

**PROPUESTA TEÓRICA PARA LA REINGENIERÍA DEL PROCESO
ADMINISTRATIVO DE LA EMPRESA DE CALZADO DRAKO, DE LA CIUDAD DE
BUCARAMANGA**

ALBA PATRICIA HERRERA GONZÁLEZ

Id 94939

UNIVERSIDAD PONTIFICIA BOLIVARIANA

SECCIONAL BUCARAMANGA

ESCUELA DE INGENIERÍA

FACULTAD DE INGENIERÍA INDUSTRIAL

2014

**PROPUESTA TEÓRICA PARA LA REINGENIERÍA DEL PROCESO
ADMINISTRATIVO DE LA EMPRESA DE CALZADO DRAKO, DE LA CIUDAD DE
BUCARAMANGA**

ALBA PATRICIA HERRERA GONZÁLEZ

Id 94939

Trabajo de grado para optar por el título de ingeniera industrial

Director

JACQUELINE SANTAMARÍA VALBUENA

UNIVERSIDAD PONTIFICIA BOLIVARIANA

SECCIONAL BUCARAMANGA

ESCUELA DE INGENIERÍA

FACULTAD DE INGENIERÍA INDUSTRIAL

2014

Acta de aceptación

Nota de aceptación

Firma del Jurado calificador

Firma del jurado

Firma del jurado

Bucaramanga, Octubre de 2014

Agradecimientos

“Agradezco a mi familia por la formación integral que me han ofrecido y la gran oportunidad de formarme profesionalmente para seguir construyendo el futuro que con trabajo y dedicación me han legado”.

Tabla de contenido

1. Generalidades del proyecto	14
1.1. <i>Título</i>	14
1.2. <i>Planteamiento del problema</i>	14
1.3. <i>Objetivos del proyecto</i>	15
1.3.1. <i>Objetivo general</i>	15
1.3.2. <i>Objetivos específicos</i>	15
1.4. <i>Justificación</i>	16
2. Descripción de la empresa	19
2.1. <i>Reseña histórica</i>	19
2.2. <i>Perfil de la empresa</i>	20
2.3. <i>Proceso administrativo y organigrama</i>	21
2.3.1. <i>Misión</i>	23
2.3.2. <i>Visión</i>	23
2.3.3. <i>Objetivos de la empresa</i>	23
3. Marco teórico	24
3.1. <i>Reingeniería</i>	24

3.2. <i>Ciclo PHVA</i>	26
3.3. <i>Análisis de procesos</i>	28
3.3.1 Entradas y salidas.....	29
3.3.2 Entidades de flujo	29
3.3.3 Red de actividades y búffer	30
3.3.4 Recursos.....	30
3.4. <i>Análisis y documentación de procedimientos</i>	31
3.4.1 Actividades	31
3.4.2 Tiempo.....	32
3.4.3 Responsable.....	32
3.4.4 Puntos de control.....	32
3.5. <i>Indicadores</i>	33
3.5.1 Tipología de los indicadores	35
4. Diseño metodológico del proyecto	38
5. Procesos Administrativos y necesidades de mejora	42
5.1. <i>Contabilidad</i>	45
5.1.1. <i>Necesidades de mejora</i>	46
5.1.2. <i>Caracterización del proceso actual</i>	46
5.2. <i>Talento Humano</i>	48
5.2.1. <i>Necesidades de mejora</i>	48
5.2.2. <i>Caracterización del proceso actual</i>	49

5.3. Facturación y cartera	51
5.3.1. Necesidades de mejora	51
5.3.2. Caracterización del proceso actual.....	52
5.4. Mapa de procesos administrativos.....	53
6. Rediseño de los procesos	55
6.1. Mapa general de procesos administrativos.....	56
6.1.1 Proceso de planeación	57
6.1.2 Proceso de asignación de recursos.....	58
6.1.3 Proceso de dirección y control.....	58
7. Manual de procesos y procedimientos.....	59
7.1. Estructura interna.....	59
7.2. Misión.....	60
7.3. Visión	60
7.4. Simbología utilizada	60
7.5. Objetivo del manual	60
7.6. Justificación del manual.....	60
7.7. Metodología	61
7.8. Mapa general de procesos.....	61
7.9. Descripción por proceso	61
7.9.1 Objetivo por proceso.....	61

7.9.2 Responsable del proceso	61
7.9.3 Proveedores	61
7.9.4 Entradas	62
7.9.5 Actividades del proceso	62
7.9.6 Salidas	62
7.9.7 Clientes.....	62
8. Indicadores de seguimiento a la implementación	63
8.1. <i>Incremento de la utilidad</i>	63
8.2. <i>Crecimiento de las ventas</i>	64
8.3. <i>Cumplimiento porcentual de programa de asignación</i>	65
8.4. <i>Desperdicio de material</i>	66
8.5. <i>Estado de cartera</i>	67
8.6. <i>Periodo de retorno de cartera</i>	68
8.7. <i>Rotación de personal</i>	69
9. Conclusiones	70
10. Recomendaciones	72
11. Anexos.....	73
11.1. <i>Anexo 1. Registro fotográfico</i>	73
11.2. <i>Anexo 2. Levantamiento de información de procesos</i>	76
11.3. <i>Anexo 3. Levantamiento de oportunidades de mejora</i>	82

<i>11.4. Anexo 4. Manual de Procesos y Procedimientos</i>	<i>84</i>
Referencias.....	117
Lista de figuras.....	119

RESUMEN GENERAL DE TRABAJO DE GRADO

TITULO: PROPUESTA TEÓRICA PARA LA REINGENIERÍA DEL PROCESO ADMINISTRATIVO DE LA EMPRESA DE CALZADO DRAKO, DE LA CIUDAD DE BUCARAMANGA

AUTOR(ES): Alba Patricia Herrera González

FACULTAD: Facultad de Ingeniería Industrial

DIRECTOR(A): Jacqueline Santamaría Valbuena

RESUMEN

La empresa de Calzado Drako, de la ciudad de Bucaramanga, a principios de la década de 2010 atravesó por dificultades debido a la crisis que golpeó el sector de la manufactura de calzado en el país, como respuesta a la crisis la empresa se encuentra replanteando sus estrategias competitivas, para adaptarse a las nuevas condiciones del mercado. Como parte de estas estrategias de cambio y mejoramiento, la empresa decidió revisar y reformular sus prácticas administrativas. Resultado de esta revisión y reformulación, la propuesta contiene la formulación de una reingeniería a nivel de procesos productivos, para lo cual se caracterizaron los procesos y procedimientos administrativos, aplicando metodologías de algunos referentes nacionales y a su vez, se identificaron oportunidades de mejora que permitieron el rediseño del proceso administrativo. Finalmente, y como complemento de este rediseño, se realizó una propuesta de un sistema de indicadores que permitiera la medición y el seguimiento de la implementación de los cambios propuestos.

PALABRAS CLAVES:

Reingeniería, procesos, procedimientos, administrativo, calzado.

V° B° DIRECTOR DE TRABAJO DE GRADO

GENERAL SUMMARY OF WORK OF GRADE

TITLE: THEORETICAL PROPOSAL FOR ADMINISTRATIVE PROCESS RE-ENGINEERING OF SHOE COMPANY DRAKO, CITY BUCARAMANGA.

AUTHOR(S): Alba Patricia Herrera González

FACULTY: Facultad de Ingeniería Industrial

DIRECTOR: Jacqueline Santamaría Valbuena

ABSTRACT

The Drako Shoe Company, of the city of Bucaramanga, in the early 2010s went through difficulties due to the crisis that hit the manufacturing sector of footwear in the country, in response to the crisis the company is rethinking their competitive strategies to adapt to new market conditions. As part of these strategies for change and improvement, the company decided to revise and reformulate their administrative practices. Result of this review and reformulation, the proposal contains the formulation of a level reengineering production processes, for which administrative processes and procedures were characterized by applying methodologies of some national benchmarks and in turn, opportunities for improvement were identified that allowed the redesign of the administrative process. Finally, and in addition to this redesign, a proposal for a system of indicators that would measure and monitor the implementation of the proposed changes was performed.

KEYWORDS:

Reengineering, processes, procedures, administrative, footwear.

V° B° DIRECTOR OF GRADUATE WORK

Introducción

Como parte de un grupo de estrategias de cambio y mejoramiento, la empresa de Calzado Drako decidió revisar y reformular sus prácticas administrativas lo que en conjunto se conoce como reingeniería de procesos.

Este proyecto, por medio de la aplicación de metodologías de caracterización y optimización de proceso y procedimientos enfocadas a la parte institucional pública, y que sin embargo resultan pertinentes para el propósito del proyecto, plantea una reorganización de procesos administrativos y una propuesta de seguimiento a los cambios a implementar por medio de un sistema de indicadores de gestión.

La caracterización de procesos actuales se realizó involucrando a los diferentes actores o responsables de los procesos, tanto los directos como a los usuarios y proveedores de los mismos, con el fin de identificar efectivamente las interrelaciones entre departamentos de la empresa e intentando en todo momento plasmar la concepción del proceso que se tiene en la empresa por parte de cada participante.

El replanteamiento de los procesos administrativos se plantea teniendo en cuenta en primera medida los procedimientos estándar de cada proceso administrativo y como complemento con aquellas necesidades particulares de la empresa de calzado; de igual forma, a partir de la entrevista con el gerente general se establecieron los procesos gerenciales que se realizan de manera intuitiva y que se encuentran documentados con el fin de establecer y formalizar los mismos, encontrándose que estos integran y hacen parte de los demás procesos administrativos de la empresa.

Finalmente, y como complemento de este rediseño, se realizó una propuesta de un sistema de indicadores que permitiera la medición y el seguimiento de la implementación de los cambios propuestos debido a que un proceso de reingeniería involucra la etapa de implementación y medición y que sin embargo por el límite de tiempo no se aborda en el presente proyecto.

1. Generalidades del proyecto

1.1. Título

Propuesta teórica para la reingeniería del proceso administrativo de la empresa de calzado Drako, de la ciudad de Bucaramanga

1.2. Planteamiento del problema

La empresa de calzado Drako, a pesar de su tradición en la manufactura de calzado en cuero, la experiencia en el sector del calzado de sus socios fundadores y la calidad de sus productos, afrontó durante el periodo de 2010, al igual que las empresas del sector calzado del país una gran crisis producto de la incursión al mercado colombiano de calzado proveniente de China, cuyos precios de venta llegan a ser incluso inferiores a los costos de producción del calzado local.

Como primera medida la empresa de calzado Drako, y a pesar de la difícil situación económica, adquiere compromisos financieros con el fin de no parar la producción, sin embargo, la disminución en el volumen de ventas y el incremento en el precio de los insumos por parte de los proveedores fuerzan a la empresa a una reestructuración de sus obligaciones financieras y un cambio de administración en la empresa.

En la actualidad, la empresa de calzado Drako se encuentra en un proceso de replanteamiento de su línea de producción, incorporando nuevos materiales, estilos y procesos de manufactura con el fin de adaptarse a las nuevas condiciones del mercado. En este mismo sentido, la empresa ha emprendido un replanteamiento de su organización en general, incluyendo sus procesos administrativos.

El proyecto se centra sobre los Procesos Administrativos de la empresa de Calzado Drako, que incluye las etapas de dirección, planeación, y asignación de recursos, con el objeto de sentar las bases y dar inicio al ciclo de mejora continua e identificar aspectos y procesos que deben ser estudiados con mayor detalle.

La Reingeniería incluye por definición la etapa de implementación y medición de los cambios efectuados, sin embargo, el proyecto se centrará sobre las etapas de caracterización del proceso actual, replanteamiento del proceso y propuesta de las herramientas de medición de la propuesta, etapas de implementación y medición excluyendo las etapas de implementación y medición para futuros proyectos o su ejecución por parte de la gerencia de la empresa.

1.3. Objetivos del proyecto

1.3.1. Objetivo general

Realizar una propuesta de Reingeniería del Proceso Administrativo, para la empresa de calzado Drako, de la ciudad de Bucaramanga.

1.3.2. Objetivos específicos

- Identificar las necesidades del diseño y mejoramiento de los Procesos y Procedimientos Administrativos actuales de la empresa de Calzado Drako.
- Caracterizar y representar los Procesos y Procedimientos Administrativos actuales de la empresa de Calzado Drako.

- Rediseñar los Procesos y Procedimientos Administrativos actuales basado en las necesidades de mejoramiento identificadas.
- Validar los Procesos y Procedimientos rediseñados con el personal de la empresa de Calzado Drako que los ejecuta.
- Estructurar el manual de Procesos y Procedimientos Administrativos para la empresa de Calzado Drako.
- Proponer indicadores como soporte para la medición de resultados durante la fase de implementación del rediseño de Procesos y Procedimientos propuesto.

