

**UNIVERSIDAD PANAMERICANA**

Facultad de Ciencias Económicas

Licenciatura en Administración de Empresas



**Estandarización de procesos para el mejor rendimiento del personal  
administrativo de la empresa LLANGLOSA, El Salvador**  
(Tesis de Licenciatura)

José María González Rivas

Guatemala, abril 2016

**Estandarización de procesos para el mejor rendimiento del personal  
administrativo de la empresa LLANGLOSA, El Salvador**  
(Tesis de Licenciatura)

José María González Rivas

Lic. Josué Roberto Zabala Vásquez (**Asesor**)

Licda. Ingrid Arroyo de Núñez (**Revisora**)

Guatemala, abril 2016

## **Autoridades de la Universidad Panamericana**

M. Th. Mynor Augusto Herrera Lemus

**Rector**

Dra. Alba Araceli Rodríguez Bracamontes de González

**Vicerrectora Académica**

M.A. César Augusto Custodio Cobar

**Vicerrector Administrativo**

EMBA. Adolfo Noguera Bosque

**Secretario General**

## **Autoridades de la Facultad de Ciencias Económicas**

M.A. César Augusto Custodio Cobar

**Decano**

M.A. Ronaldo Girón

**Vice Decano**

M Sc. Samuel Aron Zabala Vásquez

**Coordinador**



**UNIVERSIDAD  
PANAMERICANA**

*"Sabiduría ante todo, adquiere sabiduría"*

**REF.:C.C.E.E.ACCA.ADMON.A03-PS.010.2016**

**LA DECANATURA DE LA FACULTAD DE CIENCIAS ECONÓMICAS  
GUATEMALA, 31 DE MARZO DE 2016  
ORDEN DE IMPRESIÓN**

**Tutor:** Licenciado Josué Roberto Zabala Vásquez

**Revisor:** Licenciada Ingrid Arroyo de Núñez

**Carrera:** ACCA Administración de Empresas

**Tesis titulada: "ESTANDARIZACIÓN DE PROCESOS PARA EL MEJOR RENDIMIENTO DEL PERSONAL ADMINISTRATIVO DE LA EMPRESA LLANGLOSA, EL SALVADOR"**

**Presentada por:** José María González Rivas

Decanatura autoriza la impresión, como requisito previo a la graduación profesional.

**En el grado de:** Licenciado

  
M.A. César Augusto Custodio Cobar  
Decano  
Facultad de Ciencias Económicas

Tutor: Josué Roberto Zabala Vásquez  
Título: Licenciado en Administración de Empresas

No. Teléfono cel. 5018 7578  
E-mail: josuezabala@gmail.com

Guatemala, 31 de octubre de 2015

Señores  
Facultad de Ciencias Económicas  
Universidad Panamericana  
Ciudad

Estimados señores:

En relación al proyecto de Tesis titulado: **Estandarización de procesos para el mejor rendimiento del personal administrativo de la empresa LLANGLOSA El Salvador.** Realizado por: José María González Rivas, carné número 201501148, estudiante del programa de Actualización y Cierre Académico –ACA– de Administración de Empresas; he procedido a la tutoría de la misma observando que cumple con los requerimientos establecidos en la reglamentación de Universidad Panamericana.

De acuerdo con lo anterior, considero que la misma cumple con los requisitos para continuar con el proceso, por lo tanto doy el dictamen de aprobado, con la nota de ochenta y siete (87) puntos de cien (100).

Al ofrecerme para cualquier aclaración adicional, me suscribo de ustedes.



Lic. Josué Roberto Zabala Vásquez  
Administrador de Empresas  
Col. 15017

Guatemala, 28 de noviembre 2015

Señores  
Facultad de Ciencias Económicas  
Universidad Panamericana  
Ciudad

Estimados señores:

En virtud de que la Práctica Empresarial Dirigida –PED- con el tema **“Estandarización de procesos para el mejor rendimiento del personal administrativo de la empresa LLANGLOSA El Salvador”** presentado por el estudiante José María González Rivas, carnet 201501148 previo a optar al grado Académico de “Licenciado en Administración de Empresas” cumple con los requisitos técnicos y de contenido establecidos por la Universidad Panamericana, se extiende el presente dictamen para que continúe con el proceso correspondiente.

Atentamente,

A handwritten signature in blue ink, consisting of a large, rounded 'O' shape followed by a vertical line and a small horizontal stroke at the bottom right.

Ingrid de Núñez  
Licenciada en Administración de Empresas  
Revisora

# Contenido

<b>Resumen</b>	i
<b>Introducción</b>	ii
<b>Capítulo 1</b>	
Marco Contextual	01
1.1 Antecedentes	01
1.2 Planteamiento del problema	15
1.3 Pregunta de investigación	15
1.4 Justificación del problema	16
1.5 Objetivos de investigación	16
1.5.1 Objetivo General	16
1.5.2 Objetivos Específicos	16
1.6 Alcances y límites de la investigación	17
<b>Capítulo 2</b>	
Marco Conceptual	18
<b>Capítulo 3</b>	
Marco Metodológico	23
3.1 Tipo de investigación	23
3.2 Sujetos de investigación	23
3.3 Instrumentos de recopilación de datos	23
<b>Capítulo 4</b>	
Diseño de la investigación	24
4.1 Programa de actividades de investigación	24
4.2 Cronograma de investigación	24
4.3 Muestreo	25

4.4 Presentación de los resultados	25
4.5 Análisis de los resultados	39
4.6 Conclusiones de la investigación	40
<b>Capítulo 5</b>	
Propuesta de solución a la problemática	41
5.1 Introducción	41
5.2 Justificación	41
5.3 Objetivos de la propuesta	42
5.4 Desarrollo de la propuesta	43
5.5 Programa de implementación	45
5.6 Presupuesto de la propuesta	46
<b>Conclusiones</b>	47
<b>Referencias</b>	49
<b>Anexos</b>	50



## **Lista de cuadros**

Relatividad competitiva	03
Importaciones por país	05
FODA	14
Programa de actividades de investigación	24
Cronograma de investigación	24

## **Resumen**

En el capítulo 1 del presente trabajo se pueden encontrar datos generales de la empresa en la cual se desarrolló el presente caso, así como información importante para conocer el giro de negocio al que se dedica. También da a conocer cómo se encuentra organizada, su control interno, podremos ver como se encuentra administrada la información financiera y contable, sin embargo no será posible entrar a detalles numéricos de las mismas, magnitud en cuanto al número de empleados y la gestión de recursos humanos, su clima laboral y cultura organizacional, ambiente de trabajo, y en cierta forma, como actualmente se están llevando sus procesos y la interrelación de los mismos.

Será interesante para el lector conocer en el análisis de la industria, como interactúan las cuatro fuerzas de intervención del mercado bajo la teoría de Michael Porter, observando su nivel de rivalidad competitiva, el poder de negociación de los proveedores, poder de negociación de los clientes, las amenazas de nuevos competidores y de productos sustitutos.

Así mismo se podrá considerar la información obtenida en el diagnóstico, sobre la planeación, comercialización en términos de localización, planeación de ventas, la operación o gestión de ventas, la mezcla del producto, precio, plaza y promoción que ejecuta. Como los procesos de distribución, investigación y desarrollo. Y con ello determinar sus fortalezas, oportunidades, debilidades y amenazas que cuenta la empresa en dicho mercado.

En el capítulo 2, en el desarrollo del marco conceptual, se logrará dar soporte en base a los principios de la administración y el proceso administrativo, contar con una referencia sobre los autores de la administración. Se comprenderá la terminología apropiada que enriquecerá el conocimiento sobre las teorías que han aportado un legado a dicho proceso. Y éstos servirán para desarrollar el presente caso de una forma descriptiva.

## **Introducción**

En el presente trabajo se abordarán temas del proceso administrativo, se conocerá mediante la formulación de una interrogante, las necesidades reales de la organización y cómo darle prioridad a las diversas necesidades que una gestión administrativa requiere en un mercado altamente competitivo y la industria en la que está desarrollándose. Se ha podido obtener información sobre la situación actual en la industria donde se desempeña, veremos cómo actúan diferentes fuerzas de intervención del mercado y la necesidad de concentrar estrategias que le permitan subsistir. Pero lo más importante del presente caso será evaluar un principio fundamental, el administrar los procesos y procedimientos de forma adecuada, para ordenarse internamente y que esto le permita fortalecerse internamente, para luego concentrarse en sus estrategias hacia el mercado.

Se pretende dar respuesta a la incógnita de investigación mediante este proceso, el cual reflejará un aporte a la dirección, que le permita tomar las mejores decisiones por medio de este estudio y toda la fuente de información que se pueda aprovechar para generar cambios y/o acciones a corto plazo basada en la presente propuesta.

Este aporte académico puede servirle al lector como referencia en un futuro para la gestión administrativa y análisis de proyectos a nivel gerencial. El diseño de investigación proporciona pasos y procesos de forma metodológica para utilizarlos como marco de referencia sobre la situación, entorno y experiencias que suceden en la ejecución de la gestión administrativa, el recurso humano, tecnológico y procesos; que de una forma u otra, están relacionados para reflejar el buen funcionamiento de las organizaciones, como en este caso, podrán verse oportunidades que quizá en el diario vivir de las empresas, no se valoren como un fenómeno que afecte o favorezca el clima organizacional y los objetivos estratégicos planteados de la misma.

# Capítulo 1

## Marco Contextual

### 1.1 Antecedentes

#### 1.1.1 Datos generales de la empresa

Se procedió a entrevistar a personal administrativo de la empresa denominada Llantas Globales, S.A. de C.V., de aquí en adelante se denominará LLANGLOSA, donde su giro principal es el servicio de reencauche y venta de llanta nueva para la industria del transporte de carga y servicio colectivo de la ciudad de San Salvador. Actividad realizada en marzo del 2015; evidenciando que se encuentra legalmente constituida ante el Centro Nacional de Registro (CNR) con Matricula de Comercio, contando con Número de Identificación Tributaria, sin embargo no está actualizada ante el ministerio de trabajo en el cual se procede anualmente. Si cuenta con otros registros en el Instituto Salvadoreño del Seguro Social (ISSS), Afiliación del Fondo del Personal (AFP), y en el ministerio de economía ante la Dirección General de Estudios Estadísticos (DIGESTIC).

#### Aspectos de organización:

La empresa LLANGLOSA cuenta con Visión, Misión y Objetivos, sin embargo no se encuentran bien implementados o no se están viviendo a todo nivel y en el caso de los Objetivos solo ciertos departamentos lo conocen. Cuenta con planes, pero la mayoría están orientados al departamento de ventas. Se pudo obtener información relacionada a la carencia de Programas y Presupuestos; así como la falta de implementación y divulgación de Políticas y Normas, las cuales existen de forma teórica. LLANGLOSA está estructurada con Organigrama donde define claramente sus departamentos y secciones con las que cuenta. Existen algunos manuales para ciertos procesos y procedimientos, principalmente para el departamento de producción; sin embargo carece de manuales de puestos y atribuciones, como también de manuales de sistemas de control.

### Control interno:

Existe sistema de control interno implementado a un 90%, pero no cuenta con análisis y evaluación del sistema de control interno, debido a deficiencias en la alimentación de la información, la cual de momento no ha permitido lograr un mejor aprovechamiento del mismo.

### Información financiera y contable:

La empresa cuenta con información confiable sobre los montos de facturación, estados de cuentas por cobrar y estados financieros, los cuales son presentados de forma mensual y son elaborados y archivados por el departamento contable; dichos informes son revisados por el departamento financiero y auditoría interna y externa. Pero, no cuenta con estados de cuenta por pagar y procedimientos contables. También es importante mencionar que cierta documentación financiera y contable de soporte no se encuentra, debido a varios cambios del puesto de contador general.

### Datos del personal:

No se encontró información de plantillas por departamento, cuenta con personal por contrato, del cual los contratos laborales están a un 80% en los registros de cada expediente. Actualmente cuenta con 3 personas en el departamento de ventas por honorarios. La empresa cumple con sus obligaciones patronales completamente y tiene entre 1 a 100 empleados, donde están distribuidos por departamentos.

### Información comercial:

LLANGLOSA se dedica a la comercialización de llantas nuevas y ofrece servicios de reencauche de llantas para la industria del transporte de carga y servicio colectivo para todo el país de El Salvador. Contado con catálogo de clientes, así como de proveedores. También se observó que lleva estadísticas de ventas de forma mensual, anual y comparativa, para formular sus estrategias de mercado. Considerando lo anterior, se pudo establecer que no cuenta con estrategias financieras, se depende mucho de su casa matriz en el extranjero, pero pretende formular sus propias estrategias a corto plazo.

## Análisis de la industria:

a) Para dicho paso, se decidió realizarlo bajo la teoría de las 5 fuerzas del mercado para las estrategias competitivas de Michael Porter, donde iniciamos evaluando cada una de ellas, de la siguiente manera:

### a.1 Rivalidad competitiva:

Para conocer este aspecto se analizó a 5 competidores que están dentro de la misma industria en el país de El Salvador y cada uno de ellos fue ponderado en la escala de 1 a 10 con personal de ventas de la empresa para formar una idea más amplia de la situación de estas empresas y LLANGLOSA. Para ilustrar dicho análisis se provee del siguiente cuadro comparativo.

Tabla I.

RIVALIDAD COMPETITIVA						
ASPECTOS	R1	R2	R3	R3	R5	R6
Infraestructura	10	1	8	1	1	1
Recursos	7	7	5	2	4	9
Participación de Mercado	4	7	5	3	1	7
Fuerza de la marca	5	3	8	4	2	10
Presencia de Mercado	7	8	6	3	2	7
Trayectoria	9	10	6	7	5	8
<b>PROMEDIOS</b>	<b>7</b>	<b>6</b>	<b>6</b>	<b>3</b>	<b>3</b>	<b>7</b>

Fuente: Propia. Investigación de mercado para efectos de estudio. Año 2014.

### a.2 Poder de negociación de los proveedores:

Según información obtenida, se evidencia que los proveedores de productos cuentan con cierto poder de negociación, condicionando a la industria a vender ciertas cantidades mensuales y anuales, los pagos en su mayoría son de contado y la mayoría se encuentra en el extranjero y los tiempos de entrega y suministro del producto dependen de una planificación y entrega en la fecha que el proveedor indica. Estableciendo ellos su precio de venta a la industria para que luego sean comercializados al precio que acepte el mercado.

### a.3 Poder de negociación de los clientes:

Se pudo establecer que los clientes exigen rebajas de precios contantemente, lo cual genera alta competencia en el precio del producto, perdiendo en algunos casos los valores agregados para adaptarse a esta cultura. También se pudo observar que los clientes exigen en algunos casos plazos entre 90 y 120 días de crédito, y cuando no las políticas de la industria tratan de establecer de 30 a 60 días, el comportamiento del tiempo de pago o recuperación de la cartera llega a un comportamiento entre 120 y 180 días.

