



DISEÑO DE ESTRUCTURA ORGANIZACIONAL POR  
PROCESOS, RESPUESTA AL ANALISIS DEL CONTEXTO DE  
DESARROLLO Y CRECIMIENTO DE LA PYME  
IMPORTADORA JG REPRESENTACIONES S.A.S.

Alejandra Marín Gómez

Lorena López González

Paula Catalina Tamayo Pérez

Institución Universitaria Esumer  
Facultad de Estudios Internacionales  
Medellín, Colombia

2016



DISEÑO ESTRUCTURA ORGANIZACIONAL POR  
PROCESOS, RESPUESTA AL ANALISIS DEL CONTEXTO DE  
DESARROLLO Y CRECIMIENTO DE LA PYME  
IMPORTADORA JG REPRESENTACIONES S.A.S.

Alejandra Marín Gómez

Lorena López González

Paula Catalina Tamayo Pérez

Trabajo de investigación presentado para optar al título de:  
Profesional en Negocios Internacionales

Asesor:

Gustavo Londoño Ossa. Abogado, Magister en Relaciones Internacionales  
Iberoamericanas, Especialista en Ciencias Fiscales, Especialista en Gerencia de Mercadeo

Línea de Investigación:

Logística y gestión de cadena de abastecimiento

Institución Universitaria Esumer  
Facultad de Estudios Internacionales  
Medellín, Colombia

2016





*Este proyecto de grado está dedicado especialmente a nuestros padres quienes desde nuestra niñez nos inculcaron a seguir estudiando para adquirir nuevos conocimientos y así ir desarrollando nuestras capacidades y habilidades intelectuales.*

*Porque con esfuerzo y dedicación se recogen grandes frutos y con ello tendremos la posibilidad de tener un mejor futuro y un buen empleo para contribuir al desarrollo de nuestra familia y nuestro crecimiento personal y profesional.*

# **Agradecimientos**

Al profesor Gustavo Londoño por su asesoría y acompañamiento durante este proyecto y a todos los profesores y compañeros que de una u otra forma nos dedicaron de su tiempo para darnos su valiosa opinión y brindarnos su conocimiento.

A la gerente de la compañía JG Representaciones S.A.S. la Señora Janneth Gómez por abrir las puertas de su empresa para llevar a cabo nuestro trabajo de grado.

A nuestros padres por inculcarnos el valor del estudio.

A Dios por permitir que fuera posible este gran logro.

## **Resumen**

Para el desarrollo de este trabajo se intervino con los colaboradores de la empresa JG Representaciones con el fin de identificar como era su estructura organizacional y como se ejecutaban las actividades de diferentes áreas y que personas intervenían para llevar a cabo dicha actividad. Con la información recolectada se observó que su estructura organizacional fue adoptada de manera empírica desde su inicio, pero el crecimiento y evolución de la empresa obliga a pensar en la implementación de una estructura racionalmente definida, porque el sector al cual se dirige está en constante cambio. Por la anterior razón, el objetivo de este trabajo es proponer el diseño de una estructura organizacional por procesos para la empresa JG REPRESENTACIONES S.A.S., para que de acuerdo a la disposición de sus representantes opten por su implementación o no. En el desarrollo de este trabajo se recurrió a entrevistas con expertos, consultas bibliográficas y un trabajo de base en el lugar de funcionamiento de la empresa intervenida, con el fin de procesar la información, analizarla y presentar la propuesta. La propuesta como tal, fue el diseño de una estructura por procesos para la gestión de importaciones y logística, adaptada a las demás funciones que desarrolla la pyme como empresa importadora. Como conclusión, este trabajo podrá contribuir a organizar y facilitar las actividades y funciones de los colaboradores, incrementando la productividad, minimizando los efectos negativos de tener una estructura no adaptada a las demandas actuales del mercado y conduciéndola al camino de la posterior certificación en calidad.

## **Palabras clave:**

Comercio Internacional, Logística, Procesos y Estructuras.

## **Abstract**

For the development of this work is intervened with the collaborators of the company JG Representaciones S.A.S. with the aim of identifying as was its organizational structure and as were the activities of different areas and that people were involved to carry out such activity. With the collected information is noted that its organizational structure was adopted empirical manner since its inception, but the growth and evolution of the business lead the company to implement a more complete and defined management system in order to be able to manage an increased volume of customers as well as different needs of the market. The aim of this work was to propose an organizational scheme of the structure for the internal processes of the company JG REPRESENTACIONES S.A.S. The development of this work counted on interviews with experts, bibliographic consultations and a work carried out into the head quarter of the company, in order to process and analyze the whole information collected. Finally a proposal of an organizational scheme of the structure was presented. The proposal was rely on the implementation of a structure based on processes to manage imports and logistics which were adapted to the feature of JG Representaciones. As a conclusion, this work will be able to contribute to organize and ease the activities and tasks of the employees, therefore increasing their productivity while minimizing the negative effects of having a structure which is not fitted to the current

market demands. This will be a further step on the implementation of a quality management system.

### **Keywords:**

International Trade, Logistics, Process and Structure.



# Contenido

<b>Lista de figuras.....</b>	<b>XII</b>
<b>Lista de tablas.....</b>	<b>XIII</b>
<b>Lista de Simbolos y abreviaturas.....</b>	<b>XIV</b>
<b>Introducción .....</b>	<b>1</b>
<b>1. Formulación del Proyecto .....</b>	<b>3</b>
1.1. Antecedentes .....	3
1.1.1. Estado del arte .....	5
1.2. Planteamiento del problema .....	10
1.3. Justificación .....	13
1.4. Objetivos .....	14
1.4.1. Objetivo general .....	14
1.4.2. Objetivos específicos .....	15
1.5. Marco metodológico .....	15
1.5.1. Método .....	15
1.5.2. Metodología .....	16
1.6. Alcances .....	16

---

<b>2. Ejecución del proyecto.....</b>	<b>17</b>
<b>3. Hallazgos.....</b>	<b>74</b>
<b>4. Conclusiones y recomendaciones.....</b>	<b>77</b>
4.1. Conclusiones.....	77
4.2. Recomendaciones .....	79
<b>Referencias bibliográficas .....</b>	<b>80</b>
<b>ANEXOS .....</b>	<b>80</b>
<b>A. Anexo:</b> Instructivos de Importaciones y Logística .....	82
<b>B. Anexo:</b> Instructivo Negociación de divisas.....	87
<b>C. Anexo:</b> Manual de Perfil .....	90
<b>D. Anexo:</b> Lista chequeo de procesamiento.....	91
<b>E. Anexo:</b> Caracterización .....	92
<b>F. Anexo:</b> Entrevista Ana María Cano .....	93
<b>G. Anexo:</b> Entrevista Henry Alexander Tamayo Muñoz .....	97
<b>H. Anexo:</b> Entrevista Ángela Mejía .....	98



## Lista de figuras

<b>Figura 1:</b> Estructura orgánica de Mintzberg .....	19
<b>Figura 2:</b> Organigrama de estructura jerárquica .....	21
<b>Figura 3:</b> Estructura de reglas de la organización virtual .....	23
<b>Figura 4:</b> Elementos del proceso .....	27
<b>Figura 5:</b> Pasos para hacer un mapa de proceso .....	34
<b>Figura 6:</b> Tipos de procesos.....	36
<b>Figura 7:</b> Organigrama actual de JG Representaciones S.A.S. ....	48
<b>Figura 8:</b> Pasos para hacer un mapa de proceso .....	61
<b>Figura 9:</b> Mapa de procesos.....	64
<b>Figura 10:</b> Mapa de procesos con sus responsables .....	65
<b>Figura 11:</b> Mapa actual de JG Representación S.A.S.....	66

## Lista de tablas

<b>Tabla 1:</b> Teoría del nivel medio .....	17
<b>Tabla 2:</b> Aspecto tecnológico verdad organizativo.....	23
<b>Tabla 3:</b> Resumen de Estructuras.....	24
<b>Tabla 4:</b> Definición proceso, actividad, procedimiento .....	26
<b>Tabla 5:</b> Ficha de proceso .....	30
<b>Tabla 6:</b> Ficha de proceso .....	31
<b>Tabla 7:</b> Modalidades de entrevistas según distintos criterios de clasificación.....	34
<b>Tabla 8:</b> Definiciones con base en el empleo .....	42
<b>Tabla 9:</b> Productos de JG Representaciones .....	44
<b>Tabla 10:</b> Proyectos en los que ha participado JG .....	46
<b>Tabla 11:</b> Lista de proceso .....	63

## Lista abreviaturas

ABREVIATURA	SIGNIFICADO
4Gs	Autopistas de cuarta generación
APPs	Autopistas para la prosperidad
AWB	(Air Waybill) Documento de Transporte Aéreo
B/L	(Bill of Lading) Conocimiento de embarque
CIF	(Cost, Insurance and freight) Coste, Seguro y Flete
EXW	(Ex Works) En Fábrica
FCL	(Full Container Load) Contenedor completo con mercancía de un único cargador
FOB	(Free on Board) Franco a Bordo
GBP	Gestión basada en los Procesos
INCOTERM	(International Commercial Terms) Términos Internacionales de Comercio
ISO	(International Organization for Standardization) Organización Internacional de Normalización
ITR	Desembalaje de contenedores
LCL	(Less Container Load) Contenedor con mercancía de varios cargadores
NAFTA	(North American Free Trade Agreement) Tratado de Libre Comercio de Norteamérica
OC	Orden de Compra

---

PIB	Producto Interno Bruto
PYME	Pequeña y mediana empresa
S.A.S	Sociedad anónima simplificada
SPOT	(single payment options trading) Comercio de Opciones de Pago
SWIFT	(Society for Worldwide Interbank Financial Telecommunication) Sociedad para las Telecomunicaciones Financieras Interbancarias Mundiales
UE	Unión Europea

## Introducción

La pretensión del presente trabajo de grado estuvo enfocado en llevar a la práctica alguna temática cuyo conocimiento hubiera sido adquirido en el proceso de formación del programa de negocios internacionales, es por ello que se escogió la empresa JG Representaciones S.A.S., una pyme que lleva 8 años en el mercado importando insumos para la Minería y la Ingeniería Civil.

Debido a la necesidad de que las empresas cuenten con una estructura organizacional establecida para estar a la vanguardia con el mundo actual y ser aún más competentes, es necesario comenzar por identificar qué tipo de estructura se adecua más a la organización de acuerdo a su desempeño y necesidad.

Por esta razón, se evalúa la necesidad del tipo de estructura que necesita la empresa JG Representaciones S.A.S. y de acuerdo a la información recolectada se propone en el trabajo el diseño de una estructura organizacional por procesos en la gestión de importaciones y logística, donde sus actividades y responsabilidades quedaran documentados con un paso a paso que les ayudará a seguir un orden de las mismas.

Para el desarrollo del trabajo, se utilizaron herramientas como mapa de procesos, instructivos, manual de perfiles, ficha de procesos, registro de lista de chequeo y se

recurrió a entrevistas con expertos en el tema, para una mayor asesoría en el desarrollo del trabajo.

# **1. Formulación del Proyecto**

## **1.1 Antecedentes**

La pyme JG REPRESENTACIONES S.A.S, se fundó en agosto del año 2007, con el propósito de ser una alternativa novedosa para la importación de equipos e insumos para la minería, en aquel año la emprendedora Janneth Gómez, luego de salir de una empresa minera, observó que en Colombia había una deficiencia marcada en proveedores para el suministro de rieles y le surgió la idea de relacionarse con un aliado estratégico con más años de experiencia en el mercado, trabajando como representante en Colombia de empresas del exterior. Dicho aliado asesoró e impulsó a Janneth Gómez para que comenzara con esta idea de negocio y para que transformara una gran oportunidad en la naciente empresa de importación de rieles.

Al momento de surgir JG, las condiciones del mercado eran muy propicias. La posición favorable de la naciente empresa no solo se debió a la ventaja que significaba la poca competencia, sino también a que la empresa se vio favorecida por la alta demanda de rieles debido al auge de la minería.

La empresa, desde su fundación inició generando 5 empleos directos e importando rieles. En su segundo año, la empresa fue reconocida como una de las firmas con mayor importación de rieles en el mercado, participando así cada año de la Feria Internacional Minera.

Al año 2009 fueron integrándose más empresas del exterior para ser representadas, no solo de productos para la minería sino también para la ingeniería civil comenzando así a importar materiales y equipos desde Perú y España.

La empresa ha crecido tanto en el volumen de negocios año tras año como en el número de compañías proveedoras de sus productos, haciendo del portafolio de servicios y bienes que ofrece JG uno de los más versátiles, de mayor calidad del mercado y con precios competitivos.

El crecimiento de la empresa fue tan evidente, que para el año 2012 pudo generar 10 empleos directos. Ampliando el portafolio de productos para la minería y obra civil, consolidando relaciones comerciales con proveedores de diferentes países como: China, España, Italia y Perú.

JG REPRESENTACIONES S.A.S tiene un potencial de crecimiento en el contexto local debido a las grandes inversiones y modernización de la infraestructura nacional, tales como la construcción de las autopistas de cuarta generación (las 4Gs), también conocidas como autopistas para la prosperidad (las APPs), lo cual hace pensar en la necesidad de una estructura organizacional que responda a su crecimiento y expansión.



### **1.1.1 Estado del Arte**

De la investigación realizada se hace mención de algunos textos que fueron relevantes para la ejecución de dicho trabajo y se relacionan a continuación:

#### **Estructura organizacional y de procesos para una empresa productora y comercializadora de muebles de hogar.**

Laura Melissa Mejía (2011).

“Debido a la necesidad de organización de las pequeñas y medianas empresas que pretenden y necesitan entrar a competir en un mercado altamente globalizado, es necesario recurrir a importantes herramientas de administración, por esta razón la empresa Muebles Doimo realizó la contratación de un administrador y posteriormente permitió el desarrollo y planteamiento del siguiente trabajo. Este trabajo presenta la estructuración de los procesos administrativos de una empresa productora y comercializadora de muebles de hogar y posteriormente la estructuración organizacional compuesta por el desarrollo de un organigrama y la descripción de los cargos y perfiles de los empleados competentes para desarrollar estos procesos planteados, para el desarrollo fue necesario el uso de herramientas de gestión por procesos, es decir, mapa de procesos, diagramas de flujo, posteriormente la narrativa de las actividades enseñadas en estos mismos y formatos de descripción de cargos, además se recurrió a entrevistas a expertos para una mayor información en el uso de estas herramientas”.

De igual manera de los diferentes tipos de estructura consultados a continuación se citan algunos autores con su definición:

---

El profesor Mallar en el 2016, haciendo referencia a tipos de estructura, afirma que la estructura organizacional vertical está pasando a la historia y que actualmente está más orientada a la estructura organizacional horizontal. (Mallar, 2016, s.p).

“Durante muchos años, el diseño estructural de las empresas, no había evolucionado con relación a los requerimientos del enfoque organizacional. Se define ahora un nuevo concepto de estructura organizativa que considera que toda organización se puede concebir como una red de procesos interrelacionados o interconectados, a la cual se puede aplicar un modelo de gestión denominado Gestión basada en los Procesos (GbP)”.

(Mallar, 2010)

## **Ventajas de la gestión por procesos**

Ana Moliner (2015)

“Una de las herramientas más efectivas para la mejora de la gestión en una organización es la implantación de la gestión por procesos.

Entendemos por **proceso** una secuencia de actividades orientadas a generar valor añadido transformando una entrada en un resultado, que a su vez puede ser la entrada de otro proceso. Todas las actividades de una organización, desde la compra de materia prima hasta la atención de una reclamación, pueden y deben considerarse procesos.

A principios del siglo XX, los empresarios norteamericanos **Frederick Winslow Taylor** y **Henry Ford** introdujeron en sus organizaciones iniciativas orientadas a mejorar los procesos y los resultados de la fabricación de productos en serie. Pero fue en los años ochenta cuando la gestión por procesos despegó. En 1987 se convirtió en uno de los ocho principios de la norma **ISO 9001** de gestión de la calidad. Cada vez más empresas implantan este sistema para “documentar lo que hacen y hacer lo que documentan” (así se sintetiza a menudo la naturaleza de esta técnica). En España se pueden citar, por ejemplo, los casos de **Cepsa** y **BBVA**, y a nivel internacional destaca el gigante de la distribución **Amazon**, pero cada vez son más las compañías en nuestro país y en el resto del mundo certificadas en normas **ISO 9000** o que adoptan una gestión basada en procesos.

Puede beneficiarse de la gestión por procesos todo tipo de organizaciones. Las principales ventajas que se obtienen son:

- Aporta una nítida visión global de la organización y de sus relaciones internas.
- Una organización gestionada por procesos tiene más flexibilidad que una basada en jerarquías.
- Dado que los procesos son transversales y afectan a diferentes unidades organizativas, se favorecen las interrelaciones entre las personas.
- Se establecen responsables de cada proceso. Todas las personas de la organización conocen su rol en cada uno de los procesos y saben cómo contribuyen a alcanzar los objetivos de la organización.

