

UNIVERSIDAD TECNOLÓGICA EQUINOCCIAL



FACULTAD DE CIENCIAS ECONÓMICAS Y NEGOCIOS

CARRERA DE INGENIERIA DE EMPRESAS Y NEGOCIOS

TEMA: “PLAN DE ESTRUCTURACIÓN DE PROCESOS EN LA IMPLEMENTACIÓN DEL SISTEMA SAP BASADO EN ISO 9001 PARA EL DEPARTAMENTO FINANCIERO DE LA EMPRESA IDEAL ALAMBREC PARA EL AÑO 2015”.

TÍTULO A OBTENER: INGENIERO DE EMPRESAS

AUTOR: SANTIAGO ISRAEL RODRÍGUEZ SALVADOR

DIRECTOR: ING. NELSON CERDA

QUITO – SEPTIEMBRE 2015

Declaración

Yo, Santiago Israel Rodríguez Salvador, declaro bajo juramento que el trabajo aquí descrito es de mi autoría, que no ha sido previamente presentada para ningún grado o calificación personal, y que he consultado las referencias bibliográficas que se incluyen en este texto

Santiago Israel Rodríguez Salvador

Certificación

En calidad de Director de Tesis Certifico que la presente tesis ha sido desarrollada por el señor Santiago Israel Rodriguez Salvador.

ING. NELSON CERDA

DIRECTOR

AGRADECIMIENTO

A mis padres quienes han sido mi ejemplo de vida y esfuerzo, que han inculcado en mi los valores y principios para ser una persona de bien, que han sabido guiar mis pasos a lo largo de mi vida y quienes con mucho esfuerzo han sido parte fundamental de este primer gran sueño cumplido.

A mis hermanos quienes han sido mi ejemplo de lucha y perseverancia, que han sido mi mayor apoyo en todo sentido y en quienes me he visto reflejado para luchar por mis metas y sueños

A mis amigos quienes han sido un pilar fundamental de apoyo constante en esta meta.

A mis profesores quienes han sido quienes han inculcado los conocimientos profesionales y que además han sido consejeros y amigos.

Al Ing. Nelson Cerda, mi director de Tesis, quien ha sabido guiarme con mucha sabiduría a cumplir con esta meta, que además me ha ayudado a crecer profesionalmente con sus conocimientos.

DEDICATORIA

El presente trabajo es dedicado a mis padres, hermanos, cuñadas y sobrina, por el enorme apoyo que me han sabido brindar cada momento de mi vida, por cada uno de los consejos y enseñanzas, por el infinito amor que nos une y siempre nos tendrá juntos.

Tabla de Contenido

| | | |
|--------------------|---|----|
| Capítulo 1. | Introducción | 7 |
| 1.1. | Problema de Investigación | 7 |
| 1.1.1. | Problema a Investigar..... | 7 |
| 1.1.2. | Objeto de Estudio Teórico..... | 7 |
| 1.1.3. | Objeto de Estudio Práctico..... | 7 |
| 1.1.4. | Planteamiento del Problema..... | 7 |
| 1.1.5. | Formulación del Problema | 11 |
| 1.1.6. | Sistematización del Problema | 11 |
| 1.1.7. | Objetivo General | 12 |
| 1.1.8. | Objetivos Específicos | 12 |
| 1.1.9. | Justificación..... | 12 |
| 1.2. | Marco Referencial | 13 |
| 1.2.1. | Marco Teórico | 13 |
| Capítulo 2. | Método | 17 |
| 2.1. | Metodología General..... | 17 |
| 2.1.1. | Nivel de Estudio..... | 17 |
| 2.1.2. | Modalidad de investigación..... | 17 |
| 2.1.3. | Método | 17 |
| 2.1.4. | Población y muestra | 18 |
| 2.1.5. | Selección de instrumentos de investigación..... | 18 |
| 2.1.6. | Procesamiento de datos | 19 |
| 2.2. | Metodología técnica específica | 19 |
| 3.1. | Recolección y Tratamiento de Datos..... | 23 |
| 3.2. | Presentación y análisis de resultados..... | 42 |
| Capítulo 4. | Discusión..... | 62 |
| 4.1. | Conclusiones | 62 |
| 4.2. | Recomendaciones..... | 64 |
| Bibliografía | | 75 |

Capítulo 1. Introducción

1.1. Problema de Investigación

1.1.1. Problema a Investigar.

Carencia de un plan de estructuración de procesos en la implementación del sistema SAP¹ basado en ISO 9001 para el departamento financiero de la empresa Ideal Alambrec para el año 2015.

1.1.2. Objeto de Estudio Teórico.

- Sistema Operativo ERP – (SAP)
- Normas ISO 9001

1.1.3. Objeto de Estudio Práctico.

- Ideal Alambrec S.A.

1.1.4. Planteamiento del Problema.

Diagnóstico.

Los requerimientos del mercado por calidad y la constante evolución tecnológica de las empresas han hecho que la empresa Ideal Alambrec S.A. haya unido ambas variables para poder lograr una ventaja competitiva sobre sus competidores.

La implementación de un sistema “ERP”² muy avanzado como el sistema SAP y la acreditación de calidad por las normas ISO, han hecho de esta empresa un lugar donde la innovación y calidad son primordiales.

A comparación de las empresas nacionales Ideal Alambrec S.A. ha realizado el esfuerzo de implementar en su organización al sistema operativo SAP y las normas

¹ SAP es la empresa que creó el sistema ERP, es por eso que su software se lo denomina de esa manera.

² ERP: Enterprise Resource Planning – Es un conjunto de procesos informativos que permite que las operaciones de la empresa se integren y la información sea concatenada y tenga validaciones de seguridad.

internacionales de calidad como son las ISO con el fin de generar un valor agregado enfocados en sus clientes internos y externos, el hacer una implementación de un sistema tan avanzado como SAP lleva muchos cambios organizacionales que los colaboradores deben adaptarse rápidamente. A pesar de haber aplicado procesos estandarizados de calidad con el fin de cumplir con la norma a nivel estructural y funcional ha generado que la empresa se vea en un constante cambio.

Estos cambios experimentados; a pesar que son para brindarle al cliente la seguridad que nuestros productos son de calidad; hacen que los colaboradores sufran un cambio muy drástico en cuanto a su manera de trabajar, de realizar los procesos y demás actividades que se viven día a día en una empresa.

Según la entrevista realizada a (MOROCHO, 2014), quién es Consultor SAP para Latinoamérica en el módulo de compras, comenta “que los cambios experimentados en la región con otras empresas de Latinoamérica, que ya hicieron la migración del sistema a SAP fueron muy fuertes, por tal motivo la gente se veía reacia al cambio, además se sentía incomoda con la innovación”, el cree que el principal problema fue que al ser una empresa familiar con gente de muchos años de trabajo generó que los procesos cambien radicalmente y ahí es donde existió los problemas de implementación.

Menciona que dichos cambios han generado que la gente se vea en la obligación de aprender lo que ISO requiere para acreditar a la empresa, razón por la cual se ha manifestado la necesidad de que exista una guía donde se pueda encontrar los lineamientos que se debe tener en el sistema y que los mismo estén vinculados con los requisitos planteados por la norma.

Esta necesidad por parte de los usuarios finales ha generado la expectativa de que los Consultores Regionales del sistema operativo (SAP) se puedan realizar las migraciones de sistemas bajo la guía de un documento donde se pueda guiar a los usuarios basados en una norma de calidad de ISO 9001. Es de suma importancia este tipo de guías

puesto que como política Bekaert, se requiere que cada empresa que se vincula al grupo se acredite a ISO. Es por esta razón que la necesidad de llevar a cabo una migración basada en normas para que los usuarios tengan la guía de ISO en la implementación del sistema.

Además dentro de los cambios experimentados en la región se pudieron identificar la falta de entrega de los colaboradores para que el proceso de cambio sea el adecuado, puesto que después de trabajar durante 20 años con un sistema llamado BAAN; y de ingresar a un sistema completamente diferente, más completo y con mayores seguridades, los colaboradores de las diferentes áreas vieron al sistema operativo como una amenaza a sus puestos de trabajo.

Además esto estuvo acompañado se ciertas fallas “Normales”³ que se dieron en los primeros meses de la implementación, ocasionó que los miembros de las diferentes áreas tengan cierta desconfianza del sistema.

La necesidad de renovación de personal se vio como principales observaciones durante este proceso, personal nuevo donde se reflejaron dos variables positivas a corto y largo plazo; el personal nuevo debía cumplir con el conocimiento del sistema SAP para de esta manera convertirse en usuarios claves dentro de las diferentes áreas de la empresa, y la otra que este sería beneficiosa largo plazo y que en su momento fue una debilidad para la empresa, que fue la vinculación a los diferentes procesos que se llevaban a cabo; es decir, el desgaste de recursos de capacitación a los nuevos integrantes de la compañía con el fin de dar a conocer el giro del negocio de la empresa, por lo que los nuevos integrantes eran personas que venían de otras industrias y carecían de conocimiento del giro del negocio.

³ El sistema por su propia estructura de mapeo de cuentas, definición de cuentas, autorizaciones, y demás codificaciones, dan lugar a que al arranque del proyecto se sufra errores que deben ser arreglados por la entidad que es la responsable del sistema (TATA)

Pronóstico.

El hecho que no se realice un plan de estructuración de procesos en donde estén de la mano los lineamientos de las normas ISO y los procedimientos de SAP, podría llegar a concluir en un fracaso del proyecto; ya sea de la implementación del sistema ERP o de las normas de calidad ISO.

Para que se pueda entender este punto se debe analizar desde los dos puntos de vista el problema, es decir, para que se explique mejor el que podría fracasar una u otra implementación se debe analizar lo siguiente:

- Fracaso de la implementación de SAP.- El que se implemente un sistema ERP en una empresa y no se lo realice basados en lineamientos como la norma ISO, puede generar problemas de procedimientos, es decir, la norma ISO lo que busca es que dentro de una organización cada uno de los procesos mantengan lineamientos y políticas de gestión que permitan a cada una de las áreas mantener y añadir valor agregado a cada proceso. En el departamento financiero esto se lo aplica de igual manera que en las demás áreas, con el objetivo de que la información financiera, reportes legales de impuestos, cobranzas, pagos, etc. mantenga los mismos lineamientos que otras empresas que ya están vinculadas a este manejo. Como se puede observar el éxito de la implementación del sistema operativo debe tener una guía procedimental, documental, etc. para que esta sea exitosa, caso contrario la implementación tendrá varias fallas que llevarán a problemas más graves.
- Fracaso de la implementación de normas ISO.- El fracaso de la implementación de las normas ISO puede depender mucho del manejo del sistema operativo, puesto que dentro de los requisitos planteados por la norma se encuentran muchos donde al momento de una implementación deben ser mitigados, puntos como combinaciones críticas, procedimientos documentales, uso del sistema son puntos que son tomados en cuenta por los auditores certificados, es por esta razón que la necesidad de mitigar y llevar de la mano ambas implementaciones hará que sea mucho más fácil para el negocio la implementación exitosa de los certificados de calidad de los procesos de ISO.

Control del Pronóstico.

El tener un plan de estructuración de procesos basados en las ISO 9001 y el sistema ERP nos permitirá manejar los proyectos de manera mucho más dinámico, ya que el cliente final que es el usuario de cada proceso estaría alineado a las políticas y estándares de calidad de ambos sistemas.

La empresa a nivel mundial posee políticas que se encuentran muy alineadas a los requerimientos que se solicita para poder acreditar a una empresa en ISO, por esta razón es que la implementación de ambos sistemas de manejo organizacional será de manera más correcta y alineada con las políticas de manejo de la corporación, razón por que la es de mucho interés que una implementación se la realice bajo estándares de calidad de ISO y de las políticas de gestión de Bekaert.

1.1.5. Formulación del Problema

¿Cómo debería ser un plan de estructuración de procesos en la implementación del sistema ERP (SAP), basado en ISO 9001 para el departamento financiero de la empresa Ideal Alambrec S.A. para el año 2015?

1.1.6. Sistematización del Problema

¿Cómo se debe estructurar un plan de estructuración de procesos?

¿Cómo se alinear estos procedimientos a las políticas institucionales?

¿Cómo es el comportamiento del usuario en las implementaciones?

1.1.7. Objetivo General

Elaborar un plan de estructuración de procesos en la implementación del sistema ERP (SAP) basado en ISO 9001 para el departamento financiero de la empresa Ideal Alambrec S.A. para el año 2015

1.1.8. Objetivos Específicos

- Detallar los problemas actuales con el sistema operativo BAAN
- Identificar las variables principales que intervienen en ISO 9001 para el cumplimiento de las normas de calidad en los procesos.
- Analizar cuál es el comportamiento del usuario en cuanto a los cambios al momento de una implementación del sistema operativo a SAP.
- Propuesta de implementación del sistema SAP para Ideal Alambrec S.A.

1.1.9. Justificación

Este trabajo de investigación ayudará a la empresa tanto a nivel local como regional, ya que al ser una empresa multinacional que sigue ampliando sus fronteras adquiere empresas en las cuales deben implementarse el sistema operativo que es utilizado a nivel mundial, es decir, al momento de poseer un Plan de Estructuración de Procesos para la Implementación del SAP permitirá identificar los puntos críticos que deben tratarse antes, durante y después de la implementación para lograr un exitoso proceso de actualización y cambio. Esto se refiere a tener claros los procesos a llevarse a cabo, la interacción entre procesos, la adaptabilidad de los colaboradores, los puntos críticos donde pueden existir fallas futuras, etc.

El impacto que esta investigación a nivel de organización será muy alta, ya que permitirá saber cuáles son los puntos principales de la empresa y como trabajar en la adaptación del personal que llevará a cabo los diferentes procesos de la organización.

1.2. Marco Referencial

1.2.1. Marco Teórico

Conceptualización.

En (ENCICLOPEDIA FINANCIERA, 2014) se afirma que la estructuración de procesos se refiere a los componentes que ayudan para la formación de un algo en donde intervienen un conjunto de propiedades relacionadas entre sí.

Sistema SAP.

SAP es la empresa desarrolladora del sistema ERP, cuyo objetivo fue el desarrollar un software que permitiera a las organizaciones a nivel mundial desarrollar sus actividades económicas – productivas con la ayuda de un desarrollo tecnológico como es el ERP – SAP.

La empresa (SAP, 2014):

Se encuentra en Latinoamérica y Caribe desde el año 1994 ayudando a empresas grandes y pequeñas de cualquier sector de la industria a ser más competitivas y rentables, a que a través del sistema sus procesos sean mucho más eficientes, además de potencializar el resultado económico y a reducir costos por medio de los desarrollos tecnológicos.

Normas ISO 9001-2008.

Las Normas ISO (International Organization for Standardization) son estándares internacionales de calidad, donde a nivel internacional se avala la calidad de los productos y procesos de las entidades que aplican a este programa.

Esta certificación ha tomado un giro trascendental a nivel organizacional dando lugar a que las empresas tanto nacionales como del exterior tomen esta certificación como una ayuda en las operaciones de las organizaciones, esto ha venido tomando fuerza a nivel internacional ya que en la última década varios países han tomado como requisito para importar productos que las empresas que proveen productos poseen este certificado de calidad.

En la (Secretaría Central de ISO, 2008):

Establece que la aplicación de un sistema de gestión de calidad lo que busca es promover la adopción de un enfoque basado en procesos para de esta manera aumentar la satisfacción del cliente mediante el estricto cumplimiento de un estándar de calidad y requisitos.

Es importante mencionar que la aplicación de un sistema de gestión de calidad en una empresa ayuda a que los procesos tengan interacción entre sí, es decir, lo que se busca es tener un enfoque basado en procesos.

Las normas ISO 9001-2008 trata prácticamente sobre los estándares que una organización debe poseer en cuanto a lo que calidad refiere, básicamente en estandarizar los procesos tomando en cuenta las especificaciones del producto, documentación, estructura organizacional, seguridad de la información, combinaciones críticas, etc; es decir, engloba todo aquellos procesos estratégicos de la corporación que pueden ser medibles. Las normas de estandarización 9001 – 2008 permite a la empresa tener un enfoque general de procesos, donde el manejo de la norma obliga a las personas a alinearse a los requerimientos establecidos y que deben ser manejados por los integrantes de la organización.

Ideal Alambrec S.A.

Ideal Alambrec Bekaert, (Ideal Alambrec Bekaert, 2014):

La historia de Ideal Alambrec se inicia en 1940 en Ambato, donde parte de la familia Kohn, con un pequeño capital y mucho trabajo establece Ideal Industria de Alambre, dedicada a fabricar telas metálicas. Con una producción cada vez más grande, una justa rentabilidad y permanentes reinversiones, se fueron incorporando nuevas tecnologías y productos y es así como en 1947 se empieza a producir alambre de púas, trasladando su planta a Quito. En 1956 se adquiere la antigua Fábrica Nacional de Clavos S.A. en Guayaquil, ampliando la gama de productos.

En los años 70 se comienza a producir alambres de todo tipo y productos derivados del mismo con el aporte del conocido Grupo BEKAERT de Bélgica, líderes en la producción mundial de alambres y sus derivados.

En 1974 se inauguró la planta industrial Alambrec y en 1983 se fusionan las dos empresas conformando lo que hoy es Ideal Alambrec.

A partir de 1991 la empresa se expande con la adquisición de la Fábrica de Clavos Guayas, Alalit y Multiacero y se hacen inversiones en compañías del exterior como Prodac en Perú y Proalco en Colombia.

Ideal Alambrec es una empresa líder en el Ecuador y una de las más importantes de la región. Nos preocupamos del más importante recurso: nuestros trabajadores, quienes forman parte fundamental de una fórmula exitosa que combina capacitación constante, tecnología de punta e inversión. Desde hace 68 años, la Empresa ha establecido con sus trabajadores una relación de confianza, respeto y productividad, que es como nuestros productos: sólidos, fuertes, que unen... que constituyen los cimientos de nuestro progreso.

Ideal Alambrec S.A. al fusionarse con la empresa multinacional Bekaert; líder mundial en la fabricación de productos derivados de acero, se han puesto como objetivo principal el desarrollar productos de alta calidad basándose cumplir al máximo las necesidades del cliente.

Departamento Financiero.

Dentro de las funciones del departamento financiero de la empresa Ideal Alambrec S.A., las cuales serán basadas en este estudio serán las siguientes:

- Contabilidad
- Tesorería
- Gestión de Riesgo Clientes – Cobranza
- Activos Fijos

Procesos.

En la (La estructura de un proceso , 2014) se menciona que las organizaciones alineadas a procesos permite moderna y efectiva herramienta de diseño y modelamiento de las organizaciones actuales, además que en la implementación de procesos en las empresas permite tener flexibilidad al momento de asignar responsabilidades a cada uno de los miembros de la organización.