### a.4 Amenazas de nuevos competidores:

Se pudo obtener información interesante, sobre la incursión de 3 nuevos competidores, los cuales se dedicaban a ventas de repuestos o llantas para el segmento automovilístico particular y uno de ellos se encuentra en el análisis competitivo como rival identificado como R5. Dichos competidores inician con marcas chinas de bajo precio para poder capturar el mercado de interés, lo que nos lleva al siguiente paso.

### a.5 Amenazas de productos sustitutos:

En el país de El Salvador se comercializan productos de alta calidad para un segmento muy pequeño que valora la calidad, alto rendimiento, servicios de valor, seguridad y durabilidad, sin embargo se ha podido evidenciar que existe un mercado muy alto que importa llanta usada, siendo aproximadamente un 40% del parque vehicular y el resto que representa un 60% incluye a llantas de baja calidad, calidad promedio y alta calidad, el cual se divide en las importaciones de llantas chinas en un 54.4%; llantas de calidad intermedia un 42.6%; dejando un 3% a productos Premium como se puede apreciar en la siguiente tabla donde se representan las importaciones en Kilos ingresados para el 2014.

Tabla II.

IMPORTACIONES POR PAIS	KILOS	PARTICIPACION	SEGMENTO
CHINAS	2675,315	54.40%	Baja Calidad
Corea Del Sur	675,779	13.80%	Promedio
Japón	566,058	11.50%	Promedio
Costa Rica	419,111	8.50%	Promedio
Estados Unidos (U.S.A.)	257,411	5.20%	Promedio
México	107,105	2.20%	Promedio
Brasil	97,215	2.00%	Promedio
Panamá	34,582	0.70%	Promedio
Colombia	19,435	0.40%	Promedio
Canadá	18,323	0.40%	Promedio
Perú	16,749	0.30%	Promedio
Holanda	9,618	0.20%	Promedio
Polonia	4,385	0.10%	Promedio
Reino Unido	3,630	0.10%	Promedio
Estonia	3,189	0.10%	Promedio
Yugoeslavia-Nueva Organización	2,376	0.00%	Promedio
España	1,516	0.00%	Promedio
Alemania	1,265	0.00%	Promedio
Guatemala	507	0.00%	Promedio
Rumania	113	0.00%	Promedio
Francia	108	0.00%	Promedio
Republica Checa	4	0.00%	Promedio
TOTAL	4913,792		

Fuente: Ministerio de economía, año 2014

## Diagnóstico:

### a) Planeación:

Se determinó que la dirección desarrolla funciones de previsión y planeación para la empresa en un plazo de 6 meses, así mismo cuenta con un área especializada para desempeñar funciones de planeación, empleando técnicas actuales de planeación estratégica. En dichos planes se considera crecimiento de ventas en un 30% y una participación de mercado de un 6%. Dichos planes van



orientados a contribuir a los objetivos de la empresa propuestos. Aun no se logra consolidar una coordinación efectiva de estos planes, considerando que los mismos cuentan con flexibilidad para cambiarlos o adecuarlos a la situación actual que afronta la empresa. No se ha logrado que el compromiso de ventas sea coherente a los planes, y cabe destacar que la fuerza de ventas no participa en la elaboración de dichos planes. Estos planes consideran algunas variables que pudiera crear la competencia, a manera de monitorear el comportamiento de los mismos. Los planes se consideran estar llegando a un nivel de un 60% de lo planteado; más no así los planes a largo plazo, los cuales no figuran con un nivel alto de aceptación. La coordinación y formulación de los planes están bajo la responsabilidad del gerente país y del director comercial corporativo. Para cada plan en curso, se toma como referencia o antecedente la información de planes anteriores.

## b) Comercialización:

### b. 1.) Localización:

Uno de los factores principales a considerar en este tema, es que la empresa no se encuentra en un lugar adecuado o favorable respecto a los proveedores y consumidores. Sin embargo en relación a la competencia las fuentes esenciales de abastecimiento si resultan favorables. La empresa cuenta con la tercera posición en el mercado y en ciertos casos está muy compartida su participación con varios clientes.

### b.2) Planeación de ventas:

Los planes de penetración con los que cuenta la empresa son de segmentación de mercado y zonificación del país; para ello ha diseñado programas de línea de descuento orientada a nuevos clientes, y productos específicos para nichos de mercado, o, mercado de la competencia. Su cumplimiento se controla basado en la retroalimentación de la fuerza de ventas y reporte generado por el sistema sobre las personas asignadas al proyecto. También se han creado las siguientes políticas:

a) Ventas de contado y crédito con variables de descuento para motivar el financiamiento de los productos con nuevos clientes. b) El precio está establecido para obtener el margen esperado mínimo por la empresa. c) Descuentos por las ventas de volumen. d) Se han establecido tiempos máximos de 3 días para la entrega del producto a producir para el cliente según sus especificaciones. e) Se ha creado un departamento específico que ve los procesos de distribución, con la finalidad de medir y controlarlo para mejorar la satisfacción del cliente final. f) Las comisiones están establecidas y mejoradas para los productos de mayor rentabilidad.

El tema de devoluciones de producto no es un factor que exista en la empresa, por la calidad de producto y sus altos estándares en procesos. i) Se cuenta con una línea de negocios para sub-distribuidores que deseen comprar productos para la venta. j) Los precios favorecen la utilidad para satisfacer al fabricante, distribuidor, mayorista y detallista. k) Sobre el personal de ventas, ha sido promovido por su trayectoria considerando su lealtad y compromiso con la empresa, sin embargo se ha determinado que no se ha considerado el perfil real que la empresa desea de dichas personas.

Todas estas políticas fueron enviadas por correo electrónico para su formulación y no se encuentran resguardadas de forma adecuada como un procedimiento disponible para quien desee revisar o consultarlas. Hasta la fecha no se cuentan con presupuestos definidos y claros, por lo mismo no se pueden comparar contra los años anteriores o contra lo ejecutado. Actualmente la empresa tiene la capacidad de cubrir un 30% del mercado según su capacidad y recursos. La empresa está creando nueva fuerza de ventas, más preparada y con un perfil alto para aumentar su participación, ya que se considera que no está cubriendo los mercados reales del país.

No se cuenta con estudios de mercado para lanzar nuevos productos o líneas, sin embargo si se hacen estudios para conocer el valor del mercado en un producto actual. Así mismo, estudios sobre los precios del mercado en diferentes productos. Se está iniciando estudio para establecer nuevas ubicaciones que generen ventaja competitiva y lograr geográficamente una mejor penetración de nuevos productos. Pero no así, estudios sobre los hábitos de compra de los consumidores. Se están realizando proyectos para que los consumidores conozcan la imagen de un producto y diseños o nuevas alternativas de los mismos. Se encontró que la empresa realiza

eventos o campañas para promover sus productos, sin embargo no se están midiendo los resultados de las mismas.

En términos de planeación e investigación sobre los productos a comercializar no se ha realizado nada recientemente, ya que los productos se han manejado por historia durante los últimos 8 años, a excepción de las últimas innovaciones las cuales fueron hace 3 años y fueron seleccionados por percepción. La empresa considera necesario el apoyo del proveedor principal para conocer nuevas líneas de producto que impacten en la penetración de mercado y crecimiento de ella.

Se desconoce información sobre márgenes de utilidad de la competencia, pero si se conoce como manejan los precios, mezcla de ventas, plazos de crédito, descuentos manejados en negociaciones específicas o por volumen, también que cuentan con apoyo en promocionales y sus puntos de venta. La empresa cuenta con pronóstico de ventas y existe un presupuesto de ventas planificado cada año.

### b.3) Operación de ventas:

El departamento de ventas cuenta con manuales, instructivos, lista de precios, catálogos, muestrarios y diversos mecanismos de soporte para poder comercializar los productos. Los sistemas de trabajo se consideran adecuados en cuanto a controles, fluidez y documentación. Se promueve la investigación sobre la satisfacción del cliente desde diferentes ángulos o áreas de trabajo, para evidenciar el cumplimiento del servicio post venta, y se retroalimenta internamente a las áreas funcionales sobre la aceptación del producto en relación a lo esperado por el usuario.

Las jefaturas generan buenos niveles de apoyo al equipo de ventas y otras áreas de la empresa, se capacita al personal de ventas para el conocimiento y utilización de cada aplicación de los productos y se evidencia su conocimiento en base a pruebas continuas sobre los temas, esto con la finalidad de establecer cuotas por cada línea de producto a cada vendedor. La supervisión revisa constantemente el cumplimiento de lo planteado para evidenciar su fluidez en campo y reportan a la gerencia los hallazgos.

Sobre los reportes estadísticos, la empresa cuenta con estadísticas o informes sobre artículos y servicios que vende, estos son reportados por zonas según ventas realizadas en cada punto o canal de distribución, así como vencimientos de la cartera y rotación de las cuentas por cobrar. Maneja listado de precios con existencias de productos para la venta, como también genera informes de pedidos para el abastecimiento adecuado de los inventarios. Cuenta con reportes generados por el sistema para analizar las utilidades brutas y marginales de cada línea de producto, detalle de los gastos de distribución, fletes y promociones. Se evidenció su sistema cuenta con controles sobre los descuentos y devoluciones, las cuales se pueden exportar a una hoja de Excel para ver el detalle por vendedor, artículos o zonas. No cuenta con centro de costos aún para la evaluación de punto de equilibrio, gastos fijos y variables para analizar las áreas de mayor rentabilidad.

#### **b.4) Publicidad y promoción:**

Es un área que se encuentra débil en la empresa, por temas de presupuesto. La promoción de los productos y la empresa se han hecho por referencia de los clientes. Se está desarrollando la página web de la misma, la cual se estima en corto plazo esté disponible para el público.

#### **b.5) Distribución:**

Sobre los sistemas de distribución, la empresa cuenta con canales para Mayoristas, minoristas, consumidor final y otros que se han detectado en el mercado. La mayoría de los distribuidores son independientes y se visitan periódicamente. Se mantiene un sistema de control para monitorear la entrega oportuna de los productos.

#### **c) Investigación y desarrollo:**

Las actividades de investigación son básicas, y se realizan sin miras comerciales y se desarrollan específicamente para obtener resultados de los productos y se aprovecha de buena forma la información obtenida, elaborando boletines técnicos que se difunden a la fuerza de ventas para retroalimentación o comparación, así como para clientes de interés en común sobre los resultados. Sin embargo no se cuenta con un presupuesto asignado, se trabaja mediante oportunidades detectadas y se consulta la aprobación del mismo. En los últimos cinco años se invirtió un 5% de

los ingresos para realizar dichas investigaciones en las cuales han participado 5 productos nuevos que han logrado posicionarse adecuadamente. Sobre los procesos en estos 5 años, se han logrado nuevos y mejores en relación a 4 productos existentes; en herramientas y equipo 2 procesos; sobre los sistemas para el manejo de materiales 2 procesos; y para los sistemas y métodos de producción han sido 3 procesos.

Se desarrolló diversas actividades que son enfocadas especialmente a la reducción de costos y mejoras de la calidad de los productos. Dentro de ellas están la eficientización de la energía eléctrica sobre el consumo mensual en el proceso productivo; monitoreo de rutas por carga transportada vrs consumo de combustible; controles sobre los gastos de menor valor, pero de mucho movimiento; seguridad y vigilancia; centros de venta de baja rentabilidad; formación del personal para tener mayor cobertura de clientes, optimizando el tiempo operativo para poder tener mejor desplazamiento. Sobre la calidad se ha logrado mejorar los índices de reclamos de clientes y otros inherentes en los procesos productivos para el aprovechamiento de los materiales y que impactaron favorablemente en la calidad del producto. En el área de producción se cuenta con asistencia técnica con el objetivo de eliminar dificultades de elaboración. Cabe mencionar que no se practican pruebas de ingeniería para verificar la forma, composición, utilización, contabilidad y fabricación de productos nuevos. Se cuenta con asistencia a ventas para lograr la adaptación de los productos a los requerimientos de los consumidores. En la cultura organizacional se promueve la generación de ideas, sugerencias y observaciones del personal en cuanto a las mejoras en los procesos de producción.

#### d) Personal.

##### d.1) Reclutamiento, selección y contratación:

No existe un programa establecido de reclutamiento y selección de personal, está en proceso de desarrollo, las fuentes actuales de reclutamiento que se utilizan son de forma personal y anuncios clasificados. Los aspirantes llenan una solicitud de empleo con sus datos personales y los relativos a su escolaridad, especialización, experiencia, referencias laborales y personales. Se procede a verificar los datos de la solicitud y constatar que la información y referencias laborales sean reales. No se practica examen médico y recientemente se están implementando pruebas psicométricas

para puestos clave de diferentes áreas. A la fecha se realiza la siguiente investigación, los supervisores no realizan pruebas prácticas y el criterio de selección es mediante la prueba poligráfica, la cual debe ser confiable o positiva. La política que se sigue para la contratación es que llene los requisitos establecidos del perfil y pasar positivamente la prueba del polígrafo, y en los expedientes del personal, quedan los antecedentes y justificación de su contratación, así como fechas de ingreso, categoría, salario, periodo de contratación, faltas y permisos económicos, altas y bajas, etc. Los puestos principales se consideran que están ocupados debido a la experiencia y habilidades de las personas. Se observó que los trabajadores se adaptan a las funciones, y se trata de colocar a la persona adecuada, en el puesto adecuado. Se realiza inducción a la empresa, a las personas de nuevo ingreso, sin embargo la inducción al puesto no se realiza adecuadamente. Se imparten capacitaciones a funcionarios y empleados. No se cuenta con estudios de análisis y evaluación de puestos. Los empleados asisten a cursos fuera y dentro de la empresa para su formación y desarrollo profesional. Usualmente los ejecutivos se desarrollan por medio de una rotación en varios puestos. Todas las personas de nuevo ingreso son presentados ante sus nuevos compañeros de trabajo, pero no se cuenta con un proceso de involucramiento a manuales de bienvenida, de la organización e instructivos específicos. No existe un periodo de capacitación para ambientarse al trabajo y a la empresa. También cabe mencionar que los funcionarios son los que autorizan las contrataciones de nuevo ingreso y ellos son quienes actualizan sueldos, tiempo extra, viáticos, honorarios etc.

#### d.2) Administración de personal:

Se cuenta con plantilla actualizada por cada área de la empresa y el personal es adecuado a las necesidades funcionales de la empresa, así como de sus programas y proyectos. Se está realizando una evaluación y revisión de los perfiles, debido a que se cuentan con áreas de oportunidad manifestadas por el clima organizacional, por lo que se requiere hacer ciertos cambios de personal, para lograr adecuar las actividades de cada área de la dirección, y se evidencia capacidad presupuestal para cambiar al personal si fuera necesario. Las relaciones del personal en general son buenas y la empresa está conformada por 64 empleados; destacados por áreas de la siguiente forma: Administración 10, Planta de producción 14, Ventas 40. De acuerdo a la clasificación del

personal base, se cuenta con 57 y de confianza 7. Dicho personal cuenta con alta experiencia en la industria y está adecuado a sus funciones encomendadas.

