



**UNIVERSIDAD TECNOLÓGICA ISRAEL**  
**ESCUELA DE POSGRADOS "ESPOG"**

**MAESTRÍA EN ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS**  
**MENCIÓN: GESTIÓN DE PROYECTOS**  
*Resolución: RPC-SO-14-No.287-2020-CES*

**PROYECTO DE TITULACIÓN EN OPCIÓN AL GRADO DE MAGÍSTER**

|  |
|--|
| <b>Título del proyecto:</b>  |
| <b>Modelo de gestión por procesos en la empresa CORPARIMPORT S.A. en el sector de Carcelén</b> |
| <b>Línea de Investigación:</b>   |
| <b>Gestión integrada de organizaciones y competitividad sostenible</b>                         |
| <b>Campo amplio de conocimiento:</b>   |
| <b>Administración</b>  |
| <b>Autor/a:</b>  |
| <b>Ana Lucia Quelal Morejón</b>  |
| <b>Tutor/a:</b>  |
| <b>Mg. Ana Lucia Tulcán Pastas</b>   |

**Quito – Ecuador**

**2022**

## APROBACIÓN DEL TUTOR



Yo, Ana Lucía Tulcán Pastas con C.I: 0401371083 en mi calidad de Tutor del proyecto de investigación titulado: Modelo de gestión por procesos en la empresa CORPARIMPORT S.A. en el sector de Carcelén.

Elaborado por: Ana Lucia Quelal Morejón, con C.I: 172144439-4, estudiante de la Maestría: Administración de Empresas, mención: Gestión de Proyectos de la **UNIVERSIDAD TECNOLÓGICA ISRAEL (UISRAEL)**, como parte de los requisitos sustanciales con fines de obtener el Título de Magíster, me permito declarar que luego de haber orientado, analizado y revisado el trabajo de titulación, lo apruebo en todas sus partes.

Quito D.M., 27 de agosto de 2022

---

**Firma**

## DECLARACIÓN DE AUTORIZACIÓN POR PARTE DEL ESTUDIANTE



Yo, Ana Lucía Quelal Morejón con C.I: 172144439-4, autor/a del proyecto de titulación denominado: Modelo de gestión por procesos en la empresa CORPARIMPORT S.A. en el sector de Carcelén. Previo a la obtención del título de Magíster en Administración de Empresas, mención en Gestión de Proyectos.

1. Declaro tener pleno conocimiento de la obligación que tienen las instituciones de educación superior, de conformidad con el Artículo 144 de la Ley Orgánica de Educación Superior, de entregar el respectivo trabajo de titulación para que sea integrado al Sistema Nacional de Información de la Educación Superior del Ecuador para su difusión pública respetando los derechos de autor.
2. Manifiesto mi voluntad de ceder a la Universidad Tecnológica Israel los derechos patrimoniales consagrados en la Ley de Propiedad Intelectual del Ecuador, artículos 4, 5 y 6, en calidad de autora del trabajo de titulación, quedando la Universidad facultada para ejercer plenamente los derechos cedidos anteriormente. En concordancia suscribo este documento en el momento que hago entrega del trabajo final en formato impreso y digital como parte del acervo bibliográfico de la Universidad Tecnológica Israel.
3. Autorizo a la SENESCYT a tener una copia del referido trabajo de titulación, con el propósito de generar un repositorio que democratice la información, respetando las políticas de prosperidad intelectual vigentes.

Quito D.M., 27 de agosto de 2022

  
1721444394.

---

Firma

## Contenido

|   |    |
|---|----|
| APROBACIÓN DEL TUTOR                                  | 2  |
| DECLARACIÓN DE AUTORIZACIÓN POR PARTE DEL ESTUDIANTE  | 3  |
| INFORMACIÓN GENERAL                                   | 1  |
| Contextualización del tema                            | 1  |
| Problema de investigación                             | 2  |
| Objetivo general                                      | 2  |
| Objetivos específicos                                 | 2  |
| Vinculación con la sociedad y beneficiarios directos: | 2  |
| CAPÍTULO I: DESCRIPCIÓN DEL PROYECTO                  | 3  |
| 1.1. Contextualización general del estado del arte    | 3  |
| 1.2. Proceso investigativo metodológico               | 7  |
| 1.3. Análisis de resultados                           | 10 |
| CAPÍTULO II: PROPUESTA                                | 22 |
| 1.1. Fundamentos teóricos aplicados                   | 22 |
| 1.2. Descripción de la propuesta                      | 24 |
| 1.3. Validación de la propuesta                       | 54 |
| 1.4. Matriz de articulación de la propuesta           | 56 |
| CONCLUSIONES  | 58 |
| RECOMENDACIONES                                       | 59 |
| Bibliografía  | 60 |

## Índice de tablas

|   |    |
|---|----|
| Tabla 1 <i>Políticas proceso responsabilidad de gerencia.</i> .....             | 28 |
| Tabla 2 <i>Actividades del proceso responsabilidad de gerencia.</i> .....       | 29 |
| Tabla 3 <i>Indicadores de control responsabilidad de gerencia.</i> .....        | 30 |
| Tabla 4 <i>Políticas proceso atención al cliente.</i> .....                     | 30 |
| Tabla 5 <i>Actividades del proceso de atención al cliente.</i> .....            | 31 |
| Tabla 6 <i>Indicadores de control atención al cliente.</i> .....                | 33 |
| Tabla 7 <i>Políticas proceso diseño de productos.</i> .....                     | 33 |
| Tabla 8 <i>Actividades del proceso de diseño de productos.</i> .....            | 34 |
| Tabla 9 <i>Indicadores de control diseño del producto.</i> .....                | 36 |
| Tabla 10 <i>Políticas proceso de compras.</i> .....                             | 37 |
| Tabla 11 <i>Actividades del proceso de compras.</i> .....                       | 38 |
| Tabla 12 <i>Indicadores de control compras.</i> .....                           | 39 |
| Tabla 13 <i>Políticas proceso de bodega.</i> .....                              | 40 |
| Tabla 14 <i>Actividades del proceso de bodega.</i> .....                        | 41 |
| Tabla 15 <i>Indicadores de control compras.</i> .....                           | 42 |
| Tabla 16 <i>Políticas proceso de producción.</i> .....                          | 43 |
| Tabla 17 <i>Actividades del proceso de producción.</i> .....                    | 44 |
| Tabla 18 <i>Indicadores de control producción.</i> .....                        | 46 |
| Tabla 19 <i>Políticas proceso de contabilidad y talento humano.</i> .....       | 46 |
| Tabla 20 <i>Actividades del proceso de contabilidad y talento humano.</i> ..... | 47 |
| Tabla 21 <i>Políticas proceso de logística.</i> .....                           | 51 |
| Tabla 22 <i>Actividades del proceso de logística.</i> .....                     | 51 |
| Tabla 23 <i>Indicadores de control logística.</i> .....                         | 53 |
| Tabla 24 <i>Perfil de validadores</i> .....                                     | 55 |
| Tabla 25 <i>Matriz de articulación.</i> .....                                   | 56 |

## Índice de figuras

|   |    |
|---|----|
| Figura 1 Simbología principal de Diagramas de Flujos según ANSI .....         | 7  |
| Figura 2 Ficha de observación proceso de compras.....                         | 16 |
| Figura 3 Ficha de observación proceso de Nómina.....                          | 17 |
| Figura 4 Ficha de observación proceso de Ventas .....                         | 18 |
| Figura 5 Ficha de observación proceso de producción.....                      | 19 |
| Figura 6 Ficha de observación proceso de contabilidad.....                    | 20 |
| Figura 7 Ficha de observación proceso de logística .....                      | 21 |
| Figura 8 Esquema de Mapeo por procesos. ....                                  | 24 |
| Figura 9 Modelo de Gestión por procesos para la empresa CORPARIMPORT S.A..... | 24 |
| Figura 10 Modelo de generación de valor de la empresa CORPARIMPORT S.A .....  | 26 |
| Figura 11 Mapa de Procesos de la Empresa CORPARIMPORT S.A. ....               | 27 |
| Figura 12 Flujograma de responsabilidad de gerencia. ....                     | 29 |
| Figura 13 Flujograma de búsqueda y atención al cliente.....                   | 32 |
| Figura 14 Flujograma diseño del producto (boceto). ....                       | 35 |
| Figura 15 Flujograma diseño del producto (Hoja de publicidad). ....           | 36 |
| Figura 16 Flujograma del proceso de compras .....                             | 39 |
| Figura 17 Flujograma del proceso de bodega.....                               | 42 |
| Figura 18 Flujograma del proceso producción. ....                             | 45 |
| Figura 19 Flujograma proceso contable y talento humano. ....                  | 50 |
| Figura 20 Flujograma proceso logístico. ....                                  | 52 |
| Figura 21 Resultado validación de expertos. ....                              | 55 |

## INFORMACIÓN GENERAL

### Contextualización del tema

En el sector manufacturero en específico en las empresas dedicadas a la fabricación de artículos de cuero según la corporación financiera nacional CFN en el 2019 un 93% de las empresas fueron MiPymes y la mayoría se encuentran ubicadas en las provincias de Pichincha, Guayas y Azuay.

En el mercado actual donde la competencia se incrementa significativamente y la tecnología avanza, las organizaciones se esfuerzan cada día más en adecuarse a las necesidades de sus clientes, ya que estos se vuelven más exigentes.

Las organizaciones buscan tener una ventaja competitiva donde le brindan mayor importancia a los procesos concentrándose en el diseño cuidadoso y la ejecución de cada uno de ellos.

“La Gestión basada en los Procesos, surge como un enfoque que centra la atención sobre las actividades de la organización, para optimizarlas” (Mallar, 2010)

Corparimport S.A. - Tegalli es una empresa del sector manufacturero creada el 6 de diciembre del año 1996 dedicada a la creación de agendas, artículos promocionales, carpetas, cuadernos, en cuero y plásticos. Con matriz en la ciudad de Quito y sucursales en Guayaquil y Ambato.

La empresa se venía manejando con procesos en forma empírica, ya en el 2019 los accionistas eligieron una nueva Gerente General, la cual considera la necesidad de que la empresa debe estar más organizada y decide reunirse con cada colaborador para conversar sobre las actividades que cada uno realiza y plasmarlo en informes para tener algún tipo de registro de los procesos que se llevan a cabo en la empresa.

Actualmente CORPARIMPORT S.A presenta dificultades administrativas que afectan la eficiencia y la efectividad en los procesos. La escasa gestión administrativa y de procesos a permitido desconocimiento de procesos a realizar por los colaboradores, el desarrollo de actividades poco controladas, procesos repetitivos innecesarios, un clima organizacional afectado por la mala comunicación entre los colaboradores, produciéndose climas incómodos que en nada ayudan al logro de objetivos empresariales.

“Cuando no existen funciones escritas, ni estructura organizativa conocida por los empleados, entonces se puede vagar en los procesos, traducido en demoras innecesarias,

desmotivación del personal, evasión de responsabilidades, y como resultado fallan controles internos y de supervisión”. (Chica, 2021, P.25)

Por toda esta problemática que mantiene la organización la presente investigación, está enfocada en desarrollar un modelo de gestión por procesos en la empresa CORPARIMPORT S.A. en el sector de Carcelén de Quito.

### **Problema de investigación**

La inexistencia de procesos y falta de control en procesos establecidos empíricamente en la empresa CORPARIMPORT S.A. ha ocasionado que se afecte la gestión de la empresa y no se logre cumplir los objetivos empresariales.

### **Objetivo general**

Desarrollar un modelo de gestión por procesos en la empresa CORPARIMPORT S.A. para mejorar el desempeño empresarial.

### **Objetivos específicos**

- Contextualizar los fundamentos teóricos de modelos de gestión por procesos, mapa de proceso, control administrativo y financiero.
- Diagnosticar los procesos principales que maneja la empresa CORPARIMPORT S.A, para determinar la situación actual de la empresa.
- Diseñar un modelo de gestión por procesos para la Empresa CORPARIMPORT S.A que permita el desarrollo organizacional.
- Valorar a través de criterios de especialistas la viabilidad que tendrá el presente proyecto.

### **Vinculación con la sociedad y beneficiarios directos:**

La presente investigación está encaminada a desarrollar un modelo de gestión por procesos para la Empresa CORPARIMPORT S.A, donde los mayores beneficiarios serán los accionistas y gerencia, ya que de esta manera tendrán los procesos plasmados y podrán usar en cualquier tipo de certificación a la que en un futuro quieran acceder y colaboradores de la empresa porque tendrán claras sus funciones dentro de la empresa y mejorará el ambiente laboral.

Dentro de los beneficiarios indirectos se encuentran los clientes debido a que al momento que los procesos se realicen de manera correcta la atención será mucho mejor, mitigando errores y lograr la satisfacción total de los mismos, tanto en el producto como en la experiencia del servicio; proveedores la relación comercial mejoraría, ya que ellos tendrán la

tranquilidad de saber con qué colaborador de la empresa debe promocionar sus productos, realizar negociaciones, acuerdos de pagos dando así la confianza entre proveedor y cliente.

La presente investigación aporta a la sociedad en general dado que si la empresa es más productiva tendrá como resultado más rentabilidad y esto conlleva a un mayor aporte al estado con los impuestos, los cuales serán utilizados para obras públicas y sociales, de igual forma la empresa requerirá de más personal para cumplir con sus pedidos y podrá brindar fuentes de trabajo a ciudadanos desempleados.

## **CAPÍTULO I: DESCRIPCIÓN DEL PROYECTO**

### **1.1. Contextualización general del estado del arte**

En el trabajo de titulación “Modelo de Gestión para la mejora continua de los procesos en la agencia publicitaria OPTIMUS GRAPHICS” tiene como objetivo general “Elaborar un Modelo de Gestión para la mejora continua de los procesos en la Agencia Publicitaria Optimus Graphics, a través de técnicas eficientes que permitan la continuidad en los procesos optimizando recursos” (Campos, 2021).

Esta autora utiliza una investigación descriptiva con técnicas como la entrevista, cuestionarios, observación y una investigación documental para así obtener los procesos actuales de la organización y poder realizar un diagnóstico para lograr plasmar estrategias a favor de la empresa.

En esta investigación se muestra un ciclo importante que debería ser establecido en todas las organizaciones para que realicen sus procesos, dicho ciclo es un instrumento para corregir problemas partiendo de un diagnóstico inicial, con el fin de identificar las falencias en la organización y replantear un nuevo diseño que admita resultados aceptables. El mercado actual requiere que las empresas evolucionen cada día en sus procesos y así el manejo de los mismos sean los mejores.

“El modelo de Deming es una herramienta de gestión de calidad, excelente para transformar procesos, ya que su objetivo se dirige a la demanda de consumidores nuevos, quienes exigen mayor calidad, menor tiempo de respuesta y precios accesibles. Estas características pueden ser utilizadas como herramientas para el mejoramiento continuo, detectando inconvenientes a tiempo y siempre pensando en soluciones que favorezcan al cliente.” (Campos, 2021)

Por otro lado, menciona al Método Kaizen que tiene su origen en Japón, su base es la evolución constante de los procesos, enfocándose a la mejora continua.

Según (Campos, 2021) las cinco “S” son:

**Seiri** (Clasificar entre lo útil y lo inútil incluido el lugar de trabajo); **Seiton** (Ordenar, organizar lo útil y decidir sobre lo inútil); **Seiso** (Mantener el orden y la limpieza); **Seiketsu** (Estandarizar, clasificación de actividades con orden); **Sheitzuke** (Fomentar la disciplina y el autocontrol para mejorar la productividad). (p. 4-5)

Esta estrategia ayuda a las empresas a establecer de manera disciplinada los tiempos, mitigando los que no son productivos logrando la mejora de los procesos. (Campos, 2021).

En el trabajo de titulación “Diseño de un manual de procedimientos administrativos y financieros para la empresa UTRAN S.A de servicios de transporte del cantón Mejía” (Andrango, 2022) publicado por la Universidad Tecnológica Israel la autora menciona como objetivo principal el “Diseñar un Manual de Procedimientos Administrativos y Financieros para la Empresa UTRAN S.A de Servicios de transporte del cantón Mejía que permita establecer y mejorar el control interno de las operaciones.”

Para el estudio la autora utiliza un enfoque cualitativo con el que se puede realizar un análisis y vinculación de datos para lograr obtener resultados más confiables, además considera una investigación descriptiva utilizando como método de recolección de datos específicos la observación y una investigación explicativa que busca el porqué de las cosas mediante entrevistas, búsquedas bibliográficas con el fin de establecer la causa y efecto.

El resultado que tuvo la autora a la empresa UTRAN S.A. Fue elaborar un manual de procedimientos basado en los procesos administrativos y financieros que manejan, usando una estructura sencilla y clara que permitirá a los colaboradores “comprender el objetivo, alcance, definiciones, políticas, procedimientos y responsables de cada proceso que lleva la empresa lo que permitirá tener un mejor control interno” (Andrango, 2022)

Con esta investigación la autora pudo evidenciar y llegó a recomendar que las empresas deberían implementar un manual de procedimientos administrativo con una estructura y elementos que detallen actividades de forma sistemática, el cual les permitirá tener un control en los procesos y modificarlos cuando lo crean convenientes siempre y cuando estén alineados con normas legales vigentes, también menciona que difundir dicho manual a los miembros de la empresa hará que la ejecución y desempeño del trabajo sea eficiente y oportuna para el cumplimiento de objetivos.

En el trabajo de titulación “Modelo de gestión por procesos en la empresa IMPRESIÓN” que tiene como objetivo general “Desarrollar un modelo de gestión por procesos en el área de producción de la empresa IMPRESIÓN” (Vargas, 2021)

En esta investigación se desarrolló una investigación descriptiva, se utilizó fuentes de investigación primaria, ya que el gerente proporcionó información para conocer la situación actual de la empresa, fuentes secundarias información obtenida de fuentes como plataformas, artículos entre otros relacionados con el tema en investigación. Las técnicas e instrumentos aplicados en la investigación fueron la entrevista y encuesta.

Esta investigación toma teorías necesarias para el desarrollo tales como:

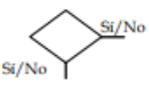
- **Modelos de Gestión:** “Desarrollan un análisis de situaciones experimentales con resultados aceptables, por su bajo costo y facilidad de manejo, se emplean de forma cuantitativa y cualitativa en un proceso” (Vargas, 2021, P.18)-  
“Modelo de gestión se orienta en tres pilares fundamentales de las organizaciones: los procesos, las personas y la tecnología. Las cuales se alinean con la visión, misión y valores” (Vargas, 2021, P. 21).
- **Cadena de Valor:** “Es un conjunto de procedimientos que diseñan, producen, comercializan y entregan bienes o servicios de calidad, a través de cada una de las actividades primarias o de apoyo de la organización” (Vargas, 2021, P.19). El valor se obtiene por diversos procesos que logran proporcionar un producto con características funcionales. Tipos de procesos:
  - **Proceso Estratégico:** estos ayudan a la empresa en la dirección y gestión de la misma, define y controla los objetivos de la organización.
  - **Proceso operativo:** estos procesos son directamente con el cliente, se utilizan para la elaboración del producto o servicio, son muy necesarios para la empresa. Es aquí donde la organización agrega valor a su producto para satisfacer al cliente.
  - **Procesos de apoyo o soporte:** estos procesos tienen como función proveer a la organización de recursos logrando generar un valor añadido a sus clientes. Muchos de estos procesos no crean valor, pero son necesarios para la producción del bien o servicio en la empresa.
- **Gestión por procesos:** Es la manera de gestionar toda la empresa mediante procesos orientados y definidos de tal forma que los resultados complazcan las exigencias del cliente los cuales son previamente planificados.

