

**DISEÑO DE ESTRUCTURA POR PROCESOS DE LA EMPRESA
ALDEASA CARTAGENA LTDA.**

**ANA MILENA AGUIAR LOPEZ
LAURA MILENA CERA ZAMBRANO
VIVIANA LIZ SIMANCA BUELVAS**

**UNIVERSIDAD TECNOLÓGICA DE BOLÍVAR
FACULTAD DE INGENIERÍA INDUSTRIAL
ESPECIALIZACIÓN EN GERENCIA DE RECURSOS HUMANOS
CARTAGENA, D.T.C**

2009

**DISEÑO DE ESTRUCTURA POR PROCESOS DE LA EMPRESA
ALDEASA CARTAGENA LTDA.**

**ANA MILENA AGUIAR LOPEZ
LAURA MILENA CERA ZAMBRANO
VIVIANA LIZ SIMANCA BUELVAS**

**TRABAJO INTEGRADOR REQUISITO OPTAR EL TITULO DE
ESPECIALISTA EN GERENCIA DE RECURSOS HUMANOS**

**DIRECTOR
JAIRO PEREZ PACHECO
INGENIERO INDUSTRIAL**

**UNIVERSIDAD TECNOLOGICA DE BOLIVAR
FACULTAD DE INGENIERIA INDUSTRIAL
ESPECIALIZACION EN GERENCIA DE RECURSOS HUMANOS
CARTAGENA, D.T.C**

2009

Nota de aceptación

Presidente del jurado

Jurado

Jurado

Cartagena, Abril de 2009

Cartagena de Indias D.T. y C., Abril 17 de 2008

Señores

**COMITÉ EVALUADOR TRABAJOS INTEGRADORES
ESPECIALIZACION EN GERENCIA DE RECURSOS HUMANOS
UNIVERSIDAD TECNOLÓGICA DE BOLIVAR**

La Ciudad

En mi calidad de asesor del Trabajo Final Integrador “**DISEÑO DE ESTRUCTURA POR PROCESOS DE LA EMPRESA ALDEASA CARTAGENA LTDA.**”, elaborado por **ANA MILENA AGUIAR LOPEZ, LAURA MILENA CERA ZAMBRANO y VIVIANA LIZ SIMANCA BUELVAS**, manifiesto que eh participado en la orientación y desarrollo del trabajo en todas sus etapas y por consiguiente estoy de acuerdo con los resultados obtenidos.

JAIRO PEREZ PACHECO

Asesor Trabajo Integrador

Cartagena de Indias D.T. y C., Abril 17 de 2008

Señores

**COMITÉ EVALUADOR TRABAJOS INTEGRADORES
ESPECIALIZACION EN GERENCIA DE RECURSOS HUMANOS
UNIVERSIDAD TECNOLÓGICA DE BOLIVAR**

La Ciudad

Presentamos a consideración el Trabajo Final Integrador titulado “**DISEÑO DE ESTRUCTURA POR PROCESOS DE LA EMPRESA ALDEASA CARTAGENA LTDA.**”, como requisito para optar por el título Especialista en Gerencia de Recursos Humanos.

Cordialmente,

ANA MILENA AGUIAR LOPEZ

LAURA MILENA CERA ZAMBRANO

VIVIANA LIZ SIMANCA BUELVAS

Cartagena de Indias D.T. y C., Abril 17 de 2008

AUTORIZACIÓN

Yo, **ANA MILENA AGUIAR LOPEZ** identificada con cédula de ciudadanía n° 66.708.797 expedida en Tuluá – Valle del Cauca, autorizo a la **UNIVERSIDAD TECNOLÓGICA DE BOLÍVAR** para hacer uso del trabajo de grado titulado “**DISEÑO DE ESTRUCTURA POR PROCESOS DE LA EMPRESA ALDEASA CARTAGENA LTDA.**” Y publicarlo en el catálogo on-line de la biblioteca de la universidad.

ANA MILENA AGUIAR LOPEZ

66.708.797 C.C de Tuluá

Cartagena de Indias D.T. y C., Abril 17 de 2008

AUTORIZACIÓN

Yo, **LAURA MILENA CERA ZAMBRANO** identificada con cédula de ciudadanía n° 45560478 expedida en Cartagena - Bolívar, autorizo a la **UNIVERSIDAD TECNOLÓGICA DE BOLÍVAR** para hacer uso del trabajo de grado titulado “**DISEÑO DE ESTRUCTURA POR PROCESOS DE LA EMPRESA ALDEASA CARTAGENA LTDA.**” Y publicarlo en el catálogo on-line de la biblioteca de la universidad.

LAURA MILENA CERA ZAMBRANO

C.C. 45560478 de Cartagena.

Cartagena de Indias D.T. y C., Abril 17 de 2008

AUTORIZACIÓN

Yo, **VIVIANA LIZ SIMANCA BUELVAS** identificada con cédula de ciudadanía n° 25 786 146 expedida en Montería - Córdoba, autorizo a la **UNIVERSIDAD TECNOLÓGICA DE BOLIVAR** para hacer uso del trabajo de grado titulado “**DISEÑO DE ESTRUCTURA POR PROCESOS DE LA EMPRESA ALDEASA CARTAGENA LTDA.**” Y publicarlo en el catálogo on-line de la biblioteca de la universidad.

VIVIANA LIZ SIMANCA BUELVAS

C.C. 25 786 146 de Montería

TABLA DE CONTENIDO

	Pág.
GLOSARIO	15
INTRODUCCION	19
1. PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA	21
1.1. DESCRIPCION DEL PROBLEMA	21
1.2. FORMULACION DEL PROBLEMA	23
2. OBJETIVOS	24
2.1. OBJETIVO GENERAL	24
2.2. OBJETIVOS ESPECIFICOS	24
3. JUSTIFICACIÓN	26
4. MARCO TEORICO	28
4.1. LA CADENA DE VALOR	28
4.1.1 Identificación de las actividades de valor	32
4.1.2 Estructuración de las actividades de valor	34
4.2 GESTION POR PROCESOS	37
4.3 ESTRATEGIA COMPETITIVA	37
4.4 VENTAJA COMPETITIVA	39
4.4.1 Tipos de ventaja competitiva	39
5. PROCESO METODOLÓGICO	44
5.1 TIPO DE ESTUDIO	44
5.2 POBLACION	45
5.3 MUESTRA	45

5.4 FUENTES	45
5.4.1 Fuentes primarias	45
5.4.2 Fuentes secundarias	45
6. IDENTIFICACION DE PROCESOS Y SUBPROCESOS DE ALDEASA CARTAGENA LTDA.	46
6.1 ORGANIZACIÓN INTERNA DE ALDEASACARTAGENA LTDA.	48
6.1.1 GERENCIA	48
6.1.2 VENTAS	49
6.1.3 VENDEDOR Y CAJERO	50
6.1.4 LOGISTICA	50
6.1.5 TIENDA	51
6.1.6 CONTABILIDAD	52
6.1.7 ADMINISTRATIVA	53
6.1.8 ALMACEN	54
6.1.9 SERVICIOS GENERALES	54
6.2 MACROPROCESOS	56
6.3 PROCESOS	64
6.4 SUBPROCESOS	65
6.5 ACTIVIDADES	66
7. PRIORIZACION DE PROCESOS Y SUBPROCESOS DE ACUERDO A LA CADENA DE VALOR Y AL ENFOQUE BASADO EN PROCESOS DE ALDEASA CARTAGENA LTDA	76
8. ESTRUCTURA POR PROCESOS FLUJO POR PROCESOS ALDEASA CARTAGENA LTDA	85

9. CONCLUSIONES	91
10. RECOMENDACIONES	95
BIBLIOGRAFIA	97
ANEXOS	99

LISTA DE TABLAS

	Pág.
Tabla 1. Gestión comercial	58
Tabla 2. Gestión logística	59
Tabla 3. Gestión de ventas	60
Tabla 4. Gestión administrativa	63
Tabla 5. Gestión contable	64
Tabla 6. Proceso primario: Gestión comercial	79
Tabla 7. Proceso primario: Gestión logística	80
Tabla 8. Proceso primario: Gestión de ventas	82

LISTA DE FIGURAS

	Pág.
FIGURA 1. Cadena de valor de Aldeasa Cartagena	78
FIGURA 2. Flujo e interacción de procesos Aldeasa Cartagena	85
FIGURA 3. Estructura de procesos de Aldeasa Cartagena	89

LISTADOS DE ANEXOS

	Pág.
ANEXO A. Foto de Artesanías ofrecidas por Aldeasa.	99
ANEXO B. Foto de Accesorios ofrecidos por Aldeasa	99
ANEXO C. Foto de Bebidas ofrecidas por Aldeasa	100
ANEXO D. ENCUESTA	101

GLOSARIO

APROVISIONAMIENTO: Conjunto de actividades que desarrolla la empresa para proveer o surtir tiendas buscando asegurar la disponibilidad de productos que son indispensables para la tienda.

GESTION ADMINISTRATIVA: Su objetivo principal es el de administrar los recursos humanos y físicos de una empresa de tal forma que permita la operatividad y eficiencia de todos procesos que se desarrollan en la organización.

GESTION CONTABLE: Se encarga de los análisis, decisiones y acciones relacionadas con los medios financieros necesarios y que permitan cumplir con la actividad de dicha organización. Así, la función financiera integra todas las tareas relacionadas con el logro, utilización y control de recursos económicos de la empresa.

COMPRAS: Es la acción de obtener los productos o artículos de la calidad adecuada, con el precio justo, en el tiempo indicado y con el precio justo.

CONTROL ADMINISTRATIVO: Se concibe como la verificación de los resultados conseguidos en el seguimiento de los objetivos planteados y el control de gastos invertido en el proceso realizado por las personas responsables de la empresa.

FLUJOGRAMA: Es un método para describir gráficamente la secuencia, flujo o ruta de un proceso desde su inicio hasta su final.

GESTION COMERCIAL: Conjunto de estrategias y negociaciones que realiza la empresa al interactuar con los distintos proveedores, teniendo en cuenta la calidad de los artículos que se ofrecen.

GESTION LOGISTICA: Proceso en el que se planifica, implementa y controla el flujo y almacenamiento de artículos terminados y de manejar información relacionada con este, desde el lugar de origen hasta el lugar de consumo, con el propósito de satisfacer de manera adecuada los requerimientos de los clientes.

