



República del Ecuador

Universidad Tecnológica Empresarial de Guayaquil-UTEG

Facultad de Estudios de Postgrado

Tesis en opción al Título de Magister en:

Administración de Empresas

Tema de Tesis:

**Propuesta de mejora de la efectividad Operacional de la Empresa
Construct. S.A aplicando modelo de gestión organizacional.**

Autor:

Ing. Carmen Romero Segura

Director de Tesis

PhD. Pedro Iglesias Mora.

Junio 2019

Guayaquil – Ecuador

DECLARACIÓN EXPRESA

La responsabilidad del contenido de esta Tesis de Graduación nos corresponde exclusivamente; y el patrimonio intelectual del mismo a la “UNIVERSIDAD TECNOLÓGICA EMPRESARIAL DE GUAYAQUIL”.

(Reglamento de Graduación de la UTEG)

Ing. Carmen Romero Segura

PhD. Pedro Iglesias, MSc.

Dedicatoria

A mi familia puesto que el pensar en ellos, hizo que tomara la dedición de seguir preparándome. El ser ejemplo como madre ha sido indispensable mi lugar y preparación constante.

Agradecimiento

A mis padres por el apoyo que siguen demostrando.

Resumen

La presente investigación tuvo como objetivo proponer una mejora de la efectividad operacional de la compañía Construct. S.A, mediante un modelo de gestión. En este sentido, en el marco teórico referencial se hizo una revisión de modelos de gestión organizacional con diferentes enfoques tales como la estrategia, la calidad y el recurso humano. La metodología utilizada consistió en la realización de encuestas a empleados y clientes con la finalidad de conocer su apreciación respecto a los problemas operativos de la empresa citada. Asimismo, se evaluó la situación de la empresa a través de la aplicación del FODA. Entre los principales resultados obtenidos, los empleados señalaron que la empresa debe mejorar en aspecto de calidad (31%), producción (26%), logística (19%) y otros (24%). En la misma pregunta, los clientes asignaron como aspectos a mejorar a la logística (60%), producción (20%) y calidad (20%). Dados los problemas encontrados se aplica un modelo de gestión organizacional para abordarlos de forma integral. Como conclusión principal se indicó que el éxito del modelo depende del grado de alineación que se logre entre la estrategia definida, las operaciones y el talento humano; y su continua revisión. Para lograr lo anterior, se recomendó iniciar el desarrollo del modelo desde la construcción de la estrategia y una vez esté desarrollada asignar su actualización y seguimiento a una oficina de mejora continua creada con este propósito.

Palabras Claves: modelo de gestión, calidad total, gestión por competencias, mejora continua, proyectos.

Abstract

The objective of this research was to propose an organizational management model that improves the operational effectiveness of the company Construct. S.A. In this sense, in the referential theoretical framework a review of organizational management models was made with different approaches such as strategy, quality and human resources. The methodology used consisted of conducting surveys to employees and customers in order to know their appreciation regarding the operational problems of the cited company. Likewise, the situation of the company was evaluated through the application of a SWOT questionnaire. Among the main results obtained, employees indicated that the company should improve in quality (31%), production (26%), logistics (19%) and others (24%). In the same question, customers assigned as aspects to improve logistics (60%), production (20%) and quality (20%). Given the problems encountered, an organizational management model was developed to address them in a comprehensive manner. As a main conclusion, it was indicated that the success of the model depends on the degree of alignment that is achieved between the defined strategy, operations and human talent; and its continuous revision. To achieve the above, it was recommended to start the development of the model from the construction of the strategy and once the entire model is defined, assign the update and follow-up to a continuous improvement office created for this purpose.

Key Words: management model, total quality, management by competences, continuous improvement, projects.

Tabla de Contenido

Introducción	12
CAPITULO I.....	15
MARCO TEORICO CONCEPTUAL	15
1.1 Antecedentes de la investigación.....	15
1.2 Planteamiento del problema de investigación	20
1.2.1 Formulación del problema de investigación	22
1.2.2 Sistematización del problema.....	22
1.3 Objetivos de la investigación.....	23
1.3.1 Objetivo general	23
1.4 Justificación de la investigación.....	23
1.5 Marco de referencia de la investigación	25
1.5.1 Efectividad Operacional.....	25
1.5.2 Modelos de Gestión Organizacional.....	26
1.5.3 Gestión de Recursos Humanos por Competencia	26
1.5.4 Gestión por Procesos.....	27
1.5.5 Balanced Scorecard.....	29
1.5.6 Gestión del Tiempo y Costos	30
1.5.7 Gestión Financiera.....	31
1.6 Partes del Modelo de Gestión Organizacional para Construct. S.A., Sede Ecuador	35
1.6.1 Modelo de Gestión Integral de la Estrategia y Operaciones a utilizar para la empresa Construct S.A.	36
1.6.2 Sistema de Compensación por Resultados y Balanced Scorecard Personal.....	38
1.6.3 Modelo de Control Total de la Calidad.....	40
1.6.4 Modelo de Gestión Integral de Recursos Humanos por Competencias	
45	
CAPITULO II. MARCO METODOLOGICO	48
2.1. Diseño de la investigación.....	48
2.2. Método de investigación	48
2.3. Tipo de investigación.....	48
2.3.1. Investigación exploratoria.....	48
2.3.2. Investigación descriptiva	49
2.3.3. Investigación de campo.....	50
2.4. Instrumento de la investigación.....	50
2.4.1. El cuestionario	50

2.5.	Técnica de la investigación	50
2.5.1.	La encuesta	50
2.6.	Unidad de Análisis, población y muestra	51
2.7.	VARIABLES DE LA INVESTIGACIÓN, OPERACIONALIZACIÓN	53
2.8.	Fuentes, técnicas e instrumentos para la recolección de información.....	53
2.9.	Tratamiento de la información.....	54
CAPITULO III.....		55
RESULTADOS Y DISCUSIÓN		55
3.1	Resultados de las Encuestas a Empleados	55
3.2	Resultados de las Encuestas a Clientes.....	64
3.3	Análisis Organizacional.....	69
3.4	Discusión de los Resultados	70
CAPITULO IV. PROPUESTA		72
4.1	Justificación	72
4.2	Propósito general.....	72
4.3	Desarrollo	73
Conclusiones		89
Recomendaciones		91
Referencias bibliográficas		92
APÉNDICE		¡Error! Marcador no definido.

Lista de Figuras

Figura 1. Esquema del Modelo de Gestión Integral. Adaptado de Trujillo (2015)	18
Figura 2. Relación entre Estrategia y Efectividad Operacional. Adaptado de López (2013)	26
Figura 3. Diagrama General de la Gestión por Procesos. Adaptado de Gilli, et. al., (2013)	28
Figura 4. Ejemplo de Mapa Estratégico. Adaptado de Kaplan & Norton (2013)	30
Figura 5. División del financiamiento.....	32
Figura 6 Gestión financiera.....	35
Figura 7. Modelo de Gestión Organizacional.....	36
Figura 8. Elementos base del modelo de Gestión Integral de la Estrategia y Operaciones	37
<i>Figura 9.</i> Ejemplo de Mapa Estratégico.....	38
<i>Figura 10.</i> Sistema de Compensación por Resultados	39
<i>Figura 11.</i> Formato de BSCP	40
<i>Figura 12.</i> Elementos Base del Modelo de Control Total de la Calidad	41
<i>Figura 13.</i> Ruta de la Calidad	42
<i>Figura 14.</i> Herramientas de Análisis de Problemas	43
<i>Figura 15.</i> Modelo de Proceso Gestión de la Calidad	44
<i>Figura 16.</i> Elementos del programa 5 Eses.....	44
<i>Figura 17.</i> Elementos del Modelo de Gestión Integral por Competencias.....	45
<i>Figura 18.</i> Descripción de Puesto de Trabajo	47

<i>Figura 19.</i> Considera usted que la empresa tiene problemas operativos.....	55
<i>Figura 20.</i> Problemas operativos de la empresa según empleados.....	56
<i>Figura 21.</i> Priorización de problemas operativos según empleados.....	57
<i>Figura 22.</i> ¿Se encuentra usted de acuerdo con los procesos y procedimientos de trabajo que existen en su área de trabajo?.....	58
<i>Figura 23.</i> ¿Está de acuerdo con los indicadores de gestión para medir el desempeño del área?.....	58
<i>Figura 24.</i> ¿Cree usted que los proyectos de las empresas se gestionan con la metodología y las herramientas apropiadas?.....	59
<i>Figura 25.</i> Los clientes están satisfechos con el servicio de Construct.....	60
<i>Figura 26.</i> ¿El nivel de tecnología de la empresa es el adecuado para sus operaciones?.....	61
<i>Figura 27.</i> ¿Las áreas tienen personal capacitado?.....	62
<i>Figura 28.</i> ¿En qué aspecto debe mejorar la empresa según su opinión?.....	63
<i>Figura 29.</i> Antigüedad del Cliente.....	64
<i>Figura 30.</i> Frecuencia de encargos de proyectos.....	64
<i>Figura 31.</i> Cumplimiento en la Calidad.....	65
<i>Figura 32.</i> Problema más importante según los Clientes.....	66
<i>Figura 33.</i> ¿La empresa soluciona rápidamente sus problemas?.....	67
<i>Figura 34.</i> ¿En qué aspecto debe mejorar la empresa?.....	68
<i>Figura 35.</i> Aplicación del Modelo.....	73
<i>Figura 36.</i> Formato de BSCP.....	76
<i>Figura 37.</i> Descripción de Puesto de Trabajo aplicado a la empresa 1 area.....	82
<i>Figura 38.</i> Modelo de Gestión por Competencia.....	83

Lista de Tablas

Tabla 1 Acciones de Mejora Continua por Empresa	16
Tabla 2 Resultados de la Aplicación de un Sistema de Mejora Continua	17
Tabla 3 Problemas Operativos en la Empresa	20
Tabla 4 Distribución del Personal	51
Tabla 5 <i>Distribución de la Muestra de Empleados</i>	53
Tabla 6 <i>Cuadro de Operacionalización de Variables</i>	98
Tabla 7 <i>Considera usted que la empresa tiene problemas operativos</i>	55
Tabla 8 <i>Entregables del Modelo de Gestión Organizacional</i>	85

Introducción

En la presente investigación se analiza el caso de una empresa constructora de equipos hidromecánicos. Por pedido expreso de la compañía no se utilizará su nombre real sino Construct. S.A. La organización es una empresa española que se especializa en proyectos y fabricación de equipos hidromecánicos desde hace más de 60 años. Su filial en Ecuador ofrece 1 productos y servicios relacionados a proyectos de ingeniería civil, hidráulica y de tráfico. Actualmente, la sede en Ecuador presenta problemas operativos relacionados con incumplimiento en las fechas de entrega de sus productos o servicios, deficiencias de calidad en los productos, generación de gastos no presupuestados en materiales y mano de obra, así como un aumento del número de horas dedicadas a corregir defectos de fabricación; dificultades que en conjunto inciden negativamente en la efectividad operacional de la organización, la satisfacción del cliente, rentabilidad y la obtención de nuevos negocios.

Bajo ese contexto, esta investigación se enfoca en diseñar un modelo de gestión organizacional que permita resolver los problemas particulares que enfrenta la empresa Construct. S.A, Sede Ecuador. Solucionar este tipo de ineficiencias operacionales a través de un modelo es relevante no solo para la empresa que posee estos problemas sino también para otras empresas que quieran arreglar sus posibles inconvenientes operativos o simplemente aumentar su efectividad operacional. Cabe mencionar que el modelo a diseñar, toma elementos de la experiencia laboral del autor en una empresa industrial, en la que se aplicó un modelo similar al que se plantea con magníficos resultados, tanto así que fue adquirida por una multinacional de renombre.

Los problemas se identifican a través de la realización de la observación directa a los procesos de operación, así como el análisis de variables como cifras históricas de costos y gastos, cumplimiento en la entrega de productos, porcentaje de horas destinadas a corregir defectos de fabricación, conocimiento de procedimientos y normas de trabajo, número de quejas de clientes, precios de principales productos versus competencia, rentabilidad sobre las ventas y la venta perdida. La construcción del modelo operacional se concentra en la solución de los problemas específicos encontrados en la investigación.

El capítulo I trata el marco teórico conceptual, inicia con los antecedentes del proyecto en el cual se mencionan otros estudios que han abordado la misma problemática, continúa con el planteamiento del problema, su formulación y sistematización. La intención es comprender claramente el problema de la investigación para así proceder a elaborar una propuesta congruente con el mismo. Asimismo, en este capítulo se expone el objetivo general y los específicos, la justificación y el marco referencia donde se describen los principales conceptos y teorías que sustentan la presente tesis.

En el capítulo II se desarrolla el marco metodológico a través del cual se explica cómo está diseñada la investigación, cuál será su alcance y enfoque. Además, se describe el método de investigación a utilizar. El análisis se hará mediante un estudio de observación in situ, la realización de una encuesta a los empleados y la aplicación de un cuestionario FODA a los responsables de cada área. En el capítulo también se enuncian las variables a estudiar, las fuentes, técnicas e instrumentos para recopilar y tratar la información.

En el capítulo III se exponen los resultados obtenidos del diagnóstico y el análisis de cuadros y cifras proporcionados por la empresa a fin de poder entender de una manera más profunda los diversos problemas que tiene la compañía y empezar a delinear las soluciones a través de un modelo de gestión organizacional. En este capítulo se define la situación actual que atraviesa la empresa Construct. S.A a través de los resultados de la observación, encuestas y cuestionario FODA.

En el capítulo IV se realiza la propuesta que inicia con su justificación, propósito y continúa con el desarrollo. La propuesta del modelo a aplicar surge como respuesta de los problemas encontrados en la empresa. Los diversos problemas se abordan desde la óptica que sea más apropiada a su clase, por ejemplo, los problemas de calidad se tratan con la implementación del control total de calidad o al menos las herramientas que puedan ser más relevantes para la empresa, los problemas de personas se afrontan con el modelo de gestión de recursos humanos por competencias y así con los demás problemas identificados. Al final, el modelo de gestión organizacional integra diferentes elementos de varios modelos de gestión con el propósito de lograr una mejor

gestión operacional a través de la sinergia. Todos estos elementos se resumen en un conjunto de recomendaciones para que la empresa pueda mejorar su desempeño operacional.

Finalmente, el trabajo de investigación termina con las conclusiones y recomendaciones. Las conclusiones se alinean al objetivo general y específicos y las recomendaciones se derivan de las conclusiones y principales hallazgos encontrados en el estudio.

CAPITULO I.

MARCO TEORICO CONCEPTUAL

1.1 Antecedentes de la investigación

En esta sección se revisan investigaciones y artículos que tienen relación con el tema de la efectividad operacional y los modelos de gestión organizacional a fin de extraer valiosas ideas a partir del análisis de los principales hallazgos, conclusiones y recomendaciones que proceden de otros estudios.

Cervilla (2005) se fundamenta en el estudio de tres casos aplicados a la industria de autopartes en un país latinoamericano para concluir que el elemento clave para que una empresa mantenga su ventaja competitiva es que sea excelente en las operaciones, lo cual puede lograrse mediante la innovación en los procesos y las mejoras incrementales. La autora señala que es clave crear una cultura de innovación y mejora continua.

En el artículo de Cervilla (2005), las empresas estudiadas se nombran como A, B y C con la finalidad de proteger la confidencialidad y son empresas que poseen más de 250 empleados. Las empresas, indica el autor, consideran que la excelencia en la manufactura depende de una visión integral de las operaciones y al desarrollo de las capacidades del talento humano, así como la revisión y mejora continua de los procesos. Respecto a la innovación en procesos, las empresas analizadas tienen en común las siguientes prácticas:

- Se impulsa un fuerte nexo entre el diseño y la producción.
- La innovación forma parte del diseño de los productos.
- Existe una búsqueda continua de nuevas tecnologías y maneras de realizar los procesos.
- Se impulsa una cultura de mejora continua.
- Se promueve la formación de equipos de trabajo para el análisis de problemas e implementación de soluciones.
- Se utilizan herramientas de distintos modelos de gestión, como el Kaizen con la finalidad de mejorar permanentemente y lograr el compromiso de las personas.

El autor también señala que las tres empresas estudiadas han adoptado distintos elementos de los modelos de calidad total y gestión por procesos dentro de un sistema de mejora continua, lo que llevó a un grado importante de formalización de sus procesos y la creación de una visión estratégica vinculada a los aspectos operativos del negocio. En la tabla 1, colocada a continuación, se describen algunas prácticas compartidas por las tres empresas analizadas en cuanto al sistema de mejora continua.

Tabla 1
Acciones de Mejora Continua por Empresa

Acciones	Empresa A	Empresa B	Empresa C
– Metodología para identificar y solucionar problemas	Sí	Sí	Sí
– Programa organizacional de mejora continua	Sí	Sí	Sí
– Entrenamiento en herramientas de mejora continua			
– Existe presupuesto destinado a la mejora continua	Sí	Sí	Sí
– Se involucra a clientes y proveedores en la mejora de los procesos	Sí		
– Se establecen metas para los procesos	Sí	Sí	Sí
– Existe un departamento dedicado a la definición, ejecución y monitoreo del proceso de mejora continua.	Sí	Sí	Sí

Fuente: Adaptado de Cervilla (2005)

En la tabla 1 se puede observar que casi todas las prácticas de mejora continua son compartidas por las tres empresas, exceptuando la de incorporar a clientes y proveedores en los análisis y mejora de procesos, lo cual no realiza la empresa B y C por confidencialidad de sus cifras. De acuerdo a Cervilla (2005) estas acciones de mejora continua llevan a aumentar la calidad de los productos, disminuir el desperdicio, acelerar los tiempos de ciclo, erradicar cuellos de botella y reprocesos, efectos que a nivel agregado elevan la eficiencia operacional. En la tabla 2 se muestran los beneficios que según el autor citado se pueden lograr con la implementación de un sistema de mejora continua que utilice elementos de varios modelos de gestión. Estos logros pueden dividirse en competitivos y operacionales.

Tabla 2

Resultados de la Aplicación de un Sistema de Mejora Continua

Resultados
Competitivos
– Incremento de la satisfacción del cliente
– Mejor tiempo de atención
– Fortalecimiento de relaciones con clientes
– Precios más competitivos
Operacionales
– Reducción de costos
– Menores tiempos de ciclo
– Procesos más simples
– Utilización más eficiente de activos

Fuente: Adaptado de Cervilla (2005)

Espinosa (2011) efectúa una propuesta de un modelo de gestión operativa para el departamento de mantenimiento vehicular del Municipio de Loja. Su trabajo inicia con la elaboración de un diagnóstico mediante el cual se identifican las deficiencias de tipo administrativas, técnicas y económicas que inciden fuertemente en la gestión operativa del departamento. Al ser un enfoque eminentemente práctico, el autor alinea su propuesta principalmente hacia el control de costos, inventario, manejo de cifras históricas y la distribución del trabajo. Al final concluye que el modelo a implementar mejorará el servicio de mantenimiento evitando pérdidas económicas.

Quintero (2013) propone un modelo de gestión por procesos para mejorar el área de producción de una ladrillera, en su estudio señala que el aspecto más importante para lograr utilidad es implementar una eficaz gestión por procesos. Mediante un diagnóstico encuentra algunas falencias en el departamento de producción de la compañía tales como la ausencia de políticas y procedimientos y la falta de revisión continua de los procesos. Por otro lado, también encuentra como factor positivo el interés que tienen los altos directivos para establecer políticas de mejora continua.

El autor señala que para implementar exitosamente el modelo de gestión por procesos primero se debe capacitar al personal sobre lo que esto significa además de la utilización de las distintas herramientas como cadena de valor, el ciclo de Deming PHVA, la gestión por indicadores, cómo levantar políticas y procedimientos, crear estándares, entre otros elementos. Se recomienda a la

empresa la creación de un departamento que se encargue de la mejora continua y la calidad de los procesos.

Trujillo (2015) realiza un estudio sobre el diseño de un modelo integral de gestión organizacional basado en el análisis de la complejidad y los sistemas de una compañía. En concreto, el modelo que propone Trujillo (2015) se fundamenta en tres elementos como son los sistemas, los procesos y la gestión del conocimiento, elementos que se incluyen en el diseño estratégico, la ejecución y la toma de decisiones. Según el autor las interrelaciones de estos elementos provocan la generación de valor en una organización a través de una administración más sistémica. En la figura 1 se observa la lógica del modelo integral que parte de la planeación o diseño estratégico a fin de mejorar la operatividad e impactar en la toma de decisiones dentro de la empresa.

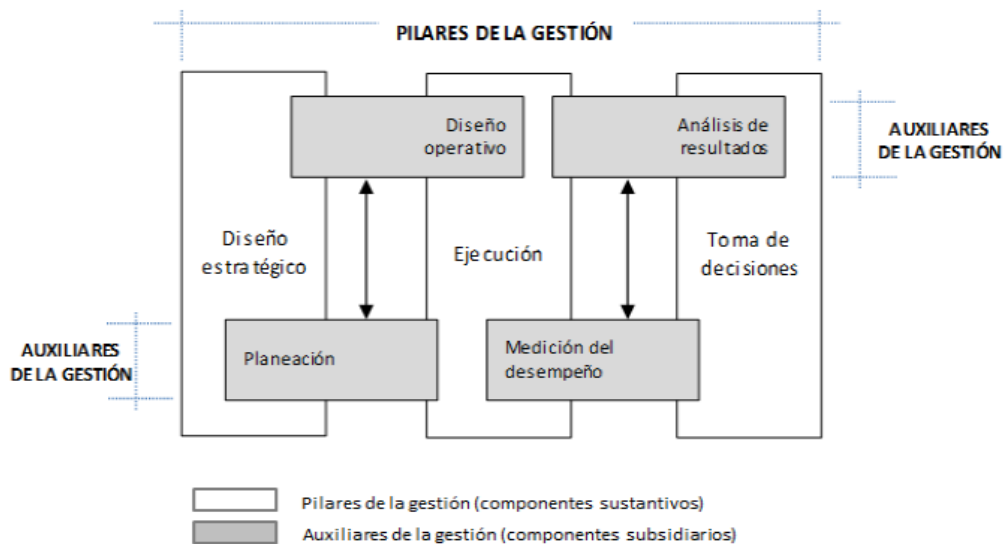


Figura 1. Esquema del Modelo de Gestión Integral. Adaptado de Trujillo (2015)

Trujillo sostiene que los elementos de un modelo no necesariamente deben ser complejos, lo importante es que tengan utilidad práctica. En esta línea, en el su estudio encontró que la ausencia de controles y metas en los diferentes estamentos de la organización es el primer desafío práctico a superar. El autor sugiere la implementación de un modelo que incluya la medición, análisis y la toma de decisiones basada en información.

Otro hallazgo que vale la pena mencionar en la investigación del autor antes señalado, es la resistencia al cambio que se encontró por parte de las personas de la organización que normalmente no facilitan la información

requerida para los análisis porque al final piensan que un nuevo modelo o forma de hacer las cosas traer aparejado más trabajo, lo cual mediante capacitación se demuestra que no es así.

Asimismo, la aplicación del modelo evidenció algunos aspectos importantes que se indican a continuación:

- Las actividades en la organización estudiada se realizan más por intuición que por aplicación sistemática de prácticas o herramientas de negocios que promuevan un mayor desempeño.
- En un principio, existe la percepción de que es inútil elaborar procedimientos, diagramas los procesos, fijar metas, diseñar estructuras debido al tiempo que consume realizar esas actividades. Afortunadamente, el autor explica que con la implementación y el avance del modelo esta percepción tiende a diluirse.
- Las personas se desempeñan mejor cuando tienen claridad de sus objetivos, si el modelo a implementar promueve esto, es más probable que reciba el apoyo de los trabajadores de la empresa.

Trujillo también describe los resultados obtenidos de la aplicación del modelo, los cuales pueden resumirse en reducción de las entregas atrasadas por parte de los proveedores, métrica que antes de la implementación se encuentra en 20 y posteriormente mejora a 9 días. Otro efecto de la aplicación del modelo también se observa en la disminución de los tiempos de entrega a los clientes los cuales pasan de 40 minutos a 25.

Para cerrar la investigación, el autor señala que el modelo propuesto es adaptable a distintos tipos de organizaciones y si bien se puede implementar de manera integral, es decir aplicando los tres módulos que lo componen, también es posible hacerlo individualmente o añadiendo otros aspectos específicos a la compañía que se analiza.

Si se realiza una comparación entre los distintos modelos abordados por los autores antes citados se puede notar que cada uno posee diversos enfoques ajustados a la realidad de la empresa que se analiza, es decir, no se aplica una receta universal. No obstante, los autores coinciden en ver a la mejora continua

como un factor fundamental para alcanzar y sostener resultados a lo largo del tiempo.

Problema de investigación

1.2 Planteamiento del problema de investigación

Para explicar correctamente el problema de investigación, es útil señalar el tipo de operación que realiza la empresa Construct. S.A., Sede Ecuador. La empresa se dedica a proyectos de ingeniería civil, hidráulica y de tráfico, es decir, no es una empresa que fabrica productos masivos a gran escala, sino que realiza partes y componentes en el marco de los proyectos que obtenga. Por tanto, los problemas operativos que tiene guardan relación con la forma de gestionar sus proyectos en cuando a su metodología de ejecución.

Bajo este contexto, los altos directivos de la empresa señalan que los principales problemas de la empresa son el incumplimiento de las fechas de entrega, fallas en la calidad de los productos, gastos excesivos en relación al presupuesto y desperdicio de horas productivas porque se destinan en corregir errores en vez de la producción. Todos estos problemas en conjunto inciden de manera negativa en la rentabilidad de la empresa, la satisfacción de cliente y la consecución de nuevos proyectos. Las tablas y figuras que se exponen a continuación muestran con claridad la presencia de problemas de tipo operativo en la organización. En la tabla 1 se observan las cifras proporcionadas por la empresa y que sustentan los problemas antes mencionados.

Tabla 3
Problemas Operativos en la Empresa

Aspecto	2016	2017	Sep. 2018
Porcentaje de entrega a tiempo de proyectos	75.8%	66.3%	60.1%
% de productos defectuosos	10.5%	17.4%	22.3%
Proyectos que superan el presupuesto asignado	20.3%	22.7%	23.4%
% horas destinadas a corregir fallas de fabricación	35.4%	36.2%	40.6%

Cómo se puede observar, existe un elevado número de proyectos que no concluyen en el tiempo previsto y que sobrepasan el presupuesto y lo más grave aún es que las cifras han ido en aumento a lo largo de los tres años. En septiembre de 2018 casi una cuarta parte de los productos resultan con una falla de fabricación, lo que además de incidir en la satisfacción del cliente también aumenta los costos de la compañía que se ve en la obligación de corregir los defectos y por tanto en destinar un tiempo improductivo, tiempo que representó 40.6% del total de horas laborables en el año.

En función de la evidencia mostrada, se procede a caracterizar los problemas mencionados de acuerdo a los síntomas mostrados que viene a ser los efectos que se presentan en la organización o lo que es visible como las entregas atrasadas, los errores de calidad, el incumplimiento del presupuesto y la poca disponibilidad para atender nuevos clientes. Posteriormente, se describen las causas, el pronóstico que es lo que ocurriría en caso de no corregirse los problemas operativos y finalmente, el control del pronóstico donde se propone el diseño del modelo de gestión organizacional para mejorar la operatividad.

Síntomas:

1. Incumplimiento en las fechas de entrega de productos o servicios.
2. Entrega de trabajos de fabricación sin control de calidad adecuado a las normas de su empresa matriz.
3. Generación de gastos no presupuestados en materiales y mano de obra.
4. Poca disponibilidad para atender a nuevos clientes.

Causas:

1. Programación deficiente de producción en cuanto a asignación de recursos y tiempos de fabricación.
2. Ausencia de proceso formal de aseguramiento y control de calidad apegado a las normas de la empresa matriz.