- **Proceso:** Es una serie de pasos lógicos, de los cuales se pretende obtener resultados. Los elementos de un proceso son:
  - **Objetivo:** muestra la finalidad que tiene un proceso.
  - **Alcance:** indica el inicio y final del proceso.
  - **Entradas y salidas:** las entradas se refieren a elementos del anterior proceso y la salida son los elementos e información creada en el proceso actual.
  - **Recursos:** estos pueden ser materiales o humanos, y son necesarios para el funcionamiento correcto del proceso.
  - **Diagrama de Flujo:** Es una representación gráfica de las actividades de un proceso.
  - **Indicador de Desempeño:** “Es un instrumento de medición de las principales variables asociadas al cumplimiento de los objetivos” (Vargas, 2021, P. 23)
  
- **Manual de Procesos:** Es un documento que registra y transmite información concerniente con la gestión administrativa y ayuda a los colaboradores a cumplir con los objetivos, mejorando sus funciones, y muestra cómo se deberían realizar las actividades. “En el manual de procesos se describen los puestos, el grado de responsabilidad y de participación que tiene cada colaborador” (Vargas, 2021). Un manual de procesos sirve como una guía de trabajo.
  
- **Diagrama de flujo:** También llamado diagrama de actividades es una herramienta de gestión que consiste en la representación gráfica de un proceso. “Los diagramas utilizan símbolos con significados definidos que representan el flujo de ejecución mediante flechas que conectan los puntos de inicio y de fin de proceso” (Vargas, 2021, P. 25).  
 “American National Standard Institute (ANSI) ha desarrollado una simbología orientada al procesamiento electrónico de datos con el propósito de representar los flujos de información, los cuales han sido adaptados para la elaboración de los diagramas de flujo dentro del trabajo de diagramación administrativa”. (Diaz, 2014, párr. 15)

**Figura 1**

*Simbología principal de Diagramas de Flujos según ANSI*

**Simbología ANSI**

| <b>Símbolo</b>  | <b>Significado</b>              | <b>¿Para que se utiliza?</b>   |
|---|---------------------------------|--|
|    | <b>Inicio / Fin</b>             | Indica el inicio y el final del diagrama de flujo.   |
|    | <b>Operación / Actividad</b>    | Símbolo de proceso, representa la realización de una operación o actividad relativas a un procedimiento.   |
|    | <b>Documento</b>                | Representa cualquier tipo de documento que entra, se utilice, se genere o salga del procedimiento.   |
|    | <b>Datos</b>                    | Indica la salida y entrada de datos.   |
|    | <b>Almacenamiento / Archivo</b> | Indica el depósito permanente de un documento o información dentro de un archivo.  |
|    | <b>Decisión</b>                 | Indica un punto dentro del flujo en que son posibles varios caminos alternativos.  |
|    | <b>Líneas de flujo</b>          | Conecta los símbolos señalando el orden en que se deben realizar las distintas operaciones.  |
|  | <b>Conector</b>                 | Conector dentro de página. Representa la continuidad del diagrama dentro de la misma página. Enlaza dos pasos no consecutivos en una misma página.       |
|  | <b>Conector de página</b>       | Representa la continuidad del diagrama en otra página. Representa una conexión o enlace con otra hoja diferente en la que continua el diagrama de flujo. |

Nota: El gráfico muestra los símbolos más importantes de los diagramas de flujo.

## 1.2. Proceso investigativo metodológico

- **Enfoque de la Investigación:**

Se manejarán técnicas y herramientas que ayudarán a analizar y procesar los datos conseguidos para mostrar una solución a la problemática. En el estudio se utilizará un enfoque cualitativo para de esta manera obtener resultados más confiables.

- **Tipos de investigación:**

La Investigación descriptiva permite puntualizar las características y acciones que se van a instaurar en los principales procesos que integra la empresa CORPARIMPORT S.A con el fin de cumplir los objetivos planteados.

Investigación explicativa permite describir un problema y encontrar las causas de este, es decir explica cómo funciona un proceso, los responsables y el tiempo que demora, de tal forma que se apeguen a las necesidades de la empresa.

La investigación de campo permite obtener información y datos reales en el lugar de estudio, en esta investigación se utilizan técnicas de observación, entrevistas.

- **Población y muestra:**

La población en esta investigación serán seis personas las cuales están directamente involucradas en los procesos que maneja empíricamente la Empresa CORPARIMPORT S.A, quienes con sus años de trabajo y sus aportes lograrán brindar información real mediante sus respuestas a la entrevista que se utilizara como técnica de recolección de datos.

Se trabajará con todo el personal administrativo encargado de los principales procesos el cual se detalla a continuación:

- ✓ Gerente General
- ✓ Gerente de Ventas
- ✓ Asistente Administrativa
- ✓ Asistente Contable
- ✓ Diseñador
- ✓ Jefe de Producción.

- **Métodos:**

Para la investigación se utilizará un método deductivo porque se analizará de lo general a lo específico, con el método descriptivo se puede explicar los procedimientos, permitiendo observar ventajas y desventajas que aparecerán al momento de instaurar las actividades a realizar por los colaboradores, las responsabilidades que tendrán cada uno de ellos en la organización y plasmarlo en el manual de procesos, el cual tiene como objetivo simplificar o reducir procesos además de tener un mejor control interno en CORPARIMPORT S.A, por último con el método analítico se realizará una observación directa y se analizará los documentos entregados por la empresa con lo que se lograra tener claro los cambios a realizar y definirlos en el manual de procesos.

- **Técnicas e instrumentos de Recolección de Datos:**

Las técnicas e instrumentos que se utilizarán son la observación directa y entrevista y estudio de la documentación que la empresa entregue al momento de su revisión.

Se realizará entrevistas a los colaboradores que forman parte del área administrativa de la empresa CORPARIMPORT S.A, esta entrevista tendrá un cuestionario con preguntas

estructuradas y abiertas que ayudarán a obtener información específica sobre los vacíos actuales en los procesos que manejan.

Para la técnica de la observación se utilizará como instrumento fichas de observación para identificar los procesos más significativos dentro de la organización.

- **Técnicas e Instrumentos de Procesamiento de Datos:**

Para la revisión y análisis de respuestas de las entrevistas realizadas a los colaboradores de la empresa CORPARIMPORT S.A se utilizará La matriz de análisis cualitativa de entrevistas.

Para la técnica de la observación se utilizará como instrumentos fichas de observación.

### 1.3. Análisis de resultados

#### 1.3.1. Entrevista a Gerentes

| Categorías             | Preguntas   | Gerente General  | Gerente de Ventas  |
|------------------------|---|--|--|
| Gestión de Procesos    | ¿Durante el último año, cómo se ha manejado la empresa en cuanto a los procesos que utiliza?  | Los procesos se manejan de manera empírica, cada colaborador cumple sus obligaciones o requerimientos solicitados, y entregan reportes según se solicite.  | Los procesos son establecidos según la necesidad a resolver, los procesos son modificados dependiendo el resultado que se quiera obtener.  |
| Problemática           | ¿Considera que el manejo administrativo, financiero y operativo de la empresa presenta dificultades como desconocimiento, cuellos de botella, reprocesos entre otros? | Si existen algunos inconvenientes en el desarrollo de los distintos procedimientos, como desconocimiento de la actividad que debe realizar el colaborador, algunos errores en actividades que realizan los colaboradores, entre otros. | Considero que sí, problemas como falta de comunicación entre compañeros, lo que ocasiona que se realicen algunos reprocesos en producción, o que se realice una determinada actividad más de una vez por diferentes colaboradores. |
| Gestión Administrativa | ¿En la empresa las actividades de cada colaborador en las distintas áreas se encuentran claramente definidas?<br>¿Existen procedimientos establecidos?                | Los procesos no se encuentran definidos de manera formal, son empíricos cada colaborador conoce las actividades que debe realizar de manera diaria en la organización,   | No cuenta con un manual de procesos en que los colaboradores puedan verificar si las actividades que están realizando, las realizan correctamente.   |

|                        |   |  |  |
|------------------------|---|--|--|
| Problemática           | Al momento de realizar las actividades internas en la empresa ¿Ha identificado problemas significativos?                                    | Considero que los problemas más significados encontrados podrían ser que no se reporte a gerencia la falta de materia prima y por ende ocasiona un retraso en la producción de productos, por falta de comunicación no se facturen pedidos ya despachados lo que ocasiona que el cliente no realice el pago de los mismos lo que afecta al flujo de la empresa, que las órdenes de producción entregadas mantengan errores y se realicen reprocesos en el área de producción y por ende desperdicio de MP. | No cumplir con los objetivos de ventas establecidos, información errada por parte de vendedores pasada a la persona encargada de realizar la orden de producción lo que ocasiona demora en el cumplimiento de entrega del pedido al cliente, olvidar hacer un servicio posventa. |
| Gestión Administrativa | ¿Considera usted que es necesario una supervisión periódica de las actividades y los procesos dentro de la empresa? ¿Por qué?               | Claro que sí, de esta manera se mitigaría problemas, ya que existiría un mayor control y eso conlleva una mayor responsabilidad en el cumplimiento de las obligaciones que cada colaborador mantiene con la empresa.   | Yo creería que si para que los procesos sean llevados de mejor manera por parte de los empleados y exista menos cantidad de errores dentro del proceso de venta, producción y facturación de pedidos.  |
| Gestión Administrativa | ¿Usted considera importante que la información esté debidamente archivada y documentada para el apoyo de los procesos dentro de la empresa? | Por supuesto ya que la información archivada y documentada sirve como guía para colaboradores de la empresa, también como respaldo de los procesos realizados por los mismos.  | Claro en el área de ventas es esencial que la documentación sea archivada, ya que se puede ver un historial de cada cliente y de esta forma brindarle más opciones de compra de acuerdo a sus necesidades y conseguir nuevas ventas.   |
| Estrategia Propuesta   | ¿Cree usted que la implementación de un modelo de gestión por procesos resolvería problemas actuales de la organización?                    | Si   | Si   |

|                      |  |   |  |
|----------------------|--|---|--|
| Estrategia Propuesta | ¿Qué considera que se deba incluir en el modelo de gestión por procesos para ayudar a la empresa a ser más rentable? | Consideraría que me muestre los procesos más importantes dentro de la empresa, quienes son los responsables de cumplir con esto, tiempos establecidos para las actividades, y también indicadores de control que se puedan utilizar para medir el cumplimiento del proceso. | Una información clara de cómo se realiza cada proceso, quienes son los colaboradores que intervienen para el desarrollo de esto, que sea una guía precisa para evitar errores en los procesos. |
|----------------------|--|---|--|

### 1.3.2. Entrevista a Colaboradores

| Categorías          | Preguntas   | Asistente Administrativa   | Asistente Contable  | Diseñador  | Jefe de Producción  |
|---------------------|---|--|---|--|---|
| Gestión de Procesos | ¿Cuáles son los principales procesos que se realizan en su área?          | Procesos Administrativos<br>Revisión de documentos que cumplan con los requerimientos solicitados, revisión y control de pedidos en proceso. | Procesos Administrativos y Contables, Revisión de firmas en documentos, control de cumplimiento tributario, control y revisión de archivos de su responsabilidad. | Procesos Administrativos y diseño, Control periódico de los diseños entregados a clientes para su aprobación y desarrollo de los mismos. | Procesos Administrativos y de Producción, Control de cumplimiento de órdenes de producción, control de materia prima. |
| Problemática        | ¿Conoce usted si la empresa actualmente cuenta con un manual de procesos? | No tiene manual  | No, todos los procedimientos fueron indicados verbalmente   | No, solo me indicaron verbalmente  | No  |

| Gestión Administrativa | ¿Tiene formatos establecidos que utiliza para los procedimientos que ejecuta? Indique cuáles                                  | Si mantiene formatos  | Si existen ciertos formatos establecidos como facturas, comprobantes de egreso, cuentas por cobrar entre otros.   | Formatos establecidos por Gerencia  | Formatos de órdenes, control  |
|------------------------|---|---|---|---|---|
| Problemática           | Al momento de realizar las actividades internas en la empresa ¿Ha identificado problemas significativos?                      | Si creería que el problema más grande en las actividades que yo desarrollo es que los vendedores por ingresar rápido un pedido, no describen claramente especificaciones que desea el cliente, una vez realizada la orden de producción, cortado material, cambian cosas lo que ocasiona una pérdida de MP y MO | Si dentro de las actividades que realizo en mi área los problemas que puedo identificar, un poco la falta de comunicación entre departamentos, hay pedidos despachados que no son facturados por desconocimiento, falta de información de desembolsos de dinero por parte de gerencia para el registro contable, entre otros. | Indecisión por parte de los clientes en el diseño de los productos, se manda a realizar una placa del logo que el cliente quiere que vaya en su producto, y luego cambian modelo, tamaños, lo que ocasiona retrasos y pérdida de tiempo, productos con hojas de publicidad que se envía para impresión y lo traen mal, entre otros. | Mal cálculo de materia prima a utilizar, errores al momento de producir los productos por información errada. |
| Gestión Administrativa | ¿Considera usted que es necesario una supervisión periódica de las actividades y los procesos dentro de la empresa? ¿Por qué? | Si para evitar errores  | Sí sería una buena manera de controlar que los procesos se manejen bien.  | Sí, muy útil para que exista menos errores  | Si, así se evaluaría que todas las actividades se lleven de la mejor manera.                                  |

| Estrategia Propuesta | ¿Cree usted que la implementación de un modelo de gestión por procesos resolvería problemas actuales de la organización? | Si   | Posiblemente   | Sí sería una buena opción.  | Si  |
|----------------------|--|--|--|---|---|
| Estrategia Propuesta | Si tuviera la oportunidad de definir procesos y actividades dentro de su área de trabajo. ¿Cómo lo haría?                | Determinando los procesos más importantes y modificarlo de acuerdo a las necesidades que se identifican día a día. | Buscaría los procesos más importantes, pondría las actividades que considero son necesarias realizar, según la experiencia que llevo, aclararía los responsables de cada área para el cumplimiento de cada uno para que el proceso se lleve a cabo de la mejor manera. | Planteando un proceso que sienta que es necesario y realizando una prueba piloto para verificar que sirva como mejora del proceso actual. | Procesos simples donde se tenga claro quiénes son los responsables directos para el cumplimiento. |

### **1.3.3. Análisis de entrevistas realizadas:**

Los principales procesos encontrados en la empresa son:

- Compra de materia prima y suministros de oficina y limpieza.
- Nómina
- Pago a proveedores
- Cuentas por cobrar
- Registro de información en el sistema PERSEO
- Pedidos en proceso
- Diseño personalizado de productos.
- Inventarios
- Reposición de caja chica
- Ventas

Revisando las respuestas obtenidas en las entrevistas realizadas, la empresa CORPARIMPORT S.A. no cuenta con un proceso establecido de manera formal, al ingresar a la misma los procesos fueron explicados verbalmente.

Existen formatos que utilizan para la realización de sus actividades como son:

- Comprobantes de Egresos
- Formato de caja chica
- Hojas de pedidos
- Certificados
- Formato de Órdenes de Producción

Según las entrevistas realizadas se pudo determinar que no están establecidos controles, cuando la gerencia necesita algún reporte, solicitan en ese momento. Es decir, no tienen establecidas fechas de entregas de reportes de las actividades que realizan.

Realizadas las entrevistas todo el personal coincide en que la implementación de modelo de gestión por procesos ayudaría a que los colaboradores conocer los procesos a realizar en sus áreas, además que permitiría que la empresa tenga una mejor organización sea más rentable y con un mejor control interno.

### 1.3.4. Fichas observación de los procesos

#### 1.3.4.1. Compra de materia prima, suministros de oficina y limpieza.

**Figura 2**

*Ficha de observación proceso de compras*

|              |            |               |                     |                  |   |
|--|------------|---------------|---------------------|------------------|---|
| Hoja de Observación del Proceso de Compra de materia prima, suministros de oficina y limpieza. |            |               |                     |                  |   |
| Lugar: Empresa CORPARIMPORT S.A.   |            |               |                     |                  |   |
| Investigador: Ana Quelal   |            |               |                     |                  |   |
| Descripción del método actual  | Producción | Área Contable | Área Administrativa | Gerencia General | Observaciones   |
| Solicitud de Materiales  | ●          |               |                     |                  | Solicitan el material cuando ya no hay no con tiempo. |
| Cotización de materiales   |            |               | ●                   |                  |   |
| Aprobación de gerencia   |            |               |                     | ●                |   |
| Requerimiento de materiales  |            |               | ●                   |                  | Existe demora en aprobación en ciertas ocasiones.     |
| Registro de factura  |            | ●             |                     |                  |   |
| Pago de a proveedor  |            | ●             |                     |                  |   |
| Entrega de material por parte del proveedor.   | ●          |               |                     |                  |   |
| Almacenamiento   | ●          |               |                     |                  |   |

Nota: Elaboración propia

#### **Análisis**

En el proceso de compras interviene el jefe de bodega realizando la solicitud de materiales en la empresa, la asistente administrativa realiza cotizaciones de los diferentes materiales, la gerencia general mira las cotizaciones y aprueba la compra, se realiza el requerimiento, la asistente contable es la encargada de recibir la factura, ingresar al sistema, realizar retención y sacar el pago, el proveedor realiza la entrega de materiales y bodega almacena.

Entre los problemas encontrados es que el requerimiento de materiales no se realiza a tiempo sino solo una vez que se termina el material, por otro lado, la aprobación por parte de gerencia para la compra en ocasiones suele demorarse y la necesidad de material es urgente.

### 1.3.4.2. Proceso de Nómina

**Figura 3**

*Ficha de observación proceso de Nómina*

|  <b>Universidad Israel</b> |   |   |   |                                |
|---|---|---|---|--------------------------------|
| Hoja de Observación del Proceso Nomina  |   |   |   |                                |
| <b>Lugar:</b> Empresa CORPARIMPORT S.A.   |   |   |   |                                |
| <b>Investigador:</b> Ana Quelal   |   |   |   |                                |
| Descripción del método actual   | Gerencia General  | Área Contable   | Área Administrativa   | Observaciones                  |
| Descarga de Biométrico de colaboradores.  |   |    |   |                                |
| Elaboración de plantilla de nómina.   |   |    |   |                                |
| Cálculos de atrasos   |   |    |   |                                |
| Aprobación de nomina  |  |   |   | Demora en aprobación de nomina |
| Pago por cash management  |   |   |  |                                |
| Entrega de rol a trabajadores   |   |   |   | Hay meses que no se entrega    |
| Registro de asiento contable.   |   |  |   |                                |
|   |   |   |   |                                |

Nota: Elaboración propia

#### **Análisis:**

En el proceso de nómina interviene la asistente contable realizando el descargue del biométrico, y elaboración de la plantilla con los ingresos y egresos correspondientes al mes respectivo de cada colaborador, envió a gerente general para la aprobación de la misma, el pago se realiza por cash management, la asistente contable imprime roles individuales y los entrega a los colaboradores, por último, se ingresa el asiento contable en el sistema contable.

Los problemas más significativos encontrados son en una demora en la aprobación de nómina y que en algunos meses no se realiza la entrega de roles individuales.

### 1.3.4.3. Proceso de Ventas

**Figura 4**

*Ficha de observación proceso de Ventas*

|  |                  |                     |                    |         |                            |
|---|------------------|---------------------|--------------------|---------|----------------------------|
| Hoja de Observación del Proceso de Ventas   |                  |                     |                    |         |                            |
| Lugar: Empresa CORPARIMPORT S.A.  |                  |                     |                    |         |                            |
| Investigador: Ana Quelal  |                  |                     |                    |         |                            |
| Descripción del método actual   | Gerencia General | Área Administrativa | Gerencia de Ventas | Cliente | Observaciones              |
| Llamadas y visitas a Clientes Nuevos y potenciales                                |                  |                     | ●                  |         |                            |
| Información a gerencia  |                  |                     | ●                  |         |                            |
| Aprobación de gerencia  | ●                |                     |                    |         |                            |
| Cotización de productos   |                  |                     | ●                  |         | Productos precios elevados |
| Solicitud de productos  |                  |                     |                    | ●       |                            |
| Ingreso de pedido   |                  |                     | ●                  |         |                            |
| Preguntar existencias en bodega   |                  | ●                   |                    |         | Falta de stock MP          |
| Llamar a cliente  |                  |                     | ●                  |         |                            |
| Explicar condiciones de pago  |                  |                     | ●                  |         |                            |
| Aceptación cliente  |                  |                     |                    | ●       |                            |
| Cierre de negocio   |                  |                     | ●                  |         |                            |

Nota: Elaboración propia

#### Análisis

En el proceso de ventas interviene la gerente general la cual realiza llamadas y visitas a clientes nuevos y potenciales, los cuales piden cotizaciones de productos específicos que necesitan, la gerente de ventas informa a la gerente general para cotización de precios y aprobación, se comunica nuevamente con el cliente para explicar las condiciones de pagos, fechas de entrega, el cliente aprueba la condiciones y se realiza el cierre de venta.

