



UNIVERSIDAD TECNOLÓGICA EQUINOCCIAL

FACULTAD DE CIENCIAS ADMINISTRATIVAS

CARRERA DE INGENIERÍA EN EMPRESAS Y NEGOCIOS

**TESIS PREVIA A LA OBTENCIÓN DEL TÍTULO DE INGENIERA DE
EMPRESAS**

TEMA

**“REESTRUCTURACIÓN DE LOS PROCESOS ADMINISTRATIVOS Y
FINANCIEROS DE LA EMPRESA JEAP IMAGEN VISUAL Y
MERCHANDISING EN LA CIUDAD DE QUITO, EL AÑO 2016”**

AUTOR (A)

ELIZABETH ALEJANDRA BALDEÓN AGUILAR

DIRECTOR:

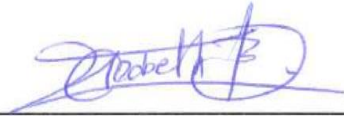
ING. ANDRÉS MAURICIO MANTILLA FUENTES

QUITO - 2017

© Universidad Tecnológica Equinoccial. 2017
Reservados todos los derechos de reproducción

DECLARACIÓN

Yo, Elizabeth Alejandra Baldeón Aguilar, declaro bajo juramento que el trabajo realizado es de mi autoría, que no ha sido previamente presentado para ningún grado o calificación profesional, y que he consultado las referencias bibliográficas que se incluyen en este documento.



Elizabeth Alejandra Baldeón Aguilar

1721859997

CERTIFICACIÓN

Certifico que el presente trabajo que lleva por título **“Reestructuración de Procesos Administrativos y Financieros de la Empresa JEAP Imagen Visual y Merchandising en la ciudad de Quito en el año 2016 ”**, que, para aspirar al título de **Ingeniero de Empresas y Negocios** que fue desarrollado por **Elizabeth Alejandra Baldeón Aguilar**, bajo mi dirección y supervisión, en la Facultad de Ciencias Administrativas; y cumple con las condiciones requeridas por el reglamento de Trabajos de titulación artículos 19, 27 y 28.



Ing. Andrés Mauricio Mantilla Fuentes MsC.

DIRECTOR DEL TRABAJO

CI: 171712075-0

DEDICATORIA

El presente trabajo va dedicado a mi hermano Ariel Baldeón como prueba de superación a seguir, demostrando que el éxito está solo en sus manos y con esfuerzo dedicación y objetivos bien planteados se puede lograr todo lo que se proponga a lo largo de su vida. Te quiero hermano.

FORMULARIO DE REGISTRO BIBLIOGRÁFICO

PROYECTO DE TITULACIÓN

DATOS DE CONTACTO	
CÉDULA DE IDENTIDAD:	1721859997
APELLIDO Y NOMBRES:	BALDEÓN AGUILAR ELIZABETH ALEJANDRA
DIRECCIÓN:	AV. TENIENTE HUGO ORTIZ S15-403
EMAIL:	eaba_64@hotmail.com
TELÉFONO FIJO:	(02) 2840644
TELÉFONO MOVIL:	0998319265

DATOS DE LA OBRA	
TÍTULO:	Reestructuración de los procesos administrativos y financieros de la empresa JEAP Imagen Visual y Merchandising en la ciudad de Quito, el año 2016
AUTOR O AUTORES:	ELIZABETH ALEJANDRA BALDEÓN AGUILAR
FECHA DE ENTREGA DEL PROYECTO DE TITULACIÓN:	22 de mayo de 2017
DIRECTOR DEL PROYECTO DE TITULACIÓN:	ING. ANDRÉS MAURICIO MANTILLA FUENTES
PROGRAMA	PREGRADO <input checked="" type="checkbox"/> POSGRADO <input type="checkbox"/>
TÍTULO POR EL QUE OPTA:	INGENIERA DE EMPRESAS
RESUMEN: Mínimo 250 palabras	<p>Este trabajo de tesis presenta el desarrollo de una propuesta de reestructuración de los procesos administrativos y financieros de la empresa JEAP Imagen Visual y Merchandising.</p> <p>En el primer capítulo se encuentra detallado el problema de investigación a tratar junto con el objetivo general y los objetivos específicos. La justificación de este trabajo se enfoca en el análisis de resultados por la mala estructura de los procesos y el incumplimiento de los mismos.</p> <p>Se presenta el Marco Referencial, en el</p>

	<p>capítulo se identifica el Marco Teórico que contiene el análisis FODA, los procesos y la calidad en los procesos, las siete herramientas de calidad que ayudarán a la empresa a representar gráficamente los problemas, las causas que afronta la empresa y los resultados a representar.</p> <p>El enfoque basado en procesos y los elementos de entrada y salida que esto representa en cada actividad, marco Conceptual donde se desarrollan los conceptos claves que ayudarán a entender la reestructuración de los procesos, y el simulador de Google Drive “BP Simulator” que ayudará a la empresa a representar de manera real y objetiva la utilización de recursos humanos, tecnológicos y monetarios.</p> <p>Para el cumplimiento de los objetivos establecidos se realizó un diagnóstico de la situación actual de los procesos administrativos y financieros de la empresa JEAP, reflejado en el capítulo tres, se construyó el modelo de simulación basándose en las actividades históricas desempeñadas en la compañía, y se redistribuyeron actividades a los trabajadores para el mejor desempeño de labores. Finalmente se implementó la propuesta de mejora y el desarrollo del plan de mejora.</p>
<p>PALABRAS CLAVES:</p>	<p>Procesos, plan de mejora, enfoque basado en procesos, gestión, muestreo de tiempos.</p>
<p>ABSTRACT:</p>	<p>This thesis presents the development of a proposal to restructure the administrative and financial processes of JEAP Imagen Visual y Merchandising.</p> <p>The first chapter details the research problem to be dealt with in conjunction with the general objective and the specific objectives. The justification of this work is focused on the analysis of results due to the bad structure of</p>

	<p>the processes and the non-compliance of them.</p> <p>The Reference Framework is presented, the chapter identifies the Theoretical Framework that contains the SWOT analysis, the processes and the quality in the processes, the seven quality tools that will help the company to graphically represent the problems, the causes that face the Company and the results to be represented.</p> <p>The process-based approach and the input and output elements that this represents in each activity, Conceptual framework where key concepts are developed that will help to understand the restructuring of the processes, and the simulator of Google Drive "BP Simulator" that will help The company to represent in real and objective way the use of human, technological and monetary resources.</p> <p>In order to fulfill the established objectives, a diagnosis was made of the current situation of the administrative and financial processes of the JEAP company, reflected in chapter three, the simulation model was constructed based on the historical activities performed in the company, and They redistributed activities to the workers for the better performance of tasks. Finally, the proposal for improvement and the development of the improvement plan were implemented.</p>
KEYWORDS	Processes, improvement plan, process-based approach, management, time sampling.

Se autoriza la publicación de este Proyecto de Titulación en el Repositorio Digital de la Institución.

f: 
 BALDEÓN AGUILAR ELIZABETH ALEJANDRA
 1721859997

DECLARACIÓN Y AUTORIZACIÓN

Yo, **BALDEÓN AGUILAR ELIZABETH ALEJANDRA**, CI 1721859997 autor/a del proyecto titulado: **Reestructuración de los procesos administrativos y financieros de la empresa JEAP Imagen Visual y Merchandising en la ciudad de Quito, el año 2016**. Previo a la obtención del título de **INGENIERA DE EMPRESAS** en la Universidad Tecnológica Equinoccial.

1. Declaro tener pleno conocimiento de la obligación que tienen las Instituciones de Educación Superior, de conformidad con el Artículo 144 de la Ley Orgánica de Educación Superior, de entregar a la SENESCYT en formato digital una copia del referido trabajo de graduación para que sea integrado al Sistema Nacional de información de la Educación Superior del Ecuador para su difusión pública respetando los derechos de autor.
2. Autorizo a la BIBLIOTECA de la Universidad Tecnológica Equinoccial a tener una copia del referido trabajo de graduación con el propósito de generar un Repositorio que democratice la información, respetando las políticas de propiedad intelectual vigentes.

Quito,. 06 de Junio de 2017

f: _____


ELIZABETH ALEJANDRA BALDEÓN AGUILAR

C.I. 1721859997

Quito, 26 de mayo de 2017

CARTA DE AUTORIZACIÓN

Yo, **JOHANA ELIZABETH AGUILAR PADILLA** con cédula de identidad N° **1712172327** en calidad de Gerente General de la empresa JEAP Imagen Visual y Merchandising autorizo a **ELIZABETH ALEJANDRA BALDEÓN AGUILAR**, realizar la investigación para la elaboración de su proyecto de titulación "**Reestructuración de procesos administrativos y Financieros de la empresa JEAP Imagen Visual y Merchandising en la ciudad de Quito en el año 2016**" basada en la información proporcionada por la compañía.

f. _____

AGUILAR PADILLA JOHANA ELIZABETH

1712172327

INDICE GENERAL

DECLARACIÓN.....	III
CERTIFICACIÓN.....	IV
DEDICATORIA.....	V
FORMULARIO DE REGISTRO BIBLIOGRÁFICO.....	VI
DECLARACIÓN Y AUTORIZACIÓN.....	X
ÍNDICE GENERAL DE CONTENIDOS.....	XI
ÍNDICE DE FIGURAS.....	XIII
ÍNDICE DE GRÁFICOS.....	XIV
ÍNDICE DE TABLAS.....	XIV
RESUMEN.....	XVI
ABSTRACT.....	XVII
CAPÍTULO 1: INTRODUCCIÓN	15
1.1. PROBLEMA DE INVESTIGACIÓN	15
1.1.1. Problema a investigar	15
1.1.2. Objeto de estudio teórico	15
1.1.3. Objeto de estudio práctico	15
1.1.4. Planteamiento del problema.....	15
1.1.5. Formulación del problema	19
1.1.6. Sistematización del problema.....	19
1.1.7. Objetivos generales	19
1.1.8. Objetivos específicos	19
1.1.9. Justificaciones.....	20
1.2. MARCO REFERENCIAL	20
1.2.1. Marco teórico.....	20
1.2.1.1. Análisis FODA	20
1.2.2. Los procesos.....	22
1.2.2.1. Calidad en los procesos	23
1.2.2.1.1. Diagrama de Pareto.....	23
1.2.2.2. Principios de Gestión de Calidad	24
1.2.3. Gestión por procesos	26
1.2.3.1. El enfoque basado en procesos	26
1.2.4. Medir para Gestionar	29

1.2.4.1.	¿Qué y para qué medir?	29
1.2.4.2.	Qué se debe medir	29
1.2.4.3.	Para qué medir	31
1.2.5.	Revisión de literatura – procesos de optimización	33
1.2.2.	Marco conceptual	35
1.2.2.1.	Gestión De Procesos	35
1.2.2.2.	Oportunidad De Negocio	35
1.2.2.3.	Qué Es Un Proceso	35
1.2.2.4.	Medición Del Desempeño.....	35
1.2.2.5.1.	BPMS.....	36
1.2.2.5.2.	Diseño y modelado.....	36
1.2.2.5.3.	Desarrollo	37
1.2.2.5.4.	Ejecución.....	37
1.2.2.5.5.	Monitoreo y control.....	37
1.2.2.5.6.	Análisis y optimización	38
1.2.2.6.	Beneficios de BPM.....	38
1.2.2.7.	Muestreo de tiempos	38
1.2.3.	BP Simulator.....	39
1.2.3.1.	Objetivos del servicio	39
1.2.3.2.	Beneficios clave.....	39
	Panel de control de simulación.....	42
	CAPITULO 2: MÉTODO	44
2.1.	METODOLOGÍA GENERAL.....	44
2.1.1.	Nivel de estudio.....	44
2.1.1.1.	Exploratorio.....	44
2.1.1.2.	Descriptivo	44
2.1.2.	Modalidad de investigación	44
2.1.2.1.	De campo.....	44
2.1.2.2.	Documental	45
2.1.3.	Método de investigación.....	45
2.1.3.1.	Inductivo	45
2.1.3.2.	Histórico Lógico.....	45
2.1.3.3.	Analítico - Sintético	45
2.1.4.	Población y muestra	45
2.1.5.	Procesamiento de datos.....	46
2.1.5.1.	Tabulación y procesamiento de la información.....	46

2.1.6.	Análisis e interpretación de resultados.....	46
2.1.6.1.	Gráficos de pastel	46
2.2.	METODOLOGÍA TÉCNICA ESPECÍFICA.....	47
2.2.1.	Metodología técnica específica para analizar el plan organizacional y resultados de la gestión actual de la empresa JEAP.....	47
2.2.2.	Metodología técnica específica para realizar el análisis situacional de los procesos administrativos y financieros de la empresa.	47
2.2.3.	Metodología técnica específica para rediseñar los procesos administrativos y financieros que faciliten la gestión de la empresa.....	48
CAPITULO 3.	RESULTADOS.....	49
3.1.	Tratamiento de información	49
3.1.1.	Síntesis Histórica	49
3.1.2.	Evaluación de la planificación y resultados de la empresa JEAP Imagen Visual y Merchandising	49
3.1.3.	Organigrama Estructural.....	50
3.1.4.	Análisis Situacional de los procesos administrativos y financieros de la empresa JEAP Imagen Visual y Merchandising	52
3.1.5.	Estudio de tiempo por muestreo de trabajo.....	59
3.1.6.	Construcción Del Modelo de simulación	65
3.1.6.1.	Lista De Actividades.....	65
3.1.6.2.	Tiempos, personas y recursos.....	67
3.1.6.3.	Diagrama en BP SIMULATOR	67
3.1.6.4.	Análisis de Simulador	73
3.1.6.4.1.	Tareas creadas y tareas cumplidas	73
3.1.6.4.2.	Longitud de cola	73
3.1.6.4.3.	Tiempo de procesamiento	73
3.1.6.4.4.	Rendimiento.....	74
3.1.6.4.5.	Resumen	74
3.1.7.	Pruebas en el Simulador BP Simulator	75
3.1.7.1.	Aumento de personal	75
3.1.7.2.	Aumento de personal a medio tiempo y mejor distribución de tareas	78
3.1.7.3.	Unir procesos	80
3.1.8.	Tabla Comparativa De Las Pruebas	83
3.1.8.1.	Resumen comparativo entre Situación Inicial y Situación Final	83
3.1.8.2.	Cálculo de productividad multifactorial	84
3.1.9.	Fuente de información primaria- ENCUESTAS.....	86
3.1.9.1.	Resultados y análisis de la encuesta interna de la empresa JEAP.	88

3.1.9.2.	Resultados y análisis de la encuesta a clientes de la empresa JEAP.....	97
3.1.9.3.	Resultados y análisis de la encuesta a proveedores de la empresa JEAP. 105	
3.6.	Referencias bibliográficas.....	112
4.	Anexos	115
4.1.	Anexo 1	115
	Encuesta interna.....	115
4.2.	ANEXO 2	117
4.3.	ANEXO 3	119

ÍNDICE DE FIGURAS

Figura 1	Elementos que conforma el diagrama de Pareto de una empresa de impresión..	24
Figura 2	Elementos Básicos de un Proceso	27
Figura 3	Proceso Comercial para Servicios	28
Figura 4	Organigrama Estructural De La Empresa Jeap Imagen Visual Y Merchandising	51
Figura 5	Gráfico de barras de la productividad de trabajo para Angel Baldeón	61
Figura 6	Gráfico de barras de la productividad de trabajo para Johana Aguilar.....	63
Figura 7.	Gráfico de barras de la productividad de trabajo para Elizabeth Baldeón	65
Figura 8	Proceso de prestación de servicios de publicidad para la empresa JEAP Imagen Visual y Merchandising.	69
Figura 9	Primer cuadro de Resultados de Simulación en el programa BP Simulator como situación actual de la empresa.....	70
Figura 10	Segundo cuadro de Resultados de Simulación en el programa BP Simulator como situación actual de la empresa	71
Figura 11	Tercer cuadro de Resultados de Simulación en el programa BP Simulator como situación actual de la empresa.....	72
Figura 12	Primer cuadro de Resultados de Simulación en el programa BP Simulator con aumento de 2 trabajadores.....	75
Figura 13	Segundo cuadro de Resultados de Simulación en el programa BP Simulator con aumento de 2 trabajadores.....	76
Figura 14	Tercer cuadro de Resultados de Simulación en el programa BP Simulator con aumento de 2 trabajadores.....	77
Figura 15	Primer cuadro de Resultados de Simulación en el programa BP Simulator con aumento de 1 trabajador y reajuste de tareas	78
Figura 16	Segundo cuadro de Resultados de Simulación en el programa BP Simulator con aumento de 1 trabajador y reajuste de tareas	79
Figura 17	Tercer cuadro de Resultados de Simulación en el programa BP Simulator con aumento de 1 trabajador y reajuste de tareas	79
Figura 18	Primer cuadro de Resultados de Simulación en el programa BP Simulator con la unificación de tareas.	81
Figura 19	Segundo cuadro de Resultados de Simulación en el programa BP Simulator con la unificación de tareas.	81

Figura 20 Tercer cuadro de Resultados de Simulación en el programa BP Simulator con la unificación de tareas.	82
Figura 21 Gráfico de Pareto de mejoras proporcionadas por los miembros de la empresa	96
Figura 22 Gráfico de Pareto de mejoras proporcionadas por el cliente	105
Figura 23. Gráfico de Pareto de mejoras proporcionadas por el proveedor	110

ÍNDICE DE GRÁFICOS

Gráfico 1 Representación gráfica del funcionamiento de entrada y salida de un proceso simple.	30
Gráfico 2 Representación gráfica de calidad del producto	31
Gráfico 3 Representación gráfica de una encuesta de satisfacción al cliente.	31
Gráfico 4 Ciclo de vida del BPM.	36
Gráfico 5 Flujo de procesos con sus responsables	37
Gráfico 6 Pantalla de inicio de BP Simulator	40
Gráfico 7 Panel de modelo del flujo de simulación	41
Gráfico 8 Área operable de trabajo para la aplicación	42
Gráfico 9 Panel de control de la simulación.	42
Gráfico 10 Diagrama De Flujo Proceso Con Clientes	55
Gráfico 11 Diagrama De Flujo Proceso Con Proveedores	58

ÍNDICE DE TABLAS

Tabla 1 Consecuencias de la falta de planificación	18
Tabla 2 Principios Básicos De La Gestión De La Calidad	25
Tabla 3 Procesos de optimización, aplicación de metodología	33
Tabla 4 Población	46
Tabla 5 Muestreo personal para Angel Baldeón, encargado logístico de la empresa	600
Tabla 6 Muestreo personal para Johana Aguilar, gerente general de la empresa.	622
Tabla 7 Muestreo personal para Elizabeth Baldeón, departamento de contabilidad de la empresa.	64
Tabla 8 Cuadro promedio del proceso como Situación actual de la empresa	72
Tabla 9 Cuadro promedio del proceso con aumento de personal	77

Tabla 10 Cuadro promedio del proceso con aumento de personal a medio tiempo y mejor distribución de tareas.....	80
Tabla 11 Cuadro promedio del proceso con unión de tareas	82
Tabla 12 Cuadro comparativo de Resultados de las tres pruebas de Simulación en el programa BP Simulator.....	83
Tabla 13 Resumen comparativo y aplicación de la formula Delta porcentual	84
Tabla 14 Información mensual real de los ingresos de la empresa y el costo de insumos ..	85
Tabla 15 Cliente Interno Empresa Jeap Imagen Visual Y Merchandising	86
Tabla 16 Proveedores Empresa Jeap Imagen Visual Y Merchandising	87
Tabla 17 Cliente Externo Empresa Jeap Imagen Visual Y Merchandising	87
<i>Tabla 18 Mejoras recomendadas por los miembros de la empresa</i>	<i>96</i>
Tabla 19 Mejoras recomendadas por el cliente	104
Tabla 20. Mejoras recomendadas por el proveedor.....	110

RESUMEN

Este trabajo de tesis presenta el desarrollo de una propuesta de reestructuración de los procesos administrativos y financieros de la empresa JEAP Imagen Visual y Merchandising.

En el primer capítulo se encuentra detallado el problema de investigación a tratar junto con el objetivo general y los objetivos específicos. La justificación de este trabajo se enfoca en el análisis de resultados por la mala estructura de los procesos y el incumplimiento de los mismos.

Se presenta el Marco Referencial, en el capítulo se identifica el Marco Teórico que contiene el análisis FODA, los procesos y la calidad en los procesos, las siete herramientas de calidad que ayudarán a la empresa a representar gráficamente los problemas, las causas que afronta la empresa y los resultados a representar.

El enfoque basado en procesos y los elementos de entrada y salida que esto representa en cada actividad, marco Conceptual donde se desarrollan los conceptos claves que ayudarán a entender la reestructuración de los procesos, y el simulador de Google Drive “BP Simulator” que ayudará a la empresa a representar de manera real y objetiva la utilización de recursos humanos, tecnológicos y monetarios.

En el capítulo dos se encuentra la metodología de estudio e investigación que se utilizará para recopilar información necesaria de la empresa JEAP y mejorar las fallas que reflejan mala funcionalidad de los procesos.

Para el cumplimiento de los objetivos establecidos se realizó un diagnóstico de la situación actual de los procesos administrativos y financieros de la empresa JEAP, reflejado en el capítulo tres, se construyó el modelo de simulación basándose en las actividades históricas desempeñadas en la compañía, y se redistribuyeron actividades a los trabajadores para el mejor desempeño de labores. Finalmente se implementó la propuesta de mejora y el desarrollo del plan de mejora.

PALABRAS CLAVE: Procesos, plan de mejora, enfoque basado en procesos, gestión, muestreo de tiempos.

ABSTRACT

This thesis presents the development of a proposal to restructure the administrative and financial processes of JEAP Imagen Visual y Merchandising.

The first chapter details the research problem to be dealt with in conjunction with the general objective and the specific objectives. The justification of this work is focused on the analysis of results due to the bad structure of the processes and the non-compliance of them.

The Reference Framework is presented, the chapter identifies the Theoretical Framework that contains the SWOT analysis, the processes and the quality in the processes, the seven quality tools that will help the company to graphically represent the problems, the causes that face the Company and the results to be represented.

The process-based approach and the input and output elements that this represents in each activity, Conceptual framework where key concepts are developed that will help to understand the restructuring of the processes, and the simulator of Google Drive "BP Simulator" that will help The company to represent in real and objective way the use of human, technological and monetary resources.

In chapter two is the study and research methodology that will be used to collect necessary information from the JEAP company and improve the flaws that reflect poor functionality of the processes.

In order to fulfill the established objectives, a diagnosis was made of the current situation of the administrative and financial processes of the JEAP company, reflected in chapter three, the simulation model was constructed based on the historical activities performed in the company, and They redistributed activities to the workers for the better performance of tasks. Finally, the proposal for improvement and the development of the improvement plan were implemented.

KEYWORDS: Processes, improvement plan, process-based approach, management, time sampling.

CAPÍTULO 1: INTRODUCCIÓN

1.1. PROBLEMA DE INVESTIGACIÓN

1.1.1. Problema a investigar

JEAP Imagen Visual y Merchandising en la ciudad de Quito, para el año 2016, no ha reestructurado sus procesos.

1.1.2. Objeto de estudio teórico

Reestructuración de los procesos administrativos y financieros

1.1.3. Objeto de estudio práctico

Empresa JEAP Imagen Visual y Merchandising
Quito 2016

1.1.4. Planteamiento del problema

Diagnóstico:

La liquidación de las empresas en los últimos años ha sido un problema común en el país, la recesión económica y sus consecuencias han traído resultados poco favorables para las PYMES.

Para el análisis del presente problema se menciona el estudio que realizó el diario El Comercio (Ordóñez, 2014) en el cual indica que:

La disolución de una compañía es uno de los procesos más complicados lo que pueden tomar meses o incluso años. Según cifras de la Superintendencia de Compañías, en el año 2013 se disolvieron 7 467 empresas y se liquidaron 72. El año 2014, en 6 meses se disolvieron 7 467 y se liquidaron 195 compañías.

Debido al problema dado en el año 2014 acerca de las disoluciones de las empresas, y tomando en consideración que el aumento son cifras

significativas, se quiere evitar que este problema se contemple en la empresa JEAP Imagen Visual y Merchandising, la cual por falta de una estructura correcta en los procesos administrativos ha traído consigo problemas en su funcionamiento, sus finanzas, sus ventas y sus compras durante 8 años.

La empresa JEAP Imagen Visual y Merchandising fue creada en el año 2007, es una empresa familiar, y por esta razón no se establecieron parámetros de funcionamiento, procesos, presupuestos o estrategias para su actividad.

Al ser una empresa de publicidad su fuente de capital es su inventario, como lo menciona (Trujillo, 2009): el inventario dentro de cualquier empresa y las decisiones tomadas en base a ellas son importante debido a que se debe conservar un equilibrio del producto para que el servicio al cliente sea eficiente.

Estos inventarios representan una inversión importante para la empresa, ya que mediante ellos, se dan a conocer con muestras que ofrecen a sus futuros clientes, los que a través de la primera impresión a la vista que da el producto, se puede o no realizar y tomar una decisión de compra.

Siendo su capital más importante; los inventarios, y al no poseer una estructura actual y práctica para mantenerlos y actualizarlos, se pierden clientes por la falta de innovación y nuevo producto, falta de variedad y calidad.

Como lo menciona (Alvarez, 2006) la calidad es una representación del proceso de mejora continua mediante el cual la dirección de la empresa busca la satisfacción del cliente enfocándose en la participación activa del desarrollo en la variedad de los productos y la prestación de servicios.

Por lo que la empresa debería basarse en normas nacionales e internacionales para la satisfacción del cliente en su totalidad y el buen manejo de los recursos que posee y los que necesita.

En la (ISO 9001:2008, 2008) menciona los requisitos necesarios para un sistema de gestión de calidad cuando una organización necesita demostrar la capacidad para proporcionar productos que satisfagan los requisitos del cliente. Ayuda a que las aspiraciones por aumentar la satisfacción del cliente sean eficaces mediante aplicación de sistemas y el aseguramiento de la conformidad con los requisitos de cliente.

Esto ayudará a poner en marcha los estándares necesarios que facilitarán a la empresa encaminarse hacia los procesos funcionales de cada paso a cumplirse, para la consecución de sus objetivos futuros, que se cumplan los requerimientos del cliente y gracias a las diferentes normas aplicadas; llegar a alcanzar el posicionamiento de la empresa, ser competitivos en el mercado, cumplir con las necesidades de los clientes y lograr que la prefieran como marca.