- Permite que no se trabaje de manera aislada, buscando solo el beneficio de una parte de la organización, sino buscando el beneficio común.
- Permite una optimización del uso de los recursos y, en consecuencia, una reducción y optimización de los costes operativos y de gestión.
- Los procesos se miden; se establecen objetivos e indicadores para cada uno de ellos.
- Entre las medidas que se analizan es muy importante el grado de satisfacción del cliente. La organización se orienta así a satisfacer las necesidades de los clientes.
- Se promueve la mejora continua de los procesos. Se detectan ineficiencias, debilidades organizativas, cuellos de botella y errores de manera rápida y metódica, reduciendo los riesgos.

Adoptar este enfoque de gestión no implica necesariamente hacer cambios en el organigrama de la compañía, aunque puede ocurrir que en los nuevos procesos definidos se identifique algún rol que no quedase cubierto por la actual estructura. El objetivo final de la identificación y descripción de los procesos de una compañía es, sin lugar a dudas, implantarlos de manera eficiente. Para garantizar que sea así deben tenerse en cuenta las siguientes consideraciones:

- Es necesaria una gestión del cambio que ayude a transformar una organización jerarquizada a una gestionada por procesos.
- Un factor clave es que la dirección de la compañía lidere el proyecto, que lo asuma como parte de los objetivos estratégicos del negocio y sea capaz de trasladarlo a toda la organización.
- Hay que definir un plan de comunicación y un plan de formación como elementos clave de la gestión del cambio.
- Es importante que toda la organización haga un esfuerzo y se implique con un alto nivel de compromiso en el proceso de cambio.
- Todos los empleados deben tener capacidad de adaptación para llevar a cabo su papel en cada uno de los procesos en los que intervengan según las necesidades de cada momento.

Adoptar la gestión basada en procesos no es tan solo un cambio operativo para las organizaciones, es un cambio de mentalidad, de cultura empresarial. Supone romper los silos, que cada empleado deje de centrarse en su departamento y pase a ver la empresa como un todo, pensando que su trabajo supone un resultado que beneficia a toda la organización.”

(Moliner 2015)

## 1.2 Planteamiento del problema

### Formulación del problema

El desarrollo de la empresa JG REPRESENTACIONES S.A.S y su consolidación en el mercado la conduce a ir cumpliendo nuevas etapas; JG es una empresa que transita por un proceso de maduración y en este sentido es muy importante establecer desde la experiencia de expertos y desde la teoría publicada, posibles estrategias de adaptación empresarial al nuevo ambiente de la compañía que le permitan seguir creciendo y consolidándose, de lo contrario el crecimiento desordenado puede conducir al fracaso.

“En la actualidad las empresas no solo comercializan sus productos o servicios a nivel nacional, muchas de estas se han vuelto tan competitivas que ahora trascienden fronteras y océanos. Este ineludible destino hacia la internacionalización de las compañías también demanda de ellas la implementación de una serie de procesos en procura de lograr mejores resultados de manera eficiente”. (Gómez, 2005)

Uno de estos nuevos procesos que se exigen en una compañía es:

“Contar con un mapa de procesos que muestre la forma en que las actividades están relacionadas con los clientes externos, proveedores y grupos de interés. Tales “mapas” dan la oportunidad de mejorar la coordinación entre los elementos clave de la organización. Así mismo dan la oportunidad de distinguir entre procesos clave, estratégicos y de soporte, contribuyendo al primer paso para seleccionar los procesos sobre los que actuar”.

(Gómez, 2005,s.p)

Se puede reafirmar lo anterior con lo descrito por Antún y Ojeda (2004):

“A través de los procesos se puede controlar todas las condiciones necesarias para realmente ofrecer y mantener la calidad de servicio esperada por los clientes, así como reorganizar los procesos y rediseñar estrategias competitivas globales para responder a las demandas de la competencia internacional; identificar los más altos estándares de excelencia para productos, servicios o procesos, y realizar las mejoras necesarias en procesos propios para alcanzar los estándares, comúnmente llamados “mejores prácticas” y por supuesto establecer programas de mejoramiento continuo que conduzcan a un desempeño de clase mundial”.

Lo anterior significa que sostener el crecimiento sin fracasar ante la demanda, exige una transformación en su estructura organizacional para JG REPRESENTACIONES S.A.S. para atender las demandas del mercado de la manera más eficaz y eficiente posible.

Actualmente, se puede observar que la empresa JG REPRESENTACIONES S.A.S. aún no cuenta con una estructura por procesos en sus áreas, causando que los empleados desconozcan las funciones exactas que deben desempeñar en el cargo para el cual fueron contratados, lo que hace que se genere reproceso y duplicidad en las funciones influyendo negativamente en su desempeño, puesto que se duplica el costo en recurso humano o en muchas ocasiones se diluye la responsabilidad de un procedimiento sin que se ejecute y sin que finalmente se logre reconocer el verdadero responsable de dicha tarea.

El crecimiento natural de la empresa ahora demanda de ella el diseño e implementación de una estructura organizacional en la que se defina clara y explícitamente que procesos se ejecutan en la compañía, y quién o quiénes son los responsables de estos.

### **Consecuencias del problema**

Las consecuencias que se derivan de no intervenir el problema son varios y son listados a continuación:

- a) Retraso en el cumplimiento a los clientes por fallas internas en el actuar de la empresa.
- b) Retraso en el cumplimiento a los clientes por factores externos y que no son minimizados al interior de la empresa cuando sea posible.
- c) Reducción de la eficacia de la función de la empresa cuando se duplica el costo del recurso humano.
- d) Incapacidad de resolver problemas o alteraciones en los procesos de la empresa cuando no se definen tácitamente los responsables de cada función.
- e) Incapacidad de reconocer si un empleado está sobrecargado, subutilizado o si está ejecutando algunas funciones para la que su formación o habilidades no son las indicadas.

Por lo tanto se realizó la siguiente pregunta como problema a resolver:



¿Requiere la empresa JG Representaciones S.A.S. el diseño de una propuesta de una estructura organizacional por procesos que se adecue a las necesidades de su crecimiento y posicionamiento como importadora de productos para la Minería y Obras Civiles en su departamento de Comercio Exterior?

## **1.3 Justificación**

### **Justificación Teórica**

Debido a la gran y constante exigencia de los diferentes mercados tanto a nivel nacional como internacional y a la firme demanda de los consumidores; las empresas han detectado que para permanecer en los mercados y lograr satisfacer las necesidades de los consumidores deben ofrecer productos y servicios de excelente calidad.

Este objetivo de competitividad y satisfacción se puede lograr con el diseño de procesos que permitan a la compañía ser efectiva al punto de alcanzar altos estándares de calidad. Uno de ellos es contar a nivel interno con estructuras por procesos, ya que a través de estas se pueden lograr mejoras continuas y obtener resultados esperados.

### **Justificación Social**

El desarrollo de este trabajo como profesionales en formación en el campo de los negocios internacionales y con habilidades para la administración de sistemas logísticos y de gestión de la calidad en compañías, permitirá que los conocimientos adquiridos se pongan en función de generar impactos positivos en el funcionar de las empresas, particularmente en la compañía JG REPRESENTACIONES S.A.S., quien como empresa

elegida para el desarrollo de este trabajo de investigación permitirá la retroalimentación como estudiantes en formación y ellos recibirán el beneficio de ver como los conocimientos adquiridos se aplican al contexto de la empresa.

## **Justificación Personal**

Las compañías alcanzan un alto nivel porque ofrecen productos y servicios de excelente calidad a precios competitivos, pero difícilmente se pueden alcanzar cuando se ha venido dando el desarrollo y el crecimiento del negocio basado en un sistema empírico sobre el cual se realizan las principales operaciones en la empresa, sistema que no resulta ser el más adecuado y le resta formalidad frente al mercado. Debido a esto poner en práctica los conocimientos adquiridos a lo largo de la carrera en la realización del presente trabajo resulta importante, más si se pretende aplicarlos de manera óptima en un proyecto como este, que tiene como finalidad diseñar una propuesta de estructura organizacional por procesos para la empresa JG Representaciones S.A.S.

## **1.4 Objetivos**

### **1.4.1 Objetivo general**

Diseñar una Propuesta de Estructura Organizacional por procesos para la empresa JG Representaciones S.A.S.

## **1.4.2 Objetivos específicos**

Describir la estructura organizacional por procesos.

Analizar los principales obstáculos que afectan el desarrollo de los procesos de la empresa JG REPRESENTACIONES S.A.S.

Investigar de acuerdo a los modelos de estructuras organizacionales existentes, cual es el que más se adecuada a las necesidades del área de comercio exterior y logística de la empresa JG REPRESENTACIONES S.A.S.

## **1.5 Marco metodológico**

### **1.5.1 Método**

El trabajo se soporta en los métodos: Analítico y principalmente propositivo.

La investigación ha requerido de recopilación teórica sobre la estructura organizacional y en particular de la estructura organizacional por procesos, la cual es confrontada mediante el análisis con la realidad de la actual estructura de la empresa intervenida; luego a través del método propositivo, se permite la presentación de una propuesta para el diseño de la estructura organizacional.

### **1.5.2 Metodología**

Para dar desarrollo a este trabajo se recurrirá a entrevistas a expertos, consulta bibliográfica como fuente secundaria y un trabajo de base en el lugar de funcionamiento de la empresa intervenida para procesar la información, analizarla y presentar la propuesta.

### **1.6 Alcances**

Este trabajo se encarga del diseño de una estructura por procesos para los departamentos de logística y comercio exterior de la compañía JG REPRESENTACIONES S.A.S, pero se limita solo a la entrega de la propuesta, dado que su puesta en marcha depende de la voluntad de la empresa, lo cual es el deseo de los autores del proyecto.

## 2. Ejecución del Proyecto

### CAPITULO I

### LA ESTRUCTURA ORGANIZACIONAL

#### 2.1 Organización.

Se entiende por organización según Dávila (s.f) como un ente social que dispone de una estructura jerárquica y de cargos arreglados en unidades, que están creados para cumplir con unos objetivos mediante el trabajo humano y recursos materiales; elementos que pueden representarse en la tabla 1; lo anterior no quiere decir que todas las organizaciones sean iguales, existen diferentes tipos de organizaciones que dependen fundamentalmente de su visión, su misión, de las personas que la conforman, y de otros aspectos que las hace diferenciarse entre sí.

#### CONCEPTO DE ORGANIZACIÓN

Ente	→	Social: creación humana
Creado	→	Intencionalmente
Orientado	→	Hacia objetivos
Mediante	→	Trabajo humano y recursos materiales

**Tabla 1:** Teoría del nivel medio. Adaptada de Dávila, (s.f)

Otra definición acertada de estructura organizacional, es la planteada por Mintzberg citado por Campos (2015): “la estructura permite la interdependencia de las actividades y su integración a través diferentes mecanismos: ajuste mutuo, supervisión directa y estandarización”.

Años más adelante, el mismo especialista Mintzberg 1991 citado por (Campos, 2015), hace una aclaración en la cual describe que, “no se cuenta con modelos únicos que puedan servir a diferentes organizaciones, pues cada una debe identificar y alinear las diferentes variables estructurales para hacerlas correspondientes con las demandas del entorno”.

El profesor Mallar en el (2016), haciendo referencia a tipos de estructura, afirma que la estructura organizacional vertical está pasando a la historia y que actualmente está más orientada a la estructura organizacional horizontal.

De acuerdo con lo planteado por Mallar (2016) y como parte fundamental de la búsqueda de responder a uno de los objetivos de este trabajo, serán a continuación presentados los principales modelos de estructuras organizacionales descritas en la literatura.

## **2.2 Tipos de Estructuras.**

Los tipos de estructuras han ido evolucionando con el tiempo y cada vez surgen más, estos varían dependiendo de la misión de la empresa, del mercado al que va dirigido, de sus empleados, entre otros factores.

### 2.2.1. La Estructura Orgánica de Mintzberg

Según Henry Mintzberg, “la organización puede ser dividida en cinco partes que interactúan de acuerdo con los diferentes grados de incertidumbre, que son la esencia de los procesos administrativos complejos”. (Rivas, 2002)



**Figura 1:** Estructura orgánica de Mintzberg. Figura tomada de Mintzberg, (Rivas, 2002)

Para Mintzberg citado por (Rivas, 2002), **Ápice estratégico** es el grupo de personas encargado de asegurar que la organización sirva los propósitos de la misión que le fue asignada; con **línea media** se refiere a los mandos medios, los cuales están en contacto con el personal de la empresa; la **tecno estructura** es definida como los analistas quienes aplican métodos y diseñan flujos de trabajos para hacer los procesos más efectivos; el **personal de apoyo** la mayoría de este personal son tercerizados, abogados, vigilancia, alimentación en otros; el **núcleo operativo** son los miembros de la organización que realizan directamente las tareas de producir o proveer los bienes o servicios.

### **2.2.2. La Estructura de Organización Horizontal**

Esta estructura está orientada a la igualdad de los empleados, donde no hay una jerarquía marcada. Se basa fundamentalmente en la igualdad y la confianza.

Los principios de la organización horizontal según Laura Melissa Mejía (2011):

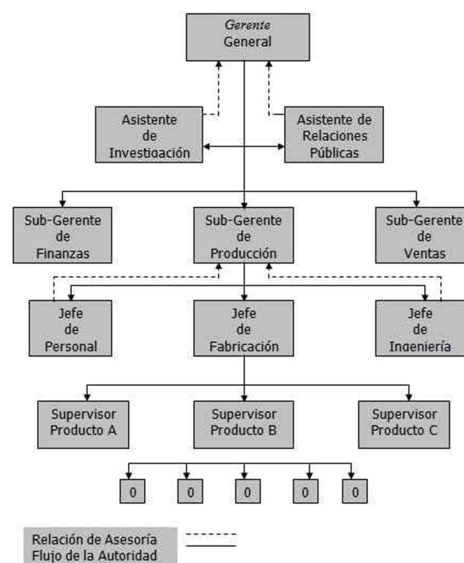
- “Se organizan en torno a los procesos centrales con funcionalidad interrelacionada y no por tareas o funciones.
- Instalan a los titulares o gerentes de los procesos, quienes asumirán la responsabilidad de los procesos centrales en su totalidad.
- Hacen que los equipos y no los individuos sean la piedra angular del diseño y desempeño organizacional.
- Disminuyen la jerarquía al eliminar el trabajo sin valor agregado, y al conferir a los miembros de los equipos –que no necesariamente han de ser altos ejecutivos—la autoridad para tomar decisiones directamente relacionadas con sus actividades dentro del flujo de procesos.
- Integran a sus clientes y proveedores
- Rediseñan los departamentos o las áreas funcionales para que trabajen como “compañeras en el desempeño del proceso”, con los grupos de los procesos centrales.
- Fomentan una cultura corporativa de apertura, cooperación y colaboración, una cultura que centra la atención en el



mejoramiento continuo del desempeño y valora la delegación de autoridad en los trabajadores, así como su responsabilidad y bienestar.” (Mejia, 2011)

### 2.2.3. La Organización Jerárquica

Esta organización consiste en que todas las áreas están subordinada a una, se basa en el poder que tiene esta área ya que es un modelo dominante, la comunicación de esta estructura es con el jefe inmediato o subordinado inmediato, Estas jerarquías son normalmente representadas con un árbol o un diagrama del triángulo y organigrama.



**Figura 2:** Organigrama de estructura jerárquica. Tomado de (Salazar, 2005)

### 2.2.4. Las Nuevas Estructuras

Estas nuevas estructuras surgen ya que las organizaciones se enfrentan a un mundo más complejo y cambiante, con mercados más exigentes y las nuevas tecnologías que cada día vuelven a las empresas más competentes, flexibles y ágiles.

Por la anterior razón, las nuevas estructuras son más adaptables al cambio y aprendientes. Se enfocan en las personas incentivando la iniciativa, creatividad y el aprendizaje. Dentro de estas nuevas estructuras tenemos, según Miguel Begoña García Vela, (s.f):

- La organización en Red
- La organización Virtual

#### **a. La Organización En Red**

Según Begoña (s.f), esta “es una organización aprendiente integrada por unidades organizativas flexibles que se coordinan a través de la discusión o de la adaptación mutua”.

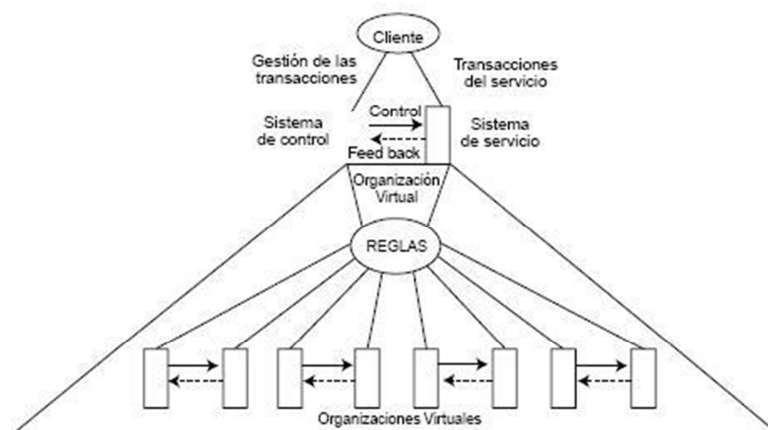
Esta surge en la actualidad gracias a los grandes avances tecnológicos y a su apogeo, esta forma de organización busca que exista un nodo y no tanto la jerarquía, una organización más sencilla, flexible y adecuada a la infotecnología, entendiéndose por este término como la internet, telecomunicaciones y la informática agrupada.