3. Poco conocimiento de gestión de costos en proyectos.
4. No se aplican procedimientos de trabajo establecidos.

Pronóstico:

1. Insatisfacción de los clientes.
2. Menor competitividad de la empresa.
3. Disminución de la rentabilidad.
4. Pérdida de potenciales clientes.

Control de Pronóstico: Propuesta de mejorar la operatividad de la empresa a través de un modelo de gestión organizacional que permita administrar eficazmente los recursos de la empresa y cumplir con los tiempos de entrega y calidad requeridos por los clientes.

1.2.1 Formulación del problema de investigación

¿De qué manera se puede mejorar la efectividad operacional de Construct. S.A. Sede Ecuador?

1.2.2 Sistematización del problema

- ¿Qué elementos o componentes debe considerar el modelo de gestión organizacional en función de los problemas de la empresa?
- ¿Cuáles son los principales problemas operativos que existen en la empresa Construct. S.A. Sede Ecuador?
- ¿Cuál sería el impacto de la propuesta del modelo de gestión organizacional sobre la efectividad operacional de la empresa?

1.3 Objetivos de la investigación

1.3.1 Objetivo general

Mejorar de la efectividad operacional de la empresa Construct. S.A., Sede Ecuador, mediante un modelo de gestión organizacional.

Objetivos específicos

- Efectuar una revisión bibliográfica de los principales conceptos y teorías relacionados a modelos de gestión organizacional.
- Analizar la situación actual de la gestión operacional de Construct. S.A., Sede Ecuador.
- Definir planes de acción que permita elevar la efectividad operacional de Construct. S.A., Sede Ecuador.

1.4 Justificación de la investigación

La medición de rendimiento, a lo largo del tiempo, se entiende como una forma de controlar a las personas, que la ven como una policía. Sin embargo, este el entendimiento acaba interfiriendo, de modo a limitar otras posibles aplicaciones de la medición de rendimiento, dentro de una organización, en el área de la estrategia empresarial, lo que ha sido visualizado en la literatura es que la medición de rendimiento pasa del papel de control para admitir la evaluación de desempeño de la organización y, consecuentemente, al aprendizaje organizacional.

El uso de un modelo de gestión organizativa basado en un modelo El sistema de evaluación del rendimiento puede suscitar un enfoque innovador, medida en que contribuye al llenado de una laguna del conocimiento, en que no se suele considerar cuestiones de relatividad, que permean las unidades colaboradoras, en lo que se refiere al medio ambiente, potencialidades y limitaciones inherentes a cada una de ellas, y que ayudan en la toma de decisiones, aumentando el resultado del desempeño individual, de las unidades colaborativas y globales de la organización.

Estudios sobre modelos de gestión y herramientas de seguimiento estratégico han sido ampliamente discutidos en la comunidad científica. Del mismo modo, la comunidad científica discute cómo implementar estos modelos en las empresas, de forma que las decisiones a tomar, sean apoyadas por herramientas, sistemas de información, que faciliten el análisis y la medición del rendimiento. Otra cuestión importante, que suscita innumerables discusiones en la comunidad científica y empresarial, es conocer y acompañar la contribución de cada empleado, en el desempeño global de la organización.

El análisis de estas cuestiones apoya la relevancia de este estudio, que está justamente en la posibilidad de presentar un modelo de gestión, apoyado por una herramienta de seguimiento, mostrando de forma práctica, cómo se hace la implementación del modelo de gestión en una empresa y cómo el rendimiento individual contribuye con el rendimiento global de la empresa.

Mediante la aplicación del árbol de problemas que permite identificar causas y consecuencias que se desprenden de una situación, se construye un modelo de gestión organizacional dirigido a la eliminación de las causas de los problemas, de tal manera que se consiga una mejora en la efectividad operacional. Desde el punto de vista teórico, el modelo de gestión organizacional a proponer integra diversos campos del conocimiento como el control de calidad total, la administración de recursos humanos por competencias, la mejora continua y la gestión de proyectos, lo cual constituye un aporte científico al campo empresarial que constantemente busca un incremento de la efectividad operacional a fin de lograr ser más competitivos.

Para la empresa Construct. S.A., Sede Ecuador, la realización de este proyecto tiene gran importancia porque le permitirá analizar los principales problemas operativos que enfrenta a través de la revisión de cifras y la realización de encuestas es decir su justificación es **práctica**; y a la vez **metodológica** al disponer de un modelo de gestión organizacional que contribuya a eliminar esos problemas, que a nivel país, la propuesta diseñada en esta tesis puede servir de modelo o de guía a otras organizaciones que enfrentan problemas similares a los que atraviesa la empresa objeto de estudio.

1.5 Marco de referencia de la investigación

Marco Teórico

Las teorías que fundamentan el análisis a realizar en la empresa Construct. S.A., Sede Ecuador, así como la propuesta de mejora de efectividad mediante un modelo de gestión organizacional se exponen a continuación.

1.5.1 Efectividad Operacional

De acuerdo a Porter (1985) la efectividad operacional de una empresa se refleja mediante una respuesta rápida a las necesidades del cliente y el mercado, así como en la utilización de mejores procedimientos de trabajo para alcanzar la productividad y diferenciarse de la competencia. La efectividad operacional es el soporte de la ejecución de la estrategia a través de la gestión de la calidad, los costos y en general el uso eficiente de los recursos de la organización.

Según Torres (2014) la estrategia y la efectividad son como dos caras de una moneda, la una no puede existir sin la otra. Las dos son elementos fundamentales para obtener un mejor desempeño en cualquier organización. La estrategia brinda la guía y la efectividad operacional el camino de ejecución de la estrategia. La efectividad operacional se enfoca en reducir desperdicios, ser más eficiente en la producción, cumplir con los tiempos de entrega, eliminar defectos de fabricación. El enfoque de esta investigación se centra en la efectividad operacional de la filial ecuatoriana de Construct. S.A. debido a que la estrategia se dictamina en la matriz ubicada en España.

La efectividad operacional también puede considerarse como un sistema de gestión dirigido a la mejora constante de la operación de la empresa. Sin embargo, la efectividad operacional de por sí no es estrategia sino la forma de realizarla dentro de una empresa (López, 2013). En la figura dos se observa la interrelación que existe en estrategia y efectividad operacional, los elementos constitutivos de la efectividad tienen que ver con el control del desempeño funcional, la medición y mejora de procesos, la automatización de los procesos y la mejora continúa.

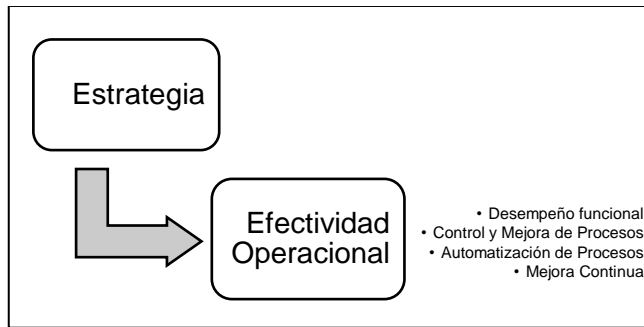


Figura 2. Relación entre Estrategia y Efectividad Operacional. Adaptado de López (2013)

1.5.2 Modelos de Gestión Organizacional

Dirigir una empresa constituye un asunto de fundamental importancia para los ejecutivos de hoy, los cuales no siempre disponen de una senda clara que les indique cómo hacerlo de la mejor manera posible. En esta línea surgen varios modelos de gestión empresarial u organizacional que señalan distintas maneras en que una organización puede administrarse.

Según (González & Ganaza , 2014) un modelo representa una realidad simplificada de tal manera que comprenda los elementos básicos del sistema real. El propósito de un modelo es entender un fenómeno. En el ámbito empresarial, un modelo abarca los elementos fundamentales de una organización tales como la estrategia, procesos y tecnología más la interacción que ocurre entre ellos (Hope & Player, 2012). De acuerdo a los mismos autores los principales modelos de gestión empresarial son el de calidad total, modelo de recursos humanos por competencias, gestión de procesos, Balanced Scorecard. La diferencia entre ellos se da en el énfasis que coloquen sobre temas de calidad, personas, gestión de la estrategia, procesos y reducción de desperdicios; no obstante, todos los modelos al final lo que buscan es mejorar el desempeño de la organización.

1.5.3 Gestión de Recursos Humanos por Competencia

De acuerdo a Drucker (1974) la gestión eficaz del talento humano en una organización puede ser considerada como una fuente de ventaja competitiva que

diferencia a la empresa otorgándole capacidades que llevan a generar productos y servicios de gran calidad. El mismo autor señala que la satisfacción del cliente solo se puede alcanzar si existe en primera instancia la satisfacción de los empleados que trabajan en una compañía.

Bajo este contexto, el tema relacionado a la gestión de recursos humanos ha tomado mayor relevancia dando origen a modelos de administración de las personas, de los cuales, el más utilizado es el de la gestión por competencias. De acuerdo a Alles (2015) una competencia es el conjunto de conocimientos, habilidades y comportamientos que tiene una persona y que determinan si lograrán el éxito en una posición. La clave para que el modelo de gestión de competencias tenga éxito es alinear las competencias de los colaboradores a la estrategia definida en la empresa (Fernández & Junquera, 2013).

Para lograr la alineación antes mencionada, la gestión por competencias debe ser incorporada a todos los subsistemas de recursos humanos como son la selección y reclutamiento, evaluación de desempeño y capacitación. En primer lugar, cada individuo de la organización debe conocer claramente lo que se espera de él a través del descriptivo de puesto de trabajo que contenga también el perfil por competencias, esto es un requisito sine qua non del modelo de competencias, tanto las personas que ya están en la empresa como las que van a ingresar deben tener desarrollado su descriptivo de puesto de trabajo. Posteriormente, todas las personas deben ser evaluadas para poder medir su grado de desempeño y tomar acciones correctivas en caso de desvíos respecto al desempeño deseado. Finalmente, las capacitaciones que se brinden en la organización deben estar dirigidas a la mejora de las competencias necesarias para la ejecución de la estrategia (Puchol, 2012).

1.5.4 Gestión por Procesos

Un proceso puede definirse como una secuencia de actividades que transforman elementos de entrada en elementos de salida que pretenden satisfacer a un cliente interno o externo (Gilli, Arostegui, Doval, Iesulauru, & Schulman, 2013). Normalmente los procesos no son exclusivos de un solo departamento de la empresa, sino que atraviesan varios departamentos de la organización, es decir son procesos transversales. En esta línea surge la gestión

por procesos como un sistema para administrar los procesos de una organización mediante su identificación, definición, medición y mejora continua de los mismos. La gestión por procesos ayuda a eliminar la visión de silo que parece prevalecer en algunas compañías en aras de una gestión interfuncional, de tal forma que impere el trabajo en equipo en la organización y se consiga una mayor productividad y competitividad (Martínez & Cegarra, Gestión por Procesos de Negocio, 2014).

Las organizaciones tienen distintos procesos de acuerdo al giro de negocio al que se dediquen; no obstante, en todas se pueden dividir a los procesos en estratégicos, operativos y de soporte. Los procesos estratégicos son aquellos relacionadas a la planeación y mejora continua de la organización, los operativos a los procesos que intervienen en la transformación de un producto o en la generación de un servicio y finalmente los de soporte aquellos necesarios para que la compañía funciones, por ejemplo, el de finanzas y recursos humanos. En la figura 3 se puede apreciar un diagrama general de la gestión por procesos.

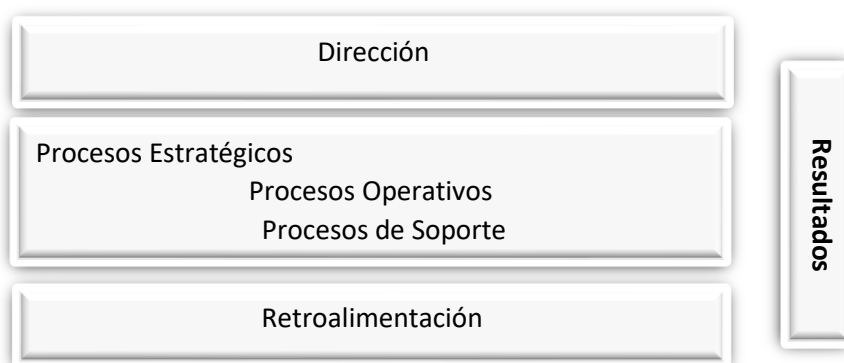


Figura 3. Diagrama General de la Gestión por Procesos. Adaptado de Gilli, et. al., (2013)

La clasificación de los procesos de la compañía en las tres clases antes mencionadas es el primer paso para implantar la gestión por procesos ya que permite conocer con claridad cuáles son los procesos de la empresa y en que categoría se encuentran. El siguiente paso es analizar los procesos de la empresa identificando para cada uno quienes son los clientes y qué resultados se espera. En función de aquello se analiza el proceso buscando resolver los problemas que tenga, normalmente a través de la eliminación de actividades que

no agregan valor, cambios en el orden de las actividades o automatización. Una vez mejorado el proceso se debe medir continuamente su desempeño a través de indicadores de calidad, costo, tiempo y satisfacción del cliente (Sánchez, 2013).

1.5.5 Balanced Scorecard

El Balanced Scorecard (BSC) fue creado por Kaplan y Norton como respuesta lógica a la situación que se vivía en las empresas durante la década de los 80, donde se enfocaban exclusivamente a medir indicadores financieros olvidando importantes dimensiones del negocio como el recurso humano, la tecnología, la cultura organizacional, los procesos internos y los clientes (Amo, 2011). Es así que los autores antes indicados proponen el BSC como una forma más equilibrada de gestionar a una compañía a través de cuatro perspectivas: la de aprendizaje, procesos internos, clientes y financiera, perspectivas que aparecen en el mapa estratégico. El mapa estratégico es el aporte más valioso del BSC y consiste en la descripción gráfica de la estrategia de la compañía, contiene los objetivos definidos para la organización dentro de cada perspectiva antes citada.

Estos objetivos deben ser coherentes con lo que busca la empresa y tener una relación causal entre ellos, de tal manera que si se logran los objetivos de aprendizaje y crecimiento esto impactará positivamente a los procesos internos por lo que esta mejora de los procesos internos conducirá a una mayor satisfacción de los clientes lo que al final redundará en la obtención de beneficios financieros (Kaplan & Norton, 2013). En la figura 4 se puede observar un mapa estratégico.

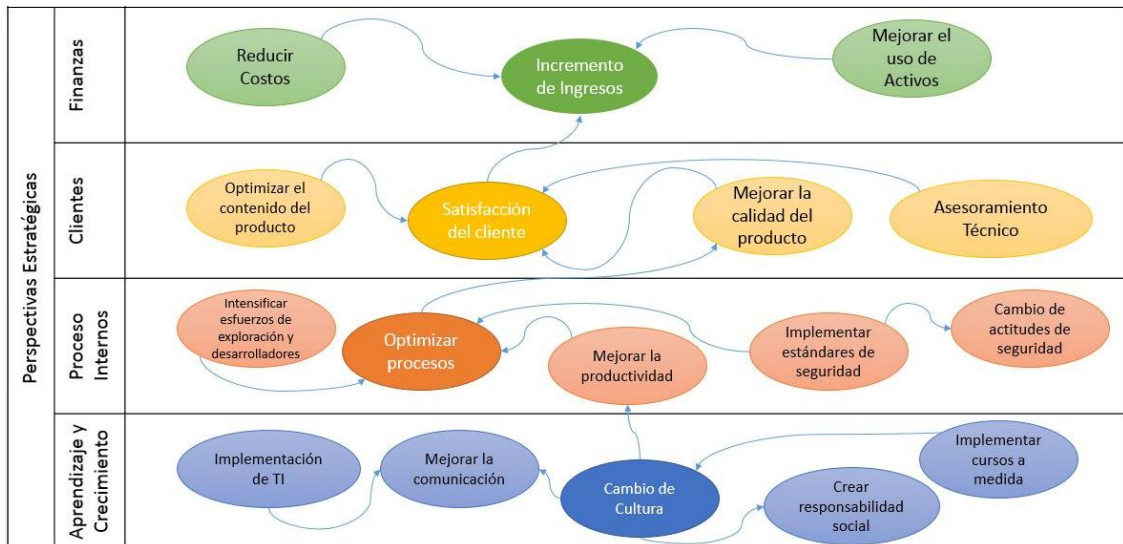


Figura 4. Ejemplo de Mapa Estratégico. Adaptado de Kaplan & Norton (2013)

En resumen, el modelo BSC sirve para conectar la estrategia de la compañía con sus operaciones, para ello utiliza como puente el mapa estratégico que contiene los objetivos que la empresa ha definido. Los otros componentes del BSC son los indicadores y las iniciativas estratégicas que constituyen aquellos proyectos que debe ejecutar para alcanzar la estrategia establecida.

1.5.6 Gestión del Tiempo y Costos

La empresa Construct. S.A., Sede Ecuador es una compañía que produce en función de los requerimientos particulares de cada cliente, es decir trabaja por proyectos. En este sentido, resulta oportuno revisar el tema de la gestión de proyectos en especial del manejo del cronograma y costos.

Según el Project Management Institute (2013) un proyecto es un esfuerzo temporal que se realiza para crear un producto, servicio o resultado único. Un proyecto tiene un inicio y un final claramente delimitado y atraviesa varias fases que son inicio, planificación, ejecución, seguimiento y cierre (Toro, 2013). La dirección de proyectos es la disciplina que se encarga de administrar profesionalmente los proyectos a través del uso de distintos conocimientos y técnicas a fin de alcanzar los objetivos del mismo. Esto no es fácil de realizar ya que involucra gestionar algunas áreas comunes que aparecen en los proyectos como el alcance, la calidad, cronograma, presupuesto y riesgos, entre otros (Urso, 2013).

La gestión del cronograma implica definir correctamente las actividades, secuencia, estimar los recursos que se utilizarán para ejecutar las tareas, la duración de aquellas y finalmente con todos los elementos anteriores desarrollar el cronograma. En cada parte de la gestión de un cronograma se aplican distintas herramientas y técnicas que ayudan a planificar de mejor manera, algunas de esas técnicas tienen que ver con la dependencia de las actividades para saber si se pueden ejecutar algunas de ellas en paralelo y de esa manera reducir el tiempo de ejecución del proyecto.

Otras técnicas importantes tienen que ver con la estimación de la duración de las actividades, dentro de las principales se pueden mencionar a la estimación análoga, paramétrica y por tres valores. La inclusión de reservas o colchones de tiempo también es un aspecto importante al realizar un cronograma de un proyecto ya que se debe considerar la incertidumbre y trabajo no previsto que puede aparecer durante la ejecución del proyecto (Angulo, 2014).

La planificación de los costos es otro factor clave del éxito de un proyecto, es un proceso donde se define cuáles serán los costos y gastos del proyecto, así como la forma de dar seguimiento a ese presupuesto. Es importante que se realice la identificación y cuantificación de los riesgos que podrían impactar al presupuesto de tal manera que se puedan manejar oportunamente y evitar afectaciones al proyecto (Lledó, 2012). Para el cálculo del presupuesto se utilizan herramientas similares a las de gestión del tiempo, como la estimación análoga, paramétrica, ascendente, por tres valores y el análisis de reservas.

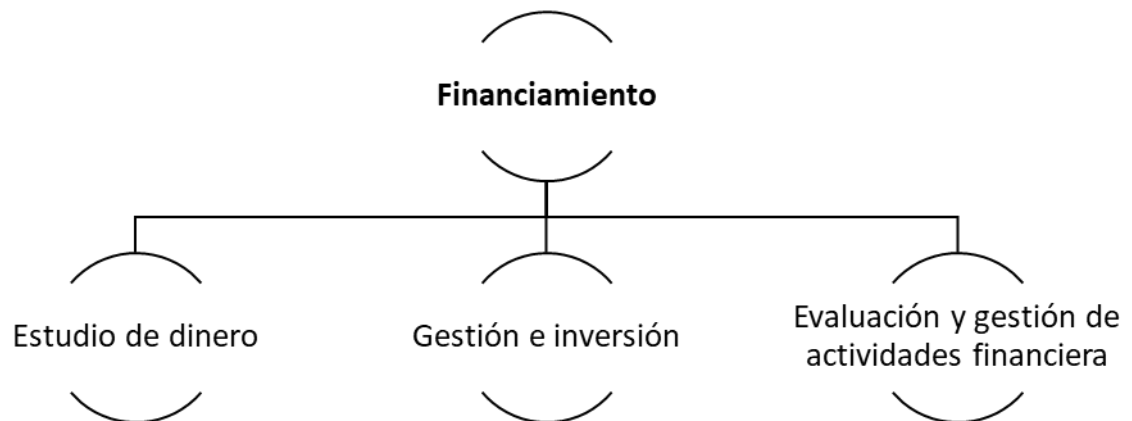
1.5.7. Gestión Financiera

Según lo expresado por González (2016), “la gestión financiera es un proceso que engloba las acciones de obtener, reservar, y realizar cualquier procedimiento con la finanza de determinada organización.” (pág. 96)

Las finanzas es la rama de la economía, se ocupa de las empresas, los individuos y las compras del sector público, la asignación y gestión de capitales y por lo tanto, sus transacciones en los mercados financieros, la razón de las transacciones es o bien una necesidad de cambiar las posibilidades de consumo

en el tiempo, por medio de ahorros y préstamos, es a su vez un deseo de diversificar el riesgo de entre los miembros de la sociedad.

Figura 5. División del financiamiento



Fuente: (United Nations, 2016)

El financiamiento se puede dividir en:

- El estudio de dinero y otros líquidos fondos
- La gestión y la inversión de éstos
- Evaluación y gestión de riesgos por las actividades financieras (gestión del riesgo)

Según Escribano (2015), “las finanzas examinan los métodos por los cuales los individuos, las empresas y las organizaciones organizan y utilizan recursos financieros.” (pág. 24)

Las finanzas son el proceso de administración y uso de los recursos financieros de la empresa, teniendo en cuenta las operaciones relacionadas a los riesgos, el término de finanzas puede significar las siguientes actividades:

- Dinero y otras investigaciones de propiedad
- La gestión de activos
- Proyectos que incluyen la gestión de riesgos

- El financiamiento, se refiere a la organización de los fondos del negocio

La teoría financiera tiene como objeto la inversión, la financiación puede ser estudiada como parte de las funciones de la administración de empresas, cuando se trata de la gestión de administración financiera se realizan las más variada misiones, de la apertura de cuentas bancarias y de la elaboración de las cuentas anuales y el presupuesto, algunos de los trabajos que tiene la administración financiera es:

- Contabilidad
- Preparación del presupuesto anual
- Preparar el informe anual
- Suma de servicio
- Facturación y pago
- Proporcionar encuestas periódicas
- Cuenta de apertura y gestión de cuentas bancarias y de ahorro
- Comité de auditoría de orientación

Esto significa que se realizan toda las conductas del libro mayor, los gastos y los ingresos son contabilizados, también se asegura que la administración cumpla el orden designado, el jefe de la administración garantiza la supervisión de variables económicas y financieras, a través de la implementación de las políticas de la administración, contabilidad, gestión fiscal, presupuestaria y administrativo, además de los contratos de los bienes raíces, asegurando el cumplimiento de las obligaciones.

La gestión optimiza la utilización de los recursos financieros, la integración de las diferentes estructuras de contabilidad, el apoyo a las decisiones y la información, la coordinación, y la contabilidad de estructuras departamentales.

El contador es la persona más importante para una empresa, es la persona que lleva la gestión financiera de la misma, realiza registros, es

responsable de las transferencias bancarias y la comunicación con los bancos y la oficina de impuestos. Estos proyectos suelen acudir al director financiero, y a su vez el rol de contador, lo puede llevar el propio dueño.

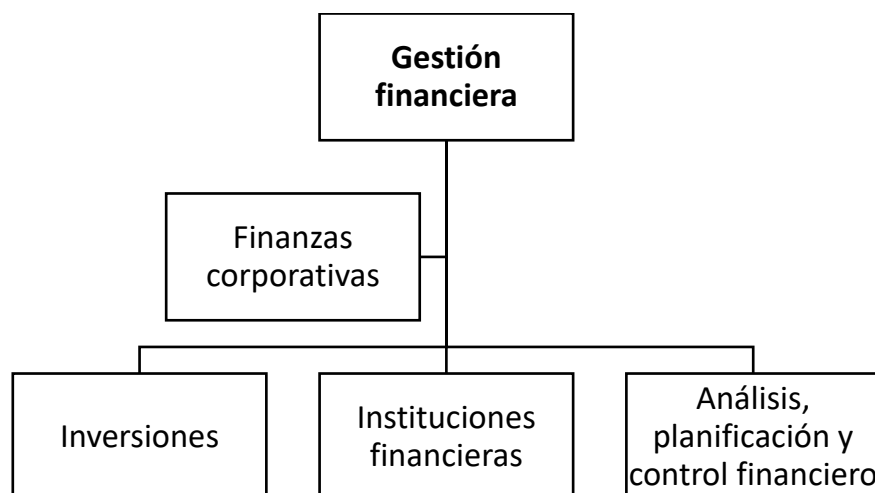
La gestión financiera es la disciplina que se ocupa de cuestiones relacionadas con la gestión de las finanzas de las empresas y organizaciones. Está directamente relacionado con la gestión, la economía y la contabilidad. Para poder proseguir con la gestión financiera es importante comprender el significado de las finanzas, que es el conjunto de recursos disponibles para ser utilizado en las transacciones y negocios con la transferencia y la circulación del dinero.

Analizando con precisión resulta que las finanzas son parte de la vida cotidiana, en el control de los recursos a las compras y adquisiciones, como la gestión y la existencia de la empresa en sus respectivas áreas, incluyendo la comercialización, producción, contabilidad, y especialmente en la gestión nivel táctico y estratégico general en el que se analizan los datos y la información financiera para la toma de decisión en el ejercicio de la actividad.

La gestión financiera es una herramienta o técnica que se utiliza para controlar la forma más eficaz posible, en lo que respecta a la concesión de crédito a los clientes, la planificación, análisis de inversiones y medios viables para obtener fondos para financiar las operaciones y actividades de la empresa buscando siempre el desarrollo, de tal forma que evita los gastos innecesarios.

La gestión financiera se puede dividir en áreas de actividad, que pueden ser entendidos como los tipos de medios de comunicación de transacciones o los asuntos financieros, son los siguientes:

Figura 6 Gestión financiera



Fuente: (Martínez L. , 2015)

1.6 Partes del Modelo de Gestión Organizacional para Construct.

S.A., Sede Ecuador

Una vez que se ha revisado la teoría relacionada a distintos modelos de gestión y de la administración de proyectos, se está en capacidad de conceptualizar de mejor manera en qué consistirá el modelo de gestión organizacional a diseñar para Construct. S.A., Sede Ecuador.

La propuesta de modelo tiene por propósito fundamental mejorar la operatividad de la empresa objeto de estudio a través de la incorporación de mejores formas de trabajo, así como la utilización de distintas herramientas para la planeación, ejecución y control de las actividades. El modelo a proponer es ecléctico ya que toma elementos de otros modelos revisados como son el de control de calidad total, gestión por procesos, gestión de recursos humanos por competencias; y los integra de una manera que sea fácil de comprender, de implementar y que sobre todo se adapten a la situación particular de la empresa. Realidad que se obtiene a través del levantamiento de información a efectuar mediante encuestas y revisión documental. En la figura 7 se puede observar la lógica del modelo y los elementos que lo constituyen.

Partes del modelo de Gestión Organizacional		
Balanced Scorecard - Definición de Objetivos - Mapa Estratégico - Gestión de Proyectos: técnicas específicas de gestión del cronograma	Control de Calidad Total - Ciclo de Mejoramiento PHVA - Definición del Proceso de Aseguramiento y Control de Calidad	RRHH por Competencias - Descriptivos de Puestos de Trabajo - Programa de Capacitación a Empleados

Figura 7. Modelo de Gestión Organizacional

1.6.1 Modelo de Gestión Integral de la Estrategia y Operaciones a utilizar para la empresa Construct S.A.

El proyecto se centra en dar seguimiento de una manera fácil y clara a los aspectos principales de la ejecución y adaptarnos continuamente al cambio.