La carencia de una estructura de procesos administrativos, financieros y empresariales también ha traído problemas como: incumplimiento de responsabilidades, descuido de clientes, pérdida de documentación, problemas en la puntualidad de la entrega del producto, dificultades con proveedores por incumplimiento de pago e incluso la pérdida masiva de clientes potenciales.

Como se menciona en el libro (Marketing Publishing Center, 1994) la planificación de la empresa cuando es correcta constituye la forma eficaz para gestionar y controlar una empresa, o una Pyme llevándola a alcanzar objetivos a corto, mediano y largo plazo que le permitan al administrador determinar si la planificación está bien aplicada según el giro de negocio de la organización.

Pronóstico:

Toda empresa debe adecuar y modernizar su aparato estructural y de gestión para enfrentar y estar acorde con la evolución de los mercados actuales, caso contrario podrá perderse en elaborar productos o servicios que no sean de

interés para los clientes, por ello operativamente debe contar con procesos estandarizados a su interior a fin de poder canalizar y atender bien las demandas de los clientes.

Los procesos administrativos y financieros de Jeap Imagen Visual y Merchadising, son procesos adjetivos, esto es que apoyan para que el resto de procesos de la empresa funcionen, por lo tanto es importante que sean revisados porque de no hacerlo pueden esconderse despilfarros invisibles, actividades innecesarias y con ello costos operativos adicionales, aspectos que limitarían la sostenibilidad futura de la empresa

Control de pronóstico:

Es por ello, que esta reestructuración de procesos administrativos y financieros, ubicará a los clientes internos como prioridad de la empresa para la entrega de los productos y servicios de calidad a los clientes externos y sus resultados serán controlados a través de indicadores de gestión a ser establecidos a los aspectos críticos de los procesos a rediseñar.

Se quiere lograr a largo plazo que la gestión de operaciones de la empresa mejore y de un giro de 180°, llegando a la importación de sus propios inventarios.

Tabla 1 Consecuencias de la falta de planificación

1. Falta de control
2. Excesivas situaciones imprevistas
3. Inexistencia de una “medida” para controlar el verdadero éxito o fracaso de la gestión
4. Falta de una guía de acción clara y precisa
5. Peligrosa visión a corto plazo
6. Falta de criterios para decidir las inversiones y gastos a realizar

Fuente: Koenes A., (1994) El plan de negocios
Elaborador por: Elizabeth Baldeón

Los datos anteriores demuestran que es importante realizar una reestructuración en los procesos administrativos y financieros para la empresa JEAP Imagen Visual y Merchandising, pues algunas de los problemas de planificación que evidencia Koenes, afectan a la empresa caso de estudio.

1.1.5. Formulación del problema

¿Cómo debería ser una correcta reestructuración de los procesos administrativos y financieros de la empresa JEAP Imagen Visual y Merchandising en la ciudad de Quito, el año 2016?

1.1.6. Sistematización del problema

¿Cómo se direcciona estratégicamente la planificación de la empresa JEAP Imagen Visual y Merchandising en la ciudad de Quito, el año 2017?

¿Cuál es la situación actual de los procesos administrativos y financiero de la empresa JEAP Imagen Visual y Merchandising en la ciudad de Quito, el año 2017?

¿Existe una propuesta de rediseño que permita mejorar la gestión administrativa y financiera de la empresa JEAP Imagen Visual y Merchandising en la ciudad de Quito, el año 2017?

1.1.7. Objetivos generales

Reestructurar los procesos administrativos, financieros de la empresa JEAP Imagen Visual y Merchandising en la ciudad de Quito, el año 2017

1.1.8. Objetivos específicos

- Analizar el plan organizacional y resultados de gestión actual de la empresa JEAP Imagen Visual y Merchandising en la ciudad de Quito, el año 2017

- Realizar el análisis situacional de los procesos administrativos y financieros en la empresa JEAP Imagen Visual y Merchandising en la ciudad de Quito, el año 2017.
- Rediseñar los procesos administrativos y financieros que faciliten la gestión de la empresa JEAP Imagen Visual y Merchandising en la ciudad de Quito, el año 2017

1.1.9. Justificaciones

La gestión por procesos concentra la atención en el resultado de cada proceso y en la manera en que éstos aportan valor al cliente. En el caso de los procesos administrativos y financieros al ser procesos de apoyo se evaluará como afecta sus resultados actuales a la gestión operativa de la empresa, situación que es importante porque estos procesos dan soporte para que los resultados de la empresa se alcancen con más eficiencia cuando las actividades y los recursos relacionados se gestionan con metas y objetivos de la empresa como un todo.

El proyecto de investigación beneficiará de manera directa a los ejecutores de los procesos facilitando su operación y control, eliminando lo que no agrega valor; pero de manera importante contribuirá a que la empresa como un todo gestione los procesos administrativos-financieros como son: Talento Humano, Pago y Cobros

Si bien el detalle de estudios son los procesos administrativos- financieros se partirá de un análisis de la planificación institucional y sus resultados económicos en términos de clientes y mercado

1.2. MARCO REFERENCIAL

1.2.1. Marco teórico

1.2.1.1. Análisis FODA

Cuando las empresas no poseen una correcta estructuración en los procesos administrativos y financieros se hace imposible mantener un orden correcto

en la toma de decisiones. Por lo que es necesario realizar un análisis de la empresa frente a la competencia, a los proveedores, a los clientes; esto lleva a la necesidad de realizar un análisis FODA.

El análisis FODA (fortalezas, oportunidades, debilidades y amenazas) es un análisis estratégico donde se identifica el posicionamiento de la institución frente a un escenario externo y la proyección de la institución a futuro frente a un escenario interno.

Como lo menciona (Vázquez, 2013) la identificación de fortalezas y debilidades dentro de la empresa ayuda como ventaja frente a la competencia en el campo en el que se desenvuelve con datos reales y objetivos claros.

Por lo que se debe desarrollar un control acerca del mejoramiento en los procesos de la organización, en la producción, la disponibilidad operacional en el personal, la comercialización y las líneas de distribución, los tiempos de demora y demás factores que afecten a la organización

Para el análisis de oportunidades y amenazas, se debe tener presente la flexibilidad que posee la empresa, para determinar si va hacer factible la aplicación de nuevas estrategias y con esto, evitar que la empresa caiga frente a cambios en la economía del país.

Las oportunidades, por otro lado; señala (Arenal, 2015) que son factores positivos, los cuales deben ser descubiertos al desarrollarlos en el entorno en el que actúa la empresa, y determinar las ventajas competitivas que la ayudaran en su crecimiento.

Es por ello que se debe conocer el entorno en el que se desenvuelve la empresa y explotar las oportunidades ya sea con el mercado, con la infraestructura, en la tecnología que cambia constantemente, en la diversificación de productos, la calidad y aquello que nos identifica de los demás, o simplemente el servicio con los clientes potenciales.

Las debilidades según (Vázquez, 2013) son aspectos que limitan a la prestación de un servicio o reducen la capacidad de desarrollo con respecto a las estrategias de la empresa, constituyen una amenaza para la organización y por esta razón debe existir un control interno para corregirlas y superarlas. Por esta razón, el análisis que se va a realizar enfoca a la empresa a su misión, y construye estrategias para poder manejar las debilidades que la empresa enfrenta y aquellas con las que tendrá que afrontar en un futuro y que con el transcurso del tiempo podría traer riesgos a la misma.

Las amenazas según expresa (Hernández, 2011) dentro de la empresa son situaciones que provienen del entorno y pueden afectar la permanencia de la organización.

El país ha reflejado ciertos desfases que afectan la funcionalidad normal de las organizaciones, por lo tanto la empresa debe estar preparada para cualquier cambio externo y evitar que afecte en las actividades de la misma; como un déficit fiscal, inestabilidad política o incluso la poca competitividad que posee la organización en el mercado en el que se desenvuelve.

1.2.2. Los procesos

Los procesos dentro de una organización son un pilar fundamental para que la planificación previa se cumpla a cabalidad, cumpliendo con la calidad que el cliente exige y siguiendo un orden correcto con pasos estandarizados y alineados. Un resultado deseado se alcanza eficientemente cuando actividades y recursos relacionados se administran como un proceso.

Según (Chiavetano, 2002) los procesos son una secuencia sistemática de pasos que ayudan a la ejecución eficaz de tareas. La administración dentro de los procesos sin importar sus niveles o funciones, se comprometen consecutivamente en las actividades interrelacionadas dentro de la empresa como: planear, organizar, dirigir y controlar, para alcanzar los objetivos planteados.

Dando como resultado un control final de las funciones y actividades que desempeñan las personas dentro de la organización, y comprometiéndose al cumplimiento en tiempos y resultados de las mismas.

La mejora continua del desempeño global de la organización debería ser un objetivo permanente de la misma, esta investigación se llevará a cabo para cambiar los procesos de la empresa y mejorar los actuales.

1.2.2.1.Calidad en los procesos

Existe una historia Japonesa de un Samurai guerrero, que en su desempeño como militar utilizaba siete herramientas o armas para practicar sus labores. Siguiendo estas tradiciones; Kaoru Ishikawa estableció las 7 herramientas básicas las cuales se componen de 6 estadísticas y una de análisis, el diagrama de causa-efecto.

Las siete herramientas de la calidad son:

- Diagrama de Causa y Efecto (Diagrama de Ishikawa)
- Histograma
- Hoja de comprobación
- Diagrama de dispersión
- Diagrama de Pareto
- Estratificación
- Diagrama de flujo de procesos

Para el desempeño de esta investigación se utilizará únicamente el diagrama de Pareto por lo que se explica a continuación.

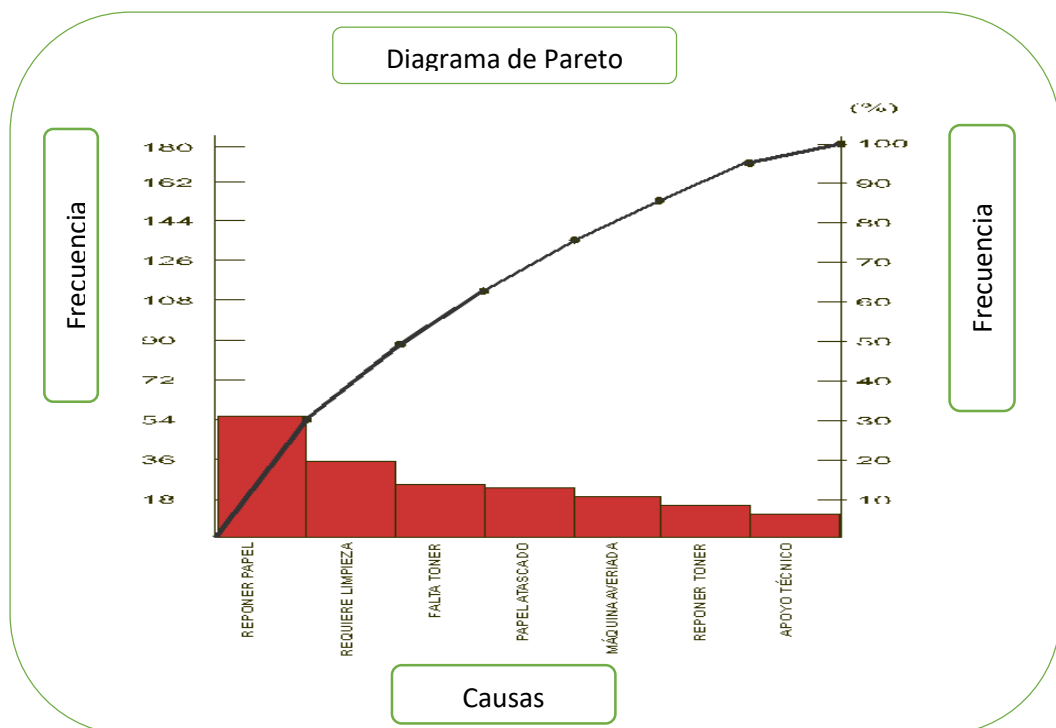
1.2.2.1.1. Diagrama de Pareto

Es una herramienta que permite ordenar y determinar los principales problemas que afronta la empresa, y sus principales causas. Como lo menciona Gutierrez (2009): “Se reconoce que más del 80% de la problemática en una organización es por causas comunes, es decir, se debe a problemas o situaciones que actúan de manera permanente sobre los procesos” (p.140)

Estos problemas son los que se pretenden tratar a cabalidad en la empresa, mediante estrategias y una planificación ordenada con objetivos específicos de mejoramiento continuo.

La “Ley 80-20” se basó en el economista Wilfredo Pareto el cual según lo menciona Gutierrez (2009): “Se reconoce que pocos elementos (20%) generan la mayor parte del efecto (80%), y el resto de elementos propician muy poco del efecto total” (p.140).

Figura 1 Elementos que conforma el diagrama de Pareto de una empresa de impresión



1.2.2.2. Principios de Gestión de Calidad

Según (Ministerio de Fomento, 2005): “Se han identificado ocho principios de gestión de la calidad que pueden ser utilizados por la dirección con el fin de conducir a la organización hacia una mejora en el desempeño.” (p.1)

La empresa enfocará sus procesos hacia un objetivo común, orientados por la misión y teniendo un control total de las responsabilidades de los participantes de la organización. Estos principios ayudarán a la dirección de la empresa a mantener motivada a su gente y enfocarse en la gestión de las actividades.

Tabla 2 Principios Básicos De La Gestión De La Calidad

PRINCIPIOS BÁSICOS DE LA GESTIÓN DE LA CALIDAD	
ENFOQUE AL CLIENTE	LIDERAZGO
	
Las organizaciones dependen de sus clientes y por lo tanto deberían comprender las necesidades actuales y futuras de los clientes	Los líderes establecen la unidad de propósito y la orientación de la organización. Crean y mantienen un ambiente interno en el que el personal llega a involucrarse totalmente en el logro de los
COMPROMISO DEL PERSONAL	ENFOQUE A PROCESOS
	
Es la esencia de una organización y su total compromiso posibilita que sus habilidades sean usadas para el beneficio de la organización	Un resultado deseado se alcanza más eficientemente cuando las actividades y los recursos relacionados se gestionan como un proceso
ENFOQUE A LA GESTIÓN	MEJORA CONTINUA
	
Identificar, entender y gestionar los procesos interrelacionados como un sistema, contribuye a la eficacia y eficiencia de una organización en el logro de sus objetivos.	Fuente: La mejora continua del desempeño global de la organización debería ser un objetivo permanente de ésta.
TOMA DE DECISIONES BASADA EN HECHOS	RELACIONES MUTUAMENTE BENEFICIOSAS CON LOS PROVEEDORES
	
Las decisiones eficaces se basan en el análisis de los datos y la información.	Una organización y sus proveedores son interdependientes, y una relación mutuamente beneficiosa aumenta la capacidad de ambos para crear valor.

Pérez J. (2013) La gestión por procesos
Elaborado por: Elizabeth Baldeón

1.2.3. Gestión por procesos

Las empresas deben enfocarse en los procesos y actividades designadas a cada departamento que al cumplir sus objetivos individuales deben conseguir la consecución de un objetivo común al que se encaminan dichos procesos.

Como lo menciona (Senlle, 2001) la gestión por procesos simboliza avanzar en el sistema organizativo para hacerlo más operativo, donde las personas dentro de la empresa tengan participación y a la vez sea lógico.

La dirección de la organización debe orientar estos procesos hacia la misión y visión de la empresa, aplicando la gestión por procesos y la utilización de recursos humanos, materiales y financieros como una herramienta para mejorar la gestión de la organización.

Para facilitar el control se elaboran diferentes procesos; como menciona (Senlle, 2001) en la empresa existen macroprocesos los cuales relacionan a los departamentos de la organización y microprocesos que son el resultado de aplicar los procesos, operaciones, funciones y actividades concretas que se han designado a cada área funcional y los diferentes responsables de los mismos que deberán hacerse cargo por los resultados reflejados.

Para tal efecto se debe preparar al personal mediante capacitaciones y motivaciones para conocer a fondo la información de la empresa y sus efectos en el caso que un proceso deje de funcionar; y las acciones que deben tomar a consideración.

1.2.3.1. El enfoque basado en procesos

Los procesos con los que debe contar una empresa deben ser desarrollados meticulosamente, incluirse análisis de satisfacción por los servicios o productos que se ofrece y mejorar la eficacia del Sistema de Gestión de la calidad.

Se debe validar los procesos elaborados, para ello se debe conocer los elementos de entrada y salida de dichos procesos, para lo cual se muestra a continuación los elementos básicos de un proceso.

Figura 2 Elementos Básicos de un Proceso



Fuente: Senlle A. (2000) Liderazgo de la nueva calidad
Elaborador por: Elizabeth Baldeón

Es necesario reconocer los diferentes elementos antes mencionados, para esto (Senlle, 2001) nos menciona que las entadas dentro de un proceso se refieren a los elementos que provienen de una unidad productiva o diseño anteriormente mencionado o aplicado.

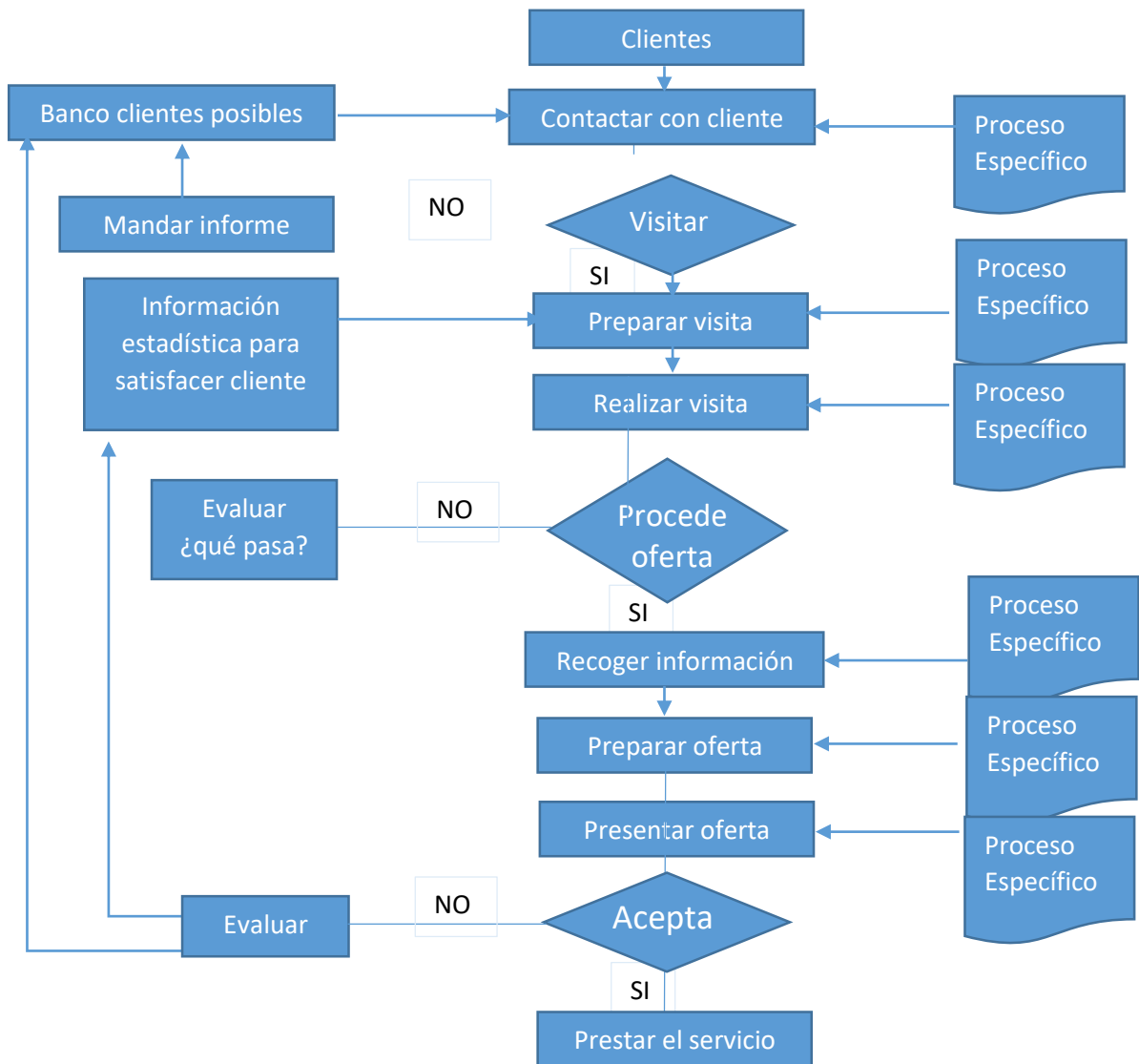
Por lo tanto se debe tener en cuenta que los pasos a controlar deben ser estandarizados y llevando un orden. Tomando en cuenta que cada procedimiento tiene una persona a cargo, la cual se delegará para pasar a la dirección los resultados basados en hechos y resultados que deben apuntar hacia los objetivos antes definidos.

Continúa diciendo (Senlle, 2001) que las actividades constituyen ciertos recursos técnicos, tecnológicos, económicos, humanos. De igual manera cuenta con procedimientos definidos en el sistema de calidad. Es decir, aprovechar los suficientes recursos necesarios para el cumplimiento de los objetivos y en las diferentes etapas, en los cuales ciertos procesos demandan mayor financiamiento, más recursos o más tiempo de atención para el funcionamiento correcto y eficiente.

Por otro lado las salidas dentro de los procesos reflejarán las verificaciones pertinentes para asegurarse que cumplen los objetivos planteados y requerimientos de entrada.

Los resultados obtenidos al final del proceso, se medirán según lo establecido en las entradas del mismo. Los cuales ayudarán al diagnóstico y un mejor control; pronosticando si los recursos que se utilizaron fueron los correctos, o por el contrario, hubo decadencia de alguno de ellos, determinando si las interconexiones internas fueron correctas. A continuación se presenta un ejemplo de diagrama para el proceso comercial para servicios:

Figura 3 Proceso Comercial para Servicios



Fuente: Senlle A. (2000) Liderazgo de la nueva calidad
Elaborado por: Elizabeth Baldeón

Existen diferentes tipos de diagramas de procesos para las variantes en tipos de empresas. Para una empresa de servicios debería basarse en dicho diagrama para la elaboración de sus procesos y pasos sistematizados.

Según el (Ministerio de Fomento, 2005) el enfoque basado en procesos es identificar y gestionar sistemáticamente los procesos que se realizan dentro de la organización.

Es necesario disminuir aquellos inconvenientes que tiene la empresa, analizar las razones de falta de flexibilidad y adaptar el enfoque de la organización a la competencia, este enfoque ayudará a la mejora de la eficacia de la empresa.

1.2.4. Medir para Gestionar

1.2.4.1. ¿Qué y para qué medir?

JEAP al ser una empresa que ofrece servicios necesita ser medido en cuanto a resultados y satisfacción del cliente, por lo que al haber mencionado la gestión por procesos como un análisis sistematizado de los procesos que aplica la empresa, los métodos para medirlos son:

- Control Tradicional
- El autocontrol
- La autoevaluación del funcionamiento del proceso
- Cuadro de mando del proceso
- Auditoría de procesos

La empresa debería usar estas herramientas complementarias a sus procesos

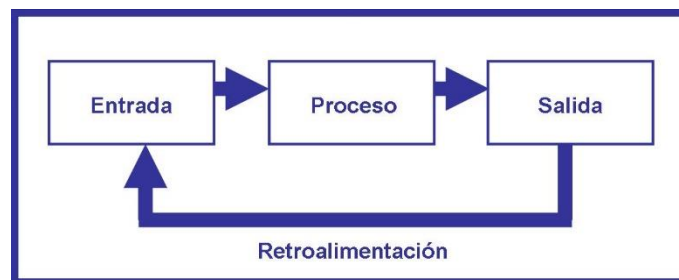
1.2.4.2. Qué se debe medir

Existen varios factores los cuales la dirección debe medir a sus colaboradores y las actividades dentro del proceso que se les ha asignado como, por ejemplo:

- ✓ **Funcionamiento del proceso**, dentro de esta actividad existen microprocesos medibles que la empresa debe considerar; como lo menciona (Velasco, 2010) lo que la empresa quiere lograr es tener bajo control el input y los factores y recursos que incurren en todo el proceso.

Debido a esto la empresa debe mantener un nivel de recolección de información y resultados actualizado y parametrizado para que sea más factible el control medible de los procesos.

Gráfico 1 Representación gráfica del funcionamiento de entrada y salida de un proceso simple



El tiempo, forma parte del funcionamiento del proceso, y es uno de los factores más importantes debido a que a través del tiempo se puede medir si los procesos están cumpliéndose a cabalidad según lo dispuesto en los objetivos plateados al inicio de la planificación del proceso. Es necesario que para medir este factor la empresa disponga de un diagrama de flujo detallado. Existen dos métodos de medición de tiempo:

- a) **Tiempo de proceso:** Se refiere al costo de la empresa, como lo menciona (Velasco, 2010): “Suma del tiempo neto de las actividades que lo componen” (p.161)
- b) **Tiempo de ciclo:** Hace referencia al tiempo calendario que la empresa ha cumplido en completar los procesos. Lo menciona (Velasco, 2010) como el tiempo bruto que dentro de un proceso cualquiera que este sea coincida con el plazo de entrega; en esto hace referencia a la dimensión temporal que percibe el cliente.

Por lo tanto a esto se le suma la satisfacción del cliente en cuanto al tiempo de entrega del producto o servicio.

- ✓ **Funcionamiento del producto.** Se enfoca en medir la calidad del producto o servicio basado en los requisitos que el cliente haya solicitado y la satisfacción que este le haya generado.

Gráfico 2 Representación gráfica de calidad del producto



- ✓ **Funcionamiento de la satisfacción del cliente.** Enfocado directamente con la calificación del cliente hacia los productos o servicios que ofrece la empresa.

Gráfico 3 Representación gráfica de una encuesta de satisfacción al cliente



1.2.4.3. Para qué medir

La unión de una planificación elaborada correctamente y la medición de estos procesos, darán como resultado la fase final del este ciclo.

Como le menciona (Velasco, 2010) el propósito de cualquier gestión es alcanzar objetivos que la organización proyecta dentro de la planificación, por lo tanto la medición facilitará su consecución prestando la información

necesaria y en el momento justo para facilitar la toma de decisiones de la organización.

Por lo tanto, después de un análisis de actividades, se tomarán acciones correctivas o de mejora para los errores así como para aquellas actividades que continúan evolucionando positivamente, dando como resultado una reestructuración de procesos para el mejoramiento del mismo.

