

ESCUELA SUPERIOR POLITÉCNICA DEL LITORAL

FACULTAD DE CIENCIAS NATURALES Y MATEMÁTICAS

DEPARTAMENTO DE MATEMÁTICAS

INGENIERÍA EN AUDITORÍA Y CONTADURÍA PÚBLICA AUTORIZADA

TRABAJO FINAL DE GRADUACIÓN

“DISEÑO DE UN SISTEMA DE GESTIÓN POR PROCESOS, APLICADO A UNA EMPRESA DEDICADA A LA COMERCIALIZACIÓN DE ROLLOS DE STRETCH FILM UBICADA EN LA CIUDAD DE GUAYAQUIL”

TESINA DE GRADO

PREVIO A LA OBTENCIÓN DEL TÍTULO DE:

INGENIERA EN AUDITORÍA Y CONTADURÍA PÚBLICA AUTORIZADA

**PRESENTADO POR**:

MARÍA GABRIELA CÁRDENAS LAZO

MILDRED NOELY SABANDO COLINA

GUAYAQUIL-ECUADOR

2013

AGRADECIMIENTO

A Dios quien me dio la vida y me ha colmado de bendiciones siempre, a Él que con su eterno a amor me ha dado la sabiduría suficiente para culminar mi carrera universitaria.

A mis padres por todo el esfuerzo que hicieron para darme una profesión y hacer de mí una persona de bien, gracias por los sacrificios y la paciencia que demostraron todos estos años; gracias a ustedes he llegado a donde estoy.

A todos mis amigos que de una u otra forma me ayudaron a crecer como persona y como profesional. También de manera especial a nuestro director de tesis quien con sus conocimientos y apoyo supo guiar el desarrollo de la presente tesina desde el inicio hasta su culminación.

Gabriela Cárdenas Lazo

AGRADECIMIENTO

Agradezco a Dios por darme vida y fuerza para desarrollar este trabajo de la mejor manera, por haber guiado mi camino hasta llegar aquí, momento crucial para un estudiante en la búsqueda de su vida laboral, y sobre todo por permanecer siempre a mi lado.

Al profesor Eco. Julio Aguirre por haberme proporcionado las bases fundamentales para el desarrollo de este trabajo, por ser un ejemplo a seguir de estudio y disciplina.

A mis amigos por el apoyo brindado en todo momento, principalmente en aquellos donde todo se venía en contra y ellos estuvieron allí para cruzar las barreras.

Mildred Sabando Colina

DEDICATORIA

Dedico la presente tesina a Dios por enseñarme día a día que con disciplina, paciencia y sabiduría, todo es posible. A mis padres y hermanos quienes con su amor, apoyo y comprensión ilimitada estuvieron siempre a lo largo de mi vida estudiantil; a mis amigos que siempre tuvieron un mensaje de aliento en los momentos difíciles y que han sido estímulo de mi vida.

Gabriela Cárdenas Lazo

DEDICATORIA

A mis padres por ser parte fundamental en el desarrollo de este trabajo, quienes en todo momento me brindaron su apoyo incondicional y respetaron todas mis decisiones.

A mi hermana, para servirle de ejemplo de perseverancia y demostrarle que todo en la vida es posible si se lucha fuertemente por lograr los objetivos.

A mi tía, por inspirar mis estudios y haber confiado en mí, en mi capacidad y en la calidad de persona que he logrado ser.

Mildred Sabando Colina

TRIBUNAL DE GRADUACIÓN

|  |  |  |
| --- | --- | --- |
| MAE. Julio Aguirre M.  Director de la Tesina |  | M.Ed. Jenny Venegas G.  Delegado de la Unidad |

DECLARACIÓN EXPRESA

"La responsabilidad del contenido de este Trabajo final de graduación de Grado, nos corresponde exclusivamente; y el patrimonio intelectual de la misma a la Escuela Superior Politécnica del Litoral".

|  |  |  |
| --- | --- | --- |
| Ma. Gabriela Cárdenas L. |  | Mildred Sabando C. |

RESUMEN

El presente trabajo tiene por objetivo el diseño de un Sistema de Gestión por Procesos para la empresa comercializadora de rollos de stretch film MIGA S.A., en aras de reemplazar su actual modelo organizacional por una gestión horizontal.

Para esto, el identificar los procesos constituye el eje central de trabajo pues es el punto al cual irá orientada la propuesta de cambio. Cabe recalcar que primero se debe hacer un conocimiento del negocio para identificar el entorno actual en el que se desarrollan las actividades de esta organización. A continuación se describe de manera general lo que contiene cada capítulo.

En el capítulo 1 se detalla un previo conocimiento del negocio, para saber el ambiente en el cual se desarrolla el presente trabajo de investigación y tener una idea clara de la estructura organizacional, quienes son las personas más idóneas para la colaboración en la entrega de información. Además se plantea la hipótesis y objetivo de este trabajo.

En el capítulo 2 se definen los conceptos más importantes que estén involucrados en el diseño de un sistema de gestión por procesos y que sea preciso aclararlos para un mejor entendimiento de todo lo que abarca el Capítulo 3, puesto que estos dos están estrechamente relacionados.

En el capítulo 3 se inicia delimitando el plan estratégico; dónde y cómo va a competir; se plantea su misión y visión, lo que se le va a vender al cliente, la cadena de valor que es la secuencia e interrelación de los diferentes procesos.

La segunda etapa consiste en crear el mapa de procesos, elaborar y evidenciar cada uno de los procesos. Se especifica claramente el responsable de cada una de las actividades a realizar, se las identifica por tener o no valor agregado, se definen los indicadores aplicables a la empresa y por último se propone un plan de mejora.

En el capítulo 4 se exponen las opiniones finales a este trabajo, siendo así las conclusiones y recomendaciones la última parte que resume el resultado de todo lo desarrollado por parte de los involucrados. Estos comentarios son necesarios para que la empresa implemente este sistema de la mejor manera con todas las directrices ya especificadas.

De esta manera se realiza un trabajo aplicado en el campo real de una empresa del sector privado, que es de mucha utilidad para ésta y sirve de ejemplo para el sector empresarial restante.

ÍNDICE GENERAL

[AGRADECIMIENTO II](#_Toc365732565)

[DEDICATORIA IV](#_Toc365732571)

[TRIBUNAL DE GRADUACIÓN VI](#_Toc365732575)

[DECLARACIÓN EXPRESA VII](#_Toc365732576)

[RESUMEN VIII](#_Toc365732578)

[ÍNDICE GENERAL X](#_Toc365732579)

[ÍNDICE DE ILUSTRACIONES XV](#_Toc365732580)

[ÍNDICE DE TABLAS XVII](#_Toc365732581)

[LISTADO DE ANEXOS XIX](#_Toc365732582)

[INTRODUCCIÓN 1](#_Toc365732592)

[CAPÍTULO I 3](#_Toc365732602)

[1. CONOCIMIENTO DEL NEGOCIO 3](#_Toc365732603)

[1.1. DESCRIPCIÓN DE LA COMPAÑÍA 3](#_Toc365732604)

[1.1.1. ANTECEDENTES DE LA COMPAÑÍA 3](#_Toc365732605)

[1.1.2. LOCALIZACIÓN 5](#_Toc365732612)

[1.1.3. ESTRUCTURA ORGANIZACIONAL ACTUAL 6](#_Toc365732615)

[1.1.4. PRODUCTOS 7](#_Toc365732618)

[1.1.5. CLIENTES 8](#_Toc365732644)

[1.1.6. PROVEEDORES 9](#_Toc365732662)

[1.1.7. COMPETENCIA 10](#_Toc365732663)

[1.1.8. MARCO LEGAL 10](#_Toc365732667)

[1.2. JUSTIFICACIÓN 11](#_Toc365732669)

[1.3. HIPÓTESIS DEL ESTUDIO 12](#_Toc365732676)

[1.3.1. HIPÓTESIS PRINCIPAL 12](#_Toc365732677)

[1.3.2. HIPÓTESIS SECUNDARIAS 13](#_Toc365732679)

[1.4. OBJETIVO DEL ESTUDIO 13](#_Toc365732684)

[1.4.1. OBJETIVO PRINCIPAL 13](#_Toc365732685)

[1.4.2. OBJETIVOS ESPECÍFICOS 14](#_Toc365732687)

[CAPÍTULO II 15](#_Toc365732695)

[2. MARCO CONCEPTUAL 15](#_Toc365732696)

[2.1. PLANEACIÓN ESTRATÉGICA 16](#_Toc365732697)

[2.1.1. MISIÓN 17](#_Toc365732698)

[2.1.2. VISIÓN 18](#_Toc365732699)

[2.1.3. FILOSOFÍA CORPORATIVA 18](#_Toc365732700)

[2.1.4. VALORES EMPRESARIALES 19](#_Toc365732701)

[2.1.5. POLÍTICAS 20](#_Toc365732702)

[2.1.6. OBJETIVOS ESTRATÉGICOS 20](#_Toc365732704)

[2.1.7. BALANCE SCORECARD 20](#_Toc365732705)

[2.1.8. ANÁLISIS FODA 23](#_Toc365732706)

[2.2. GESTIÓN POR PROCESOS 24](#_Toc365732707)

[2.2.1. ¿QUÉ ES UN PROCESO? 26](#_Toc365732708)

[2.2.2. COMPONENTES DE UN PROCESO 26](#_Toc365732709)

[2.2.3. CARACTERÍSTICAS DE UN PROCESO 28](#_Toc365732710)

[2.2.4. IMPORTANCIA DE LOS PROCESOS 28](#_Toc365732711)

[2.2.5. CADENA DE VALOR 29](#_Toc365732712)

[2.2.6. PARTES DE LA CADENA DE VALOR 30](#_Toc365732713)

[2.2.7. MAPA DE PROCESOS 31](#_Toc365732714)

[2.2.8. ELEMENTOS DEL MAPA DE PROCESOS 33](#_Toc365732715)

[2.2.9. PASOS PARA REALIZAR EL MAPA DE PROCESOS 34](#_Toc365732716)

[2.3. IDENTIFICACIÓN Y GESTIÓN DE LOS PROCESOS CRÍTICOS 35](#_Toc365732717)

[2.3.1. ¿QUÉ ES UN PROCESO CRÍTICO? 35](#_Toc365732718)

[2.3.2. MATRIZ DE PRIORIZACIÓN 36](#_Toc365732719)

[2.3.3. ELABORACIÓN DE LA MATRIZ DE PRIORIZACIÓN 36](#_Toc365732720)

[2.3.4. UTILIDAD DE LA MATRIZ DE PRIORIZACIÓN 37](#_Toc365732721)

[2.3.5. VENTAJAS DE LA MATRIZ DE PRIORIZACIÓN 38](#_Toc365732722)

[2.3.6. CRITERIOS PARA SELECCIÓN DE PROBLEMAS 38](#_Toc365732723)

[2.4. LEVANTAMIENTO DE PROCESOS 39](#_Toc365732724)

[2.5. REPRESENTACIÓN GRÁFICA DE LOS PROCESOS 39](#_Toc365732725)

[2.5.1. DIAGRAMA DE FLUJOS 39](#_Toc365732726)

[2.5.2. CARACTERÍSTICAS DE DIAGRAMACIÓN 40](#_Toc365732727)

[2.5.3. PREPARACIÓN DE DIAGRAMACIÓN 41](#_Toc365732728)

[2.5.4. SIMBOLOGÍA DE DIAGRAMACIÓN 41](#_Toc365732729)

[2.5.5. VENTAJAS DEL FLUJOGRAMA 42](#_Toc365732730)

[2.5.6. DESVENTAJAS DEL FLUJOGRAMA 42](#_Toc365732731)

[2.6. ANÁLISIS DE VALOR AGREGADO 43](#_Toc365732732)

[2.6.1. ACTIVIDADES DE ANÁLISIS DE VALOR AGREGADO 43](#_Toc365732733)

[2.7. MEDICIÓN Y SEGUIMIENTO 44](#_Toc365732734)

[2.7.1. INDICADORES DE GESTIÓN 44](#_Toc365732735)

[2.7.2. CLASIFICACIÓN DE LOS INDICADORES DE GESTIÓN 45](#_Toc365732736)

[2.7.3. VENTAJAS DE LOS INDICADORES DE GESTIÓN 49](#_Toc365732737)

[2.8. MEJORA CONTINUA 50](#_Toc365732738)

[2.8.1. PASOS PARA LA MEJORA CONTINUA 51](#_Toc365732739)

[2.9. DIAGRAMA CAUSA-EFECTO 52](#_Toc365732740)

[2.9.1. PASOS PARA REALIZAR EL DIAGRAMA DE CAUSA-EFECTO 53](#_Toc365732741)

[2.10. EL CICLO DE LA GESTIÓN – PDCA 54](#_Toc365732742)

[2.10.1. ETAPAS DEL CICLO PDCA 55](#_Toc365732745)

[2.10.2. 5W- 1H 56](#_Toc365732746)

[2.11. MANUAL DE PROCESOS 57](#_Toc365732747)

[2.11.1. VENTAJAS DEL MANUAL DE PROCESOS 58](#_Toc365732748)

[2.11.2. OBJETIVOS DEL MANUAL DE PROCESOS 58](#_Toc365732749)

