

## CAPÍTULO V

### PROPUESTA ORGANIZACIONAL

En este capítulo se presenta una propuesta organizacional basada en procesos, tomando como antecedente la información recopilada en capítulos anteriores, utilizando para el efecto la cadena de valor, organigrama de procesos, diagrama de contexto, mapa de procesos y responsables del proceso.

El mejoramiento de la calidad ha evolucionado para profundizar en prácticas directivas, estrategias, y metodologías que ayudan a renovar la cultura organizacional, conseguir una misión y visión adecuadas en la empresa; mejorar su estructura, sus estrategias, rediseñar y mejorar sus procesos, reenfocar lo que se quiere hacer y alinear todos los esfuerzos de la organización hacia el cumplimiento de objetivos planteados.

Termikon puede aprender y encontrar el máximo provecho en su misma experiencia y con la presente propuesta corregir a tiempo sus errores para ser capaz de sobreponerse a las dificultades, reconocer amenazas y enfrentar nuevas oportunidades en el futuro.

Harrington indica: “Mejorar un proceso significa cambiarlo para hacerlo más efectivo, eficiente, y adaptable”<sup>13</sup>

Se entiende que la organización es un sistema (múltiples componentes y procesos interdependientes) que se deben administrar como tal; todos los sistemas están constituidos por procesos clave para crear valor para el cliente, los mismos que deben mejorarse y ser controlados continuamente, utilizando el método que apoya la administración por procesos: Ciclo P.H.V.A. (Planificar, Hacer, Verificar y Actuar), es un proceso continuo porque a partir del mismo se conservan y superan los logros y las ventajas competitivas.

---

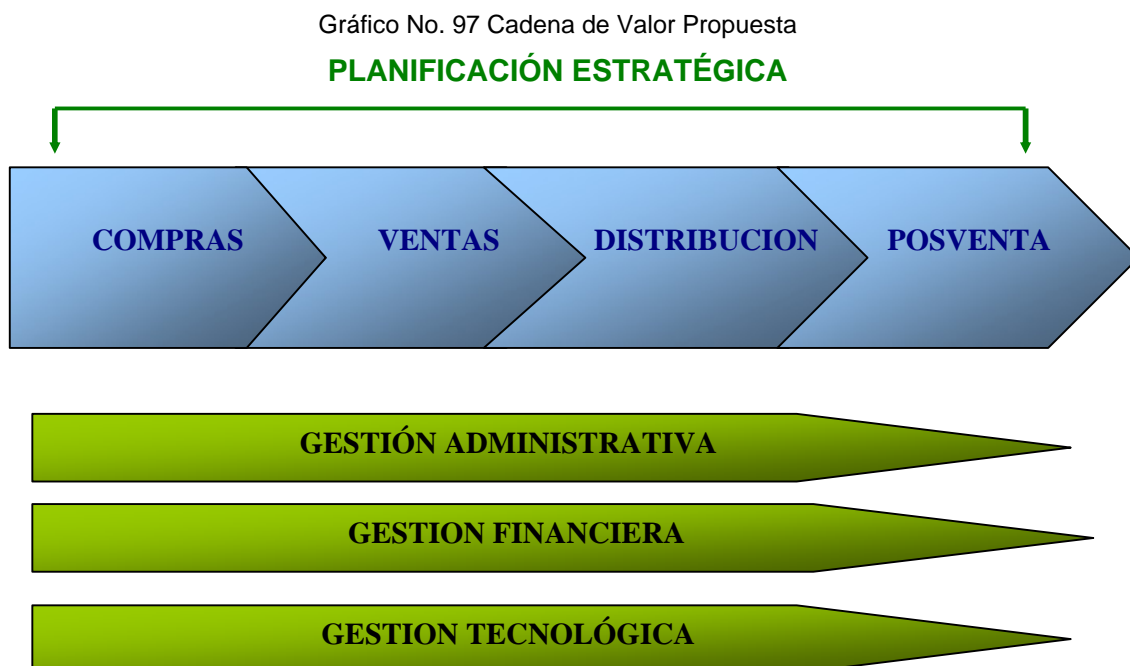
<sup>13</sup> HARRINGTON, James. MEJORAMIENTO DE PROCESOS DE LA EMPRESA. Mc Graw Hill Interamericana, 1994, pág. 149.