Sus objetivos son:

- Diseñar el mapa estratégico de la empresa.
- Afianzar el conocimiento de la estrategia y gestión de proyectos en todos los niveles jerárquicos.
- Implementar un modelo de compensación por resultados para impulsar la ejecución de la estrategia en niveles gerenciales, jefaturas, coordinaciones y supervisores.
- Implementar herramienta informática para mejorar el seguimiento y control de los avances de la estrategia.

Las bases o elementos clave de este modelo es tener el plan estratégico, un sistema informático que ayude a controlar la ejecución de la estrategia y un modelo de compensación de resultados alineado a los indicadores estratégicos. En la figura 8 se exponen las bases del modelo.

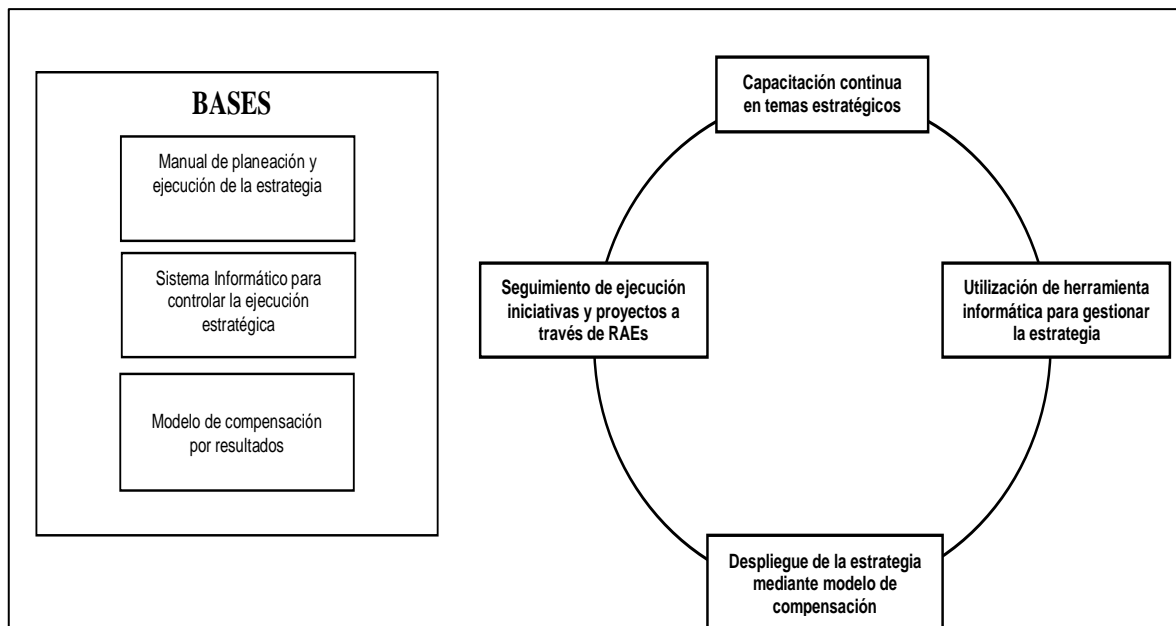


Figura 8. Elementos base del modelo de Gestión Integral de la Estrategia y Operaciones

En la figura 9 se da un ejemplo de mapa estratégico. La empresa Construct. debe definir y describir su estrategia a través de un mapa como el que se muestra para asegurarse de que cubre todos los aspectos importantes de la empresa tales como el talento humano, la tecnología y cultura en la perspectiva de aprendizaje y crecimiento; la excelencia en los procesos, la innovación, relación con el cliente y la responsabilidad social en la perspectiva de procesos internos; la propuesta de valor en la perspectiva de cliente y finalmente los resultados financieros en la perspectiva financiera. Observe que existe una relación causa-efecto entre los objetivos, de esta forma todas las actividades de la empresa se hayan interconectadas hacia el logro de la estrategia.

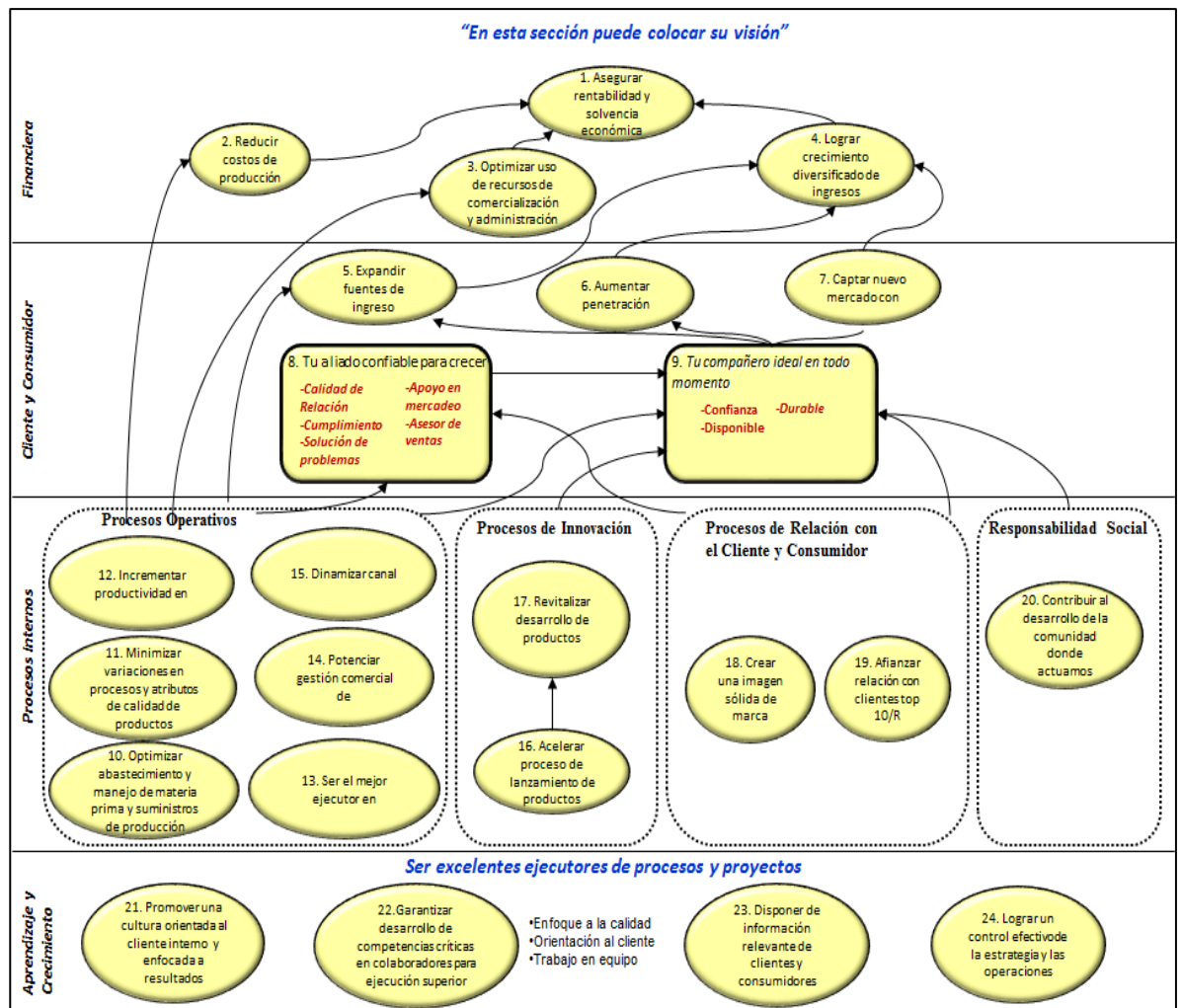


Figura 9. Ejemplo de Mapa Estratégico

1.6.2 Sistema de Compensación por Resultados y Balanced Scorecard Personal

El Balanced Scorecard Personal (BSCP) es un instrumento que se utiliza para alinear la ejecución de las operaciones a la estrategia. Forma parte del sistema de compensación por resultados cuyos elementos se pueden ver en la figura 11. El sistema de compensación por resultados parte de definir correctamente los indicadores y metas, cifras que se expresan en los BSCP de cada puesto de trabajo, luego hay que hacer un despliegue gradual de este sistema comunicando a todas las personas cuál va a ser la política de compensación por resultados, en tercer lugar, debe existir transparencia en los pagos para que los empleados confíen en el sistema, por último, la comunicación y retroalimentación debe ser permanente.



El éxito del sistema depende de cuatro elementos

Figura 10. Sistema de Compensación por Resultados

En la figura 10 se observa un modelo de Sistema de compensación por resultados, como se puede ver, está conformado por cuatro partes, en la primera se evalúa el resultado de los objetivos estratégicos corporativos debido a que la compensación también debe depender de esta clase de resultados. No es lógico que se paguen compensaciones si la compañía en conjunto está mal. En la segunda, el desempeño de los objetivos del puesto, en la tercera la participación en los proyectos y finalmente el nivel de competencias de la persona. Todos elementos, evaluados en conjunto dan una calificación que dependiendo de la escala significa una compensación variable. En el apéndice se incluye un detalle de las fórmulas de los indicadores propuestos en este ejemplo.

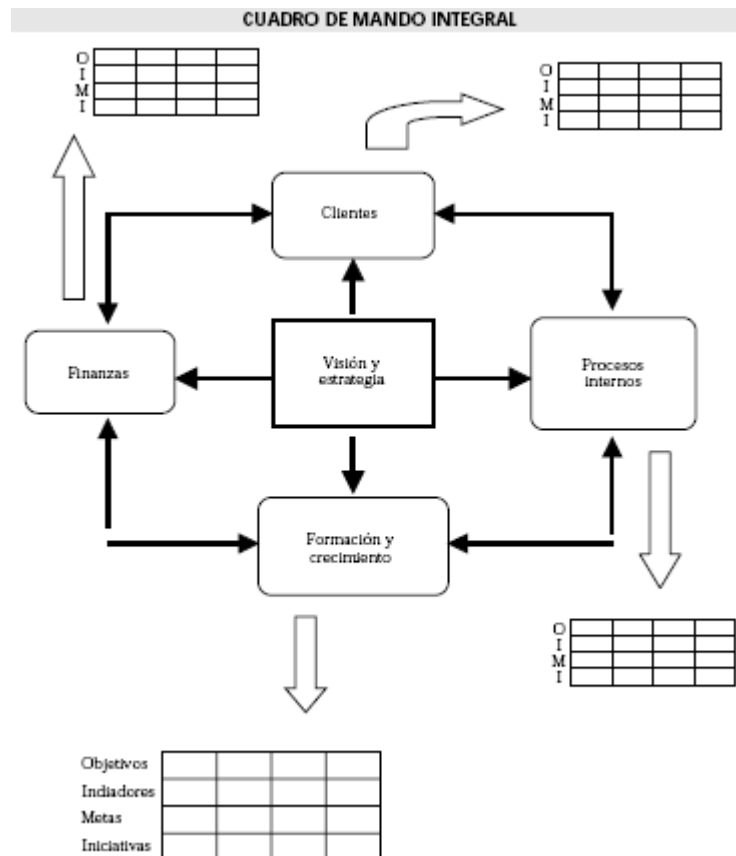


Figura 11. Formato de BSCP

1.6.3 Modelo de Control Total de la Calidad

En la figura 12 se puede observar que el modelo se sustenta en la aplicación de la ruta de la calidad y las 5s para lograr la mejora operativa. Asimismo, debe incluir la capacitación continua en temas de calidad, revisión, definición y actualización de estándares de procesos, monitoreo y control del cumplimiento de estándares y la formación, desarrollo y reconocimiento de grupos de mejora para la solución de problemas.

Sus objetivos específicos son:

- Determinar los procesos necesarios para el sistema de control total de la calidad y su aplicación a través de la organización.

- Determinar la secuencia e interacción de los procesos dentro de la organización.
- Definir y ejecutar un plan de capacitación continuo que permita promover una cultura de calidad orientada al cliente interno y externo y enfocado en resultados.
- Establecer los criterios y los métodos necesarios para asegurar de que tanto la operación como el control de estos procesos son eficaces, esto incluye procedimientos, instructivos, formatos y métodos de trabajo.
- Determinar actividades de seguimiento, establecimiento y medición de - indicadores para cada uno de estos procesos.
- Determinar acciones necesarias para alcanzar los resultados planificados a través de la formación de grupos de mejora.

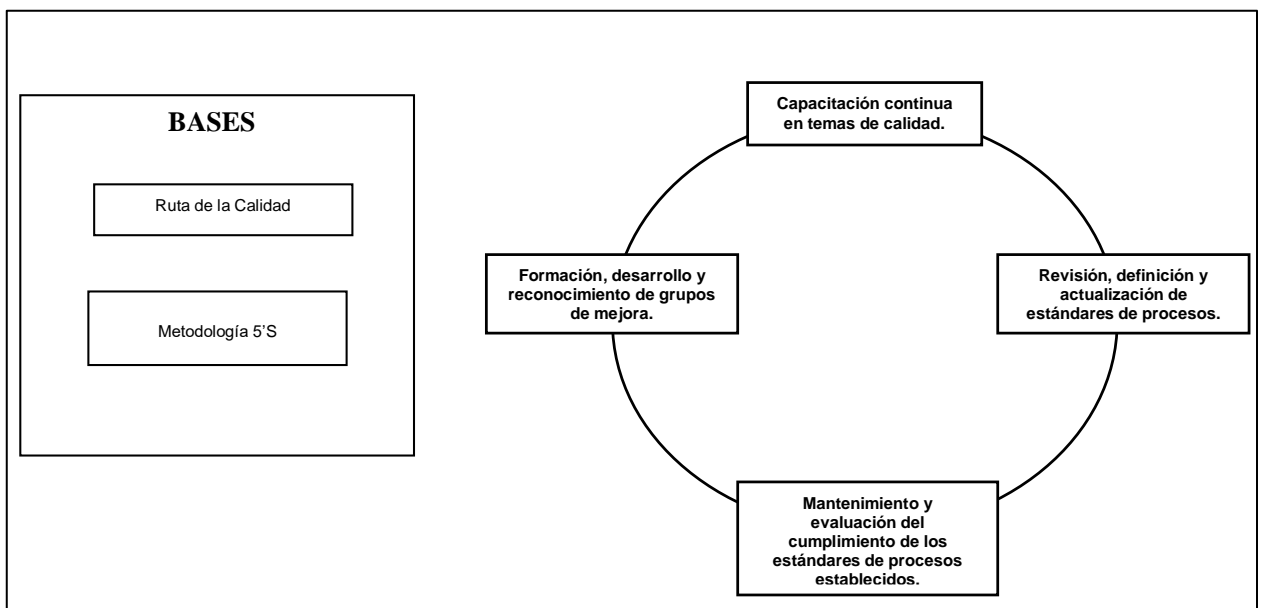


Figura 12. Elementos Base del Modelo de Control Total de la Calidad

La ruta de la calidad es otro componente que forma parte del modelo de calidad para Construct., este es sencillamente una manera organizada de resolver problemas en la organización a través del planteamiento de proyectos de mejora. La ruta de la calidad consta de 8 pasos a seguir tal como puede visualizarse en la figura 13.



Figura 13. Ruta de la Calidad

El modelo de calidad total también debe impulsar el uso de distintas herramientas de análisis de problemas como el diagrama de Pareto el cual ayuda a centrarse en los aspectos clave de un problema o, mejor dicho, en el 20% de los factores que provocan el 80% de los efectos. La lluvia de ideas para poder generar alternativas de solución para distintos problemas. La matriz de priorización de problemas donde de acuerdo a criterios definidos se puede priorizar qué inconvenientes deben solucionarse primero y finalmente el diagrama de causa – efecto que permite llegar a la causa raíz de un problema. En la figura 14 se muestra un formato propuesto para cada una de estas herramientas.

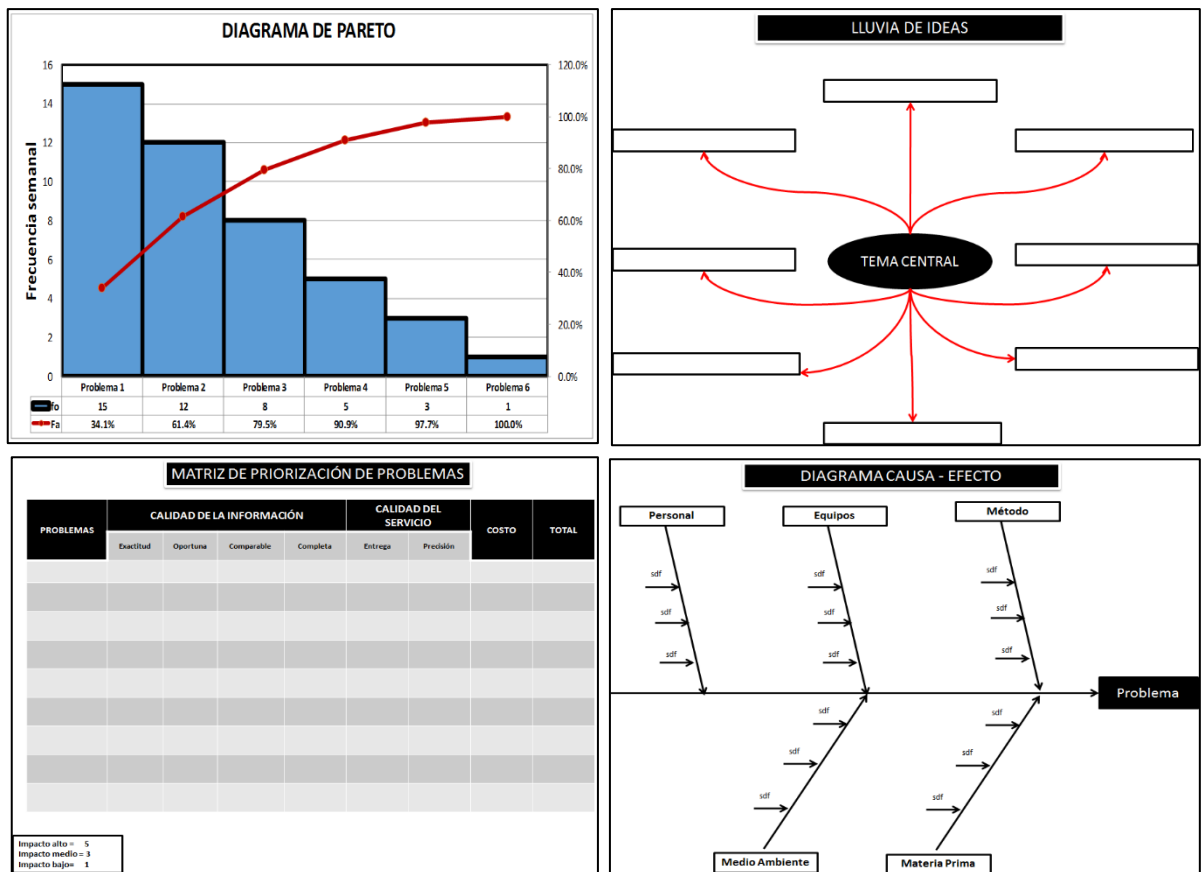


Figura 14. Herramientas de Análisis de Problemas

Un resultado importante que debe generar la implementación de este modelo es la definición clara de los procesos, en especial el de aseguramiento de calidad ya que la mayoría de los empleados y clientes piensan que la empresa tiene problemas de calidad, lo cual también se ha comprobado en la revisión de cifras históricas proporcionadas por la empresa. En la figura 15 se expone un modelo general de proceso para esta función, la empresa debe desarrollar un subproceso para cada punto del proceso sugerido.

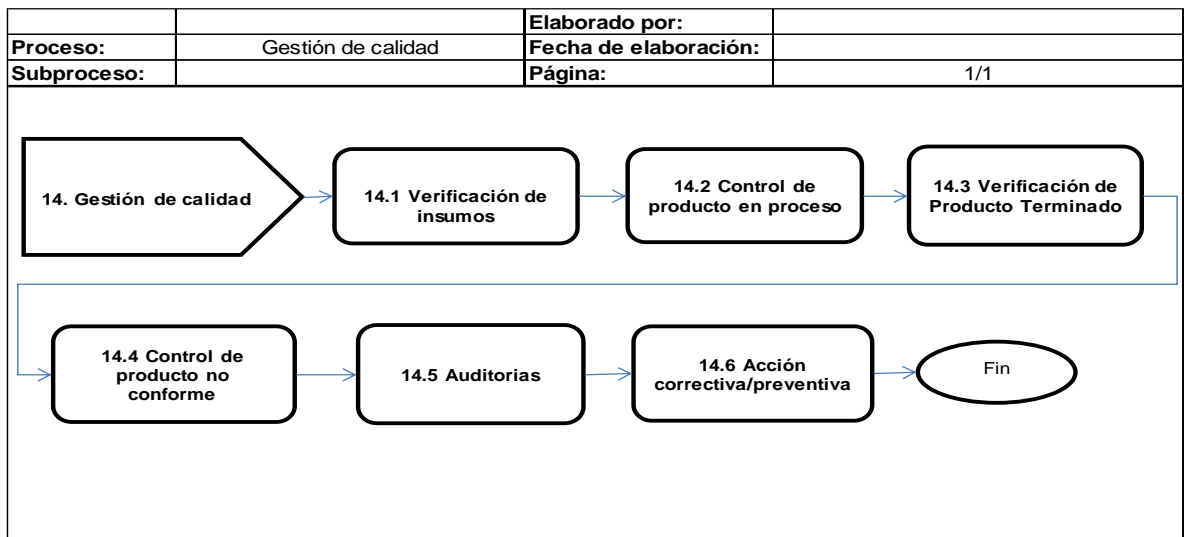


Figura 15. Modelo de Proceso Gestión de la Calidad

Otro elemento que también promueve la calidad en la empresa es la implementación de un programa 5 Eses tanto en las áreas administrativas como de operaciones.



Figura 16. Elementos del programa 5 Eses

El programa 5S busca incrementar la eficiencia en todas las áreas mediante el desarrollo de hábitos para organizar elementos de nuestro trabajo que muchas veces impiden actuar de una manera apropiada

1.6.4 Modelo de Gestión Integral de Recursos Humanos por Competencias

Este modelo tiene como finalidad el mejorar la productividad del equipo humano de la organización para que constituya una ventaja competitiva. Además de integrar los subprocesos de planeación, selección, evaluación y formación de recursos humanos, para alinear comportamientos que logren los objetivos de la empresa. Para implantar el Modelo de Gestión Integral por Competencias se propone los elementos que pueden observarse en la figura 17.

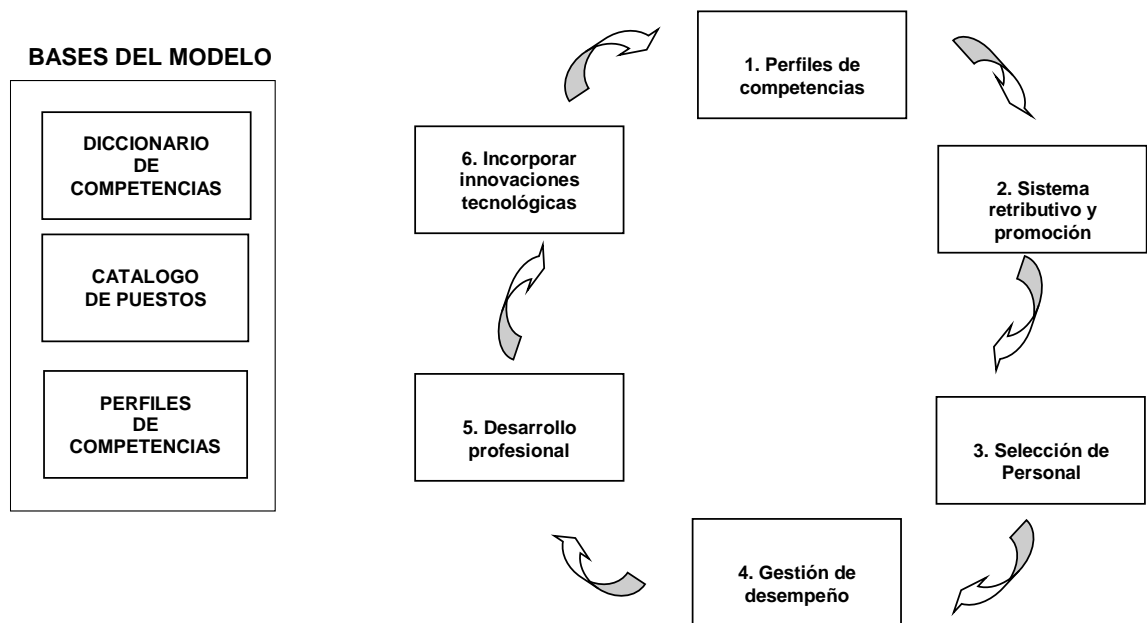
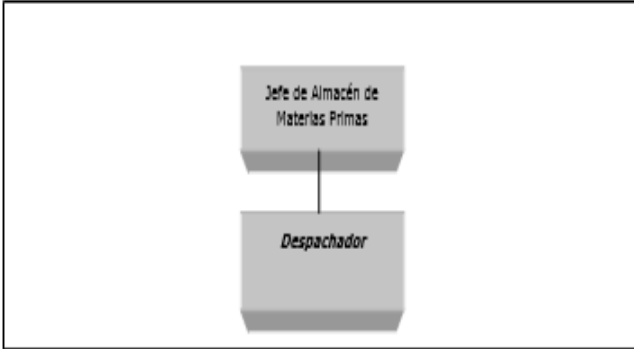


Figura 17. Elementos del Modelo de Gestión Integral por Competencias

En primer lugar, es necesario construir un diccionario de competencias que considere aquellas que son relevantes para la empresa, posteriormente se debe definir el perfil de cada puesto de trabajo donde se incluye además su perfil de competencias. Las fases del proyecto son 4, primero va el diseño, luego el desarrollo de las bases del modelo que se muestran en la figura 17, después la difusión del modelo y finalmente la implementación en todos los subsistemas de recursos humanos. De acuerdo a Alles (2007).

A continuación, en la figura 8, se presenta un formato de perfil de puesto que se recomienda para la empresa Construct., el formato tiene los campos necesarios para hacer una buena descripción de un puesto de trabajo.

DESCRIPCIÓN PUESTO DE TRABAJO	
1. Identificación del Puesto:	
Denominación del Puesto	Despachador Almacén Materias Primas
Área/Sección	Finanzas/Almacén de Materias Primas
Lugar de Trabajo	Guayaquil
Puesto de Jefe Inmediato	Jefe de Almacén de Materias Primas
Fecha Última Revisión	
2. Ubicación del Puesto de trabajo en la Estructura Orgánica:	
 <pre> graph TD A[Jefe de Almacén de Materias Primas] --- B[Despachador] </pre>	
3. Misión:	
Realizar eficaz y eficiente el proceso de recepción y despacho de materias primas y materiales de empaque de acuerdo al procedimiento establecido, a fin de abastecer al cliente interno con productos de calidad y en el menor tiempo posible.	
4. Descripción de actividades:	
<ul style="list-style-type: none"> • Recibir los insumos de acuerdo al procedimiento de recepción, almacenamiento, preservación y entrega de materias primas, empaques. • Ingresar en el sistema los insumos que cumplen con los estándares de calidad. • Registrar en el sistema la salida de las unidades de materiales de empaque para el respectivo análisis. • Almacenar insumos aprobados por el área de Aseguramiento de Calidad. • Realizar el despacho de insumos a clientes internos, mediante salida de bodega o transferencia en el sistema. 	
<ul style="list-style-type: none"> • Realizar diariamente inventario físico de materia prima y materiales de empaque e informar novedades al jefe inmediato. • Comprobar el buen funcionamiento de las cámaras de frío y registrar datos de control de temperatura y niveles de gas. • Retirar envases del área de sanitización, para la respectiva devolución a proveedores. • Receptar el combustible. • Comprobar el nivel de agua en la cisterna para controlar el adecuado abastecimiento, e informar novedades al jefe inmediato. • Registrar facturas en la guía y remitir al departamento de Contabilidad. • Trasladar cartones y tanques de aceite desmoldante que se hayan almacenados. • Revisar los materiales en mal estado e informar al jefe inmediato para el respectivo tramite. • Apoyar en operaciones de recolección de cereales y limpieza. • Archivar documentos de respaldo: entradas, salidas y transferencias. 	
5. Relaciones del Puesto:	
Internas	Externas
<u>Cientes</u> Producción Innovación y Desarrollo Aseguramiento de Calidad: Analista de Laboratorio	Proveedores de insumos
<u>Proveedor</u> Aseguramiento de Calidad: Analista de Laboratorio Compras	

6. Límites de Autoridad del Puesto:

Decisiones tomadas por sí mismo y sin consultar	Decisiones que requieren la aprobación de un superior inmediato
No aplica	Todas las relacionadas con sus funciones

7. Condiciones de Trabajo:

Condiciones Ambientales:
Medible el 100% en Almacén
Herramientas de Trabajo:
Computador Montacargas eléctrico y manual.