[2.11.3. PARTES DE UN MANUAL DE PROCESOS 59](#_Toc365732750)

[2.11.4. ¿QUIÉNES DEBEN USAR EL MANUAL DE PROCESOS? 60](#_Toc365732751)

[2.12. CONTROLES 61](#_Toc365732752)

[CAPÍTULO III 62](#_Toc365732753)

[3. DISEÑO DE UN SISTEMA DE GESTIÓN POR PROCESOS 62](#_Toc365732754)

[3.1. PLAN ESTRATÉGICO 62](#_Toc365732755)

[3.1.1. MISIÓN 62](#_Toc365732756)

[3.1.2. MISIÓN RECOMENDADA 63](#_Toc365732757)

[3.1.3. VISIÓN 63](#_Toc365732758)

[3.1.4. FILOSOFÍA 63](#_Toc365732759)

[3.1.5. VALORES 63](#_Toc365732761)

[3.1.6. POLÍTICAS EMPRESARIALES 64](#_Toc365732766)

[3.1.6.1. Política de crédito: 64](#_Toc365732767)

[3.1.7. OBJETIVOS ESTRATÉGICOS 65](#_Toc365732769)

[3.1.8. ANÁLISIS FODA 66](#_Toc365732772)

[3.1.8.1. FORTALEZAS 66](#_Toc365732773)

[3.1.8.2. OPORTUNIDADES 66](#_Toc365732778)

[3.1.8.3. DEBILIDADES 66](#_Toc365732781)

[3.1.8.4. AMENAZAS 66](#_Toc365732786)

[3.2. CADENA DE VALOR 67](#_Toc365732790)

[3.3. MAPA DE PROCESOS 68](#_Toc365732792)

[3.4. IDENTIFICACIÓN DE PROCESOS Y SUBPROCESOS 69](#_Toc365732796)

[3.5. SELECCIÓN Y ANÁLISIS DE PROCESOS CRÍTICOS 70](#_Toc365732808)

[3.6. ANÁLISIS DE LA SITUACIÓN ACTUAL Y PROPUESTA DE MEJORA BASADA EN LA METODOLOGÍA PCDA 72](#_Toc365732810)

[3.6.1. ANÁLISIS DE SUBPROCESOS CRÍTICOS DE MIGA S.A. 73](#_Toc365732811)

[3.6.1.1. Análisis del subproceso de Planificación de compras 74](#_Toc365732818)

[3.6.1.1.1. Diagrama de flujo de la situación actual 74](#_Toc365732819)

[3.6.1.1.2. Análisis del valor agregado de la situación actual 75](#_Toc365732820)

[3.6.1.1.3. Diagrama de flujo de la situación mejorada 76](#_Toc365732821)

[3.6.1.1.4. Análisis de valor agregado de la situación mejorada 77](#_Toc365732822)

[3.6.1.1.5. Comparación gráfica del Análisis de valor agregado 78](#_Toc365732823)

[3.6.1.2. Análisis del subproceso de Análisis y evaluación 79](#_Toc365732824)

[3.6.1.2.1. Diagrama de flujo de la situación actual 79](#_Toc365732825)

[3.6.1.2.2. Análisis de valor agregado de la situación actual 80](#_Toc365732826)

[3.6.1.2.3. Diagrama de flujo de la situación mejorada 81](#_Toc365732827)

[3.6.1.2.4. Análisis de valor agregado de la situación mejorada 82](#_Toc365732828)

[3.6.1.2.5. Comparación gráfica del Análisis de valor agregado 83](#_Toc365732829)

[3.6.1.3. Análisis del subproceso Ventas y facturación 84](#_Toc365732830)

[3.6.1.3.1. Diagrama de flujo de la situación actual 84](#_Toc365732831)

[3.6.1.3.2. Análisis de valor agregado de la situación actual 85](#_Toc365732832)

[3.6.1.3.3. Diagrama de flujo de la situación mejorada 86](#_Toc365732833)

[3.6.1.3.4. Análisis de valor agregado de la situación mejorada 87](#_Toc365732834)

[3.6.1.3.5. Comparación gráfica de Análisis de valor agregado 88](#_Toc365732835)

[3.6.2. ANÁLISIS DE SUBPROCESOS NO CRÍTICOS 89](#_Toc365732839)

[3.6.2.1. Análisis del subproceso Nacionalización del producto 89](#_Toc365732840)

[3.6.2.2. Análisis del subproceso Recepción y Almacenamiento 91](#_Toc365732841)

[3.6.2.3. Análisis del subproceso Cobranzas 93](#_Toc365732844)

[3.6.2.4. Análisis del subproceso Despacho y Distribución 95](#_Toc365732845)

[3.6.2.5. Análisis del subproceso Servicio al cliente 97](#_Toc365732846)

[3.6.2.6. Análisis del subproceso Contabilidad 99](#_Toc365732847)

[3.6.2.7. Análisis del subproceso Tesorería 101](#_Toc365732848)

[3.6.2.8. Análisis del subproceso Selección y contratación del personal 103](#_Toc365732849)

[3.7. INDICADORES DE GESTIÓN 105](#_Toc365732850)

[3.8. DIAGRAMA DE CAUSA EFECTO 108](#_Toc365732852)

[3.8.1. ANÁLISIS DE CAUSA EFECTO DEL PROBLEMA “CONCENTRACIÓN DE FUNCIONES” 108](#_Toc365732853)

[3.8.2. ANÁLISIS DE CAUSA EFECTO DEL PROBLEMA “DESABASTECIMIENTO DE INVENTARIO” 109](#_Toc365732854)

[3.9. PROPUESTA DE UN PLAN DE MEJORA PARA LOS PROCESOS CRÍTICOS EN BASE A LA METODOLOGÍA PCDA 110](#_Toc365732855)

[3.9.1. CAUSA “POCO PERSONAL” 113](#_Toc365732856)

[3.9.2. CAUSA “FALTA DE LOCAL PROPIO” 113](#_Toc365732858)

[CAPÍTULO 4 114](#_Toc365732859)

[4. CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES 114](#_Toc365732860)

[4.1. CONCLUSIONES 114](#_Toc365732861)

[4.2. RECOMENDACIONES 117](#_Toc365732862)

[BIBLIOGRAFÍA 119](#_Toc365732863)

[ANEXOS 121](#_Toc365732865)

ÍNDICE DE ILUSTRACIONES

[Ilustración 1.1.3. Organigrama de MIGA S.A 6](#_Toc355740151)

[Ilustración 2.2.2. Componentes de un proceso 26](#_Toc355740152)

[Ilustración 2.2.5. Cadena de valor 30](file:///C:\Users\VAIO\Downloads\Cap%201%20y%202%20y%203%20(Reparado).docx#_Toc355740153)

[Ilustración 2.2.7. Mapa de procesos 32](#_Toc355740154)

[Ilustración 2.5.4. Simbología de diagramación 41](#_Toc355740155)

[Ilustración 2.10. Ciclo PDCA 54](#_Toc355740156)

[Ilustración 3.1.7. Objetivos estratégicos de MIGA S.A. 65](file:///C:\Users\VAIO\Downloads\Cap%201%20y%202%20y%203%20(Reparado).docx#_Toc355740157)

[Ilustración 3.2 Cadena de valor de MIGA S.A. 67](file:///C:\Users\VAIO\Downloads\Cap%201%20y%202%20y%203%20(Reparado).docx#_Toc355740158)

[Ilustración 3.3 Mapa de procesos de MIGA S.A. 68](file:///C:\Users\VAIO\Downloads\Cap%201%20y%202%20y%203%20(Reparado).docx#_Toc355740159)

Ilustración 3.6.1.1.5.a Comparación del nivel de valor agregado del subproceso Planificación de compras en la situación actual Vs mejorada….78

Ilustración 3.6.1.1.5.b Contribución de las actividades del subproceso Planificación de compras en la situación actual Vs mejorada……………......78

Ilustración 3.6.1.2.5.a Comparación del nivel de valor agregado del subproceso Análisis y evaluación en la situación actual Vs mejorada….......83

Ilustración 3.6.1.2.5.b Contribución de las actividades del subproceso Análisis y evaluación en la situación actual Vs mejorada……………………………….83

Ilustración 3.6.1.3.5.a Comparación del nivel de valor agregado del subproceso Ventas y Facturación en la situación actual Vs mejorada……...88

Ilustración 3.6.1.3.5.b Contribución de las actividades del subproceso Ventas y Facturación en la situación actual Vs mejorada…………………….………..88

Ilustración 3.6.2.1.a Comparación del nivel de valor agregado del subproceso Nacionalización en la situación actual…………………………………………..90

Ilustración 3.6.2.1.b Contribución de las actividades del subproceso Nacionalización en la situación actual Vs mejorada………….………………..90

Ilustración 3.6.2.2.a Comparación del nivel de valor agregado del subproceso Recepción y Almacenamiento en la situación actual……………...…………..92

Ilustración 3.6.2.2.b Contribución de las actividades del subproceso Recepción y Almacenamiento en la situación actual……………...…………..92

Ilustración 3.6.2.3.a Comparación del nivel de valor agregado del subproceso Cobranza en la situación actual…..……………...………….…………………..94

Ilustración 3.6.2.3.b Contribución de las actividades del subproceso Cobranza en la situación actual…..……………...………….…………………..94

Ilustración 3.6.2.4.a Comparación del nivel de valor agregado del subproceso Despacho y distribución en la situación actual...………….……………….…..96

Ilustración 3.6.2.4.b Contribución de las actividades del subproceso Despacho y distribución en la situación actual………………………………....96

Ilustración 3.6.2.5.a Comparación del nivel de valor agregado del subproceso Servicio al cliente en la situación actual………………………………………...98

Ilustración 3.6.2.5.b Contribución de las actividades del subproceso Servicio al cliente en la situación actual…………………………………………………..98

Ilustración 3.6.2.6.a Comparación del nivel de valor agregado del subproceso Contabilidad en la situación actual……………………………………………..100

Ilustración 3.6.2.6.b Contribución de las actividades del subproceso Contabilidad en la situación actual…………………………………………….100

Ilustración 3.6.2.7.a Comparación del nivel de valor agregado del subproceso Tesorería en la situación actual………………………………………………..102

Ilustración 3.6.2.7.b Contribución de las actividades del subproceso Tesorería en la situación actual…………………………………………………………….102

Ilustración 3.6.2.8.a Comparación del nivel de valor agregado del subproceso Selección y contratación del personal en la situación actual………………..104

Ilustración 3.6.2.8.b Contribución de las actividades del subproceso Selección y contratación del personal en la situación actual……………….104

[Ilustración 3.8.1. Diagrama de causa efecto de Concentración de funciones 109](#_Toc355740160)

[Ilustración 3.8.2. Diagrama de causa y efecto de Desabastecimiento de inventario 110](#_Toc355740161)

ÍNDICE DE TABLAS

[Tabla 1.1.4. Productos 8](#_Toc356341749)

[Tabla 1.1.5. Clientes 9](#_Toc356341750)

[Tabla.1.8. Componentes del FODA 24](#_Toc356341751)

[Tabla 3.5.a. Ponderación para priorizar procesos 71](#_Toc356341753)

[Tabla 3.5.b. Resultados de priorización de procesos 71](#_Toc356341754)

[Tabla 3.6.1.1.2. Análisis de valor agregado de la situación actual del subproceso Planificación de compras 75](#_Toc356341755)

[Tabla 3.6.1.1.4. Análisis de valor agregado de la situación mejorada del subproceso Planificación de compras 77](#_Toc356341756)

[Tabla 3.6.1.2.2. Análisis de valor agregado de la situación actual del subproceso Análisis y evaluación 80](#_Toc356341757)

[Tabla 3.6.1.2.4. Análisis de valor agregado de la situación mejorada del subproceso Análisis y evaluación 82](#_Toc356341758)

[Tabla 3.6.1.3.2. Análisis de valor agregado de la situación actual del subproceso Ventas y facturación 85](#_Toc356341759)

[Tabla 3.6.1.3.4. Análisis de valor agregado de la situación mejorada del subproceso Ventas y facturación 87](#_Toc356341760)

[Tabla 3.6.2.1. Análisis de valor agregado de la situación actual del subproceso de Nacionalización del pedido 89](#_Toc356341761)

[Tabla 3.6.2.2. Análisis de valor agregado de la situación actual del subproceso de Recepción y Almacenamiento 91](#_Toc356341762)

[Tabla 3.6.2.3. Análisis de valor agregado de la situación actual del subproceso de Cobranza 93](#_Toc356341763)

[Tabla 3.6.2.4. Análisis de valor agregado de la situación actual del subproceso de Despacho y Distribución 95](#_Toc356341764)

[Tabla 3.6.2.5. Análisis de valor agregado de la situación actual del subproceso de Servicio al cliente 97](#_Toc356341765)

[Tabla 3.6.2.6. Análisis de valor agregado de la situación actual del subproceso de Contabilidad 99](#_Toc356341766)

[Tabla 3.6.2.7. Análisis de valor agregado de la situación actual del subproceso de Tesorería 101](#_Toc356341767)

[Tabla 3.6.2.8. Análisis de valor agregado de la situación actual del subproceso de Selección y contratación del personal 103](#_Toc356341768)

Tabla 3.7. Indicadores de gestión……………….. 105

[Tabla 3.9.a. Porcentajes de valor agregado de los procesos críticos 111](#_Toc356341769)

[Tabla 3.9.b. Causas a solucionar 112](#_Toc356341770)

LISTADO DE ANEXOS

Anexo 1: Manual de procesos

Anexo 2: Matriz de priorización

Anexo 3: Análisis 5w y 1h de la causa “Poco personal”

Anexo 4: Análisis 5w y 1h de la causa “Falta de local propio”

Anexo 5: Política de crédito de MIGA S.A.