Las entradas y salidas del personal son controladas por medio de un marcador digital, el cual cuenta con un software para su administración. Para controlar temas como, inasistencias, faltas, incapacidades y otros, se hace por medio del jefe inmediato y recursos humanos. Todos los reportes de nóminas son recibidos oportunamente; como política, la empresa prepara las nóminas para que sean pagadas de preferencia un día antes y como máximo el mismo día de vencimiento quincenal. Todas las licencias, permisos y vacaciones son otorgados con previa autorización. Se verifican los casos de pensión alimenticia por medio de recursos humanos y contabilidad, quienes tienen la tarea de apearse a la disposición correspondiente.

#### d.3) Remuneración al personal:

Se observó que las condiciones de trabajo en las oficinas son adecuadas y se cuenta con la totalidad de las plazas ocupadas. El procedimiento para lograr la autorización de las plazas se hace por medio de la autorización de la gerencia quien realiza la gestión con las máximas autoridades de la Junta Directiva para su posterior notificación. Cuando una persona renuncia, se procede a verificar el caso en totalidad, para cumplir con sus anticipos o préstamos otorgados. Se cuenta con un fuerte apego a las disposiciones legales del país, en cuanto a las deducciones y otras que sean requeridas. El proceso de aprobación de la nómina es realizado por auditoría casa matriz, finanzas y por último la gerencia y contabilidad, dejando constancia de dicho proceso, fomentando una buena comunicación entre la dirección y contabilidad, quien procesa los pagos, los cuáles son realizados en línea con el banco, a la cuenta relacionada de cada empleado y al siguiente día se solicita firma en boleta de pago con detalle de las deducciones de cada persona. Se proporcionan servicios de cafetería, transporte, habitación, viáticos para alimentación cuando son necesarios, así como préstamos internos; también se realizan actividades deportivas.

Los incentivos son otorgados en base a la productividad, desempeño y logros obtenidos, las cuales se someten a evaluaciones.

#### d.4) Relaciones laborales:

Se observó que la empresa tiene un reglamento interno de trabajo, el cual aún no se encuentra debidamente autorizado por las autoridades competentes. Los periodos de vacaciones están definidos en 3 temporadas, en las cuales el personal cumple con su tiempo vacacional. Cabe mencionar que la empresa no cuenta con sindicato y son los directivos, gerencias, jefaturas y recursos humanos quienes intervienen en el manejo de conflictos cuando se presentan.

#### d.5) Capacitación y desarrollo:

Se encuentran establecidos seminarios, practicas internas, cursos sobre medidas de higiene y seguridad, capacitaciones y desarrollo del personal en general, como para supervisores y ejecutivos.

#### d.6) Seguridad e higiene:

Se cuenta con servicio médico externo, quien por parte de la empresa ofrece un servicio de chequeo general gratuito 1 vez por año, para todo el personal. También se tienen registros de accidentes y sus causas, por lo mismo se han difundido políticas de seguridad e higiene, así como instrucciones en caso de accidentes; contando con un comité que vela por estos factores.

#### e) Asesorías:

En términos legales, administrativos, técnicos y de capacitación, la empresa recibe asesorías externas de la casa matriz. Dichas actividades se realizan de forma trimestralmente desde que fue fundada en marzo del 2008. Sin embargo, recientemente se han detectado oportunidades de mejora, debido al crecimiento de su estructura.



## Foda

<p>Fortalezas:</p> <ul style="list-style-type: none"><li>• Productos de alto reconocimiento en el mercado.</li><li>• Soporte técnico y suministro de información sobre ventajas y beneficios de los productos.</li><li>• Cobertura de ventas en todo el país.</li><li>• Procesos de alta calidad.</li><li>• Cartera de clientes de referencia de categoría AAA.</li><li>• Personal comprometido con la empresa.</li></ul>	<p>Oportunidades:</p> <ul style="list-style-type: none"><li>• Crecimiento en el mercado a un ritmo promedio de un 20%, donde actualmente solo se tiene un 12%.</li><li>• Se ha penetrado en mercado de bajos precios y productos Premium, sin embargo no se cuenta con productos intermedio.</li></ul>
<p>Amenazas:</p> <ul style="list-style-type: none"><li>• Ingreso de dos tipos de productos sustitutos en el mercado.</li><li>• Política inestable a nivel gobierno.</li><li>• Inseguridad.</li><li>• Bajo poder de adquisición.</li></ul>	<p>Debilidades:</p> <ul style="list-style-type: none"><li>• No hay estudios sobre el comportamiento de compra del cliente en la industria.</li><li>• No existen varias políticas y procedimientos bien documentados.</li><li>• Inestabilidad en el clima organizacional por rotación de personal.</li></ul>

Fuente: Propia. Investigación de mercado para efectos de estudio. Año 2014.

## **1.2 Planteamiento del problema**

En el año 2010 se implementó el sistema de gestión de calidad para generar un ordenamiento de los procesos y procedimientos de la empresa, capacitando a los dueños de procesos, un grupo de personas que cumplirían con los requisitos para calificar como auditores internos de calidad y la creación de documentación y estandarización de cada proceso, con la intención de fortalecer su estructura administrativa. La cual tuvo seguimientos durante ese año y el siguiente, con procesos de auditorías de calidad. Actualmente, se han encontrado diferentes problemas a consecuencia de una alta rotación del personal en áreas claves de la empresa, lo que ha generado que muchos procesos y procedimientos hayan perdido los lineamientos originales propuestos, falta de estandarización de procesos y procedimientos, inestabilidad o conflicto en la comprensión de funciones y responsabilidades de cada dueño de proceso. A pesar que en la actualidad se detecta que una buena parte del personal se encuentra comprometido y capacitado bajo las normas ISO, hay varias áreas de oportunidad para retomar la mejor ejecución del sistema de gestión de calidad, en procesos administrativos de nivel intermedio de la estructura. Ya que el no contar con medidas que permitan recuperar la línea que la empresa traía, no favorece en el desarrollo y crecimiento de ella. Por eso se estima importante poder encontrar propuestas que le permitan a la gerencia enfocar esfuerzos y acciones que den respuesta a la problemática que está viviendo actualmente. También vemos que soluciones como éstas podrán contribuir a la mejor disposición de tiempo de los responsables de los procesos a enfocarse en otras tareas que le sumen valor al desenvolvimiento profesional, y personal que requieran. Mismos que sumaran nuevas fuerzas y un mejor clima laboral entre todas las áreas de la gestión administrativa, impactando favorablemente con el buen servicio del cliente interno y externo.

## **1.3 Pregunta de investigación**

La información obtenida en el diagnóstico llevó a buscar la respuesta a la siguiente interrogante: ¿Es posible mejorar el rendimiento de los empleados de LLANGLOSA de la ciudad de El Salvador, aplicando procesos y procedimientos de forma adecuada, y que éstos generen una fuerza interna que provoque un impacto positivo a las acciones planteadas por la dirección para alcanzar los objetivos?

## **1.4 Justificación del problema**

Debido a la fluidez de información sobre las actividades administrativas, así como los escenarios de la industria y su comportamiento en términos de marketing, se considera de mayor relevancia tratar primero un ordenamiento de los procesos administrativos, debido a que una cultura organizacional ordenada, estandarizada y con visión empresarial, se proyecta al mercado por medio de los detalles que manifiestan sus procesos internos. Podemos referir como algunas empresas al escuchar su nombre, reconocemos que tiene estándares de seguridad industrial, otras de responsabilidad social empresarial, otras una calidad humana de servicio, etc. Todo esto que estas empresas han logrado proyectar, son esfuerzos estratégicos que han diseñado para que cualquiera que sea la persona que ocupe dicho puesto, el estándar exista y la cultura organizacional se proyecte, independientemente de la rotación alta o baja de personal que ellas pudieran sufrir. Por lo tanto, es de considerar los hallazgos como oportunidades potenciales de mejora, para fortalecer la estructura organizacional internamente, antes de formular estrategias de marketing. Por lo que se sugiere darle continuidad a la adecuación del sistema de gestión de calidad que se implementó en el año 2010, con ello la empresa podrá generar mayor agilidad en sus procesos administrativos, que le permitirá tener mayores ventajas competitivas en el mercado actual. Se considera importante evaluar el estado actual de la empresa y con ello diagnosticar la magnitud del problema y cuál sería el tratamiento a seguir y muy importante será, evaluar con que recurso humano cuanta actualmente la empresa y esté calificado en la norma ISO 9001:2008, para con ello hacer posiblemente la primera revisión del sistema de gestión de calidad, mediante una auditoría de calidad en este primer semestre del año 2015.

## **1.5 Objetivos de investigación**

### **1.5.1 Objetivo general**

Evaluar la situación actual de la empresa, en cuanto al nivel de adecuación del sistema de gestión de calidad.

### **1.5.2 Objetivos específicos**

1. Identificar si se cuenta con suficiente personal calificado para realizar auditoria de calidad.

2. Establecer un plan de trabajo para la revisión de los procesos y procedimientos que se estén usando actualmente.
3. Enumerar los procesos y procedimientos que no se encuentren funcionando en la adecuación del sistema de gestión de calidad.
4. Sugerir las acciones recomendables a tomar para el sostenimiento de la adecuación del sistema de gestión de calidad.

## **1.6 Alcances y límites de la investigación**

### 1.6.1 Alcances

El presente proyecto tendrá delimitado su espacio en los procesos de recursos humanos, créditos, logística, bodega, importaciones, facturación, contabilidad, calidad y servicio al cliente.

### 1.6.2 Limites

La empresa LLANGLOSA no da a conocer su nombre en el presente proyecto, por razones de confidencialidad; así como dar a conocer detalles contables, financieros y otros que puedan revelar su identidad.

## **Capítulo 2**

### **Marco Conceptual**

#### **2.1 Marco conceptual**

##### **Administración:**

“Es la técnica que busca lograr resultados de máxima eficiencia en la coordinación de las cosas y personas que integran una empresa” (Reyes Ponce, 2007, p.15)

##### **Elementos de la mecánica administrativa:**

“Organización: se refiere a la estructuración técnica de las relaciones que deben darse entre las funciones, jerarquías y obligaciones individuales necesarias en un organismo social para su mayor eficiencia. En la misma definición se advierten claramente las tres etapas: 1. Funciones. La determinación de cómo deben dividirse y asignarse las grandes actividades especializadas necesarias para lograr el fin general. 2. Jerarquías. Fijar la autoridad y responsabilidad correspondiente a cada nivel existente dentro de una organización. 3. Puestos. Las obligaciones y requisitos que tiene en concreto una unidad de trabajo susceptible de ser desempeñada por una persona.” (Reyes Ponce, 2007, p.28)

Según los conceptos arriba descritos se puede comprender el objetivo de instituir una empresa, cuyo objetivo es buscar resultados de máxima efectividad mediante los elementos que actúan en ella, permitiendo con esta dinámica poder integrar a las personas en sus actividades individuales, pero que a su vez tienen un impacto en la interacción entre ellos con relación al mercado, manifestando así una imagen competitiva o lo contrario si no se logran los principios de la administración y organización. Lo que permite llevar a la búsqueda de la comprensión que es lo que sucede entonces para lograr el objetivo en el campo de acción. Para ello nos basamos en analizar los elementos de la administración.

Elementos de la dinámica administrativa: “Integración: consiste en los procedimientos para dotar al organismo social de todos aquellos elementos, tanto humanos como materiales, que la mecánica administrativa señala como necesarios para su más eficaz funcionamiento, escogiéndolos, introduciéndolos, articulándolos y buscando su mejor desarrollo. Aunque la integración comprende cosas y personas, lógicamente es más importante la de las personas y, sobre todo, la de los elementos administrativos o de mando, única que contempla Koontz y O’Donnell bajo el título “Staffing”. De acuerdo con la definición la integración de las personas abarca: 1. Selección. Técnicas para encontrar y escoger los elementos más adecuados. 2. Introducción. La mejor manera para lograr que los nuevos elementos se articulen lo más rápida y óptimamente que sea posible al organismo social. 3. Desarrollo. Todo elemento en un organismo social busca y necesita progresar, mejorar. Esto es lo que estudia esta etapa, la que comprende, por lo mismo, la capacitación, el adiestramiento y la formación del personal. Debe analizarse también en esta etapa la integración administrativa de las cosas.” (Reyes Ponce, 2007, p.28)

“Control: consiste en el establecimiento de sistemas que permitan medir los resultados actuales y pasados, en relación con los esperados, con el fin de saber si se ha obtenido lo que se esperaba, a fin de corregir y mejorar, y además para formular nuevos planes. Comprende por lo mismo tres etapas: 1. Establecimiento de estándares y controles. Porque sin estos es imposible hacer la comparación, base de control. Este paso es propio del administrador. 2. Operación de los controles. Esta suele ser una función propia de los técnicos especialistas en cada uno de ellos. 3. Evaluación de resultados. Esta es una función administrativa, que vuelve a constituir un medio de planeación.” (Reyes Ponce, 2007, p.29, p.30)

Actualmente se puede observar, como la integración es un elemento determinante para que las personas logren involucrarse en sus actividades y relacionarse de forma adecuada en un organismo, pero principalmente se puede notar que aunque las personas se hayan seleccionado de forma adecuada, si no se les da una inducción o introducción acorde a las necesidades de sus funciones a desarrollar, no se podrá adecuar oportunamente, o reflejará posiblemente debilidades en el campo de acción. Esto podría afectar su desarrollo y en el camino creer que no era la persona ideal para el puesto, si a ello le sumamos por ejemplo una deficiente capacitación o

asignación de los recursos o herramientas a utilizar, ya que como bien se explica, no es solo la persona la que actúa en el proceso, sino cosas y personas. Con esto podemos comprender que es importante tener control oportuno, o de forma preventiva y no reactiva. Así que si tomamos los controles como estándares que deben existir desde un inicio, esto nos permitirá proveer condiciones adecuadas para el mejor desarrollo de las personas. Por lo tanto, se deberá supervisar eventualmente la adecuación de los mismos y evaluación de los resultados para la identificación de oportunidades en menor magnitud, a que si no existiera nada, ya que esto podría provocar un problema en el clima organizacional y la comunicación efectiva de las personas.