PERFIL DEL PUESTO

Edad	22 a 30 años
Sexo	Masculino
Disponibilidad de Viaje	No
Educación Formal Requerida	Bachiller
Experiencia Requerida	Un año en posiciones similares

PERFIL POR COMPETENCIAS

COMPETENCIAS DE GESTIÓN

COMPETENCIA	NIVEL
Iniciativa	Básico
Autocontrol	Básico

COMPETENCIAS TÉCNICAS

COMPETENCIA	NIVEL
Sistemas de Inventario y control de bodegas	Intermedio
Seguridad Industrial	Básico
Normas de Seguridad Alimentaria	Básico
Computación	Básico

Elaborado por:

Revisado por:

Aprobado por:

Desarrollo Humano

Gerente Financiero Administrativo

Gerente General

Figura 18. Descripción de Puesto de Trabajo

CAPITULO II. MARCO METODOLOGICO

2.1. Diseño de la investigación

Según lo manifestado por Calello & Neuhaus (2016), el diseño de la investigación constituye en la elaboración de una estructura para el desarrollo de cualquier proyecto de investigación científica, ya que el investigador direcciona y sistematiza los procesos para la obtención de la información.

En el presente estudio, el diseño de la investigación será elaborado de tal forma, que se pueda cumplir específicamente con el objetivo principal, siendo este, el alcance de la información que refleje los resultados esperados por parte de la investigadora, para así medir la necesidad de desarrollar un modelo de gestión para mejora de la efectividad operacional de la empresa Construct. S.A

Por ende, es importante manifestar, que el estudio será no experimental, dado que no se pretende llegar a modificar las variables que intervienen en el proceso de investigación, más bien, es prescindible obtener resultados que refleje la situación actual de la empresa.

La presente investigación tiene carácter no experimental con datos de corte transversal y panel, se enfoca en analizar el estado de distintas variables relacionadas a la gestión operacional de la empresa Construct. S.A., Sede Ecuador en el periodo 2016 a 2018. El enfoque es de tipo cualitativo y cuantitativo debido a que se utilizan instrumentos como la encuesta dirigida tanto al personal interno de la empresa como a los clientes y análisis organizacional a través de un FODA y la observación de los procesos operativos.

2.2. Método de investigación

Se aplica el método deductivo-inductivo porque mediante la información que se recopila en la empresa se procede a deducir la relación e implicaciones que tienen cada una de las variables estudiadas en la resolución del problema propuesto en la investigación.

2.3. Tipo de investigación

2.3.1. Investigación exploratoria

Según lo determinado por Fernández (2017), cuando se trata de tener una aproximación con la problemática o acontecimiento que se encuentra bajo estudio, los estudios exploratorios se ajustan, ya que facilitan un primer reconocimiento del hecho del que se tiene poco o nada de conocimiento.

Dado que el presente proyecto se encuentra orientado en el desarrollo de un modelo de gestión, siendo su principal inconveniente, el incumplimiento de los procesos internos de la empresa Construct. S.A., es necesario por parte tener conocimientos más claros en lo que concierne a un modelo de gestión, conocer todos los elementos, así como también las estrategias que se pueden emplear, los objetivos que se deben de trazar, entre otros aspectos; para ello, en la presente fase de investigación lo que principalmente se desarrollará, es un estudio exhaustivo, llegando a obtener información de fuentes secundarias, tales como, textos y revistas científicas, que permitan obtener información confiable, para luego, con un conocimiento mayormente estructurado, llevar a cabo otras fases de estudio.

2.3.2. Investigación descriptiva

Según lo señalado por Díaz (2015), la investigación descriptiva, permite al investigador conocer de forma puntual y concreta de la problemática que se encuentra bajo estudio, dado que se basa en la medición de uno o más atributos del fenómeno descrito.

En cuanto a la investigación descriptiva, principalmente lo que se pretende de ello, es manejar una investigación de carácter estadístico, ya que es necesario medir al mercado, llegando a conocer sus gustos, preferencias, y lo principal, conocer la necesidad por parte del negocio en desarrollar un modelo de gestión para lograr un crecimiento operacional de la empresa Construct. S.A, a través del grado de conocimiento que tengan los objetos de estudios. Siendo así, que en los estudios descriptivos lo que principalmente se aplicará, son técnicas que permitan recolectar datos, como también, el uso de herramientas que contribuyan con la obtención de la información.

2.3.3. Investigación de campo

Según lo establecido por Zapata (2013), “En la investigación de campo el investigador específicamente conlleva el estudio en el lugar donde ocurren los hechos o problemáticas, llevando a cabo una investigación pura a la realidad que se investiga, puesto que, lo que se pretende obtener, es información de fuentes primarias.” (Pág. 187)

Debido a que se llevará a cabo una investigación de mercado, es necesario extraer la mayor cantidad de datos, en el lugar donde se encuentra establecido la empresa, para así dar cabida a la obtención de información primaria que refleje la factibilidad o no del desarrollo del modelo de gestión

2.4. Instrumento de la investigación

2.4.1. El cuestionario

Según lo mencionado por Arnau & Anguera (2015), el cuestionario es un instrumento que contiene un conjunto de interrogantes elaboradas de forma ordenada y coherente, para llegar a generar información necesaria en una investigación, dependiendo del tipo de estudio, el cuestionario puede abierto o cerrado.

Concerniente al cuestionario, el mismo, estará estructurado con preguntas de investigación cerradas, dado que se orientará para el desarrollo de estudios cuantitativos, es decir, aplicando como técnica a la encuesta, por otra parte, cada una de las interrogantes se ajustarán a los objetivos del proyecto, a más de ser expuestas en un lenguaje sencillo, siendo comprensible para los objetos que se encontrarán bajo estudio.

2.5. Técnica de la investigación

2.5.1. La encuesta

Según lo expuesto por Heinemann (2016), la encuesta es utilizada, cuando en la investigación se requiere el alcance de información primaria, dado que se

aplica métodos de investigación para así, llegar a recolectar datos, garantizando al investigador que los resultados puedan ser analizados e interpretados.

Como principal técnica se consideró a la encuesta, puesto que la misma maneja métodos de investigación sistemáticos y específicos, es decir, los resultados que se alcanzarán se mostrarán de forma concreta, dado que se verán reflejados de forma porcentual, dando cabida al método cuantitativo. Por ello, será menos complejo al momento de obtener los resultados, codificar e interpretar la información, dado que los mismos se darán de forma puntual.

2.6. Unidad de Análisis, población y muestra

Población: Se considera a los empleados que conforman todos los departamentos de la empresa Construct. S.A: Recursos Humanos, Recepción de Materias Primas, Operaciones, Comercialización, Logística, Compras, Finanzas, Informática y la Dirección. En total son 95 empleados, distribuidos en la forma que señala la tabla 4

Tabla 4

Distribución del Personal

Área	# Empleados	%
Recursos Humanos	5	5,26%
Recepción de Materias Primas y Compras	3	3,16%
Operaciones	45	47,37%
Comercialización	8	8,42%
Logística	20	21,05%
Finanzas	4	4,21%
Informática	3	3,16%
Dirección	7	7,37%

Fuente: Estadística de la Empresa

De acuerdo a la tabla 4, la mayor parte del personal se concentra en el área de operaciones, lo cual es lógico de una empresa que se dedica a ejecutar proyectos de construcción y fabricación de piezas.

La población de clientes, de acuerdo a lo informado por la compañía Construct. Ascende a cinco clientes. La empresa señala que no puede proporcionar los nombres de sus clientes por lo que se los clasificará como cliente A, B, C, D, E. Al ser tan pequeña la población, no tiene sentido aplicar una muestra, en consecuencia, se encuestará a los cinco clientes.

Unidad de Análisis: Empleados que prestan sus servicios a la empresa en la ciudad de Guayaquil. Clientes de la Empresa Construct.

Tamaño de la Muestra: Para determinar el tamaño de la muestra se define un error estándar de 5,0%, se utiliza el tipo de muestreo probabilístico por estratos, que consiste en subgrupos en el que la población se divide en segmentos y se selecciona una muestra para cada segmento (Hernández, 2014), esto será aplicable a la encuesta hacia empleados. Respecto a los clientes, la encuesta se hará a todos debido a que son muy pocos y no es práctico escoger una muestra de una población tan pequeña. En el caso del análisis FODA mediante la observación del funcionamiento de los procesos, se hará en todos los departamentos de la empresa.

Muestra: De una población registrada de 95 empleados, el tamaño de la muestra se determina con un error estándar de 5% a un 95% de nivel de confianza. Para el cálculo del tamaño muestral tomamos en consideración los siguientes parámetros

$N = 95$

$Z = 95\%$ de confianza, es una distribución Normal que equivale a 1.96

$e = 5,0\%$ Error para tamaño muestral para Guayaquil

$p = 90,0\%$ de Probabilidad de que el evento ocurra.

$$n = \frac{p(1-p)}{\frac{e^2}{z^2} + \frac{p(1-p)}{N}} = \frac{0.9(1-0.9)}{\frac{0.05^2}{1.96^2} + \frac{0.9(1-0.9)}{95}} = 58$$

La muestra de empleados a encuestar es de 58 distribuidos según la estructura poblacional que se puede ver en la tabla 5.

Tabla 5
Distribución de la Muestra de Empleados

Área	# Empleados	%
Recursos Humanos	2	3,45%
Recepción de Materias Primas y Compras	2	3,45%
Operaciones	28	48,28%
Comercialización	5	8,62%
Logística	12	20,69%
Finanzas	3	5,17%
Informática	2	3,45%
Dirección	4	6,90%

Fuente: Estadística de la Empresa

2.7. Variables de la investigación, operacionalización

Las variables a considerar en el presente estudio son:

Dependiente: Propuesta de mejora para la efectividad operacional de la Empresa Construct. S.A

Independiente: Modelo de Gestión Organizacional

En el Apéndice encontrará Cuadro de Operacionalización de Variables.

2.8. Fuentes, técnicas e instrumentos para la recolección de información

La fuente de datos es primaria, provienen directamente de la empresa que se analiza. Los datos se refieren a los problemas operativos que está atravesando la empresa, las técnicas que se utilizan para la obtención, análisis e interpretación de datos son la encuesta, observación, revisión documental de las cifras proporcionadas por la compañía y la aplicación de un cuestionario FODA por departamento. La encuesta y el cuestionario utilizado pueden visualizarse en el apéndice.

2.9. Tratamiento de la información

Para procesar los datos recopilados se utiliza el programa SPSS. La información adicional que se ingresa al programa procede de la revisión documental de cifras.

CAPITULO III. RESULTADOS Y DISCUSIÓN

3.1 Resultados de las Encuestas a Empleados

1. En su opinión, considera usted que la empresa tiene problema operativos?

Tabla 6

Considera usted que la empresa tiene problemas operativos

Respuesta	%
Si	75.9%
No	24.1%
Total	100,0%

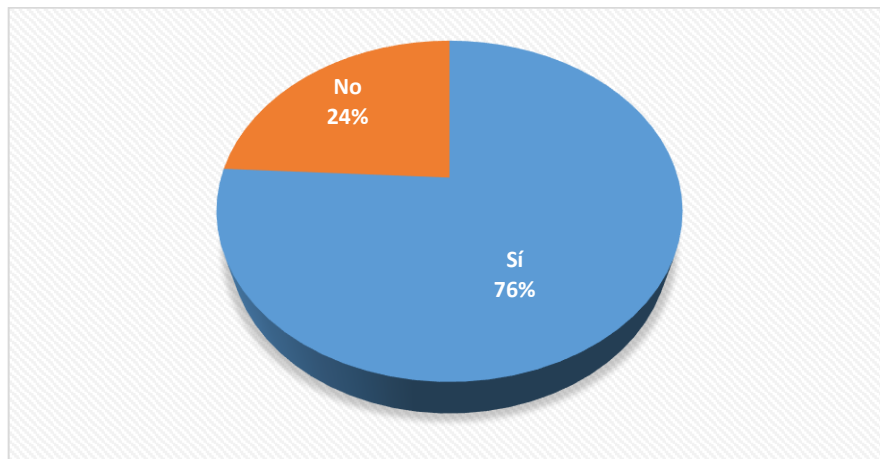


Figura 19. Considera usted que la empresa tiene problemas operativos

Análisis: De la muestra encuestada, el 75.9% de los empleados de Construct. Considera que la empresa tiene problemas operativos.

2. ¿Cuáles son los principales problemas operativos que atraviesa actualmente la empresa? (mencione por lo menos 2 problemas)

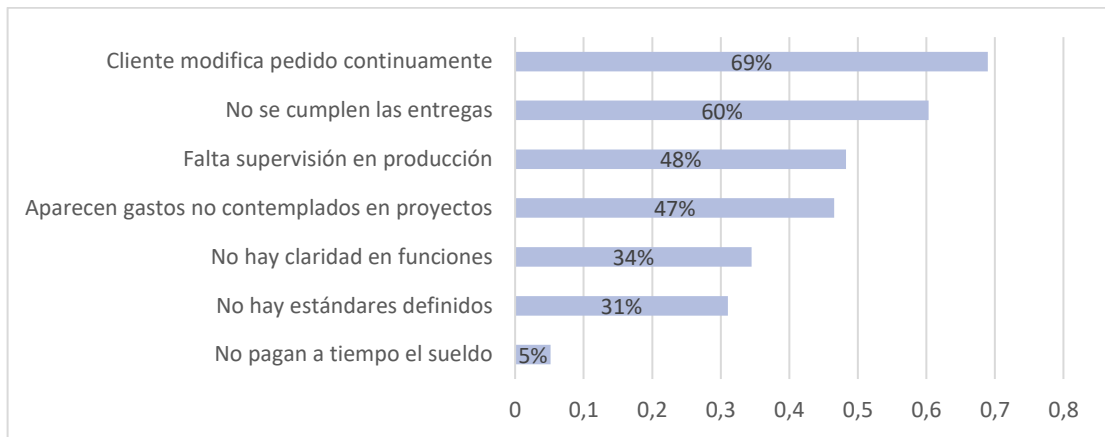


Figura 20. Problemas operativos de la empresa según empleados

Análisis: Cuando se encuestó a los empleados, la mayoría respondió que para la empresa es un problema el hecho de que los clientes modifican continuamente los pedidos y añaden nuevas especificaciones lo que afecta el tiempo de entrega y a veces la calidad de los productos. El segundo mayor problema es el incumplimiento de la entrega, en este punto, los empleados mencionaban que normalmente no se estiman correctamente los tiempos de entrega con tal de complacer a los clientes. Otro problema importante que se señaló fue la falta de supervisión en el área de producción donde a decir de los empleados no se controla adecuadamente la calidad de los productos ni se realizan mediciones continuas de estándares.

3. Ordene de mayor a menor los siguientes problemas operativos de acuerdo a su importancia (productos defectuosos, procesos no definidos, retrasos en las entregas, desmotivación de los operadores, tiempos improductivos, gastos excesivos).

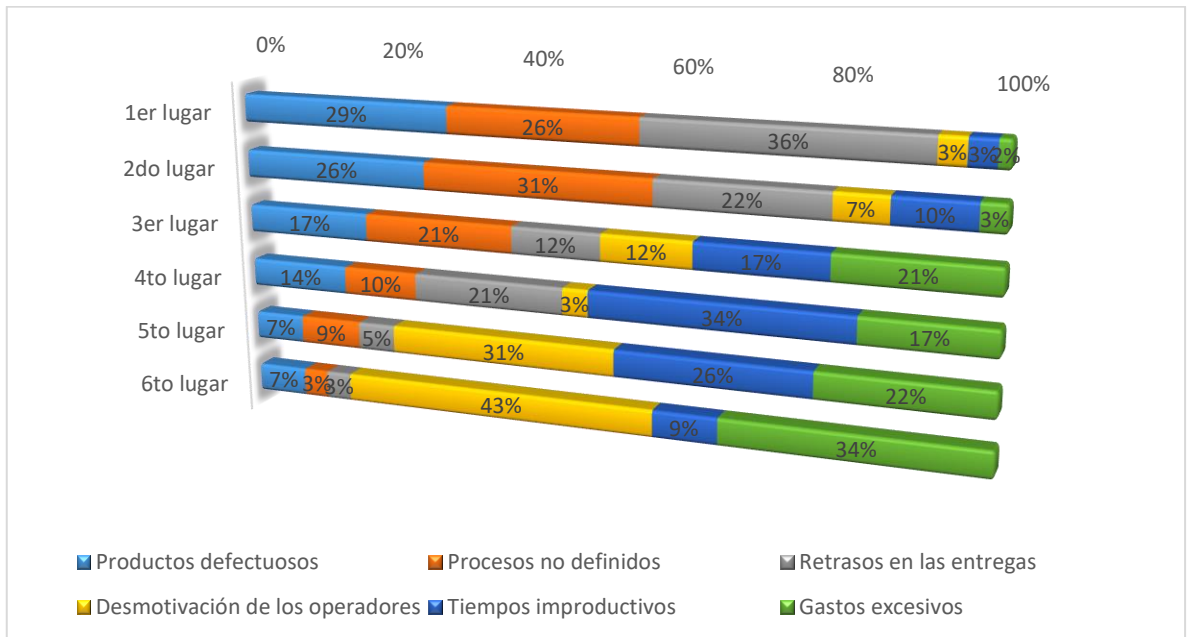


Figura 21. Priorización de problemas operativos según empleados

Análisis: Cuando se presentó una lista de problemas operativos a los empleados con la finalidad de que aquellos los ordenen según su importancia, hay tres problemas que ocuparon el primer lugar: los retrasos en la entrega, los productos defectuosos y los procesos no definidos.

4. ¿Se encuentra usted de acuerdo con los procesos y procedimientos de trabajo que existen en su área de trabajo?

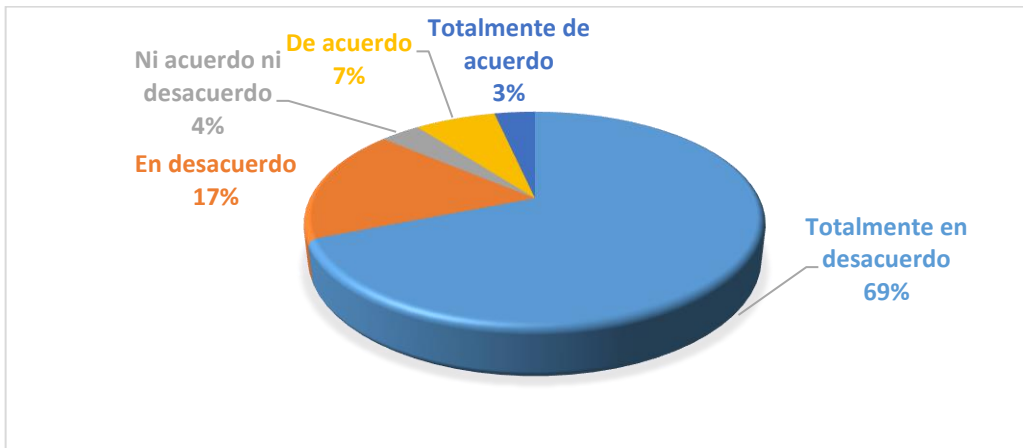


Figura 22. ¿Se encuentra usted de acuerdo con los procesos y procedimientos de trabajo que existen en su área de trabajo?

Análisis: En esta pregunta, el 69% de los encuestados opinó que los procedimientos de trabajo no están claramente definidos en su área. Apenas un 3% de los encuestados cree que los procedimientos sí son claros.

5. ¿Está de acuerdo usted con los indicadores de gestión para medir el desempeño del área?

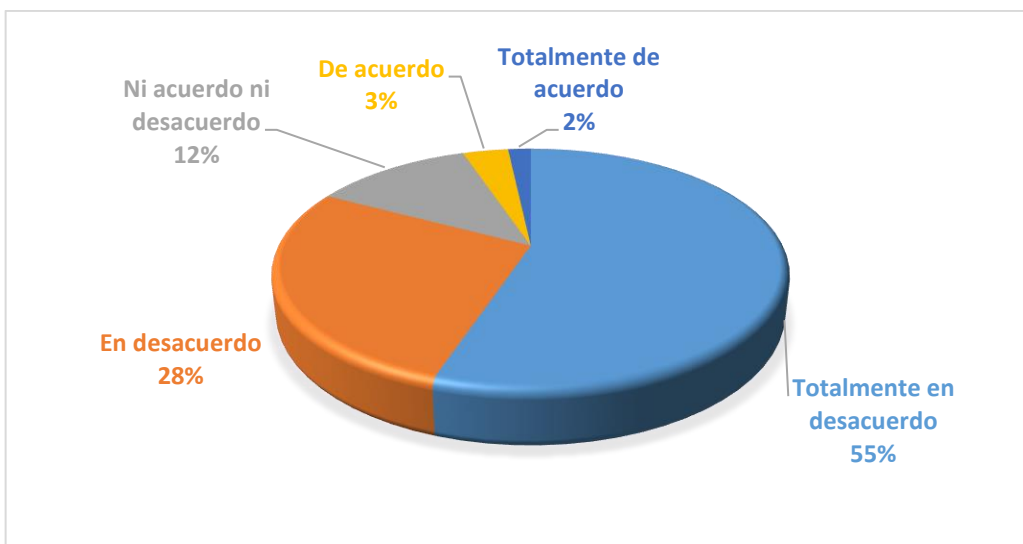


Figura 23. ¿Está de acuerdo con los indicadores de gestión para medir el desempeño del área?

Análisis: El 55% de los encuestados señalan que no se aplican indicadores de gestión para medir el desempeño del área. Solo un 2% indican que sí.

6. ¿Cree usted que los proyectos de las empresas se gestionan con la metodología y las herramientas apropiadas?

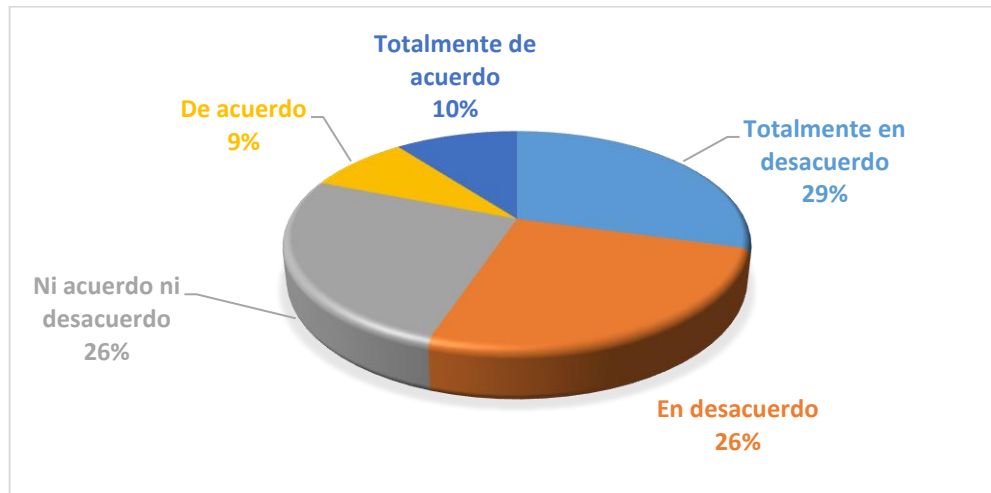


Figura 24. ¿Cree usted que los proyectos de las empresas se gestionan con la metodología y las herramientas apropiadas?

Análisis: el 56% de los encuestados mencionan que la empresa no utiliza metodologías ni herramientas de gestión de proyectos. Un 26% está dudoso y un 19% señalan que la empresa sí usa metodología y herramientas para dirigir los proyectos.

7. ¿Cómo creen que se encuentran los clientes de la empresa con el servicio de construcción?

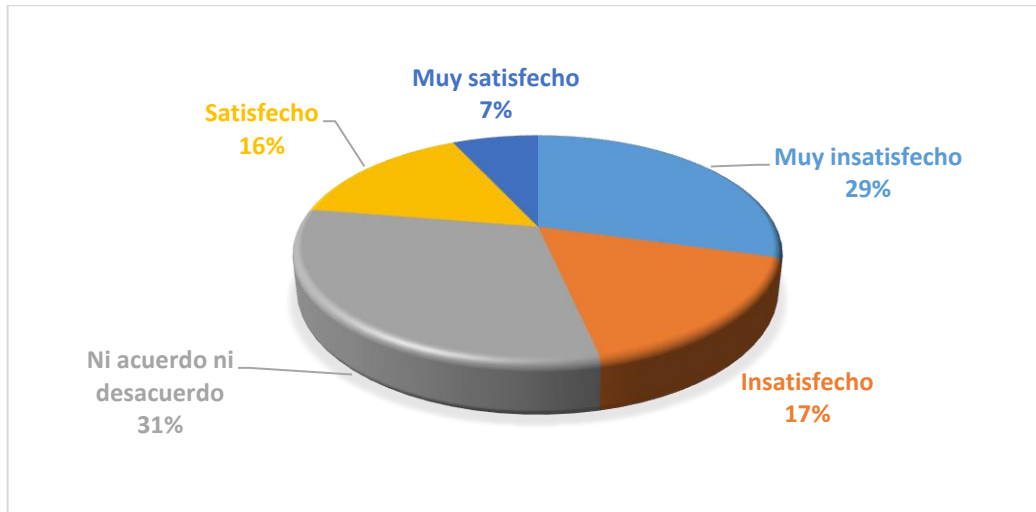


Figura 25. Los clientes están satisfechos con el servicio de Construct.

Análisis: El 46% de los encuestados creen que los clientes no están satisfechos con el servicio de la empresa. La mayoría, un 31% no está ni de acuerdo ni en desacuerdo. Sólo un 7% opinan que los clientes sí están satisfechos con el servicio de la compañía.

8. ¿El nivel de tecnología de la empresa es el adecuado para sus operaciones?