## 5.1. CADENA DE VALOR EMPRESARIAL

“El concepto de cadena de valor se enfoca en la identificación de los procesos y operaciones que aportan valor al negocio, desde la creación de la demanda hasta que ésta es entregada como producto final”<sup>14</sup> .

La cadena de valor describe en forma gráfica, clara y resumida los distintos procesos que generan valor en una organización. Es conocida como una herramienta gerencial que ayuda a identificar fuentes de ventaja competitiva para la empresa; el poder aprovechar de esas oportunidades dependerá de su capacidad para desarrollar a través de su cadena de valor aquellas actividades competitivas importantes frente al de sus competidores.

A continuación se presenta la propuesta de Cadena de Valor para Termikon, al tratarse de una empresa importadora - comercial sus procesos Generadores de Valor (básicos o productivos) son: Compras, Ventas, Distribución y Servicio de Posventa; la Planificación estratégica constituye un proceso Gobernante; mientras que, la Gestión Administrativa, Financiera y Tecnológica serán sus procesos de Apoyo, como lo muestra el gráfico siguiente:

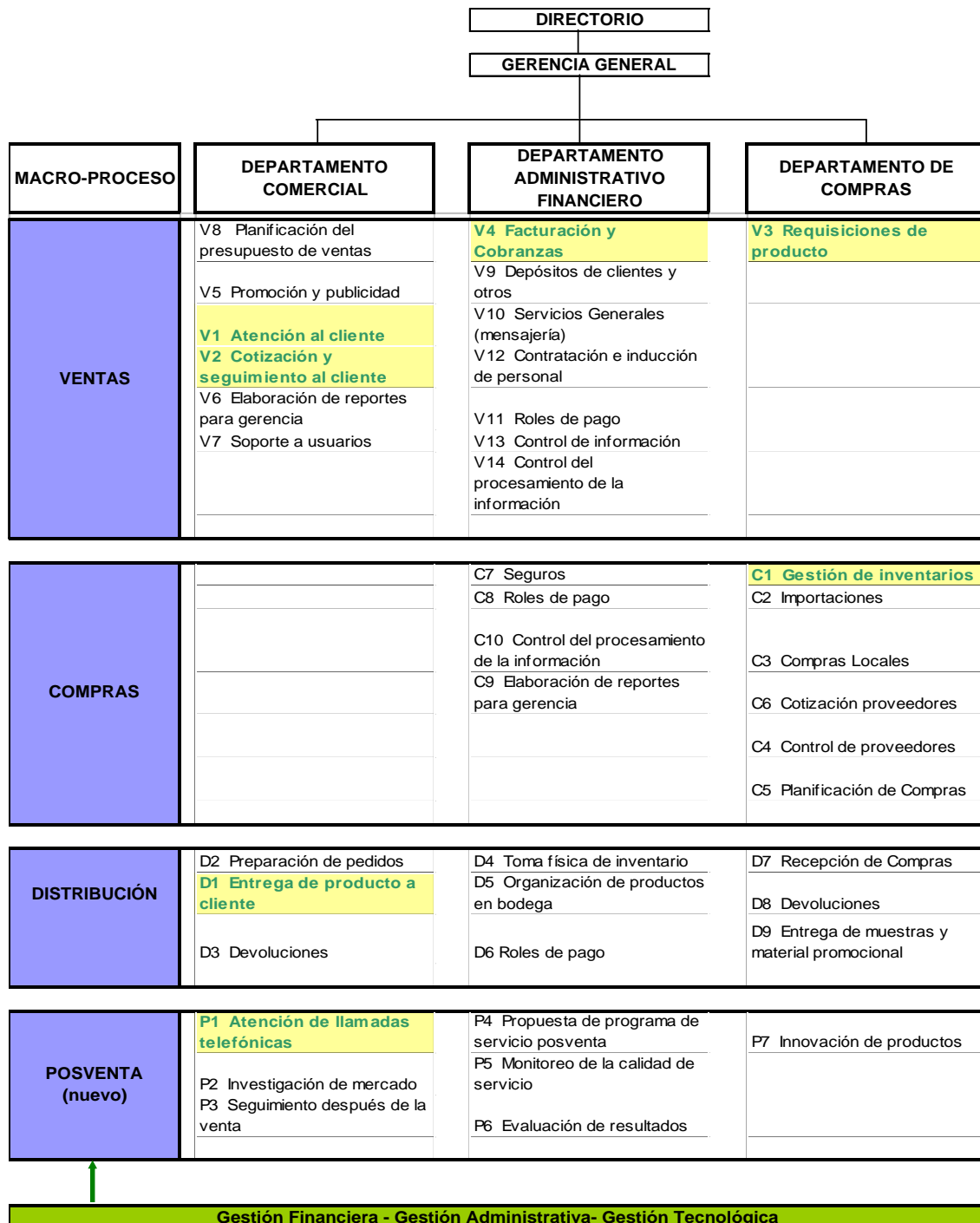


<sup>14</sup> [www.vierkon.com /cadena de valor](http://www.vierkon.com/cadena-de-valor).