Los problemas más significativos encontrados en este proceso es que hay temporadas que no existe gran cantidad de ventas, algunos productos tienen elevado precio y en ocasiones no existe suficiente materia prima de stock.

### 1.3.4.4. Proceso de Producción

**Figura 5**

*Ficha de observación proceso de producción*

|  <b>Universidad Israel</b> |                  |                     |                    |                |               |                        |                                       |
|---|------------------|---------------------|--------------------|----------------|---------------|------------------------|---------------------------------------|
| Hoja de Observación del Proceso Producción  |                  |                     |                    |                |               |                        |                                       |
| Lugar: Empresa CORPARIMPORT S.A.  |                  |                     |                    |                |               |                        |                                       |
| Investigador: Ana Quelal  |                  |                     |                    |                |               |                        |                                       |
| Descripción del método actual   | Gerencia General | Área Administrativa | Jefe de Producción | jefe de bodega | Mesa de Corte | Grabación y Producción | Observaciones                         |
| Realización de orden de producción  |                  |                     |                    |                |               |                        | Equivocaciones en orden de producción |
| Aprobación de orden de producción   |                  |                     |                    |                |               |                        |                                       |
| Entrega de orden de producción  |                  |                     |                    |                |               |                        |                                       |
| Cálculo de Material para elaboración de producto  |                  |                     |                    |                |               |                        | Equivocación en cálculos              |
| Requisición de materiales   |                  |                     |                    |                |               |                        |                                       |
| Entrega de materiales   |                  |                     |                    |                |               |                        |                                       |
| Corte de material   |                  |                     |                    |                |               |                        | Equivocaciones en corte               |
| Grabación de logotipo   |                  |                     |                    |                |               |                        |                                       |
| Elaboración de producto   |                  |                     |                    |                |               |                        |                                       |
| Ingreso a bodega  |                  |                     |                    |                |               |                        |                                       |
| Revisión de producto terminado  |                  |                     |                    |                |               |                        |                                       |

Nota: Elaboración propia

#### **Análisis:**

En el proceso de producción interviene la asistente administrativa la cual es encargada de realizar la orden de producción, y las entrega a gerencia general una vez aprobada se entrega la orden al jefe de producción, el cual realiza el cálculo de material requerido para el proceso, se realiza la requisición de material al jefe de bodega, él entrega el material, se entrega a la mesa de corte para el corte de material, luego se realiza la grabación del logotipo y la elaboración del producto final, una vez terminado los productos se ingresan a bodega para limpieza y revisión final.

Los problemas más significativos encontrados en este proceso son equivocaciones al momento de llenar la orden de producción, equivocación en cálculo de materiales o en la parte de elaboración del producto (grabación, producto diferente al indicado por el cliente), entre otros.

### 1.3.4.5. Proceso de Contabilidad

**Figura 6**

*Ficha de observación proceso de contabilidad*

|  <b>Universidad Israel</b> |                  |                    |                          |          |           |         |   |
|---|------------------|--------------------|--------------------------|----------|-----------|---------|---|
| Hoja de Observación del Proceso de Contabilidad   |                  |                    |                          |          |           |         |   |
| Lugar: Empresa CORPARIMPORT S.A.  |                  |                    |                          |          |           |         |   |
| Investigador: Ana Quelal  |                  |                    |                          |          |           |         |   |
| Descripción del método actual   | Gerencia General | Asistente Contable | Asistente Administrativa | Contador | Proveedor | Cliente | Observaciones                             |
| Entrega de facturas de compra   |                  |                    |                          |          | ●         |         |   |
| Ingreso de facturas de compra   |                  | ●                  |                          |          |           |         |   |
| Elaboración de retenciones  |                  | ●                  |                          |          |           |         | No se entregan facturas a tiempo.         |
| Requerimiento de facturas de venta  |                  |                    |                          |          |           | ●       | Varios pedidos se van sin factura         |
| Generación de facturas de venta   |                  | ●                  |                          |          |           |         |   |
| Revisión de pagos pendientes  |                  | ●                  |                          |          |           |         |   |
| Aprobación de pagos   | ●                |                    |                          |          |           |         | Demora en aprobación de pagos             |
| Elaboración de egresos  |                  | ●                  |                          |          |           |         |   |
| Elaboración de cheques  |                  | ●                  |                          |          |           |         |   |
| Pago por cash management  |                  |                    | ●                        |          |           |         |   |
| Registro de pagos en sistema  |                  | ●                  |                          |          |           |         | Falta de comunicación en pagos realizados |
| Conciliaciones bancarias  |                  | ●                  |                          |          |           |         |   |
| Generación de Ats   |                  | ●                  |                          |          |           |         |   |
| Declaraciones   |                  |                    |                          | ●        |           |         |   |

Nota: Elaboración propia

**Análisis:**

En el proceso de contabilidad interviene la asistente contable la cual recibe las facturas de compra hace el ingreso de las mismas al sistema contable donde realiza las retenciones de las mismas, también realiza el proceso de generación de facturas de ventas, también se encarga de revisar pagos pendientes, realiza la gestión de aprobación de pagos con gerencia general para realizar los egresos, elaboración de cheques o pasar el pago a la asistente administrativa para el pago por cash management, luego se realiza el registro de pagos en el sistema, la asistente contable realiza conciliaciones bancarias, realiza la generación de ats en el sistema y pasa al contador para que realice las declaraciones mensuales.

Los problemas más significativos encontrados en este proceso es que varias facturas de compras no son entregadas a tiempo y no se puede realizar la retención, existe demora en la aprobación de pagos, no están establecidas fechas de pagos a proveedores, existe una falta de comunicación de pagos realizados para realizar el ingreso en el sistema contable.

### 1.3.4.6. Proceso de Logística

**Figura 7**

*Ficha de observación proceso de logística*

|  |                  |                     |               |           |         |                        |
|---|------------------|---------------------|---------------|-----------|---------|------------------------|
| Hoja de Observación del Proceso Logística   |                  |                     |               |           |         |                        |
| Lugar: Empresa CORPARIMPORT S.A.  |                  |                     |               |           |         |                        |
| Investigador: Ana Quelal  |                  |                     |               |           |         |                        |
| Descripción del método actual   | Gerencia General | Área Administrativa | Área Contable | Mensajero | Cliente | Observaciones          |
| Revisión productos terminados en bodega   |                  |                     |               | ●         |         |                        |
| Solicitud de facturas   |                  |                     | ●             | ●         |         | No se realiza ese paso |
| Entrega de Factura  |                  |                     | ●             | ●         |         |                        |
| Envío de Encomiendas  |                  |                     |               | ●         |         |                        |
| Pago de servicios básicos   |                  |                     |               | ●         |         |                        |
| Requerimientos Varios   | ●                |                     |               |           |         |                        |
| Guía de entregas  |                  | ●                   |               |           |         |                        |
| Entrega de pedidos  |                  |                     |               | ●         |         | Demoras en entregas    |

Nota: Elaboración propia

**Análisis:**

En el proceso de logística interviene el mensajero el cual debe estar pendiente de los pedidos terminados que entran a bodega para solicitar fecha de entrega factura y guía de remisión para entregar al cliente, también es encargado de enviar los pedidos si son a provincias por las diferentes líneas de transporte, se encarga del pago de servicios básicos de la empresa y requerimientos que solicite gerencia.

Los problemas más significativos encontrados en este proceso es que en ciertas ocasiones no se cumplen las actividades establecidas.

## CAPÍTULO II: PROPUESTA

### 1.1. Fundamentos teóricos aplicados

#### La gestión por procesos:

Es un método de gestión que “ayuda a las organizaciones a identificar, representar, diseñar, formalizar, controlar, mejorar y hacer más productivos los procesos de la organización con el fin de satisfacer al cliente” (Jara, 2020, P. 27).

La arquitectura de una Gestión por Procesos permite que las empresas puedan mejorar o cambiar su forma de trabajo ocasionando que el producto final tenga un mayor valor, que la producción de los mismos sea más eficiente logrando cumplir con los requerimientos del cliente y su satisfacción. (Jara, 2020)

Las empresas que no trabajan con una gestión basada en procesos se orientan en las funciones de cada operación, mientras que una organización basada en procesos tiene su orientación en el desarrollo de la misión de la empresa y la satisfacción de sus clientes.

Los procesos se diferencian mediante un nivel jerárquico tal como:

- **Macro-Proceso.** – “Conjunto de procesos interrelacionados que tienen un objetivo en común”. (Jara, 2020, p.8)
- **Proceso.** – “Es una secuencia de actividades coordinadas orientadas a generar un valor añadido sobre una entrada para conseguir una salida con un producto que satisfaga las necesidades de los clientes”. (Jara, 2020, p.8)
- **Subprocesos.** – “Son aquellas partes bien definidas de un proceso, es decir, es un proceso por sí mismo, cuya finalidad hace parte de un proceso más grande”. (Jara, 2020, p.8)
- **Actividades.** – “Es el conjunto de tareas que agregan valor a una entrada para producir una salida. Se agrupan en un procedimiento para facilitar su gestión”. (Jara, 2020, p. 8)

#### Mapa de procesos

Es una representación gráfica, que muestra los procesos de la empresa para su funcionamiento. Un mapa de procesos puede mostrar todos los procesos de la organización o los procesos más importantes dentro de la empresa. Para efectuar un mapa de procesos se debe identificar con claridad las operaciones que se realizan en la empresa y agruparlas en procesos que son clasificados según la finalidad que tienen.

**1. Procesos estratégicos:** Están relacionados con la forma en como la organización alcanza sus metas y objetivos es decir las estrategias que los altos mandos utilizan.

“En este tipo de procesos se considera la misión, visión, valores, objetivos, políticas empresariales, el plan de acción, entre otros; la comunicación de la estrategia; el cómo motivar a los colaboradores, la forma de cumplir objetivos y monitorear indicadores” (Jara, 2020, p. 9-10).

**2. Procesos operativos:** Son la razón de ser de la organización, estos procesos son los encargados de satisfacer las necesidades de los clientes dándole un valor agregado.

Según (Jara, 2020) para “reconocer un proceso operativo se puede hacer las siguientes preguntas:

- ¿Qué servicio o productos ofrecemos?
- ¿Cómo generamos estos servicios o productos?
- ¿Quiénes son nuestros proveedores?
- ¿Quiénes son nuestros clientes?” (p. 9-10).

**3. Proceso de Apoyo:** Como su nombre lo dice sirven de apoyo a los procesos operativos para que sean desarrollados.

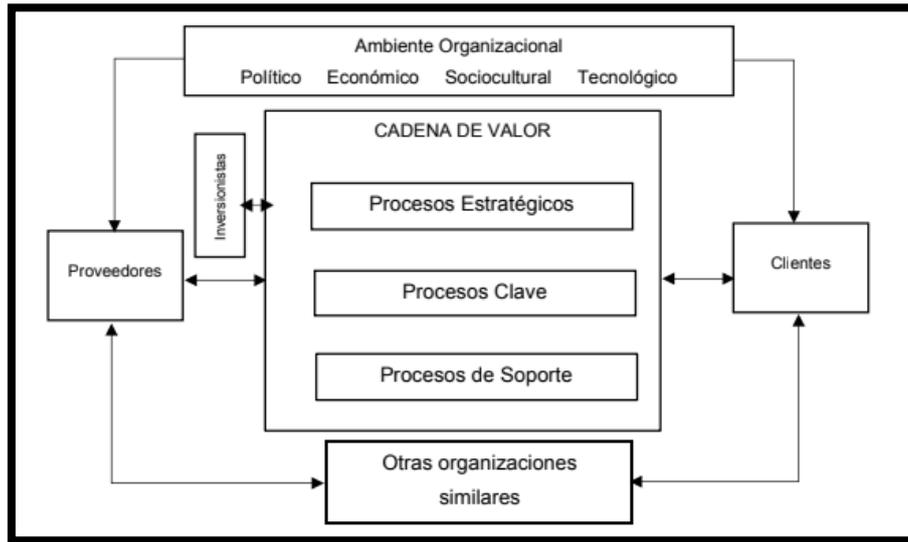
Para (Jara, 2020) “identificar los procesos de apoyo o soporte se tiene que realizar las siguientes preguntas:

- ¿Qué tipos de recursos son necesarios para llevar a cabo los procesos operativos o generadores de valor?
- ¿Cómo se garantiza la disposición de esos recursos?” (p. 9-10)

En el libro “Análisis y diseño de procesos. Una metodología con enfoque de madurez organizacional” menciona que el mapeo muestra la representación de los procesos que se realizan en una organización para cumplir con los requerimientos del cliente para el producto o servicio final (cadena de valor) y los elementos del entorno que le afectan como factores ambientales, clientes, competencia, recursos e inversionistas que aportan capital financiero. (Arellano González et. al, 2017)

Estos autores brindan una visión más global y decisiva de un mapeo, donde involucra la interrelación de los procesos y la metodología de la cadena de valor, a continuación, esquema propuesto por los autores:

**Figura 8**  
*Esquema de Mapeo por procesos.*



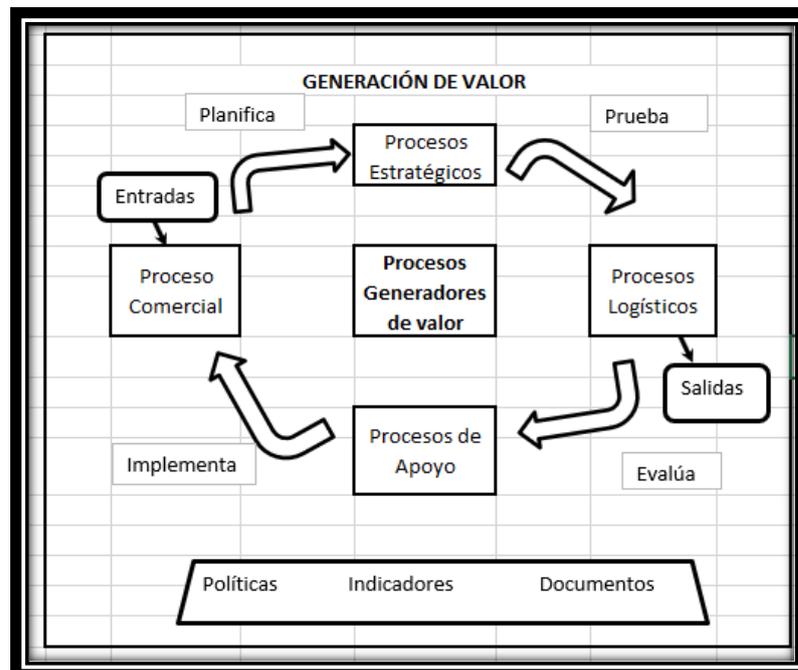
Nota: Tomado de (Arellano González et. al, 2017)

## 1.2. Descripción de la propuesta

### a. Estructura general

La estructura que se tomara para el modelo de gestión por procesos para la empresa CORPARIMPORT S.A. se mostrara en la siguiente gráfica:

**Figura 9**  
*Modelo de Gestión por procesos para la empresa CORPARIMPORT S.A.*



Nota: Elaboración propia

## **b. Explicación del aporte**

El tema de investigación se enfoca en mostrar una metodología práctica y aplicable a la empresa CORPARIMPORT S.A, mediante un modelo de gestión por procesos a través de un documento escrito donde se detallan los procesos más importantes dentro de la empresa, describiendo las actividades que cada uno conlleva como el responsable y la documentación a utilizar, mostrando políticas, representando de forma gráfica el proceso mediante flujogramas que permita comprender con facilidad los procesos, y mostrando indicadores con los cuales puedan verificar el cumplimiento y la eficiencia de los mismos.

## **c. Estrategias y/o técnicas**

El modelo se basa en los procesos que generan valor en CORPARIMPORT S.A. estos se conectan con el proceso comercial y logístico. También se encuentran los procesos estratégicos los cuales se encargan de guiar a los procesos generadores de valor para que sean de calidad; mientras que los procesos de apoyo ayudan a que exista continuidad y se genere valor a la organización.

El modelo se basa en procesos establecidos y documentados, guiándose en las falencias encontradas en el diagnóstico realizado a la empresa CORPARIMPORT S.A. y en los procesos que generan valor para la organización.

Dentro de los procesos como algo fundamental se añaden políticas y lineamientos los cuales ayudan a brindar un enfoque que asegura la calidad de los mismos. Estas políticas se han ajustado a los procesos, garantizando que cada tarea se ejecute, mostrando las variables a considerar en cada punto.

Cada proceso contará con indicadores de gestión, los cuales deben ser aplicados en los periodos establecidos en cada caso, para obtener información necesaria que permita verificar si las actividades se están realizando según lo planificado.

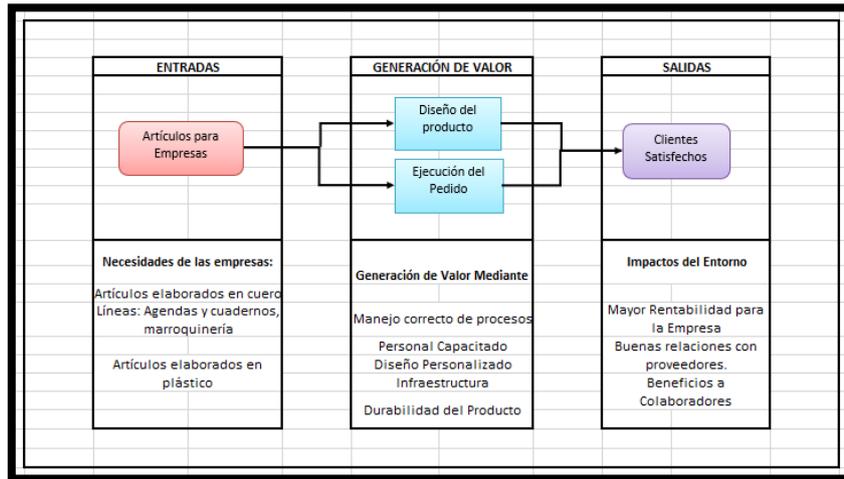
Dentro del modelo como un elemento importante son los documentos y registros, los cuales se diseñaron para cada proceso, permitiendo tener información necesaria de cada uno de ellos de manera ordenada y estandarizada.

Finalmente, en el modelo se incluye el círculo de mejora continua, en función del modelo de calidad de Deming, planifica (revisa posibles mejoras), prueba (aplicar posible mejora), evalúa (medición de resultados), implementa (decide realizar cambios).

La identificación de generación de valor parte del siguiente análisis:

**Figura 10**

*Modelo de generación de valor de la empresa CORPARIMPORT S.A*



Nota: Elaboración propia

El gráfico muestra que la empresa parte de la necesidad de las organizaciones en cuanto a artículos elaborados en cuero o plástico, entre los que incluye las líneas de agendas y cuadernos, marroquinería (carpetas, monederos, porta cuentas, carteras entre otros artículos).

La generación de valor se origina por dos procesos principales: el diseño del producto, y/o la ejecución de los pedidos. Cuando un cliente tiene interés de obtener productos en cuero o plástico para su empresa, y recurre a CORPARIMPORT S.A. para que el vendedor le brinde opciones de diseños tamaños según su necesidad; posteriormente se realiza el diseño personalizado del cliente, contando con un personal capacitado gracias a sus años de experiencia para la elaboración del producto.