GESTION VENTAS: Conjunto de procesos que se relacionan al cambio de productos o servicios por dinero.

LOGISTICA DE ALMACEN: Tratamiento y cuidados que se le da al producto que se adquiere hasta el momento que llega a las manos del consumidor.

MERCHANDISING: Técnicas utilizadas en el punto de venta para ganar rentabilidad y hacer atractivos los productos y el lugar de compra para los clientes, de tal forma que lo prefieran. Punto de encuentro entre el comercio y el Marketing.

MACROPROCESO: Indica las principales áreas de gestión presentes en una empresa y a partir de este desplegar todos los procesos de la organización.

PROCESO: Conjunto de actividades interrelacionadas que utilizan insumos y se desarrollan de una manera programada y coordinada para lograr un objetivo: crear valor agregado para el cliente representado en un producto o servicio.

PROCESO CONTABLE: Etapas sucesivas del ciclo contable que permite transformar datos contables en informes contables. Se seleccionan los hechos económicos que surjan en la organización, luego se realizan los diversos registros hasta llegar a los estados contables.

VENTAS EN TIENDA: Es la interacción que tiene el cliente con el vendedor y entre ellos existe una relación directa que busca llevar al cliente a la preferencia, convicción, y compra del producto que prefiera de la tienda.

INTRODUCCION

Aldeasa Cartagena LTDA. es una empresa del sector retail que busca la satisfacción de viajeros y locales, para lograr la plena satisfacción de viajeros y locales e intentar ofrecerles un servicio con calidad, los empleados deben tener claros los procesos que se desarrollan en Aldeasa Cartagena LTDA. y así poder contribuir con el crecimiento de la empresa desde el punto de vista administrativo y de ventas. Esto se logra a través de la asignación de “propietarios” a cada proceso clave, haciendo posible una gestión interfuncional generadora de valor para la empresa, que permita mantener un contexto de mejora, en el que se logren alcanzar los objetivos y metas propuestas para una mejor configuración y desarrollo de los procesos en Aldeasa Cartagena LTDA.

Es esta intención de claridad y mejora de los procesos la que motiva el desarrollo de una estructura por procesos de Aldeasa Cartagena para el año 2009, cuyo objetivo general es, diseñar una estructura por procesos a partir de los procedimientos y servicios que desarrolla Aldeasa Cartagena con el fin de mejorar la gestión del talento humano de la organización. Esto se desarrollara a través de tres capítulos así; el primero sobre identificación de procesos y subprocesos de las áreas de Aldeasa Cartagena, de acuerdo a la

cadena de valor y al enfoque basado en procesos, en el segundo procesos y actividades de acuerdo a la cadena de valor y al enfoque basado en procesos de Aldeasa Cartagena Ltda. para que los trabajadores tengan claridad en el desempeño de los procesos que deban desarrollar Y el tercero sobre la construcción de una estructura por procesos de Aldeasa Cartagena teniendo en cuenta la cadena de valor y el enfoque por procesos. Finalmente se darán a conocer las conclusiones y recomendaciones obtenidas en el desarrollo del trabajo.

1. PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA

1.1 DESCRIPCION DEL PROBLEMA

Las organizaciones actuales, buscan estar a la vanguardia y en constantes cambios para poder tener supervivencia, ser innovadoras, y satisfacer con calidad cada vez más a los clientes. Esto implica o conlleva a mejorar los procesos internos que le permitan a esta posesionarse en el mercado y generar óptimos resultados.

Los procesos que se desarrollan en las organizaciones hacen parte de lo cotidiano de estas, los cuales necesitan exista un horizonte estratégico y a su vez personas que ejecuten estos, dichos procesos son los que permiten y ayudan a tener claridad de lo que se hace y hacia donde nos dirigimos permitiéndole a la organización ser mas competitiva.

Cuando en una organización, no se tiene claro la misión y visión, las funciones de las personas, las metas corporativas, los procesos se obstaculizan, se estancan, se desgastan y dan la sensación de fracaso. En cambio cuando esos elementos se tienen claros y se llevan a cabo a

través de los procesos, hacen que la organización minimice tiempo y costos, maximizando la satisfacción tanto de los empleados como la de los clientes.

Estos procesos se han convertido en algo indispensable a desarrollar en la organización debido a que, son requisito indispensable esencial para la certificación de calidad.

La empresa a estudiar se llama Aldeasa Cartagena Ltda, hace parte del sector retail aeroportuario a nivel mundial, y la gestión de tiendas, de museos, recintos culturales y religiosos. Esta empresa inició sus actividades en Colombia en el año 2000.

Los procesos que se adelantan se desarrollan en 5 áreas: Administrativa, logística, contabilidad, Comercial y ventas. Actualmente la empresa cuenta con el reglamento interno (2001) reglamento de higiene (2001), su organigrama (actualizado 2007), visión, misión y metas corporativas. Sin embargo no se cuenta con un documento de macroflujo de procesos, manual de funciones y de procedimientos.

La no existencia de estos documentos ha traído como consecuencia, exista pérdida de tiempo y desgaste en los procesos, también los procesos se realizan porque la tradición ha sido así, no existe una reflexión sobre el mismo, tanto que el empleado no tiene un documento donde apoyarse sobre ciertas tareas desempeñadas, y muchas veces no se da la retroalimentación para aprender de los errores.

Los aspectos que queremos analizar y estudiar son, los procedimientos que desarrollan las 5 áreas y los servicios que prestan cada una de ellas, que permitan ser utilizadas teniendo en cuenta la cultura que se maneja diseñar una estructura de procesos de la empresa.

Esta temática no ha sido estudiada en la empresa y una de las razones es, la no existencia de un departamento o área de recursos humanos.

1.2 FORMULACION DEL PROBLEMA

¿Cómo diseñar una estructura por procesos a partir de los procedimientos y servicios que desarrolla Aldeasa Cartagena Ltda. que le permita mejorar la gestión del talento humano?

2. OBJETIVOS

2.1. OBJETIVO GENERAL

Diseñar una estructura por procesos a partir de los procedimientos y servicios que desarrolla Aldeasa Cartagena Ltda. con el fin de mejorar la gestión del talento humano de la organización.

2.2. OBJETIVOS ESPECIFICOS

- Identificar los procesos y subprocesos de Aldeasa Cartagena Ltda. a través de la lectura de documentos corporativos y encuestas a personas claves que permita a los trabajadores mejorar su desempeño laboral.
- Priorizar los procesos y actividades de acuerdo a la cadena de valor y al enfoque basado en procesos de Aldeasa Cartagena Ltda. para que los trabajadores tengan claridad en el desempeño de los procesos que deban desarrollar.

- Construir una estructura por procesos de Aldeasa Cartagena Ltda. a partir del flujo e interacción de los procesos, teniendo en cuenta la cadena de valor y el enfoque basado en procesos con el fin de mejorar la gestión del talento humano en la organización.

3. JUSTIFICACIÓN

En el desarrollo del presente proyecto de investigación se buscará mejorar la concepción que tiene la empresa Aldeasa Cartagena Ltda. de los procesos que se están desarrollando, teniendo en cuenta que actualmente los procesos se desarrollan de manera empírica dejando de lado la tenencia de cualquier texto que indique los pasos que se deben seguir para realizar las labores y seguir los procesos, el elemento de preocupación principal son las metas que hay que alcanzar y hacer ventas que lleguen al cumplimiento de lo propuesto, dejando quizás en un segundo plano el plasmar los procesos para que haya un mejor funcionamiento y las metas estén por encima de lo esperado.

El hecho de plasmar estos procesos le permite al empleado una mayor claridad en su actuar y si es así como al momento de hacer una inducción a un empleado se le habla y explica de manera concreta y firme como se debe desempeñar el empleado en su puesto de trabajo, y en caso la ausencia del jefe inmediato el empleado sabe cuál es la forma en que debe actuar con la seguridad de estar haciendo lo correcto, y no exista dependencia directa de una persona para darle solución a un inconveniente que se pueda presentar

con un cliente, ya que asume que estos en su momento debido a la ubicación de la tienda requerirían solución inmediata.

También esto permitiría a cada empleado saber cuál es su letra y saber actuar ante el cliente, teniendo claro sus funciones y la manera de actuar frente a este, esto contribuye al desarrollo y crecimiento de la empresa y ganar tiempo en el desarrollo de las tareas asignadas.

Todo lo anterior se podría lograr a través de la claridad que se alcance en los procesos que se aplican en la empresa Aldeasa y la visión que se tenga en cuanto a que todos son un gran sistema y ese gran sistema está compuesto por subsistemas que son cada uno de las cinco áreas por las que está compuesta Aldeasa.

4. MARCO TEORICO

4.1 LA CADENA DE VALOR

En un primer momento se hace necesario definir valor, como la cantidad que los compradores están dispuestos a pagar por lo que una empresa les proporciona.¹ La empresa puede medir el valor en términos de precio y utilidad, la medida del valor del consumidor es compleja y se relaciona a la satisfacción de necesidades.² Lo anterior para que haya una mejor comprensión del concepto cadena de valor descrito a continuación.

Se define la cadena de valor como la secuencia de actividades que agregan utilidad o funcionalidad a los productos o servicios que genera la empresa.³

¹ Porter, Michael E. Ventaja Competitiva: Creación y sostenimiento de un desempeño superior.. Ed.Continental. México, 2001. pag 54

² Ibid. Porter.Pag 70

³ Nagles García, Noyal. Gestión por procesos ¡Estrategia de servicio al cliente!,En:Revista electronica de la facultad de estudios a distancia FED, pagina 3.

La cadena de valor disgrega a la empresa en sus actividades estratégicas relevantes para comprender el comportamiento de los costos y las fuentes de diferenciaciones existentes y potenciales. ⁴

La cadena de valor es una herramienta básica para diagnosticar la ventaja competitiva y encontrar maneras de crearla y mantenerla.La cadena de valor también puede jugar un valioso papel en el diseño de la estructura organizacional⁵.

Cada actividad de valor emplea insumos comprados, recursos humanos (mano de obra y administración), y algún tipo de tecnología para desempeñar su función. Cada actividad de valor crea y usa la información ⁶

Las actividades de valor pueden dividirse en 2 amplios tipos, actividades primarias y actividades de apoyo.