La estructuración de empresas basadas en procesos es uno de los principales requisitos que se tiene en la acreditación de Normas ISO, puesto que esto permite tener delimitadas las funciones de cada área de la empresa.

La estructuración de un proceso se basa prácticamente en tener establecidas entradas y salidas de cada una de las actividades de cada área, esto generará una confiable manera de conocer donde empieza las responsabilidades y donde terminan los procesos de cada una de las actividades organizativas.

Capítulo 2. Método

2.1. Metodología General

2.1.1. Nivel de Estudio

Estudio Exploratorio.

Buscan esclarecer problemas que no están bien definidos o poco aclarados en la temática del plan de estructuración de procesos en la implementación del sistema SAP basado en ISO 9001 para el departamento financiero de la empresa Ideal Alambrec S.A. para el año 2015.

Se estructura en base a la revisión bibliográfica, opiniones de expertos en el tema y en investigaciones de campo.

2.1.2. Modalidad de investigación

Modalidad documental.

Referente a: Plan de estructuración de procesos en la implementación del sistema SAP basado en ISO 9001 para el departamento financiero de la empresa Ideal Alambrec S.A. para el año 2015.

Modalidad Proyecto de Desarrollo.

Se encarga de la investigación de las temáticas basadas en las sociedades particulares de organizaciones o grupos sociales.

Su resultado es una propuesta práctica de aplicación específica, con viabilidad de ser ejecutado por la empresa Ideal Alambrec S.A.

2.1.3. Método

Método Inductivo – Deductivo.

El análisis particular que se haga del plan de estructuración de procesos en la implementación del sistema SAP basado en ISO 9001 para el departamento financiero de la empresa Ideal Alambrec S.A. para el año 2015, servirá para inducir conceptos

más generales del trabajo en áreas comunes de estudio. A posterior este mecanismo ayudará a encontrar deducciones generales al tema planteado.

2.1.4. Población y muestra

Para el problema planteado se debe realizar un censo con los usuarios finales, es decir, de las áreas que se encuentran vinculadas al departamento financiero se tomara personas específicas para realizar las encuestas requeridas.

Las personas que serán consideradas para el estudio, se encuentran detalladas a continuación:

- Custodia Chora: Trader de Tesorería
- Monica Valdez – Gerente de Tesorería
- Pedro Paredes – Gerente de Contabilidad
- Patricia Pazmiño – Asistente de Tesorería
- Venus Hurtado – Asistente de Tesorería
- Veronica Velastegui – Coordinadora de Contabilidad
- Cristobal Enriquez – Coordinador de Cuentas por Pagar
- Alexandra Andrade – Asistente Cuentas por Cobrar
- Marco Carrera – Jefe de Control de Calidad y Encargado de SIG (Sistema Integral de Gestión)
- Diana Arboleda – Asistente de Costos Contraloría
- David Morocho – SAP Competence Center Latinoamérica
- Diego Cisneros - SAP Competence Center Latinoamérica
- Leonardo Rodríguez - SAP Competence Center Latinoamérica
- Santiago Tobar - SAP Competence Center Latinoamérica

2.1.5. Selección de instrumentos de investigación

- Entrevistas
- Observación directa
- Análisis de documentos
- Encuestas

2.1.6. Procesamiento de datos

Se describen las operaciones de clasificación, registro, tabulación y codificación a las que serán sometidos los datos que se obtengan.

Se utilizarán los siguientes paquetes informáticos: Excel, Word y Power Point.

2.2. Metodología técnica específica

Metodología para el objetivo específico de detallar los problemas actuales con el sistema operativo BAAN

El objetivo será analizado mediante el mapa de procesos ya establecido en la empresa Ideal Alambrec S.A.

Además se realizará entrevistas a expertos en la materia ya identificados como el Gerente Estratégico de la empresa Correos del Ecuador, el coordinador del Sistema Integrado de Gestión de la empresa Ideal Alambrec S.A.

Con la ayuda de estas personas lograremos tener un análisis más a profundidad de la estructura de procesos con la que debemos proponer en este trabajo de investigación.

Es importante mencionar que la estructuración de procesos para la implementación del sistema SAP debe ser basado en el mapa de procesos ya establecidos en la organización, esto permitirá alinearnos con mayor efectividad a la realidad de la organización.

- a) Flujo de procesos
 - Verificar que el flujo este bajo las normas de ISO
 - Verificar combinaciones criticas
- b) Mapa estructural de cada proceso
 - Identificar cuellos de botella en el proceso
 - Identificar documentación requerida
- c) Organigrama funcional del departamento financiero
 - Identificar el personal a cargo de los procesos

Metodología para el objetivo específico de identificar las variables principales que intervienen en ISO.

Para identificar las variables principales que intervienen en la norma ISO poseemos el libro de certificación ISO 9001 – 2008 en donde se detallan los lineamientos obligatorios por el órgano certificador a nivel mundial, además tomaremos los criterios de expertos certificados por Bureau Veritas⁴ sobre las variables principales que establece la norma en cuanto a documentación, seguridad, procesos, etc.

- a) Manual ISO 9001 – 2008
 - Identificar metodología que se debe seguir
 - Verificar procedimientos recomendados por la ISO
- b) Guía de requerimientos
 - Identificar necesidades del proceso
 - Verificar cumplimiento de normas de documentación

Metodología para el objetivo específico de analizar cuál es el comportamiento del usuario final.

Se realizara una encuesta a las personas estratégicas que intervienen en los proceso financieros, con el fin de determinar el pensamiento de los usuarios finales.

Se realizaran entrevistas a las personas de la primera línea de soporte SAP⁵ para Latín América con el fin de identificar el comportamiento experimentado en la primera implementación del sistema operativo SAP.

⁴ Bureau Veritas: Es una empresa consultora certificada para realizar la certificación y seguimiento de las Normas ISO.

⁵ Primera Línea de Soporte SAP: Es el grupo de colaboradores que da soporte a nivel regional en el sistema SAP, interviene en procesos de implementación del sistema, soporte y seguimiento del mismo.

- a) Encuesta
 - Identificar necesidades del usuario final
 - Identificar cuellos de botella en los procesos
 - Identificar debilidades de conocimiento
 - Identificar requerimientos legales
 - Identificar requerimientos auditables

- b) Foro
 - Identificar los procesos más representativos del negocio

- c) Entrevista (Primera Línea de Soporte SAP Región)
 - Identificar las debilidades de conocimiento
 - Verificar el cumplimiento de políticas regionales
 - Identificar procesos críticos de cuello de botella

Metodología para el objetivo específico de la propuesta de implementación del sistema SAP

Por medio del análisis de los resultados obtenidos en los objetivos anteriores será posible realizar la propuesta de la implementación del sistema SAP en la empresa Ideal Alambrec.

Dentro del presente objetivo se planteara la propuesta de la implementación del sistema SAP tomando en cuenta factores internos y externos que afectan al negocio.

- a) Análisis FODA
 - Identificar las fortalezas que se tendría con el uso de un nuevo sistema operativo
 - Identificar las oportunidades de crecimiento mediante el uso de un sistema globalizado y que permite generar mayor control de calidad
 - Identificar debilidades dentro de la organización actualmente
 - Analizar las amenazas que se tiene externamente con la competencia.

- b) Determinar la Misión y Visión del proyecto de implementación de SAP
 - Identificar los objetivos que se tiene al momento de la implementación de SAP
 - Identificar la expectativa de mejoramiento del negocio a futuro

Capítulo 3. Resultados

3.1. Recolección y Tratamiento de Datos

Objetivo N°1: Detallar los problemas actuales con el sistema operativo BAAN

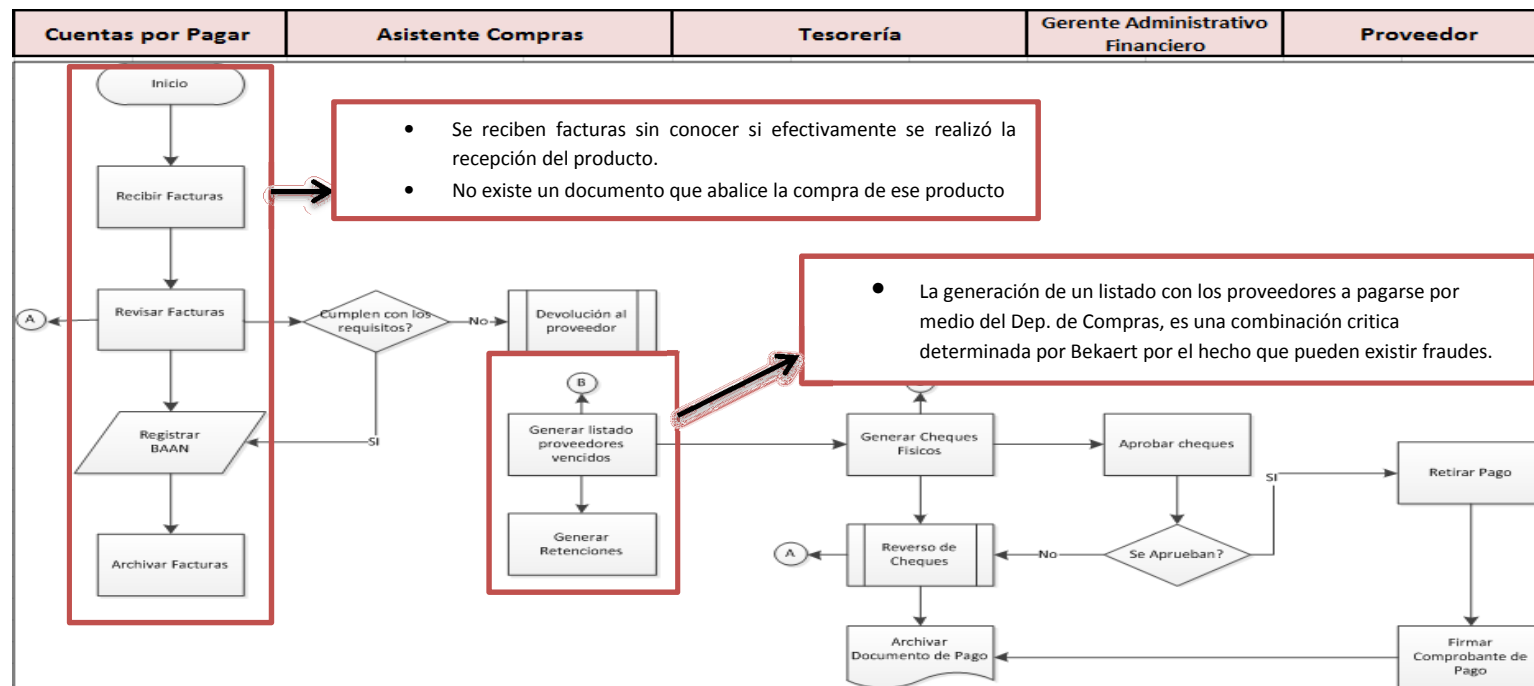
La identificación de cuellos de botella y combinaciones críticas con el sistema actual, es un punto clave para una acreditación de Normas ISO, es por esta razón que se establece la necesidad de realizar un análisis de los problemas que presenta el actual sistema.

Por medio de flujos de procesos se determinaron los puntos donde existen problemas en el manejo del negocio. Se presenta un detalle de las situaciones de “No Conformidad” (Secretaría Central de ISO, 2008), lo mismo que significa que el proceso no cumple con los requisitos de las cláusulas de calidad establecidas por la normativa ISO, dichas “No Conformidades” se detalla a continuación en los procesos actuales:

Flujogramas de los procesos Financieros

Cuentas por Pagar

Dentro del proceso de Cuentas por pagar se determina que no se cumple con los procesos de control documental y aprobación al momento del registro de los documentos legales, es necesario que exista una reestructuración de procedimientos de control. Las combinaciones críticas son notorias en este proceso, al momento de que Compras genere el listado de pagos, por política Bekaert no es posible que un mismo proceso realice las compras y determine los proveedores a cancelar.

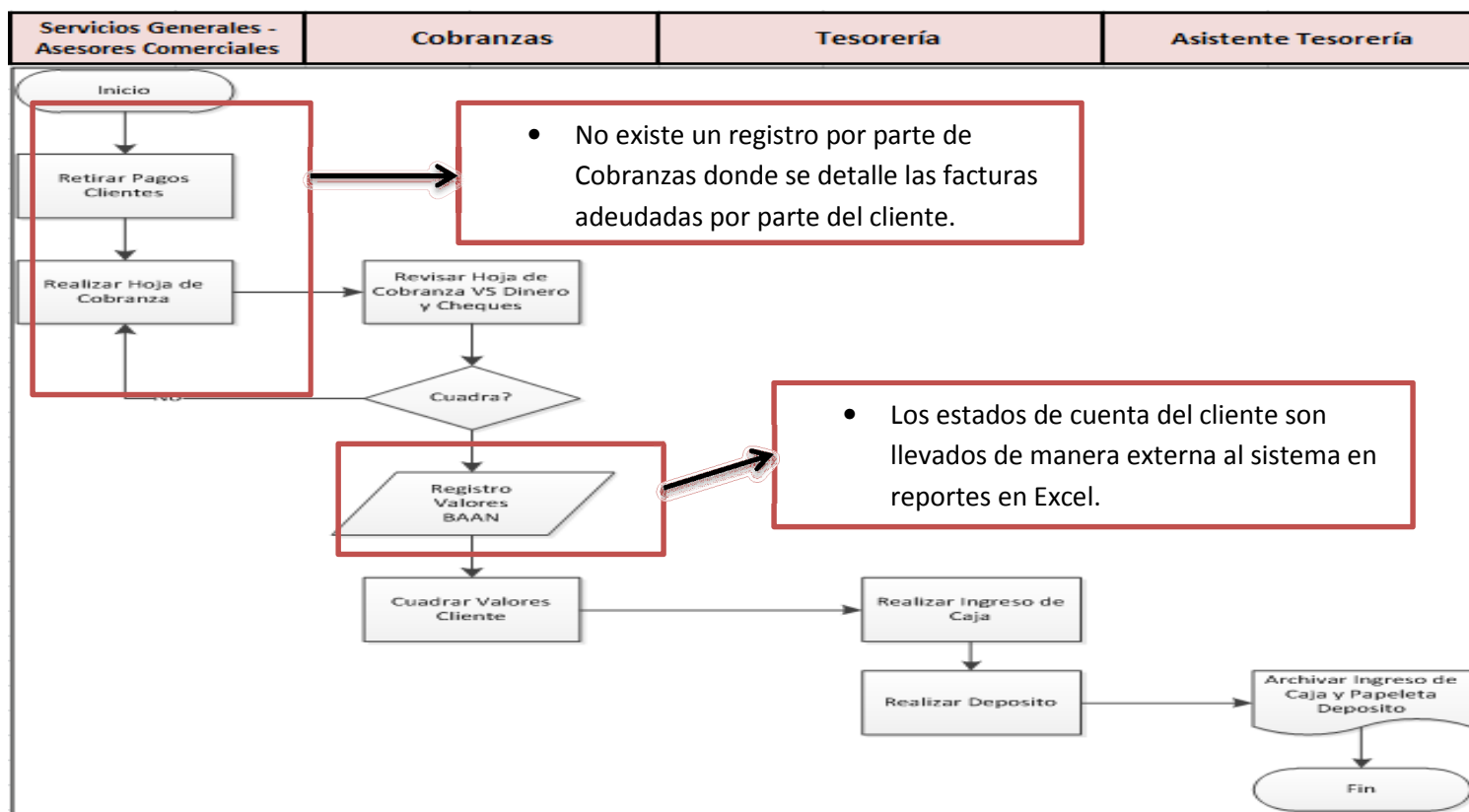


(SISTEMA

INTEGRADO DE GESTION , 2015)

Cuentas por Cobrar

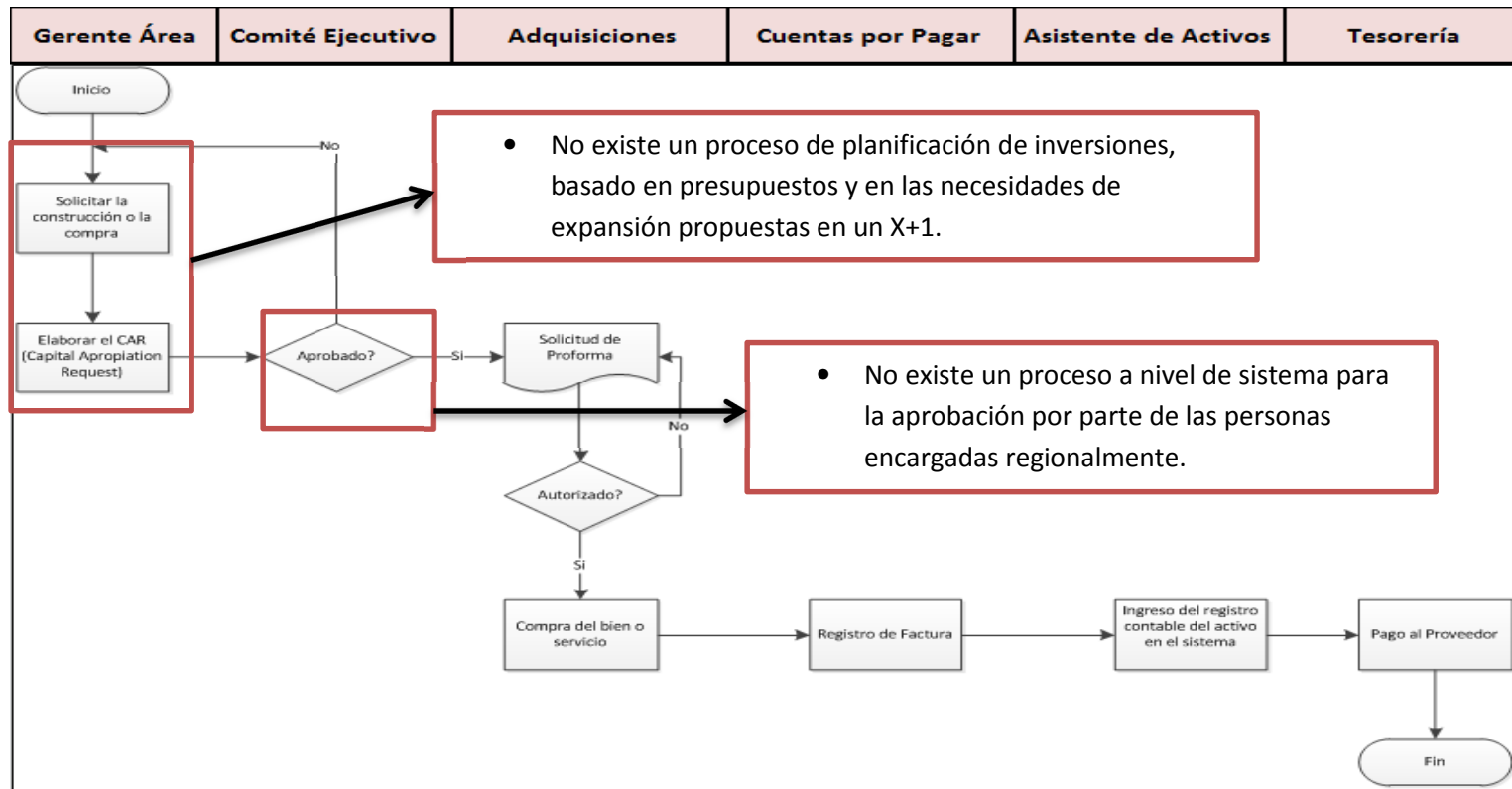
En el proceso de cuentas por cobrar se determina que el control de registros no es el adecuado, tomando en cuenta que son valores en efectivo y en cheque que ingresa a la empresa. La gestión de cobros al cliente no permite una comunicación clara de los valores adeudados del cliente con el que se pueda corroborar los pagos del mismo.