A continuación se presenta un análisis de diferentes artículos relacionados a la mejora de los procesos dentro de la empresa, por lo que ayudará a determinar que se podría hacer o tomar en cuenta para la aplicación y replicación

1.2.5. Revisión de literatura – procesos de optimización

Tabla 3 Procesos de optimización, aplicación de metodología

Artículo	Contexto	Metodología	Conclusiones	Replicación
1. Replicación de base se datos	Ingeniero en sistemas, Bolivia, Universidad la Salle, Instituto de investigaciones en ciencia y tecnología	Simulación de varias programaciones para optimizar procesos	- Proceso de optimización en el manejo de una base de datos -Se utilizó una programación que ayudaba a la reducción de cuellos de botella y puntos de fallo, en la utilización de la base de datos (no se editaba una por una en las computadoras, sino más bien se editaba la primaria y las demás lo hacían automáticamente)	-La empresa maneja su base de datos en Excel, y en diferentes computadoras, lo que provoca que al momento de prestación de servicios sea más lento el proceso. -Sería muy eficaz la utilización de un sistema programado para que la base de datos sea manejable y eficiente.
2. Optimización de sistemas de gestión académica.	Bogotá, Maestría en Sistemas y servicios en la sociedad de la información.	Indicadores académicos para entornos virtuales de aprendizaje	-La información que se aplica a las paginas virtuales pretenden ser lo más exactas y verídicas posibles para que el autoaprendizaje sea completo y con participación de los profesores y estudiantes. -Se aplicaron 6 indicadores académicos: cumplimientos, evaluación reflejado en notas, eficiencia indicando el grado de relación entre tiempo y desarrollo de una actividad, eficacia indicando el grado de desarrollo de una actividad de manera óptima, calidad en exámenes y resultados, gestión y comunicación	-Sería muy conveniente aplicar indicadores laborales, donde se pueda medir la eficiencia y eficacia de los colaboradores al realizar sus actividades, calidad que ayude a reflejar el tipo de servicio que la empresa ofrece y analizar la gestión y comunicación con el cliente mediante páginas virtuales.

			reflejando la participación y recursos de aprendizaje	
3.Mejoramiento de procesos constructivos a partir de un módulo programable para captura de imágenes y simulación digital	Pontificia Universidad Javeriana, Colombia	Simulaciones digitales de imágenes y utilización de implementos tecnológicos para la toma de decisiones de métodos de construcción y sus recursos utilizados	La finalidad es minimizar el costo y aumentar los rendimientos. Se toma fotos en el lugar según lo planificado, las imágenes se muestran en un computador con wifi, se pueden hacer varias pruebas evitando costos innecesarios y controlar la construcción según los procesos determinados, secuencia de actividades y medición de tiempos desde un lugar seguro.	Se podría implementar al momento de tomar fotos a las muestras y enviar inmediatamente y en vivo al cliente, sin necesitar de un mail o red social. O incluso sin necesidad de acercarse personalmente e indicar el producto al cliente.
Más Importante	Sistemas y servicios	Utilización de implementos tecnológicos, toma de decisiones, simulación de sistemas para gestionar procesos	Aplicar sistemas de simulación integrados para el aprendizaje del personal de la empresa y manejo oportuno y eficaz con la información que necesita para la prestación de servicios más eficaces con los clientes. -Aplicación de indicadores en cumplimientos, eficiencia indicando el grado de relación entre tiempo y desarrollo de una actividad, calidad en resultados, gestión y comunicación	-Sería muy eficiente la utilización de un sistema programado para que la base de datos sea manejable y productivas. - Sería conveniente aplicar indicadores laborales de productividad, rendimiento-utilización

Elaborado por: Elizabeth Baldeón

1.2.2. Marco conceptual

1.2.2.1. Gestión De Procesos

La gestión de procesos según lo menciona (Bravo, 2011) es una disciplina que ayuda a la identificación, representación, diseño y mejora por hacer más productivos los procesos de la empresa y con ello lograr la confianza del cliente.

1.2.2.2. Oportunidad De Negocio

(Vázquez, 2013) Menciona que en el ámbito económico, emprender o crear una empresa identifica oportunidades de negocio y ayuda a organizar los recursos que la administración deberá utilizar. Los costes para poner en marcha el proyecto deben ser menores que el valor que generan a la sociedad.

1.2.2.3. Qué Es Un Proceso

Como lo menciona Hammer (2013) los procesos son una serie de actividades relacionadas que juntas crean un resultado enlazado hacia las necesidades de los clientes.

1.2.2.4. Medición Del Desempeño

Las buenas mediciones del desempeño según (Collier, 2009) permiten que los gerentes controlen el proceso y tomen decisiones basados en hechos reales dentro de la empresa.

1.2.2.5. BPM (Business Process Management)

Es un enfoque estructurado orientado a los procesos de la organización, con el fin de administrar y mejorar el desempeño de una organización mediante la optimización de procesos y el cumplimiento de objetivos

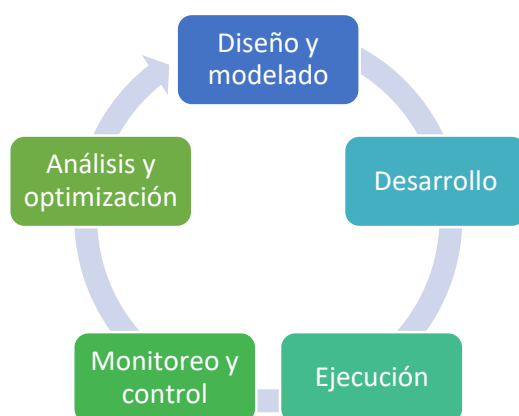
1.2.2.5.1. BPMS

Es una herramienta que permite trabajar una metodología de procesos de forma automatizada gracias a un motor de procesos integrando a:

- * Personas
- * Dispositivos
- * Recursos informáticos
- * TIC'S

La mejora de los procesos dentro de una organización está desarrollado mediante el ciclo de vida del BPM que consta de los siguientes pasos:

Gráfico 4 Ciclo de vida del BPM



Elaborado por: Elizabeth Baldeón

1.2.2.5.2. Diseño y modelado

En la primera fase se realiza un análisis previo de los procesos junto con sus responsables y la dirección de la empresa, con el fin de obtener gráficamente una versión mejorada de los procesos, para entender de una manera clara y precisa las personas y/o responsables de cada actividad.

Es recomendable aplicarlo directamente a un sistema BPMS, el cual será desarrollado en las siguientes fases.

Gráfico 5 Flujo de procesos con sus responsables



1.2.2.5.3. Desarrollo

En esta fase se da funcionalidad al proceso, desarrollando bases de datos, se configuran los parámetros del sistema y se despliega un simulador o una aplicación directa para ser utilizado por la empresa.

Si el proceso es desarrollado en la misma aplicación ayudará al ahorro de retrabajos y seguridad en los cambios arbitrarios.

1.2.2.5.4. Ejecución

En esta etapa del ciclo se ejecutan los procesos ingresados al sistema en un entorno real, es decir, los usuarios pueden observar sus tareas de tipo pendientes o por realizar; los encargados de las diferentes actividades designadas y permisos para la respectiva toma de decisión dentro de cada rol.

1.2.2.5.5. Monitoreo y control

En esta fase la dirección de la empresa es la encargada de llevar un respectivo control acerca del desempeño de procesos implementados, y con información real del trabajo y el desempeño que realizan los operarios.

Dando como resultado el diseño de gráficos estadísticos y reportes necesarios que ayudarán a un mejor análisis para la toma de decisiones conforme a los cambios que deberían realizarse o actividades a mejorar.

1.2.2.5.6. Análisis y optimización

En esta última fase del ciclo BPM se diseñan mejoras para los procesos como: Reducir cuellos de botella, eliminar tareas que no generan valor, automatizar tareas manuales, etc. Dando a la organización la oportunidad de reaccionar a los cambios y mejorarlo de forma oportuna y eficiente.

1.2.2.6. Beneficios de BPM

- a) Reducción en costo de procesos
- b) Incremento en la calidad
- c) Procesos más efectivos y eficientes
- d) Reducción en tiempo y costo de entrenamiento
- e) Menos peticiones de soporte interno
- f) Menos quejas en los clientes
- g) Incremento en la exactitud de pronósticos
- h) Comprensión en el funcionamiento del negocio
- i) Conocer cómo se administran los recursos

1.2.2.7. Muestreo de tiempos

Es una técnica donde se realizan varias observaciones en un tiempo determinado a un grupo de personas que integran un proceso.

Como lo menciona (Lee J., 2000) el tiempo de trabajo implica la evaluación de las proporciones de trabajo en el tiempo total en el que se realiza un procedimiento de negocio y el detalle de sus actividades mediante un gran número de observaciones, así mismo el tiempo de trabajo de las maquinas.

Por lo general este muestreo de tiempos de trabajo se usa para estimar la eficacia de los trabajadores o maquinas, determinar si el contenido de los puestos de trabajo son completos y la medición de costos por trabajo o actividad.

1.2.3. BP Simulator

Google ofrece una aplicación que facilita el manejo de procesos internos de la empresa como un generador de simulación que indica y evalúa el desempeño de la empresa y los recursos que se utiliza. Según la aplicación de (lab2k & Google, 2017) indica que: “El Simulador de procesos de negocio es un servicio web de la clase de sistemas de modelado para analizar los procesos de negocio de una empresa.” (p.1).

1.2.3.1. Objetivos del servicio

En los objetivos del servicio según (lab2k & Google, 2017) son:

- Buscar cuellos de botella que podría generar el proceso establecido en el negocio
- Determinar si los recursos utilizados son aplicados correctamente, tanto físicos como los recursos humanos en las funciones pertinentes.
- Evaluar los costos de realización del proceso modelo y desarrollar la distribución de costos
- Establecer el tiempo en el que se van a ejecutar los trabajos desde el planteamiento de una tarea hasta su cumplimiento.
- Analizar las diferentes pruebas o hipótesis que se puedan aplicar según lo permita el proceso inicial de la empresa. Y si son afectados por los cambios de indicadores cuantitativos y cualitativos del proceso.

1.2.3.2. Beneficios clave

Los beneficios de este simulador (lab2k & Google, 2017) son:

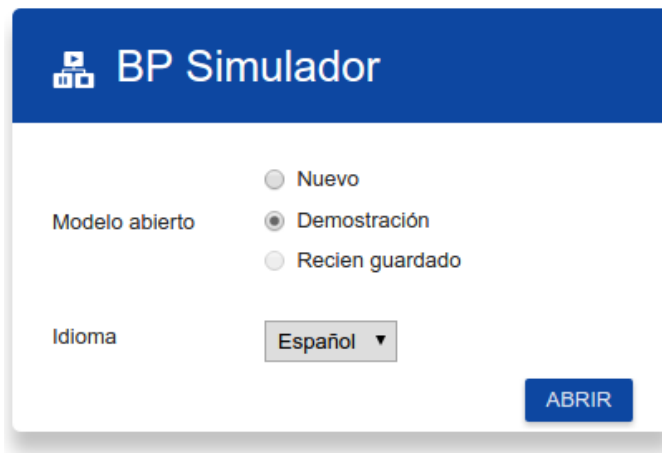
- Simulación de métodos basado en el flujo del proceso de negocio dentro de un plazo dado
- Monitoreo y análisis de datos de la simulación en tiempo real con la ayuda de un registro de informes detallado en la pantalla del simulador.
- Valoración de costos que incurren en la ejecución del proceso de negocio con el objetivo de desarrollar el direccionamiento del costo de una organización.
- Compatibilidad con Google Drive y OneDrive

- Interfaz disponible en varios idiomas (ruso, inglés, francés y español).
- Posibilidad de exportar modelos y diagramas en imágenes PNG

1.2.3.3.¿Cómo funciona BP Simulator?

Esta herramienta se la encuentra en Google Drive, un servicio en línea que facilita una simulación de los procesos de una empresa. Cuando se abre el sistema aparecerá en la pantalla la siguiente imagen:

Gráfico 6 Pantalla de inicio de BP Simulator



Pantalla de inicio:

A continuación se explica la funcionalidad de la pantalla principal del simulador según (lab2k & Google, 2017):

a) Modelo abierto

Nuevo.- Área de trabajo para un nuevo modelo

Demostración.- Se abrirá un modelo de demostración

Recién guardado.- Se abrirá el último modelo guardado por el usuario.

b) Idioma Al seleccionar uno de los idiomas disponibles para la aplicación, también cambiara el idioma del programa entero.

Pulsando el botón “abrir” el modelo seleccionado se abrirá en el área de trabajo de la aplicación, el servicio estará listo para operar.

Sección “Modelo”

Aquí se observará la opción para cambiar el nombre de modelo, se lo realiza cambiando el nombre como cualquier documento manejable.

Gráfico 7 Panel de modelo del flujo de simulación



Según (lab2k & Google, 2017):

Adicional a lo anteriormente mencionado, la sección contiene los siguientes botones de control del modelo corriente:

Nuevo.- Crear un nuevo modelo

Abrir.- Abrir un archivo existente

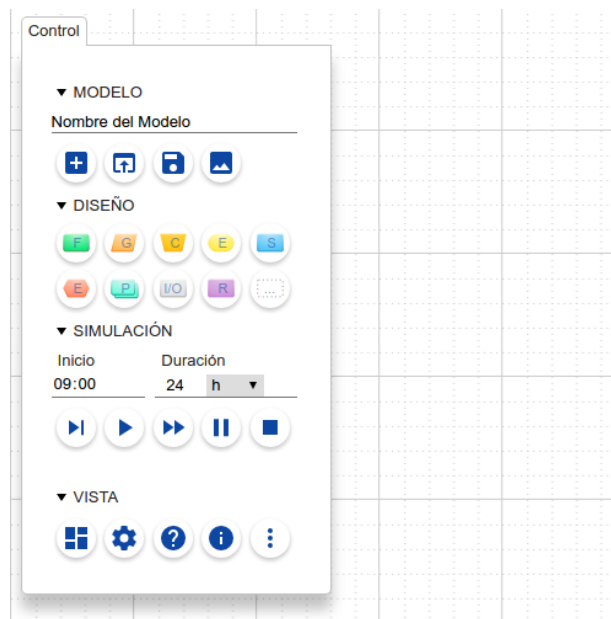
Guardar.- Guardar el trabajo presente

Guardar como imagen.- Exportar el modelo actual en formato gráfico PNG.

Área de trabajo de la aplicación

Toda el área de la aplicación es operable. Se puede mover cualquier objeto libremente por el área de trabajo. El fondo del área puede tener líneas de cuadrícula para ordenar los elementos.

Gráfico 8 Área operable de trabajo para la aplicación



Panel de control

El panel de control contiene todos los elementos para controlar el modelo deseado para graficarlo, objetos de los modelos, simulación y ajustes del servicio. Con un clic en la sección de Panel de control, se desplegará exponiendo todos los botones que ayudarán al control de esta sección.

Panel de control de simulación

El panel de control "Simulación" se encuentra en el Panel de control del servicio de Google.

Gráfico 9 Panel de control de la simulación



El panel contiene:

Ajustes iniciales

- ☉ **Inicio** – Muestra la hora de inicio del proceso en el ambiente simulado
- ☉ **Duración** – Indica la duración de la simulación en la escala de tiempo del proceso real o aplicado.

Botones de control

- ☉ **Siguiente** - pasar al siguiente paso de tiempo del proceso
- ☉ **Arrancar** - pasar de manera consecuyente y automática al siguiente lapso de tiempo dentro de la simulación
- ☉ **Acelerar** – Se asemeja a Arrancar, pero de manera acelerada
- ☉ **Pausa** - interrumpir el avance automático en la corrida de simulación
- ☉ **Parar** – esta opción para completamente la simulación existente

Monitoreo (es mostrado durante la simulación)

- ☉ **Hora del proceso** - hora del estado en el que se encuentra el proceso de negocio según los datos introducidos.
- ☉ **Avance de simulación** - relación de hora del proceso a la duración de la simulación

Cuando se pulse por primera vez el botón de avanzar o parar completamente el ciclo anterior de la simulación, la hora del proceso se establecerá de acuerdo con la hora indicada en el campo “Inicio”. Cuando avanza hacia el siguiente período del proceso, su estado externo e interno cambiará y se efectuará un nuevo cálculo.

CAPÍTULO 2: MÉTODO

2.1. METODOLOGÍA GENERAL

2.1.1. Nivel de estudio

2.1.1.1. Exploratorio

Para la resolución de esta investigación se utilizará un estudio exploratorio, el cual consiste en realizar una investigación que no ha sido realizada anteriormente, verificar fuentes bibliográficas, y opiniones de expertos en el campo.

Debido a que existe poco conocimiento de conceptos, se aplicará este nivel de estudio para saber cómo hay que aplicarlos según los problemas que presenta la empresa.

2.1.1.2. Descriptivo

El método descriptivo para esta investigación como lo menciona (Toro & Parra, 2006) mide los diferentes aspectos que integran a la organización u objeto a investigar.

Por lo que ayudará a determinar características importantes de las personas, objetos, lugares, etc.

2.1.2. Modalidad de investigación

2.1.2.1. De campo

Se utilizará la modalidad de campo, ya que se obtendrán los datos directamente de la empresa a la cual se va a estudiar, facilitando datos un tanto superficiales pero válidos y concretos, que ayuden al desarrollo de la investigación correcta y nos lleve hacia una toma de decisiones eficientes.

2.1.2.2. Documental

También se utilizará la modalidad documental, se analizarán los documentos de la empresa para determinar fallas y desfases en los procesos.

2.1.3. Método de investigación

2.1.3.1. Inductivo

Es una herramienta de investigación que ayuda al estudio de los fenómenos particulares hacia los generales, se observa y se registran los datos, se realiza un exhaustivo análisis y se clasifican los hechos según las partes observadas para llegar a un concepto o determinar una ley.

2.1.3.2. Histórico Lógico

El uso del método histórico-lógico también será necesario debido a que se analizará la trayectoria real de los acontecimientos de la empresa y las diferentes teorías de estudio, como han ido evolucionando, su desenvolvimiento y como ayuda esto a la empresa, basándose en las leyes que rigen a la empresa.

2.1.3.3. Analítico - Sintético

Se aplicara de igual manera el método analítico-sintético, para el análisis de los conceptos básicos por separado, para después realizar y representar de una manera de resumen la problemática de la empresa.

2.1.4. Población y muestra

La población es el conjunto total de individuos del cual vamos a seleccionar una pequeña cantidad para ser estudiada. En este caso la población que se va a estudiar serán los clientes internos (miembros de la organización), y que forman parte de los procesos administrativos y financieros a nivel directivo.

Tabla 4 Población

Unidad	N° personas	%
Servicios	1	33,33%
Administrativos	1	33,33%
financieros	1	33,33%
Total	3	100

Fuente: JEAP Imagen Visual y Merchandising
Elaborado por: Elizabeth Baldeón

2.1.5. Procesamiento de datos

2.1.5.1. Tabulación y procesamiento de la información

En este punto se va a evaluar los datos obtenidos durante la investigación, con la ayuda de obtener resultados y lograr una correcta toma de decisiones junto con la consecución de objetivos.

Para esto será necesario realizar tabulaciones de las encuestas y las simulaciones obtenidas para determinar el análisis de los resultados obtenidos y registros cuantificables para el estudio estadístico.

2.1.6. Análisis e interpretación de resultados

Con lo establecido en el capítulo anterior, se desarrollarán Diagramas de Pareto para el análisis de las causas y efectos que la empresa enfrenta en el desarrollo de sus procesos comprendidos en el cumplimiento de tareas.

2.1.6.1. Gráficos de pastel

Es un gráfico circular que se divide en varias partes y en la cual se representan las proporciones y porcentajes de datos establecidos

2.2. METODOLOGÍA TÉCNICA ESPECÍFICA

2.2.1. Metodología técnica específica para analizar el plan organizacional y resultados de la gestión actual de la empresa JEAP.

Para este objetivo de estudio se utilizará un nivel de estudio exploratorio, revisando fuentes bibliográficas en donde se conceptualizará la problemática en la falta de una correcta estructuración de los procesos y la aplicación de la misma.

Se analizarán las causas del desfase en los procedimientos de la empresa, teniendo en cuenta; eficiencia del servicio, cumplimiento, cobros, pagos y desembolsos. La falla con el cliente, los proveedores y la empresa en procesos de compra, venta y la importancia al momento de atención al cliente.

Se aplicarán encuestas a los clientes para descifrar hasta qué punto la atención ha sido favorable y también las razones de su incomodidad al momento de recibir el producto. Obtener una visión clara de las molestias de los clientes y todas las personas que abarcan la empresa.

También se aplicarán encuestas a los colaboradores de la empresa, para determinar si los procesos utilizados actualmente están correctamente direccionados, si los conocen y se aplican correctamente, y si el lugar de trabajo mantiene un ambiente laboral satisfactorio y agradable.

2.2.2. Metodología técnica específica para realizar el análisis situacional de los procesos administrativos y financieros de la empresa.

Para este nivel de estudio se aplicará un nivel de estudio exploratorio, en el cual la información que proporcione la empresa JEAP, abarcarán la misión, visión, los valores corporativos y los procesos que se utilizan actualmente dentro de las metodologías de funcionamiento de la empresa. Adicional a esto se obtendrá información medible del cumplimiento de las actividades a desempeñar, de los trabajadores. Analizar si existen controles acerca de la

actualización constante de los productos, precios y promociones que ofrece la compañía.

Para entender mejor el funcionamiento de la empresa en estos puntos, se realizará un análisis de la cadena de procesos actual de la empresa enfocada en los procedimientos utilizados para la compra, venta, los recursos materiales y el personal necesario para el cumplimiento del mismo. La relación con los proveedores, tiempos de entrega, garantías, elaboración y entrega del producto final.

Para entender de una manera más eficaz lo que los integrantes de la empresa opinan, se aplicará una entrevista a los colaboradores de la compañía lo cual ayudará a los gerentes de la empresa a corregir errores y mejorar procesos. Aplicar muestreo de tiempo en los trabajos, desempeño de actividades y la toma de decisiones de cada trabajador.

2.2.3. Metodología técnica específica para rediseñar los procesos administrativos y financieros que faciliten la gestión de la empresa.

Aquí se determinarán si los procesos previamente analizados se basan en la estructura de misión y visión de la empresa para un manejo correcto que integren a la empresa como un todo

Se aplicará un simulador de procesos en tiempo real, donde se graficará los procesos actuales mencionados, se evaluará el desempeño de la empresa y los recursos que se utiliza y mediante la corrida de simulación se buscarán cuellos de botella que podrían generar que el proceso establecido en el negocio sea ineficaz. Se evaluarán si los recursos utilizados son aplicados correctamente, tanto físicos como los recursos humanos en las funciones pertinentes.

Si el rendimiento total del proceso es bajo y los tiempos de espera son altos, se realizarán diferentes pruebas en el simulador y encontrar la mejor opción para la empresa, la cual represente un mejor funcionamiento y fluidez en las actividades de los colaboradores.

CAPITULO 3. RESULTADOS

3.1. Tratamiento de información

3.1.1. Síntesis Histórica

El día tres del mes de octubre del año 2007 fue creada la empresa JEAP Imagen Visual y Merchandising con el objetivo de dar servicio a varias empresas, las cuales busquen posicionarse en el mercado, por medio de publicidad, promociones e impulsos mediante artículos publicitarios.

La empresa pretende brindar una imagen corporativa personalizada, dando realce y pertenencia. Que los gerentes sepan dar una motivación diferente a colaboradores de los diferentes departamentos para que sientan la importancia dentro de sus empresas y un ligero agrado en las actividades que cada uno desempeña para la consecución de los objetivos.

Lo que la familia JEAP buscaba al crear esta empresa, era conseguir una fuente de ingresos propia sin tener que servir a terceros, sino más bien trabajar para el bienestar propio y con esto dejar descendencia a sus hijos.

La falta de conocimiento para emprender un negocio, hizo que la empresa careciera de una contabilidad correctamente aplicada y de procesos a seguir con proveedores, con clientes e incluso internamente.

JEAP Imagen Visual y Merchandising está ubicado desde entonces en la calle Fidel López Arteta S5-94 y Alejandro Calisto, Centro-Norte de la ciudad de Quito

3.1.2. Evaluación de la planificación y resultados de la empresa JEAP Imagen Visual y Merchandising

JEAP Imagen Visual y Merchandising es una empresa que se enfoca en plasmar en físico las ideas de los clientes, volviéndose un asesor de la imagen que busca y forjar aquello que piensan y sienten para que el producto o imagen hable por sí misma.

Sus elementos orientadores, esto es la misión, visión y valores corporativos de la empresa han sido planteados de manera participativa por sus directivos y establece lo siguiente:

Misión

Somos una empresa de servicio de publicidad, que busca satisfacer la exigente demanda del mercado empresarial, con productos de calidad, eficiencia en tiempo de entrega, dentro y fuera de la ciudad. Ofreciendo a nuestros clientes diversos tipos de productos, como son: textil, papelería y Merchandising.

Visión

Consolidarnos en los próximos 4 años como una empresa fuerte en el mercado de empresas oferentes de servicios de publicidad y Merchandising, buscando la innovación continua y buscando la eficacia y eficiencia en nuestro servicio, así como también la subdivisión para convertirnos en grupo JEAP.

Valores Corporativos

- Servicio al cliente: satisfacer la necesidad de nuestros clientes dejando una imagen de confianza y cumplimiento de los tiempos establecidos.
- Ética: nuestra organización profesa y practica actos de honestidad y confiabilidad.
- Innovación: nuestra empresa trabaja en base a ideas innovadoras en artículos para publicidad e imagen visual.
- Trabajo en equipo: en JEAP, trabajamos juntos para brindar la mejor experiencia a nuestros clientes y ofrecer el mejor servicio.
- Efectividad: optimizar los recursos de manera que no exista desperdicio de recursos.

3.1.3. Organigrama Estructural

Las organizaciones deben tener un sistema de seguimiento de las actividades de cada uno de sus colaboradores, controlando sus funciones y si se está

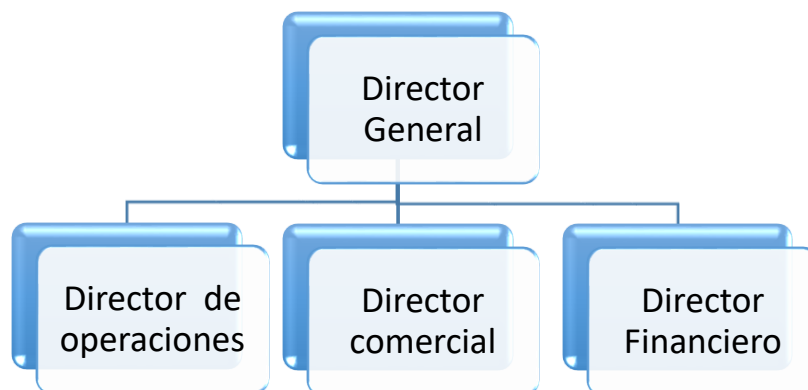
llevando a cabo el cumplimiento de los objetivos en cada departamento, para esto el gerente necesita ver en forma esquemática, los niveles jerárquicos, líneas de autoridad y toma de decisiones de la empresa.

