

ÍNDICE DE CONTENIDOS

CAPÍTULO 1: ANTECEDENTES GENERALES	9
1.1 Lugar de aplicación	10
1.1.1 Descripción de la empresa	10
1.1.2 Perfil de la organización	10
1.1.3 Misión y Visión	11
1.1.4 Organigrama	11
1.1.5 Estrategias de la organización	12
1.1.6 Principales Productos	13
1.1.7 Volúmenes de Ventas	14
1.2 Planteamiento del problema	15
1.3 Diagnóstico de la situación actual	16
1.3.1 Entrevistas del personal	16
1.3.2 Diagrama de Afinidad	19
1.3.3 Análisis SIGA	22
1.4 Objetivos	25
1.4.1 Objetivo General	25
1.4.2 Objetivos específicos	25
1.5 Justificación	26
CAPÍTULO 2: MARCO TEÓRICO	27
2.1 Marco Teórico	28
2.1.1 Diagrama de Afinidad	28
2.1.2 Análisis SIGA	28
2.1.3 Diagrama de Flujo de Procesos	30
2.1.4 Simbología ISO	30
2.1.5 Tipos de Estrategias	32
2.1.6 Mapa Estratégico	33
2.1.7 Cuadro de Mando Integral	33
CAPÍTULO 3: FORMALIZACIÓN DEL SISTEMA ACTUAL	35
3.1 Descripción de áreas	36
3.1.1 Área de Administración y Finanzas	36
3.1.2 Área de Ventas	42
3.1.3 Área de Despacho y Bodega	47
3.2 Análisis de Capacidades estratégicas	51
3.2.1 Competencias	52
3.2.2 Comparaciones	53
3.2.3 Comprensión de las Capacidades estratégicas	56

CAPÍTULO 4: COMPLEMENTOS PARA LA IMPLEMENTACIÓN ESTRATÉGICA	58
4.1 Mapa Estratégico	59
4.1.1 Perspectiva Financiera	59
4.1.2 Perspectiva del cliente	59
4.1.3 Perspectiva de procesos internos.....	60
4.1.4 Perspectiva de aprendizaje y crecimiento.....	60
4.1.5 Presentación de Mapa Estratégico.....	61
4.2 Cuadro de Mando Integral	63
4.2.1 Tabla de indicadores	63
CAPÍTULO 5: PROPUESTA DE REDISEÑO DE PROCESOS.....	65
5.1 Rediseño de Procesos.....	66
5.1.1 Rediseño de área de Administración y Finanzas	66
5.1.2 Rediseño de área de Ventas	73
5.1.3 Rediseño del área de Despacho	75
CAPÍTULO 6: IMPLICANCIAS DE LA PROPUESTA	80
6.1 Consideraciones de la propuesta	81
6.1.1 Estructura Organizacional.....	81
6.1.2 Horizonte de tiempo.....	82
6.1.3 Costos y Beneficios	82
6.1.4 Principio de implementación de la estrategia	85
6.1.5 Plan de Implementación.....	86
CAPÍTULO 7: CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES	89
Bibliografía	92
ANEXOS	93
Anexo 1: Líneas de productos de Genera Industrial	94
Anexo 2: Pauta de entrevista a trabajadores de la empresa	96
Anexo 3: Cuestionario SIGA	98
Anexo 4: Solicitud de Compra Nacional (SCN).....	106
Anexo 5: International Purchase Order (IPO)	107
Anexo 6: Nota de Pedido (NP)	108
Anexo 7: Orden de Compra Nacional (OCP)	109

ÍNDICE DE FIGURAS

Figura 1: Diagrama de la Estructura Organizacional de Genera Industrial	12
Figura 2: Modelo Delta.....	13
Figura 3: Gráfico de ventas netas del año 2013.....	15
Figura 4: Diagrama de Afinidad	20
Figura 5: Diagrama de tipos de estrategias	32
Figura 6: Proceso de Importación actual	37
Figura 7: Proceso de Pago a Proveedores actual	38
Figura 8: Proceso de Facturación actual.....	39
Figura 9: Proceso de Cobranzas actual.....	40
Figura 10: Proceso de Gestión de despacho actual	41
Figura 11: Proceso de Control de entrada y salida de productos actual	42
Figura 12: Proceso de Gestión de clientes actual	43
Figura 13: Proceso de Gestión de Proveedores actual	44
Figura 14: Proceso de Compra Nacional actual.....	45
Figura 15: Proceso de Ventas actual	46
Figura 16: Proceso de Recepción de Mercadería actual	48
Figura 17: Proceso de Embalaje actual	49
Figura 18: Proceso de Retiro de Mercadería actual	50
Figura 19: Proceso de Despacho actual.....	50
Figura 20: Proceso de Almacenamiento de productos actual.....	51
Figura 21: Proceso de Análisis de las capacidades estratégicas.....	52
Figura 22: Gráfico comparativo de las ventas netas analizadas	55
Figura 23: Secuencia de propuesta de estrategia	56
Figura 24: Relación de las perspectivas del Mapa Estratégico	61
Figura 25: Mapa Estratégico del Mejor Producto	62
Figura 26: CMI para Genera	64
Figura 27: Proceso de Importación ideal.....	67
Figura 28: Proceso de Pago a Proveedores ideal	68
Figura 29: Proceso de Facturación ideal	69
Figura 30: Proceso de Cobranza ideal	70
Figura 31: Proceso de Gestión de Despacho ideal.....	71
Figura 32: Proceso de entrada y salida de productos ideal	72
Figura 33: Proceso de Gestión de clientes ideal	73
Figura 34: Proceso de Compra Nacional ideal	74
Figura 35: Proceso de recepción de mercadería ideal.....	75
Figura 36: Proceso de Embalaje ideal	76
Figura 37: Proceso de retiro de mercadería ideal	77
Figura 38: Nueva Estructura Organizacional	81
Figura 39: Horizonte de tiempo	82
Figura 40: Gráfico de Beneficios por implementación de Gestión	84

ÍNDICE DE TABLAS

Tabla 1: Ventas netas del presente año	14
Tabla 2: Criterios anómalos de Genera Industrial	19
Tabla 3: Puntajes del análisis SIGA de Genera Industrial	22
Tabla 4: Interpretación de resultado obtenido del análisis SIGA	24
Tabla 5: Matriz multi-criterio de los efectos en la empresa.....	24
Tabla 6: Interpretación de puntajes del análisis SIGA	29
Tabla 7: Simbología ISO	31
Tabla 8: Ventas netas mensuales del año 2012 y 2013 en análisis	54
Tabla 9: Comparación de Genera v/s Alte.....	55
Tabla 10: Resumen de propuesta de rediseño con sus proyecciones.....	78
Tabla 11: Responsabilidades de cada área según las actividades a desarrollar	78
Tabla 12: Costos asociados	83
Tabla 13: Calendarización de capacitaciones para el área de Administración	87
Tabla 14: Calendarización de Capacitaciones para el área de Ventas	88
Tabla 15: Calendarización de capacitación para el Área de Despacho	88