



ESCUELA DE GRADUADOS

TRABAJO FINAL PARA OPTAR POR EL TITULO DE MAESTRIA EN  
GERENCIA Y PRODUCTIVIDAD

**Titulo:**

REESTRUCTURACION DE PROCESOS OPERACIONALES EN EL  
DEPARTAMENTO DE VENTAS Y OPERACIONES DE INFORMATIK SOLUTIONS  
GROUP (ISG)

SANTO DOMINGO 2014

**Presentado por:**

**ROSSANNA GRACIELA GURIDIS LEYBA**

**Matricula**

**2012-2462**

**Asesora**

**IVELISSE Y. COMPRES CLEMENTE**

**Localización**

SANTO DOMINGO

**Fecha**

01 DE AGOSTO 2014

## **RESUMEN**

El objetivo de ésta investigación es la elaboración de un proceso de Reestructuración de los procesos operacionales en los departamentos de ventas y operaciones de la empresa Informatik Solutions Group (ISG). Para esto se efectuó un análisis situacional lo cual evidencio la falta de procesos, políticas y procedimientos claros, que permitan el control y la dirección de las actividades operativas y de producción, desde la realización de la gestión de ventas hasta la entrega del producto solicitado por los clientes. Mediante la utilización de herramientas tales como la encuesta, la entrevista y la utilización de métodos estadísticos se conocieron los porcentajes de las principales debilidades que afectan los procesos operativos en la organización. Los cuales en más de un 50% corresponden a deficiencias procedimentales tales como; necesidad de diseño de procesos estructurados, falta de políticas de despacho, deficiencia en el sistema de toma y procesamiento de pedidos, cuello de botella en la remanu-facturación, estos hallazgos constituyen una transformación hacia la mejora. La elaboración de nuevos procesos y políticas operacionales abre camino hacia la calidad en cuanto a los servicios y productos ofrecidos por la empresa. Este plan es una herramienta básica para el mejoramiento operacional, por lo que se implemento un mapa de procesos que presenta una logística de producción, preparación de productos ágil y eficiente así como la implementación de un manual de políticas y procedimientos que regulariza todas las operaciones que se efectúan en la organización. De esta forma se eliminan las ambigüedades y se eleva la productividad.

## **ABSTRACT**

The objective of this research is to develop a process of restructuring operational processes, based in sales and business operations of Informatik Solutions Group (ISG). For this was conducted a situational analysis that highlighted the lack of processes, clear policies and procedures that allow the control, production and operational activities, from conducting sales management to delivery of product ordered by customers. Using tools such as surveys, interviews and the use of statistical methods the percentages of the main weaknesses affecting business processes in the organization were identified. Which over 50% are procedural deficiencies, lack of policies and bottleneck in production. These data are the basis and foundation of the proposed restructuring, all the weaknesses identified need structured design processes, such as lack of firm policies, deficiency in the intake system and order processing bottleneck in the remanufactured-billing, these findings constitute a transformation towards improvement. The development of new processes and operational policies, paved the way towards quality in the services and products offered by the company and increase the perception of quality to customers and profitability around the organization. It is considered that this plan is a basic tool for operational process and the implementation of continuous improvement. In order to this plan has been presented a process map which has a production logistics and preparation of flexible and efficient products and the implementation of a manual of policies and procedures that regulates all transactions that the organization implemented as a result the ambiguities are eliminated and productivity increase.

# INDICE

Tabla de contenido

<b>CAPITULO I GENERALIDADES SOBRE LOS PROCESOS OPERACIONALES</b> .....	<b>4 -</b>
<b>1.1 Procesos</b> .....	<b>4 -</b>
<b>1.1.2 Procesos de Gestión</b> .....	<b>4 -</b>
<b>1.1.3 Procesos Operativos</b> .....	<b>5 -</b>
<b>1.1.4 Procesos de apoyo</b> .....	<b>5 -</b>
<b>1.2 Administradores de operaciones</b> .....	<b>5 -</b>
<b>1.3 Mejoramiento de procesos</b> .....	<b>6 -</b>
<b>1.4 Gestión de operaciones</b> .....	<b>7 -</b>
<b>1.5 Mapa de procesos</b> .....	<b>7 -</b>
<b>1.6 Calidad</b> .....	<b>8 -</b>
<b>1.7 Normas ISO</b> .....	<b>9 -</b>
<b>1.8 Sistemas de gestión de calidad (SGC)</b> .....	<b>9 -</b>
<b>1.9 Fila de espera</b> .....	<b>10 -</b>
<b>1.10 Regla de prioridad</b> .....	<b>11 -</b>
<b>1.11 Reingeniería de Procesos</b> .....	<b>12 -</b>
<b>1.12 Benchmarking</b> .....	<b>14 -</b>
<b>1.13 Mejoramiento continuo</b> .....	<b>15 -</b>
<b>1.13 Ventaja competitiva</b> .....	<b>16 -</b>
<b>1.14 Capacidad</b> .....	<b>17 -</b>
<b>1.15 Dmaic</b> .....	<b>17 -</b>
<b>CAPITULO II- PERFIL DE LA EMPRESA: DIAGNOSTICO Y SITUACION GENERAL</b> -	<b>21 -</b>
<b>2.1 Historia de Informatik Solutions Group (ISG)</b> .....	<b>21 -</b>
<b>2.2 Perfil de la empresa: diagnóstico y situación general</b> .....	<b>24 -</b>
<b>2.2.1 Entorno</b> .....	<b>24 -</b>
<b>2.2.2 Micro Ambiente Interno Empresarial</b> .....	<b>24 -</b>
<b>2.3 Datos estratégicos y organizativos</b> .....	<b>26 -</b>
<b>2.3.1 Misión</b> .....	<b>26 -</b>
<b>2.3.2 Visión</b> .....	<b>26 -</b>

2.3.3 Valores .....	- 27 -
2.3.4 Equipo de trabajo .....	- 27 -
2.4 Metas y objetivos .....	- 27 -
2.6 Estrategia Corporativa .....	- 28 -
2.7 Estrategia de Negocios .....	- 28 -
2.8 Estructura organizacional .....	- 30 -
2.9 Tipo de Investigación .....	- 31 -
2.10 Métodos de investigación .....	- 32 -
2.10.1 Método analítico .....	- 33 -
2.10.2 Método Histórico .....	- 33 -
2.10.3 Método Deductivo.....	- 33 -
2.11 Herramientas .....	- 33 -
2.11.1 Entrevistas.....	- 33 -
2.11.2 Encuestas .....	- 35 -
2.11.3 Objetivo de la encuesta .....	- 37 -
2.11.5 Diagnostico.....	- 50 -
<b>CAPITULO III DESCRIPCION DEL PROCESO A MEJORAR/ CORREGIR (DMAIC) O RUTA DE CALIDAD.....</b>	<b>- 53 -</b>
3.1 Descripción de la propuesta.....	- 53 -
3.2 Objetivos.....	- 54 -
3.2.1 Objetivo general .....	- 54 -
3.2.2 Objetivos específicos .....	- 54 -
3.3 Descripción de la propuesta de reestructuración .....	- 55 -
3.3 Propuesta de reestructuración de procesos .....	- 56 -
3.4 Procesos claves para la reestructuración .....	- 57 -
3.4.1 Procesos de Pre-ventas .....	- 57 -
3.4.2 Modulo informático de manejo de ordenes .....	- 58 -
3.4.3 Segmentación de equipos operativos .....	- 59 -
3.4.4 Creación de proceso de despacho.....	- 60 -
3.4.4.1 Mapa de procesos despacho de almacén .....	- 60 -
3.4.5 Políticas de RMA .....	- 62 -
a) Equipos con Partes Cambiadas .....	- 62 -
b) Power Supply.....	- 63 -
3.4.5.1 Entrega de RMA por parte del cliente.....	- 63 -

3.4.5.2 Recibo de RMA por parte del encargado de taller.....	- 63 -
3.4.5.3 RMA Externo.....	- 64 -
3.4.5.4 Devoluciones .....	- 64 -
3.4.6 Políticas generales de envíos.....	- 64 -
3.4.6.1 Envíos al interior del país efectuados por empresas transportistas .....	- 65 -
3.4.6.2 Transporte en la ciudad.....	- 66 -
3.4.6.3 Transporte al interior efectuado por ISG.....	- 66 -
3.4.6.4 Pago de envíos .....	- 66 -
3.5 Plan de acción 5W+2H.....	- 67 -
3.6 Mejora de proceso diagrama de flujo.....	- 69 -
BIBLIOGRAFIA.....	- 75 -
ANEXO No. 1 .....	- 77 -
ANEXO NO. 2.....	- 79 -

## INDICE DE TABLAS

Tabla 1 Grafico Amabilidad del vendedor .....	- 38 -
Tabla 2 Representación del vendedor .....	- 39 -
Tabla 3 Conocimientos del vendedor .....	- 40 -
Tabla 4 Seguimiento del vendedor .....	- 41 -
Tabla 5 Calidad del producto .....	- 42 -
Tabla 6 Condiciones del producto .....	- 43 -
Tabla 7 Funcionamiento de los productos .....	- 44 -
Tabla 8 concordancias entre pedido y producto .....	- 45 -
Tabla 9 Gravedad de los equipos rma o garantía.....	- 46 -
Tabla 10 Solución de los rma en taller .....	- 47 -

## INDICE DE GRAFICOS

Ilustración 1 Sistema de fila de espera Galeon Hispavista .....	- 11 -
Ilustración 2 Avances en el tiempo de ISG, fuente interna de la empresa .....	- 23 -
Ilustración 3 organigrama de Informatik Solutions Group ISG, .....	- 30 -
Ilustración 4 Amabilidad del vendedor .....	- 39 -
Ilustración 5 Representación del vendedor .....	- 40 -
Ilustración 6 Conocimientos del vendedor .....	- 41 -
Ilustración 7 Seguimiento del vendedor .....	- 42 -
Ilustración 8 Calidad del producto .....	- 43 -
Ilustración 9 Condiciones del producto .....	- 44 -
Ilustración 10 Funcionamiento de los productos .....	- 45 -
Ilustración 11 Concordancias entre pedido efectuado y producto recibido .....	- 46 -
Ilustración 12 Gravedad de los equipos rma o garantía .....	- 47 -
Ilustración 13 Solución de los equipos RMA en taller .....	- 48 -
Ilustración 14 Calidad del RMA .....	- 49 -
Ilustración 15 mapa de procesos de despacho .....	- 61 -
Ilustración 16 Flujo de procesos operacionales .....	- 70 -

## **DEDICATORIA**

**A Dios:** por ser el eje y centro de mi vida, porque sin el nada sería.

### **A mi hija Maia Liz Florentino Guridis**

Por ser mi inspiración para cada día ser mejor. Todo en la vida es sacrificio y entrega, nunca te rindas en la consecución de los objetivos que te propongas.

### **A Fausto Florentino**

Por ser mi compañero, líder y maestro en el camino de la vida, por confiar siempre en mis capacidades, sobre todo por el apoyo incondicional que siempre me has brindado.

### **A mis padres, Justina Leyba y Juan Guridis**

Por ser mi guía, mi ejemplo e inspiración, por sus enseñanzas y amor, por su herencia: mi educación.

**A ISG:** Porque en mi vida siempre serás más que una empresa; entrega, sacrificio, mi escuela predilecta, verte crecer es la recompensa del trabajo diario y del esfuerzo de quienes te dirigimos.

**A mis hermanos Jandro, Raúl, Ricardo y Skiara** Nunca se rindan, siempre den lo mejor de ustedes.

## AGRADECIMIENTOS

**A mi equipo de Maestría; Claudia Salcedo, Héctor Rene Hidalgo, Fiordaliza Mezquita y Carlos Iván Pérez:** no pude tener mejores compañeros de maestría cada uno con sus particularidades son únicos y me han dado un apoyo incalculable en este camino recorrido. Les auguro éxitos en su vida profesional, no se rindan sigan preparándose que aún falta mucho camino por recorrer.

**A mi familia:** por el tiempo en que me ausenté por la realización de este proyecto personal, por su paciencia y apoyo.

**A Ivelisse Compres Clemente,** por su paciencia y empeño para que este fuera un trabajo de calidad, Porque con cada corrección hecha me mostraba oportunidades para mejorar y demostrar mis capacidades como profesional.

## INTRODUCCION

La Alta dirección en las empresas durante mucho tiempo estuvo enfocada en las finanzas y la administración de recursos económicos, entendiendo que los recursos financieros eran el punto focal en las organizaciones, se olvidaron de la importancia de tener estrategias y procesos claves para aumentar la producción generar utilidades y como consecuencia administrarlos. Con el paso del tiempo el consumidor alcanzo mayor conocimiento del significado de la calidad, eficiencia, servicios y los estándares de los productos crecieron, convirtiéndose esto en punto focal para la elección de que bien o servicio adquirir.

Los stakeholders están enfocados en la eficiencia, innovación, satisfacción de los requerimientos del mercado y de las utilidades. Esta es la razón por lo que la alta gerencia se ha inclinado por la resolución de los temas de gestión operativa, pues se han evidenciado que aquí es donde se produce el servicio o producto que los representará ante un cliente y que en muchos de los casos será el objeto de medición de calidad. Los procesos operativos deficientes generan insatisfacción en los clientes, pérdida de recursos financieros, ineficiencia y pérdida de negocios para la empresa. No basta con cumplir solo los estándares y necesidades del cliente sino que esta satisfacción se efectúe en un tiempo efectivo.

Este proyecto de reestructuración de procesos operativos en INFORMATIK SOLUTIONS GROUP, (ISG) se lleva a cabo por la identificación de deficiencia en los procesos existentes, el cual en comparación a las demandas de los clientes en cuanto a los pedidos, no permite que el cumplimiento de los requerimientos se pueda llevar a cabo en un tiempo eficiente. Por lo que es necesario analizar modificar el mapa procedimental, para identificar cuáles son las debilidades del proceso operacional de los departamentos de ventas y operaciones, que practicas no aportan beneficios o simplemente obstaculizan la respuesta rápida hacia el cliente y sus pedidos.

Este estudio permitirá conocer a fondo las causas de los cuellos de botella que se forman en el departamento de operaciones, las consecuencias y como repercuten esta aglomeración de pedidos en el departamento de ventas, a su vez dará lugar a un mapa de procesos mejorados, que eficientizará la producción y permitirá a la empresa encarrilarse hacia la satisfacción de los clientes y a brindar productos con altos estándares de calidad.

Los métodos que se utilizan en esta investigación son el analítico, el histórico y el deductivo. Basados en la descomposición de los elementos a investigar, observando todas sus causales y características para de esta forma conocer cuáles son sus efectos lo cual permitirá tener una percepción clara del objeto de estudio. En cuanto al deductivo se partirá de aseveraciones generales hasta tener una visión particular de lo que se estudia. Con el objetivo de estudiar los procesos operacionales que afectan la productividad en las gestiones realizadas por los departamentos de ventas y operaciones de INFORMATIK SOLUTIONS GROUP (ISG). Al mismo tiempo se tomara como base las fuentes primarias y secundarias, entrevistas, encuestas, informaciones e investigaciones efectuadas por expertos en el tema, mediante libros, revistas, artículos, publicaciones e indagaciones previas. Se efectuaran estudios de campo con los agentes participantes en el proceso, que permitirán obtener un resultado más específico y real del tema investigado.

Como resultado de este trabajo de investigación se presentará un mapa procedimental mejorado para los departamentos de ventas y operaciones de Informatik Solutions Group, (ISG), el cual eficientizará las labores de ventas y producción en la empresa, al mismo tiempo impactara en las utilidades, la satisfacción al cliente y la calidad de los productos que la empresa ofrece al mercado.

Este proyecto de reestructuración está conformado por tres capítulos en los cuales se trabajaran de la forma detallada a continuación: En el capítulo I se trataran las generalidades sobre los procesos operacionales profundizando conceptos fundamentales que ayudaran en el entendimiento y desarrollo de los tópicos. A su vez se consultaran teorías de expertos en la materia que servirán

como sustento de los planteamientos. El capítulo II está compuesto por un Perfil generalizado de la empresa, donde se analizarán los ambientes externos y externos de la organización, Para de esta forma conocer cuáles son las estrategias y los objetivos de la institución sus fortalezas y debilidades. Tratando de forma puntual los procesos operativos actuales. Para culminar en el capítulo III se describirá el proceso a mejorar o corregir (DMAIC) o ruta de calidad, se establecerán nuevos procesos procedimentales, mejoras en los aspectos que el proceso actual presenta debilidades, estudios de causa y efectos para concluir con un macro flujo operativo reestructurado y recomendaciones para implementar mejoras continuas.

# **CAPITULO I GENERALIDADES SOBRE LOS PROCESOS OPERACIONALES**

En este capítulo se tratara específicamente de la conceptualización que englobará los términos que son de relevante importancia para la investigación, entre los cuales están principios fundamentales, definiciones de términos relacionados directamente al objeto de la investigación y teorías.

## **1.1 Procesos**

Se denomina proceso a la consecución de determinados actos, acciones, sucesos o hechos que deben necesariamente sucederse para completar un fin específico. Todos estos pasos o instancias que componen un proceso deben ser organizados, coordinados y realizados de manera sistemática.(Definiciones, 2008-2014)

Los procesos en una empresa básicamente se refiere al conjunto de actividades operacionales mutuamente relacionadas entre sí o que interactúan las cuales transforman elementos en resultados. Según la ISOO 900:2005 en su informe de gestión de procesos define que un proceso no es más que un conjunto de actividades mutuamente relacionadas que interactúan las cuales transforman elementos de entrada en resultados.

