

**GESTIÓN POR PROCESOS APLICADA A LA UNIDAD ESTRATÉGICA DE
NEGOCIOS PCA EN SURTIQUIMICOS LTDA.**

ALMA MILENA ZAPATA ARANGO
JUAN DIEGO BALLESTEROS GARZÓN

FACULTAD DE ADMINISTRACIÓN
ESPECIALIZACIÓN EN ALTA GERENCIA
MEDELLÍN
2011

**GESTIÓN POR PROCESOS APLICADA A LA UNIDAD ESTRATÉGICA DE
NEGOCIOS PCA EN SURTIQUIMICOS LTDA.**

ALMA MILENA ZAPATA ARANGO – 24.550.460
JUAN DIEGO BALLESTEROS GARZÓN – 71.709.716

Monografía para optar por el Título de
Especialista en Alta Gerencia

Asesor Temático:
CLARA HILDA RAMÍREZ AGUDELO

Asesor Metodológico:
MARÍA CECILIA ARCILA GIRALDO

FACULTAD DE ADMINISTRACIÓN
ESPECIALIZACIÓN EN ALTA GERENCIA
MEDELLÍN
2011

DEDICATORIA

A Dios quien guía mi vida y me ha dado todas las oportunidades para lograr todo lo que me he propuesto. A mis padres que ha sido testigos de mi crecimiento a nivel personal y profesional y me han apoyado en todo momento.

ALMA MILENA

A la vida que me dio una oportunidad más para crecer y desarrollarme personal y profesionalmente, a mi familia, Nora Cecilia, Tomas y Diego, que son el motor que mueve mi vida.

JUAN DIEGO

AGRADECIMIENTOS

Agradecemos a la empresa Surtiquimicos LTDA. Donde se llevó a cabo ésta monografía; a Clara Hilda Ramírez, asesora temática que nos colaboró con la realización de éste proyecto; y a María Cecilia Arcila Giraldo, asesora metodológica quien nos brindó acompañamiento durante la elaboración del siguiente trabajo.

CONTENIDO

| | Pág. |
|--|------|
| RESUMEN | 10 |
| ABSTRACT | 11 |
| GLOSARIO | 12 |
| INTRODUCCIÓN | 14 |
| | |
| CAPITULO 1. DESCRIPCIÓN DE LAS CONDICIONES ACTUALES DE SURTIQUIMICOS Y LA UNES PCA | 15 |
| 1.1. MISIÓN | 15 |
| 1.2 VISIÓN | 15 |
| 1.3 VALORES | 15 |
| 1.4 POLÍTICA DE CALIDAD | 16 |
| 1.5 RESEÑA HISTÓRICA, SURTIQUIMICOS LTDA. | 16 |
| 1.6 PROVEEDORES | 17 |
| 1.7. LÍNEAS DE NEGOCIO O UNIDADES ESTRATÉGICAS DE NEGOCIO (UNES) | 18 |
| 1.8. ORGANIGRAMA SURTIQUIMICOS | 19 |
| 1.9 MAPA DE PROCESOS SURTIQUIMICOS | 20 |
| 1.10 UNES PCA | 20 |
| 1.10.1. Diagnóstico de la UNES PCA. | 21 |
| 1.10.1.1 Utilidad del diagnóstico | 21 |
| 1.10.1.2 Matriz DOFA | 22 |
| 1.10.2 Encuesta | 23 |
| 1.10.2.1 Tabulación de los resultados de la encuesta | 25 |
| 1.10.2.2 Análisis de los resultados de la encuesta | 26 |
| | |
| CAPITULO 2. DIRECCIÓN ESTRATÉGICA (D.E) | 28 |
| 2.1 ESTRATEGIAS DE UNA ORGANIZACIÓN | 29 |
| 2.1.1 Estrategia a nivel corporativo | 29 |

| | | |
|---------|--|----|
| 2.1.2 | Estrategia a nivel de negocios | 30 |
| 2.1.3 | Estrategia global | 30 |
| 2.1.4 | Estrategia a nivel funcional | 30 |
| 2.2 | TIPOS DE ORGANIZACIÓN | 31 |
| 2.2.1 | Organización funcional | 31 |
| 2.2.2 | Organización por procesos | 31 |
| 2.3 | BONDADES DEL DIRECCIONAMIENTO ESTRATÉGICO Y SU APLICACIÓN EN SURTIQUÍMICOS LTDA. | 32 |
| 2.3.1 | Beneficios de una acertada D.E | 32 |
| 2.3.1.1 | Solución de problemas organizacionales | 32 |
| 2.3.2 | Direccionamiento Estratégico en Surtiquímicos Ltda. | 34 |
| 2.3.2.1 | Plan Estratégico para la UNES PCA de Surtiquímicos Ltda | 35 |
| | | |
| | CAPÍTULO 3. GESTIÓN POR PROCESOS | 38 |
| 3.1 | BONDADES PARA LA EMPRESA | 38 |
| 3.2 | VENTAJAS DE LA IMPLEMENTACIÓN DE LA GESTIÓN POR PROCESOS PARA LA UNES PCA. | 39 |
| 3.3 | PASOS PARA LA IMPLEMENTACIÓN DE UNA GESTIÓN POR PROCESOS | 40 |
| 3.4 | PROCESOS | 40 |
| 3.4.1 | Mapa de procesos | 41 |
| 3.5 | APLICACIÓN GESTIÓN POR PROCESOS A SURTIQUIMICOS LTDA | 42 |
| 3.5.1 | Alcance del proceso para la UNES PCA. | 42 |
| 3.5.2 | Objetivo | 42 |
| 3.5.3 | Insumos (entradas del proceso) | 42 |
| 3.5.4 | Salidas del Proceso | 43 |
| 3.5.5 | Mapa de Procesos y la interacción entre los procesos esenciales. | 43 |
| 3.6 | CARACTERIZACIÓN DE PROCESOS | 44 |
| 3.6.1 | Flujograma de procesos | 46 |
| 3.7 | DOCUMENTACIÓN | 47 |
| 3.8 | CARACTERIZACIONES, FLUJOGRAMAS Y DESCRIPCIONES DE SURTIQUIMICOS | 49 |

| | |
|---|----|
| 3.8.1 Proceso Comercial PCA | 49 |
| 3.8.2 Proceso servicio al cliente | 54 |
| 3.8.3 Proceso de compras | 58 |
| 3.8.4 Proceso de logística internacional | 61 |
| 3.8.5 Proceso de despachos | 67 |
| | |
| CAPITULO 4. PROPUESTA DE MODELO DE GESTIÓN POR PROCESOS PARA LA UNES PCA. | 75 |
| 4.1 IDENTIFICACIÓN DE CLIENTES Y SUS NECESIDADES | 76 |
| 4.2 DEFINICIÓN DE SERVICIOS Y PRODUCTOS | 76 |
| 4.3 IDENTIFICACIÓN Y DEFINICIÓN DE PROCESOS | 77 |
| 4.4 MAPA DE PROCESOS | 77 |
| 4.5 CARACTERIZACIÓN Y DESCRIPCIÓN DE PROCESOS | 78 |
| 4.6 DIAGRAMACIÓN DE PROCESOS | 79 |
| 4.7 ANÁLISIS DE DATOS Y MEJORAS DEL PROCESO | 79 |
| | |
| CONCLUSIONES | 80 |
| BIBLIOGRAFÍA | 81 |

LISTA DE GRÁFICOS

| | pág. |
|--|------|
| Gráfico 1. Organigrama Surtiquímicos | 19 |
| Gráfico 2. Mapa de procesos de Surtiquímicos | 20 |
| Gráfico 3. Organigrama UNES PCA. | 21 |
| Gráfico 4. Diagrama de Pareto | 25 |
| Gráfico 5. Formulación de estrategias en una organización | 29 |
| Gráfico 6. Mapa de procesos organizacional | 41 |
| Grafico 7. Mapa de procesos. UNES PCA | 43 |
| Grafico 8. Interacción de procesos operativos | 44 |
| Gráfico 9. Simbología de diagrama de flujo. | 47 |
| Grafico 10. Caracterización del Proceso Comercial | 49 |
| Grafico 11. Flujograma proceso comercial | 50 |
| Grafico 12. Caracterización servicio al cliente | 54 |
| Grafico 13. Flujograma proceso servicio al cliente | 56 |
| Grafico 14. Caracterización proceso compras | 58 |
| Grafico 15. Flujograma proceso compras | 59 |
| Grafico 16. Caracterización proceso de logística internacional | 61 |
| Grafico 17. Flujograma proceso de logística internacional | 64 |
| Grafico 18. Caracterización proceso de despachos | 67 |
| Grafico 19. Flujograma proceso de despachos | 69 |
| Grafico 20. Caracterización Proceso de ensayos y desarrollos laboratorio pca | 71 |
| Grafico 21. Flujograma Proceso de ensayos y desarrollos laboratorio PCA | 73 |

LISTA DE TABLAS

| | Pág. |
|---|------|
| Tabla 1. Matriz DOFA | 22 |
| Tabla 2. Tabulación de los resultados de la encuesta | 25 |
| Tabla 3. Gestión por funciones vs gestión por procesos en Surtiquimicos Ltda. | 27 |
| Tabla 4. Organización funcional vs organización por procesos | 31 |
| Tabla 5. Contenido de una caracterización | 45 |
| Tabla 6. Descripción proceso comercial | 52 |
| Tabla 7. Descripción proceso servicio al cliente | 57 |
| Tabla 8. Descripción proceso de compras | 60 |
| Tabla 9. Descripción de proceso de logística internacional | 65 |
| Tabla 10. Descripción proceso de despachos | 70 |
| Tabla 11. Descripción Proceso de ensayos y desarrollos laboratorio pca | 74 |

RESUMEN

| | |
|-----------|--|
| TITULO, | Gestión por Procesos aplicado a la Unidad Estratégica de Negocios PCA en Surtiquímicos Ltda. |
| AUTORES, | Alma Milena Zapata Arango Juan Diego Ballesteros Garzón |
| ASESORES, | Dra. María Cecilia Arcila Giraldo, asesora metodológica Clara Hilda Ramírez, asesora temática |
| FACULTAD, | Administración |

FECHA DE PRESENTACIÓN, Diciembre de 2010

DESCRIPCIÓN,

Este trabajo tiene como objetivo general el presentar a la Dirección Estratégica un modelo de Gestión por procesos para mejorar el desempeño de la UNES PCA de SURTIQUIMICOS LTDA., que contribuya a la competitividad de la empresa.

Para tal fin se desarrollaron cuatro capítulos, los cuales contienen los elementos conceptuales básicos para el entendimiento de la dirección estratégica y su función en la gestión por procesos; la descripción de Surtiquimicos y su unidad estratégica de negocios PCA, determinando la situación actual y la propuesta de mejora mediante el Modelo de Gestión por Procesos.

CONTENIDOS CLAVES,

CAPITULO 1. Direccionamiento Estratégico

CAPITULO 2. Gestión por Procesos

CAPITULO 3. Descripción de Surtiquímicos Ltda. Y la UNES PCA

CAPITULO 4, Propuesta de Modelo de Gestión por Procesos para la UNES PCA.

ABSTRACT

TITLE, Applied to Business Process Management Strategic
Business Unit PCA Surtiquimicos Ltda.

AUTHORS, Alma Milena Zapata Arango
Juan Diego Ballesteros Garzón

CONSULTANTS, Dr. María Cecilia Arcila Giraldo, methodological adviser
Clara Hilda Ramirez, Thematic adviser

SCHOOL, Administration

FILING DATE, December 2011

DESCRIPTION,

This paper aims to present a general strategic management model for process management to improve the performance of the division UNES PCA of SURTIQUIMICOS, Contributing to the competitiveness of the company.

To this end we developed four chapters, which contain the basic conceptual understanding of the strategic direction and its role in process management and the description of Surtiquimicos and PCA strategic business unit, determining the current and proposed Improvement through Process Management Model.

KEY CONTENT,

CHAPTER 1, Strategic Management

CHAPTER 2, Business Process Management

CHAPTER 3, Description of Surtiquímicos Ltda. And the PCA UNES

CHAPTER 4, Proposed Model of Process Management for PCA UNES.

GLOSARIO

ACTIVIDAD: es la suma de tareas, normalmente se agrupan en un procedimiento para facilitar su gestión. La secuencia ordenada de actividades da como resultado un subproceso o un proceso. Normalmente se desarrolla en un departamento o función.

INDICADOR: es un dato o conjunto de datos que ayudan a medir objetivamente la evolución de un proceso o de una actividad.

PROCEDIMIENTO: forma específica de llevar a cabo una actividad. En muchos casos los procedimientos se expresan en documentos que contienen el objeto y el campo de aplicación de una actividad; que debe hacerse y quien debe hacerlo; cuando, donde y como se debe llevar a cabo; que materiales, equipos y documentos deben utilizarse; y como debe controlarse y registrarse.

PROCESO CLAVE: Son aquellos procesos que inciden de manera significativa en los objetivos estratégicos y son críticos para el éxito del negocio.

PROCESO: Conjunto de recursos y actividades interrelacionados que transforman elementos de entrada en elementos de salida. Los recursos pueden incluir personal, finanzas, instalaciones, equipos, técnicas y métodos.

PROYECTO: suele ser una serie de actividades encaminadas a la consecución de un objetivo, con un principio y final claramente definidos. La diferencia fundamental con los procesos y procedimientos estriba en la no repetitividad de los proyectos.

SISTEMA: Estructura organizativa, procedimientos, procesos y recursos necesarios para implantar una gestión determinada, como por ejemplo la gestión

de la calidad, la gestión del medio ambiente o la gestión de la prevención de riesgos laborales. Normalmente están basados en una norma de reconocimiento internacional que tiene como finalidad servir de herramienta de gestión en el aseguramiento de los procesos.

SUBPROCESOS: son partes bien definidas en un proceso. Su identificación puede resultar útil para aislar los problemas que pueden presentarse y posibilitar diferentes tratamientos dentro de un mismo proceso.

INTRODUCCIÓN

La globalización y la dinámica cada vez mayor de la economía, exige que las empresas y organizaciones estén siempre dispuestas a asumir los retos constantes del medio y más específicamente de los clientes a los que se pretende atender y satisfacer. Para enfrentar estos retos continuos, las empresas deben trabajar desde la Dirección Estratégica en ajustarse a modelos estructurales y de gestión que permitan la respuesta rápida a los cambios y exigencias permanentes del entorno. En ese sentido se lleva a cabo y desarrolla el presente trabajo.

La implementación de un modelo de Gestión por procesos, permite lograr la satisfacción de los clientes ya que identifica sus necesidades y determina como suplirlas.

Se procede a presentar una propuesta de modelo de Gestión por Procesos, identificando y replanteando los procesos existentes y su interacción para que sean más eficientes y eficaces; se proponen mejoras para cambiar la estructura o modelo funcional predominante, que lleve a mejores resultados para la empresa, y la haga más competitiva, a la luz de la Misión y Visión de la compañía.

CAPITULO 1. DESCRIPCIÓN DE LAS CONDICIONES ACTUALES DE SURTIQUIMICOS Y LA UNES PCA

1.1. MISIÓN

Surtiquímicos es una organización proveedora de especialidades químicas, insumos y servicios complementarios para el sector industrial y de alimentos.

Representa de manera confiable y rentable a compañías de prestigio mundial y está comprometida con el mejoramiento continuo, la satisfacción del cliente, el bienestar de las personas que la conforman y la conservación del entorno.

1.2 VISIÓN

Surtiquimicos trabajará durante los próximos tres años en la consolidación de las representaciones actuales, en el crecimiento de sus negocios, el mejoramiento y la modernización de su estructura interna, para que en el 2015, sea reconocida como una compañía líder en servicio, calidad y asistencia técnica, en la comercialización de insumos industriales y de alimentos.

1.3 VALORES

- El compromiso
- El progreso
- La transparencia
- La actitud de servicio
- La pasión

1.4 POLÍTICA DE CALIDAD

Surtiquímicos se compromete a satisfacer los requisitos, las expectativas y necesidades de todos sus clientes a través de la comercialización de productos de calidad y certificados para el sector industrial y de alimentos, asistencia técnica, entregas oportunas, disponibilidad de producto; contando con personal calificado y comprometido con el desarrollo y mejoramiento de los procesos, buscando beneficios mutuos para sus clientes, colaboradores, proveedores y socios.

1.5 RESEÑA HISTÓRICA, SURTIQUIMICOS LTDA.

Surtiquímicos Ltda., fue fundada en Bogotá, Colombia el primero de Agosto de 1985. Inició sus operaciones representando a la compañía ROHM & HAAS en la industria del cuero. Posteriormente se unieron a las operaciones, UNITAN (Argentina), SETA (Brasil) y VILMAX (Argentina), para complementar esta línea de negocio.

1992 La compañía decidió extender sus operaciones al mercado venezolano y para esto fundó Quimicur C. A.

1995 Surtiquímicos amplió su portafolio de productos a otras industrias cubriendo los sectores: textil, pinturas, construcción, adhesivos aseo y cosmética con ROHM AND HAAS.

1998 La compañía inicia la representación de BAYER (Alemania).

2001 se crea a LAR Chemical LLC, con sede en Boca Raton U.S.A. para ofrecer a los clientes de la comunidad andina otras ventajas comerciales y financieras, actuando como Oficina Principal. En el mismo año, la compañía inicio la representación de DYSTAR (Alemania) con exclusividad en la Región Andina

(Colombia, Perú, Ecuador y Venezuela). Es la compañía productora de colorantes más grande del mundo para la industria textil. Su participación es de más del 30% del mercado global de colorantes.