1.4. Justificación

Se espera según las proyecciones de la Asociación Colombiana de Industriales del Calzado, el Cuero y sus Manufacturas, ACICAM, que de tres a cinco años los productores nacionales tendrán una participación de 80 % en el mercado nacional. Hoy en día, el producto colombiano tiene una cuota de 40 %, que de acuerdo con el presidente de ACICAM, Luis Gustavo Flórez, esta baja participación es el resultado de la competencia desleal del calzado asiático. (Celedón, 2014)

El decreto 074 de 2013, que rige a partir de marzo del presente año y que fija medidas arancelarias para importaciones de confección y calzado (cuyas medidas fueron extendidas por dos años más) ha tenido efectos inmediatos, teniendo en cuenta que mientras en el 2012, de enero a octubre se importaron 82.7 millones de pares, en el mismo periodo del 2013 las importaciones sumaron sólo 59.8 millones de pares, lo que representa una reducción del 28% (ACICAM, 2013)

Gran parte de la producción se concentra en Bucaramanga y Bogotá. Según ACICAM, las exportaciones del producto en 2013 llegaron a 331 millones de dólares y en cuanto a empleo, en la capital santandereana, este representa una de las principales fuentes, estimado en aproximadamente el 27.3% de la población apta para laborar (Cáceres, 2013); sin embargo si las cifras de exportación se comparan con las de los principales exportadores mundiales al 2010, la exportación total colombiana no supera el 16% del valor de las exportaciones de Francia, número diez en el ranking mundial a esta fecha, ni al 1% con relación a China, número uno en el ranking mundial a esta fecha (Delgado, 2012)

Santander cuenta con potencial exportador teniendo en cuenta que para el año de 2006 las ventas al exterior rondaron los UD\$FOB 5.5 millones sólo a nivel local mientras que en la actualidad se halla en US\$FOB 331 millones sumada la producción nacional. En cuanto a la exportación santandereana los principales destinos fueron Venezuela y Ecuador, sin embargo por el cambio de las condiciones económicas en la primera nación y la salvaguarda a la producción local de la segunda durante los primeros cinco años de la década redujeron la participación santandereana drásticamente, sin embargo en los últimos años se ha ido recuperando paulatinamente este mercado internacional (Delgado, 2012).

Calzado Drako, pese a su crisis económica y productiva, es un escenario llamativo al estudio, debido a que es una empresa que tiene muchos años en el mercado, no implementa ningún tipo de automatización, por el contrario es dedica a la manufactura con el fin de garantizar que su producto siga siendo el mismo, que su valor agregado no se vea afectado por la tecnología, pero consiente de que el cambio y la innovación son su estrategia competitiva más fuerte para mantenerse en el mercado.

Calzado Drako es una empresa manufacturera cumple con los criterios de aplicación de Reingeniería en sus procesos de acuerdo a (Hammer & Champy, 1993) según los cuales existen tres tipos de empresas donde puede aplicarse la Reingeniería de tres maneras distintas. En primer lugar están aquellas empresas que se encuentran en graves dificultades, es decir, no tienen más remedio, en segundo lugar están las compañías que todavía no se encuentran con ningún problema de importancia, pero tienen la capacidad de avisarlos y en tercer lugar las compañías que se encuentran en óptimas condiciones y emprenden la Reingeniería como una oportunidad de ampliar su ventaja ante los competidores levantando más aun la barrera que han logrado imponer durante mucho tiempo.

2. Descripción de la empresa

La empresa privada calzado DRAKO, está dedicada al diseño, manufactura y venta de calzado en cuero. Como principales productos, calzado DRAKO ofrece calzado para hombre en sus referencias casual y elegante, calzado para dama estilo casual y calzado para niños de estilo casual.

La empresa cuenta con 20 empleados delegados de forma equitativa en la planta y directa y operaciones satélites por outsourcing.

Las operaciones de producción son trimestrales bajo órdenes de pedido y rotan de acuerdo a la planificación de entrega de ellos.

Adicionalmente, calzado DRAKO cuenta con un diseñador, una contadora pública y un ingeniero industrial que realizan visitas periódicas de acuerdo a las necesidades derivadas de la operación de la empresa.

2.1. Reseña histórica

Calzado Drako, es una empresa familiar que está conformada desde 1996, del fruto de la tradición familiar de ENRIQUE HERRERA GONZALEZ, quien desde muy niño laboro en el sector, desempeñando diversos puestos de trabajo, ya que su padre y abuelo eran fabricantes de calzado.

El 28 de agosto de 1996 es constituida legalmente la empresa con el nombre de calzado PIHER, producto de una sociedad conformada por el señor ENRIQUE HERRERA y el señor

JORGE PIEDRADITA, quienes acordaron una relación comercial entre socio capitalista y socio industrial, con un contrato a término fijo, donde en el momento de pagado el monto invertido por el socio capitalista con sus debidas utilidades, se daría por terminada la sociedad.

En 2002 ENRIQUE HERRERA y su esposa ALBA MARITZA GONZALEZ toman la decisión de cambiar la razón social de la empresa a CALZADO DRAKO la administración pasa a manos de ALBA MARITZA GONZALEZ, debido a que en ese momento el señor ENRIQUE HERRERA encargado de la producción y ventas de la empresa, ve la necesidad de capacitarse en un área administrativa, que abrió su mente al crecimiento basado en conocimiento empírico del trabajo.

Durante los años siguientes Calzado Drako fue reconocida en el mercado por sus productos de calidad a través de una línea confiable de proveedores, materias primas y fidelización de clientes.

2.2. Perfil de la empresa

La actividad principal de la empresa Calzado Drako comprende las actividades de producción, fabricación y venta de calzado.

- Razón social de la Empresa: Calzado DRAKO
- NIT: 63.994.774-0
- Tipo de sociedad: Persona Natural
- Régimen de impuestos: Régimen común
- Gerente: Alba Maritza González Tapias

- Capital: Privado
- Objeto social (Actividad Principal): producción, fabricación y venta de calzado
- Dirección: Calle 104C No. 7-05
- Teléfonos: 6941872
- Equipo Exportador : Enrique Herrera González
- Certificación de calidad: ACICAM-ASOINDUCALS
- E-mail: caldodrako@hotmail.com
- Año de fundación: Fundada desde Agosto 28 de 1996

2.3. Proceso administrativo y organigrama

La empresa de calzado Drako de manera tradicional ha venido aplicando un modelo administrativo empírico, basado en la experiencia de sus administradores, que si bien ha funcionado y cuenta con las etapas básicas se aplica de manera informal y no se tienen definidos de forma clara los criterios que permitan una medición constante de resultados.

La estructura organizacional de la empresa Calzado DRAKO, se ha diseñado en forma jerárquica descendente como se muestra en la figura 1. Esta distribución concibe a la compañía como una entidad dedicada al diseño, fabricación y comercialización de calzado de hombre que satisface las necesidades del cliente más allá de sus expectativas. En esta disposición se contemplan la Gerencia General y tres áreas funcionales como son: Administrativa y Financiera, Producción, Mercadeo y Ventas.

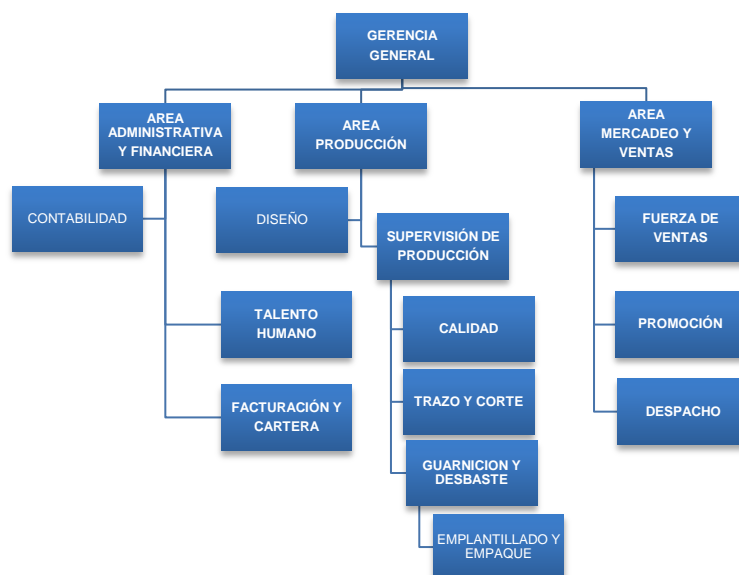


Figura 1 . Organigrama de Calzado Drako. Fuente: Calzado Drako

Area Organizacional	Cargo	Número Empleados
	Gerente general	1
Administrativa y financiera	Subgerente administrativo	1
	Secretaria administrativa	1
	<i>Contador*</i>	1
	<i>Diseñador*</i>	1
Producción	<i>Supervisor de producción*</i>	1
	Supervisor de calidad	1
	Operario de trazo	1
	Operario de corte	1
	Operario de guardinición	6
	Operario de desbaste	1
	Operario de montada	3
	Operario de suelas	1
	Operario de emplantillado y empaque	3
	Mercadeo y ventas	Asesor comercial

Figura 2 . Cuadro empleados por área organizacional. Fuente: Calzado Drako.

*Empleados de tiempo parcial

2.3.1. Misión

Satisfacer siempre las necesidades del cliente en el mercado manufacturero de calzado en cuero, con un fuerte compromiso de proporcionar altos estándares de calidad y profesionalismo, con precios competitivos que permitan crecimiento, obteniendo la retribución oportunamente. Manteniendo un ambiente de trabajo de equipo, limpio, ordenado, seguro y con un profundo sentido de respeto

2.3.2. Visión

En el año 2028 Calzado Drako se consolidará como una empresa fuertemente posicionada en el mercado, con una imagen que es sinónimo de calidad y eficiencia, y con características administrativas y financieras de una organización totalmente moderna y consolidada. "La satisfacción del cliente estará siempre primero, velando por ofrecerle productos y servicios diferenciados que satisfagan sus principales gustos y necesidades".

2.3.3. Objetivos de la empresa

- Innovar continuamente en el diseño, materiales y métodos para la realización de los procesos.
- Mejorar continuamente la calidad del producto, teniendo en cuenta las necesidades del cliente.
- Mantener una posición competitiva en el mercado local y seguir incursionando en el mercado nacional e internacional.

3. Marco teórico

3.1. Reingeniería

La reingeniería es uno de los enfoques administrativos más recientes, sin embargo se ha llegado a catalogar como una moda administrativa (Vergara et al., 2013), a pesar de lo anterior, es un enfoque que permite el rediseño de procesos sin importar el alcance del mismo en una organización, y que muchas veces resultan críticos para lograr los objetivos de la misma.

El propósito fundamental de la reingeniería es “lograr más con menos” (Guía Nacional para la simplificación y el mejoramiento de los procesos, p.64) definición que por sí misma resalta la importancia de este enfoque administrativo.

La reingeniería puede orientar cambios drásticos a una organización, es así como (Vergara et al., 2013) quien cita a (Hammer, 1994) describe: “Reingeniería es el concepto actual que se le da a los cambios drásticos que sufre una organización al ser reestructurados sus procesos. La base de la reingeniería es el servicio al cliente; describe un modelo de negocios, un conjunto correspondientes de técnicas que los ejecutivos y los gerentes tendrán que emplear para reinventar sus compañías, a fin de competir en un mundo nuevo”; sin embargo la Reingeniería como metodología se aplica no solo a cambios radicales a una organización si no a subprocesos tanto de manufactura como servicios.

En este mismo sentido (Vergara et al., 2013) quien cita a (Halliburton, 2006) “En este contexto, el rediseño o reingeniería de procesos es un conjunto de tareas técnicas, de relevamiento, análisis y diagnóstico de los circuitos administrativos y de gestión de las organizaciones públicas, destinado a determinar el estado actual y proponer las medidas para

procesar los requerimientos de los productos internos y la producción terminal –los productos finales- que justifica la existencia de la institución pública.”

El mejoramiento de los procesos a partir del rediseño o reingeniería de los mismos cuenta con varias metodologías de aplicación. Con el objetivo de sintetizar una metodología sencilla y efectiva, (Alarcon, Eva-Alemany, y Jeanpierre, 2012) sintetizaron una metodología de aplicación, como se muestra en la figura 3, que consiste en siete pasos que involucran la posibilidad de implementar diferentes herramientas de modelado de procesos.

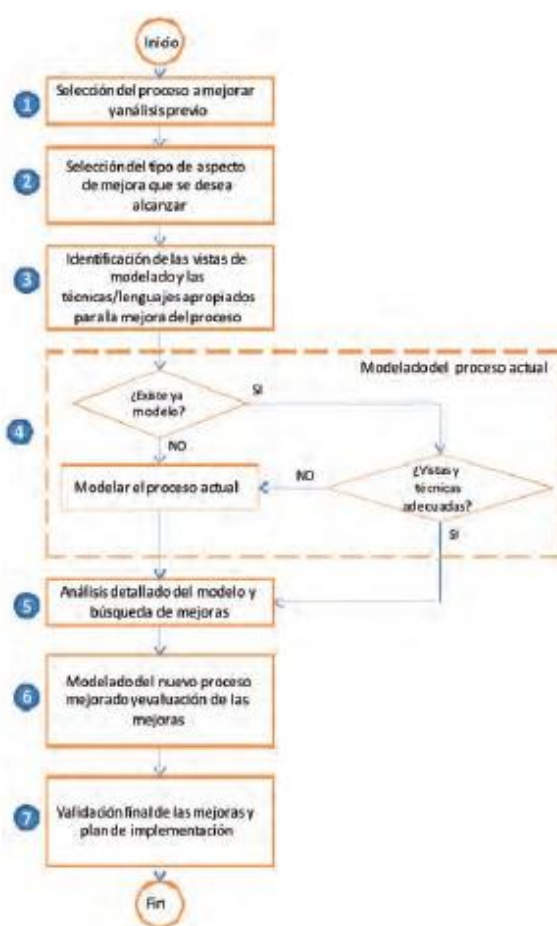


Figura 3 . Metodología propuesta para la mejora de procesos a partir de su modelado (Alarcon et al., 2010).

