

**Propuesta de diseño para manuales de procesos en el área de operaciones de la empresa
OFICOMCO SAS.**

Diego Alexander Rodríguez Arias

Universitaria Agustiniana
Facultad de ciencias económicas y administrativas
Programa de Administración de Empresas
Bogotá D.C
2018

**Propuesta de diseño para manuales de procesos en el área de operaciones de la empresa
OFICOMCO SAS.**

Diego Alexander Rodríguez Arias

Tutor

Daniel Alberto Gutiérrez Dueñas

Pasantía profesional para optar al título de Administrador de Empresas

Universitaria Agustiniiana
Facultad de ciencias económicas y administrativas
Programa de Administración de Empresas

Bogotá D.C
2018

Nota de aceptación

Dedicatoria

A Dios por estar a mi lado en todo momento y ser mi guía en los momentos de incertidumbre, a mi madre Andrea por su amor infinito y apoyo constante, a mi padre Orlando por sus sabios consejos, a mi tutor Daniel Alberto Gutiérrez por su ayuda y apoyo en el desarrollo de este proyecto.

Agradecimientos

En primer lugar, quiero agradecer a mis padres, los cuales son los pilares principales de mi vida, aquellos que día tras día me aconsejan, me apoyan, me ayudan y me brindan ese amor sincero y desinteresado para poder continuar adelante con mis objetivos y mis sueños. También agradecer a mis compañeros de carrera con los cuales, en cada clase, cada actividad, vamos afianzando los conocimientos adquiridos para poder ponerlos en práctica y utilizarlos a su máximo potencial. Un agradecimiento especial a cada uno de mis maestros y tutores con los cuales, gracias a su compromiso y dedicación he aprendido cómo ser mejor profesional y mejor persona.

Un reconocimiento especial a mi tutor de práctica Daniel Alberto Gutiérrez Dueñas, el cual ha estado conmigo a lo largo de este proceso y me ha encaminado para llevar a cabo el mejor trabajo posible y demostrar que el camino recorrido en esta universidad ha valido cada minuto, cada segundo, en busca de alcanzar un mejor futuro para mí y para mis seres queridos.

Para finalizar, un reconocimiento especial a mis compañeros de trabajo con los cuales comparto a diario y que presenciaron el inicio y conclusión de este proyecto y que gracias a sus aportes, comentarios y recomendaciones ayudaron a enriquecer esta experiencia.

Resumen

Este proyecto se propone con el objetivo de contribuir al desarrollo del área de operaciones de OFICOMCO SAS, una empresa de E-commerce colombiana con más de cinco años en el mercado.

A partir de un diagnóstico preliminar y el estudio de las actividades cotidianas, se evidencia un sin número de inconvenientes en el área de operaciones, entre los que se encuentran, la falta de capacitación, la pérdida de información, los errores repetitivos, los sobrecostos de transporte e inventario, por tal motivo, se decide diseñar los manuales de procesos de esta área que permitan aportarle a los colaboradores y soluciones en su totalidad los inconvenientes que allí se presentan.

Al realizar las matrices de diagnóstico empresarial se analiza el estado actual de la compañía para detectar cuáles son sus falencias, oportunidades de mejora y aquellos puntos críticos en donde se deben concentrar los esfuerzos y el trabajo primordial.

Una vez identificados los puntos más importantes, se diseñan diagramas de flujo, cuadros informativos y descripciones detalladas con el objetivo de evidenciar y analizar cada uno de los procesos que integran el área de operaciones para establecer los puntos a mejorar y las oportunidades de crecimiento. Todo lo anterior con el fin de entregar una guía clara, un manual de procesos detallado no solo para los colaboradores actuales sino también para las nuevas personas que formarán parte del área de operaciones de OFICOMCO SAS.

Al concluir este proceso de investigación se cumplen con los objetivos establecidos, brindándole a la empresa OFICOMCO SAS un diagnóstico detallado y un manual claramente documentado de los procesos que integran el área de operaciones con el cual se identifican puntos débiles en la operación que deben ser tratados con el fin de mejorar sus procesos y por ende su eficiencia. La propuesta se presentó a la gerente de operaciones para su respectivo análisis, difusión e implementación de acuerdo con las necesidades de la compañía.

Palabras clave: E-commerce, sistema administrativo, matriz, procesos, mejora continua.

Abstract

This project begins with the objective of contributing to the development of the operations area of OFICOMCO SAS, a Colombian E-commerce company with more than four years in the market.

By means of a preliminary diagnosis and the study of the daily activities, a clear opportunity of continuous improvement for the previously mentioned area was evidenced, for such reason, it is decided to design the manuals of complete processes that can contribute not only to the collaborators of this area but also to the whole organization in general.

By means of the business diagnostic matrices, the current state of the company is analyze in order to detect its shortcomings, opportunities for improvement and those critical points where efforts and primordial work must be concentrated.

Once the most important points were identified, flow charts, informative tables and detailed descriptions were designed with the objective of evidencing and analyze each one of the processes that make up the operations area in order to establish the points for improvement and growth opportunities. All the above in order to provide a clear guide, a detailed manual of processes not only for current employees but also for people who will be part of the area of operations of OFICOMCO SAS.

At the end of this research process, the established objectives were met, providing OFICOMCO SAS with a detailed and documented diagnosis of its operations area, which identified weak points in the operation that must be addressed to improve its processes and, therefore, its efficiency. The proposal was presented to the operations manager for their respective analysis, dissemination and implementation according to the needs of the company.

Contenido

1.	Introducción	18
2.	Descripción de la empresa.....	19
2.1	Misión.....	19
2.2	Visión.....	19
2.3	Competencias Corporativas.....	20
3.	Problemática.....	22
4.	Objetivo General	23
5.	Objetivos específicos.....	23
6.	Justificación.....	24
7.	Marco de referencia.....	25
7.1	Antecedentes.....	25
8.	Marco conceptual	28
9.	Marco teórico.	31
9.1	Diagnostico estratégico.....	31
9.2.1	¿Qué es la matriz DOFA?.....	32
9.2.2	¿Qué es la matriz EFI?.....	33
9.2.3	¿Qué es la matriz EFE?	34
9.3	Sistema administrativo	35
9.3.1	Características de los sistemas administrativos	35
10.	Diagnóstico del área de operaciones	37
10.1	La matriz EFE.....	38
10.2	La matriz EFI.....	41
10.3	Diagnostico interno PCI	45
10.4	Diagnostico PCI.....	46
10.5	Matriz DOFA.....	49
11.	Hoja de trabajo DOFA operaciones	50
11.1	Matriz de trabajo DOFA Operaciones.....	51
11.1.1	Estrategia # 1	52
11.1.2	Estrategia #2.....	53
11.1.3	Estrategia #3	53
11.1.4	Estrategia #4.....	54

12. Sistema documentado del área de operaciones de la empresa OFICOMCO SAS	56
12.1 Descripción interna de los proceso	58
12.2 Introducción del manual de procesos	59
12.3 Alcance	59
12.4 Terminología utilizada en operaciones.....	60
12.4.1 Objetivo de operaciones.	60
12.4.2 Alcance de operaciones.....	60
12.4.3 Consideraciones de operaciones.....	60
12.4.4 Descripción proceso de operaciones en OFICOMCO SAS	61
12.5 Terminología proceso de alistamiento.....	62
12.5.1 Objetivo de alistamiento.....	62
12.5.2 Alcance de alistamiento.	62
12.5.3 Consideraciones de alistamiento.	62
12.5.4 Descripción proceso de Alistamiento en OFICOMCO SAS	64
12.6 Terminología proceso de compras.....	66
12.6.1 Objetivo de Compras.....	66
12.6.2 Alcance de compras.	66
12.6.3 Consideraciones de compras.	66
12.6.4 Descripción proceso de compras en OFICOMCO SAS.....	67
12.7 Terminología proceso de despachos.....	69
12.7.1 Objetivo de despachos.....	69
12.7.2 Alcance de despachos.....	69
12.7.3 Consideraciones de despachos	69
12.7.4 Descripción proceso de despachos en OFICOMCO SAS.....	70
12.8 Terminología proceso de facturación	72
12.8.1 Objetivo de facturación	72
12.8.2 Alcance de facturación.....	72
12.8.3 Consideraciones de facturación.....	72
12.8.4 Descripción proceso de facturación en OFICOMCO SAS	74
12.9 Terminología proceso de recibo	76
12.9.1 Objetivo de recibo	76
12.9.2 Alcance de recibo	76
12.9.3 Consideraciones de recibo.....	76

12.9.4 Descripción proceso de recibo en OFICOMCO SAS	78
13. Control de cambios.....	80
14. Resultados	81
15. Recomendaciones.....	82
16. ANEXOS.....	83
17. Referencias	88

Lista de tablas

Tabla 1. Matriz EFE	41
Tabla 2. Matriz EFI	44
Tabla 3. Diagnostico PCI	46
Tabla 4. Hoja de trabajo DOFA (FD).....	47
Tabla 5. Hoja de trabajo DOFA (0A).....	48
Tabla 6. Matriz DOFA	49
Tabla 7. Hoja de trabajo DOFA operaciones.....	50
Tabla 8. Matriz DOFA operaciones.....	51
Tabla 9 Estrategia # 1.....	52
Tabla 10 Estrategia # 2.....	53
Tabla 11 Estrategia # 3.....	53
Tabla 12 Estrategia # 4.....	54
Tabla 13 Terminología OFICOMCO SAS.....	60
Tabla 14 Terminología alistamiento.....	62
Tabla 15 Descripción.....	65
Tabla 16 Terminología compras.....	66
Tabla 17 Descripción.....	68
Tabla 18 Terminología despachos.....	69
Tabla 19 Descripción.....	73
Tabla 20 Terminología facturación.....	74
Tabla 21 Descripción.....	77
Tabla 22 Terminología recibo.....	78
Tabla 23 Descripción.....	81
Tabla 24. Control de cambios.....	82

Tabla 25. Control de cambios 2.....	82
Tabla 26 Anexo #1 paso a paso alistamiento	85
Tabla 27 Anexo #2 paso a paso compras	86
Tabla 28 Anexo #3 pasó a paso despachos	87
Tabla 29 Anexo #4 paso a paso facturación.....	88
Tabla 30 Anexo #5 paso a paso recibo.....	89

Lista de figuras

Figura 1.flujograma. Piqueras. 2013.....	30
Figura 2. Proceso operaciones. Fuente propia.....	61
Figura 3. Proceso alistamiento. Fuente propia.....	63
Figura 4. Proceso compras. Fuente propia.....	67
Figura 5. Proceso despachos. Fuente propia.....	71
Figura 6. Proceso facturación. Fuente propia.....	75
Figura 7. Proceso recibo. Fuente propia.....	79

1. Introducción

La creación de manuales de procedimientos se ha ido incrementando cada vez más en las organizaciones, debido a los beneficios que se logran con su implementación, estos beneficios van desde la facilitar de la inducción para el nuevo personal, hasta la obtención de información que permite tomar decisiones y crear nuevos métodos de trabajo que aumentan la eficiencia de las operaciones y del personal de la empresa.

Al realizar un diagnóstico inicial de la empresa OFICOMCO SAS y al utilizar matrices de direccionamiento estratégico con su respectivo análisis, se definen los manuales de proceso en el área de operaciones, documento que describe mediante una secuencia lógica de forma sistemática y detallada las distintas actividades que realizan en esta área, que a su vez esto ayude no solo a corregir lo que está mal ahora, sino también que permitan desarrollar y evolucionar los procesos en pro de la compañía OFICOMCO SAS.

Este manual servirá para detallar de manera clara, concisa y organizada la información pertinente para esta área, al realizar diagramas de flujos y un concreto sistema documentado se evidencia tanto los elementos físicos como informáticos necesarios para una gestión efectiva y así plasmar de forma adecuada estos procesos para que estén disponibles en cualquier momento y para cualquier colaborador de la empresa cuando sean requeridos.

Para que el presente manual cumpla con su objetivo, se requiere que sea observado, entendido y difundido a todo el personal para su fácil operación y siendo esto una ayuda que impacte en su actividad diaria.

2. Descripción de la empresa

OFICOMCO SAS es una empresa ubicada en la carrera 55 # 70 B – 31 barrio San Fernando de la ciudad de Bogotá que ofrece soluciones integrales de tecnología, aseo y cafetería a las pequeñas, medianas y grandes empresas. Como especialistas en soluciones tecnológicas, diseñan, implementan y gestionan las mejores alternativas y servicios personalizados para sus clientes.

OFICOMCO SAS inicia como una plataforma de compras corporativas construida para atender al mercado colombiano. En sus primeros 60 meses de operación, OFICOMCO SAS ha vendido productos de tecnología y oficina a más de 2.000 clientes comerciales en el país, entre los de mayor envergadura se encuentran Coca Cola, AIG, Mercado Libre, Colpatria, entre otros. A continuación, un pequeño recuento de los momentos más representativos por cada año de operación:

En 2016, inicia operación en otras grandes ciudades de Colombia: Medellín, Cali y Barranquilla, en 2017, se inicia de manera formal la expansión en México y se amplifica presencia comercial en Colombia: Bucaramanga, en 2018, inicia expansión comercial en otras Ciudades de México: Monterrey, Guadalajara y Querétaro, y realiza el lanzamiento de plataformas e-commerce en Brasil y Argentina.

La empresa OFICOMCO SAS ha planteado como lineamientos estratégicos y con el propósito de darle un direccionamiento correcto en el mercado una misión, visión y competencias corporativas que se demuestran a continuación.

2.1 Misión

Entregar a nuestros clientes las mejores soluciones que necesitan hoy para ser los líderes del mañana.

2.2 Visión

Ser la empresa líder de soluciones corporativas en Latinoamérica.

2.3 Competencias Corporativas

- **Comunicación Efectiva:** Habilidad para intercambiar ideas con otros a través de la escucha efectiva, expresión clara e intención adecuada en los mensajes que envía.
- **Enfoque a resultados-logro de objetivos:** Capacidad para orientar los esfuerzos y actividades cotidianas a garantizar el cumplimiento de los objetivos clave asignados, de acuerdo con el tiempo y requisitos esperados.
- **Trabajo en Equipo: Colaborar por Resultados:** Capacidad para establecer, conservar y desarrollar relaciones interpersonales enfocadas en el logro de objetivos organizacionales, a través de la colaboración.
- **Orientación al servicio:** Es la capacidad de interactuar con los clientes (internos y externos) de una forma que promueva experiencias positivas y de largo plazo, atendiendo, entendiendo y resolviendo sus inquietudes o problemas en el marco de las políticas organizacionales. Contempla la identificación de factores claves que sirvan de apoyo para proveer a los clientes productos y servicios que excedan sus expectativas.

Algunas cifras aportadas por Blacksip con la colaboración del Observatorio de Compra Online – Colombia (CCCE) (2016) nos permiten evidenciar el desarrollo de esta modalidad de negocio y su gran potencial. Por ejemplo, el valor de las transacciones realizadas durante 2016 fue cercana a US\$26.700 millones, se presentó un crecimiento del 64% en el comercio electrónico del año 2015 al 2016, en Colombia hay 28,5 millones de internautas de los cuales el 76% realizó alguna compra online. Como podemos observar, los valores indican aumentos en la forma en la que las personas están adquiriendo productos, el porcentaje de retail digital con respecto a la totalidad se encuentra entre el 1% y el 3%, por lo cual, se evidencia un mercado joven, pero con gran potencial de expansión.

Tomando estos grandes beneficios como una oportunidad de negocio, nace OFICOMCO SAS en Bogotá de la mano de Ricardo Parra y Peter Ostroske, una empresa cuyo objetivo es proveer a otras suministros e insumos para sus operaciones cotidianas en las categorías de papelería, aseo, cafetería y tecnología (hardware y software), pero con una particularidad, vender estas opciones y soluciones a través de la web. La compañía en la actualidad cuenta con cinco años en el

mercado colombiano, tiene oficinas en las principales ciudades del país, se expande a otros países como México y se están desarrollando los planes de crecimiento a otros países latinoamericanos.

3. Problemática

Dada la globalización, la necesidad de integración económica y los continuos cambios que afronta la sociedad en su día a día, es imprescindible estar preparado para afrontar las nuevas tendencias que el mercado exige, y es allí es donde las empresas han iniciado una nueva disposición enfocada en el comercio electrónico.

En el año 2013 nace OFICOMCO SAS con una propuesta relacionada con los precios bajos que le permitiera llegar a la mayor cantidad de clientes posibles y lograr grandes utilidades; sin embargo al iniciar formalmente operación en la ciudad de Bogotá, desde este momento de demostró la falta de planeación, el exceso de inventario, el vencimiento de productos perecederos, el alto costo de distribución, la poca capacitación y alta rotación del personal, entre otros errores constantes que demuestran las debilidades y falencias que se fueron incrementando con el pasar de los días.

