Negociación</li> <li>• Manejo de Compras Públicas</li> <li>• Buenas relaciones interpersonales</li> <li>• Atención al cliente</li> <li>• Trabajo en Equipo</li> </ul>
<b>EDUCACIÓN</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Instrucción Superior o técnico</li> </ul>
<b>EXPERIENCIA</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• 1 año mínimo en el campo de ventas</li> </ul>

**Tabla 5.** Análisis de puestos Asistente Comercial

**Elaborado por:** Jessica Cazañas

**Fuente:** Investigación Directa

<b>IDENTIFICACIÓN</b>	
<b>ÁREA</b>	UNIDAD COMERCIAL
<b>CARGO</b>	ESPECIALISTA DE PRODUCTO
<b>JEFE INMEDIATO</b>	JEFE DE UNIDAD
<b>NATURALEZA DEL PUESTO</b>	
Responsable de promover y desarrollar no sólo un grupo de productos sino un mercado completo.	
<b>DESCRIPCIÓN DE FUNCIONES Y RESPONSABILIDADES</b>	
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Introducir, administrar, desarrollar y promover exitosamente productos de seguridad industrial.</li> <li>• Programar y ejecutar planes de venta de los productos, capacitaciones, convenios y demás actividades tendientes al crecimiento de la empresa.</li> <li>• Desarrollo de nuevos mercados</li> <li>• Administración comercial de productos actuales, realizando estudios de mercado, clientes y competencia.</li> </ul> <p>Estudia y realiza un seguimiento del mercado así como de las evoluciones del producto y de la competencia.</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Formar a la fuerza de ventas sobre las novedades y evoluciones del producto.</li> <li>• Pone en marcha las herramientas y los argumentos de los productos (folletos, fichas técnicas)</li> <li>• Analiza las ventas y realiza un seguimiento de la evolución de los márgenes.</li> <li>• Asiste a los comerciales en reuniones con clientes cuando es necesario.</li> <li>• Realizar visitas de inspección a los clientes, a fin de brindar asistencia técnica para nuevos procesos.</li> </ul>	
<b>COMPETENCIAS</b>	
<b>CONOCIMIENTOS</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Ventas y mercadeo: principios y métodos involucrados en mostrar, promover y vender productos o servicios. Dentro de esto se incluyen estrategias y tácticas de mercadeo, demostración de productos o servicios y técnicas de ventas.</li> </ul>
<b>HABILIDADES</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Excelentes relaciones interpersonales</li> <li>• Capacidad de liderazgo</li> </ul>

	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Conocimiento EPPs</li> <li>• Nivel de Inglés Avanzado</li> <li>• Buenas cualidades organizacionales</li> <li>• Comunicación efectiva</li> <li>• Toma de decisiones</li> </ul>
<b>EDUCACIÓN</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Instrucción superior, Estudiante o Egresado en Ingeniería Comercial, Administración de Empresas, Marketing o Carreras afines.</li> <li>• Estudiante o Máster en Seguridad y Salud Ocupacional.</li> </ul>
<b>EXPERIENCIA</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Mínima de 2 años en el campo de las ventas y/o 6 meses mínimo de experiencia en la empresa.</li> </ul>

**Tabla 6.** Análisis de puestos Especialista de Producto

**Elaborado por:** Jessica Cazañas

**Fuente:** Investigación Directa

<b>IDENTIFICACIÓN</b>	
<b>ÁREA</b>	UNIDAD COMERCIAL
<b>CARGO</b>	JEFE DE LOGÍSTICA
<b>JEFE INMEDIATO</b>	DIRECCIÓN DE LOGÍSTICA
<b>NATURALEZA DEL PUESTO</b>	
<p>Coordinar la comercialización de los diferentes productos de la compañía, optimizando recursos y cumpliendo las metas establecidas en el plan de ventas de la empresa, manteniendo de forma activa las relaciones con el cliente y proveedor para con la Empresa.</p>	
<b>DESCRIPCIÓN DE FUNCIONES Y RESPONSABILIDADES</b>	
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Ejecutar la política de comercialización definida.</li> <li>• Planificar la utilización del personal en la bodega teniendo como objetivo responder al plan mensual de ventas.</li> <li>• Dirigir al personal de bodega en las labores planificadas.</li> <li>• Reportar al Gerente Administrativo Financiero los indicadores con posibles mejoras para los procesos logísticos.</li> <li>• Planificar junto con el Departamento de Ventas el plan de ventas.</li> <li>• Gestionar la relación con los proveedores y cliente.</li> <li>• Obtener retroalimentación del personal para obtener mejoras en los procesos.</li> <li>• Colaborar con el cumplimiento de proyectos de la empresa</li> </ul>	
<b>COMPETENCIAS</b>	
<b>CONOCIMIENTOS</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Cadena de Abastecimiento y modelos de transporte.</li> <li>• Optimización de procesos</li> <li>• Servicio al cliente: conocimientos de principios y procesos.</li> <li>• Seguridad Industrial.</li> <li>• Office.</li> </ul>
<b>HABILIDADES</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Capacitación Adicional: Administración de Inventarios,</li> <li>• Buenas Prácticas de Manufactura, Relaciones</li> </ul>

	<p>Humanas, Liderazgo, Administración del Personal.</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Buenas relaciones interpersonales.</li> <li>• Nivel de Inglés Intermedio.</li> <li>• Buena capacidad de respuesta ante el trabajo bajo presión.</li> <li>• Trabajo en equipo.</li> <li>• Liderazgo.</li> </ul>
<b>EDUCACIÓN</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Graduado en Ingeniería Industrial.</li> </ul>
<b>EXPERIENCIA</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Mínima de 3 años en puestos de jefaturas de bodega</li> </ul>

**Tabla 7.** Análisis de puestos Jefe de Logística

**Elaborado por:** Jessica Cazañas

**Fuente:** Investigación Directa

<b>IDENTIFICACIÓN</b>	
<b>ÁREA</b>	UNIDAD COMERCIAL
<b>CARGO</b>	JEFE DE MANTENIMIENTO
<b>JEFE INMEDIATO</b>	DIRECCIÓN DE LOGÍSTICA
<b>NATURALEZA DEL PUESTO</b>	
<p>Realizar el desarrollo y comercialización de los diferentes Servicios y productos de la compañía, relacionados a Monitoreo de Gases e instrumentación de varias líneas como: HoneywellAnalytics, ISI-AVON, etc.</p> <p>Establecimiento del Sistema de Gestión y metas para la aprobación de la Gerencia de este cargo.</p> <p>Mantener de forma activa las relaciones con el cliente para conseguir su fidelización permanente en nuestros servicios.</p>	
<b>DESCRIPCIÓN DE FUNCIONES Y RESPONSABILIDADES</b>	
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Actualizar, permanentemente conocimientos sobre el mantenimiento, diseño y aplicación de los productos.</li> <li>• Elaboración y ejecución de Capacitaciones técnicas.</li> <li>• Reparación de Equipos según el daño y disponibilidad de stock de partes y piezas.</li> <li>• Mantenimiento de Equipos en un tiempo máximo de 72 horas, contados a partir de la aprobación del cliente.</li> <li>• Responsable del stock de partes y piezas para la continuidad de la labor de reparación y mantenimiento.</li> <li>• Responsable de la proyección del stock de equipos para la comercialización.</li> <li>• Preparación del INFORME TECNICO de servicios para consideración y aprobación del cliente.</li> <li>• Elaboración de Ordenes de trabajo, por cliente.</li> <li>• Preparación de Contratos de Servicios según la necesidad del usuario, en coordinación del Ejecutivo de la Cuenta.</li> <li>• Seguimiento de contratos y Órdenes de servicio.</li> <li>• Participar en las entregas técnicas de los productos que se han comercializado.</li> <li>• Seguimiento de la validación del LABORATORIO, y sus procesos.</li> <li>• Realizar visitas de inspección a las empresas, a fin de brindar asistencia técnica para el servicio de mantenimiento y la adquisición de</li> </ul>	