2002 Superquímicos C.A. es fundada en Ecuador para empezar operaciones en el sector textil.

2003 Quimtixa S.A. es fundada en Perú para iniciar operaciones en el sector textil.

2004 Surtiquímicos inicia la comercialización de los productos de la compañía LANXESS (Alemania).

2006 La compañía empieza la comercialización de materias primas para la industria alimenticia con productos de CARGILL (USA).

2009 La compañía ROHM AND HAAS es adquirida por la multinacional DOW CHEMICAL COMPANY, Surtiquimicos continua como representante.

2010 Surtiquimicos deja de ser representante de DYSTAR, e inicia la representación de COLOUR TEX para el sector textil.

1.6 PROVEEDORES

Cargill es el encargado de proveer materias primas para el sector de alimentos.

Dow Chemical Company provee las materias primas para las industrias de pinturas y recubrimientos, y construcción.

Colour Tex es la compañía productora de colorantes para la industria textil.

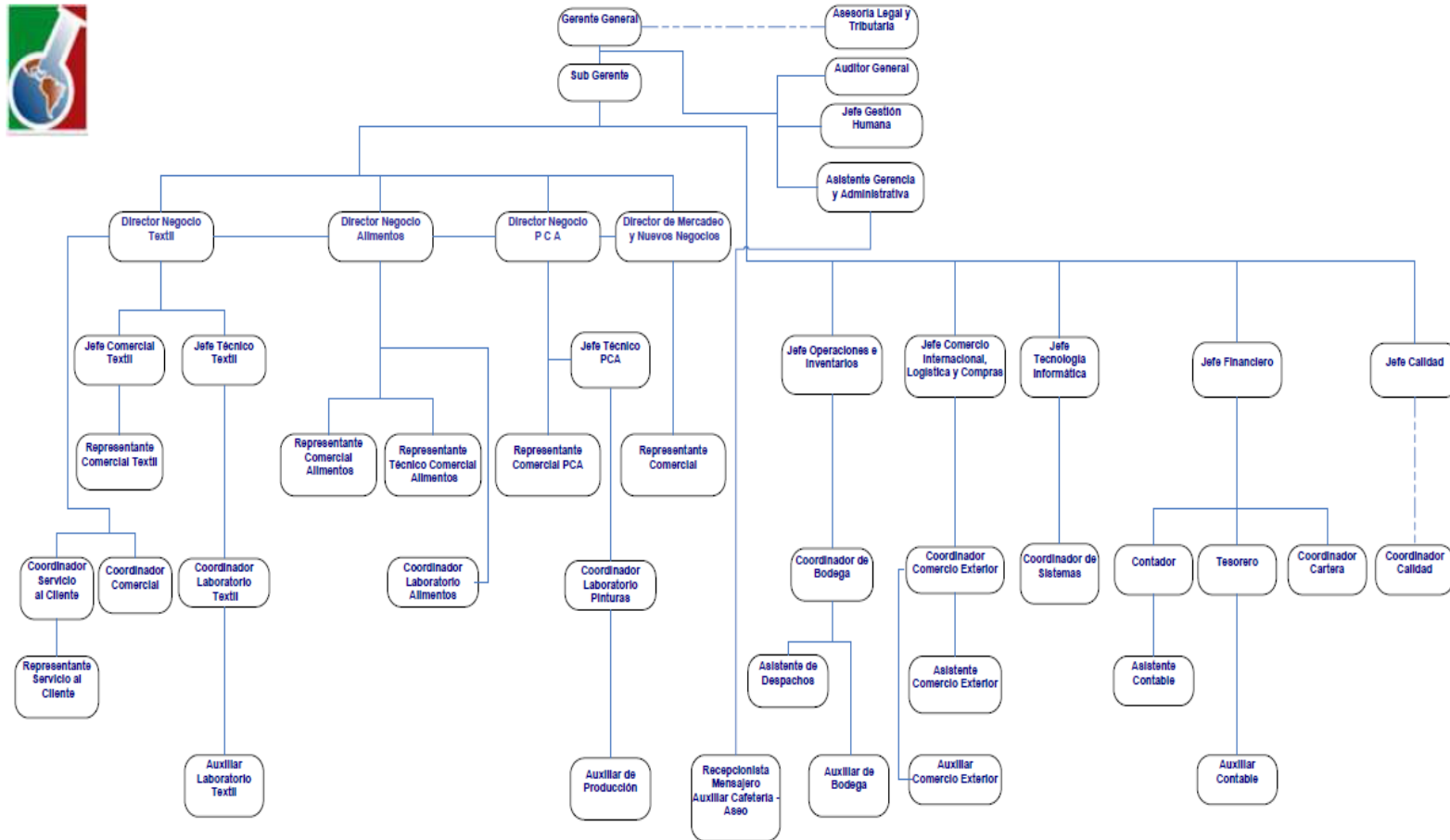
Lanxess es una empresa líder en la fabricación de materias primas y especialidades químicas para diferentes sectores de la industria; Surtiquimicos, es su representante en pigmentos inorgánicos para la industria de pinturas y construcción.

1.7. LÍNEAS DE NEGOCIO O UNIDADES ESTRATÉGICAS DE NEGOCIO (UNES)

- Cueros
- Textil
- PCA, (Pinturas y Construcción (PC)- Aseo y Cerámica (AC))
- Alimentos
- Cartón y Negocios Especiales

1.8. ORGANIGRAMA SURTIQUIMICOS

Gráfico 1. Organigrama Surtiquímicos



1.9 MAPA DE PROCESOS SURTIQUIMICOS

Gráfico 2. Mapa de procesos de Surtiquímicos



1.10 UNES PCA

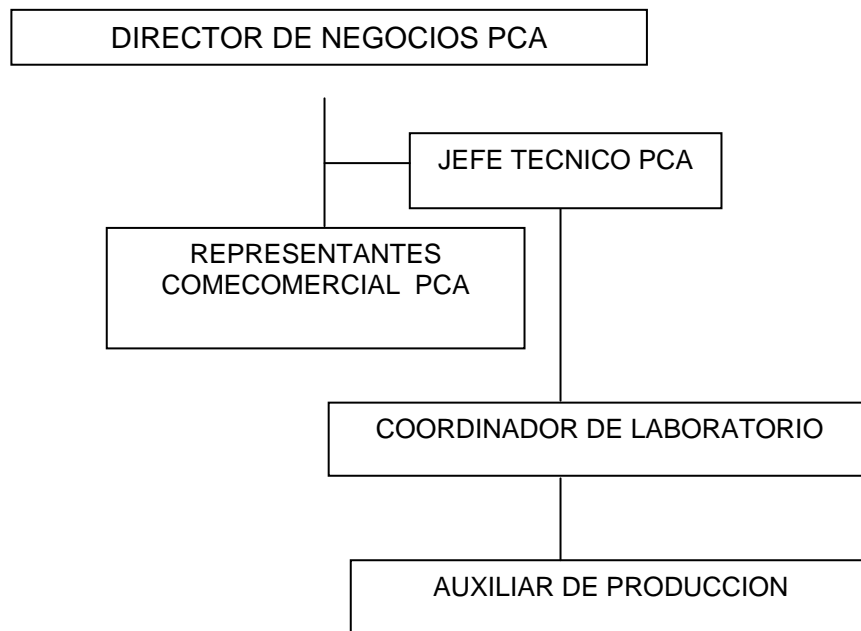
La Unidad de Negocios Estratégica (UNES) PCA, está constituida por las líneas de negocios Pintura y Construcción, Aseo y Cerámica. Los proveedores para el desarrollo de estas líneas son:

- Dow Chemical Company
- Lanxess

Los sectores de la industria atendidos por esta UNES son:

- Fabricantes de pinturas
- Fabricantes de aditivos para la construcción
- Fabricantes de productos de aseo
- Industria cerámica

Gráfico 3. Organigrama UNES PCA.



1.10.1. Diagnóstico de la UNES PCA.

1.10.1.1 Utilidad del diagnóstico. Para situar la problemática de la empresa, es necesario desarrollar la matriz DOFA; un instrumento metodológico que ayuda a reconocer las fortalezas, debilidades, oportunidades y amenazas. A partir de ella

se pueden establecer estrategias para el aprovechamiento de las posibilidades que da el entorno y las ventajas propias y construir una posición que permita el fortalecimiento y el logro de los propósitos que se tengan.

1.10.1.2 Matriz DOFA. A partir de la experiencia y el conocimiento que se tiene de Surtiquímicos Ltda y la UNES PCA, se desarrolla la siguiente matriz DOFA que sirve como base para definir el objetivo del trabajo a desarrollar.

Tabla 1. Matriz DOFA

| DEBILIDADES |
|---|
| La empresa actualmente maneja una gestión por departamentos, generando una visión muy global de los procesos, y no cada proceso como tal y su interacción con los demás. |
| Predomina una estructura jerárquica vertical donde la información no fluye adecuadamente, siendo una de las causas para el no alcance de altos niveles de competitividad. La organización es demasiado funcional. |
| No hay identificación de los factores críticos que afectan directamente la interacción entre los procesos. |
| Los esfuerzos por identificar y satisfacer las necesidades de los clientes externos, recaen exclusivamente sobre quienes desarrollan actividades que están interactuando directamente con ellos, los demás procesos no participan activamente de esta labor. |
| Se da más importancia a las mejoras que se le puedan hacer a los procesos de forma funcional más no misional, es decir, garantizan el cumplimiento de las funciones de cada cargo más no la misión de la empresa. |
| No se utilizan adecuadamente las herramientas para la medición de los procesos. Hay establecidos indicadores de funcionamiento y objetivos de mejora para las actividades dentro de la organización, no para los procesos; por lo tanto, los indicadores están enfocados a la obtención de resultados específicos más que globales. |
| La medición del grado de satisfacción de los clientes, aplica para clientes externos y sus resultados sólo son informados a los actores que interactúan directamente con ellos. No se mide el grado de satisfacción de clientes internos. |
| Falta de sensibilización y capacitación del recurso humano como herramienta para el buen desarrollo de los procesos. |
| OPORTUNIDADES |
| Obtener mayor participación en el mercado para la UNES PCA, apoyados en la calidad del producto, amplio portafolio, recurso humano capacitado y cobertura del país. |
| La información obtenida de las ENCUESTAS DE SATISFACCIÓN DEL CLIENTE, facilita la identificación de necesidades y los aspectos a mejorar en los procesos internos, para obtener valor agregado y ventajas competitivas. |
| Aprovechar los indicadores existentes, revisarlos y replantear su enfoque hacia la gestión por procesos. Actualmente están aplicados a las actividades y no a los procesos. |
| Las políticas del estado están incentivando el sector de la construcción, para mejorar las condiciones socioeconómicas del país. |

| FORTALEZAS |
|---|
| Hay un valor agregado percibido y reconocido por los clientes en el servicio y asesoría técnica que respalda el proceso comercial y la calidad del producto. |
| El proceso de gestión de proveedores es una de las mayores fortalezas de Surtiquímicos, en la medida que se cuenta con representación de empresas multinacionales reconocidas y líderes a nivel mundial en su respectivo segmento. |
| La organización cuenta con recurso humano comprometido |
| Hay un reconocimiento por parte de los clientes hacia Surtiquímicos por el servicio y la calidad de sus productos. |
| Búsqueda constante del mejoramiento del proceso logístico en aras de una mayor satisfacción del cliente. |
| El sector de la construcción es uno de los más dinámicos de la economía, entre otras cosas por los estímulos que recibe del Gobierno; por lo tanto, la unidad PCA tiene la posibilidad de continuar creciendo en este sector. |
| AMENAZAS |
| Mercado global cambiante, donde las condiciones del mercado obedecen a la oferta y la demanda, siendo la disponibilidad del producto una de las principales variables, para lo cual el proceso logístico de la organización es vital para oportuno cumplimiento de los compromisos. |
| El contexto macroeconómico cambia constantemente debido a la situación político - económica de los diferentes países, lo cual afecta de forma directa el comercio y las economías de los diferentes países inmersos en la globalización. |
| Debido al proceso de globalización, ya no existen mercados cautivos, y los clientes constantemente están recibiendo ofertas de diferentes empresas tanto nacionales como internacionales, el mercadeo de productos es cada vez más agresivo y para las multinacionales ya no existen países pequeños, todos son mercados potenciales. |
| Colombia es un país que debido a su situación social y económica, no ofrece garantías en política fiscal y aduanera que permitan hacer una proyección de costos a largo plazo. |

1.10.2 Encuesta. A partir de las debilidades que se presentan en la matriz DOFA, se diseñó una encuesta con el fin de conocer la percepción de las personas involucradas en los procesos esenciales acerca del grado de incidencia de estas.

La encuesta fue realizada a 9 empleados directamente relacionados con la UNES PCA. El formato empleado fue el siguiente:

ENCUESTA
FACTORES CRÍTICOS PARA EL ÓPTIMO DESEMPEÑO DE LAS
ACTIVIDADES LABORALES

Evalúe en orden de importancia, el grado de incidencia de los siguientes aspectos para el óptimo desempeño de las actividades con el fin de alcanzar los objetivos de la empresa en función del cliente, empleados y socios. Justifique su respuesta. Califique de 1 a 6, sin repetir, siendo 6 el de mayor incidencia.

- Procesos independientes que no interactúan entre sí.
 - Por qué?
- Indicadores de gestión individuales y no colectivos.
 - Por qué?
- Estructura jerárquica, la información no fluye apropiadamente
 - Por qué?
- Realización de actividades que no generan valor a la empresa o duplicidad en las actividades
 - Por qué?
- Desconocimiento de las necesidades de los clientes externos.
 - Por qué?
- No se tiene en cuenta el nivel de satisfacción del cliente interno.
 - Por qué?
- Falta de sensibilización y capacitación del recurso humano.
 - Por qué?

SUGERENCIAS: _____

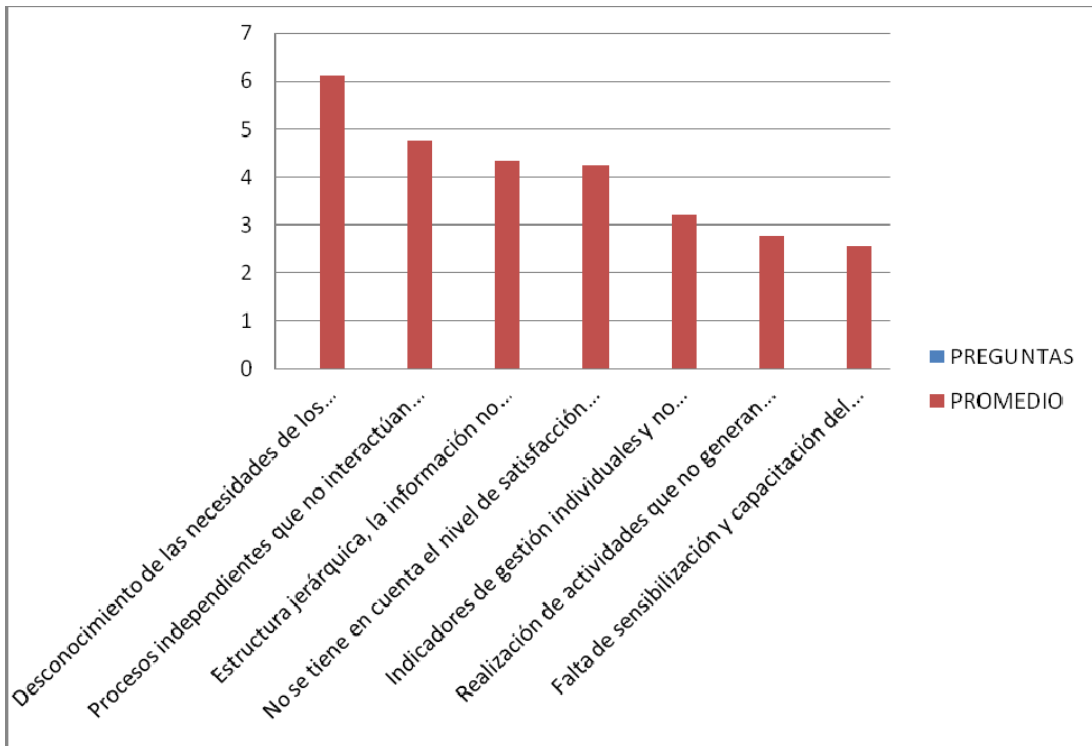
Gracias por su colaboración.