La organización en red posee elementos como la flexibilidad en la adaptación de roles de los miembros de la organización como lo planteo Rivas (2002) en la “*idea de la multipertenencia*”.

#### **b. La Organización Virtual**

Consiste en alianzas estratégicas con grande facilidad de adaptación donde se externalizan procesos que generan valor a la cadena, confiando aquellos procesos a otras empresas.

Según Luis Arturo Rivas, (2002) “Una organización virtual también puede estar constituida por personas o grupos de empresas, donde resulta claro que las empresas participantes incorporan aquellas competencias que dentro de sus respectivas cadenas del valor constituyen su fuente de ventaja competitiva y que en una organización temporal en el espacio y el tiempo, se reúnen para explotar una oportunidad de negocio.”



**Figura 3:** Estructura de reglas de la organización virtual. Figura tomada de (Rivas, 2002).

ASPECTO TECNOLÓGICO	→	ASPECTO ORGANIZATIVO
Sistemas abiertos		Apertura
Interconexión		Integración en red de negocios
Inteligencia distribuida		Autoadministración y autoriz. para actuar
Aplicaciones en tiempo real		Flexibilidad
Procesamiento cooperativo		Cooperación
Protocolos de red (relaciones de “igual a igual”)		Compromisos interpersonales e intergrupos
Modularidad		Independencia
Sistemas especializados		Especialización de habilidades
Interfaces “amables” con el usuario		Accesibilidad
Globalización de la red		Independencia del tiempo y del espacio

**Tabla 2:** Aspecto tecnológico verdad organizativo. Figura tomada de F. Sáez Vacas, O. García, J. Palao y P. Rojo (2003).

### 2.3 Síntesis de las Estructuras.

La siguiente tabla sintetiza la definición de cada estructura:

<b>Estructura</b>	<b>Lo que la Define</b>
<b>Estructura Orgánica de Mintzberg</b>	Divide la organización en 5 partes
<b>Estructura Horizontal</b>	Por procesos, enfocado más a la igualdad de las personas.
<b>Jerárquicas</b>	Tradicional, teoría clásica de jefes y subordinados.
<b>Organización en Red</b>	Multipertenencia, hoy jefe mañana subordinado.
<b>Nuevas Organizaciones</b>	Basado en la tecnología, más flexibles y adaptables al cambio.

**Tabla 3:** Resumen de Estructuras. Creación propia, 2016.

### 2.4 Análisis de las estructuras.

De acuerdo a lo expuesto en el presente capítulo, y de acuerdo a su definición, se hace más pertinente trabajar sobre la idea de una estructura horizontal, donde todos dependen de todos.

Si se observa el alto desarrollo del mundo industrial, que generó la apertura a la globalización y que ha llevado a las empresas a una alta competencia, donde no solo se compete a nivel nacional sino también a nivel internacional, esto vuelve al cliente cada vez más exigente y demandante, por ello es importante cambiar las visión de las empresas y

pasar de una estructura jerárquica por una más enfocada a los procesos, donde haya una gran interacción entre las personas, lo que permite una retroalimentación que mejorará la realización de actividades propias de la organización y logrará la adaptación a los cambios.

Los otros tipos de estructuras, como la de Red y la Virtual, son más recientes y se enfocan en la tecnología, por lo que aplica a grandes organizaciones. En el caso de la virtual, si una empresa pequeña terceriza uno de sus procesos fundamentales, perdería la esencia de su empresa.

## **2.5 La gestión Horizontal o Por Proceso**

Según Mallar, (2010), en una estructura que está basada por procesos, la organización centra su atención sobre sus actividades para optimizar los procesos.

Es importante resaltar los cambios que el mundo ha tenido, las exigencias de los clientes, cambios políticos y sociales que llevan a la modificación de estilo de vida de las empresas y la adaptación de sus estructuras enfocándolas por procesos buscando crear una cadena de valor.

“Durante muchos años, el diseño estructural de las empresas, no había evolucionado con relación a los requerimientos del enfoque organizacional. Se define ahora un nuevo concepto de estructura organizativa que considera que toda organización se puede concebir como una red de procesos interrelacionados o interconectados, a la cual se puede aplicar un modelo de gestión denominado Gestión basada en los Procesos (GbP)”. (Mallar, 2010).

La gestión por proceso se enfoca en su misión, teniendo en cuenta la retroalimentación de las experiencias de sus Stakeholders, ya no basados en una mera idea si no en los resultados. . Se entiende por Stakeholders a los Clientes, proveedores, accionistas y empleados.

El proceso según las ISO 9000 es un “que se hace”, es un concepto para organizar lo que hacemos, medirlo o mejorarlos, esta palabra proviene del latín “processus” cuyo significado en español es avance, progreso.

Otra definición de Proceso es la presentada por Bravo (2011), quien la define como un grupo de actividades que entre sí, agregan valor a una entrada y generan un producto o servicio final con un valor agrado. "Una unidad en sí que cumple un objetivo completo, un ciclo de actividades que se inicia y termina con un cliente o un usuario interno". (Bravo, 2001).

### 2.5.1 Procesos, Actividad y Procedimiento.

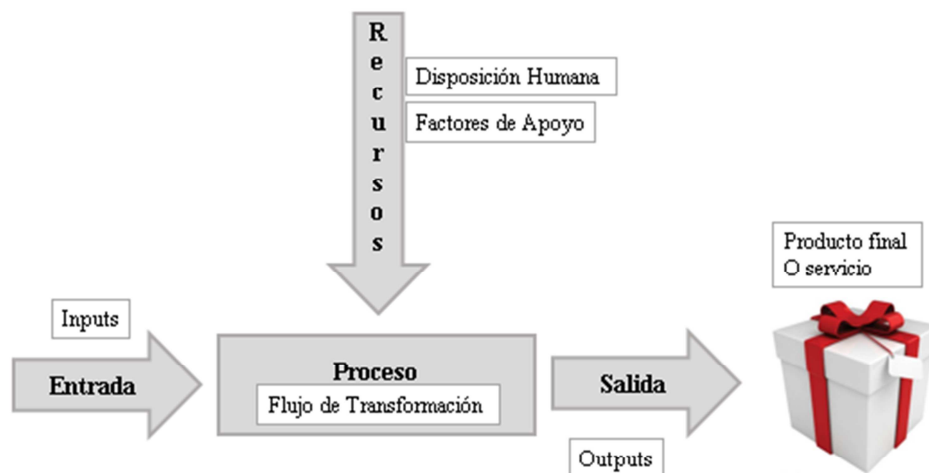
Sintetizando, estas serían las descripciones de cada uno de los conceptos enunciados:

<b>Conceptos</b>	<b>Descripción</b>
<b>Proceso</b>	Conjunto, fases o etapas de actividades que van añadiendo valor a un producto o servicio destinado a un cliente.
<b>Actividad</b>	La suma de tareas, normalmente se agrupan en un procedimiento para conformar el proceso.
<b>Procedimiento</b>	Es la descripción de las actividades que se llevan a cabo dentro de un proceso.

**Tabla 4:** Definición proceso, actividad, procedimiento. Creación Propia 2016.

Como los procesos son actividades y algunas actividades son procesos, para poder determinar si una actividad es un proceso debe cumplir características como, tener una misión, esta debe contener una entrada y una salida, en un proceso es fundamental identificar los clientes, proveedores, debe ser apto de descomponerse en operaciones o tareas y de asignársele un responsable; otro punto muy importante que resalta Mallar es que un proceso debe estar conformado según la metodología de gestión por proceso (tiempos, recursos, costos)

### 2.4.2 Elementos del proceso:



**Figura 4:** Elementos del proceso. Creación propia 2016

Basados en la investigación de (Miguel, 2010), el inputs es el recurso a transformar, este recurso puede estar representado en como materiales a procesar, personas a formar, informaciones a procesar, conocimientos a elaborar y sistematizar, entre otras, también en la gráfica se pone el recurso, éste representa los factores que se transforman, los cuales actúan sobre el inputs y puede ser de dos tipos, la disposición humana, y los factores de apoyo que son las estructuras tecnológicas, el **flujo de transformación** es el proceso como

tal donde se ejercen los cambios o se da el valor agregado al producto final u **Outputs** que puede ser un bien tangible o un servicio intangible.

### **2.5.3 Estructura por proceso**

“Los primeros pasos para orientar las organizaciones a la estructura por procesos, es orientarlas hacía las organizaciones horizontales. Se recuerda, que este tipo de organización coadyunta a encontrar respuestas, y las proporciona dentro del marco de una alineación con funcionalidad interrelacionada e integrada del trabajo y las metas. Solución de problemas en “tiempo real” y el mejoramiento continuo del desempeño, características distintivas de la ventaja competitiva del futuro”. (Miguel, 2010),

La gestión por procesos da un enfoque total al cliente, y cada integrante de la organización tiene definido desde y hasta donde va su responsabilidad, mientras la gestión tradicional genera una división de las tareas y no tiene un responsable definido, motivo que no permite visualizar si el objetivo se cumplió con éxito.

Con la gestión de procesos se pueden obtener amplios beneficios, por ejemplo:

-“Conocer lo que se hace y cómo se hace, así como tomar consciencia de las fortalezas y carencias.

- Aplicar fórmulas de costeo a los procesos, a nivel de las actividades para saber realmente cuánto cuestan los productos o servicios.



- Realizar mejoramiento por el solo hecho de describir un proceso. Éste es uno de los beneficios de tomar consciencia.
- Aplicar métodos de mejora continua y aseguramiento de calidad que permitan aumentar la eficiencia y la eficacia.
- Comparar los procesos con las mejores prácticas del medio y así aprender y mejorar.
- Innovar a diferentes niveles de profundidad: proceso, actividad y tarea.
- Realizar control de gestión, porque parte del cambio en los procesos consiste en obtener información relevante, tal como incorporar indicadores en tiempo real y adecuadamente comparados en el tiempo”. (Bravo, 2011).

Para adoptar un enfoque basado en procesos, la organización debe identificar todas y cada una de las actividades que realiza. La representación gráfica, ordenada y secuencial de todas las actividades o grupos de actividades se le llama estructura por procesos y sirve para tener una visión clara de las actividades que aportan valor al producto/servicio recibido finalmente por el cliente. En su elaboración debería intervenir toda la organización, a través de un equipo multidisciplinar con presencia de personas conocedoras de los diferentes procesos.

## **2.5.4 Herramientas para la gestión por procesos**

### **a. Mapa de procesos**

“En la literatura actual existen mucha información que sustenta la importancia de implementar un mapa de procesos en una compañía, y más importante aún, las evidencias que surgen de la experiencia exitosa en muchas organizaciones que demuestran la utilidad de poseer un mapa de procesos. En él “para qué” de los mapas de procesos podría señalarse que a través de ellos muchas compañías han podido detectar en que están fallando o en que pueden mejorar, y como tener una idea más global de la solución de los problemas que surgen en el día a día de una empresa”. (Mahecha, 2012).

Infortunadamente no existe una guía que defina como crear un mapa de procesos, ni existe un formato predeterminado para construir un mapa de procesos, por lo que es tarea de cada organización adoptar el diseño que mejor se adapte a su sistema y a sus necesidades.

## **b. Ficha de proceso (Caracterización)**

Luego de saber cómo es un proceso y como diferenciarlo de una actividad es importante identificarlo y diferir del proceso su misión, entrada, salida, los recursos y encargados, esto se hace por medio de una ficha de procesos para facilitar el estudio del mismo.

Las fichas de procesos varían dependiendo del tipo de empresa y las características de sus procesos.

### **Ejemplos de Fichas Técnicas**

SUBPROCESO:	RESPONSABLE SUBPROCESO:
MISIÓN:	
ALCANCE:	
ENTRADAS	RESPONSABLE:
PROVEEDORES:	
SALIDAS:	RESPONSABLE:
CLIENTES:	
COMPETENCIAS:	

**Tabla 5:** Ficha de proceso. Figura tomado de M.A (Miguel, 2010)

MDP-SEGUIMIENTO Y MEDICIÓN DE PROCESOS		FICHA-PROC-	COMP
<b>FICHAS DE PROCESOS</b>			
<b>FICHA DEL PROCESO</b>		<b>EDICIÓN</b>	<b>FECHA REVISIÓN</b>
COMPRAS		1	07/11/03
<b>MISIÓN DEL PROCESO</b>			
Asegurar que los materiales y servicios adquiridos por Empresa S.A., cuya incidencia sobre el producto final sea significativa, cumplen los requisitos de compra especificados y que estos se ajustan a sus necesidades y a las de sus clientes			
<b>ACTIVIDADES QUE FORMAN EL PROCESO</b>			
Envío de Peticiones de Oferta		Recepción de Albaranes de Entrega	
Selección de Ofertas		Realizar Entradas en software de gestión	
Aprobación de Compras			
Envío de Pedidos en firme			
<b>RESPONSABLES DEL PROCESO</b>			
Departamento de Compras			
<b>ENTRADAS DEL PROCESO</b>		<b>SALIDAS DEL PROCESO</b>	
Stocks de Almacén		Material y Servicios adquiridos según los requisitos del cliente	
Pedidos especiales de clientes		Información para Evaluación de Proveedores	
<b>PROCESOS RELACIONADOS</b>			
Gestión Comercial, Seguimiento de Proveedores, Control de Stocks, Gestión de Certificados			
<b>RECURSOS/NECESIDADES</b>			
Acceso a software de gestión			
Listado de Proveedores Activos			
Tarifas y catálogos de proveedores			
<b>REGISTROS/ARCHIVOS</b>			
Peticiones de oferta lanzadas		<b>Archivo</b>	
Ofertas Recibidas		<b>Archivo</b>	
Pedidos aprobados enviados		<b>Archivo</b>	
Albaranes de entrega		<b>Archivo</b>	
<b>INDICADORES</b>			
Número de Incidencias relacionadas con el proceso abiertas en auditorías externas			
Número de total de Incidencias relacionadas con el proceso abiertas en auditorías			
Numero de incidencias por incorrecta definición de requisitos			
<b>DOCUMENTOS APLICABLES</b>			
Procedimiento de Compra de Material y Servicios <b>MDP-COMP</b>			

FORMATO-PROC-01

**Tabla 6:** Ficha de proceso. Figura tomado de la norma ISO 9001

### **c. El instructivo**

Tiene como misión tener establecidos los procedimientos de las actividades que se realizan en el proceso de gestión de importación y logística, lo cual permitirá la disminución y optimización de los tiempos de ejecución, dándole un orden a las actividades que realizan los involucrados que interviene en cada una de las etapas del proceso de gestión de importación y logística.

En este manual se tiene en cuenta las actividades que influyen directamente en la funcionalidad y cumplimiento de la misión del proceso de gestión de importación y logística.

Este manual es de utilización y aplicación obligatoria en todas las actividades del proceso de gestión de importación y logística.

**El objetivo** que debe ir en el instructivo debe contener las condiciones o resultados cuantificables que deben ser alcanzados en el proceso resaltando los beneficios que este trae al usuario, su estructura debe ser de forma breve y concisa según la ISO 9001 “especificará los resultados o condiciones que se desean lograr, iniciará con un verbo en infinitivo y, en lo posible, se evitará utilizar gerundios y adjetivos calificativos”.

Dentro de éste resuelve el ¿Qué se hace?, ¿En qué campo de especificación se hace? ¿Para qué se hace? Y por último ¿Para quién se hace?

**El alcance** es el campo donde se deja por escrito cuál será el alcance del instructivo a que será aplicada, a quién afecta y el límite.

Para un instructivo estar completo debe estar acompañado de una definición detallada de cada proceso y su consecución.

**Manual de perfil**, según la directiva N° 001-2013 “es un documento normativo que describe de manera estructurada todos los perfiles de puestos de la entidad, desarrollados a partir de la estructura orgánica”

Dentro de un manual de perfiles se debe identificar la denominación y la misión del cargo, aquí se deja por escrito las habilidades que se requieren para desempeñar los procesos del cargo, la educación, experiencia, y lo más importante las funciones y responsabilidades de cargo.

#### **d. Lista de chequeo de procedimientos**

Este documento consiste en realizar y controlar actividades de manera que se minimicen errores y que el responsable tenga más claras sus funciones.

### **2.5.5 Metodología para la aplicación de la gestión**

#### **basada en procesos:**

Una recomendación recurrente es que la mejor forma de empezar un análisis de los procesos de una organización es identificar y definir la misión de la empresa o, en caso de tenerla, se debe revisar, ya que la misión identifica el objetivo fundamental de la empresa, su razón de ser.

Teniendo en cuenta lo que dice (Miguel, 2010) en su investigación “La gestión por procesos: un enfoque de gestión eficiente” se recomienda para iniciar la construcción de la gestión basada en procesos una metodología que incluya los siguientes pasos:



**Figura 5:** Pasos para hacer un mapa de proceso. Creación propia 2016

### **Etapa 1:** Información, formación y participación

Una organización que trabaja por procesos se encarga de determinar si su plataforma estratégica “misión, visión, valores y estructura organizacional” cumple y satisface las necesidades de sus stakeholders (Clientes, proveedores, accionistas y empleados), por lo anterior, es muy importante cuando se va a empezar a generar un cambio de estructura en una organización, iniciar por la concientización de los empleados de que el cambio puede surgir y mostrarles la importancia y los beneficios que esto puede traer, es importante mantenerlos informados y formarlos en pro de este nuevo cambio; adicional, como los empleados son los que conocen el día a día de las operaciones es necesario contar con la participación de ellos para esta nueva estructuración y evitar

posibles resistencias al cambio, para esto se deben tener en cuenta, según (Lefcovich, 2006), un modelo que ayuda a evitar la resistencia al cambio, su modelo comprende ocho factores que debidamente armonizados permiten generar un óptimo y exitoso cambio organizacional:

- Necesidad sentida.
- Apoyo visible de la alta dirección.
- Clarificación gradual.
- Instrumentación y apoyo.
- Modificación de los subsistemas componentes
- Aumento de la autoestima.
- Participación.
- Presentación de los beneficios del intercambio.