**Control de calidad:** “en 1954 J.M. Juran produjo el concepto de CC (control de calidad) como una herramienta administrativa vital para mejorar el desempeño administrativo. En la actualidad, el CC se usa como herramienta para construir un sistema de integración continua entre todos los elementos responsables de la conducción de los negocios de una compañía, a fin de lograr una calidad mejorada que satisfaga la demanda del cliente”. Ciclo de EHRA (estandarizar, hacer, revisar, actuar): “un refinamiento del ciclo de PHRA (planificar, hacer, revisar, actuar) en donde la administración decide establecer primer el estándar, antes de desempeñar la función regular de PHRA”. (Masaaki Imai, 2001, p.21)

Utilizando el concepto de Control de Calidad, permite que la gestión administrativa pueda impactar favorablemente y enviar un mensaje positivo en el clima organizacional y a su vez trascender en una proyección en el mercado muy positivamente, a tal grado que los mismos clientes puedan percibir mayor orden, eficiencia y eficacia en todas las acciones que las personas que la representan ejecutan y transmiten. Pero muy importante, lograr sostener un sistema de gestión, con esto podemos traer un ejemplo, cómo trabaja un sistema en una persona, por decir algo el sistema nervioso, el cual es una entidad cuya existencia y funciones se mantienen como un todo por la interacción de sus partes. Y así podemos pensar que si hay una serie de partes que no están conectadas no es un sistema, es sencillamente un grupo de algo. Pues, así es una empresa, por lo tanto es importante que debe estandarizarse sus procesos y procedimientos para generar un Sistema de Gestión de Calidad, que cumpla con todo lo descrito en este documento y permita que la gestión de los individuos sea provechosa para todas las áreas de interés, como

inversionistas, colaboradores, proveedores y clientes. Para ello citamos “En su calidad de técnicas de análisis, comprendían en forma ordenada y detallada las operaciones, las actividades, las funciones y los procesos que efectúan las unidades administrativas de la estructura organizacional que intervienen en ellas, los formatos que utilizan, así como los métodos de trabajo con que determinan responsabilidades en la ejecución, el control y la evaluación de sus acciones. Como herramienta de estrategia permiten elevar el desempeño de la fuerza de trabajo, lograr economías en la producción de bienes o prestación de servicios, mejorar la coordinación con grupos de interés y capitalizar las capacidades distintivas para lograr ventajas sustentables.” (Benjamín Franklin, 2009, p.298)

**Círculos de CC (control de calidad):** “un pequeño grupo que voluntariamente desempeña actividades de control de calidad en el trabajo, ejecutando continuamente su trabajo como parte de un programa de control de calidad, autodesarrollo, educación mutua, control de flujo y mejoramiento del trabajo en toda la compañía”. (Masaaki Imai, 2001, p.22)

Para poder lograr todo lo planteado, es necesario que se formen pequeños grupos comprometidos a evaluar la adecuación y desarrollo del Sistema de Gestión de Calidad, mediante procedimientos de control, que puedan ser revisados en las diferentes áreas funcionales de las organizaciones, de tal manera que no se pierda en el tiempo y su implementación sea sostenible sin importar los cambios de las personas en los puestos, ya sea por retiro, desarrollo profesional dentro o fuera de la empresa, o cuales quiera que sean las causas.

La organización debe aplicar métodos apropiados para el seguimiento, y cuando sea aplicable, la medición de los procesos del sistema de gestión de la calidad. Estos métodos deben demostrar la capacidad de los procesos para alcanzar los resultados planificados. Cuando no se alcancen los resultados planificados, deben llevarse a cabo correcciones y acciones correctivas, según sea conveniente. (Société Général de Surveillance, 2008 p.15)

Seguidamente de contar con procesos y procesos documentados, lo que se requiere es la medición del sistema, es decir, evaluar periódicamente que la implementación del sistema siga funcionando adecuadamente. Aún en situaciones donde las personas son promovidas, trasladadas o en su



defecto se retiran del puesto. Por eso es importante tener el control de las transiciones y garantizar los resultados para mejorar la productividad de las personas en sus responsabilidades.

## **Capítulo 3**

### **Marco Metodológico**

#### **3.1 Tipo de investigación**

Se abordará el objeto de estudio bajo el método de investigación descriptiva para su análisis, determinando la situación actual en la que se encuentra, para con ello generar propuestas de solución. Dicha investigación es seleccionada debido a la naturaleza del caso empresa, donde deberán evaluarse en campo cómo interactúan las diferentes variables en los procesos administrativos.

#### **3.2 Sujetos de investigación**

Sujeto 1: El personal administrativo del cual representa una persona a cada uno de los siguientes departamentos: de recursos humanos, créditos, logística y bodega, facturación, servicio al cliente, compras y contabilidad; los cuales son un total de 8 personas, quienes son los que actúan en la interacción y variables que le dan forma a la situación administrativa de la organización.

Sujeto 2: La documentación, procesos, procedimientos y manuales que se encuentren, para conocer su estado actual en la ejecución de los procesos.

#### **3.3 Instrumentos de recopilación de datos**

##### **3.3.1 Entrevista**

Para conocer de forma detallada las necesidades que se presentan en la ejecución diaria de sus actividades.

##### **3.3.2 La observación**

Para capturar hallazgos importantes que aporten valiosa información que no se logre obtener en la entrevista.

## Capítulo 4

### Diseño de la investigación

#### 4.1 Programa de actividades de investigación

No	Actividad	Descripción	Recursos	Fecha
1	Correcciones realizadas a plan tesis.	Entrega etapa 1 (alumnos)	Se utilizará papel bond, folder, computadora, impresora, y recurso humano para la realización de estas actividades.	11/07/2015
		Entrega de informe de tutores y correcciones a alumnos		18/07/2015
2	Investigación del problema	Recopilación y análisis de datos		
		Entrega etapa 2 (alumnos)		22/08/2015
		Entrega de informe de tutores y correcciones a alumnos		29/08/2015
3	Presentación de resultados	Análisis de resultados y Marco Teórico desarrollado		
		Entrega etapa 3 (alumnos)		12/09/2015
		Entrega de informe de tutores y correcciones a alumnos		19/09/2015
4	Propuesta / Discusión de resultados	Fase de revisión		
		Entrega etapa 4 (alumnos)		17/10/2015
		Entrega de informe de tutores y correcciones a alumnos		24/10/2015
5	Presentación Informe Final	Lenguaje Técnico		
		Puntualidad d entregas		
		Anexos		
		Fecha de entrega informe Final y dictamen de tutoría	30/10/2015	
6	Fase de revisión	Asiganación de revisores		
		Fecha de entrega Dictamen de Revisor	07/11/2015	
		<b>Entrega final del proyecto de investigación a coodinación</b>	28/11/2015 05/12/2015	

#### 4.2 Cronograma de investigación

CORONOGRAMA DE INVESTIGACION			TESIS I					TESIS II											
			Jun		Jul		Ago		Sep		Oct		Nov		Dic				
No	Actividad	Descripción	1	2	3	6	8	9	11	12	1	2	6	7	8	9	12	13	
1	Correcciones realizadas a plan tesis.	Entrega etapa 1 (alumnos)																	
		Entrega de informe de tutores y correcciones a alumnos																	
2	Investigación del problema	Recopilación y análisis de datos																	
		Entrega etapa 2 (alumnos)																	
		Entrega de informe de tutores y correcciones a alumnos																	
3	Presentación de resultados	Análisis de resultados y Marco Teórico desarrollado																	
		Entrega etapa 3 (alumnos)																	
		Entrega de informe de tutores y correcciones a alumnos																	
<b>Entrega final del producto del segundo módulo</b>																			
4	Propuesta / Discusión de resultados	Fase de revisión																	
		Entrega etapa 4 (alumnos)																	
		Entrega de informe de tutores y correcciones a alumnos																	
5	Presentación Informe Final	Lenguaje Técnico																	
		Puntualidad d entregas																	
		Anexos																	
		Fecha de entrega informe Final y dictamen de tutoría																	
6	Fase de revisión	Asiganación de revisores																	
		Fecha de entrega Dictamen de Revisor																	
		<b>Entrega final del proyecto de investigación a coodinación</b>																	

### 4.3 Muestreo

Se procedió a realizar la investigación con 8 personas, quienes son colaboradores de los departamentos de recursos humanos, créditos, logística y bodega, facturación, servicio al cliente, compras y contabilidad, tal como se documentó en los instrumentos de la investigación. Dichos elementos proporcionaron según su experiencia, las bases, ejecución, conocimiento y experiencias de la investigación. Por lo que se procedió a realizarla con la totalidad de los departamentos funcionales de la organización.

### 4.4 Presentación de los resultados

#### 4.4.1 Entrevista al encargado del departamento de Recursos Humanos

No.	Pregunta	Puesto	Observaciones
1.	Comente como se encuentra la existencia de documentos físicos sobre su proceso y que procedimientos hay	Encargado de Recursos Humanos	Recursos humanos, no cuenta con un procedimiento para reclutamiento y selección de personal aprobado por la Gerencia Administrativa y de ventas, ni por parte de Recursos Humanos casa matriz. El documento ya está elaborado únicamente en espera de aprobación para su debida divulgación.
2.	Indique como realiza su trabajo en relación a sus actividades (procedimientos) y si estos cumplen o no con lo que está documentado.	Encargado de Recursos Humanos	El proceso de reclutamiento y selección se está llevando sin ningún tipo de procedimiento, las solicitudes de personal se hacen de manera verbal y sin ningún tipo de control.
3.	¿Qué aportes puede proporcionar sobre lo que dicen sus procedimientos escritos, debe retomar	Encargado de Recursos Humanos	No existía procedimiento.

	algo que está escrito porque no se hace así o debe adecuar el documento en relación a lo que hace en el día a día y que es más funcional?		
4.	¿Cómo cree que se puede controlar el hecho de que una persona entre a un puesto, sin que le hayan dado material de soporte sobre sus procedimientos al momento de haber sido confirmado el puesto?	Encargado de Recursos Humanos	Este hecho puede afectar a cualquier persona que entre al puesto, pues así es como se tienden a descontrolar las situaciones y cada quien hace lo que cree conveniente según su criterio. Para controlar esta situación definitivamente debe existir el proceso autorizado y este debe de ser del conocimiento de todo el personal, así la persona de nuevo ingreso puede abocarse a cualquiera de los colaboradores para una orientación.
5.	¿Qué sugiere que deba hacerse en el momento que una persona cambia de puesto y deja sus procedimientos y procesos anteriores para adoptar unos nuevos, cuál debería ser la transición?	Encargado de Recursos Humanos	Este tipo de transición debe de ser ordenada y transparente, con un tiempo prudente para poder comprender a perfección los procesos de las áreas involucradas. Se debe de contar con la persona que sustituirá el puesto, y por lo menos contar de 3 a 5 días para entregar el puesto. Si la persona es promovida internamente, el colaborador que se separa de la compañía, deberá de notificar con un tiempo prudencial de por lo menos un mes de anticipación, para que la persona promovida pueda entregar su puesto y recibir posteriormente el de la persona que va fuera. Esto si es para el caso de una contratación externa, si ambos son promovidos internamente, puede que el tiempo de transición se reduzca a la mitad.

#### 4.4.2 Entrevista al encargado del departamento de créditos

No.	Pregunta	Puesto	Observaciones
1.	Comente como se encuentra la existencia de documentos físicos sobre su proceso y que procedimientos hay	Encargado de créditos	Hace poco se desconocía del manual de procesos del área de créditos pero ya se tiene un manual con los procedimientos y objetivos a tomar en la área tales como: <ul style="list-style-type: none"> <li>• Procedimiento para emisión y control de notas de créditos</li> <li>• Procedimientos para descuentos.</li> <li>• Procedimiento para cobro a clientes, etc.</li> </ul>
2.	Indique como realiza su trabajo en relación a sus actividades (procedimientos) y si estos cumplen o no con lo que está documentado.	Encargado de créditos	En el área de cobro el proceso que se realiza es casi similar al del manual lo único que varía en lo que se hace día a día, son 2 puntos: el manual dice que el encargado de crédito es el encargado de elaborar y revisar el documento. (Esto no se hace). Otro punto que no se ha estado realizando es de visitar al cliente (se pondrá en práctica).
3.	¿Qué aportes puede proporcionar sobre lo que dicen sus procedimientos escritos, debe retomar algo que está escrito porque no se hace así o debe adecuar el documento en relación a lo que hace en el día a día y que es más funcional?	Encargado de créditos	En el manual dice que la elaboración del documento tiene que ser emitida por el encargado de crédito, el cual debería de cambiarse ya que es elaborada por el auxiliar de créditos y facturación, adicional la revisión en el manual dice que la tiene que hacer el encargado de crédito, el cual debería ser revisada por el asesor técnico comercial o asesor de flota que es el encargado de recibir el documento y llevar físicamente el producto.
4.	¿Cómo cree que se puede controlar el hecho de que una persona entre a un puesto, sin que le	Encargado de créditos	Creo que las personas que ingresen deberían ser examinadas con un cuestionario o examen para ver si les han entregado el manual o lo han leído

	<p>hayan dado material de soporte sobre sus procedimientos al momento de haber sido confirmado el puesto?</p>		<p>con preguntas según el manual al área de ingreso y pueda quedar evidenciado que si fue entregado a su ingreso.</p>
5.	<p>¿Qué sugiere que deba hacerse en el momento que una persona cambia de puesto y deja sus procedimientos y procesos anteriores para adoptar unos nuevos, cuál debería ser la transición?</p>	<p>Encargado de créditos</p>	<p>Primero dar una capacitación conforme a los procedimientos requeridos por el departamento o puesto nuevo. Y a su vez hacer entrega del manual.</p>

#### 4.4.3 Entrevista al encargado del departamento de logística y bodega

No.	Pregunta	Puesto	Observaciones
1.	Comente como se encuentra la existencia de documentos físicos sobre su proceso y que procedimientos hay	Encargado de logística y bodega.	Si, existen todos los documentos físicos de los procesos de bodega. Falta el de importaciones / Manejo de llanta de desecho.
2.	Indique como realiza su trabajo en relación a sus actividades (procedimientos) y si estos cumplen o no con lo que está documentado.	Encargado de logística y bodega.	El trabajo se realiza lo más apegado a los procedimientos los cuales no son a un 100 % debido a diferentes factores entre ellos espacios físicos.
3.	¿Qué aportes puede proporcionar sobre lo que dicen sus procedimientos escritos, debe retomar algo que está escrito porque no se hace así o debe adecuar el documento en relación a lo que hace en el día a día y que es más funcional?	Encargado de logística y bodega.	En gran medida adecuar el documento al día a día a manera que todo sea funcional.
4.	¿Cómo cree que se puede controlar el hecho de que una persona entre a un puesto, sin que le hayan dado material de soporte sobre sus	Encargado de logística y bodega.	Dándole acompañamiento por parte de los que ya conocen el proceso y una adecuada capacitación.



	procedimientos al momento de haber sido confirmado el puesto?		
5.	¿Qué sugiere que deba hacerse en el momento que una persona cambia de puesto y deja sus procedimientos y procesos anteriores para adoptar unos nuevos, cuál debería ser la transición?	Encargado de logística y bodega.	Entregar todo el trabajo explicando cómo queda y cómo se debe proceder en las diferentes actividades. Con capacitación para el nuevo puesto de trabajo con los objetivos claros y definidos del puesto para que sepa cuáles son las expectativas que su superior tiene de él y del puesto meta.