1.10.2.1 Tabulación de los resultados de la encuesta

Tabla 2. Tabulación de los resultados de la encuesta

| ENCUESTA: INCIDENCIA DE LAS DEBILIDADES MATRIZ DOFA EN LOS PROCESOS | | | | | | | | | | |
|--|-------------|---|---|---|---|---|---|---|---|----------|
| DEBILIDAD | PONDERACIÓN | | | | | | | | | PROMEDIO |
| Desconocimiento de las necesidades de los clientes externos. | 7 | 6 | 7 | 5 | 6 | 6 | 7 | 4 | 7 | 6,1 |
| Procesos independientes que no interactúan entre sí | 6 | 5 | 4 | 6 | 7 | 3 | 6 | 5 | 1 | 4,8 |
| Estructura jerárquica, la información no fluye apropiadamente | 4 | 7 | 5 | 3 | 2 | 7 | 4 | 3 | 4 | 4,3 |
| No se tiene en cuenta el nivel de satisfacción del cliente interno. | 3 | 3 | 1 | 4 | 5 | 5 | 5 | 6 | 6 | 4,2 |
| Indicadores de gestión individuales y no colectivos. | 5 | 1 | 6 | 2 | 3 | 1 | 1 | 7 | 3 | 3,2 |
| Realización de actividades que no generan valor a la empresa o duplicidad en las actividades | 1 | 4 | 3 | 7 | 1 | 2 | 3 | 2 | 2 | 2,8 |
| Falta de sensibilización y capacitación del recurso humano. | 2 | 2 | 2 | 1 | 4 | 4 | 2 | 1 | 5 | 2,6 |

Gráfico 4. Diagrama de Pareto



1.10.2.2 Análisis de los resultados de la encuesta. A partir de los resultados que arrojó la encuesta, se relacionan a continuación las debilidades en orden de importancia en cuanto a su incidencia en el desarrollo de las actividades involucradas en los procesos esenciales de la UNES PCA, y las principales ideas que manifestaron las personas encuestadas:

- Desconocimiento de las necesidades de los clientes externos.
- La interacción entre procesos propuesta es fundamental para que cada actividad en su respectivo proceso trascienda hasta la satisfacción del cliente final.

- Procesos independientes que no interactúan entre sí
- Todos los procesos deben servir de apoyo unos a otros para el logro del objetivo de la empresa.

- Estructura jerárquica, la información no fluye apropiadamente.
- Simplificación de procesos de acuerdo a las actividades que realmente son necesarias desarrollar
- Organización de las actividades de manera secuencial en el flujograma

- No se tiene en cuenta el nivel de satisfacción del cliente interno.
- Creación de un formato general de encuesta para medir la respuesta a los requerimientos de cada proceso.
- Creación de un indicador que ayude a tomar acciones preventivas y de mejora.

- Realización de actividades que no generan valor a la empresa o duplicidad en las actividades.
- Hacen que los procesos no sean eficientes generando pérdida de tiempo y sobre costo en la organización.

- Indicadores de gestión individuales y no colectivos.
 - Modificación de los indicadores de gestión de acuerdo al nuevo mapa de procesos.

- Falta de sensibilización y capacitación del recurso humano.
 - Divulgación de los procesos, procedimientos y respectivas actividades que se deben llevar a cabo para el logro del objetivo de la empresa.

De acuerdo a los resultados encontrados en la encuesta y a los lineamientos de la Dirección Estratégica en la actualidad, se puede elaborar un paralelo entre el Modelo por procesos y el Modelo funcional para identificar el estado de la empresa en lo que tiene que ver con la estrategia funcional, para ello se elaboró la tabla 5.

Gestión por funciones vs Gestión por procesos en Surtiquimicos Ltda

Tabla 3. Gestión por funciones vs gestión por procesos en Surtiquimicos Ltda.

| GESTIÓN POR FUNCIONES | | GESTIÓN POR PROCESOS | | EN TRANSICIÓN |
|---------------------------------|---|---------------------------------|--|----------------------|
| Departamentos especializados | X | Procesos que añaden valor | | |
| Departamentos estandarizados | X | Forma natural organizar trabajo | | |
| Jefes funcionales | | Responsables de los procesos | | X |
| Jerarquía- control | X | Autonomía- Autocontrol | | |
| Burocracia- Formalismo | X | Flexibilidad-cambio-innovación | | |
| Toma de decisiones centralizada | | Es parte del trabajo de todos | | X |
| Información jerárquica | | Información compartida | | X |
| Jerarquía para coordinar | | Coordina el equipo | | X |
| Cumplimiento desempeño | X | Compromiso con resultados | | |
| Eficiencia: productividad | X | Eficacia: Competitividad | | |
| Cómo hacer mejor las tareas | | Qué tareas hacer y para qué | | X |
| Mejoras de alcance limitado | X | Alcance amplio- Transfuncional | | |

CAPITULO 2. DIRECCIÓN ESTRATÉGICA (D.E)

El desafío que enfrenta el gerente general es el de ajustar constantemente el esquema organizacional de la empresa a las modificaciones de la estrategia de la empresa, de manera que asegure un mejor desempeño; esto implica que debe haber congruencia no solamente entre la estrategia y la estructura, sino entre todas las variables del esquema organizacional.

El esquema organizacional de la empresa actúa como filtro entre la entrada (la estrategia), y la salida (el desempeño), lo cual debe estar soportado por una adecuada gestión por procesos, que le sirva de apoyo para llevar a cabo los objetivos propuestos. La esencia de la formulación de la estrategia consiste en evaluar si una organización está haciendo lo que debe y como puede ser más eficaz en aquello que hace.

La Dirección Estratégica debe definir las diferentes estrategias a implementar en la organización para optimizar su desempeño, a partir de la misión y visión de la empresa. Las estrategias a definir son: estrategia a nivel corporativo, estrategia a nivel de negocios, estrategia global, estrategia a nivel funcional.

2.1 ESTRATEGIAS DE UNA ORGANIZACIÓN

Gráfico 5. Formulación de estrategias en una organización



2.1.1 Estrategia a nivel corporativo. Están dirigidas a construir y reestructurar el portafolio de negocios, se consideran los pros y los contras de ingresar en una nueva área de negocios mediante adquisiciones, nuevas operaciones internas y joint ventures. También, se evalúan las razones y métodos que la compañía utiliza para salir de las áreas de negocios y los medios que emplean para darle un vuelco total a las unidades de negocios que se encuentran en problemas.

2.1.2 Estrategia a nivel de negocios. La estructura de la industria donde las compañías compiten afecta el nivel de rentabilidad de la compañía; por lo tanto, es necesario desarrollar una estrategia competitiva y de inversión, la cual debe ajustarse a la estructura industrial para responder de manera oportuna a los cambios del entorno y al comportamiento competitivo de la competencia.

2.1.3 Estrategia global. Existen diversas formas como una compañía puede obtener utilidades de la expansión global, para lo cual debe analizar si viable o no adoptar estrategias transnacionales, lo cual implica una concentración simultánea en reducción de costos, transferencia de habilidades y productos, y alcanzar un nivel de aceptación local en el mercado a establecerse.

2.1.4 Estrategia a nivel funcional. Estas estrategias permiten el logro de la eficiencia, calidad, innovación y capacidad de la empresa para satisfacer al cliente; para lo cual deben establecerse varios puntos importantes:

- Generar ventaja competitiva a través de la creación de valor a un costo menor que sus rivales o diferenciación.
- Lograr satisfacer las necesidades del cliente logrando un nivel superior de eficiencia, calidad e innovación, lo cual requerirá que toda la organización este comprometida con estos aspectos.
- Para llevar a cabo los anteriores puntos, se debe implementar una estrategia que comprometa totalmente a la organización en el logro del objetivo y la alinee de manera funcional, lo cual se puede lograr con una adecuada gestión. La dirección estratégica determinará el modelo adecuado de acuerdo a las necesidades de la empresa.

2.2 TIPOS DE ORGANIZACIÓN

Hay dos tipos de organizaciones, que se deben tener en cuenta y la dirección estratégica de una empresa debe tener claridad e identificar dónde se ubica o cuáles son los factores predominantes en su organización. La tabla 1. Muestra un paralelo con los principales factores que se destacan para cada tipo.

2.2.1 Organización funcional. Es aquella en la cual el “quehacer” lo define una estructura jerárquica, lo distribuye por áreas especializadas e independientes unas de otras, que subdividen el trabajo por personas y lo controlan mediante un flujo de órdenes, decisiones, acciones e informaciones permanentes de doble sentido vertical.

2.2.2 Organización por procesos. Es aquella a través de la cual se orienta el trabajo básicamente hacia la satisfacción de las necesidades y expectativas del cliente, mediante el diseño de procesos de alto valor agregado. La Gestión por Procesos implica un cambio de paradigmas y un cambio de actitud de las personas en la forma de hacer el trabajo.

Tabla 4. Organización funcional vs organización por procesos

| FUNCIONAL | POR PROCESOS |
|--|--|
| <ul style="list-style-type: none">❖ Estructura de la empresa por áreas funcionales❖ Flujo de trabajo vertical❖ Puestos de trabajo por funciones❖ Conocimiento se desdobra a través de la estructura❖ Orientada hacia “adentro”❖ Procesos complejos y de poco valor agregado | <ul style="list-style-type: none">❖ Estructura de la empresa por procesos❖ Flujo de trabajo horizontal❖ Puestos de trabajo multi - funcionales❖ Integración del conocimiento en grupos autónomos❖ Orientada hacia el cliente❖ Procesos de ciclo corto y alto valor agregado |

2.3 BONDADES DEL DIRECCIONAMIENTO ESTRATÉGICO Y SU APLICACIÓN EN SURTIQUÍMICOS LTDA.

Una vez presentado el marco teórico de lo que es la Dirección Estratégica, se puede hacer un planteamiento general de sus bondades para las empresas y en particular para Surtiquímicos Ltda.

2.3.1 Beneficios de una acertada D.E. Determinar que la D.E ha sido acertada, se debe percibir y capitalizar al momento de ir encausando o transformando la organización hacia el cumplimiento de las metas y objetivos propuestos.

Se puede exponer como ***gran beneficio*** de una acertada D.E, encontrar ***soluciones para los diferentes problemas organizativos que se puedan identificar.***

2.3.1.1 Solución de problemas organizacionales. Básicamente el aporte primordial de la Dirección Estratégica, debe estar encaminado a ***descubrir, identificar y dar solución a los problemas organizativos que conlleva la implementación de estrategias empresariales,*** esto se refiere a que en todas las organizaciones intervienen en los diferentes procesos, diversos grupos humanos y estos pueden tener objetivos distintos o hasta contradictorios.

A continuación, de una manera secuencial, se presentan tres procesos que se deben dar en la D.E., con los diferentes aspectos involucrados y que se deben tener en cuenta para cada proceso.

El buen desarrollo de estos procesos debe traer consigo, ***identificación de ventajas competitivas y creación de valor,*** así como las ***soluciones a los problemas organizativos*** que se van identificando, esto debe ser un indicador

de que la D.E. está siendo verdaderamente eficaz, con miras al **logro de las metas propuestas** para la organización.

- **Primer Proceso, Análisis Estratégico** → Este proceso constituye un aspecto importante porque aquí se establecen la **MISIÓN y los OBJETIVOS** de la empresa y se requiere hacer un **Análisis Externo** y un **Análisis Interno** que permitan a su vez hacer un diagnóstico, identificando Oportunidades, Amenazas, Fortalezas, Debilidades. Este proceso debe involucrar y tener en cuenta para garantizar el éxito final de las estrategias que resulten.
- **Segundo Proceso, Formulación de estrategias** → En la formulación de estrategias se lleva a cabo el **Diseño de opciones de estrategias**, se plantean estrategias tanto corporativas como competitivas. Hay un aspecto de particular relevancia aquí, que consiste en establecer “estrategias relacionales”. Esto es buscar relaciones de privilegio con los grupos de interés tales como, Gobierno, clientes, proveedores, competencia.
- **Tercer Proceso, Implantación de Estrategias** → Este es el conjunto de actividades y decisiones necesarias para poner en marcha una estrategia. En este se lleva a cabo la **Evaluación y Selección de estrategias**, entre las propuestas en el proceso anterior, determinando su adecuación, factibilidad y aceptabilidad (a quienes afecta y cómo los afecta la estrategia). Así también se da lo que es la **Puesta en práctica**, que determina unas condiciones de soporte, planificación y estrategias funcionales; y finalmente el **Control**, que conlleva básicamente lo que es la revisión del proceso de D.E. Los aspectos relevantes que se deben tener en cuenta aquí son: Implantación, diseño organizativo, liderazgo, dirección de recursos humanos, cultura organizativa, cambio organizativo.

2.3.2 Direccionamiento Estratégico en Surtiquímicos Ltda. En Surtiquímicos Ltda., por fortuna, se evidencia en el transcurso de los últimos 3 a 4 años, la puesta en marcha de una serie de acciones y directrices gestionadas desde la Gerencia General, encaminadas a re- encausar la organización y todas sus líneas de negocios, con la participación de los colaboradores de la empresa a todos los niveles, buscando mantener la viabilidad de la empresa a través de una mayor competitividad y rentabilidad de sus negocios.

Este proceso está estructurado y apalancado en la colaboración y liderazgo de empleados, que han sido empoderados y se les han delegado responsabilidades; en la continua búsqueda del consenso grupal; en la divulgación de información de interés general, en cuanto a las decisiones y acciones tomadas por la empresa; y por supuesto en un control permanente.

Entonces aquí la D.E. brinda un primer beneficio, este es, poder establecer e implementar una adecuada estructura interna para la organización. La Gerencia General ha tomado medidas y decisiones, a medida que ha identificado los problemas de tipo organizativo, relacionados con los grupos de referencia que intervienen en los diferentes procesos de la empresa,

- Supresión de cargos
- Consecución de nuevos colaboradores en las áreas que lo han requerido
- Identificación y determinación de líderes internos,
- Asignación de funciones y responsabilidades a estos líderes
- Conformación de grupos interdisciplinarios participativos
- Reuniones informativas colectivas
- Toma de decisiones consensuadas
- Continuo seguimiento y control

2.3.2.1 Plan Estratégico para la UNES PCA de Surtiquímicos Ltda. El PLAN ESTRATÉGICO para la UNES PCA, fue elaborado en 2009. La obtención de este plan es el resultado de ejecutar algunas de las acciones planteadas en el numeral 2.3.1.1. Lograr la puesta en marcha de este plan requiere continuar la aplicación de las otras acciones de la secuencia planteada en el mismo numeral.

A partir de este trabajo se plantean algunos cambios al Plan Estratégico que había para la UNES PCA. Los principales componentes de este plan son,

- **MISIÓN**, proveer soluciones a los clientes de los sectores atendidos (Pinturas, Construcción, Aseo, Cerámica) enfocados en productos diferenciados y Asesoría Técnica.

- **VISIÓN**, para el año 2012 ser considerados, como la primera alternativa para nuestros clientes, dado el portafolio integrado de materias primas y el liderazgo en tecnologías amigables con el medio ambiente. Proyectamos tener una participación de mercado del 3% del total de materias primas de nuestros segmentos objetivo y unas ventas 50% superiores para el 2012 respecto al 2008.

- **PLAN ESTRATÉGICO (acciones)**
 - **Pinturas y Construcción**
 - Consolidar las representaciones de Dow Coating Material y Dow Microbial Control
 - Continuar con el desarrollo de cuentas clave, contando con el apoyo del proveedor para tal fin
 - Desarrollar nuevas líneas de productos y proveedores alternativos.

 - **Aseo y Cerámica**

- Consolidar la representación de Dow Speciality Materials
 - Desarrollar cuentas estratégicas con la línea Acusol
 - Diseñar y desarrollar blends que nos permitan incorporar otros productos de Dow en el portafolio.
- **MAPA PARA ALCANZAR EL PLAN**
 - **Inversión**
 - 50 MM en equipos
 - Reuniones con el proveedor, capacitaciones y entrenamiento en México y/o Brasil para ingenieros de Surtiquímicos y/o clientes
 - Asistencia a eventos de los sectores (Pinturas, Construcción, Aseo) a nivel nacional e internacional
 - **Retorno y Rentabilidad**
 - Cumplimientos de presupuesto de ventas con UB mayores o iguales a 30%
 - **Otros recursos**
 - Recurso técnico especializado en construcción.
 - Recurso comercial adicional, uno para la zona norte, uno para la zona sur en Pinturas y Construcción. Uno para la línea de Aseo y Cerámica.

Se pone de manifiesto que el planteamiento formal de un Plan Estratégico, requerido y gestionado desde la Gerencia General como herramienta de D.E., es otra gran ventaja para la empresa, porque le da a todos los que conforman la organización, mayor conocimiento en cuanto a,

- Los recursos humanos y materiales que hay, los que se necesitan,
- Los negocios que tiene la empresa,
- Mercados en que participa la empresa,
- Proveedores,
- Competidores, etc.

Todo esto, siempre en función de potencializar la organización, crear valor y obtener ventajas competitivas, en pro de alcanzar las metas propuestas en el Plan Estratégico con su Misión, Visión y las políticas de calidad.

CAPÍTULO 3. GESTIÓN POR PROCESOS

La gestión por procesos es la vía para lograr la plena satisfacción de los clientes y conseguir su lealtad, porque permite identificar cuáles son sus necesidades, para determinar cómo cumplir con sus requisitos y finalmente alcanzar esa satisfacción.

Para lograr implementar la Gestión por Procesos, como se referenció en el capítulo anterior, la Dirección Estratégica debe liderar las actividades encaminadas a identificar de forma concreta y verídica las necesidades de los procesos de la organización, ya que estos se convertirán en la formación táctica que da cumplimiento a la estrategia organizacional.

3.1 BONDADES PARA LA EMPRESA

En Surtiquímicos se facilita la implementación de la Gestión por Procesos, debido a que la Gerencia General, en los últimos años se está preocupando por acercarse, conocer a los empleados e identificar entre ellos líderes, a los cuales potenciarles sus capacidades y darles un rol de autonomía y toma de decisiones.