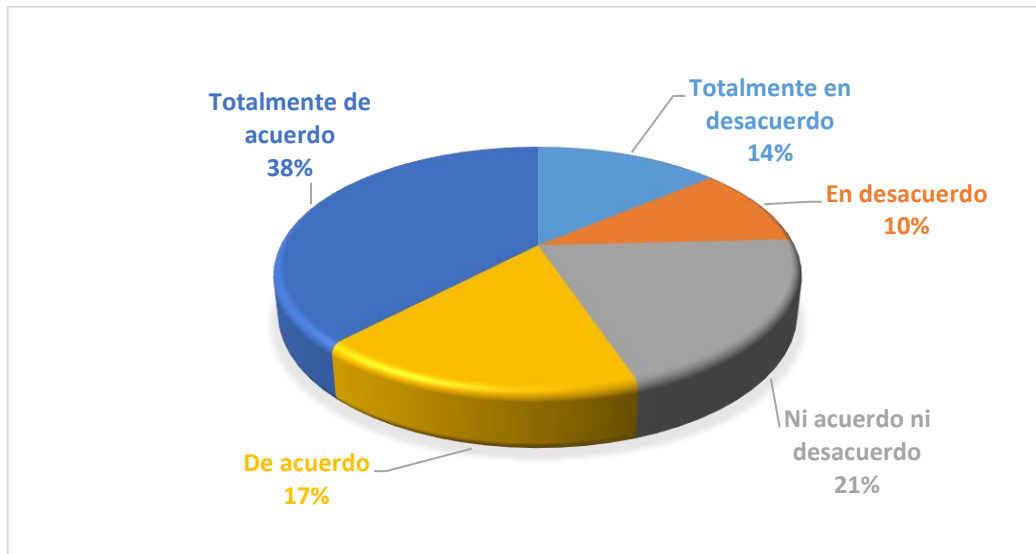


Figura 26. ¿El nivel de tecnología de la empresa es el adecuado para sus operaciones?

Análisis: En esta pregunta, la mayoría de encuestados, un 38% expresan que la empresa sí tiene un nivel de tecnología adecuado para sus operaciones. Un porcentaje significativo, 21% opinan lo contrario.

9. ¿Considera usted que las áreas tienen personal capacitado?

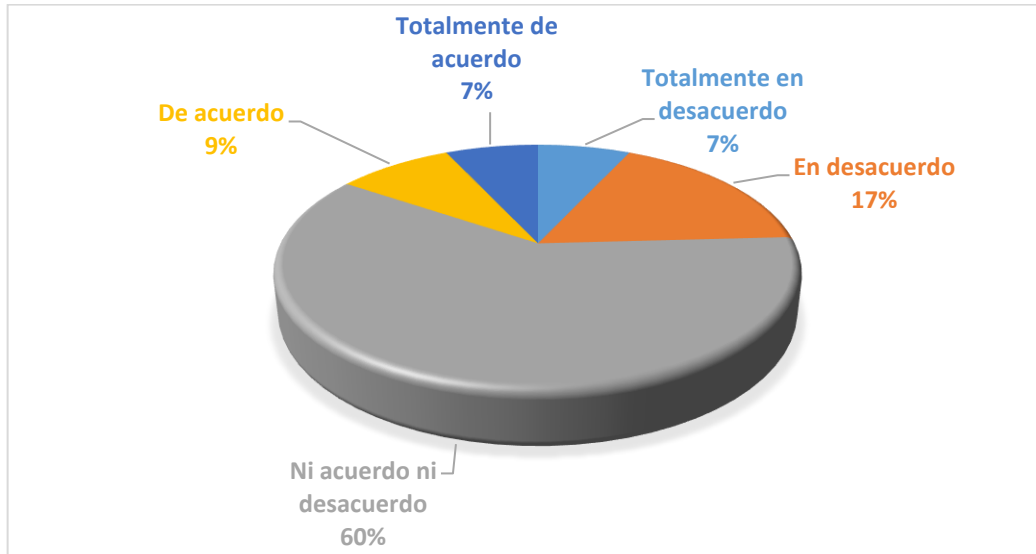


Figura 27. ¿Las áreas tienen personal capacitado?

Análisis: En esta pregunta existe una gran incertidumbre por parte de los empleados, de los cuales un 60% indican que no están ni de acuerdo ni en desacuerdo con este aspecto. Un 17% no cree que las áreas tengan personal capacitado y con buena actitud, versus un 9% que sí lo cree.

10. ¿En qué aspecto debe mejorar la empresa según su opinión?

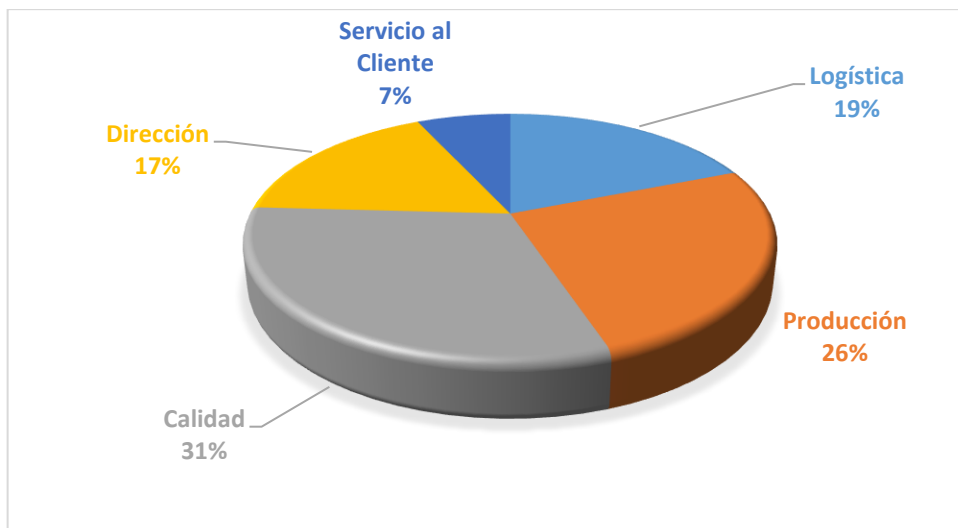


Figura 28. ¿En qué aspecto debe mejorar la empresa según su opinión?

Análisis: En opinión de los empleados la empresa debe enfocarse en mejorar los aspectos de calidad (31%), producción (26%) y logística (19%).

3.2 Resultados de las Encuestas a Clientes

1. ¿Cuánto tiempo tiene como cliente de la empresa?

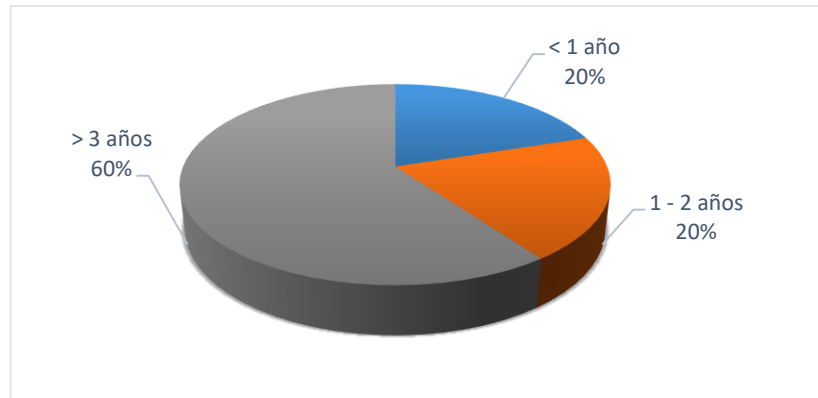


Figura 29. Antigüedad del Cliente

Análisis: El 60% de los clientes de la empresa tienen una antigüedad mayor a los 3 años. Solo un 20% tiene menos de un año con la organización.

2. ¿Con qué frecuencia encarga un proyecto a la empresa Construct?.

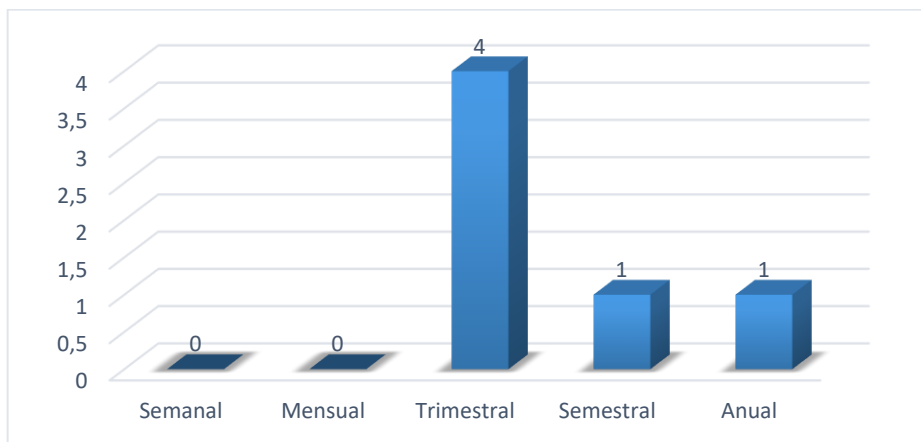


Figura 30. Frecuencia de encargos de proyectos

Análisis: La frecuencia más común con la que los clientes encargan un proyecto a la empresa es trimestral con un 80% de los clientes. El 20% encarga un proyecto semestralmente. Dependiendo del tipo de proyectos que se encargue el cliente, la frecuencia del pedido va a ser menor, proyectos grandes se dan una sola vez por año generalmente.

3. ¿Cree usted que la empresa cumple con sus expectativas en cuanto a la calidad en el servicio que le ofrece?

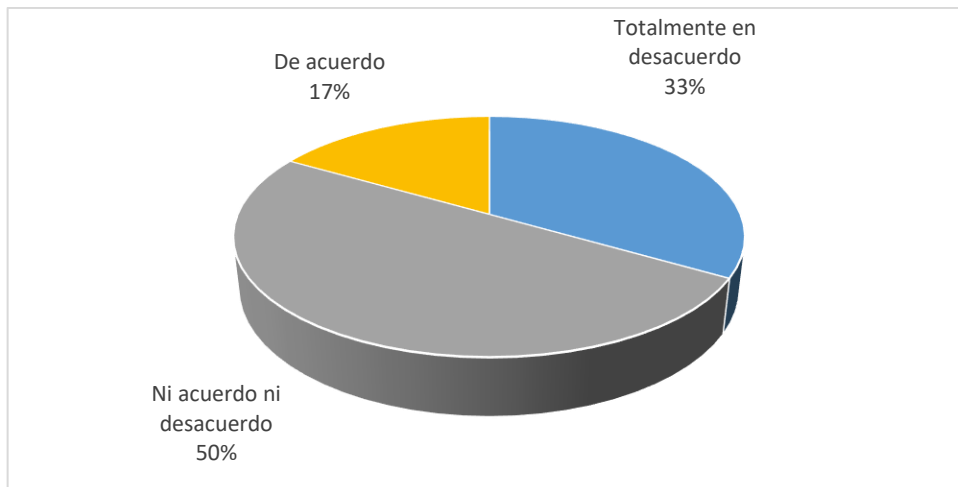


Figura 31. Cumplimiento en la Calidad

Análisis: Un poco más de la tercera parte de los clientes asegura que la empresa no cubre sus expectativas de calidad y entrega. Esta cifra es inferior a la que mencionaban los empleados, donde el 46% de los empleados encuestados opinaban que la empresa no satisface el servicio por la cual son contratados.

4. Cuál es el principal problema que ha tenido con el servicio de Construct.?

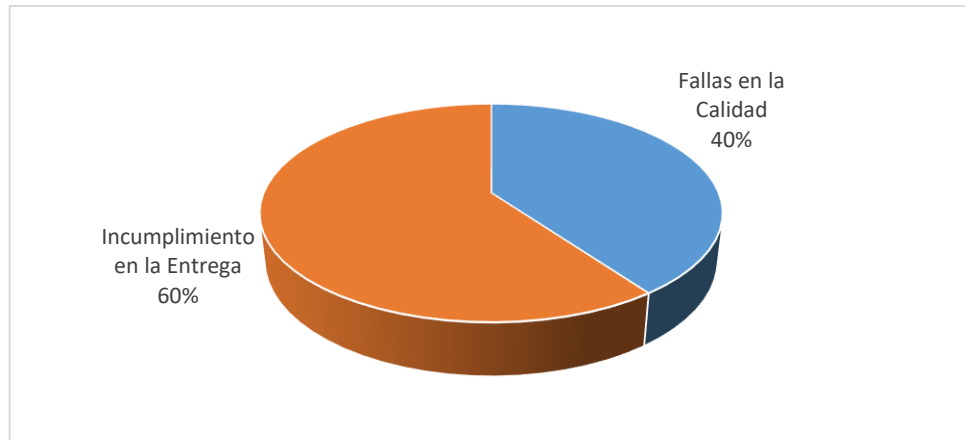


Figura 32. Problema más importante según los Clientes

Análisis: El 60% de los clientes mencionan que el problema principal que tienen con Construct. es el incumplimiento en la entrega. Este resultado coincide con lo expresado por los empleados, quienes también situaron como principal problema a los incumplimientos en las entregas. Esta situación de incumplimiento se da frecuentemente por los atrasos en los pagos de los clientes principales de la empresa, así como factores climáticos que afectan a la instalación o asfaltado, etc.

5. **¿Considera usted que la empresa soluciona rápidamente sus problemas?**

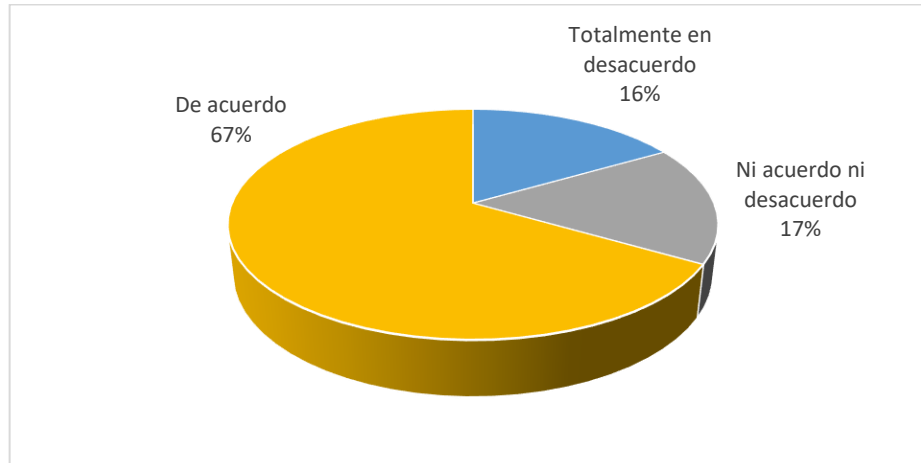


Figura 33. ¿La empresa soluciona rápidamente sus problemas?

Análisis: 67% de los clientes respondieron que la empresa sí soluciona rápidamente sus problemas, un 16% señala que la compañía no actúa rápidamente para resolver inconvenientes que se presenten.

6. ¿Qué es lo más importante que debe mejorar la empresa según su opinión? marque solo uno

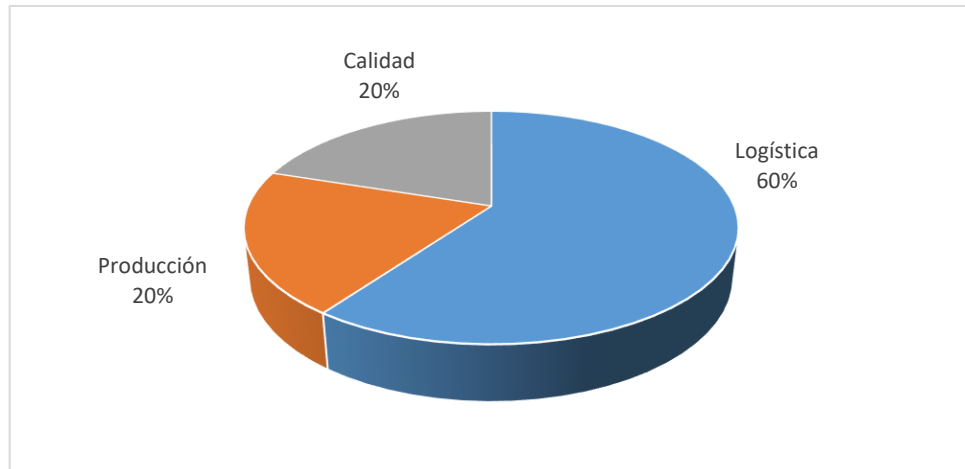


Figura 34. ¿En qué aspecto debe mejorar la empresa?

Análisis: En opinión de los clientes la empresa debe centrarse en mejorar su proceso logístico para que entregue a tiempo los productos, luego la producción y finalmente la calidad.

3.3 Análisis Organizacional

Matriz FODA

FORTALEZAS

- Compromiso de la Gerencia General con el mejoramiento continuo y optimización de recursos.
- Control permanente de las finanzas de la empresa.
- Baja rotación y ausentismo del personal.
- Flota de vehículos en buen estado.
- Proveedores conocen los requerimientos de la materia prima.
- La moral de los empleados es buena

OPORTUNIDADES

- Disponibilidad de fuentes de financiamiento.
- El gobierno tendrá una buena apertura hacia los empresarios.
- Nuevas líneas de negocio
- Poder participar en proyectos Estatales de inversión extranjera
- Expansión extranjera otros países américa latina

DEBILIDADES

- Falta de direccionamiento estratégico, indicadores de gestión, definición de proyectos y presupuesto para el crecimiento de la empresa.
- Insuficiente gestión de la fuerza de ventas.
- Calidad del producto por debajo de estándares del mercado.
- Poca integración de las áreas comercial, operaciones, logística y compras.
- Los proyectos no se controlan con una metodología profesional.
- Precios poco competitivos.
- Falta de análisis de ventas e información de mercado que permita tomar mejores decisiones.
- Constantes fallas de calidad en los productos.

AMENAZAS

- Ventas concentradas en el mercado local.
- Fácil imitación del producto por parte de la competencia.
- Mayores controles en el tema ambiental.
- Existe una marcada dependencia con los proveedores de materia prima.
- Variabilidad de los precios de la materia prima.

3.4 Discusión de los Resultados

Del análisis realizado, los problemas principales de la empresa pueden resumirse en:

- No se ha identificado el rumbo estratégico de la organización ni aquellas iniciativas que permitirían que la organización se sostenga en el tiempo. Asimismo, no está estandarizada la forma de gestionar los proyectos de los clientes lo que ocasiona retrasos en entregas y exceso de gastos.
- Proceso ineficiente de recepción de materias primas en cuanto a coordinación de horarios y cantidad de personal. Además de recibir la materia prima en condiciones que ralentizan el proceso de descarga.
- Mal uso de espacio en la planta, zonas con elementos ajenos al proceso de producción y áreas sin utilizar.
- Personal de compras no realiza gestión de búsqueda de nuevos proveedores.
- Débil gestión comercial reflejada en el poco reconocimiento de marca, disminución de las ventas, portafolio limitado de productos, escasa efectividad de las visitas comerciales y falta de análisis, planes de ventas, información de mercado y poca coordinación con áreas relacionadas como compras, operaciones, logística.
- La estructura organizacional no está completa y falta definir correctamente responsables, niveles de autorización, funciones, perfiles de competencia, indicadores de desempeño. Asimismo, no hay un proceso formal de

capacitación y evaluación de desempeño para todas las áreas de la empresa.

- Manejo del sistema integral de calidad en la operación de la empresa.

Estos problemas coinciden con los expresados por la alta gerencia y se constataron en el estudio realizado de la compañía, los mismos pueden solucionarse con la implementación de un modelo de gestión organizacional direccionada hacia varias aristas como el talento humano, la gestión estratégica, la calidad y la dirección de proyectos. En el capítulo siguiente se desarrolla este modelo y se proponen herramientas y acciones específicas para mejorar la gestión operacional en la compañía.

CAPITULO IV. PROPUESTA

En este capítulo se presenta el modelo de gestión a proponer en la empresa, el mismo que se compone de elementos del control total de calidad, planeación estratégica a través del Balanced Scorecard y gestión de los recursos humanos por competencias. La implementación del modelo es una solución permanente que evitará la aparición de los problemas operativos de la empresa en un futuro, no obstante, su efecto no es inmediato, sino que se ve a lo largo de los meses, ya que independientemente de la implementación de algunas herramientas y metodologías, al final de cuentas lo que se trata es de crear un cambio cultural en las personas, situación que suele tomar tiempo. Por tal razón, adicional a la propuesta de modelo se señalan algunas acciones de corto plazo que pueden ayudar a mejorar la operatividad del negocio, todas estas acciones se derivan del análisis realizado en la empresa.

4.1 Justificación

Como se ha visto en el análisis realizado a la empresa Construct., aquella presenta diversos problemas operativos tales como entregas tardías, fallas en la calidad, costos excesivos, etc. Debido a la existencia de esos problemas, se justifica el realizar una propuesta que ayude a la empresa a mejorar su actuar.

4.2 Propósito general

Diseñar una propuesta de modelo de gestión operacional que permita que la empresa Construct. Mejore su desempeño operativo.

4.3 Desarrollo

Como se mencionó en el capítulo 1, el modelo a implementar consta de tres aristas relacionadas con el control total de calidad, planificación estratégica y gestión de recursos humanos. Cada una de estas aristas será abordada como un proyecto o fase del modelo, en conjunto el modelo se implementará en su totalidad cuando se termine con la ejecución de los tres proyectos, no obstante, los beneficios se recogerán a medida que se avance en la ejecución. Al final de la propuesta del modelo se incluye los entregables específicos que se esperan del modelo y sus beneficios. En la figura 35 se muestra los tres proyectos o lo que vendría a ser cada fase del modelo.

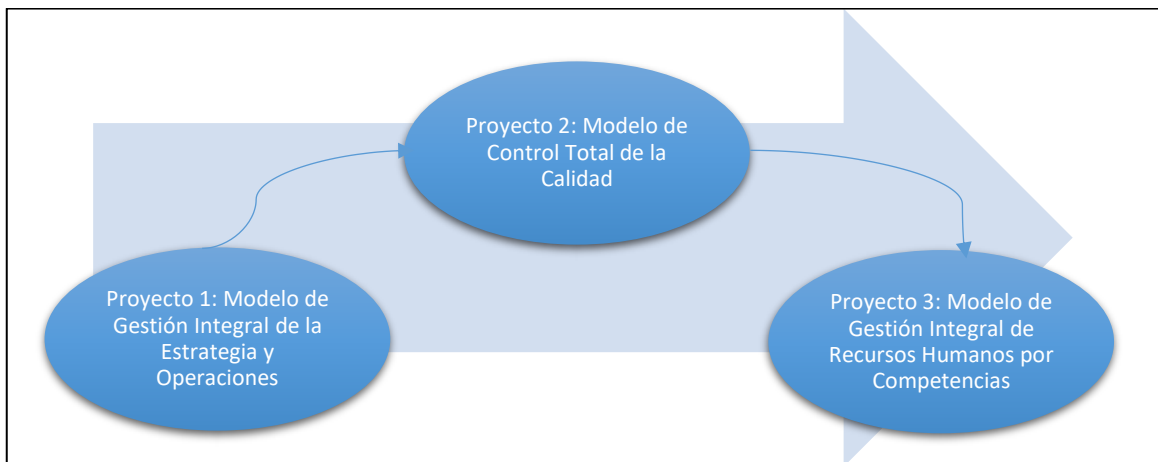


Figura 35. Aplicación del Modelo

La lógica del modelo es que primero la empresa debe tener clara cuál es su estrategia y en función de eso definir objetivos.

Proyecto 1: Modelo de Gestión Integral de la Estrategia y Operaciones

La iniciativa o proyecto se centra en fortalecer el control de los avances de la ejecución de la estrategia a través de la aplicación de conocimientos y herramientas específicas que permitan comunicar la estrategia a gente clave, redefinir los procesos esenciales de la compañía, dar seguimiento de una manera fácil y clara.

En base a la primera fase del modelo la empresa necesitará elaborar un manual de planeación y ejecución de la estrategia, esto es armar su plan estratégico y además definir cuáles son los pasos a seguir para llegar a ese plan. Posteriormente, lo ideal sería disponer de un sistema informático que permita controlar automáticamente la ejecución de la estrategia, no obstante, en un inicio es perfectamente factible que la organización haga el seguimiento a través de una hoja de cálculo en Excel. Finalmente, hay que relacionar la ejecución de la estrategia a los incentivos salariales que reciben los empleados, esta es una de las formas más efectivas de asegurarse de que exista una alineación operativa a la estrategia.

Las etapas de esta fase del proyecto se dividen en diseño, planeación, ejecución y cierra. En conjunto se empieza con la elaboración del plan estratégico, la búsqueda de un software o el diseño de una hoja de cálculo (BSC) para el seguimiento, la definición de indicadores estratégicos, operacionales y de puesto de trabajo para cada colaborador. Finalmente, el proyecto concluye con la capacitación a los empleados en temas de gestión de proyectos. Cada fase en promedio tiene una duración de 2 meses, lo cual nos da un total de 8 meses para implementar esta parte del modelo.

En la figura 36 se da un ejemplo de mapa estratégico. La empresa Construct. debe definir y describir su estrategia a través de un mapa como el que se muestra para asegurarse de que cubre todos los aspectos importantes de la empresa tales como el talento humano, la tecnología y cultura en la perspectiva de aprendizaje y crecimiento; la excelencia en los procesos, la innovación, relación con el cliente y la responsabilidad social en la perspectiva de procesos internos; la propuesta de valor en la perspectiva de cliente y finalmente los resultados financieros en la perspectiva financiera. Observe que existe una relación causa-efecto entre los objetivos, de esta forma todas las actividades de la empresa se hayan interconectadas hacia el logro de la estrategia. En el apéndice se incluye un detalle de las fórmulas de los indicadores propuestos en este ejemplo de BSCP.

PERSPECTIVA	No	OBJETIVO	PESO DEL OBJETIVO	INDICADOR	PESO	META TRIMESTRAL				ANUAL
						T1	T2	T3	T4	2018
Financiera		Asegurar rentabilidad y solvencia económica	50%	Rentabilidad sobre las ventas (ROS)	50%					
		Lograr crecimiento diversificado de ingresos	35%	Crecimiento ventas netas productos existentes	15%					
				Aportación productos nuevos al crecimiento en ventas brutas	10%					
				Composición ventas respecto a total ventas	10%					
Cliente		Tu aliado confiable para crecer	15%	Medición cumplimiento atributos de propuesta de valor	15%					
Total			100%							

PERSPECTIVA	No	OBJETIVO	PESO DEL OBJETIVO	INDICADOR	PESO
Financiera	1	Optimizar uso recursos en capacitación	10%	Ahorro capacitación , %	
Cliente	2	Entregar un servicio de calidad al cliente interno	20%	Índice satisfacción, %	
Procesos	3	Asegurar la calidad de la capacitación	25%	Eficacia Capacitación, #	
	4	Cumplir con la entrega de programas de formación	25%	Cumplimiento programa Capacitación, %	
Aprendizaje y Crecimiento	5	Cumplir con las necesidades de formación establecidas en los BSCP	20%	Cumplimiento a tiempo de compromisos de mejora, %	
Total			100%		

EJECUCION DE PROYECTOS EN LOS QUE PARTICIPA EL PUESTO

INICIATIVAS / PROYECTO	Peso	META				ANUAL
		T1	T2	T3	T4	2018
Implantación del Modelo de Gestión de Recursos Humanos por Competencias	70%					
Implantación de una cultura organizacional orientada al cliente interno y enfocada a resultados	30%					
Total	100%					

EVALUACIÓN DE COMPETENCIAS

CLASIFICACIÓN	COMPETENCIA	PESO	Anual 2018
Corporativa	Orientación al Cliente	15.0%	
Corporativa	Enfoque a la Calidad	20.0%	
Corporativa	Trabajo en Equipo	15.0%	
Gestión	Capacidad de Planificación y Organización	15.0%	
Gestión	Iniciativa	10.0%	
Técnica	Técnicas de capacitación	15.0%	
Técnica	Técnicas de Comunicación	10.0%	
Total		100.00%	

Figura 36. Formato de BSCP

Monto de la Inversión

El monto de la inversión depende del grado de profundidad que la empresa desee lograr. En el caso de Construct., dada su situación actual de una serie de problemas operativos que hacen que no disponga de suficientes recursos financieros para invertir, la ejecución será realizada por el autor y dos colaboradores que serán contratados específicamente para este propósito. Inicialmente, el seguimiento de la estrategia puede hacerse mediante hoja de cálculo en Excel por lo que no se necesitará la adquisición de software.