**Etapa 2:** Identificación de los procesos generales y definición de las fronteras de cada uno.

En esta etapa para poder trabajar sobre los procesos es necesario identificarlos y según Mallar (2016). "Esto se llevará a cabo elaborando una lista de todos los procesos y actividades que se desarrollan en la organización, teniendo en cuenta los siguientes aspectos"

- Identificar el nombre del proceso el cual debe ser claro y que represente exactamente en lo que consiste.
- Se deben identificar todas las actividades y las que no hacen parte de los procesos se pueden descartar.
- Identificar la cantidad de procesos ya que de este depende la dificultad de gestión posterior.

### **Etapa 3: Selección de los procesos clave.**

Una vez identificados los procesos macros se deben clasificar según la importancia o el impacto que esta genera a la misión de la organización, estos se clasifican en procesos estratégicos, misionales y de apoyo.





**Figura 6:** Tipos de procesos. Creación propia 2016**Etapa 4:** Nombrar al responsable del proceso

Una vez identificados los procesos se debe asignar una persona encargada, esta asignación es muy importante y se sugiere tomar la mejor decisión ya que esta persona será la encargada de controlar y hacer seguimiento de la misión del proceso.

**Etapa 5:** Revisión y análisis de los procesos y detección de los problemas

Aquí se debe hacer el análisis de cada uno de los procesos del área donde se va a iniciar el cambio estructural, identificando si estos están dando respuesta al objetivo, si esto no se cumple se debe pensar en un nuevo diseño o rediseño.

**Etapa 6:** Corrección de los problemas

A partir de los resultados que arroje la etapa anterior donde se identifican los problemas que están afectando la misión y los objetivos, se buscan soluciones reales a corto plazo revisando las posibles acciones a seguir solucionando, aquellas que mayor efecto tienen sobre el desempeño del proceso teniendo en cuenta las facilidades al aplicarlo y la interrelación con los demás procesos. Para (Miguel, 2010) las siguientes son herramientas para solucionar un problema desde las actividades:

**“Métodos de resolución de problemas:** se aplica a las actividades seleccionadas, siempre y cuando la información sea lo suficientemente concreta, como para describir el objeto o lugar donde se detecta y el defecto concreto que se presenta. Cualquier herramienta relacionada con la resolución de problemas es válida.

Técnica del valor agregado: se aplica a todas las actividades del proceso, cuestionándose sistemáticamente todas ellas a través de preguntas como las siguientes:

- ¿Contribuye a satisfacer las necesidades del cliente?
- ¿El cliente está dispuesto a pagar por ellas?
- ¿Contribuye a conseguir alguno de los objetivos estratégicos?”

(Mallar, 2010)

## **Etapa 7: Establecimiento de indicadores**

En esta parte se establecen los parámetros y condiciones que debe cumplir esta nueva estructura con el fin de identificar su funcionalidad.

### **Entrevista**

Para tener una apreciación de expertos sobre el tema de estructura organizacional por proceso debemos hacer entrevista, entendiéndose por entrevista según(Garzón) recoger

información por medio de la comunicación, donde el entrevistador responde a preguntas previamente diseñadas con el fin de lo que se pretende investigar.

<b>Estructuración</b>	<b>Directividad</b>	<b>Finalidad</b>	<b>Según número participantes</b>
Estructurada ⇕ No estructurada	Dirigida ⇕ No dirigida	- Clínica - De orientación - De selección - De investigación	- Individual - Un grupo - Varios grupos

**Tabla 7:** Modalidades de entrevistas según distintos criterios de clasificación. Figura tomada (Garzón)

La entrevista es no Estructurada ya que el esquema de preguntas y secuencias no está prefijado. Las preguntas suelen ser de carácter abierto y el entrevistado tiene que construir la respuesta. Este tipo de entrevistas suele denominarse entrevista informal.

La entrevista es dirigida porque esta modalidad consta de una lista de cuestiones o aspectos que han de ser explorados durante la entrevista. El entrevistador queda libre para adaptar la forma y el orden de las preguntas. El estilo suele ser coloquial, espontáneo e informal.

La finalidad es investigativa y su número de participante es individual.

## **CAPITULO II**

# **PRINCIPALES OBSTÁCULOS QUE AFECTAN EL DESARROLLO DE LOS PROCESOS DE LA EMPRESA JG REPRESENTACIONES S.A.S**

### **1. Las Pymes.**

La empresa JG Representaciones S.A.S. Representa más de 5 líneas del exterior en Colombia que son empresas fabricantes extranjeras de productos para la minería y obra civil, en sus últimos 3 años ha tenido un crecimiento considerable que se ve reflejado en diferentes aspectos como: reconocimiento de la compañía, posicionamiento en el mercado, aumento de la generación de empleos y por ende de las ventas año a año. Ahora con el tema de la modernización de la infraestructura vial en el país, como se mencionaba en los antecedentes, existe la gran posibilidad de seguir creciendo con los diferentes proyectos de construcción que actualmente se tienen pensado ejecutar a corto, mediano y largo plazo; de los proyectos más importantes están las Autopistas 4G que comprende un conjunto de proyectos viales que plantean la construcción de más de 8.000 km de vías nuevas y otro muy relevante es la construcción del túnel del Toyo que es uno de los túneles más largos que se pretenden construir en el departamento de Antioquia.

Por otro lado los proyectos 4G han promocionado a Colombia como el foco de inversión para aquellas fábricas expertas en el tema de suministro de insumos de la

construcción a nivel mundial, pues cada día resulta más común que estas empresas extranjeras fabricantes de productos especializados busquen empresas colombianas encargadas de la comercialización para que los represente. Por lo cual JG como representante de líneas del exterior en Colombia que son empresas fabricantes extranjeras de productos para la minería y obra civil del exterior deberá prepararse para abastecer la demanda de insumos y equipos para este tipo de proyectos, entregando no solo un producto de excelente calidad sino también un servicio rápido, eficiente y oportuno.

Es importante reiterar que JG Representaciones es una empresa catalogada como PYME, según la clasificación expuesta por el profesor Cardozo (2011), hace referencia a categorías empresariales formadas por un amplio y heterogéneo grupo de compañías con diferentes grados de maduración, las cuales se encuentran en casi todos los sectores productivos y tiene una creciente importancia en los países de la región. Estas suelen ser clasificadas según: el tipo de actividad realizada, tecnología empleada e intensidad, criterios financieros como capital invertido, volumen de ventas o por su capacidad empleadora.

Aunque los anteriores métodos suelen ser utilizados para catalogar una pyme, en América Latina no se tiene un criterio pre-establecido para caracterizar este tipo de empresas; lo que sí está demostrado, es su impacto en el empleo y su capacidad de ubicarse en los diversos sectores productivos. La siguiente ilustración muestra la diferencia en el criterio de categorización de las empresas entre algunos países de la región, midiendo solo el número de empleados.

<b>Definición</b>	<b>Micro</b>	<b>Pyme</b>	<b>Grande</b>
<b>País</b>			
<b>Argentina</b>	1 a 5	6 a 200	Desde 201
<b>Brasil</b>	1 a 9	10 a 99	Desde 100
<b>Colombia</b>	1 a 9	10 a 200	Desde 201
<b>Costa Rica</b>	1 a 4	5 a 70	Desde 70
<b>Guatemala</b>	1 a 10	n.d.	
<b>Honduras</b>	1 a 10	11 a 50	
<b>Rep. Dominicana</b>	1 a 10	11 a 100	Desde 101
<b>Venezuela</b>	1 a 5	n.d.	

**Tabla 8:** Definiciones con base en el empleo. Tabla Tomada de Las Pequeñas y Medianas Empresas Agroalimentarias, (Cardozo 2011).

Las pequeñas y medianas empresas se han vuelto de suma importancia para el mercado actual, ya que estas pueden encontrarse en casi todos los sectores de la economía, se han convertido en actor clave de desarrollo, y cumplen un rol importante en los países en vías de desarrollo.

### **1.1. Actor Clave De Desarrollo**

PYME es considerada como uno de los actores clave del desarrollo. Esta percepción se sustenta en la incidencia en el empleo, en el PIB y en el comercio exterior (Cubillo, 1997).

### **1.2. El futuro de las PYME.**

El nuevo contexto internacional en que se mueven los negocios plantea grandes desafíos a las PYME de América Latina. El futuro de éstas se definirá cuando hayan puesto

a prueba su capacidad de competir en economías crecientemente abiertas a los intercambios con el exterior. La lucha se dará tanto en el mercado interno, como en los mercados internacionales. El enfrentamiento de formas nuevas de competencia con actores externos cada vez más capaces pone a prueba en grado crítico a las PYME para posicionarse y articularse con otros actores de su entorno, tales como proveedores, clientes y competidores. Ello exige a la PYMES el dominio y el ejercicio de una capacidad continua de monitoreo o vigilancia del entorno. Se trata de percibir, interpretar y transformar en decisiones a las señales fuertes y débiles indicativas de variaciones en el entorno, ya sea que provengan del llamado microambiente (espacio sobre el cual la PYME puede ejercer algún grado de control) o del macroentorno (espacio que es un dato para la PYME).

## **2. JG Representaciones como Pyme.**

JG representaciones S.A.S es una compañía con más de 8 años de trayectoria en el mercado, dedicada a brindar asesoría, soporte técnico y suministro de insumos y equipos para la industria minera y obras civiles; representantes y distribuidores de compañías extranjeras que por su experiencia en la participación de proyectos en otros países, aportan conocimiento y tecnología, lo cual se ve reflejado en la calidad de sus productos.








Prestan el servicio de acompañamiento en el proceso de importación, para lo cual disponen de un equipo humano especializado que permite monitorear el proceso logístico, reduciendo costos para los clientes y asegurando la entrega oportuna de los productos en obra.

El desarrollo y crecimiento, los guía a proyectarse como el principal proveedor de productos y servicios especializados para la industria minera y obras civiles en Colombia; pues cuentan con altos estándares de calidad y confiabilidad por el relacionamiento con casas matrices internacionales, lo que los lleva a posicionarse en el mercado internacional como una de las compañías de representación más valorizadas.

## 2.1 Productos de JG Representaciones:

Producto:	Uso:	Descripción:	Imagen:
Pernos de anclaje o barra helicoidal y accesorios	Obra Civil	Ayudan a las inestabilidades subterráneas y superficiales, como elemento de refuerzo.	
Cuadros metálicos de entibación:	Obra Civil	La entibación de galerías y túneles con cuadros metálicos, permite satisfacer las exigencias de las explotaciones mineras cada vez más profundas, con galerías de mayor sección y consecuentemente con mayores empujes.	
Cerchas, chapas y otros productos de entibación	Obra Civil	Son utilizadas en la fortificación de galerías o túneles de grandes secciones o cargas como sostenimiento rígido.	
Sistema de ventilación para túneles, minas y centrales hidroeléctricas	Obra Civil	Son utilizados en obras subterráneas que permite garantizar las condiciones de higiene y salubridad en el aire	



Producto:	Uso:	Descripción:	Imagen:
Cartuchos de resina o de cemento	Obra Civil	Para anclaje de pernos	 Una caja de cartuchos de resina o de cemento con varios cartuchos y pernos de anclaje.
Bolas de acero forjado	Minería	Bolas para los molinos son utilizadas para el funcionamiento de molienda	 Varias bolas de acero forjado de color naranja brillante.
Rieles de acero y accesorios	Minería	Transporte en vías férreas de vehículos	 Una vía férrea subterránea con rieles de acero y accesorios.
Palas neumáticas	Minería	Son usadas para trabajos subterráneos de múltiples aplicaciones como planos inclinados, rebajes de galerías, limpieza de cunetas.	 Una pala neumática amarilla utilizada en trabajos subterráneos.
Locomotoras	Minería	Para transporte de material en vías subterráneas sobre riel.	 Una locomotora negra y amarilla utilizada para el transporte de material en vías subterráneas.
Cabrestantes o winches	Minería	Diseñados para transporte de personal en pozos verticales o planos inclinados y también para extracciones de mineral de producciones medias	 Un cabrestante o winch utilizado para el transporte de personal o mineral en pozos verticales o planos inclinados.
Lámparas y cargadores	Minería	Iluminación del personal	 Una lámpara de minería amarilla utilizada para la iluminación del personal.

**Tabla 9:** Productos de JG Representaciones. Creación propia 2016.

## 2.2 Proyectos en los que ha participado

PROYECTOS EN LOS QUE HA PARTICIPADO		
MINERIA (CARBÓN)	OBRA CIVIL	MINERIA (ORO)
Carbones San Fernando	CH Hidrosogamoso	Marmato
Nechí	PCH Guarino	Mina el Silencia
Carminales	PCH Chuza	Mina Sandra –K
Carbones Andinos	CH Tulua	Mina San Nicolás
Carbonera San José	Porce III	Mina el Fénix
Intercarbón	Presa Ituango	Mina la Y
Milpa	Doble Calzada Bogotá/ Villavicencio	Mina la Maruja
Carbosocha	Vía Lobogorrero Cisneros	Mina Primavera
Carbocoque	Vía Puerto Valdivia - Ituango	Mina el Roble
	PH Montañitas	Mina Higabra
	PCH Morro Azul	
	PCH Tunjita	
	PCH El Edén	
	PCH Carlos Lleras	
	Hidrocucua	
	Pescadero Ituango	
	Túnel Gualanday	

**Tabla 10:** Proyectos en los que ha participado JG. Creación propia 2016.

En JG Representaciones SAS, están comprometidos con la satisfacción y la generación de soluciones técnicas de calidad para sus clientes, proveedores y colaboradores, por este motivo han decidido prepararse para adoptar el modelo de Calidad ISO 9001:2015, con el fin de brindar un mayor respaldo de buenas prácticas de negocio en representación, importación y comercialización respondiendo a las exigencias del mercado actual.

Para JG Representaciones SAS, la calidad está encaminada a mejorar día a día el funcionamiento de la organización por tal razón busca ofrecer siempre procesos y equipos de trabajo comprometidos con la satisfacción y la generación de relaciones de largo plazo a sus clientes.

#### **a. Empresas que representan**

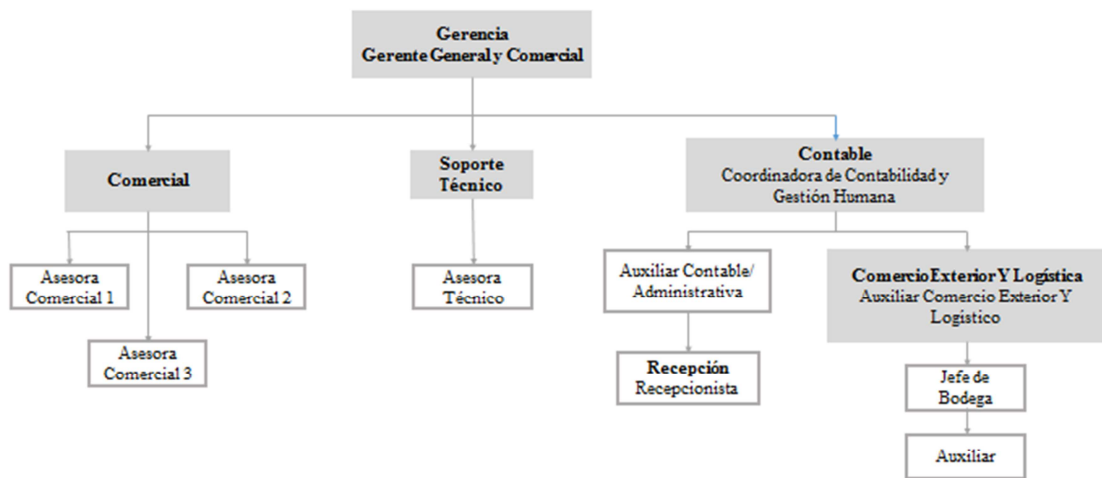
- Aceros Arequipa - Perú
- Adaro Tecnología - España
- Bartz - España
- DF Tedesa - España
- Forjas Santa Barbara S.A. - España
- Zittrón – España y Chile

#### **b. La estructura actual de la empresa:**

En estos momentos se refleja una estructura vertical en la compañía debido a que trabajan por áreas y la mayoría de funciones son dirigidas por un jefe superior quien controla mediante un flujo de órdenes, decisiones, acciones e informaciones absolutamente todo; este tipo de estructura puede ser eficiente porque en última instancia hay un punto de autoridad que toma las decisiones, lo cual le permite tener un control de la empresa en un 100%.