Para Surtiquímicos Ltda, la implementación de la Gestión por Procesos, que debe ser patrocinada incondicionalmente por la Gerencia General, con la participación de todos los empleados, permitirá que se pueda llevar a cabo una gerencia por procesos, mediante lo cual se puede conseguir,

- Identificar y eliminar las causas de los problemas que se presenten
- Llevar a cabo efectivamente, la gerencia de los procesos de la empresa, justo donde se da cada uno de ellos
- Eliminar el trabajo que no genera valor, que el cliente no percibirá y mucho menos estará dispuesto a pagar por él.
- Mejoramiento continuo

- Empoderamiento
- trabajo en equipo
- liderazgo
- buen criterio y responsabilidad en los empleados para que ejecuten
- que la Alta Dirección se enfoque en visualizar el futuro de la organización.

3.2 VENTAJAS DE LA IMPLEMENTACIÓN DE LA GESTIÓN POR PROCESOS PARA LA UNES PCA.

- Poder ***alinear los objetivos de la organización***, plasmados en la MISIÓN y la VISIÓN, con las expectativas y necesidades de los clientes.
- ***Crear valor en la organización*** es una de las mayores ventajas que se espera obtener. En este caso, para la estructura actual de la empresa se busca que el proceso comercial esté diferenciado, con procesos y actividades claramente definidos, para que esta estructura sea una ***ventaja competitiva frente a sus competidores***.
- Poder señalar cómo están estructurados los flujos de información y recursos, entre los procesos definidos.
- Identificar cómo realmente se realiza y cómo se debe realizar el trabajo, cómo se articulan las relaciones proveedor- cliente entre funciones. Esto para la organización es poner a cada empleado de cara al cliente, tomando conciencia de que su trabajo y la calidad del mismo debe ser percibido finalmente en el producto que recibe el cliente, ya sea interno o externo.

3.3 PASOS PARA LA IMPLEMENTACIÓN DE UNA GESTIÓN POR PROCESOS

- Identificar clientes y sus necesidades
- Definir servicios/productos
- Desarrollar el mapa de procesos
 - Describir procesos
 - Diagramar procesos
 - Análisis de datos y mejora del proceso

3.4 PROCESOS

Un proceso se define como una secuencia de actividades orientadas a generar valor agregado sobre unas entradas y, suministrar un producto o servicio que satisfaga las necesidades o requerimientos de un cliente externo y/o interno.

Se habla realmente de proceso si cumple con las siguientes características:

- Se pueden describir las Entradas y las Salidas
- Una de las características significativas de los procesos es que son capaces de cruzar verticalmente y horizontalmente la organización.
- Se requiere hablar de metas y fines en vez de acciones y medios. Un proceso responde a la pregunta "QUE", no al "COMO".
- El proceso tiene que ser fácilmente comprendido por cualquier persona de la organización.
- El nombre asignado a cada proceso debe ser sugerente de los conceptos y actividades incluidos en el mismo

A partir de los procesos se puede gestionar toda la organización y este modelo se denomina Gestión por Procesos.

3.4.1 Mapa de procesos. Es la manera más representativa de reflejar los procesos, su interacción y clasificación a través de una estructura gráfica. Para desarrollar un mapa de procesos se requiere identificar los procesos estratégicos, los procesos operativos o misionales y los procesos de apoyo.

Procesos estratégicos: Son aquellos procesos que están bajo la responsabilidad de la dirección. Se refieren a los procesos de planeación y a otros que se consideren ligados a factores clave o estratégicos.

Procesos Operativos o misionales: Son aquellos ligados directamente a la realización del producto y/o prestación del servicio. Son los procesos del negocio o misionales.

Procesos de apoyo: Son aquellos que dan soporte a los misionales, se suelen referir a procesos relacionados con recursos y mediciones.

La estructura que representa esta clasificación es la siguiente:

Gráfico 6. Mapa de procesos organizacional



3.5 APLICACIÓN GESTIÓN POR PROCESOS A SURTIQUIMICOS LTDA

Esta primera parte del marco conceptual, aplicado a la UNES PCA de SURTIQUÍMICOS LTDA, da inicio al desarrollo de la implementación de la Gestión por Procesos para buscar la mejora de los procesos existentes.

Se establece como proceso principal la UNES PCA, se identifican los procesos que se desarrollan a su vez dentro de este y se determina el alcance, se plantea el objetivo, se definen Insumos (entradas del proceso), se definen las salidas del proceso. Posteriormente con los procesos identificados se describe el mapa de procesos y la interacción de los procesos denominados esenciales, operativos o misionales.

3.5.1 Alcance del proceso para la UNES PCA. El proceso inicia con el contacto con el cliente y una asesoría técnica- comercial; posteriormente, surge un pedido formal, se gestiona este pedido internamente si hay disponibilidad de producto, o externamente si hay que hacer solicitud al proveedor; una vez se tiene el producto disponible se hace el despacho. Después del despacho se hace un seguimiento para verificar que el producto satisface las necesidades del cliente, y se cierra el proceso cuando se hace el pago de la factura comercial.

3.5.2 Objetivo. Comercializar los productos de la unidad estratégica de negocio PCA, garantizando la satisfacción de las necesidades y expectativas del cliente.

3.5.3 Insumos (entradas del proceso)

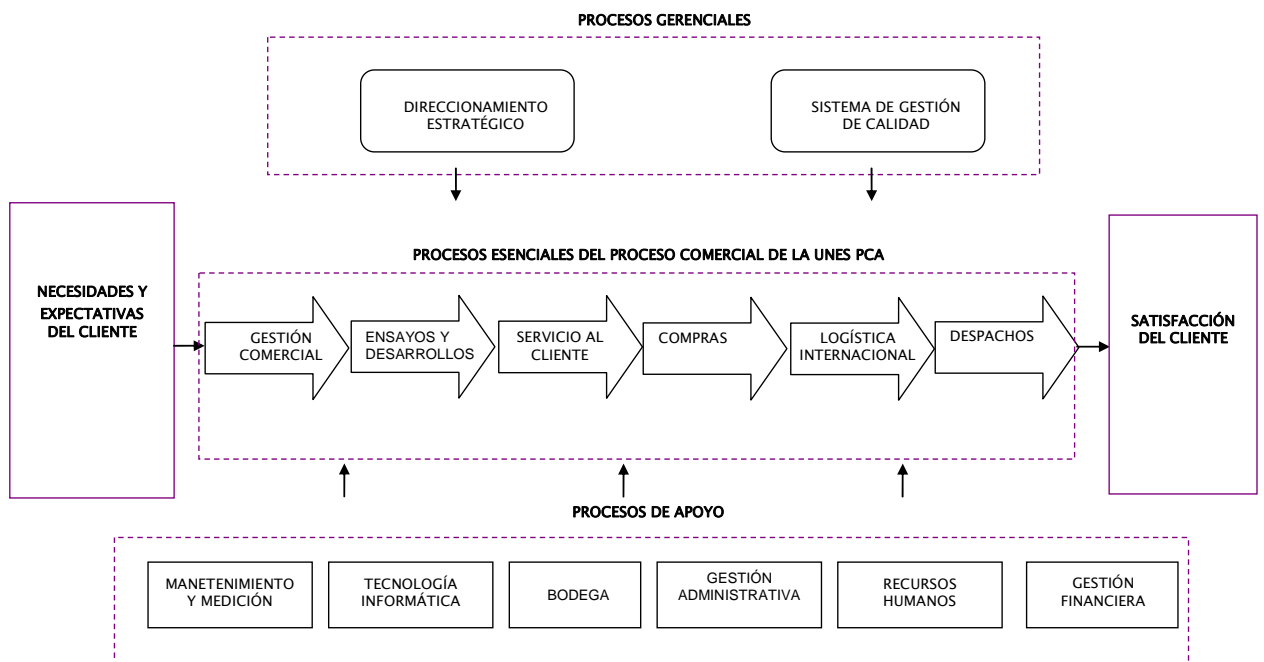
- Productos terminados → Dow Chemical Company y Lanxess
- Materia prima → Dow Chemical Company y Lanxess
- Necesidades, órdenes de compra → Clientes

3.5.4 Salidas del Proceso

- Producto y asesoría → Cliente
- Factura → Cliente

3.5.5 Mapa de Procesos y la interacción entre los procesos esenciales.

Grafico 7. Mapa de procesos. UNES PCA



En el mapa de procesos, se identifican los **Procesos Esenciales** para la UNES PCA cuyas interacciones se esquematizan en el gráfico 9.

También se identifican en el mapa de procesos, dos grupos de procesos complementarios a los procesos esenciales,

- Procesos Gerenciales: Direccionamiento Estratégico, Sistema de gestión de calidad.
- Procesos de Apoyo: Gestión financiera, mantenimiento y medición, tecnología informática, bodega, gestión administrativa, recursos humanos.

Grafico 8. Interacción de procesos operativos

| | | | | PROCESOS QUE RECIBEN LOS PRODUCTOS | | | | | | |
|----------|--------------------------------|-------------------------|--------------------------------|------------------------------------|-----------------------|---------------------|---------|-------------------------|-------------------------|---------------|
| | | PROCESOS | PRODUCTO | GESTIÓN COMERCIAL | ENSAYOS Y DESARROLLOS | SERVICIO AL CLIENTE | COMPRAS | LOGÍSTICA INTERNACIONAL | OPERACIONES Y DESPACHOS | |
| CLIENTES | PROCESOS QUE PROVEEN PRODUCTOS | GESTIÓN COMERCIAL | Orden de pedido | | X | | X | | X | CLIENTES X |
| | | ENSAYOS Y DESARROLLOS | Informe de resultados | X | | | | | | |
| | | SERVICIO AL CLIENTE | Clientes satisfechos | X | | | | | | |
| | | COMPRAS | Adquisición de producto | X | | | | X | | |
| | | LOGÍSTICA INTERNACIONAL | Entrega de producto a bodega | | | | | | X | |
| | | OPERACIONES Y DESPACHOS | Entrega de producto al cliente | | | | | | | |

3.6 CARACTERIZACIÓN DE PROCESOS

Para que una organización funcione de manera eficaz, tiene que identificar y gestionar numerosas actividades relacionadas entre sí.

Una actividad que utiliza recursos, y que se gestiona con el fin de permitir que los elementos de entrada se transformen en resultados, se puede considerar como un proceso.

Frecuentemente el resultado de un proceso constituye directamente el elemento de entrada del siguiente proceso.

La aplicación de un sistema de procesos dentro de la organización, junto con la identificación e interacciones de estos procesos, así como su gestión, puede denominarse como “enfoque basado en procesos”.

Una ventaja del enfoque basado en procesos es el control continuo que proporciona sobre los vínculos entre los procesos individuales dentro del sistema de procesos, así como sobre su combinación e interacción. Como beneficios tenemos los siguientes:

- a. identificar los procesos
- b. Determinar la secuencia e interacción de estos procesos
- c. Determinar los criterios y métodos necesarios
- d. Asegurarse de la disponibilidad de recursos de información
- e. Realizar medición seguimiento y análisis del proceso
- f. Mejora continua

Tabla 5. Contenido de una caracterización

| CONTENIDO BÁSICO | ELEMENTOS DEL PROCESO |
|--------------------------------|--|
| Identificación básica | <ul style="list-style-type: none"> • Nombre • Objetivo • Requisitos |
| Flujo del proceso | Procesos de nivel inferior o actividades (PHVA) |
| Interacción con otros procesos | Insumos – proveedores – medios (entradas) Productos – clientes – medios (salidas – resultados) |
| Recursos | <ul style="list-style-type: none"> • Humanos/organizaciones • Infraestructura (software, equipos de operación) • Información (documentos, registros) • Conocimiento y habilidades (competencias del proceso) |
| Seguimiento y medición | <ul style="list-style-type: none"> • Actividades de seguimiento • Indicadores del proceso. |

La información que contiene una caracterización puede ser tan detallada como lo desee la organización, y puede incluir otro tipo de información, por ejemplo:

- Límites del proceso
- Líder del proceso
- Alcance del proceso
- Variables de control
- Inspecciones
- Registros

La caracterización deberá reflejar, de una manera muy clara, el objetivo del proceso como una de las características más relevantes.

3.6.1 Flujoograma de procesos. El flujoograma de procesos es comúnmente usado para:







- Entender un proceso e identificar las oportunidades de mejora de la situación actual.
- Diseñar un nuevo proceso, incorporando las mejoras (situación deseada).
- Facilitar la comunicación entre las personas involucradas en el mismo proceso.
- Divulgar, en forma clara y concisa, informaciones sobre procesos

Los pasos para elaborar un flujoograma de procesos son:

- Definir el proceso que se va a realizar.
- Escoger un proceso relacionado con el producto o servicio más importante, desde el punto de vista del cliente.
- Elaborar un flujo del proceso, identificando sus grandes bloques de actividades.
- Organizar, para la elaboración del flujoograma, un grupo compuesto por las personas involucradas en las actividades del proceso.

- Definir detalladamente las etapas del proceso y describir las actividades y los productos o los servicios que resulten de cada una de ellas.

Gráfico 9. Simbología de diagrama de flujo.

| SIMBOLOGÍA DE DIAGRAMA DE FLUJO (I) | | |
|---|------------|--|
| SÍMBOLO | NOMBRE | DESCRIPCIÓN |
|  | CONECTOR | Nombramos un proceso independiente que en algún momento aparece relacionado con el proceso principal |
|  | TERMINADOR | En su interior se situamos materiales, información o acciones para comenzar el proceso o para mostrar el resultado en el final del mismo |
|  | PROCESO | Tarea o actividad llevada a cabo durante el proceso, puede tener muchas entradas pero una salida |
|  | DATOS | Situamos en su interior la información necesaria para alimentar una actividad |
|  | DECISIÓN | Indicamos puntos donde se toman decisiones: si, no, abierto, cerrado |
|  | DOCUMENTO | Se utiliza para hacer referencia a la consulta de un documento específico en un punto del proceso |

3.7 DOCUMENTACIÓN

Permite la comunicación del propósito y la coherencia de la acción. Su utilización contribuye a:

- Lograr la conformidad con los requisitos del cliente y la mejora de la calidad

- Proveer la formación apropiada
- La reproducibilidad y la trazabilidad
- Proporcionar evidencias objetivas
- Evidencias objetivas

Documentar es definir ampliamente las responsabilidades, el lugar, el momento y la forma como debe ejecutarse cualquier actividad.

Tiene como propósitos:

- Definir una forma única de trabajo, para que los resultados obtenidos sean estándar de una persona a otra, de un departamento a otro o de una planta a otra.
- Dar a conocer con claridad las responsabilidades o bien en donde terminan las labores de una persona y en donde la pasa al compañero(a).
- Capacitar de forma eficaz al personal que ingresa a la empresa, mediante el manual de funciones correspondiente para cada cargo.

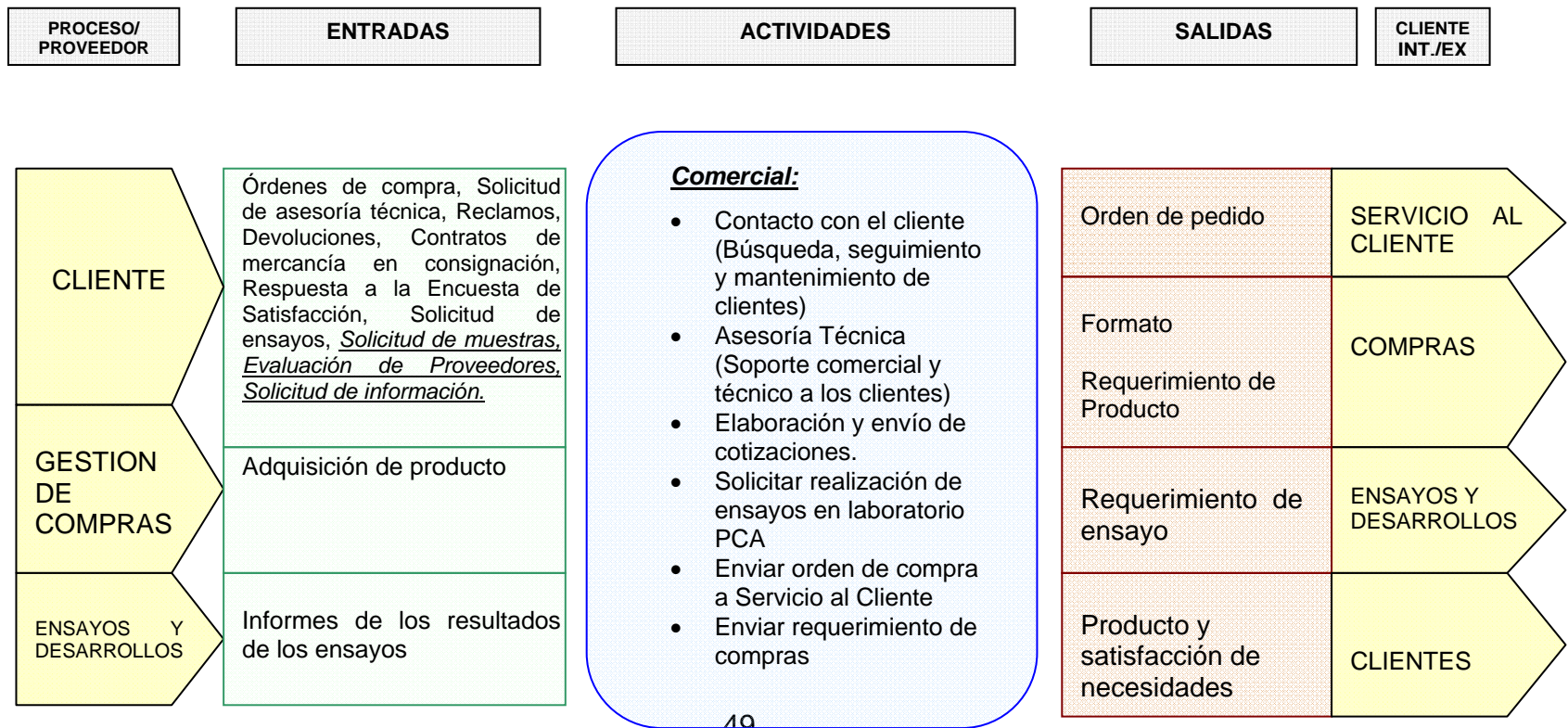
Cualquier sistema implantado en la organización debe documentarse, particularmente, cuando requiere que esas actividades se repitan de la mejor manera.