Proyecto 2: Modelo de gestión de la Calidad

Dentro de este modelo se propone la creación de la Oficina de Calidad Total, tiene como misión la implantación del Modelo de Control Total de la Calidad; el mismo que busca desencadenar el mejoramiento continuo en la organización a través de la capacitación constante, estandarización, mantenimiento y mejora de los procesos.

Monto de la Inversión

Lo mejor para que los resultados de este proyecto perduren en el tiempo es la creación de una oficina de Mejora Continua con personal que esté dedicado a la implementación y mejoras tanto en el ámbito de la estrategia como las operaciones. Tal como se estableció en el paso anterior, dado el tamaño y la complejidad de la empresa, dos personas son suficientes. En resumen, son tres los rubros a considerar para estimar el monto de la inversión: recurso humano, recurso material y asesoría. En los recursos humanos se propone la contratación de dos analistas de negocios, cada uno percibiría una remuneración de \$800. El recurso material se refiere a elementos de ayuda en las capacitaciones, así como herramientas de trabajo, un valor de \$2000 es suficiente para empezar. En total, la inversión inicial es de \$2000 valor que no considera el recurso humano a contratar porque es un gasto operacional del proyecto que se dará permanentemente.

En el Apendice se muestra un ejemplo aplicado a la empresa Construct S.A

Proyecto 3: Modelo de Gestión Integral de Recursos Humanos por Competencias

Un modelo de competencias es algo que nunca termina de implementarse y forma parte de la cultura de la empresa; sin embargo, la construcción de sus elementos fundamentales como el diccionario de competencias, los perfiles de puestos de trabajo y de competencias sí tiene un marco temporal que en la mayoría de las empresas es de 5 meses. Las fases del proyecto son:

Fase 1: Diseño del proyecto: En esta fase se diseña la estructura de la iniciativa estratégica. Se definirá el propósito, los objetivos, el alcance, metodología, equipo de trabajo, cronograma, justificación económica. El diseño de la estructura debe estar a cargo de la Gerencia de Recursos Humanos. La aprobación final es responsabilidad de la Gerencia General.

Fase 2: Desarrollo de las bases del Modelo: En esta fase se construyen las bases del modelo:

1. Diccionario de Competencias.
2. Catálogo de Puestos de Trabajo.
3. Manual de Perfiles por Competencias.

Fase 3: Difusión del Modelo: En esta fase se ejecuta el plan de comunicación de la iniciativa estratégica; a fin de difundir a todos los niveles de la organización los objetivos y la utilización de cada uno de los elementos del modelo.

Fase 4: Implementación del Modelo de Gestión por Competencia en los subsistemas de Recursos Humanos: Para la implementación del proyecto es importante capacitar al personal que participa en procesos de selección, evaluación de desempeño y capacitación a fin de proveer de metodologías y herramientas eficaces para la ejecución de los procesos. La evidencia de la ejecución del proyecto se dará en la medida de que todos los procesos de recursos humanos desarrollen sus actividades basadas en competencias.

Ejemplo de Perfil de Puesto Sugerido

Uno de los componentes del modelo es la construcción de los perfiles de puestos de la compañía, esta actividad que muchas veces no es tomada en serio por los empresarios o simplemente no se destina el tiempo suficiente para elaborarla, es de vital importancia para una empresa, ya que si la persona no tiene clara qué se espera de ella y cómo se la va evaluar y recompensar, no trabajará efectivamente. A continuación, en la figura 37, se presenta un formato de perfil de puesto que se recomienda para la empresa Construct., el formato tiene los campos necesarios para hacer una buena descripción de un puesto de trabajo.

DESCRIPCION PUESTO DE TRABAJO

Ejemplo

1.-Identificación del Puesto:

Denominación del puesto: **DELINEANTE** _____
 Lugar de trabajo: **GYE-CHONGON-ETC (indicar):GUAYAQUIL** _____
 Fecha de última revisión: **_14-03-2019** _____

2.-Ubicación de puesto de trabajo en la estructura orgánica

Dibujar a que área/departamento se reporta
C.E.O y/o (DPTO TECNICO MADRID) >>>>>>DPTO TECNICO ECUADOR

3.-Misión

(POR LLENAR)

REALIZAR DE FORMA EFICAZ Y EFICIENTE LA ELABORACION DE PLANOS DE ACUERDO A LAS INSTRUCCIONES RECIBIDAS DESDE OFICINA TECNICA MADRID, A FIN DE CONTINUAR CON EL PROCESO DE PRODUCCION Y FABRICACION EN EL MEJOR TIEMPO POSIBLE.

4.-Descripción de actividades

(Indicar las actividades que realiza en forma general)

- RECIBIR INFORMACION/INSTRUCCIONES DE DPTO TECNICO MATRIZ
- ELABORACION DE PLANOS CAMBIOS Y/O MODIFICACIONES
- ARCHIVAR DOCUMENTOS DE RESPALDO DE MACENAR LA INFORMACION EN EL SERVIDOR

5.-Relaciones de puesto

Internas	Externas
<p>Clientes <i>A qué área/departamento entrega</i> PRODUCCION DPTO. TECNICO MATRIZ</p> <p>Proveedor <i>(Que área/departamento le facilita los recursos)</i> DPTO. TECNICO MATRIZ COMERCIAL COORDINACION OBRAS</p>	<p>NO APLICA</p>

6.-Límites de Autoridad del Puesto

Decisiones tomadas por sí mismo y sin consultar	Decisiones que requieren la aprobación de un superior inmediato
NO APLICA	TODAS LAS RELACIONADAS CON SUS FUNCIONES

7.-Condiciones de trabajo

Condiciones Ambientales:
Medibles al 100% Dpto. técnico Madrid y/o CEO
Herramientas de trabajo:
COMPUTADOR PROGRAMA AUTOCAD

PERFIL DEL PUESTO

Edad: 22 a 35 años

Sexo: Masculino

Disponibilidad de viajar: No

Educación formal requerida: Título de 3er nivel

Experiencia requerida: Un año en posiciones similares

PERFIL POR COMPETENCIAS

COMPETENCIAS DE GESTION

COMPETENCIA	NIVEL
INICIATIVA	BASICO
AUTOCONTROL	BASICO

COMPETENCIAS TECNICA

COMPETENCIA	NIVEL
COMPUTACION	BASICO
PROGRAMAS DE DISEÑO	AVANZADO

ELABORADO POR:

REVISADO POR:

APROBADO POR:

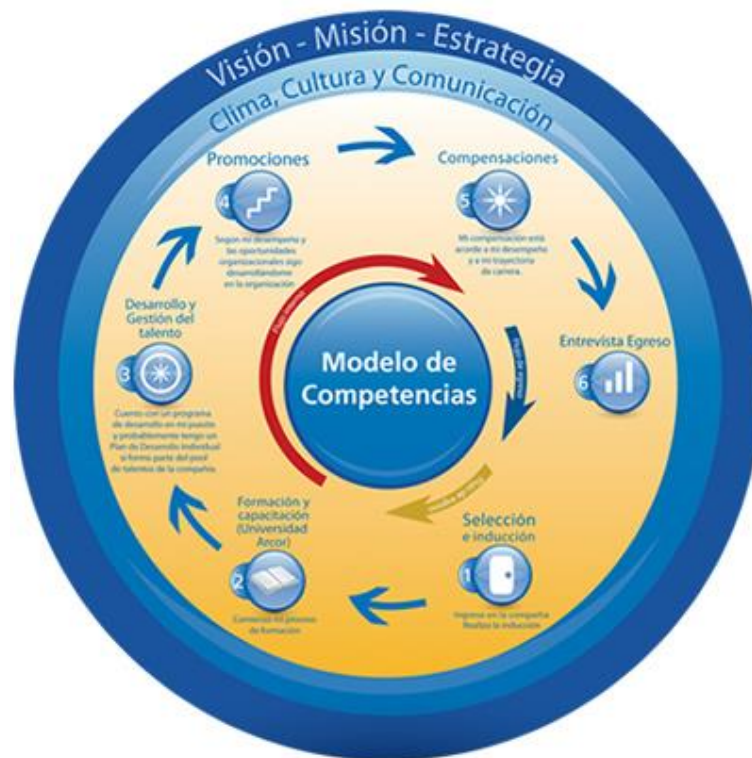
Desarrollo Humano

GERENTE FINANCIERO

GERENTE GENERAL

Figura 37. Descripción de Puesto de Trabajo aplicado a la empresa 1 area

Figura 38 Modelo de Gestión por Competencia



Tipos de Competencias que tiene la compañía

Tabla 7 Tipos de Competencias

Conocimientos	Habilidades y Cualidades
Informática	Aptitud Directiva
Contabilidad Financiera	Relaciones públicas
Contabilidad Financiera	Habilidad de comunicación
Consolidación Contable	Trabajo en equipo
Planificación de Proyectos	Liderazgo
Idiomas	Capacidad de síntesis

Lo que se busca a través del enfoque de competencias es conseguir una gestión de la empresa más ajustada al activo humano, dando uso a las características claves que posee el trabajador actual y aquellas que hacen que también un puesto de trabajo o cargo definido se desarrolle de forma eficiente.

El resultado de todo ello es la asociación de un equipo de trabajo que se consigue llegar hacia los objetivos que tiene previsto dentro de un determinado periodo, ya sea corto, medio e incluso largo plazo de forma efectiva. Para poder lograr, es indispensable desarrollar el perfil de los cargos desde el punto de vista de las

competencias. El modelo de gestión por competencia se deberá tener claro los siguientes pasos:

- Definición: Puesto de trabajo o cargo
- Acción: Actividades principales a realizar
- Formación: En relación a la experiencia obtenida por su desempeño.
- Competencia técnica: Conocimiento necesarios para el respectivo desempeño apropiado.
- Competencias: Relacionadas a las capacidades y habilidades.

Una vez que se hayan establecidos los modelos, se determinará las competencias claves en relación a la estrategia de la compañía COPSE y del perfil objetivo deseado para las personas que lo conforman. Esta lista restringida de competencias comprende específicamente en la información que servirá mucho para la orientación de forma global de los procedimientos de selección y promoción como para que el plan general vaya encaminado a la gestión estratégica de recurso humanos en la empresa a través del desarrollo del perfil de competencias de las personas.

Monto de la Inversión

Para que el modelo funcione de la mejor manera posible, el autor, los dos analistas contratados y una persona de recursos humanos se encargarán de elaborar el diccionario de competencias, los descriptivos de puestos de trabajo y perfiles de competencias. Posteriormente, se podría considerar la adquisición el diseño de un software de evaluación de desempeño que tome los indicadores generados por el puesto de trabajo, la estrategia y avance de proyectos para generar los resultados del desempeño de cada persona.

Entregables de la propuesta de mejora mediante el modelo de Gestión Organizacional para Construct S.A.

En este apartado se proponen los entregables a desarrollar dentro del modelo de gestión organizacional, los cuales se escogieron en función de las necesidades y problemas detectados en el diagnóstico.

Tabla 8

Entregables del Modelo de Gestión Organizacional propuesto

Modelo	Entregable	Beneficio
Gestión Integral de la Estrategia y Operaciones	Manual del proceso de desarrollo y ejecución de la estrategia de la empresa	Delinea claramente cómo se va a desarrollar y ejecutar la estrategia en la empresa.
	Mapa Estratégico de la Organización con Objetivos e Indicadores	Representa de forma visual la estrategia a seguir y permite organizar las actividades en función de los objetivos definidos.
	Portafolio de Proyectos a Ejecutar	De acuerdo a la estrategia definida se plantean proyectos que promuevan la mejora y el crecimiento de la empresa.
Control Total de Calidad	Esquema de compensación por resultados	Alinea la ejecución a la estrategia, al definir indicadores por puesto de trabajo que se deriven de la estrategia definida.
	Proceso de Aseguramiento de la Calidad	Tener definido el proceso ayudará a mejorar el control de la producción y a reducir el número de defectos.
	Ruta de la Calidad	Ayudará a analizar y encontrar causas raíz de distintos problemas de la empresa mediante la

	5 Eses (S)	<p>aplicación de una metodología basada en herramientas de calidad total.</p> <p>Permite organizar de mejor manera los elementos de la planta de producción, así como las oficinas.</p> <p>Comprende la clasificación, organización, limpieza, bienestar personal y Disciplina.</p>
Gestión Integral por Competencias	<p>Diccionario de Competencias</p> <p>Descriptivos de Puestos de Trabajo</p> <p>Perfiles de Competencias</p>	<p>Define las competencias que son valoradas en la organización de acuerdo a lo que se busca en la estrategia.</p> <p>Contiene las funciones de las personas que laboran en una organización, así como sus principales indicadores de desempeño. Es útil para que todos los colaboradores sepan qué espera la empresa de ellos.</p> <p>Define qué competencias se espera que posea cada colaborador. Por tanto, sirve para armar un plan de capacitación más efectivo para la organización.</p>

Monto de Inversión y Tiempo Total de Implementación del Modelo de Gestión Organizacional propuesto.

En su totalidad, la implementación del modelo tomará un tiempo aproximado de 21 meses y tendrá un costo mensual de \$1.600 debido a la contratación de dos analistas de negocios. Además, contempla un gasto por materiales de capacitación de \$2.000. En conjunto el costo total de implementar el modelo de \$35.600.

Acciones de Mejora

Adicionalmente al modelo planteado se plantean una serie de acciones de más corto plazo para solucionar los problemas operativos. No obstante, si estas soluciones no se implementan en un marco referencial más amplio como el modelo propuesto, los problemas pueden reaparecer.

1. Planta de Producción

- Revisar el layout de la planta para determinar una mejor disposición de los equipos.
- Definición del proceso de producción e indicadores de gestión, procedimientos y puntos de control.
- Diseñar un programa de capacitación a dictarse por las personas más experimentadas en cada fase del proceso de producción.
- Establecer un programa de rotación del personal de Planta por todas las áreas a fin de disminuir la dependencia de determinados individuos y aumentar el conocimiento del personal operativo.

2. Compras

- Definición del Proceso de Compras que incluya el aspecto de búsqueda de proveedores y negociación.
- Revisión de la estructura del área y análisis de carga laboral por cada puesto de trabajo.
- Creación de tablero de indicadores para el área con indicadores tales como ahorros en compras, número de proveedores nuevos, entre otros

que evidencien una buena gestión del área. Relacionar los indicadores con la evaluación del desempeño.

- Programa de capacitación en gestión efectiva del área de compras y conocimiento detallado del tipo de material que se compra.
- Organización de la semana típica del área de compras.
- Organización de agenda y cronograma de reuniones con áreas relacionadas como producción y ventas.

3. Gestión Organizacional

- Creación e Implementación del Plan Estratégico de la empresa que defina principales objetivos, indicadores, iniciativas y presupuesto.
- Revisión de la Macro y Micro Estructura de la Empresa.
- Aplicar la técnica de los tres valores para estimar los tiempos de los proyectos. Esta técnica consiste en estimar el tiempo más probable, pesimista y optimista y aplicar la fórmula $tE = (tO + 4tM + tP) / 6$ donde el Te es el tiempo estimado, tO es el tiempo optimista, tM es el más probable y tP es el pesimista. Así se ofrecería un tiempo de entrega más realista a los clientes y no se lograría cumplir con la fecha.
- Elaboración y difusión del Manual de Funciones que identifique claramente las funciones a realizar en cada puesto de trabajo, perfil de competencias requerido e indicadores de desempeño.
- Levantamiento y mejora de los procesos administrativos y operativos.
- Establecer un presupuesto de gastos por departamento en función del análisis detallado de gastos y sistema de clasificación Pareto.
- Definir políticas y procedimientos de trabajo en todas las áreas.

Conclusiones

- Se efectuó una revisión bibliográfica de los principales conceptos y teorías relacionados a modelos de gestión organizacional, existe una amplia bibliografía respecto a modelos de gestión para elevar la efectividad operacional, pero en general se pueden distinguir tres enfoques, el primero de ellos parte de la estrategia como elemento fundamental para organizar el accionar de la empresa, sin definir claramente la estrategia no se puede determinar el tipo de operación y procesos que debe tener, por lo que no tiene sentido mejorar algo operativo que no está relacionada a la estrategia.
- Se analizó la situación actual de la gestión operacional de Construct. S.A., Sede Ecuador, donde se pudo obtener un diagnóstico global de la situación actual de la empresa, identificando sus principales problemas en áreas como Logística con la entrega tardía de productos, calidad con los continuos defectos de fabricación y producción con la falta de supervisión y estándares de seguimiento.
- La propuesta de modelo de gestión organizacional para Construct. S.A., permitió la definición de las estrategias que permite elevar la efectividad operacional de la empresa, es un modelo con carácter sinérgico entre el Balanced Scorecard, Calidad Total y Gestión de Recursos Humanos por competencia. Este modelo surge como una alternativa permanente de solución de los problemas operativos de la empresa, considera los tres aspectos fundamentales en cualquier negocio: la estrategia (BSC), los procesos (Calidad Total) y las personas (Gestión por Competencias).
- El modelo de gestión propuesto, su desarrollo ha permitido identificación de una metodología de gestión organizacional. Las fases que hacen parte del modelo contribuyeron sobremedida para que se definiera el desempeño general de la organización y de sus unidades colaborativas y que se

identificara de qué modo y hasta donde cada unidad colaborativa contribuye con el todo.

- Con estas fases, se busca la mejora organizacional e individual, que conduce un proceso de cambio organizacional. El modelo todavía busca establecer el desarrollo de todas las unidades colaborativas, propiciando el aprendizaje y uso de todas sus capacidades, para que la empresa alcance un buen el rendimiento. Las fases que componen el modelo constituyen un ciclo, que conduce a revisión y actualización de la planificación estratégica y de las competencias necesarias para garantizar la competitividad de la empresa.

Tabla 9 Costo - beneficio

INVERSION	COSTO - BENEFICIO						COSTO -BENEFICIO
	MES 1	MES 2	MES 3	MES 4	MES 5	MES 6	
13650,00	2275,00	2957,50	3844,75	4998,18	6497,63	8446,92	\$ 18.268,40
ANALISIS COSTO BENEFICIO		1,34					

El análisis costo beneficio está dado por una inversión de \$ 13.650,00 a seis meses que dura el proyecto, esto se le suma el 30% de ingresos o aumento sobre el capital utilizado, además se le resta el 12% como flujo de margen de error, dando como resultado un ingresos al final el semestre de \$ 18.268,40 donde aplicando la fórmula de costo beneficio, arroja como resultado \$ 1.34, es decir, que por cada dólar invertido se obtiene de beneficio \$ 0.34

Recomendaciones

Sobre la base de la investigación realizada se proponen las siguientes conclusiones:

- Seguir la lógica de implementación del modelo propuesto, es fácil que una empresa ceda a la tentación de arreglar primero los defectos operativos; no obstante, esto sería una medida paliativa de corto plazo y no permanente. Antes de arreglar un problema operativo, la empresa debe preguntarse si realmente sus operaciones están alineadas a la estrategia definida. Por tanto, en primer lugar, la empresa debe identificar su estrategia y luego trabajar en los aspectos operativos y de recursos humanos.
- Realizar al menos una revisión trimestral de la estrategia y una semanal de las operaciones. La agenda de estas reuniones debe enfocarse en el análisis de aquellos indicadores que presentan un resultado negativo. El resultado de estas reuniones debe ser una minuta donde se establezca un plan de acción, plazo de terminación y responsable.
- Crear la oficina de mejora continua, en esta oficina deben trabajar de la mano una persona encargada de la actualización y seguimiento de la estrategia, así como una persona a cargo de los temas de calidad como la elaboración y mejora de procedimientos, procesos, metodología 5s y demás temas relacionados con la iniciativa de Calidad Total.
- Ejecutar periódicamente una medición de la satisfacción de los empleados y los clientes de la empresa. De esta forma, la empresa se asegura de que los colaboradores estén motivados y los clientes satisfechos con el servicio recibido.

Referencias bibliográficas

- Alles, M. (2007). *Gestión por Competencias*. Buenos Aires: Granica.
- Alles, M. (2015). *Dirección Estratégica de Recursos Humanos*. Buenos Aires: Granica.
- Amo, F. (2011). *El Cuadro de Mando Integral*. Madrid: Esic.
- Anaya, J. (2015). *Logística Integral: La Gestión Operativa de la Empresa*. Madrid: Esic.
- Angulo, L. (2014). *Preparación para la Certificación PMP*. Lima: Macro.
- Armstrong, G., & Kotler, P. (2012). *Marketing 14ed*. México, DF: Pearson Educación.
- Ballou, R. (2016). *Logística*. México: Pearson.
- Barajas, Laura, & Oliveros, Diana. (2014). El cluster como modelo factible para el desarrollo del sector de confecciones: un estudio en Bucaramanga(Colombia). *Universidad & Empresa*, 267-288.
- Bernal, A. (2011). *Metodología de la Investigación*. México: Pearson.
- Besterfield, D. (2011). *Control de Calidad*. México: Pearson.
- Bowersox, D., Closs, D., & Cooper, M. (2015). *Administración y Logística en la Cadena de Suministros*. México: Mc Graw Hill.
- Cabrera, C. A. (2014). *Logística internacional: Una herramienta para la competitividad*. Madrid: España: Publicaciones ICEX, ISBN: 978-84-7811-775-8.
- Carpintero, L. (2014). *Políticas de Marketing Internacional*. Madrid: Paraninfo.
- Castellanos, A. (2015). *Logística Comercial Internacional*. Baranquilla: Ecoe.
- CERTANT. (2000). "Oportunidades en Supply Chain Management.
- Cervilla, M. A. (2005). Excelencia Operacional mediante la Innovación y la Mejora Continua de Procesos. *Revista Latinoamericana de Administración*, 47-61.
- Cespón, C. R., & Auxiliadora, M. (2003). Administración de la cadena de suministro. En U. t. UNITEC. Tegucigalpa.
- Chopra, S., & Meindl, P. (2013). *Administración de la Cadena de Suministros*. México: Pearson.
- Cohen, S. (2006). *The New Supply Chain Organization*. New York: PRTM.

- Cuatrecasas, L. (2012). *Organización de la Producción y Dirección de Operaciones*. Madrid: Díaz de Santos.
- Dessler, G. (2015). *Administración del Talento Humano*. México: Pearson.
- Díaz, J. (2018). Desafíos de la Industria Textil. *Enfoque*, 30.
- Drucker, P. (1973). *La Gerencia Efectiva*. Nueva York: Harper & Row.
- Drucker, P. (1974). *La Gerencia: Tareas, Responsabilidad y Prácticas*. Nueva York: Harper & Row.
- Edufiemp. (11 de 10 de 2017). *Edufiemp*. Obtenido de http://www.edufinet.com/index.php?option=com_content&task=view&id=1415&Itemid=377
- Ekos. (10 de Marzo de 2018). *Guía de Negocios*. Obtenido de <http://www.ekosnegocios.com/empresas/empresas.aspx?ide=1447>
- Escudero, M. J. (2014). *Logística de Almacenamiento*. Madrid: Paraninfo.
- Espinosa, S. (2011). *Propuesta de un Modelo de Gestión Operativa del Departamento de Mantenimiento de la Flota Vehicular del Ilustre Municipio de Loja*. Tesis, Cuenca.
- Fernández, C. (2010). *Metodología de la Investigación*. Madrid.
- Fernández, E., & Junquera, B. (2013). *Iniciación a los Recursos Humanos*. Oviedo: Septem.
- Fernández, M., Peña, I., & Hernández, F. (2012). Factores determinantes del éxito exportador. *Revista de Economía*, 39-64. Obtenido de <http://www.redalyc.org/articulo.oa?id=17412307002>
- Flores, J. (2004). *Medición de la Efectividad de la Cadena de Suministros*. México: Panorama.
- Francés, A. (2012). *Estrategia y Planes para la Empresa*. Madrid: Mc Graw Hill.
- Galloway, D. (2013). *Mejora Continua de Procesos*. Barcelona: Gestión 2000.
- Galloway, D. (2013). *Mejora Continua de Procesos*. Barcelona: Gestión 2000.
- García, J. (2 de Enero de 2002). PLAN ESTRATÉGICO DE VENTAS APLICADO A LA EMPRESA TEXTIL HILANDERÍAS UNIDAS S.A. *PLAN ESTRATÉGICO DE VENTAS APLICADO A LA EMPRESA TEXTIL HILANDERÍAS UNIDAS S.A.* Guayaquil, Guayas, Ecuador : Universidad Católica de Guayaquil.
- Gillet, F., & Seno, B. (2014). *Control de Calidad*. México: Patria.

- Gilli, J., Arostegui, Á., Doval, I., Iesulauru, A., & Schulman, D. (2013). *Diseño Organizativo: Estructura y Procesos*. Buenos Aires: Granica.
- González, F., & Ganaza, J. (2014). *Principios y Fundamentos de Gestión de Empresas*. Sevilla: Pirámide.
- González, O., & Arciniegas, J. (2015). *Sistemas de Gestión de la Calidad*. Bogotá: Ecoe Ediciones.
- Guerra, P. (2015). *Propuesta para el mejoramiento del proceso de importaciones y exportaciones de los productos de la empresa Havells Sylvania a partir del 2014*. Tesis, Universidad Internacional del Ecuador, Facultad de Ciencias Administrativas, Quito.
- Harrington, H. (2012). *Mejora de Procesos Empresariales*. México: Mc. Graw. Hill.
- Hernández, R. (2014). *Metodología de la Investigación*. McGraw Hill: México.
- Hill, C., & Jones, G. (2011). *Administración Estratégica*. México: Cengage Learning.
- HIUNSA, D. d. (2016). *Informe a accionsitas*. GUAYAQUIL: HIUNSA S.A.
- Hope, J., & Player, S. (2012). *Mejores Prácticas de Gestión Empresarial*. Barcelona: Profit.
- Institute, P. M. (2013). *Guía de los Fundamentos de Dirección de Proyectos*. Atlanta: PMI.
- Instituto Tecnológico de Monterrey. (1996). *La Ruta de la Calidad*. México: Centro de Calidad.
- Jerez, J. (2011). *Comercio Internacional*. Madrid: Esic.
- Kaplan, & Norton. (2008). *The Execution Premium*. Barcelona: Deusto.
- Kaplan, R., & Norton, D. (2013). *The Execution Premium*. Barcelona: Deusto.
- Leenders, Johnson, & Flynn. (2014). *Administración de Compras y Abastecimiento*. México: Mc Graw Hill.
- León, F., & Pla, J. (2016). *Dirección Internacional de la Empresa*. Madrid: McGraw Hill.
- Lledó, P. (2012). *Gestión Ágil de Proyectos*. Estados Unidos: Trafford Publishing.
- López, J. (2013). *Productividad*. Estados Unidos: Palibrio.
- Lovato, J. S. (5 de Mayo de 2014). Análisis de la participación y evolución del sector textil en el Ecuador y principales determinantes en las ventas del

sector en la economía Ecuatoriana, caso: Fabricación prendas de vestir, periodo 2000-2011. *Análisis de la participación y evolución del sector textil en el Ecuador y principales determinantes en las ventas del sector en la economía Ecuatoriana, caso: Fabricación prendas de vestir, periodo 2000-2011*. Quito, Pichincha, Ecuador: Pontificia Universidad Católica del Ecuador.

Marcelino, M., & Ramírez, D. (2014). *Administración de la Calidad: Nuevas Perspectivas*. México: Patria.

Mardeplata. (11 de 10 de 2017). *mardeplata*. Obtenido de <https://www.mardelplata.gob.ar/documentos/exportar/glosario.pdf>

Martínez, A., & Cegarra, J. (2014). *Gestión por Procesos de Negocio*. Madrid: Ecobook.

Martínez, A., & Cegarra, J. G. (2014). *Gestión por Procesos de Negocio*. Madrid: Ecobook.

Martínez, J. (2017). *Marketing Internacional*. Madrid: Paraninfo.

Meana, P. (2017). *Gestión de Inventarios*. Madrid: Paraninfo.