Actualmente la compañía cuenta con cinco años en el mercado y atiende cerca de 3000 clientes corporativos, los cuales dan a conocer la inconformidad en el incumplimientos de las entrega de sus pedidos, esto se debe a las fallas que el área de operaciones presenta y afecta de manera directa a toda la organización, creando un cuello de botella que influye directamente la satisfacción del cliente y el margen de la compañía, ya que se generan retrasos, sobrecostos, mayores esfuerzos, re procesos y molestias con el cliente interno. Por tal razón, se propone para este trabajo de pasantía atender la siguiente pregunta de investigación:

¿Cuáles iniciativas permiten atender los problemas relacionados con los procesos del área de operaciones?

4. Objetivo General

Definir los manuales de proceso en el área de operaciones de la empresa OFICOMCO SAS.

5. Objetivos específicos

- Diagnosticar los procesos desarrollados en el área de operaciones, de la empresa OFICOMCO SAS.
- Analizar las problemáticas identificadas en el área de operaciones de la empresa OFICOMCO SAS.
- Proponer los manuales de operación para los diferentes procesos del área de operaciones de la empresa OFICOMCO SAS.

6. Justificación

A través de un manual de procedimientos el área de operaciones tiene la opción de mejorar los controles a sus colaboradores y a su vez apoyar en la toma correcta de decisiones, eliminando los cuellos de botella que allí se presenten, por medio de un seguimiento del paso a paso en la distribución, el almacenamiento, los inventarios entre otros y así lograr controlar la calidad de los servicios que OFICOMCO SAS presta, enfocados en cumplir el objetivo principal que la organización plantea, él logra satisfacer las necesidades de sus clientes en el menor tiempo posible.

El presente proyecto se enfoca en establecer procesos que conduzcan a la mejora del área de operaciones de la organización teniendo en cuenta la falta de dirección, planeación y control que allí se presenta, por ello se debe desarrollar controles preventivos, controlar, evaluar y medir los resultados que resulten.

El manual de procedimientos permite establecer los lineamientos para el correcto desempeño de los colaboradores del área de operaciones, pese a que puedan poseer alguna experiencia en el tema que se encuentran desarrollando, es necesario contar con un manual que sea utilizado como una herramienta que permita transferir el conocimiento y mejorar sus funciones.

Al realizar una investigación explicativa se demuestra la importancia de aprovechar procesos y normas que se puedan aplicar a cualquier actividad que la empresa desarrolle. Por lo anterior se documenta de manera adecuada cada uno de los procesos que se realizan en el área de operaciones.

OFICOMCO SAS se beneficia de gran manera con este manual ya que su información queda documentada para ser consultada en cualquier momento por cualquier colaborador de la compañía y así poder evidenciar en qué punto se presenta fallas y lograr solucionarlas de manera oportuna.

7. Marco de referencia

7.1 Antecedentes

Para la elaboración de este trabajo se toma como base algunas investigaciones con similitudes en su contenido. El objetivo es tener ideas más sólidas sobre cómo consagrar el proyecto para generar una propuesta de valor a la empresa OFICOMCO SAS. Estos programas son tomados de plataformas universitarias, artículos académicos y libros con el fin de enriquecer la base de referencia investigativa.

1. “Diseño de manual de funciones y manual de procesos y procedimientos para la empresa Segmentta”. Esta investigación fue realizada por Sindy Yohana Estrada, estudiante de la facultad de ciencias económicas y administrativas de la Universitaria Agustiniana. Estrada (2017) argumenta cómo tomó como punto de partida la falta de herramientas administrativas dentro de la empresa Segmentta, identificaron que se dificultaban los controles a la gestión realizada por sus empleados en diferentes áreas y por eso se elaboró un manual de funciones, procesos y procedimientos esperando que la gerencia los implementara. Para su desarrollo, se llevaron a cabo entrevistas y reuniones con la gerencia y los encargados de las diferentes áreas de estudio. Para finalizar, se recomienda que la empresa Segmentta debe implementar herramientas estratégicas para facilitar el cumplimiento de sus objetivos, dar apoyo a sus empleados y así medir el cumplimiento de sus responsabilidades en pro de operaciones más efectivas.

2. “El concepto de logística como negocio es simple: los suministradores deben tener productos que ofrecer a los clientes. Esta necesidad debe ser satisfecha en el tiempo, a un coste aceptable y sin daños. Si fuera posible crear esos productos rápidamente en el lugar donde están los clientes justo cuando los necesitan, satisfaciendo los imperativos del coste, la vida sería relativamente simple. Para la mayoría de las organizaciones tal simplicidad no es más que un sueño. En general, operan en un mercado donde el suministro y la demanda van por separado, tanto en términos de geografía física como de tiempo.” (González, 2016), el Autor en esta revista explica el cómo en la prestación de un servicio se puede generar un gran valor agregado a un

cliente, dando como prioridad y un gran punto a favor el transporte siendo el elemento indispensable de la planificación y administración de cada organización, al lograr reducir al máximo este costo determina el éxito o fracaso de la misma.

3. La falta de coordinación entre dos actividades de una organización ha supuesto un problema cada vez más grave para la misma, de la necesidad de resolver este conflicto surgen los nuevos conceptos aplicados a la logística, que viene a ser considerada como el nexo necesario entre la demanda del mercado y las actividades de producción de la empresa, cada vez con más fuerza el cliente se ve influido tanto por la imagen del producto como por el precio, considerándose que la disponibilidad y el plazo de entrega son asimismo componentes estratégicos del servicio al cliente (Cos, 2006) dando a entender lo importante que se puede convertir la comunicación efectiva dentro de la organización y así mismo la comunicación que se tiene con el cliente.

4. “La información es un elemento fundamental para el desarrollo, con el pasar de los años, la gestión de la información ocupa, cada vez más, un espacio mayor en la economía de los países a escala mundial” (Quiroga, 2002) según el autor explica la importancia del documentar y estandarizar todo lo referente a la organización ya esto provee a los colaboradores de herramientas que permiten la solución de problemas de manera eficiente en el menor tiempo posible.

5. “Propuesta para el mejoramiento continuo de los procesos en la empresa Gate Marketing Group S.A.S a través del ciclo planear, hacer, verificar, actuar (PHVA)”. Esta investigación fue llevada a cabo por Zudy Aguanche, estudiante de la facultad de ciencias económicas y administrativas de la Universitaria Agustiniiana. Aguanche (2017) expone que su proyecto presenta un plan de mejora para la empresa Gate Marketing Group S.A.S, a través de un programa para la implementación del ciclo PHVA a través de la NTC-ISO 9001:2015 con el cual se establecen herramientas que favorecen la mejora de la calidad en los procesos y en el servicio teniendo en cuenta la identificación de los problemas existentes dentro de la empresa con la finalidad de implementar y mejorar el servicio prestado, es por ello, que se diseña un plan de mejoramiento continuo para mejorar y optimizar los procesos, de tal forma se logren las metas de la empresa y mejorar la calidad del servicio.

6. “Diseño y propuesta de la planeación estratégica para la empresa equipo consultor

empresarial S.A.S”. Esta investigación fue desarrollada por Yenny Carolina Camargo, estudiante de la facultad de ciencias económicas y administrativas de la Universitaria Agustiniiana. Camargo (2017) expone su proyecto como uno enfocado a la planeación estratégica, ya que muchas de las empresas que desean iniciar operaciones no prestan la atención adecuada a todos los detalles que involucran. La planeación estratégica es fundamental para la implementación y crecimiento de cualquier organización, así pues, se puede utilizar de manera periodica para replantear los objetivos y metas, evaluarlas y construir nuevas cada cierto periodo de tiempo.

7. “Los sistemas de control interno en las Mipymes y su impacto en la efectividad empresarial”. Esta investigación fue realizada por Luz Idalia Castañeda, investigadora de la facultad de ciencias económicas y administrativas del Instituto Tecnológico Metropolitano. Castañeda (2014) concluye que el control interno, implementado y monitoreado de manera adecuada contribuye al desarrollo adecuado de los procedimientos y operaciones de las empresas ya que les genera valor a los procesos y asegura su adecuado desarrollo organizacional. Caso contrario, con un sistema inefectivo, se pueden presentar desviaciones y/o errores en las operaciones y en el manejo de la información lo que conduciría a la toma de decisiones incorrectas y a la perdida financiera que podría afectar la continuidad de la empresa.

8. “Elaboración de manual de procesos para la optimización de los diferentes recursos que emplean en la empresa di Lorenzo”. Este proyecto fue elaborado por Christian Paul Ullaguari, estudiante de administración de empresas de la Universidad Técnica de Machala en Ecuador. Ullaguari (2017) argumenta que el principal propósito fue elaborar un manual de procesos para la optimización de los recursos de las diferentes áreas en la empresa Di Lorenzo de la cuidad de Machala a raíz de la problemática en la inexistencia de este que le permitiera a su fundador guiar a sus colaboradores a realizar sus labores de manera eficiente y efectiva. En este proyecto se resaltó la importancia de un manual de procesos para las organizaciones, la optimización de recursos y el factor tiempo lo que se traduce como agilidad, atención al cliente, venta del producto y servicio posventa.

8. Marco conceptual

A continuación se presenta una serie de conceptos relacionados con el proyecto de investigación cuales con una breve descripción se darán a conocer.

- E-commerce: consiste en la distribución, venta, compra, marketing y suministro de información de productos o servicios a través de Internet. (Merino, 2015)
- Logística: Se usa de manera común para referirse al proceso de coordinación y movimiento de recursos - gente, materiales, inventario y equipos- de un lugar a otro su almacenamiento. (shopify.com, 2018)
- Estandarización: Se conoce como estandarización al proceso mediante el cual se realiza una actividad de manera standard o previamente establecida. (Bembibre, 2010)
- Proceso: lo cual significa progreso, avance, marchar, ir adelante, ir hacia un fin determinado. Por ende, proceso está definido como la sucesión de actos o acciones realizadas con cierto orden, que se dirigen a un punto o finalidad. (Venemedia, 2014)
- Flujograma: también denominado diagrama de flujo es una muestra visual de una línea de pasos de acciones que implican un proceso determinado. Es decir, el flujograma consiste en representar de manera grafica, situaciones, hechos, movimientos y relaciones de todo tipo a partir de símbolos. (Ucha, 2011)
- Enfoque al cliente: se determinan, se comprenden y se cumplen de manera regular los requisitos del cliente y los legales y reglamentarios aplicables, se determinan y se consideran los riesgos y oportunidades que pueden afectar a la conformidad de los productos y servicios y a la capacidad de aumentar la satisfacción del cliente.

- Funciones: Gestionar y planificar las actividades de compras, producción, transporte, almacenaje y distribución; Un responsable en logística tiene, en definitiva, la responsabilidad de la satisfacción de la demanda en las mejores condiciones de servicio, coste y calidad. (Blog Logística, 2013)
- Cadena de valor: La cadena de valor es una herramienta propuesta por Michael Porter en su libro “la ventaja competitiva” y es poderosa herramienta de análisis para planificación estratégica. La cadena de valor en esencia es una forma de análisis de la actividad empresarial la cual se descompone una empresa en sus partes constitutivas, buscando identificar fuentes de ventaja competitiva en aquellas actividades generadoras de valor. Esa ventaja competitiva se logra cuando la empresa desarrolla e integra las actividades de su cadena de valor de forma menos costosa o mejor diferenciada que sus rivales. (Arimany, 2010)
- Flujograma: Es la representación gráfica del flujo o secuencia de rutinas simples. Tiene la ventaja de indicar la secuencia del proceso en cuestión, las unidades involucradas y los responsables de su ejecución, es decir, viene a ser la representación simbólica o pictórica de un procedimiento administrativo. Luego, un diagrama de flujo es una representación gráfica que desglosa un proceso en cualquier tipo de actividad a desarrollarse en una empresa, Se pueden utilizar muchos tipos de símbolos para realizar estos diagramas de flujo a continuación se mostraran los usados en el desarrollo del trabajo.



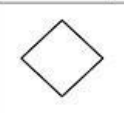
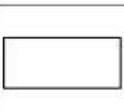
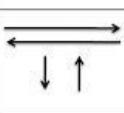
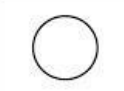
SÍMBOLO	NOMBRE	ACCIÓN
	Terminal	Representa el inicio o el fin del diagrama de flujo.
	Entrada y salida	Representa los datos de entrada y los de salida.
	Decisión	Representa las comparaciones de dos o mas valores, tiene dos salidas de información falso o verdadero
	Proceso	Indica todas las acciones o cálculos que se ejecutaran con los datos de entrada u otros obtenidos.
	Líneas de flujo de información	Indican el sentido de la información obtenida y su uso posterior en algún proceso subsiguiente.
	Conector	Este símbolo permite identificar la continuación de la información si el diagrama es muy extenso.

Figura 1.flujograma. Piqueras, 2013

Ficha de caracterización de procesos: La ficha de caracterización es una herramienta de planificación de la calidad que nos permite establecer los procesos existentes de la empresa con lo que se puede identificar quiénes son los clientes de la empresa y cuáles son las necesidades de estos clientes. Además, nos permite traducir las necesidades del cliente al lenguaje de la empresa, se establecen las características del servicio a prestar de forma precisa y se puede transferir el proceso a todos los miembros de la organización. (Vergara, 2010)

9. Marco teórico.

Al realizar un análisis detallado de los factores que influyen en el desarrollo del proyecto, se encuentra información de apoyo como lo es el diagnóstico y matrices estratégicas que demuestra la importancia de operar procesos de forma correcta con la documentación al día y procesos definidos que son propios y específicos de la organización OFICOMCO SAS, a continuación se presenta algunos aportes de parte de autores expertos en el campo.

9.1 Diagnostico estratégico

Con el diagnóstico estratégico, la empresa es capaz de conocer cuáles son los retos a los que se ha de enfrentar en un futuro próximo y cuáles son sus posibilidades de hacer frente a ellos con éxito.

A través del diagnóstico estratégico, la empresa puede detectar cuáles son sus oportunidades y amenazas (A través del análisis del entorno o análisis externo de la empresa) y cuáles son sus fortalezas y debilidades (A través del análisis de la situación interna de la empresa). De esta manera, la empresa es capaz de determinar a qué se enfrenta y con qué cuenta. Para ello, la empresa deberá seguir un proceso que se estructura en dos fases:

1) Análisis del entorno: detección de los factores clave de éxito o factores estratégicos del entorno.

2) Análisis interno: detección de los recursos y capacidades clave para la empresa.

La siguiente figura muestra de manera gráfica las fases del proceso del diagnóstico estratégico.

La realización del diagnóstico estratégico exige de la utilización de diferentes tipos de técnicas, las cuales se pueden agrupar en dos clases:

1) Técnicas parciales: son las que se aplican sobre uno de los dos análisis que constituyen el diagnóstico estratégico.

a) Técnicas de análisis del entorno: Análisis PEST y Análisis de las fuerzas competitivas.

b) Técnicas de análisis interno: Análisis de las áreas funcionales, Auditoría de Recursos y Capacidades, Análisis VRIO y Análisis de la Cadena de Valor.

2) Técnicas globales: son aquellas que consideran al mismo tiempo los dos análisis (el del entorno y el interno). La técnica más conocida y de más fácil aplicación es la Matriz o Análisis DAFO. También se pueden utilizar otro tipo de técnicas más sofisticadas como las Matrices estratégicas (Climent, 2017)

Para la realización del diagnóstico organizacional se requiere partir desde el origen mismo de la empresa, de su misión, visión, objetivos y propósitos. Con base a ellos se fijan las estrategias necesarias para lograrlos. Cada estrategia ira encaminada hacia la consecución de cada uno de los objetivos y lineamientos de la empresa.

Las estrategias hacen referencia a cómo lograr un objetivo, y estas deberán ser lo más eficiente posible. No se debe olvidar que casi toda organización dispone de unos recursos limitados los que deben ser bien administrados con el fin de maximizar sus utilidades, lo que obliga a diseñar unas estrategias con base en la situación real de la empresa.

9.2.1 ¿Qué es la matriz DOFA?

Partiendo de la matriz DOFA se hace un diagnóstico de la empresa de su parte interna y externa, lo que permite identificar con exactitud las necesidades y las posibilidades que se tienen y que se deben aprovechar. (Gerencie.com, 2017).