Como lo menciona Franklin (2014) el organigrama estructural de una empresa es la representación gráfica de toda la empresa o simplemente de una de sus áreas de trabajo, y se indican las áreas de trabajo, funciones, responsables, niveles jerárquicos, canales formales de comunicación, líneas de autoridad, supervisión y asesoría.

Al ser JEAP una empresa conformada por apenas 3 personas, el organigrama estructural es muy básico y sencillo.

Se muestra a continuación un pequeño organigrama de la empresa JEAP Imagen Visual y Merchandising

Figura 4 Organigrama Estructural De La Empresa Jeap Imagen Visual Y Merchandising



Fuente: Empresa JEAP Imagen Visual y Merchandising

Elaborador por: Elizabeth Baldeón

Como se observa en el gráfico, existen únicamente 4 departamentos de los cuales se dividen en 4 personas que es la cantidad de colaboradores con los que cuenta la empresa. La falta de personal provoca muchas veces demoras y cuellos de botella al no cumplir correctamente con los procesos y actividades.

Mediante la encuesta realizada a la organización se ha podido constatar que los procesos no se cumplen, que los tiempos son extensos. El abastecimiento del producto no es suficiente para satisfacer la necesidad del cliente,

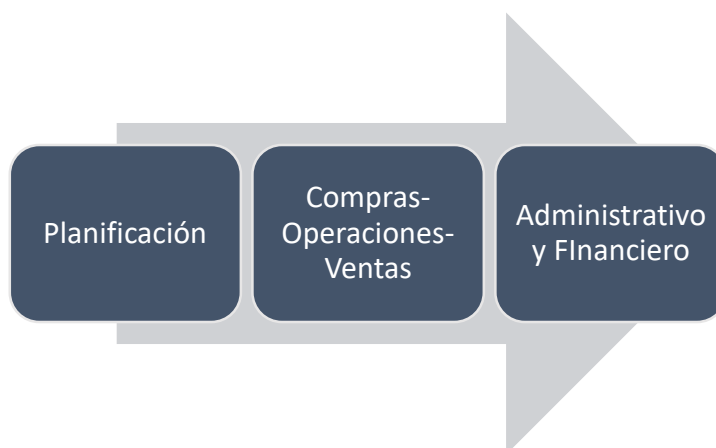
mencionando que no existe una planificación o control de procesos. (Anexo 1).

Por otro lado la encuesta a clientes reflejó que existe cierta inconformidad en los tiempos de entrega de los trabajos al igual que en la modalidad de cobros dentro de la empresa. Lo que provoca que el cliente busque productos y servicios de la competencia.

3.1.4. Análisis Situacional de los procesos administrativos y financieros de la empresa JEAP Imagen Visual y Merchandising

A continuación se presentan la cadena de procesos que posee actualmente la organización

Gráfico 10 Cadena de procesos de la empresa JEAP Imagen Visual y Merchandising



Fuente: Empresa JEAP Imagen Visual y Merchandising
Elaborado por: Elizabeth Baldeón

Se presentan las disposiciones generales como una planificación interna de la empresa, las cuales se han establecido dentro de sus procesos a seguir con el fin de brindar un mejor servicio, una negociación eficiente y el conocimiento para todos los integrantes de la compañía.

La empresa no cuenta actualmente con un Plan Estratégico que señale claramente los pasos para alcanzar la visión y misión planteada, esto quiere decir que no cuenta con proyectos o acciones (tendencias, metas, objetivos,

reglas, verificación y resultados) que oriente en el mediano y largo plazo la gestión

Disposiciones generales dentro del plan organizacional de la empresa para la negociación

- Las cotizaciones tendrán una duración de 7 días laborables.
- La emisión de factura se realizara una vez aprobada la cotización por el cliente, la misma que será elaborada y aprobada por Johana Aguilar.
- La cotización se debe realizar en un plazo máximo de 72 horas, el responsable de este proceso es Ángel Baldeón, mismo que para la elaboración de la cotización deberá exigir al agente vendedor (Johana/Andrés) una orden de trabajo.
- Posterior aprobación de cotización se procede de inmediato a la emisión de la factura y realización del pedido.
- En caso de existir una urgencia por parte del cliente, se realizara la cotización y el posterior trabajo con un recargo adicional del 10%.
- El cobro de la factura se realizará 70% anticipadamente, y el 30% una vez entregada la mercadería, los encargados de la recaudación son Johana/Andrés El depósito de cheques se debe hacer en un plazo no mayor a 24 horas.
- Los ingresos percibidos por la compañía se deberán depositar en una cuenta en una entidad bancaria a nombre de la empresa, la misma que deberá contar con dos firmas autorizadas para el desembolso de dinero.
- Para procesar los pedidos de clientes se deberá llenar una orden de trabajo por parte de los agentes vendedores, la que el Gerente Operativo utilizara para realizar las labores correspondientes y llevar un archivo en digital de las ordenes de trabajo.
- Si por alguna razón existe una demora en la elaboración del pedido, se deberá notificar al cliente que el tiempo de entrega será modificado.

Para este mejoramiento se presenta a continuación los procesos actuales.

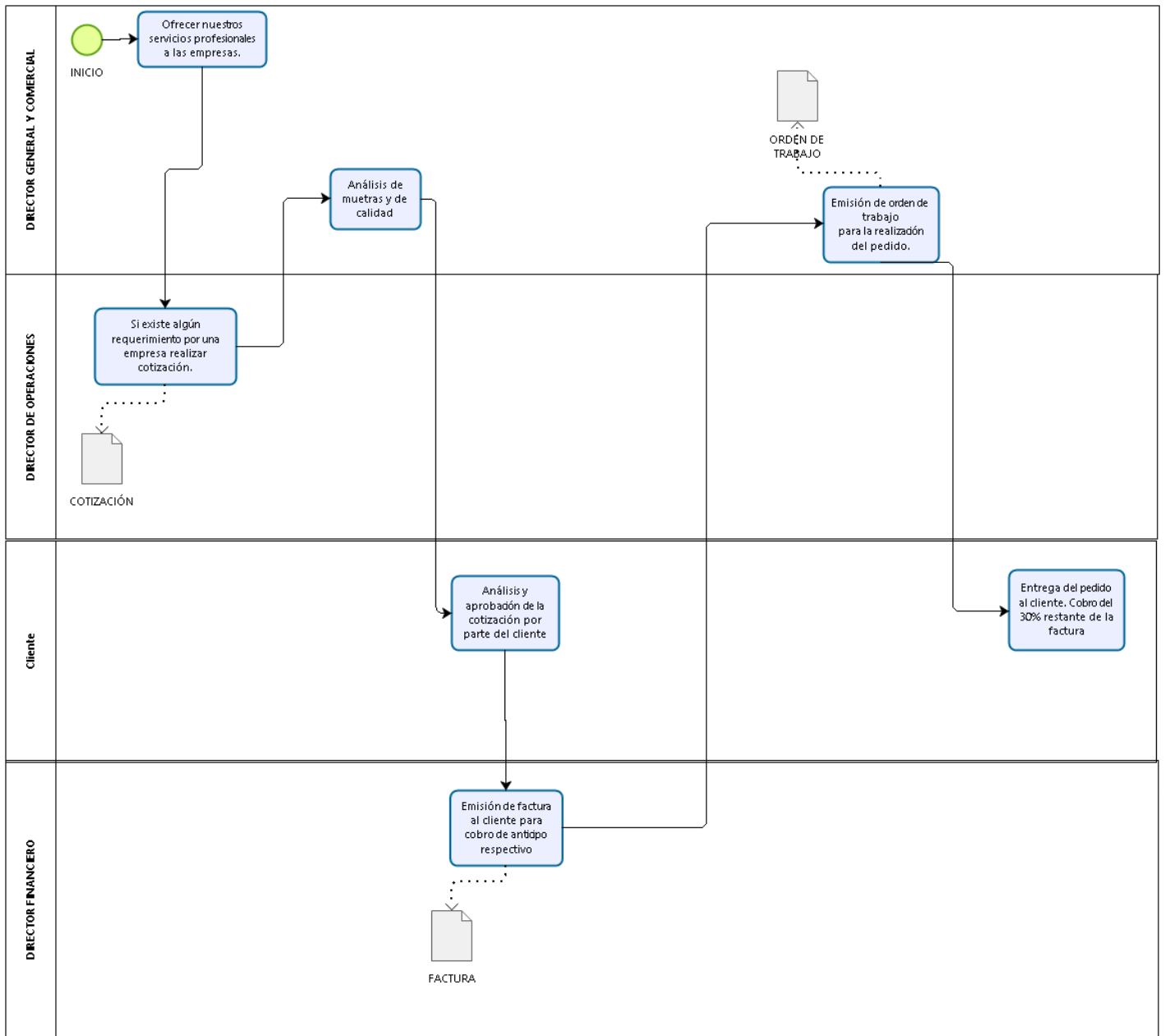
Dentro de los procesos internos de la empresa *enfocada a los clientes* se ha obtenido lo siguiente:

- Ofrecer nuestros servicios profesionales a las empresas.
- Si existe algún requerimiento por una empresa realizar cotización.
- Análisis de muestras y de calidad
- Análisis y aprobación de la cotización por parte del cliente.
- Emisión de factura al cliente para cobro de anticipo respectivo
- Emisión de orden de trabajo (proceso interno) para la realización del pedido.
- Entrega del pedido al cliente. Cobro del 30% restante de la factura

La empresa JEAP ha venido aplicando estos procesos, pero debido al avance tecnológico y la innovación constante los problemas empezaron a surgir para la organización. Se ha decidido reestructurar los procesos para mejorar el manejo de personal, tiempos y economía interna.

Al no prever los sucesos posteriores a estas faltas en una correcta estructura, se obtiene desfases e incumplimientos en tiempos de entrega y calidad en el servicio general.

Gráfico 11 Diagrama De Flujo Proceso Ventas y Operaciones



Al analizar que la empresa necesita procesos más sólidos y detallados se ha decidido implementar varios pasos que ayudarán a la mejora en el manejo de los procesos

1. *Visita constante a los clientes.*- Para que Jeap venda su stock es necesario exponer todos los productos que la empresa oferta, según las necesidades de los clientes, empresas o personas que requieran del producto personalizado.
2. *Tomar el pedido para realizar la correcta cotización.*- La persona encargada de las ventas, toma los datos completos del cliente, incluidos los detalles de las necesidades para la compra, en la empresa no existe un lugar donde se haga este registro correcto
3. *Base de datos.*- Una vez recolectada la información completa del cliente se procede a ingresar en la base de datos donde la empresa tendrá un mejor control y administración de clientes.
4. *Envío oportuno de cotizaciones y ofertas.*- Cuando el cliente solicita una cotización de cualquier producto en cuestión, debería demorarse un tiempo máximo de 30 minutos, pero en la empresa se demoran más de 2 horas. O incluso la demora es de un día. Lo que provoca que la imagen de la empresa vaya cayendo.
5. *Desembolso de dinero.*- Para cada pedido existe un presupuesto, por lo tanto se debería solicitar a contabilidad el valor exacto de la transacción y no un valor superior que ocasione gastos innecesarios.
6. *Depositos de sobrante.*- Después de la compra de la muestra del producto se debe realizar el depósito del sobrante para que no exista desperdicio ni falta de dinero.
7. *Realizar muestras.*- Si el cliente lo solicita se debe plasmar en físico un prototipo del cómo quedará el producto final para ayudar a visualizar, verificar y aprobar el trabajo.
8. *Asesoría correcta al cliente.*- Jeap tiene la obligación de exteriorizar al cliente todos los artículos o muestras que solicite el mismo, según sus necesidades, ofreciendo las mejores ofertas con los debidos descuentos.

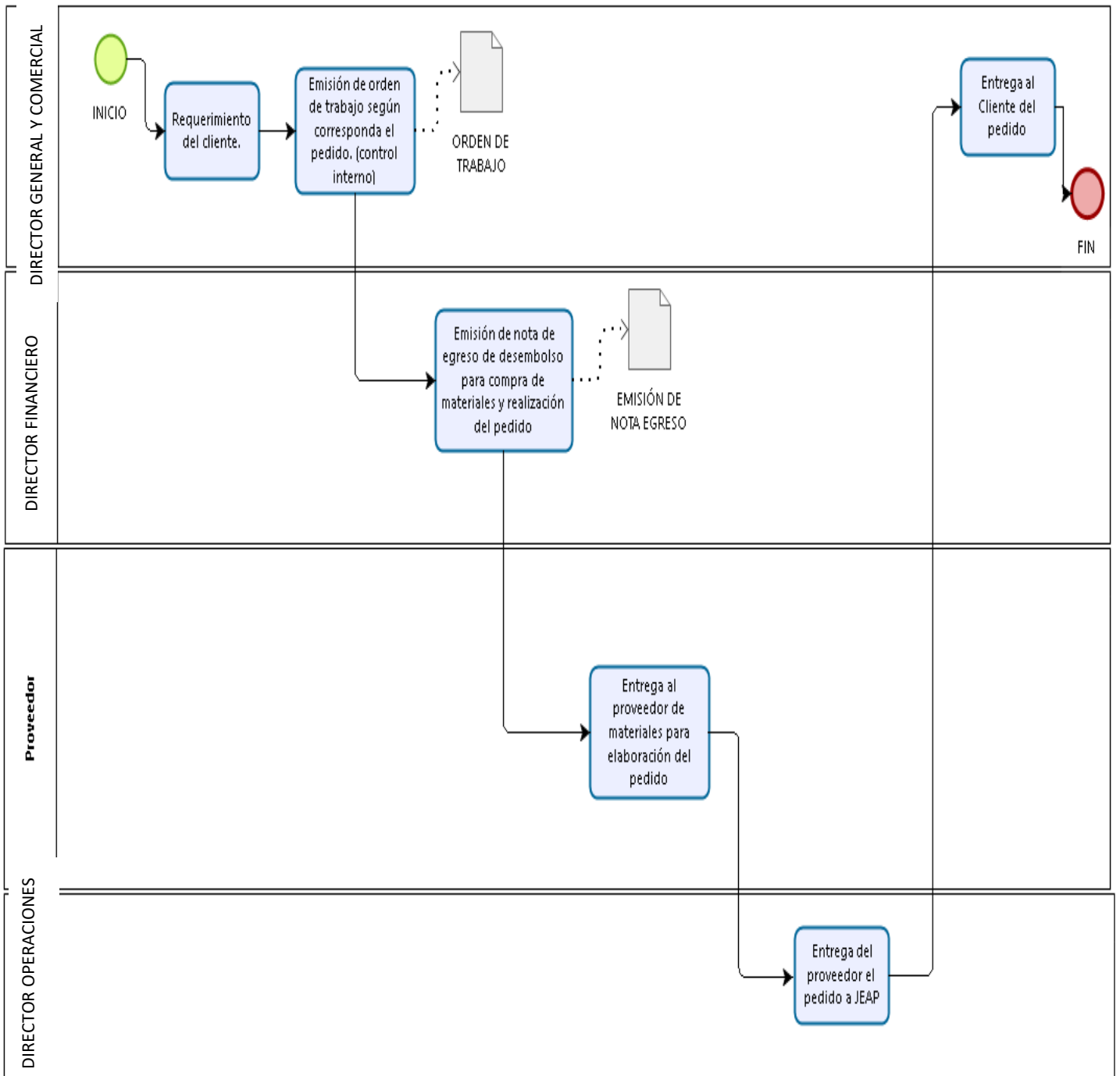
9. Una vez que la compra se realiza por parte del cliente, JEAP debería realizar un *seguimiento de clientes* fijos y futuros clientes potenciales, no cuenta con un procedimiento post-venta, se descuidan todos los clientes y poco a poco se pierde la fidelidad.

Se puede observar que existe un desfase con los clientes, que traen consigo desventajas para la empresa; en la imagen, calidad del producto, cumplimiento, etc, lo cual no es factible en la medición de satisfacción del cliente.

A continuación se presentan los procesos actuales de la empresa que se desarrollan *con los proveedores*, para el análisis del mismo.

- Requerimiento del cliente. (control interno)
- Emisión de orden de trabajo según corresponda el pedido. (control interno)
- Emisión de nota de egreso de desembolso para compra de materiales y realización del pedido, de parte de la persona competente.
- Entrega al proveedor de materiales para elaboración del pedido.
- Entrega del proveedor el pedido a JEAP
- Entrega al Cliente del pedido

Gráfico 12 Diagrama De Flujo Proceso de Compra y Operaciones



Por lo tanto después de analizar el respectivo flujo de procesos se ha concluido que faltan pasos que los colaboradores deberían completar como un proceso completo y eficiente y los pasos faltantes se presentan a continuación:

- ✓ *La visita a los proveedores.*- Es una parte muy importante dentro de la empresa ya que aquí, la persona encargada de las compras visita varios proveedores, compara costos, variedad, calidad y solicita tiempo de garantía del producto.
- ✓ Después de escoger la mejor opción, *se realiza la compra*, la empresa debería solicitar un crédito comercial, lo cual no se realiza. Cuando son valores grandes y se realiza la compra, se paga el 50% de anticipo del valor total y el otro 50% el momento de recibir el producto.
- ✓ *Desactualización de catálogos en:* papelería, trabajos de imprenta, confección, equipos de protección personal, artículos promocionales, seguridad industrial, rotulación, identificaciones personales, amenities, serigrafía, tampografía, grabado en láser, bordado.

3.1.5. Estudio de tiempo por muestreo de trabajo

El muestreo personal de los integrantes de la compañía se ha realizado con el objetivo de analizar la productividad de las actividades que realizan los trabajadores y reubicar si son necesario las funciones asignadas.

Para este muestreo se clasificaron las actividades en: trabajo productivo, otras actividades realizadas, trabajo justificado y trabajo no justificado.

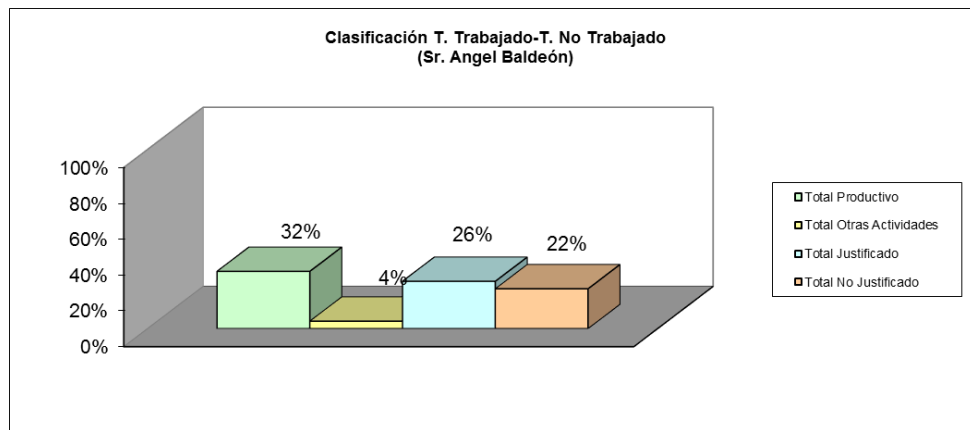
Se tomaron muestras de dos días de trabajo, en el cual se seleccionó una hora en la mañana, una hora a la media mañana y una hora en la tarde, de las que se tomaron muestras cada 2 minutos.

Los resultados se muestran a continuación para los tres trabajadores.

Tabla 5 Muestreo personal para Angel Baldeón, Encargado Logístico de la empresa.

JEAP Imagen Visual y Merchandising				
CLASIFICACION TIEMPO TRABAJADO Y NO TRABAJADO				
EMPRESA: JEAP Imagen Visual y Merchandising			ÁREA: Logística	
FECHA: 09/03/2017			Nombre: Angel Baldeón	
ACTIVIDAD: Promoción, compra y venta de artículos de publicidad				
ELABORADO POR: Elizabeth Baldeón			REVISADO POR:	
Tiempos	DESCRIPCIÓN	TOTAL	PORCENTAJE	TIEMPO (min.)
TRABAJADO				
Productivo	Llamar al cliente para solicitar cita	0	0,00%	0,00
	Preparar productos para el cliente	3	4,17%	6,00
	Visitar al Cliente	0	0,00%	0,00
	Asesoría a cliente	0	0,00%	0,00
	Tomar pedido y datos al cliente	0	0,00%	0,00
	Realizar cotizacion	6	8,33%	12,00
	Enviar cotizacion	6	8,33%	12,00
	Seguimiento cliente	0	0,00%	0,00
	Recibe pedido	3	4,17%	6,00
	Visita proveedores	2	2,78%	4,00
	Actualizar catálogos	3	4,17%	6,00
	Se realiza pedido a proveedores	3	4,17%	6,00
	Compra de muestras	8	11,11%	16,00
	Se entrega muestra al cliente	0	0,00%	0,00
	Realizar factura	0	0,00%	0,00
	Entregar factura al cliente	0	0,00%	0,00
	Solicitar 60% adelanto	0	0,00%	0,00
	Solicitar envío de mercadería	7	9,72%	14,00
	Recibir mercadería y cancelar	7	9,72%	14,00
	Salida de producto a dep. ventas	0	0,00%	0,00
	Entregar producto al cliente	0	0,00%	0,00
	Cobro del 40% restante factura	0	0,00%	0,00
	Registro inventario	0	0,00%	0,00
Ver celular	10	13,89%	20,00	
Ver facebook	5	6,94%	10,00	
Total Productivo		48	32%	46,00
Otras actividades	Entrega datos al dep. ventas	0	0,00%	0,00
	Registro en base de datos	0	0,00%	0,00
	Revisión cuenta bancaria	0	0,00%	0,00
	Retiro de dinero	0	0,00%	0,00
	Se entrega dinero a dep. compras	0	0,00%	0,00
	Registro transacción contable	0	0,00%	0,00
	Confirmar depósito o transferencia	0	0,00%	0,00
	Registro de depósito en contabilidad	0	0,00%	0,00
	Emitir nota de pedido a proveedor	3	4,17%	6,00
	Revisión cuenta bancaria	0	0,00%	0,00
	Pago por transferencia	0	0,00%	0,00
	Confirmación pago	0	0,00%	0,00
	Depósito en cuenta bancaria	0	0,00%	0,00
	Registro transacción contable	0	0,00%	0,00
Total Otras Actividades		3	4%	6
TOTAL TRABAJADO		51	36%	52,00
NO TRABAJADO				
Justificado	Caminar	19	26,39%	38,00
	Parado	8	11,11%	16,00
Total Justificado		19	26%	54,00
No Justificado	Parado	2	2,78%	4,00
	Ver celular	9	12,50%	18,00
	Ver facebook	5	6,94%	10,00
Total No Justificado		2	22%	32,00
TOTAL NO TRABAJADO		21	49%	86,00
TOTAL GENERAL		72	85%	144

Figura 5 Gráfico de barras de la productividad de trabajo para Angel Baldeón



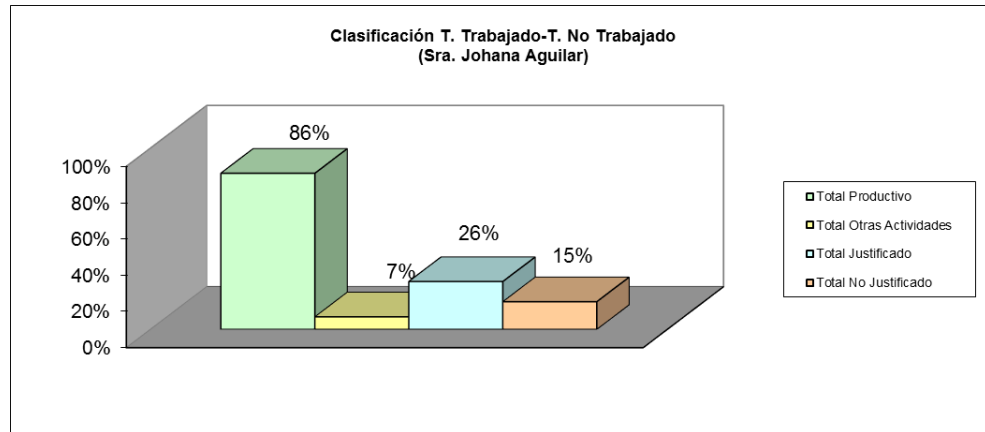
Como se observa en los resultados, el total productivo es bajo debido a que las actividades justificadas y no justificadas superan el 20% del trabajo en este muestreo. Es necesario verificar las razones por las que se reflejan estos resultados y mejorarlos parcialmente.

En este caso se encontraron problemas de salud en el trabajador, por lo que es necesario que éste mantenga un ritmo constante de movimiento en su cuerpo para que desarrolle correctamente sus actividades.

Tabla 6 Muestreo personal para Johana Aguilar, Gerente General de la empresa.

