



Diseño de un Sistema de Gestión por Procesos de una empresa que se dedica a la comercialización y distribución de una línea exclusiva de productos de consumo masivo ubicada en la ciudad de Guayaquil

Cinthya Natalia Fustillos Villa⁽¹⁾ Iván José Landines vera⁽²⁾ Xavier Ricardo Ramírez Sinche⁽³⁾

Julio De Alain Aguirre Mosquera⁽⁴⁾
Instituto de Ciencias Matemáticas⁽¹⁾⁽²⁾

Escuela Superior Politécnica del Litoral⁽¹⁾⁽²⁾
Campus Gustavo Galindo, Km. 30,5 Vía Perimetral,
Apartado 09-01-5863, Guayaquil, Ecuador⁽¹⁾

cinafust@espol.edu.ec⁽¹⁾; ivajland@espol.edu.ec⁽²⁾; xavriram@espol.edu.ec⁽³⁾
Escuela Superior Politécnica del Litoral⁽⁴⁾, Economista⁽⁴⁾, jaguirre@espol.edu.ec⁽⁴⁾

Resumen

DIREX S.A., es una empresa dedicada a la distribución de productos de cuidado personal, cuidados del hogar y alimenticio, preferido en el mercado por la variedad de productos, precios competitivos, profesionalismo y dar un excelente servicio.

La presente tesina se muestra el levantamiento e implementación de procesos como alternativa para detectar problemas y retrasos en la gestión de la empresa por la falta de procesos documentados y con el mejoramiento de los procesos, se obtiene mayor posicionamiento en el consumidor, con eficientes procesos de, ganancias en tiempo y dinero, para la empresa, en los siguientes cuatro capítulos detallamos:

Capítulo I.- Se detalla brevemente los antecedentes de la empresa como su estructura organizacional, productos, clientes y la problemática, hipótesis del proyecto y/u objetivos.

Capítulo II.- Se presenta la base teórica donde se detallan los conceptos y herramientas que se emplearan para el desarrollo del Direccionamiento Estratégico y un Sistema de Gestión por Procesos.

Capítulo III.- Se desarrolló el Direccionamiento Estratégico, basado en el análisis de la situación actual de la empresa, con el planteo de objetivos estratégicos así como la realización de las estrategias necesarias para cumplirlas, también se presenta la propuesta de la Gestión por Procesos para DIREX S.A. en donde se incluye la identificación y levantamiento de los procesos de cada una de las áreas, también se desarrolló un planteo de la propuesta de mejora juntos con el análisis de valor agregado, la formulación de indicadores de gestión y finalmente la metodología PDCA.

Capítulo IV.- Se detallan las principales conclusiones del proyecto y recomendaciones que ayudaran a la gestión de que la empresa mejore.

Palabras Claves: Direccionamiento Estratégico, Diagramas de Causa de Efecto Indicadores de Gestión y Ciclo de Gestión PDCA.

Abstract

DIREX SA, is a company dedicated to the distribution of personal care products, home care and food, preferred in the market due to the variety of products, competitive prices, professionalism and give excellent service.

The present work shows the lifting and implementation of alternative processes for problems and delays in the management of the company by the lack of documented processes and improving processes, you get better positioning in the consumer, with efficient processes, returns in time and money for the company, in the next four chapters detail:

Chapter I. - It briefly details the history of the company and its organizational structure, products, customers, and the problematic assumptions of the project and / or objectives.

Chapter II.- The theoretical basis is presented detailing the concepts and tools that were used to develop the Strategic Management and Process Management System.

Chapter III.- Strategic direction was developed, based on the analysis of the current situation of the company, with the proposed strategic objectives and the performance of the strategies needed to meet them, also presented the proposal for Process Management DIREX SA where includes the identification and removal of processes each of the areas, also developed a raise of the proposed improvements together with value-added analysis, formulation of indicators and finally the PDCA methodology.

Chapter IV.- Are the main conclusions and recommendations of the project management will help the company to improve.

Keywords: Strategic Management, Cause Effect Diagrams Management Indicators and PDCA Management Cycle.

Introducción

En la actualidad, en el mercado Ecuatoriano las empresas de distribución de productos de consumo, tienen que tener bien definidos quiénes son sus proveedores, abarcar su abastecimiento, tener especificado la distribución y venta de mercancía donde el objetivo final es satisfacer al cliente, sus necesidades, gustos y preferencias.