Mintzberg, H., & Quinn, J. (2007). *El Proceso Estratégico*. México: Prentice Hall.

Molins, A. (2012). *Logística Internacional*. Barcelona: EOI.

Mondragón, V. (2015). Cadena logística simulando el proceso de exportación e importación. *Diario del Exportador*, 12-15.

Mora, L. (2015). *Indicadores de la Gestión Logística*. México: Alfa.

Nicolalde, L. (5 de Enero de 2016). *ANÁLISIS DEL SECTOR TEXTIL ECUATORIANO Y EL APOORTE QUE LA CREACIÓN DE NUEVAS EMPRESAS LE PUEDEN DAR A SU CRECIMIENTO*. Quito, Pichincha, Ecuador: Universidad Internacional del Ecuador.

Nicolalde, L. (2016). *Análisis del sector textil ecuatoriano y el aporte que la creación de nuevas empresas le pueden dar a su crecimiento*. Tesis, Universidad Internacional del Ecuador , Facultad de Ciencias Administrativas y Económicas, Quito.

Oxford. (11 de 10 de 2017). *Oxford Living Dictionaries*. Obtenido de <https://es.oxforddictionaries.com/definicion/logistica>

- Pilamunga, K. (2014). *Modelo de Gestión Organizacional que Mejore la Comunicación entre Directivos, Empleados y Personal Operativo de Futurcorp*. Tesis, Universidad Técnica de Babahoyo.
- Porter, M. (1985). *Ventaja Competitiva*. México: Patria.
- Puchol, L. (2012). *Dirección y Gestión de Recursos Humanos*. Madrid: Diaz de Santos.
- Quintero, J. (2013). *Propuesta de un Modelo de Gestión por Procesos para Mejorar la Productividad del Área de Producción de la Empresa Ladrillera La Ximena*. Tesis, Universidad San Buenaventura, Cali.
- Robbins, S. (2015). *Comportamiento Organizacional*. México: Pearson.
- Rojas, R. (2014). Lo más importante de la Logística, el equipo. *MBA América Economía*. Obtenido de <https://mba.americaeconomia.com/articulos/reportajes/lo-mas-importante-de-la-logistica-el-equipo>
- Sampieri, R. (2014). *Metodología de la Investigación*. México: Mc Graw Hill.
- Sánchez, J. (2013). *Indicadores de Gestión Empresarial*. Nueva York: Palibrio.
- Sarmiento, S. (2014). Estrategias de Internacionalización y Globales para Países en Desarrollo y Emergentes. *Dimensión Empresarial*, 111-138. Obtenido de http://www.scielo.org.co/scielo.php?pid=S1692-85632014000100010&script=sci_abstract&tlng=es
- Slone, R., Dittman, P., & Mentzer, J. (2014). *Transformando la Cadena de Suministro*. Barcelona: Profit.
- Steiner, G. (2012). *Planeación Estratégica*. México: CECSA.
- Tamayo, M. (2013). *El Proceso de la Investigación Científica*. Madrid: Alfaomega.
- Tarí, J. (2012). *Calidad Total: Fuente de Ventaja Competitiva*. Alicante: Espagrafic.
- Thompson, A., & Strickland, Jr. (2016). *Administración Estratégica*. México: Mc Graw Hill.
- Thompson, T. (2013). Los clúster y el uso de marcas colectivas en consorcios de exportación. *Trimestre Económico*.
- Toro, F. (2013). *Gestión de Proyectos con Enfoque PMI*. Bogotá: Ecoe.
- Torres, Z. (2014). *Administración Estratégica*. México: Patria.

Tovar, & Mota. (2015). *Un Modelo de Administración por Procesos*. México: Panorama.

Trujillo, M. (2015). *Diseño de una Modelo Integral de Gestión Organizacional*. Tesis, Universidad Profesional Interdisciplinaria de Ingeniería y Ciencias Sociales y Administrativas, México.

Urso, C. (2013). *Dirección de Proyectos Exitosos*. Buenos Aires: Granica.

ANEXO 1: CUADRO DE OPERALIZACION DE VARIABLES

Tabla 10
Cuadro de Operacionalización de Variables

Problem a	Objetivo de la Investiga ción	Idea a Defender	Variables	Indicad ores	Métod o Científ ico	Técnica	Instrum ento
¿Cómo mejorar la efectividad operacional de Construct. S.A. Sede Ecuador aplicando un modelo de gestión organizacional?	Proponer un modelo de gestión organizacional que permita mejorar la efectividad operacional de la empresa Construct. S.A., Sede Ecuador.	La aplicación de un modelo de gestión organizacional permite incidir favorablemente en la efectividad operacional de la empresa Construct. S.A Sede Ecuador.	X (Independiente): Modelo de Gestión Organizacional Y (Dependiente): Propuesta de mejora de la efectividad organizacional.	X1: Entregas a Tiempo X2: Cumplimiento en la Calidad X3: Cumplimiento en el Presupuesto X4: Horas Productivas Y1: Satisfacción de Clientes Y2: Utilidad Operacional	Deductivo-Inductivo	Investigación de Campo Observación Directa Revisión Documental	Encuesta Cuestionario FODA

**ANEXO 2: DESARROLLO DEL PROYECTO 2 DEL MODELO
PROPUESTO**

DESARROLLO

PROYECTO 2 del modelo

Justificación

Demostrar los beneficios que el diseñar e implementar sistemas de calidad en la empresa Construct S. A-Ecuador traerá como resultado operaciones más eficientes, más ahorros, menos gastos, y mejorará la propuesta de valor de la empresa

Muestra

Para demostrar lo arriba descrito, se ha decidido escoger uno de los procedimientos críticos de la empresa, donde se anticipa se podrán obtener resultados palpables y medibles en el corto plazo. Con esto en mente, se ha seleccionado el Procedimiento de Compras de Insumos y Suministros, un procedimiento que no contiene información confidencial ni delicada de la empresa, pero que sin embargo involucra desembolsos financieros que requieren supervisión constante.

Objetivos

- 1) Eliminar redundancias, como comprar distintas marcas del mismo ítem (10 marcadores, 5 marcas), etc.
- 2) Eliminar retrasos en la consecución de insumos y suministros
- 3) Controlar inventario
- 4) Controlar gasto en estos efectos, por departamentos y áreas
- 5) Crear Indicadores de Desempeño trazables para esta actividad

Descripción del Procedimiento Seleccionado

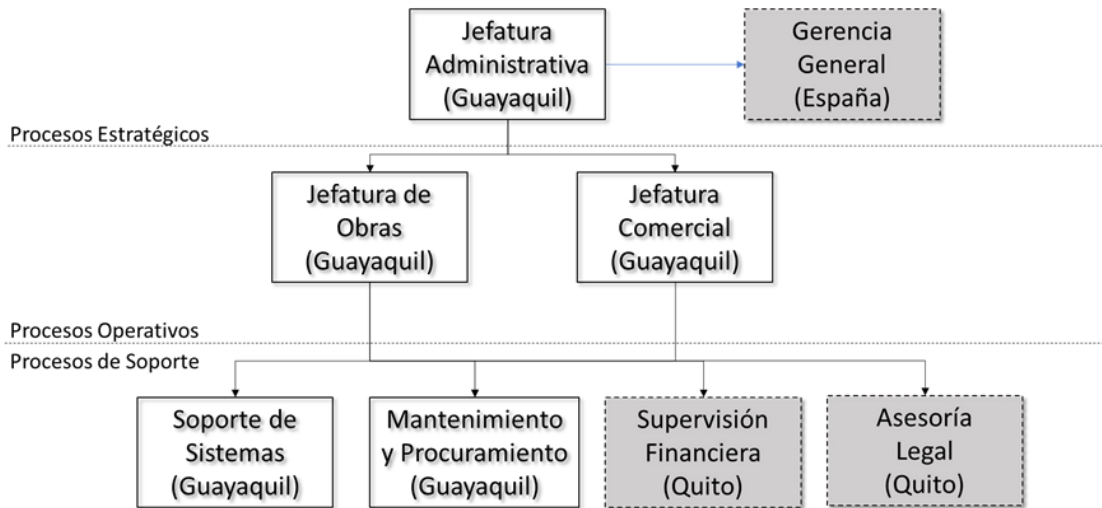
El procedimiento de Compras pertenece al Macro-Proceso de Jefatura Administrativa, el cual incluye también otros procedimientos y procesos según se muestra en el mapa adjunto, entre los cuales están: (1) Proceso de Recursos Humanos, (2) Procedimiento de Caja Chica, (3) Procedimiento de Bodega; entre otros.

El procedimiento aquí seleccionado tiene como característica ser de utilización regular y continua, en contraste con la gran mayoría de otros procesos en Construct S.a. que tienen periodos de tiempo mucho más extendidos, por la naturaleza misma del giro del negocio.

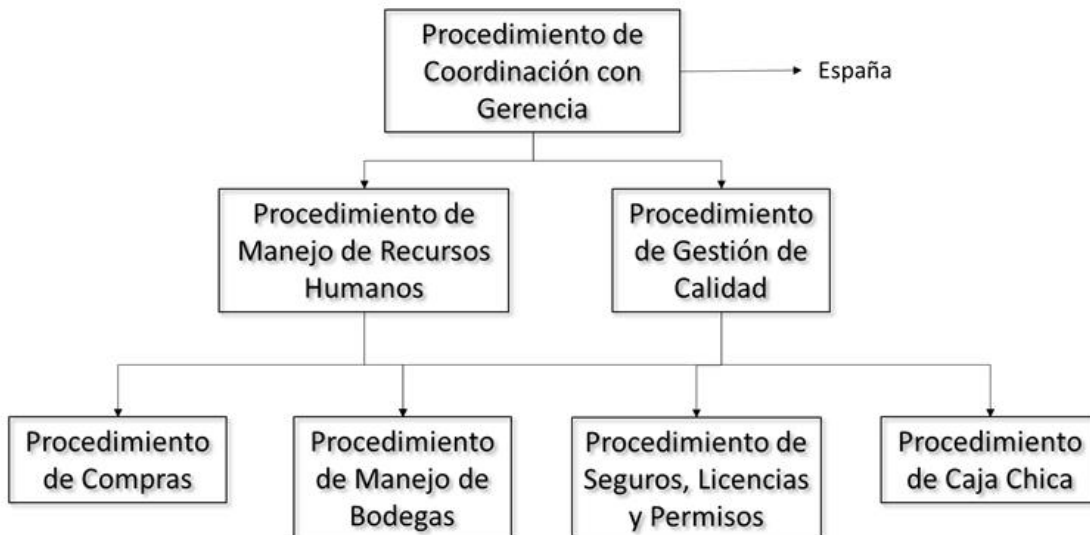
Otra característica notable es que este procedimiento aplica también a todas las áreas de la empresa, sean procesos estratégicos, operacionales, o de apoyo; ya que los suministros e insumos utilizados son necesarios para todas las áreas funcionales.

Finalmente es importante resaltar la importancia de este procedimiento, la cual radica en eliminar o al menos minimizar la posibilidad de acciones deshonestas de parte de personal de la empresa que vaya en detrimento de la misma. Por ejemplo, un mal control de la compra de insumos y suministros puede dejar abierta la puerta a hurtos, ya sea en la parte de la adquisición como en la parte de administrar las existencias de lo ya adquirido. Aunque los montos sean ínfimos, en el largo plazo pueden llegar a sumar cantidades significativas para los ingresos de la empresa.

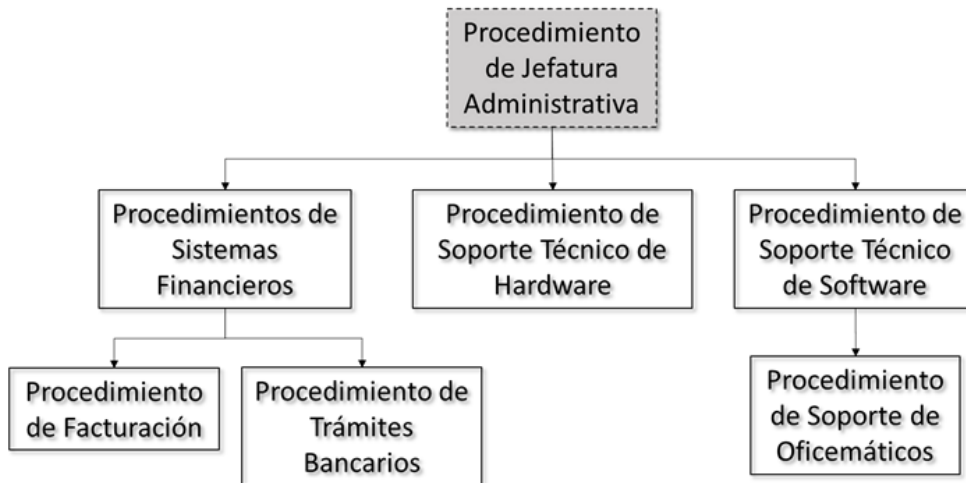
MAPA DE MACROPROCESOS 2019



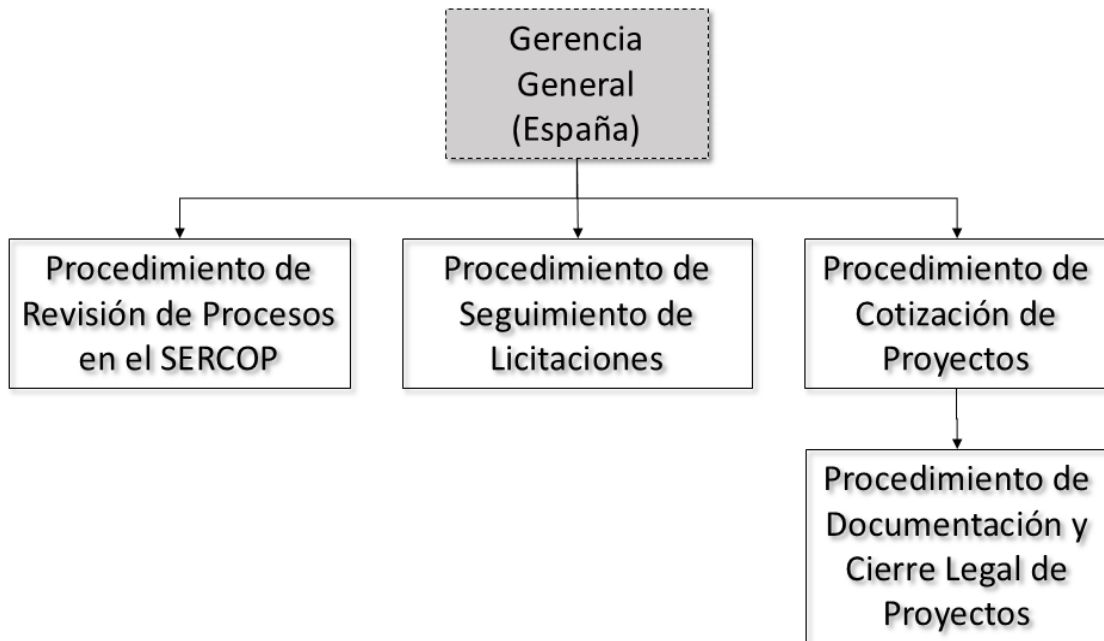
Mapa del Proceso de Jefatura Administrativa 2019



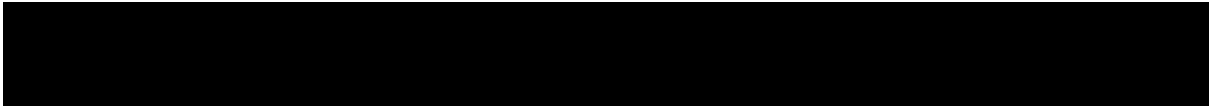
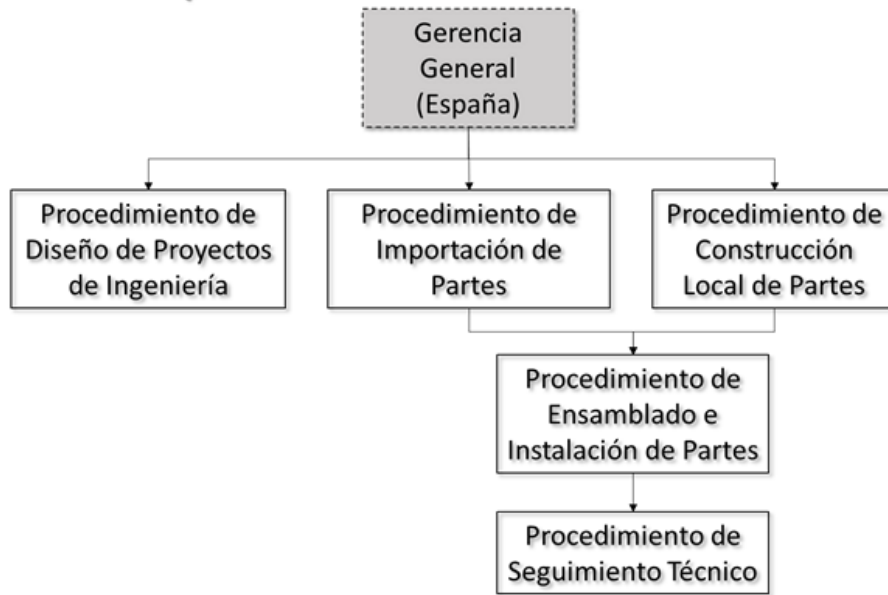
Mapa del Proceso de Soporte de Sistemas 2019



Mapa del Proceso de Jefatura Comercial 2019



Mapa del Proceso de Jefatura de Obras 2019



PROCEDIMIENTO PARA COMPRAS DE INSUMOS Y SUMINISTROS

P-ADM-COM-01

Ecuador

Guayaquil, Abril 2019

2

INDICE

1. OBJETIVO	105
2. ALCANCE.....	105
3. REFERENCIAS	105
4. TERMINOS Y DEFINICIONES.....	105
5. RESPONSABILIDADES.....	106
6. NORMATIVAS.....	106
7. DIRECTRICES	106
8. DESARROLLO	107
11. TABLA DE REVISIONES	111
12. HOJA DE APROBACIONES	112
13. ANEXOS.....	112

3

	Procedimiento	P-ADM-COM-01	Elaborado: ABRIL-09	Revisión N°: 00
PROCEDIMIENTO DE COMPRAS DE INSUMOS Y SUMINISTROS				

1. OBJETIVO

Garantizar que la actividad de compras de insumos y suministros se realice de una manera ágil, eficiente, costo-efectiva, y proficiente para así contribuir al alto desempeño de la empresa

4

5 2. ALCANCE

Desde la solicitud de requisición de suministros e insumos, hasta la confirmación de recepción en Bodega

6 3. REFERENCIAS

6.5

- Reglamento Interno de Construct S. A
- Proceso de Gestión Financiera
- Procedimiento de Bodega

7

8 4. TERMINOS Y DEFINICIONES

Insumo: Bien intermedio utilizado en la producción de otros bienes

Suministros: El abastecimiento de aquellos productos o bienes que la población necesita para desarrollar su vida cotidiana.

Requisición: Solicitud de Suministros e Insumos

Cotización: Oferta formal de Venta, con términos de pago

Matriz Comparativa: Herramienta utilizada para contrastar diferentes ofertas recibidas

Elaborado Por:	Revisado Por:	Aprobado Por:	Vigencia:
Jefe Administrativo	Jefe Financiero	Gerente General	NO CADUCA
Documento Controlado. Prohibida su Reproducción y/o Distribución sin permiso previo del área Administrativa de la empresa			__de__

	Procedimiento	P-ADM-COM-01	Elaborado: ABRIL-09	Revisión N°: 00
PROCEDIMIENTO DE COMPRAS DE INSUMOS Y SUMINISTROS				

9 5. RESPONSABILIDADES

- 9.5** Responsable de la elaboración de requisición:

 - Asistentes o Jefes de las áreas funcionales de Construct S.A
- 9.6** Responsable de la aprobación de la solicitud:

 - Gerente del Área o Proceso que solicita
- 9.7** Responsable de revisión de ejecutar solicitud:

 - Jefe Administrativo
- 9.8** Responsable de Gestionar Pagos:

 - Jefe Financiero

10

11 6. NORMATIVAS

- Toda requisición que no conste con la firma del respectivo Gerente del área o Jefe de Proceso, no será aceptada para trámite.
- El Asistente de Sistemas asumirá el rol de Asistente Administrativo para fines de este procedimiento, y se encargará de receptor los suministros e insumos, así como de manejar la Bodega de la empresa
- En caso de vacaciones u otro imprevisto, el Asistente Administrativo manejará este procedimiento bajo la dirección del Jefe Financiero

12 7. DIRECTRICES

12.5 7.1 Generales

1. Siempre deben verificarse las existencias en Bodega antes de proceder a ejecutar una requisición de compras
2. Sólo el Asistente Administrativo o el Jefe Administrativo pueden ingresar y descargar suministros e insumos de la Bodega
3. El Asistente Administrativo debe contar e inventariar los insumos y suministros recibidos antes de ingresarlos a bodega, sin excepción
4. Es responsabilidad del Asistente Administrativo mantener actualizada la hoja de contabilidad con las facturas y pagos realizados por concepto de compras de suministros e insumos

Elaborado Por:	Revisado Por:	Aprobado Por:	Vigencia:
Jefe Administrativo	Jefe Financiero	Gerente General	NO CADUCA
Documento Controlado. Prohibida su Reproducción y/o Distribución sin permiso previo del área Administrativa de la empresa			__de__

	Procedimiento	P-ADM-COM-01	Elaborado: ABRIL-09	Revisión Nº: 00
PROCEDIMIENTO DE COMPRAS DE INSUMOS Y SUMINISTROS				

5. Los insumos y suministros a solicitarse deben constar en el listado de Suministros L-Suministros-01. En caso de necesitarse un bien fuera del listado, debe consultarse con el Jefe Administrativo respecto a la procedencia de continuar ejecutando con el presente procedimiento
6. Dependiendo de los valores de la compra, el Jefe Administrativo tendrá la potestad de escoger más de 1 proveedor por requisición

7.2 Prohibiciones y Sanciones

1. Ninguna otra persona o área de la empresa puede ingresar o retirar insumos o suministros de la bodega sin haber previamente obtenido autorización para hacerlo
2. No se puede comprar suministros e insumos aparte de este procedimiento, y luego solicitar reembolso. Tales casos serán negados.
3. *El no cumplimiento de las directrices descritas en este procedimiento será calificado como una falta, y el grado de la misma lo dará el impacto que cause en la operación de la empresa.*

13 8. DESARROLLO

14

8.1 Requisición de Suministros e Insumos

- Los asistentes del área solicitante proceden a formalizar una requisición de insumos o suministros a través del formato F-Compras-O1, seleccionando del listado de Suministros provistos por la compañía (L-Suministros-01), y justificando la necesidad.
- El Gerente de Área o Jefe de Proceso revisa la solicitud y justificación, y autoriza según corresponda.
- Se envía solicitud al área Administrativa.
- El Asistente Administrativo verifica que lo solicitado no se encuentre ya en existencia.
- En caso de que efectivamente no hayan existencias totales o parciales, se procede a iniciar la compra.
- El primer paso es contactar a los proveedores autorizados de vender a la empresa, según el listado L-COMPRAS-02; y solicitarles cotizaciones según el formato F-Compras-02

Elaborado Por:	Revisado Por:	Aprobado Por:	Vigencia:
Jefe Administrativo	Jefe Financiero	Gerente General	NO CADUCA
Documento Controlado. Prohibida su Reproducción y/o Distribución sin permiso previo del área Administrativa de la empresa			__de__

	Procedimiento	P-ADM-COM-01	Elaborado: ABRIL-09	Revisión Nº: 00
PROCEDIMIENTO DE COMPRAS DE INSUMOS Y SUMINISTROS				

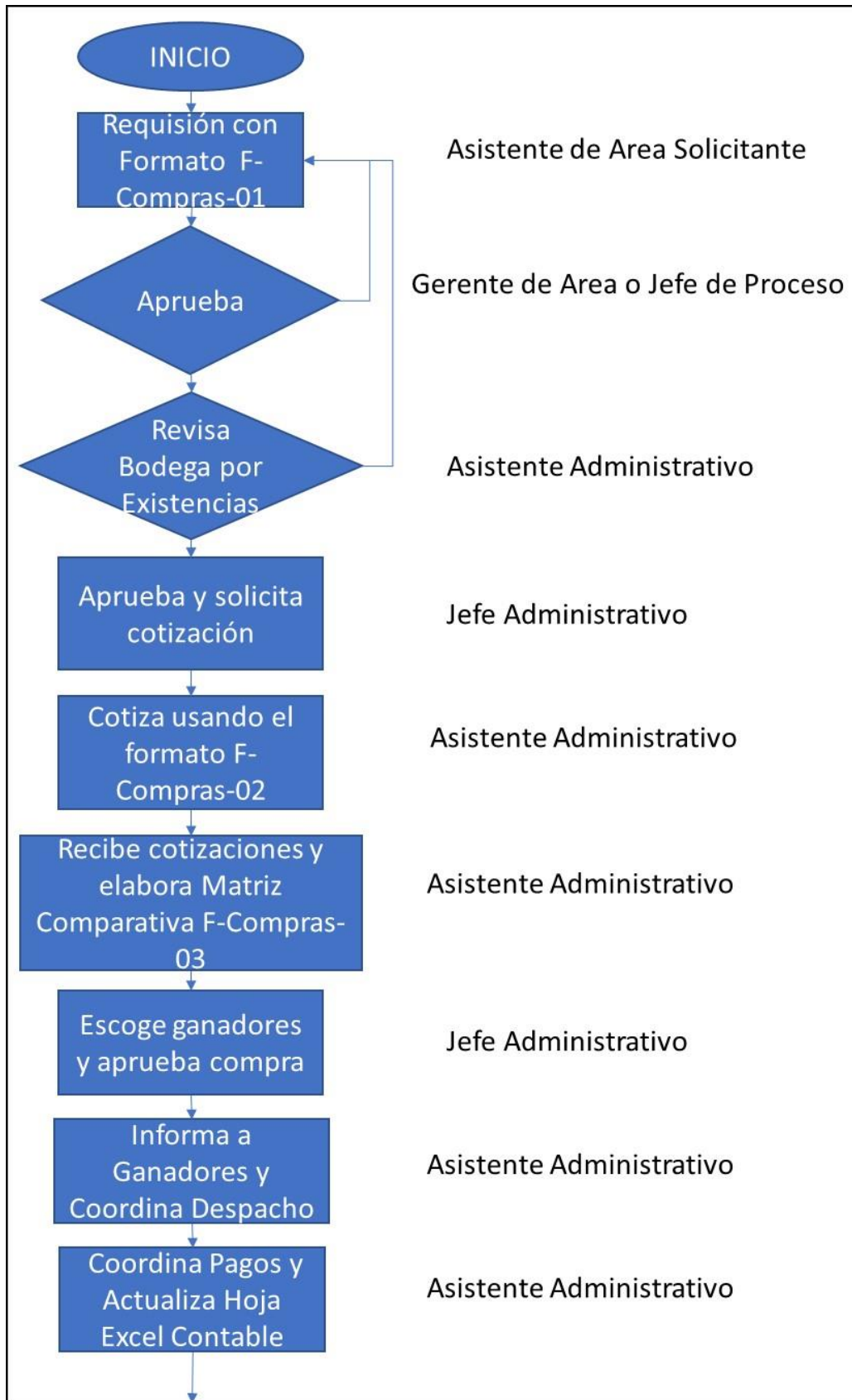
- Una vez receptadas las cotizaciones, el Asistente Administrativo deberá completar la Matriz Comparativa de Compras según el formato F-Compras-03.
- El Jefe Administrativo revisa la Matriz Comparativa junto a las Cotizaciones recibidas, y determina a cuál proveedor seleccionar. Puede escogerse más de 1 proveedor por requisición.
- El asistente administrativo procede a comunicar a los proveedores ganadores respecto a su selección, y coordina la recepción del producto