Existen diferentes tipos de procesos:

### **1.1.2 Procesos de Gestión**

Los procesos de gestión son aquellos que son parte de la estrategia de la empresa, son los utilizados por la gerencia para la toma de decisiones, por lo

general establecen los lineamientos generales para el correcto funcionamiento y posterior control en las actividades, a su vez dan información a los demás procesos.

### **1.1.3 Procesos Operativos**

Son el centro focal de las organizaciones son los responsables de transformar los recursos en bienes o servicios, aportándoles valor según los requerimientos del cliente externo o interno de la empresa, estos comprenden actividades como: ofertas, compras y ventas, almacén, producción, inspección y control.

### **1.1.4 Procesos de apoyo**

Son los que aportan recursos a los demás procesos, en este el cliente es interno, sigue las actividades de medición de procesos, acciones de prevención, mejoras continuas, medición de satisfacción de clientes, acciones correctivas y en muchas organizaciones también asume las acciones auditorias.

## **1.2 Administradores de operaciones**

Podemos definir este concepto como el diseño, la operación y mejora de los sistemas que crean y entregan los principales productos y servicios de la empresa. (Aquilano, 2006)

Los administradores de operaciones son los responsables de la producción de los bienes o servicios de las organizaciones. Los administradores de operaciones toman decisiones que se relacionan con la función de operaciones y los sistemas de transformación que se utilizan. La administración de operaciones es el estudio de la toma de decisiones en la función de operaciones.”(Raola, 2004)

Los expertos informan que la administración de operaciones es una de las funciones principales de una empresa, pues se relaciona con las demás funciones toda organización comercializa (vende), financia (contabiliza) y produce (opera), por lo tanto es importante saber cómo funciona la administración de operaciones, porque así se conoce como se administra y organiza la tarea productiva.(JAY HEIZER, 2004)

La administración de operaciones es un conglomerado de actividades que crean valor al crear productos y servicios al transformar los insumos.

### **1.3 Mejoramiento de procesos**

Es una filosofía que consiste en buscar de forma continua la manera de mejorar las operaciones, no solo tomando en cuenta los aspectos de la calidad, también toma en consideración los aspectos de procesos. Este implica un reconocimiento de las prácticas que han añadido valor

El proceso de mejora continua se refiere a la teoría que se basa en la búsqueda constante de la forma de mejorar de los procedimientos. Esto no solo se dirige a la mejora del proceso de calidad sino también a la mejoría de los procedimientos operacionales, mediante la identificación de modelos que hayan exhibido excelencia en la práctica, además de la inclusión de los empleados haciéndoles ver que son parte fundamental y que el proceso de forma global les pertenece.

El punto focal de la mejora continua es la búsqueda constante de aspectos a mejorar con la convicción de lograr la calidad total y eficientizar las prácticas operacionales. Las personas que son parte directa en el proceso son las idóneas para identificar los aspectos candidatos al cambio.

## **1.4 Gestión de operaciones**

La gestión de operaciones constituye el mantenimiento y la gestión continua de la organización, con la finalidad de asegurar que las actividades se efectúen con normalidad.

La gestión es imprescindible para el crecimiento de la organización, para el logro de los objetivos y para lograr la competitividad puesto que dentro de sus funciones fundamentales se encuentran: planificar, organizar, direccionar y controlar los recursos productivos. Se ha implementado en las empresas la gestión de operaciones que engloba a todos los departamentos en un subsistema dentro de la organización. Dejando de lado la visión tradicional donde se englobaba de forma estricta y estructural solo la producción y la manufactura, tomando una visión ampliada orientada a una administración integral creando una cadena de valor para garantizar la calidad.

## **1.5 Mapa de procesos**

Es una representación gráfica en el cual se refleja la estructura de los procesos de gestión de una empresa, se clasifican los procesos en función del tipo de actividad y su importancia.

Estos aportan una directriz clara de cómo se deben efectuar los diferentes pasos en una organización, indicando los departamentos involucrados y como estos deben interactuar para llevar a cabo el proceso operacional. Es importante porque permite la eficientización de las labores y que se siga una secuencia sistemática y organizada del trabajo.

Este refleja el diagrama de flujo, correspondiente a las diferentes etapas de la gestión en una organización. Son importantes porque con estos se puede conocer cómo se llevan a cabo los trabajos dentro de la empresa, sirven para analizar los pasos del proceso para así reducir el tiempo y lograr una labor eficaz, orientar a los

integrantes del proceso y a nuevos empleados, es un apoyo fundamental para la medida de resultados, evaluación e identificación de fortalezas y debilidades.

## **1.6 Calidad**

La calidad puede ser un concepto difícil de definir pues muchos autores opinan que esto va de la mano con el criterio de las personas y que varía de una a otra, basadas en sus funciones individuales que van dentro de la cadena de valor de producción y comercialización.

Otros autores opinan que este es un concepto evolutivo y que conforme el avance de los tiempo está madura y crece, es difícil tener una definición universal, sin embargo su conceptualización siempre abarca temas focales como: perfección, consistencia y eliminación de desperdicios, rapidez de la entrega, observación de políticas y procedimientos, satisfacción del cliente y proveer un servicio de bueno, que este sea de utilidad para el usuario.

En términos llanos la calidad es satisfacer o exceder la perspectiva de los clientes, que no es más que el usuario final del producto o servicio que se brinda. Es el grado con el que un colectivo de necesidades inherentes satisfechas.

La norma ISO 8402 define la calidad como el conjunto de características de una entidad para satisfacer las necesidades establecidas y la implícitas (8402)

Consiste en una definición clara de lo que quiere el cliente, satisfacción que se logra con un proceso de fabricación adecuada del producto, una realización escrupulosa cumpliendo las especificaciones y un buen servicio. La calidad afecta a todos y cada uno de los componentes de la empresa. Es un componente complementario de la producción

## **1.7 Normas ISO**

International standardization organization, conocida por sus siglas ISO es la organización encargada de ejecutar la normalización de los estándares comerciales a nivel mundial, compuestas por una federación de organismos. Son un patrón o modelo ejemplo, una norma una fórmula que tiene patrón de regla de obligación.

Con sede en Ginebra, es la encargada de dictar normas de comercio y comunicación en todo el mundo en cuanto a los sistemas de calidad se encuentra la ISO 9000, 9001 y 9004, orientadas a la producción de bienes y servicios. Midiendo factores como los estándares de producción de una organización, métodos de auditoría, tiempo de entrega y nivel de servicio.

La implementación de este sistema ayuda a la estandarización de un sistema de trabajo mediante la comunicación, sirve de apoyo para el logro de la satisfacción del cliente, al salvaguardar la calidad de los productos a ofrecer y la forma en cómo se brinda el mismo, es decir servicio al cliente. Además de forma interna sirve de soporte para medir los procesos, productos y la eficacia en una organización y reducir de forma satisfactoria las incidencias negativas que ocurren dentro del proceso.

Para certificar una empresa con esta normativa, se llevan a cabo una serie de auditorías y una vez que se cumpla con todos los requisitos establecidos por esta organización se otorga la certificación.

## **1.8 Sistemas de gestión de calidad (SGC)**

Partamos del concepto de sistema que no es más que un conjunto de elementos relacionados entre sí y que a su vez trabajan en equipo. En términos claros el sistema de gestión de calidad es el aglomerado de elementos tales como procesos, procedimientos, manuales de calidad, planes de capacitación, procedimientos de inspección. Con el objetivo de todos en conjunto producir bienes y

servicios con la calidad que requiere el cliente. Es importante que dichos elementos estén sustentados de forma escrita. Es el sistema de gestión de calidad está regido por la norma ISO 9000, en el cual se establecen los lineamientos generales para los sistemas de gestión de la calidad.

El sistema de gestión de la calidad es un sistema donde los elementos o componentes que lo conforman forman parte de un proceso integrador de medidas y seguimiento a los estándares requeridos por los clientes internos y externos de la empresa.

## **1.9 Fila de espera**

Se hace llamar fila de espera a las hileras formadas por varios clientes en la espera de la satisfacción de un servicio o producto. Estos clientes pueden ser: personas, u objetos (maquinas en espera de suministro, pedidos de mercancía en espera para embarcación o elementos de inventario para ser utilizados.

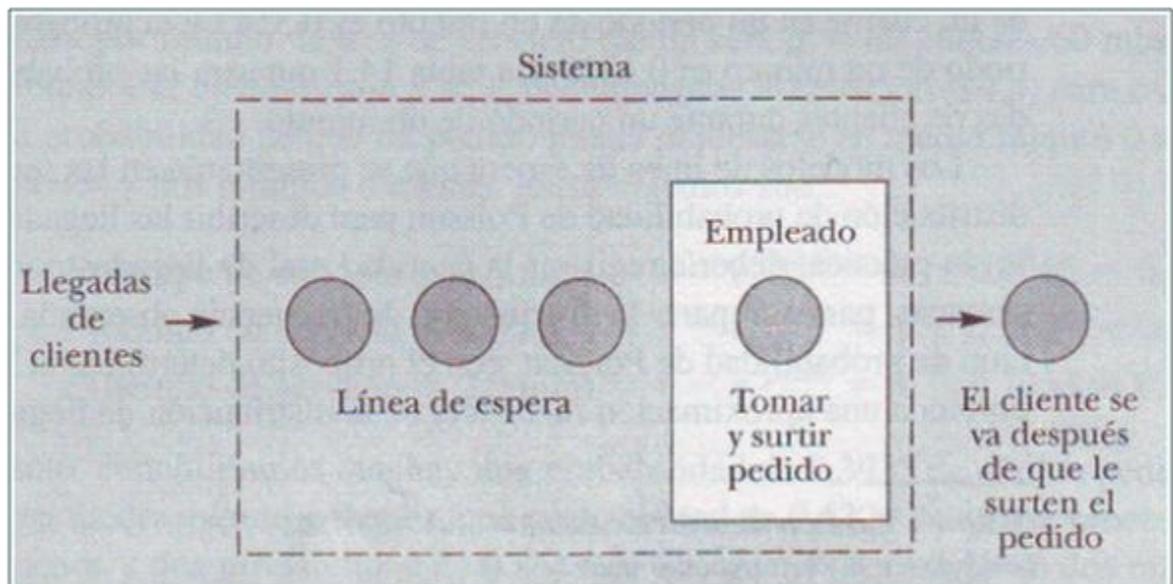
Cuando no existe un equilibrio entre la demanda de un servicio y la capacidad para suministrarlo, esto puede ocurrir por múltiples razones variación de las frecuencia, deficiencia de los recursos y falta de capacidad.

Se denomina fila de espera a formación, cadena o hilera formada por un grupo de personas que demandan un servicio y esperan por este. Estas se forman como consecuencia de una amplia demanda de ya sea un producto o servicio y la poca disposición que tienen para satisfacer estas necesidades. Aunque las filas de espera también se pueden formar por la amplia demanda que tenga un servicio o producto por un sin número determinado grupo de personas. (Ritzman, 2000)

Los modelos de línea de espera consisten en fórmulas y relaciones matemáticas que pueden usarse para determinar las características operativas (medidas de desempeño) para una cola. Las características operativas de interés incluyen las siguientes: Probabilidad de que no haya unidades o clientes en el sistema Cantidad promedio de unidades en la línea de espera Cantidad

promedio de unidades en el sistema (la cantidad de unidades en la línea de espera más la cantidad de unidades que se están atendiendo)Tiempo promedio que pasa una unidad en la línea de espera Tiempo promedio que pasa una unidad en el sistema (el tiempo de espera más el tiempo de servicio)Probabilidad que tiene una unidad que llega de esperar por el servicio. Los gerentes que tienen dicha información son más capaces de tomar decisiones que equilibren los niveles de servicio deseables con el costo de proporcionar dicho servicio. (Galeon.com hispavista, s.f.)

*Ilustración 1 Sistema de fila de espera Galeon Hispavista*



Fuente (Galeon.com hispavista, s.f.)

## 1.10 Regla de prioridad

Es la especificación que determina el orden o lineamiento en que deberán llevar a cabo los trabajos o en el caso de brindar un servicio en el que serán atendidos los clientes que demande un servicio.

Las reglas de prioridad más conocidas son.

- A. Primero en entrar, primero en salir (PEPS)
- B. Tiempo de procesamiento más corto (TPC)
- C. Fecha de entrega más próxima (FEP)
- D. Tiempo de procesamiento más largo (TPL)
- E. Razon crítico (RC)
- F. Regla de Johnson

La disciplina prioritaria tiene sus bases en el carácter aleatorio de la llegada de un cliente y las diferentes variaciones que se pueden dar en los tiempos para la satisfacción de los mismos.

## **1.11 Reingeniería de Procesos**

Es la revisión profunda y el cambio radical del diseño de procesos para mejorar drásticamente el rendimiento en términos de costo, calidad, servicio y rapidez. (Ritzman, 2000)

Cuando se habla de reingeniería de procesos, se trata de una reinvención, más que de un mejoramiento gradual. Generalmente por este proceso se toma aspectos fundamentales.

La Reingeniería de Procesos, o BPR (Business Process Reengineering), puede considerarse como una de las ya mencionadas herramientas de gestión. De hecho, se trata de una de las más recientes puesto que aparece a finales de la década de los ochenta, de la mano de dos autores: Michael Hammer y James Champy. En capítulos posteriores veremos que la BPR no es, ni mucho menos, la única de estas herramientas de gestión que goza de importancia y aplicación práctica, sino que existen otras de cierta relevancia de entre las que destaca TQM (Total Quality Management), o lo que es lo mismo, Gestión de la Calidad Total. De hecho, ya veremos que hay bastantes más mecanismos de ayuda a la gestión cristalizados en doctrinas de diversas características y ámbitos de aplicación. La

BPR, como una más de las nuevas herramientas de gestión, debe entenderse como una reacción al cambio de las realidades empresariales. Pretende aportar soluciones que permitan combatir: los retos que imponen los clientes, las barreras que supone la competencia y sobre todo los riesgos que implica el cambio profundo y fugaz de la realidad empresarial. (F. Sáez Vacas, 2004)

De forma llana se puede decir que la reingeniería es el proceso por el cual se rediseñan los procesos en una organización con la finalidad de obtener mejoras, en cuanto al rendimiento, calidad, servicio y rapidez. Inicialmente esta determina con se están haciendo las cosas y cuál es la mejor forma de hacerlo. Este tiene características fundamentales: debe ser radical, Fundamental y trascendental.

**Fundamental:** Este implica un paso importante en la reingeniería porque es donde se efectúa la evaluación de las acciones que van a efectuar, este aspecto cuestiona los supuestos básicos sobre el funcionamiento y los posibles cambios que haya que efectuarle a los procesos actuales. Haciendo énfasis en las partes principales del mismo de las que se desprenden los procesos de apoyo. Para esto hay que hacerse las siguientes interrogantes: ¿por qué se hacen las cosas de una manera en particular?, ¿Existe una mejor forma de efectuar los procesos? Y sobre todo ¿Qué acciones podrían dar un mejor desempeño?

**Radical:** al momento de rediseñar este cambio debe ser radical, pues debe llegar al nacimiento o raíz de las cosas

**Trascendental:** Se refiere a que las mejoras deben impactar de forma espectacular al proceso, traerle incrementos en el crecimiento y la productividad, no pueden ser marginales. Este proceso nos ayuda a combatir los retos y barreras que nos dicta el mercado y nos encamina hacia la ventaja competitiva

La reingeniería de procesos o BPR (Business process Reengineering) es una herramienta fundamental en la gestión) muchos autores coinciden en decir que es una reacción al cambio de las realidades empresariales, que exigen que las

organizaciones estén actualizadas y acorde con los tiempos en los cuales se desarrollan.

Dentro de los procesos fundamentales que se toman en cuenta para realizar una reingeniería están: análisis y diseños de flujos de trabajo, procesos organizacionales, estructuras de negocio, métodos de trabajo, gestión de sistemas y relaciones externas. (BPM, 2010)

### **1.12 Benchmarking**

Es un proceso continuo mediante el cual se mide la calidad de procesos, productos y servicios de una organización efectuando comparaciones con los líderes de la industria. Este método es utilizado para entender y descubrir cómo hacen las cosas las empresas destacadas.

Benchmarking es el proceso de obtener información útil que ayude a una organización a mejorar sus procesos. Esta información se obtiene de la observación de otras instituciones o empresas que se identifiquen como las mejores (o suficientemente buenas) en el desarrollo de aquellas actuaciones o procesos objetos de interés. Benchmarking no significa espiar o sólo copiar. Está encaminado a conseguir la máxima eficacia en el ejercicio de aprender de los mejores y ayudar a moverse desde donde uno está hacia donde quiere. Las empresas de referencia se habrán de buscar tanto en el propio sector como en cualquiera que pueda ser válido. (Empresarios, 2008) Los que utilizan esta técnica, generalmente participan en proyectos de mejoramiento continuo y se utilizan de esta herramienta para la formulación de metas y objetivos de rendimiento. Está basado en la realización de cuatro pasos: Planificación, Análisis, integración y acción. Este ciclo es parecido al planear-hacer-comprobar-actuar. Del sistema de mejoramiento continuo.