JEAP Imagen Visual y Merchandising				
CLASIFICACION TIEMPO TRABAJADO Y NO TRABAJADO				
EMPRESA: JEAP Imagen Visual y Merchandising			ÁREA: Gerente comercial	
FECHA: 09/03/2017			Nombre: Johana Aguilar	
ACTIVIDAD: Promoción, compra y venta de artículos de publicidad				
ELABORADO POR: Elizabeth Baldeón			REVISADO POR:	
Tiempos	DESCRIPCIÓN	TOTAL	PORCENTAJE	TIEMPO (min.)
TRABAJADO				
Productivo	Llamar al cliente para solicitar cita	12	16,67%	24,00
	Preparar productos para el cliente	2	2,78%	4,00
	Visitar al Cliente	6	8,33%	12,00
	Asesoría a cliente	6	8,33%	12,00
	Tomar pedido y datos al cliente	12	16,67%	24,00
	Realizar cotizacion		0,00%	0,00
	Enviar cotizacion		0,00%	0,00
	Seguimiento cliente	2	2,78%	4,00
	Recibe pedido	1	1,39%	2,00
	Visita proveedores		0,00%	0,00
	Actualizar catálogos		0,00%	0,00
	Se realiza pedido a proveedores		0,00%	0,00
	Compra de muestras	2	2,78%	4,00
	Se entrega muestra al cliente	3	4,17%	6,00
	Realizar factura	3	4,17%	6,00
	Entregar factura al cliente	3	4,17%	6,00
	Solicitar 60% adelanto	3	4,17%	6,00
	Solicitar envío de mercadería	1	1,39%	2,00
	Recibir mercadería y cancelar	1	1,39%	2,00
	Salida de producto a dep. ventas	1	1,39%	2,00
	Entregar producto al cliente	3	4,17%	6,00
	Cobro del 40% restante factura	1	1,39%	2,00
	Registro inventario		0,00%	0,00
Ver celular		20	27,78%	40,00
Total Productivo		62	86%	124,00
Otras Actividades	Entrega datos al dep. ventas	4	5,56%	8,00
	Registro en base de datos		0,00%	0,00
	Revisión cuenta bancaria		0,00%	0,00
	Retiro de dinero		0,00%	0,00
	Se entrega dinero a dep. compras		0,00%	0,00
	Registro transacción contable		0,00%	0,00
	Confirmar depósito o transferencia		0,00%	0,00
	Registro de depósito en contabilidad		0,00%	0,00
	Emitir nota de pedido a proveedor	1	1,39%	2,00
	Revisión cuenta bancaria		0,00%	0,00
	Pago por transferencia		0,00%	0,00
	Confirmación pago		0,00%	0,00
	Depósito en cuenta bancaria		0,00%	0,00
	Registro transacción contable		0,00%	0,00
Total Otras Actividades		5	7%	10
TOTAL TRABAJADO		67	93%	134,00
NO TRABAJADO				
Justificado	Caminar	19	26,39%	38,00
Total Justificado		19	26%	38,00
No Justificado	Parado	11	15,28%	22,00
	Ver celular	7	9,72%	14,00
	Ver facebook	11	15,28%	22,00
Total No Justificado		11	15%	22,00
TOTAL NO TRABAJADO		30	42%	60,00
TOTAL GENERAL		97	135%	194

Figura 6 Gráfico de barras de la productividad de trabajo para Johana Aguilar

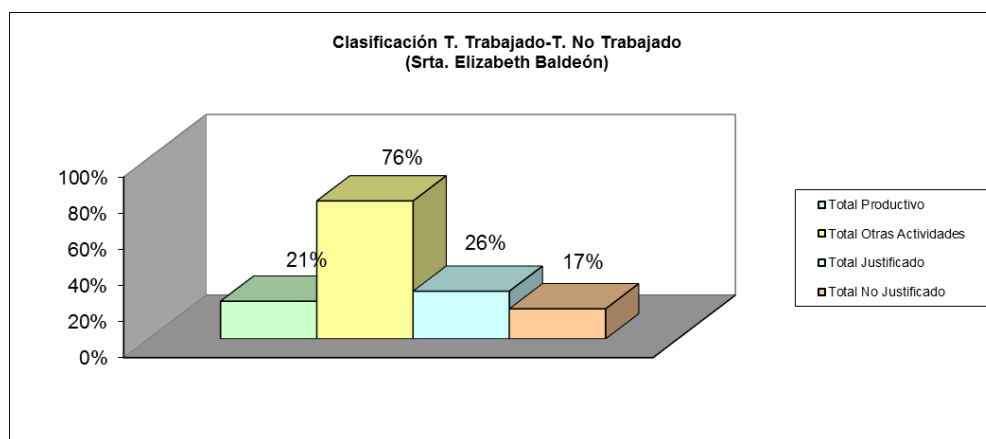


Como se observa en los resultados, el total productivo es alto, las actividades que se cumplen son mayores a otras actividades y el rendimiento de esta persona es bueno para la empresa.

Tabla 7 Muestreo personal para Elizabeth Baldeón, Área de contabilidad de la empresa.

JEAP Imagen Visual y Merchandising				
CLASIFICACION TIEMPO TRABAJADO Y NO TRABAJADO				
EMPRESA: JEAP Imagen Visual y Merchandising		ÁREA: Contabilidad		
FECHA: 09/03/2017		Nombre: Elizabeth Baldeón		
ACTIVIDAD: Promoción, compra y venta de artículos de publicidad				
ELABORADO POR: Elizabeth Baldeón		REVISADO POR:		
Tiempos	DESCRIPCIÓN	TOTAL	PORCENTAJE	TIEMPO (min.)
TRABAJADO				
Productivo	Llamar al cliente para solicitar cita	4	5,56%	8,00
	Preparar productos para el cliente	1	1,39%	2,00
	Visitar al Cliente		0,00%	0,00
	Asesoría a cliente		0,00%	0,00
	Tomar pedido y datos al cliente	4	5,56%	8,00
	Realizar cotizacion		0,00%	0,00
	Enviar cotizacion		0,00%	0,00
	Seguimiento cliente		0,00%	0,00
	Recibe pedido	1	1,39%	2,00
	Visita proveedores		0,00%	0,00
	Actualizar catálogos		0,00%	0,00
	Se realiza pedido a proveedores		0,00%	0,00
	Compra de muestras		0,00%	0,00
	Se entrega muestra al cliente		0,00%	0,00
	Realizar factura		0,00%	0,00
	Entregar factura al cliente		0,00%	0,00
	Solicitar 60% adelanto		0,00%	0,00
	Solicitar envío de mercadería		0,00%	0,00
	Recibir mercadería y cancelar		0,00%	0,00
	Salida de producto a dep. ventas		0,00%	0,00
	Entregar producto al cliente		0,00%	0,00
	Cobro del 40% restante factura		0,00%	0,00
	Registro inventario	5	6,94%	10,00
Ver celular	15	20,83%	30,00	
Total Productivo		15	21%	30,00
Otras Actividades	Entrega datos al dep. ventas	1	1,39%	2,00
	Registro en base de datos	9	12,50%	18,00
	Revisión cuenta bancaria	4	5,56%	8,00
	Retiro de dinero	3	4,17%	6,00
	Se entrega dinero a dep. compras	3	4,17%	6,00
	Registro transacción contable	7	9,72%	14,00
	Confirmar depósito o transferencia	4	5,56%	8,00
	Registro de depósito en contabilidad	3	4,17%	6,00
	Emitir nota de pedido a proveedor		0,00%	0,00
	Revisión cuenta bancaria	3	4,17%	6,00
	Pago por transferencia	3	4,17%	6,00
	Confirmación pago	3	4,17%	6,00
	Depósito en cuenta bancaria	2	2,78%	4,00
	Registro transacción contable	10	13,89%	20,00
Total Otras Actividades		55	76%	110
TOTAL TRABAJADO		70	97%	140,00
NO TRABAJADO				
Justificado	Caminar	19	26,39%	38,00
Total Justificado		19	26%	38,00
No Justificado	Parado	12	16,67%	24,00
	Ver celular	7		
	Ver facebook	10		
Total No Justificado		12	17%	24,00
TOTAL NO TRABAJADO		31	43%	62,00
TOTAL GENERAL		101	140%	202

Figura 7. Gráfico de barras de la productividad de trabajo para Elizabeth Baldeón



Como se observa en los resultados, el total productivo es bajo, debido a que las actividades que esta persona realiza son complementarias a las actividades productivas para la empresa que los demás trabajadores presentan. Por lo tanto las actividades reflejadas son de apoyo al proceso de prestación de servicios.

3.1.6. Construcción Del Modelo de simulación

Una vez reconocidos, evaluados y mejorados los procesos que utiliza actualmente la empresa, se procede a la construcción del modelo de Simulación y aplicación en el BP Simulator. Se ordenaron las actividades que la empresa aplica para prestar sus servicios de publicidad generalizado, así también sus recursos: tecnológicos, humanos y todo lo que implica el servicio.

3.1.6.1. Lista De Actividades

Dentro de la empresa existen procesos que ayudan al cumplimiento de tareas para satisfacer las necesidades de los clientes.

A continuación se indica la lista de acciones que se reconocieron como esenciales para el desarrollo en las actividades de la empresa.

1. Llamar al cliente para solicitar cita
2. Preparar productos que el cliente pudiera necesitar
3. Visitar al cliente

4. Asesoría al cliente
5. Tomar pedido y datos completos para correcta cotización
6. Entrega de datos a dep. ventas
7. Registro en base de datos
8. Realizar cotización
9. Envío cotización
10. Seguimiento cliente
11. Recibe pedido del cliente
12. Visita proveedores
13. Actualización catálogos
14. Revisión en cuenta bancaria
15. Retiro de dinero
16. Se registra transacción bancaria
17. Se entrega dinero a dep. compras
18. Se realiza pedido a proveedores
19. Compra de muestras
20. Solicitar envío de mercancía
21. Recibir mercancía y cancelar
22. Se registra transacción contable
23. Se entrega muestra al cliente
24. Realizar factura
25. Entrega de factura al cliente
26. Solicitar el 60% de adelanto para realizar el trabajo
27. Se confirma depósito, transferencia o pago de cliente
28. Registro de depósito en contabilidad
29. Se emite nota de pedido a proveedor
30. Solicitar envío de producto
31. Recibir producto
32. Revisión cuenta bancaria para pago del producto
33. Pago de transferencia
34. Confirmación de pago
35. Registro inventario
36. Salida de producto a dep. ventas
37. Entrega de producto al cliente

- 38. Cobro del 40% sobrante contra-entrega
- 39. Confirmación de pago en cuenta bancaria
- 40. Depósito en cuenta bancaria
- 41. Registro contable

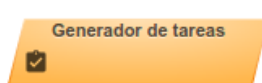
3.1.6.2. Tiempos, personas y recursos

Para cada actividad se establecieron los tiempos que se utilizan para su cumplimiento, los responsables que estarían a cargo y los recursos que se usarán en el transcurso del día hasta lograr la consecución de los objetivos y los recursos que se utilizarán con su respectivo costo diario que representa la utilización del mismo.

Con el paso del tiempo se han detectado fallos e incumplimientos en ciertas actividades y demoras debido a la incorrecta distribución de actividades entre los colaboradores, para lo cual se realizarán pruebas con movimientos y redistribuciones de tiempos, personas y recursos.

3.1.6.3. Diagrama en BP SIMULATOR

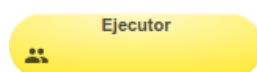
Dentro del simulador, existen varias figuras de diagramación que ayudarán a un mejor entendimiento, las que se utilizarán para este proceso son:



Generador de tareas: Descripción del proceso global en el cual se enfoca un negocio



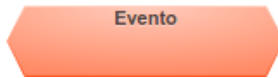
Función: Con la ayuda de este objeto se describen las acciones específicas desarrolladas por un ejecutor



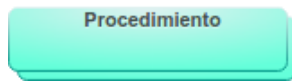
Ejecutor: Persona encargada de ciertos roles o actividades



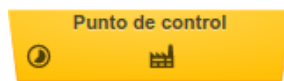
Recurso: Descripción de la herramienta necesaria para cumplir con las funciones.



Evento: Es la descripción del resultado o motivo al cumplimiento de una función



Procedimiento: Descripción del conjunto de funciones ejecutadas para alcanzar los objetivos.

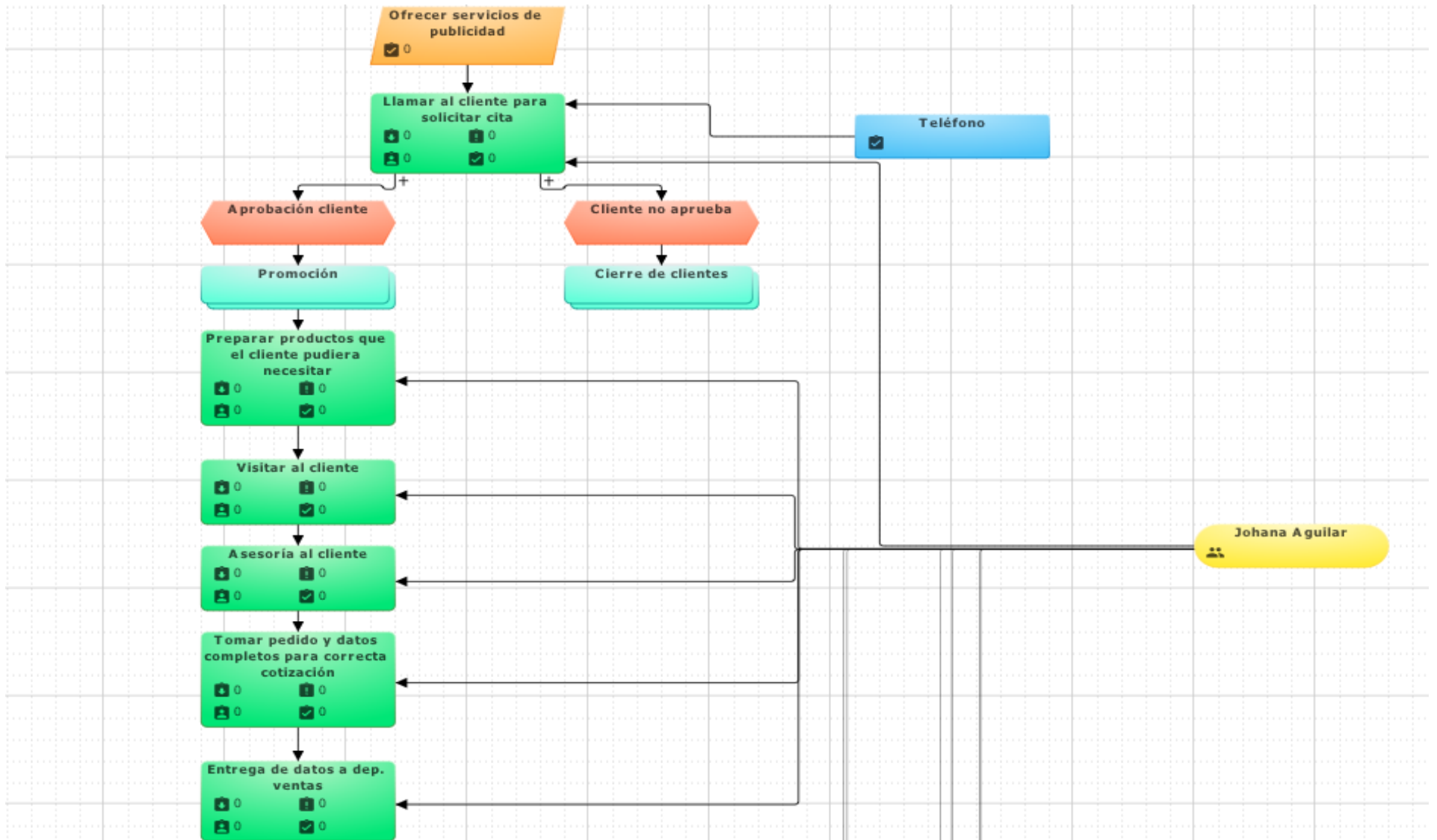


Punto de control: Es un elemento auxiliar que ayuda al control del proceso en las diferentes etapas de cumplimiento.

Una vez que se reconocieron las actividades, los responsables, tiempos y los recursos que se utilizarán en el proceso de la empresa, se procede aplicar las herramientas y figuras mencionadas para graficar.

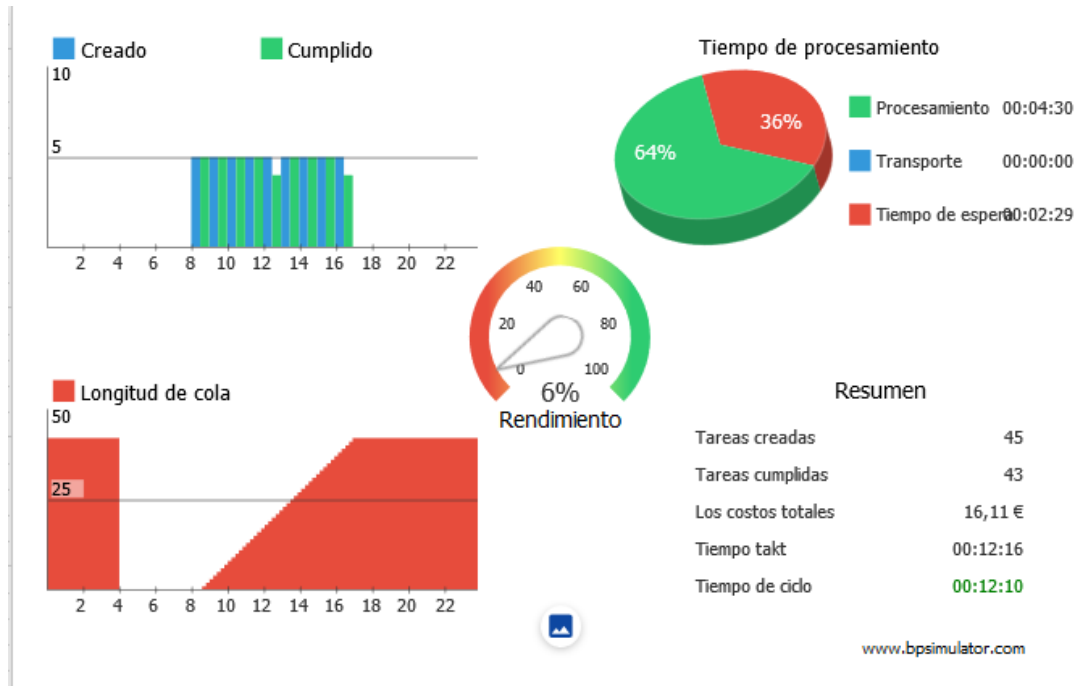
A continuación se presentan el diagrama de flujo de procesos final:

Figura 8 Proceso de prestación de servicios de publicidad para la empresa JEAP Imagen Visual y Merchandising.



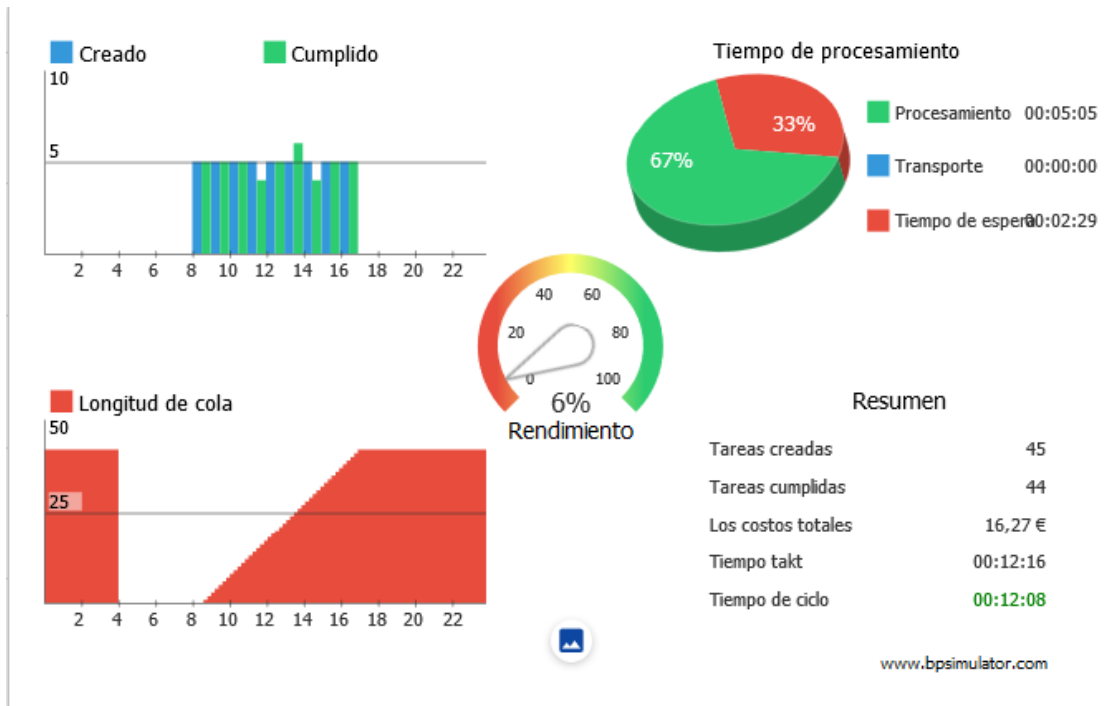
Una vez que la diagramación está concluida, se corre el programa de simulación y se analizan los resultados. A continuación se presentan los resultados de las simulaciones

Figura 9 Primer cuadro de Resultados de Simulación en el programa BP Simulator como situación actual de la empresa



En la primera corrida de experimental en la situación actual de la empresa dio como resultado que la longitud de cola es de amplio espectro lo que genera que el rendimiento de tiempo sea bajo a un 6%, el tiempo de procesamiento se cumple únicamente en un 64% aun que se observa que las tareas se cumplen.

Figura 10 Segundo cuadro de Resultados de Simulación en el programa BP Simulator como situación actual de la empresa



En la segunda corrida experimental en la situación actual de la empresa dio como resultado que la longitud de cola sigue siendo de amplio espectro lo que genera que el rendimiento de tiempo sea mantenga, el tiempo de procesamiento se cumple únicamente en un 67% y los costos se mantienen gradualmente.

Figura 11 Tercer cuadro de Resultados de Simulación en el programa BP Simulator como situación actual de la empresa



En la tercera corrida experimental en la situación actual de la empresa dio como resultado que la longitud de cola es de amplio espectro lo que genera que el rendimiento de tiempo se mantenga en un nivel bajo del 6%, el tiempo de procesamiento se cumple únicamente en un 69% y el tiempo de espera supera el 30%.

Debido a la variación del simulador, se realizaron tres corridas en la prueba para la simulación de la empresa como Situación actual, de las cuales se desarrolló una tabla comparativa y obtener un valor más concreto y real.

Tabla 8 Cuadro promedio del proceso como Situación actual de la empresa

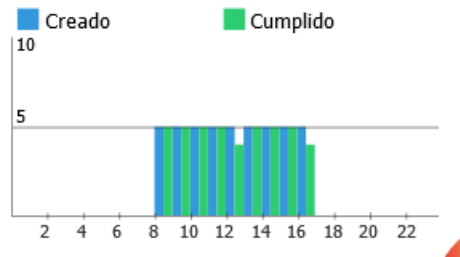
TABLA DE PROMEDIO DE SITUACIÓN ACTUAL EMPRESA				
RESULTADOS	1 PRUEBA	2 PRUEBA	3 PRUEBA	PROMEDIO
Funciones	96%	96%	99%	97,00%
Tiempo de procesamiento	64%	67%	69%	66,67%
Longitud de cola	36%	33%	31%	33,33%
Rendimiento	6%	6%	6%	6,00%
Tareas Creadas	45	45	45	45
Tareas cumplidas	43	44	44	43,67
Costos totales	\$17,42	\$17,59	\$17,64	\$17,55
Tiempo takt	12:16:00	12:16:00	12:16:00	12:16:00
Tiempo de ciclo	12:10:00	12:08:00	12:14:00	12:10:40

Elaborado por: Elizabeth Baldeón

3.1.6.4. Análisis de Simulador

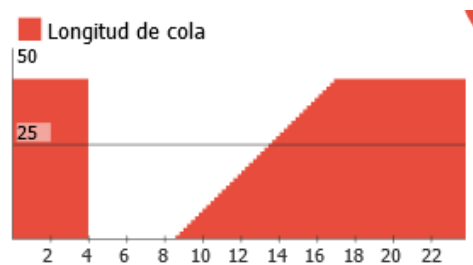
Para entender con mayor precisión el significado de las gráficas del simulador “BP Simulator” se explicará y se interpretará según sus resultados a continuación.

3.1.6.4.1. Tareas creadas y tareas cumplidas



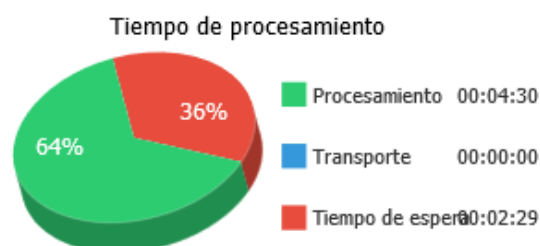
Ayuda al análisis de tiempo en la recepción de nuevas tareas, y el cumplimiento en el proceso del negocio. Se observa el cumplimiento casi en su totalidad de las tareas.

3.1.6.4.2. Longitud de cola



La longitud de cola representa el tiempo de espera en las actividades de la empresa durante veinticuatro horas, el incremento de la lista de espera representan cuellos de botella donde no se han completado las tareas en horas de trabajo. El que muestra que existen actividades que no se han cumplido.

3.1.6.4.3. Tiempo de procesamiento



Representa el tiempo que se demora en el cumplimiento de una tarea (Prestación de servicios de publicidad), y el tiempo de espera para completarla. El procesamiento se ha cumplido en un 64% del tiempo.

3.1.6.4.4. Rendimiento



Representa el desempeño del negocio, si el indicador se encuentra en 100% reflejaría que el negocio no tiene problemas de rendimiento

3.1.6.4.5. Resumen

Resumen	
Tareas creadas	45
Tareas cumplidas	43
Los costos totales	16,11 €
Tiempo takt	00:12:16
Tiempo de ciclo	00:12:10

Tareas creadas: Son todas las tareas reconocidas para completar el proceso de negocio. Y en este caso la empresa JEAP ha creado 45 tareas para cumplir con la prestación de servicios de publicidad.

Tareas cumplidas: Tareas ejecutadas, las cuales muestra que fueron 43.

Total de costos: Total de costos que se utilizaron en el proceso del negocio, tomando en cuenta personas y recursos. El valor dado es de 16,11Euros por lo tanto convirtiendo a dólares son \$17,42

Tiempo takt: Periodo de cálculo de las tareas globales desde que se genera un pedido hasta la entrega del producto al cliente.

Tiempo de ciclo: Período promedio entre las tareas que llegaron al final del proceso. Este valor debe ser siempre menor al tiempo takt.

Por lo tanto después de este análisis, se puede observar la primera corrida de simulación de la situación actual de la empresa, en la cual aún existen longitudes de cola de amplio espectro, lo cual genera que el rendimiento del tiempo sea muy bajo.