#### 4.4.4 Entrevista al encargado del departamento de facturación

No.	Pregunta	Puesto	Observaciones
1.	Comente como se encuentra la existencia de documentos físicos sobre su proceso y que procedimientos hay	Encargado de facturación.	La documentación que hay de estos procesos es muy poca ya que el puesto de trabajo más que todo se depende de las ventas que efectuadas por los vendedores.
2.	Indique como realiza su trabajo en relación a sus actividades (procedimientos) y si estos cumplen o no con lo que está documentado.	Encargado de facturación.	<p>La forma de realizar una Facturación es en base a la información transmitida ya sea por los ejecutivos de ventas, o personal autorizado para facturar ya que ellos son los que pasan la información necesaria como:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Si es cliente de CONTADO o CREDITO</li> <li>• Si es FACTURA o COMPROBANTE DE CREDITO FISCAL</li> <li>• Cantidad y descripción de lo vendido</li> <li>• Plazo de pago si es cliente de CREDITO</li> <li>• Si es necesario aplicar algún tipo de descuento</li> </ul> <p>En teoría con lo documentado que hay de facturación, los pasos se siguen pero no al pie de la letra ya que no se tenía conocimiento de los procedimientos.</p>
3.	¿Qué aportes puede proporcionar sobre lo que dicen sus procedimientos escritos, debe retomar algo que está escrito porque no se hace así	Encargado de facturación.	Con respecto a los procesos de Facturación se están llevando tal y como indica lo documentado porque de igual manera para los vendedores no se les permite facturar si no hay una orden de Facturación o un correo de por medio.

	o debe adecuar el documento en relación a lo que hace en el día a día y que es más funcional?		
4.	¿Cómo cree que se puede controlar el hecho de que una persona entre a un puesto, sin que le hayan dado material de soporte sobre sus procedimientos al momento de haber sido confirmado el puesto?	Encargado de facturación.	Cuando una persona es nueva en un trabajo, no viene con el conocimiento del movimiento de la empresa, y al no contar con una documentación de procedimiento que se requieren para el puesto de trabajo la persona no podría ser eficiente en su puesto; No por ello sería un mal trabajador, si no que porque no tiene los elementos necesarios para poder sacar adelante su trabajo.
5.	¿Qué sugiere que deba hacerse en el momento que una persona cambia de puesto y deja sus procedimientos y procesos anteriores para adoptar unos nuevos, cuál debería ser la transición?	Encargado de facturación.	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Como primer punto entregar la documentación que se tenga con respecto a los procedimientos y responsabilidades que se tengan para el puesto de trabajo.</li> <li>• El encargado anterior de ese puesto debe dar una enseñanza acerca de cómo llevar a cabo los procedimientos y las responsabilidades.</li> <li>• Dar capacitaciones de lo que se vende dentro de la empresa para poder dar un buen servicio a los clientes.</li> <li>• Estar seguro de que la persona ya está debidamente capacitada para poder ser asignado al puesto de trabajo para brindar un mejor servicio.</li> </ul>

#### 4.4.5 Entrevista al encargado del departamento de servicio al cliente

No.	Pregunta	Puesto	Observaciones
1.	Comente como se encuentra la existencia de documentos físicos sobre su proceso y que procedimientos hay	Encargado de servicio al cliente.	Se encuentra muy limitada por no decir nula, no hay documentación concreta sobre el proceso de cada actividad.
2.	Indique como realiza su trabajo en relación a sus actividades (procedimientos) y si estos cumplen o no con lo que está documentado.	Encargado de servicio al cliente.	No se cuenta con un procedimiento el cual guie de forma completa con todo lo que se realizó.
3.	¿Qué aportes puede proporcionar sobre lo que dicen sus procedimientos escritos, debe retomar algo que está escrito porque no se hace así o debe adecuar el documento en relación a lo que hace en el día a día y que es más funcional?	Encargado de servicio al cliente.	Sería muy bueno crear un manual de procedimientos de acuerdo a cada actividad y que este tenga mejor relación a los requerimientos de lo que ahora se hace.
4.	¿Cómo cree que se puede controlar el hecho de que una persona entre a un puesto, sin que le hayan dado material de soporte sobre sus	Encargado de servicio al cliente.	Se podría dar una inducción, así también realizar una prueba para ver que tanto ha comprendido lo que es el puesto y reforzar los puntos de debilidad, todo esto guiado con un manual o un

	procedimientos al momento de haber sido confirmado el puesto?		documento en donde se explique lo que se realiza en si en el puesto.
5.	¿Qué sugiere que deba hacerse en el momento que una persona cambia de puesto y deja sus procedimientos y procesos anteriores para adoptar unos nuevos, cuál debería ser la transición?	Encargado de servicio al cliente.	Ver que estos funcionen y que sean igual de efectivos para apegarse al requerimiento de calidad y de buen manejo del puesto que también puedan estar apegados a lo que se realiza.

#### 4.4.6 Entrevista al encargado del departamento de contabilidad

No.	Pregunta	Puesto	Observaciones
1.	Comente como se encuentra la existencia de documentos físicos sobre su proceso y que procedimientos hay.	Contador General.	Procedimientos para las funciones y actividades del departamento de contabilidad y de finanzas no existen.
2.	Indique como realiza su trabajo en relación a sus actividades (procedimientos) y si estos cumplen o no con lo que está documentado.	Contador General.	En vista de no existir procedimientos por escrito, las actividades dentro del departamento se desarrollan buscando la forma menos engorrosa y que se hagan de manera eficaz respetando las políticas de la empresa, cuidando temas de tipo fiscal, mercantil que tienen implicaciones posteriores.
3.	¿Qué aportes puede proporcionar sobre lo que dicen sus procedimientos escritos, debe retomar algo que está escrito porque no se hace así o debe adecuar el documento en relación a lo que hace en el día a día y que es más funcional?	Contador General.	Para la contabilidad y la parte financiera por ser áreas amplias donde a diario se presentan situaciones diferentes solamente deberían de plasmarse procesos para la elaboración de declaraciones al fisco, y el proceso de cierre contable mensual y procesos de cierre contables al final de cada ejercicio, procesos de toma de inventarios etc. y para la parte financiera preparar presupuestos y medirlos en su desempeño, proyectar flujos de caja.
4.	¿Cómo cree que se puede controlar el hecho de que una persona entre a un puesto, sin que le hayan dado material de soporte sobre sus	Contador General.	Dependiendo de la experiencia, capacidad del capital humano que se contrate y en función de cada puesto y a pesar que cada empresa tiene sus propios procedimientos distintos de otros guardan alguna similitud pero es

	procedimientos al momento de haber sido confirmado el puesto?		conveniente que la empresa cuente con un manual de procedimientos de cada puesto y entregárselos el primer día que se presentan acompañados de alguna inducción en caso que la persona que ocupaba el puesto aún se encuentre dentro de la empresa que es lo lógico que se exija que la renuncia la pongan con al menos 15 días de anticipación.
5.	¿Qué sugiere que deba hacerse en el momento que una persona cambia de puesto y deja sus procedimientos y procesos anteriores para adoptar unos nuevos, cuál debería ser la transición?	Contador General.	Para el caso debe de existir el acompañamiento de la persona que ocupaba el puesto para darle la inducción, de los procesos hacia la nueva persona y esta misma debe de hacer lo mismo con el puesto que deja.

#### 4.4.7 Entrevista al encargado del departamento de compras

No.	Pregunta	Puesto	Observaciones
1.	Comente como se encuentra la existencia de documentos físicos sobre su proceso y que procedimientos hay.	Encargado de Compras.	Ya se cuenta con un procedimiento para la adquisición de bienes y servicios.
2.	Indique como realiza su trabajo en relación a sus actividades (procedimientos) y si estos cumplen o no con lo que está documentado.	Encargado de Compras.	El proceso de compras se lleva a cabo sin ningún inconveniente a la fecha.
3.	¿Qué aportes puede proporcionar sobre lo que dicen sus procedimientos escritos, debe retomar algo que está escrito porque no se hace así o debe adecuar el documento en relación a lo que hace en el día a día y que es más funcional?	Encargado de Compras.	Se realizó proceso con ayuda de Compras casa matriz, no se podía retomar nada con anterioridad por la falta de documento.
4.	¿Cómo cree que se puede controlar el hecho de que una persona entre a un puesto, sin que le hayan dado material de soporte sobre sus	Encargado de Compras.	Este hecho puede afectar a cualquier persona que entre al puesto, pues así es como se tiende a descontrolar las situaciones y cada quien hace lo que cree conveniente según su criterio. Para controlar esta situación definitivamente debe de existir un proceso autorizado



	procedimientos al momento de haber sido confirmado el puesto?		para cada área, y este debe de ser del conocimiento de todo el personal, así la persona de nuevo ingreso puede abocarse a cualquiera de los colaboradores, para una orientación.
5.	¿Qué sugiere que deba hacerse en el momento que una persona cambia de puesto y deja sus procedimientos y procesos anteriores para adoptar unos nuevos, cuál debería ser la transición?	Encargado de Compras.	Este tipo de transición debe de ser ordenada y transparente, con un tiempo prudente para poder comprender los procesos de las áreas involucradas. Se debe de contar la persona que sustituirá el puesto, y por lo menos contar de 3 a 5 días para entregar el puesto, como mínimo. Cuando la persona es promovida internamente, o el colaborador se separa de la compañía; debería notificar con un tiempo prudencial por lo menos un mes de anticipación, para que la persona promovida pueda entregar su puesto y recibir posteriormente el de la persona que se retira. Esto si es para el caso de una contratación externa, si ambos son promovidos internamente, puede que el tiempo de transición se reduzca a la mitad.

## 4.5 Análisis de resultados

Observando los resultados obtenidos de las diferentes áreas de la empresa, se definen varios aspectos que están afectando el sistema de gestión. Uno de los más importantes es el asumir la responsabilidad del puesto otorgado, ya que existe confusión o contradicción entre la existencia de documentos, y sobre todo al decir que no existe, cuando anteriormente mencionan que lo que falta es la aprobación. Se percibe falta de identificación y compromiso al puesto. Otro de los factores es, que no hay apego al documento existente, también falta de interpretación del alcance de los mismos. Esto sugiere que las personas en general deben involucrarse con mayor compromiso a sus procesos, ya que en la mayoría de ellos se detona una justificación del porque no hacerlo y no de cómo hacerlo o hacerlo mejor. Muy diferente es el caso de las personas que no cuentan con una documentación o procedimientos, a quienes hay que darles apoyo para construir lo que no existe. También se denota una alta rotación de personal en tan pocas personas o áreas, lo cual es interesante como manifiestan una necesidad primordial de estar bien preparadas para adoptar un nuevo proceso.

Se puede también considerar como estas manifestaciones de las personas en áreas claves, que perjudica considerablemente el clima organizacional, como esto afecta la comunicación interna y ello repercute al exterior, considerando que esto puede degradar la fuerza que la organización tenga en cuanto a sus intenciones de crecimiento y visión empresarial.

Otro elemento es tomar en cuenta la participación de la dirección, referente a la supervisión de estas funciones, pero a su vez, la oportunidad de mejora al observar que hay otras áreas en cuanto a toma de decisiones como la casa matriz en algunas áreas de la gestión de dicha organización.

También se puede notar como pocas personas, sin necesidad de procedimientos documentados, se apegan a las políticas, y con ello sostienen un procedimiento no documentado, pero que no permite el descontrol y a su vez, el auto empoderamiento de un proceso. Esto manifiesta un alto compromiso con los resultados, objetivos finales y responsabilidades que han logrado identificar.

## **4.6 Conclusiones de la investigación**

Sé considera como conclusión de dicha investigación, que para lograr resultados contundentes en la empresa, es importante contar con un manual de procesos para cada área funcional. Se puede sentir la necesidad de los colaboradores, y la coincidencia de que dichos procedimientos documentados, son una gran ayuda para aportar beneficios a la adaptación de las personas a los puestos. Adecuación a sus funciones o actividades y sobre todo, mejora la comunicación y mejora considerablemente el clima organizacional.

Es importante considerar mecanismos de control para cambios de puestos, ya bien sea por promociones, reemplazos o rediseños de procesos. Así como el acompañamiento en la medida de lo posible, de personas que conozcan del proceso y puedan ayudar a la persona, luego una supervisión de su adaptación para la mejor toma de decisiones.

## **Capítulo 5**

### **Propuesta de solución a la problemática**

#### **5.1 Introducción**

La propuesta que se plantea para la solución a la problemática sobre la falta de control de los procedimientos de las diferentes áreas de la organización, se plantea desde la perspectiva de tomar acciones preventivas que permitan minimizar los riesgos operativos, conflictos en el clima organizacional y mejoramiento de la cultura de la empresa. Es por ello que se da relevancia a los controles que carecen un soporte o políticas adecuadas para la sostenibilidad del sistema de gestión.

Se pretende por medio del estudio realizado, y con los resultados obtenidos, proponer una herramienta que sea útil a la organización y que provea un mecanismo fácil y práctico para la administración de los procedimientos y políticas que rigen el comportamiento de sus miembros. Dicha información debe ser accesible, comprensible y de adaptación instantánea ante todos los cambios que sufren las empresas por medio de la rotación del personal. Bien sea este alto o bajo, ya que el objetivo es minimizar el impacto de la omisión de alguno de ellos en el cumplimiento de los procesos establecidos que permiten el desarrollo y evolución de las organizaciones.

Se presenta la siguiente propuesta con la intención de promover conocimiento y bases didácticas que están al alcance de las administraciones, y que invitan a crear una constante revisión periódica a la situación organizacional, fuera del clima organizacional o su cultura organizativa, profundizar directamente en el día a día, por medio de la investigación directa con las personas ejecutoras.

#### **5.2 Justificación**

Se presenta la siguiente propuesta fundamentada por la experiencia compartida con las personas a cargo de las áreas funcionales de la organización, quienes expresaron desde su perspectiva la necesidad de contar con procedimientos y en algunos casos aún con ellos existentes, la falta de

control de los mismos al surgir cambios dentro de la organización, también se consideró los cambios que los mismos documentos han sufrido y la falta de adaptabilidad a la realidad. A raíz de ello, también la manifestación de conflictos propiciados por el incumplimiento de los mismos, o carencia de algunos. En justificación a los cambios o rotación, promoción o simplemente la falta de involucramiento, nos provoca, crear una propuesta integral, que dé solución desde sus bases, y que permita que la propuesta trascienda en el tiempo y ante cualquier circunstancia.

El crecimiento acelerado en comparación a la industria y los requerimientos de los clientes por contar con una empresa responsable y de un estándar alto en la expectativa de la propuesta de valor, hace que se deba promover cambios para poder adaptar a todos los miembros en una cultura distinta en la administración de procesos, procedimientos y políticas que rijan la identidad de la organización ante la sociedad e industria donde se desarrolla.

### **5.3 Objetivos de la propuesta**

Crear condiciones adecuadas en la operatividad de los procedimientos asignados a los miembros de las áreas funcionales de la organización.