Partamos del conocimiento de que el método DOFA es un análisis de vulnerabilidad que se utiliza para determinar el desempeño de la organización ante una situación crítica específica que está afectando la empresa. El método DOFA es una herramienta utilizada como método de diagnóstico empresarial en el ámbito de la planeación estratégica. Pero, se utiliza de manera apropiada en nuestras empresas. Es increíble que una herramienta tan conocida, pocos grupos de trabajo conocen a cabalidad su aplicación. Es usual que se avance hasta la primera parte del proceso DOFA, que corresponde a la lluvia de ideas que culmina en la construcción de la matriz básica de diagnóstico. Sin embargo, el método DOFA es mucho más que esa parte del ejercicio. (CORREA, 2010)

La matriz DOFA o FODA es una técnica de planificación empresarial. En esta técnica se analizan las Debilidades, Oportunidades, Fortalezas y Amenazas, dentro del ámbito empresarial, la matriz DOFA es una herramienta que permite identificar aspectos importantes de las organizaciones y su entorno, gracias a ella, es posible conocer el estado de las empresas e implementar decisiones y estrategias apropiadas de acuerdo con ese conocimiento (Esteban, 2017)

9.2.1.1 Pasos para construir una matriz D.O.F.A.

Los pasos para construir una matriz DOFA son los siguientes:

1. Hacer una lista de las fortalezas internas claves.
2. Hacer una lista de las debilidades internas decisivas.
3. Hacer una lista de las oportunidades externas importantes
4. Hacer una lista de las amenazas externas claves
5. A continuación, compare las fortalezas internas con las oportunidades externas y registre las estrategias FO resultantes en la casilla apropiada.
6. Compare las debilidades internas con las oportunidades externas y registre las estrategias DO resultantes.
7. Compare las fortalezas internas con las amenazas externas y registre las estrategias FA resultantes.
8. Compare las debilidades internas con las amenazas externas y registre las estrategias DA resultantes. (Rodríguez, 2013)

9.2.2 ¿Qué es la matriz EFI?

La matriz es una herramienta que nos permite realizar una auditoría interna de la administración de la organización, permitiendo analizar la efectividad de las estrategias aplicadas y conocer con detalle su impacto; dentro del instrumento nos permite evaluar las fortalezas y debilidades más relevantes en cada área y así formular nuestras estrategias que sean capaces de solventar, optimizar y reforzar los procesos internos.

5 pasos para desarrollar la Matriz EFI EVALUACIÓN DE LOS FACTORES INTERNOS

Paso 1: Realizar una lista de las fortalezas y aspectos a mejorar de la marca.

Paso 2: Asignar los valores (pesos relativos) a cada factor. 0.0 (el menos relevante) a 1.0 (el más relevante)

Paso 3: Asignar las calificaciones.

Paso 4: Define la calificación ponderada.

Paso 5: Determina el valor ponderado. (Shum, 2018)

9.2.3 ¿Qué es la matriz EFE?

La matriz de evaluación de los factores externos (EFE) permite a los estrategas resumir y evaluar información económica, social, cultural, demográfica, ambiental, política, gubernamental, jurídica, tecnológica y competitiva. La elaboración de una Matriz EFE consta de cinco pasos:

1. Hacer una lista de los factores críticos o determinantes para el éxito identificados en el proceso de la auditoría externa.
2. Asignar un peso relativo a cada factor, de 0.0 (no es importante) a 1.0 (muy importante). El peso indica la importancia relativa que tiene ese factor para alcanzar el éxito en la industria de la empresa.
3. Asignar una calificación de 1 a 4 a cada uno de los factores determinantes para el éxito con el objeto de indicar si las estrategias presentes de la empresa están respondiendo con eficacia al factor, donde 4 = una respuesta superior, 3 = una respuesta superior a la media, 2 = una respuesta media y 1 = una respuesta mala. Las calificaciones se basan en la eficacia de las estrategias de la empresa.
4. Multiplicar el peso de cada factor por su calificación para obtener una calificación ponderada.
5. Sumar las calificaciones ponderadas de cada una de las variables para determinar el total ponderado de la organización. (Contreras, 2006)

9.3 Sistema administrativo

Un sistema administrativo es una red o un esquema de procesos cuya finalidad es favorecer el cumplimiento de los objetivos de una organización. El sistema apunta a que los recursos de la organización en cuestión sean administrados de forma eficiente (Porto, 2014) Los sistemas administrativos son considerados las herramientas básicas de cualquier organización. Cuando son bien concebidos, gracias a ellos, las actividades administrativas pueden fluir de manera correcta Henry Fayol fue quien determinó que: " nadie es tan eficiente que puede hacerlo todo, hacerlo bien, sin cansarse y por siempre". De allí que nace la necesidad de dividir las tareas en tareas menores y secuenciales (Principio de la división del trabajo), y la necesidad de asignar a personas diferentes para que realicen dichas tareas (Principio de la Delegación de responsabilidades).

9.3.1 Características de los sistemas administrativos

Cada unidad operativa debe tener Sistemas Administrativos documentados y diseñados de manera acertada se debe incorporar las siguientes cinco características para ser efectivos, iniciando por:

9.3.1.1 Alcance y objetivos

El alcance define los límites del Sistema e identifica las interfaces con otros sistemas, organizaciones e instalaciones. Los objetivos definen el propósito y los resultados esperados del Sistema.

9.3.1.2 Procesos y procedimientos

Los procesos abordan los pasos que describen lo que el Sistema conoce y como funciona. Los procedimientos abordan las tareas claves requeridas por un proceso.

9.3.1.3 Recursos responsables

Las autoridades que deben aprobar, requerimientos de experiencia y capacitación que califican a las personas para llevar a cabo sus roles y responsabilidades, son especificadas para la implementación y para la ejecución del Sistema.

9.3.1.4 Verificación y medición

El sistema debe ser verificado para determinar si funciona tal y como fue diseñado y si está satisfaciendo su propósito establecido. Existen dos componentes. La verificación determina qué procesos y procedimientos funcionan y están siendo ejecutados de manera efectiva. La medición confirma la calidad de los procesos del Sistema y determina que los objetivos y los resultados del Sistema se están logrando.

9.3.1.5 Mecanismos de retroalimentación y mejoramiento

Estos mecanismos ayudan a asegurar que las acciones se estén llevando a cabo para mejorar el Sistema. Se usan los hallazgos de evaluaciones, y de las actividades de verificación y de medición para mejorar el ajuste a la organización, la capacidad y la efectividad del Sistema. (Exxon Mobil Corporation, 2018)

10. Diagnóstico del área de operaciones

En este capítulo se realizará el diagnóstico inicial del área de operaciones de la empresa OFICOMCO SAS con el fin de determinar su estado actual y lograr determinar las falencias que allí se presentan.

La empresa OFICOMCO SAS es un e-commerce con cerca de cinco años en el mercado colombiano y uno en el mexicano y en la actualidad planea su expansión a otros países latinoamericanos. Las ventas y las alianzas estratégicas están enfocadas a medianas y grandes empresas a las cuales se les provee insumos de papelería, aseo, cafetería, seguridad industrial, hardware, software y outsourcing de impresión.

Hoy en día cuenta con dos sedes en la ciudad de Bogotá, una en el barrio San Luis, en la cual operan las áreas de talento humano y comercial y la otra en el barrio San Fernando donde funcionan las áreas de contenido, finanzas y operaciones.

El área de operaciones cuenta con cinco departamentos principales los cuales son: alistamiento, despachos, recibo, compras y facturación. Cada uno de ellos integra la cadena de valor de la organización y es la encargada de realizar todos los procesos necesarios para hacer llegar la mercancía solicitada desde el proveedor hasta el cliente final.

El proceso inicia con el área de compras, los cuales son los encargados de realizar las negociaciones pertinentes con los proveedores para obtener la mercancía en el tiempo, lugar y precios acordados, luego interviene recibo, el cual rectifica que el producto físico cumpla con las especificaciones de la orden de compra, el siguiente es alistamiento quien prepara el o los artículos solicitados en las órdenes de venta y los empaca de la forma correcta para ser entregados al departamento de despachos, el cual fija la ruta que debe seguir el pedido para llegar al cliente, al finalizar luego de ser entregado, novedades se encarga de resolver cualquier falló o imprevisto que se pueda producir ya sea por error en el producto entregado, desperfecto, cambio de dirección, entre otros, para finalizar el interviene el área de facturación quien es la encargada de suministrar los documentos de soporte para la entrega de los artículos al cliente final.

Al realizar una serie de entrevistas con el personal de la empresa OFICOMCO SAS se logra llegar a la conclusión de cómo el ámbito interno se está viendo afectado por una gran cantidad de variables, todo es cuestión de fallo y error y del cómo los factores externos pueden afectar de

manera directa la empresa sin posibilidades de sobreponerse a estos ataques ya que no existe una manera formal de afrontarlos.

Las entrevistas se realizaron sobre las debilidades, oportunidades, fortalezas y amenazas que ven en la organización a los altos mandos de cada área (Procurement Coordinator, Service Coordinator, Warehouse Coordinator) los resultados se analizaron y se tabularon los cuales que se presenta a continuación en la aplicación de las matrices EFE, EFI y PCI las cuales dan una visión amplia y cuantitativa de las variables internas y externas de la empresa.

10.1 La matriz EFE

Al realizar la matriz EFE determino los factores externos más importantes que involucran a la empresa y que la afectan de forma indirecta a la organización OFICOMCO SAS y a continuación se explican y miden de forma cuantitativa.

Las amenazas presentan un valor del 53%, las oportunidades un 47% y se alcanza una calificación final del 3,39 lo cual indica que la empresa responde bien a las oportunidades del mercado, sin embargo, las estrategias para contrarrestar las amenazas deben ser más fuertes ya que su peso es mayor y, por lo tanto, la afectan en una mayor proporción.

A continuación, se realiza un análisis de los factores más representativos, aquellos que obtienen los valores más altos, tanto amenazas como oportunidades con el fin de describir y entender a cabalidad su importancia y las acciones que se deben tomar para fortalecer lo positivo y evitar lo negativo.

Los proveedores con el factor que más sobresalió en las calificaciones de las amenazas ya que OFICOMCO SAS es un distribuidor, por lo cual, sus entregas, precios, tiempos dependen en una enorme medida de sus abastecedores. Cualquier medida, error o decisión, afecta a la organización de forma directa y por ende al cliente final. Es por eso, que se recomienda fortalecer las alianzas estratégicas entre las partes con el fin de evitar sorpresas e inconvenientes que afecten a la operación.

Los clientes finales también son un factor clave y que debe tener en cuenta al momento de formular estrategias ya que su comportamiento, tendencias de compra y criterio pueden cambiar en un instante y así es posible perder ventas potenciales. Para evitar lo anterior, es necesario que la atención personalizada por parte de los gerentes comerciales debe ser excelente y debe reflejar un nivel de servicio sobresaliente para fidelizar a las compañías y evitar que migren a la competencia, ya que los e-commerce están aumentando de forma exponencial en la red y es muy sencillo cambiar de vendedor por alguna mala experiencia o mal servicio.

La entrada al mercado de nuevos competidores es una amenaza constante ya que, como se mencionó en el párrafo anterior, los e-commerce están obteniendo una gran popularidad entre la población y muchos emprendedores y empresarios consolidados quieren aprovechar este auge. No se requiere una gran inversión inicial ni invertir demasiado en infraestructura, propiedad, planta y equipo, lo cual facilita el inicio de las operaciones y el crecimiento de la marca.

El factor “aumento de precios por parte de los proveedores sin previo aviso” alcanzó la calificación más alta en las amenazas y no es para sorprendernos ya que OFICOMCO SAS depende casi en su totalidad de sus proveedores, por lo tanto, es necesario fortalecer la experiencia del cliente día tras día, no solo mostrando velocidad en las entregas, sino, además, servicio posventa de calidad para hacer ver que lo más importante es su satisfacción y dando un valor agregado al servicio que se ofrece evitando la pérdida de clientes por ligeros ajustes de precio.

La empresa ofrece varias líneas de negocio como insumos de papelería, aseo, cafetería, tecnología, servicios y soluciones. Para las primeras mencionadas, cuentan con gran abastecimiento para cumplir con la demanda, sin embargo, el 90% de las ventas pertenecen a la línea de tecnología (hardware y software) la cual, se compra bajo pedido ya que los costos, despachos y tiempos de entrega son altos y no es rentable tener un gran inventario y sin rotación constante.

Ahora bien, vamos a mencionar y resaltar las oportunidades encontradas para que sean aprovechadas al máximo en el corto, mediano y largo plazo. Gracias a su constante crecimiento, buena imagen ante el mercado y excelente servicio, grandes inversionistas y entidades como iNNpulsa han apostado por OFICOMCO SAS y le han aportado grandes sumas de capital para su operación y expansión.

En la actualidad la empresa cuenta con operaciones en las principales ciudades de Colombia y

en México, sin embargo, han llegado requerimientos por parte de nuevos clientes para nuevos lugares, así pues, los planes para el crecimiento son viables y sustentables, es un hecho casi confirmado y al llevarlo a cabo, las ventas, el reconocimiento y la imagen en el mercado seguirán creciendo de manera exponencial.

Para finalizar, se resalta el factor “incursionar en licitaciones del Estado con el fin de aumentar el monto de las ventas”. Las licitaciones suponen un mayor esfuerzo en trabajo, implementación de recursos y cumplimiento de cronogramas, sin embargo, las ventas son altas y el porcentaje de utilidad es bastante considerable, por lo cual, al ingresar en este nuevo terreno es posible aumentar el volumen de ventas y por ende el dinero que ingresa a la compañía.

El beneficio no terminaría ahí, ya que una empresa que licita con el sector público es vista como una organización con un alto grado de confianza e importancia, lo cual la favorecería con posibles nuevos clientes al momento de evaluar empresas para realizar negocios. Así pues, se recomienda evaluar con detenimiento esta propuesta, ya que puede traer beneficios significativos.

Tabla 1.
Matriz EFE

MATRIZ EFE			
Factores	Peso	Calificación	Calificación ponderada
AMENAZAS	53%		
Entrada al mercado de nuevos competidores.	0,08	4	0,32
Crecimiento de plataformas On line que ofrecen servicios y productos similares.	0,06	3	0,18
Atención presencial por parte de empresas que cuenten con locales comerciales en la ciudad.	0,08	3	0,24
Aumento de precios por parte de los proveedores sin previo aviso.	0,09	4	0,36
Cambios en las tendencias de compra.	0,07	4	0,28
Consumidores cada vez más exigentes.	0,08	3	0,24
Bloqueos por parte de los principales proveedores por retrasos en los pagos o disminución en el volumen de compras.	0,07	4	0,28
OPORTUNIDADES	47%	Clasificación	Clasificación
Experiencia y recursos para incursionar en otras ciudades y/o países.	0,07	3	0,21
Inversionistas extranjeros interesados en hacer parte del negocio.	0,07	3	0,21
Varias alternativas de pago con varios establecimientos bancarios con el fin de brindarle a los clientes más opciones para concretar sus compras.	0,06	3	0,18
Incursionar en licitaciones del Estado con el fin de aumentar el monto de las ventas.	0,06	3	0,18
Aprovechar del crecimiento digital con el fin de llegar a nuevos clientes y sectores.	0,07	3	0,21

Demanda creciente on line	0,06	3	0,18
El número de usuarios que utilizan internet por lo menos una vez al día supera el 50% de la población mundial, lo que significa que el número de potenciales compradores en el planeta puede llegar hasta los 3.809.233.436,50	0,08	4	0,32
Totales	100%		3,39

Nota: fuente propia

10.2 La matriz EFI

La matriz EFI permite examinar los factores internos de la organización para conocer a cabalidad sus puntos fuertes y débiles los cuales se califican de manera cuantitativa y son presentados los aspectos más importantes a continuación.

Las fortalezas obtienen un 51% de peso frente al 49% de las debilidades y su calificación final es de 2,62, esto significa que la compañía centra más sus esfuerzos y recursos en potencializar sus fortalezas y minimizar sus debilidades, al presentar un valor por encima del 2,5 es posible deducir que la empresa está encaminada en la dirección correcta ya que las calificaciones de sus fortalezas superan a sus debilidades, sin embargo, los porcentajes de peso no están muy lejanos entre sí, por lo cual, es indispensable no descuidar los factores negativos ya que estos pueden tomar fuerza y superar los positivos.

Los factores diferenciadores de OFICOMCO SAS como su promesa de servicio menor a 48 horas y su amplio catálogo de productos disponibles en diferentes categorías le ofrecen una ventaja sobre sus competidores ya que implementan estrategias que sobresalen en el mercado y la fortalecen a nivel interno y externo, por lo cual, debe continuar con sus tácticas e implementar nuevas e innovadoras que le permitan acceder a nuevas ciudades y aumentar su cobertura a nivel nacional e internacional, siempre y cuando mantenga su modelo de negocio.

Tal y como se hizo con el análisis de la matriz EFE, en esta oportunidad también se revisan los factores más representativos para evidenciar su importancia y realizar algunas recomendaciones al respecto, se inicia con las debilidades, y aquella que obtuvo el peso más alto con 0,07% fue “alta rotación de personal en cada una de las áreas que conforman la organización”, se demuestra que este es un factor interno crítico que debe ser tenido en cuenta lo más pronto posible y que se debe

reducir a su mínima expresión ya que genera muchos problemas a la empresa como, sobrecostos de contratación, tiempo y esfuerzo invertidos en selección y capacitación, repetición de tareas, retrasos en la operación, sobrecarga laboral, entre otros.