(SISTEMA INTEGRADO DE GESTION , 2015)

Activos Fijos

En el proceso de Activos Fijos se encuentran varios factores que no cumplen con los requisitos de control al momento de las aprobaciones de la compra de nuevos activos, además se observa que no existe un proceso de planificación donde intervenga el control de inversiones, tomando en cuenta que el proceso es estratégico para la empresa.



(SISTEMA INTEGRADO DE GESTION , 2015)

| MATRIZ DE RELACIÓN ISO 9001:2008 | | | | | | | | | | | | | | | |
|----------------------------------|----------------------|--------------------------------|-------------------------------|------------------|---------------------|------------|--------------------|--------------|-----------------|--------------------------|------------------------|---------------|--------------------|--------------------------------|------------------|
| N° | Cláusula | Procesos/Subprocesos/Funciones | | | | | | | | | | | | | |
| | | A | B | C | D | E | F | G | H | I | J | K | L | M | N |
| | | Gestión de la Dirección | Representante de la Dirección | Comercialización | Diseño y Desarrollo | Producción | Control de Calidad | Distribución | Gestión de RRHH | Gestión de Adquisiciones | Gestión de Mfto e Ing. | Gestión de TI | Gestión Financiera | Gestión de Servicios Generales | Gestión Integral |
| 4,1 | Procesos | 3 | 3 | | | | | | | | | | | | |
| 4.2.1 | Documentación | | | | | | | | | | | | | | |
| 4.2.2 | Manual | | 3 | | | | | | | | | | | | |
| 4.2.3 | Documentos | | | | | | | | | | | | | | |
| 4.2.4 | Registros | | | | | | | | | | | | | | |
| 5,1 | Compromiso | 3 | | | | | | | | | | | | | |
| 5,2 | Enfoque | | 2 | | | | | | | | | | | | |
| 5,3 | Política | 2 | | | | | | | | | | | | | |
| 5.4.1 | Objetivos | 2 | | | | | | | | | | | | | |
| 5.4.2 | Planificación | 2 | | | | | | | | | | | | | |
| 5.5.1 | Responsabilidad | | | | | | | | | | | | | | |
| 5.5.2 | Representante | | 3 | | | | | | | | | | | | |
| 5.5.3 | Comunicación | | | | | | | | 2 | | | | | | |
| 5,6 | Revisión | 1 | | | | | | | | | | | | | |
| 6,1 | Recursos | | | | | | | | 2 | | | 1 | | | |
| 6,2 | Humanos | | | | | | | 1 | | | | | | | |
| 6,3 | Infraestructura | | | | | | | | | 1 | 1 | | | | |
| 6,4 | Ambiente | | | | | | | 2 | | | | | | 1 | |
| 7,1 | Plan | | | | 2 | | | | 2 | | | | | | |
| 7,2 | Ciente(requisitos) | | | 1 | | | | | | | | | | | |
| 7,3 | Diseño y Desarrollo | | | | 1 | | | | | 2 | | | | | |
| 7,4 | Compras | | | | | | | | 1 | | | | | | |
| 7.5.1 | Producción | | | | | 1 | | | | | | | | | |
| 7.5.2 | Validación | | | | | | 2 | | | | | | | | |
| 7.5.3 | Identificación | | | | | 2 | | | | | | | | | |
| 7.5.4 | Propiedad | | | 2 | | | | | | | | | | | |
| 7.5.5 | Preservación | | | | 2 | | 2 | | 2 | | | | | | |
| 7,6 | Equipos | | | | | 2 | | | | | | | | | |
| 8,1 | Mejora | 3 | | | | | | | | | | | | | |
| 8.2.1 | Satisfacción | | | 2 | | | | | | | | | | | |
| 8.2.2 | Auditoria | | | | | | | | | | | | | 1 | |
| 8.2.3 | Seguimiento Proceso | | 2 | | | | | | | | | | | | |
| 8.2.4 | Seguimiento Producto | | | | | | 1 | | | | | | | | |
| 8,3 | No Conforme | | | | | | 2 | | | | | | | | |
| 8,4 | Datos | 3 | 3 | | | | | | | | | | | | |
| 8.5.1 | Mejoramiento | | | | | | | | | | | 2 | | | |
| 8.5.2 | Correctivas | | | | | | | | | | | | | 2 | |
| 8.5.3 | Preventivas | | | | | | | | | | | | | 2 | |

(SISTEMA

INTEGRADO DE GESTION - IDEAL ALAMBREC BEKAERT , 2015)

Clausulas ISO aplicadas al área financiera

Las cláusulas de la Norma ISO 9001-2008, básicamente son los lineamientos planteados por la certificadora, para que sea aplicada en los procesos de las organizaciones que desean ser parte de las certificaciones de calidad. Por ende el cumplimiento de las clausulas son de carácter obligatorio, puesto que la acreditación de los certificados de calidad serán en base a dichas clausulas.

Generalidades (Clausula Norma ISO 9001-2008: 4.2.1)

La cláusula de generalidades se refiere a los requisitos generales que son aplicados a todos los procesos de la organización, esta cláusula es aplicada a todos los procesos de la empresa puesto que lo que se solicitan son documentos generales que deben ser difundidos a todas las áreas de la empresa.

La documentación del sistema de gestión de la calidad debe incluir:

- a) declaraciones documentadas de una política de la calidad y de objetivos de la calidad,
- b) un manual de la calidad,
- c) los procedimientos documentados y los registros requeridos por esta Norma Internacional, y
- d) los documentos, incluidos los registros que la organización determina que son necesarios para asegurarse de la eficaz planificación, operación y control de sus procesos.

NOTA 1: Cuando aparece el término “procedimiento documentado” dentro de esta Norma Internacional, significa que el procedimiento se encuentra establecido, documentado, implementado y mantenido. Un solo documento puede incluir los requisitos para uno o más procedimientos. Un requisito relativo a un procedimiento documentado puede cubrirse con más de un documento.

NOTA 2 La extensión de la documentación del sistema de gestión de la calidad puede diferir de una organización a otra debido a:

- a) el tamaño de la organización y el tipo de actividades,
- b) la complejidad de los procesos y sus interacciones, y
- c) la competencia del personal.

NOTA 3 La documentación puede estar en cualquier formato o tipo de medio. (Secretaría Central de ISO, 2008)

Control de los documentos (Clausula Norma ISO 9001-2008: 4.2.3)

La cláusula de “Control de Documentos” y “Control de Registros” a nivel financiero son muy importantes en razón que al momento de manejar los documentos contables se debe realizar un control minucioso de los mismos, con fines de reportes al fisco y auditorías externas.

Los documentos requeridos por el sistema de gestión de la calidad deben controlarse. Los registros son un tipo especial de documento y deben controlarse de acuerdo con los requisitos citados en el apartado 4.2.4.

Debe establecerse un procedimiento documentado que defina los controles necesarios para:

- a) aprobar los documentos en cuanto a su adecuación antes de su emisión,
- b) revisar y actualizar los documentos cuando sea necesario y aprobarlos nuevamente,
- c) asegurarse de que se identifican los cambios y el estado de la versión vigente de los documentos,
- d) asegurarse de que las versiones pertinentes de los documentos aplicables se encuentran disponibles en los puntos de uso,
- e) asegurarse de que los documentos permanecen legibles y fácilmente identificables,

f) asegurarse de que los documentos de origen externo, que la organización determina que son necesarios para la planificación y la operación del sistema de gestión de la calidad, se identifican y que se controla su distribución, y

g) prevenir el uso no intencionado de documentos obsoletos, y aplicarles una identificación adecuada en el caso de que se mantengan por cualquier razón.
(Secretaría Central de ISO, 2008)

Control de los registros (Clausula Norma ISO 9001-2008: 4.2.4)

Como se mencionó en la cláusula anterior de “Control de Documentos” es necesario que exista un control minucioso y de mucho cuidado puesto que a nivel financiero el cuidado y manejo de archivo son de suma importancia para la presentación y auditorias del fisco, al igual que auditorias por parte de la casa matriz “Bekaert Bélgica”.

Los registros establecidos para proporcionar evidencia de la conformidad con los requisitos así como de la operación eficaz del sistema de gestión de la calidad deben controlarse.

La organización debe establecer un procedimiento documentado para definir los controles necesarios para la identificación, el almacenamiento, la protección, la recuperación, la retención y la disposición de los registros.

Los registros deben permanecer legibles, fácilmente identificables y recuperables.
(Secretaría Central de ISO, 2008)

Responsabilidad y autoridad (Clausula Norma ISO 9001-2008: 5.5.1)

La cláusula de “Responsabilidad y Autoridad” a nivel financiero permite la identificación de las responsabilidades y niveles de autorización para los diferentes procesos de autorización en el área financiera.

La alta dirección debe asegurarse que las responsabilidades y autoridades están definidas y son comunicadas dentro de la organización. (Secretaría Central de ISO, 2008)

Comunicación interna ((Clausula Norma ISO 9001-2008: 5.5.3)

La cláusula de “Comunicación Interna” es a nivel general auditada a las diferentes áreas de la organización, donde se audita la comunicación de políticas, procedimientos, cambios organizacionales, etc.

La alta dirección debe asegurarse de que se establecen los procesos de comunicación apropiados dentro de la organización y de que la comunicación se efectúa considerando la eficacia del sistema de gestión de la calidad. (Secretaría Central de ISO, 2008)

Provisión de recursos (Clausula Norma ISO 9001-2008: 6.1)

La cláusula de “Provisión de recursos” es de carácter importante dentro del área financiera, donde se verifica que la organización se encuentre en constante mejoramiento de los procesos, invirtiendo en sistemas, que ayuden a satisfacer los requerimientos de los clientes internos como externos.

La organización debe determinar y proporcionar los recursos necesarios para:

- a) implementar y mantener el sistema de gestión de la calidad y mejorar continuamente su eficacia, y
 - b) aumentar la satisfacción del cliente mediante el cumplimiento de sus requisitos.
- (Secretaría Central de ISO, 2008)

Infraestructura (Clausula Norma ISO 9001-2008: 6.3)

La cláusula de “Infraestructura” permite identificar si la organización cumple con requisitos de espacio físico, procesos de información como son los sistemas informáticos para el correcto manejo de los procesos, etc.

La organización debe determinar, proporcionar y mantener la infraestructura necesaria para lograr la conformidad con los requisitos del producto. La infraestructura incluye, cuando sea aplicable:

- a) edificios, espacio de trabajo y servicios asociados,
- b) equipo para los procesos (tanto hardware como software), y
- c) servicios de apoyo (tales como transporte, comunicación o sistemas de información) (Secretaría Central de ISO, 2008)

Ambiente de trabajo (Clausula Norma ISO 9001-2008: 6.4)

La cláusula de “Ambiente de Trabajo” se refiere a que la organización debe brindar los recursos necesarios para que el ambiente de trabajo sea el que permita un nivel calidad adecuada en sus colaboradores.

La organización debe determinar y gestionar el ambiente de trabajo necesario para lograr la conformidad con los requisitos del producto.

NOTA El término "ambiente de trabajo" está relacionado con aquellas condiciones bajo las cuales se realiza el trabajo, incluyendo factores físicos, ambientales y de otro tipo (tales como el ruido, la temperatura, la humedad, la iluminación o las condiciones climáticas) (Secretaría Central de ISO, 2008)

Mejora continua (Clausula Norma ISO 9001-2008: 8.5.1)

La cláusula de “Mejora continua” se refiere a la revisión y las acciones de mejoramiento de los procesos de la empresa, buscando la calidad de todos sus procesos.

La organización debe mejorar continuamente la eficacia del sistema de gestión de la calidad mediante el uso de la política de la calidad, los objetivos de la calidad, los

resultados de las auditorías, el análisis de datos, las acciones correctivas y preventivas y la revisión por la dirección.

La organización debe tomar acciones para eliminar las causas de las no conformidades con objeto de prevenir que vuelvan a ocurrir. Las acciones correctivas deben ser apropiadas a los efectos de las no conformidades encontradas.

Debe establecerse un procedimiento documentado que tiene por objetivo definir los requisitos para:

- a) revisar las no conformidades (incluyendo las quejas de los clientes),
- b) determinar las causas de las no conformidades,
- c) evaluar la necesidad de adoptar acciones para asegurarse de que las no conformidades no vuelvan a ocurrir,
- d) determinar e implementar las acciones necesarias,
- e) registrar los resultados de las acciones tomadas (véase 4.2.4), y
- f) revisar la eficacia de las acciones correctivas tomadas. (Secretaría Central de ISO, 2008)

Acción correctiva (Clausula Norma ISO 9001-2008: 8.5.2)

La cláusula de “Acciones Correctivas” se refiere a las acciones que debe tomar la organización para remediar los problemas encontrados en auditorías internas, informes de gestión, etc.

La organización debe tomar acciones para eliminar las causas de las no conformidades con objeto de prevenir que vuelvan a ocurrir. Las acciones correctivas deben ser apropiadas a los efectos de las no conformidades encontradas.

Debe establecerse un procedimiento documentado para definir los requisitos para:

- a) revisar las no conformidades (incluyendo las quejas de los clientes),
- b) determinar las causas de las no conformidades,
- c) evaluar la necesidad de adoptar acciones para asegurarse de que las no conformidades no vuelvan a ocurrir,
- d) determinar e implementar las acciones necesarias,
- e) registrar los resultados de las acciones tomadas (véase 4.2.4), y
- f) revisar la eficacia de las acciones correctivas tomadas. (Secretaría Central de ISO, 2008)

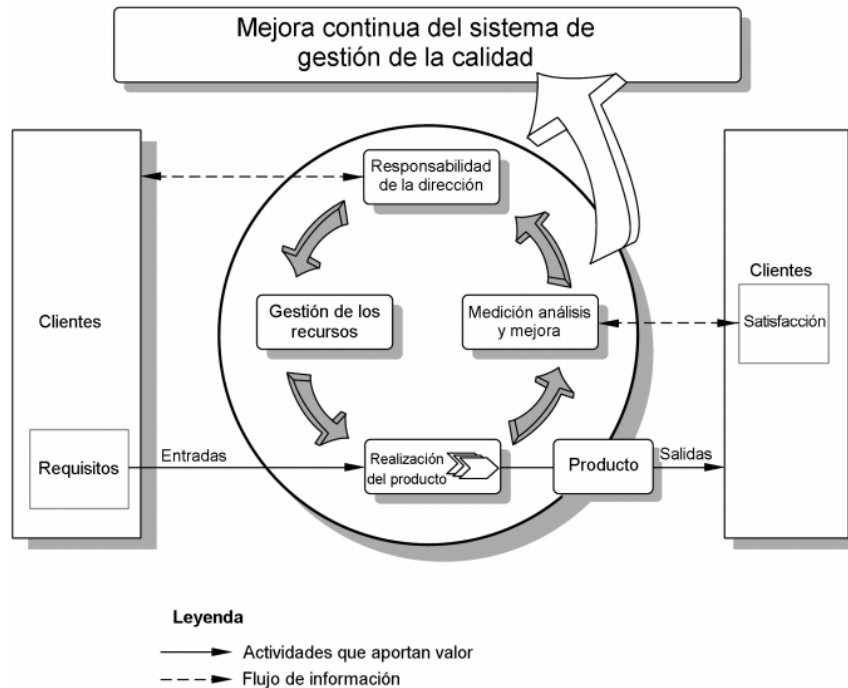
Acción preventiva (Clausula Norma ISO 9001-2008: 8.5.3)

La cláusula de “Acciones Preventivas” se refiere a los cambios y mejoras que realizaría la empresa para evitar caer en problemas de no conformidades y malos resultados que puedan ocasionar la pérdida de calidad en los procesos de la empresa.

La organización debe determinar acciones para eliminar las causas de no conformidades potenciales para prevenir su ocurrencia. Las acciones preventivas deben ser apropiadas a los efectos de los problemas potenciales.

Debe establecerse un procedimiento documentado para definir los requisitos para:

- a) determinar las no conformidades potenciales y sus causas,
- b) evaluar la necesidad de actuar para prevenir la ocurrencia de no conformidades,
- c) determinar e implementar las acciones necesarias,
- d) registrar los resultados de las acciones tomadas (véase 4.2.4), y
- e) revisar la eficacia de las acciones preventivas tomadas. (Secretaría Central de ISO, 2008)



(Secretaría Central de ISO, 2008)

Objetivo N°3: Analizar cuál es el comportamiento del usuario en cuanto a los cambios al momento de una implementación del sistema operativo a SAP.

El análisis del comportamiento de los usuarios frente a un posible cambio del sistema operativo es muy importante para poder identificar con que personal se debe trabajar más con el fin de que la implementación del sistema sea exitosa. El trabajo sobre los usuarios debe ser muy minucioso puesto que Ideal Alambrec posee colaboradores de muchos años de experiencia en los diferentes procesos y el cambio a un nuevo sistema puede ocasionar cuellos de botella, por esta razón, la necesidad del análisis a los colaboradores de las diferentes áreas que forman parte del área financiera.

Para este análisis primero se identifica como se encuentra organizada estructuralmente el área financiero, por esta razón utilizamos organigramas de los diferentes departamentos con el fin de ubicar a los usuarios claves dentro de los procesos.

Como segundo punto se realiza un análisis de los factores internos y externos mediante una matriz, donde se tomaron temas claves que podría afectarse al momento

de un cambio de sistema operativo, y de esta manera poder contrarrestar el impacto de estos cambios.

Como tercer punto se realizó una encuesta donde el objetivo era identificar lo que el usuario siente con el manejo diario del sistema BAAN, los datos fueron tabulados y presentados en los cuadros a continuación.