En este proyecto se propone un modelo de Sistema de Gestión de Procesos para que la empresa DIREX S.A. pueda mejorar la situación actual y dar una mejor perspectiva, al manejar los procesos en el mercado actual.

Por ende la propuesta a seguir, es desarrollar de manera funcional los procesos que conlleven, que la empresa DIREX S.A. tenga lineamientos de oferta, de avances tecnológicos en la información y comunicaciones, que permitan la expansión de cadenas de supermercados, autoservicios y tiendas especializadas, de forma continua y que el recurso del tiempo que se emplea sea manejado de manera eficiente y eficaz, al servicio de los clientes.

1.1 Antecedentes de la Empresa

1.1.1 Reseña Histórica

DIREX S.A. y KARLEX S.A. del grupo J&K dedicadas a la distribución, producción e importación de productos de consumo masivo, siendo al día de hoy uno de los grupos más importantes en el rubro de distribución en la ciudad de Guayaquil.

Sus actividades se inician en mayo de 1999, cuando su creador Jaime Gandolfo G, que en ese entonces ejercía el cargo de Gerente Nacional de Ventas de Gillette Ecuador, tuvo la visión de ver en la fabricación de cloro, una excelente oportunidad de negocio, dando origen junto a su hijo Jaime Gandolfo B, la creación de la empresa KARLEX S.A. Una empresa dedicada a la producción y comercialización de cloro en sachets y botellas.

A mediados del año 2001, a raíz de la excelente relación comercial que se venía sosteniendo con la compañía Unilever por intermedio de KARLEX S.A. en la comercialización de cloro en sachets, se nos ofrece la distribución blindada en una zona de Guayaquil de los productos de Unilever.

Es así como se llega a constituir, la empresa Direx S.A. que toma en forma exclusiva la distribución de toda la línea de los productos de Unilever. Inicialmente su equipo estuvo conformado con una

fuerza de ventas de ocho vendedores de cobertura, dos de mayoristas y un supervisor de ventas.

DIREX S.A. es una empresa que forma parte del Grupo J&K Distribuciones, dedicada a la distribución exclusiva de toda la línea de productos de Unilever S.A.

Atendemos en forma exclusiva toda el área Sur de Guayaquil. Nuestro equipo está conformado por 25 Vendedores de cobertura, 3 Vendedores de Mayoristas, 2 Supervisores de Ventas y 1 Jefe de Ventas.

1.1.2 Estructura Organizacional de DIREX S.A

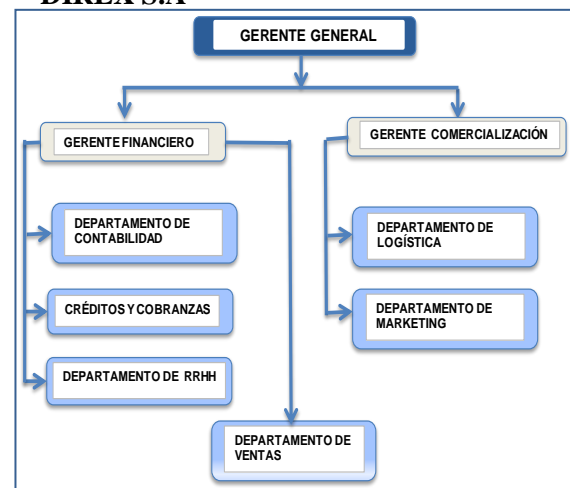


Figura 1. Organigrama

1.2 Formulación y Planteamiento al Problema

En estos tiempos el campo empresarial ha ido creciendo exponencialmente ya que existen empresas pequeñas, medianas y grandes, con diferentes actividades económicas o sector empresarial, DIREX S.A. consta como una pequeña distribuidora, por lo que en la actualidad tiene ciertas falencias, que con llevan a no expandirse con gran amplitud, su cobertura en el mercado, por lo que se plantea un sistema de gestión por procesos, que ayude a que la empresa pueda cumplir con los estándares, de exigencia, de crecimiento para que esto genere una mejor competitividad en el mercado empresarial.

1.3 Hipótesis del Proyecto

Este Diseño de Sistema de Gestión permitirá llevar un control de los procesos de cada departamento de la Empresa DIREX S.A. Por lo cual, hará que estos sean más eficientes; y en el



ESCUELA SUPERIOR POLITÉCNICA DEL LITORAL CENTRO DE INVESTIGACIÓN CIENTÍFICA Y TECNOLÓGICA



caso de que ocurra algún cambio los pueda modificar sin interrumpir sus operaciones.