Anexo 6: Formato de diagrama de flujo

Anexo 7: Formato de Descripción de actividades

Anexo 8: Formato de la Caracterización del proceso

Anexo 9: Formato de la Descripción del proceso

INTRODUCCIÓN

Las compañías se encuentran en un mundo globalizado por lo que deben estar dispuestas a enfrentar los desafíos, cambios violentos y apresurados en el ambiente para estar a la par, o lo que es mejor a la vanguardia de las demás empresas.

Estamos en un tiempo de modificaciones donde la invención actual en poco tiempo será sustituida y posiblemente se tornará antigua. Por esta razón las empresas deben preparar sus procesos de cambio, se pretende estar a la delantera, más allá de la competencia y dispuesto a comenzar nuevos retos con un enfoque administrativo diferente, creación, la gestión del conocimiento, etc.

En la economía ecuatoriana, el sector privado ocupa un segundo lugar después de la enorme contribución que corresponde al gasto público del gobierno. Sin embargo, son ellos los que generan las verdaderas fuentes de empleo que hacen activar la economía, y es el sector comercial el que lleva la posta.

En el progreso del proyecto se busca cambiar el modelo organizacional actual de una empresa comercializadora de rollos de stretch film denominada MIGA S.A y reemplazarlo por un modelo de gestión por procesos, es decir convertirla en una empresa con una estructura organizacional horizontal.

”MIGA S.A” es una empresa que se dedica a distribuir el stretch film, una película de polietileno fabricada para protección de cualquier producto, ofreciendo mayor rentabilidad, calidad en el despacho, y confiabilidad en la movilización de la carga.

En otras palabras, es un proveedor para empresas que necesitan de este insumo para proteger sus productos, asegurándose que cuando lleguen a manos del consumidor final, se encuentre en las mejores condiciones. En Ecuador existen algunos competidores a la vista.

Al no ser un mercado tan grande, cada negocio busca lograr una porción, establecerse, y si es posible, aumentar su participación, llegando así a un ambiente competitivo. MIGA, que lleva varios años en el mercado, ha logrado hacerse de una cartera de clientes leales, que confían en el trabajo eficiente y de calidad que les ha brindado.

Sin embargo, como los tiempos avanzan, la dirección administrativa debe tratar de adaptarse a las nuevas condiciones que se presentan, poder tomar decisiones de una forma eficaz y rápida cuando sea necesario, acompañadas de la tecnología adecuada.

La propuesta de mejora contiene técnicas y herramientas que ayudarán en la valoración de los procesos y en consecuencia permitirá a la alta gerencia tomar medidas para el perfeccionamiento continuo.

CAPÍTULO I

1. CONOCIMIENTO DEL NEGOCIO
   1. DESCRIPCIÓN DE LA COMPAÑÍA
      1. ANTECEDENTES DE LA COMPAÑÍA

MIGA se constituyó en la provincia del Guayas, cantón Guayaquil en el año 2002. Su actividad económica es la venta y distribución al por mayor y menor de plástico stretch film para embalaje en diferentes medidas y colores.

La oficina principal, antes situada en el centro de la ciudad, fue reemplazada por una oficina más grande para atender a sus clientes, ubicada en Guayaquil y la sucursal en la ciudad de Quito.

Inició sus actividades con un capital suscrito y pagado de $800. Posteriormente los accionistas han efectuado aportes para futuras capitalizaciones pero hasta el momento no se ha concretado el monto definitivo para dicho aumento.

Durante los primeros años de funcionamiento, la compañía obtuvo pérdidas económicas, las cuales en posteriores períodos se pudieron recuperar gracias a la buena administración. Actualmente cuenta con una cartera respetable de clientes y la calidad de su producto es reconocida en el medio.

MIGA ha venido progresando y por su rápido desarrollo no ha establecido sus procesos, sino que ha venido operando gracias a la experiencia de sus empleados. La empresa carece de procesos de adiestramiento y capacitación formales, de la misma manera de un manual de procesos que muestre al personal involucrado los lineamientos a seguir para cada una de las actividades y el tiempo necesitado para cada procedimiento.

Este escenario podría afectar la estabilidad de la organización. Por esto, hemos estimado la necesidad de diseñar un sistema de gestión, el cual evalúe y direccione los procesos, delegando responsabilidad para quienes lo lleven a cabo; de esta manera las operaciones se realizarán eficientemente.

* + 1. LOCALIZACIÓN

MIGA tiene su matriz ubicada en la Cdla. Alborada 6ta etapa ciudad de Guayaquil, local en el cual se encuentra la oficina del personal administrativo así como la bodega de los plásticos. Por otra parte, la sucursal se encuentra en el Distrito Metropolitano de Quito, en un lugar estratégico de la ciudad.

Cabe recalcar que ambos locales, tanto el de la matriz como el de la sucursal, son arrendados, por lo tanto no constituyen un activo para la empresa.

* + 1. ESTRUCTURA ORGANIZACIONAL ACTUAL

La estructura organizacional de Distribuidora Stretch Ecuatoriana MIGA S.A es la siguiente:

GERENCIA GENERAL

JUNTA GENERAL DE ACCIONISTAS

PRESIDENCIA

DEPARTAMENTO CONTABLE

DEPARTAMENTO DE VENTAS

CONTADOR

JEFE DE VENTAS

ASISTENTE CONTABLE

VENDEDORES Y SECRETARIA

MIGA S.A

DEPARTAMENTOLOGISTICA

DESPACHADOR DE ADUANA

***Ilustración******1.1.3.*** *Organigrama de MIGA S.A*

***Fuente:*** *Empresa “MIGA”*

Cabe mencionar que el departamento de Logística es subcontratado, la cual se encarga de la desaduanización del producto y el transporte del producto a las bodegas en Quito y Guayaquil.

* + 1. PRODUCTOS

La actividad comercial de esta compañía es exclusivamente la venta al por mayor y menor de rollos de stretch film. “Este producto que en sí constituye un plástico, es una película de Polietileno Lineal, coextruida en dado plano, estirable, auto adherible que se aplica alrededor de una carga o producto.

El grado de resina utilizado ha sido especialmente seleccionado para obtener un material con excelentes propiedades: elasticidad (elongación) adhesión y brillo. Se utiliza en la industria, supermercados, ferreterías, oficinas, almacenes y el hogar; para compactar carga, unificar productos, protección de mercancías, seguridad en el transporte y almacenaje.”[[1]](#footnote-1)

Es económico, funcional, liviano y genera valor agregado a los productos. Además posee una calidad respaldada con la certificación de la norma ISO 9001:2008, certificación que posee la empresa fabricante. La compañía ofrece este producto en diferentes presentaciones con la siguiente gama de medidas y colores en rollos de stretch film:

*Tabla 1.1.4. Productos*

|  |  |
| --- | --- |
| MEDIDA | CANTIDAD POR CAJA |
| 12.5 x 305-20 micras | 24 unidades |
| 16.6 x 400-20 micras | 18 unidades |
| 24 x 420-15 micras | 12 unidades |
| 33 x 400- 20 micras | Unitarios |
| 38 x 420-15 micras | 6 unidades |
| 50 x 420-15 micras | 6 unidades |
| 50 x 420-20 micras | 6 unidades |
| 50 x 1830-20 micras | Unitarios |
| 76 x 1830- 20 micras | Unitarios |
| 50 x 420- 20 micras en colores negro, azul, rojo y verde | 6 unidades |

*Fuente: MIGA S.A.*

*Elaborado por: Ma. Gabriela Cárdenas y Mildred Sabando*

* + 1. CLIENTES

La cartera de clientes de MIGA es muy variada debido a los múltiples usos que el producto a la venta ofrece. Empresas industriales, comerciales y de servicios, sean éstas pequeñas o grandes, han realizado adquisiciones en MIGA.

Sin embargo aproximadamente el 45% de los clientes está concentrado en 5 grandes compañías que aportan con un gran porcentaje a las ventas, siendo el principal cliente Familia Sancela del Ecuador, a los cuales se les proporciona los rollos en consignación puesto que ellos necesitan a disposición en cualquier momento.

A continuación se presenta un detalle por porcentajes de aportación de las ventas de MIGA S.A. según sus clientes:

*Tabla 1.1.5. Clientes*

|  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- |
| CLIENTE | % | CLIENTE | % |
| Familia Sancela del Ecuador | 25% | Súper bahía (Súper Éxito) | 5% |
| Latienvases S.A | 2% | Industrias de Concreto Roca | 5% |
| Secure Wrap | 8% | Otras | 55% |

*Fuente: MIGA S.A.*

*Elaborado por: Ma. Gabriela Cárdenas y Mildred Sabando*

* + 1. PROVEEDORES

La empresa es dependiente en un 100% de un proveedor mayor: PELEX S.A., una compañía industrial exportadora de plástico stretch, de origen colombiano. Actualmente se mantiene un contrato entre las 2 empresas, el cual consiste en que la compañía colombiana, da la distribución exclusiva en Ecuador a MIGA y ésta sólo vende su producto.

* + 1. COMPETENCIA

En los inicios de la empresa, la oferta de este producto era limitada, puesto que no existía producción local para este sector. Actualmente la entidad sabe que sus inmediatos competidores son empresas que producen el plástico stretch nacional como Plásticos del Azuay y Serpronti S.A.

Cabe resaltar que el precio del producto nacional es más bajo debido a que no necesita costos adicionales para su nacionalización, valores que MIGA debe incluir en el costeo.

En calidad MIGA supera ampliamente al stretch nacional, dado que el producto posee una certificación de la norma ISO 9001:2008.

* + 1. MARCO LEGAL

MIGA fue constituida como sociedad anónima el 25 de Noviembre del 2002 cumpliendo con todas las obligaciones enmarcadas en la Ley. Está afiliada a la Cámara de Comercio de Guayaquil y posee Registro Único de Contribuyente (RUC).

* 1. JUSTIFICACIÓN

MIGA es una compañía que ha venido progresando en el mercado nacional desde su constitución y que ha conseguido ampliarse en el mercado gracias a la experiencia de sus empleados. El elemento humano, que en algunos casos llega ser desestimado, ha constituido un pilar fundamental en el avance de la compañía, puesto que ha existido un compromiso profundo de honestidad y responsabilidad para con la empresa, siendo éste el motivo principal del posicionamiento actual de MIGA.

Sin embargo, el compromiso como tal de las personas resulta no ser suficiente en la mayoría de los casos. La empresa no cuenta con una estructura organizacional sólida, no tiene un manual de funciones ni un mapa de procesos, las disposiciones son dadas verbalmente, lo que crea desorganización en los procesos, dando como resultado ineficiencia en los mismos, todo esto sumado a la concentración de funciones en unas pocas personas dado el hecho que no cuentan con el personal necesario para una adecuada segregación de funciones.

Con la identificación y el diseño de procesos se establecerá visiblemente su cadena de valor, sus procesos críticos y centrales, se conocerá el administrador o líder de cada proceso, se conformarán equipos de trabajo, se integrarán los clientes y los proveedores.

También contará con un control en cada uno de sus procesos a través de los indicadores de gestión, estas herramientas facilitan la toma de decisiones y le permite a cada gerente exponer estrategias y re direccionar el proceso o la organización cuando sea preciso.

Adoptará un método de mejora continua que le permita hacer correctivos al proceso o mejorar el proceso en el instante y no cuando haya acabado el ciclo. Esto impide la duplicidad del trabajo, y se reducen los costos, lo cual conlleva a aumentar la competitividad de la empresa y así un incremento de beneficios económicos.

Adicionalmente facilita los procesos de capacitación, toma de decisiones y rapidez en la organización frente a los cambios del medio.

* 1. HIPÓTESIS DEL ESTUDIO
     1. HIPÓTESIS PRINCIPAL

El diseño de un Sistema de Gestión por Procesos permitirá lograr una adecuada segregación de funciones, garantizando que cada uno de los procesos, políticas, metas y actividades se cumplan de acuerdo a lo preestablecido, dando el máximo de rendimiento.

* + 1. HIPÓTESIS SECUNDARIAS
* El conocimiento de los procesos delimitará las funciones y definirá las líneas de autoridad.
* El mapa de procesos permitirá identificar el conjunto de actividades que se realizan en la organización, las cuales pueden ser claves, estratégicas y de apoyo.
* El diseño de los indicadores de gestión medirán el desempeño de las operaciones y como mejorarlas.
* El manual de procesos permitirá a los miembros de la empresa realizar sus actividades de una manera estandarizada, logrando una mejor realización de las mismas.
  1. OBJETIVO DEL ESTUDIO
     1. OBJETIVO PRINCIPAL

Diseñar un Sistema de Gestión por procesos, con el propósito de implementar controles que beneficien a los procesos claves de una compañía dedicada a la comercialización de rollos de stretch film, mejorando los procesos administrativos.