Según el autor Spendolini el Benchmarking es "el proceso continuo y sistemático de evaluar los productos, servicios o procesos de las organizaciones que son reconocidas por ser representativas de las mejores prácticas para efectos

de mejora organizacional". El benchmarking es una forma de determinar qué tan bien se desempeña una empresa (o una unidad de esta), comparado otras empresas (o unidades). Tradicionalmente, las empresas medían su desempeño y lo comparaban con su propio desempeño en el pasado. Esto daba una muy buena indicación de la mejora que está logrando. Sin embargo, aunque la empresa esté mejorando, es posible que otras empresas estén mejorando más, por lo que mejorar con respecto a años anteriores, puede no ser suficiente. Ubica el desempeño de la empresa en un contexto amplio, y permite determinar las mejores prácticas. (GERENCIA Y NEGOCIOS EN HISPANOAMERICA )

Existen diferentes tipos de brenchmarking estos son:

- Benchmarking interno: este se realiza a lo interno de la organización con la finalidad de medir las prácticas y mejorar la eficiencia.
- Benchmarking de la industria: Basado en la comparación con empresas de la misma industria, que sean destacadas, con la finalidad de ver que estos hacen diferente y como podría ayudar la implementación de dichos procesos a su empresa.
- Benchmarking competitivo: Evaluación de la competencia de un mismo mercado.

### **1.13 Mejoramiento continuo**

Es una herramienta utilizada para implementar mejoras en cualquier proceso, permite la optimización de la calidad y el impulso del rendimiento. Una vez se identifican cuáles son los factores que necesitan mejorar se implementa un seguimiento continuo que da como fruto la mejora de procesos.

El método más utilizado para la mejora continua es el Kaizen se ha caracterizado por dar una cultura de integración a los empleados, desde la alta gerencia hasta los empleados de primera fila fue desarrollado por los japoneses. Su fundamento es la eliminación de desperdicios en el ámbito productivo, se trata de la continuidad de mejorar los estándares de producción y calidad, como una tarea que no acaba jamás.

Su idea principal es que los procesos deben ser mejorados continuamente y que la complacencia es el enemigo número uno de las mejoras. En su idealización de este proceso involucra la gestión y la sucesión de procesos, identificando los requerimientos de los clientes y sus necesidades, para de esta forma reducir los desperdicios y potencializar el tiempo.

Se refiere a los cambios El mejoramiento continuo se refiere tanto a los cambios incrementales, que son pequeños y graduales, como a las innovaciones, o mejoras grandes y rápidas. Estas mejoras pueden adoptar cualquiera de varias formas:

- . Aumentar el valor para el cliente a través de productos y servicios nuevos y mejorados.
- Reducir los errores, defectos, desperdicios y sus costos relacionados. .Aumentar la productividad y la eficiencia en el uso de los recursos.
- Mejorar la capacidad de respuesta y el desempeño del tiempo del ciclo para procesos, como resolver las quejas de los clientes o la introducción de nuevos productos. (Evans, 2008)

### **1.13 Ventaja competitiva**

El término ventaja competitiva indica la capacidad de una empresa para alcanzar la superioridad en el mercado (Evans, 2008)

De acuerdo con el modelo de la ventaja competitiva de Porter, la estrategia competitiva toma acciones ofensivas o defensivas para crear una posición defendible en una industria, con la finalidad de hacer frente, con éxito, a las fuerzas competitivas y generar un Retorno sobre la inversión. Según Michael Porter: “la base del desempeño sobre el promedio dentro de una industria es la ventaja competitiva sostenible”. (Porter, 2007)

Las estrategias se diseñan en más de un 95% para lograr ventajas competitivas, por dicha razón la alta gerencia se preocupa por que sus productos y servicios tengan características únicas y distinguibles, con la finalidad de que el mercado lo perciba como un prospecto proveedor de sus necesidades.

## **1.14 Capacidad**

Se refiere a la tasa de producción máxima de una instalación, esta puede comprender desde una posición de trabajo hasta una empresa en su totalidad. Cuando no existe capacidad para satisfacer una demanda pudiendo esta ser actual o futura, la organización está en riesgo de perder oportunidades de crecimiento y de perder ganancias, afectando esto directamente las utilidades. El gerente de operaciones debe velar porque exista la capacidad necesaria para cubrir el flujo de requerimientos.

La realización de planes con respecto a la capacidad puede ser de dos tipos:

- Largo plazo: comprenden las inversiones en quipos, herramientas, e instalaciones.
- Corto plazo: Involucra los inventarios, horas extras y de forma directa la fuerza de trabajo.
- No existe una forma exacta y uniforme para medir la capacidad, pues esta varía según el tipo de organizaciones y el tipo de actividad al que se dedique.

## **1.15 Dmaic**

Es una herramienta que se enfoca en la mejora de los procesos existentes partiendo de cuatro pasos: Definir, Medir, Analizar, Mejorar y controlar. Está basada en estadísticas, partiendo de la recolección de datos como base específica para mejorar.

**Definir:** establecer y definir cuáles son las necesidades del cliente y cuáles son los procesos fundamentales que intervienen en esta satisfacción.

**Medir:** Medurar el desenvolvimiento del proceso actual para de esta forma poder identificar cuáles son las mejoras a implementar.

**Analizar:** Se enfoca en el análisis de la información recolectada, determinando así sus causas y efectos y por consiguiente las mejoras.

**Mejorar:** Se refiere al diseño de soluciones que ataque la problemática fundamental y que esto lleve al cumplimiento de los requerimientos del cliente.

**Controlar:** Una vez efectuado el proceso de mejora es necesaria la implementación de controles para de esta forma salvaguardar el proceso y darle solidez.

La metodología DMAIC 6 Sigma representa la manera más eficiente de resolver los problemas de calidad dentro de la empresa basando las decisiones en datos rigurosamente medidos y analizados hasta encontrar la causa raíz. (Sandrine, 2014)

La dirección en las empresas durante mucho tiempo estuvo enfocada en las finanzas y la administración de recursos económicos, entendiendo que los recursos financieros eran el punto focal en las organizaciones, se olvidaron de la importancia de tener estrategias y procesos claves para aumentar la producción generar utilidades y como consecuencia administrarlos. Esta mentalidad ha sido evolucionada por lo que los stakeholders ha plasmado y enfocado la visión en la eficiencia, innovación, satisfacción de los requerimientos del mercado y de las utilidades. Esta es la razón por lo que la alta gerencia se ha inclinado por la resolución de los temas de gestión operativa, pues se han evidenciado que aquí es donde se produce el servicio o producto que los representará ante un cliente y que

en muchos de los casos será el objeto de medición de calidad. Los procesos operativos deficientes generan insatisfacción en los clientes, pérdida de recursos financieros, ineficiencia y pérdida de negocios para la empresa.

Se denomina proceso a la consecución de determinados actos, acciones, sucesos o hechos que deben necesariamente sucederse para completar un fin específico. Todos estos pasos o instancias que componen un proceso deben ser organizados, coordinados y realizados de manera sistemática. Los procesos operativos Son el centro focal de las organizaciones son los responsables de transformar los recursos en bienes o servicios, aportándoles valor según los requerimientos del cliente externo o interno de la empresa, estos comprenden actividades como: ofertas, compras y ventas, almacén, producción, inspección y control. Los administradores de operaciones son los responsables de la producción de los bienes o servicios de las organizaciones. Los administradores de operaciones toman decisiones que se relacionan con la función de operaciones y los sistemas de transformación que se utilizan. La administración de operaciones es el estudio de la toma de decisiones en la función de operaciones.

El proceso de mejora continua se refiere a la teoría que se basa en la búsqueda constante de la forma de mejorar de los procedimientos. Esto no solo se dirige a la mejora del proceso de calidad sino también a la mejoría de los procedimientos operacionales, mediante la identificación de modelos que hayan exhibido excelencia en la práctica, además de la inclusión de los empleados haciéndoles ver que son parte fundamental y que el proceso de forma global les pertenece.

La calidad puede ser un concepto difícil de definir pues muchos autores opinan que esto va de la mano con el criterio de las personas y que varía de una a otra, basadas en sus funciones individuales que van dentro de la cadena de valor de producción y comercialización. En términos claros el sistema de gestión de calidad es el aglomerado de elementos tales como procesos, procedimientos, manuales de

calidad, planes de capacitación, procedimientos de inspección. Con el objetivo de todos en conjunto producir bienes y servicios con la calidad que requiere el cliente.

La Reingeniería de Procesos, o BPR (Business Process Reengineering), puede considerarse como una de las ya mencionadas herramientas de gestión. De hecho, se trata de una de las más recientes puesto que aparece a finales de la década de los ochenta, de la mano de dos autores: Michael Hammer y James Champy.

En capítulos posteriores se verificara la BPR no es, ni mucho menos, la única de estas herramientas de gestión que goza de importancia y aplicación práctica, sino que existen otras de cierta relevancia de entre las que destaca TQM (Total Quality Management), o lo que es lo mismo, Gestión de la Calidad Total.

## **CAPITULO II- PERFIL DE LA EMPRESA: DIAGNOSTICO Y SITUACION GENERAL**

En este capítulo se trataran las generalidades de la empresa Informatik Solutions Group, (ISG) adentrándose en su historia, estrategia de negocios, cultura organizacional, entorno empresarial, para de esta forma conocer la estructura organizacional y estratégica de la organización y tener una visión más clara de su modus operandi, lo que permitirá un análisis claro y objetivo de la naturaleza de los procesos.

### **2.1 Historia de Informatik Solutions Group (ISG)**

La historia de ISG se remonta a los años 2007 con la creación de la empresa INFORMATIK SOLUTION GROUP, ubicada en sus inicios en la avenida Independencia de Santo Domingo. Su objetivo es llevar soluciones tecnológicas a niveles empresariales con el fin de automatizar sus procesos y eficientizar el tiempo de trabajo, todo esto bajo innovaciones tecnológicas de punta.

Luego de 2 años de trabajo y de adoptar una cartera de clientes amplia, en el año 2009 con la visión de satisfacer las necesidades tecnológicas de los usuarios de este sector, nace ISG COMPUTER SHOP una división enfocada en la importación y venta de equipos informáticos para clientes finales a excelentes precios y con un servicio excepcional, incluyendo en su estructura un centro de servicios y distribución, además de ofrecer una amplia gama de servicios, tales como: soporte técnico, asesoría avanzada para socios de negocios, sector gobierno, grandes corporaciones, pequeñas y medianas empresas, proveedores de servicio, integradores y clientes finales.

En los años 2007 hasta el 2010, han venido reforzando la estructura estratégica y empresarial adaptándose a las exigencias de los tiempos y de los clientes. A Mediado del 2011 la empresa da un giro a su estrategia de negocios y asume el mercado mayorista convirtiéndose este en un reto, compitiendo así con los grandes importadores y distribuidores de computadoras a nivel nacional.

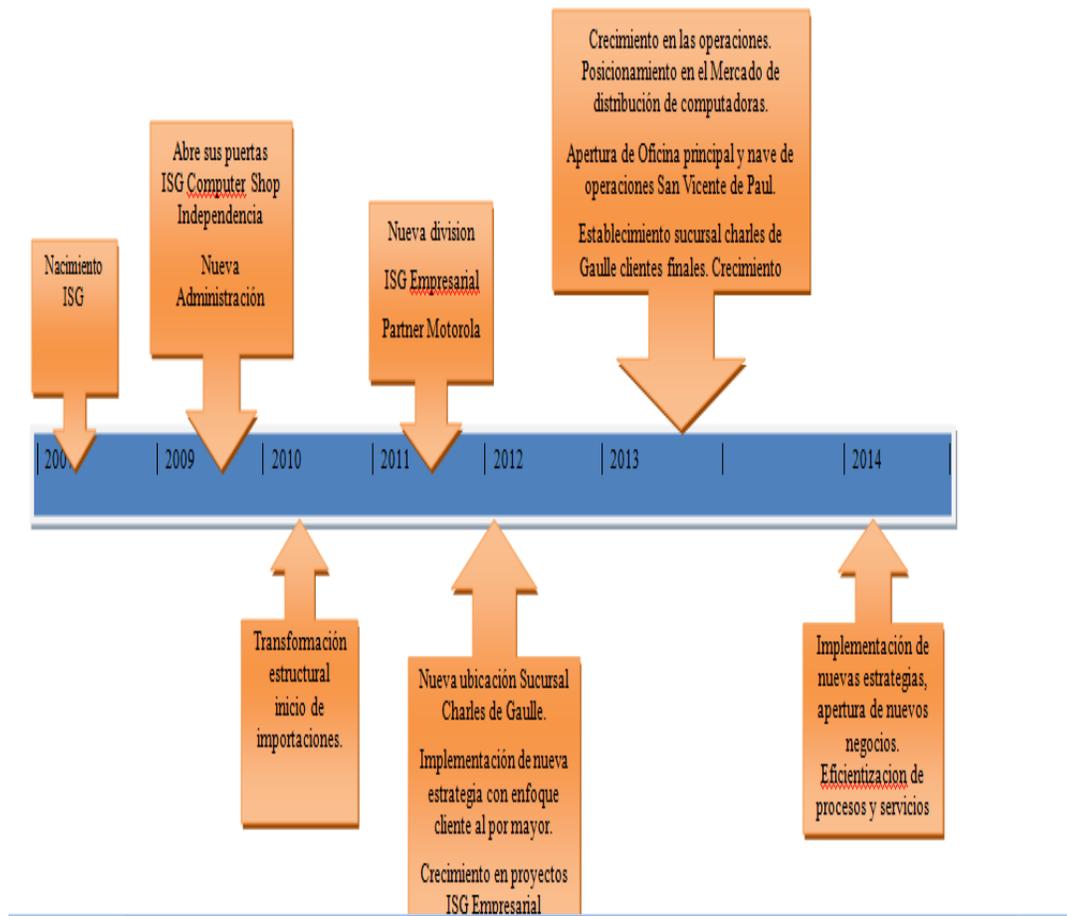
A inicios del 2012 divide INFORMATIK SOLUTIONS GROUP en dos divisiones ISG empresarial e ISG Computer shop. Este avance Estableció así un verdadero grupo de soluciones tecnológicas, este crecimiento obligó a efectuar el traslado de sus operaciones empresariales a la Plaza Malecón Center y las de ventas de computadoras a la zona oriental de Santo Domingo, hacia un espacio físico amplio destinado al procesamiento, almacenamiento y distribución de computadoras.

La empresa ha venido teniendo un vertiginoso crecimiento cerrando negociaciones, convirtiéndonos en partners de empresas de reconocimiento mundial tales como Motorola, Datamax-Oneil, HP, MetalCraft entre otras, conquistando una cartera de clientes amplia y desarrollando estrategias de distribución a los "Reseller", donde se destacan por suplir las necesidades de las pequeñas tiendas otorgando servicio, garantía y precios tal como si lo adquirieran en el exterior. Logrando así una posición de liderazgo y reconocimiento en el sector tecnológico

Gracias al respaldo y la confianza depositada por los clientes ISG continúa creciendo y adaptándose a los cambios tecnológicos y en la búsqueda constante de satisfacer a los clientes. Ofreciéndoles soluciones de última generación al sector empresarial y tecnología al alcance de todos. En el 2013 en vista del crecimiento de las operaciones adquirieron una nave industrias en la cual efectúan las operaciones al por mayor e instalación de las oficinas administrativas.

Ilustración 2 Avances en el tiempo de ISG, fuente interna de la empresa

## Avances en el tiempo ISG



Fuente: creación propia

## **2.2 Perfil de la empresa: diagnóstico y situación general**

Para evaluar el Microentorno de la Empresa hay que evaluar el Modelo de Competencia Ampliada, el cual distingue los distintos factores que generan influencias sobre la organización. Las estrategias y todo el plano organizacional a fin de entender la naturaleza de las operaciones comerciales.

### **2.2.1 Entorno**

La empresa se desarrolla en el mercado de ventas de tecnología, en la parte empresarial la venta de equipos de automatización de procesos y en la parte de computer shop que es con la que se trabajará en esta investigación, la organización pertenece a la industria re-manufacturera de equipos tecnológicos. Importa equipos usados y los adecua a las exigencias del mercado.

### **2.2.2 Micro Ambiente Interno Empresarial**

**Proveedores:** Los proveedores son internacionales, los cuales son escogidos mediante estudio de mercado, evaluando la calidad de los productos y que la mercancía a adquirir, cumpla las características con las cuales se identifica la empresa.

Se han caracterizado en el mercado en que se desenvuelven, por ser importadores, esto les da una ventaja competitiva, pues puede tener mejores precios. Los proveedores son una parte puntual, pues de estos depende la viabilidad de los productos y las operaciones comerciales. La selección debe ser rigurosa.

**Intermediario:** son los encargados de retribuir diferentes productos y servicios.

**Minoristas:** Han establecido un Retail (ventas al detalle) para clientes finales, a los cuales se maneja con precios similares a los clientes mayoristas para no afectar ese sector de clientes potenciales.

Este es un punto más especializado pues conlleva asesoría técnica, un equipo de mercadeo, ventas y publicidad. En este campo la competencia es manejable pues como se han caracterizado por ser mayoristas, los precios son atractivos. La estrategia está basada en la publicidad de medios, creación de ferias, Cooperativas y público en general.

**Mayoristas:** El target al que se dirige es mayorista, es un mercado muy especializado, el cual busca precio y calidad. En cuanto al margen de beneficios en este sector es menor pero se vende en mayor volumen, lo cual da un movimiento de mercancía más rápido a la empresa.

**Clientes:** Los clientes son básicamente las tiendas de computadoras, los cuales a su vez distribuyen a clientes finales, los mismos buscan una combinación de buen precio y equipos de calidad. En un mercado tan competitivo y siendo este uno de los pilares de la empresa y el punto el cual está dirigida la estrategia, el enfoque en el estudio de los mismos y en la búsqueda constante de soluciones para sus necesidades es más agresivo.

