

**DISEÑO DE UN MODELO DE GESTIÓN POR PROCESOS PARA UNA
EMPRESA FAMILIAR COMERCIALIZADORA DE LLANTAS**

LLEISY ALEXANDRA CORTÉS CASTAÑEDA

**Trabajo de grado presentado como requisito parcial para optar al título de
magíster en Gerencia Integral por Procesos**

**Asesora temática: Ángela María Montoya Hernández, MBA
Asesor metodológico: Jonny Javier Orejuela Gómez, Ph. D.**

**UNIVERSIDAD EAFIT
ESCUELA DE ADMINISTRACIÓN
MAESTRÍA EN GERENCIA INTEGRAL POR PROCESOS
MEDELLÍN
2020**

Resumen

Objetivo: diseñar un modelo de gestión por procesos para una empresa familiar comercializadora de llantas con el fin de facilitar la gestión del conocimiento y la toma de decisiones. Método: se trabajó con grupos focales y entrevistas semiestructuradas al dueño de la empresa y a su hija. Resultados: los datos obtenidos permitieron comprender la razón de ser y los procesos de la comercializadora de llantas, lo que llevó a la construcción del marco estratégico, la cadena de valor, la caracterización y la documentación de los procesos identificados en la cadena de valor para identificar acciones de mejora en los procesos. Conclusiones: se diseñó un modelo de gestión por procesos para una empresa familiar comercializadora de llantas basado en el diseño del marco estratégico, la cadena de valor, la caracterización, documentación de los procesos y se identificaron acciones de mejora en la comercializadora de llantas, como el diseño y la implementación de un macroproceso estratégico que permita gestionar su estrategia como empresa y tener objetivos claros de corto y de mediano plazo, optimizar algunos recursos, identificar e implementar controles que mitiguen errores en la orden del pedido o en la factura y retrasos en la distribución y entrega de las llantas a los clientes e implementar alertas que posibiliten generar la contabilización de los gastos en forma oportuna.

Palabras clave: gestión por procesos, empresas familiares, comercializadora de llantas.

Introducción

En la actualidad, el entorno, la alta competitividad y la cuarta era digital están llevando a las empresas a replantearse la forma de operar y a retarse cada vez más a tener procesos más productivos y eficientes que generen valor al cliente y que les permita estar a la vanguardia en el mercado.

Dicha realidad, en la que el mundo es tan cambiante y, cómo lo definió Heráclito, “lo único constante es el cambio”, Zarategui (1999), citado por López (2008), estableció la importancia de la gestión por procesos en las empresas porque ya no se piensa que los procesos van a permanecer inmutables con el paso de los años, sino, por el contrario, que están sometidos de manera constante a revisiones, porque las organizaciones ven la necesidad de ser más eficientes y eficaces, de modo que tengan la capacidad de adaptarse al entorno cambiante, de ser flexibles, de aprender y de crear valor (López, 2008).

Mediante el presente trabajo se pretendió diseñar un modelo que permita una visión global de la gestión por procesos de una empresa comercializadora de llantas, para potenciar la gestión del conocimiento y la toma de decisiones. Con él, se espera que la empresa tenga claridad de su estrategia con la misión, la visión y los valores, identifique sus objetivos, determine los recursos y los procesos para lograr los resultados deseados y documente algunos de sus procesos más críticos para que pueda contar con una herramienta para la gestión del conocimiento y tener acciones de mejora que optimicen y generen valor en sus procesos y para los clientes.

El trabajo procuró resolver la situación problema vivida en una empresa familiar comercializadora de llantas para vehículos de transporte público, de carga pesada y particulares. La compañía está ubicada en la ciudad de Medellín y nació a raíz de una situación personal que vivió el dueño cuando en el año 2004 fue despedido de su trabajo y comenzó la idea de independizarse y crear empresa; el año 2005 el propietario inició sus primeros pasos como comerciante de llantas para aprovechar

su experiencia, su conocimiento y el manejo de clientes adquiridos durante los 13 años que llevaba en el sector. En 2008 se constituyó la firma, clasificada en el régimen común como persona natural debido al alto nivel de ventas. Su estrategia de venta le ha permitido mantenerse en el mercado comercial. Está conformada por su propietario, su hija, una persona del área comercial y el contador. El sistema de compra de mercancía a proveedores se basa en la compra de lotes a precios viables y con descuentos, sin perder de vista la calidad del producto.

Como es normal en una empresa familiar, los procesos de la comercializadora de llantas se encuentran en la cabeza de su dueño y predominan las actividades manuales. Sin embargo, con la incorporación de su hija a la compañía comenzó la implementación de un sistema administrativo que permite un mejor control de los procesos de cartera, facturación, inventario y proveedores. A pesar de esta transición, la empresa se encuentra en un grado de madurez de infancia, de acuerdo con la definición de Gómez (1994), puesto que no cuenta con un modelo de gestión de procesos que requiere la definición del marco estratégico, el diseño de la cadena de valor y la caracterización, la documentación y la estandarización de tales procesos con el fin de contribuir al inicio a la gestión del conocimiento organizacional y que, incluso, no pretenda solo desplegar el conocimiento del propietario a su hija (porque sería caer en el mismo error), sino que el conocimiento se catalogue como un activo fundamental de la organización y como tal permita identificar fuentes de mejoramiento, distribución adecuada de actividades y responsabilidades y, sobre todo, procesos eficientes. De manera particular, y a modo de ejemplo, en muchas ocasiones se incumplen con las fechas de entrega o se rechazan pedidos por fallas en los procesos administrativos. Por otro lado, la compañía debe considerar la infraestructura que requiere en la medida que explore otros mercados que le permitirán innovar y crecer con mayores y mejores productos y servicios. Con todos los cambios que se están llevando a cabo en la actualidad y con lo que se está viviendo alrededor de la cuarta era digital, la comercializadora de llantas vio la necesidad de diseñar un modelo que le permita gestionar sus procesos y que le ayude a estar más a la vanguardia en el mercado.

Objetivos

General

Diseñar un modelo de gestión por procesos para una empresa familiar comercializadora de llantas con el fin de facilitar la gestión del conocimiento y la toma de decisiones.

Específicos

- Diseñar el marco estratégico para definir la situación actual de la empresa y determinar su dirección hacia el logro de sus objetivos.
- Diseñar la cadena de valor para determinar los macroprocesos de la compañía.
- Caracterizar los procesos definidos en la cadena de valor con el fin de hacer posible la planificación de la calidad.
- Documentar los procesos de mayor impacto para apoyar la gestión del conocimiento y la continuidad de la organización.
- Recomendar acciones de mejora en los procesos en la búsqueda de que les agreguen valor a ellos y a los clientes.

Marco de referencia conceptual

Antecedentes

Tal como adujeron Orozco Zárate y Rentería Pérez (2012), las empresas familiares, como cualquier otra organización, se ven enfrentadas a constantes cambios permanentes, producto de procesos de globalización y de mayor competitividad empresarial, lo que las obliga cada día a adaptarse de manera rápida y a mejorar su desempeño para sobrevivir en el mercado (p. 28). Así mismo, Santandreu (2005) describió que este tipo de compañías presentan unos retos mayores que las no familiares, puesto que, además de sobrellevar todo lo que implica una organización, tienen unas características adicionales, como la dificultad para crear un gobierno empresarial, así como las estructuras y los procesos que exigen la dirección y el control de cualquier empresa (p. 9).

Otra de las características que describieron Orozco Zárate y Rentería Pérez (2012) de las organizaciones familiares es que los fundadores por lo general son personas visionarios y emprendedores y en la mayoría de los casos son ellos quienes definen y establecen sus propios esquemas de gestión de los procesos para poner a prueba sus capacidades, las nuevas realidades de la empresa y la profesionalización de los miembros de la segunda generación (p. 28). Sin embargo, dado que la experiencia de los fundadores está enfocada hacia el mercado de su negocio, se pierde de vista, como lo definieron Roure *et al.* (1997), citado por López (2008), la gestión estratégica de todos los procesos que implica ver la organización como un sistema integral, en el que todas las actividades que se realizan están interrelacionadas de forma que se consigue, de la manera más eficaz y eficiente, la satisfacción de los clientes (p. 29).

Tener un enfoque basado en procesos, como lo sugirió la Organización Internacional de Normalización (ISO, 2001) a través de su comité 176, representa en las organizaciones identificar los procesos, sus clientes, sus requisitos, el

responsable, los elementos de entrada y resultados del proceso; determinar su secuencia y su interacción, con base en el flujo global, las descripciones y la documentación; establecer los criterios y los métodos para la operación y el control de los procesos, al considerar las características de los productos, el seguimiento y la medición y los aspectos económicos; suministrar los recursos necesarios para la operación y el control del proceso; realizar seguimiento, medición y análisis de los resultados de los procesos e implementar acciones necesarias para lograr los resultados planificados y mejorar de manera permanente (pp. 47-48).

El presente trabajo pretendió diseñar un modelo de gestión por procesos para una empresa familiar comercializadora de llantas, por lo que en este sentido se hizo necesario hacer un recuento de los temas relacionados con la gestión por procesos.

Proceso

Es importante incluir la definición de lo que es un proceso puesto que existen muchos conceptos al respecto. Keen (1997), citado por López (2008), lo definió como el “conjunto de actividades que toman una o más entradas y crea una salida que genera valor para un cliente” (p. 27). Harrington (1993), citado por López (2008), definió “el proceso de la empresa, como un grupo de tareas lógicamente relacionadas que emplean los recursos de la organización para dar resultados definidos en apoyo de los objetivos de la organización” (p. 27). En este contexto, y debido a la variedad de procesos que conlleva una empresa, se hace necesario a cabo una gestión de los procesos.