## 5.2. ESTRUCTURA ORGANIZACIONAL POR PROCESOS

De acuerdo al organigrama estructural de la empresa se presenta la siguiente estructura organizacional por procesos:

Gráfico No. 98 Organigrama por Procesos



Una de las normas ISO-9000 indica que un resultado deseado se alcanza más eficientemente cuando las actividades y los recursos relacionados se gestionan como un PROCESO; anteriormente los sistemas de gestión de calidad eran enfocados únicamente a los resultados finales, donde la forma predominante de trabajar por la calidad implicaba en tener un departamento que vigilara, mediante inspección, que las cosas marchen bien y no dejar pasar la mala calidad al mercado (control de calidad), pero esto consistía en vigilar los resultados cuando ya estaban dados y no había nada que hacer; lo mismo que sucede actualmente en la organización de esta investigación, donde se observó durante el levantamiento de los procesos las causas que daban los resultados de la insatisfacción de los clientes del negocio.

De tal forma que cuando el cliente se cansa de convivir con las deficiencias de la organización o encuentre otra opción mejor, ese día los problemas para Termikon serán más grandes, porque perderá un cliente y además tendrá un cliente insatisfecho que le hará mala publicidad. Por lo tanto, la propuesta es enfocar a Termikon Cía. Ltda., en una organización basada en procesos; entonces, cuando se quiera corregir un problema de mala calidad en el servicio, más que limitarse a esperar el resultado, la tarea será determinar qué proceso es el que origina tal resultado, analizando las actividades que realmente agregan valor al producto o servicio, a los métodos, los criterios y flujos de trabajo entre otros.

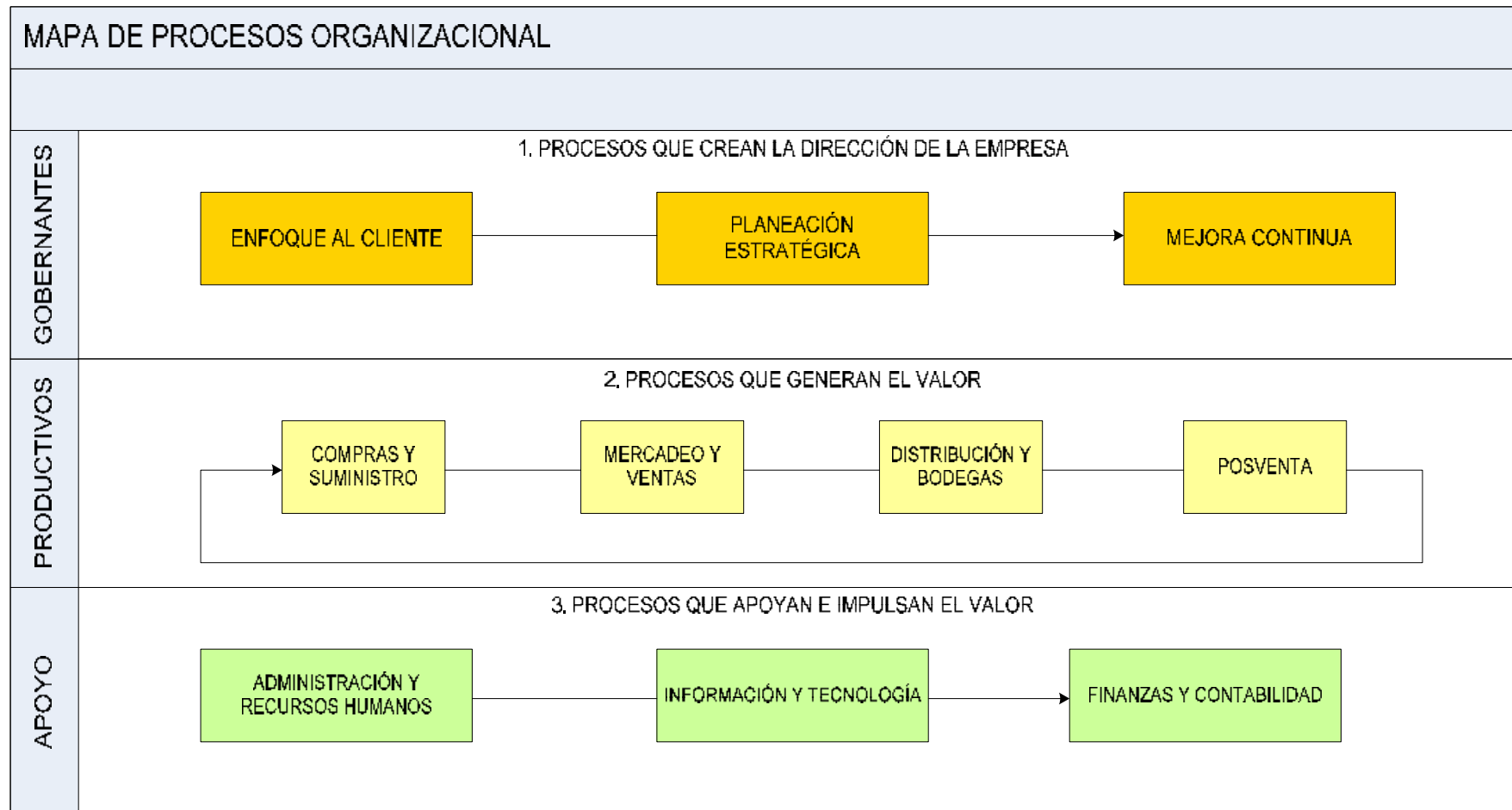
Enfocarse en los procesos es identificar las necesidades de los clientes, identificar los procesos claves y la secuencia de cada actividad que van agregando valor y medirlos en términos de tiempo, costo, eficiencia y calidad.