* + 1. OBJETIVOS ESPECÍFICOS
* Identificar los procesos actuales y familiarizarse con todas las áreas de la empresa.
* Estructurar la cadena de valor y el mapa de procesos que permita a la empresa utilizarla como herramienta para alcanzar sus objetivos.
* Elaborar el manual de procesos y aumentar la eficiencia de las operaciones.
* Disminuir los tiempos de ejecución de los procesos.
* Aumentar controles en los procesos actuales y orientar las acciones a aumentar valor al cliente.
* Definir indicadores de gestión que cuantifiquen la productividad de las actividades.
* Establecer una adecuada política de crédito.

CAPÍTULO II

1. MARCO CONCEPTUAL

Las empresas se crean con el firme propósito de crear rentabilidad para sus dueños o accionistas, pero para ello es necesario, y más aún en la actualidad debido a la alta competitividad empresarial, que se definan directrices que ayuden a mantener y mejorar el negocio en marcha.

Esto es aplicable, no sólo a empresas grandes, sino también a pequeñas y medianas, por lo que la definición de estos lineamientos es esencial. Sin embargo, los conceptos pueden no estar claros en algunos casos, por ello a continuación se detallará definiciones importantes que se deben tener en cuenta.

* 1. PLANEACIÓN ESTRATÉGICA[[2]](#footnote-2)

Lo primero a definir es la planeación estratégica que constituye el punto de inicio de todo negocio, si como buen empresario se desea llegar y mantener el éxito. Previa elaboración de la misma, los involucrados deben tener claro lo que esto comprende para evitar desviaciones en el camino.

La planeación estratégica es, o más bien debe ser, la parte preliminar de un negocio como un plan de acción a detalle en la consecución de un objetivo grande pero específico a la vez, para la realización de sus actividades. Es importante que se involucre a toda la organización en la elaboración de la planificación porque lo que se pretende lograr es beneficio de todos y por ende tiene un impacto general.

Preguntas como qué hacer, cómo hacerlo, dónde hacerlo, quién lo va a hacer, cuándo hacerlo y para qué hacerlo son interrogantes útiles al momento del desarrollo de la planificación, la cual debe quedar plasmada en un documento en el cual conste la razón de ser de la empresa, su visión empresarial, los puntos específicos que desean alcanzar en un período de tiempo, la manera de alcanzarlos, un análisis de la situación externa e interna de la empresa.

Muchas compañías no mantienen estos registros y puede ser debido a la informalidad con la que los dueños dirigen sus negocios y por enfocarse exclusivamente en el aspecto monetario. Este documento esencial debe realizarse ordenadamente, definiendo primero las necesidades y los objetivos a alcanzar, para posteriormente analizar el ambiente interno y externo de la organización y así conocer la realidad que se debe enfrentar.

Una vez identificado lo anteriormente dicho, se decide acciones a tomar en cuenta para atacar la situación actual y futura. Lo que se traduce en palabras más detalladas, definir la visión como primer punto, la misión, los objetivos a largo y corto plazo, un análisis FODA y por último las estrategias.

* + 1. **MISIÓN**

Cuando se crea una empresa, sus fundadores lo hacen con una idea en mente de qué es lo que quieren hacer, en muchos casos es la materialización de un sueño empresarial. Muchas empresas tienen claro cuál es su actividad económica, sin embargo, pocas de ellas lo tienen debidamente documentado, lo cual puede generar problemas a futuro cuando nuevos empleados ingresan a la compañía y no tienen claro la misión de la misma.

Muchas definiciones sobre la palabra misión de una empresa se han establecido sin embargo ésta palabra se resume en una simple pregunta ¿A qué se dedica la empresa?, pregunta que al ser respondida concentra la idea principal de una misión de cualquier empresa.

Como la mayoría de los autores define es la razón de ser de una empresa. Los elementos de la planeación estratégica deben ir acorde a la misión.

* + 1. **VISIÓN**

Como segundo punto de la planeación estratégica se tiene a la visión que servirá como una estrella en el camino. La palabra visión como tal se define a sí misma como lo que se quiere alcanzar o llegar a ser, por lo tanto no constituye un concepto alejado del marco empresarial.

Las compañías también necesitan definir lo que desean a futuro, algo que les ayude a crecer tanto externa como internamente, un punto claro al que deseen llegar. La pregunta típica para su definición es ¿Qué es lo que se quiere llegar a ser?, y al obtener respuesta, se establece lo que se desea perseguir en un lapso de tiempo a fin de conseguirlo.

* + 1. FILOSOFÍA CORPORATIVA[[3]](#footnote-3)

La filosofía es la forma de actuar de los miembros de una organización ante determinadas situaciones, lo cual constituye una guía que inspira su comportamiento y busca definir a la empresa, convirtiéndose así en una forma de pensar generalizada dentro de la compañía.

Para su desarrollo se debe tener en cuenta tres elementos importantes que son la misión para saber la razón de ser de la empresa, la visión para conocer hacia dónde se dirige y los valores empresariales.

* + 1. **VALORES EMPRESARIALES**4

Al hablar de valores se piensa en normas, buenas prácticas, la misma idea se mantiene en el mundo empresarial. Cuando se estipulan los valores corporativos en la planeación estratégica, se dice que son principios que sustentan la filosofía empresarial, un marco referencial de actuación de los involucrados.

Se debe analizar el entorno de la empresa para definir aquellos valores que representen un sello distintivo de la misma y formen parte de su vida cotidiana. La satisfacción del cliente, trabajo en equipo, sostenibilidad y responsabilidad social son ejemplos de valores que empresas orientadas a conseguir un sistema de gestión de calidad, incluyen en sus actividades diarias.

* + 1. **POLÍTICAS**[[4]](#footnote-4)

Los lineamientos que regulan las actividades de los integrantes de una organización son las llamadas políticas.

Las personas necesitan normas que orienten su comportamiento mediante la aplicación de políticas con el fin de limitar actividades que puedan causar desorden en el ambiente. El uso de políticas es muy beneficioso porque ayuda a mantener en la línea a toda la organización.

* + 1. OBJETIVOS ESTRATÉGICOS[[5]](#footnote-5)

En la actualidad es necesario que las empresas definan sus caminos, a fin de que en un plazo limitado se pueda obtener específicamente lo que se esperó en determinado momento. Por ello los objetivos estratégicos son logros que se esperan alcanzar con el propósito de combatir las debilidades, evitar las amenazas, crear más fortalezas y aprovechar las oportunidades.

* + 1. BALANCE SCORECARD**[[6]](#footnote-6)**

Como una técnica adecuada en el diseño de un sistema de gestión por procesos está el balance scorecard para la asistencia en la planificación y gestión en llevar a objetivos medibles las estrategias que se deseen aplicar cuyo resultado se evalúe con el uso de indicadores.

Traducido al español significa cuadro de mando integral y constituye una herramienta eficaz para implementar la planeación estratégica puesto que utiliza no sólo indicadores financieros. Este análisis abarca 4 perspectivas: financiera, clientes, procesos internos e innovación y aprendizaje; para las que se define por separado objetivos, indicadores, metas e iniciativas estratégicas. Esto permitirá al personal de la compañía alinearlos al plan.

* **Perspectiva Financiera:**

La perspectiva financiera tiene como objetivo el responder a las expectativas de los accionistas. Se centra en la creación de valor para el accionista. Esto requerirá definir objetivos e indicadores que permitan responder a las expectativas del accionista en cuanto a los parámetros financieros de: crecimiento, beneficios, retorno de capital, uso del capital.

* **Perspectiva de Clientes:**

Del logro de los objetivos que se plantean en esta perspectiva dependerá en gran medida la generación de ingresos, y por ende la “generación de valor” ya reflejada en la perspectiva financiera. Esta propuesta de valor cubre básicamente, las expectativas compuestas por: calidad, precio, relaciones, imagen que reflejen en su conjunto la transferencia al cliente.

* **Perspectiva de Procesos Internos:**

En esta perspectiva, se identifican los objetivos e indicadores estratégicos asociados a los procesos clave de la organización o empresa, de cuyo éxito depende la satisfacción de las expectativas de clientes. Usualmente, esta perspectiva se desarrolla luego que se han definido los objetivos de las perspectivas financieras y de clientes.

* **Perspectiva de innovación y aprendizaje:**

Se refiere a los objetivos que sirven como plataforma o motor del desempeño futuro de la empresa, y reflejan su capacidad para adaptarse a nuevas realidades, cambiar y mejorar. Estas capacidades están fundamentadas en las competencias del negocio, que incluyen las aptitudes de su gente, el uso de la tecnología como impulsor de valor, la disponibilidad de información estratégica que asegure la oportuna toma de decisiones y la creación de un clima cultural propio para afianzar las acciones transformadoras del negocio.

La consideración de esta perspectiva refuerza la importancia de invertir para crear valor futuro, y no solamente en las áreas tradicionales de desarrollo de nuevas instalaciones o nuevos equipos, que sin duda son importantes, pero que hoy en día, por sí solas, no dan respuesta a las nuevas realidades de los negocios.

* + 1. ANÁLISIS FODA[[7]](#footnote-7)

Una herramienta para analizar el ambiente interno y externo, identificar problemas y de esta manera conocer la situación actual de la empresa y tomar decisiones acerca de estrategias a seguir es lo que se conoce como FODA, una herramienta muy utilizada en sistemas de gestión de calidad, y además muy efectiva.

El FODA se compone de cuatro elementos bien marcados fortalezas, debilidades, oportunidades y amenazas, las dos primeras se derivan de la parte interna, la organización tiene control sobre ellas. Por el contrario, las dos últimas son del exterior y no se puede tener control sobre ellas.

Las fortalezas constituyen el punto fuerte de la empresa y del producto, un aspecto en el que se tiene ventaja sobre la competencia y por ende se debe seguir desarrollando. Las oportunidades son situaciones o aspectos externos que influyen positivamente en la compañía, a veces no es fácil de identificarlas, sin embargo, cuando se las encuentra se las debe aprovechar al máximo en beneficio propio.

Las debilidades son aspectos negativos y faltantes de la empresa, todo aquello que debe mejorar o eliminar, a fin de proyectar una imagen favorable a la competencia y consumidores. Las amenazas son situaciones externas que se deben evitar ya que tienen una incidencia negativa en la empresa.

*Tabla 1.8. Componentes del FODA*

|  |  |  |
| --- | --- | --- |
|  | **Positivos** | **Negativos** |
| **Internos** | Fortalezas | Debilidades |
| **Externos** | Oportunidades | Amenazas |

*Fuente:* [*http://www.zeusconsult.com.mx/arttfoda.htm*](http://www.zeusconsult.com.mx/arttfoda.htm)

* 1. GESTIÓN POR PROCESOS[[8]](#footnote-8)

La gestión por procesos es una forma de organización diferente a la habitual vertical, en la cual prima la satisfacción del cliente sobre las actividades de la empresa. Los procesos son gestionados de modo estructurado y sobre su mejora se basa la de la propia compañía.

Aporta un enfoque y unas herramientas con las que se puede optimizar y rediseñar el flujo de trabajo para hacerlo más eficiente y acondicionado a las necesidades del cliente. Permite tener una visión sistemática de la organización, debido a que permite apreciar todos sus componentes y descubrir sus características específicas.

La aplicación del término gestión conlleva las siguientes interrogantes:

* ¿Cuántos procesos hay en mi empresa?
* ¿Cómo se planifican los procesos?
* ¿Cómo se gestionan los procesos?
* ¿Cómo hay que gestionar la organización eficazmente con el enfoque basado en procesos?

En forma reciente se lo ha tomado como una alternativa que permita hacer frente a las crecientes demandas de cambio, fuertes presiones competitivas y de recesión. Además se basa en que la actividad esencial de una organización es gerenciar sus procesos de manera transversal para crear valor y no administrar sus departamentos o funciones bajo un enfoque clásico de administración.[[9]](#footnote-9)

Son los procesos y no los departamentos los que producen los bienes o servicios que se facturan en un negocio, es decir los que crean valor. Concluyendo, podemos decir que la gestión por procesos es la ruta para conseguir la satisfacción del cliente, donde se identifican sus necesidades, se establece que es lo que realmente quiere el cliente y finalmente alcanzar su satisfacción.

* + 1. ¿QUÉ ES UN PROCESO?[[10]](#footnote-10)

Un proceso es una secuencia organizada de actividades que, validándose de determinados insumos (input), genera un resultado (output). Proceso no es lo mismo que un procedimiento. Un procedimiento es el conjunto de reglas e instrucciones, que establece la manera de proceder o de obrar para conseguir un resultado. Un proceso es lo que define qué es lo que se hace y un procedimiento cómo hacerlo.

* + 1. COMPONENTES DE UN PROCESO

Los componentes que intervienen en un proceso son:

*Ilustración 2.2.2. Componentes de un proceso*

*Elaborado por: Ma. Gabriela Cárdenas y Mildred Sabando*

* Entradas:

Las entradas del proceso pueden ser tanto elementos físicos (por ejemplo materia prima, documentos, etc.), como elementos humanos (personal) o técnicos (información, etc.). En definitiva, son elementos que entran al proceso sin los cuales no podría llevarse a cabo.

* Salidas:

Es habitual que la salida de un proceso sea la entrada del siguiente, si la entrada del siguiente proceso no cumple con la calidad esperada es seguro que la salida tampoco, provocando una cadena que desemboca en el cliente final.