Gestión por procesos

En la literatura existen múltiples evidencias de la importancia que tiene la gestión por procesos en las organizaciones. Adoptar un modelo de gestión por procesos en

las empresas trae muchos beneficios, porque, además de la gestión del conocimiento y de la toma de decisiones y ayuda a tener mejoramiento continuo de los procesos de la compañía; según Harrington (1993), citado por López (2008), permite centrarse en el cliente, predecir y controlar el cambio, aumentar la competitividad, mejorar el uso de los recursos, tener una visión sistemática, prevenir y corregir errores, comprender los procesos, evaluar su desempeño y preparar la organización para el futuro (p. 45). Asimismo, como lo decía Porter (1985), citado por López (2008), definir el modelo de la cadena de valor permite identificar cuáles son las fuentes que le generan valor al cliente y, por ende, esto va a generar más competitividad en el mercado, al reconocer como empresa qué lo hace mejor de sus competidores (pp. 37-38).

Relación entre las etapas de madurez de una organización y la gestión por procesos

Muchas organizaciones a la hora de implementar una gestión por procesos se limitan a seguir las indicaciones de las normas; sin embargo, esto no definirá el éxito del modelo ya que todo dependerá del estado de madurez en el que se encuentre la organización. Gómez (1994) definió las etapas de madurez de una organización y relacionó la gestión por procesos, al igual que las etapas de los seres humanos, de la siguiente manera:

Infancia

Las característica principal de este primer grado de madurez es la energía y el conocimiento, la credibilidad y la toma de decisiones están centralizadas en el líder; Gómez (1994) recomienda dar al líder orientación en los conceptos de calidad, establecer mecanismos que aseguren la calidad de los productos y los servicios de la organización, mantener el estilo actual de la empresa frente a la toma de

decisiones y evitar procesos de innovación y creatividad, a menos que estén relacionados con la solución de problemas específicos (p. 11).

Adolescencia

En este segundo grado de madurez, la organización ya tiene un mercado sólido, una cartera de clientes definidos, uno o varios productos o servicios claros y comienza a ver la necesidad de crear políticas, sistemas, métodos, procedimientos y conductas que le permitan disminuir la vulnerabilidad y ser más estables. Inicia la importancia de aprovechar el conocimiento de los empleados y de orientarlo hacia la estandarización de las actividades para ayudar a la gestión del conocimiento y liberación de carga en actividades que antes eran realizadas por una o muy pocas personas. Gómez (1994) recomienda estandarizar y controlar los procesos que generan los productos y los servicios de la organización, determinar con mayor precisión los requisitos de las necesidades de los clientes y buscar que la empresa descansa al tener definidos métodos y procedimientos enriquecidos, de modo que le permita administrar y controlar a través de ellos lo que es operado por personas (pp. 11-12).

Juventud

En este grado, debido a la evolución de la empresa, a la solidez y a las utilidades que ella genera y se desarrollan planes y estrategias orientados a lograr la interacción entre los empleados y los objetivos de la organización. El líder tiene un mayor énfasis en los aspectos humanos de la organización y se definen valores, descentralización de actividades, delegación del poder y autoridad en forma estructurada y se generan espacios de integración de los empleados, el respeto y la aceptación como individuo. En esta etapa de madurez, Gómez (1994) sugirió implementar comités de calidad, cambiar la toma de decisiones centralizada hacia

una más participativa e identificar cómo el liderazgo va evolucionando de un estilo orientado hacia la obtención de resultados a un estilo orientado a integrar las personas y los objetivos de la organización (p. 13).

Madurez

En esta última etapa, las organizaciones son sanas, desde el punto de vista financiero, tienen un mercado al que satisfacen con sus productos y sus servicios, sus empleados están integrados y tienen congruencia con los objetivos de la organización y tienen tecnología que satisface y cumple sus necesidades. Gómez (1994) indicó que en esta etapa llega el momento para que la organización sea creativa, innovadora y asuma el riesgo para emprender el comienzo de una nueva curva de desarrollo mediante la incorporación de procesos de innovación y creatividad (p. 13).

Metodología

Para llevar a cabo el cumplimiento de los objetivos, se implementó el enfoque basado en procesos, como lo sugirió la ISO (2001). Al comienzo, a través de grupos focales con el dueño de la empresa y su hija, como responsables de la toma de decisiones de la empresa, se pretendió diseñar el mapa estratégico y se logró identificar, entre otros aspectos, cuál es la razón de ser de la empresa, su propósito, el motivo por el que existe; definir la visión y la proyección que tiene en dos años y los valores que caracterizan la compañía; asimismo, identificar los procesos que se llevan a cabo con el fin de diseñar la cadena de valor. Más tarde se sostuvo una entrevista semiestructurada para verificar con el dueño de la empresa y su hija información de proveedores, entradas, actividades, salidas, riesgos, recursos, responsables y mediciones de cada uno de los procesos, con el fin de caracterizar los procesos identificados en la cadena de valor. Además, para priorizar los procesos con el fin de documentar los de mayor impacto y tener una herramienta para la gestión del conocimiento y, por último, recomendar acciones de mejora en los procesos para agregarles valor a ellos y a los clientes.

El siguiente plan de acción de intervención fue el que se pretendió efectuar para el cumplimiento de los objetivos:

Objetivo específico	Fase	Actividad	Objetivos	Recursos	Responsable	Fechas de inicio y fin	Observaciones
1. Diseñar el marco estratégico para definir la situación actual de la empresa y determinar su dirección hacia el logro de sus objetivos	1	1. Preparar actividad dinámica para la construcción de misión, visión y valores en la	Diseñar la actividad para llevar a cabo con el dueño de la comercializadora de llantas y su hija para la construcción del marco	* Tecnológico: Office 365 * Humano: dos personas: dueño de la comercializadora de llantas y su hija	Lleisy Cortés	13/03/2020 y 30/05/2020	Terminada

		comercializadora de llantas	estratégico como misión, visión y valores de la empresa	* Técnico: estructura del instrumento * Entrevista grupal de tipo grupo focal			
		2. Llevar a cabo la actividad con el dueño de la empresa y su hija para la construcción de la misión, la visión y los valores	Construir con el dueño de la comercializadora de llantas y su hija la misión, la visión y los valores de la empresa	* Humano: dos personas: dueño de la comercializadora de llantas y su hija	Lleisy Cortés	17/03/2020 y 30/05/2020	Terminada
		3. Consolidar resultados de la actividad	Consolidar los resultados de la actividad	* Tecnológico: Office 365	Lleisy Cortés	23/03/2020 y 30/05/2020	Terminada
2. Diseñar la cadena de valor para determinar los macroprocesos de la compañía	2	1. Diseñar el grupo focal para identificar la cadena de valor de Comercializadora de llantas.	Diseñar entrevista semiestructurada para identificar la cadena de valor de la comercializadora de llantas	* Tecnológico: Office 365 * Humano: Validación con asesora temática * Técnico: estructura del instrumento * Entrevista grupal de tipo grupo focal	Lleisy Cortés	30/05/2020 y 15/06/2020	Terminada
		2. Llevar a cabo el foco de grupo con el dueño de la comercializadora de llantas y su hija	Llevar a cabo la entrevista con el dueño de la comercializadora de llantas y su hija	* Humano: dos personas dueño de la comercializadora de llantas y su hija	Lleisy Cortés	17/06/2020 y 17/06/2020	Terminada
		3. Construir la cadena de valor de la comercializadora de llantas	Construir la cadena de valor de la comercializadora de llantas	* Tecnológico: Office 365	Lleisy Cortés	18/06/2020 y 22/06/2020	Terminada

3. Caracterizar los procesos definidos en la cadena de valor con el fin de hacer posible la planificación de la calidad	3	1. Diseñar entrevista semiestructurada para identificar la caracterización de los procesos	Diseñar entrevista semiestructurada para identificar la caracterización de los procesos	* Tecnológico: Office 365 * Humano: validación con asesora temática * Técnico: estructura del instrumento * Entrevista grupal de tipo grupo focal	Lleisy Cortés	01/06/2020 y 15/06/2020	Terminada
		2. Llevar a cabo la entrevista con el dueño de la comercializadora de llantas y su hija	Llevar a cabo la entrevista con el dueño de la comercializadora de llantas y su hija	* Humano: dos personas: dueño de la comercializadora de llantas y su hija	Lleisy Cortés	30/06/2020 y 15/07/2020	Terminada
		3. Referenciar diferentes formatos de caracterización de procesos para identificar buenas prácticas	Referenciar diferentes formatos de caracterización de procesos para identificar buenas prácticas	* Tecnológico: formatos de caracterización de procesos	Lleisy Cortés	13/07/2020 y 20/07/2020	Terminada
		4. Caracterizar los procesos de la comercializadora de llantas	Caracterizar los procesos de la comercializadora de llantas	* Tecnológico: Office 365	Lleisy Cortés	21/07/2020 y 02/08/2020	Terminada
4. Documentar los procesos de mayor impacto para apoyar la gestión del conocimiento y la continuidad de la empresa	4	1. Diseñar actividad dinámica para aplicar la metodología de los niveles de criticidad definidos para identificar la prioridad de los temas por documentar	Diseñar actividad dinámica para aplicar la metodología de los niveles de criticidad definidos para identificar la prioridad de los temas por documentar	* Tecnológico: Office 365 * Humano: validación con asesor temático	Lleisy Cortés	3/08/2020 y 09/08/2020	Terminada

		2. Llevar a cabo la dinámica con el dueño de la empresa y su hija	Llevar a cabo la dinámica con el dueño de la empresa y su hija	* Humano: dos personas: dueño de la comercializadora de llantas y su hija * Tecnológico: Office 365	Lleisy Cortés	10/08/2020 y 10/08/2020	Terminada
		3. Revisar los procesos seleccionados para la documentación	Revisar los procesos seleccionados para la documentación	* Humano: dos personas: dueño de la comercializadora de llantas y su hija * Tecnológico: Office 365	Lleisy Cortés	11/08/2020 y 11/08/2020	Terminada
		4. Documentar los procesos	Documentar los procesos más críticos que impactan la gestión del conocimiento	* Tecnológico: Office 365 y Bizaggi Modeler BPMN 2.0	Lleisy Cortés	31/08/2020 y 4/10/2020	Terminada
5. Recomendar acciones de mejora en los procesos en la búsqueda de que les agreguen valor a ellos y a los clientes	5	1. Listar las acciones de mejora para la comercializadora de llantas	Identificar acciones de mejora que ayuden a la eficiencia de los procesos de la comercializadora de llantas	* Tecnológico: Office 365 * Humano: validación con asesora temática	Lleisy Cortés	5/10/2020 y 06/10/2020	Terminada

Fuente: elaboración propia

Resultados

Marco estratégico

A continuación se presentan los resultados obtenidos de los grupos focales llevados a cabo con el dueño de la empresa y su hija para la construcción del marco estratégico y de la cadena de valor de la empresa.