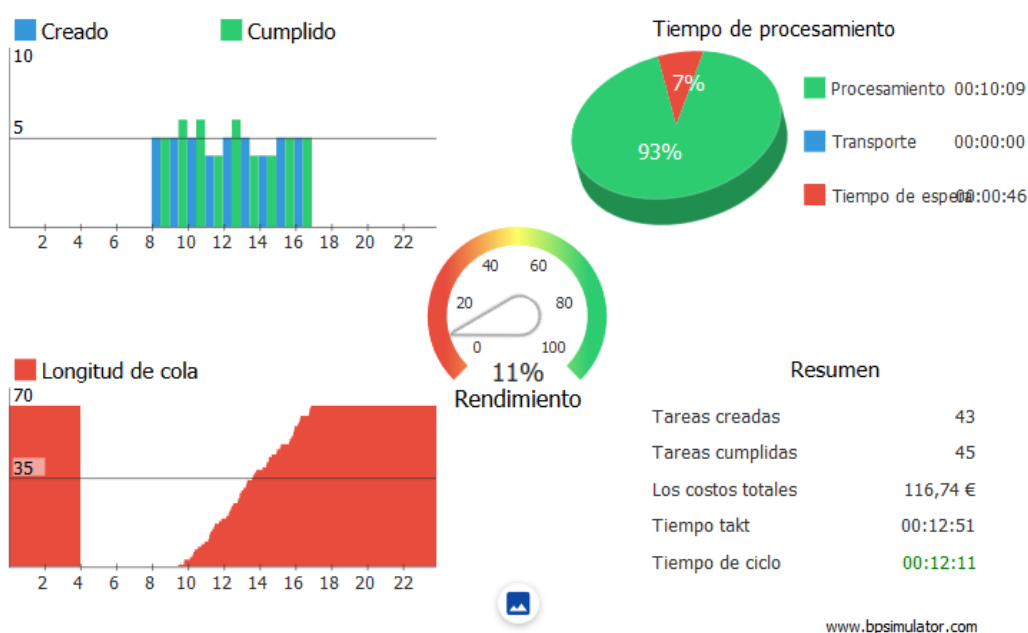
3.1.7. Pruebas en el Simulador BP Simulator

Para encontrar mejoras dentro de la empresa, es necesario realizar cambios a las operaciones y a los colaboradores, para lo cual se realizarán varios cambios y nuevas pruebas en el simulador para analizar qué mejora será posible implementarla.

3.1.7.1. Aumento de personal

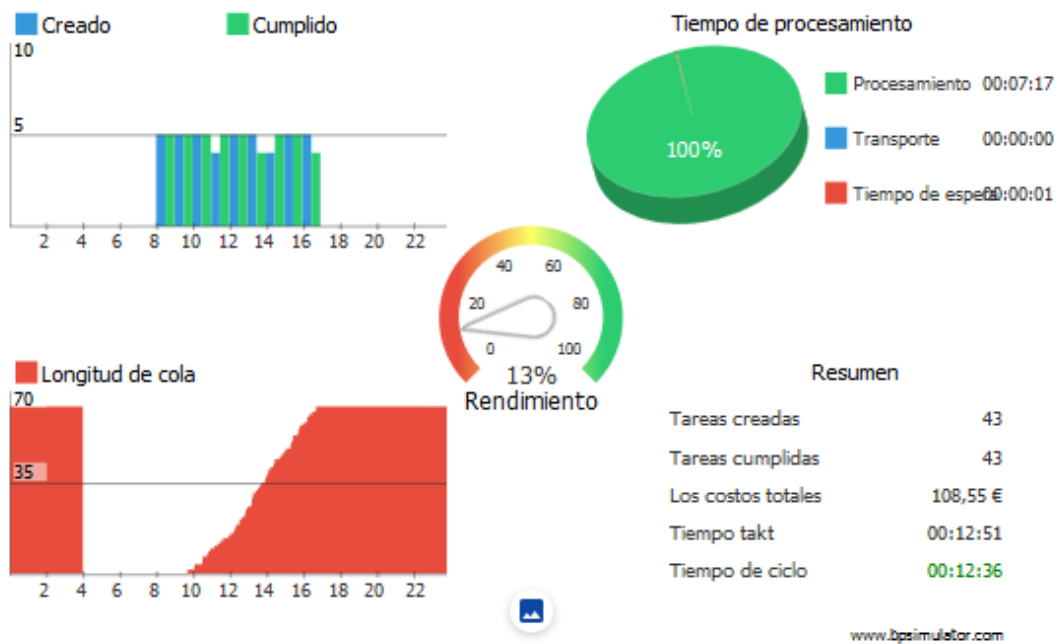
Se realizó un aumento de dos trabajadores adicionales al personal de la empresa, los cuales se encargarán de llevar individualmente la contabilidad (contador/a) y realizar los depósitos de dinero en el exterior de la empresa (mensajero).

Figura 12 Primer cuadro de Resultados de Simulación en el programa BP Simulator con aumento de 2 trabajadores



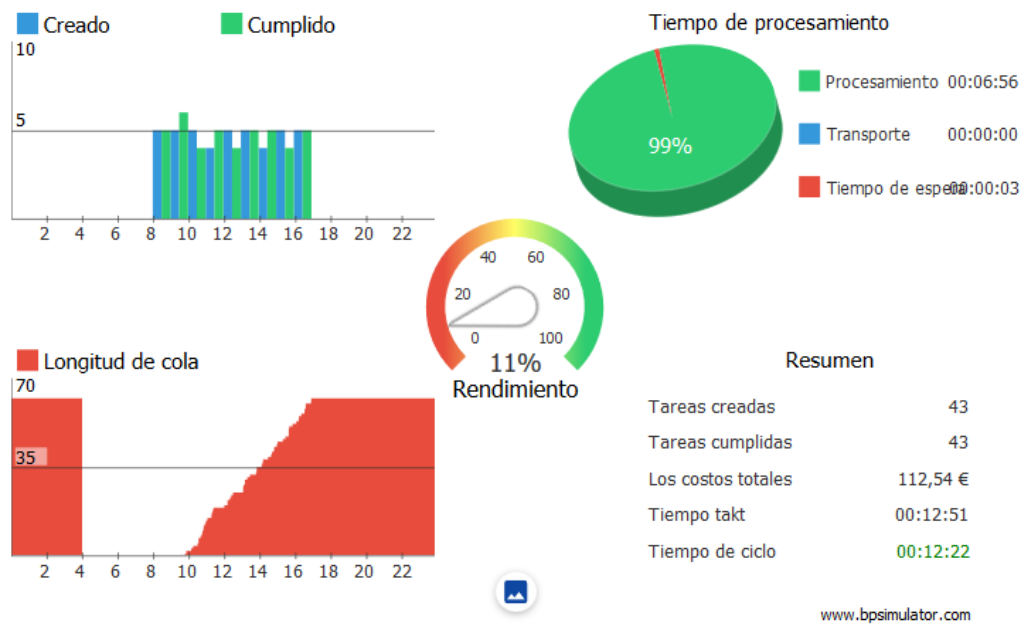
En la primera corrida experimental en aumento de personal nos dió como resultado que la longitud de cola de amplio espectro lo que genera que el rendimiento de tiempo mejore, pero únicamente en un 11%, el tiempo de procesamiento se cumple en un 93%, las tareas se cumplen y los costos aumentan notablemente.

Figura 13 Segundo cuadro de Resultados de Simulación en el programa BP Simulator con aumento de 2 trabajadores



En la segunda corrida experimental en aumento de personal dió como resultado que la longitud de cola es de amplio espectro lo que genera que el rendimiento de tiempo mejore 13%, el tiempo de procesamiento se cumple en un 100%, las tareas se cumplen y los costos aumentan notablemente.

Figura 14 Tercer cuadro de Resultados de Simulación en el programa BP Simulator con aumento de 2 trabajadores



En la tercera corrida experimental en aumento de personal dio como resultado que la longitud de cola es de amplio espectro pero con variación lo que genera que el rendimiento de tiempo mejore, pero únicamente en un 11%, el tiempo de procesamiento se cumple en un 99%, las tareas se cumplen y los costos aumentan notablemente.

Tabla 9 Cuadro promedio del proceso con aumento de personal

TABLA DE PROMEDIO "AUMENTO DE PERSONAL"				
RESULTADOS	1 PRUEBA	2 PRUEBA	3 PRUEBA	PROMEDIO
Funciones	95%	95%	95%	95,00%
Tiempo de procesamiento	93%	100%	99%	97,33%
Longitud de cola	7%	0%	1%	2,67%
Rendimiento	11%	13%	11%	11,67%
Tareas Creadas	43	43	43	43
Tareas cumplidas	45	43	43	43,67
Costos totales	\$126	\$117	\$122	\$122
Tiempo takt	12:51:00	12:51:00	12:51:00	12:51:00
Tiempo de ciclo	12:11:00	12:36:00	12:22:00	12:23:00

Elaborado por: Elizabeth Baldeón

Para el análisis en esta primera prueba donde se aumentaron dos trabajadores para mejorar la distribución de tareas, se observa que la longitud de cola de

espera es menor, lo cual genera que el rendimiento del tiempo aumente a un 11%, pero debido al aumento de ejecutores, los costos totales aumentan a \$122.

3.1.7.2. Aumento de personal a medio tiempo y mejor distribución de tareas

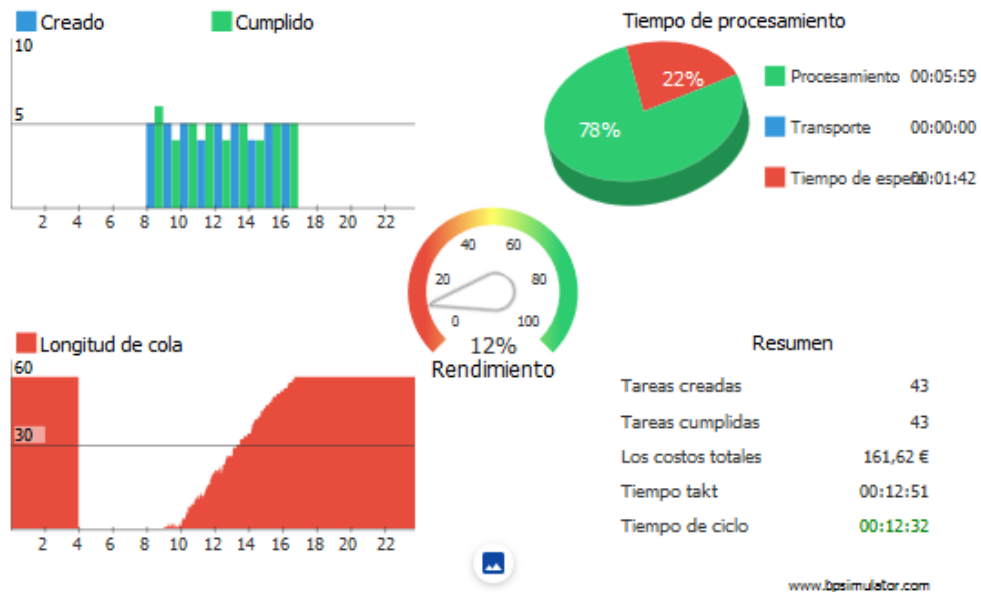
Se añadió una persona extra que trabajará a medio tiempo ayudando en las actividades a la persona que posee mayor cargo de diligencias y que reflejan exceso de trabajo dando como resultado un rendimiento bajo en la productividad

Figura 15 Primer cuadro de Resultados de Simulación en el programa BP Simulator con aumento de 1 trabajador y reajuste de tareas



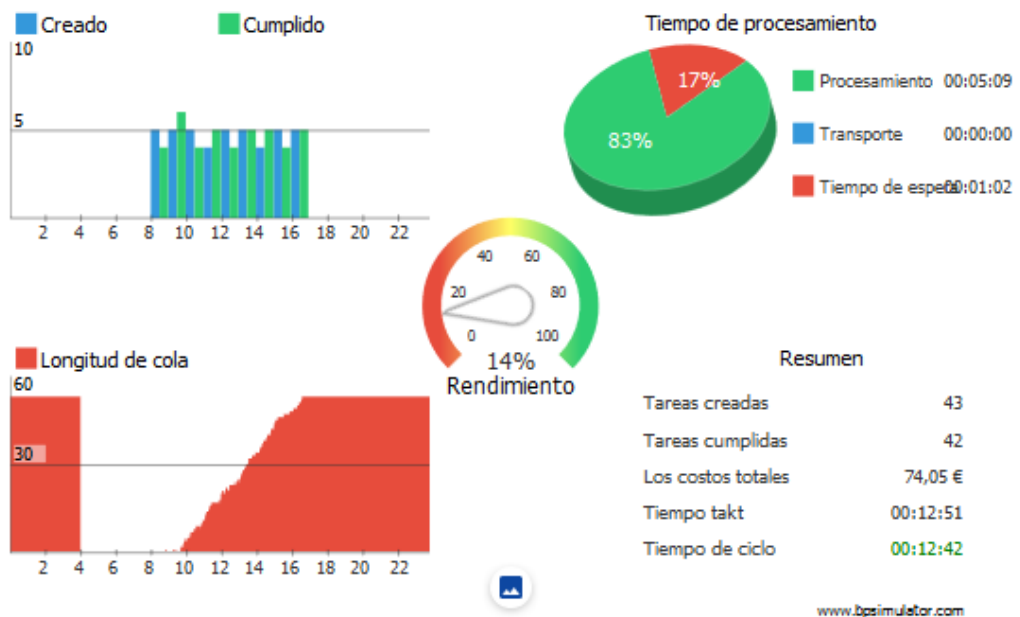
En la primera corrida experimental para personal de medio tiempo y redistribución de tareas, dio como resultado que la longitud de cola continua siendo de amplio espectro pero con variaciones altas, lo que genera que el rendimiento de tiempo mejore, pero únicamente en un 12%, el tiempo de procesamiento se cumple en un 90%, las tareas se cumplen y los costos aumentan de manera gradual.

Figura 16 Segundo cuadro de Resultados de Simulación en el programa BP Simulator con aumento de 1 trabajador y reajuste de tareas



En la segunda corrida experimental para personal de medio tiempo y redistribución de tareas, dió como resultado que la longitud de cola continúa siendo de amplio espectro pero con variaciones altas, lo que genera que el rendimiento de tiempo mejore, pero únicamente en un 12%, el tiempo de procesamiento se cumple en un 90%, las tareas se cumplen y los costos aumentan de manera gradual.

Figura 17 Tercer cuadro de Resultados de Simulación en el programa BP Simulator con aumento de 1 trabajador y reajuste de tareas



En la tercera corrida experimental para personal de medio tiempo y redistribución de tareas, dió como resultado que la longitud de cola continua siendo de amplio espectro pero con variaciones, lo que genera que el rendimiento de tiempo mejore, pero únicamente en un 14%, el tiempo de procesamiento se cumple en un 83%, las tareas se cumplen y los costos aumentan de manera gradual.

Tabla 10 Cuadro promedio del proceso con aumento de personal a medio tiempo y mejor distribución de tareas.

TABLA DE PROMEDIO "AUMENTO DE PERSONA A MEDIO TIEMPO Y MEJOR DISTRIBUCIÓN DE TAREAS				
RESULTADOS	1 PRUEBA	2 PRUEBA	3 PRUEBA	PROMEDIO
Funciones	93%	93%	93%	93,00%
Tiempo de procesamiento	90%	78%	83%	83,67%
Longitud de cola	10%	22%	17%	16,33%
Rendimiento	12%	12%	14%	12,67%
Tareas creadas	43	43	43	43
Tareas cumplidas	43	43	42	42,67
Costos totales	\$82,31	\$175	\$18,42	\$91,78
Tiempo takt	12:51:00	12:51:00	12:51:00	12:51:00
Tiempo de ciclo	12:37:00	12:32:00	12:42:00	12:37:00

Elaborado por: Elizabeth Baldeón

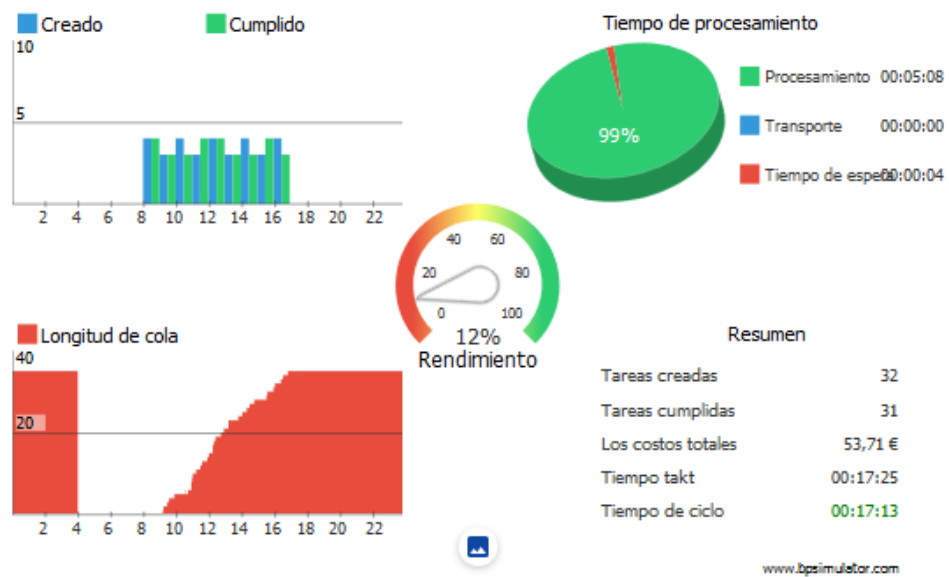
Para la segunda prueba en el simulador donde se aumentó personal a medio tiempo y se realizó una mejor distribución de tareas, se observa que la longitud de cola de espera varía, lo cual genera que el rendimiento del tiempo aumente a un 12.7%, aumentan costos en \$91,78 y el tiempo de procesamiento mejore al 83%.

3.1.7.3. Unir procesos

Dentro de la empresa existen procesos que provocan que los tiempos de espera sean extendidos por la falta de simplificación en los mismos.

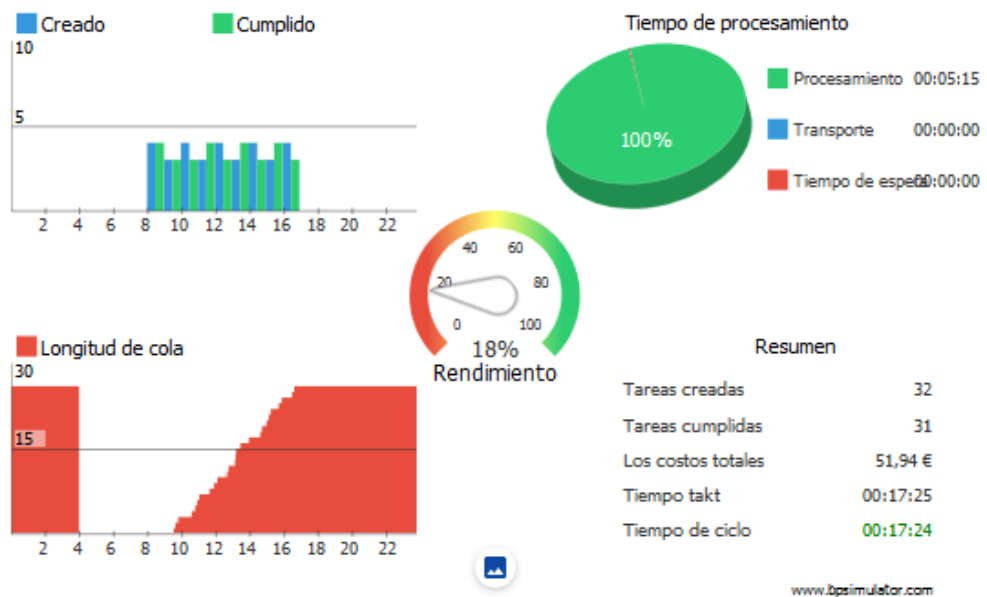
La unión de procesos dará como resultado el ahorro de energía de los trabajadores y rapidez al momento de realizar las tareas designadas para cada colaborador, cumpliendo los procesos, reduciendo cuellos de botella y aumentando el rendimiento.

Figura 18 Primer cuadro de Resultados de Simulación en el programa BP Simulator con la unificación de tareas.



En la primera corrida experimental para unión de procesos, dio como resultado que la longitud de cola varía, lo que genera que el rendimiento de tiempo mejore en un 12%, el tiempo de procesamiento se cumple en un 99%, las tareas se cumplen y los costos aumentan de manera gradual en comparación a la situación actual.

Figura 19 Segundo cuadro de Resultados de Simulación en el programa BP Simulator con la unificación de tareas.



En la segunda corrida experimental para unión de procesos, dio como resultado que la longitud de cola varía, lo que genera que el rendimiento de tiempo

mejore en un 18%, el tiempo de procesamiento se cumple en un 99,99%, las tareas se cumplen y los costos aumentan de manera gradual en comparación a la situación actual.

Figura 20 Tercer cuadro de Resultados de Simulación en el programa BP Simulator con la unificación de tareas.



En la tercera corrida experimental para unión de procesos, dio como resultado que la longitud de cola varía, lo que genera que el rendimiento de tiempo mejore en un 14%, el tiempo de procesamiento se cumple en un 99,99%, las tareas se cumplen y los costos aumentan de manera gradual en comparación a la situación actual.

Tabla 11 Cuadro promedio del proceso con unión de tareas

TABLA DE PROMEDIO "UNIÓN DE PROCESOS"				
RESULTADOS	1 PRUEBA	2 PRUEBA	3 PRUEBA	PROMEDIO
Funciones	90%	90%	91%	90,33%
Tiempo de procesamiento	99%	100%	100%	99,67%
Longitud de cola	1%	0%	0%	0,33%
Rendimiento	12%	18%	14%	14,67%
Tareas creadas	32	32	32	32
Tareas cumplidas	31	31	31	31,00
Costos totales	\$57,44	\$56,11	\$85,24	\$66,27
Tiempo talk t	17:25:00	17:25:00	17:25:00	17:25:00
Tiempo de ciclo	17:13:00	17:24:00	17:23:00	17:20:00

Elaborado por: Elizabeth Baldeón

Para esta prueba donde se unificaron varios procesos, se observa que el tiempo de procesamiento se ha completado casi en su totalidad y el

rendimiento aumento al 15%, y los tiempos de cola han disminuido. Y los costos fijos son aceptables.

3.1.8. Tabla Comparativa De Las Pruebas

A continuación se detalla en una tabla comparativa los valores promedio de las tres pruebas realizadas en el programa BP Simulador, dando como resultado lo siguiente:

Tabla 12 Cuadro comparativo de Resultados de las tres pruebas de Simulación en el programa BP Simulator

TABLA COMPARATIVA PRUEBAS				
RESULTADOS	SITUACION INICIAL	Aumento personal	Persona medio tiempo	Unión procesos
Funciones	97,00%	95%	93%	99%
Tiempo de procesamiento	66,67%	97%	84%	100%
Longitud de cola	33,33%	3%	16%	0,33%
Rendimiento	6%	12%	13%	15%
Tareas Creadas	45	43	43	32
Tareas cumplidas	44	44	43	31
Costos totales	\$17,53	\$122	\$91,78	\$66,27
Tiempo takt	12:16:00	12:51:00	12:51:00	17:25:00
Tiempo de ciclo	12:10:40	12:23:00	12:37:00	17:20:00

Elaborador por: Elizabeth Baldeón

Por lo tanto la mejor opción para la empresa es la unión de procesos, la aplicación de esta alternativa, no solo mejorará el rendimiento de los trabajadores sino también el cumplimiento de las actividades de los procesos.

3.1.8.1. Resumen comparativo entre Situación Inicial y Situación Final

Para efectos de factibilidad y de decisión, se ha diseñado un cuadro comparativo aplicando la fórmula Delta porcentual: $\Delta\% = \frac{SF-S0}{S0} * 100\%$, donde SF,(situación final), S0 (Situación inicial).

➤ Fórmula para el primer factor:

$$\text{Funciones: } \Delta\% = \frac{99-97}{97} * 100\% = 2,06\%$$

Tabla 13 Resumen comparativo y aplicación de la fórmula Delta porcentual

Detalle	Situación Inicial	Situación final	Situación actual
Funciones	97,00%	99%	2,06%
Tiempo de procesamiento	66,67%	100%	49,50%
Longitud de cola	33,33%	0,33%	-99,00%
Rendimiento	6%	15%	144,44%
Tareas Creadas	45	32	-28,89%
Tareas cumplidas	44	31	-29,01%
Costos totales	17,53	66,27	278,04%
Tiempo takt	12:16:00	17:25:00	41,98%
Tiempo de ciclo	12:10:40	17:20:00	42,34%

Las funciones instauradas aumentaron un 2,06%, es decir, las tareas creadas son cumplidas en su mayoría. El tiempo de procesamiento aumento en un 49,5% lo que significa que las actividades efectuadas se demoran el tiempo correcto y por lo tanto el tiempo de espera y la longitud de cola han disminuido en un 99%. El rendimiento de realización de las actividades por parte de los colaboradores mejoro e un 144%.

3.1.8.2. Cálculo de productividad multifactorial

En su texto (Chase, 2009) afirma que la productividad es una medida mediante la cual se conoce si los recursos que está usando la empresa están empleándose ordenada y correctamente en el proceso de producción. Su fórmula es:

$$\text{Productividad} = \frac{\text{Salidas}}{\text{Entradas}}$$

La productividad de una empresa aumenta mientras las salidas sean mayores que las entradas.

Para razón de esta investigación se utilizará la representación de la productividad multifactorial, como lo afirma (Chase, 2009) es aquella que releja un análisis del servicio que ofrece la empresa diagnosticando un grupo de insumos pero no en su totalidad.

Su fórmula es:

$$Productividad\ multifactorial = \frac{Producto}{Trabajo + Capital + Energía}$$

El estudio que se muestra a continuación es un análisis real de la empresa JEAP Imagen Visual y Merchandising acerca de su producción antes de la investigación y después de las pruebas de simulación anteriormente presentadas.

La empresa JEAP es una empresa que brinda servicios de publicidad, encargada del asesoramiento de la imagen de sus clientes. En la situación inicial de la empresa, los trabajadores tenían actividades que no se completaban hasta el final de la jornada laboral de 8 horas, dejando el trabajo inconcluso.

De la simulación realizada, se escogió que la unión de procesos y redistribución de actividades nuevas es la mejor opción para una mejora en la empresa. Pero trajo consigo un aumento de costos y cambios internos. A continuación se presenta el desarrollo de dichos cambios.

ANÁLISIS MENSUAL

Tabla 14 Información mensual real de los ingresos de la empresa y el costo de insumos

	Ingresos por prestación de servicios (producto)	INSUMOS			Total Insumos
		Materiales	M.O	Energía	
Situación inicial	2000	200	1200	512	1912
Situación final	3500	300	1200	512	2012

SE APLICA LA FÓRMULA PRODUCTIVIDAD MULTIFACTORIAL

$$Productividad\ multifactorial = \frac{Producto}{Trabajo + Capital + Energía}$$

Situación Inicial

$$Productividad\ multifactorial = \frac{2000}{200 + 1200 + 512} = 1,04$$

Situación Final

$$Productividad\ multifactorial = \frac{3500}{300 + 1200 + 512} = 1,73$$

Se observa que a pesar que los insumos hayan aumentado, al unir y redistribuir funciones en tiempo real, las actividades que se llevan a cabo en los procesos de la empresa, no reflejan cuellos de botella o longitud de cola, por lo que se completan los servicios antes de tiempo y se empieza uno nuevo en un solo día. Esto refleja los resultados de productividad multifactorial de la situación final de la empresa la cual beneficia al procesamiento en la prestación del servicio.