Los resultados de estas encuestas nos hacen ver que el uso del sistema operativo BAAN genera tiempos muertos, combinaciones críticas, prácticamente el usuario esta consiente que para el volumen de movimientos que se maneja en este momento es necesario tener un sistema operativo que pueda soportar y además de eso que pueda ser más dinámico para los usuarios. (Secretaría Central de ISO, 2008)

Matriz de Factores Internos

La “Matriz de Factores Internos” permite evidenciar diversos puntos dentro de la organización que son estratégicos de analizar su importancia, por medio de una ponderación y calificación a cada punto se podrá identificar los puntos con mayor importancia y al cual se le debe prestar mayor atención y al cual se le debe dar mayor tratamiento de buscar una solución.

MATRIZ DE EVALUACION DE FACTORES INTERNOS

| | |
|-----------------------------|---|
| <i>Muy Importante</i> | 4 |
| <i>Importante</i> | 3 |
| <i>Poco importante</i> | 2 |
| <i>Casi Nada Importante</i> | 1 |

| | Factores Claves Internos | Ponderación | Calificación | Resultado Ponderado |
|----|--|--------------------|---------------------|----------------------------|
| 1 | Capacitacion de Personal | 0,2 | 4 | 0,8 |
| 2 | Personal Calificado | 0,1 | 2 | 0,2 |
| 3 | Compromiso Gerencial | 0,15 | 3 | 0,45 |
| 4 | Enfoque al Cliente | 0,1 | 2 | 0,2 |
| 5 | Comunicación Departamental | 0,1 | 1 | 0,1 |
| 6 | Apertura al Cambio | 0,15 | 3 | 0,45 |
| 7 | Manejo de Tecnologias de Informacion | 0,05 | 3 | 0,15 |
| 8 | Estructura Organizacional bien definida | 0,05 | 2 | 0,1 |
| 9 | Clara descripcion de las funciones departamentales | 0,05 | 2 | 0,1 |
| 10 | Control Documental | 0,05 | 2 | 0,1 |
| | TOTAL | 1 | | 2,65 |

En la Matriz de Factores Internos presentada podemos evidenciar que existen 3 puntos claves que deben ser tomados muy en cuenta para el funcionamiento correcto de lo planteado en cuanto a las implementaciones de SAP e ISO. Estos puntos son:

- **Capacitación de Personal:** Este punto hace referencia a que el usuario final debe recibir la capacitación necesaria para el correcto funcionamiento de sus funciones dentro del proceso.
- **Compromiso Gerencial:** El compromiso gerencial es de suma importancia dentro de nuestro plan, puesto que el involucramiento de la alta gerencia genera dentro de los usuarios apersonamiento de los retos, además de la importancia de asignación de recursos.

- **Apertura al Cambio:** La apertura al cambio es un punto que debe ser tratado y planificado como objetivo del área de RRHH con el fin de impulsar a los colaboradores la necesidad de la apertura a los cambios que son venideros al negocio.

Matriz de Factores Externos

La “Matriz de Factores Externos” se caracteriza por plantear posibles problemas externos a la organización que podrían afectar a su normal funcionamiento, de igual manera que la “Matriz de Factores Internos” se toman puntos importante que podrían afectar al funcionamiento normal de la empresa y se le coloca una ponderación y una calificación, de esta manera se concluye cual es el que tiene más peso para que se le busque una solución.

MATRIZ DE EVALUACION DE FACTORES EXTERNOS

| | |
|-----------------------------|---|
| <i>Muy Importante</i> | 4 |
| <i>Importante</i> | 3 |
| <i>Poco importante</i> | 2 |
| <i>Casi Nada Importante</i> | 1 |

| | Factores Claves Internos | Ponderación | Calificación | Resultado Ponderado |
|---|--------------------------------------|--------------------|---------------------|----------------------------|
| 1 | Obligaciones Laborales | 0,1 | 3 | 0,3 |
| 2 | Obligaciones Ambientales | 0,1 | 3 | 0,3 |
| 3 | Competitividad en el mercado | 0,2 | 4 | 0,8 |
| 4 | Normas INEN | 0,05 | 2 | 0,1 |
| 5 | Requisitos de Exportaciones (ISO) | 0,05 | 1 | 0,05 |
| 6 | Obligaciones Tributarias | 0,05 | 3 | 0,15 |
| 7 | Ventajas Tecnologicas | 0,2 | 4 | 0,8 |
| 8 | Informacion Corporativa Centralizada | 0,15 | 4 | 0,6 |
| 9 | Confiabilidad de la Información | 0,1 | 3 | 0,3 |
| | TOTAL | 1 | | 3,4 |

En la Matriz de Factores Externos se puede evidenciar la influencia que externamente tiene este proyecto, donde los puntos que se toman en cuenta de igual manera son los 3 más altos. A continuación una explicación puntual de cada uno de ellos.

- **Competitividad en el Mercado:** La competitividad en el mercado se encuentra como una de las principales variables, ya que el uso de herramientas y

certificaciones como carta de presentación hacia nuestros clientes garantiza la calidad de nuestros productos y servicios.

- **Ventajas Tecnológicas:** Las ventajas tecnológicas bien aprovechadas puede ser una ventaja competitiva hacia el mercado y a nivel interno de la compañía, optimizando los recursos de la empresa.
- **Información Corporativa Centralizada:** A nivel de corporación el uso de una misma herramienta tecnológica como el SAP es de suma importancia para la conciliación de la información a nivel global.

Encuesta

La encuesta propuesta está dirigida a determinar las necesidades de los clientes internos, y de las necesidades de la organización en cuanto al uso del sistema operativo actual y uno que potencialmente podría ser implementado basándose en un lineamiento de ISO 9001-2008, esta encuesta guiara a la organización a determinar la aplicación de cláusulas como: “Acción Preventiva”, inversión en “Infraestructura”, manejo del “Control Documental y de Registros”, aplicación de la cláusula de “Mejoramiento” y tomas “Acciones Preventivas y Correctivas”

FORMATO DE ENCUESTA

FAVOR MARCA CON UNA X EN LA OPCION QUE CORRESPONDE A SU CASO

| Género | | Cargo | |
|------------------|--------------------------|-------------------|--------------------------|
| Masculino | <input type="checkbox"/> | Nivel Ejecutivo | <input type="checkbox"/> |
| Femenino | <input type="checkbox"/> | Mandos Medios | <input type="checkbox"/> |
| Antigüedad | | Personal de Apoyo | <input type="checkbox"/> |
| Menos de un año | <input type="checkbox"/> | | |
| 1 a 2 años | <input type="checkbox"/> | | |
| 3 a 4 años | <input type="checkbox"/> | | |
| 5 a 9 años | <input type="checkbox"/> | | |
| Más de 10 años | <input type="checkbox"/> | | |
| Edad | | | |
| Menor de 25 años | <input type="checkbox"/> | | |
| 25 a 30 años | <input type="checkbox"/> | | |
| 30 a 36 años | <input type="checkbox"/> | | |
| 37 a 47 años | <input type="checkbox"/> | | |
| más de 48 años | <input type="checkbox"/> | | |

INSTRUCCIONES PARA LLENAR LA ENCUESTA

Para responder a cada una de las preguntas, marcar con una cruz la casilla que refleja su opinión.

| | PREGUNTAS | ES VERDAD/ EXISTE | EN OCACIONES ES VERDAD/ EN OCACIONES EXISTE | NO ES VERDAD / NO EXISTE |
|----|---|--------------------------|--|-----------------------------|
| 1 | Ve usted necesario el cambio de sistema operativo, a uno con mayores aplicaciones. | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> |
| 2 | El uso de un sistema operativo mas avanzado generará valor agregado a los procesos en la empresa. | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> |
| 3 | Las seguridades que se tiene en el sistema BAAN son las adecuadas para el cumplimiento de la normativa ISO. | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> |
| 4 | La aplicación del sistema de gestion de calidad ayudará a mejorar los procesos. | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> |
| 5 | La flexibilidad que el sistema operativo BAAN brinda es el necesario para la empresa. | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> |
| 6 | El flujo normal de los procesos en la empresa es el adecuado bajo el uso combinado de ISO y BAAN. | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> |
| 7 | La entrega de reportes a la empresa es oportuno y amigable con el sistema BAAN. | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> |
| 8 | La administracion de seguridad del sistema operativo BAAN se alinea con los requisitos de seguridad que obliga las normas ISO. | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> |
| 9 | La trazabilidad que brinda el sistema es el adecuado para poder determinar el manejo correcto de los procesos. | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> |
| 10 | La aplicación de Normas ISO ayudaría en sus procesos a cargo. | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> |
| 11 | En los procesos que esta a su cargo se identifican combinaciones criticas. | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> |
| 12 | El uso de un nuevo sistema operativo ayudaría a la funcionalidad del negocio (Control documental, Firmas de Autorizacion, Aprobaciones, Trazabilidad) según lo solicita la norma | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> |
| 13 | El seguimiento periodico de la aplicación de la normativa ayudará al negocio en su funcionamiento | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> |
| 14 | La creacion de instructivos en cada proceso de la empresa, lo ve como una perdida de tiempo | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> |
| 15 | Cree usted que la obligatoriedad de la creacion de procedimientos, flujogramas e instructivos ayudará a: la rotación de personal, el cambio generacional y que el cambio de sistema operativo tenga menos impacto en la organización. | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> |
| 16 | La administracion de reclamos de clientes es el adecuado bajo el sistema BAAN. | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> |

Gracias por tu tiempo y colaboración

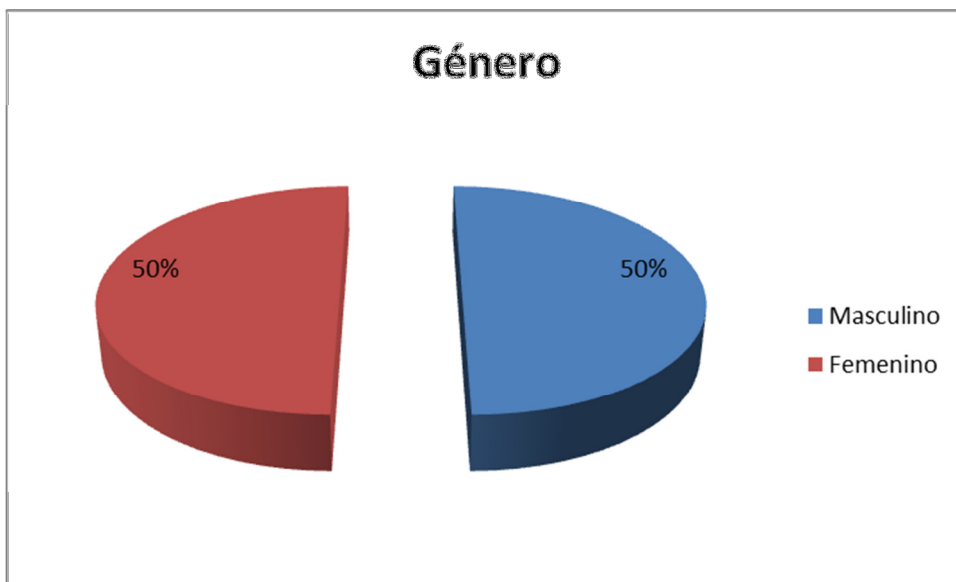
3.2. Presentación y análisis de resultados

Tabulación

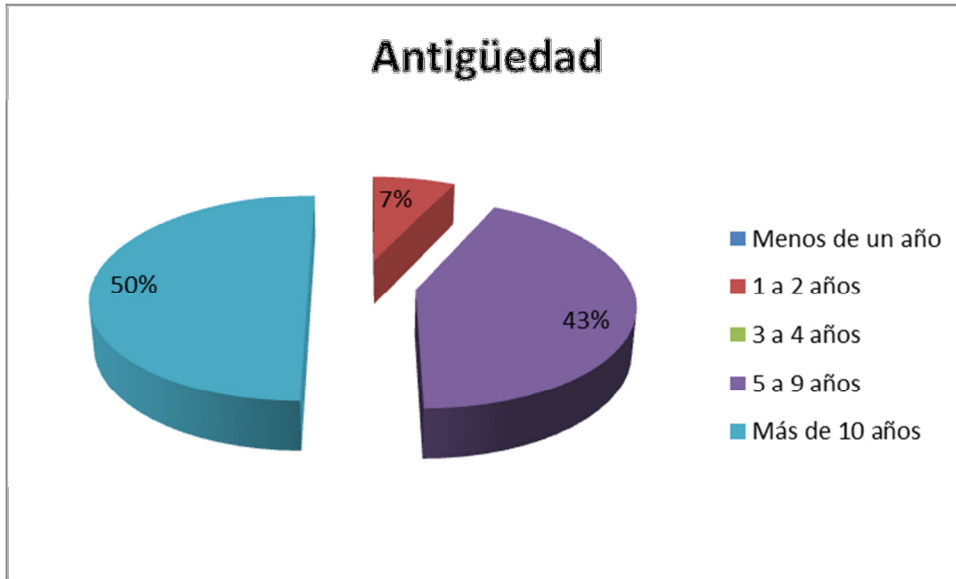
Lo que se desea obtener mediante en esta encuesta son dos cosas: la primera parte de la encuesta está dirigida a diferenciar los aspectos demográficos de las personas encuestadas, información como: Edad, Años de trabajo en la empresa, Genero y Cargo; nos ayudará a determinar el tipo de usuarios que se tiene en el proceso financiero y atacar ciertos puntos de capacitación tomando en cuenta la información demográfica de los usuarios.

La segunda parte de la encuesta esta dirigida a identificar la manera en la que los usuarios ven el funcionamiento del sistema antiguo, el criterio de seguridad que te tiene actualmente, la necesidad de mejorar los procesos y las facilidades que se requieren para mejorar los procesos manejados en el área de finanzas. A continuación se plasman los resultados y su respectivo análisis desde el punto de vista del consultor.

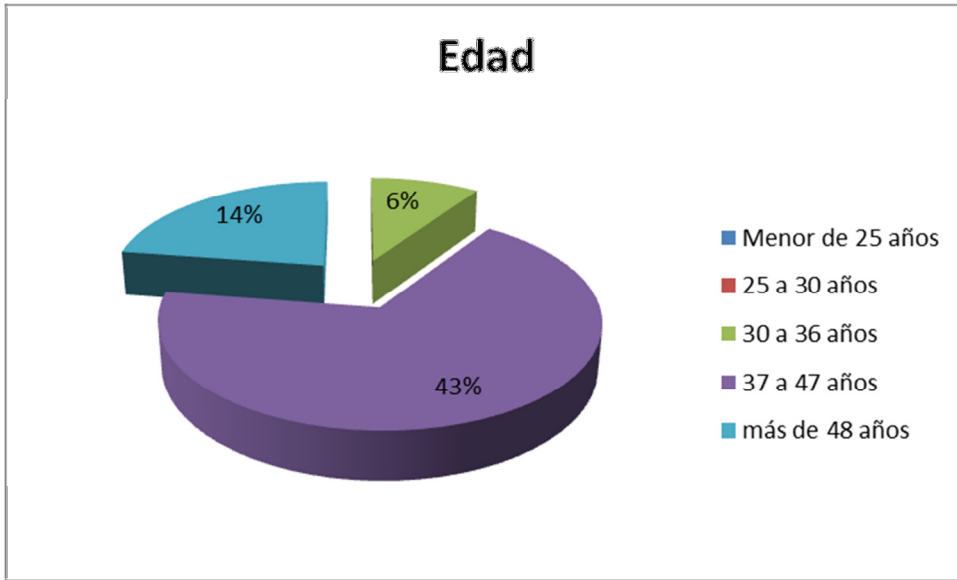
Aspectos Demográficos



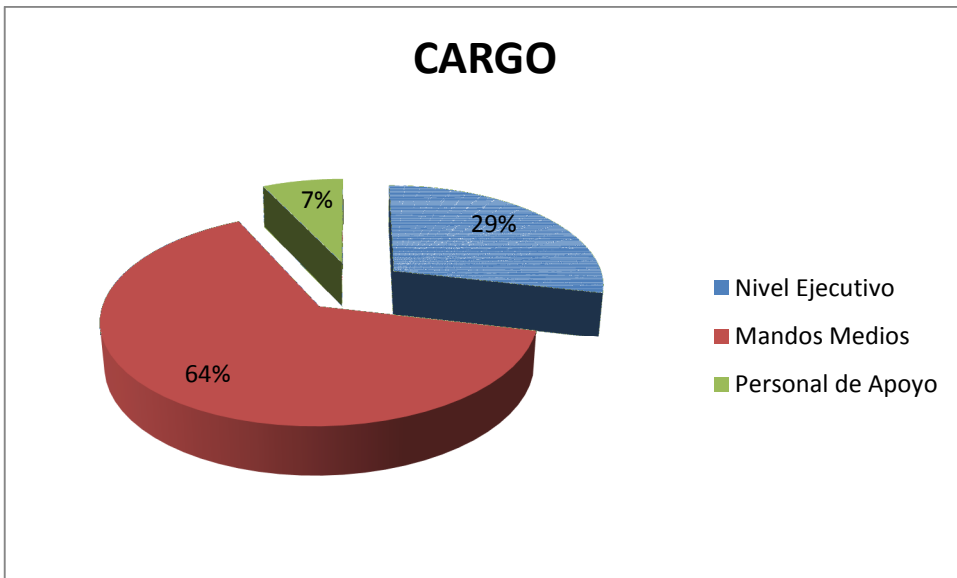
Las encuestas fueron realizadas a 14 personas estratégicas dentro del proceso de Finanzas, estas se dividieron en 7 hombres y 7 mujeres de manera coincidencial.



La antigüedad es un dato muy importante dentro de esta encuesta, ya que nos ayudará a identificar métodos de capacitación apropiada para las personas que llevan muchos años en la organización. Como podemos ver la mitad de las personas entrevistadas llevan más de 10 años dentro de la organización, una persona lleva entre 1 y 2 años en la organización y el resto lleva entre 5 a 9 años en la empresa.