**Competencia:** La competencia es amplia, pues se compite con empresas establecidas desde hace mucho tiempo, con volúmenes y precios muy competitivos. Al inicio la empresa quiso seguir el patrón del mercado, hasta que descubrió que haciendo las cosas diferentes podrían abarcar una mayor parte del mercado. En dicho tenor ocupan la estrategia de suplir a pequeñas tiendas de computadoras que

no tenían la facilidad, ni la liquidez para efectuar importación, ofreciéndoles precios que pudieran darle la oportunidad de captar más clientes.

## **2.3 Datos estratégicos y organizativos**

Para el logro de las ventajas competitivas es necesario conocer hacia dónde vamos y que debemos hacer para poder lograr dichos objetivos. Cuando estos lineamientos están claros establecer las estrategias de mercado, administrativas y operativas resulta un camino fácil.

### **2.3.1 Misión**

Satisfacer las necesidades de nuestros clientes con eficiencia y calidad a través de estrategias innovadoras orientadas a otorgar valor a nuestros productos, obteniendo así ventajas competitivas con la colaboración de un equipo humano calificado, para alcanzar nuestro objetivo principal de proveer calidad, excelencia y accesibilidad.

### **2.3.2 Visión**

La visión de ISG es ser la empresa líder en distribución de equipos informáticos y tecnológicos, convirtiendo sus clientes en socios estratégicos de negocios, otorgando productos y servicios de alta calidad, para así contribuir al desarrollo tecnológico de la sociedad Dominicana.

### **2.3.3 Valores**

- ❖ Responsabilidad
- ❖ Eficiencia
- ❖ Integridad
- ❖ Honestidad
- ❖ Disciplina

### **2.3.4 Equipo de trabajo**

El equipo está compuesto por un personal calificado en las tareas que desempeñan, con valores y principios éticos enfocados en las buenas costumbres y en la integridad personal.

Están comprometidos en brindar un servicio de calidad con productos que satisfagan las necesidades de los clientes y que los distinguan en el mercado en que se desempeñan.

## **2.4 Metas y objetivos**

- Ser el líder del mercado de ventas de equipos informáticos.
- Incrementar las ventas.
- Generar mayores utilidades.
- Obtener una mayor rentabilidad.
- lograr una mayor participación en el mercado.

- Ser una marca líder en el mercado.
- Ser una marca reconocida por su variedad de productos.
- Aumentar los activos

## **2.6 Estrategia Corporativa**

La estrategia corporativa está basada en la compra y equipos informáticos a proveedores extranjeros, con el objetivo de suplir pequeños negocios resellers locales. Por medio de capital nacional con la meta de satisfacer a nuestros stakeholders y obtener ganancias.

## **2.7 Estrategia de Negocios**

De manera concreta la estrategia está basada en los siguientes puntos:

- **Selección de los clientes.**

Enfoque en la creación de campañas y asignación de reseller potenciales para de esta forma contar con distribuidores que complementen la presencia de mercado.

- **Definición y diferenciación de los productos.**

Es un punto importante la diferenciación de los productos antes los clientes, pues esto permite que los clientes identifiquen las oportunidades que la empresa puede otorgarles al momento de llegar a los clientes finales.

- **Obtener y conservar a los clientes.**

Luego de obtener los clientes se enfocan en dar valores a los mismos, pues estos son las bases de las operaciones y la razón de existir.

- **Estudio adecuado de mercado.**

Cuenta con un equipo de mercadeo especializado en hacer sondeos y estudios de mercado para identificar a tiempo las oportunidades.

- **Definición de las tareas que deben llevarse a cabo.**

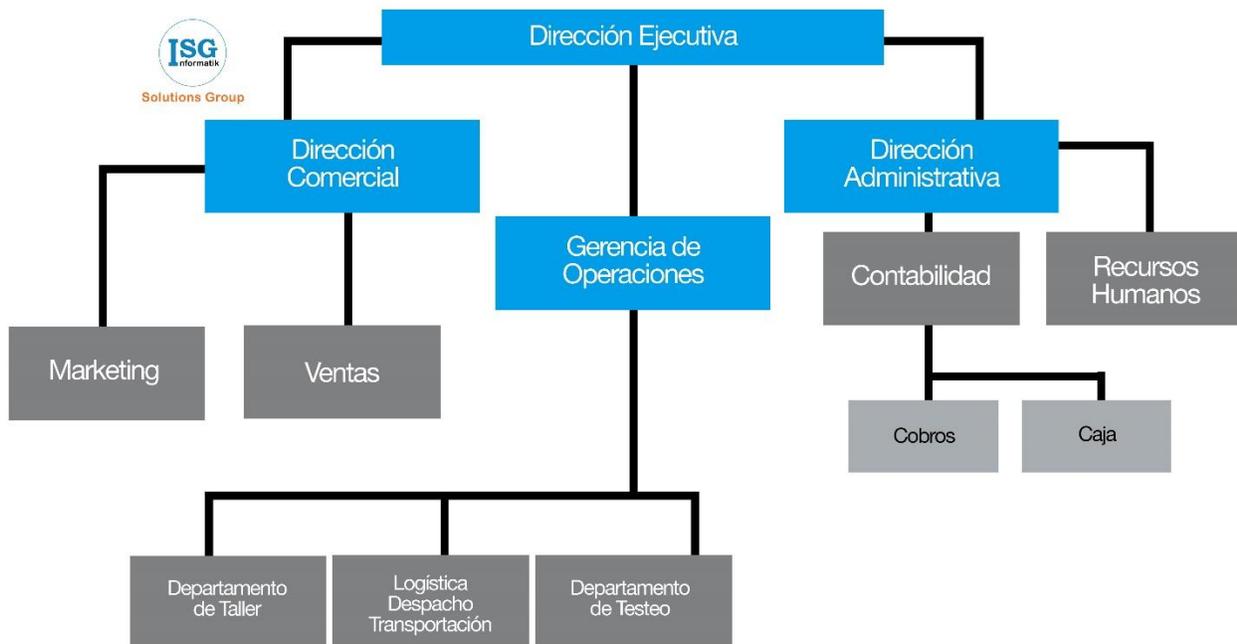
En este punto potencializan enumeran y dan seguimiento a las tareas que deben llevar a cabo en secuencia lógica para de esta forma identificar las amenazas y oportunidades.

- **Potencialización del valor agregado.**

El valor agregado debe estar en constante reforzamiento pues este es cambiante y si no se adapta a los nuevos tiempos la competencia podría sobre pasar las oportunidades y la ventaja competitiva.

## 2.8 Estructura organizacional

Ilustración 3 organigrama de Informatik Solutions Group ISG,



(ISG, Manual de Políticas y Procedimientos de ISG, 2010)

La empresa ha venido teniendo un vertiginoso crecimiento cerrando negociaciones, convirtiéndonos en partners de empresas de reconocimiento mundial, conquistando una cartera de clientes amplia y desarrollando estrategias de distribución a los "Reseller", donde se destacan por suplir las necesidades de las pequeñas tiendas otorgando servicio, garantía y precios tal como si lo adquirieran en el exterior. Logrando así una posición de liderazgo y reconocimiento en el sector tecnológico. Gracias al respaldo y la confianza depositada por los clientes ISG

continúa creciendo y adaptándose a los cambios tecnológicos y en la búsqueda constante de satisfacer a los clientes. Ofreciéndoles soluciones de última generación al sector empresarial y tecnología al alcance de todos.

La empresa se desarrolla en el mercado de ventas de tecnología, en la parte empresarial la venta de equipos de automatización de procesos y en la parte de computer shop que es con la que se trabajará en esta investigación, la organización pertenece a la industria re-manufacturera de equipos tecnológicos. Importa equipos usados y los adecua a las exigencias del mercado.

En toda empresa es fundamental identificar los aspectos que no permiten lograr el máximo potencial y que en el proceso de trabajo se convierten en obstáculos para lograr la eficiencia, porque cuando estas son detectadas se define con claridad las variables que ocasionan el obstáculo.

La clara identificación ayuda a tomar decisiones gerenciales estratégicas de forma oportuna e implementar los correctivos de lugar, además que nos provee de indicadores que propician informaciones para entender los factores causales. De manera que estos se indaguen y se establezcan defectos, errores o cambios con el propósito de crear un plan de acción con el que las debilidades encontradas se conviertan en fortalezas y se logre implementar mejoras que efficienten la productividad y la calidad del producto o servicio al cual la está destinado a ofrecer.

## **2.9 Tipo de Investigación**

En esta investigación en cuanto a los aspectos metodológicos, se utilizará la metodología descriptiva y la explicativa, los cuales permitirán estudiar los fenómenos causales del problema de forma clara y puntual.

Al mismo tiempo se tomara como base de datos, informaciones e investigaciones efectuadas por expertos en el tema, mediante libros, revistas, artículos, publicaciones e indagaciones previas. Se efectuarán estudios de campo

con los agentes participantes en el proceso, que permitirán obtener un resultado más específico y real del tema investigado.

**Descriptiva:** Se utilizará este método para obtener una visión general del problema. Apoyándonos en la observación, lo cual permitirá corroborar el comportamiento del proceso que se pretende reestructurar sin que esto afecte su desarrollo normal, pues permite que el objeto de estudio sea observado en un entorno completamente natural e invariable.

En este estudio descriptivo se seleccionaran una serie de conceptos o variables a fin de medir cada una de ellas independientemente de las demás, con el fin, precisamente, de describirlas y estudiarlas. Se persigue identificar las propiedades trascendentes de procesos, acciones e irregularidades.

**Explicativa** El uso de la investigación explicativa permitirá describir y acercarse al problema de los procesos y adentrarnos en las causas que lo producen, pues no solo persigue describir sino que busca encontrar las causas matrices.

Se pretende guiar a un sentido de comprensión o entendimiento del caso de estudio. Identificando las causas puntuales de los procesos operacionales. Por lo tanto, están orientados a la comprobación de causas y efectos; esto es, identificación y análisis de las causales (variables independientes) y sus resultados, los que se expresan en hechos verificables (variables dependientes).

## **2.10 Métodos de investigación**

En este proyecto de reestructuración de procesos operacionales en Informatik Solutions Group (ISG) se basará en tres métodos específicos que ayudara a un conocimiento profundo del caso a estudiar y al conocimiento preciso de las informaciones servirán como variables.

### **2.10.1 Método analítico**

Está basado en descomponer el elemento observado en todas sus partes, para de esta forma poder conocer sus causas y efectos. Permitiendo tener una percepción clara y fundamentada del objeto de estudio. Es imprescindible conocer la naturaleza y la composición de lo que se estudia.

### **2.10.2 Método Histórico**

Este está relacionado al conocimiento y desarrollo de las distintas etapas de los objetos en su desarrollo cronológico; pues para lograr el conocimiento y la evolución del objeto a investigar se hace necesario revelar su historia.

### **2.10.3 Método Deductivo**

Se apoya en las aseveraciones y generalizaciones a partir de las cuales se realizan demostraciones o inferencias particulares o una forma de razonamiento, mediante el cual se pasa de un conocimiento general a otro de menor nivel de generalidad.

## **2.11 Herramientas**

En este estudio se utilizarán distintas herramientas con la finalidad de hacer un levantamiento de información precisa y veraz que sirva de base para la detección de las variables que inciden en el proceso operacional. Entre estas podemos citar: La encuesta, entrevistas, encuestas, check List de recolección de datos.

### **2.11.1 Entrevistas**

El cliente interno es un árbitro de medición, por tanto se utilizarán las entrevistas (ver anexo no. 1), con los directivos de los diferentes segmentos para de esta forma apreciar cuáles son sus convicciones, aportes y de qué forma el proceso existente les afecta. A su vez se entrevistara de forma directa a la parte operativa de

la organización, para de esta forma obtener información de primera mano, la entrevista tendrá como objetivos:

- a) Conocer a fondo cuales son los lineamientos existentes en la organización en cuanto a los procesos operativos.
- b) Determinar si los procesos efectuados en la empresa son de conocimiento e integración del personal involucrado.
- c) Determinar cuál es la percepción de los actores del proceso operativo de la empresa.
- d) Evaluar cómo se involucra la gerencia operativa en la definición y aplicación del sistema de seguimiento al desempeño de la empresa.

La entrevista fue aplicada a los directores de operaciones, ventas y administración. De igual forma fue tomado un ejecutivo de ventas y un operario, para de esta forma analizar las informaciones de forma global en todos los niveles de la empresa.

Las características de la empresa definidas por los empleados coinciden en que es una empresa de re manufactura de equipos tecnológicos dedicados a la importación y venta al por mayor. La parte gerencial considera que están destinados a suplir al mercado local de tecnología refurbished para llegar a los consumidores que no pueden adquirir computadoras nuevas, por lo que ofrecen un producto usado pero procesado para que funcione a la perfección y pueda suplir las necesidades de los usuarios.

En cuanto a la parte estratégica de las operaciones de la empresa, los entrevistados manifestaron que están enfocados en adquirir mercancía de primera con altos estándares de calidad para que de esta forma los productos comercializados satisfagan las necesidades de los clientes.

Todos los entrevistados coincidieron al resaltar que la empresa se ha esforzado en tener procesos claros en el procesamiento de los equipos, para evitar fallos y altos índice de devoluciones en equipos. Las estrategias en la actualidad

están basadas en disponibilidad de inventario, testeo de equipos, organización, diagnóstico, alimentación de inventario, promociones, gestión de marketing y seguimiento de ventas.

En cuanto a los procesos que entienden que no aportan valor

### **2.11.2 Encuestas**

La encuesta es un método de recolección de información, que, por medio de un cuestionario, recoge las actitudes, opiniones u otros datos de una población, tratando diversos temas de interés. Las encuestas son aplicadas a una muestra de la población objeto de estudio, con el fin de inferir y concluir con respecto a la población completa. (Lazarsfeld)

En la implementación de la encuesta en esta investigación se utilizará la base de datos de los clientes online, para aplicar una encuesta de servicio al cliente de ventas, y de los aspectos relacionados con las operaciones de forma general. Los puntos claves a trabajar estarán orientados a la calidad, presentación de los productos, tiempo de respuesta a requerimientos, márgenes de errores en pedidos y percepción general. El objetivo es tener un porcentaje claro de cuáles son los aspectos que presentan mayor influencia en el cliente y por consiguiente en la empresa.

De la misma forma se efectuará una encuesta vinculada de forma directa con la evaluación de los procesos operacionales a los clientes recurrentes, especialmente los clientes al por mayor (ver anexo no. 2). Para este estudio la muestra serán los diez clientes con mayores flujos y volúmenes de compra, puesto que son los que mayor cantidad de productos manejan y pueden tener una perspectiva objetiva y clara de las deficiencias que tiene la empresa en los procesos operacionales.

Se trató de forma animada el tema de los procesos que no aportan valor en las operaciones, en este punto estallo una discrepancia y dio a relucir falta de alineación en el punto de la logística interna

Logística interna: comprende operaciones de recepción, almacenamiento y distribución de mercancía. Los directores entienden que el proceso de pre-venta antes de que toda la mercancía esta testeada ayuda a cerrar ventas con los clientes y acelera la productividad, puesto que el mercado en que se desenvuelven es muy informal y las oportunidades de negocios no se deben perder. Sin embargo la parte operativa opina que se evitarían cuellos de botella si se testea la mercancía y luego que esté disponible para despacho se vende.

Los factores claves para el éxito de la empresa en cuanto a las operaciones coincidieron en que es mantener productos y procesos que otorguen valor a los productos y por ende emanen ventajas competitivas en el mercado que diferencien a la empresa de los demás competidores.

Los directores hicieron mayor énfasis en tener clara cuál es la visión, misión y los valores de la empresa resaltaron que si eso está claro entre los miembros de la organización, las operaciones realizadas y las estrategias implementadas giraran en torno a esos principios.

Los resultados de la empresa de la empresa en la actualidad se corresponden con las expectativas, sin embargo se presentan en los procesos operativos de preparación de pedidos cuellos de botella, detonando esto en la satisfacción del cliente y en la calidad de los productos.

La estructura de la organización, es apropiada todos coinciden con esto. La parte operativa y de ventas entiende que sería de mayor beneficio un área de

descargo de contenedores donde no se interrumpa la parte operativa por la movilización de mercancía.

Los aspectos a mejorar en el área operativa según la opinión de los entrevistados son:

- a) Elaboración de un mapa de procesos reestructurado donde se reformule el proceso de ventas, preventas y preparación de pedidos.
- b) Establecer una producción lineal en los procesos de pedido.
- c) Incorporar la verificación de pedidos en línea donde los departamentos de ventas y operaciones estén conectados y puedan retroalimentarse de forma automática sobre el estatus de los pedidos.

En la actualidad los entrevistados informan que no hay un sistema de evaluación continua que pueda sostener una mejora en el tiempo, que en muchas ocasiones los cambios se implementan pero a falta de continuidad se debilitan. Lo cual incide en que la empresa no pueda alcanzar grandes estándares de calidad y satisfacción para los clientes.

### **2.11.3 Objetivo de la encuesta**

El objetivo principal de la encuesta a implementar es otorgar una información confiable y útil para que la empresa pueda:

- a) Conocer su posicionamiento en el mercado con relación al servicio de ventas.
- b) Conocer la calidad de sus procesos y competitividad.
- c) Identificar los puntos débiles en sus procedimientos.
- d) Establecer prioridades de acción para de esta forma poder mejorarlas.
- e) Identificar cuáles son los procesos operacionales que no están aportando valor

f) Conocer los aspectos procedimentales que forman cuello de botella

La encuesta está confeccionada para medir los niveles de satisfacción de los clientes de la organización de una forma generalizada (ver Anexo No. 2), para la implementación de la misma se utilizaran los canales electrónicos, de forma específica la base de datos de clientes activos de la empresa, de esta forma podemos abarcar un universo mayor.

Se evaluarán los departamentos de Ventas, Despacho y RMA, que son los vinculados directamente con los procesos estudiados para reestructuración.