⁴ Porter, Michael E. Ventaja Competitiva: Creación y sostenimiento de un desempeño superior.. Ed.Continental. México, 2001, Pág. 51

⁵ Ibid. Porter, Pág. 76

⁶ Ibid. Porter, Pág. 56

El nivel relevante para la construcción de una cadena de valor son las actividades de una empresa para un sector industrial particular. La cadena de valor de una industria es demasiado amplia, porque puede oscurecer las fuentes importantes de la ventaja competitiva amplia. Aunque las empresas en el mismo sector industrial pueden tener cadenas de valor similares a las cadenas de sus competidores, estas difieren con frecuencia ya que esto es clave para el desarrollo de la estrategia competitiva que se desea implementar.

El valor es lo que una empresa está dispuesta a pagar por lo que una empresa les proporciona. El valor se mide por el ingreso total, es un reflejo del alcance del producto en cuanto al precio y de las unidades que desea vender. El valor, en lugar del costo debe ser usado en el análisis de la posición competitiva, ya que las empresas con frecuencia elevan deliberadamente su costo para imponer un precio superior por medio de la diferenciación.

La cadena de valor despliega el valor total, y consiste de las actividades de valor y del margen, las actividades de valor son las actividades distintas física y tecnológicamente que desempeña una empresa. El margen es la diferencia

entre el valor total y el costo colectivo de desempeñar las actividades de valor. El margen puede ser medido de varias formas, la cadena de valor del proveedor y el canal también incluyen un margen que es importante aislar para la comprensión de las fuentes de la posición en cuanto a costos de una empresa, ya que el margen de proveedor y del canal es parte del costo total dado el comprador.

Cada actividad de valor emplea insumos comprados, recursos humanos (administración), y algún tipo de tecnología para desempeñar su función. Cada actividad de valor también crea y usa la información, las actividades de valor también pueden crear activos financieros, como podrían ser las cuentas por cobrar o cuentas por pagar.

Las actividades de valor pueden dividirse en dos amplios tipos, actividades primarias y actividades de apoyo. Las actividades primarias son las implicadas en la creación física del producto, y su venta de transferencia al comprador, así como la asistencia posterior a la sustentan a las actividades primarias y se apoyan entre sí, proporcionando insumos comprados, tecnología, recursos humanos entre otras funciones de la empresa.

Se podría considerar incluso la cadena de valor discreta pero relacionada, si las funciones de producción se definen como actividades. La formulación de la cadena de valor se enfoca en la manera en que sus actividades crean valor y la determinación de su costo.

4.1.1 Identificación de las actividades de valor

Son todas las actividades que son tecnológica y estratégicamente distintas.

Actividades primarias:

Hay cinco categorías de actividades primarias relacionadas con la competencia en cualquier industria, cada categoría es divisible en varias actividades distintas dependiendo del sector en el que se encuentre la empresa.⁷

Logística interna: las actividades asociadas con recibo, almacenamiento y diseminación de insumos del producto, como manejo de materiales, almacenamiento, control de inventarios, programación de vehículos y retorno a los proveedores.

⁷ Ibid. Porter

Operaciones: Actividades asociadas con la transformación de insumos en la forma final del producto, como maquinado, empaque, ensamble, mantenimiento del equipo, pruebas, u operaciones de instalación.

Logística Externa: actividades relacionadas con a recopilación, almacenamiento y distribución física del producto a los compradores, como almacenes de materias terminadas, manejo de materiales, operación de vehículos de entrega, procesamiento de pedidos y programación.

Mercadotecnia y ventas: actividades asociadas con proporcionar un medio por el cual los compradores puedan comprar el producto e inducirlos a hacerlo, como publicidad, promoción, fuerza de ventas, cuotas y selección de canales.

Servicio: actividades asociadas con la prestación de servicios para realzar o mantener el valor del producto, como la instalación, reparación, mantenimiento, etc.

La tarea de la empresa es valorar los costos y rendimientos en cada actividad creadora de valor, así como los costos y rendimientos de los competidores, como puntos de referencia y buscar mejoras. En la medida en

que la empresa desarrolle una actividad mejor que la de los competidores, podrá alcanzar una ventaja competitiva.

La respuesta a este problema se encuentra en poner mas énfasis en facilitar la labor de gestión de los procesos básicos de la empresa, la mayoría de los cuales suponen tareas compartidas y de cooperación. Muchas empresas están reestructurando sus actividades, creando equipos multidisciplinarios para gestionar los procesos centrales.

4.1.2 Estructuración De La Cadena De Valor (CV).

La cadena de valor no es una colección de actividades independientes, sino un sistema de actividades interdependientes. Las actividades de valor están relacionadas por eslabones dentro de la cadena de valor. Los eslabones son las relaciones entre la manera en que se desempeñe una actividad y el costo o desempeño de otra.

La ventaja competitiva generalmente proviene de los eslabones entre las actividades, igual que lo hace de las actividades individuales mismas. Los eslabones pueden llevar a la ventaja competitiva de dos maneras:

optimización y coordinación. Los eslabones con frecuencia reflejan los intercambios entre las actividades para lograr el mismo resultado general. Una empresa debe optimizar los eslabones que reflejan su estrategia para poder lograr la ventaja competitiva.

La estructura organizacional y la cadena de valor : La estructura del sector industrial tanto conforma la cadena de valor de una empresa como es un reflejo de las cadenas de valor colectivas de los competidores. La estructura determina las relaciones de saldo con compradores y proveedores que se reflejan tanto en la configuración de la cadena de valor de una empresa como la manera en que se dividen los márgenes con los compradores, proveedores y socios de coalición. La amenaza de sustitución para un sector industrial influye las actividades de valor deseadas por los compradores. Las barreras de entrada mantienen el mantenimiento de varias configuraciones de cadena de valor.

El conjunto de las cadenas de valor de la competencia es, a su vez, la base para muchos elementos en la estructura del sector industrial. Las economías de escala y el aprendizaje de propietario , por ejemplo, surgen de la tecnología empleada en las cadenas de valor de los competidores. Los

requisitos de capital para competir en un sector industrial son el resultado del capital colectivo requerido en la cadena. Igualmente, la diferenciación en los productos del sector industrial resulta de las maneras en que los productos de las empresas son usados en las cadenas de valor de los compradores. Así, muchos elementos de la estructura del sector industrial pueden ser diagnosticados analizando las cadenas de valor de competidores en un sector industrial.

La cadena de valor es una herramienta básica para diagnosticar la ventaja competitiva y encontrar maneras de crearla y mantenerla. Sin embargo, la cadena de valor también puede jugar un valioso papel en el diseño de la estructura organizacional. La estructura organizacional agrupa ciertas actividades bajo unidades organizacionales como mercadotecnia o producción. La lógica de estos agrupamientos es que las actividades tienen similitudes que deben ser explotadas poniéndolas juntas en un departamento, al mismo tiempo, los departamentos se separan de otros grupos de actividades debido a sus diferencias.⁸

⁸ Ibid. Porter. Pág. 54

4.2 GESTIÓN POR PROCESOS

La gestión por procesos es una estrategia administrativa que permite a las organizaciones identificar y comprender los procesos de elaboración de productos y la prestación de servicios, considerando elementos esenciales como la orientación al cliente, el valor agregado, la gestión de la calidad y la reingeniería de procesos para responder en forma efectiva a las necesidades y expectativas de los clientes en un entorno cambiante.⁹

4.3 ESTRATEGIA COMPETITIVA

La estrategia competitiva radica en las actividades discretas que desempeña una empresa en el diseño, producción mercadotecnia, entrega y apoyo de sus productos. Cada una de estas actividades puede contribuir a la posición de costos de una empresa y crear una base para su diferenciación. La competencia está en el centro del éxito o del fracaso de las empresas, ya que esta determina la propiedad de las actividades de dicha empresa, que puede contribuir a su desempeño como las innovaciones, una cultura cohesiva o una buena implementación. Por tanto la estrategia competitiva no solo responde al ambiente sino también trata de conformarlo.

⁹ Ibid. Naglés García, Nogal, pagins 1

Por tanto la estrategia competitiva debe surgir de una comprensión sofisticada de las reglas de competencia que determinan lo atractivo de un sector industrial, se describen entonces cinco fuerzas competitivas así:

- Competidores potenciales
- Proveedores
- Sustitutos
- Compradores
- Competidores en el sector industrial

Es importante también tener en cuenta la posición relativa de la empresa en el sector industrial, el ubicarla determina si la utilidad de la empresa está por encima o por debajo del promedio del sector en el que se encuentra ubicada. Y la utilidad de la misma dentro del sector sea modesta.

Aunque una empresa tenga millones de fuerzas y debilidades en comparación con sus competidores, hay dos tipos básicos de ventajas competitivas que pueda tener una empresa: costos bajos o diferenciación.

Una empresa que se pueda ubicar bien, puede obtener altas tasas de rendimiento, aunque la estructura del sector sea desfavorable, esta fuerzas son el resultado de la empresa implantarse en el sector industrial.

4.4 LA VENTAJA COMPETITIVA

La ventaja competitiva no puede ser comprendida viendo a una empresa como un todo. Radica en las muchas actividades discretas que desempeña una empresa en el diseño, producción, mercadotecnia, entrega y a apoyo de sus productos. Cada una de las actividades puede contribuir a la posición de costo relativo de la empresa y crea una base para la diferenciación.

4.4.1 Tipos básicos de ventaja competitiva

Aunque cada empresa buscaba por distintos caminos llegar a ése resultado final, la cuestión residía en que para una empresa su mejor estrategia debería reflejar que tan bien había comprendido y actuado en el escenario de las circunstancias que le correspondieron. Porter identificó tres estrategias genéricas que podían usarse individualmente o en conjunto, para crear en el largo plazo esa posición defendible que sobrepasara el desempeño de los competidores en una industria. Esas tres estrategias genéricas fueron:

- Primera estrategia: El liderazgo en costos totales bajos
- Segunda estrategia: La diferenciación
- Tercera estrategia: El enfoque

Primera estrategia: El liderazgo en costos totales bajos

Esta fue una estrategia muy popular en la década de los 70's, debido al concepto muy arraigado de la curva de experiencia. Mantener el costo más bajo frente a los competidores y lograr un volumen alto de ventas era el tema central de la estrategia. Por lo tanto la calidad, el servicio, la reducción de costos mediante una mayor experiencia, la construcción eficiente de economías de escala, el rígido control de costos y muy particularmente de los costos variables, eran materia de escrutinio férreo y constante. Los clientes de rendimiento marginal se evitaban y se buscaba la minimización de costos en las áreas de investigación y desarrollo, fuerza de ventas, publicidad, personal y en general en cada área de la operación de la empresa.