3.8 CARACTERIZACIONES, FLUJOGRAMAS Y DESCRIPCIONES DE SURTIQUIMICOS

3.8.1 Proceso Comercial PCA

Grafico 10. Caracterización del Proceso Comercial

| OBJETIVO DEL PROCESO | RESPONSABLES EN EL PROCESO | |
|--|---|---|
| Identificar y satisfacer las necesidades de los clientes, a través de productos de calidad y asistencia técnica, generando utilidades para la compañía | Líder del Proceso: Director Comercial | Personal de apoyo: Jefe Comercial, Jefe Técnico, Rep.Comercial, Coord. de Laboratorio, Coord. de Servicio al Cliente, Repres. de Servicio al Cliente. |



| RECURSOS | | DOCUMENTOS | | REGISTROS | | | |
|--|--|--|--|---|--|------|--|
| Financieros (presupuesto) Sistemas (soporte técnico y asesoría Gestión Humana (capacitación, nómina, seguridad social, buen ambiente de trabajo) Infraestructura (computador, software, Requisitos Legales y otros | | CM-P-01 Comercial C-P-01 Elaboración y control de documentos C-P-02 Control de registros C-P-03 Acciones de mejora C-P-04 Auditorías internas C-M-01 Manual de calidad | | CM-F-04 Solicitud Contrato de Mcia. en Consignación (C) CM-F-05 Contrato Mcia en Consignación (C) CM-F-09 Encuesta de Satisfacción (S.C) CM-F-10 Solicitud Trabajo Laboratorio (L) CM-F-12 Control para Indicadores (S.C) | | | |
| MECANISMOS DE CONTROL | | | | | | | |
| Actas de visitas en el sistema de operación CRM (C) Registro Mensual de Visitas a clientes en el sistema de operación CRM (CV) Informes de cumplimientos presupuesto y estimados de ventas.(CV) | | | | | | | |
| INDICADORES | | | | | | | |
| Nombre Indicador | | Fórmula | | Frecuencia | | Meta | |
| Cumplimiento de Presupuesto y Estimado de Ventas (CV) | | Ventas / Presupuesto * 100 | | Mensual | | 100% | |

Grafico 11. Flujograma proceso comercial

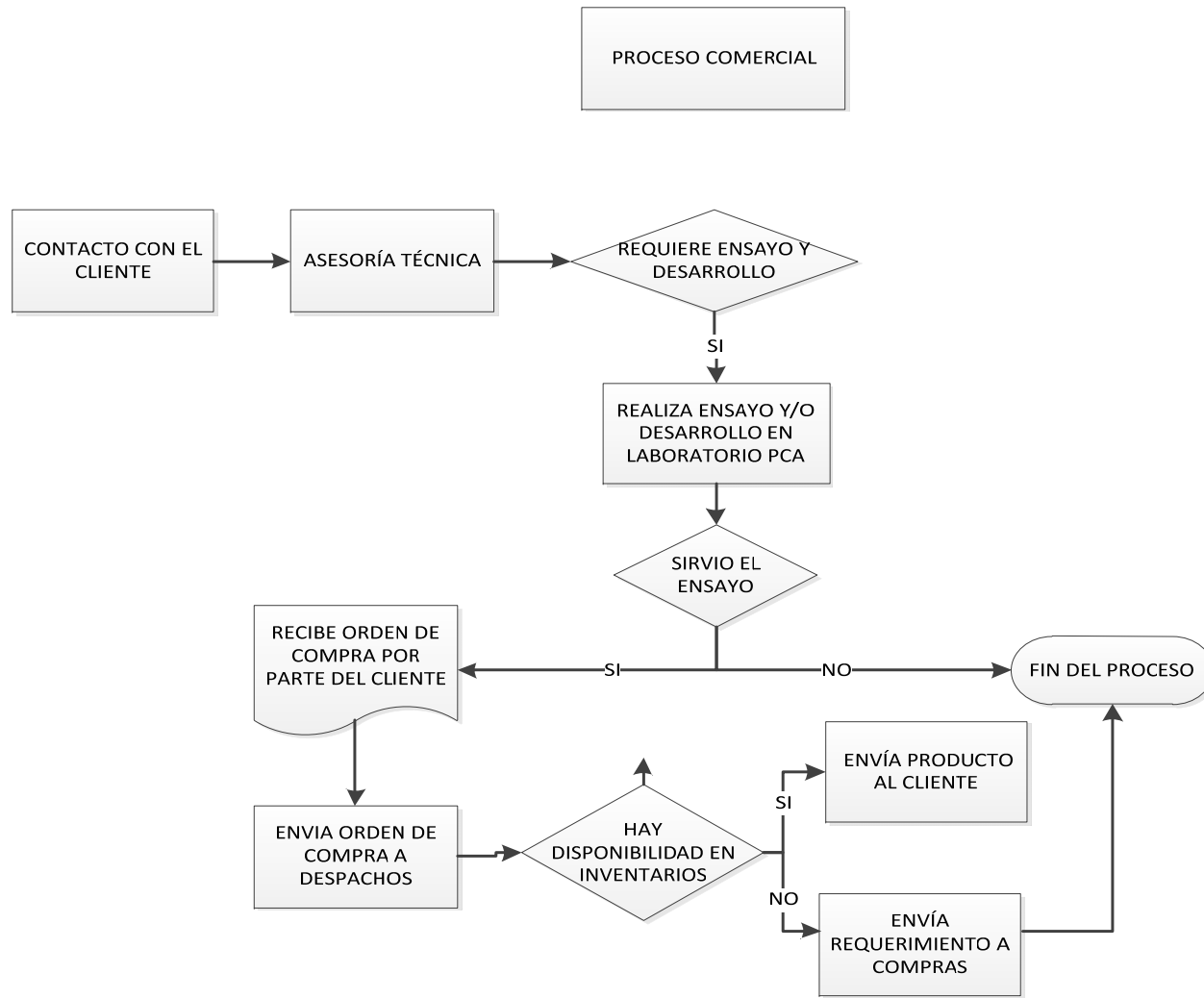


Tabla 6. Descripción proceso comercial

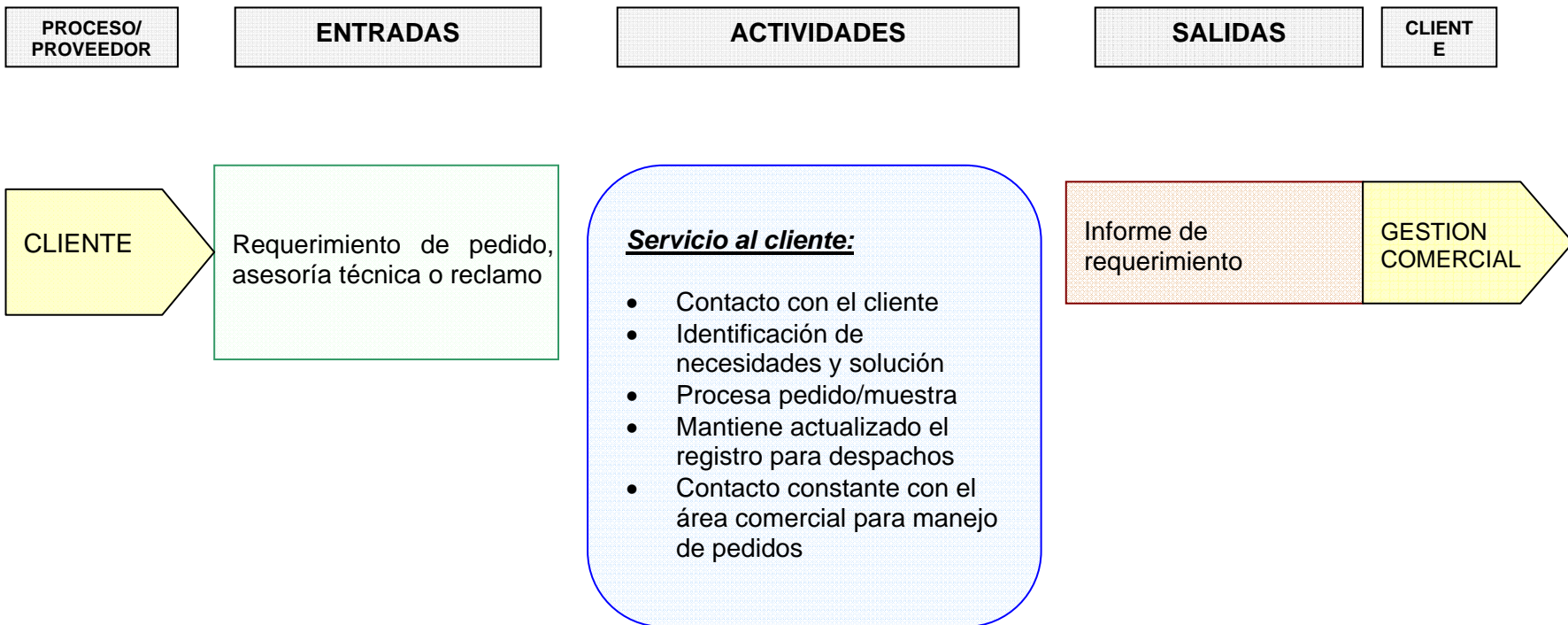
| PROCESO COMERCIAL | | | | | | |
|--|--------------------------|--------------------------|--------------------------|--------------------------|--|--|
| ACTIVIDAD | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | DESCRIPCIÓN | RESPONSABLE |
| CONTACTO CON EL CLIENTE | X | | | | Se realiza a través de consultas de bases de datos, visitas de los Representantes Comerciales, contacto telefónico o remitidos por el representado, referidos y página web. Si el contacto lo hace el cliente directamente a través de una llamada telefónica a Servicio al Cliente se debe informar al Representante Comercial. | REPRESENTANTE COMERCIAL Y SERVICIO AL CLIENTE |
| ASESORÍA TÉCNICA | X | | | | Se realiza a través de llamadas telefónicas, correo electrónico y visitas. Las visitas realizadas a los clientes se realizan según la planeación de trabajo semanal de cada uno de los Representantes Comerciales con base en el potencial de compras del cliente y una estrategia establecida, también por solicitud de los clientes. Para esta actividad se puede requerir el manejo de información técnica (fichas y hojas de seguridad) disponible en medios magnéticos o en la red. | REPRESENTANTE COMERCIAL, REPRESENTANTE DE SERVICIO AL CLIENTE |
| CREACIÓN DE CLIENTES | X | | | | Cuando se hace contacto con un cliente nuevo, el representante Comercial debe crear el cliente en CRM y Servicio al cliente debe crearlo en el sistema de Información GP, para lo que se le solicita al cliente la copia de su RUT o Certificado de Cámara de Comercio. | REPRESENTANTE COMERCIAL, REPRESENTANTE DE SERVICIO AL CLIENTE |
| MANEJO DE MUESTRAS SIN VALOR COMERCIAL | | X | X | | Se puede presentar después de la asesoría técnica o visitas a los clientes, el requerimiento de muestras de algún producto para ser evaluada por el cliente. El representante Comercial hace la solicitud por CRM, Servicio al cliente recibe automáticamente un mensaje con esta solicitud y la procesa verificando disponibilidad y haciendo el pedido a Gestión de Despachos para su alistamiento y entrega al cliente | REPRESENTANTE COMERCIAL, REPRESENTANTE DE SERVICIO AL CLIENTE, DESPACHOS Y OPERACIONES |
| ENSAYO Y/O DESARROLLO | X | | | | Se puede presentar este requerimiento después de la asesoría y seguimiento a los clientes, para evaluar nuevo producto que se quiere introducir, para comparar desempeño entre productos del portafolio de Surtiquímicos y la competencia. Se programa y desarrolla el ensayo por parte del coordinador de laboratorio de PCA, de acuerdo con instrucciones del Representante Comercial o el jefe técnico. | COORDINADOR DE LABORATORIO PCA, JEFE TÉCNICO, REPRESENTANTE COMERCIAL |

| PROCESO COMERCIAL | | | | | | |
|--|--------------------------|--------------------------|--------------------------|--------------------------|--|--|
| ACTIVIDAD | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | DESCRIPCIÓN | RESPONSABLE |
| RECEPCIÓN DE ORDEN DE COMPRA POR PARTE DEL CLIENTE | | | X | | Se da después de que los ensayos o desarrollos son exitosos y los precios presentados a los clientes son satisfactorios para estos. También se da por requerimiento normal y habitual de los clientes por productos que consume en su proceso de producción. Llegan vía fax, correo electrónico, llamadas telefónicas al Representante o a Servicio al cliente | REPRESENTANTE COMERCIAL, SERVICIO AL CLIENTE |
| ENVIO ORDEN DE COMPRA A DESPACHOS | X | | | | Una vez se recibió la orden de compra o pedido, servicio al cliente elabora en el sistema de información GP un pedido interno que envía a proceso de Despachos | SERVICIO AL CLIENTE |
| VERIFICACIÓN DE DISPONIBILIDAD DE PRODUCTO | | X | | | Despachos y operaciones verifica disponibilidad de producto, | DESPACHOS Y OPERACIONES |
| DESPACHO DE PRODUCTO AL CLIENTE | X | | | | Si hay producto se alista y se despacha al cliente. | DESPACHOS Y OPERACIONES |
| REQUERIMIENTO A COMPRAS | X | | | | Si no hay producto, Despachos y Operaciones le informa a Servicio al Cliente y al Representante Comercial encargado para que este haga el requerimiento al proceso de Compras | DESPACHOS Y OPERACIONES, REPRESENTANTE COMERCIAL |

3.8.2 Proceso servicio al cliente

Grafico 12. Caracterización servicio al cliente.

| OBJETIVO DEL PROCESO | RESPONSABLES EN EL PROCESO | |
|---|--|---|
| Mantener continua comunicación con el cliente para la solución oportuna de las necesidades durante todo el proceso. | Líder del Proceso: Coordinador Servicio al cliente | Personal de apoyo: Jefe Comercial, Jefe Técnico, Rep. Comercial, Coord. de Laboratorio, Coord. de Servicio al Cliente, Repres. de Servicio al Cliente. |



| RECURSOS | DOCUMENTOS | REGISTROS |
|--|---|-------------------------------------|
| Financieros (presupuesto) Sistemas (soporte técnico y asesoría Gestión Humana (capacitación, nómina, seguridad social, buen ambiente de trabajo) Infraestructura (computador, software, Requisitos Legales y otros | CM-SC-01 Servicio al cliente C-P-01 Elaboración y control de documentos C-P-02 Control de registros C-P-03 Acciones de mejora C-P-04 Auditorías internas C-M-01 Manual de calidad | Encuestas realizadas a los clientes |

MECANISMOS DE CONTROL

Registro Mensual de Visitas a clientes en el sistema de operación CRM (CV)

INDICADORES

| Nombre Indicador | Fórmula | Frecuencia | Meta |
|------------------|---------|------------|------|
|------------------|---------|------------|------|

| | | | |
|----------------------|---|---------|------|
| Clientes satisfechos | $\frac{\# \text{ respuestas positivas del cliente}}{\# \text{ clientes encuestados}} * 100\%$ | Mensual | 100% |
|----------------------|---|---------|------|