El formulario cuenta con once preguntas claras y puntuales, con el objetivo de evitar ambigüedades y que el cliente sea específico en su opinión. En torno a la selección de las respuestas se ha colocado un rango de tres selecciones que van desde excelente, bueno, regular y malo.

Serán encuestados 96 clientes de acuerdo de acuerdo al cálculo de la población finita.

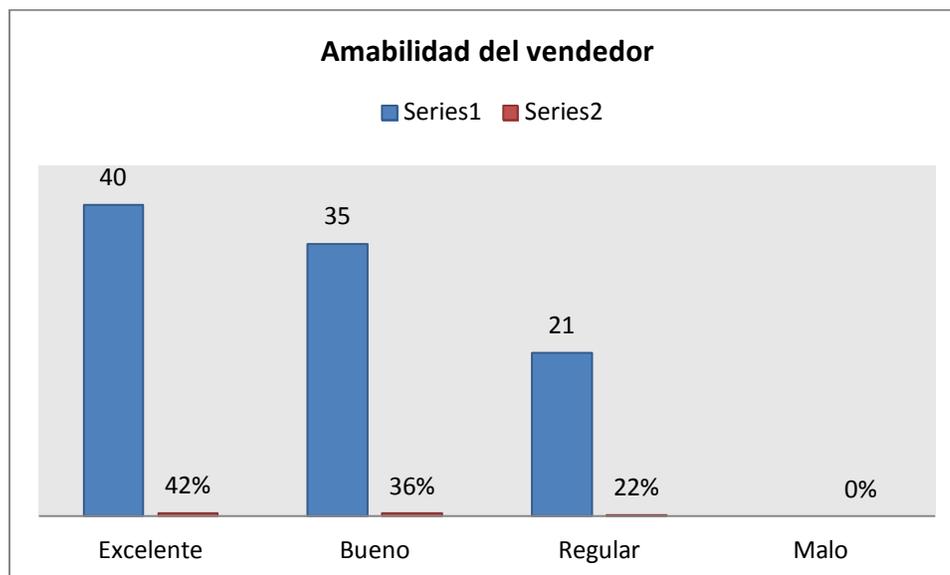
Se evaluarán los procesos de RMA, los cuales en el vocabulario interno de la organización se refiere a los equipos despachados y que son devueltos por parte del cliente por poseer desperfectos de funcionamiento.

Tabla 1 Grafico Amabilidad del vendedor

<b>Cuestionamiento</b>	<b>Respuestas</b>	<b>Frecuencia</b>	<b>Porcentaje</b>
Amabilidad del vendedor	Excelente	40	42%
	Bueno	35	36%
	Regular	21	22%
	Malo		0%
	Total	96	100%

Fuente: encuesta efectuada a 96 clientes

Ilustración 4 Amabilidad del vendedor



Fuente: Tabla no.1

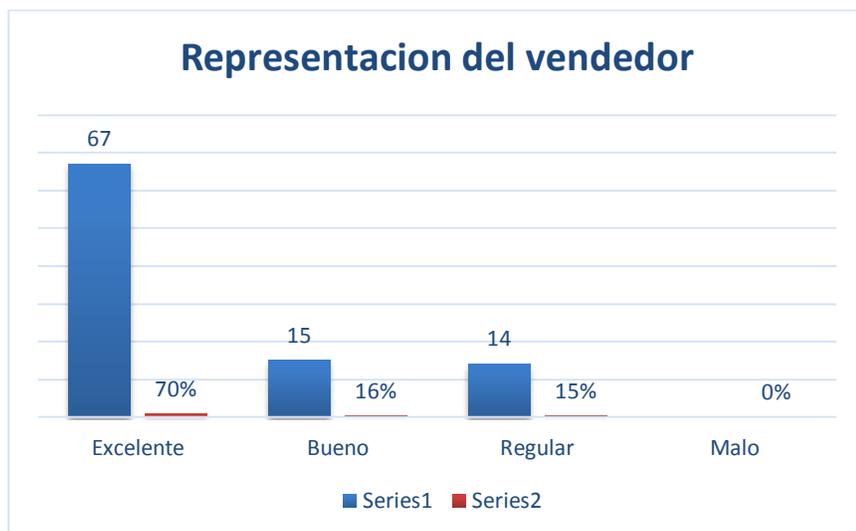
40 clientes contestaron que la amabilidad del vendedor en el proceso de negociación es excelente para un 42%, 35 manifestaron que es bueno lo cual representa un 36% mientras que, 21 clientes respondieron que el servicio es regular lo cual representa un 22% de los encuestados.

Tabla 2 Representación del vendedor

Cuestionamiento	Respuestas	Frecuencia	Porcentaje
Representación del vendedor	Excelente	67	70%
	Bueno	15	16%
	Regular	14	15%
	Malo		0%
	Total	96	100%

Fuente: encuesta realizada a 96 clientes

Ilustración 5 Representación del vendedor



Fuente: Tabla no.2

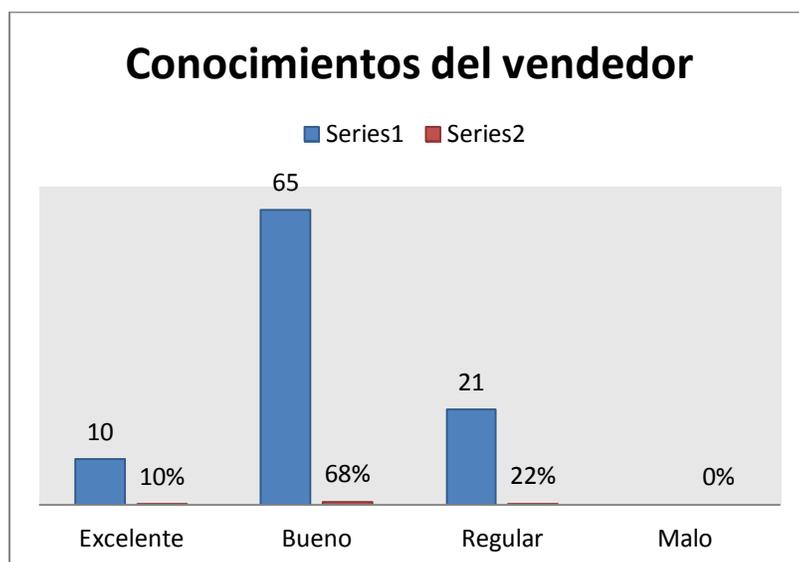
En la encuesta realizada a 96 clientes sobre la representación del vendedor en nuestra empresa 67 encuestados coincidieron en que es excelente representando esto el 70%, 15 consideran que es bueno siendo esto el 16% mientras que, 14 clientes considero que es regular lo cual representa un 15%.

Tabla 3 Conocimientos del vendedor

	<b>Respuestas</b>	<b>Frecuencia</b>	<b>Porcentaje</b>
Conocimientos del vendedor sobre los productos	Excelente	10	10%
	Bueno	65	68%
	Regular	21	22%
	Malo		0%
	<b>Total</b>	<b>96</b>	<b>100%</b>

Fuente: entrevista efectuada a 96 clientes

Ilustración 6 Conocimientos del vendedor



Fuente: Tabla no.3

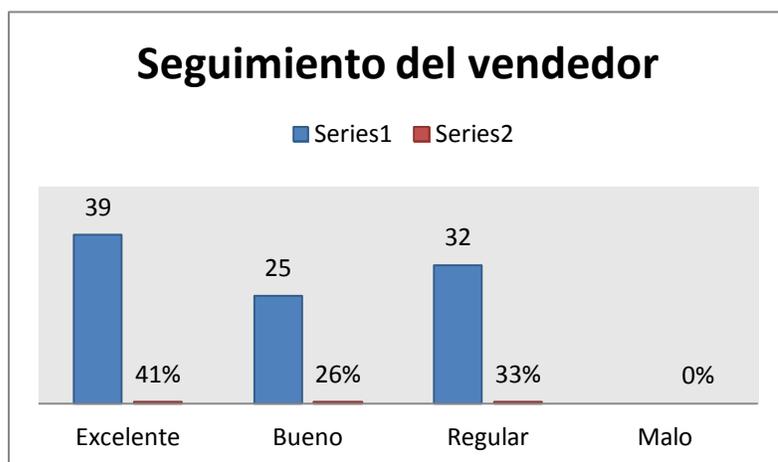
Fueron cuestionados veinte clientes de ISG acerca de cuál es su opinión entorno a los conocimientos de los vendedores con relación a los productos que venden y a las especificaciones técnicas de los mismos, 10 clientes opinaron que el conocimiento es excelente representando esto un 68% mientras que, 21 están de acuerdo en que es bueno representando así un 22% de los clientes que consideran que los vendedores de la institución tienen un buen conocimiento de los productos que ofrece la organización

Tabla 4 Seguimiento del vendedor

Cuestionamiento	Respuestas	Frecuencia	Porcentaje
Seguimiento del vendedor	Excelente	39	41%
	Bueno	25	26%
	Regular	32	33%
	Malo		0%
	Total	96	100%

Fuente: encuesta efectuada a 96 clientes

Ilustración 7 Seguimiento del vendedor



Fuente: Tabla no.4

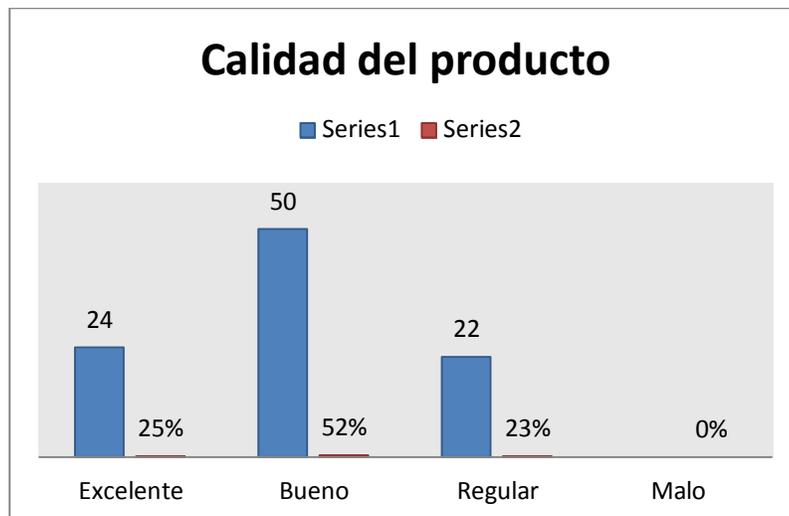
En cuanto al seguimiento que dan los vendedores a los clientes para efectuar los procesos de negocios, según 39 vendedores es excelente los que representa un 41%, 25 opinan que es bueno abarcando un 26% y 32 contestaron que es regular ocupando esto un 33%.

Tabla 5 Calidad del producto

Cuestionamiento	Respuestas	Frecuencia	Porcentaje
Calidad del producto	Excelente	24	25%
	Bueno	50	52%
	Regular	22	23%
	Malo		0%
	Total	96	100%

Fuente: encuesta realizada a 96 clientes

Ilustración 8 Calidad del producto



Fuente: Tabla no.5

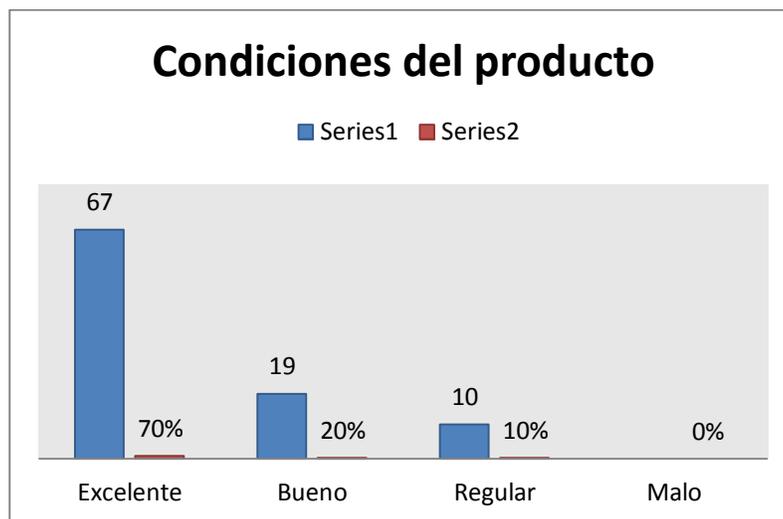
El cuadro y el grafico presentado indican que 24 clientes opinan que la calidad de los productos de ISG es excelente representando esto un 25%, 50 están de acuerdo en que es buena significando esto un 52%, 22 coinciden en que es regular.

Tabla 6 Condiciones del producto

Cuestionamiento	Respuestas	Frecuencia	Porcentaje
Condiciones del product	Excelente	67	70%
	Bueno	19	20%
	Regular	10	10%
	Malo		0%
	<b>Total</b>	<b>96</b>	<b>100%</b>

Fuente: encuesta efectuada a 96 clientes

Ilustración 9 Condiciones del producto



Fuente: Tabla no.6

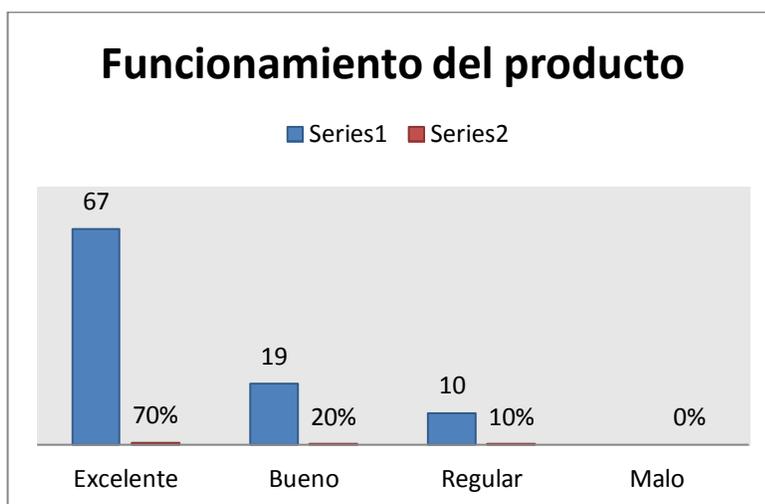
El producto es un aspecto importante por tanto es importante saber la percepción de los clientes con respecto a la condición del mismo al momento de la entrega a lo que 67 clientes contestaron que es excelente lo cual representa un 70%, 19 coinciden en contestar que es bueno significando esto un 20%, 10 entienden que es regular para un 10% y un 10% restante correspondiente a dos clientes opinan que es malo.

Tabla 7 Funcionamiento de los productos

Cuestionamiento	Respuestas	Frecuencia	Porcentaje
Funcionamiento del product	Excelente	67	70%
	Bueno	19	20%
	Regular	10	10%
	Malo		0%
	Total	96	100%

Fuente: Encuesta realizada a 96 clientes

Ilustración 10 Funcionamiento de los productos



Fuente: Tabla no.7

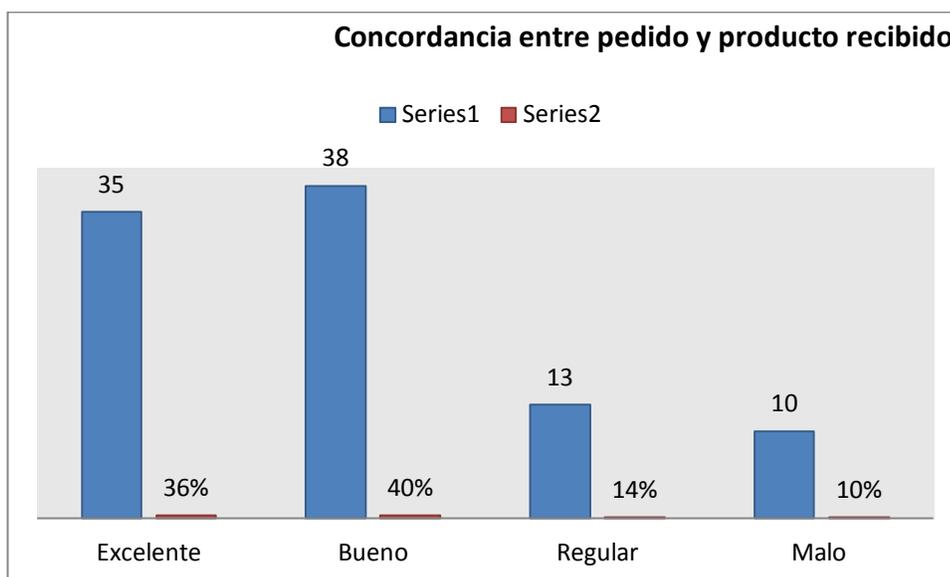
En cuanto al funcionamiento de los equipos el 70% de los cliente encuestados opinan que es excelente correspondiente esto a 67 clientes, 19 están de acuerdo en que es bueno representando el 20%, 10 clientes resaltaron que lo considera regular manifestándose como el 10%.