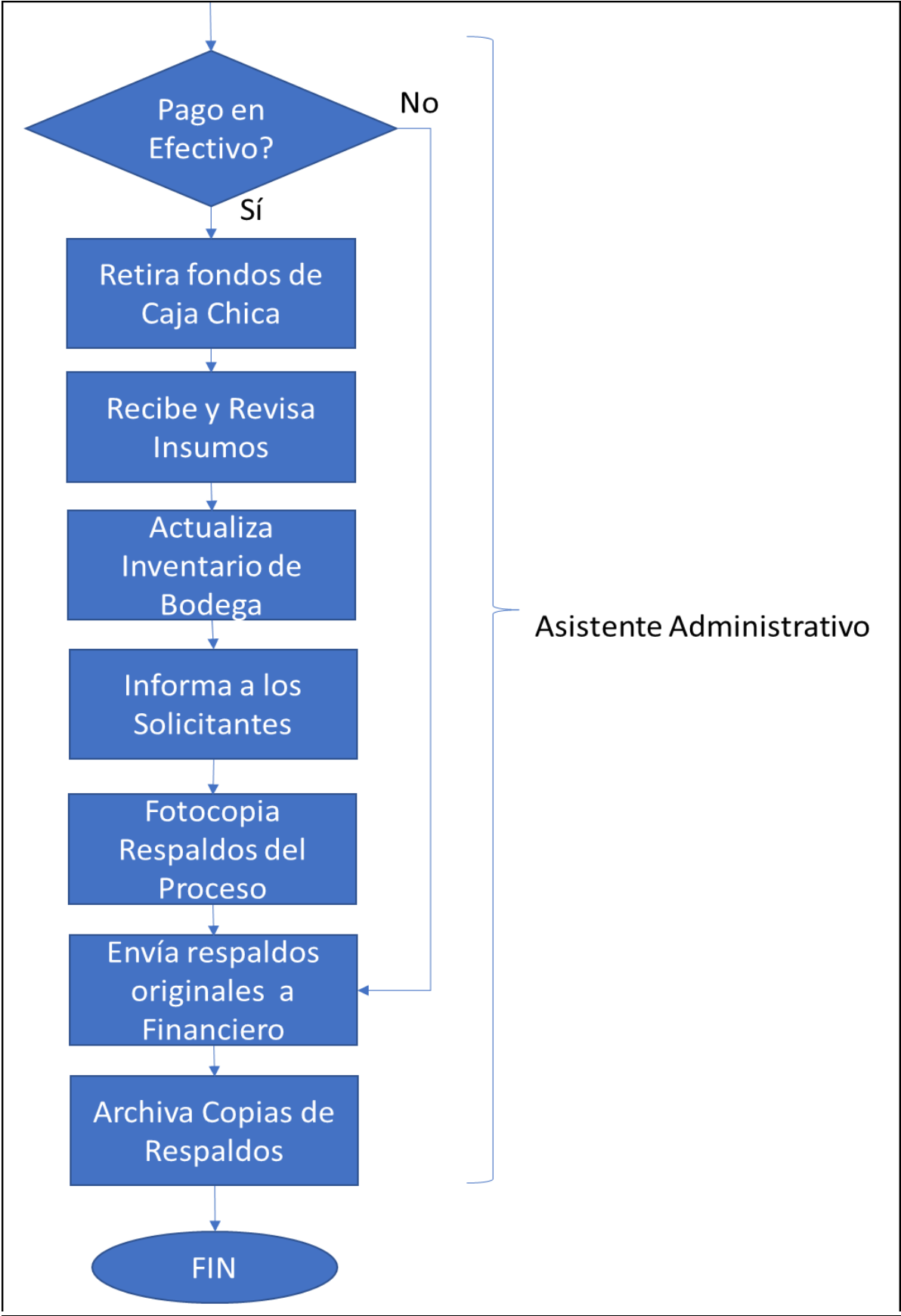
8.2 Recepción y Pago de los Suministros e Insumos

- Si los términos de pago para la Compra son en efectivo, el Asistente Administrativo procederá a retirar los valores especificados de Caja Chica, reponiendo luego cualquier cambio junto al respectivo recibo o factura.
- Si el pago es a crédito, el Asistente Administrativo deberá receiptar los respaldos de la compra y enviarlos en valija al área financiera en Quito.
- Cuando llegan los suministros, el Asistente Administrativo debe contarlos y verificar que coincidan con lo comprado.
- De faltar existencias, se lo debe anotar y comunicar al Jefe Administrativo.
- El Asistente Administrativo deberá ingresar los suministros e insumos a la Bodega y actualizar el inventario, según el procedimiento P-ADM-BOD-01.
- Se le comunicará a las áreas solicitantes que se han recibido los insumos y suministros requeridos, según el registro del formato usado (F-COMPRAS-01).
- Finalmente el Asistente Administrativo registra todo el proceso en la hoja de contabilidad compartida con el área financiera.
- Todo respaldo de la compra se envía al área financiera, pero el área administrativa se queda con una copia de respaldo debidamente archivada.

Elaborado Por:	Revisado Por:	Aprobado Por:	Vigencia:
Jefe Administrativo	Jefe Financiero	Gerente General	NO CADUCA
Documento Controlado. Prohibida su Reproducción y/o Distribución sin permiso previo del área Administrativa de la empresa			__de __

9. DIAGRAMAS DE FLUJO





	Procedimiento	P-ADM-COM-01	Elaborado: ABRIL-09	Revisión Nº: 00
PROCEDIMIENTO DE COMPRAS DE INSUMOS Y SUMINISTROS				

10. INDICADORES DE GESTION

INDICADOR	OBJETIVO	MEDICION
Ciclo de Rotación	Asegurar que los insumos y suministros sean adquiridos prontamente	Diferencia entre la Fecha de Requisición y la Fecha de Confirmación de Recepción, medida en días
Eficiencia Contable	Asegurar que los insumos y suministros adquiridos lleguen al menor costo posible	Comparativo de precios de compras anteriores versus la efectuada, medido en dinero
Eficiencia de Uso	Asegurar que las cantidades adquiridas de insumos correspondan al tamaño y actividad de la empresa	Comparativo entre existencias de bodega en tiempos anteriores con el actual al momento de la compra, medido en unidades

15 11. TABLA DE REVISIONES

FECHA	REVISION	SECCION	RAZON DEL CAMBIO	AUTORIZÓ

Elaborado Por:	Revisado Por:	Aprobado Por:	Vigencia:
Jefe Administrativo	Jefe Financiero	Gerente General	NO CADUCA
Documento Controlado. Prohibida su Reproducción y/o Distribución sin permiso previo del área Administrativa de la empresa			__de __

	Procedimiento	P-ADM-COM-01	Elaborado: ABRIL-09	Revisión N°: 00
PROCEDIMIENTO DE COMPRAS DE INSUMOS Y SUMINISTROS				

16 12. HOJA DE APROBACIONES

AUTORIZACION	FIRMA APROBACION
Ing. XYZ Gerente General	_____ Fecha: 5 de Abril del 2019

REVISION	FIRMA REVISION
Ing. Carmen Romero Jefe Administrativa	_____ Fecha: 5 de Abril del 2019

ELABORACION	FIRMA ELABORACIÓN
Ing. XYZ Asistente Administrativo	_____ Fecha: 5 de Abril del 2019

17 13. ANEXOS

- * Formato de Requisición de Compras F-Compras-01
- * Formato de Solicitud de Cotizaciones F-Compras-02
- * Formato de Matriz Comparativa F-Compras-03
- * Formato de Procedimiento Concluído F-Compras-04
- * Listado de Proveedores Aprobados L-Compras-01
- * Listado de Insumos y Suministros Aprobados L-Compras-02

Elaborado Por: Jefe Administrativo	Revisado Por: Jefe Financiero	Aprobado Por: Gerente General	Vigencia: NO CADUCA
Documento Controlado. Prohibida su Reproducción y/o Distribución sin permiso previo del área Administrativa de la empresa			__de__

	Formato	F-ADM-COM-01	Elaborado: ABRIL-09	Revisión Nº: 00
FORMATO DE COMPRAS DE INSUMOS Y SUMINISTROS				

Fecha: _____ Departamento: _____

Solicitado por: _____ Cargo: _____

No.	ITEM	CODIGO SEGÚN L-ADM-COM-01	CANTIDAD	ESPECIFICACION (color, etc)

Autorizado por: _____ Cargo: _____

Observaciones: _____

AREA DE COMPRAS

Código para Requisición: _____

Revisado Por: _____ Cargo: _____

Autorizado Por: _____ Cargo: _____

Observaciones: _____

Firma 1

Firma 2

Elaborado Por:	Revisado Por:	Aprobado Por:	Vigencia:
Jefe Administrativo	Jefe Financiero	Gerente General	NO CADUCA
Documento Controlado. Prohibida su Reproducción y/o Distribución sin permiso previo del área Administrativa de la empresa			__ de __

	Listado	L-ADM-COM-01	Elaborado: ABRIL-09	Revisión Nº: 00
LISTADO DE SUMINISTROS E INSUMOS AUTORIZADOS DE COMPRAS				

LISTADO DE SUMINISTROS E INSUMOS AUTORIZADOS DE COMPRAS

<i>descripción</i>	<i>REFERENCIA</i>
archivador de palanca tamaño A4 (290 x 320 x 75)	MODSV02261
archivador de palanca tamaño folio (290 x 350 x 75)	MODSV01031
bandejas apilables plástico - azul	CMFAI0010
bandejas apilables plástico - negro	CMFAI0015
bandejas apilables plástico - rojo	CMFAI0016
bandejas apilables plástico - verde	CMFAI0017
barra pegamento	MEIME00050
goma "miga pan"	MEMIL0002
grapadora liliput	MEESD0134
grapas 24/6	MODQA0145
lápiz dureza HB	MESTA0005
libreta 160 hojas cuarto negro	MODQA0100
libreta 160 hojas folio negro	MODQA0101
notas autoadhesivas 76 x 76 mm.	MODQA0001
portaminas 0,5 mm	BRDQA0010
rotulador para pizarra blanca punta redonda 2 mm - azul	BRDQA00231
rotulador para pizarra blanca punta redonda 2 mm - negro	BRDQA0023
rotulador para pizarra blanca punta redonda 2 mm - rojo	BRDQA00232
rotulador para pizarra blanca punta redonda 2 mm - verde	BRDQA00233
rotulador permanente punta redonda 2 mm - azul	BRDQA0017
rotulador permanente punta redonda 2 mm - negro	BRDQA0016
rotulador permanente punta redonda 2 mm - rojo	BRDQA00181
sacapuntas metálico	MEDSV00022
Fluorescentes Faber Castell Textliner 48 AMARILLO	BRFCT00701
Fluorescentes Faber Castell Textliner 48 VERDE	BRFCT00700
Fluorescentes Faber Castell Textliner 48 NARANJA	BRFCT00702
Fluorescentes Faber Castell Textliner 48 AZUL	BRFCT0070
Fluorescentes Faber Castell Textliner 48 ROSA	BRFCT00703
cinta invisible económica	MOMUS0018
ROTULADOR CD PUNTA F AZUL R.AMG113AZ	BRDSV0700
ROTULADOR CD PUNTA F NEGRO R.AMG113NE	BRDSV0701
ROTULADOR CD PUNTA F ROJO R.AMG113RO	BRDSV0702
ROTULADOR CD PUNTA M AZUL R.AMG114A	BRDSV0703
ROTULADOR CD PUNTA M NEGRO R.AMG114NE / DO3009NE	BRDSV0704
ROTULADOR CD PUNTA M ROJO R.AMG114RO / DO3009RO	BRDSV0705
boligrafo economico unipapel - negro+	BRDQA0051
boligrafo economico unipapel - azul	BRDQA0050
boligrafo economico unipapel - rojo	BRDQA0052
Tijera de oficina 18cm.	MOESD01100
pegamento en barra 20g.	MODQA0050
pack 4 pilas económicas AA	MODSV02690
pack 4 pilas económicas AAA	MODSV026900
Caja archivo definitivo - folio	ARDSV00131
caja archivo definitivo - dinA4	ARDSV00132
Agenda básica Día/Página 2014	DGVAR00041

Elaborado Por:	Revisado Por:	Aprobado Por:	Vigencia:
Jefe Administrativo	Jefe Financiero	Gerente General	NO CADUCA
Documento Controlado. Prohibida su Reproducción y/o Distribución sin permiso previo del área Administrativa de la empresa			__de __

	Listado	L-ADM-COM-02	Elaborado: ABRIL-09	Revisión Nº: 00
LISTADO DE PROVEEDORES AUTORIZADOS				

PROVEEDORES AUTORIZADOS PARA INSUMOS Y SUMINISTROS

Razón Social	Nit	Sitio Web	DIRECCION			
			Departamento	Zona	Avenida/Calle	Número
<input type="text" value="Buscar por razón social"/>	<input type="text" value="Buscar por Nit"/>		<input type="text" value="Buscar..."/>			
PRODUCTOS ALIMENTICIOS ANDES TROPICO	827147014	www.andestropico.com	Cochabamba	Sapenco	Calle Avaroa	S/N
SOCIEDAD INDUSTRIAL MOLINERA S.A. SIMSA	1020231026	www.simsa.com.bo	La Paz	San Jorge	Arce	
FABRICA NACIONAL DE CILINDROS METALICOS S.A. FANACIM S.A.	1021327025	www.fanacim.com.bo	Cochabamba	Central	Avenida Salamanca	S/N
INDUSTRIAS DE PASTAS ALIMENTICIAS DEL SUD S.A. IMPASTAS S.A.	1028159020	www.inpastas.com.bo	Santa Cruz	Parque Industrial	Mz 18 B	S/N
UNILEVER ANDINA BOLIVIA S.A.	1023225025	www.unilever.com	Cochabamba	Iquircollo	Av. Blanco Galindo Km. 10	S/N
BODEGAS Y VIÑEDOS DE LA CONCEPCION S.A. (B.V.C. S.A.)	1024527025		Tarija	Barrio Las Panosas	Calle Colon	585
MOLINERA OKI S.R.L.	280916025	www.oki-srl.com.bo	Santa Cruz	Norte	cristo redentor	500
CORONILLA SOCIEDAD ANONIMA INDUSTRIAL Y COMERCIAL	1021675028	www.coronilla.com	Santa Cruz	Sirari	Las Dalias	26
SOCIEDAD AGROPECUARIA INDUSTRIAL Y TECNICA S.R.L. SAITE S.R.L.	1005479029	www.quinuasait.com.bo	La Paz	Collpani	Esquillana	4014
SOCIEDAD COMERCIAL E INDUSTRIAL HANSA LTDA.	1020343027	www.hansa.com.bo	La Paz	Central	Calle Yanacocha	1004
INDUSTRIA COPACABANA S.A.	1016431021	www.cafecopacabana.com	La Paz	Pura Pura	Calle Luis Salinas Vega	108
CERVECERIA BOLIVIANA NACIONAL S.A.	1020229024	www.cbn.bo	La Paz	Calacoto	Ballivian	1000
PRODUCTOS LACTEOS TARIJA PROLAC TARIJA	1799414015		Tarija	San Jorge 1	Luis Portillo	S/N
PLANTA INDUSTRIALIZADORA DE LECHE TARIJA S.A. PIL TARIJA S.A.	1011317021	www.piltarija.com	Tarija	Morros Blancos	Jaime Paz Zamora	2916
VILLA IMPERIAL INDUSTRIAL S.R.L.	163444026	www.cottonviu.com	La Paz	Casco Viejo	Calle Socabaya	694
MOLINO Y FABRICA DE FIDEOS AURORA S.R.L.	1020199024	www.fideosaurora.com	La Paz	Rosas Pampa		
MANUFACTURA BOLIVIANA S.A.	1023149021		Cochabamba	Tacata	Av. Blanco Galindo	S/N

Elaborado Por:	Revisado Por:	Aprobado Por:	Vigencia:
Jefe Administrativo	Jefe Financiero	Gerente General	NO CADUCA
Documento Controlado. Prohibida su Reproducción y/o Distribución sin permiso previo del área Administrativa de la empresa			__de__

	Formato	F-ADM-COM-02	Elaborado: ABRIL-09	Revisión Nº: 00
FORMATO DE SOLICITUD DE COTIZACION				

SOLICITUD DE COTIZACION

Fecha: _____ Referencia: _____ (# Requisición)

Solicitante: _____ Cargo: _____

Autorizado Por: _____ Cargo: _____

Estimado Proveedor Autorizado: _____ Código: _____

➔ Por medio de la presente solicitamos su mejor oferta de los ítems listados debajo, así como las respectivas características de entrega:

No.	ITEM	CODIGO	MARCA	ESPECIFICACION	Valor Unitario	Cantidad	Valor Total

➔ **Su oferta debe incluir:**

Tiempo de Entrega: _____

Forma de Pago: _____

Tiempo de Validez de la Oferta: _____

Entrega: _____

Observaciones: _____

➔ Por favor adjuntar esta solicitud completada con su respuesta y cualquier otro documento de soporte que estime necesario

Elaborado Por: Jefe Administrativo	Revisado Por: Jefe Financiero	Aprobado Por: Gerente General	Vigencia: NO CADUCA
Documento Controlado. Prohibida su Reproducción y/o Distribución sin permiso previo del área Administrativa de la empresa			__ de __

	Formato	F-ADM-COM-03	Elaborado: ABRIL-09	Revisión N°: 00
FORMATO DE MATRIZ COMPARATIVA				

MATRIZ COMPARATIVA DE COTIZACIONES

Fecha: _____ Código de Referencia: _____ Departamento _____

Solicitante: _____

Elaborado por: _____ Cargo: _____ Aprobado _____

Por: _____ Cargo: _____

Proveedor	Valor Total Cotización	Entrega	Forma de Pago	Observaciones	Historial de Confiabilidad	Soporte Técnico	Otras Consideraciones
Proveedor 1							
Proveedor 2							
Proveedor 3							

Decisión: _____

Justificación:

Firma Responsable 1

Firma Responsable 2

AVISO DE PROCEDIMIENTO CONCLUIDO

Fecha: _____ Referencia: _____ (# Requisición)

Solicitante: _____ Cargo: _____

Autorizado Por: _____ Cargo: _____

Procesado Por: _____ Cargo: _____

Aprobado Por: _____ Cargo: _____

Elaborado Por:	Revisado Por:	Aprobado Por:	Vigencia:
Jefe Administrativo	Jefe Financiero	Gerente General	NO CADUCA
Documento Controlado. Prohibida su Reproducción y/o Distribución sin permiso previo del área Administrativa de la empresa			__ de __

	Formato	F-ADM-COM-03	Elaborado: ABRIL-09	Revisión N°: 00
FORMATO DE MATRIZ COMPARATIVA				

Por medio de la presente se le comunica que su solicitud con # de Referencia _____, ha sido procesada correctamente, y que los insumos solicitados se encuentran en bodega para su inmediata utilización.

DATOS DEL PROCESO:

Indicador	TOTAL
ITEMS REQUERIDOS	
ITEMS ADQUIRIDOS	
DIAS DE PROCESAMIENTO	
COSTO TOTAL DE LA SOLICITUD	
Proveedores Considerados	
Proveedor(es) Seleccionados	

Elaborado Por:	Revisado Por:	Aprobado Por:	Vigencia:
Jefe Administrativo	Jefe Financiero	Gerente General	NO CADUCA
Documento Controlado. Prohibida su Reproducción y/o Distribución sin permiso previo del área Administrativa de la empresa			__ de __

	Formato	F-ADM-COM-03	Elaborado: ABRIL-09	Revisión N°: 00
FORMATO DE MATRIZ COMPARATIVA				

ANEXO 3: CUESTIONARIO APLICADO EMPLEADOS

CUESTIONARIO- EMPLEADOS
<p>La información que usted consigne tiene el carácter de anónimo.</p> <p>1.- Fecha: _____</p> <p>2.- Género : 1. Masculino 2. Femenino</p> <p>3.- Área en que trabaja : _____</p>
<p>PARA TODOS LOS ENTREVISTADOS</p> <p>4.- EN SU OPINIÓN, ¿CONSIDERA USTED QUE LA EMPRESA TIENE PROBLEMA OPERATIVOS?</p> <p>_____</p> <p>5.- ¿CUÁL SON LOS PRINCIPALES PROBLEMAS OPERATIVOS QUE ATRAVESA ACTUALMENTE LA EMPRESA? (MENCIONE POR LO MENOS 2 PROBLEMAS)</p> <p>1. _____</p> <p>2. _____</p> <p>3. _____</p> <p>6.- ORDENE DE MAYOR A MENOR LOS SIGUIENTES PROBLEMAS OPERATIVOS DE ACUERDO A SU IMPORTANCIA</p> <p>_____ PRODUCTOS DEFECTUOSOS</p> <p>_____ PROCESOS NO DEFINIDOS</p> <p>_____ RETRASOS EN LAS ENTREGAS</p> <p>_____ DESMOTIVACIÓN DE LOS OPERADORES</p> <p>_____ TIEMPOS IMPRODUCTIVOS</p> <p>_____ GASTOS EXCESIVOS</p> <p>_____ OTROS. _____</p>
<p>SECCIÓN :</p> <p>Usando una escala de 1 al 4, donde uno es "TOTALMENTE EN DESACUERDO" y 4 "TOTALMENTE DE ACUERDO":</p> <p>7.- ¿SE ENCUENTRA USTED DE ACUERDO CON LOS PROCESOS Y PROCEDIMIENTOS DE TRABAJO QUE EXISTEN EN SU ÁREA DE TRABAJO?</p> <p>1. TOTALMENTE EN DESACUERDO 2. EN DESACUERDO 3. DE ACUERDO 4. TOTALMENTE DE ACUERDO</p> <p>8.- ¿ESTA DE ACUERDO USTED CON LOS INDICADORES DE GESTIÓN PARA MEDIR EL DESEMPEÑO DEL ÁREA?</p> <p>1. TOTALMENTE EN DESACUERDO 2. EN DESACUERDO 3. DE ACUERDO 4. TOTALMENTE DE ACUERDO</p> <p>9.- ¿CREE USTED QUE LOS PROYECTOS DE LAS EMPRESAS SE GESTIONAN CON LA METODOLOGÍA Y LAS HERRAMIENTAS APROPIADAS?</p> <p>1. TOTALMENTE EN DESACUERDO 2. EN DESACUERDO 3. DE ACUERDO 4. TOTALMENTE DE ACUERDO</p> <p>10.- ¿COMÓ CREEN QUE SE ENCUENTRAN LOS CLIENTES DE LA EMPRESA CON EL SERVICIO DE CONSTRUCCIÓN?</p> <p>1. MUY INSATISFECHO 2. INSATISFECHO 3. SATISFECHO 4. MUY SATISFECHO</p> <p>9.1. ¿PORQUE? _____</p> <p>11.- ¿CREE USTED QUE EL NIVEL DE TECNOLOGÍA DE LA EMPRESA ES EL ADECUADO PARA SUS OPERACIONES?</p> <p>1. TOTALMENTE EN DESACUERDO 2. EN DESACUERDO 3. DE ACUERDO 4. TOTALMENTE DE ACUERDO</p>

Elaborado Por:	Revisado Por:	Aprobado Por:	Vigencia:
Jefe Administrativo	Jefe Financiero	Gerente General	NO CADUCA
Documento Controlado. Prohibida su Reproducción y/o Distribución sin permiso previo del área Administrativa de la empresa			__ de __

	Formato	F-ADM-COM-03	Elaborado: ABRIL-09	Revisión N°: 00
FORMATO DE MATRIZ COMPARATIVA				

ANEXO 4: CUESTIONARIO APLICADO CLIENTE

CUESTIONARIO- CLIENTE
<p>La información que usted consigne tiene el carácter de anónimo.</p> <p>1.- Fecha: _____</p>
PARA TODOS LOS ENTREVISTADOS
<p>2.-¿CUÁNTO TIEMPO TIENE COMO CLIENTE DE LA EMPRESA?</p> <p>1. MENOS DE 1 AÑO 2. 1 A 2 AÑOS 3. MÁS DE 3 AÑOS</p>
<p>3.-¿CON QUE FRECUENCIA ENCARGA UN PROYECTO A LA EMPRESA CONSTRUION?</p> <p>1. MENOS DE 1 AÑO 2. 1 A 2 AÑOS 3. MÁS DE 3 AÑOS</p>
<p>4.-¿CREE USTED QUE LA EMPRESA CUMPLE CON SUS EXPECTATIVAS EN CUANTO A LA CALIDAD QUE LE OFRECE?</p> <p>1. TOTALMENTE EN DESACUERDO 2. EN DESACUERDO 3. DE ACUERDO 4. TOTALMENTE DE ACUERDO</p>
<p>5.-¿CUÁL ES EL PRINCIPAL PROBLEMA QUE HA TENIDO CON EL SERVICIO DE CONSTRUION?</p> <p>1. FALLAS DE CALIDAD 2. INCUMPLIMIENTO EN LA ENTREGA 3. PRECIOS ALTOS 4. MALA ATENCIÓN</p>
<p>6.-¿CONSIDERA USTED QUE LA EMPRESA SOLUCIONA RAPIDAMENTE SUS PROBLEMAS?</p> <p>1. TOTALMENTE EN DESACUERDO 2. EN DESACUERDO 3. DE ACUERDO 4. TOTALMENTE DE ACUERDO</p>
<p>7.-¿QUÉ ES LO MÁS IMPORTANTE QUE DEBE MEJORAR LA EMPRESA SEGÚN SU OPIINIÓN? MARQUE SOLO UNO</p> <p>1. LOGISTICA 2. PRODUCCIÓN 3. CALIDAD 4. DIRECCIÓN 5. SERVICIO AL CLIENTE 6. OTRO _____</p>

Elaborado Por:	Revisado Por:	Aprobado Por:	Vigencia:
Jefe Administrativo	Jefe Financiero	Gerente General	NO CADUCA
Documento Controlado. Prohibida su Reproducción y/o Distribución sin permiso previo del área Administrativa de la empresa			__ de __

	Formato	F-ADM-COM-03	Elaborado: ABRIL-09	Revisión N°: 00
FORMATO DE MATRIZ COMPARATIVA				

ANEXO 5: DETALLE DE FÓRMULAS DE INDICADORES PROPUESTOS EN EJEMPLO DEL BSCP

Indicador	Fórmula	Unidad
Rentabilidad sobre las ventas (ROS)	Utilidad antes de Imptos./ Ventas	%
Crecimiento ventas netas productos existentes	$[(\text{Ventas periodo actual}/\text{Ventas periodo anterior})-1] \times 100$	%
Aportación productos nuevos al crecimiento de ventas brutas	$(\text{Ventas productos nuevos}/\text{Ventas totales}) \times 100$	%
Composición de ventas respecto al total de ventas	$(\text{Ventas por línea de producto}/\text{Ventas totales}) \times 100$	%
Medición cumplimiento atributos de propuesta de valor	Resultado de atributo en encuesta al cliente	%
Ahorro capacitación	$[(\text{Costo de la capacitación} - \text{Costo promedio en el mercado})/\text{Costo promedio en el mercado}] \times 100$	%
Índice de satisfacción	Resultado de encuesta a cliente interno	%
Eficacia capacitación	Diferencia entre nota promedio de evaluación inicial versus nota promedio de evaluación final	#
Cumplimiento programa de capacitación	$(\text{Número de capacitación dictadas en el periodo}/\text{Número de capacitación planificadas en el periodo}) \times 100$	%
Cumplimiento a tiempo de compromisos de mejora	$(\text{Compromisos ejecutados en el periodo}/\text{Compromisos planificados para el periodo}) \times 100$	%

Elaborado Por:	Revisado Por:	Aprobado Por:	Vigencia:
Jefe Administrativo	Jefe Financiero	Gerente General	NO CADUCA
Documento Controlado. Prohibida su Reproducción y/o Distribución sin permiso previo del área Administrativa de la empresa			__de __