- **Misión.** “Somos una empresa familiar, inspirada en generar confianza y respaldo a nuestros clientes y proveedores con el fin de que sea sólida y sostenible en el tiempo”.
- **Visión.** “Ser una empresa solvente y sostenible con la ampliación del portafolio (accesorios, baterías y rines) mediante una comercialización de manera virtual y personalizada”.
- **Valores.** Confianza, respaldo y solidez.

Cadena de valor

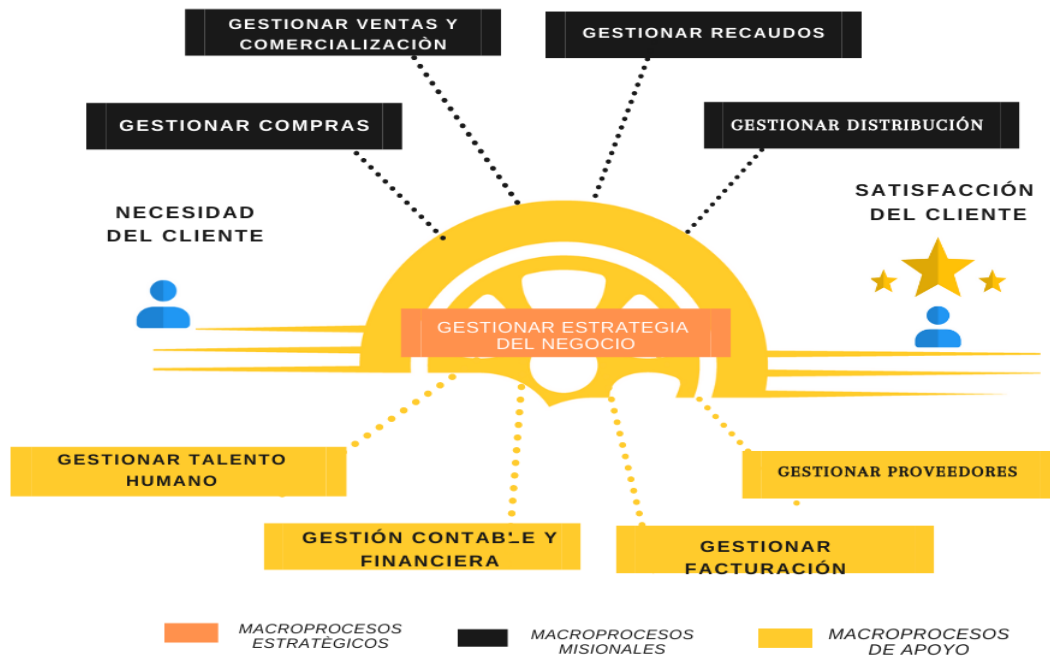


Ilustración 1: cadena de valor

Fuente: elaboración propia

Caracterización de los procesos

Se presenta la caracterización de los procesos gestionar compras, gestionar ventas y comercialización, gestionar recaudos, gestionar distribución, gestionar talento humano, gestión contable y financiera, gestionar facturación y gestionar proveedores de la empresa comercializadora de llantas, como resultado obtenido de las entrevistas semiestructuradas sostenidas con dueño de la empresa (sujeto 1), que, a su vez, tiene el cargo de gerente, y con su hija (sujeto 2), con el cargo de responsable administrativa.

Caracterización del proceso gestionar compras


	AGARLLANTAS		CÓDIGO: PR-002	
			VERSIÓN: 01	
CARACTERIZACIÓN DEL PROCESO GESTIONAR COMPRAS			FECHA: 25/07/2020	
OBJETIVO: buscar la mejor opción de compra rentable para el negocio con base en los requerimientos del cliente				
Proveedor	Entradas	Actividades	Salidas	Cliente
1. Clientes 2. Proveedores de Agarllantas	1. No disponibilidad del producto 2. Promociones	1. Identificar el proveedor de acuerdo con la marca y la referencia del producto 2. Si se va a realizar una compra por promociones, identificar la cantidad por comprar y pasar a la actividad No. 4. 3. Solicitar cotizaciones a proveedores 4. Hacer pedido 5. Almacenar las llantas en bodega 6. Ingresar las llantas al sistema	1. Ingreso de las llantas al sistema 2. Generar cuentas por pagar en el sistema	1. Agarllantas
Riesgos	Recursos	Responsables	Seguimiento y medición	
* Aumento en costos por no lograr conseguir un buen precio * Pérdida de ventas por no encontrar el producto disponible que el cliente solicita * Incumplimiento en los tiempos de entrega por parte del proveedor * Disminución en la rotación del inventario	1. Gerente 2. Bodegas de almacenamiento 2. Sistema Contapyme	1. Gerente	No aplica	
Documentos asociados				
Lista de precios de los proveedores				
Revisó:		Aprobó:		
Firma:		Firma:		
Fecha:		Fecha:		

Ilustración 2: caracterización del proceso gestionar compras

Fuente: elaboración propia

Caracterización del proceso gestionar ventas y comercialización


	AGARLLANTAS		CÓDIGO: PR-001	
			VERSIÓN: 01	
	CARACTERIZACIÓN DEL PROCESO GESTIONAR VENTAS Y COMERCIALIZACIÓN		FECHA: 29/07/2020	
OBJETIVO: generar confianza y respaldo a nuestros clientes y proveedores con nuestras llantas y así mismo cumplir el presupuesto para equilibrar los gastos y obtener un margen de rentabilidad				
Proveedor	Entradas	Actividades	Salidas	Cliente
1. Gerente de Agarllantas 2. Responsable administrativa 3. Proveedores	1. Solicitud del cliente	1. Recibir solicitud del cliente 2. Generar la orden de pedido 3. Verificar inventario 4. Si se requiere hacer compras activar proceso de compras PR-002 5. Recoger las llantas ya sea en bodega o dónde el proveedor 6. Entregar las llantas al cliente con una copia de la orden de pedido	1. Factura de la venta 2. Llantas entregadas	1. Clientes
Riesgos	Recursos	Responsables	Seguimiento y medición	
* Devolución de las llantas por parte del cliente * Incremento de gastos por la variación del dólar * Incumplimiento en los tiempos de entrega por parte del proveedor	1. Responsable administrativa 2. Gerente 3. Sistema contapyme	1. Gerente	No aplica	
Documentos asociados				
No aplica				
Revisó:		Aprobó:		
Firma:		Firma:		
Fecha:		Fecha:		

Ilustración 3: caracterización del proceso gestionar ventas y comercialización

Fuente: elaboración propia

Caracterización del proceso gestionar recaudos



	AGARLLANTAS		CÓDIGO: PR-006	
			VERSIÓN: 01	
	CARACTERIZACIÓN DEL PROCESO GESTIONAR RECAUDOS		FECHA: 29/07/2020	
OBJETIVO: gestionar las CXC de los clientes para mantener el adecuado flujo de caja de la empresa y aportar a su sostenibilidad				
Proveedor	Entradas	Actividades	Salidas	Cliente
1. Gerente de Agarllantas 2. Responsable administrativa	1. Vencimiento de la factura	1. Validar los pagos si es por: 1.1. Efectivo 1.1.1. Entregar recibo de caja a la responsable administrativa 1.1.2. Realizar el asiento en el sistema 1.2. Transferencia 1.2.1 Validar las transferencias con cada banco que corresponda 1.2.2. Validar con el gerente de quién son los pagos 2. Elaborar el recibo de caja 3. Enviar el recibo de caja vía WhatsApp al cliente si lo solicita 4. Realizar el asiento en el sistema 5. Si el cliente no paga, se genera el listado de la cartera total y los que salen en rojo se gestionan mediante una llamada y se conviene un nuevo acuerdo de pagos	1. Cancelación de la factura 2. Cruce contable 3. Informe de cuentas por cobrar	1. Cliente 2. Gerente de Agarllantas
Riesgos	Recursos	Responsables	Seguimiento y medición	
* Morosidad en los pagos * Incumplimiento de los pagos * Recuados sin aplicar por no ser identificados	1. Responsable administrativa 2. Gerente 3. Sistema Contapyme	1. Responsable administrativa 2. Gerente	* Revisión de reporte con las cuentas por cobrar en rojo	
Documentos asociados				
Reporte de las cuentas por cobrar: se pueden modificar y parametrizar los campos requeridos en el sistema				
Revisó:		Aprobó:		
Firma:		Firma:		
Fecha:		Fecha:		

Ilustración 4: caracterización del proceso gestionar recaudos

Fuente: elaboración propia

Caracterización del proceso gestionar distribución

	AGARLLANTAS	CÓDIGO: PR-004
		VERSIÓN: 01
	CARACTERIZACIÓN DEL PROCESO GESTIONAR DISTRIBUCIÓN	FECHA: 29/07/2020

OBJETIVO: hacer efectiva la entrega del producto al cliente

Proveedor	Entradas	Actividades	Salidas	Cliente
1. Gerente de Agarllantas 2. Proveedores	1. Generación de la orden de pedido	1. Recibir la orden de pedido y el producto 2. Llamar al cliente para validar lugar de entrega de las llantas 3. Acordar fechas y horarios de entrega 4. Organizar la ruta de entrega de acuerdo con los pedidos 5. Desplazarse para la entrega	1. Salida del inventario 2. Factura de la venta 3. Entrega del producto	1. Clientes

Riesgos	Recursos	Responsables	Seguimiento y medición
* Robo de las llantas en el camino	1. Gerente 2. Cliente 3. Sistema Contapyme	1. Gerente	* No hay mecanismos de control

Documentos asociados

Copia de la orden de pedido o firma de acuse de recibo en caso de que sea otra persona quien reciba el producto

Revisó:	Aprobó:
Firma:	Firma:
Fecha:	Fecha:

Ilustración 5: caracterización del proceso gestionar distribución

Fuente: elaboración propia

Caracterización del proceso gestionar talento humano



	AGARLLANTAS		CÓDIGO: PR-008	
			VERSIÓN: 01	
	CARACTERIZACIÓN DEL PROCESO GESTIONAR EL TALENTO HUMANO		FECHA: 12/10/2020	
OBJETIVO: mantener al día los pagos de nómina y la seguridad social de los empleados de la empresa				
Proveedor	Entradas	Actividades	Salidas	Cliente
1. Responsable administrativa	1. Cronograma de nómina	1. Ejecutar el proceso de nómina en el sistema por el que se ingresa el salario del empleado y el sistema calcula los pagos de la seguridad social 2. Pagar a principios del mes siguiente, la cuenta por pagar que el sistema genera automáticamente correspondiente a la seguridad social 3. Pagar el porcentaje al gerente de las ganancias del mes y hacer el movimiento contable 5. Pagar los auxilios 6. Solicitar planillas para pagos de seguridad social de los empleados al contador 7. Pagar la seguridad social del gerente 8. Contabilizar los pagos en el sistema de la responsable administrativa	1. Pago de nómina 2. Pago de seguridad social	1. Responsable administrativa 2. Gerente de Agarllantas
Riesgos		Recursos	Responsable	Seguimiento y medición
* No haya flujo de caja para hacer los pagos * Retrasos en los pagos * Exceso de cobros por incumplimiento en pagos * Desersión de empleados * Cancelación en el plan de seguridad social de los empleados		1. Responsable administrativa 2. Contador	1. Responsable administrativa	* No hay mecanismos de control
Documentos asociados				
No aplica				
Revisó:			Aprobó:	
Firma:			Firma:	
Fecha:			Fecha:	

Ilustración 6: caracterización del proceso gestionar el talento humano

Fuente: elaboración propia

Caracterización del proceso gestión contable y financiera

	AGARLLANTAS	CÓDIGO: PR-007
	CARACTERIZACIÓN DEL PROCESO GESTIÓN CONTABLE Y FINANCIERA	VERSIÓN: 01
		FECHA: 12/10/2020

OBJETIVO: realizar la conciliación contable con el fin de tener el informe financiero del cierre de mes para la empresa

Proveedor	Entradas	Actividades	Salidas	Cliente
1. Gerente de Agarllantas 2. Responsable administrativa	1. Cronograma de cierre	Conciliación de inventario 1. Recibir información del inventario físico 2. Descargar el informe del inventario disponible 3. Realizar la conciliación del inventario y validar con el gerente las diferencias Conciliación de banco 1. Validar si hay pagos pendientes por identificar y hacer movimiento contable de cuenta por pagar por aquellos valores que no se lograron identificar en el mes 2. Descargar los movimientos del mes del banco 3. Conciliar rubro por rubro en caso de diferencias 4. Validar que los saldos del banco sean iguales al del control manual 5. Comparar saldo del control manual con el saldo del sistema y en caso de diferencias se gestionan por medio de la descarga del informe de movimientos bancarios del sistema 6. Ejecutar el proceso de conciliación bancaria del sistema 7. Validar la conciliación Conciliación de caja 1. Validar que el control manual coincida con el efectivo 2. Validar y conciliar el saldo del control manual con el del saldo del sistema 3. Gestionar diferencias por medio de la descarga del informe de movimientos de caja del sistema mediante la comparación con el del archivo Contabilización de gastos 1. Recibir del gerente los recibos de los gastos del mes 2. Pagar los gastos (celular, prodein, impuestos) 3. Contabilizar los gastos en el sistema y actualizar los saldos en el control manual 4. Ejecutar el recosteo del sistema 5. Hacer cierre de mes en el sistema 6. Descargar los informes (balance, estado de resultados) 7. Enviar informes al contador Pago de comisiones 1. Generar el informe de los recaudos de la vendedora externa 2. Revisar las facturas canceladas para pagar las comisiones sobre ellas 3. Liquidar las comisiones 4. Enviar la liquidación de las comisiones y el informe de recaudos a la vendedora externa 5. Pagar las comisiones por transferencia bancaria	1. Conciliación del inventario 2. Conciliación de bancos y caja 3. Contabilización de los gastos para obtener el estado de resultados 4. Pagos de las comisiones de la vendedora externa	1. Gerente de Agarllantas 2. Responsable administrativa 3. Contador de Agarllantas 4. Vendedora externa

Riesgos	Recursos	Responsables	Seguimiento y medición
* Pérdidas económicas por descuadres en inventario * Pérdidas económicas por descuadres en caja * Pérdidas económicas por falta de identificación de un pago en el banco * Error del sistema por recosteo	1. Responsable administrativa 2. Gerente 3. Contador 4. El sistema Contapyme	1. Responsable administrativa	* Conciliación del inventario * Conciliación de bancos y caja * Gestión de las diferencias


Documentos asociados
* Control manual de bancos * Control manual de caja * Control manual de pago de comisiones

Revisó:	Aprobó:
Firma:	Firma:
Fecha:	Fecha:

Ilustración 7: caracterización del proceso gestión contable y financiera

Fuente: elaboración propia

Caracterización del proceso gestionar facturación

	AGARLLANTAS	CÓDIGO: PR-003
		VERSIÓN: 01
	CARACTERIZACIÓN DEL PROCESO GESTIONAR FACTURACIÓN	FECHA: 28/07/2020

OBJETIVO: realizar la facturación del proceso de venta con el fin de garantizar la correcta trazabilidad y la contabilidad para promover así la sostenibilidad del negocio

Proveedor	Entradas	Actividades	Salidas	Cliente
1. Gerente de Agarllantas 2. Responsable administrativa	1. Generación de orden de pedido	1. Validar si el cliente existe en el sistema 2. Realizar la factura en el sistema de acuerdo a la forma de pago pactada 3. Enviar la factura electrónica (pasa por la DIAN y le llega al cliente) 4. Imprimir la factura	1. Factura generada con copia al cliente después de aprobación de la DIAN	1. Clientes 2. DIAN

Riesgos	Recursos	Responsables	Seguimiento y medición
* Error en algún dato de la factura * Error en la orden de pedido * Ausencia de información de los clientes que impidan el proceso de facturación electrónica (correo) * Caída del proveedor tecnológico * Rechazo de la factura por la DIAN * Anulación de la factura por devolución en venta	1. Responsable administrativa 2. Sistema Contapyme 3. Proveedor tecnológico	1. Responsable administrativa	* No hay mecanismos de control

Documentos asociados

No aplica

Revisó:	Aprobó:
Firma:	Firma:
Fecha:	Fecha:

Ilustración 8: caracterización del proceso gestionar facturación

Fuente: elaboración propia

Caracterización del proceso gestionar proveedores


	AGARLLANTAS		CÓDIGO: PR-005	
			VERSIÓN: 01	
	CARACTERIZACIÓN DEL PROCESO GESTIONAR PROVEEDORES		FECHA: 28/07/2020	
OBJETIVO: cumplir con los pagos pactados con cada uno de los proveedores para así mantener una buena rotación en el número de días por pagar y no dañar la reputación que se tiene frente a los proveedores				
Proveedor	Entradas	Actividades	Salidas	Cliente
1. Gerente de Agarllantas 2. Responsable administrativa	1. Generación de la cuenta por pagar de la compra	1. Generar el reporte de las cuentas por pagar en el sistema 2. Revisar las cuentas por pagar 3. Revisar el flujo de efectivo y según su estado tomar la decisión de cuáles cuentas se van a pagar. 4. Proceder a pagar de acuerdo con: 4.1. Si es por banco: transferencia 4.2. Si es por caja: se consigna 5. Imprimir comprobante 6. Enviar al vendedor de cada proveedor el comprobante 7. Realizar el cruce contable en el sistema	1. Pago de las cuentas por pagar 2. Cruce contable	1. Proveedores de Agarllantas
Riesgos	Recursos	Responsables	Seguimiento y medición	
* El negocio se quede sin flujo de efectivo para pagar a los proveedores * Valor erróneo en la factura * Pérdida de imagen por el incumplimiento en los pagos * Error en los plazos acordados * Que el proveedor no asiente el pago en su sistema * Que el proveedor asiente el pago a una factura diferente a la indicada	1. Responsable administrativa 2. Sistema Contapyme	1. Responsable administrativa	* Revisión de reporte con las CXP en rojo	
Documentos asociados				
Reporte de las cuentas por pagar: se pueden modificar y parametrizar los campos requeridos en el sistema				
Revisó:		Aprobó:		
Firma:		Firma:		
Fecha:		Fecha:		

Ilustración 9: caracterización del proceso gestionar proveedores

Fuente: elaboración propia

Documentación de los procesos

Como resultado de la priorización de la documentación de los procesos que se llevó a cabo con el dueño de la empresa y su hija, se concluyó que era necesario documentar los macroprocesos de apoyo debido a la reciente implementación del sistema de información y al cambio de actividades que ello conlleva para definir así una herramienta que ayude a la gestión del conocimiento de las actividades a cargo de la responsable administrativa y, asimismo, para tener el diagrama de flujo de los macroprocesos misionales.