<p>nuevos productos.</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Implantación del procedimiento, para la recepción de equipos para salvaguardar los intereses de la empresa.</li> <li>• Establecimiento de GARANTIAS de los equipos comercializados.</li> <li>• Elaboración del Certificado de Calibración de los Equipos.</li> <li>• Comunicación con el área técnica de las diferentes fábricas.</li> </ul>	
REQUISITOS	
<b>CONOCIMIENTOS</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Conocimiento técnico de electrónica.</li> <li>• Soporte, técnico, servicio de mantenimiento, calibración y certificación de Equipos de medición.</li> <li>• Conocimiento técnico es Seguridad y Salud Ocupacional.</li> <li>• Conocimiento intermedio en manejo de laboratorio.</li> <li>• Conocimiento en Atención al Cliente y Negociación.</li> </ul>
<b>HABILIDADES</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Comunicación de ideas e información efectiva con las personas, logrando una clara exposición de las mismas que permita el entendimiento y evite confusiones.</li> <li>• Buenas relaciones interpersonales</li> <li>• Buena capacidad de respuesta ante el trabajo bajo presión.</li> <li>• Liderazgo y manejo de equipos.</li> </ul>
<b>EDUCACIÓN</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Instrucción superior, Estudiante o Egresado en Ingeniería Industrial. Ingeniería en Seguridad y Salud Ocupacional o Seguridad y Riesgos de Trabajo.</li> </ul>
<b>EXPERIENCIA</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Mínima de 3 años en el campo de ventas</li> </ul>

**Tabla 8.** Análisis de puestos Jefe de Mantenimiento

**Elaborado por:** Jessica Cazañas

**Fuente:** Investigación Directa

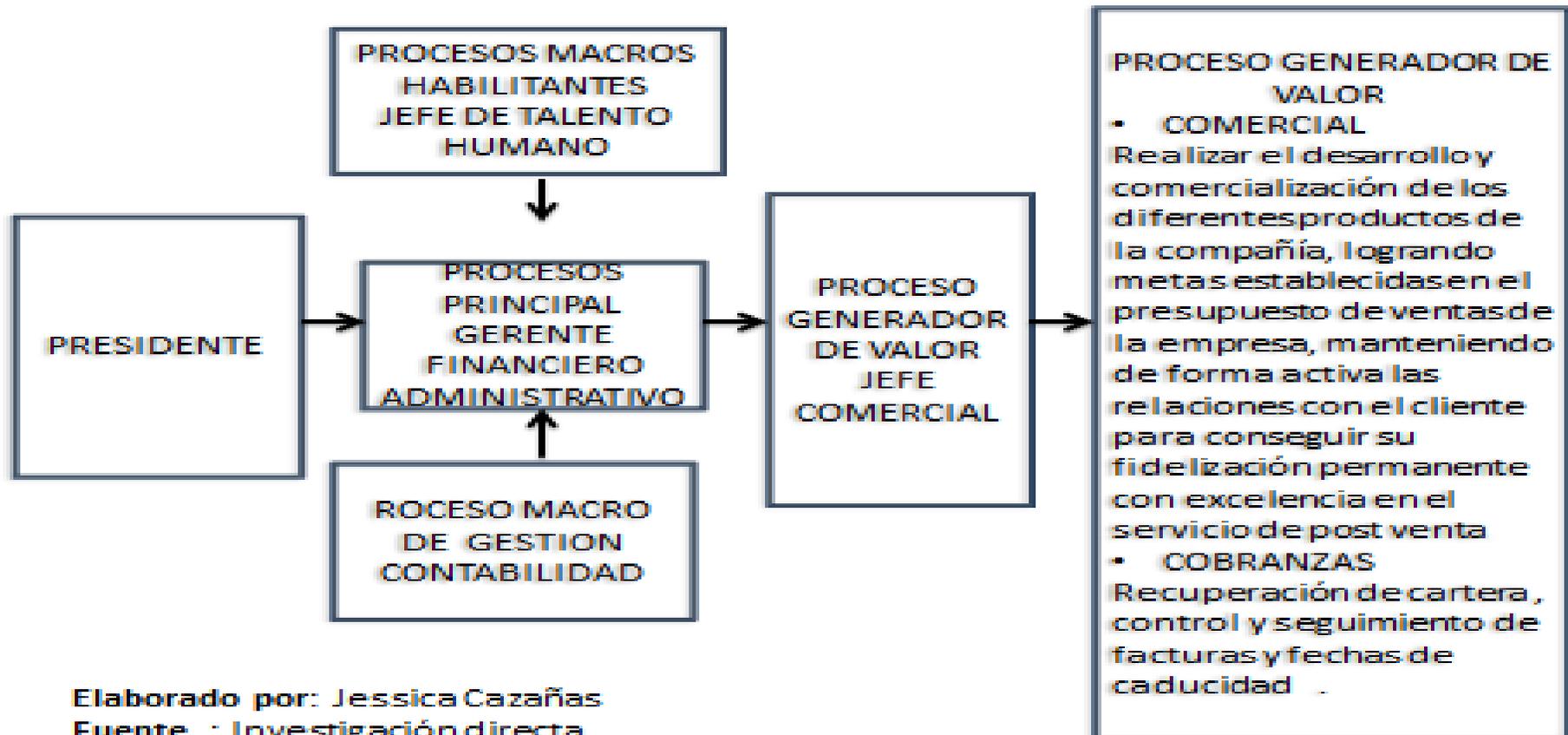
<b>IDENTIFICACIÓN</b>	
<b>ÁREA</b>	UNIDAD COMERCIAL
<b>CARGO</b>	BODEGUERO
<b>JEFE INMEDIATO</b>	JEFE DE LOGÍSTICA
<b>NATURALEZA DEL PUESTO</b>	
<p>Encargado del almacenamiento y compra y facturación de materiales necesarios para la realización de los productos que oferta la Empresa. Responsable del manejo operativo de la bodega.</p>	
<b>DESCRIPCIÓN DE FUNCIONES Y RESPONSABILIDADES</b>	
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Brindar atención al cliente cuando se comunica para pedir los precios de los materiales y su disponibilidad.</li> <li>• Envío de cotización a los clientes que lo soliciten.</li> <li>• Realizar la venta de materiales a clientes que se acercan a bodega o que solicitan un pedido vía telefónica.</li> <li>• Atención al cliente que acude a bodega.</li> <li>• Es responsabilidad del bodeguero elaborar la factura correspondiente a la venta de un proyecto realizada por el Director Comercial. Para esto el gerente envía a bodega la proforma en base a la cual se debe facturar.</li> <li>• Debe hacer aprobar las facturas emitidas por una de las gerencias funcionales.</li> <li>• Realizar la facturación de las ventas que se realizan vía telefónica o de manera personal.</li> <li>• Entregar las facturas a contabilidad.</li> <li>• Realizar la compra de materiales tales como: accesorios PVC, mangueras, tubos y material eléctrico previa aprobación de una de las gerencias funcionales.</li> <li>• Realizar las compras cuando existe faltante o no se puede cumplir con algún pedido, previa aprobación de una de las gerencias funcionales.</li> <li>• En el caso de requerir material eléctrico solicitar cotizaciones a</li> </ul>	