La aplicación de esta metodología permite identificar, tanto posibles mejoras en el proceso, como mejoras que no son viables técnicamente. Todo ello con bajos requerimientos de formación y con bajo coste. Las principales aportaciones de la MMPM propuesta son, por tanto, su simplicidad, su facilidad de uso y de comunicación, su carácter gráfico y su flexibilidad para adaptarse a distintas empresas, sectores o tipos de procesos.

3.2. Ciclo PHVA

El ciclo PHVA es un ciclo dinámico que puede ser empleado dentro de los procesos de la Organización. Es una herramienta de simple aplicación y, cuando se utiliza adecuadamente, puede ayudar mucho en la realización de las actividades de una manera más organizada y eficaz. Por tanto, adoptar la filosofía del ciclo PHVA proporciona una guía básica para la gestión de las actividades y los procesos, la estructura básica de un sistema, y es aplicable a cualquier organización.

A través del ciclo PHVA (figura 4) la institución planea, estableciendo objetivos, definiendo los métodos para alcanzar los objetivos y definiendo los indicadores para verificar que en efecto, éstos fueron logrados. Luego, la institución implementa y realiza todas sus actividades según los procedimientos y conforme a los requisitos de los clientes y a las normas técnicas establecidas, comprobando, monitoreando y controlando la calidad de los productos y el desempeño de todos los procesos clave. Luego, se mantiene esta estrategia de acuerdo a los resultados obtenidos, haciendo girar de nuevo el ciclo PHVA mediante la realización de una nueva planificación que permita adecuar la Política y los objetivos de la calidad, así como ajustar los procesos a las

nuevas circunstancias del mercado (Centro de ingeniería de la calidad, 2010). De manera resumida, el ciclo PHVA se puede describir así:

- Planificar: establecer los objetivos y procesos necesarios para obtener los resultados, de conformidad con los requisitos del cliente y las políticas de la organización.
- Hacer: implementar procesos para alcanzar los objetivos.
- Verificar: realizar seguimiento y medir los procesos y los productos en relación con las políticas, los objetivos y los requisitos, reportando los resultados alcanzados.
- Actuar: realizar acciones para promover la mejora del desempeño del (los) proceso(s).

(Camargo & Saenz, 2004).

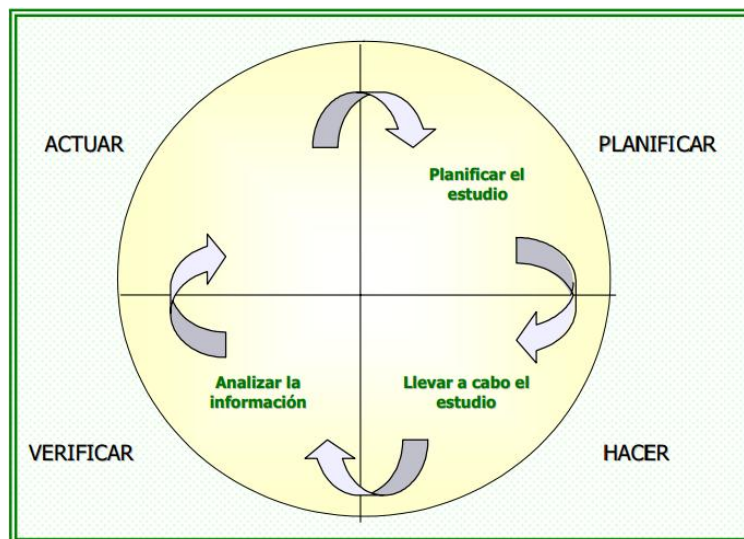


Figura 4 . Diagrama de ciclo PHVA.

Esta metodología puede aplicarse una vez que se ha caracterizado el estado de un proceso o cuando ya se tiene delimitado y cuantificado un problema o un área de oportunidad. La importancia que en las instituciones se siga una metodología para la solución de problemas bien

estructurada, radica en que de esa forma los esfuerzos de mejora pueden lograr mejores resultados, ya que:

- En lugar de atacar efectos y síntomas, se trata de llegar a las causas de fondo de los problemas.
- Se sigue un plan de solución soportado en métodos y herramientas de análisis.
- Permite enfocarse solo a lo importante.
- Exige que cuando se logren soluciones, se estandarice su aplicación y se decidan medidas preventivas para que el problema no se vuelva a presentar y el avance logrado sea irreversible.
- Se puede verificar si las soluciones realmente dieron resultado. (Centro de ingeniería de la calidad, 2010).

3.3. Análisis de procesos

El análisis de proceso se dedica a analizar el sistema de producción las operaciones desde la perspectiva del flujo de las entidades, independientemente de que esta se trate de clientes, efectivo, partes o componentes en el sistema de producción. Como indica La visión del proceso desde este punto de vista es importante dado que permite según (Muñoz, 2009, p.69) “Esta visión del proceso de producción es muy útil para la dirección de operaciones, ya que permite entender el proceso desde una perspectiva global.”

Algunas de las ventajas de aplicar el análisis de desde este punto de vista pueden ser:

- Identificar las entidades que fluyen a través de los procesos permite una mayor comprensión de los mecanismos que gobiernan el proceso, y ejecutarlos de una forma más transparente.
- La visión conjunta de las redes facilitan identificar la capacidad del sistema para incorporar nuevos procesos o actividades y el grado de interacción entre las mismas.

- La identificación de la red de recursos, rutas y entidades que constituyen los procesos resulta útil para elaborar medidas de desempeño del sistema.
- Comparar el desempeño del sistema de producción bajo diferentes esquemas de organización de los procesos de negocios.
- Comparar el desempeño de los sistemas de producción ante diferentes escenarios.

La visión de proceso debe hacerse explícita, por lo que es conveniente identificar con la mayor precisión posible todos los elementos del proceso.

3.3.1 Entradas y salidas

Representan los elementos con que el sistema interactúa en su entorno. Las entradas pueden ser bienes tangibles o intangibles que fluyen desde el entorno hacia el sistema, mientras que las salidas son los bienes o valor agregado que fluyen desde el sistema hacia el entorno.

3.3.2 Entidades de flujo

Son las entidades que fluyen dentro del proceso y cuyo flujo se desea analizar. Cada de las entidades tiene atributos y pueden consolidarse o ramificarse a lo largo del proceso. Las entidades son importantes porque las medidas del flujo de las entidades como la rapidez, velocidad y congestión determinan el desempeño del sistema.

3.3.3 Red de actividades y buffer

Corresponde al diagrama de flujo de las actividades y la secuencia de actividades que deben recorrer las entidades de flujo. Los buffer son los espacios para el almacenamiento temporal de las entidades que se encuentran en espera de ingresar a una actividad, y las entidades en los buffer constituyen el inventario en espera. La figura 5 representa los principales símbolos usados en una red de actividades y buffer.

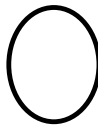
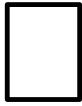
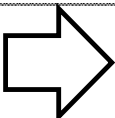



No	SIMBOLO	NOMBRE	DESCRIPCIÓN
1		Operación	Se utiliza cada vez que ocurra un cambio en un ítem. Se usa para denotar cualquier clase de actividad, puede utilizarse para indicar el inicio y el fin de un proceso o procedimiento.
2		Inspección	Se utiliza para indicar que el flujo del proceso se ha detenido, de manera que pueda evaluarse la calidad del output. Esta también puede representar el punto en el cuál se requiere una firma de aprobación.
3		Transporte	Se utiliza para denotar el movimiento del output o salida de una dependencia a otra.
4		Decisión	Se utiliza en aquel punto del proceso en el cuál se deba tomar una decisión. La siguiente serie de actividades variará con base en esta decisión.
5		Demora	Se utiliza cuando un ítem o persona debe esperar o cuanto un ítem se coloca en un almacenamiento provisional antes de que se realice la siguiente actividad programada.
6		Archivo	Se utiliza cuando existe una condición de almacenamiento controlado y se requiere una orden o solicitud para que el ítem pase a la siguiente actividad programada.

Figura 5 . Principales símbolos usados para representar la red de actividades

3.3.4 Recursos

Son los tangibles necesarios para ejecutar las actividades de los procesos de negocios. En general se pueden clasificar como recursos de capital, dentro de los que se encuentran las instalaciones, equipo, maquinaria y transportadores; y como recursos humanos. Las actividades

requieren múltiples recursos, y la eficiencia, tiempo y costo depende de la cantidad y calidad de los recursos asignados.

3.4. Análisis y documentación de procedimientos

Un manual consiste en una herramienta o instrumento de una entidad que recoge de manera didáctica lo más sustancial de una materia para facilitar su comprensión, y su principal finalidad es orientar al usuario en la realización o manejo de un tema en específico. En el mismo sentido, la guía distrital de procesos y procedimientos (Alcaldía Mayor de Bogotá, 2012) define el manual de procesos como “...una publicación diseñada a partir de la clasificación de los procesos y procedimientos de clasificación, transformación, la relación y la descripción detallada de las actividades o tareas por las cuales se genera cada proceso de transformación, y se presentan de forma clara las relaciones existentes por áreas funcionales de la entidad, según los productos generados por las mismas.”

3.4.1 Actividades

Son los tangibles necesarios para ejecutar las actividades de los procesos de negocios. En general se pueden clasificar como recursos de capital, dentro de los que se encuentran las instalaciones, equipo, maquinaria y transportadores; y como recursos humanos. Las actividades requieren múltiples recursos, y la eficiencia, tiempo y costo depende de la cantidad y calidad de los recursos asignados.

3.4.2 Tiempo

Duración de ejecución de las actividades, las cuales se expresan con unidades de años, meses, semanas, días, horas, minutos y segundos.

Dentro de un análisis de procedimientos, una vez identificadas las actividades se debe establecer cuánto se demoran en ejecutar; para poder llevar a cabo esta labor debe identificarse la complejidad de las mismas.

3.4.3 Responsable

Toda actividad que es ejecutada por un servidor público, ya sea por medios manuales o informáticos. Tal funcionario puede encontrarse en una de las siguientes escalas jerárquicas: directiva, asesora, ejecutora, establecer grados de responsabilidad, acordes con la ubicación jerárquica de las actividades relacionadas.

3.4.4 Puntos de control

Cada actividad o por lo menos, las más relevantes requieren controles que son entendidos como el conjunto de mecanismos que evitan que las desviaciones de los recursos y evalúan el cumplimiento del proceso. Estos puede provenir tanto externa como internamente de la organización; pueden ser financieros, de gestión o informáticos y, de acuerdo con la unidad de tiempo que se aplique, se clasifican como previos, perceptivos o posteriores.

La materialización de los controles en un procedimiento se conoce con el nombre de Puntos de Control, es un control aplicado oportunamente, cuyo valor agregado en el proceso le da certeza sobre lo ejecutado.

Se destacan los siguientes puntos de control:

Verificación de datos.

El Punto de Control establece la existencia de los datos o información relevante necesaria para asegurar el procedimiento que se ejecuta, por ejemplo:

- Lista de chequeo
- Verificación de tiempo
- Verificación de requisitos

Análisis de datos

El punto de control brinda información relevante y necesaria para asegurar el procedimiento que se lleva a cabo. Su principal característica es el estudio o procesamiento de información proveniente de los mismos o diferentes procesos, por ejemplo:

- Análisis documental
- Análisis numérico
- Análisis estadístico

3.5. Indicadores

Existen diversos mecanismos e instrumentos para evaluar gestión, entre ellos se encuentran los indicadores, tratados y conocidos bajo diferentes denominaciones, pero siempre identificados como herramienta útil de gestión.

Los Indicadores son el principal parámetro para el ejercicio del control de la gestión y estos se materializan de acuerdo a las necesidades de la administración, es decir con base en lo que se quiere medir, analizar, observar o corregir. Hacen parte de la evaluación como herramienta gerencial que facilita la retroalimentación y el mejoramiento en la administración pública.

Los indicadores aportan información sobre:

- Línea base
- Comportamiento (dirección y ritmo)
- Comparación de avances vs metas programadas
- Desviaciones que implican toma de decisiones
- Necesidad de implementar planes de contingencia

Existen varias definiciones de lo que es un indicador, algunas de ellas son:

- Los indicadores son información que se presenta en forma de datos y que da cuenta de la medición de una actividad, proceso o acción determinada.
- Un indicador es una expresión cualitativa o cuantitativa observable, que permite describir características, comportamientos o fenómenos de la realidad a través de la evolución de una variable o el establecimiento de una relación entre variables, la que comparada con períodos anteriores, productos similares o una meta o compromiso, permite evaluar el desempeño y su evolución en el tiempo. Los indicadores son herramientas útiles para la planeación y la gestión en general, su utilización se constituye en un instrumento que puede permitir evaluar de manera objetiva aspectos particulares del proceso de ejecución o de los resultados de un programa o proyecto, a través de mediciones de carácter cualitativo o cuantitativo.
- Una definición algo más técnica, identifica el indicador como una magnitud asociada a una característica (del resultado, del proceso, de las actividades, etc.) que permite a través de su aplicación periódica y por comparación con el estándar establecido, evaluar periódicamente dicha característica y verificar el cumplimiento de los objetivos (estándares) establecidos.

- Son instrumentos de medición, generalmente matemáticos, que indican en forma precisa, en un momento específico, el comportamiento de las variables o de los atributos de producto, o del proceso que se están midiendo.
- Son la descripción cuantitativa de los resultados reales de una actividad o conjunto de actividades, en un período de tiempo determinado.