Diagrama de flujo de gestionar compras

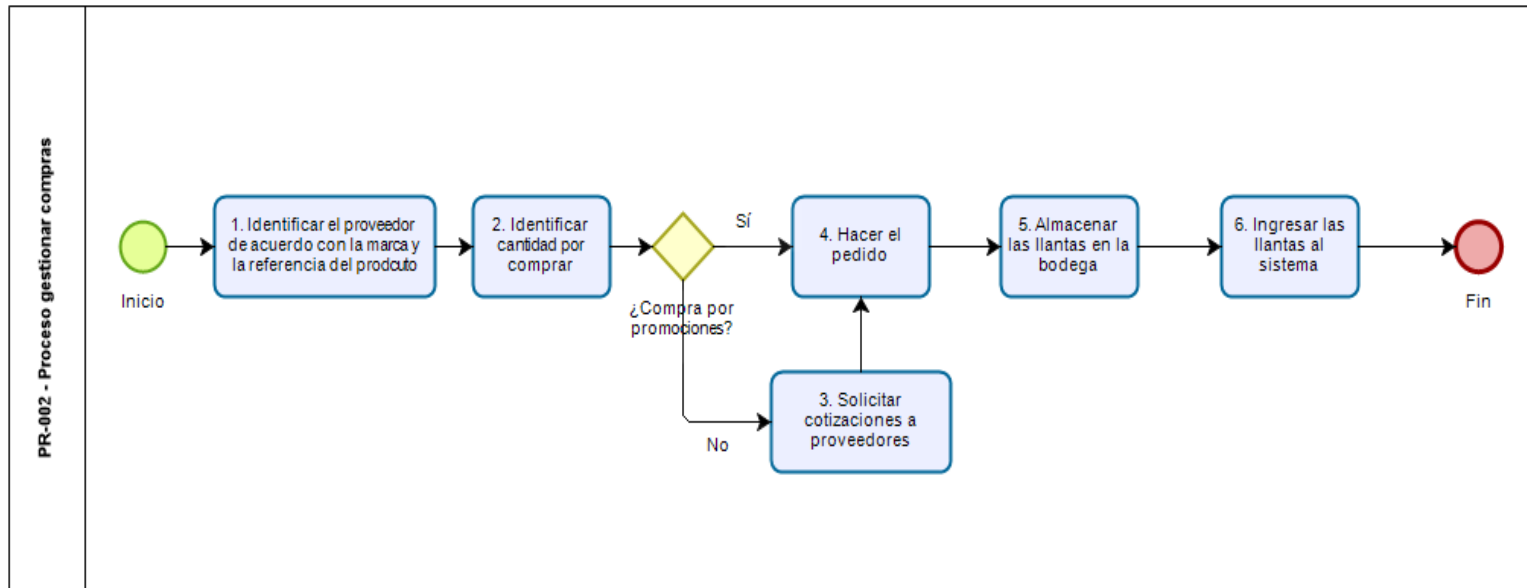


Ilustración 10: diagrama de flujo de gestionar compras

Fuente: elaboración propia

Diagrama de flujo de gestionar ventas y comercialización

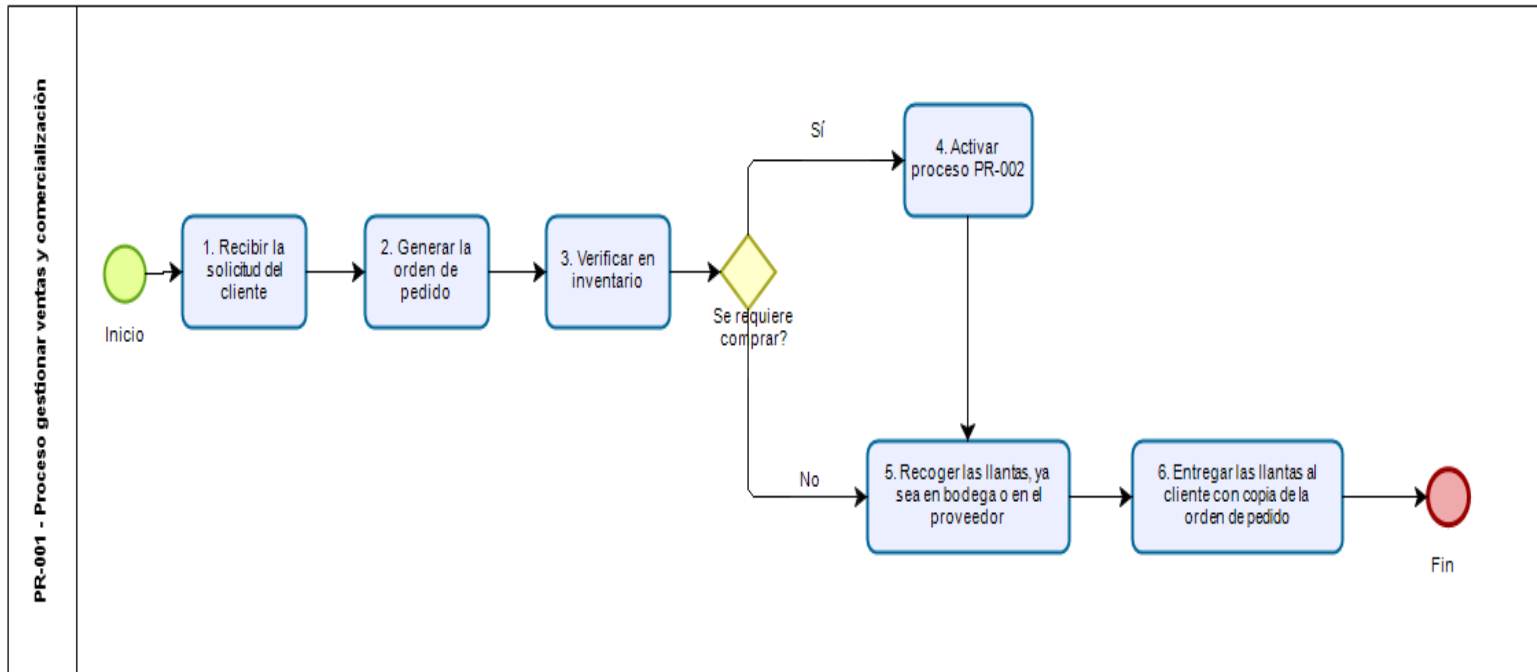


Ilustración 11: diagrama de flujo de gestionar ventas y comercialización

Fuente: elaboración propia

Diagrama de flujo de gestionar recaudos

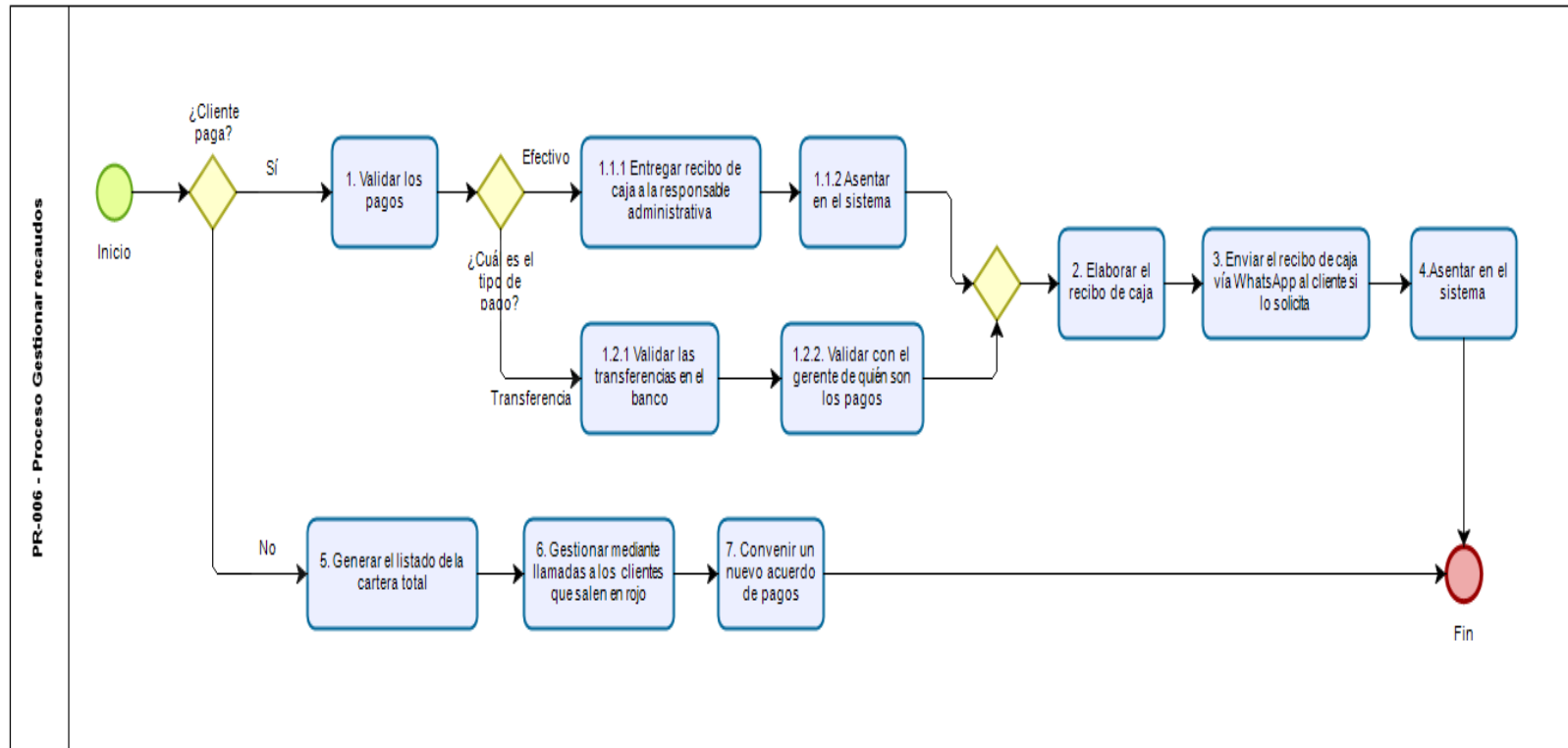


Ilustración 12: diagrama de flujo de gestionar recaudos

Fuente: elaboración propia

Diagrama de flujo de gestionar distribución

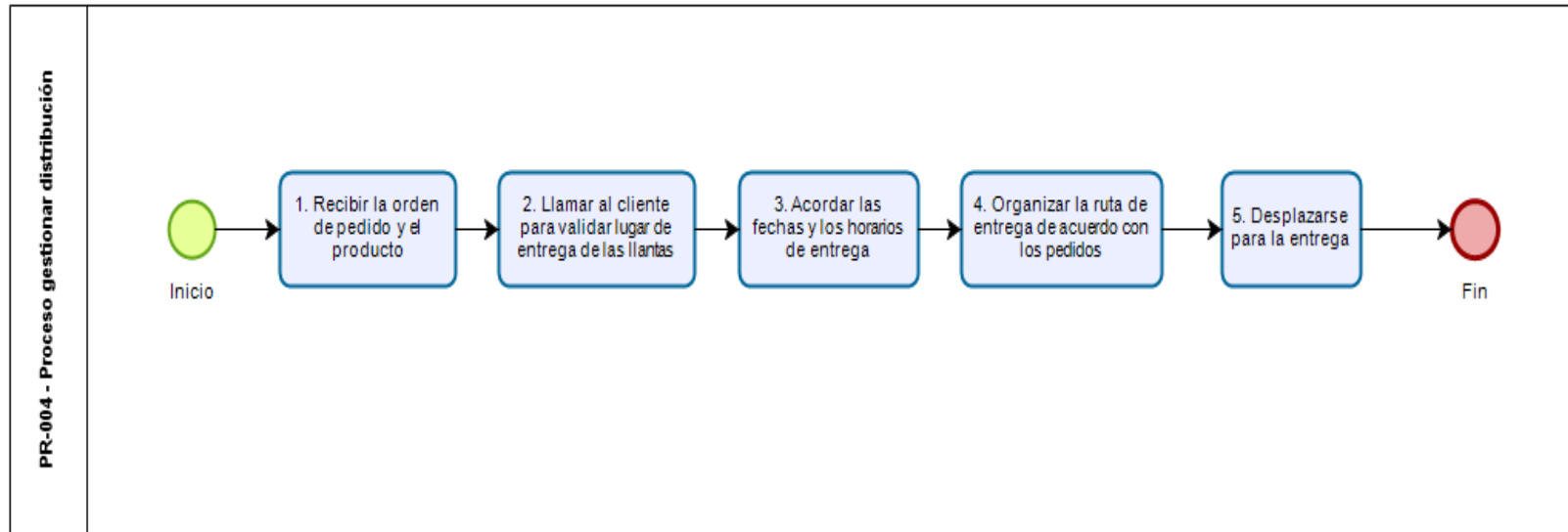


Ilustración 13: diagrama de flujo de gestionar distribución

Fuente: elaboración propia

Conclusiones

El presente trabajo abordó el diseño de un modelo de gestión por procesos de una empresa comercializadora de llantas y se obtuvo como resultado lo siguiente:

- Se diseñó el marco estratégico para la empresa con la misión, la visión en dos años y los valores que representan a la compañía, con lo que se logró determinar su dirección para el cumplimiento y el logro de los objetivos.
- Se diseñó la cadena de valor y se identificaron los procesos estratégicos, misionales y de apoyo de la organización.
- Se caracterizaron los procesos definidos en la cadena de valor con el fin de hacer posible la planificación de la calidad.
- Se documentaron los procesos con diagrama de flujo para los misionales y los instructivos respectivos para los de apoyo mediante la creación de una herramienta que le aporta a la gestión del conocimiento y a la toma de decisiones de la empresa.

De igual manera, durante el trabajo realizado se identificaron las siguientes oportunidades de mejora en la compañía:

- Diseño e implementación de un macroproceso estratégico que permita gestionar su estrategia como empresa y tener objetivos definidos claros para lograr en el corto y el mediano plazo.

- Optimización algunos recursos en la impresión puesto que se tienen los soportes necesarios en el sistema.
- Identificación e implementación de controles que mitiguen errores en la orden del pedido o en la factura y retrasos en la distribución y la entrega de las llantas a los clientes.
- Generación de alertas para contabilizar los gastos en forma oportuna.

Durante la intervención se tuvieron conversaciones con el dueño de la empresa y su hija que permitieron generar consciencia y conocimiento sobre la importancia de tener implementado un modelo de gestión por procesos y los beneficios que ello trae consigo para ellos, como responsables de la toma de decisiones; además, se enfatizó en la relevancia de tener herramientas, como la documentación de los procesos, que ayuden a la gestión del conocimiento en la empresa. Asimismo, siempre se encontró muy buena disposición y actitud de parte del dueño de la empresa y de su hija; a pesar de las agendas y los compromisos que tenían, siempre estuvieron dispuestos, interesados en el trabajo de intervención y abiertos con la información de la compañía.

Para futuras intervenciones se recomienda que, en la reunión inicial con el dueño de la empresa y su hija, se generen acuerdos y tiempos estimados de ellos para que se pueda definir un cronograma con agenda y horarios puesto que, debido a la cantidad de obligaciones que ellos tienen, a veces se dificultó tener espacios para llevar a cabo entrevistas y obtener la información requerida para avanzar en el trabajo de intervención.

Referencias

- Gómez, J.A. (1994). Las etapas de madurez de una organización y su relación con cambio y procesos de mejoramiento de calidad.
<http://www.papersdeturisme.gva.es/ojs/index.php/Papers/article/view/406/341>
- López, F. J. (2008). *Antecedentes históricos de la gestión por procesos*. Universidad EAFIT.
https://repository.eafit.edu.co/bitstream/handle/10784/4496/05_marcoTeorico.pdf?sequence=6&isAllowed=y Organización Internacional de Normalización (ISO) (2001). *Documento ISO/TC 176/SC 2/N 544R*. ISO.
https://www.academia.edu/8590536/Documento_ISO_TC_176_SC_2_N_544R_Mayo_2001_ISO
- Orozco Zárate, A. R., y Rentería Pérez, E. (2012). *Empresas de familia: relaciones y conflictos en la transición generacional. Una aproximación desde la psicología organizacional y del trabajo*. Editorial Bonaventurana.
- Santandreu, E. (2005, septiembre). *La empresa familiar*. Centrematel.lurgic. UPMBall.
<https://www.centrem.cat/ecomu/upfiles/publicacions/publica6.pdf>

Anexos

Anexo 1. Cuadro de síntesis de la propuesta de intervención

DISEÑO DE UN MODELO DE GESTIÓN POR PROCESOS PARA UNA EMPRESA FAMILIAR COMERCIALIZADORA DE LLANTAS