Otro factor sobresaliente es “demora en la entrega de mercancía por parte de los proveedores que operan fuera de la ciudad”. OFICOMCO SAS, como se ha mencionado con anterioridad en el análisis externo, depende en una gran medida de sus proveedores y condiciones, tanto en precio como en tiempos de entrega, al encontrarse ubicados fuera de Bogotá, los tiempos de llegada de la mercancía aumentan en gran medida con lo cual no es posible cumplir con la promesa de servicio de 48 horas y esto a su vez puede generar grandes inconformidades con algunos clientes pues no se les está cumpliendo con lo pactado.

Para contrarrestar esta situación se recomienda cambiar a estos proveedores por otros que operen solo en la ciudad, buscar productos sustitutos para las líneas que manejan a nivel nacional y hacer un análisis de la rotación y movimiento de esos productos para determinar si los esfuerzos, costos y recursos se justifican para seguir las negociaciones con ellos, si el costo es mayor al beneficio, es preciso hacer un cambio de inmediato.

El tercer factor sobresaliente fue el de “elevados casos de novedades por errores en la entrega, contenido o calidad de producto”. Esta situación se puede evitar y minimizar con mayores esfuerzos por parte del área de bodega (alistamiento), al realizar una evaluación más detallada al momento de auditar alguna orden de venta, tomándose el tiempo necesario y siendo bastante observador y minucioso, los niveles de errores pueden bajar y las novedades igual, lo cual se evidencia en una mayor satisfacción del cliente un menor número de reclamos y reducción de gastos de transporte.

Luego de analizar las debilidades, se revisan las fortalezas para resaltar aquellos factores positivos que llevan a OFICOMCO SAS a ser una de las empresas de e-commerce más representativas de Colombia y con un gran potencial el cual atrae inversionistas extranjeros.

El factor principal fue “entrega de pedidos en 48 horas o menos a domicilio sin costo adicional”. Esta es la promesa de servicio ofrecida por la compañía, sin importar el tamaño, línea, categoría, monto o características de la orden de venta, se le promete al cliente que su pedido se entregara antes del tiempo señalado, esto hace referencia es una oferta atractiva para los clientes ya que tienen la certeza de que su solicitud se atenderá con prontitud y celeridad. Para lograr este servicio, el área

de operaciones trabaja en conjunto, bajo índices y tiempos específicos que garantizan el cumplimiento exacto de los plazos y que permiten reaccionar ante cualquier eventualidad o siniestro.

Su extensa oferta de productos en diferentes líneas de negocio también es un plus que OFICOMCO SAS ofrece a sus clientes, no solo cuenta con categorías básicas como papelería, aseo y cafetería, sino que además cuenta con productos de hardware como computadores, cables, mouse, impresoras, entre otras, y opciones de Software como licencias, garantías, servicios.

Adicional a lo anterior, ofrece soluciones tecnológicas como outsourcing de impresión, seguridad informática, almacenamiento en la nube y renta de equipos. Todo lo que puedan llegar a necesitar pequeñas y grandes empresas para su correcto funcionamiento puede ser suministrado en el menor tiempo posible, por lo tanto, es una empresa que se puede adaptar a las necesidades de los clientes.

Tener oficinas en las principales ciudades del país garantiza una mayor cobertura y dominio nacional, al expandir las operaciones a ciudades como Medellín, Barranquilla y Cali, OFICOMCO SAS está haciendo crecer su imagen en el mercado colombiano para así obtener la experiencia suficiente para llegar a mercados internacionales, a pesar de que los productos son despachados desde la bodega principal ubicada en Bogotá, las oficinas regionales realizan los procesos comerciales tal y como se realizarían en la capital al realizar un acompañamiento con los clientes, la asesoría, la negociación, todo se maneja con el mayor profesionalismo para obtener las mejores recomendaciones y la satisfacción total del comprador.

Tabla 2.

Matriz EFI

MATRIZ EFI			
Factores	Peso	Calificación	Calificación ponderada
Debilidades	49%		
Alta rotación de personal en cada una de las áreas que conforman la organización.	0,07	2	0,14
Elevados casos de novedades por errores en la entrega, contenido o calidad de un producto.	0,05	2	0,1
Falta de documentación para saber cómo llevar a cabo los procesos en el ERP en cada uno de los departamentos que conforman las áreas principales de la organización.	0,03	1	0,03
Grandes sobrecostos de transporte para solucionar inconvenientes con los proveedores o clientes.	0,05	2	0,1
Demora en la entrega de mercancía por parte de los proveedores que operan fuera de la ciudad.	0,05	2	0,1
Retrasos en la negociación, operación y entrega de productos por falta de crédito con los nuevos proveedores.	0,05	1	0,05
Falta de espacio en la bodega de tecnología por abastecimientos mal calculados.	0,03	1	0,03
Falta de inducción y capacitación correcta en cada una de las áreas	0,05	2	0,1
Desajustes de inventario tanto físico como virtual por falta de seguimiento constante.	0,04	2	0,08
Retrasos en la entrega de mercancía por bloqueos constantes con proveedores por cartera	0,04	2	0,08
Errores por parte de los nuevos colaboradores por la falta de manuales o instructivos que indiquen el paso a paso de sus respectivas funciones en el cargo.	0,03	1	0,03
Fortalezas	51%	Clasificación	Clasificación Ponderada
E commerce con más de 3000 clientes y cinco años en el mercado colombiano.	0,05	3	0,15
Cuenta con un catálogo con más de 5.000 referencias de productos en diferentes categorías como papelería, aseo, cafetería, hardware, software, seguridad industrial y servicios de impresión.	0,06	4	0,24
Posee diversas alianzas estratégicas a nivel nacional con más de 100 proveedores.	0,05	3	0,15
Ofrece opciones de crédito para los clientes.	0,05	3	0,15
Entrega de pedidos en 48 horas o menos a domicilio sin costo adicional.	0,05	4	0,2
Asesoría personalizada para cada línea de producto o categoría.	0,05	4	0,2
Tiene oficinas en las principales ciudades del país.	0,05	3	0,15
Desarrollo de nuevos contenidos en la página web con el fin de informar a los clientes sobre promociones, productos nuevos o fechas importantes.	0,03	3	0,09
Ser un proveedor que personaliza catálogos y precios para compradores recurrentes.	0,05	4	0,2
Negociación por volumen de compra en productos de inventario de todas las categorías.	0,03	3	0,09
Reducción de costos en personal, servicios y arriendo debido a su sistema B2B (Business to Business).	0,04	4	0,16
Totales	100%		2,62

Nota: fuente propia

10.3 Diagnostico interno PCI

A través del diagnóstico PCI (perfil de capacidad institucional) se puede evaluar las fortalezas y debilidades de la compañía en relación con las oportunidades y amenazas que le presenta el medio externo, es una manera de hacer el diagnóstico estratégico de una empresa involucrando en él, todos los factores que afectan su operación interna, en el caso de OFICOMCO SAS, se evalúa su capacidad financiera, competitiva, de talento humano y tecnológica y se mide que tanto impacta a la organización una escala Alta, Media y Baja.

Una vez se analizan los factores externos que influyen directa o indirecta en las operaciones de OFICOMCO SAS es necesario evidenciar los factores internos para determinar cuáles son aquellos puntos en los que se debe hacer hincapié lo más pronto posible para eliminar las debilidades y aumentar las fortalezas.

Su extensa oferta de productos en diferentes líneas de negocio también es un plus que OFICOMCO SAS ofrece a sus clientes, no solo cuenta con categorías básicas como papelería, aseo y cafetería, sino que además cuenta con productos de hardware como computadores, cables, mouse, impresoras, entre otras. Y opciones de Software como licencias, garantías, servicios.

A nivel financiero, ofrecer diferentes líneas de créditos para los clientes es una fortaleza ya que le permite a OFICOMCO SAS brindarles mayores opciones a los clientes para adquirir sus productos sin importar el tamaño o el monto de sus pedidos, se ofrece crédito a 30, 60 y 90 días dependiendo el monto de la compra, así, si los valores son muy altos, se puede ofrecer un término prudente para lograr la transacción.

A nivel financiero se evidencian las mayores y preocupantes debilidades, los costos de transporte, la rentabilidad del producto y la liquidez están en números rojos en la compañía y esto se debe a varios motivos, por ejemplo, al cerrar el trato con un cliente se manejan márgenes de utilidad del 15%,10% y 5% sin embargo, los gerentes de ventas solo toman la cuenta el costo de adquirir los productos con los proveedores y sobre ese valor calculan la utilidad.

Esto es un grave error ya que no consideran los costos de transporte, el costo logístico, los tiempos de espera y respuesta los cuales poco a poco van sumando a la operación y que reducen el margen final. Otro problema es la falta de liquidez, ya que la mayoría de los clientes cuenta con

crédito a 60 y 90 días, pero casi todos los proveedores tienen un tiempo de pago de 30 días, con lo cual no alcanza a llegar el dinero a tiempo para pagar a los proveedores y por eso se presentan los bloqueos y posteriores faltas de entrega a los clientes.

10.4 Diagnostico PCI

Tabla 3.
Diagnostico PCI

	FORTALEZA			DEBILIDADES			IMPACTO		
	ALTO	MEDIO	BAJO	ALTO	MEDIO	BAJO	ALTO	MEDIO	BAJO
CAPACIDAD FINANCIERA									
Nivel de apalancamiento con proveedores		x						x	
Planeación financiera					x			x	
Costos de transporte				x			x		
línea de crédito		x					x		
Rentabilidad por producto				x				x	
liquidez				x			x		
Rotación de Cartera					x	x			
CAPACIDAD COMPETITIVA									
Portafolio de productos	x						x		x
Personaliza catálogos productos por tipo de cliente Objetivo		x						x	
Atención Post-venta	x							x	
Comunicación y control interno					x		x		
Alianzas estratégicas con proveedores		x				x		x	
tiempo de entrega menor a 48 horas		x						x	
CAPACIDAD DEL TALENTO HUMANO									
Inducción y capacitación				x			x		
Rotación de personal				x			x		
Atención principales ciudades del país	x						x		
Motivación					x			x	
Clima laboral					x			x	
Nivel de remuneración				x				x	
CAPACIDAD TECNOLÓGICA									
nuevos contenidos en la página web	x						x		
bodega de tecnología					x			x	
Valor agregado al producto	x						x		

Nota: fuente propia

Tabla 4.
Hoja de trabajo DOFA (FD)

Análisis DOFA - OFI.com.co	
Fortalezas	Debilidades
E commerce con más de 2500 clientes y cinco años en el mercado colombiano.	Alta rotación de personal en el área de operaciones.
Cuenta con un catálogo con más de 5.000 referencias de productos en diferentes categorías como papelería, aseo, cafetería, hardware, software, seguridad industrial y servicios de impresión.	Elevados casos de novedades por errores en la entrega, contenido o calidad de un producto.
Posee diversas alianzas estratégicas a nivel nacional con más de 100 proveedores.	Falta de documentación para saber cómo llevar a cabo los procesos en el ERP en cada uno de los departamentos que conforman las áreas principales de la organización.
Ofrece opciones de crédito para los clientes.	Grandes sobrecostos de transporte para solucionar inconvenientes con los proveedores o clientes.
Entrega de pedidos en 48 horas o menos a domicilio sin costo adicional.	Demora en la entrega de mercancía por parte de los proveedores que operan fuera de la ciudad.
Asesoría personalizada para cada línea de producto o categoría.	Retrasos en la negociación, operación y entrega de productos por falta de crédito con los nuevos proveedores.
Tiene oficinas en las principales ciudades del país.	Errores por parte de los nuevos colaboradores por la falta de manuales o instructivos que indiquen el paso a paso de sus respectivas funciones en el cargo.
Reducción de costos en personal, servicios y arriendo debido a su sistema B2B (Business to Business).	Desajustes de inventario tanto físico como virtual por falta de seguimiento constante.
Desarrollo de nuevos contenidos en la página web con el fin de informar a los clientes sobre promociones, productos nuevos o fechas importantes.	Inventario con muchas referencias obsoletas
Ser un proveedor que personaliza catálogos y precios para compradores recurrentes.	Falta de espacio en la bodega de tecnología por abastecimientos mal calculados.
Negociación por volumen de compra en productos de inventario de todas las categorías.	Falta de inducción y capacitación correcta en cada una de las áreas

Nota: fuente propia

Tabla 5.
Hoja de trabajo DOFA (0A)

Oportunidades	Amenazas
Experiencia y recursos para incursionar en otras ciudades y/o países.	Entrada al mercado de nuevos competidores.
Inversionistas extranjeros interesados en hacer parte del negocio.	Crecimiento de plataformas On line que ofrecen servicios y productos similares.
Incursionar en licitaciones del Estado con el fin de aumentar el monto de las ventas.	Atención presencial por parte de empresas que cuenten con locales comerciales en la ciudad.
Aprovechar del crecimiento digital con el fin de llegar a nuevos clientes y sectores.	Aumento de precios por parte de los proveedores sin previo aviso.
Varias alternativas de pago con varios establecimientos bancarios con el fin de brindarle a los clientes más opciones para concretar sus compras.	Cambios en las tendencias de compra.
El número de usuarios que utilizan internet por lo menos una vez al día supera el 50% de la población mundial, lo que significa que el número de potenciales compradores en el planeta puede llegar hasta los 3.809.233.436,50	Inestabilidad tributaria

Nota: fuente propia

10.5 Matriz DOFA

Tabla 6.
Matriz DOFA

OFICOMCO SAS	OPORTUNIDADES	AMENAZAS
FORTALEZAS	O1 Aprovechar del crecimiento digital	E1 Entrada al mercado de nuevos competidores
	O2 El número de usuarios que utilizan internet por lo menos una vez al día supera el 50% de la población mundial	E2 Crecimiento de plataformas On line que ofrecen servicios y productos similares
	O3 Incursionar en licitaciones del Estado	E3 Aumento de precios por parte de los proveedores sin previo aviso
	O4 Varias alternativas de pago con varios establecimientos bancarios	E4 Cambios en las tendencias de compra
	O5 Inversionistas extranjeros interesados en hacer parte del negocio	E5 Inestabilidad tributaria
F1 Ofrece opciones de crédito para los clientes.	<ul style="list-style-type: none"> • O1-F4-F3 Incursionar con publicidad en medios masivos. • O5-F5-F3 Comercializar productos de alta calidad con precios competitivos y un valor agregado acorde a las necesidades de cada cliente. 	<ul style="list-style-type: none"> • E1-E4-F2-F3 Incursionar en ciudades intermedias con asesores especializados. • F3-F4-E3-E5 Obtener alianzas estratégicas con nuevos proveedores ubicados en otras ciudades para reducir costo en transporte.
F2 Entrega de pedidos en 48 horas o menos a domicilio sin costo adicional.		
F3 Tiene oficinas en las principales ciudades del país.		
F4 Desarrollo de nuevos contenidos en la página web		
F5 Ser un proveedor que personaliza catálogos y precios para compradores recurrentes		
DEBILIDADES	<ul style="list-style-type: none"> • O1-D4 Incrementar la comunicación con clientes a través de los avances tecnológicos. 	<ul style="list-style-type: none"> • E2-E4-D2 Ofrecer tarifas especiales del inventario obsoleto. • E5-D4-D2 Realizar seguimiento continuo a todos los envíos realizados. • E1-D5 Revisión y documentación de procesos.
D1 Alta rotación de personal del área de operaciones		
D2 Elevados casos de novedades por errores en la entrega		
D3 Errores por parte de los nuevos colaboradores		
D4 Grandes sobrecostos de transporte		
D5 Falta de inducción y capacitación correcta		

Nota: fuente propia

11. Hoja de trabajo DOFA operaciones

Tabla 7.
Hoja de trabajo DOFA operaciones

Fortaleza	Debilidades
Buen ambiente laboral	Insatisfacción del cliente
Excelente comunicación entre los integrantes de los departamentos que integran el área de operaciones	Alta rotación y falta de capacitación del personal
Proveedores con amplios plazos de crédito	Falta de espacio adecuado en el almacenamiento de mercancía
Compras de otras ciudades centralizadas	Orden y limpieza de la bodega
Conocimiento suficiente del producto	Falta de automatización en procesos
Dimensiones de la bodega	Sobrecarga laboral por falta de recursos
	No hay plan de compras
	Cartera con los proveedores
	Falta de control en los procesos
Oportunidades	Amenazas
Promesa de entrega de pedidos en 48 horas	Trafico caótico en la ciudad de Bogotá
Personal joven con ideas innovadoras	Competencia desleal
Amplio portafolio de proveedores	la demanda del mercado es estacional
Varios operadores logísticos encargados de la distribución	Retrasos, robos y daños en mercancía enviada fuera de Bogotá
Avances tecnológicos	Inestabilidad tributaria

Nota: fuente propia

11.1 Matriz de trabajo DOFA Operaciones

Tabla 8.
Matriz DOFA operaciones

OFICOMCO SAS	OPORTUNIDADES	AMENAZAS
FORTALEZAS	O1. promesa de entrega de pedidos en 48 horas	A1. trafico caótico en la ciudad de Bogotá
	O2. personal joven con ideas innovadoras	A2. Competencia desleal
	O3. amplio portafolio de proveedores	A3. Retrasos, robos y daños en mercancía enviada fuera de Bogotá
	O4. varios operadores logísticos encargados de la distribución	A4. Inestabilidad tributaria
	O5. avances tecnológicos	A5. la demanda del mercado es estacional
F1. buen ambiente laboral	1. F2-F3-F4-O1-O3-F5 Aprovechar los amplios plazos en los créditos y la centralización de las compras, implementando un aprovisionamiento de inventario para disminuir tiempos de entrega en productos con mayor rotación.	2. A3-F1-F2 Analizar la demanda estacional y realizar planes de organización y distribución laboral para así evitar la afectación en el ambiente laboral y la comunicación actual.
F2. excelente comunicación entre los integrantes de los departamentos que integran el área de operaciones		
F3. proveedores con amplios plazos de crédito		
F4. compras de otras ciudades centralizadas		
F5. conocimiento suficiente del producto		
DEBILIDADES	3. D3-D5-O1-O5 Disminuir tiempos de entrega al realizar la organización adecuada de la bodega aprovechando al máximo el espacio disponible y los avances tecnológicos.	4. D1-D2-D3-D4-D5-A3-A4-A2 Generar un manual en el área de operaciones el cual ayudara a capacitar al personal y evitara los errores que se presentan en la actualidad.
D1.falta de capacitación del personal		
D2. alta rotación del personal		
D3. orden y limpieza de la bodega		
D4. no hay plan de compras		
D5. falta de control en los procesos		

Nota: fuente propia

11.1.1 Estrategia # 1

Tabla 9
Estrategia # 1

QUÉ	Aprovechando los amplios plazos en los créditos y la centralización
CÓMO	Realizar apuesta de inventario y negociaciones puntuales, utilizando informes de rotación de inventario y pronósticos de ventas
CUÁNDO	Realizar esta apuesta cada dos meses o cada vez que la referencia este por agotarse
DÓNDE	En el proveedor que ofrezca mejor relación días de pago vs costo
POR QUÉ	Para disminuir el costo de la mercancía por volumen en compras.
INVOLUCRADOS	Compras, alistamiento, recibo.