* Recursos o factores del proceso:

Personas: Quién lo hace

Materiales: Con qué lo hace

Infraestructura: Con qué herramientas

Método: Quién hace qué, cómo lo hace y cuándo lo hace

* Sistema de control:

Formado por los indicadores, sus objetivos y los cuadros de mando resultantes para la toma de decisiones. Es fundamental para evaluar la marcha del proceso, corregir deficiencias y mejorar continuamente.

* + 1. CARACTERÍSTICAS DE UN PROCESO[[11]](#footnote-11)

Cada proceso debe tener las siguientes características:

* Tener un inicio y un fin preciso. Muchas veces empieza al punto que otro proceso termina y concluye donde otro inicia.
* Cumple una función y es dinámico en el tiempo.
* Su finalidad está determinada por su resultado.
* Los procesos contienen un componente que conlleva a interactuar con otros procesos.
* Los procesos deben satisfacer necesidades de los distintos clientes (internos y externos).
  + 1. IMPORTANCIA DE LOS PROCESOS[[12]](#footnote-12)

La importancia de implementar procesos en una compañía reside en que dan soporte al modelo de negocio y al de operación de cada organización. Los procesos de gestión para las empresas son un mecanismo clave para conseguir la combinación con el negocio y contribuirle valor.

Las organizaciones han adoptado la administración de procesos como un marco de referencia para la ejecución y coordinación de sus actividades diarias. Esta adquisición ha ayudado a cambiar y hacer más eficiente el uso y administración de recursos en las empresas y con su implementación, una cadena de valor mejor soportada, logro de objetivos, evitar la duplicidad de trabajo, claridad en las actividades, aumento de la calidad de producto/servicio y  mayor satisfacción del cliente.

* + 1. CADENA DE VALOR[[13]](#footnote-13)

La cadena de valor es una herramienta básica para obtener una ventaja competitiva basada en la diferenciación, la cual permite dividir a la empresa por sus procesos estratégicamente relevantes. Es una manera de examinar los procesos empresariales en la que la organización marca una diferencia competitiva, por lo tanto la forman las actividades de valor agregado y las que ayudan al logro de éstas.

A continuación se muestra un ejemplo de cadena de valor:

|  |
| --- |
| *Ilustración 2.2.5. Cadena de valor*  *Fuente: http://www.luisarimany.com/la-cadena-de-valor* Cadena de Valor de Porter |

* + 1. PARTES DE LA CADENA DE VALOR

La cadena de valor se divide en dos partes:

1. Actividades primarias:

Están involucradas en la transformación del producto o prestación del servicio, así como los esfuerzos llevados a cabo para su puesta en el mercado y comercialización, sin dejar de lado el servicio al cliente.

* Logística interna: Recopilación de datos, recepción y manipulación de materias primas, materiales e insumos.
* Operaciones: Transformación de materia prima, materiales e insumos en el producto final.
* Logística externa: Depósito, procesamiento de pedidos, documentación y despacho de productos terminados.
* Marketing y ventas: Actividades de impulsión, publicidad, fuerza de ventas, promoción y desarrollo de propuestas comerciales.
* Servicio post venta: Asistencia técnica, mantenimiento y garantías.

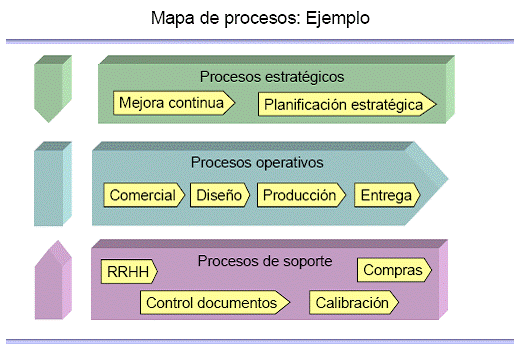
1. Actividades de apoyo:

Son aquellas que sientan las bases para que las actividades primarias puedan desarrollarse, en toda su potencialidad.

* Infraestructura de la empresa: Planificación, contabilidad, finanzas, gestión de inversiones.
* Gestión de recursos humanos: Incorporación de talentos, capacitación y motivación.
* Desarrollo de tecnología: Diseño de productos y procesos, investigación de materiales y de mercado, control.
* Compras: Adquisición de materiales, insumos, materias primas, espacios publicitarios, servicios de salud y otros.
  + 1. MAPA DE PROCESOS[[14]](#footnote-14)

El mapa de procesos es la técnica de mapeo de procesos que permite representar en forma gráfica y ordenada la totalidad de procesos que se desarrollan de acuerdo a la realidad de la organización. En esta representación se ilustran en forma detallada todos los pasos del proceso, tanto los que agregan valor como los que no.

A continuación se presenta un ejemplo de mapa de procesos:



*Ilustración 2.2.7. Mapa de procesos*

*Fuente: http://www.gestion-calidad.com/gestion-procesos.html*

El propósito del mapa de procesos es identificar oportunidades para simplificar el proceso, ya sea eliminando pasos o identificando cuellos de botella.

* + 1. ELEMENTOS DEL MAPA DE PROCESOS

El mapa de procesos clasifica los procesos en 3 grandes grupos:

* Estratégicos
* Claves
* Apoyo

1. Procesos estratégicos:

Son los que permiten definir y desplegar las estrategias y objetivos de la organización. Los procesos que permiten definir la estrategia son genéricos y comunes a la mayor parte de negocios. Los procesos estratégicos intervienen en la visión de una organización.

1. Procesos claves:

Son aquellos que añaden valor al cliente o inciden directamente en su satisfacción o insatisfacción. Componen la cadena del valor de la organización. También pueden considerarse procesos claves aquellos que, aunque no añadan valor al cliente, consuman muchos recursos.

Los procesos claves intervienen en la misión, pero no necesariamente en la visión de la organización.

1. Procesos de apoyo:

En este tipo se encuadran los procesos necesarios para el control y la mejora del sistema de gestión, que no puedan considerarse estratégicos ni claves. Los procesos de apoyo brindan servicio a los procesos claves. De modo que los procesos de apoyo no son menos críticos que los procesos claves para el éxito de la organización.

Estos procesos no intervienen en la visión ni en la misión de la organización.

* + 1. PASOS PARA REALIZAR EL MAPA DE PROCESOS

A continuación se muestran los pasos que hay que seguir para realizar un mapa de procesos:

* Determinar los principales proceso de la organización.
* Identificar los clientes y proveedores (interno y externo)
* Listar y clasificar las entradas y salidas claves en cada paso del proceso.
* Identificar la interacción entre cada proceso.
  1. IDENTIFICACIÓN Y GESTIÓN DE LOS PROCESOS CRÍTICOS
     1. ¿QUÉ ES UN PROCESO CRÍTICO?[[15]](#footnote-15)

Una vez identificado los procesos principales, el siguiente paso es la selección de los procesos críticos para concentrar en ellos los esfuerzos de análisis y la elección de estrategias de cambio. Existen 3 criterios para su identificación:

* Identificar los procesos que se encuentren en dificultades mayores.
* El impacto del proceso en el cliente
* La factibilidad de iniciar cambios

Un proceso crítico es el área que presenta deficiencias de control interno contable, financiero u operacional. En un área crítica se supone que todas las operaciones o actividades que allí se realizan, estarán afectadas negativamente en su efectividad o eficacia, economía y eficiencia.

En caso de que sean varias las áreas de una entidad que hayan sido identificadas como críticas o débiles, los esfuerzos deben orientarse hacia las más importantes de la organización.

* + 1. MATRIZ DE PRIORIZACIÓN[[16]](#footnote-16)

La matriz de priorización es un gráfico de filas y columnas que permite priorizar alternativas de solución, en función de la ponderación de criterios que afectan a dichas alternativas. Se utiliza cuando se requiere tomar decisiones más objetivas y en base a criterios múltiples.

También es conocido como matriz de selección o de prioridades. Dependiendo de la complejidad del tema y del tiempo disponible para realizar la priorización, la construcción de estas matrices sufre variaciones. Fundamentalmente existen dos alternativas:

* Método del criterio analítico completo:

Se basa en definir un objetivo a alcanzar, crear un listado de criterios, juzgar la importancia de cada criterio y comparar todas las opciones consideradas.

* Método del consenso de criterios:

Se basa en establecer prioridades en los criterios, ordenar las opciones y calcular la puntuación de importancia individual.

* + 1. ELABORACIÓN DE LA MATRIZ DE PRIORIZACIÓN

El procedimiento para su elaboración es el siguiente:

* Establecer los objetivos a alcanzar
* Definir las alternativas que van a ser jerarquizadas
* Definir los criterios de evaluación
* Definir el peso de cada uno de los criterios
* Construir la matriz
* Definir la escala de cada criterio
* Valorar cada alternativa con cada criterio (usando la escala definida anteriormente)
* Multiplicar el valor obtenido en el lado izquierdo de las casillas, por el peso de cada criterio y anotarlo a la derecha de cada casilla
* Sumar todas las casillas del lado derecho y anotar el resultado en la casilla total
* Ordenar las alternativas de mayor a menor
  + 1. UTILIDAD DE LA MATRIZ DE PRIORIZACIÓN

Originalmente esta herramienta fue diseñada para ayudar a decidir cuál es la mejor opción (escoger una sola solución) de una serie de alternativas. Sin embargo, debido a su carácter cuantitativo, se ha adaptado para obtener un criterio tangible y sustentable que les permita priorizar una serie de alternativas, con el fin de saber por dónde comenzar, especialmente cuando los recursos son escasos y probablemente no sea posible implementar todas las mejoras que hemos desarrollado.

Concisamente la matriz de priorización sirve para:

* Seleccionar alternativas de problemas y sus causas
* Definir soluciones y sus pasos de implementación
  + 1. VENTAJAS DE LA MATRIZ DE PRIORIZACIÓN

Entre las ventajas de utilizar la matriz de priorización se puede sintetizar en las siguientes:

* Promueve la creatividad de todos los integrantes del equipo de trabajo en todas las fases del proceso.
* Derriba barreras de comunicación
  + 1. CRITERIOS PARA SELECCIÓN DE PROBLEMAS

Los criterios para elegir los principales problemas en la matriz son:

* Importancia
* Apoyo para los cambios
* Visibilidad del problema
* Riesgos que se corren si no se hace nada
* Factibilidad de efectuar cambios en esta área
  1. LEVANTAMIENTO DE PROCESOS[[17]](#footnote-17)

La identificación de los procesos permite ordenar los procesos en orden secuencial y comprender su verdadera dimensión. El procedimiento para el levantamiento de procesos es el siguiente:

* Definir límites de los procesos, dónde comienza y dónde termina cada proceso.
* Recolectar los datos de los procesos: actividades, tiempos de ciclo y responsables. Este procedimiento se ejecuta en base a entrevistas con cada uno de los encargados de las áreas.
  1. REPRESENTACIÓN GRÁFICA DE LOS PROCESOS

El primer paso para mejorar un proceso es entender su funcionamiento. Para entender el funcionamiento de un proceso se debe realizar un levantamiento de información. El resultado de un levantamiento de información puede registrarse como un diagrama.

* + 1. DIAGRAMA DE FLUJOS[[18]](#footnote-18)

El diagrama de flujo es la técnica que describe el control interno mediante la representación simbólica de una serie de procedimientos donde se muestra su secuencia. Al lector le da una imagen clara del proceso, la división de responsabilidades, fuentes y distribución de documentos.

* + 1. CARACTERÍSTICAS DE DIAGRAMACIÓN

La técnica de diagramación seleccionada debería cumplir con las siguientes características:

* Identificar los elementos más importantes que caracterizan a un proceso
* Permitir el manejo de niveles de detalle
* Utilizar el menor número de símbolos

Ordenar los procesos nos permite visualizarlos en forma sistemática y comprenderlos en forma clara y sencilla. Mediante la representación gráfica de un proceso es posible ver como éste fluye a través de la organización. Para la representación gráfica de los diagramas de flujo no existe ninguna norma específica, por lo que la organización puede optar por la simbología que le sea más cómoda o útil.

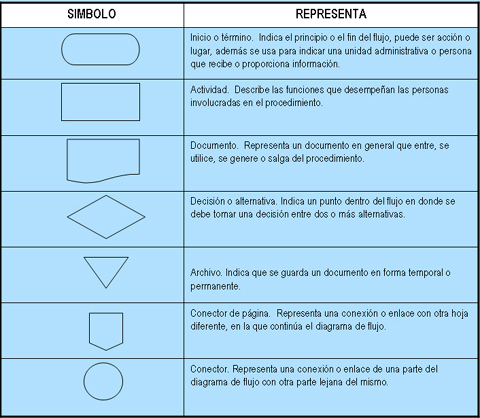
Lo más importante es que el significado de los símbolos quede claro para todos los empleados. El diagrama de flujo consiste en relevar y describir objetivamente la estructura orgánica, así como, los procedimientos a través de sus distintos departamentos y actividades.