También permitirá direccionar, en sus funciones y obligaciones de mejor manera, tanto al personal administrativo, como al operativo, para disminuir errores repetitivos y así optimizar sus recursos y como resultado mejorará el desempeño de toda la organización.

2. Gestión por Procesos en la Empresa

2.1 Direccionamiento Estratégico

Es la encargada de tomar decisiones y formular las estrategias, para lo cual se utilizarán y/o clasificarán los recursos económicos, operativos y logísticos cuyo objetivo es satisfacer, oportuna y adecuadamente las necesidades de los clientes, internos y externos, así como de los accionistas.

2.2 La Gestión por Procesos

La gestión por procesos es una forma de conducir o administrar una organización, concentrándose en el valor agregado para el cliente y las partes interesadas.

2.2.1 Cadena de Valor

La cadena de valor de una empresa y la forma en que desempeña sus actividades individuales son el reflejo de su historia, de las estrategias que ha empleado, del enfoque que ha implementado para construir su desarrollo.

La cadena de valor de una empresa y su forma es como desarrolla las actividades de la misma, según la trayectoria junto con los procesos claves de la empresa, y base de la cadena de valor se podrán desarrollar con más facilidad las estrategias para una buena ventajas competitivas de la empresa.

2.2.2 Mapa de Proceso

Con esta herramienta se puede analizar la cadena de entradas – salidas en la cual la salida de cualquier proceso se convierte en entrada del otro; también podemos analizar que una actividad específica muchas veces es un cliente, en otras situaciones es un proceso y otras veces es un proveedor.

2.2.3 Diagrama de Flujo

Es la representación gráfica del algoritmo o proceso.

Estos diagramas utilizan símbolos con significados bien definidos que representan los pasos del algoritmo, y representan el flujo de ejecución mediante flechas que conectan los puntos de inicio y de fin de proceso.

2.2.4 Análisis de Valor Agregado

A través del análisis de valor agregado se logra ser más productivos y competitivos en el mercado al cual pertenece la organización, por otra parte las organizaciones una vez levantados los procesos, deben proceder a mejorarlos para hacerlos más efectivos; como resultado de la aplicación de esta técnica puede ser que las organizaciones crezcan dentro del mercado y hasta llegar a ser líderes.

2.2.5 Diagrama de Causa y Efecto “ISHIKAWA”

Esta herramienta nos sirve para poder identificar con más claridad el problema, el ¿Por qué? Fue causado también llamado “CAUSA” y la consecuencia que conlleva dicho problema también llamado “EFECTO”.

2.2.6 Manual de Procesos

Un manual de proceso es un documento que registra el conjunto de procesos, la descripción de actividades que deben seguirse en la realización de las funciones de una unidad administrativa, o de dos o más de ellas.

2.3 Indicadores de Gestión

Es la parte fundamental de una organización, ya que permite cuantificar sus actividades dentro de un proceso o el resultado de un proceso que cumpla con los objetivos trazados, sean estos el logro de objetivos y metas previstas.

Los indicadores de gestión deberán derivarse de la misión y de los factores críticos de éxito, verificando las técnicas de control y los procesos de mejoramiento de las actividades.

2.4 Mejoramiento Continuo

2.4.1 Importancia del Mejoramiento

A través del mejoramiento continuo se logra ser más productivos y competitivos en el mercado, al cual pertenece la empresa, por otra parte las empresas deben analizar los procesos utilizados, de manera tal que si existe algún inconveniente pueda mejorarse o corregirse, como resultado de la aplicación de esta técnica puede ser que las organizaciones crezcan dentro del mercado y hasta llegar a ser líderes.

3. La Gestión por Procesos en DIREX S.A., diseño y propuesta de mejora.

3.1 Direccionamiento Estratégico de DIREX S.A.

3.1.1 Visión de DIREX S.A.

Asegurar que los productos de nuestros proveedores sean comercializados en toda el área de Guayaquil, permitiendo a todos los comerciantes un abastecimiento seguro, confiable y con precios competitivos.

3.1.2 Misión de DIREX S.A.

Ser la solución de distribución integral más conveniente, tanto para nuestros proveedores como para todo el comercio establecido.