La generación de valor se produce de acuerdo al manejo correcto de los procesos establecidos, la infraestructura de la organización es la adecuada, personal capacitado en la producción de artículos en cuero y plástico y utilizar materia prima de calidad lo que conlleva que el producto sea duradero para el cliente.

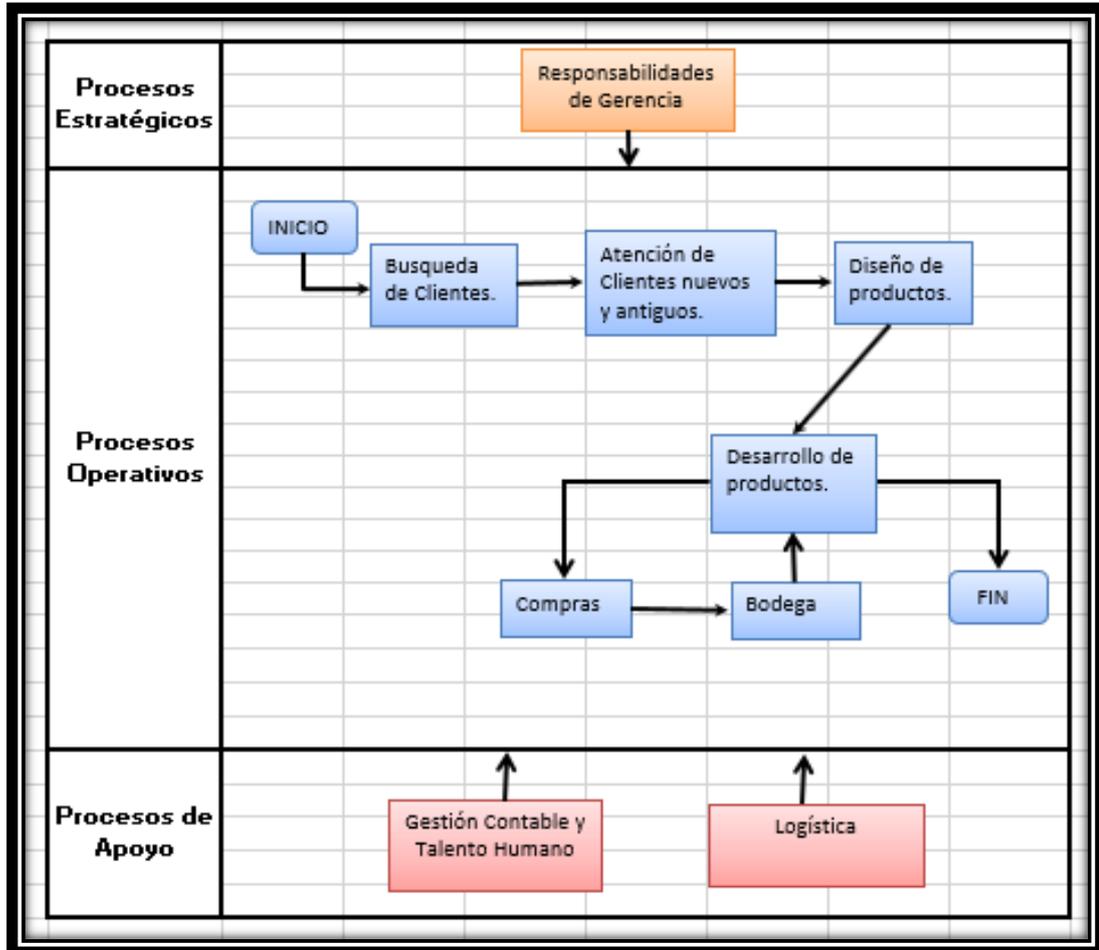
Finalmente, la salida u objetivo principal de la empresa se consolida en el logro de la satisfacción de los clientes, los cuales confían en la seriedad y profesionalismo de CORPARIMPORT S.A, Esto conlleva que la empresa tenga mayor rentabilidad, lo que ocasiona mejores beneficios para los colaboradores y permite que la organización mantenga buenas relaciones con sus proveedores.

- **Mapa de Procesos**

Partiendo del análisis de generación de valor y la clasificación de los procesos, el mapa de procesos de CORPARIMPORT S.A. sería el siguiente:

**Figura 11**

*Mapa de Procesos de la Empresa CORPARIMPORT S.A.*



Nota: Elaboración propia

Los procesos operativos son dos: el diseño y desarrollo productos; a estos se han sumado procesos que se consideran que funcionan de manera integral con estos como son: atención al cliente, compras y bodegas.

En cuanto a los procesos estratégicos, se ha evidenciado como necesario el de Responsabilidad de Gerencia, este mantiene como funciones específicas, la gestión de la empresa, planificación y seguimiento de la dirección, entre otros.

Por su parte, en los procesos de apoyo se identificaron 2 procesos que contribuyen de manera directa con la generación de valor: la gestión contable y de talento humano, donde se realizan varias actividades como cálculo de nómina, vacaciones, registro de transacciones,

generación de reportes financieros, pagos, entre otros; logística es un proceso de apoyo que asegura la entrega de pedidos a clientes, pagos de servicios básicos, mensajería.

## 1. Procesos para la empresa CORPARIMPORT S.A.

De acuerdo con lo incluido en el mapa de procesos propuesto para la empresa CORPARIMPORT S.A, se muestra una descripción de cada proceso, los cuales incluyen caracterización, políticas, flujograma e indicadores.

### 1.1. Procesos Estratégicos

#### 1.1.1. Proceso de Responsabilidad de Gerencia

La siguiente tabla presenta la caracterización de este proceso:

**Tabla 1**

*Políticas proceso responsabilidad de gerencia.*

| Nombre                |   | Responsabilidad de Gerencia |
|-----------------------|---|-----------------------------|
| <b>Código</b>         | RG-PE-001   |                             |
| <b>Objetivo</b>       | Asegurar el proceso de Responsabilidad de Gerencia.   |                             |
| <b>Requerimientos</b> | Información del Mercado<br>Estados Financieros  |                             |
| <b>Productos</b>      | Planificación anual de la empresa CORPARIMPORT S.A<br>Satisfacción y fidelidad de Clientes  |                             |
| <b>Responsable</b>    | Gerente General   |                             |
| <b>Políticas</b>      | <ul style="list-style-type: none"> <li>– Analizar el Macro Entorno considerando el método PESTEL (Políticos, Económicos, Sociocultural, Tecnológicos, Ecológico y Legal.)</li> <li>– Analizar el Micro Entorno considerando las 5 fuerzas de PORTER (Nuevos competidores, poder de negociación proveedores Y clientes, rivalidad entre competidores existentes, productos sustitutos.)</li> <li>– Crear Plan Estratégico que contenga misión, visión de la empresa, sus valores, objetivos estratégicos y las estrategias necesarias para el cumplimiento.</li> <li>– Crear Plan de Negocios donde muestre los objetivos, metas, estrategias, actividades a realizar, recursos con los que se va a contar y un presupuesto establecido.</li> <li>– Evaluar metas y objetivos planteados de manera trimestral.</li> <li>– Medir satisfacción clientes mediante llamadas posventa.</li> </ul> |                             |
| <b>Documentos</b>     | Planificación Estratégica<br>Plan de Negocios   |                             |

Nota: Elaboración propia

A continuación, se relata el proceso, mostrando el responsable, la actividad y los documentos o registros:

**Tabla 2**

*Actividades del proceso responsabilidad de gerencia.*

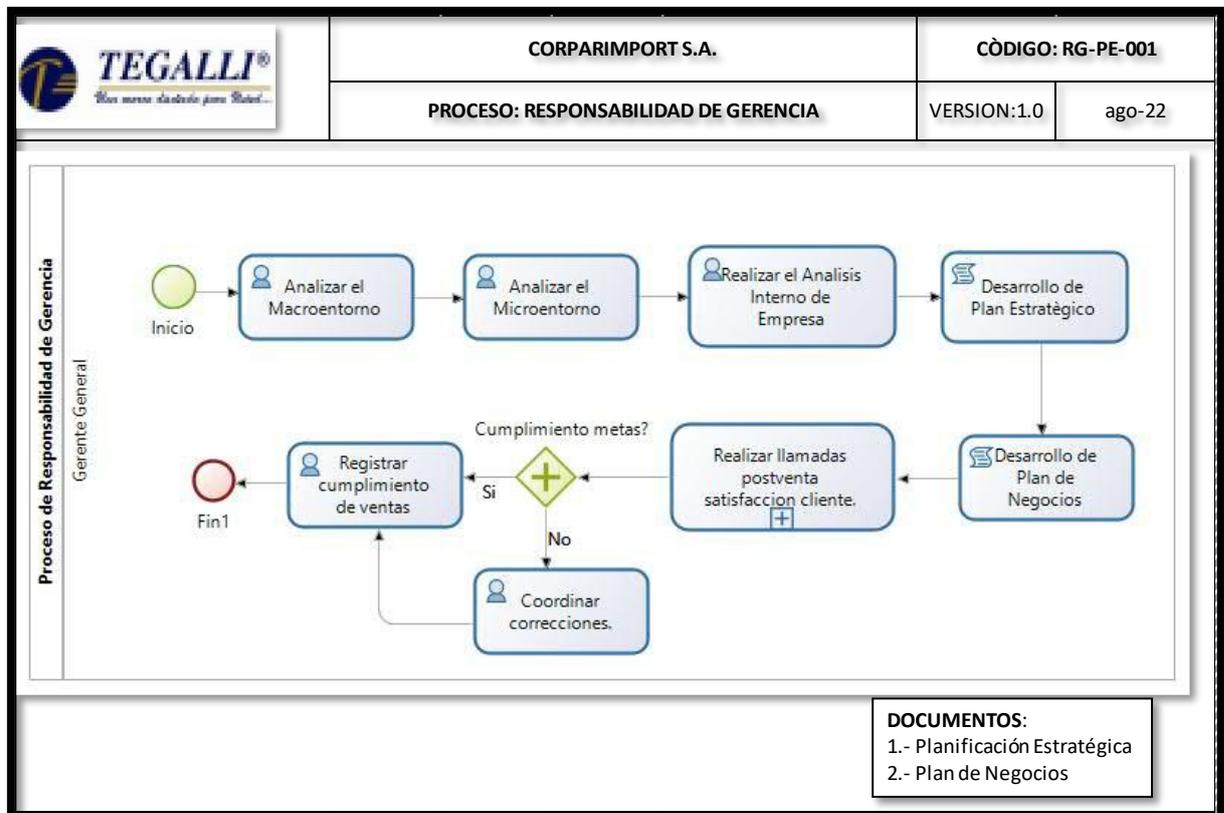
| N.- | Actividad  | Responsable     | Documentos              |
|-----|--|-----------------|-------------------------|
| 1   | Análisis Macro Entorno                                   | Gerente General |                         |
| 2   | Análisis Micro Entorno                                   | Gerente General |                         |
| 3   | Análisis Interno   | Gerente General | <b>FODA empresarial</b> |
| 4   | Desarrollo del Plan Estratégico                          | Gerente General | <b>Plan Estratégico</b> |
| 5   | Desarrollo del Plan de Negocio                           | Gerente General | <b>Plan de Negocios</b> |
| 6   | Llamadas posventa (Satisfacción cliente)                 | Gerente General |                         |
| 7   | Evaluar y Registrar cumplimiento de Ventas               | Gerente General |                         |
| 8   | Coordinar Correcciones de tener un cumplimiento negativo | Gerente General |                         |

Nota: Elaboración propia

El flujograma del proceso sería el siguiente:

**Figura 12**

*Flujograma de responsabilidad de gerencia.*



Nota: Elaboración propia

Los indicadores sugeridos para este proceso son los siguientes:

**Tabla 3***Indicadores de control responsabilidad de gerencia.*

| Indicador                    | Forma de Cálculo   | Responsable     | Frecuencia de Cálculo | Seguimiento |
|------------------------------|--|-----------------|-----------------------|-------------|
| <b>Eficacia</b>              | $\frac{\text{Resultado Alcanzado} * 100}{\text{Resultado Previsto}}$       | Gerente General | Trimestral            | Anual       |
| <b>Satisfacción Clientes</b> | $\frac{\text{Total llamadas positivas}}{\text{Total llamadas realizadas}}$ | Gerente General | Mensual               | Anual       |

Nota: Elaboración propia

**1.2. Procesos agregadores de valor****1.2.1. Proceso de Atención a clientes**

La siguiente tabla presenta la caracterización de este proceso:

**Tabla 4***Políticas proceso atención al cliente.*

| Nombre                | Atención a Clientes   |
|-----------------------|---|
| <b>Código</b>         | PAV-AC-001  |
| <b>Objetivo</b>       | Diseñar el proceso de búsqueda y atención al cliente para lograr la Venta   |
| <b>Requerimientos</b> | Necesidades del Cliente   |
| <b>Productos</b>      | Cotización<br>Orden de Producción   |
| <b>Responsable</b>    | Gerente de Venta  |
| <b>Políticas</b>      | <ul style="list-style-type: none"> <li>– Analizar el mercado en busca de clientes potenciales.</li> <li>– El primer contacto con el cliente potencial, será por medio de llamada o correo electrónico.</li> <li>– En la primera reunión con el cliente explicar los servicios y productos que ofrece la empresa dando una introducción de la misma.</li> <li>– Comprender las necesidades del cliente recibiendo toda la información de forma verbal, datos como tipo de material, tamaño, logos, entre otros requerimientos.</li> <li>– Cotizar materia prima con proveedores y verificar existencias en bodega, para calcular el margen de ganancia con los costos y cálculo de mano de obra, para sacar el precio de venta.</li> <li>– Realizar una pre cotización de el o los productos requeridos por el cliente donde se explique costos, tiempo, diseño y demás condiciones.</li> <li>– La negociación con el cliente se ejecuta con base en la pre cotización para determinar cualquier aspecto de precios o especificaciones del producto y así ver el alcance del mismo.</li> </ul> |

|                   |  |
|-------------------|--|
|                   | –La hoja de pedido incluirá los precios aceptados por el cliente, condiciones del trabajo, fechas de entrega, forma de pago, especificaciones del material.  |
|                   | –Con clientes que requieran gran cantidad de productos se realizara una muestra del producto final para su aprobación final.                                 |
|                   | –Ingresar el pedido al área administrativa para efectuar la orden de producción, la cual debe especificar el producto a elaborar, cantidad, material, logos. |
|                   | –La orden de producción debe ser entregada con boceto o muestra física.  |
| <b>Documentos</b> | Pre Cotización   |
|                   | Orden de producción  |
|                   | Boceto   |
|                   | Cotización de proveedor  |
|                   | Hoja de Pedido   |
| <b>Registro</b>   | Lista de Clientes  |

A continuación, se relata el proceso, mostrando el responsable, la actividad y los documentos o registros:

**Tabla 5**

*Actividades del proceso de atención al cliente.*

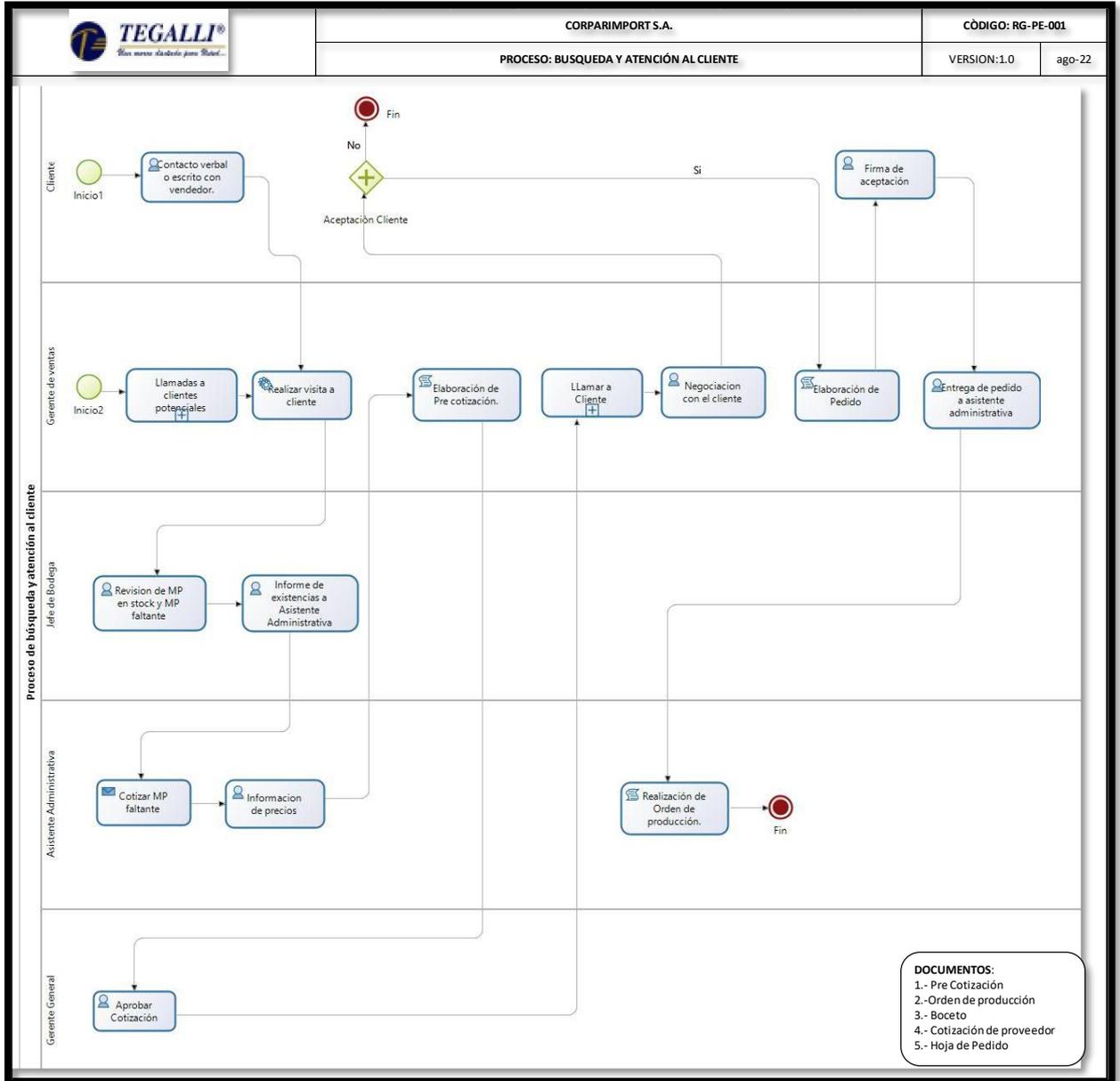
| <b>N.-</b> | <b>Actividad</b>   | <b>Responsable</b>       | <b>Documentos</b>      |
|------------|--|--------------------------|------------------------|
| 1          | Llamadas a clientes potenciales                                    | Gerente Ventas           |                        |
| 2          | Contactar de forma verbal o escrita.                               | Cliente                  |                        |
| 3          | Realizar visita a cliente para definir necesidad.                  | Gerente Ventas           |                        |
| 4          | Elaborar pre cotización con valores estimados y demás condiciones. | Gerente Ventas           | Pre cotización         |
| 5          | Revisión de materia prima en stock y materia prima faltante.       | Jefe de Bodega           |                        |
| 6          | Cotizar materia prima con proveedores.                             | Asistente Administrativa | Cotización proveedores |
| 7          | Aprobación de pre cotización.                                      | Gerente General          |                        |
| 8          | Contacto con Cliente.  | Gerente Ventas           |                        |
| 9          | Negociación con cliente.   | Gerente Ventas           |                        |
| 10         | Aceptación de producción y condiciones.                            | Cliente                  |                        |
| 11         | Elaboración de pedido.   | Gerente Ventas           | Hoja de Pedido         |
| 12         | Firma de aceptación  | Cliente                  |                        |
| 13         | Entrega de pedido a asistente administrativa.                      | Gerente Ventas           |                        |
| 14         | Realización de orden de producción.                                | Asistente Administrativa | Orden de Producción    |

Nota: Elaboración propia

El flujograma del proceso sería el siguiente:

Figura 13

Flujograma de búsqueda y atención al cliente.