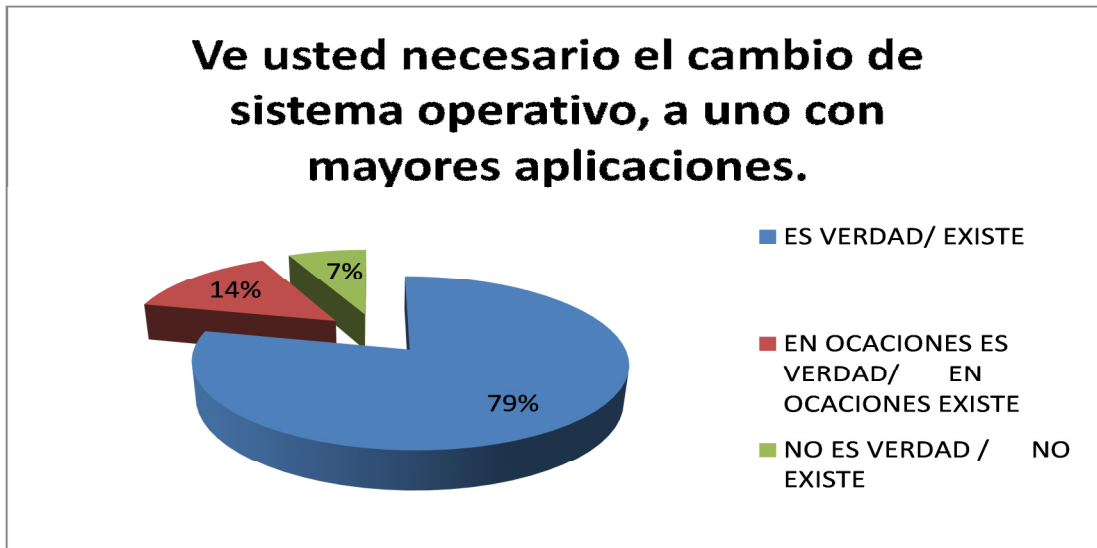


La edad de igual manera nos ayuda a identificar la manera más efectiva de llegar a los usuarios para la aceptación de los cambios a realizarse en la empresa. Los datos dan que de los 14 usuarios claves del proceso financiero 6 están en un rango de edad de 30 a 36 años, 6 están dentro de los 37 a 47 años y 2 que sobrepasan los 48 años en adelante.



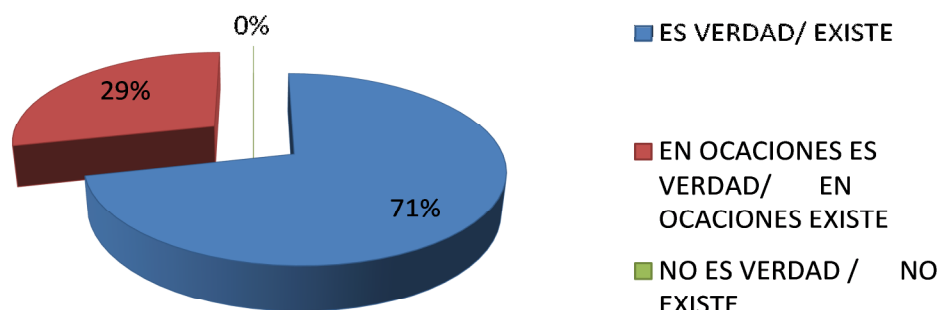
El análisis de cargo nos permite determinar las necesidades segregando las posiciones con el fin de determinar el impacto a nivel jerargico de los cambios propuestos.

Aspectos Funcionales



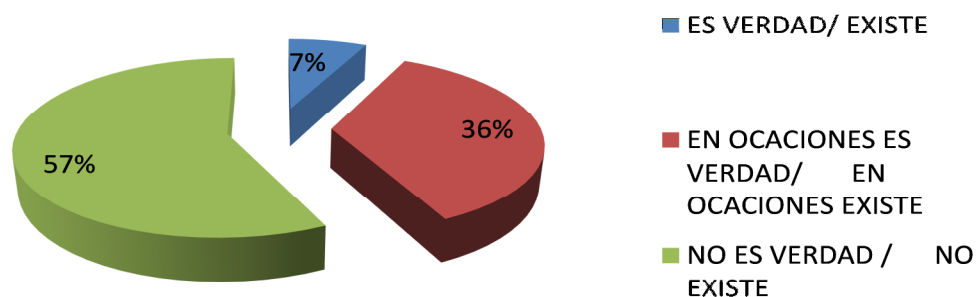
El 79% de las personas encuestadas (la mayoría) están de acuerdo a que un sistema con mayores aplicaciones puede ayudar al mejor funcionamiento de la organización. Con esto se puede definir que las personas están dispuestas a un cambio que les permita llevar de manera más fácil las actividades diarias.

El uso de un sistema operativo mas avanzado generará valor agregado a los procesos en la empresa.



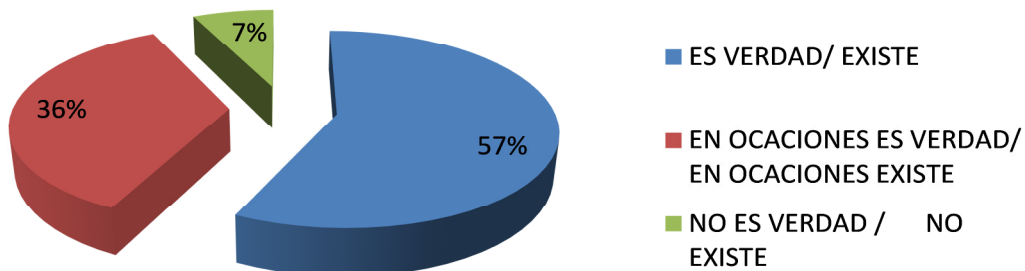
El 71% de las personas encuestadas piensan que el cambio a un sistema más avanzado con mayor capacidad de análisis, podrá generar valor agregado al negocio. Dando más beneficios tanto al cliente interno como al cliente externo.

Las seguridades que se tiene en el sistema BAAN son las adecuadas para el cumplimiento de la normativa ISO.



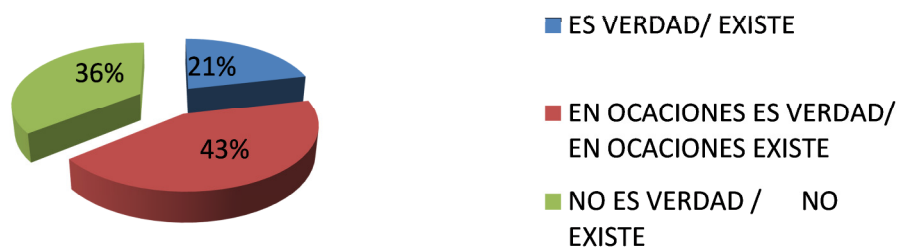
El 57% de las personas encuestadas confirman que el sistema BANN es un sistema que no posee las suficientes seguridades que la normativa requiere. La norma ISO obliga a la seguridad en la información, donde existen restricciones de accesos y modificaciones de los datos ingresados en el sistema.

La aplicación del sistema de gestión de calidad ayudará a mejorar los procesos.

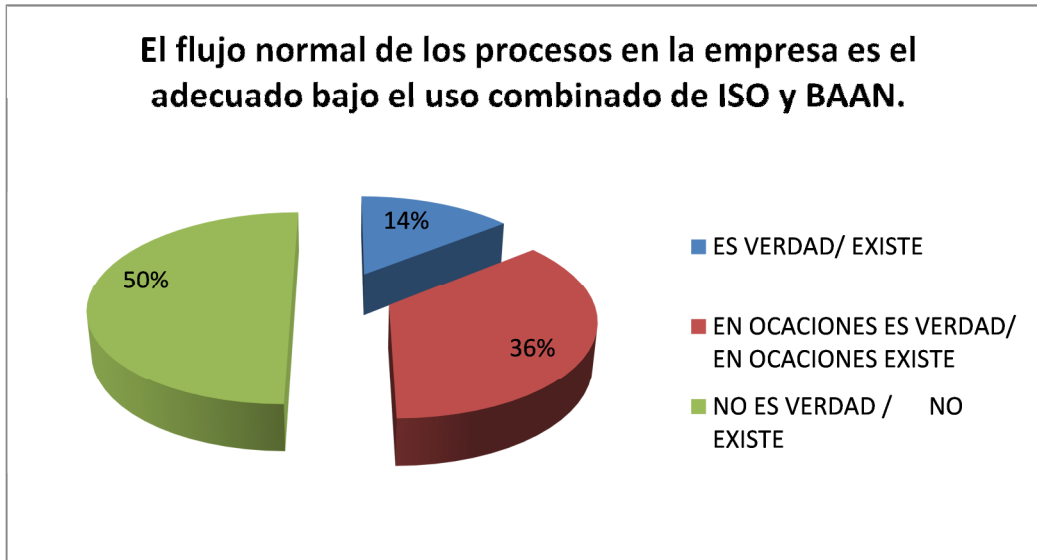


El 57% de los usuarios encuestados están de acuerdo que la implementación de un sistema de gestión de calidad ayudará a mejorar los procesos de la empresa. El sistema de gestión de calidad permite a las empresas a normar y a ordenar los procesos de la empresa mediante el uso de las cláusulas que están plasmadas en la normativa, esta ayuda a que los procesos tengan un orden concatenado y lógico.

La flexibilidad que el sistema operativo BAAN brinda es el necesario para la empresa.

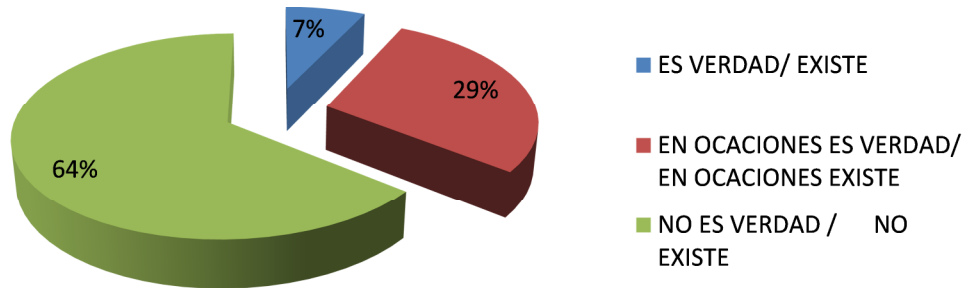


El 43% de los usuarios encuestados piensan que posiblemente la flexibilidad brindada por el sistema operativo actual es el adecuado, el 36% piensa que no es así y que el sistema BANN no ayuda a la flexibilidad requerida para el giro del negocio. En cuanto a flexibilidad, se trata de la manera como el sistema es amigable y permite realizar los procesos de manera más ágil.



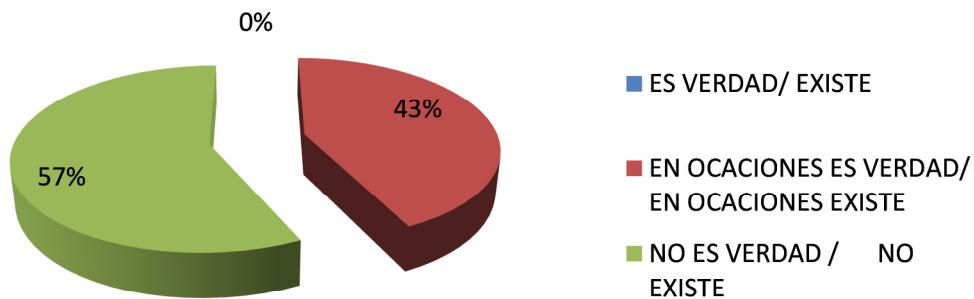
El 50% de los usuarios encuestados opinan que el flujo de los procesos combinados entre ISO y BAAN no es el adecuado. Esto se debe a que existen muchos requerimientos ISO que el sistema BANN no los brinda, temas como seguridad, trazabilidad, fácil acceso a documentación, etc.

La entrega de reportes a la empresa es oportuno y amigable con el sistema BAAN.

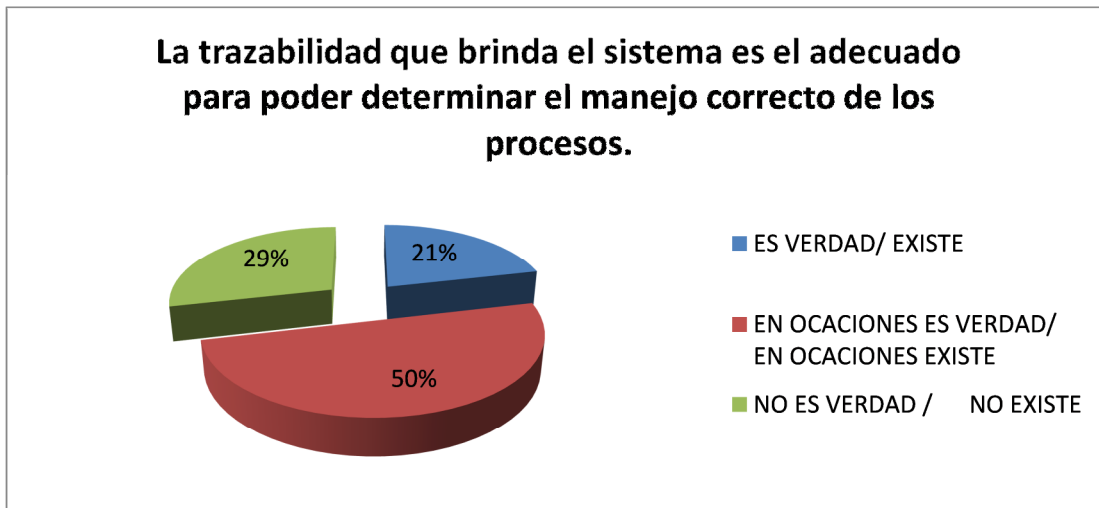


El 64% de los usuarios opina que el sistema BANN no es un buen sistema para la entrega de reportes a la región, esto se debe a que la consolidación de información a nivel mundial es realizada automáticamente por el sistema SAP.

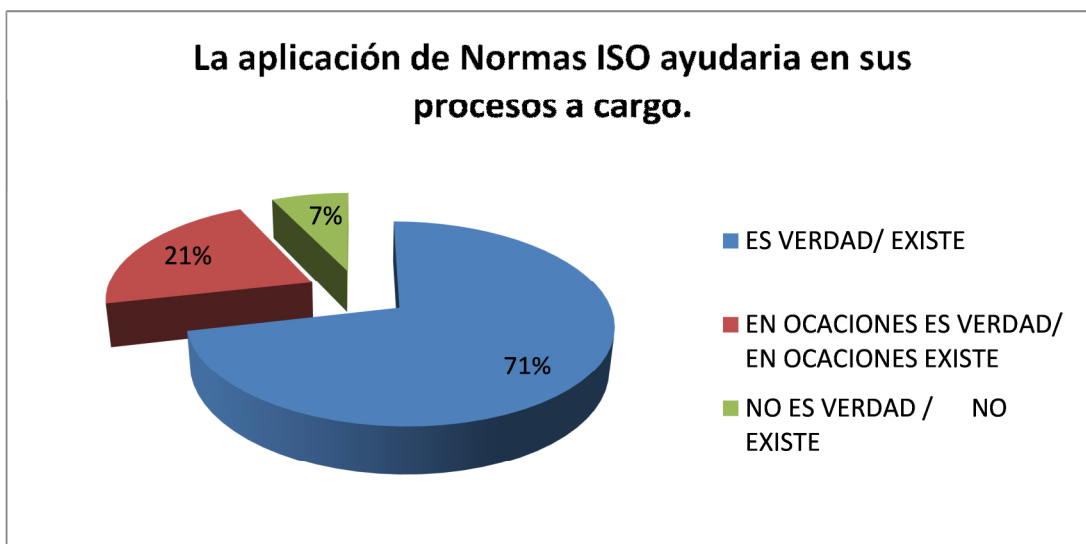
La administracion de seguridad del sistema operativo BAAN se alinea con los requisitos de seguridad que obliga las normas ISO.



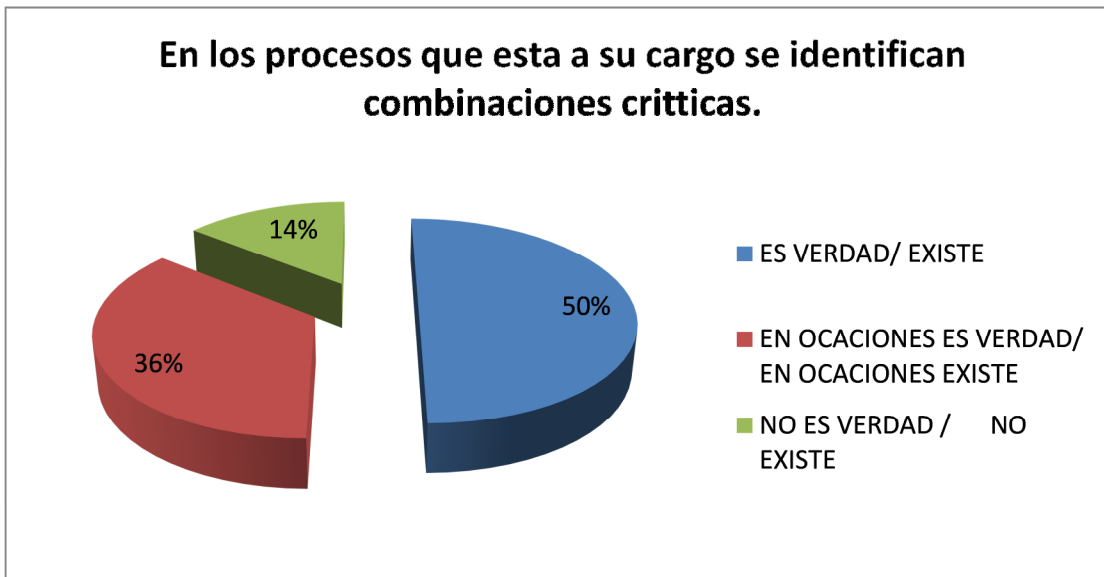
El 57% de los usuarios están de acuerdo en que el sistema BANN no brinda las seguridades necesarias para los procesos, además de que existen muchas combinaciones críticas lo que produce fallas de seguridad.



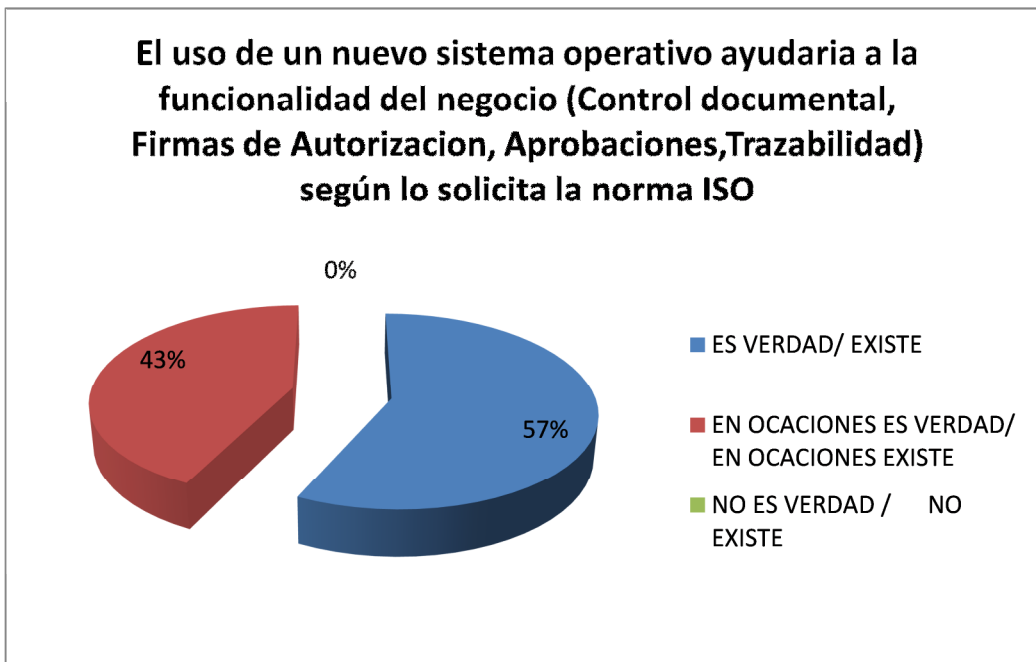
El 50% de los usuarios encuestados está de acuerdo en que la trazabilidad que se tiene con el sistema BAAN en la actualidad no es la esperada, el 29% comenta que no se tiene una trazabilidad adecuada para el negocio.