Grafico 13. Flujograma proceso servicio al cliente

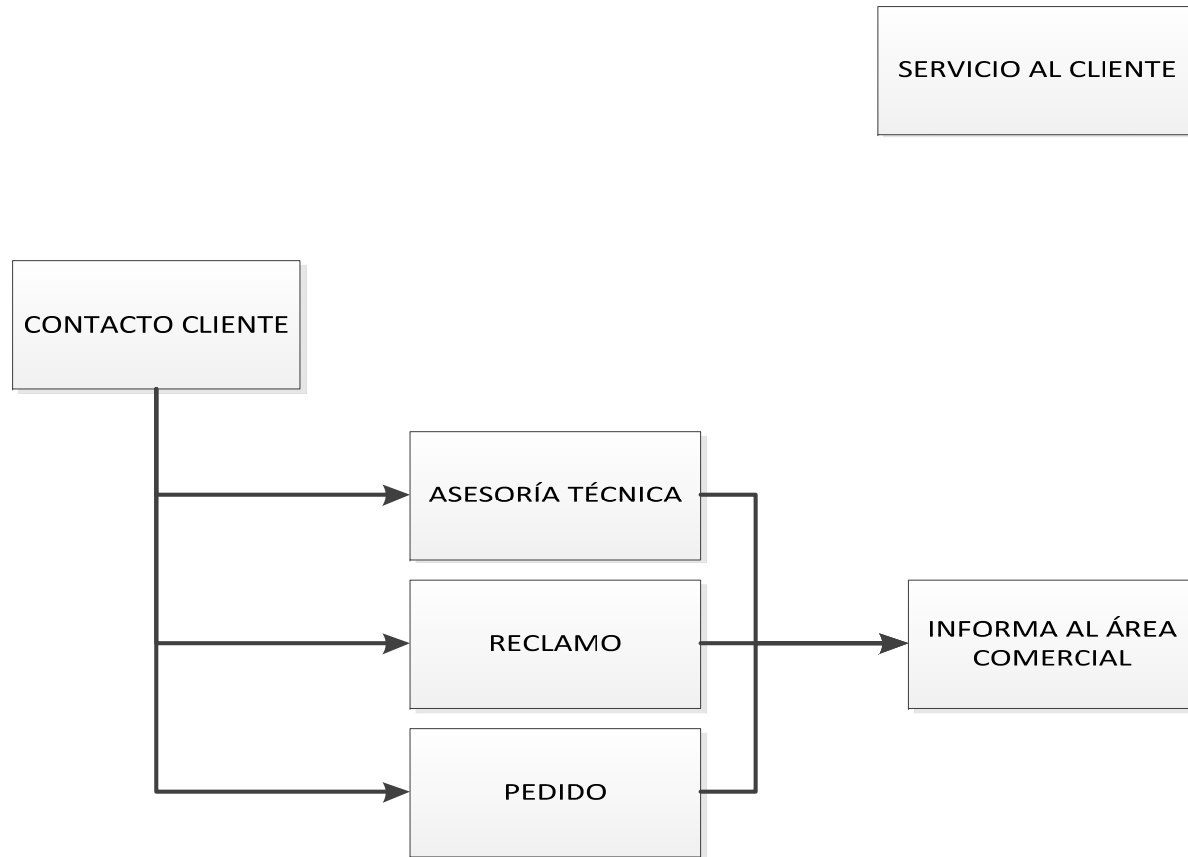


Tabla 7. Descripción proceso servicio al cliente

| PROCESO SERVICIO AL CLIENTE | | | | | |
|-----------------------------|--------------------------|--------------------------|--------------------------|--|------------------------------------|
| ACTIVIDAD | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | DESCRIPCIÓN | RESPONSABLE |
| CONTACTO CLIENTE | X | | | El cliente se contacta directamente a través de una llamada telefónica con Servicio al Cliente. En este momento, puede estar requiriendo: Asesoría técnica o hacer un reclamo. | COORDINADOR DE SERVICIO AL CLIENTE |
| INFORMA AL ÁREA COMERCIAL | X | | | Por medio de un correo electrónico, llamada telefónica o personalmente, informa al comercial sobre las necesidades del cliente | COORDINADOR DE SERVICIO AL CLIENTE |
| PROCESA PEDIDO O MUESTRA | | | X | Procesa pedido o muestra de acuerdo a requerimiento del cliente o de Gestión Comercial | COORDINADOR DE SERVICIO AL CLIENTE |
| ENVÍA REGISTRO A DESPACHOS | X | | | Entrega registro de pedido a Gestión de Despachos. | COORDINADOR DE SERVICIO AL CLIENTE |

3.8.3 Proceso de compras

Grafico 14. Caracterización proceso compras

| OBJETIVO DEL PROCESO | RESPONSABLES EN EL PROCESO | |
|--|--|---|
| Planificar y realizar la compra de productos comercializados por <u>Surtiquímicos</u> , efectuando la selección y evaluación de proveedores. | Líder del Proceso: Jefe de Compras y Comercio Exterior Coordinador de Comercio Exterior | Personal de apoyo: Director Comercial Coordinador Comercial Asistente Comercio exterior |

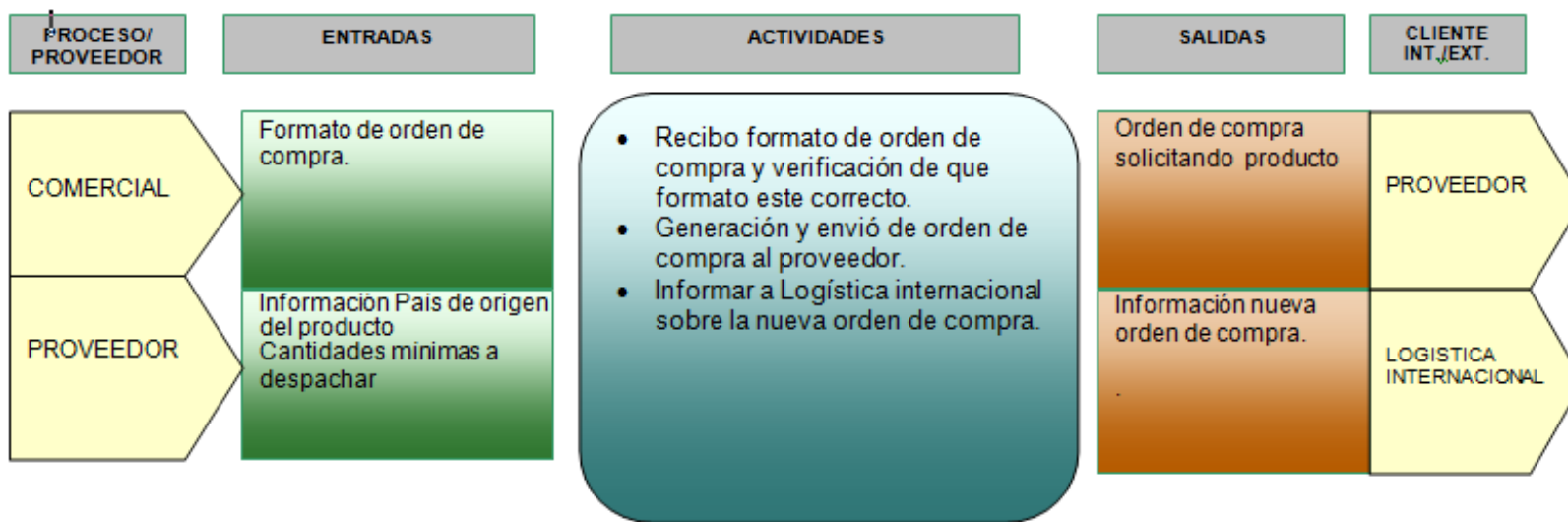


Grafico 15. Flujograma proceso compras

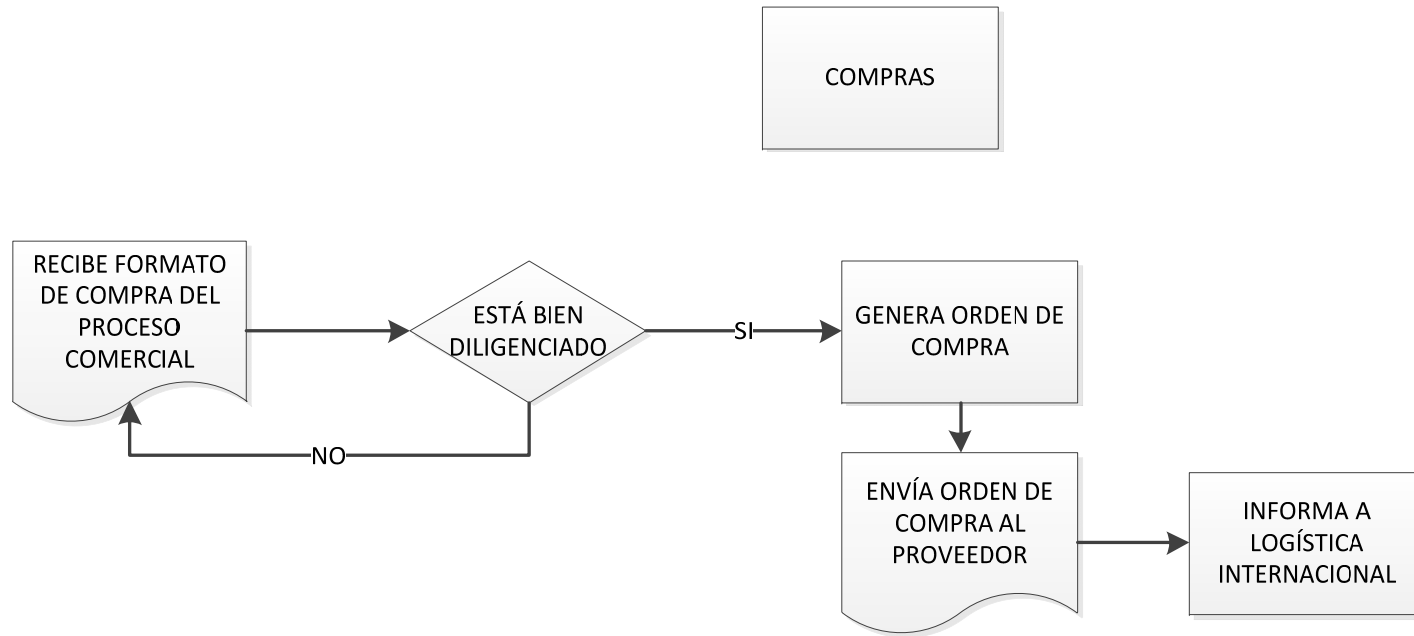


Tabla 8. Descripción proceso de compras

| PROCESO DE COMPRAS | | | | | | |
|--|--------------------------|--------------------------|-------------------------------------|--------------------------|---|---|
| ACTIVIDAD | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input checked="" type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | DESCRIPCIÓN | RESPONSABLE |
| RECIBE FORMATO DE COMPRA DEL PROCESO COMERCIAL | | | X | | Coordinador Comercial debe enviar formato de solicitud de compra para compras internacionales y/o productos nacionales, máximo el 12 de cada mes. | COORDINADOR COMERCIAL |
| SI FORMATO ESTA BIEN DILIGENCIADO SE CONTINUA CON EL PROCESO | | X | | | Jefe de Compras y Comercio Exterior verifica que información de formato este completa. | JEFE DE COMPRAS Y COMERCIO EXTERIOR |
| SI FORMATO ESTA MAL DILIGENCIADO SE INICIA PROCESO DE NUEVO | | X | | | Si el formato está mal diligenciado o incompleto, se devuelve a Coordinador Comercial para su corrección. | JEFE DE COMPRAS Y COMERCIO EXTERIOR |
| SE GENERA ORDEN DE COMPRA | X | | | | Coordinador de Comercio Exterior o Asistente de Comercio Exterior generan orden de compra máximo el día siguiente hábil al recibo de la solicitud. | COORDINADOR DE COMERCIO EXTERIOR O ASISTENTE DE COMERCIO EXTERIOR |
| SE ENVÍA ORDEN DE COMPRA AL PROVEEDOR | | | X | | Se envía orden de compra al proveedor internacional o nacional de acuerdo al formato recibido. | COORDINADOR DE COMERCIO EXTERIOR O ASISTENTE DE COMERCIO EXTERIOR |
| SE INFORMA A LOGÍSTICA INTERNACIONAL SOBRE ORDEN DE COMPRA | X | | | | Se informa a Logística Internacional sobre la nueva orden de compra para que ellos continúen con el procedimiento de seguimiento y recibo de mercancía. | COORDINADOR DE COMERCIO EXTERIOR O ASISTENTE DE COMERCIO EXTERIOR |

3.8.4 Proceso de logística internacional

Grafico 16. Caracterización proceso de logística internacional



| RECURSOS | DOCUMENTOS | REGISTROS |
|---|---|--|
| Financieros (presupuesto) Sistemas (soporte técnico y asesoría) Infraestructura (computador, software, scanner, teléfono, calculadora) Gestión Humana (capacitación, nómina, seguridad social) Arancel de Aduanas | CE-P-01 Importaciones CE-P-02 Exportaciones C-P-01 Elaboración y control de documentos C-P-02 Control de registros C-P-03 Acciones de mejora C-P-04 Auditorías internas C-M-01 Manual de calidad C-F-03 Control de documentos externos | CE-F-01 Liquidación de Importaciones CE-F-02 Inspección de contenedores CE-F-04 Seguimiento contenedores CE-F-06 Instrucciones de despacho CE-F-07 Pro-forma CE-F-08 Lista de Empaque CE-F-09 Informe de exportaciones |

MECANISMOS DE CONTROL

Reunión mensual interna
 Revisión de facturas y documentos de embarque
 Revisión mercancía en transito
 Auditorías internas

| INDICADORES | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | |
|------------------------------------|---|-------------|---|--------------|----------------|-------------|---------|----------|----|-----------|----|--------|----|--------------|--------|----|--------|----|-----|----|----------------|-----------------|-----------|------------------|------------|------------|-----------|--|----------------|------------|
| Nombre Indicador | Fórmula | Frecuencia | Meta | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | |
| Lead Time Proveedores del Exterior | Fecha Llegada a Bodega - Fecha Colocación Orden de Compra | Trimestral | <table border="1"> <thead> <tr> <th><u>PROV.</u></th> <th><u>PROCED.</u></th> <th><u>META</u></th> </tr> </thead> <tbody> <tr> <td rowspan="3">LANXESS</td> <td>Alemania</td> <td>60</td> </tr> <tr> <td>Argentina</td> <td>60</td> </tr> <tr> <td>Brasil</td> <td>90</td> </tr> <tr> <td rowspan="3">DOW CHEMICAL</td> <td>Brasil</td> <td>60</td> </tr> <tr> <td>México</td> <td>50</td> </tr> <tr> <td>Usa</td> <td>55</td> </tr> <tr> <td rowspan="3"><u>CARGILL</u></td> <td><u>Alemania</u></td> <td><u>80</u></td> </tr> <tr> <td><u>Argentina</u></td> <td><u>100</u></td> </tr> <tr> <td><u>Usa</u></td> <td><u>75</u></td> </tr> <tr> <td></td> <td><u>Francia</u></td> <td><u>100</u></td> </tr> </tbody> </table> | <u>PROV.</u> | <u>PROCED.</u> | <u>META</u> | LANXESS | Alemania | 60 | Argentina | 60 | Brasil | 90 | DOW CHEMICAL | Brasil | 60 | México | 50 | Usa | 55 | <u>CARGILL</u> | <u>Alemania</u> | <u>80</u> | <u>Argentina</u> | <u>100</u> | <u>Usa</u> | <u>75</u> | | <u>Francia</u> | <u>100</u> |
| <u>PROV.</u> | <u>PROCED.</u> | <u>META</u> | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | |
| LANXESS | Alemania | 60 | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | |
| | Argentina | 60 | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | |
| | Brasil | 90 | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | |
| DOW CHEMICAL | Brasil | 60 | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | |
| | México | 50 | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | |
| | Usa | 55 | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | |
| <u>CARGILL</u> | <u>Alemania</u> | <u>80</u> | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | |
| | <u>Argentina</u> | <u>100</u> | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | |
| | <u>Usa</u> | <u>75</u> | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | |
| | <u>Francia</u> | <u>100</u> | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | |
| Lead Time información contabilidad | $\% \text{ de Lead Time} = \frac{\# \text{ de importaciones a tiempo}}{\# \text{ de importaciones totales}} \times 100$ | Mensual | La meta es del 80% que corresponde a 6 días hábiles a partir del ingreso de la mcia al sistema hasta el envío de la información a contabilidad. | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | |
| Proceso de nacionalización | $\% \text{ de Lead Time} = \frac{\# \text{ de importaciones a tiempo}}{\# \text{ de importaciones totales}} \times 100$ | Mensual | La meta es del 75% que corresponde a 3 días hábiles a partir del arribo a puerto hasta la entrega al transportador, para la unidad de alimentos es de 6 días hábiles | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | |
| Transporte nacional | $\% \text{ de Lead Time} = \frac{\# \text{ de importaciones a tiempo}}{\# \text{ de importaciones totales}} \times 100$ | Mensual | La meta es del 80%, la cual se mide en días hábiles de acuerdo con el origen de la carga así: *Cgena/Bventura - Itagüí: 3 días *Cgena/Bventura - Bogotá: 3 días *Bventura-Cali - 1 día | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | |

Grafico 17. Flujoograma proceso de logística internacional

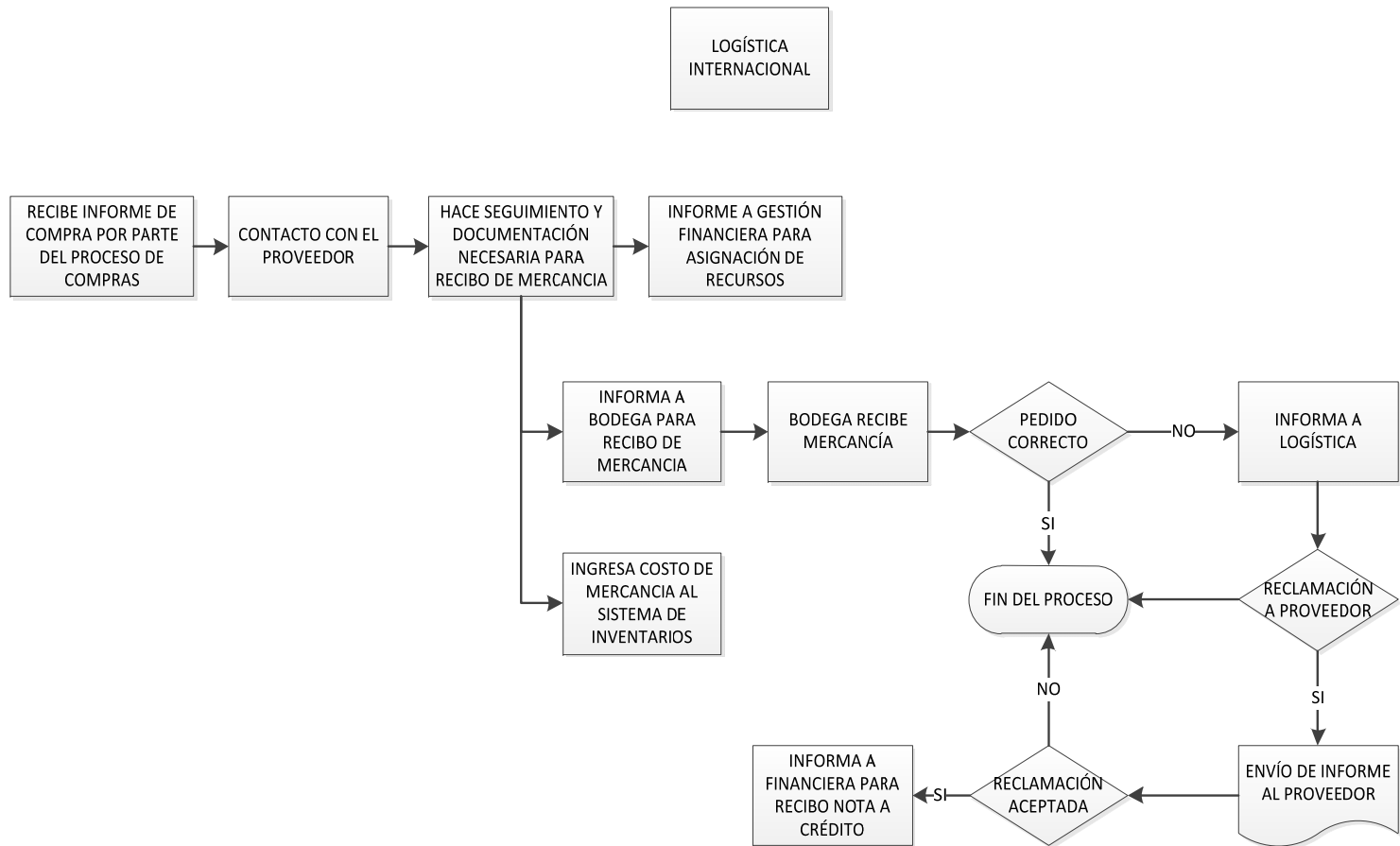


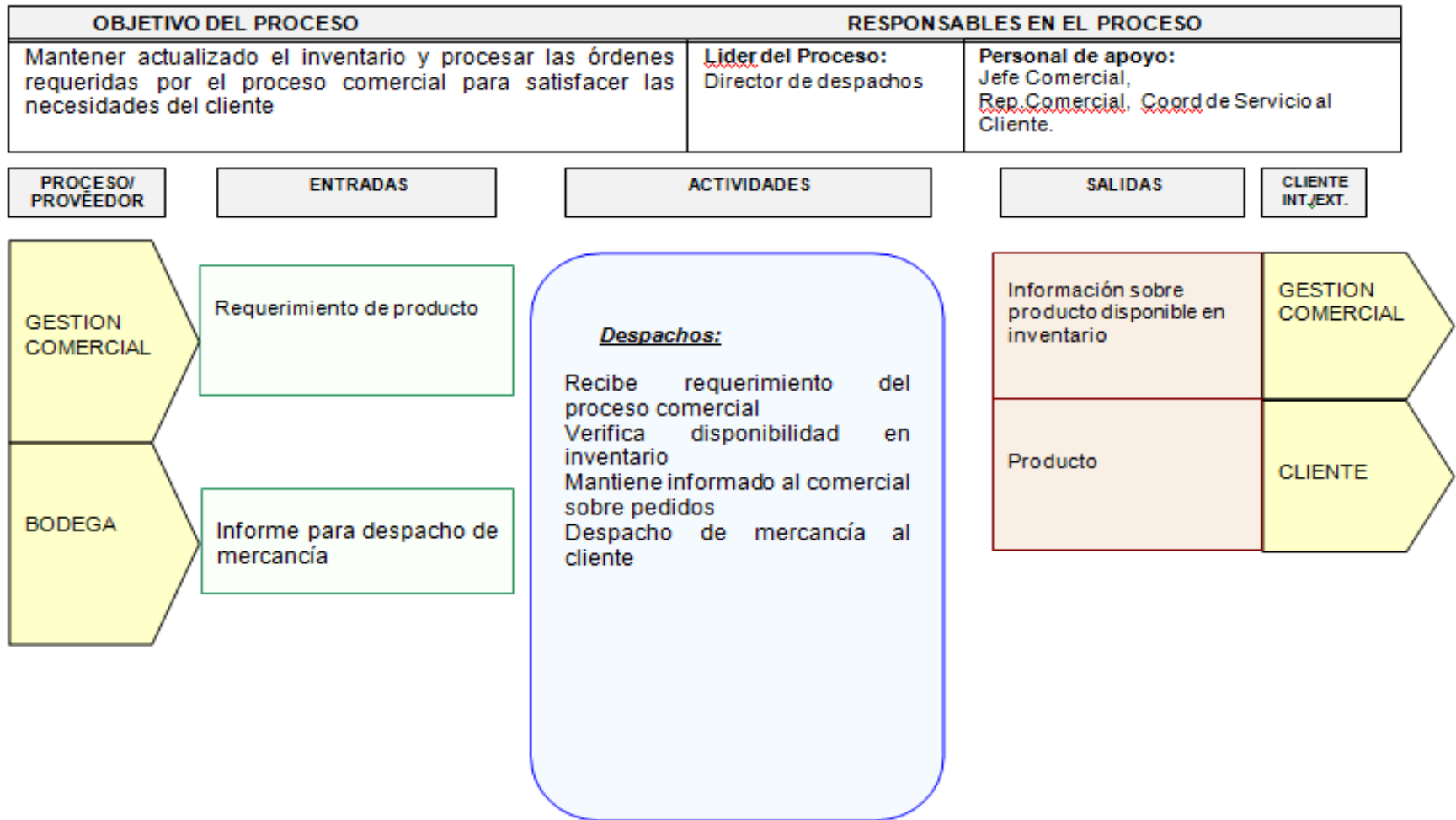
Tabla 9. Descripción de proceso de logística internacional

| PROCESO DE LOGÍSTICA INTERNACIONAL | | | | | | |
|---|--------------------------|--------------------------|--------------------------|--------------------------|---|--|
| ACTIVIDAD | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | DESCRIPCIÓN | RESPONSABLE |
| RECIBE INFORMACIÓN DE COMPRA POR PARTE DEL PROCESO DE COMPRAS | X | | | | Se abre carpeta con en número consecutivo correspondiente y se archivan allí todos los documentos concernientes a la operación de comercio exterior. | COORDINADOR DE COMERCIO EXTERIOR O ASISTENTE DE COMERCIO EXTERIOR |
| CONTACTO CON EL PROVEEDOR | X | | | | Se recibe telefónicamente o por correo electrónico información del proveedor con los detalles de embarque, confirmando fecha de zarpe, fecha de arribo y nombre de la naviera. | COORDINADOR DE COMERCIO EXTERIOR O ASISTENTE DE COMERCIO EXTERIOR |
| SEGUIMIENTO DOCUMENTACIÓN NECESARIA PARA RECIBO DE MERCANCÍA | X | | | | Se reciben documentos de embarque originales para nacionalizar y se revisan]; posteriormente, se envían al agente de aduana para iniciar proceso de nacionalización. Se actualiza la información en el sistema. | COORDINADOR DE COMERCIO EXTERIOR O ASISTENTE DE COMERCIO EXTERIOR |
| INFORME A GESTIÓN FINANCIERA PARA ASIGNACIÓN DE RECURSOS | X | | | | Se solicita por email a Gestión Financiera el envío de recursos financieros (anticipo) al agente de aduana para que haga trámite de nacionalización. | COORDINADOR DE COMERCIO EXTERIOR O ASISTENTE DE COMERCIO EXTERIOR |
| INGRESO DE COSTO DE MERCANCÍA AL SISTEMA DE INVENTARIOS | X | | | | Se hace pre liquidación de la importación en formato CE-F01, ingresando el factor de importación al sistema de información; este factor es el que determina el costo final de la mercancía. | COORDINADOR DE COMERCIO EXTERIOR O ASISTENTE DE COMERCIO EXTERIOR |
| INFORME A BODEGA PARA RECIBO DE MERCANCÍA | X | | | | Se informa a Bodega por email la llegada de la mercancía, y se envían los certificados de análisis de la mercancía a recibir. | COORDINADOR DE COMERCIO EXTERIOR O ASISTENTE DE COMERCIO EXTERIOR |
| BODEGA RECIBE MERCANCÍA | X | | | | Bodega recibe mercancía e informa a Logística internacional el arribo de la misma; debe verificar estado del empaque, cantidad y peso de la mercancía. | COORDINADOR DE BODEGA |
| SI PEDIDO ESTA CORRECTO, BODEGA INGRESA MERCANCÍA | | X | | X | Si después de la revisión el producto está conforme, Bodega procede a su ingreso al sistema de inventario, previa autorización de proceso | COORDINADOR DE BODEGA COORDINADOR DE COMERCIO EXTERIOR O ASISTENTE DE |

| PROCESO DE LOGÍSTICA INTERNACIONAL | | | | | |
|---|--------------------------|--------------------------|--------------------------|--|--|
| ACTIVIDAD | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | DESCRIPCIÓN | RESPONSABLE |
| AL SISTEMA DE INVENTARIO, FIN DEL PROCESO | | | | Logística. | COMERCIO EXTERIOR |
| SI PEDIDO ESTA INCORRECTO BODEGA INFORMA A PROCESO LOGÍSTICA | | X | | Si el producto se recibe en mal estado o con faltantes, Bodega informa a proceso Logística por email, y espera instrucciones para el ingreso del mismo al sistema de inventario. | COORDINADOR DE BODEGA |
| LOGÍSTICA PROCEDE CON RECLAMACIÓN AL PROVEEDOR | X | | | Proceso Logística procede con reclamación al proveedor vía email. | COORDINADOR DE COMERCIO EXTERIOR O ASISTENTE DE COMERCIO EXTERIOR |
| ENVIO DE INFORME AL PROVEEDOR | | | X | Se envía informe al proveedor vía email adjuntando los documentos soportes. | COORDINADOR DE COMERCIO EXTERIOR O ASISTENTE DE COMERCIO EXTERIOR |
| SI RECLAMACIÓN NO ES ACEPTADA, FIN DEL PROCESO | | X | X | Si la reclamación no es aceptada por el proveedor, Coordinador Comercial toma la decisión si continúa con reclamación o da fin al proceso. | COORDINADOR DE COMERCIO EXTERIOR O ASISTENTE DE COMERCIO EXTERIOR COORDINADOR COMERCIAL |
| SI RECLAMACIÓN ES ACEPTADA, SE INFORMA A GESTIÓN FINANCIERA PARA RECIBO DE NOTA CRÉDITO | | X | | Si la reclamación es aceptada, se debe informar a gestión financiera vía email sobre el envío de la nota crédito por parte del proveedor. | COORDINADOR DE COMERCIO EXTERIOR O ASISTENTE DE COMERCIO EXTERIOR |
| LIQUIDACIÓN FINAL DE LOS COSTOS DE IMPORTACIÓN | X | | | Se liquidan los costos de importación reales. | COORDINADOR DE COMERCIO EXTERIOR O ASISTENTE DE COMERCIO EXTERIOR |
| ENVIO DE CARPETA A GESTIÓN FINANCIERA | | | X | Envío de la carpeta de importación a gestión financiera para su contabilización en el sistema. | COORDINADOR DE COMERCIO EXTERIOR O ASISTENTE DE COMERCIO EXTERIOR |

3.8.5 Proceso de despachos

Grafico 18. Caracterización proceso de despachos



| RECURSOS | | DOCUMENTOS | | REGISTROS | |
|--|--|---|--|--|------|
| L Financieros (presupuesto) Sistemas (soporte técnico y asesoría) Gestión Humana (capacitación, nómina, seguridad social, buen ambiente de trabajo) Infraestructura (computador, software, Requisitos Legales y otros) | | CM-P-01 Despachos C-P-01 Elaboración y control de documentos C-P-02 Control de registros C-P-03 Acciones de mejora C-P-04 Auditorias internas C-M-01 Manual de calidad | | Formato de despacho de producto al cliente | |
| MECANISMOS DE CONTROL | | | | | |
| Registro de fechas estimadas para entrega de pedidos | | | | | |
| INDICADORES | | | | | |
| Nombre Indicador | | Fórmula | | Frecuencia | Meta |
| Despachos a tiempo | | $\frac{\# \text{ despachos entregados en tiempo estimado}}{\# \text{ total de despachos}}$ | | Mensual | 100% |

Grafico 19. Flujograma proceso de despachos

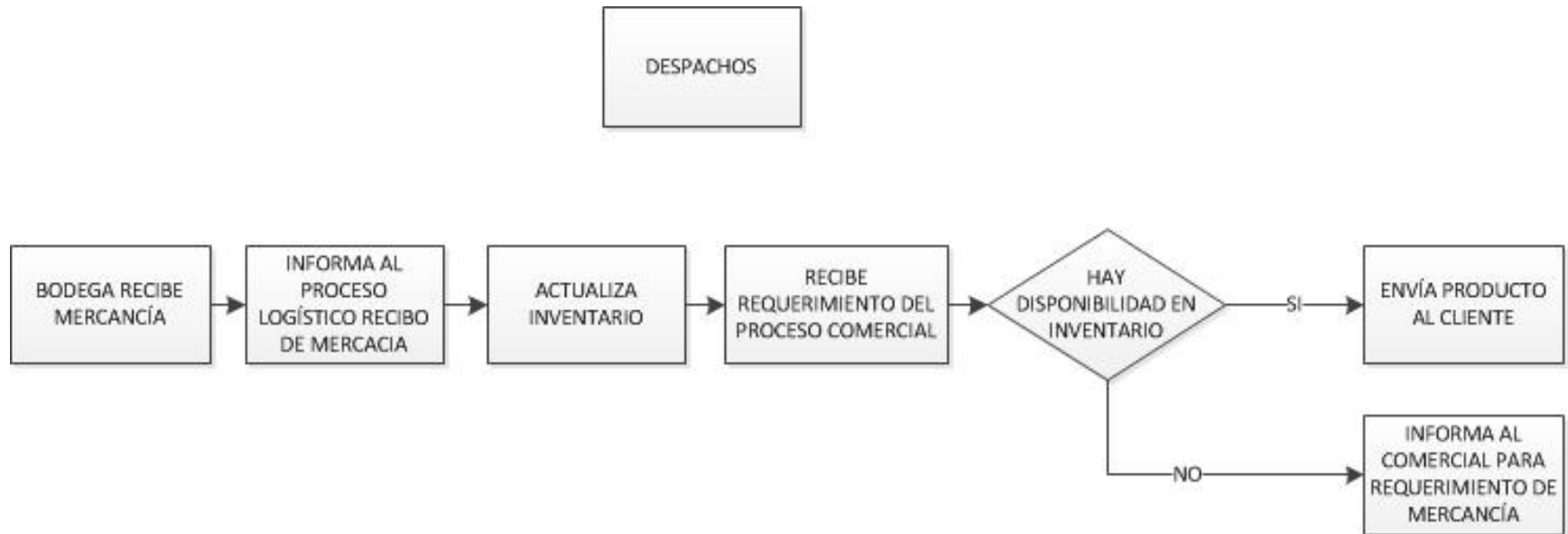
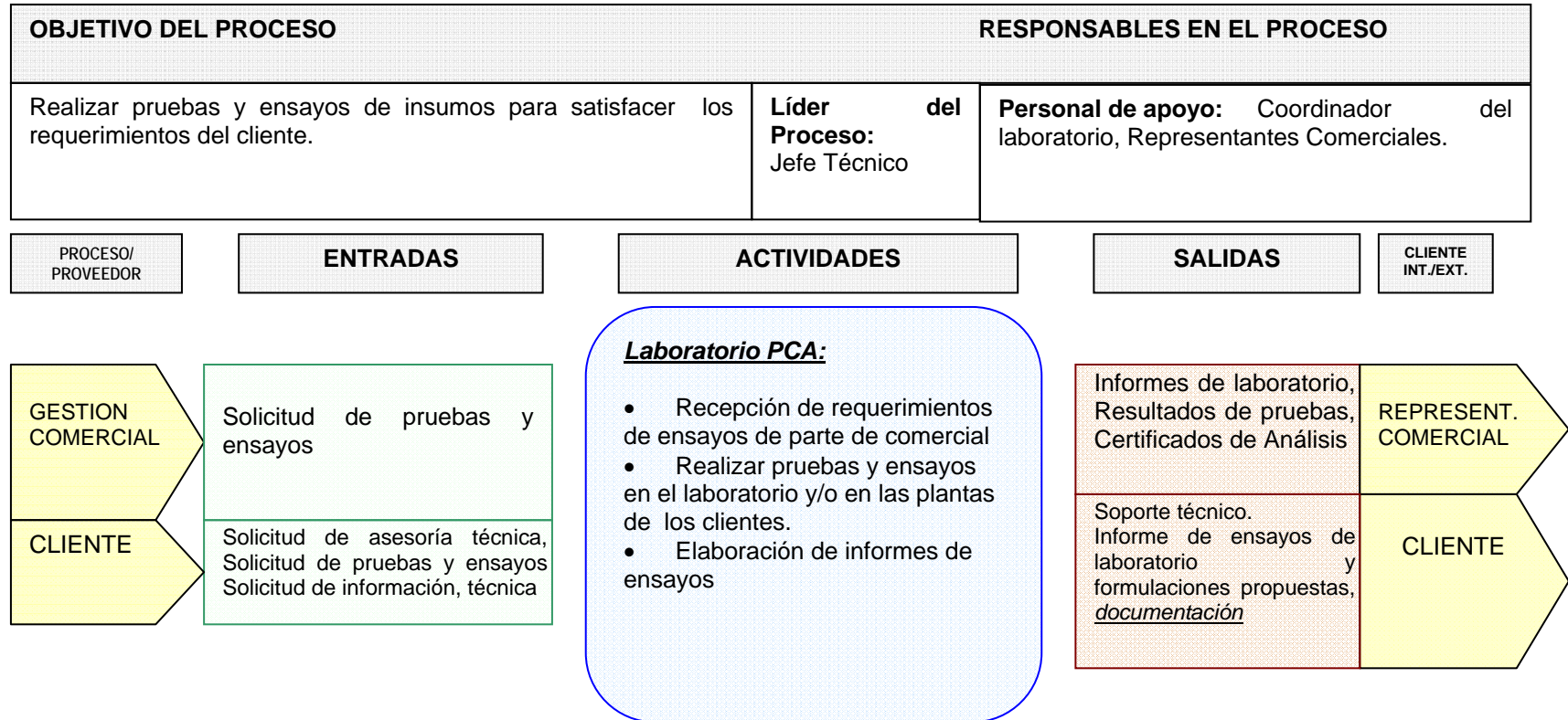