Si la empresa tenía una posición de costos bajos, se esperaba que esto la condujera a obtener utilidades por encima del promedio de la industria y la protegiera de las cinco fuerzas competitivas. En la medida en que los

competidores luchaban mediante rebajas de precio, sus utilidades se deterioraban hasta que aquellos que quedaban en el nivel más próximo al competidor más eficiente eran eliminados. Obviamente, los competidores menos eficientes eran los primeros en sufrir las presiones competitivas.

Lograr una posición de costo total bajo, frecuentemente requería una alta participación relativa de mercado (se refiere a la participación en el mercado de una empresa con relación a su competidor más importante) u otro tipo de ventaja, como podría ser el acceso a las materias primas. Podría exigir también un diseño del producto que facilitara su fabricación, mantener una amplia línea de productos relacionados para distribuir entre ellos el costo, así como servir a los segmentos más grandes de clientes para asegurar volumen de ventas. Como contraprestación, implementar una estrategia de costo bajo podría implicar grandes inversiones de capital en tecnología de punta, precios agresivos y reducir los márgenes de utilidad para comprar una mayor participación en el mercado.

Segunda estrategia: La diferenciación

La diferenciación se consideraba como la barrera protectora contra la competencia debido a la lealtad de marca, la que como resultante debería producir una menor sensibilidad al precio. Diferenciarse significaba sacrificar participación de mercado e involucrarse en actividades costosas como investigación, diseño del producto, materiales de alta calidad o incrementar el servicio al cliente. Sin embargo, esta situación de incompatibilidad con la estrategia de liderazgo de costos bajos no se daba en todas las industrias y había negocios que podían competir con costos bajos y precios comparables a los de la competencia.

Tercera estrategia: El enfoque

Que consiste en concentrarse en un grupo específico de clientes, en un segmento de la línea de productos o en un mercado geográfico. La estrategia se basaba en la premisa de que la empresa estaba en condiciones de servir a un objetivo estratégico más reducido en forma más eficiente que los competidores de amplia cobertura. Como resultado, la empresa se diferenciaba al atender mejor las necesidades de un mercado-meta específico, o reduciendo costos sirviendo a ése mercado, o ambas cosas

Las tres estrategias genéricas aquí descritas, pertenecen a los modelos estáticos de estrategia que describen a la competencia en un momento específico. Son útiles cuando el objetivo es sostener una ventaja competitiva. La realidad es que las ventajas sólo duran hasta que nuestros competidores las copian o las superan. Copiadas o superadas las ventajas se convierten en un costo. El copiator o el innovador sólo podrán explotar su ventaja, durante un espacio de tiempo limitado antes que sus competidores reaccionen. Cuando los competidores reaccionan, la ventaja original empieza a debilitarse y se necesita una nueva iniciativa.

5. METODOLOGIA

5.1 TIPO DE ESTUDIO

Este estudio tiene como propósito construir una estructura por procesos para Aldeasa Cartagena Ltda. en la que se describirán los macroprocesos, procesos, subprocesos y actividades que en ella se desarrollan, esto a través de la observación directa, charlas con los jefes y demás empleados y la revisión de la documentación existente en la empresa.

Se realizó una investigación descriptiva a través de las siguientes etapas

Etapa 1. Revisión documental, se revisaron textos, revistas, libros y documentos corporativos de Aldeasa Cartagena Ltda.

Etapa 2. Entrevista a personas claves: Se entrevistó a los jefes de área, para identificar los procesos de la organización y actividades y poder clasificarlos

Etapa 3. Análisis de la información: Se contrastó las teorías leídas con la experiencia de Aldeasa Cartagena Ltda.

Etapa 4. Construcción de estructura por procesos: Se obtuvo una estructura por procesos a partir del enfoque de cadena de valor y enfoque por

procesos teniendo en cuenta el pensamiento de la empresa frente a su razón de ser y propósitos.

5.2 Población

La población para la realización de este trabajo fue la empresa Aldeasa Colombia Ltda.

5.3 Muestra

La muestra utilizada fueron los empleados de Aldeasa Cartagena Ltda.

5.4 FUENTES

5.4.1 PRIMARIAS: los empleados de Aldeasa Cartagena Ltda.

5.4.2 SECUNDARIAS: se utilizaron libros acerca de la estructura por procesos, cadena de valor y capital humano, además de direcciones de Internet y folletos e información impresa sobre la empresa.

6. IDENTIFICACION DE PROCESOS Y SUBPROCESOS DE ALDEASA CARTAGENA

Se entiende la gestión por procesos como una estrategia administrativa que permite a la empresa identificar y comprender el proceso para ofrecer productos a los viajeros que pasan por las tiendas Aldeasa Cartagena Ltda., así como la presentación de estos y considerando elementos esenciales como el servicio al cliente, el valor agregado, los procesos para ofrecer las mas finas y prestigiosas marcas y buscando responder en forma efectiva a las necesidades y expectativas de los clientes se desarrollan unas actividades para que todo marche de manera adecuada y se pueda llegar a la satisfacción del cliente en su totalidad al momento de la entrega del producto. Para que todo esto sea posible y el producto finalmente llegue a las manos del cliente de la mejor forma posible y en buen estado se debe seguir un flujo de procesos indispensable para llegar a satisfacer al cliente.

Según documento resumen sobre la elaboración del manual de procesos y procedimientos de la Gobernación de Valle en el 2002, en la identificación de macroprocesos y procesos, puede establecerse una jerarquía que divida a un macroproceso en subprocesos, y estos en microprocesos hasta integrar

las dos perspectivas. O Los procesos en la organización se identifican a partir de la norma que la constituye y normas que le definen las funciones y competencias, las cuales encierran los objetivos, funciones, productos o servicios que debe proveer. Adicionalmente es importante considerar la misión y la visión. Otra concepción es adoptar la perspectiva de los clientes como punto de partida, identificando en primer lugar todos los productos o servicios puestos a su disposición y, a continuación, todos los pasos que se realizan para proporcionárselos.

De estas tres formas teniendo en cuenta las características de la empresa Aldeasa se escogió la segunda. Para lograr identificar los procesos y subprocesos de Aldeasa, lo primero que se revisó fue el pensamiento estratégico de la empresa y se recurrió a analizar la misión de la empresa, su misión es; obtener los mejores resultados gracias al experto y amplio conocimiento del negocio del retail en todo el mundo y colaborar y cimentar las mejores relaciones con los operadores basadas en altos niveles de fiabilidad, especialización y profesionalidad. En esta misión se refleja que el pensamiento estratégico está encaminado a la calidad del servicio que se presta, con amplio conocimiento del sector retail, sector económico que se caracteriza por englobar a las empresas especializadas en la comercialización masiva de productos o servicios uniformes a grandes

cantidades de clientes, que le represente favorabilidad a la empresa ofreciendo al cliente un producto seguro y con garantías, de igual forma Aldeasa busca ser competitiva generando mejores resultados.

Todo lo anterior puede ser visto desde la lógica interna de la empresa manejada actualmente.

6.1 ORGANIZACIÓN INTERNA DE ALDEASA CARTAGENA LTDA.

6.1.1 GERENCIA

OBJETIVOS

- Elaborar, desarrollar el presupuesto de ingresos y gastos; como también velar por que este se cumpla.
- Velar por que toda la organización logre sus objetivos proporcionándole las herramientas necesarias para su buen desempeño.
- Rendir informe a la Dirección General de las actividades que se desarrollan en los centros bajo su responsabilidad.

6.1.2 VENTAS

OBJETIVOS:

- Organizar, sistematizar, controlar y supervisar las actividades derivadas de la recepción de la mercancía, a fin de prestar un servicio eficiente al cliente. Asimismo, apoyar en el control, manejo y custodia de los valores generados por las actividades comerciales de la tienda, y en la elaboración de los reportes que le sean solicitados; responsabilizándose de la seguridad, veracidad y oportunidad del registro de los mismos.
- Controlar, manejar, custodiar y depositar los ingresos generados por la unidad comercial, responsabilizándole de la seguridad, veracidad y oportuno registro de los mismos; todo ello para el adecuado manejo de estos valores, de acuerdo con los procedimientos establecidos por la organización.
- Coordinar los horarios del personal y el respectivo cumplimiento de este, asimismo orientar y desarrollar las competencias del personal del área de ventas.

6.1.3 VENDEDOR Y CAJERO

OBJETIVOS:

- Asesorar a los clientes en la toma de decisiones de compra, ofrecer alternativas tendientes a satisfacer los requerimientos y necesidades de los clientes.
- Cobrar, recibir y registrar los dineros generados por la operación de venta de la mercancía que adquiere el cliente de manera efectiva, rápida y eficiente, así como custodiar y controlar los valores recibidos y atender al público con respeto y cortesía.
- Recibir, tiquetear, organizar y exhibir la mercancía en las respectivas góndolas de acuerdo a las políticas del merchandising establecidas por la organización con el fin de brindar un excelente y eficiente servicio al cliente.

6.1.4 LOGISTICA

OBJETIVOS:

- Planificar y supervisar las compras y el aprovisionamiento de los productos terminados y/o servicios que necesite la empresa en las cantidades y plazos establecidos, con los niveles de calidad necesarios y al menor precio que permita el mercado.

- Planear, controlar, manejar y supervisar la utilización racional y administración eficiente de los recursos del departamento comercial, así como efectuar los trámites administrativos requeridos ante la Dirección Administrativa DIAN para la legalización o nacionalización de los productos para la venta ; todo ello para el sano funcionamiento operativo y administrativo del departamento comercial, considerando para ello las políticas, lineamientos y normas establecidos por la organización.
- Organizar, controlar y manejar con el apoyo del auxiliar de almacén la recepción, registro y almacenaje de los productos bajo su responsabilidad; custodiando la mercancía y manteniendo un control y registro veraz, estricto y oportuno de los movimientos de entrada y salida por devoluciones, transferencias, destrucción, baja, oferta, todo ello conforme a las políticas de la organización.