Tabla 8 concordancias entre pedido y producto

Cuestionamiento	Respuestas	Frecuencia	Porcentaje
Concordancias entre pedido y producto recibido	Excelente	35	36%
	Bueno	38	40%
	Regular	13	14%
	Malo	10	10%
	<b>Total</b>	<b>96</b>	<b>100%</b>

Fuente: encuesta efectuada a 96clientes

Ilustración 11 Concordancias entre pedido efectuado y producto recibido



Fuente: Tabla no.8

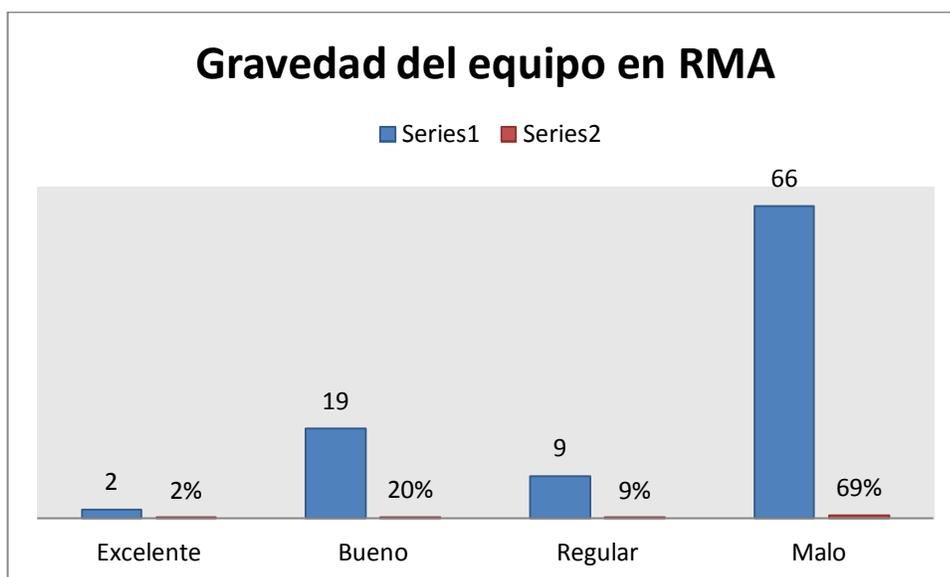
Se cuestionó si los pedidos que los clientes efectuaban eran recibidos con exactitud si existe concordancia con lo que facturan y lo que se le despacha, a esto 35 clientes contestaron que la concordancia de los pedidos es excelente para un 36%, 38 fueron de opinión de que es bueno mostrándose en la encuesta como el 40%, 13 coincidieron en que es regular representando un 14% y 10 clientes manifestó que es malo lo cual representa a nivel porcentual un 10%.

Tabla 9 Gravedad de los equipos rma o garantía

Cuestionamiento	Respuestas	Frecuencia	Porcentaje
Gravedad del equipo en RMA	Excelente	2	2%
	Bueno	19	20%
	Regular	9	9%
	Malo	66	69%
	<b>Total</b>	<b>96</b>	<b>100%</b>

Fuente: encuesta realizada a 96 clientes

Ilustración 12 Gravedad de los equipos rma o garantía



Fuente: Tabla no.9

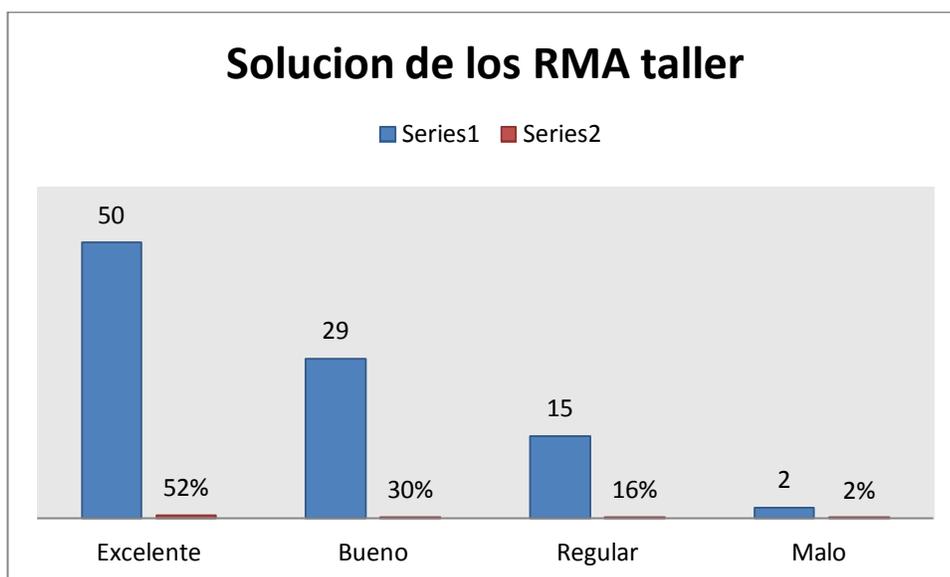
Dentro de los procesos de devoluciones por garantías en equipos con desperfectos, lo cual es una debilidad en el proceso de manufactura, se evaluaron la gravedad de los desperfectos que las mercancías presentan al momento en que un cliente decide efectuar la devolución del equipo, en este renglón 2 clientes opinaron que es excelente para un 2%, el 20% consideran que es buena pero lo cual contestaron 19 clientes, 9 entienden que es regular lo que representa un 9% y 66 clientes contestaron que la gravedad es calificada como mala para un 69%.

Tabla 10 Solución de los rma en taller

Cuestionamiento	Respuestas	Frecuencia	Porcentaje
Solución de los equipos RMA Taller	Excelente	50	52%
	Bueno	29	30%
	Regular	15	16%
	Malo	2	2%
	Total	96	100%

Fuente: Encuesta efectuada a 96 clientes

Ilustración 13 Solución de los equipos RMA en taller



Fuente: Tabla no. 10

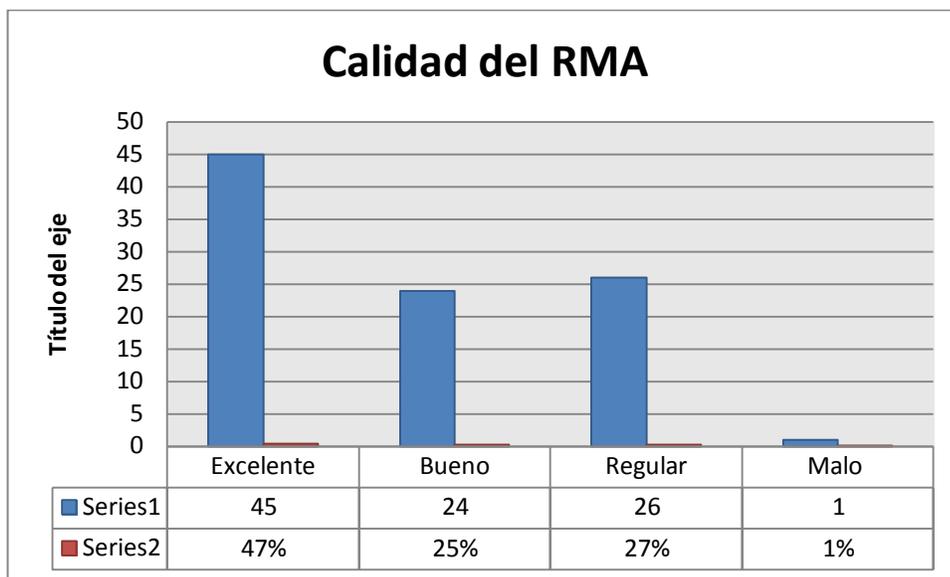
De los clientes encuestados que ha tenido devolución para reclamo de mercancía en RMA 50 consideran que el servicio es excelente obteniendo así un 52%, 29 respondieron que es bueno representando el 30%, 15 manifestaron que es regular siendo este el 16%, mientras que 2 clientes para un 2% entienden que el servicio es malo.

Tabla 11 Calidad del RMA

Cuestionamiento	Respuestas	Frecuencia	Porcentaje
Calidad del RMA	Excelente	45	47%
	Bueno	24	25%
	Regular	26	27%
	Malo	1	1%
	<b>Total</b>	<b>96</b>	<b>100%</b>

Fuente: encuesta efectuada a 96 clientes

Ilustración 14 Calidad del RMA



Fuente: Tabla no. 11

En este ítem un 47% de los clientes opino que la calidad de los equipos que salen de RMA es excelente representado este porcentaje por 45 clientes, 24 fueron de opinión de que es bueno representando dicha cifra un 25% mientras que por otro lado 26 consideraron que el funcionamiento y la calidad es regular para un 27%, 1 clientes opino que es malo esto representa el 1%.

En la observación de los técnicos, operarios se llevará un control del listado de actividades que realizan, tomando en cuenta el tiempo de respuesta que se toman para realizar los requerimientos y en general para efectuar levantamiento de datos relevantes y lo más importante para auditar los procesos

La encuesta efectuada con relación a los clientes en las áreas de Ventas, Despacho y RMA nos deja una visión clara de la perspectiva del cliente, en cuanto a los factores de seguimiento de los vendedores y servicio al clientes las respuestas fueron favorables obteniendo un alto porcentaje de excelentes y buenos. Sin embargo este estudio muestra que las quejas de los clientes están vinculadas de forma directa con el producto, la calidad y garantía de los mismos, el tiempo de

respuesta para sus solicitudes, los cuellos de botella en las operaciones en cuanto a preparación de pedidos y despacho de los mismos.

Otro punto focal es el de los RMA (Equipos devueltos por el cliente para garantía), en el cual existe un alto porcentaje de regular y malo en cuanto a la respuesta y solución de los casos. Puesto que como se presentan dilataciones en la preparación de pedidos, la congestión de las áreas operativas que manejan dichos casos no permite dar una respuesta a tiempo.

En el ámbito interno de la organización, los entrevistados ponen de manifiesto que la empresa ha avanzado que están trabajando en que toda la organización este clara de cuál es su misión, visión y valores y en base a esto han regido sus estrategias, sin embargo es necesario efectuar una reestructuración del mapa de procesos que involucra la parte operacional ventas-operaciones, para de esta forma corregir aquellas acciones que no otorgan valor. De esta forma se lograría dar una respuesta oportuna al cliente, incrementar la calidad y por ende la productividad.

El área de descargo de los contenedores es necesario que se ubique en una área donde las actividades productivas no se afecten de esta forma no habría paralización cuando llegue el proceso de recepción de mercancía.

La parte directiva está muy involucrada en los procesos esto denota que en la empresa se está trabajando para un fin común y que existe alineación.

#### **2.11.5 Diagnostico**

La organización está alineada en cuanto a las estrategias operacionales que lleva a cabo la empresa, el personal entrevistado tiene una perspectiva clara de lo que es la visión y la misión de la organización. De la misma forma reconocieron las debilidades que presentan los procesos operacionales y cuáles son los procesos que no agregan valor a la gestión operativa.

La empresa no cuenta con un sistema de seguimiento de mejoras continuas, por tanto no se está calibrando la calidad de los procesos y esto trae un alto porcentaje de equipos despachados con desperfectos.

Existe un alto porcentaje de clientes que resaltan que los tiempos de espera para la resolución de equipos en garantía son alto, al igual que la preparación de las órdenes.

Luego de un análisis de las repuestas de la entrevista y los resultados de la encuesta se puede detectar: una deficiencia en los tiempos de respuesta para la entrega de órdenes, la necesidad de dar seguimiento a los procesos e implementar mejoras continuas y la reestructuración de los mapas de procesos.

En este capítulo se trataron los aspectos generales de la empresa Informatik Solutions Group, (ISG) estudiando su historia, la estrategia de negocios que la organización ha implementado para la consecución de sus objetivos, la cultura organizacional, entorno empresarial en el cual se ha se desempeñado.

Mediante las entrevistas y encuestas efectuadas se pudo identificar los aspectos que no permiten lograr el máximo potencial y que en el proceso de trabajo se convierten en obstáculos para lograr la eficiencia, porque cuando estas son detectadas se define con claridad las variables que ocasionan el obstáculo. En cuanto a los aspectos metodológicos, se han expuesto las que se utilizaran: la metodología descriptiva y la explicativa, los cuales permitirán estudiar los fenómenos causales del problema de forma clara y puntual.

Mediante la encuesta y la entrevista efectuada a los clientes y directivos de la organización se pudo evidenciar está alineada en cuanto a las estrategias operacionales que lleva a cabo la empresa, el personal entrevistado tiene una perspectiva clara de lo que es la visión y la misión de la organización. De la misma

forma reconocieron las debilidades que presentan los procesos operacionales y cuáles son los procesos que no agregan valor a la gestión operativa, mientras que los clientes expusieron de forma clara cuales aspectos entiende que la empresa debe mejorar para lograr la satisfacción total de los mismos

## **CAPITULO III DESCRIPCION DEL PROCESO A MEJORAR/ CORREGIR (DMAIC) O RUTA DE CALIDAD**

La mejora continua es posible en cualquier organización, sin importar su tamaño, campo o tipo. Es mayor el beneficio cuanto mayor es la participación de la organización en el proceso, puesto que propicia la vanguardia en la empresa. Es un proceso que puede llevarse a cabo todos los días. Si se analiza lo que se hace se puede conocer dónde se puede mejorar. La base del modelo de mejora continua es la autoevaluación. En ella detectamos puntos fuertes, que hay que tratar de mantener y áreas de mejora, cuyo objetivo deberá ser un proyecto de mejora.

### **3.1 Descripción de la propuesta**

La propuesta de reestructuración de los procesos operacionales en Informatik Solutions Group (ISG), tiene sus bases en la creación de políticas organizacionales, contratación de recursos humanos, reestructuración de los procesos operacionales actuales, seguimiento de procedimientos, entrenamiento de personal, manejo de tiempo de entrega en las pre-ventas, reorganización del proceso de despacho, toma de órdenes e interconexión entre el departamento de ventas y operaciones. Para de esta forma evitar los contantes cuellos de botella que se forman en el proceso de producción, despacho

De forma general en el departamento de operaciones de ISG es necesario establecer lineamientos concisos que ayuden a que todo el departamento trabaje en una sola dirección y de esta manera se puedan cumplir con los requerimientos de ventas con una alta productividad.

Para el diseño de las mejoras el enfoque estará direccionado específicamente en el proceso operacional ventas, preparación de ordenes (pedidos), proceso de re manufactura y despacho de las mismas.

## **3.2 Objetivos**

El desarrollo de este trabajo de reestructuración está basado en la modificación de procesos con el fin de incrementar la productividad, mediante el logro de los objetivos presentados.

### **3.2.1 Objetivo general**

Reestructurar los procesos operacionales que afectan la productividad en las gestiones realizadas por los departamentos de ventas y operaciones de INFORMATIK SOLUTIONS GROUP (ISG).

### **3.2.2 Objetivos específicos**

Eliminar el cuello de botella que se forma en la preparación de órdenes y despacho de las mismas en el departamento de producción y despacho.

Presentar un proceso renovado donde se incremente la productividad y eficiencia de las operaciones de ventas y operaciones.

Reestructurar el mapa de procesos, que diagrame el flujo que se debe llevar a cabo para la toma de pedidos y procesamiento de los mismos.

Diseñar políticas procedimentales para el manejo de pre-ventas, manejo de RMA y envío de productos.

### **3.3 Descripción de la propuesta de reestructuración**

Los departamentos de operaciones y ventas son el centro focal de las transacciones entre clientes en Informatik Solutions Group (ISG) pues es donde se efectúan las negociaciones, cierres de ventas, servicios, producción y re-manufacturación de productos, hasta concluir con el cumplimiento de los requerimientos de los clientes. En un mercado tan competitivo donde la calidad es primordial para obtener y mantener ventaja competitiva se hace imprescindible la confección de procesos operacionales claves que otorguen valor a la productividad, sosteniendo procesos eficaces, eficientes, fiables y de superior calidad.

Los productos que distribuyen son equipos obtenidos en mercados extranjeros, resultados de recolecciones, por lo tanto cuando se importan no todos están en óptimo estado para vender, es por ello que la empresa debe iniciar un proceso de desmonte, clasificación, testeo, reparación, Adecuación de productos según los requerimientos de los clientes, serialización, limpieza y empaque, antes de ponerlos disponibles para la venta y distribución. Cuando los pedidos son en grandes cantidades, se forma un cuello de botella impidiendo que el despacho del cliente se efectúe en el tiempo requerido, a su vez el por ciento de errores en los equipos es alto, como consecuencia de no tener un sistema de detección de errores, lo que provoca descontento por parte de los clientes, un alto índice de incumplimiento en las entregas de los pedidos acompañada de una supervisión inefectiva por tener que involucrarse en los procesos productivos.

Esta deficiencia en el proceso operativo repercute directamente en el departamento de ventas puesto que al tener un cúmulo de órdenes en espera de procesamiento, deben alargarse los cierres de ventas y en ocasiones esto les trae como consecuencia la pérdida de negociaciones que a la larga afectan la productividad de la empresa.

Trabajar bajo un procedimiento bien estructurado y donde todos los participantes se integren traería como beneficios: la determinación de responsabilidades, establecimiento de un sistema de trabajo regular lo cual evita errores consecutivos, incremento en la calidad de los productos y servicios, eliminación de pasos que no agregan valor y mejor aprovechamiento de los recursos de la empresa. Es por lo antes expuesto que se hace necesaria una reestructuración sistemática de los procesos operativos en ISG, de manera tal que se pueda crear una estructura organizada donde se clasifiquen los productos por grupos de técnicos, llevando a cabo una producción lineal y que la evolución de los pedidos sea continua. Esta adecuación traería como consecuencia capacidad para acortar los ciclos de tiempo de respuesta a los requerimientos y optimización del cierre de ventas, por tanto impactaría la productividad y por ende las utilidades de la empresa

La calidad y eficiencia son aspectos fundamentales para el logro de ventaja competitiva, valor agregado y satisfacción al cliente. No basta con cumplir los requerimientos, es necesario que dicho cumplimiento se haga en un tiempo efectivo y que el proceso de transformación de insumos en bienes y servicios terminados, se efectúe en un sistema estructurado que optimice los recursos de la organización.