TÍTULO	SITUACIÓN PROBLEMA	OBJETIVOS	MARCO DE REFERENCIA CONCEPTUAL	METODOLOGÍA	RESULTADOS	
					ANÁLISIS POR FASES	CONCLUSIONES
DISEÑO DE UN MODELO DE GESTIÓN POR PROCESOS PARA UNA EMPRESA FAMILIAR COMERCIALIZADORA DE LLANTAS	Agarllantas es una empresa familiar, sus procesos se encuentran en la cabeza de su dueño y predominan las unas actividades manuales. Sin embargo, con la incorporación de su hija a la empresa, comenzó la implementación de un sistema administrativo que permite un mejor control de los procesos de cartera, facturación, inventario y proveedores. A pesar de esta transición, Agarllantas se encuentra en un grado de madurez de infancia en sus procesos puesto que no cuenta con un modelo de gestión de sus procesos, que requiere la definición de un marco estratégico, el diseño del mapa de procesos y su caracterización, su documentación y su estandarización con el fin de contribuir al inicio de la gestión del conocimiento organizacional	GENERAL: diseñar un modelo de gestión por procesos para una empresa familiar comercializadora de llantas con el fin de facilitar la gestión del conocimiento y la toma de decisiones	* Procesos * Gestión por procesos * Empresa familiar			
		ESPECÍFICO 1: diseñar el marco estratégico para definir la situación actual de la empresa y determinar su dirección hacia el logro de sus objetivos	Marco estratégico	FASE 1: diseño del marco estratégico	Misión, visión y valores de la empresa	Se construyeron la misión, la visión y los valores que caracterizan la comercializadora de llantas.
		ESPECÍFICO 2: diseñar la cadena de valor para determinar los macroprocesos de la compañía	Cadena de valor	FASE 2: diseño de la cadena de valor	* Macroprocesos estratégicos * Macroprocesos misionales * Macroprocesos de apoyo	Se identificaron los macroprocesos estratégicos, misionales y de apoyo de la comercializadora de llantas
		ESPECÍFICO 3: caracterizar los procesos definidos en la cadena de valor con el fin de hacer posible la planificación de la calidad	Caracterización de los procesos	FASE 3: caracterización de los procesos	Se caracterizaron los procesos al tener en cuenta nombre de la empresa, nombre del proceso, código del proceso, versión, fecha, objetivo, proveedor, entradas, actividades, salidas, cliente, riesgos, recursos, responsable, seguimiento y medición y documentos asociados	Se caracterizaron los procesos: * Gestionar ventas y comercialización * Gestionar compras * Gestionar recaudos * Gestionar distribución * Gestionar proveedores * Gestionar facturación * Gestión contable y financiera * Gestionar el talento humano
		ESPECÍFICO 4: Documentar los procesos de mayor impacto para apoyar la gestión del conocimiento y la continuidad de la empresa	Documentación de los procesos	FASE 4: documentación de procesos más críticos	De acuerdo con la actividad realizada con el dueño de la empresa y su hija, se llegó a la conclusión de documentar	Se elaboró el instructivo detallado de los macroprocesos de apoyo: * Gestionar proveedores

				los macroprocesos de apoyo puesto que son los que presentan cambios en la actualidad por la implementación del sistema Contapyme y así lograr tener una herramienta que aporte a la gestión del conocimiento.	<ul style="list-style-type: none"> * Gestionar facturación * Gestión contable y financiera * Gestionar el talento humano <p>Y el diagrama de flujo de los macroprocesos misionales:</p> <ul style="list-style-type: none"> Gestionar ventas y comercialización * Gestionar compras * Gestionar recaudos * Gestionar distribución 	
		<p>ESPECÍFICO 5: • recomendar acciones de mejora en los procesos en la búsqueda de que les agreguen valor a ellos y a los clientes.</p>	Acciones de mejora en los procesos	FASE 5: acciones de mejora para recomendar	<p>En el transcurso del proceso se identificaron acciones de mejora con el gerente y la responsable administrativa de la empresa y se conversó con ellos al respecto</p>	<p>Se identificaron las siguientes oportunidades de mejora:</p> <ul style="list-style-type: none"> * Diseño e implementación de un macroproceso estratégico que permita gestionar su estrategia como empresa y tener objetivos definidos claros para lograr en el corto y el mediano plazo * Optimizar algunos recursos. * identificar e implementar controles que mitiguen errores en la orden del pedido o en la factura * Generar alertas para contabilizar los gastos de manera oportuna

Fuente: elaboración propia

Anexo 2. Propósito, estructura y protocolo del instrumento

Propósito

Qué: indagar sobre el marco estratégico y la ejecución de los procesos de la comercializadora de llantas.