Nota: fuente propia

11.1.2 Estrategia #2

Tabla 10
Estrategia # 2

QUÉ	Realizar la correcta organización de la bodega
CÓMO	Aprovechando los tiempos de ocio estacional
CUÁNDO	Una vez al mes
DÓNDE	En el área de la bodega de OFICOMCO SAS
POR QUÉ	Al tener unos colaboradores sobrecarga laboral y otros tiempos muertos se evidencia la pérdida del buen ambiente laboral
INVOLUCRADOS	Alistamiento, despachos, recibo, facturación.

Nota: fuente propia

11.1.3 Estrategia #3

Tabla 11
Estrategia # 3

QUÉ	Disminución en tiempos de entrega
CÓMO	Realizar una adecuada organización y limpieza en la bodega, al realizar una implementación tecnológica de código de barras u otra herramienta tecnológica adecuada.
CUÁNDO	Al realizar los cíclicos de inventario
DÓNDE	En el área de bodega de OFICOMCO SAS

POR QUÉ	Para disminuir tiempos y movimientos que al final pueda transferirse en ahorro en tiempos de entrega al cliente.
INVOLUCRADOS	Alistamiento, recibo, despachos.

Nota: fuente propia

11.1.4 Estrategia #4

Tabla 12
Estrategia # 4

QUÉ	Diseñar un manual de procesos.
COMO	Con la documentación adecuada y los gráficos necesarios para su correcta comprensión.
CUÁNDO	Lo más pronto posible ya que es un factor que está afectando de manera directa la organización.
DÓNDE	Área de operaciones de la empresa OFICOMCOC SAS
POR QUÉ	Para evitar la pérdida de información y curva de aprendizaje de los nuevos colaboradores.
INVOLUCRADOS	Alistamiento, compras, facturación, despachos, recibo.

Nota: fuente propia

Al realizar y analizar la matriz DOFA del área de operaciones se evidencia una problemática al momento de crear una organización y de lo importante que es el establecer unos parámetros bien documentados desde un inicio ya que con el pasar de los días esto puede afectar de manera negativa el progreso y la utilidad de la empresa.

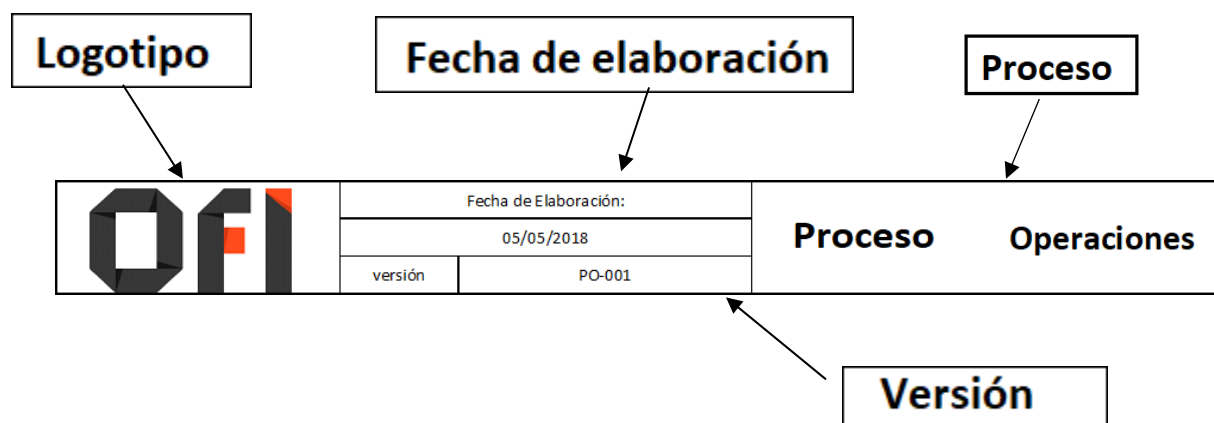
En OFICOMCO SAS no se establecieron estos parámetros y al momento de crecer de manera exponencial como lo hizo en los últimos 5 años, afecto de manera directa varias áreas de la empresa, en especial el área de operaciones, los costos en transporte aumentaron con el tiempo, la rotación de personal es bastante alta ya que el personal no permanece en la organización más allá de 5 meses obligando a los nuevos colaboradores que ingresan sean capacitados por personal con poca experiencia la cual han adquirido aprendiendo de manera empírica cada proceso con el fallo y error afectando los costos y al cliente final, entregando fuera de los tiempos o entregando pedidos incompletos afectando la satisfacción del mismo.

Al momento de analizar las cuatro estrategias que resultan de la matriz DOFA, se logra evidenciar que la #4 es la estrategia que afecta de forma directa a todos los procesos de operaciones de la empresa OFICOMCO SAS, al realizar un manual de procesos en el cual se documente cada proceso y se pueda verificar por cualquier colaborador, y así se pueda eliminar estas curvas de aprendizaje de cada colaborador nuevo que ingrese a la empresa y del mismo modo evidenciar las falencias y cuellos de botella que se puedan presentar y esté afectando el correcto funcionamiento del área.

12. Sistema documentado del área de operaciones de la empresa OFICOMCO SAS

En este capítulo se identifican las actividades que se realizan en el área de operaciones de la organización OFICOMCO SAS con el objetivo de estructurar los procesos de manera adecuada y que permitan generar una mayor eficacia y así evitar pérdida de Información, se definen diagramas de flujo donde represente de forma gráfica la secuencia o los pasos para realizar cada una de las actividades y que pueda ser entendido por personal recién ingrese a la compañía o por personal externo a ella.

A continuación, se expone la manera en la cual se llevará el registro de cada uno de los cambios que se realice en cada uno de los procesos como también la fecha de elaboración y el logotipo de la empresa.



Nota: fuente propia

- Logotipo: Símbolo formado por imágenes o letras que sirve para identificar una empresa, marca, institución o sociedad y las cosas que tienen relación con ellas.
- Fecha de elaboración: día, mes y año en el cual se realizó tal proceso.
- Proceso: son acciones o actividades organizadas e interrelacionadas, orientadas a obtener un resultado específico (Ucha, 2009)
- Versión: forma de identificar las veces que ha sido modificado tal proceso, en este caso se describirán de la siguiente manera:

- PO-001: operaciones
- PA-001: alistamiento
- PC-001: compras
- PR-001: recibo
- PF-001: facturación
- PD-001: despachos

12.1 Descripción interna de los procesos

Objetivo

Objetivo

Asegurar la entrega correcta y a tiempo de los requerimientos de los clientes.

Alcance

Este proceso inicia cuando es montada la ODV en el sistema y finaliza cuando el cliente recibe a conformidad los productos solicitados.

Alcance

Consideraciones

El requisito inicial es que la orden de venta debe estar aprobada por el área financiera para poder analizar el crédito o pago del cliente

Consideraciones

Terminos usados

Termino	Abreviación	Descripción
Orden de venta	ODV	Documento creado por el gerente de ventas el cual contiene los artículos, cantidades y descripción que deben ser entregados al cliente final

- Objetivo: Es el resultado o sumatoria de una serie de metas y procesos.
- Alcance: Distancia que alcanza la acción o la influencia de una cosa.
- Consideraciones: normas, leyes o reglamentos que son necesarios para poder realizar tal actividad.
- Términos usados: abreviación de conceptos usados al interior de la organización.

12.2 Introducción del manual de procesos

Este manual tiene como objetivo evidenciar de manera gráfica y conceptual cada uno de los procesos que conforman el área de operaciones de OFICOMCO SAS, al realizar flujogramas y tablas, se expone el paso a paso en cada uno de los procesos para realizar las tareas diarias de manera correcta y que puedan servir de apoyo no solo a los colaboradores actuales sino además a los nuevos que puedan llegar a complementar el equipo.


El flujograma de operaciones representa a nivel general cómo es el funcionamiento de esta área de la compañía, sin embargo, de este mismo se desprenden cinco procesos principales que interactúan en conjunto para poder entregar la orden de venta al cliente final en el lugar indicado y en el menor tiempo posible.

Los procesos principales que integran operaciones son: *alistamiento (picking y packing), compras, despachos, recibo y facturación*, cada uno de ellos cuenta con un flujograma propio que indica sus actividades principales y secundarias, el paso a paso de cada tarea desde que la orden de venta es creada en el sistema y las prácticas a seguir en caso de presentarse alguna situación fuera de lo normal. Adicional a lo anterior, se complementa el apoyo gráfico con un cuadro informativo que señala el nombre de cada uno de los procesos, su respectiva descripción y un documento y/o soporte que se genere en cada fase.

12.3 Alcance

El presente manual incluye los procesos de operaciones, alistamiento, compras, facturación, despachos y recibo de la empresa OFICOMCO SAS.

12.4 Terminología utilizada en operaciones.

	Fecha de Elaboración:		Proceso Operaciones
	05/05/2018		
	Versión	PO-001	

12.4.1 Objetivo de operaciones.

Asegurar la entrega correcta y a tiempo de los requerimientos de los clientes.

12.4.2 Alcance de operaciones.

Este proceso inicia cuando es montada la ODV en el sistema y finaliza cuando el cliente recibe a conformidad los productos solicitados.

12.4.3 Consideraciones de operaciones.

El requisito inicial es que la orden de venta debe estar aprobada por el área financiera para poder analizar el crédito o pago del cliente

Tabla 13.

Terminología OFICOMCO SAS

Termino	Abreviación	Descripción
Orden de venta	ODV	Documento creado por el gerente de ventas el cual contiene los artículos, cantidades y descripción que deben ser entregados al cliente final
Orden de compra	ODC	Documento creado por el área de compras el cual contiene los artículos, cantidades y descripción y condiciones comerciales que el proveedor debe entregar a OFICOMCO SAS
Recibo de mercancía	RTO	Proceso que certifica que la mercancía ha sido cargada en el inventario
Factura	FAC	Documento generado por el área de facturación el cual describe los artículos adquiridos por un determinado cliente, su valor, condiciones, términos de pago, lugar de entrega y de radicación
Gerente de ventas	GDV	Persona que hace parte del área comercial y la cual es el vínculo directo con el cliente
Netsuite	Netsuite	Sistema ERP utilizado para llevar a cabo todas las operaciones diarias de OFICOMCO SAS

Nota: fuente propia

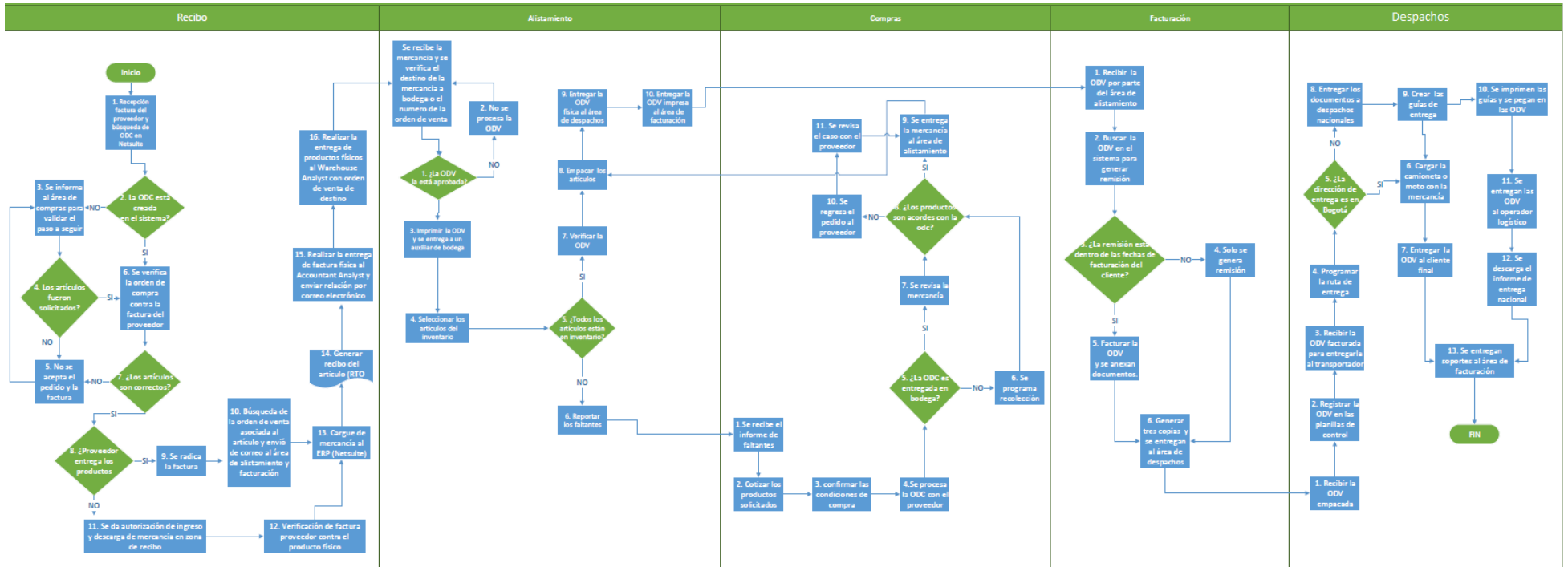



Figura 2. Proceso operaciones. Fuente propia

12.5 Terminología proceso de alistamiento

	Fecha de Elaboración:		Proceso alistamiento
	05/04/2018		
	versión	PA-001	

12.5.1 Objetivo de alistamiento.

Asegurar que el contenido de las cajas, sobres o paquetes esté correcto con la información en la orden de venta, junto con las cantidades exactas, la calidad del producto y su presentación física.

12.5.2 Alcance de alistamiento.

Este es el primer punto de la operación, la primera en iniciar el proceso en cuanto la orden de venta es creada en el sistema por parte del gerente de ventas y termina en el momento de entregar la orden de venta de la mejor forma empacada y marcada al área de despachos.