<p>diferentes proveedores. Entregar estas cotizaciones al asistente de contabilidad quien decide a quién comprar y obtiene la aprobación.</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Al recibir el material verificar que se encuentre de acuerdo a las condiciones de la factura y posteriormente ingresar la factura al sistema.</li> <li>• Enviar las facturas a contabilidad.</li> <li>• Entrega/recepción de los materiales y las herramientas a los técnicos.</li> <li>• Llevar un control de las herramientas entregadas.</li> <li>• Apartar físicamente los materiales que se van a utilizar en cada proyecto para que estos no sean vendidos.</li> <li>• Realizar el ingreso de materiales a la bodega cuando los técnicos no lo ocuparon.</li> <li>• Mantener limpia la bodega.</li> <li>• Realizará cualquier otra actividad que sea solicitada por su jefe inmediato.</li> </ul>	
<b>COMPETENCIAS</b>	
<b>CONOCIMIENTOS</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Técnicas de Ventas y compras (negociación)</li> <li>• Manejo de inventarios.</li> <li>• Servicio al cliente.</li> <li>• Office.</li> </ul>
<b>HABILIDADES</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Contabilidad básica</li> <li>• Buena capacidad de respuesta ante el trabajo bajo presión.</li> <li>• Trabajo en equipo.</li> <li>• Liderazgo.</li> </ul>
<b>EDUCACIÓN</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Instrucción media</li> </ul>
<b>EXPERIENCIA</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Mínima de 1 años en labores afines.</li> </ul>

**Tabla 9.** Análisis de puestos Bodeguero  
**Elaborado por:** Jessica Cazañas  
**Fuente:** Investigación Directa

## CAPITULO IV

### 4.1 Estructura organizacional por procesos de PROAÑO REPRESENTACIONES S.A



4.2. Diseño de procesos

**PROAÑO REPRESENTACIONES**  
**PROCEDIMIENTO - SOLICITUD DE MUESTRAS**  
**PRARA PRUEBAS DE CLIENTES**  
 DEPARTAMENTO COMERCIAL  
 UNIDAD QUITO -LATACUNGA

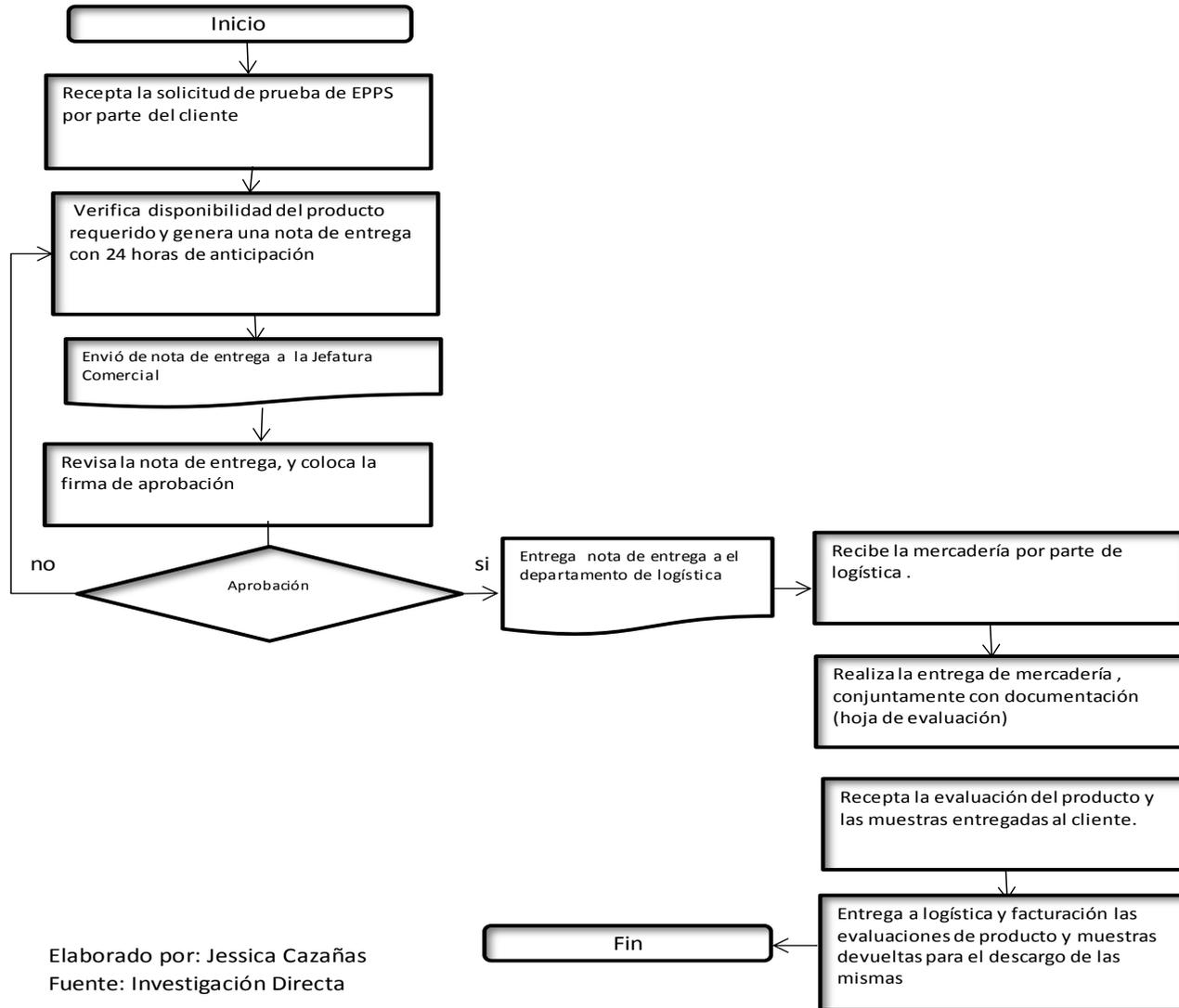
<b>Procedimiento:</b>		<b>Comercial</b>
Aplicación:		Solicitud de muestras
<b>Unidad responsable:</b>		<b>Jefatura Comercial, Asesora Comercial, Logística</b>
Observación:		La solicitud de muestras se realizara para la entrega de clientes, pruebas.
<b>No</b>	<b>Responsable</b>	<b>Procedimiento</b>
1	Asesor Industrial	Recepta la solicitud de prueba (muestra)por parte del cliente
2	Asesor Industrial	Ingresa al sistema Latium y verifica si existe disponibilidad del producto requerido y genera una nota de entrega con 24 horas de anticipación para ser entregado al departamento de Logística previa la autorización de la Jefatura Comercial
3	Jefatura Comercial	Revisa la nota de entrega, el nivel de cliente y el objetivo comercial de la entrega de muestras y coloca la firma de aprobación
4	Asesor Industrial	Hace la entrega en las oficinas de Logística de la nota de entrega con las cantidades y productos requeridos
5	Logística	Realiza la entrega de los productos en las cantidades requeridas y se entrega al asesor industrial el original de la nota de entrega.