#### **5.3.1 Objetivo general**

Emplear un sistema de control de los procedimientos de la empresa LLANGLOSA, para mejorar el rendimiento de los empleados de la empresa, por medio de políticas de control de dichos procedimientos.

#### **5.3.2 Objetivos específicos**

- Describir las políticas que regirán los cambios, modificaciones o adecuaciones que requieran los procedimientos de las áreas funcionales.
- Establecer los procedimientos adecuados a la ejecución del trabajo desempeñado que no están existentes.
- Examinar la implementación de procedimientos de todas las áreas funcionales de la empresa.

Evaluar el conocimiento de las personas sobre los procedimientos a su cargo y de la adecuación de los mismos con la realidad ejecutada.

## **5.4 Desarrollo de la propuesta**

Se formulan procedimientos que garanticen la sostenibilidad de los procesos y procedimientos de la organización que no existen en los siguientes procesos, donde PR = proceso, RH = Recursos Humanos, 001 = correlativo:

PRRH001 Control de promociones o transferencia de personal interno: Se refiere al procedimiento que establece que cuando una persona sea promovida o despedida, el personal de Recursos Humanos, debe garantizar que antes de los 2 meses de confirmación del puesto, la persona esté involucrada en el proceso, conozca y comprenda sus procedimientos a cargo. Ayuda a controlar de la implementación del sistema de gestión de calidad, la programación de revisión por Recursos Humanos sobre la adecuación de las personas en el proceso y la implementación de sus procedimientos en cada área funcional de la empresa.

Proceso de producción: donde PR = proceso, VE = Ventas, 001 = correlativo.

PRVE001 Control de la programación de acuerdos realizados con los clientes: donde se establecen las fechas en que los reportes a los clientes fueron acordados dentro de un plazo calendario. Efectividad de los reportes planificados por medio de las inspecciones de trabajo, el trabajo ejecutado por parte del personal de ventas.

PRVE002 Procedimiento para el control de rutas de asesores de ventas por medio de GPS con programación de rutas por vendedor, donde nos indica cómo se procede a crear un punto de interés (ubicación del cliente), la incorporación a una ruta y asignación a un representante de ventas. Así como promueve la prospección de clientes y mapeo de las regiones del país: trata sobre el mecanismo para documentar el proceso de seguimiento en la prospección de clientes, su ubicación y estrategias de cobertura de mercado.

Proceso de producción: donde PR = proceso, PD = producción, 001 = correlativo.

PRPD001 Procedimiento para la optimización y la productividad de la planta de producción: nos mide el consumo de materiales directos e indirectos del proceso de producción y sus desperdicios, para controlar los insumos que puedan alterar los costos de ventas. Como también controlar la productividad hombre relacionado a las unidades producidas.

Proceso financiero: donde PR = proceso, FN = finanzas, 001 = correlativo.

PRFN001 = Control de índices de rotación, riesgos y presupuestos: nos ayuda a controlar la ejecución del inventario, cuenta corriente y presupuestos, para garantizar un impacto favorable en los estados de resultados al final del ciclo.

Proceso de créditos: donde PR = proceso, CR = créditos, 001 = correlativo.

PRCR001 Procedimiento para el control de índices de créditos y cobros: en él se establece el registro y seguimiento de documentos relacionados con ventas. En este procedimiento encontramos la forma de medir el tiempo, uso y desempeño de los documentos de valor a cargo del personal de ventas, sean estos envíos, facturas, recibos de cobro, expedientes del cliente y estados de cuenta.

Proceso de logística: donde PR = proceso, LG = logística, 001 = correlativo.

PRLG001 Procedimiento de control de índices de Logística: nos permite garantizar el cumplimiento de servicios en predio planificados. En dicho procedimiento encontraremos la planificación de servicios a clientes, la medición del cumplimiento de los mismos y a su vez, las condiciones de los recursos utilizados (vehículos, herramientas, etc.) para dicho cumplimiento.

## 5.5 Programa de implementación

<b>Actividad</b>	<b>Fecha</b>	<b>Responsable</b>
<b>Divulgación de los nuevos procedimientos.</b>	Lunes 2 de noviembre 2015	Recursos Humanos y Gerencia General
<b>Implementación de los procedimientos</b>	Lunes 2 de noviembre 2015	Todos los departamentos
<b>Creación del departamento de auditoría del sistema de gestión.</b>	Lunes 2 de noviembre 2015	Gerencia General y Recursos Humanos
<b>Evaluación de los auditores de calidad</b>	Primera semana de diciembre.	Gerencia General y Recursos Humanos
<b>Definición del equipo auditor y líder de la auditoría.</b>	Tercera semana de diciembre. .	Gerencia General y Recursos Humanos
<b>Auditorías de revisión de la implementación</b>	La primera semana de cada mes.	Auditores asignados para cada proceso
<b>Presentación de las acciones correctivas y preventivas a Gerencia General</b>	El día siguiente de la finalización de la auditoría de procesos.	Auditores Internos del Sistema de Gestión
<b>Implementación de las acciones correctivas y preventivas</b>	Día siguiente de la presentación de las acciones correctivas y preventivas	Todos los procesos involucrados.

**Fuente:** Propia, diseñada para efectos de presentación del proyecto. Año 2015.



## 5.6 Presupuesto de la propuesta

Los costos que incurrían en la implementación de la propuesta, son basados al soporte que proporcionará la casa matriz, quien se encuentra certificada por ISO-9001:2008 y cuenta con personal calificado para realizar las actividades planificadas de auditoría del sistema de gestión.

<b>Actividad</b>	<b>Responsable</b>	<b>Costo</b>	<b>Observaciones</b>
Revisión del sistema de calidad.	Casa matriz	Q 3,500.00	Viáticos de 2 auditores certificados en casa matriz. Diciembre.
Primera auditorías del sistema de gestión.	Casa matriz	Q 4,000.00	Viáticos de 2 auditores líderes asignados. Marzo.
Segunda auditorías del sistema de gestión.	Casa matriz	Q 4,000.00	Viáticos de 2 auditores líderes asignados. Junio.
Tercera auditorías del sistema de gestión.	Casa matriz	Q 4,000.00	Viáticos de 2 auditores líderes asignados. Septiembre.
Cuarta auditorías del sistema de gestión.	Casa matriz	Q 4,000.00	Viáticos de 2 auditores líderes asignados. Diciembre.
<b>TOTALES</b>		<b>Q 19,500.00</b>	

## Conclusiones

1. Derivado de la investigación realizada se concluye que no existe un plan de seguimiento adecuado, eficiente y oportuno que permita la pronta aplicación y dar a conocer los procedimientos que garanticen el buen funcionamiento del sistema de gestión en la empresa LLANGLO, S.A. quien no ha podido controlar al realizar cambios de puestos de las personas, esto no han permitido que las nuevas personas conozcan de forma adecuada sus procedimientos y garantizar que estos estén documentados y que se evidencie que tanto la nueva persona, como la que se retira del puesto, entreguen de forma correcta el proceso y a su vez se reciba de igual forma.
2. Se determinó que no se cuenta con personal calificado localmente, por lo que la dirección propuso solicitar apoyo a la casa matriz, quien cuenta con personal calificado para auditar el sistema de gestión de calidad. Por lo tanto con este apoyo se pretende desarrollar personal calificado durante el desarrollo de las auditorias en el año 2016.
3. Basado a la revisión de procesos, se determinó que varios de los procesos no cuentan con soporte documental de diferentes áreas. Y esto ha venido afectando la comunicación y relación entre las diferentes áreas. Ya que existen vacíos que perjudican tanto el clima como el desempeño del personal.
4. Así mismo se determina que en las 8 áreas, se determinaron oportunidades y la importancia de llevar un buen sistema de gestión documentando llevando controles de registro de cambios, auditorías y verificaciones periódicas en el desarrollo de nuevos procedimientos, contribuirán a los resultados de los equipos de trabajo y su desempeño en la productividad de la empresa. Han surgido cambios en la estructura de la empresa y en las estrategias, esto ha hecho que se hayan formulado nuevos procedimientos, los cuales no fueron documentados por escrito, para contribuir en el mejor manejo de los procedimientos para las personas

responsables de dichas actividades. Por tal razón es importante documentar dichos procedimientos que se llevan a cabo en la práctica sin soporte.

5. A raíz de esto se determinó que es importante establecer políticas o procedimientos que regirán los cambios, modificaciones o adecuaciones que requiera el cumplimiento del sistema y que ello contribuya en el clima laboral para que no sea afectado entre las personas por las incertidumbres de lo que se debe hacer entre lo que se hace. La falta de revisión del sistema de gestión, ha hecho que el clima organizacional y la productividad de las personas, se haya visto envuelta en roces, conflictos y descontentos, al desconocer con claridad, cuales son las funciones reales de cada puesto. Podrán conocer cuál es la razón de ser dentro del sistema de gestión y que esto les permita valorar que sus actividades aportan a un resultado en común y que van alineados con la visión y misión de la organización.

## Referencias

Agustín Reyes Ponce (2007) *Administración Moderna*, (Primera edición) México: Editorial Limusa, S.A. de C.V. Grupo Noriega Editores.

Enrique Benjamín Franklin Finkowsky (2009) *Organización de empresas*, (Tercera edición) Universidad Nacional Autónoma de México.

Masaaki Imai, (2001) *La clave de la ventaja competitiva japonesa*, (Décimo tercera reimpresión) México: Compañía Editorial Continental.

*Manual de estilo de trabajos académico*,(2006) Instituto de Investigaciones Sociales, Universidad Panamericana

*Programa de actualización y cierre académico-ACA (2015)* Pensum 2015, Universidad, Panamericana. Guía para elaborar la PED.

Société Générale de Surveillance (2008) *Norma ISO 9001:2008*, System Certification SGS.

Roberto Hernández Sampieri, Carlos Fernández Collado y Pilar Baptista Lucia (2010) *Metodología de la investigación* (Quinta edición) McGraw Hill, México.

## **Anexos**

## Anexo 1

### Procedimiento para el control de índices de créditos y cobros

LLANGLO, SA.	Código del Documento:	PR.FN.001
	Fecha de emisión	23/10/2015
	Revisión 01	Página 1 de 3
PROCEDIMIENTO PARA EL CONTROL DE INDICES DE CREDITOS Y COBROS		

#### 1.0 OBJETIVO

Establecer los lineamientos generales para el control de los indicadores relacionados con la recuperación de la cartera de cuentas corrientes y documentación requerida para expedientes de clientes.

#### 2.0 ALCANCE

Este procedimiento aplica desde la alimentación de la información por parte del A.T.C (asesor técnico comercial), a la solicitud de emisión de Créditos Fiscales o Factura Consumidor Final hasta el cobro de la misma por parte del proceso de créditos y cobros.

#### 3.0 RESPONSABILIDADES

Es responsabilidad del A.T.C. (Asesor Técnico Comercial) entregar toda la documentación requerida para proceder a la creación de un cod. De crédito de un cliente.

Es responsabilidad del encargado de créditos y cobros velar por que el expediente del cliente este completo y así mismo estar pendiente del arqueo de facturas para mantener un buen control en cuanto a la documentación facturada.

Es responsabilidad del auxiliar de crédito la elaboracion y verificación con el A.T.C, que se facture conforme lo solicitado via correo o mediante una orden de facturacion

Es responsabilidad del A.T.C o A.D.F, la revisión del documento físico de velar que entrega en físico lo mismo que esta facturado en el documento.

Es responsabilidad del personal involucrado en este documento cumplir los lineamientos establecidos.

#### 4.0 DESARROLLO:

Es responsabilidad del encargado de crédito y cobros mantener un indicador de expedientes completos y así poder medir el nivel de cartera que se encuentra con sus respectiva documentación para mantener atado al cliente cuando este genere una cuenta morosa, y a la vez mantener un planificación de cobros con estrategia de poder mantener una cartera sana y una buena comunicación con el cliente ya sea con visitas o via telefono.

Gerencia de Ventas y Administración	Gerente de Ventas y Administración	Gerente de Ventas y Administración
Elaboró	Revisó	Aprobó

Prohibida la reproducción total o parcial de este documento

LLANGLO, SA.	Código del Documento:		PR.FN.001
	Fecha de emisión		23/10/2015
	Revisión	001	Página 2 de 3
<b>PROCEDIMIENTO PARA EL CONTROL DE INDICES DE CREDITOS Y COBROS</b>			

Es responsabilidad del encargado de créditos, dejar registros mensuales de los indicadores y controles para seguir con el seguimiento completo en la cartera.

#### 4.1 Indices de consignación:

Se realizara un indicador de politica establecida que mida el tiempo maximo de 10-dias una nota de remision para el cliente o persona natural que posea un credito que trabaje con un proceso de tramite de orden de compra y una empresa empresarial tendra un tiempo establecido como maximo de 20-dias estipulados sin excepciones.

#### 4.2 Indices de Rotación de la Cartera:

Se medirá por medio de un indicador de planificación de cumplir con los los plazos de créditos establecidos mediante avisos via correo con su estado de cuenta actualizado y visitas al cliente y llamadas via telefono, generando un compromiso ante el cliente.

#### 4.3 Indice de riesgo de las cuentas por cobrar:

Se realizan por medio de la siguiente formula, Saldos a mas de 120 dias / Total de la cartera. El Contador General es responsable de asegurarse que los datos proporcionados sean analizados para garantizar la confiabilidad de la informacion para la toma de decisiones.

### 5.0 DEFINICIONES:

Rotacion de inventario: Herramienta de medición, que nos permite establecer las veces que el capital invertido en inventarios rota en relacion a las ventas dentro de un periodo determinado.

Rotacion de la cartera: Herramienta de medición, para establecer las veces en el que las cuentas por cobrar a clientes retorna a la empresa en un periodo determinado.

Indice de riesgos: Herramienta de medición que nos indica porcentualmente el monto que se encuentra en posible riesgo del total de la cartera, en relacion al plazo prolongado sin retorno.

### 6.0 ANEXOS:

No. De Anexo	Código	Nombre

Prohibida la reproducción total o parcial de este documento

LLANGLO, SA.	Código del Documento:		PR.FN.001
	Fecha de emisión		23/10/2015
	Revisión	01	Página 3 de 3
<b>PROCEDIMIENTO PARA EL CONTROL DE INDICES DE CREDITOS Y CARGOS</b>			

**7.0 CONTROL DE CAMBIOS:**

FECHA	SECCION AFECTADA	RAZON DEL CAMBIO	NO. DE REVISION



## Anexo 2

### Procedimiento para el control de índices de rotación, riesgos financieros y presupuestos

LLANGLO, S.A	Código del Documento:	PR.CR.001	
	Fecha de emisión	21/10/2015	
	Revisión	8	Página
<b>PROCEDIMIENTO PARA EL CONTROL DE INDICES DE ROTACION, RIESGOS FINANCIEROS Y PRESUPUESTOS</b>			

#### 1.0 OBJETIVO

Establecer los lineamientos generales para el control de los indicadores relacionados con la. De LLANGLO, S.A.