* + 1. PREPARACIÓN DE DIAGRAMACIÓN

Para su preparación, se debe seguir los siguientes pasos:

1. Analizar cómo se pretende utilizar el diagrama de flujo
2. Determinar el nivel de detalle requerido
3. Definir los límites y la simbología
4. Diseñar el flujograma
   * 1. SIMBOLOGÍA DE DIAGRAMACIÓN

A continuación se presentan los símbolos más utilizados en los flujogramas:



*Ilustración 2.5.4. Simbología de diagramación*

*Fuente:* [*http://meliguesa7.blogspot.com/*](http://meliguesa7.blogspot.com/)

* + 1. VENTAJAS DEL FLUJOGRAMA[[19]](#footnote-19)

Las ventajas de utilizar flujogramas son:

* Evalúa siguiendo una secuencia lógica y ordenada.
* Observación del circuito en conjunto.
* Identifica existencia o ausencia de controles.
* Localiza desviaciones de procedimientos o rutinas de trabajo.
* Permite detectar controles y debilidades.
* Facilita formulación de recomendaciones a la gerencia.
* Existen menos probabilidades de confusión o de afirmaciones ambiguas.
  + 1. DESVENTAJAS DEL FLUJOGRAMA

Las desventajas de emplear los flujogramas son:

* Necesita de conocimientos sólidos de control interno.
* Requiere entrenamiento en la utilización y simbología de los diagrama de flujo.
* Limitado el uso a personal inexperto.
* Por su diseño específico, resulta un método más costoso.
  1. ANÁLISIS DE VALOR AGREGADO[[20]](#footnote-20)

El análisis de valor agregado es una técnica administrativa que se aplica a las actividades que componen un determinado proceso cuyo objetivo es separar y/o eliminar todas aquellas actividades que sean inútiles o innecesarias.

Este análisis persigue dos objetivos:

* Asegurar que el proceso aporte valor.
* Determinar si las personas que desempeñan el trabajo entienden o no lo que tienen que hacer.
  + 1. ACTIVIDADES DE ANÁLISIS DE VALOR AGREGADO

Las actividades de valor agregado se clasifican:

* Actividades de valor agregado al cliente (VAC):

La actividad agrega valor cuando es percibida por el cliente y/o contribuye a su requerimiento. Esta actividad es algo por lo que el cliente pagaría para que sea efectuada.

* Actividades de valor agregado a la empresa (VAE):

La actividad agrega valor al negocio cuando es una actividad crítica para lograr las estrategias. Estas actividades incluyen aquellas necesarias desde el punto de vista legal o normativo.

* Actividades que no agregan valor:

Trabajos duplicados, revisiones/aprobaciones, acarreo de materiales, etc. Las actividades que no agregan valor deben ser reducidas o eliminadas sin afectar la percepción del cliente ni la estrategia del negocio.

* 1. MEDICIÓN Y SEGUIMIENTO
     1. INDICADORES DE GESTIÓN[[21]](#footnote-21)

Al indicador se le define como, la referencia numérica creada a partir de una o varias variable, que muestra aspectos del desempeño. La cual, al ser comparada con un valor estándar, interno o externo a la organización, podrá mostrar posibles desviaciones con respecto a las cuales la administración deberá tomar acciones.

Una organización se plantea por lo tanto la necesidad de definir indicadores dando repuesta a las siguientes preguntas:

* ¿Qué debemos medir?
* ¿En qué momento o con qué frecuencia debemos medir?
* ¿Quién y cómo debe medir?

El uso de INDICADORES permite medir:

* La eficiencia y economía en la administración de los recursos
* Las cualidades y características de los bienes producidos o servicios prestados
* El grado de satisfacción de las necesidades de los usuarios o clientes a quienes van dirigidos
* Su relación con la misión, los objetivos y visión trazadas por la organización
  + 1. CLASIFICACIÓN DE LOS INDICADORES DE GESTIÓN

La clasificación de los indicadores de gestión es la siguiente:

* Cuantitativos y Cualitativos
* De uso Universal
* Globales, Funcionales y Específicos

1. Cuantitativos y cualitativos

* Indicadores cuantitativos son los valores y cifras que se forman periódicamente de los resultados de las operaciones, son una herramienta básica.
* Indicadores cualitativos permiten tener en cuenta las amenazas y las oportunidades del ambiente organizacional; valorar la capacidad de gestión de la dirección y de más niveles de la organización.

1. De uso universal

Utilizada para medir la eficiencia, la eficacia, las metas, los objetivos y en general el cumplimiento de la misión institucional pueden clasificarse de la siguiente manera:

1. Indicadores de resultados por área y desarrollo de información.-

Muestran la capacidad para observar, evaluar y medir aspectos como: la calidad, oportunidad y disponibilidad de la información y mejoramiento continuo.

1. Indicadores de recursos.-

Estos indicadores sirven para medir y evaluar lo siguiente:

* Planificación de metas y grado de cumplimiento de los planes establecidos.
* Formulación de presupuestos, metas y resultados del logro.
* Recaudación y administración de la cartera.
* Administración de recursos logísticos.

1. Indicadores de proceso.-

Sirven para establecer el cumplimiento de:

* Etapas de los procesos administrativos y planeación
* Agilidad en la prestación de los servicios o generación de productos
* Aplicaciones tecnológicas y su comparación evolutiva.

1. Indicadores de personal.-

Sirven para medir o establecer el grado de eficiencia y eficacia en la administración de los recursos humanos, respecto:

* Condiciones de remuneración comparativas con otras entidades del sector.
* Rotación y administración de personal, referida a novedades y situaciones administrativas del área.
* Aplicación y existencia de políticas y elementos de inducción, motivación y promoción.

1. Indicadores Interfásicos.-

Son los que se relacionan con el comportamiento de la entidad frente a los usuarios externos ya sean personas jurídicas o naturales. Sirven para medir:

* Velocidad y oportunidad de las respuestas al usuario.
* La demanda y oferta en el tiempo.
* Satisfacción permanente de los usuarios.
* Calidad del servicio (tiempo de atención, información)
* Número de quejas, atención y corrección.
* Existencia y aplicabilidad de normas y reglamentos.

1. Indicadores de aprendizaje y adaptación

Se refieren a lo siguiente:

* Existencia de unidades de investigación y entrenamiento
* Estudios y tareas normales de adiestramiento
* Investigación para el mejoramiento y adaptación tecnológica
* Mejoramiento de métodos, procedimientos y formatos

1. Globales y específicos
2. Indicadores globales:

Los indicadores globales son aquellos que miden los resultados en el ámbito institucional y la calidad del servicio que proporciona a los distintos usuarios. Por lo general miden aspectos cuantitativos tanto monetarios o no monetarios.

Además evalúan los elementos de la planificación estratégica, esto es la misión, los objetivos institucionales.

1. Indicadores específicos

Los indicadores específicos se refieren a una función determinada, o bien o una área o proceso en particular.

* + 1. VENTAJAS DE LOS INDICADORES DE GESTIÓN[[22]](#footnote-22)

Las ventajas que registran los indicadores son:

* Motiva a los miembros de la organización a cumplir metas, estimula y promueve el trabajo en equipo.
* Contribuyen al desarrollo y crecimiento personal y organizacional
* Genera un proceso de innovación en el trabajo diario
* Impulsa la eficiencia, eficacia y productividad
* Identifica oportunidades de mejoramiento y fortalezas de diversas actividades
* Permite evaluar y visualizar periódicamente el comportamiento de las actividades
* Permite reorientar políticas y estrategias de la organización
  1. MEJORA CONTINUA[[23]](#footnote-23)

La mejora continua más que un proceso es una filosofía empresarial que pretende alcanzar la excelencia de los procesos mediante cambios constantes que aumenten la satisfacción de los clientes, permitiendo un crecimiento y optimización de factores importantes de la empresa que mejoran el rendimiento de ésta en forma significativa.

Todo el personal de la compañía debe estar involucrado en el proceso, en muchos de ellos recae la responsabilidad de las actividades, además debe sentirse identificado con los objetivos que se persigue ya que los resultados que se vayan consiguiendo, serán en beneficio de todos, por lo tanto ese compromiso firme debe existir y mantenerse.

Los que se encuentren directamente involucrados en la ejecución de los procesos podrán identificar fácilmente cambios que se puedan realizar, a fin de evitar problemas, lo cual constituye medidas preventivas que son las que se busca implementar con este sistema.

Cuando un proceso no alcance los resultados proyectados, debe establecer las acciones de mejora necesarias que aseguren que el proceso vuelva a estar bajo control y que se orienta hacia la logro de los objetivos para los que fue diseñado.

Como producto de dicho análisis se debe disponer de información relevante que permita contestar las siguientes preguntas:

* ¿Qué procesos no alcanzan los resultados esperados?
* ¿Dónde existen oportunidades de mejora?
  + 1. PASOS PARA LA MEJORA CONTINUA[[24]](#footnote-24)
* *Selección de problemas.-* La identificación de los problemas a partir del FODA, comenzando a buscar oportunidades de mejora en aquellos más críticos.
* *Cuantificación y subdivisión del problema.-* Conocimiento más profundo del problema para delimitarlo y explorar las causas del mismo.
* *Análisis de las causas raíces específicas.-* Identificación y verificación de las causas raíces específicas, una depuración de las causas detalladas en el paso anterior.
* *Establecimiento del nivel de desempeño exigido.*- Determinación del nivel de desempeño exigido al sistema o unidad y las metas a alcanzar sucesivamente.
* *Diseño y programación de soluciones.*- Programación de las soluciones que incidirán significativamente en la eliminación de cada una de las causas raíces.
* *Implantación de soluciones.*- Llevar a la práctica las decisiones tomadas anteriormente, aplicar el plan de acciones de mejora.
* *Establecimiento de acciones de garantía.*- Aseguramiento del mantenimiento del nuevo nivel de desempeño alcanzado.
  1. DIAGRAMA CAUSA-EFECTO[[25]](#footnote-25)

Es un diagrama que relaciona un efecto con las posibles causas que lo provocan. Se utiliza cuando se necesite encontrar las causas raíces de un problema. También es llamado diagrama de Ishikawa o de espina de pescado.

* + 1. PASOS PARA REALIZAR EL DIAGRAMA DE CAUSA-EFECTO

El procedimiento para realizarlo es el siguiente:

1. Ponerse de acuerdo en la definición del efecto o problema.
2. Trazar una flecha y escribir el "efecto" en el lado derecho.
3. Identificar las causas principales a través de flechas secundarias que terminan en la flecha principal.
4. Identificar las causas secundarias a través de flechas que terminan en las flechas secundarias, así como las causas terciarias que afectan a las secundarias.
5. Asignar la importancia de cada factor.
6. Definir los principales conjuntos de probables causas: materiales, equipos, métodos de trabajo, mano de obra, medio ambiente.
7. Marcar los factores importantes que tienen incidencia significativa sobre el problema.
8. Registrar cualquier información que pueda ser de utilidad.

* 1. EL CICLO DE LA GESTIÓN – PDCA[[26]](#footnote-26)

También puede ocurrir que aunque el proceso este consiguiendo los resultados establecidos, la empresa identifique oportunidades de mejora. En ese caso se debe plantear acciones que permitan la mejora de dicho proceso.

Es aconsejable seguir una serie de etapas que faciliten obtener la mejora planificada. Dichas etapas podrían ser relativas al ciclo de mejora continua de Deming o ciclo PDCA que se muestra a continuación:

*Ilustración 2.10. Ciclo PDCA*

*Elaborado por: Ma. Gabriela Cárdenas y Mildred Sabando*

T

* + 1. ETAPAS DEL CICLO PDCA

En este ciclo las actividades que deben llevarse a cabo en cada etapa son:

* Planificar:

Identificar el proceso que se quiere mejorar.

Recopilar datos para profundizar el conocimiento del proceso.

Analizar e interpretar datos.

Detallar las especificaciones de los resultados esperados.

Definir las acciones necesarias para conseguir los objetivos.

* Hacer:

Ejecutar las acciones definidas en la planificación.

Documentar las acciones realizadas.

* Verificar:

Después de transcurrido un tiempo definido previamente, recopilar datos de control para analizar y evaluar la mejora esperada.

Documentar las conclusiones.

* Actuar:

Modificar los procesos según las conclusiones obtenidas en la verificación, si fuese necesario.

Aplicar nuevas mejoras si se detectaron errores.

Documentar el proceso

* + 1. 5W- 1H

5W1H (quién, qué, dónde, cuándo, por qué, cómo) es una herramienta que ofrece un plan de acción a los problemas o procesos de una organización mediante preguntas, el cual es desarrollado dentro del plan de mejora en base a la metodología PDCA.

Al emplear este instrumento, se elabora una matriz en la que se detalla columna a columna las preguntas de las que se compone las 5w y 1h, las cuales se definen a continuación:

* **Qué:** Identifica las acciones correctivas que mitigarán la falencia encontrada.
* **Quién:** Identifica el responsable de la acción a seguir.
* **Dónde:** Identifica el área en la cual tiene impacto las actividades que se realizarán como parte de este plan.
* **Cuándo:** Define el momento en que se desarrollará dicha acción dentro de un plazo determinado.
* **Cómo**• Identificar la forma en que se podrá llevar a cabo dicha actividad.

Además se puede agregar una columna que haga referencia a los recursos que empleará el desarrollo de ese plan, respondiendo a la pregunta **Con qué**. A continuación se muestra un modelo sugerencia para la construcción de dicha matriz.