3.1.3 Objetivos de DIREX S.A.

DIREX S.A como una pequeña empresa dedicada a la distribución y comercialización, exclusiva de los productos UNILEVER ANDINA S.A. se ha establecido ciertos parámetros en la cual, el Gerente General, junto con sus Gerentes han planteado el cumplimiento de los siguientes objetivos:

3.2 Cadena de Valor de DIREX S.A.

La Cadena de Valor que se propone para la empresa DIREX S.A es:

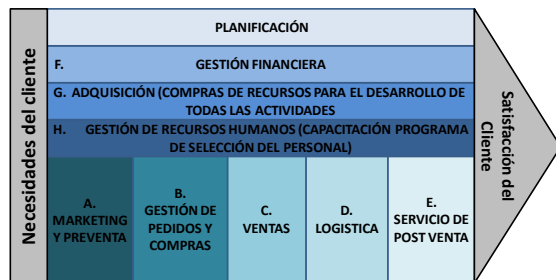


Figura 2. Cadena de valor de DIREX S.A.

3.3 Mapa de Procesos de DIREX S.A.

El mapa de procesos de la empresa DIREX S.A. se encuentra debidamente separado por sus Procesos Estratégicos, Procesos Claves y Procesos de Apoyo.



3.4 Identificación de los Procesos de DIREX S.A.

DIREX S.A. es una pequeña empresa distribuidora, en la cual el Gerente General, junto con la Gerente Financiera se determino, que los procesos claves son aquellos que abarcan toda la productividad de la empresa y consecuentemente dentro del proceso de apoyo se escogió como principal proceso el de Capacitación de personal, por lo consiguiente se hizo un estudio, en la que se identificaron los siguientes procesos:

3.4.1 Procesos Claves de DIREX S.A.

Tabla 1. Matriz de procesos claves

PROCESOS	SUBPROCESOS
A. Marketing y Preventa	A.1. Preventa A.2. Captación de Clientes
B. Gestión de Pedidos y Compras	B.1. Pedidos y Compras al Proveedor
C. Ventas	C.1. Ventas
D. Logística	D.1. Despacho de mercadería D.2. Transportación y Distribución
E. Servicio de Post venta	E.1. Reclamos, devolución y reposición de productos

3.4.2 Procesos de Apoyo de DIREX S.A.

Tabla 2. Matriz de procesos de Apoyo

PROCESOS	SUBPROCESOS
F. Gestión Financiera	F.1. Créditos y/o plazos a clientes F.2. Facturación y Cobranza
G. Adquisiciones	G.1. Adquisiciones
H. Gestión de Recursos Humanos	H.1. Selección de Personal H.2. Formación y Capacitación

3.5 Identificación de los Procesos Críticos

A través del levantamiento de información pertinente, se ha llegado un acuerdo con la Gerente Financiera, que la calificación de los procesos a evaluar, deben cumplir con los objetivos establecidos de la empresa, que ayudan

al desarrollo de la productividad de la misma. A continuación se lo detalla en la siguiente tabla:

Tabla 3. Matriz de Calificación de los procesos

CALIFICACIÓN	DESCRIPCIÓN
4	Cumplimiento muy satisfactorio
3	Cumplimiento satisfactorio
2	Cumplimiento regular
1	Cumplimiento poco satisfactorio
0	Sin cumplimiento

En base a la información revelada por el Gerente General y la Gerente Financiera se han realizado un análisis y podemos determinar que dentro de todos los procesos de la empresa, la tabla a continuación refleja los procesos críticos de DIREX S.A.

Tabla 4. Procesos Críticos de Direx S.A.

PROCESO	CALIFICACION
B.1	25
A.2	24
D.2	23

Los procesos críticos de DIREX S.A. son:

- (B.1) Pedidos y Compras al proveedor
- (A.2) Captación de Clientes
- (D.2) Trasportación y Distribución

3.6 Propuesta de un Plan de Mejoramiento de los Procesos

Al identificar los procesos críticos de la distribuidora DIREX S.A., se procede a realizar las comparaciones entre el proceso que se encuentra actualmente en la distribuidora DIREX S.A., con los procesos propuestos a mejorar, estas comparaciones se realizaron mediante:

- Diagramas de Flujos
- Análisis de Valor Agregado
- Propuesta de mejora en base de la metodología PDCA

Para los procesos que no han sido considerados como críticos que no requieren un mejoramiento radical en su estructura, se desarrolla el Análisis del Valor Agregado Actual.