Cómo: a través de grupos focales desarrollados con el dueño de la empresa y su hija.

Para qué: para diseñar el marco estratégico y la cadena de valor de la compañía.

En quienes: al dueño de la empresa y a su hija.

Dónde: en una empresa comercializadora de llantas de la ciudad de Medellín.

Cuándo: entre los meses de marzo y junio de 2020.

ESTRUCTURA DEL INSTRUMENTO DE GRUPO FOCAL DE UN DISEÑO DE UN MODELO DE GESTIÓN POR PROCESOS PARA UNA EMPRESA FAMILIAR COMERCIALIZADORA DE LLANTAS

OBJETIVO GENERAL	OBJETIVOS ESPECÍFICOS	CATEGORÍAS DE ANÁLISIS	SUBCATEGORÍAS	RESULTADOS
Diseñar un modelo de gestión por procesos para una empresa familiar comercializadora de llantas con el fin de facilitar la gestión del conocimiento y la toma de decisiones	1. Diseñar el marco estratégico para definir la situación actual de la empresa y determinar su dirección hacia el logro de sus objetivos	Marco estratégico para definir la situación actual de la empresa y determinar su dirección hacia el logro de sus objetivos	Misión	"Somos una empresa familiar, inspirada en generar confianza y respaldo a nuestros clientes y proveedores con el fin de que la empresa sea sólida y sostenible en el tiempo"
			Visión	"Ser una empresa solvente y sostenible con la ampliación del portafolio (accesorios, baterías y rines) mediante una comercialización de manera virtual y publicitaria"

			Valores	* Confianza * Respaldo * Solidez
	2. Diseñar la cadena de valor para determinar los macroprocesos de la compañía	Cadena de valor para observar su funcionamiento desde cada uno de sus pasos	Macroprocesos estratégicos	Gestionar estrategia del negocio
			Macroprocesos misionales	Gestionar compras
				Gestionar ventas y comercialización
				Gestionar recaudos
				Gestionar distribución
			Macroprocesos de apoyo	Gestionar talento humano
				Gestión contable y financiera
				Gestionar facturación
				Gestionar proveedores

Fuente: elaboración propia

Anexo 3. Propósito, estructura y protocolo del instrumento

Propósito

Qué: indagar sobre la ejecución de los procesos de la comercializadora de llantas.

Cómo: a través de entrevistas semiestructuradas desarrolladas con el dueño de la empresa y su hija.

Para qué: para caracterizar los procesos, documentar algunos procesos críticos y realizar acciones de mejora a la empresa comercializadora de llantas.

En quienes: al dueño de la empresa y a su hija.

Dónde: en una empresa comercializadora de llantas de la ciudad de Medellín.

Cuándo: entre los meses de junio y julio de 2020.

ESTRUCTURA DEL INSTRUMENTO DE LA ENTREVISTA SEMIESTRUCTURADA DE UN DISEÑO DE UN MODELO DE GESTIÓN POR PROCESOS PARA UNA EMPRESA FAMILIAR COMERCIALIZADORA DE LLANTAS

OBJETIVO GENERAL	OBJETIVOS ESPECÍFICOS	CATEGORÍAS DE ANÁLISIS	SUBCATEGORÍAS	PREGUNTAS
Diseñar un modelo de gestión por procesos para una empresa familiar comercializadora de llantas con el fin de facilitar la gestión del conocimiento y la toma de decisiones	3. Caracterizar los procesos definidos en la cadena de valor con el fin de hacer posible la planificación de la calidad	Caracterización de los procesos definidos en la cadena de valor	Información general del proceso	¿Cuál es el objetivo del proceso? ¿Quién es el responsable del proceso?
			Indicador	¿Se tienen mecanismos para determinar si se están cumpliendo los objetivos? ¿Si se están haciendo las cosas bien?
			Entradas	¿Cuándo empieza el proceso?
			Proveedores	¿Cuáles proveedores intervienen en el proceso?
			Salidas	¿Cuáles son los resultados del proceso?
				¿A quiénes se les entregan los resultados o salidas de este proceso?
			Riesgos	¿Cuáles son los riesgos del proceso?
			Actividades	¿Cuáles actividades se realizan para la ejecución del proceso?
			Formatos	¿Cuáles formatos o planillas se manejan en el proceso?
				¿Cuáles campos tiene el formato?
				¿Cuáles campos se diligencian?
				¿Es necesario el formato?

Fuente: elaboración propia

PROTOCOLO DE ENTREVISTA DEL DISEÑO DE UN MODELO DE GESTIÓN POR PROCESOS PARA UNA EMPRESA FAMILIAR COMERCIALIZADORA DE LLANTAS

DATOS DE IDENTIFICACIÓN

Nombre:

Edad (número de años cumplidos):

Sexo:

Cargo:

Antigüedad en el cargo (número de años):

Antigüedad en la empresa (número de años):

Nivel educativo:

Profesión:

CARACTERIZACIÓN DE LOS PROCESOS DEFINIDOS EN LA CADENA DE VALOR:

- ¿Cuál es el objetivo del proceso?
- ¿Quién es el responsable del proceso?

- ¿Se tienen mecanismos para determinar si se están cumpliendo los objetivos? ¿Si se están haciendo las cosas bien?
- ¿Cuándo empieza el proceso?
- ¿Cuáles proveedores intervienen en el proceso?
- ¿Cuáles son los resultados del proceso?
- ¿A quiénes se les entregan los resultados o salidas de este proceso?
- ¿Cuáles son los riesgos del proceso?
- ¿Cuáles actividades se realizan para la ejecución del proceso?
- ¿Cuáles formatos o planillas se manejan en el proceso?
- ¿Cuáles campos tiene el formato?
- ¿Cuáles campos se diligencian?
- ¿Es necesario el formato?

RESULTADOS DEL INSTRUMENTO DE LA ENTREVISTA SEMIESTRUCTURADA DE UN DISEÑO DE UN MODELO DE GESTIÓN POR PROCESOS PARA UNA EMPRESA FAMILIAR COMERCIALIZADORA DE LLANTAS

	PROCESO 1: gestionar compras	PROCESO 2: gestionar proveedores	PROCESO 3: facturación	PROCESO 4: ventas y comercialización	PROCESO 5: distribución	PROCESO 6: recaudos	PROCESO 7: gestión contable y financiera	PROCESO 8: gestionar talento humano
PREGUNTAS DE LA ENTREVISTA	SUJETO 1	SUJETO 2	SUJETO 2	SUJETO 1	SUJETO 1	SUJETO 1	SUJETO 2	SUJETO 2
¿Cuál es el objetivo del proceso?	Buscar la mejor opción de compra rentable para el negocio con base en los requerimientos del cliente	Cumplir los pagos pactados con cada uno de los proveedores para así mantener una buena rotación en el número de días por pagar y no dañar la reputación que se tiene frente a los proveedores	Facturar el proceso de venta para la correcta trazabilidad y la contabilidad con el fin de promover así la sostenibilidad del negocio	Generar confianza y respaldo a los clientes y los proveedores con las llantas y así mismo cumplir el presupuesto para equilibrar los gastos y obtener un margen de rentabilidad	Hacer efectiva la entrega del producto al cliente	Gestionar las cuentas por cobrar de los clientes para mantener el adecuado flujo de caja de la empresa y aportar a su sostenibilidad	Realizar la conciliación contable con el fin de tener el informe financiero del cierre de mes para la organización	Mantener al día los pagos de nómina y la seguridad social de los empleados de la compañía
¿Quién es el responsable del proceso?	Gerente	Responsable administrativa	Responsable administrativa	Gerente	Gerente	1. Responsable administrativa 2. Gerente	Responsable administrativa	Responsable administrativa
¿Se tienen mecanismos para determinar si se están cumpliendo los objetivos? ¿Si se están haciendo las cosas bien?	Llama a los proveedores que venden el producto solicitado y se elige la mejor opción	Revisión constante del día a día y de los plazos de las facturas Revisión de reporte con las	No hay mecanismos de medición	Se hace un seguimiento al movimiento que se va teniendo	No	Revisión constante del día a día de las cuentas por cobrar en rojo	Conciliación del inventario Conciliación de bancos y caja Gestión de las diferencias	No

		cuentas por pagar en rojo						
¿Cuándo empieza el proceso?	1. No disponibilidad del producto 2. Promociones	1. Generación de la cuenta por pagar de la compra	1. Generación de orden de pedido	1. Solicitud del cliente	1. Generación de la orden de pedido	1. Vencimiento de la factura	1. Cronograma de cierre	1. Cronograma de nómina
¿Cuáles proveedores intervienen en el proceso?	1. Clientes 2. Proveedores de Agarllantas	1. Gerente de Agarllantas 2. Responsable administrativa	1. Gerente de Agarllantas 2. Responsable administrativa	1. Gerente de Agarllantas 2. Responsable administrativa 3. Proveedores 4. Clientes	1. Gerente de Agarllantas 2. Proveedores	1. Gerente de Agarllantas 2. Responsable administrativa	1. Gerente de Agarllantas 2. Responsable administrativa	1. Responsable administrativa
¿Cuáles son los resultados del proceso?	1. Ingreso de las llantas al sistema 2. Generar cuentas por pagar en el sistema	1. Pago de las cuentas por pagar 2. Cruce contable	1. Factura generada con copia al cliente después de aprobación de la DIAN	1. Factura de la venta 2. Llantas entregadas	1. Salida del inventario 2. Factura de la venta 3. Entrega del producto	1. Cancelación de la factura 2. Cruce contable 3. Informe de cuentas por cobrar	1. Conciliación del inventario 2. Conciliación de bancos y caja 3. Contabilización de los gastos para obtener el estado de resultados 4. Pagos de las comisiones de la vendedora externa	1. Pago de nómina 2. Pago de seguridad social
¿A quiénes se les entregan los resultados o salidas de este proceso?	A la empresa	Proveedores de Agarllantas	1. Clientes 2. DIAN	1. Clientes	1. Clientes	Responsable administrativa	1. Gerente de Agarllantas 2. Responsable administrativa 3. Contador de Agarllantas 4. Vendedora externa	1. Responsable administrativa 2. Gerente de Agarllantas