*Tabla 2.10.2 Matriz 5W-1H*

|  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- |
| **¿QUÉ?** | | **¿QUIÉN?** | **¿DÓNDE?** | **¿CUÁNDO?** | | | | **¿CÓMO?** | **¿CON QUÉ?** |
| **CAUSA** | **ACTIVIDAD SECUENCIAL** | **RESPONSABLE** | **ÁREA** | **MES 1** | | | | **INSTRUMENTO DE TRABAJO** | **RECURSOS** |
| **S1** | **S2** | **S3** | **S4** |
|  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |
|  |  |  |  |  |  |  |  |  |
|  |  |  |  |  |  |  |  |  |
|  |  |  |  |  |  |  |  |  |

*Elaborado por:* ***Ma. Gabriela Cárdenas y Mildred Sabando***

* 1. MANUAL DE PROCESOS[[27]](#footnote-27)

Toda organización que oriente sus esfuerzos a dar respuesta oportuna a las necesidades de sus clientes requiere identificar, mejorar y documentar sus procesos convirtiéndose estos en una herramienta de trabajo que contribuya al cumplimiento eficaz y eficiente de la planeación estratégica.

Además se busca que exista un documento completo y actualizado de consulta, que establezca un método estándar para ejecutar el trabajo en las áreas productivas de la empresa y se logre adecuado control interno.

Los manuales de procesos son aquellos instrumentos de información en los que se consignan en forma metódica los pasos y operaciones que deben seguirse para la realización de las funciones de una unidad administrativa. La existencia de un manual de procesos sirve para que la administración aumente la posibilidad de que los empleados utilicen los sistemas y procesos prescritos al llevar a cabo sus tareas.

El manual ofrece además al personal una guía de trabajo, guía que resulta particularmente valiosa para orientar a los nuevos empleados.

* + 1. VENTAJAS DEL MANUAL DE PROCESOS

Las ventajas del manual de procesos son:

* Facilita la uniformidad de control con el cumplimiento de la rutina de trabajo sin permitir arbitrariedad.
* Permite evaluar la operatividad de las unidades de negocios.
* Facilita las labores de las auditorías
* Es de gran ayuda para el entrenamiento de personal nuevo dentro de la empresa.
* Controla los procesos de manera ordenada según los puestos de responsabilidad facilitando la reingeniería de los procesos.
* Interviene en la consulta del personal de trabajo.
  + 1. OBJETIVOS DEL MANUAL DE PROCESOS

Los objetivos de un manual de procesos dentro de la organización son los siguientes:

* Presentar una visión integral de cómo opera la organización
* Precisar la secuencia lógica de los pasos que componen cada uno de los procesos.
* Determinar la responsabilidad operativa del personal en cada área de trabajo
* Describir gráficamente los flujos de las operaciones.
* Servir como medio de integración y orientación para el personal de nuevo ingreso, facilitando su incorporación a su unidad orgánica.
* Propiciar el mejor aprovechamiento de los recursos humanos y materiales.
  + 1. PARTES DE UN MANUAL DE PROCESOS

Todo manual de procesos se diseña en base a los siguientes componentes:

* Índice
* Introducción
* Objetivos del manual
* Alcance
* Cómo usar el manual
* Revisión y recomendaciones
* Gráficas
* Diagrama de flujos
* Estructura de procesos
* Descripción narrativa de los procesos
* Instructivos de los procesos
  + 1. ¿QUIÉNES DEBEN USAR EL MANUAL DE PROCESOS?

Todos los empleados de la empresa deberán consultar este manual para conocer sus actividades y responsabilidades, evaluando su resultado, ejerciendo apropiadamente el autocontrol; además de presentar sugerencias tendientes a mejorar los procesos.

Inclusive los jefes de las diferentes unidades, porque podrán evaluar objetivamente el desempeño de sus subalternos y proponer medidas para la adecuación de procesos modernos que conlleven a cambios en el ambiente interno y externo de la empresa para analizar resultados en las distintas operaciones.

Además los organismos de control, tanto a nivel interno como externo, puesto que facilitan la medición del nivel de cumplimiento de los procesos y sus controles, que han sido establecidos para prevenir pérdidas o desvíos de bienes y recursos, determinando los niveles de eficiencia y eficacia en el logro de los objetivos institucionales; estableciendo bases sólidas para la evaluación de la gestión en cada una de sus áreas y operaciones.

* 1. CONTROLES

Los controles son actividades o acciones realizadas para prevenir, detectar o corregir irregularidades que puedan afectar el funcionamiento y administración de la compañía. Existen tres tipos de controles:

* *Controles preventivos.-* Son aquellos que reducen la frecuencia con que ocurren las causas del riesgo.
* *Controles detectivos.-* Son aquellos que no evitan que ocurran las causas del riesgo sino que los detecta luego de ocurridos.
* *Controles correctivos.*- Ayudan a la investigación y corrección de las causas de riesgo. La corrección adecuada puede resultar difícil e ineficiente, siendo necesaria la implantación de controles detectivos sobre los controles correctivos, debido a que la corrección de errores es en sí una actividad altamente propensa a errores.

CAPÍTULO III

1. DISEÑO DE UN SISTEMA DE GESTIÓN POR PROCESOS
   1. PLAN ESTRATÉGICO
      1. MISIÓN

Lograr un crecimiento sostenido de la empresa, generando progreso para sus empleados y  rentabilidad adecuada para sus accionistas; utilizando financiación en su mayoría propia, manteniendo una situación financiera saludable que permita una estabilidad operacional, a través de la satisfacción de los requerimientos y expectativas de nuestros clientes.

* + 1. MISIÓN RECOMENDADA

Somos una empresa que se dedica a comercializar rollos stretch film para embalaje, adaptándolos a la realidad y características de nuestro mercado nacional. De esta manera buscamos satisfacer las necesidades de nuestros actuales y futuros clientes; ayudando con el progreso del país, generando bienestar y rentabilidad para nuestros colaboradores, consumidores y accionistas.

* + 1. VISIÓN

Llegar a ser una empresa que desarrolle de forma confiable, segura, sólida y flexible la relación con nuestros clientes convirtiéndonos en líder en la provisión de rollos plásticos de calidad a nivel nacional.

* + 1. FILOSOFÍA

Nuestra empresa está comprometida a lograr la excelencia y esto es notorio en todos nuestros servicios. Nuestros clientes son nuestra mejor posesión y estamos dedicados a servir sus necesidades.

* + 1. VALORES
* Calidad
* Justicia
* Puntualidad
* Comunicación
* Confianza
* Compromiso
  + 1. POLÍTICAS EMPRESARIALES
       1. Política de crédito:

MIGA una compañía dedicada la importación y comercialización de rollos de stretch film, película antiadherente para embalaje se maneja con las siguientes prácticas crediticias.

* A sus nuevos clientes que sean personas naturales siempre se realiza la primera venta al contado.
* Para futuras ventas hasta $200 al contado. Caso contrario crédito a 30 días con cheques posfechados.
* Para conceder crédito se solicita llenar un formulario con referencias comerciales y bancarias.
* Para clientes mayoristas el crédito es de 45 o 60 días dependiendo del monto, los cuales son aprobados por la Gerente.
  + 1. OBJETIVOS ESTRATÉGICOS

Para desarrollar los objetivos estratégicos realizamos varias entrevistas con la gerente general a cargo del proyecto. Luego se concordó y delimitó el contenido de los mismos, los que mostramos a continuación:

*Ilustración 3.1.7.Objetivos estratégicos de MIGA S.A.*

*Fuente: MIGA S.A.*

*Elaborado por: Ma. Gabriela Cárdenas y Mildred Sabando*

* + 1. ANÁLISIS FODA
       1. FORTALEZAS
* Buena solvencia económica.
* Incentivos a los empleados con bonos por cumplimiento.
* Pago puntual de los beneficios sociales.
* Lealtad del consumidor final y del canal de distribución.
  + - 1. OPORTUNIDADES
* Expectativa de crecimiento en la región andina.
* Los locales se encuentran ubicados en lugares estratégicos de la ciudad.
  + - 1. DEBILIDADES
* No cuenta con una bodega adecuada para el correcto almacenamiento del producto.
* Falta de manuales de políticas y procedimientos.
* Exceso de funciones para un empleado.
* Controles internos insuficientes.
  + - 1. AMENAZAS
* Mercado de precios bajos.
* Inestabilidad política y económica en el país.
* La importación del producto provoca riesgos arancelarios.
  1. CADENA DE VALOR

Se han reconocido seis procesos claves: adquisición, almacenaje, crédito y cobranzas, ventas y facturación, despacho y distribución, servicio al cliente. Existen dos procesos de apoyo: gestión contable y recursos humanos. A continuación presentamos gráficamente la cadena de valor de MIGA S.A.

|  |
| --- |
| Gestión Contable  Recursos Humanos |

*Ilustración 3.2. Cadena de valor de MIGA S.A.*

*Fuente: MIGA S.A.*

*Elaborado por: Ma. Gabriela Cárdenas y Mildred Sabando*

* 1. MAPA DE PROCESOS

El Mapa de Procesos presentado, ha sido preparado según el escenario actual de la empresa. Para su obtención hemos estimado los procesos claves y de apoyo, además de un proceso estratégico que es conducido por los propietarios de MIGA.

**Necesidad del cliente**

**Satisfacción del cliente**

*Ilustración 3.3. Mapa de procesos de MIGA S.A.*

*Fuente: MIGA S.A.*

*Elaborado por: Ma. Gabriela Cárdenas y Mildred Sabando*

* 1. IDENTIFICACIÓN DE PROCESOS Y SUBPROCESOS

A través de varias reuniones con la gerente general hemos identificando los procesos claves y sus subprocesos, concluyendo lo que se muestra a continuación.

* A. Adquisición:

A.1 Planificación de compras

A.2 Nacionalización del producto

* B. Almacenaje:

B.1 Recepción y almacenamiento

* C. Crédito y cobranzas:

C.1 Análisis y evaluación

C.2 Cobranzas

* D. Ventas y facturación:

D.1 Ventas y facturación

* E. Despacho y distribución:

E.1 Despacho y distribución

* F. Servicio al cliente:

F.1 Servicio al cliente

* G. Gestión Contable:

G.1 Contabilidad

G.2 Tesorería

* H. Recursos Humanos:

H.1 Selección y contratación de personal

* 1. SELECCIÓN Y ANÁLISIS DE PROCESOS CRÍTICOS

Después de determinar los objetivos estratégicos, utilizaremos una matriz para relacionarlos entre los procesos encontrados y los objetivos estratégicos propuestos, comparación que nos permitirá identificar cuáles son los procesos críticos, sobre los que basaremos nuestro estudio y mayor atención cuando cambie la estructura organizacional.

*Tabla 3.5. Ponderación para priorizar procesos*

|  |  |
| --- | --- |
| CRITERIO | PONDERACIÓN |
| Absolutamente indispensable | 5 |
| Indispensable | 4 |
| Importante | 3 |
| Poca importancia | 2 |
| Sin importancia | 1 |

*Fuente: MIGA S.A.*

*Elaborado por: Ma. Gabriela Cárdenas y Mildred Sabando*

La evaluación de los procesos mediante la matriz de priorización véase en el *Anexo 2.*

Mediante este análisis se establecieron los siguientes procesos críticos:

***Tabla 3.5.b.*** *Resultados de priorización de procesos*

|  |  |
| --- | --- |
| Proceso seleccionado | Calificación |
| A.1 Planificación de compras | 30 |
| C.1 Análisis y evaluación | 30 |
| D.1 Ventas y facturación | 29 |

*Fuente: MIGA S.A.*

*Elaborado por: Ma. Gabriela Cárdenas y Mildred Sabando*

Esta selección se la cumplió con el objetivo de revelar a la empresa que dichos procesos demandan mayor atención y su desempeño debe ser mejorado, pues son los que contribuyen al giro de negocio de la compañía.

* 1. ANÁLISIS DE LA SITUACIÓN ACTUAL Y PROPUESTA DE MEJORA BASADA EN LA METODOLOGÍA PCDA

El objetivo de este trabajo es establecer un plan de mejora que pueda ser adoptado por MIGA S.A. en el uso diario de sus operaciones, por lo cual se debe realizar un levantamiento de información exhaustivo y presencial al cien por ciento, puesto que la empresa no cuenta con un manual de procesos definido, todo esto con el fin de basarnos en la realidad de la empresa, tal cual cómo están llevando a cabo sus operaciones, verificar las actividades y sus tiempos de duración.

Todo esto llevó consigo visitas, entrevistas con el personal de la empresa, observación para comprobar lo dicho por las personas, un trabajo de campo minucioso para obtener la mayor cantidad de información verídica y cercana a la realidad de la organización.

Con la información recolectada se podrá identificar falencias y mejorarlas, teniendo como resultado procesos estandarizados más eficientes.

* + 1. ANÁLISIS DE SUBPROCESOS CRÍTICOS DE MIGA S.A.

Los procesos de MIGA S.A., una vez que han sido identificadas su respectiva secuencia de actividades, se procederá a analizar los que fueron definidos como críticos según la *Tabla* *3.1.12. (b)* con la elaboración de:

* Diagramas de flujo de la situación actual y mejorada.
* Análisis de valor agregado de la situación actual y mejorada.
* Diseño de indicadores de gestión.
* Propuesta de mejora según la metodología PDCA.