No obstante, lo anterior presenta una gran desventaja y es que hasta el más mínimo procedimiento lo debe autorizar esta persona y esto hace que se ocasionen retrasos en las operaciones, teniendo como consecuencia, que esto se vea reflejado a nivel externo de la

empresa, como en los clientes y proveedores. Este tipo de estructura, está orientada hacia adentro y hace que se tenga procesos complejos, debido a que no está orientado al cliente y no están trabajando para un mismo fin, sino para cumplir con una actividad que fue ordenada por un jefe superior y no existe identificación de qué lugar estarían ocupando dentro del proceso.



**Figura 7:** Organigrama actual de JG Representaciones S.A.S. Creación Propia 2016

La figura anterior muestra cómo la estructura actual de la compañía JG Representaciones S.A.S. es jerárquica.

### **c. Cargos y funciones actuales del departamento de comercio exterior y logística:**

Debido a que el enfoque del presente trabajo, se realiza al Departamento de Comercio Exterior y Logística, se describe una visión de las funciones que desempeñan actualmente en dicho departamento.

**I. Auxiliar de Comercio Exterior y logística:** El auxiliar de comercio exterior se encarga de:

Coordinar, Planear, dirigir y controlar las importaciones con las Agencias de Intermediación Aduanera, las transportadoras (Agencias de Carga) y todo el proceso de importación como: negociación de tarifas, revisar que cumplan con las condiciones de precio, entrega y calidad del servicio. (Flete Internacional y Nacional Itr). Informar instrucciones de despacho al auxiliar de Bodega según corresponda la negociación. Revisar la documentación de importaciones y el manejo de cada uno de los documentos. Coordinación con Gestión Comercial y/o Proveedores de recibos y despachos de Mercancía e informar oportunamente el Auxiliar de Bodega sobre las mercancías en llegada para su respectiva adecuación o preparación para almacenamiento. Revisar que al archivar los documentos de las importaciones cumplan con los soportes necesarios para alguna revisión por un ente regulador.

**II. Líder De Bodega:** Entre sus funciones y responsabilidades están

Recepción de Mercancía e ingreso al Kardex, apoyar el cargue y descargue de las mercancías, realizar despachos de productos bajo la remisión emitida por la Auxiliar contable versus Orden de Despacho. Ejercer control de todos los movimientos que se ejecuten en Bodega (Entradas y salidas de material). Solicitar el reembolso de caja menor cuando los gastos lleguen al 70% del monto y enviar soportes respectivos. Confirmar antes de cada cargue los datos de vehículo y conductor verificando que sean los mismos

informados por el área comercial. Archivar remisiones de acuerdo a como se van realizando los despachos. Solicitud de servicio de montacargas con diferentes proveedores de acuerdo a especificaciones de mercancía, peso, volumen y tipo de material. Al finalizar el procedimiento también es el encargado de revisar las facturas de montacargas verificando horas de servicio y valores. Diligenciar el registro reporte diario alquiler de montacargas, entregarlo oportunamente al Auxiliar de Logística e Importaciones para que este reporte el tiempo estimado y posteriormente el líder de bodega termine de diligenciar el registro correspondiente.

Solicitud de cotización y compra de insumos para bodega. Envío de remisiones firmadas vía e- mail al área contable, el mismo día del despacho máximo al día siguiente.

**III. Auxiliar De Bodega:** Es el encargado de:

Recibir, clasificar, almacenar y despachar materiales. Cargue y descargue de la mercancía en Bodega de JG. Velar por el adecuado almacenamiento de la mercancía. Confirmar antes de cada cargue los datos de vehículo y conductor verificando que sean los mismos informados por el área comercial.

**d. Identificación de los problemas del Departamento de Comercio Exterior y Logística de JG Representaciones:**

De acuerdo a la estructura y las funciones señaladas, se puede observar lo siguiente:

No cuentan con una estructura organizacional definida debido a la forma en que gestionan sus actividades lo que hace que no tengan sus procesos definidos y el responsable de dichas actividades.

La toma de decisiones para el más mínimo procedimiento depende del gerente.

Los procesos no están claros, no tienen límites con respecto a los despachos y el día de facturación.

Reducción de la eficacia de la función de la empresa cuando se duplica el costo del recurso humano ya que para un proceso intervienen varias personas para un mismo procedimiento.

Incapacidad de resolver problemas o alteraciones en los procesos de la empresa cuando no se definen tácitamente los responsables de cada función.

Existen otros aspectos que hacen parte de su infraestructura, por ejemplo, se cuenta con poco espacio para el almacenamiento de las mercancías, lo que conlleva a retrasos en las entregas con los clientes, daños de material y accidentes laborales. También existen deficiencias en el perfil de las empresas, para citar un ejemplo, las personas de comercio exterior no hablan inglés.

Si bien se ha hablado a lo largo de este capítulo de las bondades e importancia de las PYME en el mercado actual, y como la empresa JG Representaciones ha crecido desde el año 2007 cuando comenzó actividad; no se puede dejar de lado que esto mismo se ha convertido en un obstáculo y no ha permitido el óptimo funcionamiento de la compañía.

Con lo anterior se puede observar que las PYME forman un amplio y heterogéneo grupo de compañías con diferentes grados de maduración, las cuales se encuentran en casi todos los sectores productivos, y el sector de la ingeniería civil y la minería no es la excepción, esto arroja como resultado que hoy en día la competencia ha aumentado en relación al año 2007 cuando JG comenzaba a funcionar.

También se observa que la empresa JG Representaciones S.A.S. aún no cuenta con una estructura por procesos en sus áreas, causando que los empleados desconozcan las funciones exactas que deben desempeñar en el cargo para el cual fueron contratados, lo que hace que se genere reproceso y duplicidad en las funciones influyendo negativamente en su desempeño, puesto que se duplica el costo en recurso humano o en muchas ocasiones se diluye la responsabilidad de un procedimiento sin que se ejecute y sin que finalmente se logre reconocer el verdadero responsable de dicha tarea.

Por ende y debido al crecimiento natural de la empresa ahora demanda de ella el diseño e implementación de una estructura organizacional que permita identificar en que se está fallando o en que se puede mejorar y en la que se defina clara y explícitamente que procesos se ejecutarán y quién o quiénes serán los responsables de los mismos; esto con el fin de controlar todas las condiciones necesarias para ofrecer y mantener la calidad de servicio esperada por los clientes, así como rediseñar estrategias competitivas globales para responder a la demanda del mercado nacional e internacional de la manera más eficaz y eficiente posible.



---

# **CAPITULO III**

## **MODELO DE ESTRUCTURA ORGANIZACIONAL ADECUADO A LA NECESIDADE DE LA EMPRESA JG REPRESENTACIONES S.A.S**

La estructura que más se adecua para la empresa JG Representaciones S.A.S es la estructura Horizontal, su enfoque está orientado a los procesos para esto es importante conocer las apreciaciones de los diferentes expertos sobre temas como la importancia de los proceso en la empresa, la adaptación de los procesos entre otros.

### **1 Importancia de los procesos en la empresa**

Según la Profesora Ana María Cano (2016) la idea es tener una estructura lo más plana posible, donde todos dependen de todos, la interacción sea continua y la retroalimentación fluida; y en el mundo actual tan cambiante y complejo la estructura más acertada es por procesos, debido a que la interacción de todas las personas es más fácil, se tienen menos escalas y por ende se tiene más acceso a la información, este tipo de estructura permite que se cumplan los objetivos y las estrategias organizacionales.

Según (Zaratiegui, 1999), los procesos se consideran la base operativa de gran parte de las organizaciones y gradualmente se van convirtiendo en la base estructural de un número creciente de empresas. Esta tendencia llega después de las limitaciones puestas de

manifiesto en diversas soluciones organizativas, en sucesivos intentos de aproximar las estructuras empresariales a las necesidades de cada momento. Así las organizaciones de tipo funcional generaron altos niveles de eficacia en las operaciones especializadas abordadas por cada función, a menudo a costa de la eficacia global de la empresa y de una comunicación poco fluida entre las distintas funciones.

Por un lado (Zaratiegui, 1999) menciona las organizaciones de tipo matricial, como un gran avance en teoría, diseñadas para optimizar el empleo de las capacidades humanas, integrarlas en equipos ad hoc — Apropiado o especialmente diseñado para ese fin — para cada proyecto o nueva actividad, y para reforzar y emplear a fondo los conocimientos disponibles en la empresa, encontraron muchas dificultades en su aplicación práctica. Probablemente una información insuficiente sobre los requisitos exigibles a la cultura de la empresa, junto con el problema siempre presente de la falta de tiempo (para explicar, para experimentar,...) hicieron fracasar muchos intentos de este tipo de organización, que pocas veces llegó a probarse en condiciones adecuadas para garantizar el éxito.

Zaratiegui (1999 – p. 82) por otro lado, señala que el éxito de las industrias japonesas, bien patente a partir de los años setenta y ochenta, propició la aplicación de modelos de organización productiva, como just in time o kanban —Control de la producción y mejora de los procesos — . Su aplicación produjo resultados económicos sorprendentes en los países occidentales; pero eran modelos limitados, principalmente por centrarse en empresas manufactureras de grandes series, y por requerir proveedores de piezas estrechamente ligados a las fábricas productoras de los equipos o sistemas finales.

Tanto el modelo matricial como los de origen japonés ya apuntaban a la importancia de los procesos como base sobre la que desarrollar políticas y estrategias operativas sólidas.

A raíz de esto, se dio origen a estudios sobre las posibilidades de los procesos como base de gestión de la empresa, que fueron poniendo de manifiesto su adecuación a los mercados actuales, cada vez más cerca del mercado global y, como consecuencia, su capacidad de contribuir de forma sostenida a los resultados, siempre que la empresa diseñe y estructure sus procesos pensando en sus clientes. Los procesos, en este contexto, se pueden definir como secuencias ordenadas y lógicas de actividades de transformación, que parten de unas entradas (informaciones en un sentido amplio —pedidos datos, especificaciones—, más medios materiales —máquinas, equipos, materias primas, consumibles, etcétera) —, para alcanzar unos resultados programados, que se entregan a quienes los han solicitado, los clientes de cada proceso.

## **2 De la gestión de los procesos a la gestión por procesos**

Como se ha apuntado, la importancia de los procesos fue apareciendo de forma progresiva en los modelos de gestión empresarial. No irrumpieron con fuerza como la solución, sino que se les fue considerando poco a poco como unos medios muy útiles para transformar la empresa y para adecuarse al mercado.

Inicialmente, pues, los modelos de gestión y las empresas adoptaron una visión individualizada de los procesos, en la que se elegían los más interesantes o más importantes, se analizaban y mejoraban estos procesos y de ese análisis se deducían

consecuencias prácticas que resultaban útiles y aplicables la próxima vez que la empresa se proponía renovar otro proceso.

Todavía no se pensaba en la empresa como un sistema integral de procesos, en el que éstos son la base para los cambios estratégicos en la organización. Aún así, el análisis individual de los procesos produjo avances considerables, en especial en los modelos organizativos basados en la Calidad Total. A continuación se detallan algunos de los avances más significativos y más ampliamente empleados en todos los sectores.

## **2.1 Adaptación de los procesos**

Según la Asesora Ángela Mejía (2016), una estructura basada en procesos es una gran forma de orientar a una empresa Pyme, en este caso a JG Representaciones S.A.S. ya que no todos los macro procesos de abastecimiento de las compañías son iguales hay estratégicos, misionales y de apoyo pero se ayudan entre si y en conjunto conforman la misión de la compañía.

(Zaratiegui, 1999) dice que ya no se piensa que los procesos puedan diseñarse con una estructura ideal, que vaya a permanecer inmutable con el paso de los años. Por el contrario, los procesos están permanentemente sometidos a revisiones para responder a dos motivos distintos. Por un lado, desde un punto de vista interno, todo proceso es mejorable en sí mismo, siempre que se encuentra algún detalle, alguna secuencia que aumenta su rendimiento en aspectos de la productividad de las operaciones o de disminución de defectos. Por otro lado, los procesos han de cambiar para adaptarse a los requisitos

cambiantes de mercados, cliente y nuevas tecnologías. Admitida esta necesidad de revisión y cambio, la empresa ha de buscar, en cada caso, el ritmo adecuado de cambio.

## **2.2 Procesos internos**

El profesor Henry Alexander Tamayo Muñoz (2016) sugiere estructurar la organización de forma horizontal (por procesos) ya que a través de esta se diseñan actividades, se definen funciones y personas a cargo, y se logra identificar como se van a entrelazar los procesos (misionales, estratégicos y de apoyo) de forma que haya una buena retroalimentación.

Para lograr la productividad que toda empresa se ha propuesto lograr, es necesario implementar o adoptar procesos internos, como lo dice (Zaratiegui, 1999), los procesos internos son los medios de que dispone la empresa para contribuir a la cadena de valor de sus clientes. Por ello, el objetivo de este componente ha de ser el de llevar al nivel máximo posible el aporte de valor a los clientes mediante la suma y combinación de los procesos de innovación, operaciones y servicio posventa. Con esta orientación, los indicadores más relevantes asociados a estos procesos internos han de ser de estos tipos:

- a. En los procesos de innovación, % de ventas de nuevos productos, ratio de introducción respecto a los competidores, diferenciación respecto de los competidores, tiempo de puesta en el mercado, y período transcurrido hasta el punto de equilibrio.

- b. En los procesos operativos, % de entregas a tiempo, nivel de calidad percibida por los clientes, tiempo del ciclo de producción, productividad de personas y de máquinas, rendimientos y costes, e índices de actuación medioambiental.
- c. En los procesos de servicio posventa, índice de disponibilidad de productos y servicios, tiempos de atención a los clientes (consultas, reparaciones), e índice de eficiencia del servicio: coste por tipo de servicio.
- d. Para la infraestructura tecnológica (sistemas de información), disponibilidad actual de información, necesidades detectadas de información, % de procesos con realimentación disponible, % de empleados de primera línea con acceso on-line a la información.

(Zaratiegui, 1999)

A las apreciaciones anteriores se suma los puntos de vista que dieron los tres expertos en materia de estructura organizacional por procesos, la Coordinadora de Facultad de Mercadeo Ana María Cano, la Asesora Comercial Ángela Mejía y el Gerente OPC Colombia Henry Alexander Tamayo Muñoz, quienes concluyeron en las respuestas brindadas en la entrevista que se les realizó, que la mejor opción para la PYME de hoy es adaptar una estructura organizacional por procesos que permite la retroalimentación y resultados esperados.

Es una realidad que las empresas de hoy están implementando estructuras por procesos, forma de operar que las ha vuelto más competitivas para enfrentar al consumidor que por exceso de oferta se ha vuelto más exigente; para incursionar a la empresa JG

Representaciones S.A.S. se plantea una propuesta de adecuación de la estructura actual de la empresa a una estructura organizacional por procesos.

## **CAPITULO IV**

### **PROPUESTA DE ESTRUCTURA ORGANIZACIONAL POR PROCESOS PARA LA EMPRESA JG REPRESENTACIONES S.A.S.**

Se identificó que la estructura por procesos es la más acertada para JG Representaciones S.A.S debido a que esta permite a la empresa tener un gran dominio de los procesos siguiendo la estrategia y dándole una transversalidad entre ellos permitiendo una retroalimentación orientada a la creación de valor, y cumplimiento de la misión de la organización.

JG Representaciones S.A.S. es una compañía dedicada a brindar asesoría, soporte técnico, y suministro de insumos y equipos para la industria minera y de obras civiles; representantes y distribuidores de compañías extranjeras que por su experiencia en la participación de proyectos en otros países, aportan conocimiento y tecnología, lo cual se ve reflejado en la calidad de sus productos y en la precisión de la elección del producto adecuado para cada proyecto por parte del cliente.

Los clientes principales son empresas que se dedican a la explotación de minería de carbón y de oro, desarrollo de proyectos viales y estructurales que buscan proveerse de asesoría técnica y comercial con el fin de poderles suministrar los productos necesarios para sus proyectos dándoles un acompañamiento en la instalación y mantenimiento de los productos.



Para enfocar la organización en la construcción de la gestión basada por procesos se va a utilizar una metodología que incluye los siguientes pasos:



**Figura 8:** Pasos para hacer un mapa de proceso. Creación propia 2016

## **Etapa 1. Información y formación**

JG Representaciones en la actualidad cuenta con 12 empleados que conforman cada uno de los procesos de la compañía, sin estas personas el cambio no puede darse satisfactoriamente, es por esto que en esta etapa nuestro foco son los empleados donde se pretende realizar el cambio y para esto se creara una campaña de sensibilización que iniciara con una campaña de expectativa, con esta se busca generar una necesidad donde se muestra las condiciones de la empresa, su gran crecimiento, las nuevas tendencias y exigencias del mercado. Para esta campaña, se propondrá utilizar herramientas como:

Banner, este consiste en diseñar una especie de mensaje breve donde se den datos sobre el crecimiento de la empresa y datos de interés, estos se pueden poner en los fondos de los escritorios y la imagen de ahorro de energía del computador.

Tablero o cartelera, este es un espacio físico que se busca en la empresa para poner indicadores de crecimiento, eventos importantes, noticias que impactan con relación al cambio.

Boletines informativos, el cambio que se busca dentro de la compañía surge a partir de las exigencias del mercado por esto es importante mantenerlo informados de lo que pasa a nivel interno y externo.