6	Asesor Industrial	Realiza la entrega de las muestras al cliente acompañadas de la hoja de evaluación de producto
7	Asesor Industrial	Recepta la evaluación del producto y las muestras entregadas al cliente.
8	Asesor Industrial	Entrega a logística y facturación las evaluaciones de producto y muestras devueltas para el descargo de las mismas

Elaborado por: Jessica Cazañas

Fuente: Investigación Directa

### PROCESO DE SOLICITUD DE MUESTRAS



Elaborado por: Jessica Cazañas  
Fuente: Investigación Directa

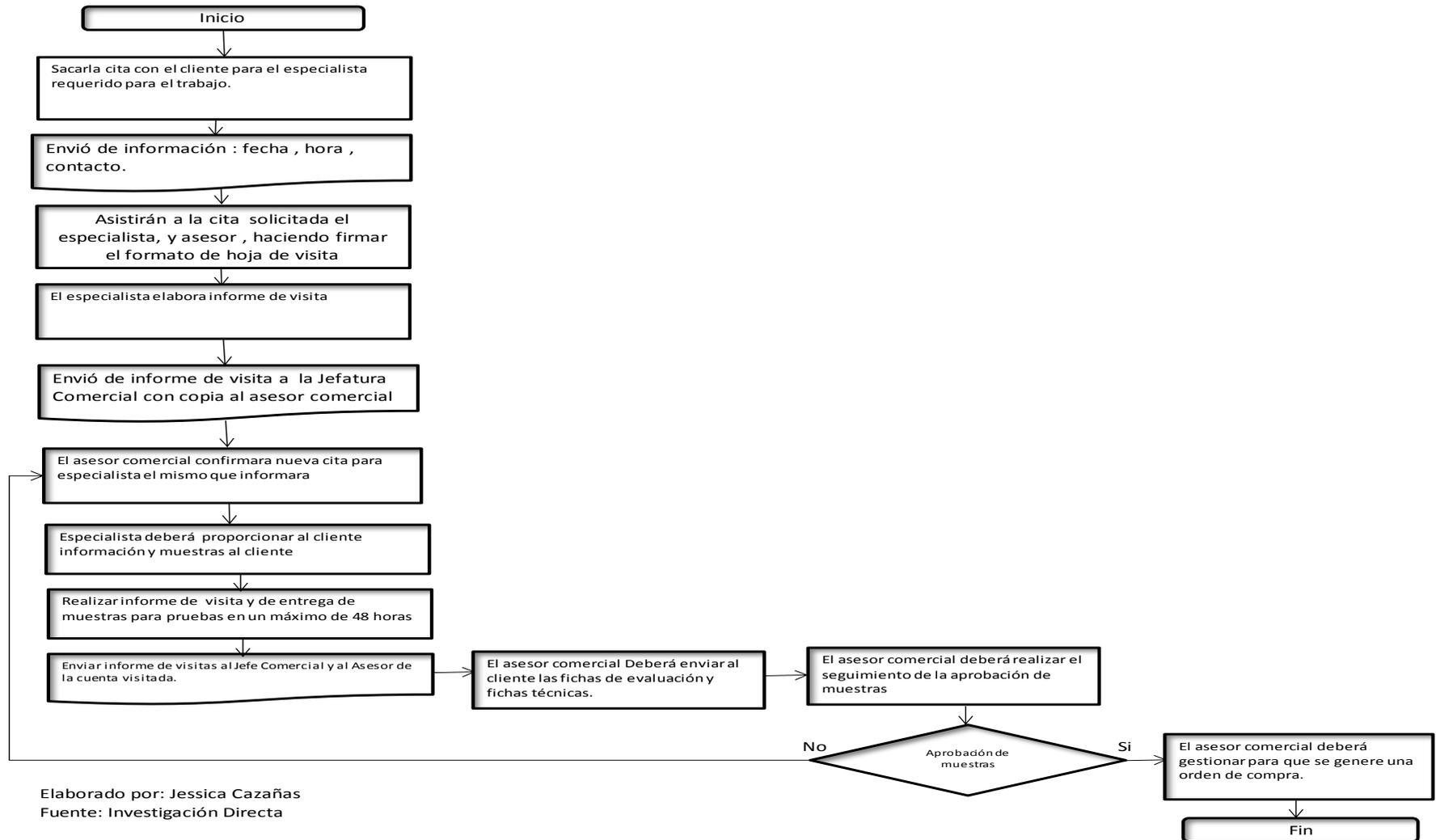
**PROAÑO REPRESENTACIONES**  
**PROCEDIMIENTO - VISITAS ESPECIALISTAS**  
DEPARTAMENTO COMERCIAL  
UNIDAD QUITO -LATACUNGA

<b>Procedimiento:</b>		<b>Comercial</b>
Aplicación:		Visitas de especialistas
<b>Unidad responsable:</b>		<b>Asesor Industrial, Especialistas</b>
Observación:		La visita de un especialista se realizara para apoyar al asesor en temas técnicos del epp
<b>No</b>	<b>Responsable</b>	<b>Procedimiento</b>
1	Asesor Industrial	saca la cita con el cliente y la confirma
2	Asesor Industrial	deberá informar al especialista, de la hora y fecha de la visita.
3	Asesor Industrial , especialista	Asistirán a la cita solicitada
4	Especialista	Elaborar informe de visita , el mismo que deberá enviar en un periodo de 48 horas al asesor con copia a la jefatura de comercialización
5	Asesor Industrial	confirmara una nueva cita para que el especialista visite al cliente
6	Especialista	especialista deberá proporcionar al cliente información y muestras al cliente
7	Especialista	Una vez que las muestras se queden con el cliente para ser probadas, deberá realizar y enviar dentro de 48 horas máximo, al asesor industrial, con copia a la jefatura de comercialización, Informe de visita, Fichas de evaluación y fichas técnicas de las muestras proporcionadas al cliente.

8	Asesor Industrial	Deberá enviar al cliente las fichas de evaluación y fichas técnicas.
9	Asesor Industrial	realizar el seguimiento de la aprobación de muestras , en caso de que no sea positiva la respuesta deberá sacar una tercera cita para el especialista
10	Asesor Industrial	En caso de ser positiva la respuesta del cliente , deberá gestionar para que se genere una orden de compra.

Elaborado por: Jessica Cazañas  
Fuente: Investigación Directa

### PROCESO DE VISITA DE ESPECIALISTAS



Elaborado por: Jessica Cazañas  
Fuente: Investigación Directa

**PROAÑO REPRESENTACIONES**  
**PROCEDIMIENTO - PROCEDIMIENTO DE COMPRAS PUBLICAS**  
 DEPARTAMENTO COMERCIAL  
 UNIDAD QUITO -LATACUNGA

<b>Procedimiento:</b>		<b>Comercial</b>
Aplicación:		Compras publicas
<b>Unidad responsable:</b>		<b>Gerencia General, Jefatura Comercial, Especialistas, Asesor Comercial</b>
Observación:		La compra publica se realizara después de analizado
<b>No</b>	<b>Responsable</b>	<b>Procedimiento</b>
1	Jefatura comercial	Envío asignación de procesos de compras públicas
2	Asesor Industrial	En un tiempo máximo de 48 horas después de asignado el proceso deberá realizar un análisis para la participación o no en el proceso el mismo que se regirá a las siguientes condiciones:  <ul style="list-style-type: none"> <li>· Si está dentro del presupuesto</li> <li>· Se tendrá en cuenta el criterio de 60% nuestros producto, 40% otros</li> </ul>
3	Asesor industrial	Deberá informar a la jefatura de comercialización la participación o no ,del proceso de compras públicas.  <ul style="list-style-type: none"> <li>· Si no se participa el asesor industrial deberá justificarlo, y entregar la documentación.</li> </ul>
4	Asesor industrial	Deberá realizar preguntas en el proceso, para aclarar las diferentes dudas ya sea de los pliegos, muestras o procedimientos a seguir.
5	Asesor industrial	Realiza los pliegos del proceso.