Para todos los procesos se proponen indicadores de control y sugerencias de mejoramiento de aspectos de forma.

3.6.1 Análisis del Proceso de Pedidos y Compras al Proveedor de DIREX S.A

3.6.2 Diagrama de Flujo de la Situación Actual y Mejorada del Proceso de Pedidos y Compras al Proveedor de DIREX S.A.

Gráfico 1. Situación Actual

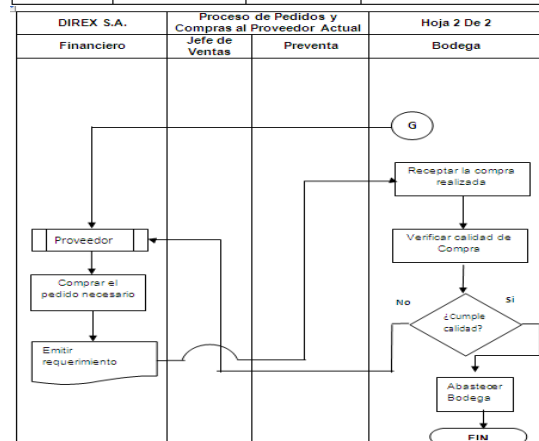
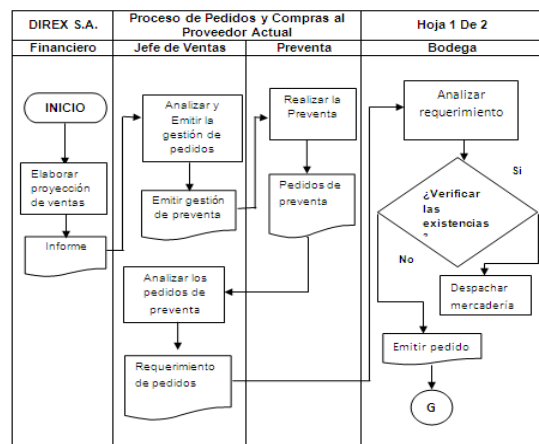
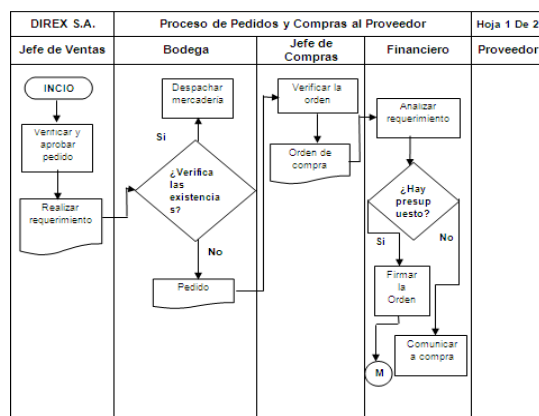
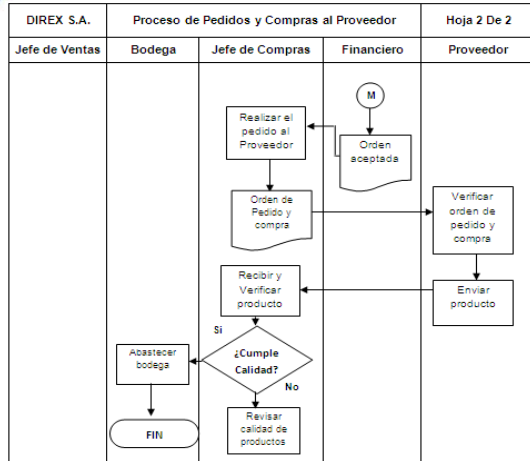


Gráfico 2. Situación Mejorada





3.6.2.1 Análisis de Valor Agregado de la Situación Actual y Mejorado de Pedidos y Compras al Proveedor de DIREX S.A.

Tabla 5. Análisis de Valor Agregado Situación Actual

DIREX S.A.		PROCESO: Gestión de Pedidos y Compras						
SUBPROCESO: Pedidos y Compras al Proveedor		ACTIVIDAD		TIEMPO EFECTIVO EN HORAS				
1	1			Elaborar proyección de ventas	45			
2	1			Analizar y emitir la gestión de pedidos	2			
3		1		Realizar la Preventa	72			
4			1	Analizar los pedidos de preventa	1			
5			1	Analizar requerimiento	1			
6			1	Despachar mercancía	24			
7	1			Comprar pedido necesario	72			
8			1	Recepcionar compra realizada	1			
9	1			Verificar calidad de la Compra	2			
10			1	Abastecer Bodega	1			
0	4	1	2	3	0	0	TOTAL	224