<p>¿Cuáles son los riesgos del proceso?</p>	<ul style="list-style-type: none"> * Aumento en costos por no lograr conseguir un buen precio * Pérdida de ventas por no encontrar el producto disponible que el cliente solicita * Incumplimiento en los tiempos de entrega por parte del proveedor * Disminución en la rotación del inventario 	<ul style="list-style-type: none"> * Que el negocio se quede sin flujo de efectivo para pagar a los proveedores * Valor erróneo en la factura * Pérdida de imagen por el incumplimiento en los pagos * Error en los plazos acordados * Que el proveedor no asiente el pago en su sistema * Que el proveedor asiente el pago a una factura diferente a la indicada 	<ul style="list-style-type: none"> * Error en algún dato de la factura * Error en la orden de pedido * Ausencia de información de los clientes que impidan el proceso de facturación electrónica (correo) * Caída del proveedor tecnológico * Rechazo de la factura por la DIAN * Anulación de la factura por devolución en venta 	<ul style="list-style-type: none"> * Devolución de las llantas por parte del cliente * Incremento de gastos por la variación del precio del dólar * Incumplimiento en los tiempos de entrega por parte del proveedor 	<ul style="list-style-type: none"> * Robo de las llantas en el camino 	<ul style="list-style-type: none"> * Morosidad en los pagos * Incumplimiento de los pagos * Recaudos sin aplicar por no ser identificados 	<ul style="list-style-type: none"> * Pérdidas económicas por descuadres en inventario * Pérdidas económicas por descuadres en la caja * Pérdidas económicas por falta de identificación de un pago en el banco * Error del sistema por recosteo 	<ul style="list-style-type: none"> * Que no haya flujo de caja para hacer los pagos * Retrasos en los pagos * Exceso de cobros por incumplimiento en pagos * Deserción de empleados * Cancelación en el plan de seguridad social de los empleados
---	--	---	---	---	--	--	---	--

<p>¿Cuáles actividades se realizan para la ejecución del proceso?</p>	<ol style="list-style-type: none"> 1. Identificar el proveedor de acuerdo con la marca y la referencia del producto 2. Si se va a realizar una compra por promociones, identificar la cantidad por comprar y pasar a la actividad No. 4 3. Solicitar cotizaciones a proveedores 4. Hacer pedido 5. Almacenar las llantas en bodega 6. Ingresar las llantas al sistema 	<ol style="list-style-type: none"> 1. Generar el reporte de las cuentas por pagar en el sistema 2. Hacer la revisión de las cuentas por pagar 3. Revisar el flujo de efectivo y según su estado tomar la decisión de cuáles cuentas se van a pagar. 4. Proceder a pagar de acuerdo con: <ol style="list-style-type: none"> 4.1. Si es por banco: transferencia 4.2. Si es por caja: se consigna en el banco 5. Imprimir comprobante 6. Enviar al vendedor de cada proveedor el comprobante 7. Realizar el 	<ol style="list-style-type: none"> 1. Validar si el cliente existe en el sistema 2. Elaborar la factura en el sistema de acuerdo con la forma de pago pactada 3. Enviar la factura electrónica (pasa por la DIAN y le llega al cliente) 4. Imprimir la factura 	<ol style="list-style-type: none"> 1. Recibir solicitud del cliente 2. Generar la orden de pedido 3. Verificar inventario 4. Si se requiere comprar, activar proceso de compras PR-002 5. Recoger las llantas, ya sea en bodega o en el proveedor 6. Entregar las llantas al cliente con una copia de la orden de pedido 	<ol style="list-style-type: none"> 1. Recibir la orden de pedido y el producto 2. Llamar al cliente para validar lugar de entrega de las llantas 3. Acordar fechas y horarios de entrega 4. Organizar la ruta de entrega de acuerdo con los pedidos 5. Realizar el desplazamiento para la entrega 	<ol style="list-style-type: none"> 1. Validar los pagos: si es por: <ol style="list-style-type: none"> 1.1. Efectivo <ol style="list-style-type: none"> 1.1.1. Entregar recibo de caja a la responsable administrativa 1.1.2. Asentar en el sistema 1.2. Transferencia <ol style="list-style-type: none"> 1.2.1 Validar las transferencias por banco 1.2.2. Validar con el gerente de quién son los pagos 2. Elaborar el recibo de caja 3. Enviar el recibo de caja vía WhatsApp al cliente si lo solicita 4. Asentar en el sistema 5. Si el cliente paga, se genera el listado de la cartera total y los que salen en rojo se 	<p>Conciliación de inventario</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. Recibir información del inventario físico 2. Descargar el informe del inventario disponible 3. Realizar la conciliación del inventario, validar con el gerente las diferencias <p>Conciliación de banco</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. Validar si hay pagos pendientes por identificar y hacer movimiento contable de cuentas por pagar por aquellos valores que no se lograron identificar en el mes 2. Descargar los movimientos del mes del banco 3. Validar que los saldos del banco sean iguales a los del control manual 4. Comparar saldo del control manual con el saldo del 	<ol style="list-style-type: none"> 1. Ejecutar el proceso de nómina en el sistema en donde se ingresa el salario del empleado y el sistema calcula los pagos de la seguridad social 2. Pagar el porcentaje al gerente de las ganancias del mes y hacer el movimiento contable 3. Realizar el pago de auxilios 4. Solicitar planillas para pagos de seguridad social de los empleados al contador 5. Realizar los pagos de seguridad social del gerente 6. Contabilizar los pagos en el sistema
---	---	---	--	--	--	--	--	--

		cruce contable en el sistema			gestionan mediante llamadas y se conviene nuevo acuerdo de pagos	sistema y en caso de diferencias se gestionan por medio de descargas del informe de movimientos bancarios del sistema	
						5. Ejecutar el proceso de conciliación bancaria del sistema	
						6. Validar la conciliación Conciliación de caja	
						1. Validar que el control manual coincida con el efectivo	
						2. Validar y conciliar el saldo del control manual con el del saldo del sistema	
						3. Gestionar diferencias mediante descargas del informe de movimientos de caja del sistema y comparación con el del archivo	

						<p>Pago y contabilización de gastos</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. Recibir del gerente los recibos de los gastos del mes 2. Pagar los gastos (celular, Prodein, impuestos del mes) 3. Contabilizar los gastos en el sistema y actualizar los saldos en el control manual 4. Ejecutar el recosteo del sistema 5. Cerrar el mes en el sistema 6. Descargar los informes (balance y estado de resultados) 7. Enviar informes al contador <p>Pago de comisiones</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. Generar el informe de los recaudos la vendedora externa 2. Revisar las facturas canceladas para pagar las comisiones sobre ellas
--	--	--	--	--	--	--

							<p>3. Liquidar las comisiones</p> <p>4. Enviar la liquidación de las comisiones y el informe de recaudos a la vendedora externa</p> <p>5. Pagar las comisiones por transferencia bancaria</p>	
¿Cuáles formatos o planillas se manejan en el proceso?	<p>* Lista de precios de los proveedores</p> <p>* Lista de oferta de los proveedores con las promociones</p>	Reporte de las cuentas por pagar: se pueden modificar y parametrizar los campos requeridos en el sistema	No	No	Copia de la orden de pedido o firma de acuse de recibo en caso de que sea otra persona quien reciba el producto	Reporte de las cuentas por cobrar: se pueden modificar y parametrizar los campos requeridos en el sistema	<p>* Control manual de bancos</p> <p>* Control manual de caja</p> <p>* Control manual de pago de comisiones</p>	No aplica
¿Cuáles campos tiene el formato?	Referencia del producto Valor	Se pueden modificar y parametrizar los campos requeridos en el sistema	No aplica	No aplica	No aplica	No aplica	<p>Bancos: concepto, valor, fecha y observación. Saldo del mes anterior y saldo mes actual</p> <p>Caja: concepto, valor, observación, saldo del mes anterior y saldo del mes actual</p> <p>Pago de comisiones: cliente, nombre del</p>	No aplica

							cliente, fecha de vencimiento factura, fecha del pago, número de días, valor total de la factura antes de IVA y antes de retención en la fuente, porcentaje de la comisión y valor de la comisión	
¿Cuáles campos se diligencian?	No aplica	No aplica	No aplica	No aplica	No aplica	No aplica	Todos los anteriores	No aplica
¿Es necesario el formato?	Si el proveedor no los envía, igual se validan precios en las llamadas a los proveedores	Sí	No aplica	No aplica	No aplica	No aplica	Sí	No aplica

Fuente: elaboración propia

Maestría en Gerencia Integral por Procesos

Universidad EAFIT

DECLARACIÓN DE CONSENTIMIENTO INFORMADO

El propósito de esta ficha de consentimiento es proveer a los participantes en la investigación una explicación de la naturaleza de ella, al igual que su rol como participantes.

Título del trabajo de investigación: diseño de un modelo de gestión por procesos para una empresa familiar comercializadora de llantas.

Interventora principal: Lleisy Alexandra Cortés Castañeda.

Estas entrevistas hacen parte del proceso de recolección de datos para el trabajo de intervención científica profesional que desarrollo en la Maestría en Gerencia Integral por Procesos de la Universidad EAFIT.

Algunas consideraciones:

- La participación en este estudio es estrictamente voluntaria.
- La información obtenida con la entrevista será de uso exclusivo para este trabajo de intervención.
- La intervención del entrevistado será anónima en la consolidación de la información.

- La información que se recoja será confidencial y no se usará para ningún otro propósito fuera de los de esta intervención.
- Al participar en este estudio, el entrevistado responderá con libertad y en sus términos las preguntas formuladas por la entrevistadora. También podrá entregar información adicional que considere pertinente para el objeto de la intervención.
- Concedo que la entrevista sea grabada, lo que se requiere para la labor de transcripción y análisis de la información.
- Este consentimiento es válido para todas las entrevistas relacionadas con el tema, pues en ocasiones se puede requerir más de una entrevista.

Nombre: _____

Firma: _____

Cédula de ciudadanía: _____

¡Agradezco su sincera participación!