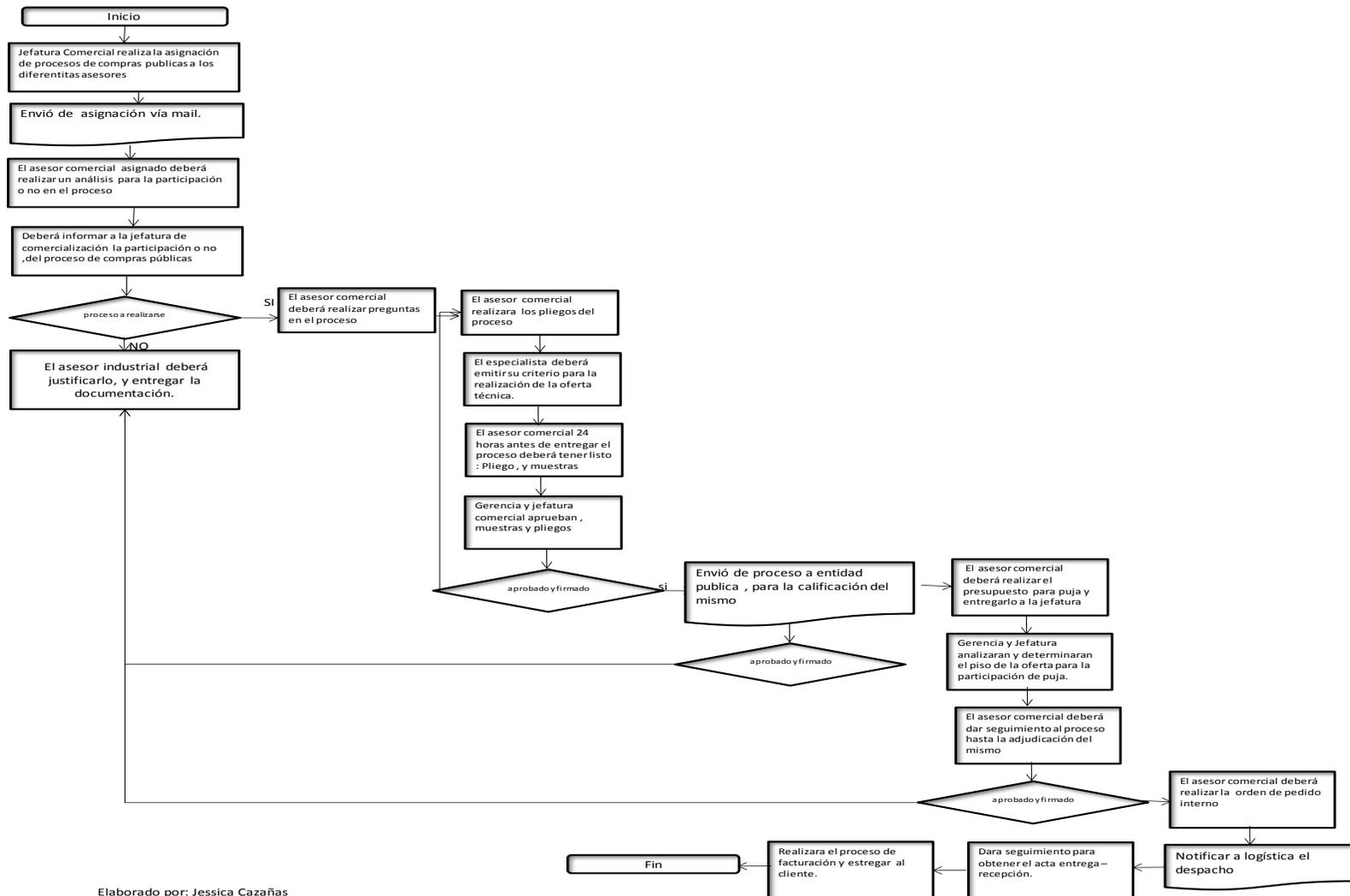
6	Especialista	Deberá emitir su criterio para la realización de la oferta técnica.
7	Asesor industrial	24 horas antes de entregar el proceso deberá tener listo : Pliego , y muestras
	Gerencia	Revisión de Pliegos
8	Jefatura comercial	Revisión de muestras completas y etiquetadas
9	Asesor Industrial	Realizara la entrega (o gestionara la misma ) del proceso de compras públicas a la entidad correspondiente.
10	Asesor Industrial	Una vez entregado el proceso de compras públicas a la diferente institución deberá dar seguimiento al proceso hasta la calificación del mismo
		· En caso de no ser calificado el asesor industrial deberá entregar a la jefatura comercial la documentación del proceso.
11	Asesor Industrial	Una vez calificado el proceso, deberá realizar el presupuesto en Excel para la participación de puja y entregarlo a la jefatura comercial.
12	Jefatura comercial ,Gerencia	Analizaran y determinaran el piso de la oferta para la participación de puja.
13	Asesor Industrial	Deberá dar seguimiento al proceso hasta la adjudicación del mismo

		<ul style="list-style-type: none"> <li>En caso de no ser adjudicado el proceso el asesor industrial deberá entregar la documentación del proceso a la jefatura comercial</li> </ul>
14	Asesor Industrial	En un tiempo máximo de 24 horas después de adjudicado el proceso deberá realizar la orden de pedido interno
15	Asesor Industrial	Deberá notificar con 24 horas de antelación a logística del despacho a realizar.
16	Asesor Industrial	Dara seguimiento para que el menor tiempo posible después realizado el despacho se pueda obtener el acta entrega – recepción.
17	Asesor Industrial	En un tiempo máximo de 24 horas realizara el proceso de facturación y estregar la misma.

Elaborado por: Jessica Cazañas

Fuente: Investigación Directa

PROCESO DE COMPRAS PUBLICAS



Elaborado por: Jessica Cazañas  
Fuente: Investigación Directa

**PROAÑO REPRESENTACIONES**  
**PROCEDIMIENTO - PROCEDIMIENTO DE DESPACHOS**  
DEPARTAMENTO COMERCIAL  
UNIDAD QUITO -LATACUNGA