6.1.5 TIENDA

OBJETIVOS:

- Coordinar las operaciones de aprovisionamiento y abastecimiento de los productos en el punto de venta, control de stock con base en las normas y políticas establecidas por la organización, con el fin de satisfacer, adecuadamente, las demandas de los clientes locales,

nacionales e internacionales y coordinar todas las operaciones que están relacionadas con el personal del centro de la organización.

- Controlar las fechas de vencimientos de los productos y así velar por la seguridad de nuestros clientes y asimismo coordinar los productos que ya están en deterioro para hacerles el procedimiento de la destrucción con la vigilancia de la entidad encargada (DIAN)

6.1.6 CONTABILIDAD.

OBJETIVOS:

- Ejercer el control jurídico - contable, económico y financiero en el desarrollo del ciclo presupuestario, participando activamente en la planeación, coordinación, ejecución, control, supervisión y evaluación de los diversos recursos de la organización, a fin de garantizar la el buen funcionamiento de la organización.
- Proporcionar información contable y financiera en forma oportuna y confiable, así como cumplir con el tiempo y forma en las obligaciones fiscales.
- Controlar y supervisar con base en la normatividad colombiana vigente, los movimientos de ingresos, gastos y costos en los reportes contables auxiliares y principales respectivos, a fin de evaluar el seguimiento del presupuesto asignado. Asimismo, elaborar los

informes contables y financieros que solicite cualquier entidad de inspección vigilancia o control

- Registrar los movimientos de ingresos, gastos y costos originados por el giro ordinario de la actividad comercial de la organización elaborar los reportes auxiliares y principales respectivos. Asimismo, apoyar en la elaboración, veraz y oportuna de los informes financieros periódicos y/o de carácter especial que señala la normatividad colombiana.

6.1.7 ADMINISTRATIVA:

OBJETIVOS:

- Colaborar con el gerente de la organización, dirección y control de los recursos administrativos del Centro, así como la aplicación de operaciones destinadas a ofrecer de acuerdo a los procedimientos generales un eficaz y oportuno desarrollo de las actividades sustantivas de los departamentos y coordinaciones, proponiendo la actualización de su estructura de organización y procedimientos a efecto de contribuir al logro de sus objetivos y en su caso apoyar al cuerpo directivo.

- Planear, controlar, manejar y supervisar la utilización racional y administración eficiente de los recursos materiales disponibles, así como efectuar los trámites administrativos requeridos para el mantenimiento de los mismos, apoyar en el área de ventas, llevar la agenda de la gerencia, todo ello para el buen funcionamiento operativo y administrativo.

6.1.8 ALMACEN

OBJETIVOS:

- Recibir, trasladar, acomodar y custodiar la mercancía que maneja en su área de adscripción; asimismo, mantener limpia el área de trabajo, así como auxiliar en el registro y control de los movimientos de entrada y salida por devoluciones, transferencias, destrucción, baja, oferta o donación de mercancías, de acuerdo con la normatividad colombiana vigente y a los manuales e instructivo, así como a las políticas de la organización.

6.1.9 SERVICIOS GENERALES:

OBJETIVOS:

- Mantener todas las áreas de la organización limpias, ordenadas y adecuadas para el bienestar de las personas internas como externas y

controlar el consumo y disponibilidad de los elementos asignados por la organización para su uso.

- Realizar, todas las operaciones que generen para el buen funcionamiento de la organización como consignaciones, tramites, con todas las entidades que se tengan vínculos comerciales y con las entidades del estado con las que se tengan obligaciones.

Esta información fue importante en la observación y análisis de cada uno de los departamentos, al contrastar y comparar cada una de las áreas se sacaron todas las actividades, en las cuales se evidencia claramente como todas están relacionadas con la adquisición de productos y la venta de estos a los clientes donde unas están mas estrechas en relación y otras un poco mas distanciadas. Luego se procedió a clasificarlas no de acuerdo al área sino a los procesos en si. Estos procesos se obtuvieron a partir de la lectura de procesos existentes en las empresas que se caracterizan por ser del sector retail. Se escogió en acuerdo con las personas claves que se conversó que lo que caracteriza a todas las actividades es la gestión, porque todos están ligados independiente de la actividad, con planear, organizar, dirigir, ejecutar.

A continuación se indican todo el flujo de procesos que se siguen en Aldeasa Cartagena Ltda. Para que esto se cumpla, se deben tener en cuenta cada uno de los macroprocesos y a partir de esto se identifiquen los procesos y subprocesos con sus respectivas actividades para que haya una mayor agilidad en el desarrollo de estos y para que la entrega final del producto sea la más adecuada. Los procesos son detallados así:

6.2 MACROPROCESOS

Se entiende por macroprocesos la generalización de la gestión de todos los procesos que se aplican a una organización en su conjunto, estos macroprocesos recogen toda la gestión de la organización y la definen como tal de acuerdo a su naturaleza.

Una empresa vista en su conjunto recibe recursos de sus proveedores, les añade valor a través de sus personas, integradas en áreas de trabajo, y hace llegar unas salidas a través de unos vendedores, a unos destinatarios a quienes normalmente llama cliente. Los clientes vuelven a contar con la organización cuando lo que reciben cumple adecuadamente con sus expectativas.

En Aldeasa Cartagena Ltda. De acuerdo a sus áreas de trabajo y a la gestión que en ella se realiza y para hacer llegar el producto al cliente cumpliendo con sus expectativas se gestionan los siguientes macroprocesos;

6.2.1 Gestión comercial

6.2.2 Gestión logística

6.2.3 Gestión de ventas

6.2.4 Gestión administrativa

6.2.5 Gestión contable

Tabla 1. Gestión comercial

Procesos	Subprocesos	Actividades
Compras	Información comercial	Manifestación de las necesidades del cliente a la empresa.
		Aceptación del producto en el mercado
		Registros calificados de los productos
		Empaque del producto
	Gestión artículo	Aceptación del artículo
		Asignación de precios
		Colocación del espacio
		Surtido del producto
		Rotación del producto
		Mantenimiento en Gamma
	Gestión proveedor	Estudio de la propuesta
		Presentación del acuerdo comercial
		Aceptación o rechazo del proveedor
		Cargar en Gamma
		Realizar el pedido
Mantenimiento de datos del proveedor		
Merchandising	Presentación del producto	Exposición clara y ordenada de los productos
		Aprovechamiento de los espacios de la tienda
		Señalización de la tienda
		Identificación del comprador
		Animación de zonas

Fuente: autoras del proyecto.

Tabla 2. Gestión Logística

Procesos	Subprocesos	Actividades	
Aprovisionamiento	Aprovisionamiento en función de la demanda	Control de existencias (stock)	
		Previsión de ventas	
		Ventas	
		Generación de necesidades de la tienda	
		Listado de necesidades de la tienda	
		Aprovisionamiento de la tienda	
	Aprovisionamiento del almacén	Pedidos de la tienda	
		Revisar la existencia del artículo en el almacén	
		Proveer los artículos a la tienda	
		Realizar pedido al proveedor	
	Mantenimiento de pedidos al proveedor	Verificar la rotación del producto en Gamma	
		Verificar el inventario en Gamma	
		Hacer el pedido	
	Logística de almacén	Recepción artículos	Recibir el pedido en el almacén
			Comparar la cantidad de artículos solicitados con la cantidad q llega
Verificación del estado de los productos			
Etiquetar el producto			

		Alimentar en Gamma
Gestión de inventarios	de	Gestión de inventario de la tienda
		Gestión de inventario del almacén
		Inventario general de la tienda y el almacén
Devoluciones y deterioros	y	Comunicar al proveedor la novedad presentada por el artículo
		Cambio de la mercancía
		Nota crédito
Confirmación de pagos	de	A través de correo electrónico se recibe la orden de pago desde la central (Madrid)
		Se genera la transferencia
		Se comunica al proveedor el pago por fax o e-mail

Fuente: autoras del proyecto.

Tabla 3. Gestión Ventas

Procesos	Subprocesos	Actividades
Ventas en tienda	Gestión de precios, ofertas y promociones	Análisis del mercado y el negocio
		Asignación de artículos en oferta
		Actualización del PLU con las ofertas
		Se procede a la venta
	Gestión de cajas (Backoffice)	Mantenimiento de datos generales
		Generar informes
		Ventas
		Archivos PLU (códigos de barra)
	Servicio al cliente	Recibimiento del cliente al ingresar a la tienda
		Identificación de las necesidades del cliente
		Ofrecer los artículos
		Cierre de la venta
		Despedida del cliente
	Control de ingresos	Ventas tarjetas Mastercard
		Ventas tarjetas American express
		Ventas tarjeta Visa
		Ventas tarjetas Dinners
Ventas en peso Colombiano		

		Ventas dólar Americano
		Ventas en Euros
	Cierre diario y mensual	Cierre de caja
		Transferencia de información al backoffice
		Transmisión de información de ventas a la oficina central (España)
		Generar informes

Fuente: autoras del proyecto.

Tabla 4. Gestión Administrativa

Procesos	Subprocesos	Actividades
Control administrativo	Selección de personal	Se presenta la necesidad
		Definición del perfil
		Planificación del proceso de selección
		Reclutamiento
		Verificación de candidatos y referencias
		Entrevista de valoración
		Proceso de integración a la empresa
	Gestión de servicios generales	Limpeza y aseo en las tiendas
		Atención a los proveedores que visitan
		Mantenimiento de la bodega
		Distribución de la correspondencia
		Reemplazar a los vendedores ausentes
	Supervisión y seguimiento a vendedores	Asignación de horarios
		Reuniones mensuales con los vendedores
		Control de ausencias
		Cumplimiento de la labor asignada
		Relación entre los vendedores

Fuente: autoras del proyecto.

Tabla 5. Gestión Contable

Procesos	Subprocesos	Actividades
Proceso contable	Ejercer control económico y financiero	Contabilizar ventas diarias
		Realizar asientos contables
		Generar informes de resultados
		Balance general y estado financiero
	Elaborar informes contables y financieros	Pago de impuestos tributarios
		Rendición de informes bimestrales a la DIAN
		Control de gastos
		Control de vencimiento de pólizas
	Elaboración de nómina	Incluir los datos del trabajador en Zeus
		Incluir novedades de dominicales, festivos, y recargos
		Imprimir la nómina
		Aval del jefe de contabilidad
		Hacer transferencia electrónica a cada trabajador

Fuente: autoras del proyecto.