Nota: Elaboración propia

Los indicadores sugeridos para este proceso son los siguientes:

**Tabla 6***Indicadores de control, atención al cliente.*

| Indicador        | Forma de Cálculo   | Responsable    | Frecuencia de Cálculo | Seguimiento |
|------------------|--|----------------|-----------------------|-------------|
| Visitas Clientes | $\frac{\text{Total Visitas realizadas}}{\text{Total llamadas realizadas}}$ | Gerente Ventas | Mensual               | Trimestral  |
| Cierre de Ventas | $\frac{\text{Total pedidos}}{\text{Total precotizaciones}}$                | Gerente Ventas | Trimestral            | Anual       |

Nota: Elaboración propia.

**1.2.2. Proceso de Diseño de Productos**

La siguiente tabla presenta la caracterización de este proceso:

**Tabla 7***Políticas proceso diseño de productos.*

| Nombre                | Diseño de Productos  |
|-----------------------|--|
| <b>Código</b>         | PAV-DP-002   |
| <b>Objetivo</b>       | Diseñar el proceso de diseño de productos para mayor satisfacción de los clientes.   |
| <b>Requerimientos</b> | Necesidades del Cliente  |
| <b>Productos</b>      | Boceto<br>Placa Metálica<br>Hoja de publicidad   |
| <b>Responsable</b>    | Diseñador  |
| <b>Políticas</b>      | <ul style="list-style-type: none"> <li>– El vendedor deberá informar de requerimiento de boceto a diseñador por correo electrónico.</li> <li>– Requerir con tiempo necesario los bocetos, el diseñador atenderá los correos según orden de llegada.</li> <li>– Especificar en correo electrónico todos los requerimientos del cliente como: logo (adjuntar logo que envía el cliente), tamaño, ubicación, entre otros y contacto del cliente (correo electrónico y teléfono de contacto).</li> <li>– Diseñador debe adaptarse a las necesidades y requerimientos del cliente, de no tener el cliente el logo en el formato establecido, el diseñador deberá redibujar el logotipo para ayudar al cliente.</li> <li>– El diseñador enviará boceto a cliente al correo electrónico con copia al vendedor que lo solicito para aprobación, máximo 48 horas después del requerimiento.</li> <li>– Los bocetos serán enviados en formato PDF</li> <li>– Una vez aprobado el logotipo y su tamaño se enviará a realizar la placa metálica para grabación.</li> </ul> |

|                   |  |
|-------------------|--|
|                   | –Cuando el cliente requiere el inserto de hoja de publicidad, el diseñador debe realizar cambios requeridos y acoplar la publicidad enviada por el cliente a los tamaños del cuaderno o agenda solicitada. |
|                   | –Cuando el cliente aprueba la hoja de publicidad el diseñador debe realizar armado de placa para enviar a imprenta, donde debe optimizar material.   |
|                   | –El diseñador debe estar en contacto con la imprenta para que la entrega de impresiones no sea mayor a 5 días de enviada la placa.   |
|                   | – Verificar que no haya errores de impresión y entregar a jefe de producción para corte.   |
| <b>Documentos</b> | Boceto   |
|                   | Formato para imprenta  |
|                   | Formato de Logotipo  |
| <b>Registro</b>   | Inventario placas metálicas  |

Nota: Elaboración propia

A continuación, se relata el proceso, mostrando el responsable, la actividad y los documentos o registros:

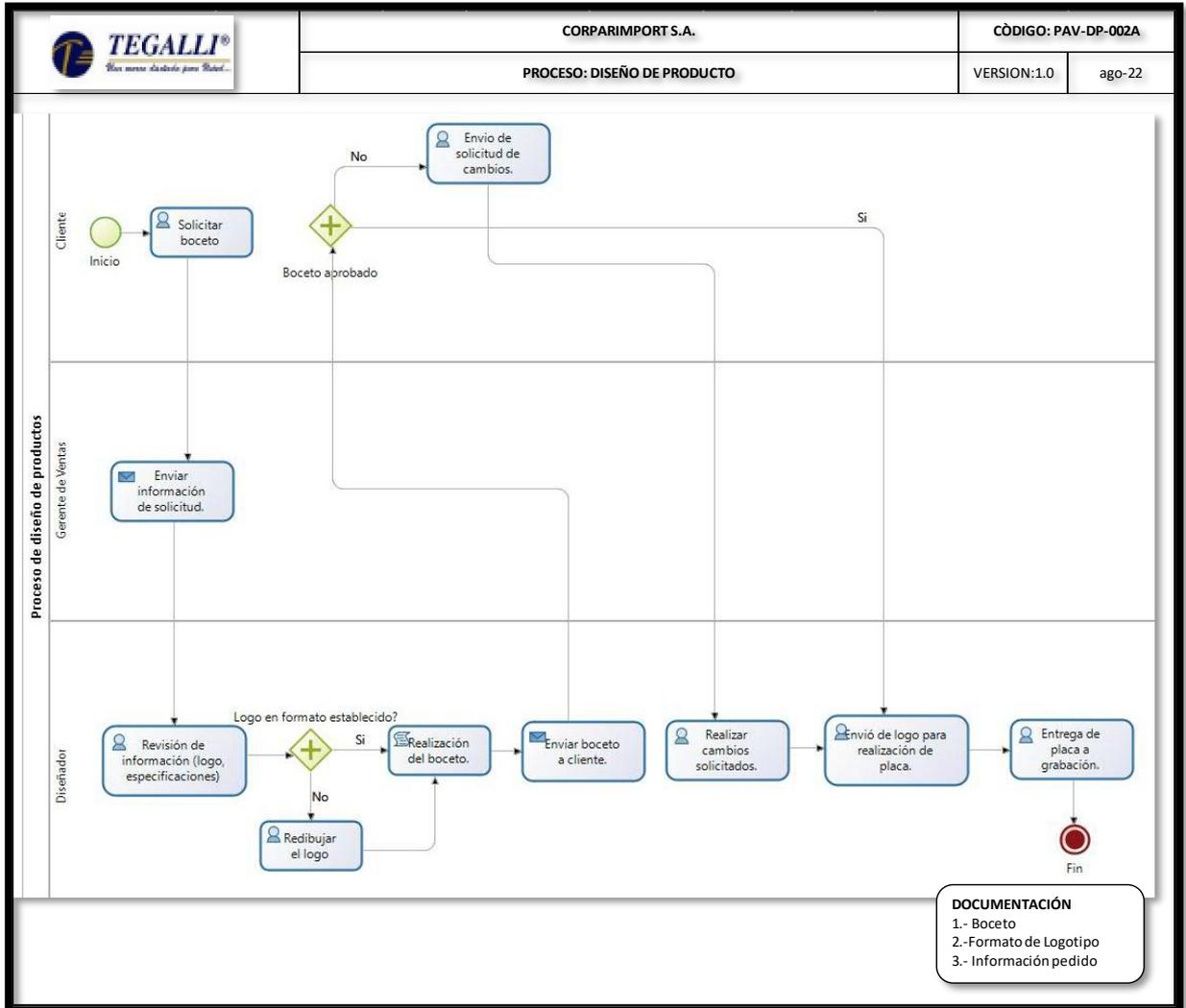
**Tabla 8**

*Actividades del proceso de diseño de productos.*

| <b>N.-</b> | <b>Actividad</b>  | <b>Responsable</b> | <b>Documentos</b>   |
|------------|---|--------------------|---------------------|
| <b>1</b>   | Solicitar boceto.   | Cliente            |                     |
| <b>2</b>   | Solicitar realización de boceto u hojas de publicidad indicando especificaciones del cliente. | Gerente de Ventas  |                     |
| <b>3</b>   | Revisión de correo de solicitud y logo o publicidad enviado por cliente.                      | Diseñador          |                     |
| <b>4</b>   | Realizar boceto u hojas de publicidad con especificaciones requeridas.                        | Diseñador          | Boceto              |
| <b>5</b>   | Envío del boceto u hojas de publicidad a cliente.   | Diseñador          |                     |
| <b>6</b>   | Respuesta de aceptación o modificaciones del boceto u hojas de publicidad.                    | Cliente            |                     |
| <b>7</b>   | Enviar logo para realizar placa metálica.   | Diseñador          |                     |
| <b>8</b>   | Realizar armado de placa  | Diseñador          | Formato de Imprenta |
| <b>9</b>   | Enviar placa a imprenta   | Diseñador          |                     |
| <b>10</b>  | Recibir y revisar impresiones entregadas por imprenta.  | Diseñador          |                     |
| <b>11</b>  | Entrega de placa metálica al área de grabación.   | Diseñador          |                     |
| <b>12</b>  | Entregar impresiones a jefe de producción.  | Diseñador          |                     |

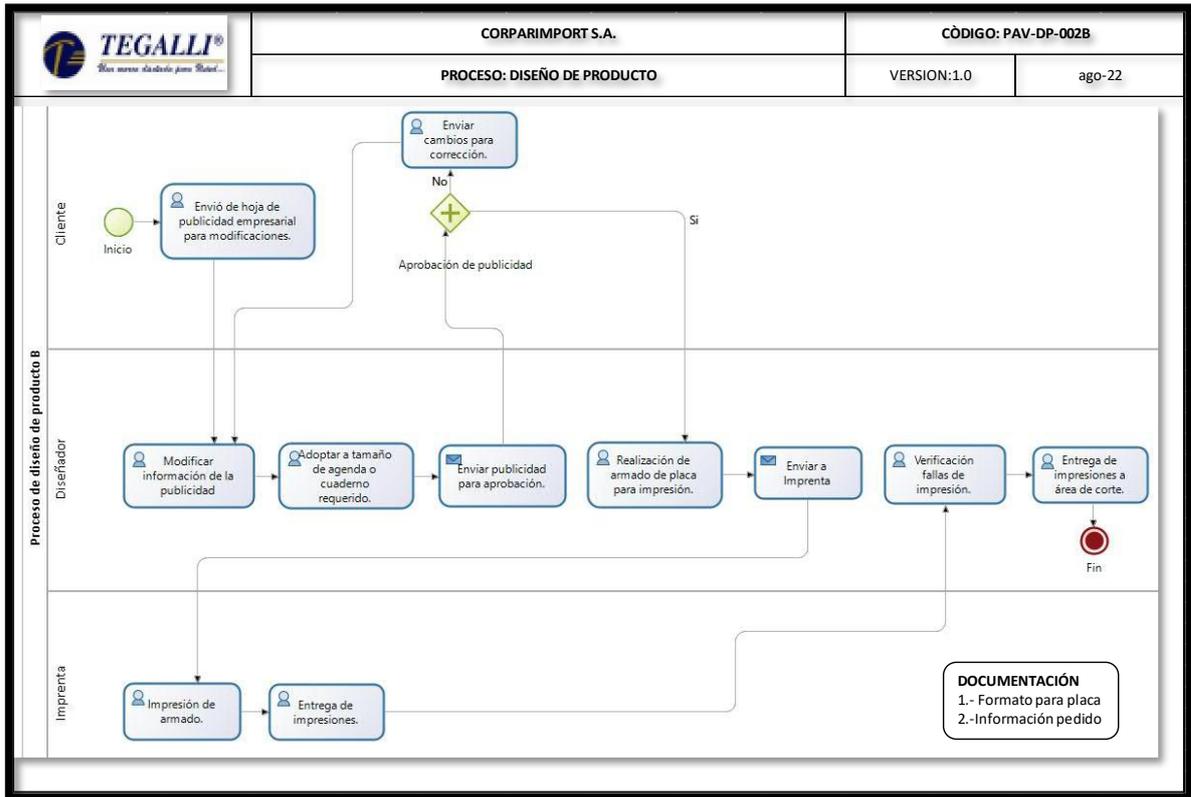
Los flujogramas del proceso serán los siguientes:

**Figura 14**  
*Flujograma diseño del producto (boceto).*



Nota: Elaboración propia

**Figura 15**  
Flujograma diseño del producto (Hoja de publicidad).



Nota: Elaboración propia

Los indicadores sugeridos para este proceso son los siguientes:

**Tabla 9**  
*Indicadores de control diseño del producto.*

| Indicador                   | Forma de Cálculo  | Responsable | Frecuencia de Cálculo | Seguimiento |
|-----------------------------|---|-------------|-----------------------|-------------|
| <b>Tiempo de Aprobación</b> | $\frac{\text{Fecha de aprobación final}}{\text{Fecha de pedido de boceto}}$ | Diseñador   | Mensual               | Anual       |
| <b>Error de Impresiones</b> | $\frac{N. - de errores de impresion}{\text{Total impresiones enviadas}}$    | Diseñador   | Trimestral            | Anual       |

Nota: Elaboración propia

### 1.2.3. Proceso de Compras

La siguiente tabla presenta la caracterización de este proceso:

**Tabla 10**

*Políticas proceso de compras.*

| <b>Nombre</b>         | <b>Proceso de Compras</b>   |
|-----------------------|---|
| <b>Código</b>         | PAV-PC-004  |
| <b>Objetivo</b>       | Mantener el stock de materia prima para cumplimiento de pedidos.  |
| <b>Requerimientos</b> | Necesidades de Producción   |
| <b>Productos</b>      | Provisión de Materiales   |
| <b>Responsable</b>    | Asistente Administrativa  |
| <b>Políticas</b>      | <ul style="list-style-type: none"><li>– Los requerimientos de material solo serán receptados por escrito donde conste: descripción del material, cantidad, fecha a la que se requiere, número de pedido para el que se necesita el material.</li><li>– Solo una persona debe hacerse cargo del proceso de compras para que se tenga un historial de compra.</li><li>– Se debe tener un listado de proveedores de compras anteriores a los que se puede cotizar de forma directa, la asistente debe estar en la búsqueda continua de proveedores de materiales principales para contar con 3 opciones para gerencia.</li><li>– La asistente administrativa realizará un informe comparando tres opciones de proveedores donde se evidencia características, calidad, precio, tiempo y tipo de entrega entre otras condiciones.</li><li>–La gerente general revisará la información y aprobará la compra y al proveedor, en un tiempo de 48 a 72 horas de entregado el informe.</li><li>–Una vez entregado el material por el proveedor el jefe de bodega debe verificar que el material haya llegado con las especificaciones de compra y de calidad.</li><li>–El jefe de bodega debe informar novedades del nuevo material a asistente administrativa.</li><li>–La asistente administrativa realizara evaluación del proveedor, de haber inconformidades, descalificara al proveedor.</li></ul> |
| <b>Documentos</b>     | Requisición de material.  |
|                       | Lista de proveedores.   |
|                       | Informe de cotizaciones.  |

Elaboración propia

A continuación, se relata el proceso, mostrando el responsable, la actividad y los documentos o registros:

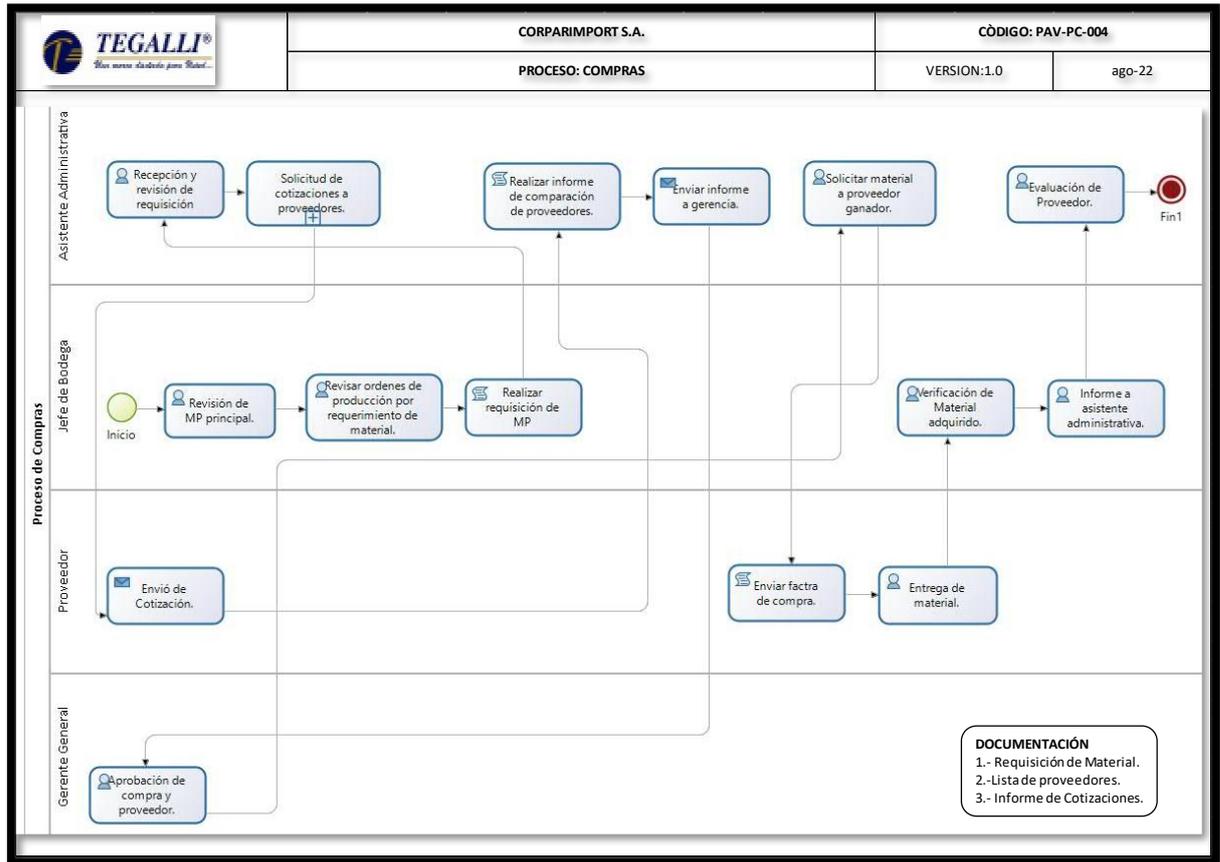
**Tabla 11***Actividades del proceso de compras.*

| <b>N.-</b> | <b>Actividad</b>  | <b>Responsable</b>       | <b>Documentos</b>        |
|------------|---|--------------------------|--------------------------|
| 1          | Revisión de materia prima principal en bodega.                                  | Jefe de Bodega           |                          |
| 2          | Revisión de órdenes de producción para verificar stock de material a necesitar. | Jefe de Bodega           |                          |
| 3          | Realizar requisición de material.   | Jefe de Bodega           | Requisición de material. |
| 4          | Recepción y revisión de requisición de material.                                | Jefe de Bodega           |                          |
| 5          | Llamar a proveedores de materia prima y solicitar cotización.                   | Asistente Administrativa | Lista de proveedores.    |
| 6          | Envío de cotizaciones   | Proveedor                | Cotización               |
| 7          | Preparar informe de comparación de proveedores.                                 | Asistente Administrativa | Informe de cotizaciones. |
| 8          | Entrega de informe a gerencia.  | Asistente Administrativa |                          |
| 9          | Aprobación de proveedor y compra.   | Gerente General          |                          |
| 10         | Solicitar el material a proveedor ganador.                                      | Asistente Administrativa |                          |
| 11         | Envío de factura de compra.   | Proveedor                |                          |
| 12         | Entrega de material.  | Proveedor                |                          |
| 13         | Verificar estado de material.   | Jefe de Bodega           |                          |
| 14         | Informe de estado de materia a asistente administrativa.                        | Jefe de Bodega           |                          |
| 15         | Evaluación de proveedor.  | Asistente Administrativa |                          |

Nota: Elaboración propia

El flujograma del proceso sería el siguiente:

**Figura 16**  
Flujograma del proceso de compras



Nota: Elaboración propia.