La agrupación por categoría empleada de los procesos en Termikon son:

1. Procesos Gobernantes: \_\_\_\_\_ Planificación Estratégica, Mejora Continua y Enfoque al Cliente
2. Procesos Básicos: \_\_\_\_\_ Compras – Ventas- Distribución-Posventa
3. Proceso de Apoyo: \_\_\_\_\_ Administrativo-Financiero-Sistemas.

Como lo muestra la siguiente gráfica:

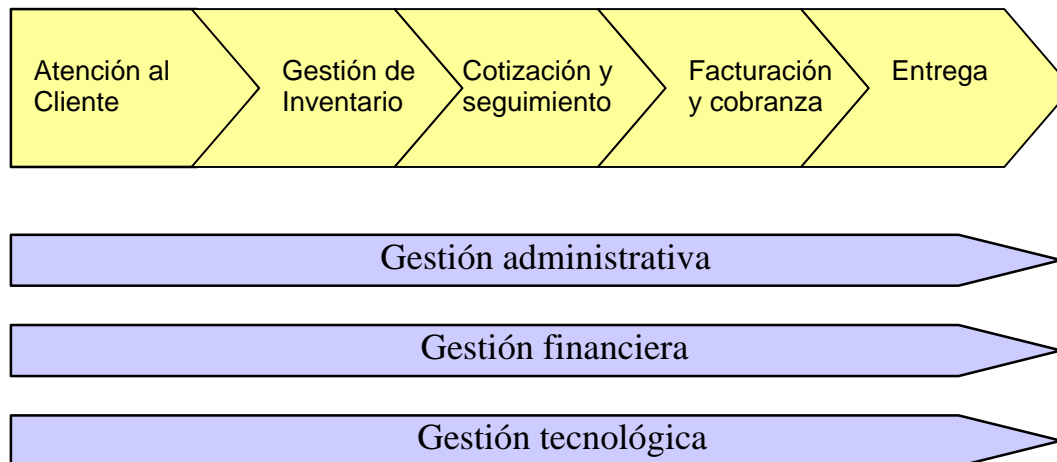
Gráfico No. 99 Mapa de Procesos Organizacional



### 5.3. CADENA DE VALOR DEL ÁREA A MEJORAR

Gráfico No. 100 Cadena de Valor Proceso de Ventas

#### Cadena de valor de Macro-proceso Ventas:



Según el método de observación aplicado durante el levantamiento de la información y la evaluación del diagnóstico organizacional se ha demostrado que no existe una cadena de valor definida para cada uno de los procesos en la organización, mucho menos se realiza un análisis de las necesidades de los clientes, logrando como consecuencia que éstos se alejen de la organización, y con ello su prestigio y viabilidad en serios cuestionamientos.