3.1.9. Fuente de información primaria- ENCUESTAS

La empresa JEAP aplicará encuestas a su cliente interno, cliente externo y proveedores para medir el desempeño y la calidad del servicio que ofrece la compañía.

Para esto se ha sacado de una base de datos interna de aquellas personas que trabajan, los clientes a los que se ofrece los servicios y productos y los proveedores con los que JEAP maneja su inventario.

Tabla 15 Cliente Interno Empresa Jeap Imagen Visual Y Merchandising

NÓMINA JEAP IMAGEN VISUAL Y MERCHANDISING	
Cargo	Nombre
Director General y comercial	Johana Elizabeth Aguilar Padilla
Director de Operaciones	Angel Fernando Baldeón López
Director Financiero	Eizabeth Alejandra Baldeón Aguilar

Fuente: JEAP Imagen Visual y Merchandising
Elaborador por: Elizabeth Baldeón

Tabla 16 Proveedores Empresa Jeap Imagen Visual Y Merchandising

IMPRESA BANNER, ROLL UP		CONFECCIÓN	
1	Imprenta COLORES	10	LUIS MURGUEYTIO
2	SINAI Industris Gráfica	11	CONFECCIONES TANIA
3	Sebastian Dominguez	12	CONFECCIONES ALONDRA
4	Impresión Total	13	PLÁSTICOS PROTECTORES TERESA VEGA
5	Tecnología del color	SERIGRAFÍA, BORDADOS Y GRABADOS LASER	
6	Calcolujos	14	DIEGO PUGA
IMPORTADORES Y MAYORISTAS		15	BORDADOS SILVANA
7	NUÑEZ SANCHES / ALNUSAN CIA LTDA	16	SILOHE PINS
8	IMPORGIFTS / IMPORTADORA MAYORISTA	ACRÍLICOS	
9	SERICA	17	ACRILFORM

Fuente: JEAP Imagen Visual y Merchandising
Elaborador por: Elizabeth Baldeón

Tabla 17 Cliente Externo Empresa Jeap Imagen Visual Y Merchandising

EMPRESA
SINDICATO DE CHOFERS PROFESIONALES DE PICHINCHA
FASTLINE CAR
FASTLINE
SERVIFAST
FUNDACION PROMESA IFI
FAST RENTA CAR
FASTDENT CIA LTDA
HOTEL EL AUCA
AGENCIA DE CORDINACIÓN DISTRITAL DEL COMERCIO
ABC AUTOMOTRIZ
PLASTICOS PROTECTORES
PSICODIDACT

Fuente: JEAP Imagen Visual y Merchandising
Elaborador por: Elizabeth Baldeón

Para la recolección de datos se recurrió a la ayuda de los funcionarios de la empresa, aplicando la técnica de investigación exploratoria; los cuales

facilitaron una base de datos de los clientes, proveedores y clientes internos que se observan en las tablas 14, 15 y 16 de los cuales se aplicaron las encuestas.

Para conocer los procedimientos internos de la empresa, saber las fallas y los cuellos de botella en los que se veía afectada la compañía al momento de realizar sus actividades, se enfocó en la satisfacción interna de JEAP y la imagen que refleja.

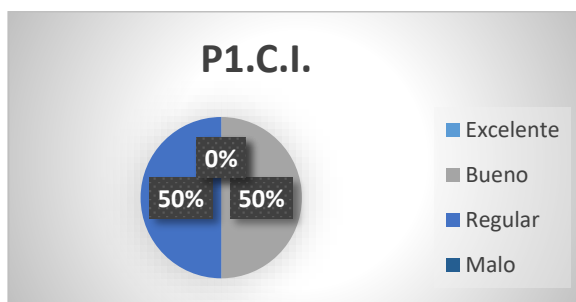
3.1.9.1. Resultados y análisis de la encuesta interna de la empresa JEAP.

Análisis de datos obtenidos de la encuesta a los colaboradores de la empresa. Los resultados obtenidos dentro de esta etapa de recolección de datos fueron analizados, obteniendo los siguientes resultados.

PREGUNTA 1.-

¿Cómo percibe usted la realidad actual del negocio?

Excelente	0
Bueno	2
Regular	2
Malo	0



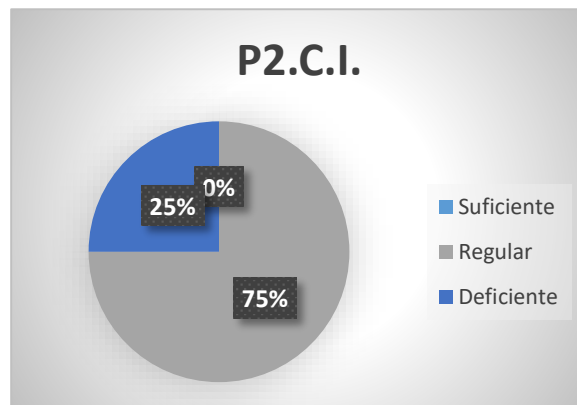
Un factor importante en la empresa es conocer la perspectiva de los colaboradores acerca de JEAP, y con esto proyectarse hacia el futuro y plantear la realidad del negocio. El 50% refleja que la compañía se encuentra en una realidad aceptable mientras que el otro 50% considera la regularidad de la empresa. Esto puede causar desigualdad de actividades y prioridades debido a que no se tiene el mismo enfoque.

Para tal efecto se ha decidido realizar un análisis en los procesos de la empresa reflejada en un muestreo de tiempos, donde se analizó no solo las actividades que realizan cada trabajador sino también si conocían sus funciones, paso que se realizó en la página 60,62 y 64 en las tablas 4,5 y 6 respectivamente.

PREGUNTA 2.-

¿Cómo evalúa usted el abastecimiento de inventario que posee la empresa?

Suficiente	0
Regular	3
Deficiente	1



El inventario para la empresa es uno de los pilares fundamentales en el proceso de ventas, ya que mediante el stock se oferta material publicitario en físico para la apreciación del cliente. El 25% de los encuestados sabe que la deficiencia en los inventarios es notoria, mientras que el 75% refleja que es irregular.

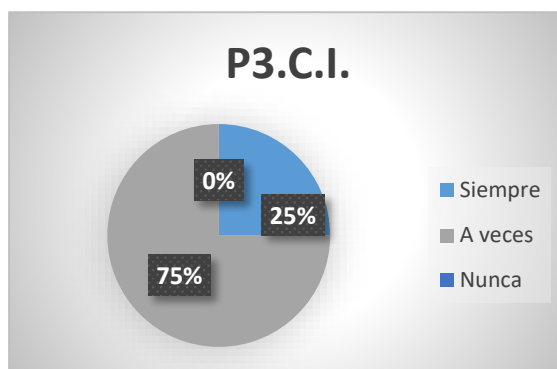
Esto se presenta como una debilidad debido a que al ser una empresa de servicios en publicidad, se necesita inventario disponible suficiente e innovado para promocionar y ofrecer al momento de la negociación.

Para esto, se determinó en la mejora de procesos en la página 56, donde se muestra los puntos de mejora aplicables. Y se detalla que se debería realizar la actualización de catálogos constantemente.

PREGUNTA 3.-

¿Está usted satisfecho con la relación que posee con los integrantes de la compañía?

Siempre	1
A veces	3
Nunca	0



La relación entre colaboradores es indispensable debido a que la continuidad de procesos depende de la correcta comunicación entre departamentos; para conocer el estado en el que se encuentra el proceso y determinar donde existen fallas y cuellos de botella. El 25% de los integrantes determinó que siempre es buena la relación, pero se debe dar un enfoque mayor al 75% que refleja que no siempre se llevan bien dentro de la compañía.

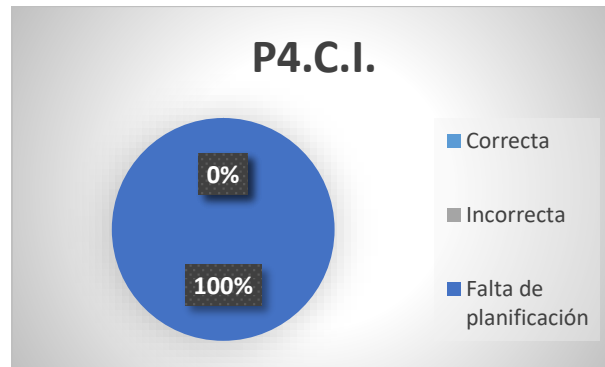
Al ser un empresa familiar, los problemas de relaciones de la compañía son muy frecuentes debido que a pesar de las diferencias en opiniones y sugerencias, todos quieren tener la razón, es necesario realizar un ejercicio de aceptación y valoración de opiniones dentro de JEAP. Esta desventaja se ve reflejada en los resultados en la puesta en marcha de los procesos de compra o venta.

Al no tener claras las actividades de cada trabajador, se ven reflejados dichos cuellos de botellas, que se indicaron en las gráficas en las pruebas del simulador de la situación actual de la empresa.

PREGUNTA 4.-

¿Cómo evalúa usted la gestión comercial de la empresa?

Correcta	0
Incorrecta	0
Falta de planificación	4



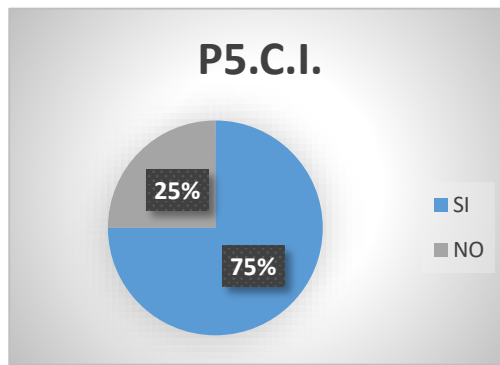
La gestión comercial que desempeña la empresa es importante debido a que el seguimiento pre-venta y post-venta son indispensables para conocer el estado actual de la empresa y la satisfacción que se deja en el cliente. El 100% de los integrantes de la compañía están conscientes que a más de la falta de planificación, es muy notoria la gestión comercial deficiente que se presenta en la actualidad.

Estos resultados reflejan una desventaja en la compañía, al no ser reconocidos en el mercado, los clientes no buscan los productos que JEAP ofrece; por lo tanto las ventas no son las esperadas.

PREGUNTA 5.-

¿Se encuentran definidos claramente los procesos?

SI	3
NO	1



Existen tres tipos de procesos que ayudan a la empresa a realizar una buena compra, venta o llevar una correcta administración.

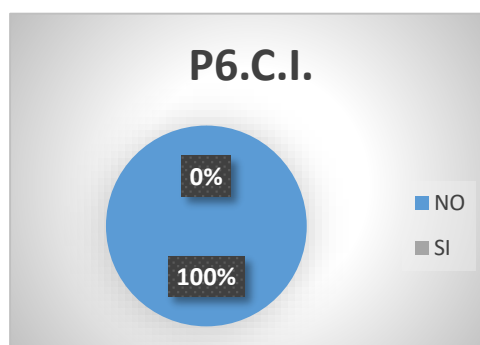
El 75% conoce acerca de los procesos que se deben seguir, pero no son cumplidos a cabalidad. El 25% no conoce los procesos que se han implementado en la empresa, dando como resultado un desfase en la aplicación de pasos estandarizados que ayudarían en un mejor desempeño la función de los trabajadores y la eficiencia de los mismos.

Esta pregunta es fundamental para determinar todos los procesos que existen y se conocen dentro de la empresa, los ejecutores o responsables de cada uno de estos y los recursos que se utilizan para completarlo. Secuencia realizada y reflejada en el capítulo 3, página 66 y 67.

PREGUNTA 6.-

¿Existe un control frecuente de cada una de las tareas asignadas?

NO	4
SI	0



Uno de los elementos faltantes dentro de la administración en la empresa es el control de actividades que realiza cada trabajador en su puesto, así mismo

medir los resultados que deberían ser aplicados continuamente para conocer y saber reorganizar al personal en caso de ser necesario.

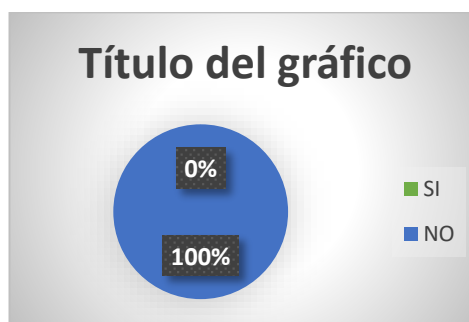
Los resultados a esta pregunta dieron el 100% que refleja la falta de control dentro de los departamentos de la organización. Siendo una desventaja y manifestando tiempos de espera en los procesos.

Para la aplicación del control de los procesos se investigó el BPM reflejada en la página 36, donde se encuentra la manera de una correcta investigación del BPMS

PREGUNTA 7.-

¿Se evalúa y se reconoce el desempeño del personal?

SI	0
NO	4



El personal en su totalidad registra que no existe un reconocimiento por el cumplimiento de actividades, ni algún otro tipo de motivación.

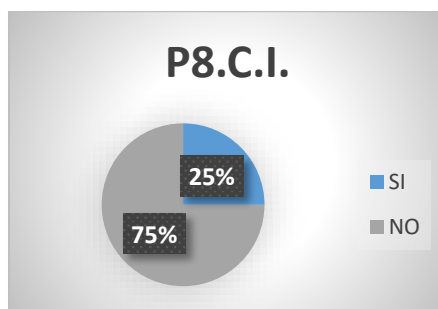
Este factor debería ser muy importante para los colaboradores debido a que el reconocimiento que se brinde ayudará en el cumplimiento eficaz de las actividades asignadas a cada puesto de trabajo, junto con el cumplimiento de los objetivos consecutivos planteados a corto y largo plazo.

Existe desmotivación en el reconocimiento de las actividades y se ha visto reflejado en los resultados en el simulador, de la situación actual de la empresa que se encuentra en la figura 9,10 y 11 páginas 70 y 71.

PREGUNTA 8.-

¿Existen reuniones periódicas dentro de su unidad para tratar algún problema o proponer alguna mejora en sus actividades?

SI	1
NO	3



Si su respuesta es si, especifique cada qué tiempo tiene las reuniones

- Semanales

Las reuniones en la empresa, son importantes para poder mejorar la comunicación entre colaboradores y determinar en equipo cuales serían las mejoras para un futuro.

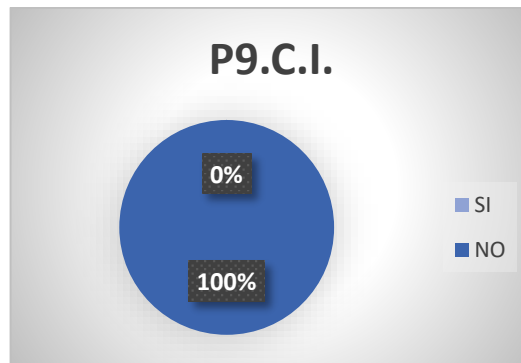
El 25% de los integrantes determinó que las reuniones son semanales, a pesar que el 75% refleja lo contrario.

Esta falta de reuniones se muestra como una amenaza para la empresa debido a que no se realiza un control de actividades, desempeño o cumplimiento de objetivos que está llevando la persona y la empresa como tal. Por lo que se debería agendar reuniones donde se traten como orden del día los avances que cada persona ha realizado en la semana o el mes. Así se determinarán fallas y se corregirán cuellos de botellas en la organización

PREGUNTA 9.-

¿Cree usted que se está aplicando una correcta gestión de marketing para la empresa?

SI	0
NO	4



El mercado publicitario es muy extenso, por lo que la empresa necesita una gestión en marketing adecuada para llegar al cliente en forma expectante. El 100% de los integrantes de la compañía reconocen que no se está llevando a cabo una gestión de marketing para la empresa.

La falta de marketing es una desventaja dentro de la empresa, debido a que por este medio se da a conocer JEAP

PREGUNTA 10.-

¿Qué deberíamos mejorar en la empresa?

- * Procesos internos y externos
- * Planificación estratégica
- * Plan de visitas
- * Manejo de inventario
- * Consolidación de base de datos
- * Preparación de estrategias de negocio
- * Seguimiento de clientes
- * Buscar inversionistas
- * Reglamento interno
- * Destinación de proveedores estratégicos
- * Manual de funciones
- * Política de recuperación de cartera
- * Reuniones
- * Estrategias
- * Resultados
- * Comunicación con clientes
- * Seguimiento
- * Ofertas
- * Tiempos de entrega de cotizaciones
- * Respetar los procesos

- * Mejorar tiempos de respuesta a clientes
- * Planificar visitas
- * Autoevaluación de los integrantes de la empresa
- * Mejorar fallas

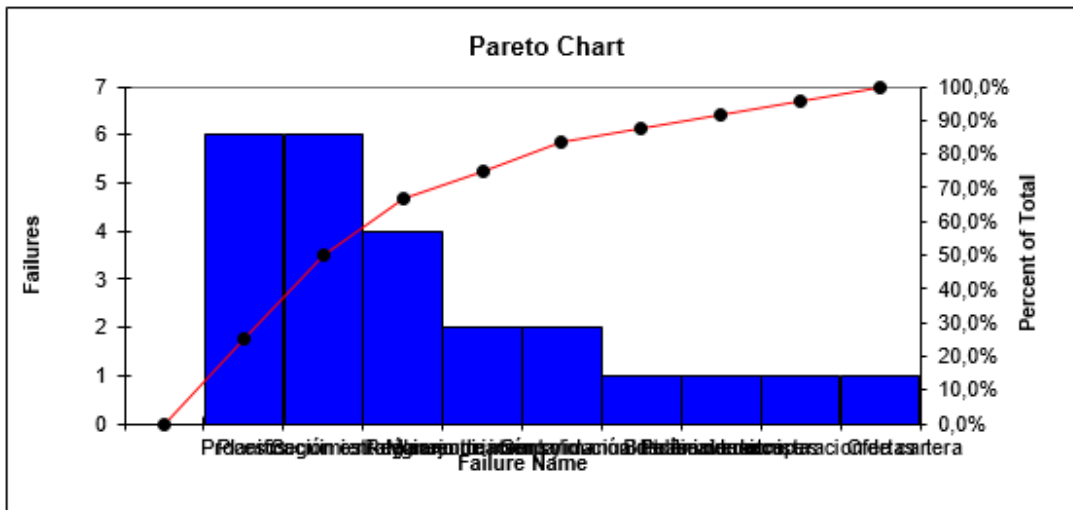
Para mejor visualización de estas recomendaciones se presenta a continuación un gráfico de Pareto.

Tabla 18 Mejoras recomendadas por los miembros de la empresa

Datos	Frecuencia absoluta	Frecuencia relativa	Frecuencia rela. Acum.
Consolidación de base de datos	1	4,17	4,17
Buscar inversionistas	1	4,17	8,33
Política de recuperación de cartera	1	4,17	12,50
Ofertas	1	4,17	16,67
Manejo de inventario y proveedores	2	8,33	25,00
Reglamento interno y manual de funciones	2	8,33	33,33
Seguimiento y comunicación con clientes	4	16,67	50,00
Procesos internos y externos, analisis y mejoras	6	25,00	75,00
Planificación estratégica	6	25,00	100,00
TOTAL	24	100	

Elaborado por: Elizabeth Baldeón

Figura 21 Gráfico de Pareto de mejoras proporcionadas por los miembros de la empresa



Es necesario saber los puntos en los que debemos mejorar internamente, las opiniones en equipo y abiertamente, ayudarán a determinar los errores que presenta la empresa en los procesos.

3.1.9.2.Resultados y análisis de la encuesta a clientes de la empresa JEAP.

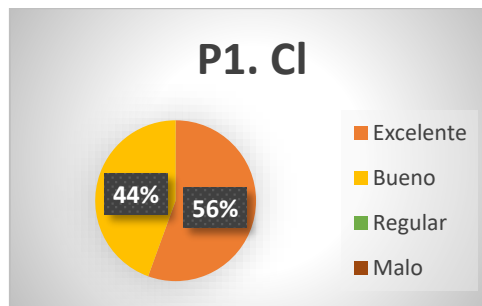
Para la encuesta de los clientes se determinó si las necesidades son satisfechas, si los tiempos y procedimientos que está utilizando la empresa son adecuados, eficaces y eficientes y se lo presenta a continuación.

Los resultados obtenidos dentro de esta etapa de recolección de datos fueron analizados, obteniendo los siguientes resultados.

PREGUNTA 1.-

¿Cómo evalúa usted la forma de recibir sus pedidos?

Excelente	5
Bueno	4
Regular	0
Malo	0



La manera en que le cliente percibe a la empresa en este paso dentro del proceso de venta, es importante debido a que se conoce si el ofrecimiento y cierre del negocio fue exitoso. El 44% de los clientes refleja que la manera de recibir los pedidos es bueno mientras que los 56% restantes indican que es excelente.

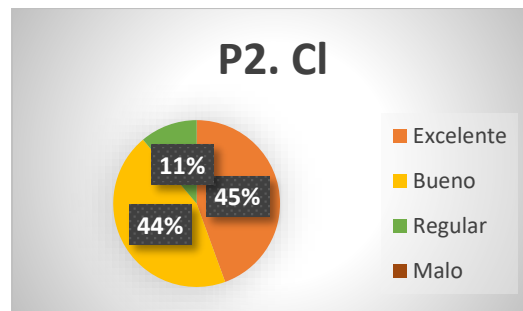
A pesar que los números reflejan resultados positivos, en ciertos pedidos la empresa se ha visto en la obligación de confirmación los pedidos repetidas ocasiones, causando así desgaste de tiempo en días y por lo tanto en horas laborables para JEAP.

Dichos resultados se utilizaron para realizar la matriz de muestreo personal reflejada en las páginas 60,62 y 64 en las tablas 4,5 y 6 respectivamente. Donde se analizaron las actividades que desempeña cada trabajador, y el número de veces que lo realizan al día; midiendo el total productivo de sus funciones.

PREGUNTA 2.-

¿Cuál es la capacidad de respuesta de la empresa?

Excelente	4
Bueno	4
Regular	1
Malo	



La capacidad de respuesta que posee JEAP, se enfoca en el tipo de cliente al que atiende, por lo que es un concepto erróneo que se debe mejorar y de lo cual nos refleja los siguientes resultados de inconformidad por parte de ciertos clientes.

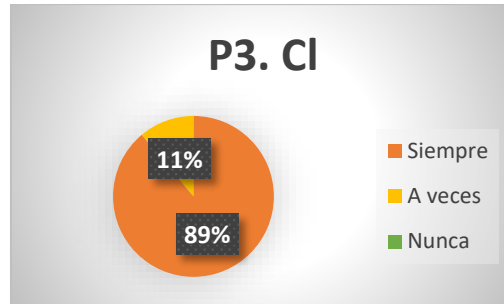
Mostrando así que el 11% de los encuestados siente una respuesta de irregularidad en la empresa, un 44% indica que es bueno y un 45% indica que es excelente, lo que lleva a la empresa en enfocarse en aquellos clientes que han manifestado desacuerdo dando resultados ágiles y de valor.

Este análisis ayudó de igual manera a entender que la distribución de las tareas al ser excesivas se producen retrasos en los cumplimientos, se realizaron adecuaciones reflejadas en las pruebas de simulación en la figura 18 al unir varias actividades y redistribuirlas. Donde se indican mejoras y resultados de rendimiento.

PREGUNTA 3.-

3¿Los requerimientos son entendidos por el personal que los atiende?

Siempre	8
A veces	1
Nunca	



La manera de ofrecer el producto y el pedido que se realice al cliente, se refleja en la gestión comercial que ofrece la empresa, midiendo la satisfacción del cliente, en rapidez y claridad del vendedor.

El 11% de los clientes encuestados determina que en ocasiones el personal no atiende en su totalidad las necesidades requeridas, por otro lado el 89% está conforme con dicha pregunta.

La empresa necesita mejorar el conocimiento de los productos, sus precios y variaciones en todos los aspectos posibles en los que un colaborador de JEAP pueda desenvolverse fácilmente al momento de responder inquietudes a los clientes.

El agotamiento que provoca una mala distribución de tareas, induce a que los trabajadores dejen de lado la prioridad de estar capacitados para poder dar asesoramiento de los productos al cliente.

PREGUNTA 4.-

¿Por qué confía en nosotros para suministrarle los productos?

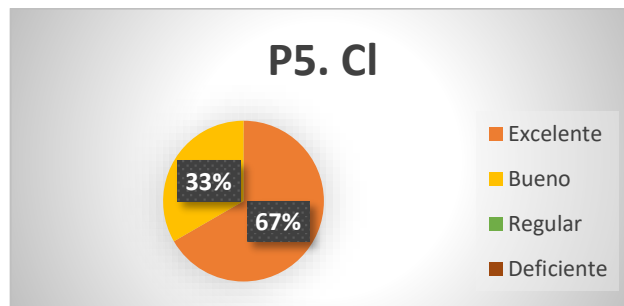
- Porque es una empresa conocida
- Porque conocemos al proveedor

- Confío en la calidad y el cumplimiento de los plazos
- Porque entrega a tiempo
- Seriedad en la entrega
- Amabilidad
- Servicio
- Capacidad de ofrecer ayuda en los requerimientos solicitados
- Productos de calidad
- Puntualidad en las entregas

PREGUNTA 5.-

¿Cómo evalúa el servicio al cliente (solución a problemas, quejas y sugerencias)?

Excelente	6
Bueno	3
Regular	
Deficiente	



La falta de una buena estructura en los procesos de gestión comercial se ha visto reflejados en la pérdida de clientes. El 33% de ha manifiestan que el servicio al cliente es bueno, y el 67% refleja que es excelente.

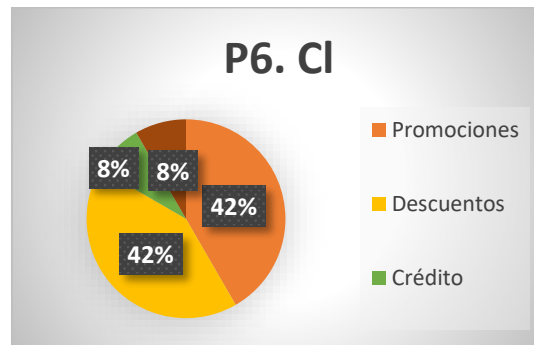
Se debería implementar un sistema de recolección de quejas y sugerencias donde los clientes puedan dar sus opiniones libremente en mejora de la empresa.