Los indicadores sugeridos para este proceso son los siguientes:

**Tabla 12**  
Indicadores de control compras.

| Indicador                    | Forma de Cálculo  | Responsable              | Frecuencia de Cálculo | Seguimiento |
|------------------------------|---|--------------------------|-----------------------|-------------|
| <b>Eficacia</b>              | $\frac{\text{Requerimientos atendidos}}{\text{Requerimientos Recibidos}}$ | Asistente Administrativa | Mensual               | Trimestral  |
| <b>Entregas a tiempo</b>     | $\frac{\text{Fecha de Entrega}}{\text{Fecha Requerida}}$                  | Asistente Administrativa | Mensual               | Trimestral  |
| <b>Calidad de Materiales</b> | $\frac{\text{Fecha de Entrega}}{\text{Fecha Requerida}}$                  | Asistente Administrativa | Mensual               | Trimestral  |

Nota: Elaboración propia

#### 1.2.4. Proceso de Bodega

La siguiente tabla presenta la caracterización de este proceso:

**Tabla 13**

*Políticas proceso de bodega.*

| Nombre                | Proceso de Bodega  |
|-----------------------|--|
| <b>Código</b>         | PAV-PB-005   |
| <b>Objetivo</b>       | Diseñar el proceso de ingreso y salida de material de bodega.  |
| <b>Requerimientos</b> | Orden de compra, guía de remisión o factura<br>Orden de producción   |
| <b>Productos</b>      | Despacho de materiales.<br>Requisición de compra.  |
| <b>Responsable</b>    | Jefe de Bodega   |
| <b>Políticas</b>      | <ul style="list-style-type: none"> <li>– El jefe de bodega debe informar con anticipación si alguna materia prima principal este por agotarse.</li> <li>– Ninguna persona ingresará a bodega excepto el jefe de bodega, jefe de producción y en ciertos casos la asistente administrativa. De necesitar ingresar otra persona mostrará la autorización escrita de gerencia.</li> <li>– El jefe de bodega solo recibirá materiales con orden de compra, guía de remisión o factura.</li> <li>– Para el nuevo ingreso de mercadería se debe realizar una revisión de los materiales acorde a las características solicitadas.</li> <li>– Para entrega de material al área de producción solo será entregado con la orden de producción y se hará firmar acta de entrega. No se entregará ningún tipo de material de forma verbal.</li> <li>– Todo ingreso o salida de material debe ser registrado de manera inmediata, con un máximo de retraso de 24 horas para mantener actualizado las existencias.</li> <li>– El jefe de bodega tiene que generar reportes diarios y mensuales y entregarlos a gerencia.</li> <li>– El jefe de bodega debe realizar mensualmente conteo físico al azar de materiales y verificar con los registros de existencias.</li> </ul> |
| <b>Documentos</b>     | Orden de compra, guía de remisión o factura.<br>Orden de producción<br>Acta entrega de materiales  |

Nota: Elaboración propia.

A continuación, se relata el proceso, mostrando el responsable, la actividad y los documentos o registros:

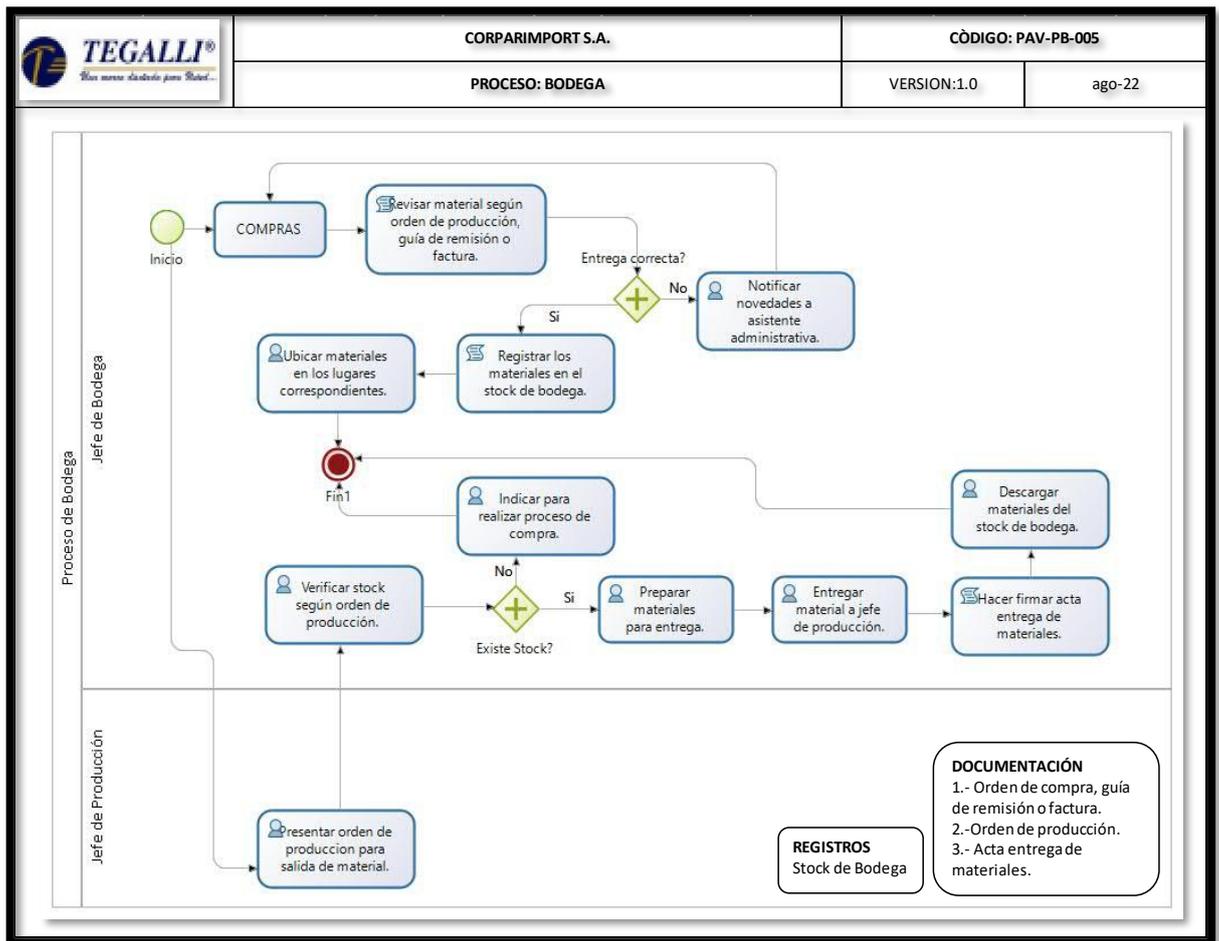
**Tabla 14***Actividades del proceso de bodega.*

| <b>N.-</b> | <b>Actividad</b>   | <b>Responsable</b> | <b>Documentos</b>                           |
|------------|--|--------------------|---|
| <b>1</b>   | Ingreso de material: solicitud de orden de compra, guía de remisión o factura. | Jefe de Bodega     | Orden de compra, guía de remisión o factura |
| <b>2</b>   | Revisar material e informar novedades a asistente administrativa.              | Jefe de Bodega     |   |
| <b>3</b>   | Si la entrega es correcta. Registrar los materiales en el stock de bodega.     | Jefe de Bodega     | Stock de bodega.                            |
| <b>4</b>   | Ubicar materiales en los lugares correspondientes. Fin del proceso.            | Jefe de Bodega     |   |
| <b>5</b>   | Presentar orden de producción para salida de material.                         | Jefe de Producción |   |
| <b>6</b>   | Verificar stock según orden de producción.                                     | Jefe de Bodega     |   |
| <b>7</b>   | En caso de que no exista material: indicar para realizar compra.               | Jefe de Bodega     |   |
| <b>8</b>   | Si existe stock preparar materiales para entrega.                              | Jefe de Bodega     |   |
| <b>9</b>   | Entregar material a jefe de producción.  | Jefe de Bodega     |   |
| <b>10</b>  | Hacer que el solicitante firme acta de entrega de material.                    | Jefe de Bodega     | Acta de entrega de material.                |
| <b>11</b>  | Descargar materiales del stock de bodega.                                      | Jefe Bodega        | Stock de bodega.                            |

Nota: Elaboración propia.

El flujograma del proceso será el siguiente:

**Figura 17**  
Flujograma del proceso de bodega.



Nota: Elaboración propia.

Los indicadores sugeridos para este proceso son los siguientes:

**Tabla 15**  
*Indicadores de control compras.*

| Indicador                | Forma de Cálculo   | Responsable         | Frecuencia de Cálculo | Seguimiento |
|--------------------------|--|---------------------|-----------------------|-------------|
| <b>Material de stock</b> | $\frac{\text{Total materiales entregados}}{\text{Total materiales solicitados}}$ | Jefe de Producción. | Mensual               | Trimestral  |
| <b>Registro de stock</b> | $\frac{\text{Existencias de materiales}}{\text{Conteo fisico de materiales}}$    | Jefe de Bodega      | Mensual               | Anual       |

Nota: Elaboración Propia

### 1.2.5. Proceso de Producción

La siguiente tabla presenta la caracterización de este proceso:

**Tabla 16**

*Políticas proceso de producción.*

| <b>Nombre</b>         | <b>Proceso de Producción</b>  |
|-----------------------|---|
| <b>Código</b>         | PAV-PD-003  |
| <b>Objetivo</b>       | Diseñar el proceso de producción para un mejor desarrollo de los productos.   |
| <b>Requerimientos</b> | Necesidades de los clientes.  |
| <b>Productos</b>      | Producto final para el cliente.   |
| <b>Responsable</b>    | Jefe de Producción  |
| <b>Políticas</b>      | <ul style="list-style-type: none"> <li>– Para cualquier inicio de proceso de producción, la asistente administrativa debe entregar la orden de producción al jefe de producción.</li> <li>– El jefe de producción debe verificar que el cálculo de materia prima en orden de producción sea correcto.</li> <li>– El jefe de bodega debe entregar el material exacto, según orden de producción a jefe de producción.</li> <li>– El jefe de bodega debe verificar si existe material de retazos que puedan ser utilizados para la elaboración de algún artículo solicitado.</li> <li>– Evitar el desperdicio de material en todas las áreas.</li> <li>– Al pasar el material a las distintas áreas los jefes deben firmar recepción de los mismos aclarando cantidad recibida.</li> <li>– Cualquier error en producción debe ser informado de manera inmediata a gerencia.</li> <li>– Gerencia autorizará salida de nuevo material de bodega en caso de existir reproceso.</li> <li>– Al obtener el producto final este debe ser entregado a bodega para su almacenamiento.</li> <li>– Las actividades realizadas por cada área serán supervisadas por el jefe de producción y la persona encargada de pedidos en proceso.</li> <li>– Cuando exista gran cantidad de pedidos y el personal no sea el necesario, gerencia realizará la contratación de personal temporal.</li> <li>– El producto final entregado a bodega debe ser de calidad.</li> <li>– La persona encargada de pedidos en proceso debe organizar a los colaboradores con el fin de optimizar tiempos.</li> </ul> |
| <b>Documentos</b>     | <ul style="list-style-type: none"> <li>– Orden de producción</li> <li>– Acta entrega de materiales</li> </ul>   |

Nota: Elaboración Propia

A continuación, se relata el proceso, mostrando el responsable, la actividad y los documentos o registros:

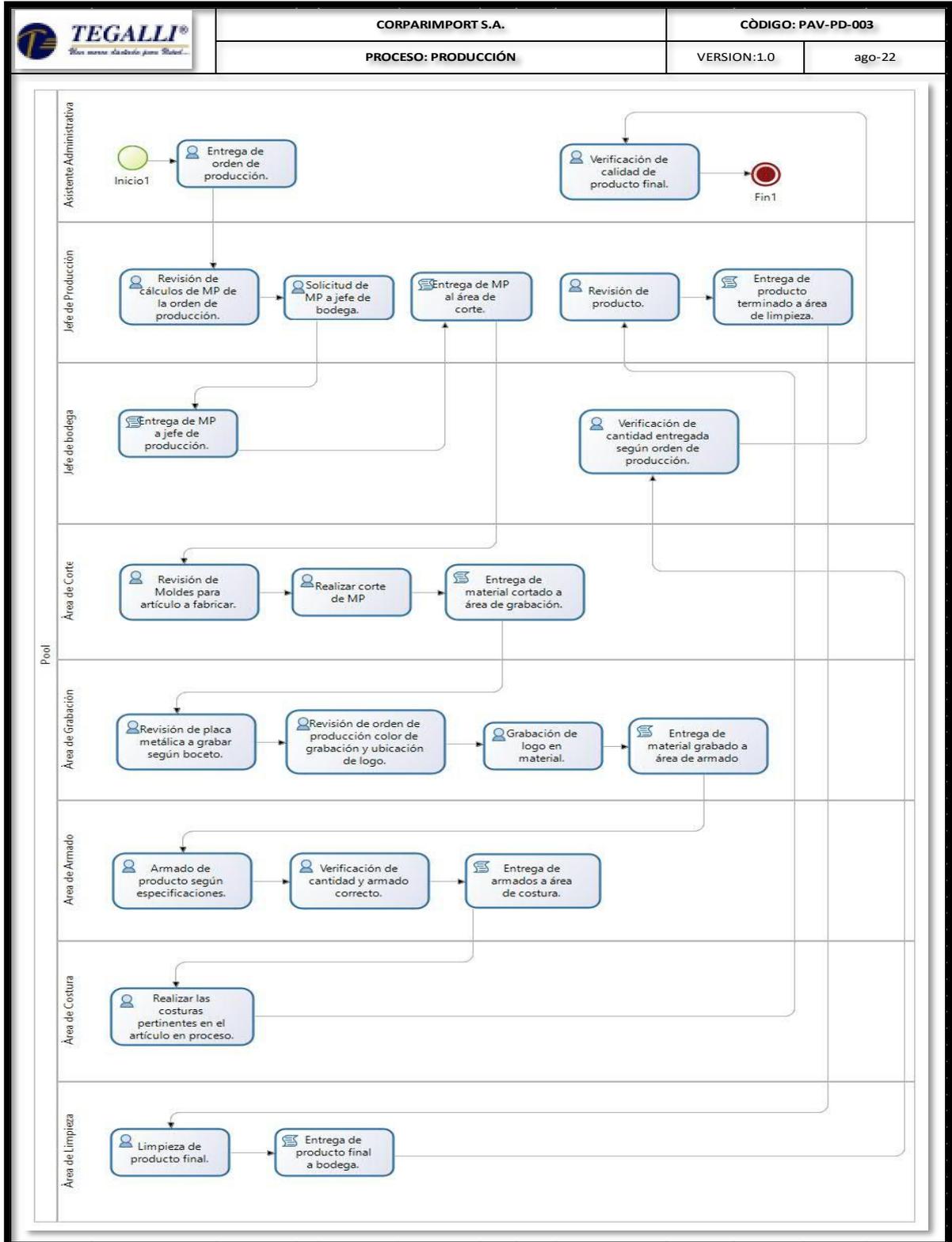
**Tabla 17***Actividades del proceso de producción.*

| <b>N.-</b> | <b>Actividad</b>  | <b>Responsable</b>       | <b>Documentos</b>            |
|------------|---|--------------------------|------------------------------|
| 1          | Entrega de orden de producción.                                 | Asistente Administrativa | Orden de Producción          |
| 2          | Revisión de cálculos de material de orden de producción.        | Jefe de Producción       |                              |
| 3          | Solicitud de Materia Prima a jefe de bodega.                    | Jefe de Producción       |                              |
| 4          | Entrega de materia prima solicitada a jefe de producción.       | Jefe de Bodega           |                              |
| 5          | Entrega de materia prima al área de corte.                      | Jefe de Producción       | Acta de entrega de material. |
| 6          | Revisión de moldes para artículo a fábrica.                     | Jefe área de Corte       |                              |
| 7          | Realizar corte de materia prima para el artículo a fabricar.    | Jefe área de Corte       |                              |
| 8          | Entrega de materia prima cortada a área de grabación.           | Jefe área de Corte       | Acta de entrega de material. |
| 9          | Revisión de placa metálica a grabar según boceto.               | Jefe área de Grabación   |                              |
| 10         | Revisión en orden de producción color de grabación y ubicación. | Jefe área de Grabación   |                              |
| 11         | Grabación de logo en material                                   | Jefe área de Grabación   |                              |
| 12         | Entrega de material grabado a área de armado.                   | Jefe área de Grabación   | Acta de entrega de material. |
| 13         | Armado del producto según especificaciones.                     | Jefe área de armado      |                              |
| 14         | Verificación de cantidad y armado correcto.                     | Jefe área de armado      |                              |
| 15         | Entrega de armado a área de costura.                            | Jefe área de armado      | Acta de entrega de material. |
| 16         | Realizar las costuras pertinentes en el artículo en proceso.    | Costura                  |                              |
| 17         | Revisión de productos.  | Jefe de Producción       |                              |
| 18         | Envío de producto terminado a área de limpieza.                 | Jefe de Producción       | Acta de entrega de material. |
| 19         | Limpieza de producto final.                                     | Área Limpieza            |                              |
| 20         | Entrega de producto final a bodega.                             | Jefe de Producción       | Acta de entrega de material. |
| 21         | Verificación de cantidad entregada según orden de producción.   | Jefe de Bodega           |                              |
| 22         | Verificación de calidad del producto final.                     | Asistente Administrativa |                              |

Nota: Elaboración Propia.

El flujograma del proceso será el siguiente:

**Figura 18**  
Flujograma del proceso producción.



Nota: Elaboración Propia

Los indicadores sugeridos para este proceso son los siguientes:

**Tabla 18**  
*Indicadores de control producción.*

| Indicador                    | Forma de Cálculo  | Responsable     | Frecuencia de Cálculo | Seguimiento |
|------------------------------|---|-----------------|-----------------------|-------------|
| <b>Tiempo de Entrega</b>     | $\frac{\text{Fecha de entrega Prod. Final}}{\text{Fecha indicada OP}}$          | Gerente General | Mensual               | Anual       |
| <b>Errores de Producción</b> | $\frac{\text{Reprocesos}}{\text{Total Pedidos}}$                                | Gerente General | Mensual               | Anual       |
| <b>Optimización</b>          | $\frac{\text{Retazos de material Utilizados}}{\text{Total material utilizado}}$ | Gerente General | Mensual               | Anual       |

Nota: Elaboración Propia

### 1.3. Procesos de Apoyo

#### 1.3.1. Proceso de Contable y de talento humano

La siguiente tabla presenta la caracterización de este proceso:

**Tabla 19**  
*Políticas proceso de contabilidad y talento humano.*

| Nombre                | Proceso de Contabilidad y Talento Humano   |
|-----------------------|--|
| <b>Código</b>         | PA-CTH-001   |
| <b>Objetivo</b>       | Mostrar principales procedimientos a realizar en el área contable.   |
| <b>Requerimientos</b> | Necesidades de Gerencia.   |
| <b>Productos</b>      | Estados Financieros<br>Declaraciones SRI<br>Nómina   |
| <b>Responsable</b>    | Contador   |
| <b>Políticas</b>      | <ul style="list-style-type: none"> <li>– Los encargados del área financiera firmarán compromiso de sigilo de información.</li> <li>– El análisis, verificación y conciliación de la información contable se realizará periódicamente por los responsables del área.</li> <li>– Es responsabilidad del área contable informar a gerencia, sobre cuentas, facturas pendientes de pago, cuentas por cobrar o pagos de préstamos de tenerlos.</li> <li>– El registro de facturas de proveedores se realizarán el mismo día de recibida y realizar la emisión de retenciones pertinentes hasta 5 días cumpliendo la normativa legal.</li> </ul> |

|                   |  |
|-------------------|--|
|                   | –Las transacciones de ingresos o egresos serán registrados inmediatamente en el sistema.   |
|                   | –Para comprobar la asistencia de los colaboradores se realizará el descargue del biométrico cada fin de mes.   |
|                   | –El cierre de mes para realizar el cálculo de nómina será el 25 de cada mes.   |
|                   | –Los colaboradores tendrán permitido llegar 30 minutos tarde al mes, de sobrepasar este tiempo se cobrará multa por los minutos de atraso.               |
|                   | –Se realizará ajustes contables de manera trimestral para que se pueda realizar evaluaciones de cumplimiento.  |
|                   | –El área contable debe mantener informada a gerencia sobre el cumplimiento de indicadores para la toma de decisiones.                                    |
|                   | –Es responsabilidad del área contable el cumplimiento mensual de las declaraciones al SRI e informar el valor a pagar a gerencia para autorizar el pago. |
|                   | –Es responsabilidad del área contable el mantener un archivo correcto de la documentación.   |
|                   | –En caso de auditoría externa el área contable será encargada de brindar la información necesaria.   |
| <b>Documentos</b> | –Facturas de venta   |
|                   | –Retenciones   |
|                   | –Comprobantes de egreso  |
|                   | –Roles de pago   |

Nota: Elaboración propia.