Bajo esta definición se confunde a los indicadores con cualquier serie de datos, medidas o estadísticas. Un dato hace referencia tanto a los antecedentes necesarios para el conocimiento de algo, como a cada una de las cantidades que constituyen la base de un problema matemático y/o estadístico, esto es, constituye un insumo para un proceso de construcción de conocimiento y/o de estadísticas, pero para que una estadística pueda ser considerada como indicador debe tener características asociadas a la realidad del proceso, tener un propósito definido como el de servir para la toma de decisiones o el seguimiento y evaluación de procesos, programas, políticas, proyectos y demás, además debe ser relevante y oportuna y permitir comparaciones en el tiempo y en el espacio.

Teniendo en cuenta estas consideraciones, un indicador es una expresión cualitativa o cuantitativa observable, que permite describir características, comportamientos o fenómenos de la realidad a través de la evolución de una variable o el establecimiento de una relación entre variables, que al ser comparada con períodos anteriores, productos similares o una meta o compromiso, permite evaluar el desempeño y su evolución en el tiempo.

3.5.1 Tipología de los indicadores

Existen cuatro tipos de clasificaciones comunes en la teoría sobre indicadores: medición, nivel de intervención, jerarquía y calidad. Sin embargo, se debe tener en cuenta que estas clasificaciones no son excluyentes y que en muchos casos se pueden agrupar de formas diferentes dependiendo de las necesidades del proceso de medición.

Indicadores según medición

Según como se exprese su valoración, puede ser cuantitativo y cualitativo.

- Indicadores cuantitativos: este tipo de indicadores son una representación numérica de la realidad. Su característica más importante es que, al encontrarse valores diferentes, estos pueden ordenarse de forma ascendente o descendente.
- Indicadores cualitativos: es otro instrumento que permite tener en cuenta la heterogeneidad, amenazas y oportunidades del entorno organizacional y/o territorial. Además, permiten evaluar, con un enfoque de planeación estratégica, la capacidad de gestión de la dirección y demás niveles de la organización. Su característica principal es que su resultado se refiere a una escala de cualidades.

Indicadores según nivel de intervención

Hacen referencia a la cadena lógica de intervención, es decir, a la relación entre los insumos, los resultados y los impactos. Los indicadores que se encuentran bajo esta clasificación tratan de medir en cuánto nos acercamos a las metas esperadas con los insumos disponibles. Para esto se dispone de cinco tipos de indicadores:

- Indicadores de impacto: se refieren a los efectos, a mediano y largo plazo, que pueden tener uno o más procesos, planes, programas, proyectos en el universo de atención y que repercuten en la sociedad en su conjunto.
- Indicadores de resultado (outcome): se refieren a los efectos de la acción institucional y/o de un plan, programa, proyecto sobre la sociedad.
- Indicadores de producto (outputs): se refieren a la cantidad y calidad de los bienes y servicios que se generan mediante las actividades de una institución o de un plan, programa, proyecto.
- Indicadores de proceso: se refieren al seguimiento de la realización de las actividades programadas, respecto a los recursos materiales, personal y/o presupuesto. Este tipo de

indicadores describe el esfuerzo administrativo aplicado a los insumos para obtener los bienes y servicios programados.

- Indicadores de insumo: se refiere al seguimiento de todos los recursos disponibles y utilizados en una intervención.

Indicadores según jerarquía

Indicadores estratégicos: estos indicadores permiten hacer una evaluación de productos, efectos e impactos. Es decir, la forma, método, técnica, propuesta, solución y alternativa son elementos que pertenecen, bajo el criterio de estrategia, a todo el sistema de seguimiento y evaluación. En este sentido, los indicadores estratégicos permiten medir los temas de mayor incidencia e impacto. Este tipo de indicadores también son denominados indicadores internos y su función principal es medir el primer eslabón de la cadena lógica de intervención, es decir, la relación entre los insumos y los procesos.

Indicadores según calidad

Dan cuenta de la dinámica de actividades específicas. Estos indicadores deberán medir la eficiencia, eficacia y efectividad del proceso.

- Indicadores de eficacia: a través de ellos se controlan los resultados planeados, tales como: objetivos, metas, resultados de un plan, programa, proyecto o política, así como las características que satisfacen al usuario de los productos o servicios, Por ejemplo: calidad, satisfacción, servicio, oportunidad de entrega, cantidad.
- Indicadores de eficiencia: hacen control de los recursos e insumos del proceso. Por ejemplo: consumos de materiales, gastos, productividad, desperdicios, reproceso, horas hombre asociadas al desperdicio.
- Indicadores de efectividad: Este concepto involucra la eficiencia y la eficacia, es decir, el logro de los resultados programados en el tiempo con los costos más razonables posibles. Es la medida del impacto de nuestros productos en la sociedad o en las partes interesadas.

4. Diseño metodológico del proyecto

Como base de la metodología del proyecto se adopta la propuesta presentada por Alarcón-Valero et al., en la que a partir del análisis de múltiples metodologías para la aplicación de la reingeniería sintetizan de una manera sencilla la metodología para la aplicación de reingeniería a partir de modelado, la representación gráfica general se muestra en la figura 3. Como propuesta de aplicación sistemática a esta metodología se ha desarrollado una secuencia de pasos o etapas, que se resume en la figura 6.

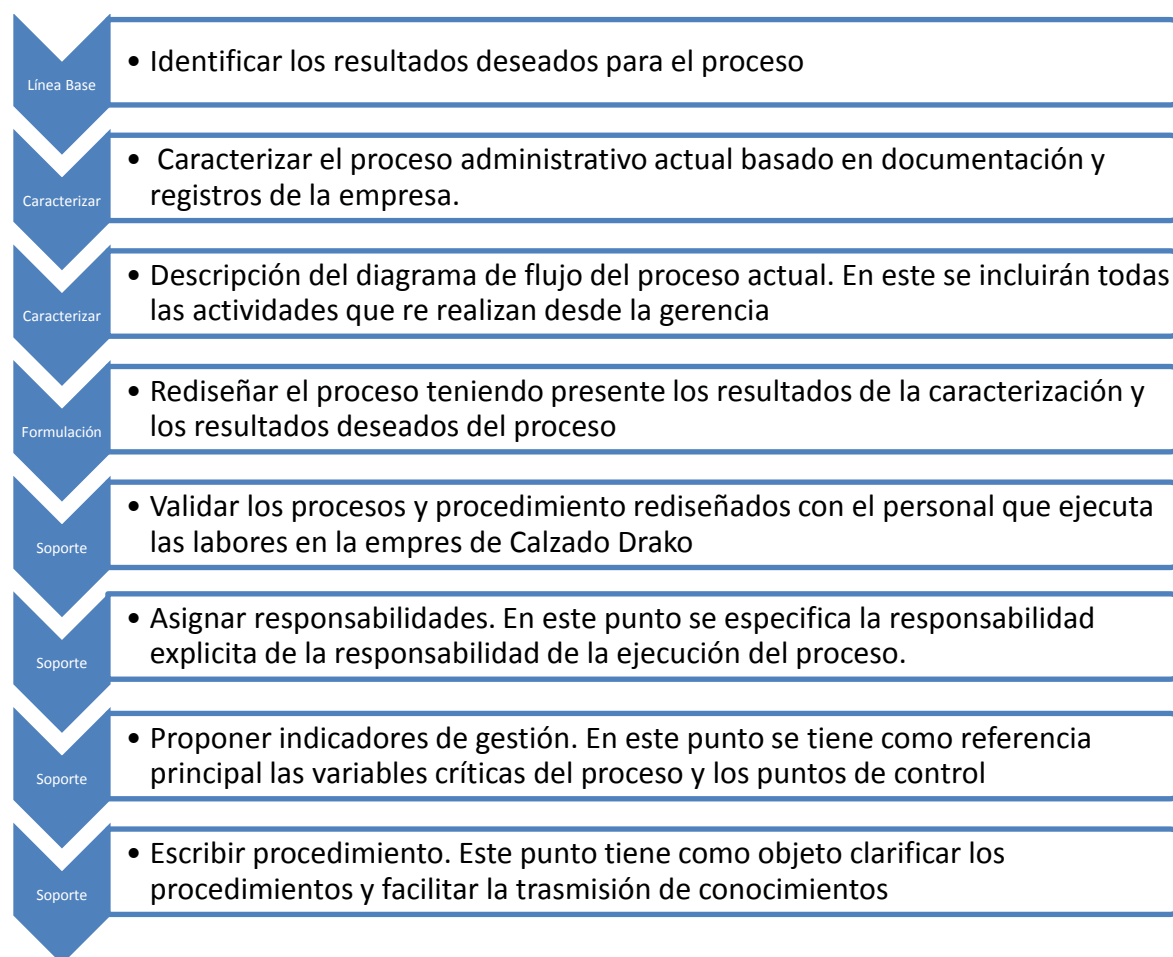


Figura 6 . Ciclo metodológico para el desarrollo del proyecto

Dos de los aspectos más importantes del desarrollo metodológico, y sobre el que se hará énfasis es el establecimiento de la línea base, es decir, identificar los resultados deseados para el proceso y el otro aspecto es la caracterización y representación de los procesos y procedimientos administrativos.

Con relación al primero, debido a la escasa información hallada en registros en la empresa de Calzado Drako y a que se ha implementado un modelo de administración empírica se opta como metodología para establecer los puntos a mejorar partiendo de lluvia de ideas el análisis de las causas por medio de diagramas causa efecto con el fin de aprovechar al máximo la experiencia de los responsables de los procesos administrativos de la empresa de calzado.

En segundo lugar, un aspecto importante de la metodología a seguir que no se representa en el diagrama resumen de la figura 5, consiste en el numeral 4 de la metodología propuesta por Alarcon-Valero et, al., correspondiente al modelado del proceso actual. Sondeos preliminares a la empresa de Calzado Drako han permitido establecer que en la actualidad no cuenta con modelo de sus procesos administrativos, por lo que de acuerdo al esquema de la figura 7, el paso siguiente consiste en seleccionar las vistas y técnicas adecuadas para la representación de los procesos y procedimientos.

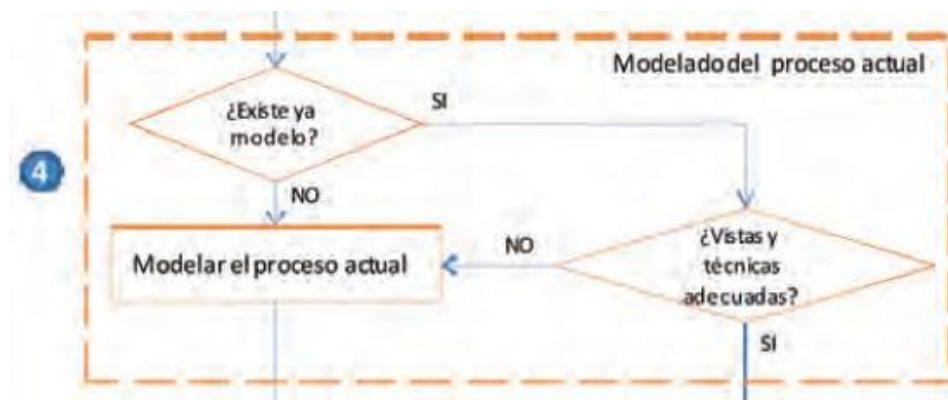


Figura 7 . Aparte modelado del proceso actual. Fuente (Alarcon et al., 2010)

La representación de procesos y procedimientos es una tarea que se puede particularizar de acuerdo a las necesidades, siempre que estas propuestas o representaciones particulares sean comunicadas adecuadamente a la organización, en otras palabras, “Lo importante es divulgarla, de modo tal que se genere cultura alrededor de ésta” (Alcaldía Mayor de Bogotá, 2012, p.41), sin embargo con el fin de proporcionar una referencia de consulta a la empresa de calzado se opta por seguir los parámetros sugeridos para la caracterización y representación de procesos propuestos en la Guía Nacional para la simplificación, el mejoramiento y la racionalización de procesos, procedimientos y trámites elaborado por el Departamento Administrativo de la Función Pública, cuyo formato básico se muestra en la figura 8.

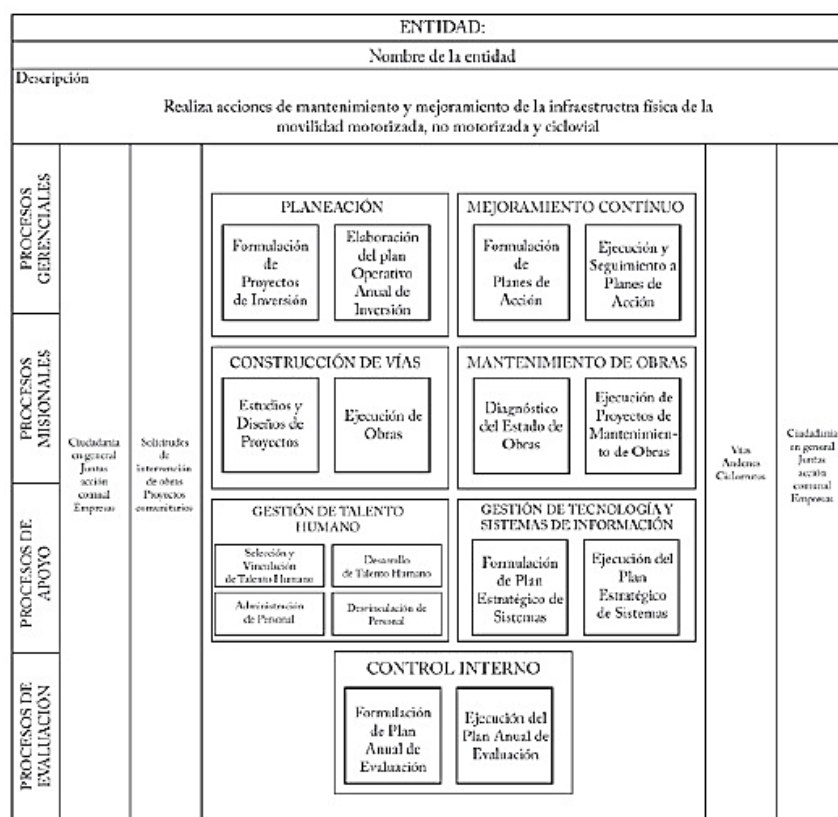


Figura 8 . Representación mapa de procesos. Fuente (Departamento Administrativo para la

Función Pública, 2013, p.37)

Por su parte, la representación de procedimientos requiere un esquema que represente con un mayor detalle, aunque de forma sencilla las actividades que forman parte del mismo, para lo cual se han seleccionado los términos que proporciona la Guía distrital de procesos y procedimientos de la Secretaría Mayor de Bogotá, como se muestra en la figura 9.