Para completar la campaña de sensibilización se termina con una campaña de lanzamiento en esta parte, es muy importante la presencia y gran apoyo de los Líderes los cuales son la cabeza al mando y de estos depende crear credibilidad y seguridad a sus empleados; para esto se usaran herramientas como reuniones informativas donde se le contará a los empleados de la necesidad de tener un cambio y de cómo este va a mejorar para un bien común. Las encuestas sirven para hacerlos a ellos parte del cambio y conocer que piensan sobre esto; hacer capacitaciones al personal ayudándoles a su crecimiento para que se vayan adecuando y por ultimo mantenerlos informados de las fases por medio de boletines y carteleras.




## **Etapa 2:** Identificación de los procesos y definición de las fronteras de cada uno

Para esta etapa se hizo una revisión de todos los procesos que interviene en la compañía revisando el paso a paso que hacen y deberían hacer para cumplir con su misión

de JG Representaciones S.A.S. representándolos con un nombre el cual se adecua a la acción exacta e identificando la cantidad de procesos. Dentro de cada uno se identificaron las diferentes actividades que se realizan para cumplir dicho proceso y se desecharon las que no hacían parte del mismo.

### Lista de proceso

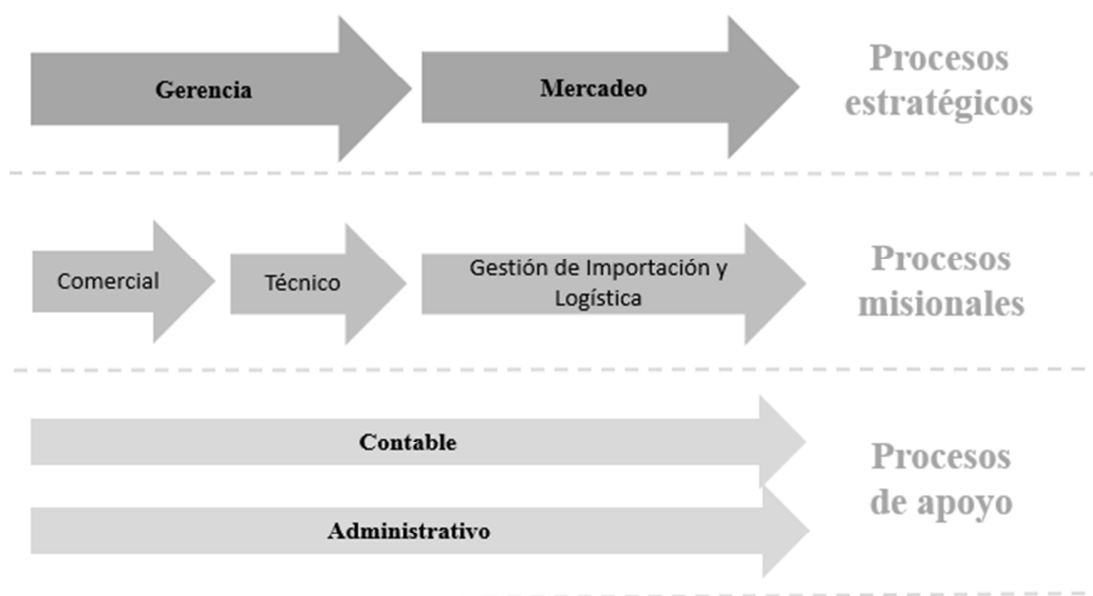
PROCESOS GENERALES:	ACTIVIDAD:
Mercadeo 	Identificación de futuros proyectos a ejecutar. Búsqueda y actualización en medios de comunicación (Noticias, revistas, internet y radio). Estudio de mercado. Análisis de Competencia. Comunicación a través de la publicidad y lograr reconocimiento. Posicionamiento de mercado.
Comercial 	Encontrar clientes, contacto telefónico inicial. Visita comercial. Presentación de la empresa y portafolio de productos y servicios. Generar/ cultivar relaciones comerciales. Identificar la necesidad del cliente Buscar con los proveedores como satisfacer la necesidad y la demanda Sumistrar información al proveedor de lo que desea o necesita el cliente. Oferta por parte del proveedor. Presentacion de la oferta técnica y económica al cliente. Calcular los costos de importación para la fijación de precios. Realizar ventas eficaces. Retroalimentar la empresa sobre el mercado. Prestación servicio post-venta.
Importación 	Realizar pedido al proveedor. Compras regulares. Envío de documentos para comenzar proceso de importación. Contacto agente de carga para el flete internacional según termino de negociación. Nacionalización del producto.
Logística/Almacenamiento 	Logística de transporte para la entrega del producto en obra o almacenamiento. Entregas exitosas Control de stock o inventario disponible
Administrativa 	Atención reclamos y devoluciones Recursos humanos

Contable 	Generación de factura Recuperación de cartera Informes contables a Gerencia.
Técnico 	Acompañamiento técnico para la instalación del producto Seguimiento y acompañamiento en la instalación de los productos.
Gerencia 	Resultados (Estados financieros) -Toma de decisiones

**Tabla 11:** Lista de proceso. Procesos. Creación propia 2016

### Etapa 3: Selección de los procesos clave

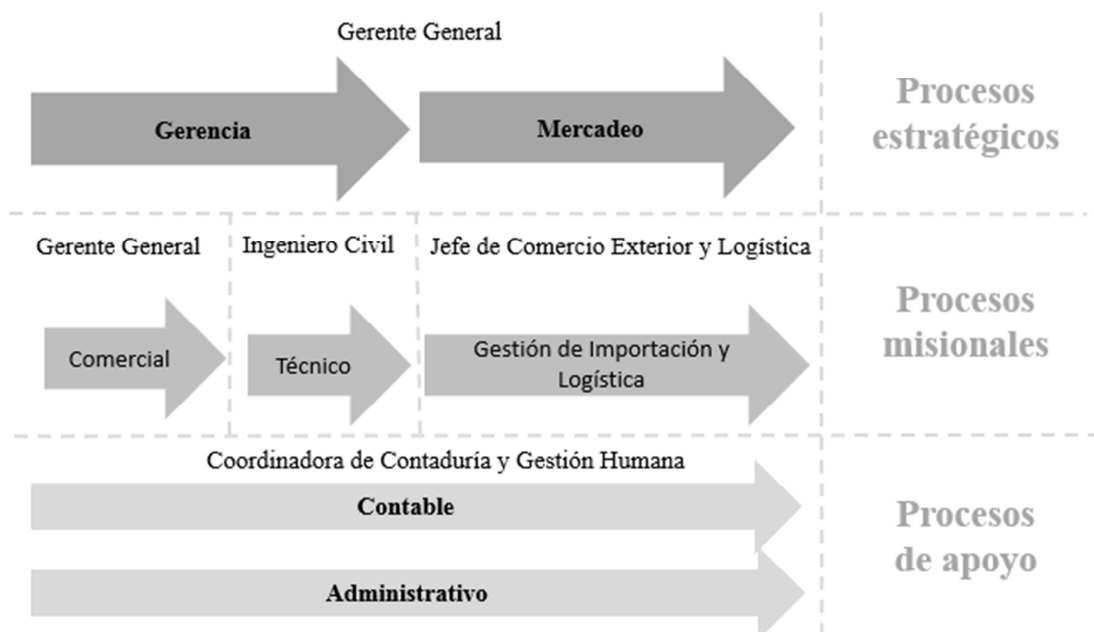
Luego de identificar los procesos, se dividen según la importancia y el impacto que cada uno tiene con la misión de la compañía:



**Figura 9:** Mapa de procesos. Creación propia 2016

#### **Etapa 4:** Nombrar al responsable del proceso

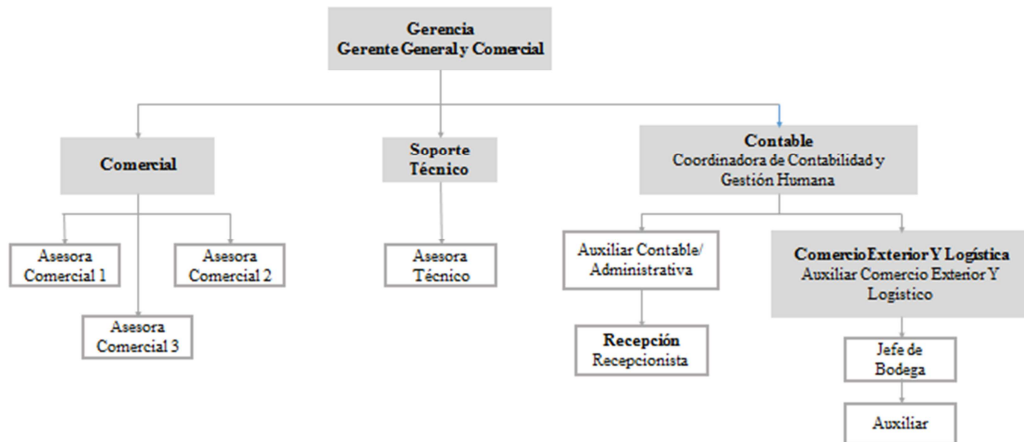
En esta etapa se identifica según la exigencia del proceso y la capacidad del personal de la compañía, cuáles serían los responsables de cada proceso.



**Figura 10:** Mapa de procesos con sus responsables. Creación propia 2016

#### **Etapa 5:** Revisión y análisis de los procesos y detección de los problemas

Se hace un enfoque en el proceso actual de gestión de importación y logística que es el departamento en el cual se propone empezar el cambio.



**Figura 11:** Mapa actual de JG Representación S.A.S. Creación propia

**a. Cargos y funciones actuales del departamento de comercio exterior y logística:**

**a) Auxiliar de Comercio Exterior y logística:**

Coordinar, Planear, dirigir y controlar las importaciones con las Agencias de Intermediación Aduanera, las transportadoras (Agencias de Carga) y todo el proceso de importación como: negociación de tarifas, revisar que cumplan con las condiciones de precio, entrega y calidad del servicio. (Flete Internacional y Nacional Itr). Informar instrucciones de despacho al auxiliar de Bodega según corresponda la negociación. Revisar la documentación de importaciones y el manejo de cada uno de los documentos. Coordinación con Gestión Comercial y/o Proveedores de recibos y despachos de Mercancía e informar oportunamente el Auxiliar de Bodega sobre las mercancías en llegada para su respectiva adecuación o preparación para almacenamiento. Revisar que al

archivar los documentos de las importaciones cumplan con los soportes necesarios para alguna revisión por un ente regulador.

## **b) Líder De Bodega**

### **Funciones Y Responsabilidades:**

Recepción de Mercancía e ingreso al Kardex, apoyar el cargue y descargue de las mercancías, realizar despachos de productos bajo la remisión emitida por la Auxiliar contable versus Orden de Despacho. Ejercer control de todos los movimientos que se ejecuten en Bodega (Entradas y salidas de material). Solicitar el reembolso de caja menor cuando los gastos lleguen al 70% del monto y enviar soportes respectivos. Confirmar antes de cada cargue los datos de vehículo y conductor verificando que sean los mismos informados por el área comercial. Archivar remisiones de acuerdo a como se van realizando los despachos. Solicitud de servicio de montacargas con diferentes proveedores de acuerdo a especificaciones de mercancía, peso, volumen y tipo de material. Al finalizar el procedimiento también es el encargado de revisar las facturas de montacargas verificando horas de servicio y valores. Diligenciar el registro reporte diario alquiler de montacarga, entregarlo oportunamente al Auxiliar de Logística e Importaciones para que este reporte el tiempo estimado y posterior el líder de bodega termine de diligenciar el registro correspondiente.

Solicitud de cotización y compra de insumos para bodega. Envío de remisiones firmadas vía e- mail al área contable, el mismo día del despacho máximo al día siguiente.

### **c) Auxiliar De Bodega:**

#### **Funciones Y Responsabilidades:**

"Recibir, clasificar, almacenar y despachar materiales". Cargue y descargue de la mercancía en Bodega de JG. Velar por el almacenamiento adecuado de mercancía. Inventario Físico. Confirmar antes de cada cargue los datos de vehículo y conductor verificando que sean los mismos informados por el área comercial.

#### **Analizando la estructura actual y las funciones anteriores como resultado se tiene lo siguiente:**

- La estructura es jerárquica lo que no permite que la información fluya de manera adecuada, evitando retroalimentación de arriba hacia abajo y viceversa; la toma de decisiones depende del jefe superior retrasando las operaciones.
- El área de comercio exterior y logística está bajo el mando del área contable por ende este proceso depende de una persona ajena que no conoce el funcionamiento y desempeño del mismo.
- No están documentados sus procesos con sus respectivas actividades, haciendo que no se tenga un seguimiento y control de las funciones.
- No se debe de llamar área o departamento de comercio exterior y logística sino Gestión de importación y logística ya, que a través de la estructura por procesos se pueden desarrollar actividades en secuencias determinadas.



- Los procesos no están debidamente estructurados por cada cargo lo que conlleva a un porcentaje alto en número de errores e insatisfacciones por parte del cliente; perjudicando su desempeño normal.

### **Etapas 6:** Corrección de los problemas

Al implementar la estructura de JG Representaciones S.A.S. por procesos hace que el área de comercio exterior y logística no se vea como tal sino como un proceso que estará representado por una persona que se encargara de planear, hacer, verificar y actuar en cada actividad.

Quedando la estructura organizacional de la empresa por procesos hace que la gestión de importaciones y logística sea un proceso misional que estará apoyado por el proceso contable lo que permitirá que la gestión de importaciones y logística no tenga la necesidad de un jefe superior que controle las actividades y toma de decisiones como se realizaba anteriormente.

Al tener documentado las funciones y responsabilidades con un instructivo de importaciones y Logística (Ver Anexo A) Instructivo Negociación de divisas (Ver Anexo B), servirá de guía para tener un paso a paso detallado del proceso y actividades específicas que realizan un fin concreto.

Manual de perfiles (Ver Anexo C) ayudara a la compañía a contratar la persona con las capacidades, actitudes y habilidades para dicho cargo.

Registro lista de chequeo de procedimiento de Importación. (Ver Anexo D) realizar y controlar actividades de manera que se minimicen errores y que el responsable tenga más claras sus funciones.

La Ficha de procesos o Caracterización (Ver Anexo E) identifica qué es, objetivo y alcance de todo proceso.

Al llamarlo “Gestión por procesos de importación y logística” se contara con un conjunto de actividades que se desarrollan de forma secuencial y determinada. Lo que permitirá que un sistema de indicadores evalúe la eficacia y eficiencia de los procesos tanto desde el punto de vista interno como externo.

#### **Etapa 7: Establecer indicadores**

Asumiendo que ya se cuenta con el nuevo mapa de procesos y que este fue aprobado por las directivas de la compañía, la primer gran observación útil que puede hacerse con el mapa en las manos, es que permite visualizar el trabajo que se lleva a cabo en cada departamento, y como afecta cada procedimiento o proceso positiva o negativamente el resultado final del trabajo.

El mapa de procesos debe ser un resumen claro y detallado que permite detectar todas las interconexiones de la compañía y entenderla como un sistema y en el cual algunos procesos pueden identificarse como nodos centrales del que pueden surgir otros procesos. Sin un mapa de procesos, esto difícilmente se puede determinar.

#### **a. Otros beneficios que se debe obtener la estructura por procesos:**

---

- Analizar los pasos del proceso para la disminución de tiempo o el aumento de la calidad.

- Utilizar procesos actuales como punto de partida para llevar a cabo proyectos de mejoramiento del proceso.

- Desarrollar formas alternas de ejecutar el trabajo en momentos críticos.

- Evaluar los indicadores y resultados de la función de la compañía.

**b. Que debe prevenir esta estructura por proceso:**

Quejas por parte del cliente que se relacionen con el tiempo de espera para obtener el servicio o resultado.

Errores internos ocasionado por un empleado que no posee el conocimiento o la destreza necesaria para la tarea en cuestión.

“Cuando una compañía quiere hacer mediciones sobre productividad donde se requiere definir indicadores, el mapa de procesos permite determinar los procesos a evaluar y que tareas o procedimiento específicamente se desean medir, esto resulta también útil en la medida que se evita recopilar datos innecesarios” (Mahecha, 2012).

### **3. Hallazgos**

La empresa JG Representaciones S.A.S. podría definirse como una organización con una estructura creada de manera empírica, y que no cuenta con una gestión por procesos. Algunas de las consecuencias que se observan en la organización, quizás las más relevantes, son: Retrasos en el cumplimiento a los clientes por fallas internas y externas en los procesos, demoras en la solución de los problemas y reducción de la eficacia de la función de la empresa cuando se duplica el costo del recurso humano. En este sentido, considerar implementar un diseño racional para la estructura organizacional de JG y definir la gestión de los procesos no solo impactaría de manera positiva el desempeño de la empresa tras la minimización de los errores sino que también mejoraría el cumplimiento oportuno en la entrega de los productos a las otras empresas y la haría aún más competitiva y porque no, más lucrativa.

En resumen, lo que acá se plantea es evaluar rigurosamente la información investigada y contrastarla a la realidad de la empresa, para finalmente proponer un tipo de estructura organizacional que se acomode a las exigencias actuales de la empresa e implementar la estructuración por procesos del departamento de comercio exterior con el fin de tener más control sobre las actividades a realizar y un mejor desempeño de todos los procesos.