A continuación, se relata el proceso, mostrando el responsable, la actividad y los documentos o registros:

**Tabla 20**

*Actividades del proceso de contabilidad y talento humano.*

| <b>N.-</b> | <b>Actividad</b>                        | <b>Responsable</b> | <b>Documentos</b>      |
|------------|---|--------------------|------------------------|
| <b>1</b>   | Ingreso de Información al sistema.      | Asistente contable |                        |
| <b>1.1</b> | Ingreso de factura de compras.          |                    | Factura de compra      |
| <b>1.2</b> | Emisión de retenciones.                 |                    | Retención              |
| <b>1.3</b> | Emisión de facturas de venta.           |                    | Factura de venta       |
| <b>1.4</b> | Ingreso de pagos realizados.            |                    | Comprobante de egreso. |
| <b>1.5</b> | Ingreso de cobros realizados.           |                    |                        |
| <b>1.6</b> | Registro de asiento contable de nómina. |                    |                        |
| <b>1.7</b> | Registro de cajas chicas.               |                    |                        |
| <b>1.8</b> | Registro de pago de nómina.             |                    |                        |
| <b>2</b>   | Gestión de pago a proveedores           | Asistente contable |                        |

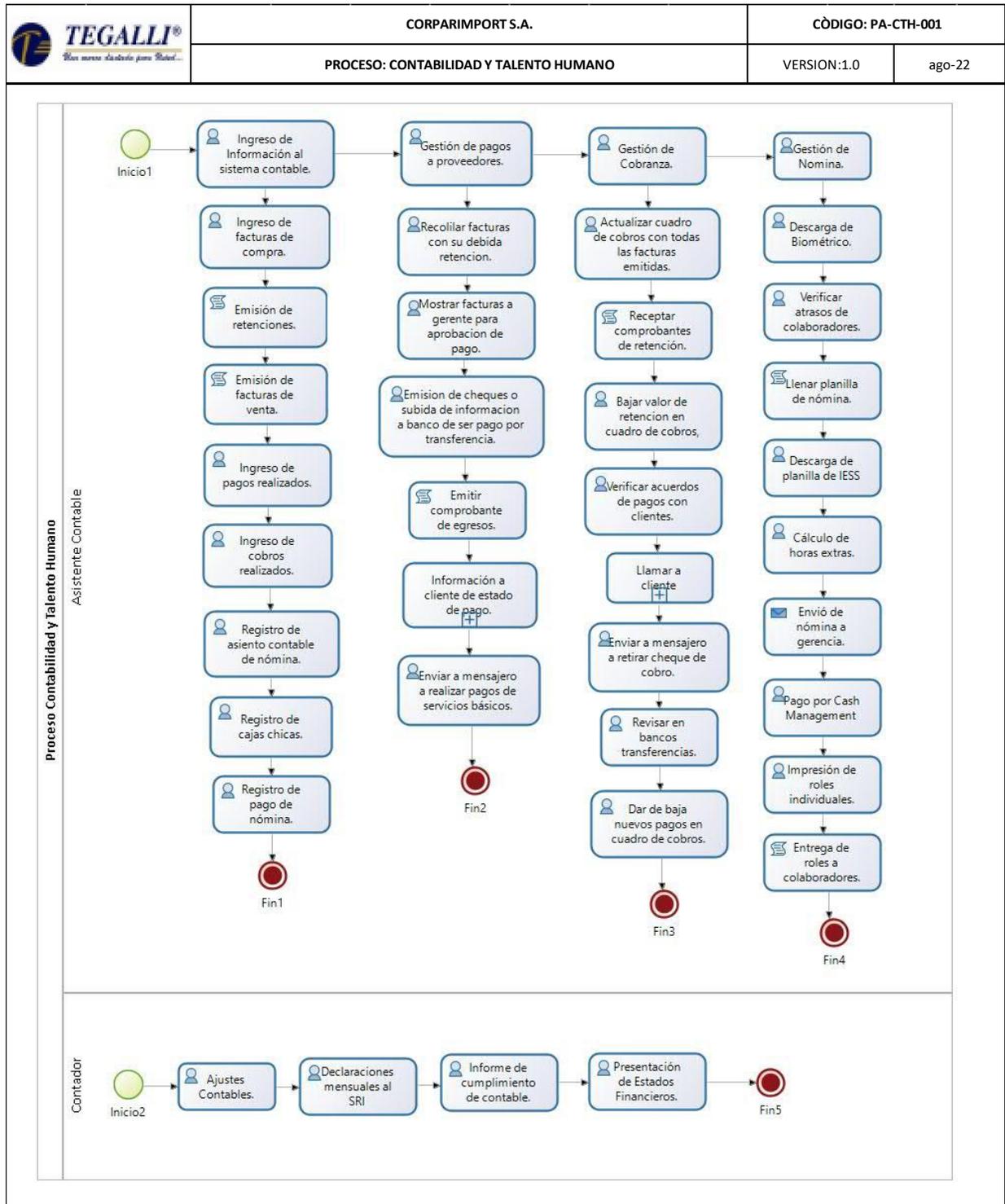
|            |  |                            |
|------------|--|----------------------------|
| <b>2.1</b> | Recopilar facturas con su respectiva retención.  |                            |
| <b>2.2</b> | Mostrar facturas a Gerencia para aprobación de pago.   |                            |
| <b>2.3</b> | Separar facturas con pagos de cheque y pagos por transferencia.  |                            |
| <b>2.4</b> | Emisión de comprobante de egreso.  | Comprobante de egreso.     |
| <b>2.5</b> | Emisión de cheques.  | Cheque                     |
| <b>2.6</b> | Subida de información para pago por cash management  |                            |
| <b>2.7</b> | Informar a proveedor que su pago se encuentra listo. En caso de cheque   |                            |
| <b>2.8</b> | Enviar a mensajero a realizar pagos de servicios básicos.  |                            |
| <b>2.9</b> | Informar a proveedor pago por transferencia.   |                            |
| <b>3</b>   | Gestión de Cobranza  | Asistente contable         |
| <b>3.1</b> | Mantener actualizado cuadro de cobros con todas las facturas emitidas.   |                            |
| <b>3.2</b> | Receptar comprobantes de retención.  | Comprobantes de retención. |
| <b>3.3</b> | Bajar en cuadro de cuentas por cobrar el valor de retención emitido por el cliente.                              | Cuentas por cobrar         |
| <b>3.4</b> | Verificar acuerdo de pago con clientes (crédito 30, 60 y noventa días)   |                            |
| <b>3.5</b> | Llamar a cliente.  |                            |
| <b>3.6</b> | Enviar a mensajero a retirar cheques de pago.  | Cheque                     |
| <b>3.7</b> | Revisar en bancos pagos por transferencias.  |                            |
| <b>3.8</b> | Dar de baja en cuadro de cuentas por cobrar los pagos recibidos.   | Cuentas por cobrar         |
| <b>4</b>   | Nomina   | Asistente contable         |
| <b>4.1</b> | Descargar biométrico para verificar asistencia de colaboradores.   | Informe de biométrico      |
| <b>4.2</b> | Verificación de atrasos de los colaboradores.  |                            |
| <b>4.3</b> | Llenar plantilla de nómina, realizando cálculos de fondo de reserva, aporte personal, registro pago de quincena. | Plantilla de nómina        |

|            |  |          |                |
|------------|--|----------|----------------|
| <b>4.4</b> | Descargar página del IESS plantillas de préstamos, registro de los mismos. |          | Planillas IESS |
| <b>4.5</b> | Cálculo de horas extras.   |          |                |
| <b>4.6</b> | Envío de plantilla de nómina a gerencia.                                   |          |                |
| <b>4.7</b> | Subida de información para pago por cash management                        |          |                |
| <b>4.8</b> | Impresión de roles individuales.   |          | Roles de pago  |
| <b>4.9</b> | Entrega de roles a colaboradores y firma de recepción.                     |          |                |
| <b>5</b>   | Ajustes contables  | Contador |                |
| <b>6</b>   | Declaraciones mensuales a SRI  | Contador |                |
| <b>7</b>   | Informe de cumplimiento contable.  | Contador |                |
| <b>8</b>   | Presentación de Estados Financieros.                                       | Contador | EEFF           |

Nota: Elaboración propia.

El flujograma del proceso será el siguiente:

**Figura 19**  
*Flujograma proceso contable y talento humano.*



Nota: Elaboración propia

### 1.3.2. Proceso de Logística

La siguiente tabla presenta la caracterización de este proceso:

**Tabla 21***Políticas proceso de logística.*

| <b>Nombre</b>  | <b>Proceso de Logística</b>   |
|----------------|---|
| Código         | PA-PL-002   |
| Objetivo       | Asegurar el proceso de logística en la empresa CORPARIMPORT S.A   |
| Requerimientos | Necesidades del cliente y gerencia.   |
| Productos      | Satisfacción del cliente.   |
|                | Satisfacción de gerencia.   |
| Responsable    | Mensajero   |
| Políticas      | <ul style="list-style-type: none"> <li>– La asistente administrativa debe entregar hoja de ruta a mensajero con 24 horas de anticipación.</li> <li>– El mensajero debe verificar en bodega pedidos terminados y listos para entrega a cliente, solicitar guía de remisión y factura.</li> <li>– El mensajero se debe encargar de mantener al día los papeles del vehículo entregado, como revisión y matrícula del mismo.</li> <li>– El mensajero debe estar pendiente de que el vehículo se mantenga con gasolina, pedir a contabilidad dinero de caja chica para mantener con gasolina el vehículo.</li> <li>– De no lograr cumplir con lo indicado en la hoja de ruta notificar inmediatamente a gerencia el motivo.</li> <li>– El mensajero debe estar en constante comunicación con asistente administrativa, sobre el desarrollo de sus actividades.</li> <li>– Cuando el mensajero retire un cheque de cobro, inmediatamente debe depositarlo en las cuentas de la empresa.</li> </ul> |
| Documentos     | <ul style="list-style-type: none"> <li>–Hojas de rutas</li> <li>–Factura y guía de remisión.</li> </ul>   |

**Nota:** Elaboración Propia

A continuación, se relata el proceso, mostrando el responsable, la actividad y los documentos o registros:

**Tabla 22***Actividades del proceso de logística.*

| <b>N.-</b> | <b>Actividad</b>   | <b>Responsable</b>       | <b>Documentos</b>          |
|------------|--|--------------------------|----------------------------|
| <b>1</b>   | Entrega de hoja de ruta a mensajero.                             | Asistente Administrativa | Hoja de Ruta               |
| <b>2</b>   | Verificación de pedidos terminados en bodega.                    | Mensajero                |                            |
| <b>3</b>   | Solicitud de guía de remisión y factura para entrega de pedidos. | Mensajero                | Factura y Guía de remisión |
| <b>4</b>   | Entrega de pedidos a clientes.                                   | Mensajero                |                            |
| <b>5</b>   | Solicitud de dinero de caja chica para gasolina de vehículo.     | Mensajero                |                            |

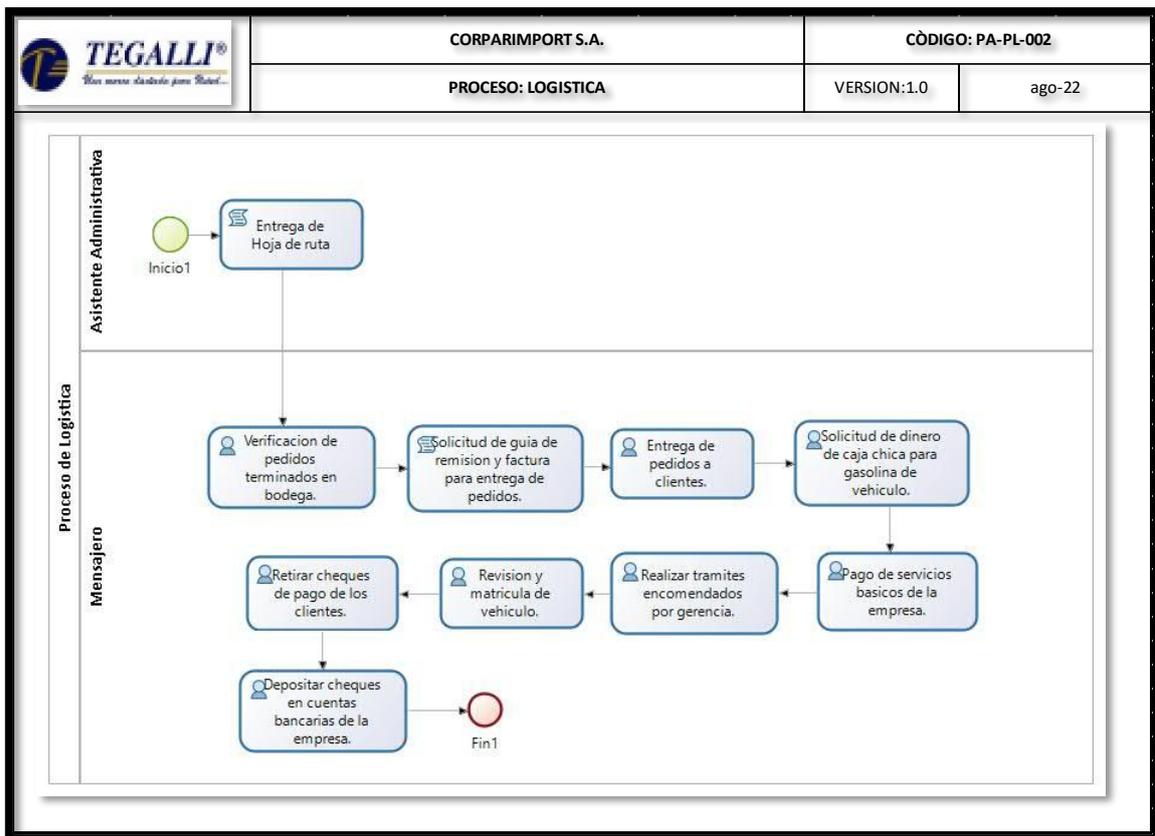
|    |  |           |  |
|----|--|-----------|--|
| 6  | Pago de servicios básicos de la empresa.                                   | Mensajero |  |
| 7  | Realizar trámites encomendados por gerencia.                               | Mensajero |  |
| 8  | Mantener al día de la situación del vehículo como la revisión y matrícula. | Mensajero |  |
| 9  | Retirar cheques de pago de los clientes.                                   | Mensajero |  |
| 10 | Depositar cheques en cuentas bancarias de la empresa.                      | Mensajero |  |

**Nota:** Elaboración Propia

El flujograma del proceso será el siguiente:

**Figura 20**

*Flujograma proceso logístico.*



**Nota:** Elaboración propia

Los indicadores sugeridos para este proceso son los siguientes:

**Tabla 23***Indicadores de control logística.*

| <b>Indicador</b>   | <b>Forma de Cálculo</b>  | <b>Responsable</b>       | <b>Frecuencia de Cálculo</b> | <b>Seguimiento</b> |
|--------------------|--|--------------------------|------------------------------|--------------------|
| <b>Efectividad</b> | $\frac{\text{Actividades Realizadas}}{\text{Actividades de hoja de ruta}}$ | Asistente Administrativa | Mensual                      | Anual              |
| <b>Entregas</b>    | $\frac{N. - de entregas}{\text{Total pedidos terminados}}$                 | Asistente Administrativa | Mensual                      | Anual              |

**Nota:** Elaboración Propia**Pautas para implementar de la propuesta en la empresa CORPARIMPORT S.A**

La propuesta considera un modelo de gestión basado en procesos por lo cual se tomó como base los procesos principales dentro de la empresa lo que significa que los colaboradores tendrán una perspectiva nueva no solo porque ya estén definidos de forma formal ciertos procesos, sino que deben cumplir con nuevas políticas dentro de su área de trabajo y adicional deberán presentar documentación que evidencie su labor, los cuales serán evaluador con indicadores.

Para que esto se pueda aprovechar de manera eficaz, se proponen algunas pautas a realizar antes de la implementación, durante y de control:

**Gestiones previas**

- El apoyo de los accionistas con gerencia debe ser total, ya que se necesitará de recursos que son necesarios para la implementación del modelo, esto ayudara a que se cumplan con los procesos y políticas destinadas a cada uno de estos.
- Capacitar a personal administrativo en manejo de procesos, para que puedan ser los encargados de evaluar el cumplimiento de procedimientos y brindar a gerencia información actualizada.
- Realizar reuniones de socialización con colaboradores sobre el modelo de gestión por procesos que permita a los colaboradores entender la demanda que tendrá la implementación del mismo dando claridad de la nueva forma de trabajo que tendrán; pero lo más importante conseguir el compromiso de cada colaborador de la empresa, ya que ellos son el motor para que el modelo funcione con éxito.
- Preparar un cronograma de fechas para la implementación del modelo de gestión donde accionistas, gerentes y demás colaboradores conozcan fechas en las cuales

empezará a regir las políticas establecidas, la utilización de los formatos para respaldo y cumplimiento de procesos.

#### **Gestiones durante la implementación**

- El personal administrativo seleccionado y capacitado debe reportar directamente a la Gerencia el desarrollo y cumplimiento de la implementación del modelo, según el cronograma.
- Si llegara a retrasar el cronograma establecido se debe justificar el motivo e informar el tiempo que llevara tomar las medidas correctivas para solucionar el inconveniente.
- Si en el desarrollo del cronograma de la implementación del modelo de gestión se encuentra la necesidad de aumentar alguna actividad, documento de respaldo se debe realizar la actualización del modelo logrando evitar futuros errores. Teniendo claro que dicha actualización debe ser aprobada por gerencia.

#### **Gestiones de control**

- Cuando el modelo de gestión se encuentre implementado es necesario programar reuniones en la que se puedan realizar controles en las operaciones de tal manera evitar problemas y en especial tomar acciones preventivas o correctivas para evitar impactos negativos en la organización. Estas reuniones deben ser evidenciadas por actas de reunión, donde se dejará plasmado los temas tratados y las debidas firmas del personal participante.
- El personal administrativo seleccionado para el manejo del modelo de gestión deberá entregar informes, con los respectivos respaldos como datos financieros, indicadores de gestión entre otros, de manera mensual y gerencia debe realizar la revisión de los mismos con el fin de verificar el cumplimiento de los colaboradores en la organización.