6.3 PROCESOS

- Compras
- Merchandising
- Aprovisionamiento
- Logística de almacén
- Ventas en tienda
- Control administrativo
- Proceso contable

6.4 SUBPROCESOS

Siguiendo con la secuencia de los macroprocesos y procesos de Aldeasa Cartagena descrita anteriormente, se traen acá nuevamente para continuar con esta misma secuencia y describir ahora los subprocesos de la empresa.

- Información comercial
- Gestión artículo
- Gestión proveedor
- Presentación del producto
- Aprovisionamiento en función de la demanda
- Aprovisionamiento del almacén

- Mantenimiento de pedidos al proveedor
- Recepción artículos
- Gestión de inventarios
- Devoluciones y deterioros
- Confirmación de pagos
- Gestión de precios, ofertas y promociones
- Gestión cajas (backoffice)
- Servicio al cliente
- Control ingresos
- Cierre diario y mensual
- Selección de personal seguimiento a vendedores
- Selección de personal
- Gestión de servicios generales
- Ejercer control económico y financiero
- Elaborar informes contable y financieros
- Elaboración de nomina

6.5 ACTIVIDADES

Ahora se mencionan todas las actividades que hacen posible el desarrollo de cada proceso y subproceso, en adelante solo se mencionara el subproceso y

sus respectivas actividades para que no se pierda en algún proceso es necesario que siga la secuencia de macroproceso. Proceso y subproceso anteriormente descrita.

Entonces dentro del macroproceso de gestión comercial, están dos procesos son compras y merchandising y los subprocesos de compras son información comercial, gestión artículo y gestión proveedor y el subproceso de merchandising es presentación del producto, a continuación se describen las actividades de cada subproceso:

Información comercial:

- Manifestación de las necesidades del cliente a la empresa.
- Aceptación del producto en el mercado
- Registros calificados de los productos
- Empaque del producto

Gestión artículo:

- Aceptación del artículo
- Asignación de precios
- Colocación del espacio
- Surtido del producto

- Rotación del producto
- mantenimiento en Gamma

Gestión proveedor:

- Estudio de la propuesta
- Presentación del acuerdo comercial
- Aceptación o rechazo del proveedor
- Cargar en Gamma
- Realizar el pedido
- Mantenimiento de datos del proveedor

Estos son los subprocesos de merchandising con sus respectivas actividades

Presentación de producto:

- Exposición clara y ordenada de los productos
- Aprovechamiento de los espacios de la tienda
- Señalización de la tienda
- Identificación del comprador
- Animación de zonas

En el macroproceso de Gestión Logística, están discriminados los procesos de aprovisionamiento y logística de almacén y dentro del proceso de aprovisionamiento se describen tres subprocesos aprovisionamiento en

función de la demanda, aprovisionamiento del almacén y mantenimiento de pedidos al proveedor y los subprocesos de logística de almacén son recepción de artículos, gestión de inventarios, devoluciones y traspasos y confirmación de pagos.

Estos son los subproceso de aprovisionamiento con sus respectivas actividades:

Aprovisionamiento en función de la demanda:

- Control de existencias (stock)
- Previsión de ventas
- Ventas
- Generación de necesidades de la tienda
- Listado de necesidades de la tienda
- Aprovisionamiento de la tienda

Aprovisionamiento del almacén:

- Pedidos de la tienda
- Revisar la existencia del artículo en el almacén
- Proveer los artículos a la tienda
- Realizar pedido al proveedor

Mantenimientos de pedidos al proveedor:

- Verificar la rotación del producto en Gamma
- Verificar el inventario en Gamma
- Hacer el pedido

Los subprocesos de Logística de almacén con sus respectivas actividades

Recepción de artículos:

- Recibir el pedido en el almacén
- Comparar la cantidad de artículos solicitados con la cantidad q llega
- Verificación del estado de los productos
- Etiquetar el producto
- Alimentar en Gamma

Gestión de inventarios:

- Gestión de inventario de la tienda
- Gestión de inventario del almacén
- Inventario general de la tienda y el almacén

Devoluciones, deterioros y traspasos:

- Comunicar al proveedor la novedad presentada por el artículo
- Cambio de la mercancía

- Nota crédito

Confirmación de pagos:

- A través de correo electrónico se recibe la orden de pago desde la central (Madrid)
- Se genera la transferencia
- Se comunica al proveedor el pago por fax o e-mail

El tercer macroproceso es Gestión ventas, dentro del que se menciona el proceso de ventas tienda y se discriminan los siguientes subprocesos, gestión precios, ventas y promociones, gestión cajas (backoffice), servicio al cliente, control ingresos y cierre diario y mensual; a continuación se describen las actividades de cada subproceso mencionado:

Gestión de precios, ofertas y promociones:

- Análisis del mercado y el negocio
- Asignación de artículos en oferta
- Actualización del PLU con las ofertas
- Se procede a la venta

Gestión de cajas (Backoffice):

- Mantenimiento de datos generales
- Generar informes
- Ventas
- Archivos PLU (códigos de barra)

Servicio al cliente:

- Recibimiento del cliente al ingresar a la tienda
- Identificación de las necesidades del cliente
- Ofrecer los artículos
- Cierre de la venta
- Despedida del cliente

Control de ingresos:

- Ventas tarjetas Mastercard
- Ventas tarjetas American express
- Ventas tarjeta Visa
- Ventas tarjetas Diners
- Ventas en peso Colombiano
- Ventas dólar Americano
- Ventas en Euros

Cierre diario y mensual:

- Cierre de caja
- Transferencia de información al backoffice
- Transmisión de información de ventas a la oficina central (España)
- Generar informes

El cuarto macroproceso es el de Gestión administrativa y se describe para Aldeasa Cartagena un proceso que es el de control administrativo dentro del que se describen los siguientes tres subprocesos: selección de personal, seguimiento a vendedores y gestión de servicios generales, a continuación se muestran las actividades de cada subproceso:

Selección de personal:

- Se presenta la necesidad
- Definición del perfil
- Planificación del proceso de selección
- Reclutamiento
- Verificación de candidatos y referencias
- Entrevista de valoración
- Proceso de integración a la empresa.

Gestión de servicios generales:

- Limpieza y aseo en las tiendas

- Atención a los proveedores q visitan
- Mantenimiento de la bodega
- Distribución de la correspondencia
- *Reemplazar a los vendedores ausentes

Supervisión y seguimiento a vendedores:

- Asignación de horarios
- Reuniones mensuales con los vendedores
- Control de ausencias
- Cumplimiento de la labor asignada
- Relación entre los vendedores

Y el quinto macroproceso que es Gestión contable y dentro del que menciona el proceso contable y tres subprocesos como son ejercer control económico y financiero, elaborar informes contables y elaborar la nómina, ahora las actividades

Ejercer control económico y financiero:

- Contabilizar ventas diarias
- Realizar asientos contables
- Generar informes de resultados
- Balance general y estado financiero

Elaborar informes contables y financieros:

- Pago de impuestos tributarios
- Rendición de informes bimestrales a la DIAN
- Control de gastos
- Control de vencimiento de pólizas

Elaboración de nómina:

- Incluir los datos del trabajador en Zeus
- Incluir novedades de dominicales, festivos, y recargos
- Imprimir la nómina
- Aval del jefe de contabilidad
- Hacer transferencia electrónica a cada trabajador

7. PRIORIZACION DE PROCESOS Y SUBPROCESOS DE ACUERDO A LA CADENA DE VALOR Y AL ENFOQUE BASADO EN PROCESOS DE ALDEASA CARTAGENA LTDA.

La cadena de valor despliega el valor total, y consiste de las actividades de valor y del margen, las actividades de valor son las actividades distintas física y tecnológicamente que desempeña una empresa. El margen es la diferencia entre el valor total y el costo colectivo de desempeñar las actividades de valor. El margen puede ser medido de varias formas, la cadena de valor del proveedor y el canal también incluyen un margen que es importante aislar para la comprensión de las fuentes de la posición en cuanto a costos de una empresa, ya que el margen de proveedor y del canal es parte del costo total dado el comprador.

Cada actividad de valor emplea insumos comprados, recursos humanos (administración), y algún tipo de tecnología para desempeñar su función. Cada actividad de valor también crea y usa la información, las actividades de valor también pueden crear activos financieros, como podrían ser las cuentas por cobrar o cuentas por pagar.

Las actividades de valor pueden dividirse en dos amplios tipos, actividades primarias y actividades de apoyo. Las actividades primarias son las implicadas en la creación física del producto, y su venta de transferencia al comprador, así como la asistencia posterior a la sustentan a las actividades primarias y se apoyan entre sí, proporcionando insumos comprados, tecnología, recursos humanos entre otras funciones de la empresa.

Se podría considerar incluso la cadena de valor discreta pero relacionada, si las funciones de producción se definen como actividades. La formulación de la cadena de valor se enfoca en la manera en que sus actividades crean valor y la determinación de su costo.

De igual forma se aplicó para la priorización de los procesos clasificación de los procesos mencionada: misionales, de apoyo y gestión, definir cuáles son los procesos que efectivamente debe ejecutar la entidad. Para ello, establecer una priorización de los más significativos en el corto, mediano y largo plazo.

Para priorizar procesos existen varias técnicas; se trabajó con la técnica el grado de dificultad y contribución de los procesos, prioriza los procesos en

los que se han de concentrar los esfuerzos de la organización, para considerar en qué medida contribuyen a la visión y objetivos de la organización, así como, el grado de dificultad que su gestión y mejora conllevan.

Figura 1. Cadena de valor de Aldeasa Cartagena Ltda.



Fuente: autoras del proyecto.

*Procesos de apoyo

*Procesos primarios

Se determinaron los tres grandes macro-procesos que hacen parte de las actividades primarias o directas de la empresa o procesos misionales que son: gestión comercial, gestión logística y gestión ventas, después de haber analizado la cadena valor de la empresa, y los procesos de apoyo son gestión contable y administrativa, las actividades que en la actualidad se

están desarrollando y el pensamiento jefes y coordinadores. Teniendo en cuenta:

Tabla 6. Proceso primario: Gestión comercial

Proceso	Subproceso	Actividades	
Compras	Información comercial	Manifestación de las necesidades del cliente a la empresa.	
		Aceptación del producto en el mercado	
		Registros calificados de los productos	
		Empaque del producto	
	Gestión artículo	Aceptación del artículo	
		Asignación de precios	
		Colocación del espacio	
		Surtido del producto	
		Rotación del producto	
		Mantenimiento en Gamma	
	Gestión proveedor	Estudio de la propuesta	
		Presentación del acuerdo comercial	
		Aceptación o rechazo del proveedor	
		Cargar en Gamma	
		Realizar el pedido	
		Mantenimiento de datos del proveedor	
			Exposición clara y ordenada de los

Merchandising	Presentación del producto	productos
		Aprovechamiento de los espacios de la tienda
		Señalización de la tienda
		Identificación del comprador
		Animación de zonas

Fuente: autoras del proyecto.