12.5.3 Consideraciones de alistamiento.

El requisito inicial es que la orden de venta debe estar creada en el sistema y luego ser aprobada por el área financiera, sin estos dos requisitos no es posible llevarla a cabo

Tabla 14

Terminología alistamiento

Termino	Abreviación	Descripción
Orden de venta	ODV	Documento creado por el gerente de ventas el cual contiene los artículos, cantidades y descripción que deben ser entregados al cliente final
Orden de compra	ODC	Documento creado por el área de compras el cual contiene los artículos, cantidades y descripción y condiciones comerciales que el proveedor debe entregar a OFICOMCO SAS
Gerente de ventas	GDV	Persona que hace parte del área comercial y la cual es el vínculo directo con el cliente

Netsuite	Netsuite	Sistema ERP utilizado para llevar a cabo todas las operaciones diarias de OFICOMCO SAS
----------	----------	--

Nota: fuente propia

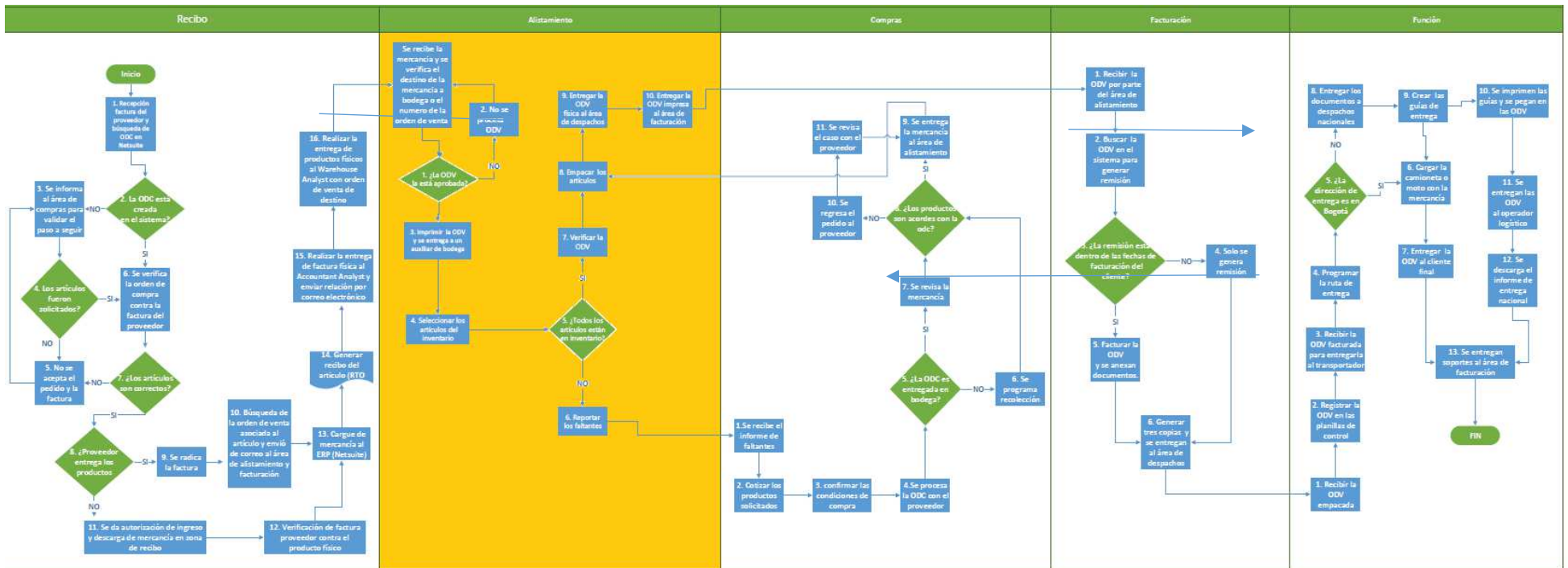



Figura 3. Proceso alistamiento. Fuente propia

Tabla 15

Descripción

DESCRIPCIÓN	EVIDENCIA
1. verifica en qué estado se encuentra la ODV (Aprobada o no aprobada por el departamento de fianzas)	ODV en Netsuite
2. Si la ODV no está aprobada por el área financiera no se debe imprimir, alistar, comprar o despachar mercancía	ODV en Netsuite
3. Si la ODV se encuentra aprobada, se imprime y se entrega a un auxiliar de bodega para que realice el proceso de picking	ODV en Netsuite
4. Seleccionar los artículos solicitados en la ODV del inventario y los reúne en canastas	ODV impresa
5. Registrar en la ODV impresa, los artículos que, si se encontraban en inventario, cuáles no y cuántas unidades faltaron	ODV impresa
6. Entregar la ODV al Warehouse Coordinator con los faltantes señalados y esté se encarga de reportar la mercancía que se necesita al área de compras	Archivos faltantes en One Drive
7. Otro auxiliar de bodega revisar la ODV para verificar que el proceso de picking se haya llevado a cabo de manera correcta	ODV en Netsuite
8. Realizar el proceso de packing en cajas, bolsas y/o sobres dependiendo el tamaño de la mercancía	N/A
9. Entregar los productos solicitados en la ODV al área de despachos para programar su entrega posterior	ODV impresa
10. Entregar la ODV impresa al área de facturación para que pueda ser procesada y generar los documentos correspondientes	ODV en Netsuite
11. El auxiliar de bodega que realizó el proceso de packing firma una planilla de control de entrega de ODV especificando el número de la misma, piezas, fecha y hora	Planilla de control de entrega ODV

12.6 Terminología proceso de compras

	Fecha de Elaboración:		Proceso de compras
	05/04/2018		
	versión	PC-001	

12.6.1 Objetivo de Compras.

Adquirir los productos necesarios para complementar las órdenes de venta al precio más bajo, con la mejor calidad y en el tiempo más corto posible, esto con el fin de obtener la mayor rentabilidad de cada artículo para maximizar los márgenes de rentabilidad en cada transacción.

12.6.2 Alcance de compras.

Este proceso inicia desde el momento en que el área de alistamiento reporta faltantes mientras realiza el proceso de picking y finaliza en el momento que la mercancía ingresa a la bodega.

12.6.3 Consideraciones de compras.

No procesar órdenes de venta con margen total inferior al 10%

Tabla 16
Terminología compras

Termino	Abreviación	Descripción
Orden de venta	ODV	Documento creado por el gerente de ventas el cual contiene los artículos, cantidades y descripción que deben ser entregados al cliente final
Orden de compra	ODC	Documento creado por el área de compras el cual contiene los artículos, cantidades y descripción y condiciones comerciales que el proveedor debe entregar a OFICOMCO SAS
Gerente de ventas	GDV	Persona que hace parte del área comercial y la cual es el vínculo directo con el cliente
Netsuite	Netsuite	Sistema ERP utilizado para llevar a cabo todas las operaciones diarias de OFICOMCO SAS

Nota: fuente propia

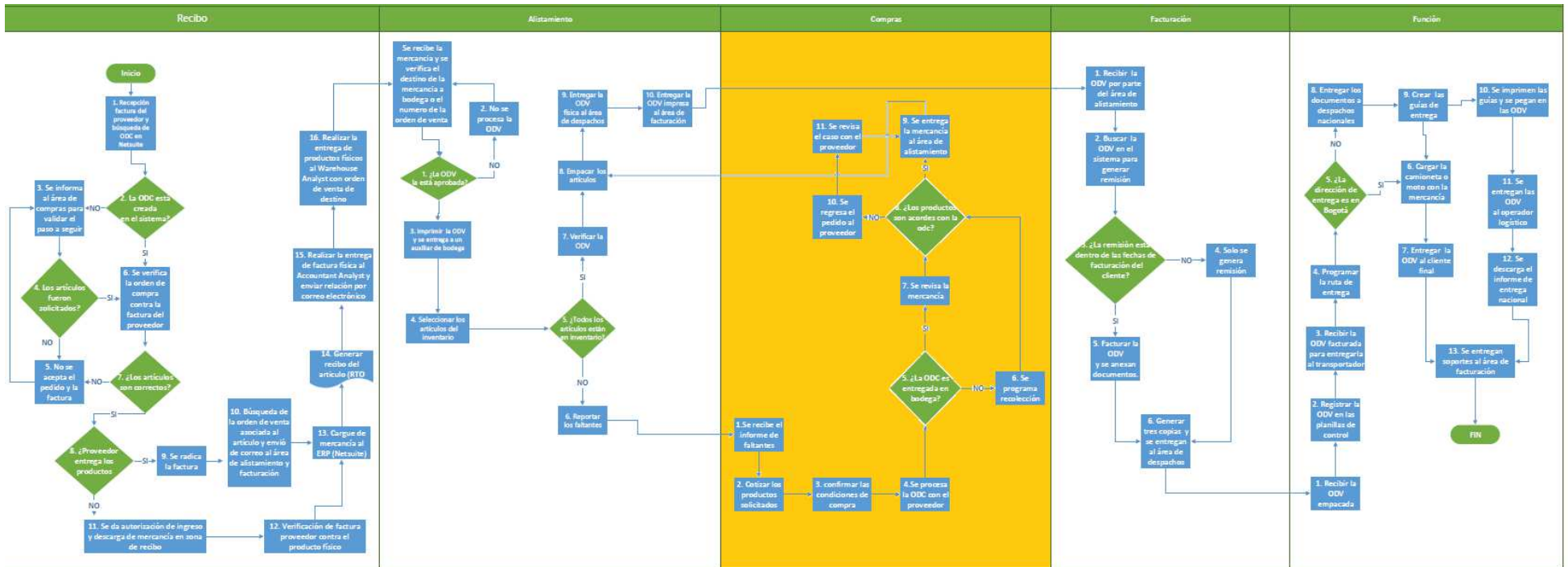



Figura 4. Proceso compras. Fuente propia

Tabla 17
Descripción

DESCRIPCIÓN	EVIDENCIA
1. Reportar la mercancía faltante para completar las ODV a través de un Excel en One Drive para que el área de compras sepa que artículos debe adquirir	Archivos faltantes en One Drive
2. De acuerdo con la categoría correspondiente (papelería, aseo, cafetería, tecnología) se realiza la cotización de los artículos con el proveedor con mejores condiciones comerciales y logísticas.	Cotización por parte del proveedor.
3. Una vez seleccionado el mejor proveedor, se solicita la mercancía y se confirman las condiciones de compra como precio, modo de pago, fecha de entrega, entre otros.	Cotización por parte del proveedor.
4. Generar la ODC en el sistema y se envía por correo electrónico al proveedor para que procese la orden de forma interna	ODC en Netsuite
5. Se debe especificar si la ODC solicitada es entregada en la bodega de OFI o si, por el contrario, se debe recoger en el punto de venta del proveedor	ODC en Netsuite
6. Si la ODC se debe recoger donde el proveedor se programa este proceso con el área de despachos locales.	ODC en Netsuite
7. Una vez que la mercancía está en bodega, debe ser revisada por parte del Inbound Analyst	ODC en Netsuite y factura de proveedor
8. Confirmar si las características físicas y técnicas de los artículos corresponden a lo estipulado en la ODC y en la factura del proveedor	ODC en Netsuite y factura de proveedor
9. Si la mercancía está acorde con los documentos, se ingresa al sistema para cargar el inventario y es entregada al área de alistamiento para completar las ODV pendientes	Factura de proveedor
10. Si los artículos entregados por parte del proveedor no corresponden a lo especificado en la ODC, se regresa el pedido haciendo las anotaciones correspondientes en la factura y se reporta al área de compras la novedad para verificar con el proveedor lo ocurrido y generar una solución	ODC en Netsuite y factura de proveedor
11. Informar al área de compras de la novedad presentada para que se pongan en contacto con el proveedor y dar una solución al inconveniente presentado y se programa nueva entrega.	ODC en Netsuite

12.7 Terminología proceso de despachos

	Fecha de Elaboración:		Proceso despachos
	05/04/2018		
	versión	PD-001	

12.7.1 Objetivo de despachos

Entregar a los clientes las órdenes de ventas que solicitaron en el menor tiempo posible y con la calidad y presentación que esperan recibir.

12.7.2 Alcance de despachos

Este proceso inicia en el momento donde termina el de alistamientos, es decir, cuando la orden de venta empacada y marcada es entregada en el área destinada a despachos y finaliza en el momento en que la orden de venta es entregada al cliente y la factura y/o remisión son firmadas por este.

12.7.3 Consideraciones de despachos

Si es en Bogotá se programará de acuerdo al tamaño de la mercancía el uso de los carros y motocicletas de la compañía y si la entrega es fuera de la ciudad se procederá a realizar la guía para su posterior despacho con la transportadora coordinadora.

Tabla 18

Terminología despachos

Termino	Abreviación	Descripción
Orden de venta	ODV	Documento creado por el gerente de ventas el cual contiene los artículos, cantidades y descripción que deben ser entregados al cliente final
Orden de compra	ODC	Documento creado por el área de compras el cual contiene los artículos, cantidades y descripción y condiciones comerciales que el proveedor debe entregar a OFICOMCO SAS
Recibo de mercancía	RTO	Proceso que certifica que la mercancía ha sido cargada en el inventario
Factura	FAC	Documento generado por el área de facturación el cual describe los artículos adquiridos por un determinado cliente, su valor, condiciones, términos de pago, lugar de entrega y de radicación
Gerente de ventas	GDV	Persona que hace parte del área comercial y la cual es el vínculo directo con el cliente
Netsuite	Netsuite	Sistema ERP utilizado para llevar a cabo todas las operaciones diarias de OFICOMCO SAS

Nota:

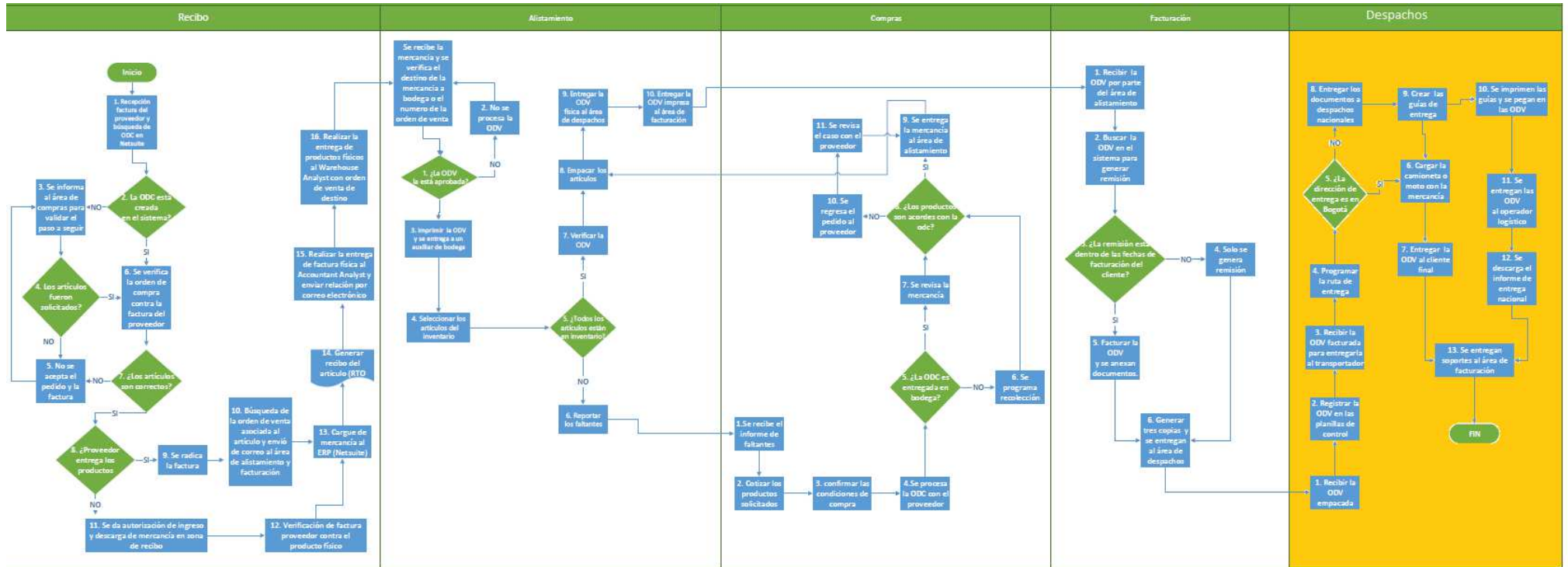


Figura 5. Proceso despachos. Fuente propia

Tabla 19
Descripción

DESCRIPCIÓN	EVIDENCIA
1. Entregar los artículos solicitados en la ODV empacados y marcados al encargado del área de despachos	ODV impresa
2. Registrar la ODV recibida en las planillas de control correspondientes para dejar registro de su entrega	ODV en Netsuite y planilla de control de ODV
3. Una vez que el área de facturación procesó la orden en el sistema, entrega la factura y/o remisión al Warehouse Analyst para luego entregarla a la persona que llevará la mercancía.	Factura y/o remisión de OFICOMCO SAS
4. Hacer la programación de entrega de las ODV de acuerdo con su dirección de destino	ODV en Netsuite
5. Revisar si el destino final está ubicado en la ciudad de Bogotá o si, por el contrario, es en algún lugar fuera de la capital	ODV en Netsuite
6. Las ODV con destino en Bogotá son seleccionadas y de acuerdo con su tamaño y/o peso, para determinar si deben ser transportadas en camionetas o motos	Factura y/o remisión de OFICOMCO SAS y planilla de control de ODV
7. El transportador se dirige a los puntos de destino y entrega la mercancía al cliente final con la factura y/o remisión correspondiente	Factura y/o remisión de OFICOMCO SAS
8. Si las ODV tiene como destino puntos fuera de la capital, las facturas y/o remisiones deben ser entregadas al Warehouse Analyst encargado de los despachos nacionales	Factura y/o remisión de OFICOMCO SAS
9. En la página de Coordinadora, operador logístico aliado, se generan las guías de entrega para las ODV especificando la dirección de destino, persona de contacto, número telefónico y número de piezas entregadas	Guías de entrega
10. Una vez creadas las guías, se imprimen y se pegan en cada una de las cajas, sobres y/o bolsas en las cuales esté empacada la ODV para que el operador logístico pueda entregarlas sin confusión alguna	Guías de entrega
11. Cuando el camión de Coordinadora llega, se entrega la mercancía física junto con las facturas y/o remisiones.	Factura y/o remisión de OFICOMCO SAS
12. Pasados 2 días, se descarga en la página de Coordinadora el informe de entrega de las ODV en la cual se reflejan el estado de cada una, las novedades que se pudieron haber generado y los documentos firmados por los clientes	Informe de entrega de Coordinadora
13. Imprimir los soportes firmados por los clientes y se entregan al área de facturación para ser archivados en caso de ser facturas o ser generar las mismas en caso de ser remisiones	Factura y/o remisión de OFICOMCO SAS

Nota: fuente propia

12.8 Terminología proceso de facturación

	Fecha de Elaboración:		Proceso de facturación
	05/04/2018		
	versión	PF-001	

12.8.1 Objetivo de facturación

Generar los documentos de soportes legales correspondientes para entregar los productos a los clientes finales y así asegurar no solo la evidencia de salida de la mercancía de la bodega sino además el soporte para asegurar el pago y constante flujo de caja en la compañía.