	Título del Procedimiento: Contratación de las Pólizas de Seguros		Número de la versión del procedimiento: 01				
	Nombre del Proceso al que pertenece: Contratación Programas de Seguros		Fecha a partir de la cual está vigente el procedimiento: 07/11/2001				
	Código del proceso o procedimiento: IDU-PrS34-F15		Página 1 de 1				
No.	Descripción de la Actividad	Áreas Involucradas	Cargo	Puntos de Control	Tiempo	Formato	Automatizado
1	Realizar el estudio de las necesidades de aseguramiento de la entidad	Seguros	Jefe de Oficina	Verificar Panorama de Riesgos	40 horas		No
2	Elaborar los pliegos de condiciones	Seguros	Jefe de Oficina	Verificar ajuste a la ley 80 /1993	90 horas		No
3	Revisar, ajustar y aprobar los pliegos de condiciones	Seguros	Jefe de Oficina	Verificar ajuste a la ley 80 /1993	90 horas		No
4	Si Requieren ajustes	Seguros	Jefe de Oficina		1 hora		No
5	No Solicitar proceso de selección y contratación de la	Legal	Jefe de Oficina	Verificar cumplimiento de tiempos según pliegos	1 hora		No
6	Revisar y aprobar las pólizas emitidas por la aseguradora	Seguros	Jefe de Oficina	Verificar cumplimiento solicitud	150 horas		No
Elaborado por: Cargo: Firma:		Revisado por: Cargo: Firma:		Aprobado por: Cargo: Firma:			

Figura 9 . Representación de procedimientos. Fuente (Alcaldía Mayor de Bogotá, 2013, p.61)

5. Procesos Administrativos y necesidades de mejora

Establecer los procesos administrativos parte en primera medida de la revisión del organigrama y la descripción de cada proceso realizado directamente por parte de los responsables de los procesos de la empresa de calzado, así como de la identificación de las necesidades de mejora señaladas por los responsables de los procesos administrativos de la empresa de Calzado Drako. Esta labor se soportó sobre formato de registro de identificación de oportunidades de mejora y levantamiento de información preliminar.

Como soporte al proceso de caracterización se suministró a los responsables de las actividades de la empresa de calzado un formato básico, en el que describen el proceso en el que son responsable y se solicitó que hicieran lo mismo con los demás procesos con el fin de contrastar la información y establecer las interacciones entre procesos que pueden no ser evidentes o explícitas desde un solo punto de vista. La ficha consiste en una serie de preguntas abiertas sobre el proceso o procedimiento en la que se solicita describir de forma detallada las características del mismo, la ficha básica se muestra en la figura 10.


	PROCESO	
	PROCEDIMIENTO	
	PERIODICIDAD	
	FECHA DE REGISTRO	
INTERROGANTE	DESCRIPCION	
¿QUÉ SE HACE?	En qué consiste la actividad	
¿PARA QUÉ SE HACE?	El propósito de la actividad	
¿QUIÉN LO HACE?	El cargo del funcionario que ejecuta o desarrolla la actividad	
¿CÓMO SE HACE?	Los métodos y prácticas de trabajo usados para realizar la labor	
¿CON QUÉ SE HACE?	Los equipos y herramientas, incluido el soporte informático usado para la ejecución	
¿CUÁNTO TARDA?	El tiempo que se demora la ejecución de las actividades y tareas	

Figura 10 . Ficha de levantamiento de información de procesos

Durante la etapa de recolección de información se tuvo como herramienta una ficha de registro de oportunidades de mejora, cuyo objetivo era registrar todas aquellas sugerencias manifestadas por los responsables de los procesos. La ficha básica pretende registrar la fuente o fuentes sin determinar su origen específico, con el fin de que los entrevistados no sintieran algún tipo de cohibición o reserva sobre sus aportes, la ficha básica se muestra en la figura 11.


	CALZADO DRAKO			Código	
	FORMATO DE REGISTRO			Versión	
	IDENTIFICACION			Fecha	
	OPORTUNIDADES DE MEJORA			Página	
<i>NOMBRE DEL PROCESO, PROCEDIMIENTO O TRÁMITE</i>	<i>TIPO</i>			<i>SITUACION ENCONTRADA / OPORTUNIDAD DE MEJORA</i>	<i>FUENTE</i>
	<i>PROCESO</i>	<i>SUBPROCESO</i>	<i>PROCEDIMIENTO</i>		
facturacion y cartera				Situación encontrada	¿Quién sugiere?
Talento humano				Situación encontrada	¿Quién sugiere?
talento humano				Situación encontrada	¿Quién sugiere?
talento humano				Situación encontrada	¿Quién sugiere?
produccion				Situación encontrada	¿Quién sugiere?
talento humano				Situación encontrada	¿Quién sugiere?
Nombre de proceso				Situación encontrada	¿Quién sugiere?
Nombre de proceso				Situación encontrada	¿Quién sugiere?
Nombre de proceso				Situación encontrada	¿Quién sugiere?
Nombre de proceso				Situación encontrada	¿Quién sugiere?
Nombre de proceso				Situación encontrada	¿Quién sugiere?
Nombre de proceso				Situación encontrada	¿Quién sugiere?

Figura 11 . Ficha de levantamiento de información de oportunidades de mejora

Se han tenido en cuenta tres procesos que aunque no se encuentran explícitos en el organigrama son funciones que realiza la administración de la empresa de Calzado y se desarrollan de forma transversal a los procesos funcionales de la parte administrativa, estos son planeación, asignación de recursos y dirección y control.

5.1. Contabilidad

En el proceso de contabilidad se realiza un control de todo aquello que pertenece a la empresa, así como de las deudas y obligaciones, así como el seguimiento a la inversión de los socios y los resultados de la empresa con el fin de tomar decisiones financieras de las operaciones como establecer los plazos de las ventas a crédito, evaluar las necesidades de endeudamiento y el soporte de la parte tributaria de la empresa.

Esta labor es realizada por contador público externo a la empresa y se registra de forma manual en los libros y soportes propios de la labor contable, que se almacenan en las instalaciones de la empresa.

La principal actividad que involucra la empresa es la recolección de los soportes contables como facturas, cheques, y demás generados por las diferentes dependencias de la empresa que son clasificados y almacenados temporalmente para posteriormente ser entregados semanalmente al contador público.

El contador público se encarga de analizar la información y registrar los hechos contables en orden cronológico en libros de acuerdo con la información suministrada por la empresa. Una vez reconocidos, ajustados y revisados los hechos contables se consolida la información y se verifica que los saldos cumplan con las características de claridad y confiabilidad, se formulan los ajustes

y se elaboran los estados contables que se comunican al subdirector administrativo para someter a su aprobación.

Una vez aprobados los estados contables se procede a analizar la información de los hechos para generar información de utilidad en la toma de decisiones.

Finalmente se elaboran los estados contables y se liquidan las obligaciones tributarias de la empresa.

5.1.1. Necesidades de mejora

En la actualidad el proceso de contabilidad se realiza por personal externo a la empresa, sin embargo el archivo centralizado permanece en las instalaciones de la empresa. En términos generales los registros contables se encuentran al día y organizados adecuadamente, a futuro se piensa en la sistematización de la contabilidad para lo que deberán replantearse los procesos actuales, sin embargo en la actualidad no es prioridad para la empresa esta acción.

5.1.2. Caracterización del proceso actual

Con base en el formato de levantamiento preliminar de procesos, Anexo 2, se caracterizó el procedimiento general de contabilidad. Debe notarse que no se hace énfasis en la descripción detallada de los subprocesos y procedimientos que involucran en proceso contable, esto en razón de que ésta actividad se realiza por personal externo a la empresa. A nivel interno la empresa se involucra en dos actividades principalmente, una de recolección de documentación de soporte por parte de la secretaria administrativa y en un segundo lugar en la aprobación de los estados

contables por parte del subgerente administrativo. El procedimiento general se muestra en la figura 12.


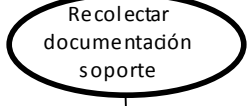
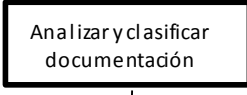
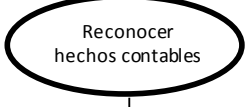
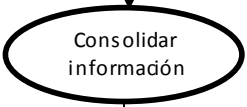
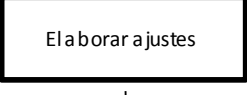
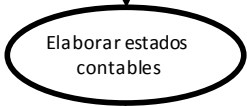
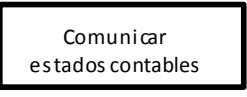
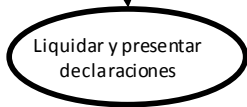

No	Descripción de la Actividad	Area Involucrada	Cargo	Punto de Control	Tiempo	Formato
						
1		Administrativa y Financiera	Secretaria Administrativa			No Aplica
2		Administrativa y Financiera	Secretaria Administrativa	Verificación de datos de contacto mínimo.		No Aplica
3		Administrativa y Financiera	Contador			No Aplica
4		Administrativa y Financiera	Contador	Verificación visual de requisitos de calidad.		No Aplica
5		Administrativa y Financiera	Contador			Libros contables
6		Administrativa y Financiera	Contador	Lista de chequeo de referencias laborales.		Libros contables
7		Administrativa y Financiera	Contador	Proyección de producción y pedidos.		No Aplica
8		Administrativa y Financiera	Contador			Libros contables
						

Figura 12 . Caracterización procedimiento contabilidad

5.2. Talento Humano

Este proceso consiste en el reclutamiento y contratación del personal calificado para cada uno de los procesos tanto productivos como administrativos de la empresa. La contratación se lleva a cabo de acuerdo a las líneas de producción que se van a desarrollar en cada semestre, por lo general trimestralmente.

Las convocatorias se realizan por prensa local, posteriormente las personas que apliquen a la misma se someten a un periodo de prueba de un día y son seleccionadas según sus habilidades y rendimiento, posteriormente se procede a la verificación de referencias.

Un aspecto importante son las modalidades de trabajo, dado que pueden ser presenciales o a domicilio según el área a desempeñar, en el caso de trabajo a domicilio la empresa sólo ofrece el material de trabajo y las herramientas y equipos son puestos a disposición por el trabajador.

5.2.1. Necesidades de mejora

Se requiere el desarrollo de un adecuado sistema de registro de las hojas de vida y tablas de rendimiento de los empleados que permita actualizar y consultar de forma breve el rendimiento y calidad de la producción de cada empleado; de igual forma revisar el rendimiento en periodos de contratación anteriores.

La principal dificultad en este proceso es la alta rotación del personal vinculado a la actividad, el cual en promedio tiene una rotación de tres meses, sumado a lo anterior el mercado laboral de la ciudad en general es no calificado y se requiere una inversión de tiempo importante en el entrenamiento. Estos dos últimos aspectos son esencialmente problemas exógenos a la empresa, sin embargo inciden fuertemente en la calidad y productividad de la misma por lo que deben ser

consideradas en las acciones a tomar y requiere de políticas generales para implementar estrategias adecuadas y coherentes para dar solución a este problema.

5.2.2. Caracterización del proceso actual

Con base en el formato de levantamiento preliminar de procesos, Anexo 2, y la revisión de documentación para el proceso de Talento Humano, se caracterizó el procedimiento de contratación de personal operativo de la empresa.

Este proceso, al contrario del proceso de contabilidad, se realiza en su totalidad al interior de la empresa, en él intervienen tanto las áreas administrativas como las de producción.

Para esta caracterización así como para el proceso de facturación y cartera se procuró plasmar la percepción del proceso que se tiene al interior de la empresa con el fin de comprender de una mejor forma los esquemas mentales de las actividades realizadas, y se observa como principal característica la linealidad de las actividades, en la que muchas veces no se aprecia la interacción con otras dependencias de la empresa.

No	Descripción de la Actividad	Area Involucrada	Cargo	Punto de Control	Tiempo	Formato
1	Publicación en prensa local	Administrativa y Financiera	Subgerente Administrativo		Trimestral	No
2		Administrativa y Financiera	Secretaria General	Verificación de datos de contacto mínimo.		
3						
4		Area de Producción	Supervisor de Calidad	Verificación visual de requisitos de calidad.	1 día	
5						
6		Administrativa y Financiera	Secretaria General	Lista de chequeo de referencias laborales	1 día	
7		Supervisión de Producción		Proyección de producción y pedidos.	1 día	NO
8						

Figura 13 . Caracterización procedimiento contratación y talento humano

5.3. Facturación y cartera

Consiste en la elaboración de la facturación legal de las ventas y recaudo de consignaciones. Este proceso se elabora con el fin de alimentar los registros contables que generan una actividad económica legal. Es supervisada directamente por el gerente y el administrador de la empresa de calzado, el control se realiza de una forma manual, siguiendo los consecutivos asignados por la DIAN. Por otra parte, el control de cartera se realiza de forma manual registrando en libros de control de facturación y consignaciones previa verificación con los clientes.