Entre una de las normas de gestión de calidad señala también que, las organizaciones dependen de sus clientes y, por lo tanto deberían comprender las necesidades actuales y futuras de éstos, satisfacer sus requisitos y esforzarse por exceder sus expectativas; esto significa que las organizaciones se deben a sus clientes, es sumamente importante enfocarse primero en aquellos procesos que tienen relación directa con los clientes de la organización: Atención a Clientes, Gestión de Inventarios, Facturación, Cobranza y Entrega han sido los subprocesos seleccionados para su mejoramiento como lo indicamos en el capítulo anterior; en un entorno tan competitivo la eficiencia de la cadena de valor

funciona como un impulsor para ser más eficiente en los recursos y en la disminución de costos.

#### 5.4. DIAGRAMA DE CONTEXTO

El diagrama de contexto identifica los subprocesos de un proceso específico, y sus principales interrelaciones con otros procesos y entre subprocesos de la organización; permitiendo identificar de forma sencilla los proveedores y clientes de un proceso.

Gráfico No. 101 Diagrama de Contexto Proceso de Ventas



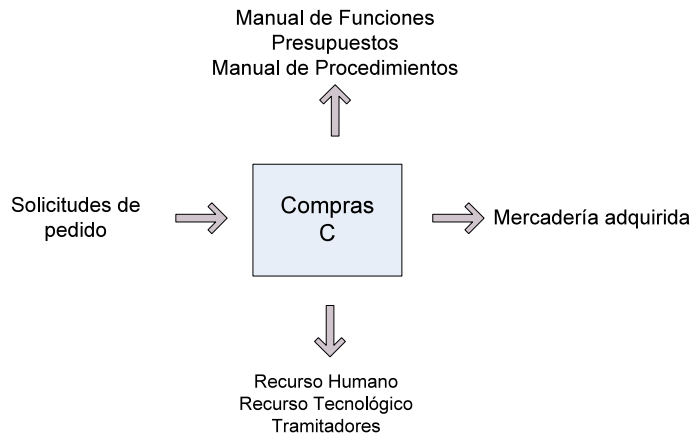
Como se observa en el gráfico, el macro-proceso que se interviene es el de Ventas, el mapa de contexto muestra otros macro-procesos, procesos y subprocesos con los que éste se relaciona interna y externamente.

## 5.5 MAPA DE PROCESOS

El mapa de proceso busca identificar los subprocesos que componen un proceso y la secuencia básica de los mismos, ayudan a observar y entender el flujo de los insumos y de la información como producto y su trayectoria de los proveedores hasta el cliente, como se muestra a continuación:

### Compras

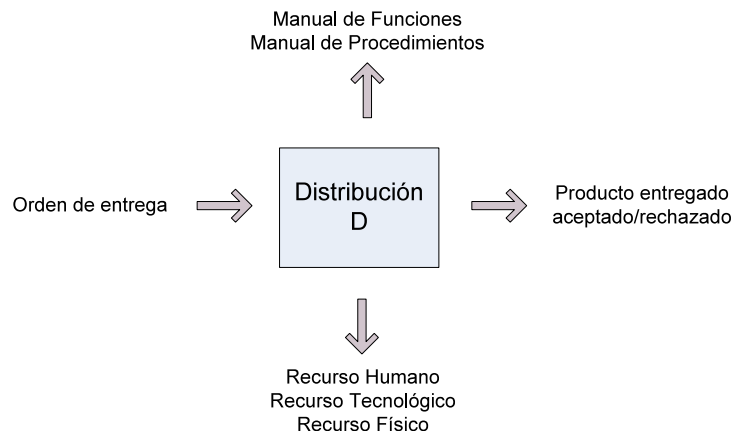
Gráfico No. 102 Mapa de Procesos Compras



El gráfico de mapa de procesos general del proceso de Compras muestra que su insumo (entrada) son las Solicitudes de pedido o de producto y su resultado (salida) es la mercadería adquirida; los procesos gobernantes son los manuales, el presupuesto de compras, y sus procesos de apoyo son el recurso humano, tecnológico, y de agentes o tramitadores de aduana.