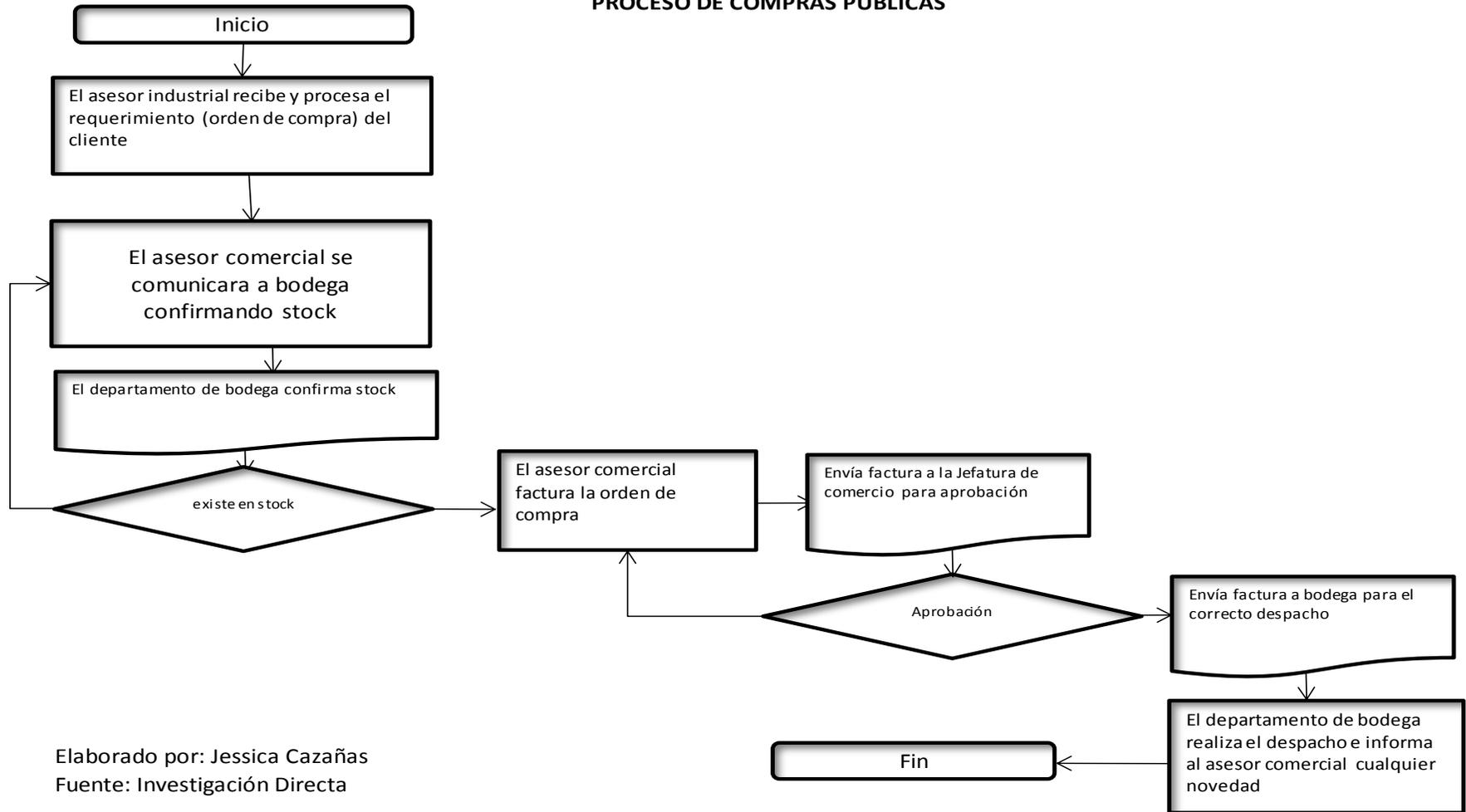
<b>Procedimiento:</b>		<b>Comercial</b>
Aplicación:		Despacho
<b>Unidad responsable:</b>		<b>Jefatura Comercial, Especialistas, Asesor Comercial</b>
Observación:		El despacho se realizara según días de despacho y documentación
<b>No</b>	<b>Responsable</b>	<b>Procedimiento</b>
1	Asesor Industrial	Recibe y procesa el requerimiento (orden de compra) del cliente
2	Asesor Industrial	se comunicara a bodega siendo responsables las siguientes personas: Asistente de Jefe de logística: Stock total Bodeguero: Stock Zona Centro / Local Despachador: Stock Guayaquil/Local
3	3. El departamento de bodega /logística	Confirma telefónicamente el stock
4	Asesor industrial	Se comunicara vía mail con el departamento de bodega /logística, la utilización del requerimiento total, hora y fecha de despacho indicando el cliente
5	Asesor industrial	Una vez aprobada la factura (azul, verde) o nota de entrega depositara la misma, en la papelera de la bodega , y registra en el libro de despachos
6	3. El departamento de bodega /logística (Despachador encargado del despacho)	Realiza la entrega al asesor industria o al back up los doc. inherentes al despacho.
		*Entrega Local: Factura (celeste) o acta de entrega / guía de remisión, las mismas que deberán constar la firma del cliente, y nombre.

		*Despachos provincias: Factura (celeste) o acta de entrega / guía de remisión, las mismas que deberán constar la firma del cliente, y nombre/ número de guía de transporte.
		Nota: El asesor deberá firmar como constancia de recepción de documentación.
7	3. El departamento de bodega /logística (Despachador encargado del despacho)	Confirma al asesor y a la jefatura comercial vía mail la recepción a conformidad del cliente En caso de no conformidad deberá redactar las razones.

Elaborado por: Jessica Cazañas

Fuente: Investigación Directa

## PROCESO DE COMPRAS PUBLICAS



Elaborado por: Jessica Cazañas  
Fuente: Investigación Directa

**PROAÑO REPRESENTACIONES**  
**PROCEDIMIENTO - RECUPERACIÓN DE CARTERA Y**  
**RETENCIONES**

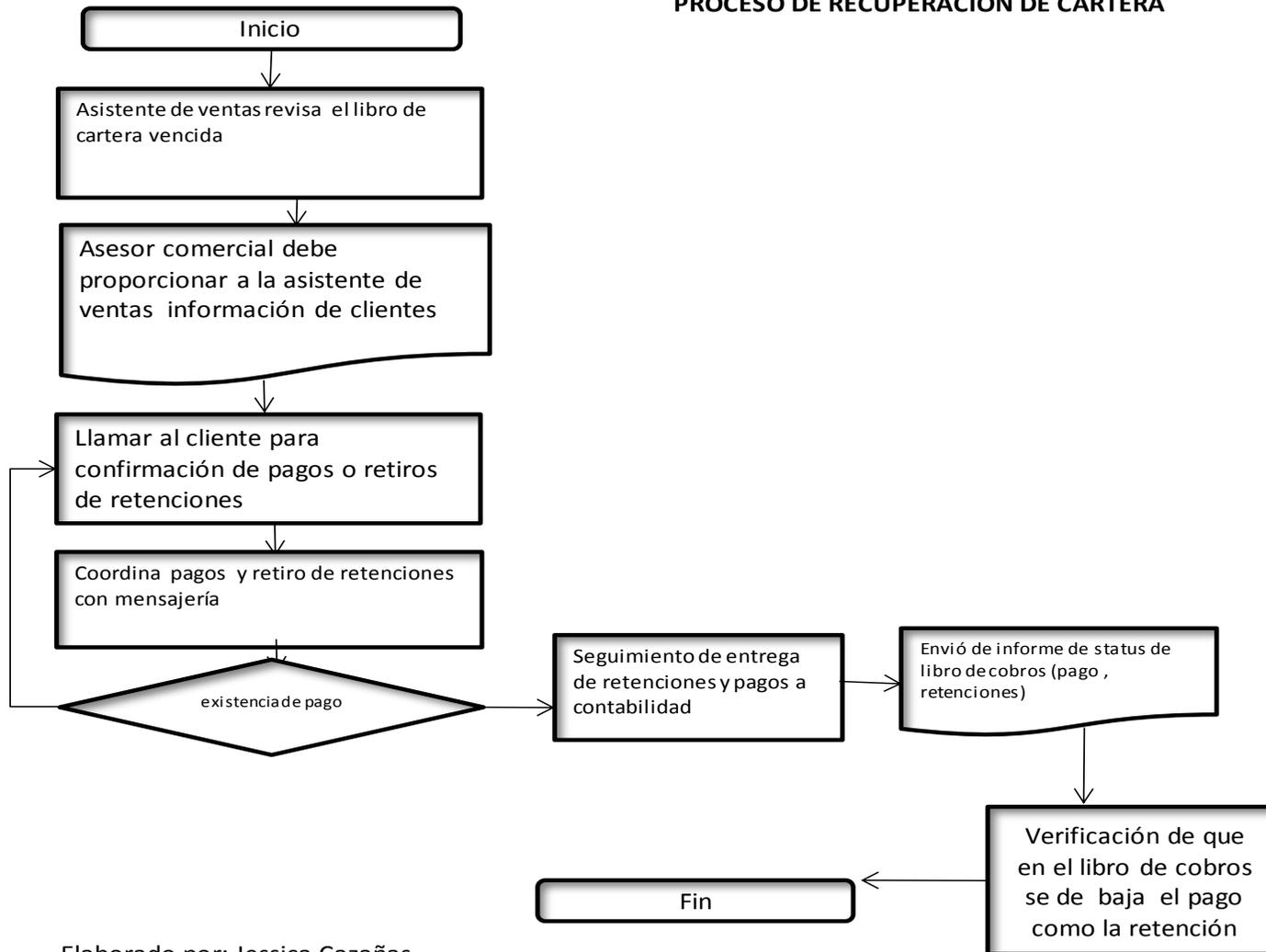
DEPARTAMENTO COMERCIAL  
 UNIDAD QUITO -LATACUNGA

<b>Procedimiento:</b>		<b>Comercial</b>
Aplicación:		Recuperación de cartera
<b>Unidad responsable:</b>		<b>Jefatura Comercial, Especialistas, Asesor Comercial</b>
Observación:		La recuperación de cartera se realizara una vez vencida la factura
<b>No</b>	<b>Responsable</b>	<b>Procedimiento</b>
1	Asistente de ventas	Revisión de la meta de cartera y archivo adjunto
2	Asesor Industrial	Deberá proporcionar a la asistente de ventas un archivo donde consten números telefónicos , persona de contacto , días y lugar de pago y retiro de retenciones
3	Asistente de ventas	Coordinación de retiros de pagos y retenciones con mensajería
4	Asistente de ventas	Seguimiento de entrega de retenciones y pagos a contabilidad.
5	Asistente de ventas	Verificación de que en el libro de cobros se de baja el pago como la retención