#### 2.0 ALCANCE

Este procedimiento aplica desde la alimentación de la información para el cálculo de los indicadores, y presentación de los presupuestos de control solicitados por la gerencia, para la administración de los recursos por medio del proceso contable de toda la organización.

#### 3.0 RESPONSABILIDADES

Es responsabilidad del Contador General la elaboración de este documento.

Es responsabilidad del Gerente Administrativo y Ventas la revisión, autorización y distribución de este documento.

Es responsabilidad del personal involucrado en este documento cumplir los lineamientos establecidos.

#### 4.0 DESARROLLO:

Es responsabilidad del Contador General la elaboración de los indicadores de rotación de inventarios, de la cartera (cuenta corriente), riesgos de la cartera y presupuestos en gastos, horas extras y viáticos comparativos con el año anterior. Así mismo presentar dichos indicadores a la Gerencia Administrativa y Ventas, como al equipo de líderes para tomar acciones en conjunto en las mejoras o estrategias que tendrán impacto favorable en los meses consecuentes de dicha presentación mensual.

Es responsabilidad del contador general, dejar registros mensuales del cálculo de dichos indicadores y controles, así como dejar por escrito las estrategias tomadas para cada caso.

##### 4.1 Índices de Rotación del Inventario:

Se realizan por medio de la siguiente fórmula, Costo de ventas / Inventario final del mes valorizado. El Contador General es responsable de asegurarse que los datos proporcionados sean analizados para garantizar la confiabilidad de la información para la toma de decisiones.

Gerencia de Ventas y Administración	Gerente de Ventas y Administración	Gerente de Ventas y Administración
Elabora:	Revisó	Autorizó

Prohibida la reproducción total o parcial de este documento

LLANGLO, S.A	Código del Documento:		PR.CR.001
	Fecha de emisión		21/10/2015
	Revisión	01	Página 2 de 3
<b>PROCEDIMIENTO PARA EL CONTROL DE INDICES DE ROTACION, RIESGOS FINANCIEROS Y PRESUPUESTOS</b>			

#### 4.2 Índices de Rotación de la Cartera:

Se realizan por medio de la siguiente formula, Ventas del Período Acumulado dividido el Saldo de Cuentas por Cobrar. El Contador General es responsable de asegurarse que los datos proporcionados sean analizados para garantizar la confiabilidad de la información para la toma de decisiones.

#### 4.3 Índice de riesgo de las cuentas por cobrar:

Se realizan por medio de la siguiente formula, Saldos a más de 120 días / Total de la cartera. El Contador General es responsable de asegurarse que los datos proporcionados sean analizados para garantizar la confiabilidad de la información para la toma de decisiones.

#### 4.3 Control de presupuestos:

Se realiza obteniendo los valores totales de los gastos del mes, los viáticos y las horas extras. Los cuales deben ser presentados comparativamente sobre la meta propuesta del presupuesto del presente año. El Contador General es responsable de asegurarse que los datos proporcionados sean analizados para garantizar la confiabilidad de la información para la toma de decisiones.

### 5.0 DEFINICIONES:

Rotación de inventario: Herramienta de medición, que nos permite establecer las veces que el capital invertido en inventarios rota en relación a las ventas dentro de un período determinado.

Rotación de la cartera: Herramienta de medición, para establecer las veces en el que las cuentas por cobrar a clientes retorna a la empresa en un período determinado.

Índice de riesgos: Herramienta de medición que nos indica porcentualmente el monto que se encuentra en posible riesgo del total de la cartera, en relación al plazo prolongado sin retorno.

### 6.0 ANEXOS:

No. De Anexo	Código	Nombre

LLANGLO, S.A	Código del Documento:		PR.CR.001
	Fecha de emisión		21/10/2015
	Revisión	01	Página 3 de 3
<b>PROCEDIMIENTO PARA EL CONTROL DE INDICES DE ROTACION, RIESGOS FINANCIEROS Y PRESUPUESTOS</b>			

**7.0 CONTROL DE CAMBIOS:**

FECHA	SECCION AFECTADA	RAZON DEL CAMBIO	NO. DE REVISION

Prohibida la reproducción total o parcial de este documento

## Anexo 3

### Procedimiento para el control de índices de logística

LLANGLO, S.A.	Código de Documento:	PR-LG-0001
	Fecha de emisión:	23/10/2015
	Revisión: 1	Página: 1 de 5
PROCEDIMIENTO PARA EL CONTROL DE INDICES DE LOGISTICA		

#### 1.0 OBJETIVO:

Establecer los lineamientos generales para el control de los indicadores de los procesos de logística NEUCASA que permitan medir el rendimiento y cumplimiento de los mismos.

#### 2.0 ALCANCE:

Este procedimiento aplica desde la realización de los procesos de logística la correcta documentación de los mismos hasta la realización del procesamiento de la información que mide e indica si los procesos se están cumpliendo (índice)

#### 3.0 RESPONSABILIDADES:

Es responsabilidad del jefe de Logística Neucasa, la elaboración, revisión y seguimiento de los lineamientos de este procedimiento.

Es responsabilidad del Gerente Administrativo Financiero, la autorización de este documento y velar que se cumpla.

Es responsabilidad del Jefe de Logística NEUCASA en coordinación con el Gerente Administrativo Financiero, el control y distribución de este documento.

Es responsabilidad del personal involucrado, seguir los lineamientos establecidos en los procesos para la documentación de los mismos y entregar la información al jefe de logística

#### 4.0 DESARROLLO:

##### 4.1 Documentación, procesamiento y elaboración de índices logísticos.

Es responsabilidad del personal involucrado; Motorista de Logística, Encargado de Importaciones, ADF, ATC, en predio, y todo personal que intervine en los procesos logísticos la recolección de información y documentación de los procesos para el procesamiento de la información de manera oportuna

Este documento se va alimentado y actualizando según van realizándose los procesos logísticos.

##### 4.2 Índice cumplimiento de despachos de mercadería:

Se mide con la siguiente fórmula:

$$MTV / MVT = \text{INDICE}$$

Donde:

Jefe de Logística	Jefe de Logística	Gerente Administrativo Financiero
Firma	Firma	Firma

Prohibida la reproducción total o parcial de este documento

LLANGLO, S.A.	Código de Documento:	PR-LG-001
	Fecha de emisión:	23/10/2015
	Revisión: 001	Página: 2 de 5
<b>PROCEDIMIENTO PARA EL CONTROL DE INDICES DE LOGISTICA</b>		

MTV = Mercadería transportada en valores (\$)

MVT = Meta en valores transportados (\$)

Es responsabilidad del motorista de logística documentar los montos transportados en cada ruta según los formatos entregados y llevar los registros.

Es responsabilidad del jefe de logística revisar, y velar por que se cumpla esta documentación y supervisar de maneras periódica que los montos anotados sean correctas y reales.

#### 4.3 Índice disponibilidad de mercadería en SAP

Se mide con la siguiente fórmula:

$$DPTA / DPTA = \text{INDICE}$$

Donde:

DPTA = Dias promedio tramite actual

DPTA = Dias promedio tramite anterior.

Es responsabilidad del encargado de Importaciones / Exportaciones NEUCASA, la documentación de este proceso por medio del seguimiento de cada importación ingresada a Neucasa, se mide el tiempo para ingresar el productos al sistema SAP, desde la llegada del contenedor a puerto hasta el ingreso a inventario y la disponibilidad del precio de venta al público.

#### 4.4 Índice de diferencias de inventarios.

Se mide con la siguiente fórmula:

$$IF / ISS = \text{INDICE}$$

Donde:

IF = Inventarios Físico

ISS = Inventarios Sistema SAP

Es responsabilidad del encargado de Bodega la realización de los Inventarios físicos de los productos resguardados en las bodegas conjuntamente con la persona designada por contabilidad para verificación de diferencias.

Este índice la meta es cero diferencias (0) y es responsabilidad de los involucrados velar porque se cumpla la meta

#### 4.5 Índice programación de rutas de servicio en predio.

Se mide con la siguiente fórmula:

$$SPE / SPP = \text{INDICE}$$

Donde:

Encargado Logística Bodega e Importaciones	Encargado Logística Bodega e Importaciones	Gerente Administrativo Y Ventas
--------------------------------------------	--------------------------------------------	---------------------------------

Prohibida la reproducción total o parcial de este documento

LLANGLO, S.A.	Código de Documento:	PR-LG-001
	Fecha de emisión:	23/10/2015
	Revisión:	Página: 3 de 5
<b>PROCEDIMIENTO PARA EL CONTROL DE INDICADORES DE LOGISTICA</b>		

SPE = Servicio en predio ejecutado

SPP = Servicio en predio planificado

Es responsabilidad de logística la programación de rutas de servicio en predio según los requerimientos de ventas, y velar por que se ejecuten dichos servicios con la finalidad de cumplir con un 100% de la programación realizada.

Es responsabilidad de los ejecutores de los servicios brindar servicios oportunos y que cumplan con los tiempos establecidos.

#### 4.6 Índice cumplimiento de servicios en predio.

Se mide con la siguiente fórmula:

$$SC / SP = \text{INDICE}$$

Donde:

SC = Servicios cubiertos

SP = Servicios Planificados

Este índice mide los servicios planificados de venta comercial, y es responsabilidad de Logística velar porque estos se cumplan según lo planificado.

Es Responsabilidad del ejecutor del servicio brindarlos los servicios según los tiempos planificados y según los lineamientos establecidos con el fin de cumplir las metas propuestas.

#### 4.7 Índice mantenimiento preventivo de flota vehicular.

Se mide con la siguiente fórmula:

$$MPE / PMP$$

Donde:

MPE = Mante preventivo ejecutado

PMP = Plan de mantenimiento preventivo

Es responsabilidad de logística la elaboración y ejecución del plan de mantenimiento preventivo de la flota vehicular (Camiones / Carretones)

Es responsabilidad de logística velar que este plan sea ejecutado según lo planificado y darle seguimiento a la flota con la supervisión física de las unidades.

Es responsabilidad de logística la documentación de los procesos ejecutados para alimentar la información que permite la generación del indicador.

Encargado Logística Bodega e Importaciones	Encargado Logística Bodega e Importaciones	Gerente Administrativo Y Ventas
--------------------------------------------	--------------------------------------------	---------------------------------

Prohibida la reproducción total o parcial de este documento

LLANGLO, S.A.	Código de Documento:	PR-LG-001
	Fecha de emisión:	23/10/2015
	Revisión:	Página: 4 de 5
<b>PROCEDIMIENTO PARA EL CONTROL DE INDICADORES LOGÍSTICOS</b>		

Es responsabilidad de los involucrados en la operación diaria de las unidades (motoristas / ODN) reportar fallas y cualquier otra anomalía que derive una falla en la operación, para tratarlo oportunamente.

#### 5:0 DEFINICIONES:

Cumplimiento de despachos de mercadería: proceso por el cual se generan las entregas de mercaderías para las rutas logísticas.

Disponibilidad de mercadería en SAP: proceso de importación (traer mercadería) por medio del cual se alimenta el inventario de las mercaderías de la empresa y su disponibilidad para la venta.

Índices de diferencias de inventarios: nos permite medir las existencias físicas vs las existencias en sistema y sus posibles diferencias.

Programación de rutas de servicio en predio: Es la programación de servicios a los clientes, instalación, calibrado, alineado y balanceos, inspecciones de flota etc. en los predios solicitados.

Cumplimiento de Servicios en predio: Es la ejecución de los servicios solicitados

Mantenimiento preventivo de la flota vehicular: Es la programación del mantenimiento de camiones y carretones de manera preventiva cuyo objetivo es evitar costos adicionales por falta de prevención en cuanto al desgaste diario de las unidades.

#### 5:0 ANEXOS:

No. Anexo	De	Código	Nombre

Encargado Logística Bodega e Importaciones	Encargado Logística Bodega e Importaciones	Gerente Administrativo Y Ventas
--------------------------------------------	--------------------------------------------	---------------------------------

Prohibida la reproducción total o parcial de este documento

LLANGLO, S.A.	Código de Documento:	PR-LG-001
	Fecha de emisión:	23/10/2015
	Revisión:	Página: 5 de 5
<b>PROCEDIMIENTO PARA EL CONTROL DE INDICADORES DE LOGISTICA</b>		

--	--	--

**7.0 CONTROL DE CAMBIOS:**

FECHA	SECCION AFECTADA	RAZON DEL CAMBIO	NO. DE REVISION

Encargado Logistica Bodega e Importaciones	Encargado Logistica Bodega e Importaciones	Gerente Administrativo Y Ventas
--------------------------------------------	--------------------------------------------	---------------------------------

Prohibida la reproducción total o parcial de este documento



## Anexo 4

### Procedimiento para la optimización y productividad de la planta de producción

LLANGLO, S.A.	Código del Documento:		PR.PD.001
	Fecha de emisión		23/10/2010
	Revisión	01	Página 1 de 3
PROCEDIMIENTO PARA LA OPTIMIZACIÓN Y PRODUCTIVIDAD DE LA PLANTA DE PRODUCCIÓN			

#### 1.0 OBJETIVO

Establecer los lineamientos generales para el control de indicadores relacionados con la productividad hombre planta y optimización del recurso del proceso de producción de NEUCASA de C.V.

#### 2.0 ALCANCE

Este procedimiento aplica desde la identificación y medición del comportamiento de los recursos utilizados para la elaboración y fabricación del proceso del reencauche.

Medir la productividad de hombre planta, para establecer análisis de la administración del recurso humano en el proceso productivo.

#### 3.0 RESPONSABILIDADES

Es responsabilidad del Digitador técnico Administrativo de Produccion la elaboración de este documento.

Es responsabilidad del Gerente de Administrativo y Ventas la revisión de este documento.

Es responsabilidad del Gerente Administrativo y Ventas la autorización y distribución de este documento.

Es responsabilidad del personal involucrado en este documento cumplir los lineamientos establecidos.

#### 4.0 DESARROLLO:

Generar los reportes de en base a los indicadores correspondientes para su análisis correspondiente.

Es responsabilidad los encargados del proceso de Produccion de Reencauche asegurarse que los dispositivos de medición de recursos estén funcionando dentro de las tolerancias definidas por el indicador correspondiente.

Digitador técnico Administrativo de Produccion	Gerente Administrativo y Ventas	Gerente Administrativo y Ventas
Elaboró:	Revisó:	Autorizó:

Prohibida la reproducción total o parcial de este documento

LLANGLO, S.A.	Código del Documento:		PR.PD.001
	Fecha de emisión		23/10/2010
	Revisión	01	Página 2 de 3
<b>PROCEDIMIENTO PARA LA OPTIMIZACIÓN Y PRODUCTIVIDAD DE LA PLANTA DE PRODUCCIÓN</b>			

#### 4.1. Recursos de Procesos de Produccion:

Es responsabilidad del supervisor de producción de planificar diariamente la producción en base a los ingresos que se generen y así proyectar y controlar el comportamiento de los recursos utilizados en cuanto a: libras de desperdicio, envelopes, cardas, conos, palas, piedras, parches utilizados en el proceso de producción.