COMPOSICIÓN DE ACTIVIDADES		MÉTODO ACTUAL	
V.A.C	V.A.E	NO.	TIEMPO %
0	0	0	0
4	124	55,36	
1	72	32,14	
2	2	0,89	
3	26	11,61	
0	0	0,00	
1	0	0,00	
1	2	0,89	
124	100,00		
55,36			
44,64			

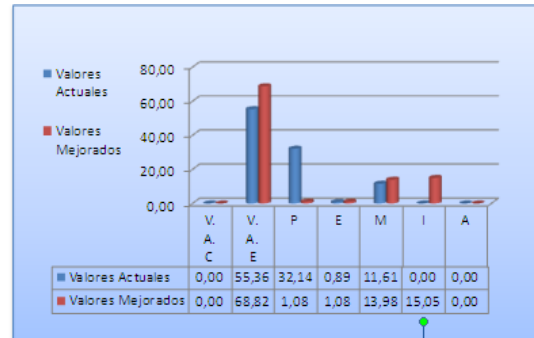
Tabla 6. Análisis de Valor Agregado Situación Mejorada

DIREX S.A.		PROCESO: Gestión de Pedidos y Compras						
SUBPROCESO: Pedidos y Compras al Proveedor		ACTIVIDAD		TIEMPO EFECTIVO EN HORAS				
1	1			Verificar y Aprobar pedido	1			
2	1			Despachar mercancía	12			
3		1		Verificar la orden	1			
4			1	Analizar el requerimiento	1			
5			1	Formar la orden	1			
6	1			Realizar el pedido al Proveedor	46			
7			1	Comunicar compra	1			
8			1	Verificar orden de pedido y compra	12			
9			1	Enviar producto	12			
10	1			Recibir y verificar producto	1			
11	1			Revisar calidad de productos	2			
12			1	Abastecer Bodega	1			
0	5	1	1	2	3	0	TOTAL	93

COMPOSICIÓN DE ACTIVIDADES		MÉTODO MEJORADO	
V.A.C	V.A.E	NO.	TIEMPO %
0	0	0	0
5	64	68,82	
1	1	1,08	
1	1	1,08	
2	12	12,90	
3	14	15,05	
0	0	0,00	
12	93	100,00	
64			
68,82			
29,18			

3.6.2.2 Cuadro Comparativo del AVA del Proceso de Pedidos y Compras al Proveedor de DIREX S.A.

Gráfico 3. Cuadro Comparativo AVA de DIREX S.A



3.7 Indicadores o Estándares de Gestión de los Procesos Críticos de DIREX S.A.

Tabla 6. Matriz de Indicadores de DIREX S.A

DESCRIPCIÓN DE INDICADORES DEL PROCESO DE GESTIÓN DE PEDIDOS Y COMPRAS					
PROCESO	GESTIÓN DE PEDIDOS Y COMPRAS		Código: B		
SUBPROCESO	PEDIDOS Y COMPRAS AL PROVEEDOR		Código: B.1		
NOMBRE DE INDICADOR	DESCRIPCIÓN	FORMULA	UNIDAD DE MEDIDA	FRECUENCIA	FUENTE DE OBTENCIÓN DE DATOS
Nivel del cumplimiento de proveedores	Calcula el nivel de efectividad en las entregas de mercancía de las proveencias en la bodega de productos.	$\frac{\# \text{ Pedidos recibidos fuera de tiempo}}{\text{Total de pedidos recibidos}} * 100$	%	Semestral	Ordenes de pedidos y compras
Entregas perfectamente recibidas	Número y porcentaje de pedidos de compras que no cumplen con las especificaciones de calidad y servicio definidas, con desglose por proveedor.	$\frac{\# \text{ Pedidos rechazados}}{\text{Total de órdenes de compras recibidas}} * 100$	%	Semestral	Ordenes de pedidos y compras