Elaborado por: Jessica Cazañas

Fuente: Investigación Directa

## PROCESO DE RECUPERACION DE CARTERA



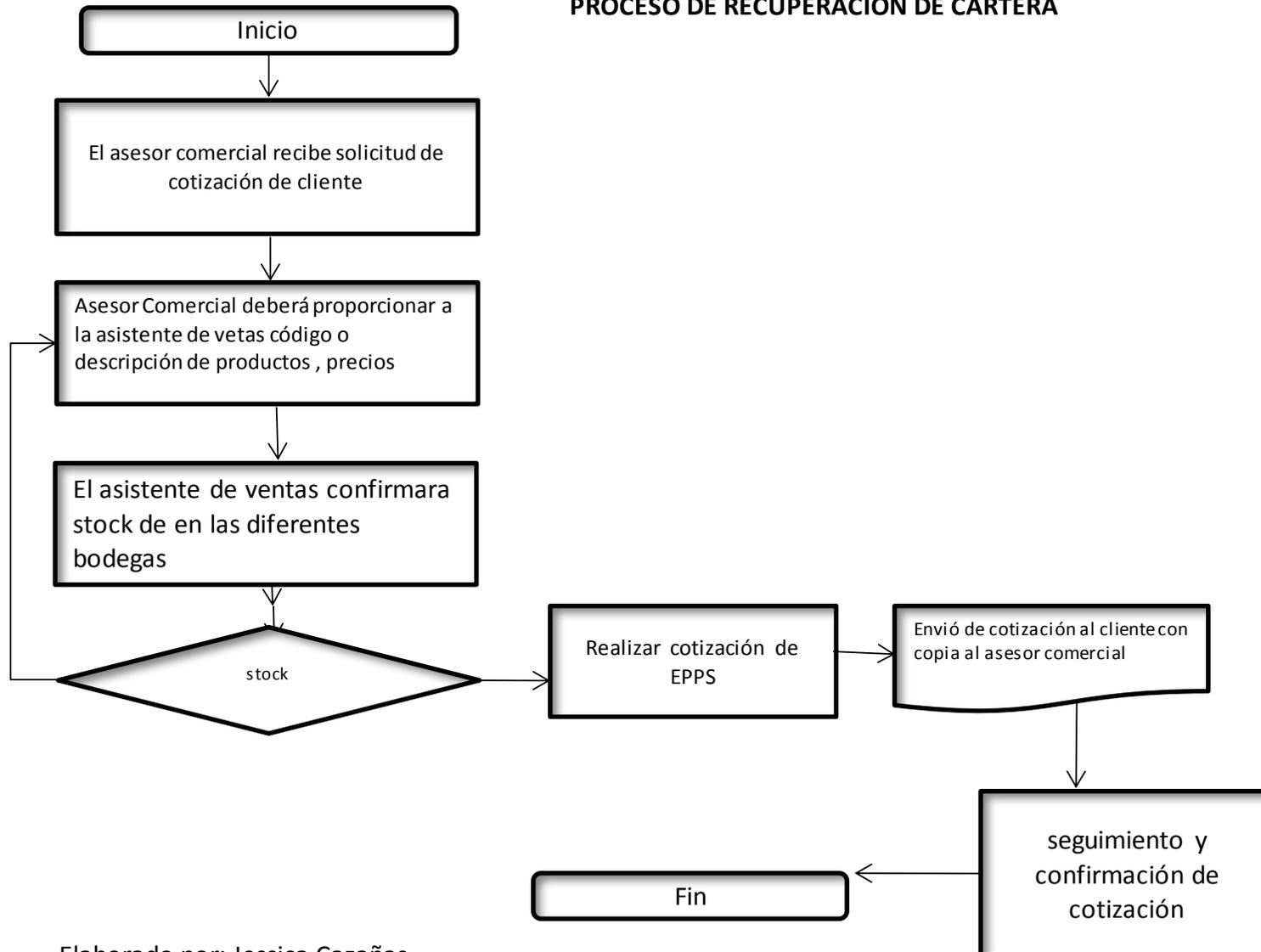
Elaborado por: Jessica Cazañas  
Fuente: Investigación Directa

**PROAÑO REPRESENTACIONES**  
**PROCEDIMIENTO - COTIZACIONES**  
DEPARTAMENTO COMERCIAL  
UNIDAD QUITO -LATACUNGA

<b>Procedimiento:</b>		<b>Comercial</b>
Aplicación:		Cotizaciones
<b>Unidad responsable:</b>		<b>Jefatura Comercial, Especialistas, Asesor Comercial</b>
Observación:		Las cotizaciones se realizaran por solicitud del cliente
<b>No</b>	<b>Responsable</b>	<b>Procedimiento</b>
1	Asesor Industrial	deberá proporcionar a la asistente de ventas código o descripción de productos , precios
2	Asistente de ventas	Confirmar stock con bodega ; Luis , Giovanni; Juan Pablo (stock en bodega ); Leonardo Cruz (Stock en bodega Almagro)
3	Asistente de ventas	Realización y envío de cotización a cliente
4	Asistente de ventas	seguimiento y confirmación de cotización