Los principales hallazgos encontrados en el estudio realizado a la empresa JG Representaciones S.A.S. dejan ver la necesidad de implementar una estructura organizacional por procesos, de tal forma que se logre permanencia en el tiempo de manera exitosa.

Algunos de los hallazgos se mencionan a continuación:

- Estructura jerárquica, lo que impide que la información fluya de manera adecuada, evitando retroalimentación de los niveles altos de la compañía hacia los más bajos y viceversa.
- La toma de decisiones depende del jefe superior, retrasando las operaciones.
- El área de comercio exterior y logística está bajo el mando del área contable por ende este proceso depende de una persona ajena que no conoce el funcionamiento y desempeño del mismo.
- No están documentados los procesos con las respectivas actividades.
- No se debe de llamar área o departamento de comercio exterior y logística sino Gestión de importación y logística porque la estructura por procesos “conjunto de actividades que se desarrollan en una secuencia determinada”.
- Los procesos no están debidamente estructurados por cada cargo, lo que conlleva a un porcentaje alto en número de errores e insatisfacción por parte del cliente.

- 
- Las PYME se han vuelto de suma importancia para el mercado actual, ya que estas pueden encontrarse en casi todos los sectores de la economía.
  
  - La pequeña y mediana empresa es considerada como uno de los actores clave del desarrollo. Esta percepción se sustenta en la incidencia en el empleo, en el Producto Interno Bruto (PIB) y en el comercio exterior.
  
  - Es tal la fuerza que las PYME han adquirido en los últimos años que son vitales para el desarrollo de las economías en vías de desarrollo.
  
  - A pesar de las oportunidades ofrecidas a la pyme por el proceso de globalización, estas no han podido ser aprovechadas en un cien por ciento, debido a que algunos países en vías de desarrollo no hay liberado por completo sus economías al comercio internacional.
  
  - JG Representaciones S.A.S es una compañía que ha tenido un crecimiento acelerado, no solo en volumen de ventas y clientes que representa sino también en el número de empleados con los que cuenta hoy en día; hecho a través del cual ha podido mantenerse en el mercado nacional.

## **4. Conclusiones y recomendaciones**

### **4.1 Conclusiones**

- Al momento de crear una compañía no siempre se tiene claro y mucho menos documentado procedimientos, actividades y funciones que el personal debe realizar; y al final todos conocen y hacen la tarea de los demás, hechos que conlleva a que nadie asuma responsabilidad.

- Es importante la propuesta de un diseño de estructura organizacional por procesos para la empresa JG Representaciones S.A.S. en especial para la gestión de importaciones y logística, con el fin tener claramente definidas las funciones y responsabilidades.

- Es de suma importancia para las PYME contar con herramientas de gestión por procesos debido a que hay poco personal, lo que permite una interacción continua y será evidente y fluido el proceso de retroalimentación.

- Debido a que JG se encuentra en un proceso de crecimiento continuo e inmersa en un entorno de oportunidades que permitirá un mayor nivel de demanda a sus servicios, JG se expondrá a momentos de tensión en los que deberá, como ya mencionamos, adoptar una estructura de organización por procesos que favorezca un

---

mejor desempeño de cada uno de sus empleados y que finalmente conduzca a que la empresa continúe en este proceso de mejoramiento de sus estándares de calidad y que su vigencia y permanencia en el mercado pueda seguir creciendo y ser más productiva y competitiva.

- Considerar la implementación de una nueva estructura organizacional en principio no es la solución de manera inmediata al problema, por el contrario, demanda la inversión de un esfuerzo inicial en la búsqueda de información académica de relevancia, información del como lo han hecho otros y cuál ha sido su experiencia, en este escenario de transformación JG no es la primera ni la última empresa. En el mundo empresarial se observan cada vez más los esfuerzos orientados a adecuar las organizaciones al complejo escenario en que se mueven. Cambios de reglas de juego, incremento de la competencia, apertura al mundo a través de la tecnología y clientes mucho más exigentes que modifican constantemente sus demandas y necesidades.



## **4.2.Recomendaciones**

- Se recomienda a la empresa dejar definidos y documentados cargos y funciones que permitan el correcto desempeño de los empleados.
  
- Implementar la estructura organizacional por procesos en los diferentes departamentos de la compañía JG Representaciones S.A.S.
  
- Adaptar para la compañía procesos internos para lograr una comunicación más eficiente y una retroalimentación que vaya en pro del funcionamiento de la empresa.

## Referencias bibliográficas

María Isabel Cristina Gómez Maya. (2005) Estructuración del sistema logístico de una empresa importadora y distribuidora a nivel nacional: Win Product de Colombia Ltda. (Proyecto de grado). Escuela de estudios industriales y empresariales, facultad de ingenierías físico – mecánicas, Universidad Industrial de Santander, Bucaramanga,

Antún J.P., Ojeda L. (2004). Benchmarking de procesos logísticos (español). Ingeniería Investigación y Tecnología V.1, 59-7,

Begoña. M. Tipos de nuevas organizaciones p.1-9.

Bolaños, R. La PYME, motor de desarrollo. 2.

Campos, D. A. M. I. y. L. A. L. (2015). *Estudios Gerenciales* (Vol. 31).

Cubillo, J. (1997). La inteligencia empresarial en las pequeñas y medianas empresas competitivas de América Latina – algunas reflexiones. 26, 7.

Garzón, D. F. R. Guía de Trabajo para el Alumno - Recursos. *CÓMO ELABORAR UNA ENTREVISTA*, 8.

Bravo, J.C (2011). Gestión por procesos. Santiago de Chile, Chile. Ed. Evolución S.A.

Lefcovich, M. (2006). Superando la resistencia al cambio. *GERENCIA DEL CAMBIO*.

Mahecha. C. (2012). MAPAS DE PROCESOS p. 1-7

Mejía. LM. (2011) Estructura Organizacional y de procesos para una empresa productora y comercializadora de muebles de hogar. Tesis de pregrado. Escuela de Ingeniería de Antioquia.

Miguel, M. (2010). La gestión por procesos. *La gestión por procesos: un enfoque de gestión eficiente*, 10.

Pérez, L. (2002). Gerencia estratégica para la pequeña y media empresa.

Rivas, L. (2002). Estudios Gerenciales. *NUEVAS FORMAS DE ORGANIZACIÓN*, 18, 33.


Salazar, A. (2005). Estructuras organizacionales y tipos de organigramas.

Zaratiegui, J. R. (1999). Economía Industrial. *La gestión por procesos: Su papel e importancia en la empresa*, 8.

Moliner, A & Coll, M. (2015). Ventajas de la gestión por procesos. Nae doing ahead  
Recuperado de <http://nae.es/ventajas-de-la-gestion-por-procesos/>

## ANEXOS

### A. Anexo: Instructivos de Importaciones y Logística

	INSTRUCTIVO		
	IMPORTACIONES Y LOGISTICA		
	Fecha de emisión:	Fecha de revisión:	

#### 1. Objetivo

Importación oportuna de mercancía para su comercialización y entrega a clientes.

#### 2. Alcance

Todas las importaciones realizadas en JG Representaciones S.A.S.

#### 3. Responsabilidades

Es responsabilidad de la Gestión de importaciones y logística seguir los lineamientos definidos en este instructivo.

#### 4. Definiciones

**OC:** Orden de Compra

**INCOTERM:** Término universal que define una transacción entre importador y exportador, de forma que ambas partes entiendan las tareas, costos, riesgos y responsabilidades, así como el manejo logístico y de transportación desde la salida del producto hasta la recepción por el país importador.

### **TERMINOS ICOTERM MÁS UTILIZADOS EN JG:**

**(CIF) COSTE, SEGURO Y FLETE** - El vendedor (exportador) es responsable de embarcar la mercancía al recipiente de transportación y de despachar aduana en el país de exportación. También, es responsable de comprar un seguro, con el nombre del comprador (importador) como su beneficiario. El comprador es responsable por el riesgo de pérdida cuando la mercancía cruza la entrada del barco. Esto es, si la mercancía se daña o se la roban durante el transporte internacional, el comprador es dueño de la mercancía y debe presentar una demanda con el seguro obtenido por el vendedor. El comprador debe despachar aduana en el país de la importación y pagar el resto de transporte y seguro en el país de la importación. El CIF se puede utilizar como Incoterm solamente cuando el transporte internacional de mercancía se hace parcialmente por agua. Si F.O.B. es la base del valor de aduanas, los costos internacionales del seguro y de la carga se deben deducir del precio CIF.

**(FOB) FRANCO A BORDO** - El vendedor (exportador) es responsable de enviar la mercancía desde su punto de negocios, de cargarla en el recipiente en el puerto de exportación, y de despachar aduana en el país de exportación. Tan pronto como la mercancía cruce la entrada del barco, el riesgo de pérdida se transfiere al comprador importador. El comprador debe pagar todos los costos de transporte y de seguro desde ese momento, y debe despachar aduana en el país de importación. Una transacción F.O.B. Si el CIF es la base del valor de aduanas, la carga y el seguro internacional se deben agregar al valor FOB.

**(EXW) EN FÁBRICA** - El vendedor (exportador) pone la mercancía a disposición del comprador (importador) en las premisas del vendedor. El comprador es responsable de todos los costos de transportación, aranceles, seguro, y acepta el riesgo de la pérdida de mercancía, inmediatamente después que la mercancía se compra y se coloca afuera de la fábrica. El precio de Exw no incluye el precio de embarcar la mercancía en un camión o un recipiente, y no incluye ningún tipo de permiso para despachar aduana. Si F.O.B. es el sistema de valuación de la aduana en el país destinatario, los costos de transporte y de seguro de las premisas del vendedor deben ser agregados al precio de Exw hasta el puerto de exportación.

(FIN)

**TRANSPORTE MULTIMODAL:** es la articulación entre diferentes modos de transporte, a fin de realizar más rápida y eficazmente las operaciones de trasbordo de materiales y mercancías (incluyendo contenedores, pallets o artículos similares utilizados para consolidación de cargas).El transporte multimodal es aquel en el que es necesario

emplear más de un tipo de vehículo para transportar la mercancía desde su lugar de origen hasta su destino final, pero mediando un solo contrato de transporte.

### **TRANSPORTE MULTIMODAL MÁS UTILIZADOS EN JG:**

**FCL: FULL CONTAINER LOAD.** Contenedor completo con mercancía de un único cargador. La indicación de las siglas FCL-FCL en la documentación de embarque refleja que el contenedor se llena en su totalidad en el almacén de un exportador y se vacía en su totalidad en el almacén de un importador.

**LCL: LESS CONTAINER LOAD.** Contenedor con mercancía de varios cargadores (grupaje). La indicación de las siglas LCL-LCL en la documentación de embarque refleja que el contenedor se llena (con mercancía de varios cargadores) en la terminal de carga del puerto-aeropuerto-auto terminal de origen y que se vacía en la terminal de carga del puerto-aeropuerto-auto terminal de llegada.

(FIN)

**CONOCIMIENTO DE EMBARQUE o B/L (por sus iniciales en inglés, *Bill of lading*)** es un documento propio del transporte marítimo que se utiliza en el marco de un contrato de transporte de las mercancías en un buque en línea regular. La finalidad de este documento es proteger al cargador y al consignatario de la carga frente al naviero y dar confianza a cada parte respecto al comportamiento de la otra.

**CODIGO SWIFT:** es un código de identificación bancaria utilizado fundamentalmente para facilitar las transferencias internacionales de dinero.

## **5. Descripción del Proceso:**

1. Solicitud de OC al Asesor Comercial y Revisión de la misma.
2. Seguimiento a entrega de OC.
3. Abrir carpeta con número consecutivo de importación.
  - A Iniciar con el Diligenciamiento de la Lista de chequeo de importaciones, con el fin de asegurarse que se cumple con este instructivo y se tiene los documentos soportes requeridos.
4. Verificar con el Asesor Comercial fechas de entrega de carga.
5. Verificar condiciones de entrega de carga.
6. Solicitar cotizaciones para transporte internacional según termino de negociación INCOTERM y tipo de carga (FLC,LCL)
7. Revisión borradores documentos finales (Factura Comercial, Lista de Empaque, Certificado de Origen, BL o AWB) para autorizar envío de los mismos.
8. Revisión con comercial programación de pago para OC. (anticipado, contra entrega, crédito, etc.) (Ver instructivo de pago a proveedores)


9. Solicitar registro fotográfico a proveedores del cargue en fabrica de las importaciones FLC, donde se evidencie la correcta manipulación de la carga, el estado de los equipos al momento de recepción de los mismos y del cargue del material. (Según novedades presentadas por la carga).
10. Informar a la aseguradora a través de un correo electrónico (**Visión Agencia de Seguros**) datos de carga cuando vaya a zarpar una importación (Según registro – Calculo de Póliza).
11. Seguimiento a embarque de carga ya sea por naviera, agente de carga o Courier.
12. Cotización de flete terrestre según lista de empaque, tipo de carga y tránsito a realizar.
13. Solicitar apertura de D.O. al agente de aduana para nacionalización.
14. Coordinar con comercial el lugar de entrega de materiales ya sea para el Stock de bodega de JG u obra. (queda como soporte correo electrónico).
15. Documentar agente de aduana asignado con copia magnética de la siguiente documentación: Factura Comercial, Lista de Empaque, Certificado de Origen y borrador BL (dando espera que llegue la original).
16. Enviar documentos originales físicos a agente de aduana.
17. Verificar envió de documentos originales por Courier (TNT, DHL).
18. Entregar copia de factura comercial a Auxiliar Administrativa de toda nueva importación, con el fin de dar ingreso del material al kardex.
19. Confirmar el arribo de Carga con Agente por medio de borrador de B/L o # Boocking (a través de página web)
20. Solicitar anticipo y revisar anticipo para gastos e impuestos de importación.
21. Enviar carta a el **Banco** para pagos de impuestos de declaración de importación
22. Gestionar la liberación de carga (ya realizado el pago del anticipo de gastos donde se incluye el mismo).
23. Solicitud de reporte seguimiento de Carga con el agente de aduana (D.O, pedido, proveedor, factura, deposito, ETA, llegada, carga, situación)
24. Solicitar pre liquidación de impuestos y manejo de carga cuando la carga viene vía Courier gestionar pago con Gerencia para el día de entrega de la carga en las oficinas de JG.
25. Informar a bodega cuando aplique la llegada de material a sus instalaciones.
26. Estar atento de levante de carga para informar a transportador y coordinar el despacho de la carga (**bodega JG** u obra).
27. Informar a través de correo electrónico a la aseguradora “**Visión Agencia de Seguros**” una vez la carga tenga levante y esté lista para despacho. (Ver instructivo de Pago a proveedores)
28. Realizar seguimiento telefónico y/o e-mail a la entrega de carga según transportador asignado y destino final de la carga.

29. Incluir la importación en el informe semanal entregado a gerencia “Carga próximas a embarcar & cargas ya embarcadas en proceso de nacionalización”.
30. Enviar semanalmente a gerencia informe de cartera de proveedores del exterior.
31. Gestionar devoluciones depósitos de contenedores según agente transportador.
32. Realizar el Informe de los Seguros de Importación y entregarlos a más tardar el día 10 de cada mes.

Elaboró:	Revisó:	Aprobó



## B. Anexo: Instructivo Negociación de divisas

	INSTRUCTIVO	
	NEGOCIACIÓN DE DIVISAS	
	Fecha de emisión:	Fecha de revisión:

### 6. Objetivo

Negociar la mejor tasa de cambio para JG representaciones.

### 7. Alcance

Todas las importaciones realizadas en JG Representaciones.

### 8. Responsabilidades

Es responsabilidad de los procesos de Gestión Comercial, Gestión Administrativa y Dirección Estratégica seguir los lineamientos definidos en este instructivo por el proceso de Comercio Exterior/Compras

### 9. Definiciones

Tipo de cambio spot: el tipo de cambio spot se refiere al tipo de cambio corriente, es decir, transacciones realizadas al contado.

Tipo de cambio futuro o **forward**: el tipo de cambio futuro indica el precio de la divisa en operaciones realizadas en el presente, pero cuya fecha de liquidación es en el futuro, por ejemplo, dentro de 180 días.

**Delivery - entrega física:** Aquellos forward con entrega, lo que significa que al vencimiento se hace el intercambio total de los flujos de monedas, es decir se hace entrega física de la divisa respectiva a cambio de pesos colombianos, o en otros casos se hace entrega de la divisa a cambio de otra divisa.

Para realizar **forward delivery** debe existir una obligación o un derecho con el exterior que surja de una operación obligatoriamente canalizable a través del mercado cambiario, esto se entiende

como el pago de las importaciones de bienes, el pago de las exportaciones de bienes, el desembolso y pago de capital e intereses del endeudamiento externo otorgado a residentes y otorgado a no residentes y la inversión internacional que se haya canalizado a través del mercado cambiario.

Los servicios, transferencias y conceptos distintos a éstos, no son operaciones de cambio de obligatoria canalización por el mercado cambiario, por tanto no pueden hacerse contratos de derivados sobre las mismas para liquidar bajo cumplimiento efectivo, (delivery) sino bajo cumplimiento financiero (Non delivery) en moneda legal colombiana.