### **1.3. Validación de la propuesta**

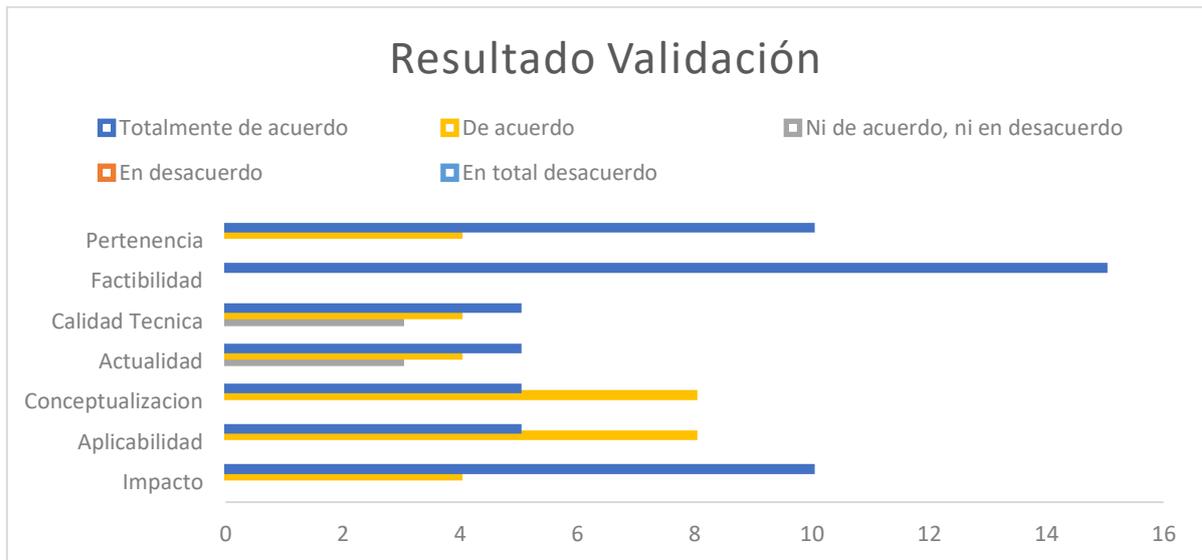
A continuación, se presenta los resultados de la validación realizada por 3 expertos sobre la propuesta del modelo de gestión por procesos para la empresa CORPARIMPORT S.A:

**Tabla 24**  
*Perfil de validadores*

| Nombre          | Años de Experiencia | Título Académico                        | Cargo          |
|-----------------|---------------------|---|----------------|
| Diana Lara      | 5 años              | Magíster en Administración de Empresas. | Gerente        |
| Gustavo Hermosa | 5 años              | Magíster en Economía del Desarrollo     | Docente        |
| Diego Rivera    | 10 años             | Magíster en Administración de Empresas. | Jefe de Ventas |

**Nota:** Elaboración propia

**Figura 21**  
*Resultado validación de expertos.*



**Nota:** Elaboración propia

- **Conclusión de la Validación**

Como se observa en la figura 21, los expertos indican que están totalmente de acuerdo y de acuerdo con la propuesta de un modelo de gestión por procesos para la empresa CORPARIMPORT S.A indicando que es factible y aplicable para implementarse, que el proyecto tiene impacto y que los contenidos de la propuesta dan solución al problema planteado.

#### 1.4. Matriz de articulación de la propuesta

Se detalla a continuación la matriz donde se sintetiza la articulación de la propuesta de un Modelo de gestión por procesos en la empresa CORPARIMPORT S.A. en el sector de Carcelén realizado con los fundamentos teóricos, de forma metodológica, técnica y estrategias empleadas:

**Tabla 25**

*Matriz de articulación.*

| <b>EJES O PARTES PRINCIPALES</b>   | <b>SUSTENTO TEÓRICO</b>  | <b>SUSTENTO METODOLÓGICO</b>  | <b>ESTRATEGIAS / TÉCNICAS</b>  | <b>DESCRIPCIÓN DE RESULTADOS</b>   | <b>INSTRUMENTOS APLICADOS</b>   |
|--|--|---|--|--|---|
| <b>Capítulo I:</b><br>Fundamentos Teóricos de Modelos de Gestión por Procesos.   | Definición de modelos de gestión.<br>Conceptos de modelos de Deming, Kaizen, cadena de valor.<br>Gestión por procesos, definición de proceso, elementos.                       | Enfoque cualitativo, alcance descriptivo y explicativo, tipo analítico. | Entrevistas<br>Observación.  | Elaboración de la conceptualización general del arte para el diseño del modelo de gestión por procesos.<br>Realización del proceso de investigación metodológico.<br>Análisis de información recopilada. | Matriz de análisis cualitativo de entrevistas.<br><br>Fichas de observación.  |
| <b>Capítulo II:</b><br>Propuesta de un Modelo de gestión por procesos en la empresa CORPARIMPORT S.A. en el sector de Carcelén | Definiciones relevantes de gestión por proceso, mapa de procesos, procesos estratégicos, operativos y de apoyo, cadena de valor considerados en la estructura de la propuesta. | Enfoque cualitativo, alcance descriptivo y explicativo, tipo analítico. | Observación de los procesos empíricos actuales de la organización.<br>Definición de estructura y elementos del modelo de gestión por procesos.<br>Elaboración de políticas de procedimientos.<br>Fichas de descripción de actividades. | Elaboración del Modelo de Gestión por procesos para la empresa.  | Estructura del Modelo:<br>Gráfico del modelo de gestión por procesos para CORPARIMPORT S.A, gráfico del modelo de generación de valor, mapa de procesos, descripción de los procesos estratégicos, operación y apoyo, caracterización de los procesos, descripción de actividades dentro de los |

|  |  |  |   |  |   |
|--|--|--|---|--|---|
|  |  |  | Elaboración de Flujogramas de los procedimientos. |  | procesos, flujogramas de procesos, tablas de indicadores de cumplimiento de los procesos, recomendaciones para la implementación. |
|--|--|--|---|--|---|

**Nota:** Elaboración propia

## CONCLUSIONES

- Los fundamentos teóricos del modelo de gestión por procesos indican que este es un método de gestión que ayuda a las organizaciones mejorar y hacer más productivos los procesos de la organización con el fin de satisfacer al cliente, utilizando el mapa de procesos se puede mostrar todos los procesos de la organización para realizarlo se debe identificar con claridad las operaciones que se realizan en la empresa y agruparlas en procesos que son clasificados en estratégicos, de operación o de apoyo según la finalidad que tienen.
- En el diagnóstico de los procesos empíricos realizados en la empresa CORPARIMPORT S.A. para conocer la situación de la empresa, tuvo como resultado que la empresa no cuenta con procesos establecidos formalmente, no existen políticas para cada proceso, ni control en los procesos.
- Se elaboró un modelo de gestión por procesos para la empresa CORPARIMPORT S.A en relación con los procesos más importantes que utilizan, contemplando una estructura sencilla y clara que permita a gerencia y a los colaboradores de la empresa comprender los procesos de forma gráfica, las políticas a cumplir, las actividades a realizar y los indicadores de cumplimiento a utilizar para el control y cumplimiento de dichos procesos.
- Los criterios de los especialistas que validaron la propuesta de modelo de gestión por procesos establecieron que esta metodología es aplicable, posible de implementarse, ayuda a mostrar el cumplimiento de políticas y normas, permite dar seguimiento, mejora los procedimientos logrando dar solución a la problemática de la empresa.

## RECOMENDACIONES

Con base en el análisis realizado a la Empresa CORPARIMPORT S.A y de acuerdo con los resultados conseguidos se plantea las siguientes recomendaciones:

- Para realizar la implementación del modelo de gestión propuesto capacitar a todo el personal para que la implementación se realice de la mejor manera y en el tiempo establecido en la planificación.
- Implementar el Modelo de Gestión por Procesos propuesto cumpliendo con las políticas establecidas, realizando las actividades de forma sistemática y realizando el debido control y evaluación de cumplimiento de cada proceso.
- Difundir el Modelo de Gestión por procesos a los colaboradores de la empresa, lo que ayudaría a mejorar el desempeño y cumplimiento del trabajo de forma eficiente y acertada para el logro de objetivos definidos por la empresa.
- Realizar los controles pertinentes de cada proceso con el fin de identificar si se está cumpliendo el objetivo o se debe tomar medidas correctivas a tiempo.

## Bibliografía

- Andrango, V. E. (2022). Tesis. *DISEÑO DE UN MANUAL DE PROCEDIMIENTOS ADMINISTRATIVOS Y FINANCIEROS PARA LA EMPRESA UTRAN S.A DE SERVICIOS DE TRANSPORTE DEL CANTÓN MEJIA*. Universidad Tecnológica Israel, Quito. <https://repositorio.uisrael.edu.ec/bitstream/47000/2926/1/UISRAEL-EC-MASTER-ADME-378.242-2022-008.pdf>
- Arellano González, A., Carballo Mendivil, B., & Ríos Vázquez, N. (2017). *Análisis y diseño de procesos. Una metodología con enfoque de madurez organizacional*. Pearson Educación de México, S. A. de C. V. [https://www.researchgate.net/publication/327190143\\_Analisis\\_y\\_diseno\\_de\\_procesos\\_Una\\_metodologia\\_con\\_enfoque\\_de\\_madurez\\_organizacional](https://www.researchgate.net/publication/327190143_Analisis_y_diseno_de_procesos_Una_metodologia_con_enfoque_de_madurez_organizacional)
- Campos, X. E. (2021). Tesis. *MODELO DE GESTIÓN PARA LA MEJORA CONTINUA DE LOS PROCESOS EN LA AGENCIA*. Universidad Tecnológica Israel, Quito. <https://repositorio.uisrael.edu.ec/bitstream/47000/2879/1/UISRAEL-EC-MASTER-ADM.%20EMP-378.242-2021-015.pdf>
- Chica, M. F. (2021). Tesis. *Evaluación de los procesos administrativos para el diseño de la estructura organizacional y modelo de planificación estratégica en una empresa de buques atuneros*. Universidad Católica De Santiago De Guayaquil, Guayaquil. <http://repositorio.ucsg.edu.ec/bitstream/3317/15968/1/T-UCSG-POS-MAE-339.pdf>
- Diaz, C. (12 de Febrero de 2014). *Flujogramas o diagramas de flujo*. Flujogramas o diagramas de flujo: <http://sistemasdeflujogramas.blogspot.com/>
- Jara, J. E. (2020). Tesis. *Sistema de Gestión por Procesos en la línea de producción de cuero de la Empresa "CETICUERO CURTIDURÍA" de la ciudad de Ambato*. Universidad Técnica de Ambato, Ambato. [https://repositorio.uta.edu.ec/bitstream/123456789/30716/1/Tesis\\_t1676id.pdf](https://repositorio.uta.edu.ec/bitstream/123456789/30716/1/Tesis_t1676id.pdf)
- Mallar, M. Á. (2010). LA GESTIÓN POR PROCESOS: UN ENFOQUE DE GESTIÓN EFICIENTE. *Revista Científica "Visión de Futuro"*, 13(1), 23.
- Pineda, E. B., Alvarado, E. L., & Canales, F. (1994). *Metodología de la Investigación*. ORGANIZACIÓN PANAMERICANA DE LA SALUD.
- Vargas, A. A. (2021). Tesis. *MODELO DE GESTIÓN POR PROCESOS EN LA EMPRESA IMPRESIÓN*. Pontificia Universidad Católica del Ecuador, Ambato. <https://repositorio.pucesa.edu.ec/bitstream/123456789/3372/1/77526.pdf>

ANEXO 1

FORMATO DE ENTREVISTA GERENTES



UNIVERSIDAD TECNOLÓGICA ISRAEL  
MAESTRÍA EN ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS  
ENTREVISTA

Nombre:

Cargo:

**Objetivo:** Analizar la situación actual en la que se encuentra la empresa CORPARIMPORT S.A, para el desarrollo del modelo de gestión planteado.

1. ¿Durante el último año, cómo se ha manejado la empresa en cuanto a los procesos que utiliza?

.....

2. ¿Considera que el manejo administrativo, financiero y operativo de la empresa presenta dificultades como desconocimiento, cuellos de botella, reprocesos entre otros?

.....

3. ¿En la empresa las actividades de cada colaborador en las distintas áreas se encuentran claramente definidas? ¿Existen procedimientos establecidos?

.....

4. Al momento de realizar las actividades internas en la empresa ¿Ha identificado problemas significativos?

.....

5. ¿Considera usted que es necesario una supervisión periódica de las actividades y los procesos dentro de la empresa? ¿Por qué?

.....

6. ¿Usted considera importante que la información esté debidamente archivada y documentada para el apoyo de los procesos dentro de la empresa?

.....

7. ¿Cree usted que la implementación de un modelo de gestión por procesos resolvería problemas actuales de la organización?

.....

8. ¿Que considera que se deba incluir en el modelo de gestión por procesos para ayudar a la empresa a ser más rentable?

ANEXO 2

FORMATO DE ENTREVISTA COLABORADORES



UNIVERSIDAD TECNOLÓGICA ISRAEL  
MAESTRÍA EN ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS  
ENTREVISTA

Nombre:

Cargo:

**Objetivo:** Analizar la situación actual en la que se encuentra la empresa CORPARIMPORT S.A, para el desarrollo de un modelo de gestión.

1. ¿Cuáles son los principales procesos que se realizan en su área?

2. ¿Conoce usted si la empresa actualmente cuenta con un manual de procesos?

3. ¿Tiene formatos establecidos que utiliza para los procedimientos que ejecuta?, indique cuáles

4. Al momento de realizar las actividades internas en la empresa ¿Ha identificado problemas significativos?

5. ¿Considera usted que es necesario una supervisión periódica de las actividades y los procesos dentro de la empresa? ¿Por qué?

6. ¿Cree usted que la implementación de un modelo de gestión por procesos resolvería problemas actuales de la organización?

7. Si tuviera la oportunidad de definir procesos y actividades dentro de su área de trabajo. ¿Cómo lo haría?

### ANEXO 3

*Matriz de Análisis Cualitativo de Entrevistas*

| <b>Categorías</b>      | <b>Preguntas</b> | <b>Gerente General</b> | <b>Gerente de Ventas</b> | <b>Asistente Administrativa</b> | <b>Asistente Contable</b> | <b>Jefe de Producción</b> | <b>Diseñador</b> |
|------------------------|------------------|------------------------|--------------------------|---------------------------------|---------------------------|---------------------------|------------------|
| Gestión de Procesos    |                  |                        |                          |                                 |                           |                           |                  |
| Problemática           |                  |                        |                          |                                 |                           |                           |                  |
| Gestión Administrativa |                  |                        |                          |                                 |                           |                           |                  |
| Productividad          |                  |                        |                          |                                 |                           |                           |                  |
| Estrategia Propuesta   |                  |                        |                          |                                 |                           |                           |                  |

ANEXO 4



UNIVERSIDAD TECNOLÓGICA ISRAEL  
 MAESTRÍA EN ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS  
 MENCIÓN EN GESTIÓN DE PROYECTOS

Fecha: 29/08/2022

Nombres Completos: Diana Carolina Lara Tigua

Años de Experiencia: 5 años

Titulación Académica: MBA

Cargo: Gerente

| CRITERIOS   | EVALUACIÓN SEGUN IMPORTANCIA Y REPRESENTATIVIDAD |               |                                |            |                    |
|---|--|---------------|--------------------------------|------------|--------------------|
|   | En Total Desacuerdo                              | En Desacuerdo | Ni de Acuerdo Ni en Desacuerdo | De Acuerdo | Totalmente Acuerdo |
| <b>Impacto</b> ¿Considera que el modelo de gestión propuesto representará un impacto significativo en la generación de valor público?   |  |               |                                |            | X                  |
| <b>Aplicabilidad</b> ¿Los contenidos de la propuesta son aplicables?  |  |               |                                | X          |                    |
| <b>Conceptualización</b> ¿Los componentes de la propuesta tienen como base conceptos y teorías de la gestión por procesos?              |  |               |                                | X          |                    |
| <b>Actualidad</b> ¿Los contenidos de la propuesta consideran los procedimientos actuales y nuevos cambios que puedan producirse?        |  |               |                                | X          |                    |
| <b>Calidad Técnica</b> ¿El modelo propicia el cumplimiento de los protocolos de atención analizados desde la óptica técnico-científica? |  |               |                                | X          |                    |
| <b>Factibilidad</b> ¿Es factible incorporar un modelo de gestión por procesos en la empresa CORPARIMPORT S.A.?                          |  |               |                                |            | X                  |
| <b>Pertinencia</b> ¿Los contenidos de la propuesta pueden dar solución al problema planteado?   |  |               |                                |            | X                  |

Nombre: Diana Lara

CI: 1308422136

## ANEXO 5



**UNIVERSIDAD TECNOLÓGICA ISRAEL  
MAESTRÍA EN ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS  
MENCIÓN EN GESTIÓN DE PROYECTOS**

Fecha: 2/9/2022

Nombres Completos: Gustavo Hermosa Vega

Años de Experiencia: 5 años

Titulación Académica: Msc. En Economía del desarrollo

Cargo: Docente

| CRITERIOS   | EVALUACIÓN SEGUN IMPORTANCIA Y REPRESENTATIVIDAD |                  |                                   |            |                       |
|---|--|------------------|-----------------------------------|------------|-----------------------|
|   | En Total<br>Desacuerdo                           | En<br>Desacuerdo | Ni de Acuerdo Ni<br>en Desacuerdo | De Acuerdo | Totalmente<br>Acuerdo |
| <b>Impacto</b> ¿Considera que el modelo de gestión propuesto representará un impacto significativo en la generación de valor público?   |  |                  |                                   | x          |                       |
| <b>Aplicabilidad</b> ¿Los contenidos de la propuesta son aplicables?  |  |                  |                                   | x          |                       |
| <b>Conceptualización</b> ¿Los componentes de la propuesta tienen como base conceptos y teorías de la gestión por procesos?              |  |                  |                                   | x          |                       |
| <b>Actualidad</b> ¿Los contenidos de la propuesta consideran los procedimientos actuales y nuevos cambios que puedan producirse?        |  |                  | x                                 |            |                       |
| <b>Calidad Técnica</b> ¿El modelo propicia el cumplimiento de los protocolos de atención analizados desde la óptica técnico-científica? |  |                  | x                                 |            |                       |
| <b>Factibilidad</b> ¿Es factible incorporar un modelo de gestión por procesos en la empresa CORPARIMPORT S.A.?                          |  |                  |                                   |            | x                     |
| <b>Pertinencia</b> ¿Los contenidos de la propuesta pueden dar solución al problema planteado?   |  |                  |                                   | x          |                       |



Firmado electrónicamente por:  
**GUSTAVO GABRIEL  
HERMOSA VEGA**

**Nombre:**

**CI: 1716172083**

## ANEXO 6



**UNIVERSIDAD TECNOLÓGICA ISRAEL  
MAESTRÍA EN ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS  
MENCIÓN EN GESTIÓN DE PROYECTOS**

Fecha: 07 de Septiembre del 2022

Nombres Completos: Diego Fernando Rivera Rivera

Años de Experiencia: 10

Titulación Académica: MBA Magister en Administración de Empresas

Cargo: Jefe de Ventas

| CRITERIOS   | EVALUACIÓN SEGUN IMPORTANCIA Y REPRESENTATIVIDAD |                  |                                   |            |                       |
|---|--|------------------|-----------------------------------|------------|-----------------------|
|   | En Total<br>Desacuerdo                           | En<br>Desacuerdo | Ni de Acuerdo Ni<br>en Desacuerdo | De Acuerdo | Totalmente<br>Acuerdo |
| <b>Impacto</b> ¿Considera que el modelo de gestión propuesto representará un impacto significativo en la generación de valor público?   |  |                  |                                   |            | X                     |
| <b>Aplicabilidad</b> ¿Los contenidos de la propuesta son aplicables?  |  |                  |                                   |            | X                     |
| <b>Conceptualización</b> ¿Los componentes de la propuesta tienen como base conceptos y teorías de la gestión por procesos?              |  |                  |                                   |            | X                     |
| <b>Actualidad</b> ¿Los contenidos de la propuesta consideran los procedimientos actuales y nuevos cambios que puedan producirse?        |  |                  |                                   |            | X                     |
| <b>Calidad Técnica</b> ¿El modelo propicia el cumplimiento de los protocolos de atención analizados desde la óptica técnico-científica? |  |                  |                                   |            | X                     |
| <b>Factibilidad</b> ¿Es factible incorporar un modelo de gestión por procesos en la empresa CORPARIMPORT S.A.?                          |  |                  |                                   |            | X                     |
| <b>Pertinencia</b> ¿Los contenidos de la propuesta pueden dar solución al problema planteado?   |  |                  |                                   |            | X                     |

  
 \_\_\_\_\_

Nombre:

CI: 1718711425