Elaborado por: Jessica Cazañas  
Fuente: Investigación Directa

## PROCESO DE RECUPERACION DE CARTERA



Elaborado por: Jessica Cazañas  
Fuente: Investigación Directa

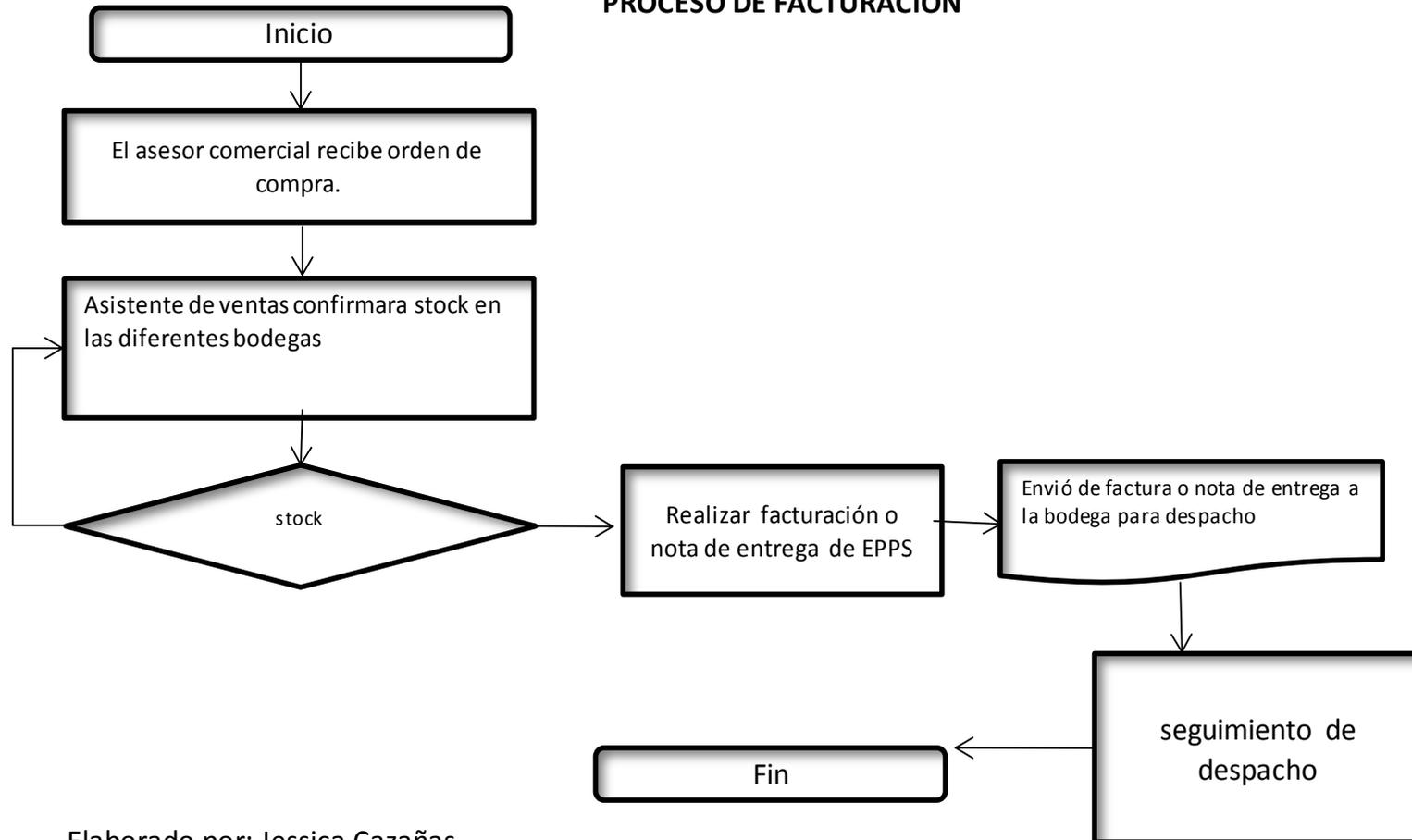
**PROAÑO REPRESENTACIONES**  
**PROCEDIMIENTO - PROCEDIMIENTO DE FACTURACIÓN**  
 DEPARTAMENTO COMERCIAL  
 UNIDAD QUITO -LATACUNGA

<b>Procedimiento:</b>		<b>Comercial</b>
Aplicación:		Facturación
<b>Unidad responsable:</b>		<b>Jefatura Comercial, Especialistas, Asesor Comercial</b>
Observación:		La facturación se realizara después de una orden de compra
<b>No</b>	<b>Responsable</b>	<b>Procedimiento</b>
1	Asesores industriales	Recepción orden de compra (en caso de no encontrarse en la oficina la asistente de ventas deberá realizarla recepción de orden de compra)
2	Asistente de ventas	confirmar existencia con bodega (mandar a sacar el producto de Almagro)
3	Asistente de ventas	realizar factura y/o nota de entrega de ser necesario
3	Asistente de ventas	Envío de factura a bodega
4	Asistente de ventas	Seguimiento de despacho.

Elaborado por: Jessica Cazañas

Fuente: Investigación Directa

## PROCESO DE FACTURACION



Elaborado por: Jessica Cazañas

Fuente: Investigación Directa

4.3. ACCIÓN/BENEFICIOS DE LA IMPLEMENTACIÓN DE PROCESOS DE LA  
EMPRESA PROAÑO REPRESENTACIONES S.A.

<b>STAKEHOLDERS</b>	<b>ACCIÓN</b>	<b>BENEFICIO</b>
<b>Clientes internos</b>	Crecimiento profesional	Mejora continua
<b>Clientes externos</b>	Servicio adecuado	Fidelización y del cliente
<b>Proveedores</b>	Responsabilidad con procesos implementados por parte de Proaño Representaciones S.A.	Mejora de relación proveedor - cliente
<b>Accionistas</b>	Mejora de ingresos del periodo	Mayor rentabilidad
<b>Entidades reguladoras</b>	Cumplimiento de obligaciones	Estar al día con obligaciones
<b>Comunidad local</b>	Empleo	Mejora de imagen de la compañía
<b>Ambiente</b>	mejora en la utilización de recursos	Minorar el desperdicio de recursos

Elaborado por: Jessica Cazañas

Fuente: Investigación Directa

## CAPITULO 5

### 5.1. CONCLUSIONES

El presente estudio concluyo lo siguiente:

- Realizar un levantamiento de procesos en la empresa Proaño Representaciones S.A. evita la duplicidad, incumplimiento de funciones y falta de responsabilidades definidas y lleva a una mejora continua de la compañía y un aumento de productividad.
- El levantamiento de las actividades de los puestos dentro de la empresa Proaño Representaciones S.A. permitió disminuir la saturación de trabajo y evidenciar las falencias en las mismas.
- El levantamiento de procesos ayuda al desarrollo profesional del cliente interno para la mejora continua, logrando brindar un servicio adecuado y así fidelizando al cliente externo, teniendo un compromiso por parte de los proveedores con los procesos implementados por parte de Proaño Representaciones S.A., alcanzando una mayor rentabilidad.

### 5.2. RECOMENDACIONES

Al concluir la investigación se recomienda:

- Socializar los principios de la organización y el cumplimiento de los mismos para que los clientes internos se identifiquen con la compañía.
- Dar seguimiento a las actividades que realiza cada uno de los empleados para la verificación de la estandarización de las mismas.

- Implementación de los procesos en la compañía PROAÑO REPRESENTACIONES S.A.
- Dar seguimiento a procesos establecidos.

## BIBLIOGRAFIA

- Benjamin, F. (2005). *Administración* . Madrid : Mc Graw Hill .
- Bonilla&Rodríguez. (2005). *Investigación cualitativa*. Madrid : S.N.
- Castellanos, J. (2007). *El proceso estratégico*. México: Prentice Hall Hispanoamericana.
- Chiavenato, I. (2005). *Administración de recursos humanos* . Colombia: Mc. Grow Hill.
- Dávila, S. (2005). *Cinco momentos estratégicos para hacer reingeniería de procesos*. Quito: Ed.
- Diazgranados. (2008). *Sistema de indicadores de gestión por procesos*. Quito: Seminario Taller.
- FernandezLópez, J. (2006). *Gestión por competencias, un modelo estratégico para la dirección de recursos humanos*. Madrid: PearsonEducación S. A.
- García, M. (2005). *Competencias en la Gestión de los Recursos Humanos*. Madrid: gestiopolis.
- Gibson, I. (2007). *Las Organizaciones, comportamiento, estructura, procesos*. Santiago de Chile : Mc Graw Hill.
- HittBlackPorter. (2006). *Administración*. Pearson Educación: S-N.
- ISO. (13 de Abril de 2005). *ISO*. Recuperado el 14 de Enero de 2013, de ISO:

## LINKOGRAFIA

- [http://www.iram.com.ar/Documentos/Certificacion/Sistemas/ISO9000\\_2000/procesos.pdf](http://www.iram.com.ar/Documentos/Certificacion/Sistemas/ISO9000_2000/procesos.pdf)
- <http://www.tandfonline.com/doi/abs/10.3846/13923730.2012.657411>
- <http://www.tandfonline.com/doi/abs/10.1080/09578810412331332668>
- [http://es.m.wikipedia.org/wiki/Archivo:Stakeholder\\_\(es\).png](http://es.m.wikipedia.org/wiki/Archivo:Stakeholder_(es).png)

- <http://www.tandfonline.com/doi/abs/10.1080/09578810412331332668>
- <http://www.tandfonline.com/doi/abs/10.1080/11358120709487718>