Este proceso se realiza en dos fases de tiempo, una semanal coincidente con los despachos programados y el proceso de verificación de cartera se actualiza cada tres días.

5.3.1. Necesidades de mejora

Este proceso más que cualquier otro requiere el soporte de bases de datos y sistematización que facilite la consulta y actualización permanente de la información de manejo.

A pesar que en la actualidad no se han presentado contratiempos importantes en el manejo de la información de cartera, principalmente por que se realiza en forma directa por el mismo funcionario, presenta el inconveniente de que el estado de cuentas no puede ser transmitido con facilidad de una persona a otra lo que hace altamente dependiente a la empresa de quien en la actualidad realiza esta labor. De igual forma se registran dificultades relacionadas con el incumplimiento de los pagos programados, lo que genera un problema con el flujo de efectivo necesario para el normal funcionamiento de la empresa.

5.3.2. Caracterización del proceso actual

No	Descripción de la Actividad	Area Involucrada	Cargo	Punto de Control	Tiempo	Formato
	INICIO					
1	Realizar preventa	Mercadeo y Ventas	Asesor Comercial			
2	Verificar disponibilidad o existencia	Producción	Supervisor de producción	Verificación de existencias o disponibilidad de producción		No aplica
3	Enviar preventa a facturación	Producción	Supervisor de producción			
4	Elaborar factura	Administrativa y Financiera	Secretaria Administrativa			Factura
5	Generar orden de despacho	Administrativa y Financiera	Secretaria Administrativa			No existe
6	Remisión de orden a producción	Administrativa y Financiera	Secretaria Administrativa			
7	Despachar mercancía	Producción	Supervisor de producción		Acordado en preventa	
8	Verificar tiempo de acuerdo de pago	Mercadeo y Ventas	Asesor Comercial	Acuerdos de pago registrados en factura		
9	Llamar y recordar compromiso de pago	Mercadeo y Ventas	Asesor Comercial			
10	¿Pagó?					
11	Elaborar Factura	Administrativa y Financiera	Secretaria Administrativa			Factura
	FIN					

Figura 14 . Caracterización proceso facturación y cartera

5.4. Mapa de procesos administrativos

En términos generales, en el imaginario de las personas que pertenecen a la empresa de Calzado Drako se encuentra que tienen una percepción de tipo “lineal” y en gran medida aislada de los procesos, tal como se describe en la caracterización presentada en la sección 5.3.

Con base en los soportes básicos suministrados por la empresa y los formatos de levantamiento de información básica diligenciado por los principales responsables de las actividades se han establecido de forma sintética los procesos generales de la empresa de calzado Drako, esta información se sintetiza en la figura 15, en la que se presentan proveedores, insumos, productos y usuarios de cada línea de procesos tanto administrativos como misionales y de apoyo con el fin de presentarlos a los responsables de los procesos en la empresa de calzado y dar a entender la interacción general de cada uno de los procesos.


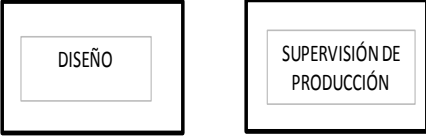

	PROVEEDORES	INSUMOS	PROCESOS			PRODUCTOS	USUARIOS
PROCESO ADMINISTRATIVO	Supervisor producción	Control Operativo				Soportes contables	Gerencia
	Diseñador	Línea de Productos				Control de ventas	Gerencia
		Informe de Ventas				Selección y capacitación	Gerencia
PROCESO MISIONAL	Asesor Comercial	Estrategias de comercialización				Línea de productos	Supervisión de producción
	Asesor Comercial	Informe de ventas				Control operativo	Talento humano
	Supervisor producción	Control Operativo				Informe de ventas	Despacho
PROCESO DE APOYO	Supervisor producción	Control Operativo				Estrategias de comercialización	Gerencia
	Asesor Comercial	Informe de Ventas para control de despacho				Control de inventario	Supervisión de producción
						Informe de ventas	Contabilidad - Supervisor producción - Despacho

Figura 15 . Caracterización de procesos administrativos, misionales y de apoyo actuales

Existe una segunda línea de procesos administrativos que son ejecutados principalmente por el gerente, sin embargo se ejecutan con base en la experiencia y las necesidades que se vayan presentando, no se encuentra registro de los mismos en la empresa de calzado ni documentos que soporten su adecuada caracterización, se hace necesario como parte del rediseño de los procesos su formalización, los procesos identificados son:

- Planeación
- Asignación de recursos
- Dirección y control

6. Rediseño de los procesos

El rediseño de los procesos administrativos propuestos consta de dos partes fundamentales, en primer lugar se presenta la propuesta general de rediseño de la tabla de procesos, en la cual se incluye una nueva línea de procesos denominado proceso gerencial, estos procesos se encuentran que son ejecutados por la gerencia general de forma intuitiva e informal, y que sin embargo constituye una labor importante dentro de la organización. En segundo lugar se presentan las mejoras propuestas a los procedimientos de acuerdo a las necesidades de mejora identificadas.

En el caso del proceso de facturación y cartera se parte del proceso lineal caracterizado y se incluye la necesidad de mejora manifestada por la gerencia de la empresa materializado en el registro de clientes y cartera así como la revisión de las políticas de crédito y cartera dentro del proceso, estas políticas se incluyen dentro de los procesos gerenciales que se proponen dentro del proceso general de planeación.

El proceso de talento humano se subdivide en dos subprocesos, uno de los cuales conserva la estructura principal de contratación y se propone un segundo subproceso denominado 'reclutamiento' el cual plantea actividades opcionales que definirá la subgerencia administrativa de acuerdo al programa de asignación de recursos, producto del proceso gerencial de asignación de recursos propuesto, y que están encaminados a disminuir la rotación de personal y mejorar la capacitación del personal operativo que labora en la empresa.

El proceso de contabilidad mantiene su estructura principal teniendo en cuenta que este proceso es realizado externamente a la empresa, que a la fecha no registra inconvenientes y no se

manifiesta interés por parte de la gerencia en el cambio del proceso tal cuál funciona en la actualidad.

Los subprocesos propuestos se incluyen en el manual de procesos y procedimientos del anexo 4.

6.1. Mapa general de procesos administrativos

El mapa general de procesos administrativos estructurado previamente se complementa con una nueva línea de procesos cuyo principal responsable es el gerente general de la empresa de Calzado Drako, y que a su vez provee los insumos para el desarrollo de la estrategia comercial y de producción de la empresa. Lo anterior implica la formalización de documentos en las que se plasmen las directrices para cada uno de los principales responsables de la empresa. La figura 15 presenta la propuesta de mapa de procesos administrativos propuesta, en la que se conservan la estructura principal identificada debido a que no se observan inconsistencias en la misma, y los cambios propuestos se reflejan en los procedimientos asociados según las necesidades de mejora identificadas.

	PROVEEDORES	INSUMOS	PROCESOS			PRODUCTOS	USUARIOS
PROCESO GERENCIAL	Contador	Estados de resultados	<div style="border: 1px solid black; padding: 5px; display: inline-block;">PLANEACIÓN</div> <div style="border: 1px solid black; padding: 5px; display: inline-block; margin-left: 20px;">ASIGNACIÓN DE RECURSOS</div> <div style="border: 1px solid black; padding: 5px; display: inline-block; margin-left: 20px;">DIRECCIÓN Y CONTROL</div>	Planes estratégicos	Gerencia Diseñador - Asesor Comercial Supervisor de Producción		
	Asesor Comercial	Informes de ventas		Planes de acción			
	Supervisor producción	Control operativo		Informes de control			
PROCESO ADMINISTRATIVO	Supervisor producción	Control operaciones	<div style="border: 1px solid black; padding: 5px; display: inline-block;">CONTABILIDAD</div> <div style="border: 1px solid black; padding: 5px; display: inline-block; margin-left: 20px;">FACTURACIÓN Y CARTERA</div> <div style="border: 1px solid black; padding: 5px; display: inline-block; margin-left: 20px;">TALENTO HUMANO</div>	Soportes contables	Gerencia		
	Diseñador	Línea de productos		Control de ventas	Gerencia		
		Informe de Ventas		Selección y capacitación	Gerencia		
PROCESO MISIONAL	Asesor Comercial	Estrategia de comercializaci	<div style="border: 1px solid black; padding: 5px; display: inline-block;">DISEÑO</div> <div style="border: 1px solid black; padding: 5px; display: inline-block; margin-left: 20px;">SUPERVISIÓN DE PRODUCCIÓN</div>	Línea de productos	Supervisor de Producción		
	Asesor Comercial	Informe de Ventas		Control operativo	Talento Humano		
	Supervisor producción	Control operativo		Informe de ventas	Despacho		
PROCESO DE APOYO	Supervisor producción	Control operativo	<div style="border: 1px solid black; padding: 5px; display: inline-block;">VENTAS</div> <div style="border: 1px solid black; padding: 5px; display: inline-block; margin-left: 20px;">PROMOCIÓN</div> <div style="border: 1px solid black; padding: 5px; display: inline-block; margin-left: 20px;">DESPACHO</div>	Estrategias de comercializaci	Gerencia		
		Informe de ventas para control de despacho		Control de inventario	Supervisor de Producción		
	Asesor Comercial			Informe de ventas	Contabilidad - Supervisión de Producción - Despacho		

Figura 16 . Reestructuración de procesos administrativos

6.1.1 Proceso de planeación

El proceso de planeación propuesto se centra en la planeación financiera de la empresa, de forma tal que procure mantener el equilibrio económico en todos los niveles de la empresa. Como principal suministro tiene los estados de resultados y la información contable general; de igual forma los informes de ventas son sustento para este proceso dado que permite analizar las perspectivas de ventas a corto y mediano plazo que son los que van a sustentar los recursos necesarios. El principal producto de este resultado es el plan estratégico en el que se establezcan los lineamientos generales a mediano plazo, documento sustenta a su vez el proceso de asignación de recursos a cargo de la misma gerencia.

6.1.2 Proceso de asignación de recursos

El proceso de asignación de recursos tiene como principal finalidad definir las partidas presupuestales para cada uno de los procesos misionales y de apoyo. Los insumos de este proceso corresponden a los informes de supervisión y control, línea de productos y comercialización, de igual forma este proceso se soporta sobre el documento del plan estratégico desarrollado por la gerencia y los datos suministrados por el departamento de contabilidad. El resultado de este proceso son los planes de acción en el que se especifica a cada departamento las acciones a ejecutar a mediano y corto plazo, los recursos disponibles y su asignación en el tiempo.

6.1.3 Proceso de dirección y control

El proceso de dirección y control tiene como finalidad definir y revisar los estándares para medir el desempeño general de la empresa, así como corregir las desviaciones y garantizar que se realice la planeación. Este proceso cierra el ciclo P-H-V-A, tiene como suministro los documentos de planes estratégicos y planes de acción así como los soportes de registro y control de los procesos misionales y de apoyo de la empresa de calzado. Como producto se obtiene los informes de control, que deben ser integrados al plan estratégico y de asignación de recursos.

Los resultados de los procesos administrativos deben ser comunicados en general a todos los estamentos de la empresa de calzado con el fin de lograr la alineación de esfuerzos que facilite alcanzar los objetivos propuestos desde la gerencia y sean atendidos los requerimientos de los responsables de ejecutar los procesos administrativos, misionales y de apoyo de la empresa.

7. Manual de procesos y procedimientos

Los procesos y los procedimientos de gestión, conforman uno de los elementos principales para la implementación de un Sistema de Control Interno, por lo cual, el plasmarlos en manuales prácticos sirven como mecanismo de consulta permanente por parte de todos empleados y responsables de los procesos, permitiéndoles un mayor desarrollo en la búsqueda del Autocontrol.

Teniendo en cuenta lo anterior, se propone la estructura del presente Manual de Procesos y Procedimientos, en el cual se define la gestión que agrupa los principales procesos y subprocesos administrativas dentro de la empresa de Calzado Drako.

La funcionalidad del Manual, es permitir iniciar en la estructuración de tareas y procedimientos por área vinculada, así como, la información relacionada, sean totalmente auditables, para atender a los requerimientos de cualquier proceso de verificación dentro del ciclo de mejora continua en que se pretende encaminar a la empresa de Calzado Drako.

Como parte del Manual de procesos y Procedimientos se debe tener la información clara y precisa de los fundamentos organizacionales, así como una descripción el lenguaje utilizado, el objetivo, la justificación y la metodología del Manual de Procedimientos.

7.1. Estructura interna

Se refiere a la descripción clara, precisa y esquemática de la organización interna de la empresa de Calzado Drako, en otras palabras, de su organigrama funcional

7.2. Misión

Corresponde a la razón de ser o el deber ser de la organización. Debe ser difundida y compartida por todos y sirve para orientar las acciones por desarrollar.

7.3. Visión

Corresponde a la proyección hacia el futuro de la empresa, por tanto es importante como referente que sea incluido en el manual de procesos.