3.8 Propuesta de un Plan de Mejoramiento de los Procesos Críticos en base a la Metodología PDCA

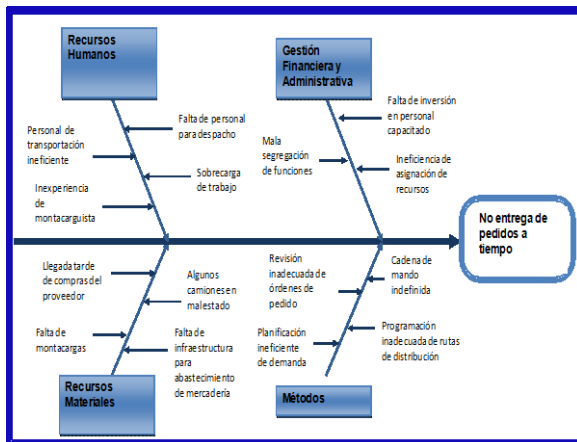
Después de haber realizado el análisis de los procesos críticos: Captación de Clientes, Pedidos y Compras al Proveedor y Transportación y Distribución; se pudo determinar que se puede mejorar las actividades de los procesos con sus tiempos efectivos y su ejecución, con esto se pueden disminuir actividades que no generen valor agregado y también se puede reducir tiempos efectivos.

A continuación en la tabla No.7 Se muestra la comparación de las Composiciones del análisis comparativo del proceso actual y la propuesta de proceso mejorado para los procesos críticos.

Tabla 7. Análisis Comparativo del Proceso Actual y la Propuesta de Mejora para los Procesos Críticos

Proceso	Situación Actual	Situación Mejorada
Captación de Clientes	41%	51%
Pedidos y Compras al Proveedor	55%	69%
Transporte y Distribución	49%	50%

Grafico 4. Diagrama de Causa y Efecto - No entrega de pedidos a tiempo.



3.9 Causas encontradas a Solucionarse

Para la determinación de las causas encontradas mediante el análisis previo, usaremos la herramienta del diagrama de CAUSA – EFECTO, las causas determinadas son:

Tabla 8. Causas encontradas

CAUSAS ENCONTRADAS	DESCRIPCIÓN
Mala segregación de funciones	Dentro de la empresa DIREX S.A. no se encuentra establecido de forma adecuada, las funciones que cada uno de los empleados deben acatar, dentro de los lineamientos de una distribuidora.
Programación inadecuada de rutas de distribución	Falta de organización, en la cual no tiene un programa concretamente estudiado de el tiempo y entrega de la mercadería por la cual no cumplen a cabalidad con los objetivos de la empresa.

4 Conclusiones y Recomendaciones

4.1. Conclusiones

- La empresa DIREX S.A. a través de un diagnóstico, ha quedado demostrado que, hay factores que influyen directa o indirectamente en el desenvolvimiento dentro de su entorno.
- En el análisis de la situación actual de DIREX S.A. se pudo evidenciar que, la forma en que desarrollan sus actividades, sin una documentación de estándar pertinente, no es la adecuada, ya que sus actividades de varios procesos son ejecutados por una sola persona y esto crea ineficiencia y los recursos no son utilizados adecuadamente.
- Con la implementación de un Sistema de Gestión de Procesos, se presenta como una oportunidad de mejorar y minimizar el tiempo del desarrollo de las actividades de DIREX S.A., donde se establece políticas y controles a base de indicadores, lo que hace

que sus procesos se hagan eficientes y eficaces al momento de ejecutarse.

- Dentro de la selección de los procesos, se identificaron procesos críticos que son los que están directamente relacionados con la satisfacción de los clientes internos y externos, en donde se enfocó la propuesta de mejora.
- Como resultado del análisis de valor agregado de los procesos críticos se obtuvo que, el subproceso de Transportación y Distribución, tienen índices de valor más bajos, ya que poseen actividades que no cumplen a cabalidad con la entrega a tiempo de la mercadería.
- Con la implementación de la metodología de procesos en DIREX S.A. se tendrá una mejor comunicación con los clientes internos y externos, ya que se trata de consolidar mejoras para satisfacer, al cliente con respecto a las necesidades del mercado actual.
- La documentación de los procesos y la propuesta del manual de procesos, permitirá que el personal administrativo, financiero y de comercialización, puedan realizar correctamente sus actividades y consecuentemente lograr los objetivos de los procesos y de la empresa, ya que servirá como fuente de consulta para el nuevo personal.