Por tanto esta propuesta y proyecto de reestructuración se lleva a cabo por la identificación de debilidades en el proceso operacional y productivo de Informatik Solutiond Group (ISG), en comparación a las demandas de los clientes y por la Necesidad imperante de evolucionar los mapas procedimentales establecidos, con miras a lograr la calidad total en los productos y servicios, Para de esta forma lograr la satisfacción de los clientes y garantizar un crecimiento a corto plazo. Además de identificar cuales prácticas no aportan beneficios en el proceso y las debilidades con el propósito de corregirlas, a su vez las fortalezas para aplicarle mejoras continuas y así mantener la calidad en el tiempo.

### **3.3 Propuesta de reestructuración de procesos**

Las empresas de una forma u otra ingresan en un proceso de innovación, ya que de esto depende su propia competitividad y para mantener su continuidad se hace una actividad imprescindible.

Si se incluye dentro de la cultura organizacional de las empresas la existencia de la mejora continua y de la innovación, la competitividad y el logro de los objetivos estarían garantizados en los procesos.

La mejora de los procesos tiene su significación en la optimización de la efectividad y la eficiencia, tiene su alcance en el control procedimental y se enfoca en el reforzamiento de la implementación de mecanismos internos, para de esta forma tener capacidad para dar respuesta a las contingencias y demandas de la cadena de valor.

### **3.4 Procesos claves para la reestructuración**

Las acciones que se realizaran para la reestructuración de los procesos se describen a continuación:

#### **3.4.1 Procesos de Pre-ventas**

Establecer procedimientos claros para hacer las pre-ventas dándole al cliente un tiempo racional para la entrega de su pedido en coordinación con el departamento de operaciones.

Estos procedimientos están orientados a la definición de listado de órdenes en espera, organización de pedidos según su prioridad. En la cual los vendedores al efectuar la gestión de ventas y procesar la orden de pedido, esta sea enviada a producción y estos a su vez la analicen e introduzcan en el sistema el tiempo para despachar dicha orden. De esta forma el cliente tendría la respuesta de su solicitud en un tiempo específico y se reduciría la impaciencia e inconformidad en el tiempo de espera.

Este proceso se implementaría en los departamentos de ventas y operaciones, el tiempo de implementación estaría pautado para el 01 de enero del 2014 pues antes de iniciarlo es necesario el entrenamiento del personal, los responsables del seguimiento de este proceso son la dirección de ventas y la dirección de operaciones.

Es necesario el establecimiento de estas directrices, Porque de esta forma garantizamos que la gestión ventas-operaciones se eficaz y el cumplimiento de los procesos traiga como beneficio satisfacción al cliente y cumplimiento de sus expectativas. El plan de acción será mediante el trabajo de las órdenes por entrada al sistema y priorización de las mismas. No conllevara costos de implementación pues solo requeriría organización del sistema operativo que se utiliza. En cuanto a los recursos humanos, no se necesita adicionar puesto que se llevaría a cabo con los existentes involucrados en el proceso productivo.

#### **3.4.2 Modulo informático de manejo de ordenes**

Implementación de un sistema informático que pueda manejar las ordenes y presentar el estatus de la misma.

El sistema de información que se utiliza en estos momentos en ISG, integra los departamentos y mantiene un flujo de información que da lugar a que toda la organización este alineada, sin embargo en los aspectos operativos es necesario incluir un módulo de manejo y estatus de órdenes para de esta forma tener control total de los pedidos, estatus, tiempos de espera y procesamiento de los mismos. Esta implementación se llevaría a cabo en el sistema de información de la organización, especialmente en el módulo de ventas.

La implementación estaría pautada para 01 de enero del 2015 antes de este proceso, se llevaran a cabo periodos de prueba y capacitación al personal. Los responsables de poner en marcha este aspecto de la reestructuración serian el

Programador contratista, en coordinación con la gerencia de ventas y operaciones. Se hace necesario porque de esta forma el Dpto. de ventas y el Dpto. de operaciones pueden retroalimentarse y dar información oportuna al cliente acerca de su orden. Por medio a la digitación de pedidos por parte de ventas y el seguimiento de la orden por parte de operaciones

Esta modificación en el sistema conllevaría un costo de RD \$50,000 pesos.

### **3.4.3 Segmentación de equipos operativos**

La Segmentación del equipo de trabajo en el departamento de operaciones para el procesamiento de productos y ordenes es una estrategia puntual en este proceso de reestructuración es la organización del equipo de trabajo. Esto consiste en asignar una línea de producción continua estableciendo grupos para cada producto, es decir segmentación para trabajar el procesamiento de los monitores, cpu, printers, teclados y mouses. De esta forma la productividad incrementaría ya cada empleado se enfocaría en la preparación de su línea de producción lo cual acortaría tiempo de preparación de pedidos y disminuiría el cuello de botella.

Los responsables de la implementación de este proceso sería la Dirección operativa, la fecha precisa para colocación definitiva de este proceso es de fecha 01 de enero del 2015, sin embargo conlleva una preparación previa de 2 meses de capacitación del personal así como de organización departamental.

La implementación de este procedimiento es vital porque de esta manera existirá un equipo para órdenes de gran volumen, otro para trabajar las pequeñas además de una clasificación de personal por productos, de esta forma la productividad de las ventas diarias no se afecta y el cumplimiento de los requerimientos de los clientes se efectuaría en un tiempo hábil.

Esto se lleva a cabo mediante la evaluación del personal existente en las diferentes líneas de productos, midiendo su capacidad productiva, de reparación, testeos, conocimientos técnicos y habilidades operativas. Luego de esta evaluación

se dividen en áreas de trabajo asignándoles las líneas a trabajar, colocándoles un co-responsable de esa segmentación, el cual se reportara con el encargado de operaciones. En cuanto a los recursos sería necesaria la contratación de cuatro técnicos, dos para el área de monitores y dos para CPU, lo cual conllevaría un costo de Rd\$ 10,000 pesos por operario los cual ascendería a un monto total de RD \$ 40,000 pesos mensuales cargados a la nómina de empleados, anualmente significaría Rd\$ 480,000 pesos.

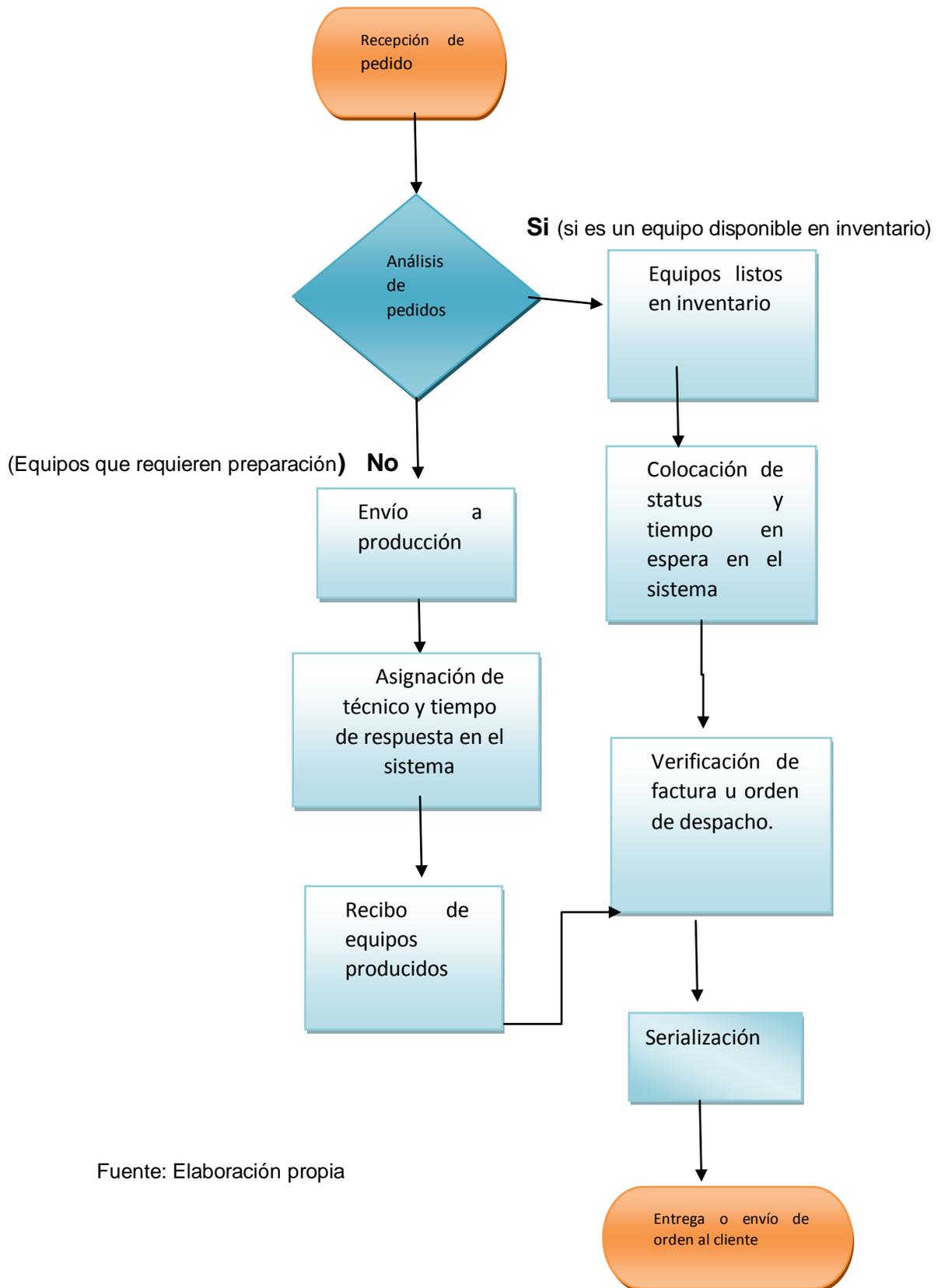
#### **3.4.4 Creación de proceso de despacho**

El establecimiento de un proceso de despacho claro con lineamientos específicos. Que incluyan, colocación e estatus de orden, serialización, priorización de pedidos y recibo de RMA.

Iniciaría con la recepción de la orden en el sistema, colocación de los técnicos asignados para la preparación del pedido así como la colocación del tiempo promedio de espera, luego que estos pasos estén culminados y la mercancía esté lista se efectuaría la serialización de la misma en el sistema, verificación de facturas y entrega directa al cliente. En caso de que el pedido sea para envío, la entrega se efectúa al encargado de transportación el cual tiene la responsabilidad de entregar al cliente en óptima condiciones.

##### **3.4.4.1 Mapa de procesos despacho de almacén**

Ilustración 15 mapa de procesos de despacho



Fuente: Elaboración propia

### **3.4.5 Políticas de RMA**

La falta políticas de recepción y manejo de RMA es una de las debilidades detectadas en las operaciones de la organización, ya que al no existir lineamientos claros que determinen cómo manejar los equipos bajo esta condición se hace caótico dar un servicio diligente y de calidad. Por lo antes expuesto es necesario establecer cuáles son los procedimientos que debe llevar el personal de operaciones para tratar con equipos RMA, a su vez darle a conocer al cliente bajo qué condiciones aplica la garantía de los productos adquiridos. La implementación sería en el área de operaciones específicamente despacho, con seguimiento directo de la dirección operacional, no conllevaría recursos económicos, solo entrenamiento y capacitación del personal a cargo.

A continuación se presentan las políticas de RMA a establecer:

Es importante darle prioridad a los equipos de los clientes versus los de la empresa, para darle un diagnóstico efectivo dentro de las cuatro horas de recibido del equipo y su reparación dentro de las diez horas posteriores de ingresado el equipo a taller.

La garantía en equipos re manufacturados es de un mes, esta garantía no aplica en los casos detallados en los siguientes ítems:

#### **a) Equipos con Partes Cambiadas**

La empresa no ofrecerá garantía cuando las partes han sido cambiadas, el equipo debe tener todas sus partes tal y como fue entregado, por lo antes expuesto pierde la garantía si ha sido manipulado por personas no empleadas de ISG.

#### **b) Power Supply**

No se otorga garantía de Power Supply que hayan sido afectas por voltaje.

#### **d) Daños físicos**

No existe Garantía por daños físicos al Equipo, descuidos de los usuarios, virus, software ni tarjetas quemadas.

#### **3.4.5.1 Entrega de RMA por parte del cliente**

Para recibir garantía es obligatorio traer el equipo a las instalaciones de la empresa, el mismo será revisado por el departamento de RMA y se le darán respuesta al cliente dentro de las 48 horas de Recibido el Equipo.

Es indispensable la factura de compra Original y que el equipo esté en su empaque original, con sus manuales y software en caso de que aplique.

Los equipos deben ser llevados a las instalaciones de ISG, no se enviará piezas para cambios.

#### **3.4.5.2 Recibo de RMA por parte del encargado de taller.**

El encargado de RMA es la persona autorizada a recibir el o los equipos, en el proceso de entrada a la empresa de un RMA debe cumplir las normas expuestas a continuación:

- a) Es obligatorio que el cliente presente la factura Original.
- b) Debe verificar la fecha de la factura de compra. Es necesario quedarse con la original (firmada por el despachador), nunca copia de factura.
- c) Verificar físicamente el producto para ver si aplica para garantía.

- d) Hacer orden de servicio o entrada al equipo y entrega de orden al cliente.
- e) Comunicar al cliente el tiempo de respuesta, dentro de las 48 horas que establece el contrato de garantía.
- f) Dentro de las primeras cuatro horas debe verificar el diagnóstico y después preocuparse por cumplir con el cliente dentro del tiempo de respuesta.

### **3.4.5.3 RMA Externo**

En caso de que ser un equipo cpu externo, no adquirido en la empresa es obligatoria la serialización de todas las tales como:

- memorias
- discos,
- cd room,
- board; y
- serie general del equipo.

En los demás productos, solo es necesaria la serie general. De la misma forma debe identificar en el sistema las capacidades con la que se recibió el equipo y las especificaciones del estado físico del mismo.

### **3.4.5.4 Devoluciones**

Informatik Solutions Group (ISG) No acepta devoluciones de productos y equipos pasadas las 24 horas de facturada la compra y solo se reponen con Crédito, no se devolverá dinero.

### **3.4.6 Políticas generales de envíos**

Otro aspecto fundamental es el manejo de los envíos, punto importante para la conclusión de la logística operacional, un mal manejo en la entrega puede afectar la satisfacción al cliente, además de que no tener claro cuales lineamientos tiene la empresa con respecto a los envíos de pedidos, puede conllevar a discrepancias con los clientes y a mal manejo por desconocimiento.

Por tal razón se hace imprescindible establecer procesos, a continuación se presenta la propuesta de políticas de envíos.

#### **3.4.6.1 Envíos al interior del país efectuados por empresas transportistas**

Como medida para satisfacer a los clientes localizados en el interior del país, permitiéndoles facilitar sus logísticas de recepción de pedidos, en caso de que el cliente requiera que su equipos sean llevados a un transporte específico, se le solicitara que autorice a ISG de manera expresa o mediante orden de compra, a donde será llevada la mercancía comprada, una vez entregada la mercancía en el destino solicitado, el cliente corre por los riesgo de la misma.

Los empacados de las mercancías se efectúan de manera cuidadosa, sin embargo la empresa no se hace responsable por los daños ocasionados por tercero y en este caso el cliente debe hacer su reclamo a su empresa transportista.

ISG tiene una estimación de costo de envío, por lo que se le solicitara al cliente que realice el pago del mismo, una vez realizado el envío le será enviado vía email, el comprobante del mismo, pero este pago debe ser realizado por el cliente previamente, otra opción sería que aperturen cuentas para pago en destino con las empresas transportistas.

### **3.4.6.2 Transporte en la ciudad**

ISG le ofrece transporte gratuitos a los clientes en Santo Domingo y el Distrito Nacional, para aplicar a este servicio estos deben cumplir con pedidos mininos en caso contrario los clientes deberán retirarlos directamente de los almacenes.

-Pedidos Mínimos para Santo Domingo Este RD\$15,000.00

-Pedidos Mínimos para Distrito Nacional RD\$20,000.00

Están determinados dos horarios para entregar los pedidos en Ruta uno es a las 11:00 AM y la otra comienza a las 3:00 de la Tarde, los pedidos que se reciban después de esta hora se trabajaran el día próximo.

### **3.4.6.3 Transporte al interior efectuado por ISG**

Solo se enviaran pedidos mayor a RD\$200,000.00 y el cliente debe cubrir con los gastos de combustible y peajes.

### **3.4.6.4 Pago de envíos**

Todas las facturas a ser enviadas deben ser pagadas previamente, en caso de que el cliente quiera pagar en destino no se aceptan abonos, deberá hacer el pago total, antes del desmonte de la mercancía.

### 3.5 Plan de acción 5W+2H

El plan 5w+2h se definirán los procesos que son necesarios en la reestructuración de las operaciones de Informatik Solutions Group (ISG), indicando de forma resumida todos los recursos que se involucran en el mismo así como la especificación de los mecanismos que se utilizaran para su implementación.