7.4. Simbología utilizada

Para una mayor comprensión de la representación general de los procesos, a continuación se representa gráficamente la simbología utilizada en la representación de los mismos.

7.5. Objetivo del manual

El objetivo del manual de proceso se incluye de forma clara y concisa con el fin de que sea comprendida su importancia por los usuarios del mismo.

7.6. Justificación del manual

Corresponde a la razón principal que motiva la elaboración del manual de procesos y procedimientos.

7.7. Metodología

Corresponde a la metodología de desarrollo del manual de procesos y procedimientos, se deja registro de la metodología con el fin de orientar la revisión de futuras versiones del manual o la revisión y complementación de la propia metodología de desarrollo.

7.8. Mapa general de procesos

En el mapa general de procesos se incluyen los procesos generales que se llevan a cabo en la empresa de Calzado Drako, entre ellos los gerenciales, administrativos, misionales y de apoyo, y se resalten la figura 19 aquellos sobre los que tiene injerencia el presente manual de Procesos.

7.9. Descripción por proceso

7.9.1 Objetivo por proceso

Describe el propósito del conjunto de actividades del proceso.

7.9.2 Responsable del proceso

Se indica específicamente el, o los responsables del proceso, en caso de que haya un profesional o técnico específico se indica el cargo que ocupa en la empresa.

7.9.3 Proveedores

Corresponde al listado específico de las dependencias que deben suministrar la información para el desarrollo del proceso. Puede ser complementado con el responsable específico como cargo y nombre, en este último caso se debe realizar una actualización permanente de este ítem.

7.9.4 Entradas

Corresponde al listado de documentos y/o información suministrada por los proveedores para la ejecución correcta del proceso.

7.9.5 Actividades del proceso

Este enunciado consiste en las actividades generales que se lleva a cabo durante el proceso en cuestión, estas actividades se representan por medio de flujogramas que proporcionan a su vez información sobre los puntos de control de las actividades, el tiempo de ejecución y la relación de formatos, si aplican, para la actividad.

7.9.6 Salidas

Corresponde al listado de documentos y/o información que resulta de la ejecución del proceso.

7.9.7 Clientes

Corresponde al listado específico de las dependencias a las que se debe suministrar la información resultado del proceso. Puede ser complementado con el responsable específico como cargo y nombre, en este último caso se debe realizar una actualización permanente de este ítem.

8. Indicadores de seguimiento a la implementación

8.1. Incremento de la utilidad

Este indicador de resultado refleja en forma directa y general los resultados del proceso gerencial de planeación y engloba los resultados tangibles de las medidas de reducción de costos, disminución de rotación de personal, incremento de ventas, entre otros.

Este indicador tomará como base la información de estado de resultados procedentes del área contable de la empresa.

La fórmula de cálculo del indicador es la siguiente:

$$\text{Incremento de la utilidad (\%)} = \left(\frac{\text{Utilidad periodo actual}}{\text{Utilidad periodo anterior}} \right) * 100$$

No.	INDICADOR	ESTRUCTURA DEL INDICADOR	
1	Incremento de la Utilidad	Formula:	Utilidad del proceso actual Vs Utilidad del proceso anterior
		Objetivo:	Medir en terminos generales los impactos de la planeación por cada periodo de medición
		Meta:	10%
		Fuente:	Estado de resultados - Proceso contable
		Responsable de Medición:	Contador público
		Responsable de Resultados:	Gerente
		Unidad de medida:	Porcentaje
		Periodicidad:	Mensual

Figura 17 . Cuadro resumen de indicador Incremento de la utilidad

8.2. Crecimiento de las ventas

Este indicador de resultado refleja en forma directa y general los resultados del proceso gerencial de planeación con las directrices impartidas al proceso de mercadeo y ventas así como los resultados de mejora en la calidad de productos. El objetivo de este indicador es tener información sobre el impacto de los productos en el mercado y estimar la relación existente entre utilidades y ventas, así como estimar el impacto de la estrategia comercial de la empresa.

La fórmula de cálculo del indicador es la siguiente:

$$\text{Crecimiento de las ventas (\%)} = \left(\frac{\text{Ingresos ventas periodo actual}}{\text{Ingresos ventas periodo anterior}} \right) * 100$$

No.	INDICADOR	ESTRUCTURA DEL INDICADOR	
2	Crecimiento de las ventas	Formula:	Ingresos ventas periodo actual Vs Ingresos ventas periodo anterior
		Objetivo:	Medir el crecimiento de las ventas
		Meta:	10%
		Fuente:	Informe ventas
		Responsable de Medición:	Gerente
		Responsable de Resultados:	Jefe de mercadeo y ventas
		Unidad de medida:	Porcentaje
		Periodicidad:	Mensual

Figura 18 . Cuadro resumen de indicador Crecimiento de las ventas

8.3. Cumplimiento porcentual de programa de asignación

Este indicador de resultado indica el porcentaje de asignación de recursos con relación al monto asignado a cada uno de los programas de inversión definidos en el programa semestral de asignación producto del proceso gerencial de asignación de recursos.

Este indicador se realizará mensualmente y se medirá de forma incremental periodo a periodo, es decir, se tomará en cuenta la ejecución presupuestal acumulada.

La fórmula de cálculo del indicador es la siguiente:

$$\text{Incremento de la utilidad (\%)} = \left(\frac{\sum \text{Asignación por cada periodo}}{\text{Asignación presupuestal semestral}} \right) * 100$$

No.	INDICADOR	ESTRUCTURA DEL INDICADOR	
3	Cumplimiento porcentual del programa de asignación	Formula:	Sumatoria de asignación o inversión acumulada Vs Asignación presupuestal semestral
		Objetivo:	Medir el porcentaje de cumplimiento del plan de inversiones y asignaciones.
		Meta:	100%
		Fuente:	Plan de asignaciones - Libros contables
		Responsable de Medición:	Contador público
		Responsable de Resultados:	Gerente
		Unidad de medida:	Porcentaje
		Periodicidad:	Mensual

Figura 19 . Cuadro resumen de indicador Cumplimiento porcentaje programa de asignación

8.4. Desperdicio de material

Este indicador de resultado indica el impacto de las medidas del plan de control de procesos producto del proceso gerencial de dirección y control.

El indicador *desperdicio de material* se puede relacionar a su vez con el impacto y los resultados de los programas de capacitación e incentivos para la disminución de la rotación de personal.

El indicador se evaluará mensualmente, teniendo en cuenta la alta rotación de personal que presenta la empresa en la actualidad, sin embargo su periodo de evaluación se puede realizar a mediano plazo de forma trimestral.

La fórmula de cálculo del indicador es la siguiente:

$$\text{Desperdicio de material (\%)} = \left(\frac{\text{Precio de material desperdiciado}}{\text{Precio de materia prima}} \right) * 100$$

No.	INDICADOR	ESTRUCTURA DEL INDICADOR	
4	Desperdicio de material	Formula:	Precio de material desperdiciado Vs Precio material materia prima
		Objetivo:	Medir el porcentaje de desperdicio de materia prima
		Meta:	5%
		Fuente:	Contabilidad de costos - Informe de producción
		Responsable de Medición:	Jefe de procesos y desarrollo de productos
		Responsable de Resultados:	Jefe de procesos y desarrollo de productos
		Unidad de medida:	Porcentaje
		Periodicidad:	Mensual

Figura 20 . Cuadro resumen de indicador Desperdicio de material

8.5. Estado de cartera

Este indicador de resultado indica el impacto de las medidas de control de cartera de la empresa.

Este indicador debido a su impacto en el flujo de efectivo de la empresa se realizará con una periodicidad semanal. Se espera un comportamiento fluctuante para este indicador, por lo que los niveles esperados para este indicador se establecen en un rango saludable que puede variar en el tiempo y que debe ser indicado por la gerencia.

La fórmula de cálculo del indicador es la siguiente:

$$\text{Estado de cartera (\%)} = \left(\frac{\text{Monto de cartera periodo actual}}{\text{Monto de cartera periodo anterior}} \right) * 100$$

No.	INDICADOR	ESTRUCTURA DEL INDICADOR	
5	Estado de cartera	Formula:	Monto de cartera periodo actual Vs Monto de cartera periodo anterior
		Objetivo:	Medir el estado de la cartera
		Meta:	Rango definido por la gerencia
		Fuente:	Informe de cartera
		Responsable de Medición:	Jefe de mercadeo y ventas
		Responsable de Resultados:	Asesor comercial
		Unidad de medida:	Porcentaje
		Periodicidad:	Semanal

Figura 21 . Cuadro resumen de indicador Estado de cartera

8.6. Periodo de retorno de cartera

Este indicador de resultado indica el impacto de la gestión de cartera y se interpreta como el tiempo promedio en semanas que se tarda en recuperar una cantidad de pesos.

Este indicador en conjunto con el indicador *Estado de Cartera* permite determinar las acciones a tomar con relación a los clientes y sirve de forma directa a la generación de las políticas de crédito de la empresa

La fórmula de cálculo del indicador es la siguiente:

$$\text{Periodo de retorno de cartera (\%)} = \frac{\sum_1^n \frac{\text{Monto individual de cartera}}{\text{Tiempo de recaudo (sem)}}}{n}$$

No.	INDICADOR	ESTRUCTURA DEL INDICADOR	
6	Periodo de retorno de cartera	Formula:	Sumatoria de monto individual de cartera Vs Tiempo de recaudo en semanas+1/numero de deudores
		Objetivo:	Medir el tiempo promedio para recuperar la cartera
		Meta:	\$500.000/semana
		Fuente:	Informe de cartera
		Responsable de Medición:	Jefe de mercadeo y ventas
		Responsable de Resultados:	Asesor comercial
		Unidad de medida:	Pesos por unidad de tiempo (semanas)
		Periodicidad:	mensual

Figura 22 . Cuadro resumen de indicador Periodo de retorno de cartera

8.7. Rotación de personal

Este indicador de muestra el grado de rotación de personal operativo de la empresa con relación al personal base necesario para mantener la producción promedio de la empresa. Mantener una baja rotación incide en la mejora de la calidad del producto y disminución en los costos asociados a liquidaciones.

El indicador es un indicador de impacto del proceso administrativo de Talento Humano e indica la eficacia de las estrategias implementadas para disminuir la rotación de personal e incrementar su nivel de satisfacción y capacitación.

La fórmula de cálculo del indicador es la siguiente:

$$\text{Rotación de personal (\%)} = \left(\frac{\text{Número de personas vinculadas a la empresa}}{\text{Número de personas base}} \right) * 100$$

No.	INDICADOR	ESTRUCTURA DEL INDICADOR	
7	Rotación de personal	Formula:	Número de personas vinculadas por periodo Vs Número de personas base
		Objetivo:	Estimar el grado de rotación del personal
		Meta:	20%
		Fuente:	Nómina
		Responsable de Medición:	Supervisor de producción
		Responsable de Resultados:	Gerente
		Unidad de medida:	Porcentaje
		Periodicidad:	Semestral

Figura 23 . Cuadro resumen de indicador Rotación de personal

9. Conclusiones

La empresa de Calzado Drako cuenta con un vasta experiencia a nivel tanto de producción como administrativo, sin embargo el conocimiento se encuentra concentrado en mayor medida a nivel de gerencia, donde muchos de los procesos se realizan de forma intuitiva, lo anterior no quiere decir que sea desacertada, sin embargo, este hecho no permite el seguimiento a los procesos ni la evidencia necesaria iniciar procesos de mejora continua. Se encuentra a su vez poca memoria corporativa en la parte operativa, dado la gran cantidad de rotación del personal operario y que esta función recae principalmente sobre la supervisión.

El proceso administrativo de contabilidad ha resultado ser el más estable entre la caracterización y el rediseño de entre todos los procesos administrativos debido a su naturaleza rigurosa, el hecho de que se realice de forma externa a la empresa, y que sus resultados son muy concretos. A partir del ejercicio se ha evidenciado la importancia de sus resultados en la planeación a mediano y largo plazo de la empresa por lo que se han relacionado sus productos con los procesos de planeación propuestos.

La formalización de los procesos administrativos resultado del presente proyecto ha permitido por una parte hacer visible los procesos administrativos que se adelantan en la empresa, generar herramientas para el seguimiento de sus resultados y sentar una base para el establecimiento de procesos productivos no incluidos en el presente proyecto.

Durante el proceso de desarrollo del presente proyecto se evidenció que la formalización de los procesos y la estructuración del Manual de Procesos y Procedimientos administrativos han permitido socializar y transmitir el conocimiento la empresa de forma más fluida entre los responsables de los procesos al involucrarlos a todos en su concepción.

10. Recomendaciones

A nivel general el proceso contable y libros contables de la empresa se encuentran bien organizados, sin embargo se recomienda la automatización de la contabilidad y el registro de facturación y cartera con el fin de agilizar los reportes que soportan el seguimiento de los indicadores propuestos.

Se recomienda tomando como referencia la experiencia de la reingeniería de los procesos administrativos continuar el trabajo adelantado para los procesos misionales y de apoyo con el fin de integrar todos los niveles de procesos en el manual de procesos y procedimientos.

Los resultados obtenidos en el presente trabajo deben revisarse y complementarse periódicamente con el fin de mantener actualizado el manual que refleje la mejora continua con que se ha comprometido la empresa de Calzado Drako.