Tabla 10. Descripción proceso de despachos

| DESCRIPCIÓN PROCESO DESPACHOS | | | | | |
|--|--------------------------|--------------------------|--------------------------|---|--|
| ACTIVIDAD | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | DESCRIPCIÓN | RESPONSABLE |
| BODEGA RECIBE MERCANCÍA | X | | | Previa confirmación de Gestión Logística, bodega recibe mercancía y verifica estado del empaque y cantidades | COORDINADOR DE DESPACHOS |
| INFORMA AL PROCESO LOGÍSTICO RECIBO DE MERCANCÍA | X | | | Informa al proceso logístico recibo de la mercancía y estado de la misma | COORDINADOR DE DESPACHOS |
| ACTUALIZA INVENTARIO | X | | | Se ingresa al sistema de inventario la mercancía recibida, previa autorización de Proceso Logístico | COORDINADOR DE DESPACHO COORDINADOR DE COMERCIO EXTERIOR O ASISTENTE DE COMERCIO EXTERIOR |
| RECIBE REQUERIMIENTO DEL PROCESO COMERCIAL | X | | | A través de un correo electrónico recibe formato diligenciado con el requerimiento de producto enviado por el proceso comercial | COORDINADOR DE DESPACHOS |
| HAY DISPONIBILIDAD EN INVENTARIO | | X | | Verifica la disponibilidad en bodega del producto solicitado en inventario | COORDINADOR DE DESPACHOS |
| ENVÍA PRODUCTO AL CLIENTE | X | | | Coordina el transporte para que el producto llegue al cliente | COORDINADOR DE DESPACHOS |
| INFORMA AL COMERCIAL ENCARGADO | X | | | Por medio de un correo electrónico informa al comercial el envío del producto al cliente | COORDINADOR DE DESPACHOS |

3.8.6 Proceso de ensayos y desarrollos laboratorio PCA

Grafico 20. Caracterización Proceso de ensayos y desarrollos laboratorio pca



| RECURSOS | DOCUMENTOS | REGISTROS |
|--|---|---|
| Financieros Sistemas (soporte técnico y asesoría Gestión Humana (capacitación, nómina, seguridad social, buen ambiente de trabajo) Infraestructura (computador, software, <i>laboratorio y equipos</i>) Requisitos Legales y otros | CM-P-03 Laboratorio CM-P-04 Instrumentos de Seguimiento y Medición C-P-01 Elaboración y control de documentos C-P-02 Control de registros C-P-03 Acciones de mejora C-P-04 Auditorías internas C-M-01 Manual de calidad | CM-F-07 Solicitud de MSVC (C) CM-F-10 Solicitud Trabajo Laboratorio (L) CM-F-11 Trabajo de Laboratorio (L) CM-F-12 Control para Indicadores (S.C) CM-F-13 Informe de Resultados (S.C) CM-F-14 Control Mantenimiento Equipo Laboratorio (L) CM-F-15 Hoja de vida de equipos (L) CM-F-16 Verificación y calibración de equipos (L) |
| MECANISMOS DE CONTROL | | |

Registro en formato de trabajo de laboratorio CM-F-11 (LT)
Informe de Resultados CM-F-13 (LT)

INDICADORES

| Nombre Indicador | Fórmula | Frecuencia | Meta |
|------------------|---------|------------|------|
|------------------|---------|------------|------|

| | | | |
|---|---|---------|-----|
| # de ensayos que cumplen con los requerimientos del cliente | :# de ensayos que cumplen con los requerimientos del cliente/ total ensayos | Mensual | 90% |
| | | | |

Grafico 21. Flujograma Proceso de ensayos y desarrollos laboratorio PCA

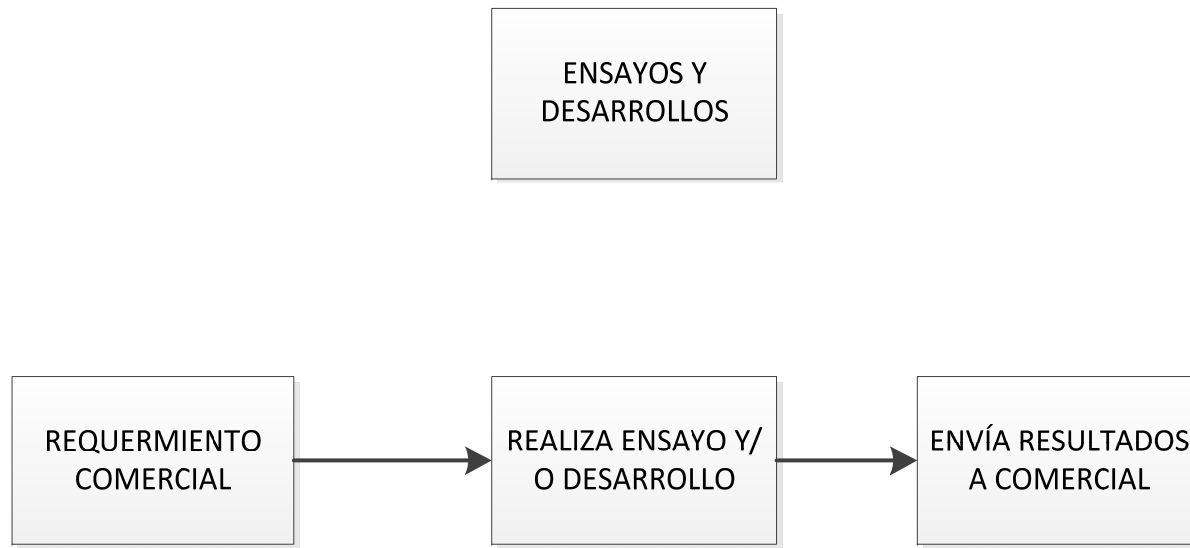


Tabla 11. Descripción Proceso de ensayos y desarrollos laboratorio pca

| PROCESO DE ENSAYOS Y DESARROLLOS | | | | | | |
|---|--------------------------|--------------------------|--------------------------|--|--|--|
| ACTIVIDAD | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | | DESCRIPCIÓN | RESPONSABLE |
| SOLICITUDES DE TRABAJOS DE LABORATORIO | X | | | | Se realiza a través de llamadas telefónicas, correos electrónicos de los Representantes y/o del jefe técnico al coordinador del laboratorio de PCA | REPRESENTANTE COMERCIAL ,JEFE TÉCNICO |
| RECEPCIÓN Y VERIFICACIÓN DE MUESTRAS Y MATERIALES | X | | | | Se reciben muestras de los clientes para los que se va a realizar el trabajo y/o se verifica la existencia en el laboratorio de los materiales necesarios. | COORDINADOR DE LABORATORIO |
| REALIZACIÓN DE LOS ENSAYOS Y PRUEBAS EN EL LABORATORIO DE PCA | X | | | | Se llevan a cabo los ensayos y se hacen las pruebas y mediciones necesarias que permitan determinar resultados sobre el trabajo hecho. | COORDINADOR DE LABORATORIO PCA |
| ELABORACIÓN DE INFORME | | | X | | Una vez se termina cada trabajo, se elabora un informe de los resultados obtenidos y se le pasa vía correo electrónico al Representante Comercial para que este se lo presente al cliente. | COORDINADOR DE LABORATORIO |
| ANÁLISIS DE RESULTADOS | X | | | | Se analizan los resultados obtenidos de cada trabajo y se decide si aceptan como satisfactorios o se repiten con alguna variación. | REPRESENTANTE COMERCIAL, CLIENTE, COORDINADOR DE LABORATORIO |

CAPITULO 4. PROPUESTA DE MODELO DE GESTIÓN POR PROCESOS PARA LA UNES PCA.

La MISIÓN, la VISIÓN, La Política de Calidad, presentados en el capítulo 1, son el rumbo al que se orienta el funcionamiento de Surtiquímicos Ltda., hacen parte del **Plan Estratégico**, por lo tanto la Gerencia General y su **Dirección Estratégica** debe tener esto como su hoja de ruta, es decir, todas sus decisiones y acciones siempre estarán encaminadas a dar cumplimiento a este plan y una de las herramientas en la que tendrá que apoyarse es precisamente la **Gestión por Procesos** y el esquema propuesto en este trabajo para la UNES PCA inicialmente, que podría ser escalado posteriormente a las demás unidades de negocio y áreas de la organización.

La Unidad de Negocio Estratégica PCA hace un aporte importante en función de alcanzar esta meta. Para ello tiene su propio Plan Estratégico, presentado en el capítulo 2, con su MISIÓN y VISIÓN.

Para que se pueda dar el buen desarrollo de este Plan Estratégico, se realizó el trabajo presentado en el capítulo 3, la aplicación de la **Gestión por Procesos**, definiendo claramente los **procesos** involucrados en esta UNES, determinando sus **límites**, **caracterizándolos** adecuadamente, determinando sus **interacciones**, etc. Así entonces, se constituyó la **Propuesta de Gestión por Procesos**, que se le presentará a la Gerencia General para que sea implementada como herramienta en su Dirección Estratégica, en pro de alcanzar la gran meta representada en la MISIÓN, la VISIÓN y la Política de Calidad de la empresa.

Este trabajo, finalmente estructura lo que requiere la implementación de La Gestión por Procesos, con la que la Dirección Estratégica ejecutada desde

Gerencia General, debe **buscar, encontrar y presentar como resultado un mejor desempeño de la organización.**

Las mejoras que se podrán obtener, a medida que se implementan y establecen cada una de las partes que constituyen La Gestión por Procesos, siempre en función del cumplimiento del Plan Estratégico establecido, se presentan en los numerales siguientes,

4.1 IDENTIFICACIÓN DE CLIENTES Y SUS NECESIDADES

El punto de partida para la elaboración del MAPA DE PROCESOS, se da revisando y analizando la información suministrada por Surtiquímicos Ltda., para identificar **los sectores objetivo** donde se encuentran los principales clientes para la UNES PCA:

- Fabricantes de pinturas y recubrimientos arquitectónicas
- Fabricantes de pinturas industriales
- Fabricantes de prefabricados en concreto
- Fabricantes de concreto
- Constructoras
- Fabricantes de productos de Aseo y mantenimiento Institucional, así como para el hogar.
- Industria Cerámica y Porcelana sanitaria.

4.2 DEFINICIÓN DE SERVICIOS Y PRODUCTOS

Se encontró que el principal producto y servicio ofrecido por la UNES PCA, es la satisfacción de las necesidades de los clientes mediante el suministro de asesoría técnica e insumos que se puedan transformar en soluciones para el desarrollo y crecimiento de sus negocios.

4.3 IDENTIFICACIÓN Y DEFINICIÓN DE PROCESOS

Se encontró que los procesos esenciales de la UNES PCA son:

- Comercial
- Servicio al cliente
- Ensayos y desarrollos
- Compras
- Logística internacional
- Despachos

Así mismo se estableció su interacción, que es fundamental a la hora de esquematizar el MAPA DE PROCESOS.

4.4 MAPA DE PROCESOS

Del desarrollo de los numerales 4.1, 4.2 y 4.3, se obtienen los argumentos e información requerida con la que se construyó el MAPA DE PROCESOS para la UNES PCA, presentado en el Capítulo 3, con la figura 8.

Este Mapa de Procesos propuesto para la UNES PCA de Surtiquímicos, se presenta como una gran ventaja, resultado de este trabajo, debido a que está muy ajustado a la realidad actual de la empresa, por lo tanto brinda un elemento de control macro para mantener el norte de la unidad de negocio, fijado en su Plan Estratégico.

Este control se hace más específico en las descripciones y caracterizaciones de cada proceso.

4.5 CARACTERIZACIÓN Y DESCRIPCIÓN DE PROCESOS

Se construyeron **Caracterizaciones** para cada uno de estos procesos involucrados y que interactúan en la UNES PCA.

Estas caracterizaciones son un punto clave, porque deben estar en función de los requerimientos que están explícitos en la **Política de Calidad** de la organización, así se puede garantizar que siempre los procesos estarán de cara a satisfacer las expectativas y necesidades de los clientes.

Se pueden presentar como beneficios que trae consigo la caracterización apropiada de cada proceso,

- Tener un objetivo claro para cada proceso, el cual se persigue diariamente, y el logro de este es fundamental en el desarrollo del Plan Estratégico de la UNES, que será a la vez aporte fundamental para la meta propuesta en el Plan Estratégico de toda la organización.
- Determinación de líderes, que servirán de apoyo para el gerente general en el desarrollo de su direccionamiento estratégico.
- Se han determinado claramente las actividades necesarias en cada proceso, lo que proporcionará eficiencia que se traduce finalmente en satisfacción de los clientes.
- Se han definido claramente la entradas y salidas de cada proceso y sus interacciones, que también proporcionan mayor eficiencia.

- Determinación clara de los recursos necesarios que se deben gestionar para poder cumplir, de la mejor manera, con los elementos claramente establecidos en la Política de Calidad de cara a los clientes.
- Establecimiento de los indicadores más adecuados para el seguimiento y control.

4.6 DIAGRAMACIÓN DE PROCESOS

Con base en las caracterizaciones, se hizo la diagramación de cada proceso mediante un flujo-grama.

Se debe emplear este como guía diaria de operación, para que las actividades realizadas por cada colaborador, estén siempre en función del objetivo del proceso.

4.7 ANÁLISIS DE DATOS Y MEJORAS DEL PROCESO

Una vez implementado el modelo de gestión por procesos se podrá hacer un seguimiento y análisis de los resultados, para proponer las mejoras pertinentes.

CONCLUSIONES

- La Gestión por Procesos es de vital importancia para el funcionamiento de una empresa, porque permite conocer los detalles de los procesos y detectar las causas que pueden hacer que estos no funcionen eficaz y eficientemente, y de esta manera corregirlos y mejorar la competitividad de la organización.
- La propuesta que se le presenta a la Dirección Estratégica le permitirá a la gerencia una identificación clara de los procesos que ya existen en Surtiquimicos, determinar cuáles de estos son los esenciales para la UNES PCA, detectar las fallas que se presentan y sus consecuencias para tomar los correctivos y controles pertinentes buscando la mejora continua.
- La estructura en la organización es predominantemente funcional, lo cual hace que muchos de los procesos sean ineficaces; se encontró que los colaboradores de la empresa perciben este hecho y están receptivos a participar de un cambio de modelo.
- Para que el nuevo modelo de Gestión por Procesos sea exitoso es necesario que se involucren todos los niveles de la organización, cuya finalidad es la satisfacción del cliente, lo cual garantiza el crecimiento de la empresa.

BIBLIOGRAFÍA

AGUDELO TOBÓN Luis Fernando, y ESCOBAR BOLÍVAR Jorge (2007), Gestión por Procesos, INCONTEC, cuarta edición.

DAVID R. Fred (1997), Conceptos de administración estratégica, Prentice Hall, Quinta edición.

HILL W.L. Charles y Jones R. Gareth (1996), Administración estratégica, Mc Graw-Hill, Tercera edición.

Norma ISO 9001 versión 2008

PÉREZ FERNÁNDEZ, José Antonio (2007), Gestión por Procesos, España, Esic Editorial.

RÍOS GIRALDO Ricardo Mauricio, (2009) Seguimiento, medición, análisis y mejora en los sistemas de gestión, INCOTEC, segunda edición

SERNA GÓMEZ, Humberto (2000) Planeación y Gestión Estratégica, Bogotá, 3R Editores, séptima edición ampliada y actualizada.