### Distribución

Gráfico No. 103 Mapa de Procesos Distribución

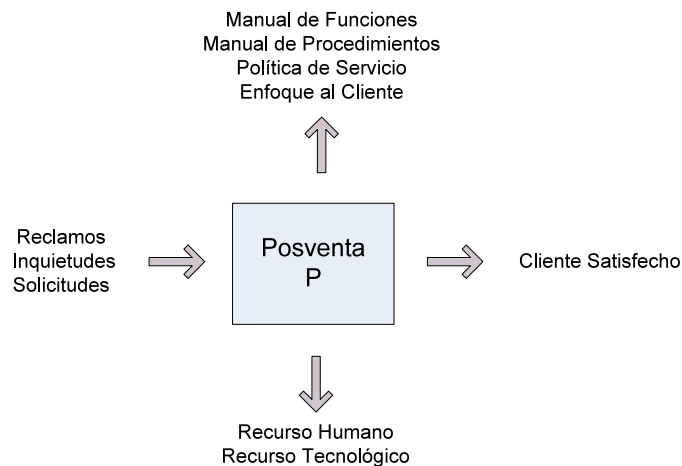




Para el macro-proceso de Distribución, la entrada o insumo es la orden de entrega que recibe de su proveedor (Facturación y Cobranzas) como lo veremos más adelante, su actividad final es la entrega de producto, el mismo que puede ser aceptado o rechazado por el cliente; se encuentra normado por el manual de funciones y de procedimientos y sus recursos necesarios para la ejecución del proceso es el recurso humano, tecnológico y el espacio físico.