4.2. Recomendaciones

- Para hacer cambios dentro de la Distribuidora DIREX S.A. es necesario que el gerente propietario, comprenda que este sistema de gestionar sus procesos, sea un compromiso con sus gerentes y sus dpto. , ya que es fundamental que todos estén comprometidos y alineados con los objetivos que persigue la empresa.
- Establecer alianzas con nuevos proveedores, para que se tenga asesoría y capacitación de mejores equipos de trabajo, ya que la empresa necesita de equipos informáticos, de acuerdo a su desenvolvimiento en el mercado.
- Mejorar las relaciones internas entre todos los empleados de la empresa, en la que es necesario comunicar la misión, visión y los objetivos de DIREX S.A. para que se comprometan y participen al cumplimiento de lo ya antes mencionado.
- Capacitar a su personal principalmente a los pre vendedores y a los de logística ya que son los encargados de captar clientes y distribuir los productos a los clientes.



ESCUELA SUPERIOR POLITÉCNICA DEL LITORAL CENTRO DE INVESTIGACIÓN CIENTÍFICA Y TECNOLÓGICA



- Hacer revisiones periódicas de los objetivos, las estrategias y el desempeño actual de la empresa, de manera controlada, analizando y evaluando lo necesario para llevar el direccionamiento estratégico de la empresa.
- Indicar políticas de control y cumplimiento de los procesos, de tal forma que se determinen los lineamientos para que; el personal administrativo, financiero y de comercialización realicen su trabajo efectivo y eficiente de cada proceso.

5. Referencias Bibliográficas

- Ec. Ana Belén Pedroche Sánchez, Dirección estratégica, 2000
- Msc. Salvador Vanegas Guido. Planificación Estratégica, 2002
- Huanambal Víctor, Villanueva Víctor, Condori Iván. 27. CAPÍTULO II: MODELO DE PLANIFICACIÓN PARA LA GESTIÓN UNIVERSITARIA, Objetivos Estratégicos, 1998
- Núñez, Giovanni. Solo Valores...Segunda edición, año 2007
- Porter, Michael. Estrategia y Ventaja Competitiva. Ediciones Deusto. Barcelona, 2006.
- Porter, Michael, procesó, cadena de valor, ediciones 2006
- STANTON, William y otros, Fundamentos de Marketing, 13va. Edición, Editorial Mc Graw Hill, México 2004
- Dávila, Zambrano Sandra. Cinco momentos para hacer reingeniería. Ediciones Consultora Empresarial Ecuador, enero 2009
- Dávila, Zambrano Sandra. Siete Encadenamientos Estratégicos para hacer Ingeniería de Procesos. Ecuador, enero 2009
- Ediciones Consultora Empresarial. Ecuador, enero 2009
- Diagrama de Causa-Efecto, Pareto y Flujogramas- Martínez, Matías – Universidad de Alejandro de Humboldt. 2005
- Mejora del Valor Añadido en los Procesos – William E. Trischler – Gestión 2000– 1998
- Indicadores de Gestión, Lic. Hénder Labrador con fines de estudio, 2005
- SISTEMAS ADMINISTRATIVOS GÓMEZ CEJA, MÉXICO, Mc GRAW HILL 1997

- Ing. Luis Aníbal Mora G., Gerente General High Logistics Ltda., Indicadores de Gestión Logístico, 1999 - 2004
- Rachel Blackman. Gestión del Ciclo de Proyectos, 2002
- Auditoría en Salud. Para una gestión eficiente, Gustavo Malagón-Londoño, Ricardo Galán Morera, Gabriel Pontón Laverde, 2003, Edición 2

6. Agradecimientos

Primero agradecemos a Dios por habernos dado salud, sabiduría y fuerza para culminar con nuestra preparación profesionalmente.

A nuestros Padres y Familiares, que nos han brindado su apoyo, consejos y sobretodo confianza incondicional para poder culminar una meta en nuestras vidas.

A nuestros queridos amigos, que de una u otra manera han colaborado con el desarrollo de nuestra vida académica

A nuestro tutor el Eco. Julio De Alain Aguirre Mosquera por brindarnos su asesoría y recomendaciones para la elaboración de este proyecto de graduación.

Al Ing. Dalton Geovanny Noboa Macías, por su apoyo en las mejorías de proyecto de Graduación.