Tabla 7. Proceso primario: Gestión Logística

Proceso	Subprocesos	Actividades
Aprovisionamiento	Aprovisionamiento en función de la demanda	Control de existencias (stock)
		Previsión de ventas
		Ventas
		Generación de necesidades de la tienda
		Listado de necesidades de la tienda
		Aprovisionamiento de la tienda
	Aprovisionamiento del almacén	Pedidos de la tienda
		Revisar la existencia del artículo en el almacén
		Proveer los artículos a la tienda
		Realizar pedido al proveedor
	Mantenimiento de	Verificar la rotación del producto en

	pedidos al proveedor	Gamma
		Verificar el inventario en Gamma
		Hacer el pedido
Logística de almacén	Recepción artículos	Recibir el pedido en el almacén
		Comparar la cantidad de artículos solicitados con la cantidad q llega
		Verificación del estado de los productos
		Etiquetar el producto
		Alimentar en Gamma
	Gestión de inventarios	Gestión de inventario de la tienda
		Gestión de inventario del almacén
		Inventario general de la tienda y el almacén
	Devoluciones y deterioros	Comunicar al proveedor la novedad presentada por el artículo
		Cambio de la mercancía
		Nota crédito
	Confirmación de pagos	A través de correo electrónico se recibe la orden de pago desde la central (Madrid)
		Se genera la transferencia
		Se comunica al proveedor el pago por fax o e-mail

Fuente: autoras del proyecto.

Tabla 8. Proceso primario: Gestión Ventas

Proceso	Subprocesos	Actividades
Ventas en tienda	Gestión de precios, ofertas y promociones	Análisis del mercado y el negocio
		Asignación de artículos en oferta
		Actualización del PLU con las ofertas
		Se procede a la venta
	Gestión de cajas (Backoffice)	Mantenimiento de datos generales
		Generar informes
		Ventas
		Archivos PLU (códigos de barra)
	Servicio al cliente	Recibimiento del cliente al ingresar a la tienda
		Identificación de las necesidades del cliente
		Ofrecer los artículos
		Cierre de la venta
		Despedida del cliente
	Control de ingresos	Ventas tarjetas Mastercard
		Ventas tarjetas American express
		Ventas tarjeta Visa
Ventas tarjetas Dinners		

		Ventas en peso Colombiano
		Ventas dólar Americano
		Ventas en Euros
	Cierre diario y mensual	Cierre de caja
		Transferencia de información al backoffice
		Transmisión de información de ventas a la oficina central (España)
		Generar informes

Fuente: autoras del proyecto.

En los macroprocesos

Gestión comercial

Gestión logística

Gestión de ventas

En los procesos y sus respectivos subprocesos

Gestión comercial

- Compras
 - ❖ Información comercial
 - ❖ Gestión artículo
 - ❖ Gestión proveedor
- Merchandising

- ❖ Presentación del producto

Gestión Logística

- Aprovisionamiento
 - ❖ Aprovisionamiento en función de la demanda
 - ❖ Aprovisionamiento del almacén
 - ❖ Mantenimiento de pedidos al proveedor

- Logística de almacén
 - ❖ Recepción artículos
 - ❖ Gestión de inventarios
 - ❖ Devoluciones y deterioros
 - ❖ Confirmación de pagos

Gestión ventas

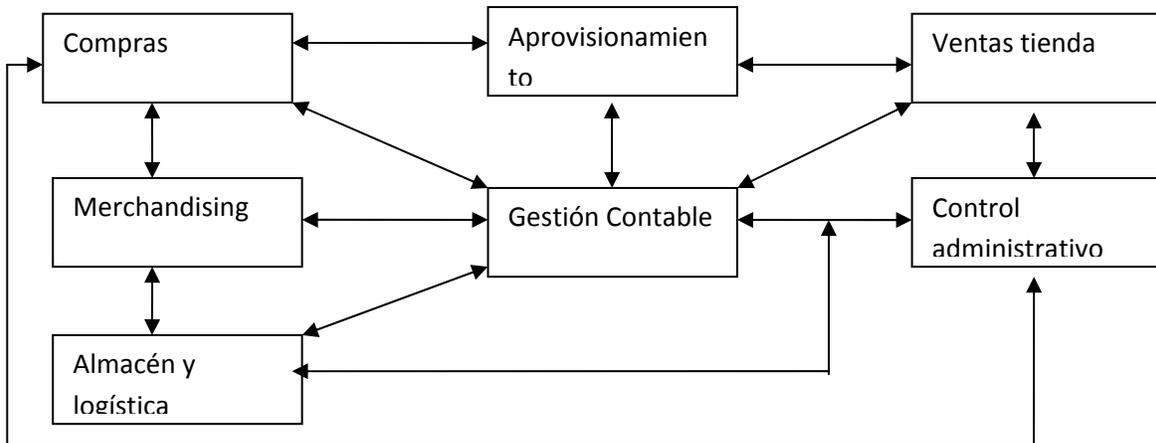
- Ventas en tienda
 - ❖ Gestión de precios, ofertas y promociones
 - ❖ Gestión cajas (backoffice)
 - ❖ Servicio al cliente
 - ❖ Control ingresos
 - ❖ Cierre diario y mensual.

8. ESTRUCTURA POR PROCESOS Y FLUJO DE PROCESOS ALDEASA CARTAGENA LTDA.

El flujo de procesos de Aldeasa Ltda. muestra todos los sistemas que están en la empresa, y el flujo de procesos y la manera como estos se interrelacionan. La totalidad del sistema que se muestra es comandado por un flujo de procesos lo que permite la medición de actividades y tener claro la forma como están se están desarrollando, así productividad de quienes están participando en el proceso, y a partir de esto identificar en que parte del sistema se están presentando fallas o también llamados cuellos de botella que no están permitiendo que haya la suficiente movilidad en la respuesta a los procedimientos.

De esta manera fluyen los procesos en Aldeasa Cartagena Ltda., veamos:

Figura 2. Flujo e interacción de procesos Aldeasa Cartagena Ltda.



Fuente: Autores del proyecto.

Encontramos que el departamento de compras está relacionado con el departamento de aprovisionamiento que es quien le provee de todos los artículos necesarios para la tienda, así mismo gestión contable que es donde se tramitan todos los pedidos de acuerdo a las necesidades, y también la facturación y el pago a proveedores, por otra parte también se relaciona con el merchandising ya que este es quien vela por la presentación del producto tanto en la tienda como del producto en sí, es donde se impulsan los productos, se vela para que estos estén bien organizados, llamativo para que tenga una mayor rotación.

El aprovisionamiento se relaciona con almacén y logística ya que el producto es llevado al almacén para luego ser distribuido a la tienda y ser entregado a satisfacción al cliente finalmente; además se relaciona con gestión contable que da el aval sobre el presupuesto para realizar y alimenta la base de datos para realizar el pedido y poder abastecerse del artículo.

Almacén y logística se relaciona con gestión contable porque Aldeasa Cartagena trabaja con la plata del proveedor entonces la idea es no tener un gran cúmulo de productos en el almacén sino tener claro la cantidad de

artículos que rotan para hacer el pedido de acuerdo a eso cancelar la mercancía en el tiempo acordado. Además para gestión contable también es necesario tener claro la mercancía que entra y sale del almacén para efectos de presupuesto empresarial. También se relaciona con la gestión administrativa quien vela porque el producto que se esté brindando al cliente viajero sea de una excelente calidad y sean los mejores y que cumplan con sus expectativa; y con ventas porque en la medida que va saliendo el producto el almacén va abasteciendo a la tienda de este.

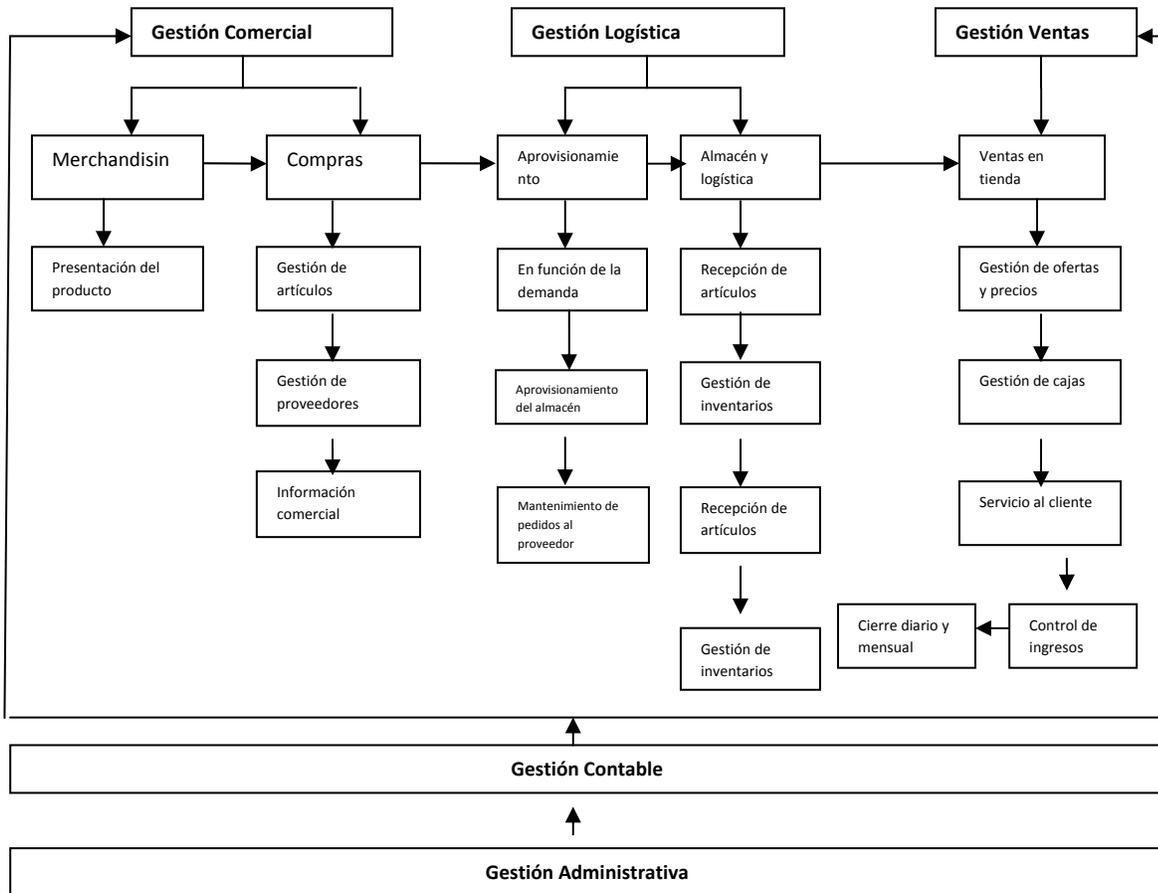
Ventas se relaciona gestión contable porque al realizarse la venta de los productos esto genera unos ingresos los cuales deben ser contabilizados y supervisados para luego cumplir con los compromisos contraídos al adquirir el producto, así como los compromisos adquiridos por la empresa con el estado para poder realizar la venta y distribución de estos productos. A su vez también se relaciona con control administrativo que cuida para que todas las obligaciones contraídas sean cumplidas a tiempo así como también cuida porque haya un buen ambiente laboral y las vendedoras estén satisfechas con su labor y sitio de trabajo y se atiende al cliente con la mayor actitud de servicio posible.