### Servicio posventa

Gráfico No. 104 Mapa de Procesos Posventa

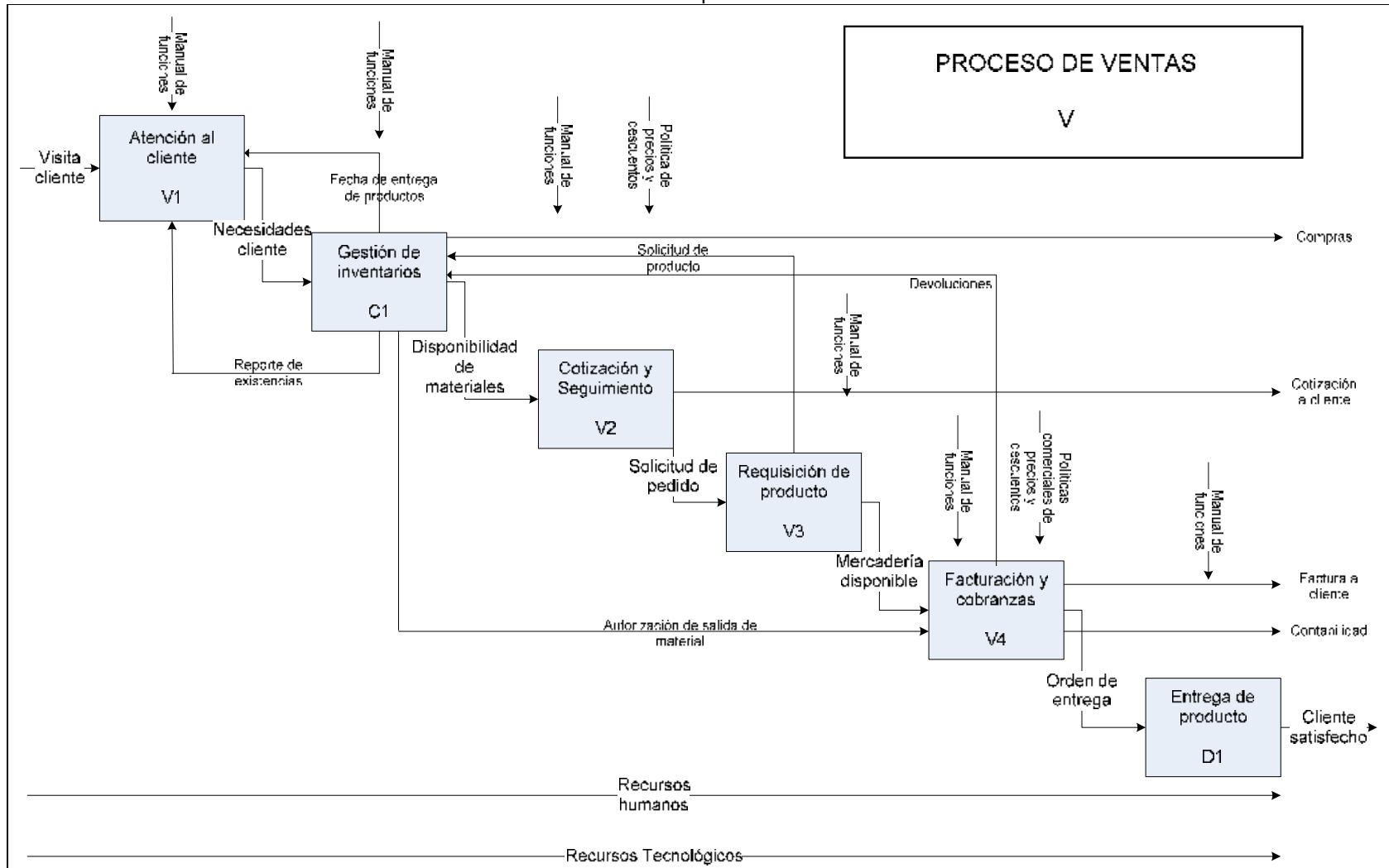


El servicio posventa muestra como entrada a su proceso los reclamos, inquietudes y solicitudes de clientes, su resultado será lograr un cliente satisfecho, dar atención a esos requerimientos, apoyado de los recursos humanos y tecnológicos; dando cumplimiento a políticas de servicio y de enfoque al cliente.

### Ventas:

A continuación se presenta el Mapa de Procesos de Ventas al cual hemos intervenido durante esta investigación; identificando los procesos clave, subprocesos y la secuencia en la que se va agregando valor a los insumos, hasta transformarlos en los productos o servicios que demanda el cliente:

Gráfico No. 105 Mapa de Procesos de Ventas



El mapa de procesos presentado en el gráfico anterior, muestra los subprocesos que intervienen en el proceso de Ventas, permitiendo ver el conjunto y sus interacciones, identificando clientes o partes interesadas que proporcionan elementos de entrada y salida que a su vez se transforman en insumos de entrada para otros procesos.

El insumo con el que inicia el proceso es con la visita del cliente al almacén, donde el personal de ventas interviene con la Atención al Cliente tratando de solventar sus necesidades (salida), éstas necesidades a su vez se convierten en insumo de entrada para el proceso de Gestión de Inventarios, donde se verifican y confirman existencias de productos disponibles, que están por llegar a las bodegas, o para gestionar las compras de producto al exterior (salidas); con esa información pasa al proceso de cotización y seguimiento, donde el personal de ventas bajo políticas de precios y descuentos proceden a elaborar la cotización para luego realizar el seguimiento al cliente y gestionar la venta efectiva, para luego realizar la solicitud de productos para la obtención de la mercadería disponible (salida), posteriormente continua el proceso de facturación y cobranzas, el mismo que finaliza sus actividades con la emisión de la factura (salida) y el cobro de saldos y cuentas pendientes al cliente, para emitir la Orden de Entrega (salida) y ser enviada al personal responsable de despachar la mercadería (entrada), para coordinar la entrega de producto y lograr la satisfacción del cliente (salida).

Adicional se observan los recursos necesarios tanto humanos como tecnológicos, y políticas o lineamientos bajo los cuales se desarrollan cada una de las actividades del proceso de ventas, éstos proporcionan un marco de referencia para establecer y revisar los objetivos planteados de la organización.

Por lo tanto se debe establecer como principio en la organización “la siguiente parte de la organización es el cliente”, es decir, cada área de la empresa tendrá un cliente interno al cual debe atender y satisfacer con el resultado que él necesita; el cliente interno será la siguiente parte del proceso en cada actividad por cada uno de los procesos de Termikon.

La propuesta de mejoramiento a los procesos seleccionados en el capítulo IV permitirá identificar cuáles han sido los incumplimientos, desviaciones, cuellos de botella, reprocesos, extra costos, demoras donde se han originado las causas del mal servicio que se entrega a los clientes actualmente en Termikon y sobre esta base generar soluciones.

## **5.6 RESPONSABLES DE LOS PROCESOS**

Cuando se realizó el estudio de clima laboral en la organización, se detectó la falta de motivación, capacitación y cierto temor en los empleados a la posibilidad de perder el empleo, desconocimiento de las metas de la organización, fracasos en la contratación del nuevo personal, mala dirección, falta de procesos y estandarizaciones operacionales, desconocimiento del cargo, de los productos, y administración autoritaria que genera problemas en el sistema. Un nuevo estilo de dirección con procedimientos más objetivos para determinar las causas de los problemas es lo que requiere la organización.