11. Anexos

11.1. Anexo 1. Registro fotográfico

Instalaciones físicas de la empresa del Calzado Drako



Jornadas de validación. Subgerente Administrativo – Supervisor de producción



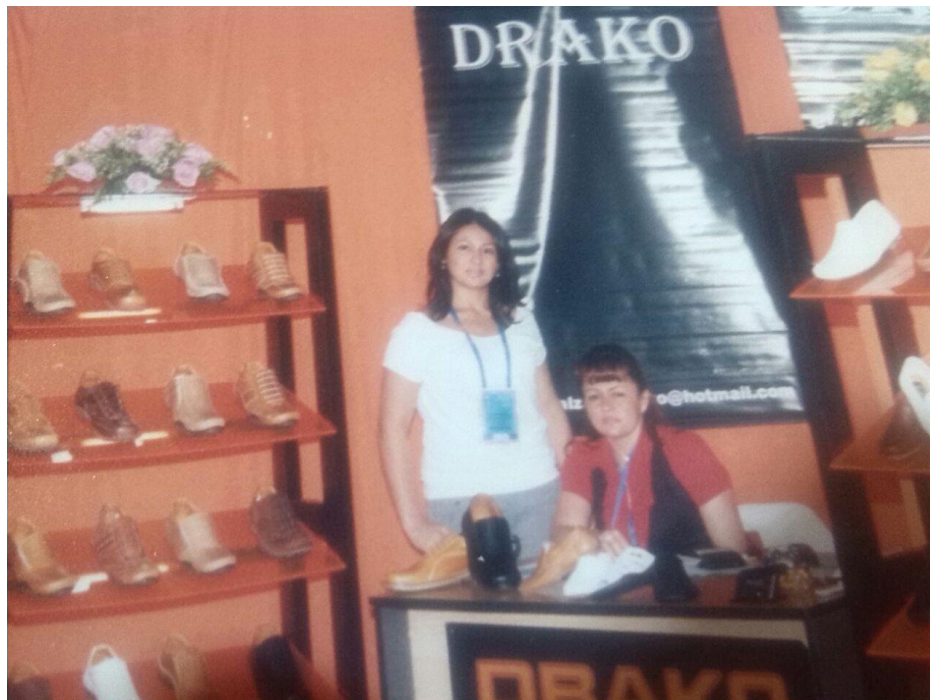
Jornadas de validación. Subgerente Administrativo – Supervisor de producción



Jornadas de validación. Contadora




Jornadas de validación. Mercadeo y Ventas – Facturación y Cartera



11.2. Anexo 2. Levantamiento de información de procesos

ÁREA ADMINISTRATIVA Y FINANCIERA. Facturación y cartera

Ficha de levantamiento (parte 1)


	PROCESO	Área administrativa y financiera
	PROCEDIMIENTO	Facturación y Cartera
	PERIODICIDAD	Diaria
	FECHA DE REGISTRO	2 de junio de 2014
INTERROGANTE	DESCRIPCION	
¿QUÉ SE HACE?	Consiste en la elaboración de facturación legal de las ventas y recudo de consignaciones.	
¿PARA QUÉ SE HACE?	Esto se hace con el fin de llevar registros contables que generen una actividad económica legal y el control de ventas y ganancias de la misma.	
¿QUIÉN LO HACE?	Gerente y administrador.	
¿CÓMO SE HACE?	La facturación se hace de manera manual siguiendo el consecutivo que nos genera la DIAN como regímen común, la Cartera se realiza también de forma manual, se llevan libros de control de facturación y consignaciones, de igual forma.	

Ficha de levantamiento (parte 2)

	Se hace la debida comunicacion con el cliente,
¿CON QUÉ SE HACE?	Se realiza de manera manual.
¿CUÁNTO TARDA?	Esta actividad se realiza Semanal-Diaria pues depende si hay despachos programados para el dia, por lo general se hacen dos despachos Semercales, y en cartera se recopila cada tres dias con los datos bancarios.

ÁREA ADMINISTRATIVA Y FINANCIERA. Talento Humano

Ficha de levantamiento (parte 1)

	PROCESO	Area administrativa y financiera
	PROCEDIMIENTO	Talento Humano
	PERIODICIDAD	Trimestral
	FECHA DE REGISTRO	2 de Junio de 2014
INTERROGANTE	DESCRIPCION	
¿QUÉ SE HACE?	En esta area se hace reclutamiento y Contratación del personal Calificado para Ceder Uno de nuestros procesos.	
¿PARA QUÉ SE HACE?	La Contratación se lleva a cabo Según las líneas de producción que se van a desarrollar en cada semestre, Por lo general se hace trimestral debido a la clase Socioeconomica que desarrolla este tipo de labores, lo que genera una deserción laboral significativa anualmente.	
¿QUIÉN LO HACE?	Administrador	
¿CÓMO SE HACE?	Se hacen convocatorias a través de Vanguardia liberal, posteriormente se toman los datos personales del interesado y se empieza el periodo de prueba que en este caso es de un día, si la persona presenta buenas habilidades y rendimiento se procede a la contratación y verificación de referencias.	

Ficha de levantamiento (parte 2)

¿CON QUÉ SE HACE?	En esta empresa se manejan dos modalidades de trabajo, presencial y a domicilio, presencial para el área de corte, montado, enselado y emplantillado, a domicilio para el área de troquelado y quermión, el personal cuenta con sus debidas herramientas de trabajo, la empresa solo brinda las materias primas necesarias para la fabricación
¿CUÁNTO TARDA?	El tiempo de reclutamiento es subjetivo, ya que dependiendo del cargo puede tardar de una semana a un mes.

ÁREA ADMINISTRATIVA Y FINANCIERA. Contabilidad

Ficha de levantamiento (parte 1)


DRAKO	PROCESO	Area administrativa y financiera
	PROCEDIMIENTO	Contabilidad
	PERIODICIDAD	Mensual
	FECHA DE REGISTRO	2 de Junio 2014
INTERROGANTE	DESCRIPCION	
¿QUÉ SE HACE?	Se lleva un control de todo aquello que pertenece a la empresa (activos) así como de las deudas y obligaciones (Pasivos) y la inversión de los socios y sus resultados (Perdidas y ganancias).	
¿PARA QUÉ SE HACE?	Es una herramienta que permite tomar decisiones como ofrecer mayores y menores plazos para ventas a crédito, inversiones, si hay necesidad de préstamos bancarios o existe alguna opción mejor, además de que también sirve para la determinación correcta del pago de los impuestos.	
¿QUIÉN LO HACE?	Contador Público	
¿CÓMO SE HACE?	Se lleva a cabo a través de balances, libros contables y estados de resultados.	

Ficha de levantamiento (parte 2)

¿CON QUÉ SE HACE?	Se hace con toda la información mensual de compras y ventas de la empresa
¿CUÁNTO TARDA?	No se lleva control como tal de la actividad.

11.3. Anexo 3. Levantamiento de oportunidades de mejora

Ficha de levantamiento (parte 1)

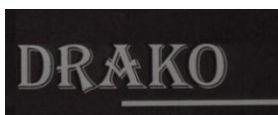
	CALZADO DRAKO			Código	001
	FORMATO DE REGISTRO			Versión	2
	IDENTIFICACION OPORTUNIDADES DE MEJORA			Fecha	1 agosto 2016
			Página	10	
NOMBRE DEL PROCESO, PROCEDIMIENTO O TRÁMITE	TIPO			SITUACION ENCONTRADA / OPORTUNIDAD DE MEJORA	FUENTE
	PROCESO	SUBPROCESO	PROCEDIMIENTO		
Facturación y Cartera	X			En esta area de la empresa se establecen unos plazos de pago con los clientes los cuales no se respetan lo que genera que no haya flujo de efectivo suficiente para la compra de materias primas.	Gerente
Talento Humano	X			No se consigue mano de obra calificada	Supervisor de Producción y Gerente
Talento Humano	X			El personal que se contrata no obra mas de tres meses	Gerente

Ficha de levantamiento (parte 1)

Talento Humano	X		La Vacación y desvinculación del personal es bastante alta. Costos lo más que se genera los más costos para la empresa de liquidaciones.	Gerente
Producción		X	El personal no quiere cumplir con los horarios estipulados y se basan en fechas de temporada donde la oferta de trabajo es muy alta.	Supervisor de Producción Gerente
Talento Humano	X		La falta de educación en los empleados genera conflictos interpersonales a la hora de hacer un trabajo.	Gerente

11.4. Anexo 4. Manual de Procesos y Procedimientos

CALZADO DRAKO
Nit. 63.994.774-0



MANUAL DE PROCESOS Y PROCEDIMIENTOS

Versión 1.0

Bucaramanga, octubre de 2013

Referencias

- Centro de Estudios Superiores. (2010). *ADA consultors*. Recuperado el 20 de Febrero de 2014, de www.iusc.es/recursos/gesproy/pert
- Centro de ingeniería de la calidad. (2010). *Metodología para la solución de problemas Ciclo Deming de la Calidad PHVA*. Cali: Centro de ingeniería de la calidad.
- Arcila, M. (2013). *Diseño de un sistema de indicadores de gestión basado en el cuadro de mando integral (Balanced Scorecard) para la empresa Centroabastos, Central de Abastos de Bucaramanga S.A.* Bucaramanga: Universidad Industrial de Santander.
- Camargo, P., & Saenz, S. (2004). *Análisis, redefinición y diseño de un sistema de indicadores de gestión para los procedimientos de la sección de servicios integrales de salud y desarrollo psicosocial de la división de bienestar universitarios de la Universidad Industrial de Santander*. Bucaramanga: Universidad Industrial de Santander.
- CONESA, J. (2007). *cuando la mejora se hace realidad*. España: COGITI.
- Consejo municipal de Bucaramanga. (2002). Acuerdo No. 030 de 2002 de creación del Instituto Municipal de Empleo y Fomento Empresarial del Municipio de Bucaramanga., (págs. 1-15). Bucaramanga.
- corporación ventures. (2001). *Corporación ventures*. Recuperado el 24 de febrero de 2014, de www.ventures.com.co
- IMEBU, I. M. (19 de Diciembre de 2002). *IMEBU*. Recuperado el 20 de Febrero de 2014, de www.imebu.gov.co
- La Verde, A. (2013). *Estructuración y planeación de los procesos a desarrollar dentro del programa capital semilla, IMEBU*. Bucaramanga: Universidad Pontificia Bolivariana.
- Mantilla, M., & Ruiz, J. (2007). *Diseño de un sistema de indicadores de gestión para el monitoreo de la calidad del servicio de odontología de la Institución Prestadora de Servicios de Salud de la Universidad Santo Tomas (IPS-USTA) de la ciudad de Bucaramanga*. Bucaramanga: Universidad Santo Tomas.
- Rueda, C. (31 de Agosto de 2013). *IMEBU*. Recuperado el Febrero de 2014, de www.imebu.gov.co
- Sepulveda, M. (2010). *Logística con responsabilidad social*. Bogotá: Universidad de la Sabana.

Servicio nacional de aprendizaje. (2002). *Fondo emprender*. Recuperado el 24 de Febrero de 2014, de www.fondoemprender.com

SHAPIRO, J. (2004). *Herramientas de planificación estratégica*. Estados Unidos.

Universidad Nacional de Colombia. (2012). *Manual de Indicadores de proceso en el marco del sistema de mejor gestión un SIMEGE. Evaluación, medición, control y seguimiento*. Bogotá: Universidad Nacional de Colombia.

Lista de figuras

<i>Figura 1</i> . Organigrama de Calzado Drako. Fuente: Calzado Drako	22
<i>Figura 2</i> . Cuadro empleados por área organizacional. Fuente: Calzado Drako. *Empleados de tiempo parcial.....	22
<i>Figura 3</i> . Metodología propuesta para la mejora de procesos a partir de su modelado (Alarcon et al., 2010).	25
<i>Figura 4</i> . Diagrama de ciclo PHVA.....	27
<i>Figura 5</i> . Principales símbolos usados para representar la red de actividades.....	30
<i>Figura 6</i> . Ciclo metodológico para el desarrollo del proyecto.....	38
<i>Figura 7</i> . Aparte modelado del proceso actual. Fuente (Alarcon et al., 2010).....	39
<i>Figura 8</i> . Representación mapa de procesos. Fuente (Departamento Administrativo para la Función Pública, 2013, p.37).....	40
<i>Figura 9</i> . Representación de procedimientos. Fuente (Alcaldía Mayor de Bogotá, 2013, p.61).....	41
<i>Figura 10</i> . Ficha de levantamiento de información de procesos	43
<i>Figura 11</i> . Ficha de levantamiento de información de oportunidades de mejora	44
<i>Figura 12</i> . Caracterización procedimiento contabilidad.....	47
<i>Figura 13</i> . Caracterización procedimiento contratación y talento humano	50
<i>Figura 14</i> . Caracterización proceso facturación y cartera	52
<i>Figura 15</i> . Caracterización de procesos administrativos, misionales y de apoyo actuales.....	53
<i>Figura 15</i> . Reestructuración de procesos administrativos.....	57
<i>Figura 20</i> . Cuadro resumen de indicador Incremento de la utilidad	63

<i>Figura 21</i> . Cuadro resumen de indicador Crecimiento de las ventas	64
<i>Figura 22</i> . Cuadro resumen de indicador Cumplimiento porcentaje programa de asignación	65
<i>Figura 23</i> . Cuadro resumen de indicador Desperdicio de material	66
<i>Figura 24</i> . Cuadro resumen de indicador Estado de cartera.....	67
<i>Figura 25</i> . Cuadro resumen de indicador Periodo de retorno de cartera	68
<i>Figura 26</i> . Cuadro resumen de indicador Rotación de personal	69