La gestión contable se relaciona con la gestión administrativa porque es esta la que nos da los parámetros para un presupuesto de gastos, para realizar todas las operaciones y actividades necesarias para que se desarrollen todos los procesos adecuadamente y en el menor tiempo posible.

El control administrativo finalmente guarda relación con todas las áreas de la empresa velando porque haya un buen funcionamiento de esto lo cual se logra cuando hay una buena organización en el desarrollo de los procesos y hay claridad en el orden en que estos deben desarrollarse.

Con el fin de integrar los procesos de gestión primarios y de apoyo de Aldeasa Cartagena Ltda., y para desarrollar los procesos con una mayor claridad y orden, que permita agregar valor estratégico a la empresa se desarrolla este flujo de procesos.

Figura 3. Estructura por procesos de Aldeasa Cartagena



Fuente: autores del proyecto.

Esta estructura muestra de una forma práctica como intervienen cada uno de los procesos en la empresa Aldeasa, cada empleado puede estar encontrando que dentro de sus funciones contribuye a diferentes procesos de la empresa.

De acuerdo a si el proceso es de apoyo o misional se podrá establecer en términos de eficacia y eficiencia cual es la contribución a los objetivos de la empresa.

9. CONCLUSIONES

Se encontró que todos los procesos son realmente importantes debido a que aportan al desarrollo de la cadena de valor.

Existen 5 macroprocesos Gestión comercial, Gestión logística, Gestión de ventas, Gestión administrativa y Gestión contable. De los cuales se encontraron 7 procesos: Compras, Merchandising, Aprovisionamiento, Logística de almacén, Ventas en tienda, Control administrativo y Proceso contable. Determinando 22 subprocesos y un total de 101 actividades.

Se encontraron tres procesos principales y primarios con respecto a la razón de ser de Aldeasa; logística, ventas y compras, que interactúan simultáneamente y dependen entre sí, la gestión de proveedores y artículos se realiza desde el proceso de compras que permitirá una logística exitosa y si esta es oportuna permitirá que las ventas se efectúen, y la información y datos obtenidos por cada cierre ayudara a realizar proyecciones en ventas y se elija a los proveedores y artículos requeridos

La gestión contable aunque es un proceso de apoyo atraviesa cada uno de los procesos primarios como logística, ventas y compras en cuanto a pedidos, facturaciones, inventarios, control de ingresos y cierre diario y mensual.

La gestión administrativa es un proceso de apoyo transversaliza los procesos primarios debido a que su objetivo principal es el de administrar los recursos humanos y físicos de una empresa de tal forma que permita la operatividad y eficiencia de todos procesos que se desarrollan en la organización.

Ventas se relaciona gestión contable porque al realizarse la venta de los productos esto genera unos ingresos los cuales deben ser contabilizados y supervisados para luego cumplir con los compromisos contraídos al adquirir el producto.

El control administrativo finalmente guarda relación con todas las áreas de la empresa velando porque haya un buen funcionamiento de cada una de ellas,

lo cual se logra cuando haya una buena organización en el desarrollo de los procesos y claridad en el orden en que estos deben desarrollarse.

La construcción de los macroprocesos, procesos, subprocesos y actividades de Aldeasa Cartagena Ltda. le permite a esta empresa trabajar de una manera más organizada siguiendo el orden de los procesos lo que permitiría una mayor agilidad en el desarrollo de las actividades diarias de cada persona.

La estructura por procesos diseñada permite a Aldeasa Cartagena tener un elemento diferenciador es su estrategia competitiva frente al mercado que maneja agregándole valor a esta.

Aldeasa aunque no cuenta con un área de recursos humanos esto no es un impedimento para que los trabajadores mejoren su desempeño y cumplan sus objetivos, la estructura por proceso ayuda a que el trabajador se vuelva polivalente, activo, de iniciativa porque sabe en qué momento se encuentra la empresa, hacia donde va y cuál es su responsabilidad en el manejo cada uno de los procesos y en qué medida está involucrado en cada uno de ellos.

El éxito de la empresa depende no solo de cómo realiza cada departamento sus tareas, sino también de cómo se coordinan las actividades entre los distintos departamentos. Haciendo énfasis en facilitar la labor de gestión de los procesos básicos de la empresa, la mayoría de los cuales suponen tareas compartidas y de cooperación.

10.RECOMENDACIONES

Se recomienda que la gerencia socialice estos procesos y actividades ayudará en cuanto a la asignación de tareas habría un poco mas de claridad al momento de tomar la decisión de la persona que debe realizar la labor, de acuerdo al cargo y al área en que este ubicado, así mismo se le asignaría la tarea teniendo en cuenta la estructura por procesos que tiene ahora la organización y se daría una estandarización cada uno de los procedimientos.

Existen algunos procesos que no se incluyeron en este trabajo que Aldeasa debe crear y diseñar como lo es el proceso de Formación y Desarrollo, debido a la política que tiene la empresa de realizar planes de carrera con los trabajadores.

Dentro de las acciones que Aldeasa debe realizar para que la estructura de procesos ayude a mejorar el desempeño del talento humano, no solo se necesita que la empresa los socialice sino, que también se construyan unos

indicadores de seguimiento a los empleados en términos de productividad, eficiencia y eficacia que puedan reflejarse los efectos que tiene el desarrollo de la estructura por procesos en la empresa.

La empresa debe crear un sistema on-line que le permita al empleado ubicarse en el desarrollo de los procedimientos que debe realizar cuando esté realizando determinada actividad en la cual necesite apoyo , de igual forma el empleado podrá alimentar los procesos en el caso que aparezcan otras actividades no contempladas.

BIBLIOGRAFIA

Como ha influido la noción de cultura organizacional en las teorías organizacionales contemporáneas? (5) En: Revista electrónica de psicología PSICOESPACIOS, Edición No 2 de 2007

CORNEJO ALVAREZ ALFONSO; COMPLEJIDAD Y CAOS: GUÍA PARA LA ADMINISTRACIÓN DEL SIGLO XXI, 2004

Nagles García, Nogal. Gestión por procesos ¡Estrategia de servicio al cliente!, En:Revista electronica de la facultad de estudios a distancia FED.

Porter, Michael E. Ventaja Competitiva: Creación y sostenimiento de un desempeño superior. Ed.Continental. México, 2001

URL: http://www.pymesfuturo.com/Estructura_proyectos.htm

<http://www.ibiscom.net> - IBISCOM

http://www.inlac.org.co/web/images/stories/ISO9000/orientacion_gestion_calidad.pdf Orientación sobre el concepto y uso del “Enfoque basado en procesos” para los sistemas de gestión. Documento: ISO/TC 176/SC 2/N 544R2. Diciembre 2003.

ANEXOS

ANEXO A Fotografía 1. Artesanías ofrecidas por Aldeasa.



Fuente: archivos Aldeasa Cartagena Ltda.

ANEXO B Fotografía 2. Accesorios Aldeasa



Fuente: archivos Aldeasa Cartagena Ltda.

ANEXO C Fotografía 3. Bebidas ofrecidas por Aldeasa.



Fuente: archivos Aldeasa Cartagena Ltda.

ANEXO D

ENCUESTA

Tema: Estructura Por Procesos

Dirigida a: Trabajadores de Aldeasa Cartagena

Sr.(a) se le solicita conteste con sinceridad las preguntas, este instrumento permitirá recoger información de la empresa para caracterizar su situación interna. La información que se toma inicialmente es de tipo cualitativo la cual se profundizará posteriormente con algunos empleados.

Marque con una X la o las afirmaciones que usted considera se ajustan a la realidad actual de la empresa.

ESTRUCTURA ORGANIZACIONAL

1 pensamiento estratégico

- a) Conoce el aporte que usted realiza al cumplimiento de la visión y misión de la empresa.
- b) sabe que aporta a la visión y misión de la empresa pero no sabe en que medida.
- c) Las funciones que realiza no guardan relación con la visión y misión de la empresa.

2 funciones:

- a) Hay una definición clara de las funciones de cada miembro de la empresa
- b) Existe en el documento las funciones de cada uno de los empleados pero no se utiliza.
- c) No existen funciones de los miembros de la empresa.

3 Toma de decisiones:

- a) Cuando se le presenta un inconveniente en su labor toma decisiones acertadas y rápidas.
- b) Cuando se le presenta un inconveniente en su labor recurre a la gerencia para resolver el problema.
- c) Cuando se le presenta un inconveniente en su labor no sabe qué hacer.

4 Áreas:

- a) Las áreas que existen en la empresa son suficientes para hacerla competitiva.
- b) Hacen falta áreas en la empresa para hacerla mas competitiva.

5 Procesos:

- a) Existen actividades que se realizan que le resultan agotadoras.
- b) Las actividades que se realizan son suficientes para una buena labor