12.8.2 Alcance de facturación

Este es el proceso final de operaciones, inicia desde el momento en que un auxiliar de bodega entrega la ODV impresa al Invoicing Coordinator y finaliza cuando se genera la factura y/o remisión en el sistema y es entregada al encargado de despachos.

12.8.3 Consideraciones de facturación

- Se debe revisar fecha de cierre de facturación de cada cliente.
- Las facturas deben tener un número consecutivo.
- Las facturas no se pueden eliminar, se les aplica nota crédito y se re factura con el número consecutivo correspondiente.
- Se deben aplicar todas las retenciones de ley al momento de facturar.

Tabla 20
Terminología facturación

Termino	Abreviación	Descripción
Orden de venta	ODV	Documento creado por el gerente de ventas el cual contiene los artículos, cantidades y descripción que deben ser entregados al cliente final

Orden de compra	ODC	Documento creado por el área de compras el cual contiene los artículos, cantidades y descripción y condiciones comerciales que el proveedor debe entregar a OFICOMCO SAS
Recibo de mercancía	RTO	Proceso que certifica que la mercancía ha sido cargada en el inventario
Factura	FAC	Documento generado por el área de facturación el cual describe los artículos adquiridos por un determinado cliente, su valor, condiciones, términos de pago, lugar de entrega y de radicación
Gerente de ventas	GDV	Persona que hace parte del área comercial y la cual es el vínculo directo con el cliente
Netsuite	Netsuite	Sistema ERP utilizado para llevar a cabo todas las operaciones diarias de OFICOMCO SAS

Nota: fuente propia

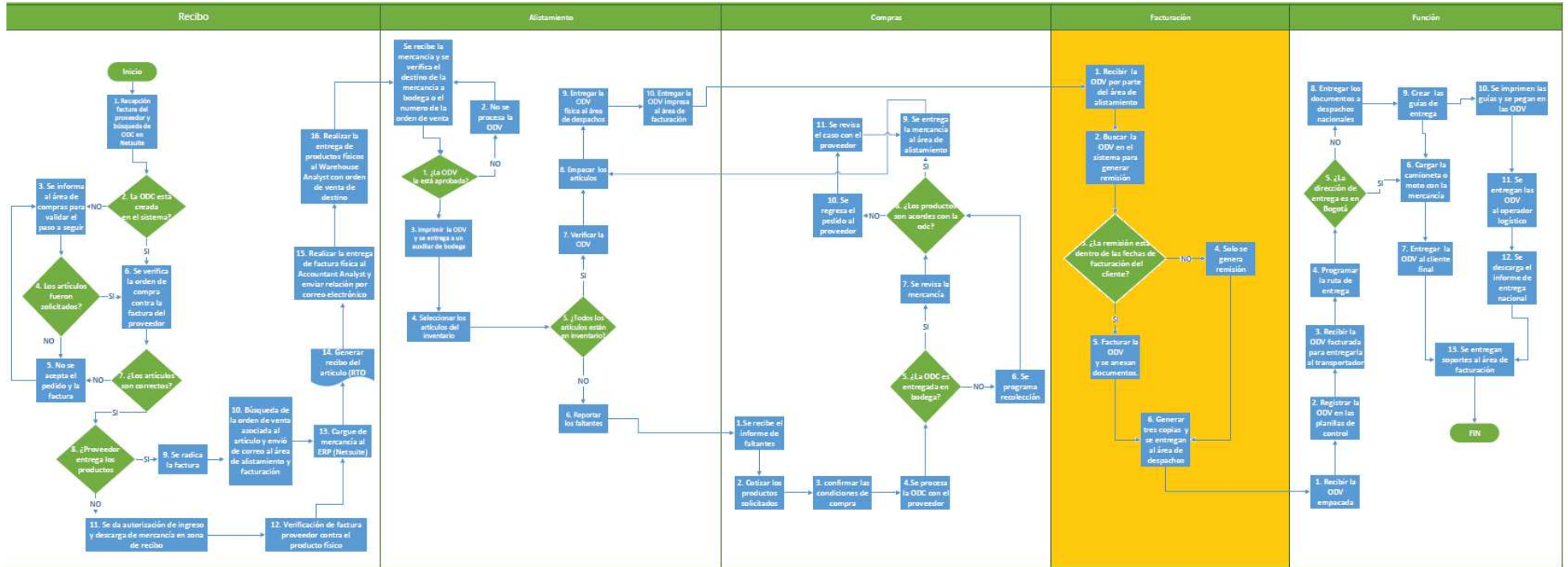


Figura 6. Proceso facturación. Fuente propia


Tabla 21

Descripción

DESCRIPCIÓN	EVIDENCIA
1. Una vez entregada la mercancía, la ODV impresa es entregada al área de facturación.	Orden de venta en Netsuite
2. Una vez recibida, se busca la ODV en el sistema por su número para continuar con el proceso de remisión	Orden de venta en Netsuite
3. Verificar los datos del cliente para validar si se puede facturar o no la ODV	Remisión de netsuite
4. Remisionar la ODV después del cierre contable del cliente, se envía el pedido solo con remisión y al mes siguiente se factura	Remisión en Netsuite
5. Remisionar la ODV antes del cierre contable del cliente, se factura el pedido y se anexan los documentos correspondientes (Orden de compra, soportes, correos, pólizas)	Factura y remisión en Netsuite
6. Imprimir tres copias y se entregan al área de despachos para que sean entregadas luego al transportador que llevará el pedido al cliente final	Factura y remisión impresas

Nota: fuente propia

12.9 Terminología proceso de recibo

	Fecha de Elaboración:		Proceso de recibo
	05/04/2018		
	versión	PR-001	

12.9.1 Objetivo de recibo

Asegurar que los productos solicitados cumplan con todas las condiciones necesarias solicitadas al proveedor.

12.9.2 Alcance de recibo

Este proceso inicia desde que el proveedor llega a las instalaciones de OFICOMCO SAS con mercancía solicitada por el área de compras y finaliza una vez que los productos son cargados al inventario en el sistema y la mercancía física es entregada al área de alistamiento.

12.9.3 Consideraciones de recibo

Se deben verificar las cantidades, condición física del producto, especificaciones técnicas, calidad, presentación, empaques, fechas de vencimiento de todos los productos que ingresan a la bodega.

Tabla 22
Terminología recibo

Termino	Abreviación	Descripción
Orden de venta	ODV	Documento creado por el gerente de ventas el cual contiene los artículos, cantidades y descripción que deben ser entregados al cliente final
Orden de compra	ODC	Documento creado por el área de compras el cual contiene los artículos, cantidades y descripción y condiciones comerciales que el proveedor debe entregar a OFICOMCO SAS
Recibo de mercancía	RTO	Proceso que certifica que la mercancía ha sido cargada en el inventario
Factura	FAC	Documento generado por el área de facturación el cual describe los artículos adquiridos por un

		determinado cliente, su valor, condiciones, términos de pago, lugar de entrega y de radicación
Gerente de ventas	GDV	Persona que hace parte del área comercial y la cual es el vínculo directo con el cliente
Netsuite	Netsuite	Sistema ERP utilizado para llevar a cabo todas las operaciones diarias de OFICOMCO SAS

Nota: fuente propia

12.9.4 Descripción proceso de recibo en OFICOMCO SAS

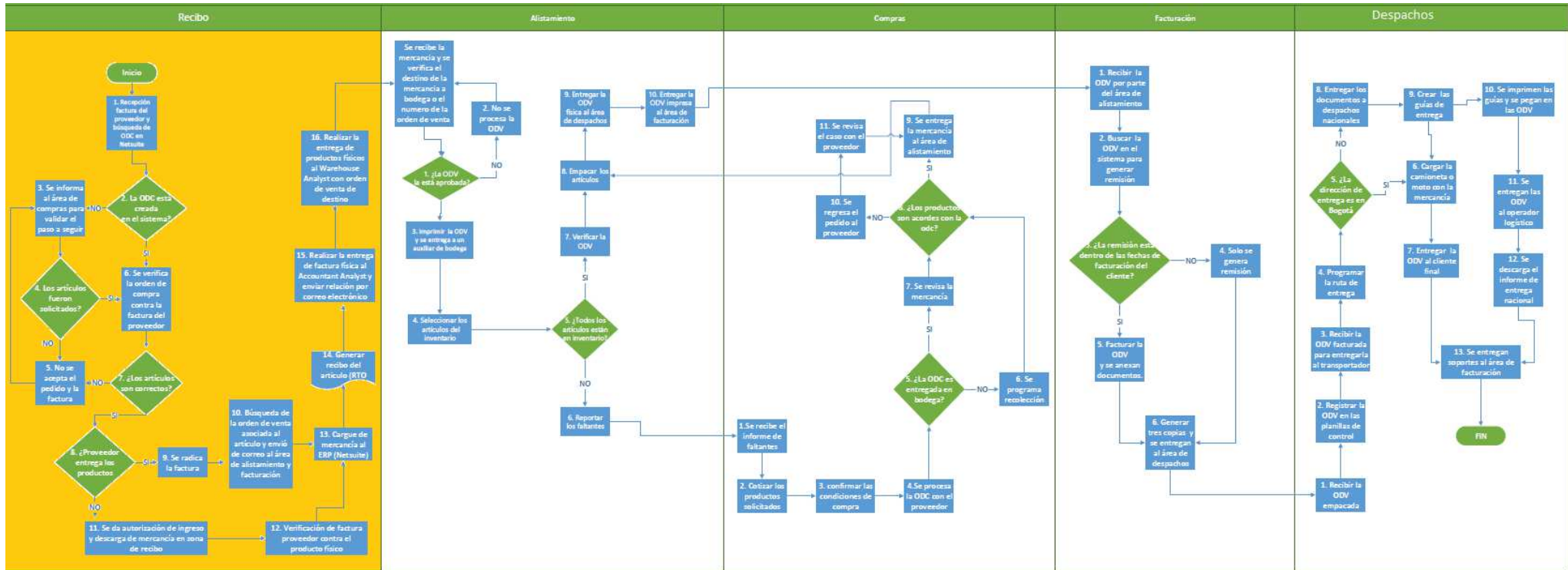


Figura 7. Proceso recibo. Fuente propia

DESCRIPCIÓN	EVIDENCIA
1. El proveedor entrega la factura en la cual están relacionados los artículos, cantidades y descripciones del pedido. Se busca la ODC para verificar la información.	Factura de proveedor
2. Verificar en el ERP si la ODC existe para realizar la comparación correspondiente con la factura.	Factura de proveedor
3. Si la ODC no está creada, se solicita apoyo al área de compras para validar si el pedido fue solicitado por ellos o si se presentó un error en la entrega.	N/A
4. El área de compras se encarga de validar con el proveedor la negociación antes acordada.	N/A
5. Si el pedio y la factura no corresponden al pedido solicitado o existe alguna diferencia, no se aceptará.	N/A
6. Tomar el documento entregado por el proveedor y se compara con la ODC emitida por Netsuite para validar que la información sea la misma	Factura de proveedor y orden de compra de OFICOMCOSAS
7. Hacer la respectiva comparación y evaluación de los ítems.	N/A
8. Revisar si los productos asociados en la factura son tangibles o virtuales (Software)	N/A
9. Si el documento corresponde a la ODC se radica la factura emitida por el proveedor utilizando una firma, sello y fecha plasmada en la misma.	Factura de proveedor
10. Realizar la búsqueda en el sistema de la ODV que solicita los artículos entregados por el proveedor para luego informarle al área de alistamiento y así completar el pedido. Si, por el contrario, los artículos son virtuales, se informa al área financiera para generar la factura al cliente correspondiente	N/A
11. Informar al guardia de seguridad que el proveedor puede ingresar a las instalaciones para realizar el respectivo descargue de la mercancía que va a entregar	N/A
12. Rectificar si los productos físicos corresponden a los asociados en la factura. Además, se realiza la evaluación de los artículos, verificando que no posean golpes, faltantes, desperfectos, entre otros.	Factura de proveedor
13. Ingresar de manera virtual la mercancía al ERP con el fin de que las cantidades necesarias para completar las ODV se vean reflejadas y así habilitar al área financiera para realizar la respectiva facturación	N/A
14. Una vez cargada la mercancía en el sistema se genera un numero de recibo el cual permite generar seguimiento, soporte y respaldo al procedimiento	Factura de proveedor y orden de compra de OFICOMCO SAS
15. Entregar la mercancía al personal de alistamiento con las ODV a las cuales pertenece para que puedan completar los pedidos y continuar con el procedimiento correspondiente	N/A
16. Entregar la factura física al área de finanzas para que ellos puedan ingresarla al sistema y proceder con el pago a los proveedores.	Factura de proveedor

13. Control de cambios

Tabla 24
Control de cambios

FECHA	VERSIÓN	DESCRIPCIÓN	APROBADO POR

Nota: fuente propia

Tabla 25
Control de cambios 2

	ELABORADO	APROBADO	REVISADO
CARGO			
NOMBRE			

Nota: fuente propia

14. Resultados

- Para un diagnóstico completo del área de operaciones de OFICOMCO SAS se utilizaron las matrices EFE, EFI, PCI y la hoja de trabajo DOFA, con el objetivo de establecer de una manera precisa la situación actual de la compañía y los factores a los cuales se debe enfrentar en el futuro de acuerdo con su entorno, se analizó la totalidad del ambiente externo e interno de la organización demostrando las falencias que se presenta y se analizó a profundidad cada uno de los factores allí presentados de manera cuantitativa.
- Al realizar una matriz DOFA del área de operaciones, se logra analizar 4 estrategias que dan solución a los inconvenientes que presenta esta área y al comparar cada una de ellas se evidencia que la estrategia que presenta mayor urgencia de ser solucionada, es la de generar un manual de procesos en el área de operaciones el cual ayude en la capacitación del personal y evite los errores constantes y sobrecostos que se presentan en la actualidad en esta área, siendo desarrollado dicho manual en el capítulo posterior.
- Se toma cada uno de los procesos que integran el área de operaciones de la empresa OFICOMCO SAS los cuales son alistamiento, compras, despachos, recibo y facturación, se desglosó el paso a paso de sus actividades y se realiza la documentación necesaria mediante flujogramas y cuadros descriptivos que contienen la información detallada de cada uno de estos procesos. Con lo anterior es posible hacer un monitoreo detallado del área en general, evitando la pérdida de información, sobrecostos, errores en entrega, entre otros.
- Al realizar esta investigación fue posible entender la importancia de llevar a cabo un proceso planificado y documentado de las actividades que se desarrollan en cualquier área de cualquier empresa para así tener un sustento claro que evite los errores constantes y el aumento de los costos, siendo esto último una parte esencial que determina el éxito o fracaso de la organización. Al finalizar este trabajo se lograron definir y documentar de la manera más clara posible los procesos que integran el área de operaciones de la empresa OFICOMCO SAS para su respectivo control y se presentaron a la organización los cuales definirán su posterior implementación.