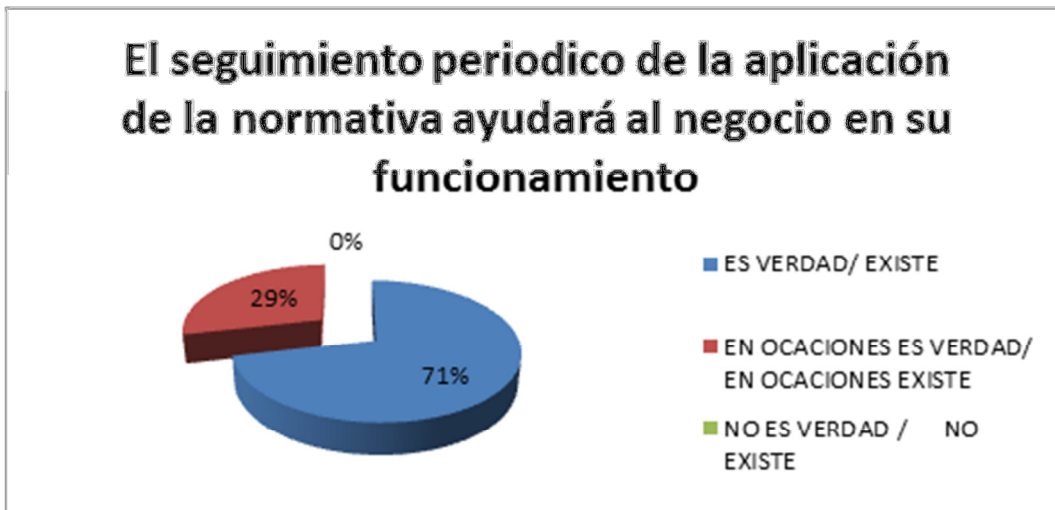
El 71% de los encuestados comenta que la implementación de Norma ISO sería de mucha ayuda para el manejo y control de los procesos en los departamentos.



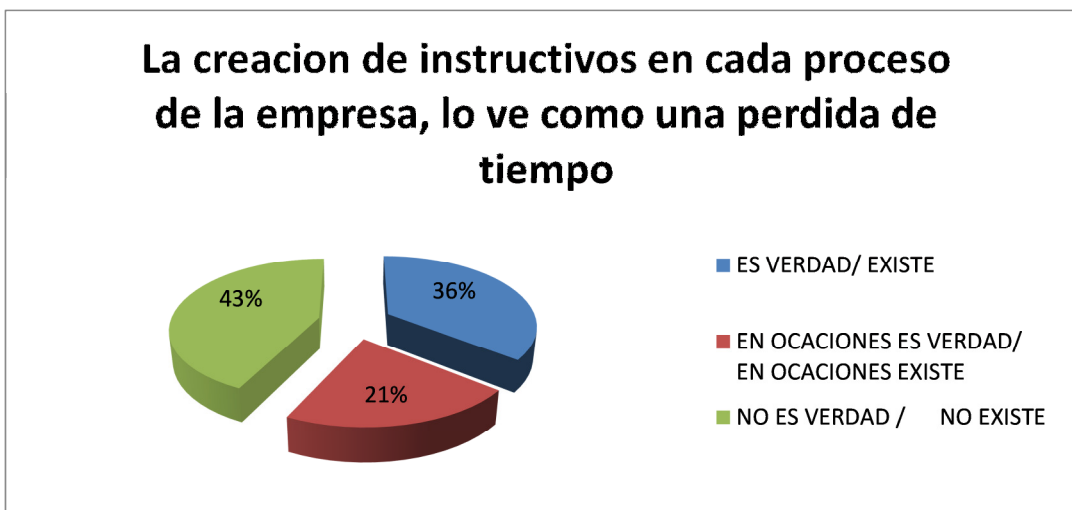
El 50% de los encuestados comenta que dentro de sus funciones existen procesos con combinaciones críticas, lo cual se establece en la Norma ISO como una inconformidad.



El 57% de los usuarios encuestados esta de acuerdo con el uso de un nuevo sistema operativo el cual se alinee a los requerimientos de estandarización de calidad ISO.

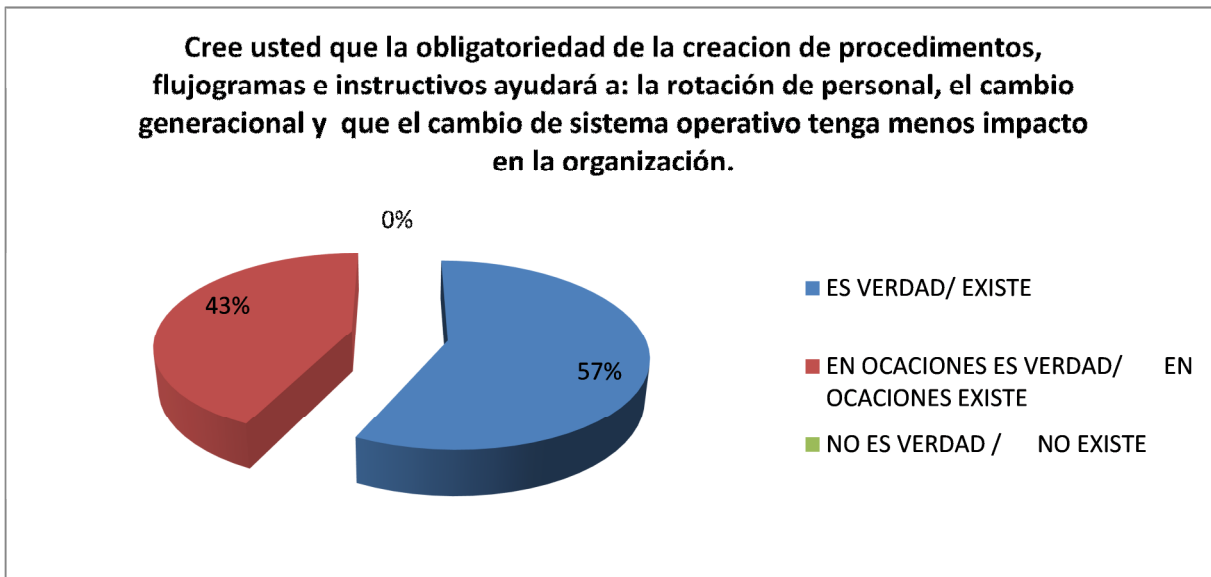


El 71% de los usuarios encuestados están de acuerdo con que el seguimiento del cumplimiento de la norma de calidad ISO 9001 para los procesos se lo realice de manera periódica con el fin de identificar posibles desviaciones de la normativa.

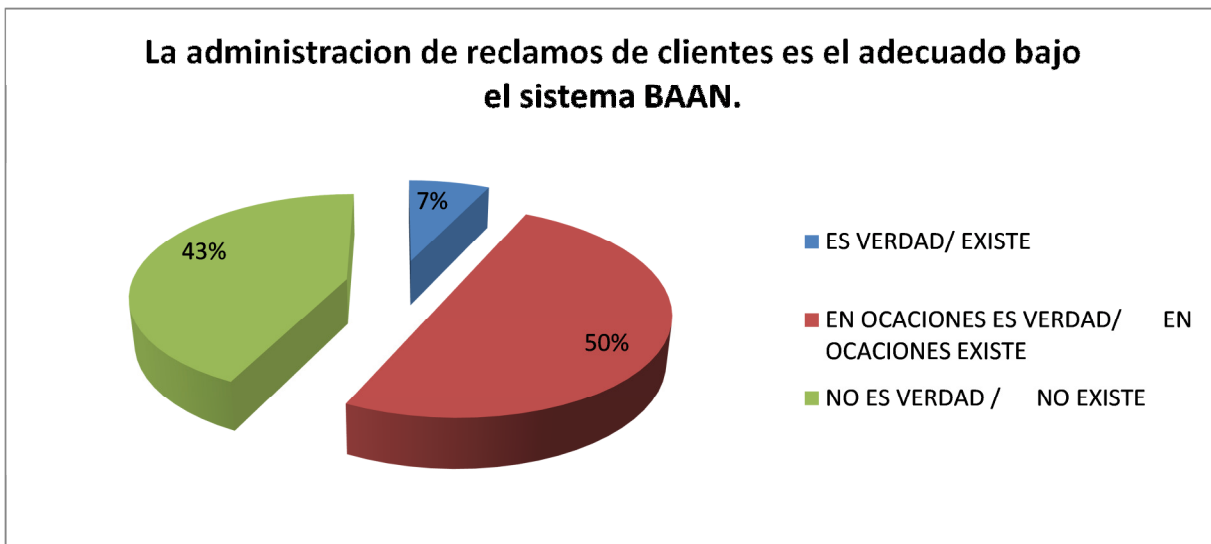


La creación de manuales o guías de usuario son requerimientos establecidos por la Normativa, con el fin de que exista una continuidad en el proceso y traspaso de conocimientos para no

afectar al funcionamiento normal de la empresa, en este caso tenemos que el 43% de los usuarios están de acuerdo con que no es una pérdida de tiempo.



El 57% de los usuarios están de acuerdo con que la creación de guías de usuario, flujogramas, etc. es necesaria para que la empresa no se vea afectada al momento de cualquiera de los factores que puedan impedir el traspaso de conocimiento.



El 50% de los usuarios piensa que es la administración de reclamos es parcialmente aceptable, este al ser un proceso de retroalimentación para la empresa debería ser el que mejor funcione,

puesto que recibimos el pensar de los clientes al momento de un reclamo. Con el sistema actual el manejo no es el que debería ser para una empresa como Ideal Alambrec.

Objetivo N°4: Propuesta de implementación del sistema operativo SAP para Ideal Alambrec S.A

Después del análisis de cada punto que interviene en una decisión de un cambio y mejoramiento de los procesos de la organización, la propuesta de la implementación de un sistema operativo cuya característica a nivel mundial es brindar al cliente interno y externo un manejo adecuado de los procesos de la organización. El mismo que permite un mejoramiento a nivel tecnológico para el uso de reportes, mayor control de seguridades, un manejo amigable de los diferentes procesos operativos, la presentación consolidada de los resultados financieros con las demás empresas del grupo Bekaert.

Es por esto que para la confirmar del objetivo se aplicaran varias herramientas de análisis como la Misión y Visión del proyecto; la misma que permitirá al negocio identificar hacia donde se quiere llegar con este proyecto y que se busca mejorar del giro del negocio, acoplándose a los lineamientos mundiales.

Por otro lado se realiza un análisis de “Beneficios y Medidas de Éxito” donde se analizan los factores que ayudarán a mejorar los procesos de la empresa al momento del cambio del sistema operativo a SAP Bekaert.

De igual manera se realiza el análisis “FODA”, el mismo que permite determinar las Fortalezas y Debilidades como factores internos de la organización, y por otro lado se tiene las Oportunidades y Amenazas como factores externos a la misma que ayuda a tomar la decisión de un cambio.

De igual manera se planearon los Riesgos existentes en esta implementación, donde se plantean puntos como riesgos legales, riesgos de cambio y riesgos del negocio en sí. Esto permite identificar los posibles riesgos y tratar de mitigarlos para su implementación.

Por último se plantea la propuesta de cambios en los procesos claves del área financiera, aquí se presentan los cambios positivos de los flujos y la manera como se realizaría el proceso bajo la norma y la implementación del sistema SAP.

Misión del Proyecto

Este proyecto tiene como finalidad la planificación de procesos para la implementación del sistema operativo basado en la normativa ISO, con el fin de que la implementación del sistema SAP este alineado a los requisitos para la acreditación de las certificaciones internacionales de calidad. Esto tiene como finalidad resolver ciertos problemas operativos existentes con el antiguo sistema operativo, el uso de mejores prácticas a nivel productivo y administrativo, alinearse a las políticas corporativas de la región establecidas por Bekaert, asegurar la confiabilidad de la información entre las otras compañías del grupo, tomar ventaja de las opciones tecnológicas de grupo Bekaert, implementar un sistema que va a promover la innovación, solventar la información requerida por el grupo a nivel mundial y el incremento productivo a nivel administrativo y de piso con un sistema ágil y procesos flexibles.

Visión del Proyecto

Alinearse a la visión de la corporación, tomar ventaja de los avances tecnológicos de la corporación, alinearse a los requerimientos de calidad y certificaciones de la corporación, ser un ejemplo de implementaciones para próximas empresas que se integren al grupo Bekaert, estandarizar los procesos a nivel regional, con la ayuda del sistema tener un crecimiento sostenible a nivel de empresa, crear una economía de escala en la región.

Beneficios y Medidas de Éxito

La necesidad del negocio por buscar optimizar costos, tiempos, generar mayor calidad a nivel de procesos y por ende alinearse a los requisitos planteados por un lado por ISO y por otro lado por parte de la organización mundial, se ha planteado los puntos a

continuación de beneficios al momento de la implementación del sistema Bekaert SAP.

Beneficios Tangibles

- Ahorro de tiempo en los procesos
- Información coherente a nivel de balances para ser presentados al fisco
- Procesos confiables que se alinean a las políticas mundiales Bekaert

Beneficios Intangibles

- Alto nivel y sistema de auditabilidad confiable
- Información estandarizada y compartido dentro de toda la organización
- Mejores y efectivas practicas (procedimientos y procesos) dentro de la organización
- Mejoras en el proceso de consolidación de información a nivel mundial
- Definición de funciones y responsabilidades en el sistema
- El uso de mejoras e innovaciones que el sistema ofrece para las compañías
- Menos dependencia de personas dentro de cada departamento
- Integración con otros países de la región (Integración Regional)

Análisis FODA

El análisis FODA es requerido para la presentación de los factores tanto internos como externos que afectarían a la decisión de una implementación de esta magnitud. Estos factores ayudarán a identificar las variables que se deben tratar de manera directa y de igual manera los puntos a favor que se deben potencializar para lograr el objetivo de implementación de SAP.

Fortalezas

- Garantía de calidad en los productos fabricados, con sustento en Normas ISO
- Líder mundial en la fabricación de productos de alambre
- Equipos comprometidos con la organización
- Equipo gerencial de alta calidad a nivel regional

- Equipos de trabajo enfocados a la satisfacción del cliente interno como externo
- Capacidad de trabajo muy elevado
- Marca nacional reconocida por su calidad

Debilidades

- Insuficiente inversión en el rubro de publicidad
- Altos costos en capacitación para el conocimiento del sistema operativo
- Fallas en el proceso logístico, quejas de clientes por fallas en la entrega del producto
- Personal no capacitado en el trato a clientes
- Contratación de personal no apto para los puestos vacantes

Oportunidades

- Crecimiento del mercado de la construcción
- Inversión gubernamental para mejoras de carreteras
- Fenómenos naturales, desbordamiento de ríos, debido a la necesidad de blindar con productos fabricados por Ideal Alambrec S.A. como gaviones en las orillas de los ríos para la prevención de desbordamientos de ríos, puentes, etc.
- Productos adaptables a las necesidades del mercado
- Maquinaria con tecnología de punta para generar un producto de primera

Amenazas

- Costo de materia prima baja – Producto Nacional
- Bajos costos en los productos de la competencia
- Subida del acero a nivel mundial
- Políticas gubernamentales de uso de productos nacionales

Riesgos de la implementación

Dentro de la propuesta de implementación del sistema Bekaert SAP se detalla a continuación la posibilidad de riesgos que podrán afectar en diversos aspectos al manejo de la empresa. Los riesgos que se plantean son: riesgos del negocio, riesgos de

cambio, riesgo legal. A continuación se detalla cada uno de los riesgos anteriormente comentados:

Riesgo del Negocio

- Identificar apropiadamente los usuarios claves de los procesos y tener toda su atención en el proyecto
- Implementación simultanea de la certificación ISO 9001-2008
- Comunicación buena y clara en Ingles por parte de los usuarios clave con las personas de Bekaert Bélgica

Riesgo de Cambio

- Cambios administrativos
- La implementación va a requerir cambios organizaciones
- Cambios en la descripción de tareas
- Cambios en los procesos del negocio
- Requerimiento de capacitación para aproximadamente 130 personas
- Cambios en los conocimientos del usuario y del manejo normal de las aplicaciones
- Cambios en la presentación de reportes y resultados a nivel mundial
- Sistema Bekaert SAP utilizado a nivel mundial por las compañías

Riesgo Legal

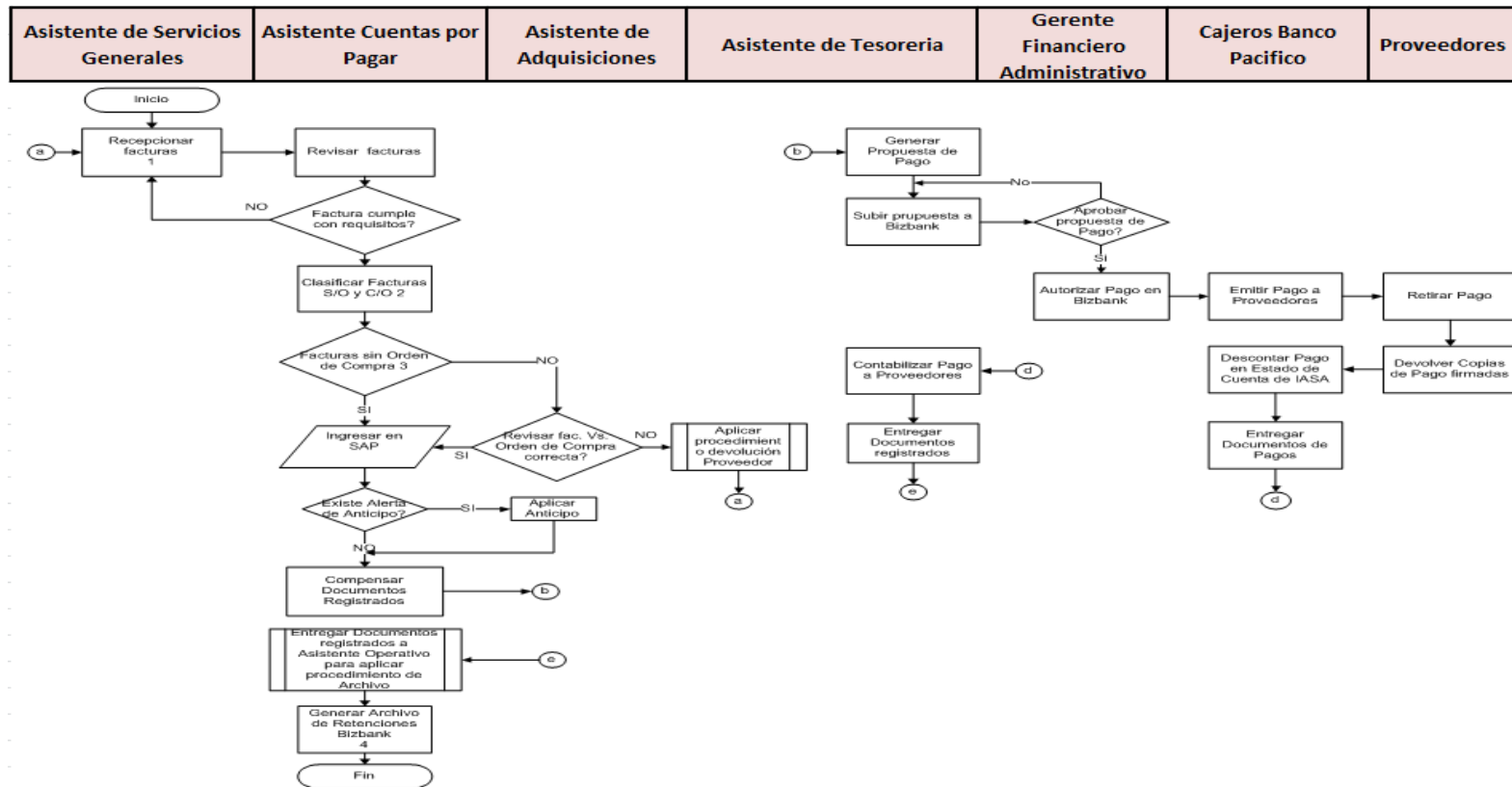
- Requerimientos legales, importación y exportación, declaración de impuestos, presentación de balances al fisco.