**Non-Delivery - liquidándolo contra un índice:** En esta modalidad el día del vencimiento no se hace entrega de los flujos de monedas. En este caso las partes se obligan a que la liquidación y cumplimiento se realice utilizando el mecanismo de neteo, el cual consiste en comparar la tasa forward pactada con el índice de referencia, multiplicado por el valor nominal de la operación acordado entre las partes, para el caso de los *forward Non Delivery* peso/dólar normalmente el índice de referencia utilizado es la tasa representativa del mercado TRM publicada al día hábil siguiente a la fecha de vencimiento.

**CODIGO SWIFT:** es un código de identificación bancaria utilizado fundamentalmente para facilitar las transferencias internacionales de dinero.

#### 10. Descripción del Proceso:


1. Verificar con gerencia programación de pagos según informe de cartera & órdenes de compra próximas a despachar.
2. Llamar al Banco la persona designada a negociar tasas según montos autorizados, ya sea tasa spot o forward modalidad delivery o non delivery.
3. Enviar formato al banco (contrato negociación de divisas), (Carta confirmación de operación forward).
4. Enviar una semana antes del vencimiento de las operaciones forward, el valor en pesos según la tasa negociada para que se gestionen los fondos para cubrir la operación.
5. El día del vencimiento del forward llamar al banco asignado a negociar tasa del monto a girar según modalidad delivery o non delivery. (para operaciones non delivery “liquidación financiera” el día del vencimiento se puede negociar un monto diferente al negociado).
6. El día que se vaya a girar al exterior se deben diligenciar los siguientes documentos: Solicitud de giro & Formulario No. 1 para importación de bienes, estos documentos se deben enviar primero escaneados con firma de representante legal antes de la 1:00pm (para el banco poder garantizar que se realice la operación el mismo día) y luego físicos al banco con el cual se vaya a realizar la operación.
7. Para el formato solicitud de giro de divisas, revisar muy bien los datos del beneficiario: nombre completo, dirección teléfono, número de cuenta, códigos

bancarios según país destino de las divisas, nombre del banco, dirección, monto que se va a girar, moneda, concepto, etc.


8. Para el formulario 1 se debe tener claridad en el numeral cambiario. ( si es anticipo, mercancía ya embarcada con un plazo igual o inferior a un mes, con un plazo superior a un mes o igual inferior a 12 meses, o superior a 12 meses y discriminar lo que es fletes & seguros.
9. Si se tiene alguna duda con el correcto diligenciamiento de los formularios para el giro, llamar a las líneas de comercio internacional de asignadas por los bancos según sea el caso.
10. En cuanto tenga copia del Swift enviarlo a el comercial correspondiente informando si es pago o abono de la factura para que lo remita al proveedor.
11. Entregar copia de Swift & liquidación a Auxiliar Administrativa con número de importación a la cual corresponde.
12. Entregar documentos y declaración de Cambio Numerada a Auxiliar Administrativa.

Elaboro:	Reviso:	Aprobó


## C. Anexo: Manual de perfiles

		<b>PERFIL, FUNCIONES Y COMPETENCIAS</b> Proceso de Gestión Humana	
Denominación del cargo	<b>GESTION DE IMPORTACIONES Y LOGISTICA</b>		
Misión del cargo	Responsable del proceso de importaciones, inventarios y la coordinación de logística corporativa.	Cargos que le reportan Directamente	N.A.
COMPETENCIAS			
Educación	Tecnologo en Comercio exterior, logística, administración aduanera, bilingüe	Formación	1. Indispensable conocimiento en logística internacional, incoterms, en leyes y normativas relacionadas con comercio internacional, aduanas como mínimo: ley 2. Servicio al Cliente 3. Manejo de Inventarios 4. Office 5. Ingles en un 80%
Experiencia	Experiencia mínima de 2 años en puestos relacionados al área de importaciones, manejo de inventarios y logística corporativa.		
Organizacionales		Horario Laboral	
Habilidades	Alto grado de responsabilidad, iniciativa, alto sentido de urgencia, capacidad de trabajar por objetivos y bajo presión, alto servicio al cliente y trabajo en equipo, toma de decisiones y con buenas relaciones interpersonales. Organizado, colaborador, honradez, ética e integridad, metódico, analítico, proactivo y con carácter.	Lunes a Viernes de 8:00am a 6:00pm y los días sabados de 8:00 a 12:00pm,	
		Horario de Almuerzo	
		Lunes a Viernes de 12:00pm a 2:00pm	
FUNCIONES Y RESPONSABILIDADES			
Basadas en enfoque por procesos			
Actividades del Proceso			
Coordinar, Planear, dirigir y controlar las importaciones con las (Agencias de Intermediación Aduanera) y las transportadoras (Agencias de Carga).  Coordinar todo el proceso de importación bajo los lineamientos del INSTRUCTIVO DE IMPORTACIONES velando por la llegada oportuna del material a la bodega de JG. Realizar negociación de tarifas y revisar que cumplan con las condiciones de precio, entrega y calidad del servicio. (Flete Internacional y Nacional Itr), operadores logísticos en puerto, entre otros. Informar instrucciones de despacho al auxiliar de Bodega según corresponda la negociación. Diligenciar dentro del registro Reporte diario de alquiler de Montacarga el tiempo estimado para contratación de servicios de Montacarga. Revisar la documentación de importaciones y el manejo de cada uno de los documentos. Realizar la liquidación de importación. Cordinación con Gestión Comercial y/o Proveedores de recibos y despachos de Mercancia e informar oportunamente el Auxiliar de Bodega sobre las mercancías en llegada para su respectiva adecuación o preparación para almacenamiento Verificar e informar a Gerencia el estado de cuenta de los proveedores en el exterior para el oportuno pago Revisar que al archivar los documentos de las importaciones, los soportes del pago al proveedor como mensajes Swift, Notas Debito, Formularios del Banco, legalización de anticipos (cuando el pago sea por anticipado) y otra documentación relacionada bajo el registro de LISTA CHEQUEO DE PROCEDIMIENTO DE IMPORTACION . Mantener actualizado los documentos de evaluación de proveedores del exterior y proveedores de servicios nacionales de comercio exterior.  Negociación de tasas para polizas de Seguros Control de mercancías en tránsito para cada una de las importaciones  Presentar puntualmente informes de gestión y demás solicitados por gerencia. Mantener la confidencialidad en el manejo de la información.  Conocer e identificar los procedimientos, instructivos, manuales, formatos y demás documentos que se manejen en su proceso Cumplir las normas y disposiciones establecidas en el Reglamento Interno de Trabajo y demás Políticas y establecidas por la Empresa Demás actividades que por motivo del desarrollo de su objeto contractual sean inherentes a su cargo. Utilizar la dotación y elementos de protección personal para ejecutar las actividades en las instalaciones. Estar en continua comunicación con el cliente (Almacenista) informando las novedades del cargue y salida de mercancía			

## D. Anexo: Lista chequeo de procesamiento

	<b>REGISTRO</b>			
	<b>LISTA CHEQUEO DE PROCEDIMIENTO DE IMPORTACION</b>			
	<b>Fecha de Emisión</b>	<b>Fecha de Revisión</b>		
	25/11/2014			
<b>DOCUMENTOS SOPORTES EN CARPETA DE IMPORTACIONES</b>				
1	Orden de Compra			
2	Factura Comercial			
3	Packing List			
4	B/L			
5	Certificado de Origen - Certificados de Calidad			
6	Legalización de anticipos (cuando aplique)			
7	Codigo swift			
8	la solicitud de giro			
9	la liquidación de divisas			
10	2 Declaraciones de cambio numerada o Formulario 1 (La enviada al Banco y la Magnética enviada por el banco ya numerada)			
11	factura agenciamiento con todos los soportes			
12	factura transporte terrestre con soporte de cotización			
13	Otras facturas de terceros (agentes de Carga, Navieras, etc.)			
14	declaración de importación			
15	Carta radicada en banco de occidente para pago de impuesto de declaración de importación			

## E. ANEXO (Caracterización)

		COMERCIO EXTERIOR Y LOGISTICA		
<b>OBJETIVO:</b> Realizar las operaciones de comercio Exterior y operaciones Nacionales Manteniendo un control adecuado de acuerdo con la legislación aduanera y cambiaria con el fin de cumplir con las operaciones para realizar una entrega de los Materiales comercializados por JG de forma satisfactoria a los clientes.		<b>RESPONSABLE:</b>  Auxiliar de Importaciones y Logística.		
PROCESO PROVEEDORES	ENTRADAS	ACTIVIDADES (PHVA)	SALIDAS	PROCESOS CLIENTES
Gestión Comercial	Orden de Compra	Ejecución de los instructivos: Importaciones y Negociación de divisas y sus respectivos registros asociados	Importación y nacionalización de Material listo para comercializar	Gestión Comercial / Gestión Logística
Proveedores y/o Terceros	Factura Comercial			
	Packing List			
	B/L			
	Certificado de Origen			
	Código Sswift			
	Cotizaciones			
	Autorización de Agente de Aduana para Nacionalización			
	Reporte seguimiento de Carga con el agente de aduana			
	Registro Fotográfico de Carga importaciones FLC (Proveedor) - Digital			
	preliquidación para gestión de pagos con gerencia			
Negociación de divisas (Tasas)				
Dirección Estratégica	Aprobaciones	Aprobación de Proveedores (Tarifas) y pagos	Recursos Invertidos	Gestión comercial
	Reglamento Interno del Trabajo	Políticas y Directrices para el desempeño del cargo de acuerdo a los lineamientos de Megaequipos	Llamados de atención, Suspensiones y/o Terminación Contratos de Trabajo	Todos los Procesos
Gestón de Mejora	Documentos Controlados	Actualización y socialización de Documentación actualizada	Entrega de Documentos pertenecientes al SGC actualizados con sus respectivas versiones.	Gestión Comercial
DOCUMENTOS	INDICADORES		INFORMES	RECURSOS
INSTRUCTIVO DE IMPORTACIONES, INSTRUCTIVO NEGOCIACIÓN DE DIVISAS, INSTRUCTIVO DESPACHO DE MATERIALES EN STOCK, INSTRUCTIVO PROGRAMACIÓN PAGO A PROVEEDORES, INSTRUCTIVO PARA TRANSITO EN BODEGA.	Pendiente		Informe de cargas aseguradoras (Aseguradora), informe de los pagos pendientes al exterior, informe de Fordware e informe de las importaciones en proceso.	<b>HUMANOS:</b> Auxiliar de Logística e Importaciones <b>INFORMATICOS:</b> Hardware y Sistemas de Información Internet & Correo Electrónico, Teléfono Celular <b>INFRAESTRUCTURA:</b> Bodega

## **F. Anexo: Entrevista Ana María Cano**

Empresa: Institución Universitaria Esumer

Cargo: Coordinadora de facultad de mercadeo

Conclusiones de la Entrevista:

Según la Profesora Cano la idea es tener una estructura lo más plana posible y argumenta que de hecho el organigrama es en círculo, ya que todos dependen de todos, la interacción es continua y lo que realmente permite que el proceso fluya es la retroalimentación y en un mundo tan cambiante, complejo y actual la estructura más acertada es por procesos.

El 95% de las compañías tiene estructuras jerárquicas lo que hace que se genere mucha burocracia, las decisiones se tomen tarde y que las empresas no puedan reaccionar ante los cambios del mercado, por esta razón las compañías se quedan atrás y se adelanta la competencia con mejores propuestas de valor; esta es la razón por la que esta estructura jerárquica es ineficiente ya que cuando se va reaccionar ya se ha perdido el cliente; otro problema es la información ya que solo fluye de arriba hacia abajo y no se cuenta con la opinión de las personas que están abajo en la estructura, las que están viviendo el día a día, aquellos que reciben la retroalimentación de los consumidores; generando que los que

están en la parte de arriba de estructura tomen decisiones o estrategias que no corresponde a la necesidad del cliente ya que no saben cómo se está moviendo el mercado.

También se recomienda más la estructura por proceso que la funcional ya que en esta última mencionada su característica es que cada integrante del grupo cumple con su tarea y no va más allá de esa función que se le asigna, esto hace que se corte el proceso y cuando no se hace bien la persona que sigue en la cadena no puede ser eficiente.

A diferencia de los anteriores en la estructura horizontal se busca que sea lo más plana posible para que la interacción de todas las personas sea en línea y mucho más fácil, entre menos escalas haya mucho más fácil fluye la información.

Las características de una estructura organizacional por procesos son:

Las personas de la organización, la estructura, el organigrama y su manera de trabajo realmente permiten que se cumplan los objetivos y las estrategias organizacionales, es decir, el direccionamiento estratégico de la empresa.

Todos los colaboradores de la empresa están sensibilizados hacia los objetivos de la empresa, sus necesidades, principios como los dice Philip Kotler el padre del mercadeo, habla de un principio que es la Co-creación, que quiere decir que siempre hay que estar con el cliente, siempre pensando cómo desarrollar los productos, como le ofrezco los servicios, como hago las entregas, buscando siempre la forma de darle un valor agregado pensando en el cliente.

Otro aspecto importante que resalta la profesora Cano es la interacción entre las áreas ya que en una estructura por procesos estas no pueden trabajar solas, por ejemplo,



cuando se hace una negocio con un cliente y producción no cumple o el centro de distribución no entrega a tiempo, la compañía está quedando mal con el cliente, generando un voz a voz muy negativo y que no se cumpla los objetivos.

Otro punto muy importante que tiene la estructura basada en procesos es la perspectiva de formación y crecimiento que busca evaluar que tanto se gestiona el conocimiento dentro de las organizaciones, ya que en la actualidad, la mayoría de los empleados no son muy duraderos en sus puestos y cuando se van se llevan toda la información y la empresas deben empezar de nuevo con un procesos de selección, inducción y adaptación donde una persona se demora hasta 6 meses, por esto el recurso más difícil de administrar son las personas; debido a esto dentro de la administración hay una tendencia muy importante que es el interés por el ser humano donde se toma el tema de “Una organización más humana” por lo que en la actualidad se habla más de la felicidad. Las estructuras se vuelven más planas y no es tan difícil llegar a los gerentes, estos se integran con las diferentes personas de los proceso, interesándose más por cómo van en sus labores, informando cómo va la empresa a nivel general, qué se está haciendo, qué se tiene pensado hacer, cómo está contribuyendo cada uno en los logros, se involucran mucho más a estas personas haciéndolos sentir parte de la compañía; También en la actualidad se habla de una organización con fe, no en el ámbito religioso, sino en creer que todo es posible, que con trabajo, esfuerzo y con una buena planeación todo se puede lograr; también se habla de una organización con alma, las marcas deben de estar en el espíritu de los consumidores y empleados porque estamos en un mundo que está en caída con temas ambienteles y sociales.

Por las anteriores razones, si una compañía habla o quiere estructurar su organización por procesos es importante que tenga en cuenta las anteriores puntos, porque si se habla de procesos y de una organización más humana todos deben saber para dónde va la compañía y cuál es su misión, si se trabaja en una empresa que es egoísta con su información y no transmite sus estrategias, metas y objetivos es muy poco la retroalimentación que se pueda obtener.

No se recomienda para este tipo de organizaciones adaptar una estructura de formar jerárquica ya que el tamaño de la misma no lo permite. Para una Pyme es mucho mejor la estructura por procesos ya que es una compañía con pocos empleados, y entre menos personas haya la información va a fluir de forma más adecuada.

## **G. Anexo: Entrevista Henry Alexander Tamayo Muñoz**

Empresa: Institución Universitaria Esumer

Cargo: Gerente OPC Colombia

Conclusiones de la Entrevista:

Según el profesor Tamayo, dentro del enfoque por proceso hay algo muy importante que es la cadena de valor, donde la empresa está estructurada en cada uno de sus procesos con el fin de cumplir con el objetivo final como satisfacer a un cliente. Dentro de esta cadena de valor es muy importante identificar los procesos misionales, de apoyo y estratégicos, los más importantes son los misionales ya que representan y transmiten el objetivo de la empresa.

“El profesor Tamayo sugiere estructurar la organización de forma horizontal y recomienda diseñar un paso a paso de las actividades donde se definan las funciones y personas a cargo, con base en esto tener en cuenta cuales son los procesos misionales, estratégicos y de apoyo para poder generar un flujo grama teniendo en cuenta el enfoque lineal e identificando como se van a entrelazar los proceso de forma que haya una muy buenas retroalimentación y por último se genera una estructura de proceso del área al que se va aplicar”.

## H. Anexo: Entrevista Ángela Mejía

Empresa: JG Representaciones S.A.S.

Cargo: Asesora comercial

Conclusiones de la Entrevista:

Según la Asesora Mejía, una estructura basada en procesos es una gran forma de orientar a una empresa Pyme, en este caso a JG Representaciones S.A,S. ya que no todos los macro procesos de abastecimiento de las compañías son iguales hay estratégicos, misionales y de apoyo pero se ayudan entre si y en conjunto conforman la misión de la compañía, por medio de la investigación y análisis de mercado, la gerencia toma las decisiones teniendo en cuenta la retroalimentación de los demás proceso para ir en pro de satisfacción del cliente; esta toma de decisión es a partir de un buen análisis de mercado, se llama investigación de mercado lo que ayuda a la gerencia a la toma de decisiones para el desarrollo del mercado.

Dentro de cada organización hay procesos que se conocen como áreas pero en una estructura organizacional por proceso no se identifican como áreas, si no, como procesos.