Mantener el control de los diversos M.P. (Materia Prima) ya mencionados para el control de consumo a así establecer el stock de recursos en bodega.

#### 4.2. Productividad Hombre Planta:

Es responsabilidad del encargado del proceso generar el dato a controlar, según el número de productividad mensual, entre la cantidad de recurso humano que directamente involucrado.

### 5.0 DEFINICIONES:

Libras de desperdicios: Materia prima que no es utilizable por los lineamientos establecidos por el proceso de producción.

Envelopes o cobertores: equipo utilizado para la elaboración del proceso de vulcanizados.

Cardas: cuchillas especiales utilizadas en maquina raspadora para el proceso de producción.

Conos y palas: herramienta especial utilizada para el descubrimiento de cables y lonas en proceso de producción.

Piedras rosadas: herramienta especial utilizada para la limitación de daños en procesos de producción.

Parches: artículos utilizados para la reparación de daños de productos de procesos.

Operario de Produccion: Recurso Humano involucrado en el proceso de producción.

### 6.0 ANEXOS:

No. De Anexo	Código	Nombre

Prohibida la reproducción total o parcial de este documento

LLANGLO, S.A.	Código del Documento:		PR_PD.001
	Fecha de emisión		23/10/2010
	Revisión	8	Página 3 de 3
<b>PROCEDIMIENTO PARA LA OPTIMIZACION Y PRODUCTIVIDAD DE LA PLANTA DE PRODUCCION</b>			

--	--	--

**7.0 CONTROL DE CAMBIOS:**

FECHA	SECCION AFECTADA	RAZON DEL CAMBIO	NO. DE REVISION

Prohibida la reproducción total o parcial de este documento

## Anexo 5

### Procedimiento para promoción y/o transferencia de personal interno

LLANGLO, S.A.	Código del Documento:		PR RH.001
	Fecha de emisión		23/10/2015
	Revisión	01	Página 1 de 3
<b>PROCEDIMIENTO PARA PROMOCIÓN Y/O TRANSFERENCIA DE PERSONAL INTERNO</b>			

#### 1.0 OBJETIVO

Establecer los lineamientos para realizar cualquier movimiento de colaboradores, promociones, transferencias departamentales, transferencias entre las sucursales, retiro y baja por retiro.

#### 2.0 ALCANCE

Este proceso aplica para todo el personal (ya sea que cuente con contrato indefinido, temporal y/o subcontratación) de NEUCASA.

#### 3.0 RESPONSABILIDADES

Es responsabilidad de la encargada de Recursos Humanos la elaboración de este documento.

Es responsabilidad del Gerente Administrativo la revisión, autorización y distribución de este documento.

Es responsabilidad de todos los empleados cumplir los lineamientos establecidos en el presente documento.

Es responsabilidad de Recursos Humanos vigilar el cumplimiento de la presente política.

#### 4.0 DESARROLLO:

##### 4.1 Promociones y Ascensos

- 4.1.1 Sera responsabilidad de la empresa promocionar oportunidades equitativas para mejorar el nivel de vida.
- 4.1.2 Los colaboradores que identifiquen una vacante que sea de su intereses deberán notificar a el departamento de Recursos Humanos y aplicara el procedimiento que este le indique
- 4.1.3 Recursos Humanos estará encargado de realizar las entrevistas correspondientes a los colaboradores que estuvieran interesados en el puesto, así como con su jefe inmediato.
- 4.1.4 En caso de que el jefe o encargado del área identifique una vacante para la que quiera postular un colaborador a su cargo, deberá notificar al departamento de Recursos Humanos, y aplicara el procedimiento que este le indique.
- 4.1.5 Para todas las promociones se deberá de llenar el formulario RERHN003 VI(convenio de traslado y/o promoción) ANEXO 1
- 4.1.6 Los siguientes factores deberá ser considerados para realizar una promoción:

Encargada de Recursos Humanos	Gerente de Ventas y Administración	Gerente de Ventas y Administración
Elabora:	Revisó	Autorizó

Prohibida la reproducción total o parcial de este documento

LLANGLO, S.A.	Código del Documento:		PR_FN.001
	Fecha de emisión		23/10/2015
	Revisión	0	Página 2 de 3
<b>PROCEDIMIENTO PARA PROMOCIÓN Y/O TRANSFERENCIA DE PERSONAL INTERNO</b>			

- Conocimientos y experiencia de trabajo y la manera de cómo estos influyen en el puesto vacante.
  - Evaluación del desempeño
  - Certificaciones que sean de utilidad para el puesto vacante
  - Incremento de responsabilidades
- 4.1.7 Los empleados que sean ascendidos deberán recibir la inducción a su nuevo puesto de trabajo.
- 4.1.8 Sera responsabilidad de Recursos Humanos publicar las promociones y coordinar las mismas a fin de actualizar la información del colaborador en la nómina, prestaciones, etc.
- 4.1.9 Sera responsabilidad de Recursos Humanos, constatar al finalizar el periodo de prueba de un colaborador promovido el evidenciar el involucramiento y el conocimiento de los procesos o responsabilidades del área en cuestión.
- 4.1.10 Sera responsabilidad del encargado del área o jefe, documentar el proceso de inducción del colaborador.
- 4.1.11 Sera responsabilidad de Recursos Humanos, el no confirmar un puesto de trabajo sin evidenciar que el colaborador conoce y tiene las herramientas necesarias para desempeñar su labor.
- 4.1.12 Todo colaborador que se retire de la empresa, está en la obligación de entregar el puesto de trabajo y dejar constancia que entrego y que se recibió todo lo relacionado con el puesto de trabajo que abandona.
- 4.1.13 Es responsabilidad de Recursos Humanos no aceptar ningún retiro o baja de personal sin la documentación que hace constar que este entrego el puesto con procedimientos y toda la documentación que ampara el puesto de trabajo.
- 4.2 Transferencias Interdepartamentales:**
- 4.2.1 las transferencias interdepartamentales se podrán realizar únicamente por dos motivos, principalmente:
- Necesidad de operación de la empresa
  - Solicitud del colaborador cuando exista una oportunidad
- 4.2.2 todas las transferencias deberán ser aprobadas por la Gerencia Administrativa y este deberá estipular el periodo de la operación y los objetivos a cumplirse.
- 4.2.3 Sera responsabilidad de Recursos Humanos coordinar la transferencia, dando las herramientas necesarias para la realización del trabajo.
- 4.2.4 Sera responsabilidad del jefe, encargado o supervisor del área, entregar procedimientos y políticas al colaborador en cuestión para el desarrollo de sus funciones.
- 4.2.5 Sera responsabilidad de Recursos Humanos no confirmar el puesto de trabajo después del periodo de prueba sin recibir la constancia por escrito de ambas partes y sobre todo del colaborador que ha comprendido y entendido los procedimientos y funciones de su puesto de trabajo.
- 4.2.6 Sera responsabilidad de Recursos Humanos no aceptar ninguna renuncia o despido de personal sin que este entregue procedimiento y documentación del puesto de trabajo por escrito.

Prohibida la reproducción total o parcial de este documento

LLANGLO, S.A.	Código del Documento:		PR.FN.001
	Fecha de emisión		23/10/2015
	Revisión	81	Página 3 de 3
<b>PROCEDIMIENTO PARA PROMOCION Y/O TRANSFERENCIA DE PERSONAL INTERNO</b>			

### 5.0 DEFINICIONES:

Promoción: Acción de promocionar a una persona.

Transferencia: Acción de transferir de un lugar a otro a una persona.

### 6.0 ANEXOS:

No. De Anexo	Código	Nombre
1	RERHN003 V1	CONVENIO DE TRASLADO Y/O PROMOCION

### 7.0 CONTROL DE CAMBIOS:

FECHA	SECCION AFECTADA	RAZON DEL CAMBIO	NO. DE REVISION

## Anexo 6

### Procedimiento de acuerdos realizados con el cliente

LLANGLO, S.A.	Código del Documento:		PRVE001
	Fecha de emisión		23/10/2010
	Revisión	01	Página 1 de 2
PROCEDIMIENTO DE ACUERDOS REALIZADOS CON CLIENTES			

#### 1.0 OBJETIVO

Controlar la programación de entrega de reportes a clientes comercial y empresarial, entrega a tiempo convenido con el cliente de información verídica y concisa.

#### 2.0 ALCANCE

Este control se establecerá para poder llevar información tanto para el cliente como para Neucasa en la cual se documenta de la importancia que esta tiene.

#### 3.0 RESPONSABILIDADES

Es responsable la entrega del reporte digitado la asistente de ventas

Es responsable el vendedor o el responsable de la flota la entrega en escrito del semáforo, registro de movimiento y pila de desecho.

Es responsable el supervisor revisar el informe y que este vaya en orden y completo.

#### 4.0 DESARROLLO:

Es responsable el asistente de ventas generar el reporte con toda la información que se le entrega así se establecerá la necesidad del cliente y con esto presentarle la solución que se le quiere brindar con datos digitales y ordenados de forma concisa en semáforo y gráficos para visualizarlo resumidamente.

Es responsabilidad del asistente de ventas llevar este registro mes a mes y organizar la data para su fácil acceso

##### 4.1 Datos digitales:

Se realiza con la data que genera ya sea los vendedores o administradores de flota y se pretende llevar seguimiento de llantas por equipo con los movimientos y con el semáforo actualizado, lo principal es llevar un registro de todo lo que se realiza en la flota.

##### 4.2 Análisis de datos digitales:

Con los datos ya ingresados se pretende que la información que se le presenta el cliente pueda ver la necesidad que tiene o como están rindiendo las llantas o factores por lo cual no se alcanza el rendimiento. También se pretende que con esto ver la necesidad y hacer la venta al cliente.

Asistente de Ventas	Gerente General	Gerente General
Elaboró	Revisó	Aprobó

Prohibida la reproducción total o parcial de este documento

LLANGLO, S.A.	Código del Documento:		PRVE001
	Fecha de emisión		23/10/2010
	Revisión	Página	2 de 2

#### 4.3 Presentación final de los datos digitales:

La presentación de cada informe entregada a tiempo establecido de forma organizada para presentación a cliente, con esto definir planes de trabajo en flota.

### 5.0 DEFINICIONES:

**Control Semáforo:** Informe generado donde se muestra de forma resumida la data de las flotas por vehículo y con mediciones de profundidad, presiones y envió (este de lo que recomienda el vendedor ya sea un reencache, llanta nueva o desecho). Los datos pueden variar por demanda del cliente. En este de forma fácil se muestra con los tres colores del semáforo la profundidad de la llanta: Rojo llanta con profundidad baja en punto de retiro, Amarillo alerta de llanta a punto de retiro, Verde llanta en profundidad buena y con buena vida útil.

**Registro de movimiento:** Cuadro de movimiento por llanta que posee: posición, No. Vehículo, placa, fecha, kilometraje, quemado si esta posee, diseño, marca, medida. Estas con la llanta de retiro, rotación o desecho se especifican y la que se sustituirá por la que se retirara.

**Pila de desecho:** Cuadro donde se detalla la llanta que va para desecho las causas del desecho con datos de quemado si posee, marca, diseños, profundidad con que se retira, números de reencaches, fecha de instalación y fecha de retiro. Se muestra la data de forma gráfica también.

### 6.0 ANEXOS:

Nº. De Anexo	Código	Nombre

### 7.0 CONTROL DE CAMBIOS:

FECHA	SECCION AFECTADA	RAZON DEL CAMBIO	NO. DE REVISIÓN

Asistente de Ventas	Gerente General	Gerente General
<i>[Firma]</i>	<i>[Firma]</i>	<i>[Firma]</i>

Prohibida la reproducción total o parcial de este documento



## Anexo 7

### Procedimiento para el control de rutas de asesores de ventas

LLANGLO, S.A.	Código del Documento:		PRVE002
	Fecha de emisión		23/10/2010
	Revisión	Página	1 de 2
PROCEDIMIENTO PARA EL CONTROL DE RUTAS DE ASESORES DE VENTAS			

#### 1.0 OBJETIVO

Establecer los lineamientos generales para la prospección de clientes, mapeo de las regiones del país y la organización de rutas para el área de ventas.

#### 2.0 ALCANCE

Organizar rutas a nivel nacional de los vendedores para clientes de interés a nivel nacional creando rutas de viaje diarias en la cual se evaluara la efectividad creando un informe semanal mente y analizar si están siendo cumplidas.

#### 3.0 RESPONSABILIDADES

Es responsable el supervisor de ventas enviar el día lunes el reporte de prospección.

Es responsable el asistente de ventas generar un informe donde se refleje la efectividad de la prospección cada semana.

Es responsable Gerente general revisar el informe de la efectividad de la prospección.

#### 4.0 DESARROLLO:

El supervisor brinda la prospección de las rutas día lunes, el asistente de ventas organiza la ruta de la semana por localizador GPS plataforma Baycoba, el asistente de ventas realiza revisión y toma de datos al final del día viendo la efectividad que se tuvo y clientes a los cuales se visitaron.

Al finalizar la semana el asistente realizara informe final por vendedor y sacar detalle la efectividad por ruta organizada la cual se le presentara al gerente general

##### 4.1 Organización de Rutas:

El supervisor brindara la información de la prospección de la semana el día lunes al asistente de ventas este organizara la ruta de vendedores el mismo día para la semana.

##### 4.2 Efectividad de Rutas:

El asistente diariamente revisara al finalizar el día el porcentaje o los clientes visitados por cada vendedor y llevara el control de esto.

##### 4.3 Informe de cumplimiento de Rutas:

Asistente de Ventas	Gerente General	Gerente General
Elaboró	Revisó	Aprobó

Prohibida la reproducción total o parcial de este documento

LLANGLO, S.A.	Código del Documento:		PRVE002
	Fecha de emisión		23/10/2010
	Revisión	Página	2 de 2

El asistente al finalizar la semana sacara la data que controló durante la semana ara un análisis de esto el cual presentara la ruta que se estableció y el cumplimiento de esta, dicho dato se presentara con indicadores a el gerente general.

## 5.0 DEFINICIONES:

Baycoba: Sistema GPS de rastreo satelital, esta plataforma permite poder localizar y poder llevar un control de puntos de parada, tomando de estos puntos información para la creación de puntos de interés y con esto crear rutas establecidas permitiendo la medición de cumplimiento y la efectividad

## 6.0 ANEXOS:

Nº. De Anexos	Código	Nombre

## 7.0 CONTROL DE CAMBIOS:

FECHA	SECCION AFECTADA	RAZON DEL CAMBIO	NO. DE REVISIÓN

Asistente de Ventas	Gerente General	Gerente General
<i>[Firma]</i>	<i>[Firma]</i>	<i>[Firma]</i>

Prohibida la reproducción total o parcial de este documento