Propuesta de Flujos de Procesos implementado SAP

La modificación de los procesos dentro de la organización son requeridos para la implementación simultanea del sistema SAP Bekaert y la certificación de Norma ISO 9001-2008, puesto que como se presentó anteriormente al realizar el cambio de sistema a SAP, temas como combinaciones críticas, cuellos de botella, etc. deben ser mitigados, por esta razón a continuación se plantea la modificación y mejoramiento de los flujos de procesos en la organización:

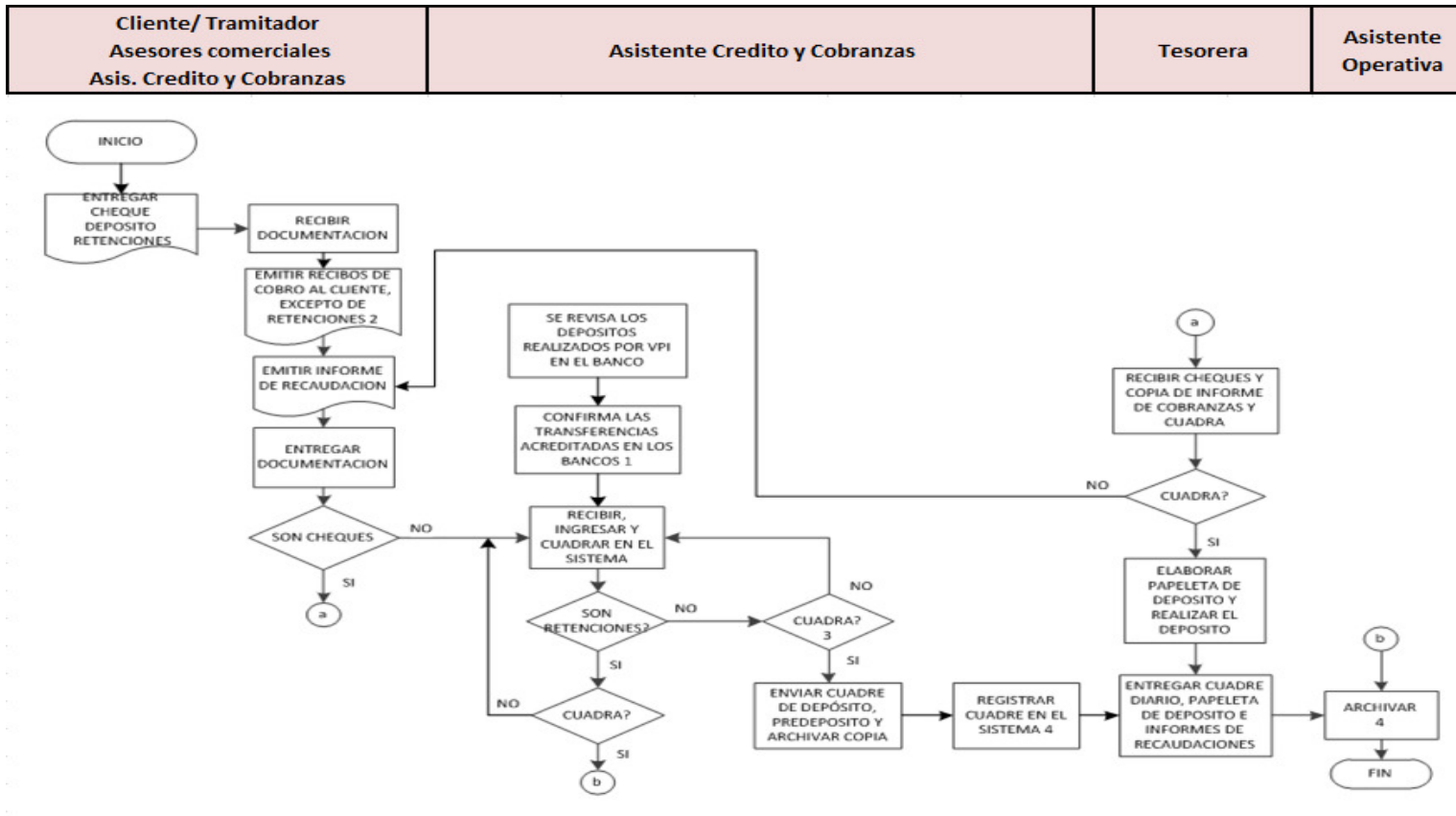
Cuenta por Pagar

Como se propone en el flujo abajo detallado, con la implementación de SAP Bekaert y Norma ISO, las combinaciones críticas existentes son mitigadas; donde cada proceso tiene su responsable, además el control documental es dirigido de manera correcta por los usuarios de cada proceso; tomando en cuenta que el sistema SAP generará parte de dicho control documental.



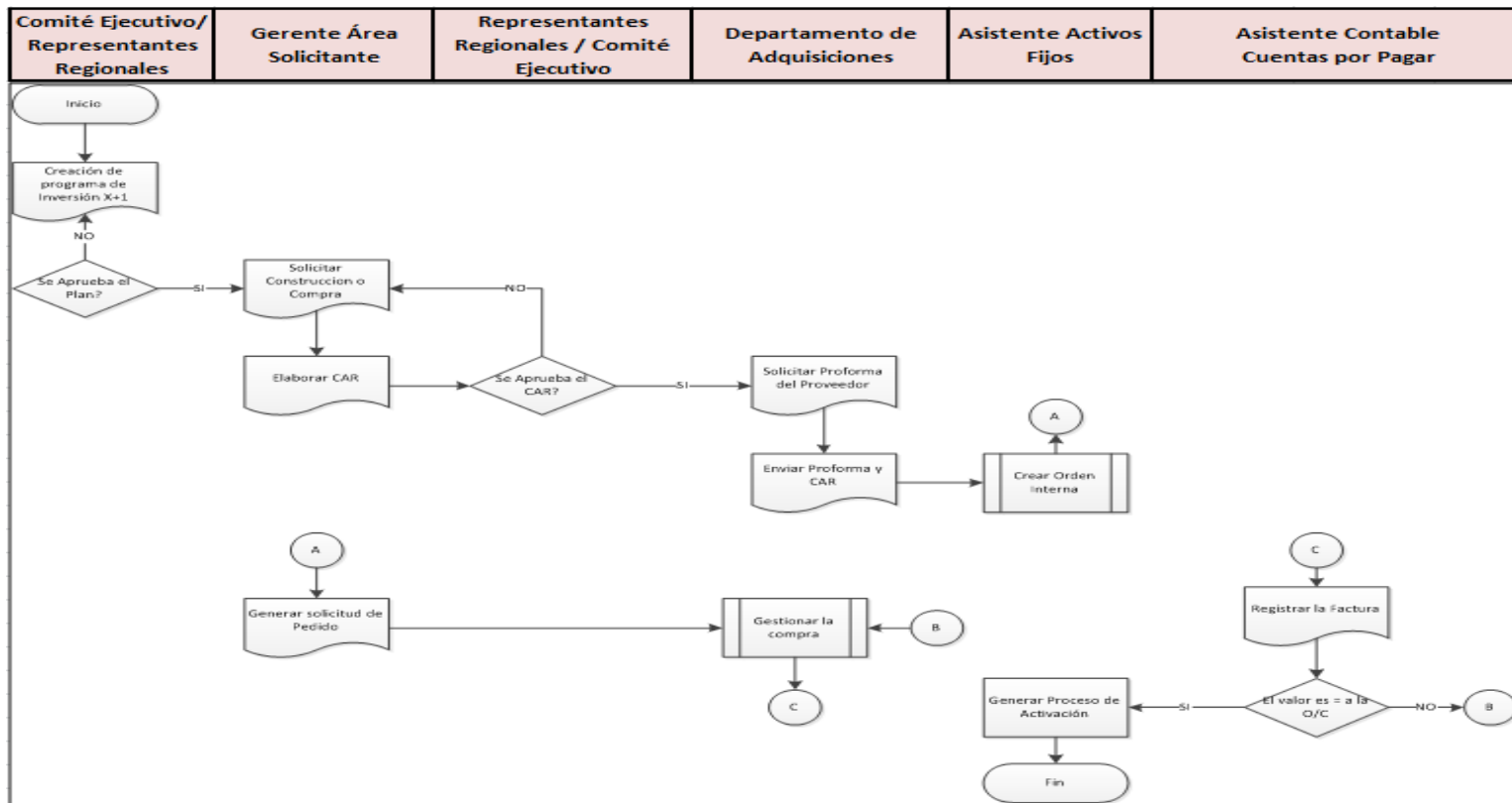
Cuentas por Cobrar

Los flujos propuestos para el proceso de Cuentas por Cobrar son de manera que los problemas existentes en el manejo actual sea corregido, donde el control de registros se está realizando de manera concatenada y cuidadosa, además la interacción por parte del área de cobranzas ya es la adecuada, brindando al cliente información veraz generada por el sistema SAP. Esto genera que el cliente sienta mayor calidad en uno de los procesos de mayor fricción con los clientes.



Activos Fijos

En cuanto a lo propuesto en el proceso de “Activos Fijos”, se puede observar que los puntos de problema se mitigan, el factor de aprobaciones en el flujo propuesto se puede observar que interviene el Comité Ejecutivo y dependiendo de los valores de compra será aprobado por los representantes regionales. En adición el punto de no existir una planificación de inversiones; con la implementación del SAP se mitiga este problema puesto que el módulo de activos se encuentra ligado al módulo de Inversiones y es obligatorio la planificación de activos fijos para la organización, permitiendo llevar un mayor control sobre las inversiones de la empresa.



Capítulo 4. Discusión

4.1. Conclusiones

- Se determina que dentro del área de cuentas por pagar existe un problema a nivel procedimental, dentro del proceso se identifican combinaciones críticas entre departamentos lo cual recae en el incumplimiento de políticas Bekaert y normativa ISO. Además se identifica un manejo incorrecto y poco detallado de los documentos contables que ingresan a la empresa, recayendo en una inconformidad del incumplimiento de la normativa ISO generando problemas de trazabilidad de la información contable física.
- El manejo de valores dentro del proceso de cobranza no es el adecuado para la empresa, el hecho de manejar la información de cuentas por cobrar por medio del sistema actual apoyándose en una herramienta externa al sistema, demuestra que existen problemas graves dentro de este proceso, generando desconfianza en el manejo de los valores que ingresan a la empresa.
- Se determina que por el manejo actual del proceso de cobranzas la relación cliente – empresa se identifica desgastada por la falta de información veraz, confiable y entendible por parte de la organización, generando pérdida de fidelidad del cliente por el hecho que otras empresas de la competencia poseen sistemas operativos que permiten una mejor comunicación con el cliente, generando mejores relaciones comerciales mediante la comunicación veraz de información.
- El proceso de activos fijos siendo uno de los procesos más delicados en el área financiera no existe un control planificado de la adquisición de activos fijos basándose en el X+1 de la organización. Por ende esto genera un problema a nivel financiero puesto que no se tiene un control a nivel de sistema operativo, en cuanto a lo que se planifica comprar y/o construir, dejando abierto la posibilidad de un problema de liquidez.

- Las autorizaciones a nivel regional para el proceso de activos fijos es un lineamiento obligatorio por parte de Bekaert mundial, este requerimiento se lo cumple mediante el uso del sistema SAP en otras filiales del grupo, donde el sistema automáticamente envía la alerta de aprobación dependiendo del valor del activo a los diferentes miembros del comité, gerencias regionales y en el caso que aplique al CEO a nivel mundial. Este procedimiento no se lo cumple al momento por Ideal Alambrec S.A. puesto que esta funcionalidad es único en el sistema SAP.
- La definición literal de ERP es: Sistemas de Planificación de Recursos Empresariales, por ende el sistema SAP genera en la empresa valor agregado ya que es uno de los sistemas ERP más avanzados del mundo, el mismo que es el sistema principal en todas las empresas del grupo Bekaert, permitiéndole a empresas como Ideal Alambrec S.A. integrarse al grupo a mundial en la presentación de resultados y demás funcionalidades de manera oportuna, veraz y segura.
- El uso integrado de ISO y SAP dentro de la organización generará confianza a sus clientes externos, donde la constancia de ser una empresa certificada en calidad y el uso de una herramienta tan poderosa como SAP, creara en el cliente un nivel de confiabilidad al momento de elegir entre nuestros productos y los de la competencia.
- Las cláusulas que directamente afectan al área financiera permite identificar el manejo de los procesos de la empresa y determinar el funcionamiento errado de los procesos actuales. Lo que una certificación ISO busca es la calidad y el mejoramiento de los procesos con el fin de que se obtenga un nivel de calidad máxima en los procedimientos aplicados para cada área.

- Actualmente los procesos de la empresa son completamente caducos e ineficientes, generando pérdidas significativas a nivel de resultados, esto provocado por la pérdida de confiabilidad de los clientes que ven mejores oportunidades de calidad y servicio al cliente en la competencia.
- Las glosas impuestas por el fisco generadas por un mal control de la información también es causante de estas pérdidas que vive la compañía, esto debido a la falta de actualización tecnológica al momento de presentar información a las entidades gubernamentales.
- La pérdida de tiempo al momento de entregar los reportes de resultados a la empresa matriz (Bekaert) genera pérdidas a nivel de inversiones, puesto que la consolidación no es en línea y para reportar en la bolsa de valores de Bélgica se requiere información de balances de las empresas que forman parte del grupo.

4.2. Recomendaciones

- Con el fin de que la empresa ingrese a ser parte de los lineamientos a nivel mundial es necesario que se implemente el sistema SAP, esto permitirá a la empresa manejar las directrices y requerimientos a las empresas del holding.
- En el proceso de cuentas por pagar es necesario que se modifique la manera de realizar el proceso, esto se lo lograría con la ayuda conjunta de SAP e ISO, puesto que ambos se alinean para un mejoramiento de la manera de realizar el proceso, SAP permite realizar varias validaciones del requerimiento de compra antes de permitir el ingreso de la factura al sistema y cada área tiene su función

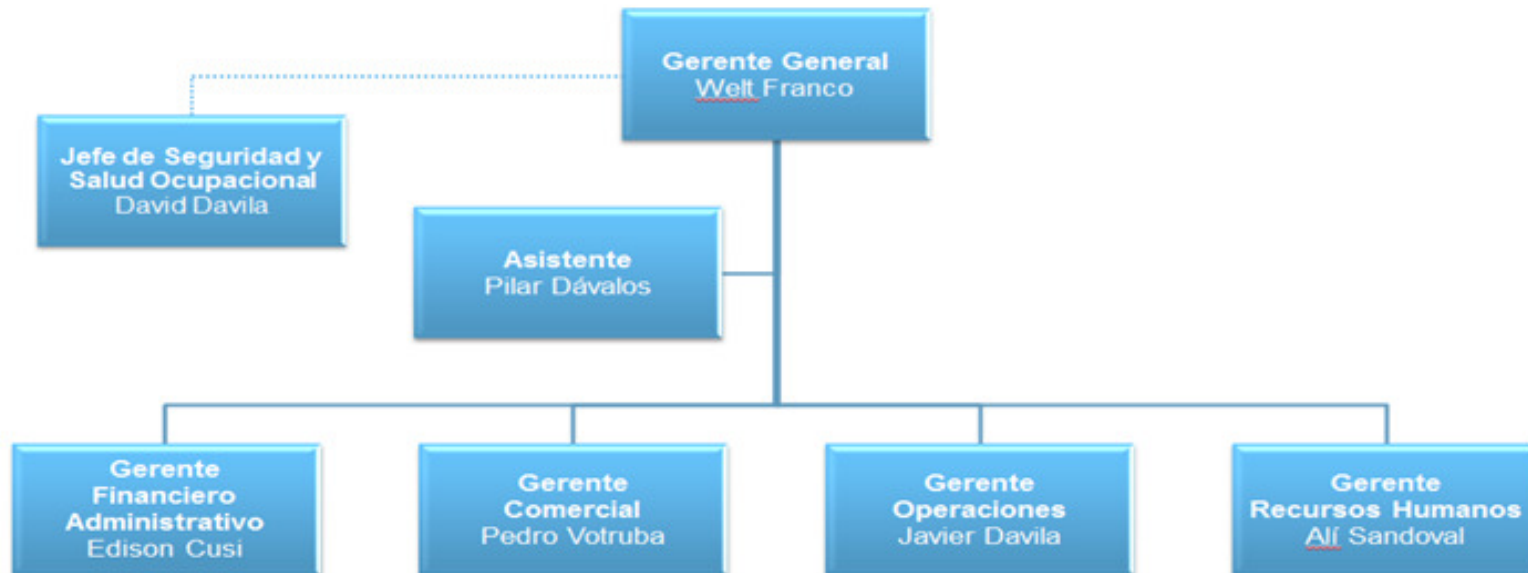
específica la misma que se alinea con los requerimientos de ISO con evitar las combinaciones críticas entre departamentos.