15. Recomendaciones

- Se recomienda revisar los diagnósticos que arrojan las matrices antes de continuar la expansión ya que, de lo contrario, será más difícil convertir las debilidades en fortalezas y el modelo de negocio podría verse comprometido, también se recomienda lograr analizar más a fondo los demás procesos que lleva a cabo la empresa OFICOMCO SAS ya que al poder tener manuales en todas las áreas, esto puede ser el primer paso para acceder a una certificación ISO 9001:2015.
- Se recomienda al estandarizar todos los procesos de la empresa OFICOMCO SAS, publicarlos de manera que cualquier colaborador de la organización pueda conocerlo y enterarse de lo complejo que puede llegar a ser el cumplir el objetivo de la organización.
- Se recomienda firmar contratos de exclusividad y confidencia por tiempos prolongados y prudentes para así asegurar la posición en el mercado de la empresa que se pueda llegar a ver afectada por filtración de datos confidenciales.
- Se recomienda el uso adecuado del manejo de la información, ya que al ingresar un nuevo colaborador a cualquier organización podrá tener acceso a datos valiosos, contactos específicos y demás archivos que deben tener un manejo adecuado y discreto, al salir de la organización, ya sea por una nueva oportunidad laboral o por discrepancias con el modelo de negocio, esa información saldrá junto con la persona a la competencia.

16. ANEXOS

Tabla 26

Anexo #1 paso a paso alistamiento


	Fecha de Elaboración:		Proceso alistamiento
	22/10/2018		
	versión	PA-001	# ODVCO _____
Orden de venta (ODV)			
PASO	CUMPLE	NO CUMPLE	OBSERVACIONES
1. verifica en qué estado se encuentra la ODV (Aprobada o no aprobada por el departamento de fianzas)			
2. Si la ODV no está aprobada por el área financiera no se debe imprimir, alistar, comprar o despachar mercancía			
3. Si la ODV se encuentra aprobada, se imprime y se entrega a un auxiliar de bodega para que realice el proceso de picking			
4. Se seleccionan los artículos solicitados en la ODV del inventario y los reúne en canastas			
5. Se deben registrar en la ODV impresa, los artículos que, si se encontraban en inventario, cuáles no y cuántas unidades faltaron			
6. Se entrega la ODV al Warehouse Coordinator con los faltantes señalados y esté se encarga de reportar la mercancía que se necesita al área de compras			
7. Otro auxiliar de bodega revisar la ODV para verificar que el proceso de picking se haya llevado a cabo de manera correcta			
8. Se realiza el proceso de packing en cajas, bolsas y/o sobres dependiendo el tamaño de la mercancía			
9. Se entregan los productos solicitados en la ODV al área de despachos para programar su entrega posterior			
10. Se entrega la ODV impresa al área de facturación para que pueda ser procesada y generar los documentos correspondientes			
11. El auxiliar de bodega que realizó el proceso de packing firma una planilla de control de entrega de ODV especificando el número de la misma, piezas, fecha y hora			
NOVEDAD PRESENTADA:			
Elaborado por: _____		Autorizado por: _____	
Cargo: _____		Cargo: _____	

Tabla 27
Anexo #2 paso a paso compras

	Fecha de Elaboración:		Proceso de compras
	22/10/2018		
	versión	PC-001	
	Orden de venta (ODV)		# ODVCO _____
PASO	CUMPLE	NO CUMPLE	OBSERVACIONES
1. verifica en qué estado se encuentra la ODV (Aprobada o no aprobada por el departamento de fianzas)			
2. Si la ODV no está aprobada por el área financiera no se debe imprimir, alistar, comprar o despachar mercancía			
3. Si la ODV se encuentra aprobada, se imprime y se entrega a un auxiliar de bodega para que realice el proceso de picking			
4. Se seleccionan los artículos solicitados en la ODV del inventario y los reúne en canastas			
5. Se deben registrar en la ODV impresa, los artículos que, si se encontraban en inventario, cuáles no y cuántas unidades faltaron			
6. Se entrega la ODV al Warehouse Coordinator con los faltantes señalados y éste se encarga de reportar la mercancía que se necesita al área de compras			
7. Otro auxiliar de bodega revisar la ODV para verificar que el proceso de picking se haya llevado a cabo de manera correcta			
8. Se realiza el proceso de packing en cajas, bolsas y/o sobres dependiendo el tamaño de la mercancía			
9. Se entregan los productos solicitados en la ODV al área de despachos para programar su entrega posterior			
10. Se entrega la ODV impresa al área de facturación para que pueda ser procesada y generar los documentos correspondientes			
11. El auxiliar de bodega que realizó el proceso de packing firma una planilla de control de entrega de ODV especificando el número de la misma, piezas, fecha y hora			
NOVEDAD PRESENTADA:			

Elaborado por:		Autorizado por:	
Cargo: _____		Cargo: _____	

Tabla 28
Anexo #3 pasó a paso despachos



	Fecha de Elaboración:		Proceso despachos
	22/10/2018		
	versión	PD-001	
	Orden de venta (ODV)		
PASO	CUMPLE	NO CUMPLE	OBSERVACIONES
1. Entregar los artículos solicitados en la ODV empacados y marcados al encargado del área de despachos			
2. Registrar la ODV recibida en las planillas de control correspondientes para dejar registro de su entrega			
3. Una vez que el área de facturación procesó la orden en el sistema, entrega la factura y/o remisión al Warehouse Analyst para posteriormente entregarla a la persona que llevará la mercancía.			
4. Hacer la programación de entrega de las ODV de acuerdo con su dirección de destino			
5. Revisar si el destino final está ubicado en la ciudad de Bogotá o si, por el contrario, es en algún lugar fuera de la capital			
6. Las ODV con destino en Bogotá son seleccionadas y de acuerdo con su tamaño y/o peso, para determinar si deben ser transportadas en camionetas o motos			
7. El transportador se dirige a los puntos de destino y entrega la mercancía al cliente final con la factura y/o remisión correspondiente			
8. Si las ODV tiene como destino puntos fuera de la capital, las facturas y/o remisiones deben ser entregadas al Warehouse Analyst encargado de los despachos nacionales			
9. Por medio de la página de Coordinadora, operador logístico aliado, se generan las guías de entrega para las ODV especificando la dirección de destino, persona de contacto, número telefónico y número de piezas entregadas			
10. Una vez creadas las guías, se imprimen y se pegan en cada una de las cajas, sobres y/o bolsas en las cuales esté empacada la ODV para que el operador logístico pueda entregarlas sin confusión alguna			
11. Cuando el camión de Coordinadora llega, se entrega la mercancía física junto con las facturas y/o remisiones debidamente empacadas para ser entregadas al cliente final			
12. Pasados 2 días, se descarga por medio de la página de Coordinadora el informe de entrega de las ODV en la cual se reflejan el estado de cada una, las novedades que se pudieron haber generado y los documentos debidamente firmados por los clientes			
13. Imprimir los soportes firmados por los clientes y se entregan al área de facturación para ser archivados en caso de ser facturas o ser generar las mismas en caso de ser remisiones			
NOVEDAD PRESENTADA:			
Elaborado por: _____		Autorizado por: _____	
Cargo: _____		Cargo: _____	

Tabla 29
Anexo #4 pasó a paso facturación

	Fecha de Elaboración:		Proceso de facturación
	22/10/2018		
	versión	PF-001	
	Orden de venta (ODV)		# ODVCO _____
PASO	CUMPLE	NO CUMPLE	OBSERVACIONES
1. Una vez entregada la mercancía, la ODV impresa es entregada al área de facturación.			
2. Una vez recibida, se busca la ODV en el sistema por su número para continuar con el proceso de remisión			
3. Verificar los datos del cliente para validar si se puede facturar o no la ODV			
4. Remisionar la ODV después del cierre contable del cliente, se envía el pedido solo con remisión y al mes siguiente se factura			
5. Remisionar la ODV antes del cierre contable del cliente, se factura el pedido y se anexan los documentos correspondientes (Orden de compra, soportes, correos, pólizas)			
6. Imprimir tres copias y se entregan al área de despachos para que sean entregadas posteriormente al transportador que llevará el pedido al cliente final			
NOVEDAD PRESENTADA:			
Elaborado por:		Autorizado por:	
Cargo: _____		Cargo: _____	

Nota: fuente propia

Tabla 30
Anexo #5 paso a paso recibo

	Fecha de Elaboración:		Proceso de recibo
	22/10/2018		
	versión	PR-001	
	Orden de venta (ODV)		# ODVCO _____
PASO	CUMPLE	NO CUMPLE	OBSERVACIONES
1. El proveedor entrega la factura en la cual están relacionados los artículos, cantidades y descripciones del pedido. Se busca la ODC para verificar la información.			
2. Verificar en el ERP si la ODC existe para realizar la comparación correspondiente con la factura.			
3. Si la ODC no está creada, se solicita apoyo al área de compras para validar si el pedido fue solicitado por ellos o si se presentó un error en la entrega.			
4. El área de compras se encarga de validar con el proveedor la negociación previamente acordada.			
5. Si el pedido y la factura no corresponden al pedido solicitado o existe alguna diferencia, no se aceptará.			
6. Tomar el documento entregado por el proveedor y se compara con la ODC emitida por Netsuite para validar que la información sea la misma			
7. Hacer la respectiva comparación y evaluación de los ítems.			
8. Revisar si los productos asociados en la factura son tangibles o virtuales (Software)			
9. Si el documento corresponde a la ODC se radica la factura emitida por el proveedor por medio de firma, sello y fecha			
10. Realizar la búsqueda en el sistema de la ODV que solicita los artículos entregados por el proveedor para luego informarle al área de alistamiento y así completar el pedido. Si, por el contrario, los artículos son virtuales, se informa al área financiera para generar la factura al cliente correspondiente			
11. Informar al guardia de seguridad que el proveedor puede ingresar a las instalaciones para realizar el respectivo descargo de la mercancía que va a entregar			
12. Rectificar si los productos físicos corresponden a los asociados en la factura. Además, se realiza la evaluación de los artículos, verificando que no posean golpes, faltantes, desperfectos, entre otros.			
13. Ingresar de manera virtual la mercancía al ERP con el fin de que las cantidades necesarias para completar las ODV se vean reflejadas y así habilitar al área financiera para realizar la respectiva facturación			
14. Una vez cargada la mercancía en el sistema se genera un número de recibo el cual permite generar seguimiento, soporte y respaldo al procedimiento			
15. Entregar la mercancía al personal de alistamiento con las ODV a las cuales pertenece para que puedan completar los pedidos y continuar con el procedimiento correspondiente			
16. Entregar la factura física al área de finanzas para que ellos puedan ingresarla al sistema y proceder con el pago a los proveedores.			
NOVEDAD PRESENTADA:			
_____		_____	
Elaborado por:		Autorizado por:	
Cargo: _____		Cargo: _____	

17. Referencias

- Aguanche, Z. (2017). *Propuesta para el mejoramiento continuo de los procesos en la empresa Gate Marketing Group S.A.S a través del ciclo planear, hacer, verificar, actuar (PHVA)* (tesis de grado). Universitaria Agustiniana, Bogotá, Colombia.
- Arimany, I. (noviembre de 2010). La Cadena de Valor. Luisa rimany. Recuperado de <https://www.luisarimany.com/la-cadena-de-valor/>
- Reporte de industria: El e-commerce en Colombia 2017. Recuperado de https://cdn2.hubspot.net/hubfs/1725164/Ofertas_de_contenido/Reporte%20de%20Industria%20El%20E-commerce%20en%20Colombia%202017.pdf?hssc=240072988.1.1499666357159&hst=240072988.7cecfbb507ef401c7d33a09e8b98db30.1499666357158.1499666357158.1499666357158.1&hsfp=3378199684&hsCtaTracking=0c1e6b96-ad3b-4606-9028-d90d4c7c0929%7C967d873e-a564-49ce-ab5e-20f3863ec87c. 27 de marzo de 2018
- Bernal, J. J. (2017). Ciclo PDCA. Pdcahome. Recuperado de <https://www.pdcahome.com/5202/ciclo-pdca/>
- Bembibre, C. (03 de 10 de 2010). Estandarización. Definición ABC. Recuperado de <https://www.definicionabc.com/general/estandarizacion.php>
- Blog Logística. Las funciones de un responsable en Logística. <http://blogdelogistica.es/las-funciones-de-un-responsable-en-logistica/>
- Camargo, Y. (2017). *Diseño y propuesta de la planeación estratégica para la empresa equipo consultor empresarial S.A.S* (tesis de grado). Universitaria Agustiniana, Bogotá, Colombia.
- CÁRDENAS, Grace (2005). “*Mejoramiento del servicio en el área de servicios al cliente del Banco del Pacífico Sucursal Baños*”. (Tesis de grado). Facultad de Contabilidad y Auditoría. Universidad Técnica de Ambato. Ecuador.
- Cavala. (2015). Términos y definiciones claves para la ISO 9001-2015. Cavala. Recuperado de <http://www.cavala.es/noticias/wp-content/uploads/2015/07/Ficha-3-9001-Claves-Norma-9001-2015.pdf>

- CELIS, O. L. (septiembre de 2012). Modelo tecnológico para el desarrollo de proyectos logísticos usando Lean Six Sigm. Universidad Industrial de Santander. Bucaramanga.
- Climent, V. C. (2017). Diagnóstico estratégico. Diccionarioempresarial.es. Recuperado de Diagnóstico estratégico:
http://diccionarioempresarial.wolterskluwer.es/Content/Documento.aspx?params=H4sIAAAAAAEAMtMSbF1jTAAASNjI0tDtbLUouLM_DxbIwMDS0NDA1OQQGZapUt-ckhlQaptWmJOcSoA1AZL5TUAAAA=WKE
- Contreras, J. (2006). LA matriz EFE. joseacontreras.net. Recuperado de <http://www.joseacontreras.net/direstr/cap491d.htm>
- CORREA, J. A. (2010). El método dofa, un método muy utilizado para diagnóstico. Cultura recreacion y deporte. Recuperado de <http://www.culturarecreacionydeporte.gov.co/portal/sites/default/files/8.%20M%C3%A9todo%20DOFA%20para%20diagn%C3%B3stico.pdf>
- Definición. (S, F). definición de manual. Definición. Recuperado de <http://www.definicion.org/manual>
- Economiasimple. (2016). E-commerce. Economiasimple. Recuperado de <https://www.economiasimple.net/glosario/e-commerce>
- Economía Simple. (2016). Logística. Economiasimple. Recuperado de economía simple: <https://www.economiasimple.net/glosario/logistica>
- Estrada, S. (2017). *Diseño de manual de funciones y manual de procesos y procedimientos para la empresa Segmentta* (tesis de pregrado). Universitaria Agustiniana, Bogotá, Colombia.
- Esteban, L. C. (2017). Qué es la Matriz DOFA. Lifeder. Recuperado de <https://www.lifeder.com/matriz-dofa-personal/>
- Diagnostico estrategico organizacional. (s.f) Recuperado de <https://www.gerencia.com/diagnostico-estrategico-organizacional.html>
- Gonzalez, N. (2016). transporte y logística. *Revista Transporte y Territorio*, 1-2.
- Merino, C. R. (12 de agosto de 2015). ¿Qué es E-commerce o comercio electrónico? UPF. Recuperado de <http://marketingdigital.bsm.upf.edu/e-commerce-comercio-electronico/>

- Piqueras, V. Y. (2013). ¿Qué es el Value Stream Mapping o mapa de flujo del valor? valencia , España: Universidad Politécnica de Valencia.
- Porto, J. P. (2014). Sistema administrativo. Definicion.de. Recuperado de <https://definicion.de/sistema-administrativo/>
- Rodríguez, A. A. (2013). Matriz FODA y Estrategias. <http://empredeviz.blogspot.com/2013/02/matriz-foda-y-estrategias-lic-armando.html>
- Shum, Y. M. (febrero de 2018). Matriz de evaluación de factores internos (*Matriz EFI – MEFI*). Recuperado de <https://yiminshum.com/matriz-evaluacion-factores-internos-mefi/>
- Tomás, J. (2016). ¿Qué funciones realiza la dirección de operaciones? Cooltra. Recuperado de <http://blog.cooltra.com/que-funciones-realiza-la-direccion-de-operaciones/>
- Ucha, F. (03 de 09 de 2009). Procesos. Definición a b c. Recuperado de <https://www.definicionabc.com/general/procesos.php>
- Ucha, F. (19 de 12 de 2011). Flujograma. definición ABC. Recuperado de <https://www.definicionabc.com/general/flujograma.php>
- Ullaguari, C. (2017). *Elaboración de manual de procesos para la optimización de los diferentes recursos que emplean en la empresa di Lorenzo* (tesis de pregrado). Universidad Técnica de Machala, Machala, Ecuador.
- Vásquez, M. B. (junio de 2012). MANUAL DE PROCEDIMIENTOS. uta Recuperado de <http://repositorio.uta.edu.ec/bitstream/123456789/2093/1/552%20ING.pdf>
- Venemedia. (2014). Proceso. conceptodefinicion.de. Recuperado de <http://conceptodefinicion.de/proceso/>