El liderazgo, el compromiso y la participación de la alta dirección son fundamentales para el desarrollo y mejoramiento continuo de los procesos de Termikon, es la dirección la que ayudará a transparentar la organización, las relaciones entre los individuos, entre áreas, equipos de trabajo, clientes, y proveedores.

La alta dirección es responsable de establecer una visión, políticas y objetivos estratégicos que van de la mano con el propósito de la organización, actuar bajo un liderazgo que con el ejemplo, debe servir de modelo con su comportamiento ético y congruente, al involucrar, comunicar, dar asistencia y apoyo, así como al desarrollar futuros líderes en la organización, revisar y reconocer el desempeño de los empleados, reforzando valores y expectativas.

La dirección debe tener el compromiso y responsabilidad de:

- Comunicar y propiciar la importancia de satisfacer los requisitos del cliente en toda la organización.
- Establecer políticas y objetivos de calidad de la organización.
- Promover la política y los objetivos de mejoramiento continuo para aumentar la toma de conciencia, la motivación y la participación de todos los empleados de la organización.
- Asegurarse de la implementación de los procesos apropiados para cumplir con los requisitos de los clientes y de otras partes interesadas.
- Realizar revisiones periódicas
- Asegurar la disponibilidad de los recursos necesarios.

La gerencia debe confiar en los mandos medios y darles la oportunidad para que los empleados desarrollen plenamente sus potenciales; éstos podrán actuar como representantes de la dirección, puesto que pertenecen a la jerarquía organizacional y son respetados por los niveles bajos, poseen la experiencia y deberán enfocarse al mejoramiento de los procesos, y poseer la autoridad adecuada para hacer que el mejoramiento de los procesos se adopten con el compromiso necesario en todas las áreas de Termikon.

Esta propuesta puede contribuir a transferir el poder y la responsabilidad en la toma de decisiones de aquellos que lo necesitan, creando un ambiente de responsabilidad, para lo cual será necesario revalorar los estatus internos de Termikon, que muestren que el personal operativo es el más importante, éste es el cliente de la dirección al que deben proporcionarle los medios (capacitación, motivación, etc.) para realizar un trabajo bien hecho.

El personal de todos los niveles es la esencia de la empresa, y su total compromiso posibilitará que sus habilidades sean utilizadas para el beneficio de la misma. Es la gente la que puede cambiar y mejorar el propio sistema, por ello es muy importante fortalecer el capital humano, determinando y mejorando sus competencias y contar con la educación, formación y habilidades apropiadas.

Por lo antes anotado y para emprender con el mejoramiento de los procesos se debe:

- Determinar la competencia necesaria para el personal que interviene en cada uno de los procesos de la organización.
- Proporcionar la capacitación o formación necesaria para satisfacer dichas necesidades.
- Evaluar la eficacia de las acciones tomadas.
- Asegurarse de que el personal es consciente de la importancia de sus actividades y de cómo contribuyen a la mejor de procesos.
- Mantener los requisitos apropiados de la educación, formación, habilidades y experiencia.

Además la dirección tiene que asegurarse no sólo de contar con el personal adecuado, sino también proporcionarle los medios (infraestructura), el ambiente adecuados, y asegurarse que se establezcan procesos de comunicación efectivos, para que los empleados puedan desarrollar sus actividades

Es necesario lograr un personal diferente, que aprenda y se comprometa con mejorar la calidad de los procesos, del servicio y que mantenga un enfoque hacia el cliente, y al mismo tiempo que se desarrolle, crezca y se realice dentro de la organización.

En el siguiente capítulo se especifica las responsabilidades de las personas y las competencias necesarias por cada proceso mejorado.

<b>5.1. CADENA DE VALOR EMPRESARIAL.....</b>	<b>174</b>
<b>5.2. ESTRUCTURA ORGANIZACIONAL POR PROCESOS.....</b>	<b>175</b>
<b>5.3. CADENA DE VALOR DEL ÁREA A MEJORAR .....</b>	<b>178</b>
<b>5.4. DIAGRAMA DE CONTEXTO.....</b>	<b>179</b>
<b>5.5 MAPA DE PROCESOS.....</b>	<b>180</b>
<b>5.6 RESPONSABLES DE LOS PROCESOS .....</b>	<b>184</b>