- En el proceso de cuentas por cobrar el requerimiento de que exista una mejor relación entre empresa y cliente se lo logrará mediante el mejoramiento de la presentación de información al cliente, esto lo que permitirá es que el cliente tenga mayor fidelidad y ya no exista las diferencias con las empresas de la competencia. La presentación de información al cliente y un manejo más efectivo de la relación entre cobranzas y cliente se lo logra con la inversión en tecnología, en este caso el sistema SAP que permitirá que el proceso de cobranzas tenga ciertos parámetros de control que ayudará a la relación con el cliente, por ende ayudará a la empresa de igual manera a controlar cupos, liberaciones, cartera vencida, etc. lo que ayuda a que la empresa no tenga pérdidas significativas por el manejo de este proceso clave.
- En el proceso de Activos Fijos es necesario que se implemente el sistema SAP puesto que dentro de sus aplicativos, los activos fijos posee un módulo específico de planificación que es basado en el X+1, este módulo permite a la empresa a nivel mundial controlar los presupuestos de cada año, por otro lado el sistema SAP mitiga el problema de aprobaciones mediante el uso de la aplicación de aprobaciones a nivel mundial, la misma que se caracteriza por identificar los niveles de aprobación en base a las cantidades que se afectará para la compra del activo, esto permite a la empresa a nivel mundial controlar el egreso de valores.
- La solución para evitar las glosas impuestas por el ente regulador es manejar de manera correcta la información, reportando información directa del sistema la misma que se la genera de manera efectiva y confiable. El sistema SAP posee una herramienta de reportes que consolida la información dentro de reportes y datos estadísticos que permitiría evitar multas por información que no se la identifica de manera oportuna

- La necesidad de mejorar la entrega de resultados a la empresa matriz es un requerimiento mundial, el sistema SAP posee una herramienta extra a nivel financiero que permite cargar los resultados en base a lo expuesto en el mes de manera inmediata, dicha herramienta fue desarrollada para Bekaert con el fin de poder disponer con la información financiera de manera oportuna y consolidada a nivel mundial. Dicha herramienta se llama BFC o Bekaert Financial Consolidation.
- Es necesario que la empresa Ideal Alambrec S.A. tome en cuenta la implementación simultanea del sistema SAP y la certificación de calidad ISO 9001-2008, para de esta manera mejorar los procesos a nivel general dentro de la organización y por ende el uso de dos sistemas que están creados para optimizar recursos, mejorar procesos y dar mayor control a la organización, generará mayor utilidad a la compañía.
- La utilización de ambos sistemas tanto el SAP basado en Estándares de Calidad de Norma ISO 9001-2008, ayudará a la organización en la reducción de costos, optimización de recursos, control de tiempos de respuesta, integración de resultados a nivel mundial, control de reclamos de clientes y llevar a cabo controles y auditorias de gestión, donde se encontrara puntos de mejora.

ANEXOS

Organigrama Estructural Comité Ejecutivo



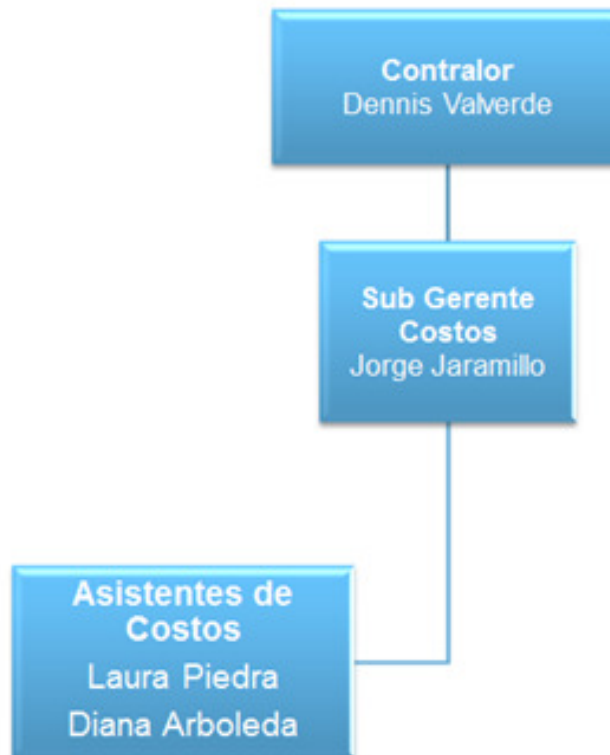
Organigrama Estructural Área Financiera

GERENCIA FINANCIERA ADMINISTRATIVA



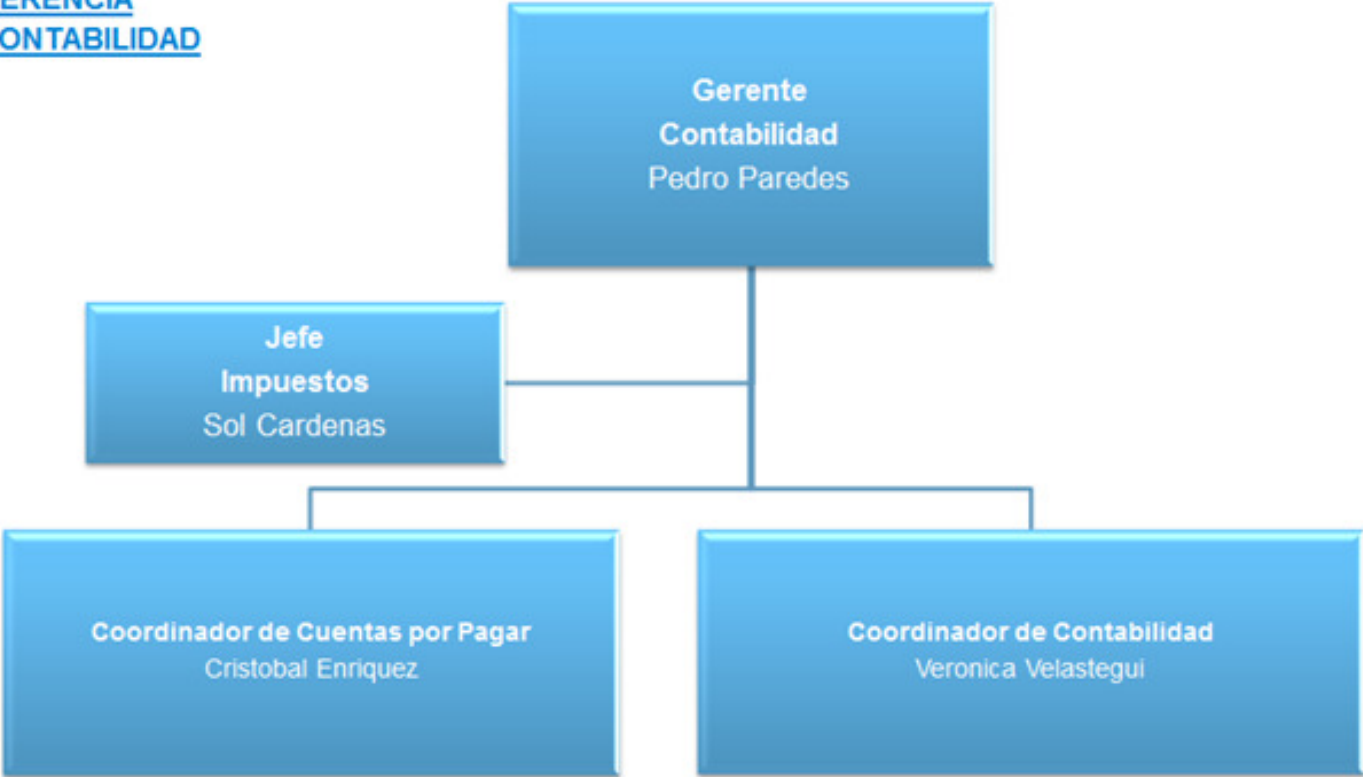
Organigrama Estructural Contraloria

Contraloria



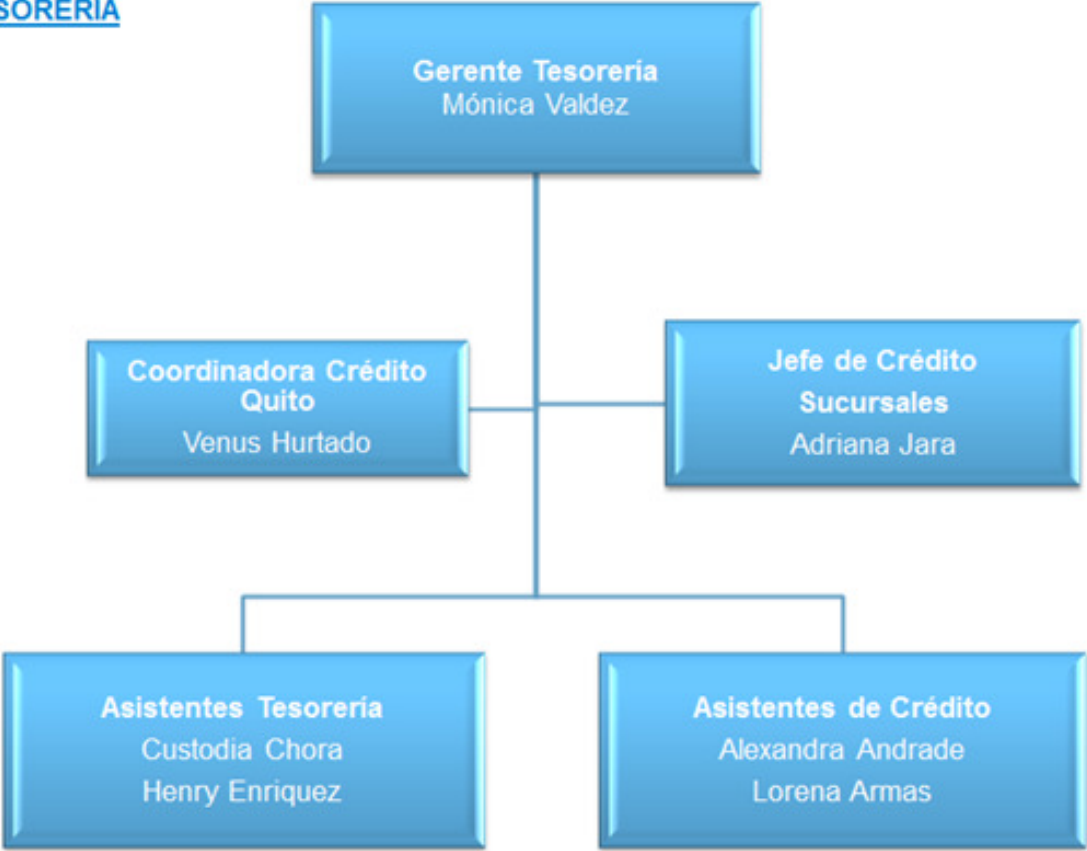
Organigrama Estructural Contabilidad

- GERENCIA
CONTABILIDAD



Organigrama Estructural Tesorería

GERENCIA TESORERIA



BEKAERT Bienvenido SANTIAGO ISRAEL RODRIGUEZ SALVADOR

My WorkItems (0) | My Favorites | Personalizar | Search: Sharepoint

VAN 12:44 | ATL 15:44 | BRA 16:44 | BRU 21:44 | COL 14:44 | HLO 21:44 | MUM 01:14 | SHI 03:44 | BERB 27.07 +0.04% | Ayuda

Home | News | Plant Level Info | Bekaert Group | Steelcord | Wire | Group Services | Technology | Innovation Portal | Engineering | Interactive

Home > myApplications > Business Intelligence > BEx Web Analyzer

Navegación detallada

- Business Intelligence
 - My Portfolio
 - BEx Portfolio
 - BEx Web Analyzer
 - BEx Broadcaster
- SC CDA
- CAR reports
- BKT User Manuals

Favoritos de portal

BI Portal Favorites

Favorites

- TEST 1

Última actualización de datos

Export a excel | Notas

Filtro Opciones

Abrir

Sistema: SAP_BW | Tipo: Query

Buscar | Historial | Favoritos | Roles | InfoArea

| Descripción |
|--|
| AR Ageing - &ZQTITLE& (&KEYDTUE&) LC |
| Result Report - YTD Figures - Trend by Month |
| Result Report - YTD Figures - Income Statement |
| AR Ageing - &ZQTITLE& (&KEYDTUE&) DC |
| Vendor Ageing Analysis - Local Currency |
| Result Report - Month Figures - Income Statement |
| BWDETAILS |
| Vendor Ageing Analysis - Document Currency |
| Vendor Ageing - Document Currency - DPO |
| Vendor Line Items |
| Company Code Profit Center Master Data |
| Process Chain Monitoring History |
| IO.1.1 - Internal Order: Plan/Actual |
| Process Chain Monitoring |
| CC.2.1-Cost Center Detail Report (Per-&ZSST0003&-&ZSST0004&) |

Descripción:

Nombre técnico:

OK | Cancelar

BEKAERT Bienvenido SANTIAGO ISRAEL RODRIGUEZ SALVADOR

My WorkItems (0) | My Favorites | Personalizar | Search | BTS | Salir del sistema

VAN 12:46 | ATL 15:46 | BRA 16:46 | BRU 21:46 | COL 14:46 | HLO 21:46 | MUM 01:16 | SHN 03:46 | BEKB 27.07 +0.04% | Ayuda

Home | News | Plant Level Info | Bekaert Group | Steelcord | Wire | Group Services | Technology | Innovation Portal | Engineering | Interactive

Home > myApplications > CAR reports > Overview CAR status

Navegación detallada

- Business Intelligence
 - My Portfolio
 - BEK Portfolio
 - BEK Web Analyzer
 - BEK Broadcaster
- SCCDA
- CAR reports
 - Overview CAR status**
 - Detailed CAR report With Comments
 - BKT User Manuals

Favoritos de portal

BI Portal Favorites

Favorites

- TEST 1 [Ordenar entrada](#)

Consultas activas

Sin asignación categoría [Query for ZCL_CAR_DETAILS \(130\)](#)

Query for ZCL_CAR_DETAILS

▼ Ocultar actual rápida criterios

Sociedad solicitante: A

Campo de usuario 02:

Solicitud de medida: A

Año de autorización: A

Status: A

BP: A

Sub BP: A

Region: A

Entity: A

Vista: [Vista estándar] | Versión de impresión | Export

| Region | Entity | BP | Sub BP | COCD | Cpo.usuario 02 | APR Nr | Description | ID de posición | Reason for investment | APR Year | Creado el | CeCo responsable | CpoUs u 07 imple | CURR | Applicant | Cost/Assets A |
|--------|--------|-----|--------|------|----------------|--------|---|----------------|--------------------------------|----------|------------|------------------|------------------|------|---------------|----------------|
| NAM | RG | RR | RR | BCA | | 912 | HEATER IN IPH | RG1511 | Ongoing - Productivity/Ration. | 2015 | 07.01.2015 | BS337140 | 13.174,00 | USD | JULIE POWELL | Upendra Patil2 |
| NAM | RG | RR | RR | BCA | | 927 | INTERNET BREAKOUT | RG1521 | Ongoing - Productivity/Ration. | 2015 | 12.01.2015 | BS331030 | 3.656,00 | USD | Jim Gaffigan | Upendra Patil2 |
| NAM | BOV | SSW | SSW-W | BCA | | 969 | OH LINE EXHAUST FANS | OV1501 | Ongoing - Social/Safety | 2015 | 22.01.2015 | BCWVOV01 | 50.199,00 | USD | Gary Blasiman | Upendra Patil2 |
| NAM | BVB | ISW | PROD | BCA | | 970 | Laptop for Plant Maintenance and desktop for shipping | VB1501 | Ongoing - Productivity/Ration. | 2015 | 22.01.2015 | BCWVB800 | 2.000,00 | USD | Debbie Cepeda | Upendra Patil2 |
| NAM | US-HEA | BST | CT | BCA | | 988 | LAPTOP COMPUTER FOR PAUL HULME | BFT1501 | Ongoing - Replacement | 2015 | 27.01.2015 | BWKC00200 | 1.800,00 | USD | Peggie Higgs | Upendra Patil2 |

NORMA
INTERNACIONAL

ISO
9001

Traducción oficial
Official translation
Traduction officielle

Cuarta edición
2008-11-15

**Sistemas de gestión de la calidad —
Requisitos**

Quality management systems — Requirements

Systèmes de management de la qualité — Exigences

Publicado por la Secretaría Central de ISO en Ginebra, Suiza, como traducción oficial en español avalada por el *Translation Management Group*, que ha certificado la conformidad en relación con las versiones inglesa y francesa.



Número de referencia
ISO 9001:2008
(traducción oficial)

© ISO 2008

Bibliografía

aner.com. (23 de Junio de 2014). Obtenido de <http://www.aner.com/software-de-gestion-empresarial/que-es-un-erp.html>

ENCICLOPEDIA FINANCIERA. (23 de Junio de 2014). Obtenido de <http://www.encyclopediainanciera.com/organizaciondeempresas/estructura-organizacion/proceso.htm>

Ideal Alambrec Bekaert. (24 de 06 de 2014). Obtenido de <http://idealalambrec.bekaert.com/>

La estructura de un proceso . (27 de 06 de 2014). Obtenido de http://www.jorgematurana.cl/dv/P09/pme/PME0906b_La_estructura_de_un_proceso.pdf

MOROCHO, D. (21 de Mayo de 2014). Problemas encontrados en la implementacion de SAP en la region. (S. Rodriguez Salvador, Entrevistador)

SAP. (23 de Junio de 2014). Obtenido de <http://www.sap.com/latinamerica/about.html>

Secretaría Central de ISO. (15 de Noviembre de 2008). NORMA INTERNACIONAL . *ISO 9001*. Ginebra, Suiza.

SISTEMA INTEGRADO DE GESTION . (2015 de 01 de 2015). FLUJOGRAMAS IAL . QUITO .

SISTEMA INTEGRADO DE GESTION - IDEAL ALAMBREC BEKAERT . (21 de 01 de 2015). MATRIZ DE SUFICIENCIA . QUITO .