Tabla No. 12 plan 5w 2h

Plan 5W+2H

	¿Qué?	¿Dónde?	¿Cuándo?	¿Quién?	¿Por qué?	¿Cómo?	Costos
1	Establecer procedimientos claros para hacer las pre-ventas dándole al cliente un tiempo racional para la entrega de su pedido en coordinación con el departamento de operaciones.	Departamento de ventas	A partir del 01 de enero 2015	Gerente de Ventas	Porque de esta forma garantizamos que la gestión de las operaciones sea eficaz y el cumplimiento de los procesos traiga como beneficio satisfacción al cliente y cumplimiento de sus expectativas.	A través de el trabajo de las ordenes por entrada al sistema y priorización de las mismas	No conllevará costos
2	Implementación de un sistema informático que pueda manejar las ordenes y presentar el estatus de la misma.	Sistema operativo actual (modulo ventas-operaciones)	01 de enero 2015 con miras a implementarlo a partir de 01 mayo 2014	Programador contratista, en coordinación con la gerencia de ventas y operaciones.	Para que de esta forma el Dpto. de ventas y el Dpto. de operaciones puedan retroalimentarse y dar información oportuna al cliente acerca de su orden.	Por medio a la digitación de pedidos por parte de ventas y el seguimiento de la orden por parte de operaciones.	Pres Presupuesto \$100,000 pesos

3	Segmentación del equipo de operaciones para el proceso de las ordenes	Departamento de operaciones	01 de enero 2015	Gerente de operaciones	De esta manera existirá un equipo para órdenes de gran volumen y otro para trabajar las pequeñas y la productividad de las ventas diarias no se afecta.	Dividiendo el equipo en dos grupos segmento minorista, retail y segmento mayorista	Contratación de 4 técnicos \$ 40,000 pesos
4	Establecimiento de políticas de despacho claras con procedimientos específicos. Que incluyan, serialización, priorización de órdenes y recibo de RMA	Departamento de operaciones	A partir del 01 de enero 2015	Gerente de operaciones	Porque esto ayudara a que los empleados de operaciones y los vendedores estén alineados y cumplan los objetivos	Por medio de un manual de procesos y una capacitación	No conllevará costos
5	Elaborar políticas de recepción y manejo de RMA	Departamento de operaciones	Enero 01 del 2015	Gerente de operaciones, gerente de ventas, dpto. calidad	Porque de esta forma podrá desaparecer el cuello de botella en la Recepción y procesamiento de RMA.	Implementando un proceso mejorado donde las operaciones estén elaboradas claramente y no exista ambigüedad en las acciones a ejecutar ante los diferentes casos que se puedan presentar	No conllevará costos, solo entrenamiento y capacitación al personal encargado.
6	Establecimiento de políticas de Envío de pedidos	Departamento de operaciones área transportación	01 de enero 2015	Gerente de operaciones	Porque esto ayudara a que los clientes y vendedores conozcan los procedimientos de envíos y bajo qué condiciones deben manejar la transportación de órdenes.	Por medio de un manual de procesos y una capacitación	Capacitación y entrenamiento. No conlleva costos

Fuente: Creación propia

### **3.6 Mejora de proceso diagrama de flujo**

El proceso operacional de Informatik Solutions Group (ISG) en este proceso de reestructuración está diseñado para que las operaciones fluyan de forma ágil y organizada.

Inicia con la recepción de mercancía producto de las importaciones, las cuales llegan a los almacenes de la empresa por medio de contenedores, se efectúa un proceso de recepción de mercancía, en el cual se clasifica el tipo de producto recibido en dos tipos: equipos nuevos y equipos para re manufacturación.

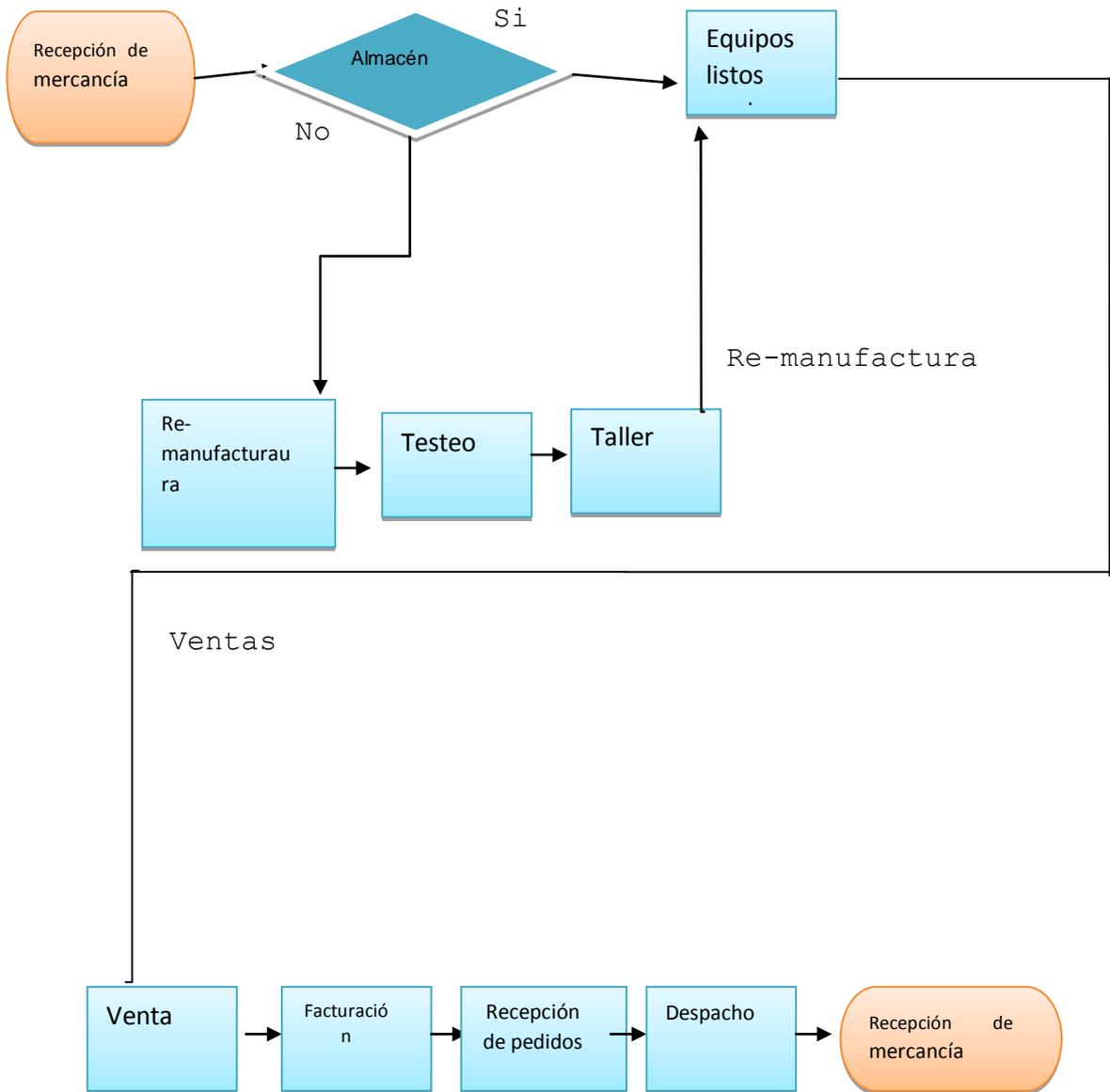
Cuando los equipos son nuevos pasan directamente a almacén para ser inventariados y puestos a la disposición del departamento de ventas para su comercialización. Los equipos que requieren de un proceso de adecuación, son enviados a testeado de equipos aquí se determina si sus componentes tienen un funcionamiento adecuado a los estándares de calidad que la empresa brinda a los clientes, si estos están competentes se envían a limpieza, plastificación, serialización y luego son colocados en inventario.

En el caso de que los equipos testeados presenten desperfectos son enviados directamente a taller, donde se les corrige las fallas y se adecuan a las exigencias del cliente, pasado este proceso los equipos pasan por procesos de limpieza, plastificación, serialización y colocación en inventario.

La implementación de estos procesos garantizara la eliminación de cuellos de botella, mantenimiento de la calidad de los productos y la satisfacción de los clientes. En la parte interna de la organización impulsaría la productividad operativa.

Ilustración 16 Flujo de procesos operacionales

Almacén



Fuente: Elaboración propia

En un mercado tan competitivo donde la calidad es primordial para obtener y mantener ventaja competitiva se hace imprescindible la confección de procesos operacionales claves que otorguen valor a la productividad, sosteniendo procesos eficaces, eficientes, fiables y de superior calidad.

Para el diseño de reestructuración de los procesos operaciones se tomaron en consideración los indicadores marcados en la encuesta, las entrevistas y la recaudación de información de los procesos.

Esto obtuvo como resultado el entendimiento e identificación de los factores causales y una propuesta para suprimir el cuello de botella en el área de operaciones, basándonos en la creación de políticas organizacionales, creación de un liderazgo efectivo, implementación de personal emergente, seguimiento de procesos claros, entrenamiento de personal entre otros aspectos detallados en la herramienta 5w+2H.

De forma general entendemos que al departamento de operaciones de ISG es necesario establecerle lineamientos concisos que ayuden a que todo el departamento trabaje en una sola dirección y de esta manera se puedan cumplir con los requerimientos de ventas con una alta productividad.

Por tanto consideramos que implementando las siguientes medidas podemos tener un proceso limpio y eficaz.

En el desarrollo de esta investigación pudimos identificar los puntos clave que afectaban la productividad y la eficiencia de la empresa y como impactaba esto de forma directa a los demás departamentos, entendemos con las métricas presentadas pudimos identificar de forma puntual cuales son los aspectos de mayor incidencia y sus causales.

El plan de mejora sugerido aporta las soluciones a esos aspectos que provocan cuello de botella y la implementación oportuna lograran incrementar la eficiencia en la operabilidad de las ventas y manufactura del almacén, aunque es preciso destacar que un proceso sin continuidad podría no generar un resultado propicio e impactante. Por tanto es necesario que se involucre a todo el personal y que se cree una cultura organizacional impulsada y motivada hacia la mejora continua y progresiva.

Los procesos sugeridos están basados en la creación de políticas de despachos, RMA y envíos que orientan a los empleados y a los clientes de cómo

manejar temas de garantía y recepción de pedidos estableciendo pasos procedimentales ágiles que agregan valor al servicio.

Podemos visualizar la presentación de un mapa de procesos diagramado en el cual se detalla el procedimiento que debe efectuarse para la preparación de los equipos importados, para de esta forma tener establecido un estándar lineal de trabajo que permita impulsar la calidad.

Luego de la implementación de este proyecto de reestructuración es necesario tener conciencia de lo importante de la mejora continua, pues esta permite que los cambios en el sistema de trabajo pueda tener una continuidad y por ende un resultado óptimo.

## CONCLUSION

El proceso de mejora continua está basado en la búsqueda constante de la forma de mejorar de los procedimientos. Esto no solo se dirige a la mejora del proceso de calidad sino también a la mejoría de los procedimientos operacionales, mediante la identificación de modelos que hayan exhibido excelencia en la práctica, además de la inclusión de los empleados haciéndoles ver que son parte fundamental y que el proceso de forma global les pertenece. La gestión es imprescindible para el crecimiento de la organización, para el logro de los objetivos y para lograr la competitividad puesto que dentro de sus funciones fundamentales se encuentran: planificar, organizar, direccionar y controlar los recursos productivos.

Las estrategias se diseñan en más de un 95% para lograr ventajas competitivas, por dicha razón la alta gerencia se preocupa por que sus productos y servicios tengan características únicas y distinguibles, con la finalidad de que el mercado lo perciba como un prospecto proveedor de sus necesidades.

La propuesta de reestructuración de los procesos operacionales en Informatik Solutions Group (ISG), tiene sus bases en la creación de políticas organizacionales, contratación de recursos humanos, reestructuración de los procesos operacionales actuales, seguimiento de procedimientos, entrenamiento de personal, manejo de tiempo de entrega en las pre-ventas, reorganización del proceso de despacho, toma de órdenes e interconexión entre el departamento de ventas y operaciones. Para de esta forma evitar los contantes cuellos de botella que se forman en el proceso de producción, despacho.

Reestructurar los procesos operacionales que afectan la productividad en las gestiones realizadas por los departamentos de ventas y operaciones de INFORMATIK SOLUTIONS GROUP (ISG) ha sido el objetivo fundamental de este trabajo de investigación, en este trayecto se utilizó la evaluación de los clientes

como usuarios directos de los servicios de la empresa, identificando de esta forma cuales aspectos de la institución en torno a la calidad de sus productos y servicios, no agrega valor. Entendiendo que las deficiencias en el proceso operativo identificadas mediante las encuestas y las entrevistas aplicadas, repercute directamente en la productividad y rentabilidad de la empresa.

La reestructuración planteada, propone el establecimiento de procesos de pre-ventas, creación de módulos informáticos de manejo de órdenes, Segmentación de equipos de trabajo, creación de procesos de despacho, creación e implementación de políticas de garantía, políticas de transportación de mercancía y diagrama de flujo operacional. El establecimiento de estos procesos contribuirá a eliminar el cuello de botella que se forma en la preparación de órdenes y despacho de las mismas en el departamento de producción y despacho, logrando que el equipo de trabajo conozca y trabaje de forma lineal en base a las políticas y procedimientos establecidos.

Aportará a la empresa Informatik Solutions Group, innovación, calidad en sus productos y procesos, satisfacción a los clientes y sobre todo una cultura organizacional productiva orientada a los procesos y a sus resultados.

## BIBLIOGRAFIA

análisis, A. d. (2000). *Lee J. Krajewski*. Mexico: Pearson Education.

Aquilano, C. J. (2006). *Administración de la producción y operaciones para una ventaja competitiva*. Mexico: Macgrawhill.

BPM, c. g. (2010). *BPM*. Obtenido de [http://www.bpmcg.mx/index.php?id\\_page=1#&panel1-2](http://www.bpmcg.mx/index.php?id_page=1#&panel1-2)

*Definiciones*. (2008-2014). Obtenido de Definicion.DE.

EDUARDO, S. (2006). *Comportamiento Organizacional; Impacto de las emociones*. Mexico DF: Thomson Learning, 2006.

Empresarios, C. G. (2008). *CGE*. Obtenido de <http://www.cge.es/portalcge/tecnologia/innovacion/4111benchmarking.aspx>

Evans, J. R. (2008). *Administración y Control de Calidad*. Estado de Mexico: Cengage Learning.

F, J. J. (1995). *Análisis y Planeación de la calidad 3era edición*. USA: MacHGrav Hill.

F. Sáez Vacas, O. G. (2004). *INNOVACIÓN TECNOLÓGICA EN LAS EMPRESAS*.

*Galeon.com hispavista*. (s.f.). Obtenido de <http://metodoscuantitativo2.galeon.com/enlaces2219625.html>

*GERENCIA Y NEGOCIOS EN HISPANOAMERICA* . (s.f.). Obtenido de DE GERENCIA Y NEGOCIOS: <http://www.degerencia.com/tema/benchmarking>

JAY HEIZER, B. R. (2004). *PRINCIPIOS DE ADMINISTRACION DE OPERACIONES*. MEXICO: PEARSON EDUCATIONS.

- Martinez, J. M. (2007). *Metodologia avanzadas para la planificaciony mejoras* .  
España: Ediciones Diaz de Santos.
- Porter, M. (2007). *Competitive strategy*.
- Raola, M. u. (2004). *Diccionario de negocios*. Mexico: Grupo Editorial Limusa.
- Ritzman, k. (2000). *Aministracion de Operaciones*. Mexico: Pearson Educations.
- Roberto afuliso, J. M. (2010). Claves para mejorar los procesos en las organizaciones .  
*Revista FCE*.
- Schargel, F. P. (1996). *Como transformar la gestion atraves de la calidad total*. Madrid  
España: Ediciones Diaz De los Santos.

## **ANEXO No. 1**

### **Cuestionario para Entrevista Semi-estructurada a los Directivos**

Empresa: ISG, SRL

1. ¿Cómo definiría las características del negocio a que se dedica la empresa?
2. ¿De qué forma la organización formula sus estrategias operativas?
3. ¿Cuáles son los procesos que a su entender no aportan valor a las operaciones empresa?
4. ¿Cuáles son los factores claves para el éxito de la empresa en cuanto a las operaciones?
5. ¿Los resultados de la empresa se corresponden con sus expectativas? ¿las operaciones se llevan acorde con lo que se espera?
6. ¿Considera la estructura organizacional como apropiada para la ejecución de la estrategia? Si no ¿Cuáles cambios ameritaría?
7. ¿Cuáles aspectos entiende que deben ser mejorados en el área operativa?
8. ¿Existe un sistema de evaluación del desempeño con indicadores de seguimiento? De ser así, ¿cómo ha incidido en los resultados de la empresa?.

9. ¿Han identificado las fortalezas y debilidades del sistema operativo actual?

## ANEXO NO. 2

### ENCUESTA

#### Tu opinion Cuenta

Con el propósito de perfeccionar nuestro servicio, le agradeceríamos nos diera su opinion y sugerencias. Gracias por su colaboración.

NOMBRE	
COMPAÑIA	
VENDEDOR	
ES SU PRIMERA VEZ?	

<b>VENTAS</b>	EXCELENTE	BUENO	REGULAR	MALO
Amabilidad del Vendedor				
Representación del Vendedor				
Conocimientos del Vendedor sobre los productos				
Seguimiento del vendedor				

<b>DESPACHO</b>	EXCELENTE	BUENO	REGULAR	MALO
Calidad del producto				
Condiciones del Producto				
Funcionamiento del Producto				
Concordancia entre pedido y producto				

**Si es su primera compra no tiene que continuar llenando.**

<b>RMA</b>	EXCELENTE	BUENO	REGULAR	MALO
Gravedad del Problema				
Solucion del Problema				
La respuesta del RMA estuvo en el tiempo hábil				
Calidad del RMA				
Condiciones del RMA				
Funcionamiento del RMA				

**Sugerencias:** \_\_\_\_\_  
\_\_\_\_\_

**Gracias por colaborar con nosotros.**