Estos resultados ayudaron al estudio de los principios básicos de la gestión de la calidad dentro de la empresa, reflejada en la Tabla No 3. En el capítulo 1, donde el enfoque al cliente es algo primordial para el funcionamiento de la empresa.

PREGUNTA 6.-

¿Qué beneficios adicionales esperaría de la empresa?

Promociones	5
Descuentos	5
Crédito	1
Productos gratis	1



Los incentivos sirven tanto para los clientes internos como externos, y ayudan a fidelizar la marca al mismo tiempo que ayudan a ver resultados en las personas.

Al ser una pregunta de selección múltiple pero con opción a varias respuestas, se ha determinado que el 8% de los clientes solicitan créditos y productos gratis, mientras que el 42% sugieren promociones y descuentos.

Al mejorar los procesos financieros, se puede obtener una cartera más grande en ciertas peticiones, para lo cual la empresa estaría capacitada en esta rama

PREGUNTA 7.-

¿Hay alguna cosa que nosotros le suministramos que usted ya no necesita o espera recibir de nosotros?

- Memories y productos relacionados con la tecnología a precios convenientes
- Nuevos productos, variedad
- Más información de los productos en diferentes épocas del año

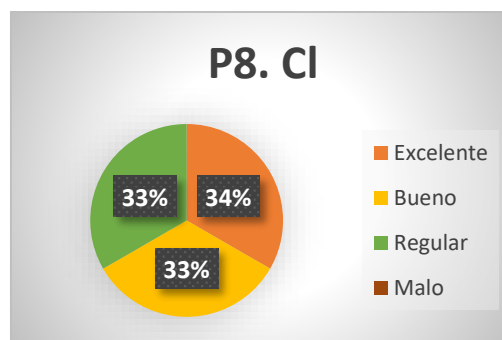
La gestión interna de la empresa en el control de inventarios e innovación de los mismos, sugiere que el cliente solicite o deseche ciertos productos nuevos o comunes, respectivamente.

Estos resultados nos indicaron que las visitas a los proveedores se deben mostrar constantes, por lo que en el mejoramiento de procesos en la página 56, indica que uno de los elementos para la mejora de los procesos es la visita y actualización de catálogos de la compañía y esto lo vemos aplicado en el capítulo 3, en el diagrama de flujo de la situación actual de la empresa.

PREGUNTA 8.-

¿Cómo evalúa las condiciones de pago que la empresa le ofrece?

Excelente	3
Bueno	3
Regular	3
Malo	



Enfocados a una gestión financiera correcta, es necesario observar las peticiones de los clientes en cuanto a pagos y condiciones.

Existe una igualdad con el 33% en las opciones de excelente, bueno y regular, lo cual requiere un análisis en mejorar y proporcionar diferentes maneras de pago.

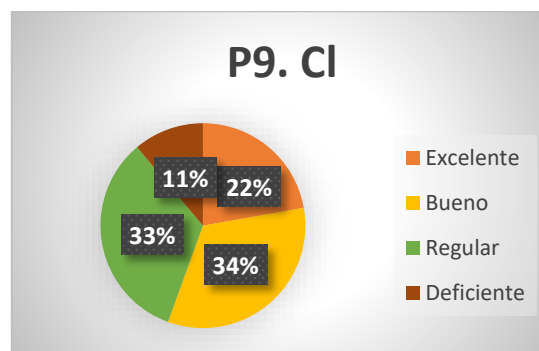
Al momento de realizar la corrida del simulador en la figura No 9 de la situación actual de la empresa, se reflejaron cuellos de botella en los cobros

y pagos de la empresa, que se mejoraron con la unión de procesos y mejor distribución de funciones reflejada en la figura No. 18 del capítulo 3.

PREGUNTA 9.-

¿Cómo evalúa usted los medios de comunicación por los cuales tiene contacto con la empresa?

Excelente	2
Bueno	3
Regular	3
Deficiente	1



La comunicación que el cliente comparte con la empresa es uno de los pilares fundamentales para que la atención a los requerimientos sea puntual y óptimo dentro del proceso de venta

El 11% determinó que los métodos de comunicación con JEAP son deficientes, el 22% que son excelentes, el 33% regular y el 34% reflejan resultados buenos.

Esta desventaja notoria dentro de la empresa, determina que se necesitan implementar nuevos métodos de comunicación y tecnología al momento de comunicarse con los clientes.

Debido a esto, se realizó una investigación en SCielo, donde se obtuvieron datos de varios artículos relacionados con la optimización de procesos, donde se hallaron aplicaciones de programas facilitadores para que los integrantes de la empresa tengan datos reales, precisos y más ágiles para la ejecución de las funciones y comunicación oportuna con los clientes

PREGUNTA 10.-

¿Qué debemos mejorar?

- * El crecimiento será acorde al nivel de satisfacción del cliente, nosotros estamos satisfechos, lo que significa que por ahora; mantener el nivel de servicio y los satisfactores, mantendrá el éxito en su empresa.
- * Comunicación vía correo y web
- * Teleconferencia
- * Agilizar el proceso
- * Optimizar el tiempo
- * No todo presencial
- * Analizar la competencia
- * Realizar promociones
- * Presentar muestras de productos
- * Información de los productos y promociones a través de página web o envíos de e-mails
- * Tiempo de entrega de la proforma
- * Pedir el 50% de abono, mas no el 70%
- * Más comunicación y visitas al negocio
- * Plazos de pago

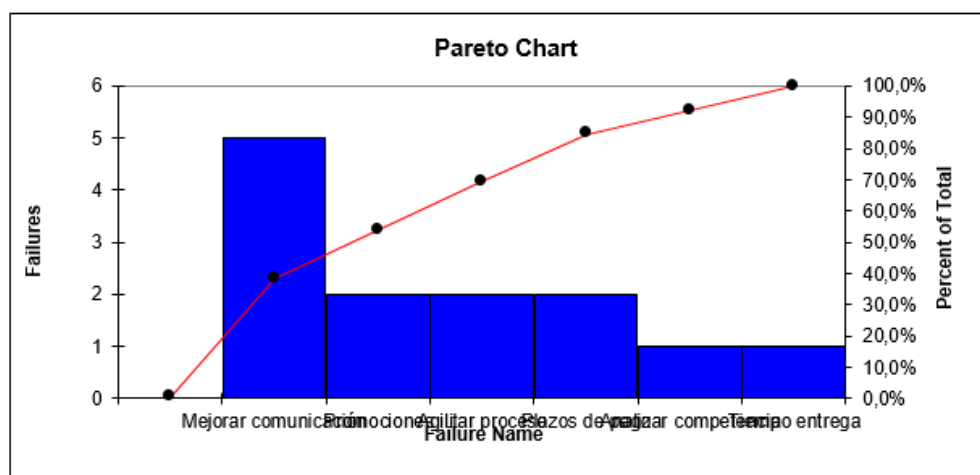
Para mejor visualización de estas recomendaciones se presenta a continuación un gráfico de Pareto

Tabla 19 Mejoras recomendadas por el cliente

Datos	Frecuencia absoluta	Frecuencia relativa	Frecuencia rela. Acum.
Analizar la competencia	1	7,69	7,69
Tiempo de entrega de la proforma	1	7,69	15,38
Realizar promociones	2	15,38	30,77
Agilizar el proceso	2	15,38	46,15
Plazos de pago	2	15,38	61,54
Mejorar vias de comunicación	5	38,46	100,00
TOTAL	13	100	

Elaborado por: Elizabeth Baldeón

Figura 22 Gráfico de Pareto de mejoras proporcionadas por el cliente



Las opiniones abiertas de los clientes ayudarán a la empresa a saber en qué parte de los procesos se están cometiendo errores para mejorarlos, corregirlos o eliminarlos según sea el caso.

Y estos resultados se vieron reflejados en las pruebas del simulador BP Simulator en la figura 18 donde indica que la unión de procesos desarrolla mejores rendimientos para la empresa.

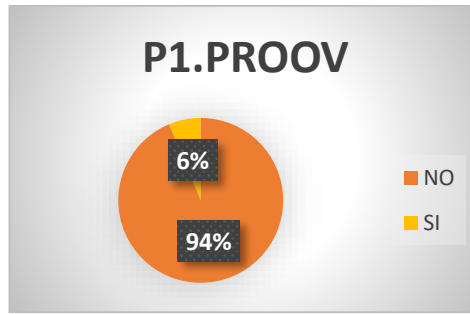
3.1.9.3. Resultados y análisis de la encuesta a proveedores de la empresa JEAP.

Los proveedores son una parte muy importante de la empresa, ya que gracias a ellos, la base de datos de JEAP, los catálogos y los productos están actualizados y facilitan la visibilidad en variedad e innovación que ofrece la compañía; a continuación se observan las preguntas realizadas y los resultados obtenidos.

PREGUNTA 1.-

¿Le han originado problemas de alguna índole, nuestros pedidos?

NO	15
SI	1



La gestión de compras dentro de la empresa es importante debido a que la negociación con los proveedores ayudará a ser competitivo en el mercado

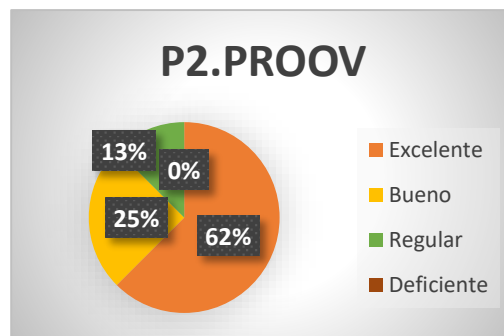
El 6% refleja que si han existido problemas con los pedidos al no ser oportunos y específicos, mientras que el 94% asegura que no han existido problemas.

Debido a que la respuesta del 6% es el proveedor más grande para JEAP, es necesario aplicar formatos como órdenes de trabajo, donde se detallen específicamente los requerimientos que la empresa necesita, sin ser necesario volver a realizar correcciones que pueden para la producción del proveedor.

PREGUNTA 2.-

¿Cómo evalúa usted la forma y la rapidez de realizar los pedidos?

Excelente	10
Bueno	4
Regular	2
Deficiente	0



La rapidez en los pedidos, facilita a la empresa mejorar tiempos de espera en respuesta a los clientes.

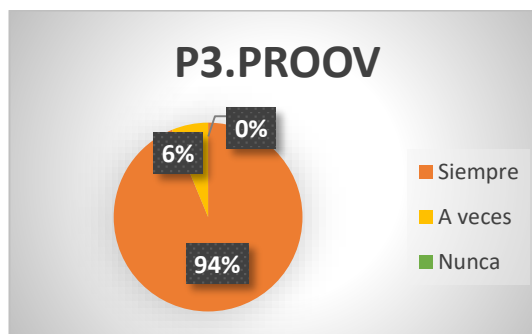
El 13% indica que los pedidos que realiza la empresa no son rápidos, el 25% refleja que los pedidos se los realiza neutralmente, mientras que el 62% determinó que los pedidos en su mayoría no les han causado problemas mayores.

Como se mencionó anteriormente, al generar una orden de pedido no se verían manifestados estos problemas. Esta predisposición se agregó a los procesos y se graficó en el flujo que se lo puede observar en la figura No 11

PREGUNTA 3.-

¿Está usted satisfecho con la relación que posee con los integrantes de la compañía?

Siempre	15
A veces	1
Nunca	0



La satisfacción de los proveedores en la relación interpersonal que posee con los integrantes de la empresa, se verá reflejado en los plazos de crédito y promociones que la compañía posee.

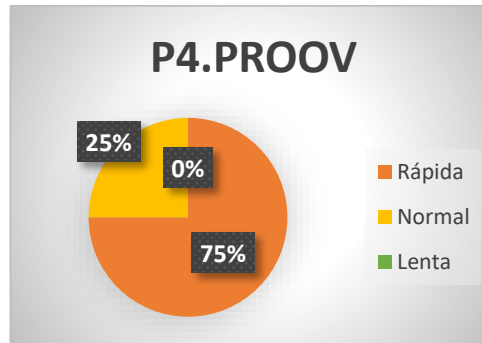
El 94% de los proveedores está satisfecho con la relación interpersonal, mientras que el 6% refleja una molestia.

Sería recomendable arreglar ciertas diferencias, amabilidad y formas de comunicación. Y para tal efecto se aplicaron los principios de gestión de calidad Tabla No.3, donde indica que el liderazgo es importante en el crecimiento de una empresa.

PREGUNTA 4.-

¿Cómo evalúa usted la forma de pago de la empresa?

Rápida	12
Normal	4
Lenta	0



La empresa necesita tener fidelizados a sus proveedores con el fin de que sus ofertas hacia la empresa sean continuas

El 25% de los proveedores refleja que la forma de pago es lenta mientras que el 75% determina que es rápida, por lo que se debe mejorar los pagos y contratos.

PREGUNTA 5.-

¿Cómo usted nos ve empresarialmente?

- Con un futuro excelente
- Visionaria
- Objetiva
- Fácil comprensión
- Busca asesoramiento
- Carisma
- Un empresa pequeña con visión para en un futuro crecer mas
- Empresa seria, responsable
- Empresa sólida con prestigio
- Excelente trato al cliente final y la proveedor
- Empresa que cumple con los tiempos de pago
- La empresa no maneja formatos de gestión de calidad
- Eficientes

- Eficacia
- Empresa comprometida con su labor, se ajusta al mercado actual

La opinión del proveedor es importante para la empresa, debido a que reflejan y ayudan en la mejora de la empresa desde un punto de vista externo.

El análisis FODA, indica que la competencia está ligada a la negociación con los proveedores.

PREGUNTA 6.-

¿Qué deberíamos mejorar?

- ✓ Indagar
- ✓ Crear necesidad
- ✓ Romper mercado
- ✓ Mayor manejo de Adobe
- ✓ Como se han manejado es correcto, pero siempre se necesitan cambios para mejorar.
- ✓ Implementar herramientas de gestión de calidad
- ✓ Como se han manejado es correcto, pero siempre se necesitan cambios para mejorar.
- ✓ Rapidez
- ✓ Más opciones en diseños
- ✓ Aplicar cartera de clientes a nivel nacional
- ✓ Brindar servicio personalizado para que el cliente perciba interés.

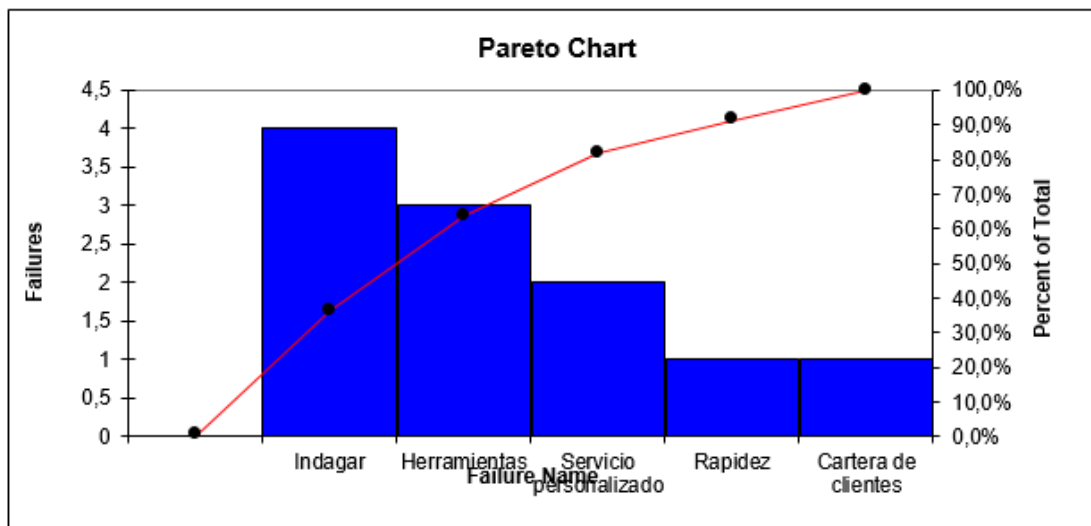
Para mejor visualización de estas mejoras se presenta a continuación un gráfico de Pareto.

Tabla 20. Mejoras recomendadas por el proveedor

Datos	Frecuencia absoluta	Frecuencia relativa	Frecuencia rela. Acum.
Rapidez	1	9,09	9,09
Aplicar cartera de clientes a nivel nacional	1	9,09	18,18
Brindar servicio personalizado para que el cliente perciba interés.	2	18,18	36,36
Implementar herramientas de gestión de calidad y diseño	3	27,27	63,64
Indagar, romper mercado	4	36,36	100,00
TOTAL	11	100	

Elaborado por: Elizabeth Baldeón

Figura 23. Gráfico de Pareto de mejoras proporcionadas por el proveedor



Hay que tomar en cuenta que los proveedores de JEAP ven únicamente la faceta de compradores, por lo tanto ayuda en la gestión de procesos de compra para la empresa.

CONCLUSIONES

- ✎ Se realizó un diagnóstico al 100% de la condición actual de la empresa. Se analizaron los resultados que la empresa presentaba a sus clientes y la satisfacción que estos sentían al momento de contratar los servicios de la empresa y si satisfacían sus necesidades.
- ✎ El análisis realizado al plan organizacional de la empresa se enfocó en la investigación y aplicación correcta de los procesos dentro de la organización, si su diseño es correcto y están alineados a los objetivos planteados inicialmente y si el conjunto de sus actividades, funciones y toma de decisiones tienen el mismo enfoque inicial que los creadores plantearon. Por lo tanto al analizar que los ingresos de las ventas iniciales de la empresa siendo \$2000 no cubren los gastos fijos y no existe una recuperación de la inversión, y debido al desfase en los procesos de la empresa, se decidió replantearlos y probar su validez reflejando un nuevo valor en las ventas de \$3500.
- ✎ Para el rediseño de los procesos, se utilizó la aplicación que Google Drive facilita a sus usuarios llamada “BP Simulator”. El cual permitió a la empresa introducir datos reales de los ejecutores sus tiempos de trabajo, tareas y recursos que se utilizan dentro de las actividades de un proceso y sus costos respectivos, dando como indicador inicial 1.04 cercano al punto de equilibrio, pero sin generar utilidades. Se hicieron varias pruebas de simulación con diferentes cambios en el diagrama de flujo, dando como resultado un nuevo armado de simulación. Al unir procesos y redistribuir actividades sus indicadores finales fueron de 1.73, reflejando beneficios, utilidades y su notoriedad mayor al punto de equilibrio.
- ✎ De los resultados obtenidos se puede indicar que: se realizó un levantamiento de procesos en la empresa JEAP Imagen Visual y Merchandising al 100%, pudiendo identificar los principales elementos o variables que inciden para obtener el mejor resultado, de los que se obtuvieron 45 pasos iniciales que la empresa aplicaba a sus procesos, después de esta reestructuración se unieron procesos y se redistribuyeron funciones obteniendo un total de 32 pasos, por lo que se completan los servicios antes del tiempo estipulado y se empieza uno nuevo en un solo día. Es decir, se mejora las ventas.

RECOMENDACIONES

- * Se recomienda una réplica en una empresa de similares características donde se reconozca los problemas por los que una empresa no refleja utilidades, existe inconformidad del cliente con la contratación de servicios o molestias dentro del ambiente laboral.
- * Se recomienda realizar un análisis de factores parciales de productividad donde se indique un estudio profundo de los elementos en los que incurre la empresa para el desempeño de sus funciones y procesos para su mejora.
- * Es recomendable realizar una reestructuración de procesos cada 5 o 6 años. Se observó que debido a las variaciones del mercado, la empresa necesitaría ser actualizada en un tiempo determinado y evaluar sus diferentes resultados.

3.6. Referencias bibliográficas

Collier, D.A., Evans, J.R. (2009), *Administración de Operaciones*, México, Edamsa Impresiones S.A.

Chang, R. Y. (2011), *Mejora continua de procesos*, Buenos Aires, Ediciones Granica S.A.

Vázquez, B. (2013), *Simulación empresarial*, España, Carmen Lara Carmona.

Hernández, C. (2011), *Planificación y programación*, Costa Rica, Editorial Universidad Estatal a Distancia.

Koenes A., (1994), *El plan de negocios*, Madrid: España, Días de Santos S.A.

Arenal, C. (2015), *Planificación y apertura de un pequeño comercio*, Logroño, Editorial Tutor Información.

Gutiérrez H., De la Vara R., (2009) *Control Estadístico de Calidad y Seis Sigma*, México D. F., Interamericana Editores S.A.

Marchant, L. (2005), *Actualizaciones para el desarrollo organizacional*, Chile, Universidad Viña del Mar.

Campoy, D. (2007), *Cómo gestionar y planificar un proyecto en la empresa*, España, Ideas propias.

Dávila, C. (2015), *Análisis financiero de proyectos usando Excel*, Quito, Editorial académica española.

Maldonado, P (2014, 22 de julio), 195 Compañías fueron liquidadas en Ecuador entre enero y junio. *El Comercio*, párr.

Armstrong G. y Kotler P., (2013) *Fundamentos de Marketing*, México, Pearson Educación.

Philip K., (2012) *Dirección de Marketing*, México, Pearson Educación.

Nassir Sapag Chain (2011) *Proyectos de inversión formulación y evaluación*, Chile, Person.

Gabriel B. U., (2006) *Evaluación de proyectos*, México, Mc. CRAW HILL.

MARKOP, Índice estadístico de Markop 2012 – 2013.

Bravo, J. (2011) *Gestión de procesos*, Chile, Editorial Evolución S.A.

Asensio E, Vásquez B, (2013), *Simulación empresarial*, Madrid, Ediciones Paradinfo S.A

Cegarra, J. (2004) *Metodología de la investigación científica y tecnológica*, Madrid, Ediciones Díaz de Santos S.A.

Velasco, Félix. (2006) *Aprender a elaborar un plan de negocio*, España, Ediciones Paidós Ibérica S.A.

Hernández A, Hernández J., (2005) *Actualizaciones para el desarrollo organizacional*, Chile, Patagonia Impresores Ltda.. Recuperado de <http://corladlima.org.pe/2/download/ACTUALIZACIONES%20PARA%20EL%20DESARROLLO%20ORGANIZACIONAL.pdf>

Ruiz-Falcó, A., (2009) *Herramientas de la calidad*, Madrid: Universidad Pontificia Comillas. Recuperado de <http://web.cortland.edu/matresearch/HerraCalidad.pdf>

OTRAS

Stutely, R. (2000), *Plan de negocios: La estrategia inteligente*, México, Pearson Education.

Marketing Publishing Center (1994), *El plan de negocios*, España, Editorial Díaz de Santos

Thomsen, M. (2013), *El plan de negocios dinámico*, Escandinavia, Thomsen Business Information

Harvard Business Press, (2009), *Crear un plan de negocio*, Santiago de Chile, Impact media

Eglash, J (2002), *Como preparar un plan de negocios.com*, Barcelona, Ediciones Gestión 2000

4. Anexos

4.1. Anexo 1

Encuesta interna

Queridos compañeros, la siguiente encuesta está enfocada en conocer su opinión acerca del funcionamiento de la compañía, su estructura y sus procesos.

1. ¿Cómo percibe la realidad actual del negocio?

- Excelente
- Bueno
- Regular
- Deficiente

2. ¿Cómo percibe el abastecimiento de inventario que posee la empresa?

- Suficiente
- Regular
- Deficiente

3. ¿Está satisfecho con la relación interpersonal de los integrantes de la compañía?

- Siempre
- A veces
- Nunca

4. ¿Cómo evalúa la gestión comercial de la empresa?

- Correcta
- Incorrecta
- Falta de planificación

5. ¿Se encuentran definidos claramente los procesos?

- SI
- NO

6. ¿Existe un control frecuente de cada una de las tareas asignadas?

- SI
- NO

7. Se evalúa y se reconoce el desempeño del personal?

- SI
- NO

8. Existen reuniones constantes dentro de su unidad para tratar algún problema o proponer alguna mejora en sus actividades?

- SI
- NO

Si su respuesta es si, especifique cada qué tiempo tiene las reuniones:

.....

9. ¿Cree usted que se está aplicando una correcta gestión de marketing para la empresa?

Si

No

10. ¿Qué deberíamos mejorar?

.....
.....

4.2. ANEXO 2

Encuesta a clientes

Querido cliente, la siguiente encuesta está enfocada en conocer su opinión acerca del producto y el servicio que le ofrecemos, para esto solicito muy comedidamente se conteste a las siguientes preguntas.

1. ¿Cómo evalúa usted la forma de recibir sus pedidos?

- Excelente
- Bueno
- Regular
- Malo

2. ¿Cuál es la capacidad de respuesta de la empresa?

- Excelente
- Bueno
- Regular
- Malo

3. ¿Los requerimiento son entendidos por el personal que los atiende?

- Siempre
- A veces
- Nunca

4. ¿Por qué confía en nosotros para suministrarle los productos?

.....

.....

.....

.....

.....

5. ¿Cómo evalúa el servicio al cliente (solución a problemas, quejas y sugerencias)?

- Excelente
- Bueno
- Regular
- Deficiente

6. ¿Qué beneficios adicionales esperaría de la empresa?

- Promociones
- Descuentos
- Crédito
- Productos gratis

7. ¿Hay alguna cosa que nosotros le suministramos que usted ya no necesita o espera recibir de nosotros?

.....

.....

.....

.....
.....

8. ¿Cómo evalúa las condiciones de pago que la empresa le ofrece?

- Excelente
- Bueno
- Regular
- Malo

9. ¿Cómo evalúa usted los medios de comunicación por los cuales tiene contacto con la empresa?

- Excelente
- Bueno
- Regular
- Deficiente

10. ¿Qué debemos mejorar?

.....
.....
.....
.....
.....

4.3. ANEXO 3

Encuesta a proveedores

Estimado proveedor, la siguiente encuesta está enfocada en conocer su opinión acerca de la empresa y la relación que existe con usted.

1. ¿Le han originado problemas de alguna índole, nuestros pedidos?

No
Sí Porqué

.....
.....
.....

2. ¿Cómo evalúa usted la forma y la rapidez de realizar los pedidos?

Excelente
Bueno
Regular
Deficiente

3. ¿Está usted satisfecho con la relación que posee con los integrantes de la compañía?

Siempre
A veces
Nunca

4. ¿Cómo evalúa usted la forma de pago de la empresa?

Rápida
Normal
Lenta

5. ¿Cómo usted nos ve empresarialmente?

.....

6. ¿Qué deberíamos mejorar?

- ✓ Indagar
- ✓ Crear necesidad
- ✓ Romper mercado
- ✓ Mayor manejo de Adobe