Los procesos no críticos serán plasmados en el manual de procesos y se les hará el análisis de valor agregado de su situación actual, así como definición de indicadores en el respectivo manual.

* + - 1. Análisis del subproceso de Planificación de compras
         1. Diagrama de flujo de la situación actual

|  |  |  |
| --- | --- | --- |
|  | **ADQUISICIÓN (A)** | **HOJA 1 DE 1** |
| **PROCESO:** Adquisición **CÓDIGO:** A  **SUBPROCESO:** Planificación de compras **CÓDIGO:** A.1  **RESPONSABLE:** Jefe de ventas  **MISIÓN:** Realizar la proyección de adquisición necesaria para cubrir la demanda del período de los clientes. | | |
|  | | |

*Fuente: MIGA S.A.*

***Preparado por:*** *Ma. Gabriela Cárdenas y Mildred Sabando*

* + - * 1. Análisis del valor agregado de la situación actual

*Tabla 3.6.1.1.2*. *Análisis de valor agregado de la situación actual del subproceso Planificación de compras*

|  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- |
| ANÁLISIS DE VALOR AGREGADO | | | | | | | | | | |
|  |  | | | | | | | **Proceso**: Adquisición | |  |
| **Subproceso**: Planificación de compras | |
| VAR (Real) | | NVA (Sin valor agregado) | | | | | **Actividad** | | **Tiempo**  **efectivo**  **(minutos)** |
| Nº | VAC | VAE | **P** | **E** | **M** | **I** | **A** |
| 1 |  |  | X |  |  |  |  | Ordenar la elaboración del pedido primeros días del mes | | 2 |
| 2 |  | X |  |  |  |  |  | Elaborar las estadísticas de años anteriores y cotizaciones por volúmenes pendientes | | 10 |
| 3 |  | X |  |  |  |  |  | Elaborar pedido de la sucursal Quito | | 10 |
| 4 |  |  | X |  |  |  |  | Elaborar pedido preliminar | | 5 |
| 5 |  |  |  |  |  | X |  | Revisar pedido preliminar | | 7 |
| 6 |  | X |  |  |  |  |  | Elaborar pedido final | | 4 |
| 7 |  | X |  |  |  |  |  | Revisar pedido final | | 5 |
| 8 |  | X |  |  |  |  |  | Disminuir cantidades de kilos pedidos | | 6 |
| 9 |  | X |  |  |  |  |  | Condensar pedido de Guayaquil y Quito | | 5 |
| 10 |  |  |  | X |  |  |  | Confirmar fecha de producción con proveedor | | 15 |
| 11 |  | X |  |  |  |  |  | Solicitar un contenedor adicional | | 4 |
| 12 |  | X |  |  |  |  |  | Enviar pedido al fabricante | | 3 |
| Tiempo total | | | | | | | |  | | 76 |
| Composición de actividades | | | | | | | **Método Actual** | | | |
| **No.** | | **Tiempo (minutos)** | **%** |
| V.A.C | | Valor agregado al cliente | | | | | 0 | | 0 | 0% |
| V.A.E | | Valor agregado a la empresa | | | | | 8 | | 47 | 62% |
| P | | Preparación | | | | | 2 | | 7 | 9% |
| E | | Espera | | | | | 1 | | 15 | 20% |
| M | | Movimiento | | | | | 0 | | 0 | 0% |
| I | | Inspección | | | | | 1 | | 7 | 9% |
| A | | Archivo | | | | | 0 | | 0 | 0% |
| TT | | **Total** | | | | | 12 | | **76** | 100% |
| VA | | **Valor agregado** | | | | |  | | **62%** |  |
| SVA | | **Sin Valor agregado** | | | | |  | | **38%** |  |

*Fuente: MIGA S.A.*

*Preparado por: Ma. Gabriela Cárdenas y Mildred Sabando*

* + - * 1. Diagrama de flujo de la situación mejorada

|  |  |  |
| --- | --- | --- |
|  | **ADQUISICIÓN (A)** | **HOJA 1 DE 1** |
| **PROCESO:** Adquisición **CÓDIGO:** A  **SUBPROCESO:** Planificación de compras **CÓDIGO:** A.1  **RESPONSABLE:** Jefe de ventas  **MISIÓN:** Realizar la proyección de adquisición necesaria para cubrir la demanda del período de los clientes. | | |
|  | | |

|  |  |  |  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- |
| **Tipo de indicador** | **Variable** | **Nombre de indicador** | **Descripción** | **Algoritmo** | **Unidad de medida** | **Frecuencia** |
| W 1 | Calidad | Pedidos generados | Mide la calidad de los pedidos generados sin retraso o sin necesidad de información adicional | (Pedidos generados sin problemas/  Total de pedidos) x 100 | Porcentaje | Anual |
| W 2 | Eficiencia | Porcentaje de facturación | Mide porcentualmente el alcance del pedido mensual | Kilos pedidos / Kilos planificados | Porcentaje | Mensual |

*Fuente: MIGA S.A.*

*Preparado por: Ma. Gabriela Cárdenas y Mildred Sabando*

* + - * 1. Análisis de valor agregado de la situación mejorada

*Tabla 3.6.1.1.4. Análisis de valor agregado de la situación mejorada del subproceso Planificación de compras*

|  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- |
| ANALISIS DE VALOR AGREGADO | | | | | | | | | | | |
|  |  | | | | | | | | **Proceso**: Adquisición | |  |
| **Subproceso**: Planificación de compras | |
| VAR (Real) | | | NVA (Sin valor agregado) | | | | | **Actividad** | | **Tiempo**  **efectivo**  **(minutos)** |
| Nº | V.A.C | V.A.E | | **P** | **E** | **M** | **I** | **A** |
| 1 |  | X | |  |  |  |  |  | Revisar stock de inventario | | 8 |
| 2 |  |  | |  | X |  |  |  | Llamar a proveedor a confirmar fecha de producción | | 15 |
| 3 |  | X | |  |  |  |  |  | Elaborar las estadísticas de años anteriores y  cotizaciones por volúmenes pendientes | | 10 |
| 4 |  | X | |  |  |  |  |  | Solicita un contenedor adicional | | 10 |
| 5 |  | X | |  |  |  |  |  | Elaborar pedido de la sucursal Quito y el final | | 13 |
| 6 |  | X | |  |  |  |  |  | Revisar el pedido final | | 5 |
| 7 |  | X | |  |  |  |  |  | Disminuir cantidades de kilos pedidos | | 6 |
| 8 |  | X | |  |  |  |  |  | Condensar pedido de Guayaquil y Quito | | 5 |
| 9 |  | X | |  |  |  |  |  | Enviar pedido al fabricante | | 3 |
| Tiempo total | | | | | | | | |  | | 75 |
| Composición de actividades | | | | | | | | | **Método Actual** | | |
| **No.** | **Tiempo** | **%** |
| V.A.C | | | Valor agregado al cliente | | | | | | 0 | 0 | 0% |
| V.A.E | | | Valor agregado a la empresa | | | | | | 8 | 60 | 80% |
| P | | | Preparación | | | | | | 0 | 0 | 0,0% |
| E | | | Espera | | | | | | 1 | 15 | 20% |
| M | | | Movimiento | | | | | | 0 | 0 | 0% |
| I | | | Inspección | | | | | | 0 | 0 | 0% |
| A | | | Archivo | | | | | | 0 | 0 | 0% |
| TT | | | **Total** | | | | | | 9 | **75** | 100% |
| VA | | | **Valor agregado** | | | | | |  | **80%** |  |
| SVA | | | **Sin Valor agregado** | | | | | |  | **20%** |  |

*Fuente: MIGA S.A*

*Preparado por: Ma. Gabriela Cárdenas y Mildred Sabando*

* + - * 1. Comparación gráfica del Análisis de valor agregado

*Ilustración 3.6.1.1.5.a Comparación del nivel de valor agregado del subproceso Planificación de compras en la situación actual Vs mejorada*

*Elaborado por: Ma. Gabriela Cárdenas y Mildred Sabando*

*Ilustración 3.6.1.1.5.b Contribución de las actividades del subproceso Planificación de compras en la situación actual Vs mejorada*

*Elaborado por: Ma. Gabriela Cárdenas y Mildred Sabando*

* + - 1. Análisis del subproceso de Análisis y evaluación
         1. Diagrama de flujo de la situación actual

|  |  |  |
| --- | --- | --- |
|  | **CRÉDITO Y COBRANZAS (C)** | **HOJA 1 DE 1** |
| **PROCESO:** Crédito y cobranza **CÓDIGO:** C  **SUBPROCESO:** Análisis y evaluación **CÓDIGO:** C.1  **RESPONSABLE:** Jefe de ventas  **MISIÓN:** Analizar correctamente los prospectos a cliente, determinando clientes viables para el pago oportuno del producto vendido. | | |
|  | | |

*Fuente: MIGA S.A.*

*Preparado por: Ma. Gabriela Cárdenas y Mildred Sabando*

* + - * 1. Análisis de valor agregado de la situación actual

*Tabla 3.6.1.2.2. Análisis de valor agregado de la situación actual del subproceso Análisis y evaluación*

|  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- |
| ANÁLISIS DE VALOR AGREGADO | | | | | | | | | | | | |
|  |  | | | | | | | | **Proceso**: Crédito y cobranzas | | |  |
| **Subproceso**: Análisis y evaluación | | |
| VAR (Real) | | | NVA (Sin valor agregado) | | | | | **Actividad** | | | **Tiempo**  **efectivo**  **(minutos)** |
| Nº | VAC | VAE | | **P** | **E** | **M** | **I** | **A** |
| 1 |  |  | |  |  | X |  |  | Revisar listado de facturas vencidas de cobro | | | 5 |
| 2 | X |  | |  |  |  |  |  | Autoriza crédito | | | 7 |
| 3 |  | X | |  |  |  |  |  | Llenar solicitud de crédito, formulario de referencias bancarias y comerciales, y certificado bancario | | | 12 |
| 4 |  |  | |  |  |  |  | X | Archivar solicitudes | | | 3 |
| 5 |  | X | |  |  |  |  |  | Verificar referencias comerciales | | | 60 |
| 6 |  | X | |  |  |  |  |  | Definir monto y plazos a otorgar | | | 5 |
| 7 |  | X | |  |  |  |  |  | Solicitar cheques posfechado, posterior a la entrega | | | 3 |
| Tiempo total | | | | | | | | |  | | | 95 |
| Composición de actividades | | | | | | | | | | **Método Actual** | | |
| **No.** | **Tiempo** | **%** |
| V.A.C | | | Valor agregado al cliente | | | | | | | 1 | 7 | 7% |
| V.A.E | | | Valor agregado a la empresa | | | | | | | 4 | 80 | 84,3% |
| P | | | Preparación | | | | | | | 0 | 0 | 0% |
| E | | | Espera | | | | | | | 0 | 0 | 0% |
| M | | | Movimiento | | | | | | | 1 | 5 | 5,4% |
| I | | | Inspección | | | | | | | 0 | 0 | 0% |
| A | | | Archivo | | | | | | | 1 | 3 | 3,3% |
| TT | | | **Total** | | | | | | | 7 | **95** | 100% |
| VA | | | **Valor agregado** | | | | | | |  | **91,3%** |  |
| SVA | | | **Sin Valor agregado** | | | | | | |  | **8,7%** |  |

*Fuente: MIGA S.A.*

*Preparado por: Ma. Gabriela Cárdenas y Mildred Sabando*

* + - * 1. Diagrama de flujo de la situación mejorada

|  |  |  |
| --- | --- | --- |
|  | **CRÉDITO Y COBRANZAS (C)** | **HOJA 1 DE 1** |
| **PROCESO:** Crédito y cobranzas **CÓDIGO:** C  **SUBPROCESO:** Análisis y evaluación **CÓDIGO:** C.1  **RESPONSABLE:** Jefe de ventas  **MISIÓN:** Analizar correctamente los prospectos a cliente, determinando clientes viables para el pago oportuno del producto vendido. | | |
|  | | |

|  |  |  |  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- |
| **Tipo de indicador** | **Variable** | **Nombre de indicador** | **Descripción** | **Algoritmo** | **Unidad de medida** | **Frecuencia** |
| W7 | Calidad | Porcentaje de créditos debidamente respaldados | Mide la cantidad de créditos que han sido otorgados con el debido respaldo documental | Créditos otorgados con respaldo / Créditos otorgados | Porcentaje | Semanal |
| W8 | Eficiencia | Porcentaje de otorgamiento de crédito | Mide el porcentaje de créditos no otorgados a falta de cumplimiento de requisitos | Créditos negados / Créditos solicitados | Porcentaje | Semanal |

*Fuente: MIGA S.A.*

*Preparado por: Ma. Gabriela Cárdenas y Mildred Sabando*

* + - * 1. Análisis de valor agregado de la situación mejorada

*Tabla 3.6.1.2.4. Análisis de valor agregado de la situación mejorada del subproceso Análisis y evaluación*

|  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- |
| ANÁLISIS DE VALOR AGREGADO | | | | | | | | | | | | |
|  |  | | | | | | | | **Proceso**: Crédito y cobranzas | | |  |
| **Subproceso**: Análisis y evaluación | | |
| VAR (Real) | | | NVA (Sin valor agregado) | | | | | **Actividad** | | | **Tiempo**  **efectivo**  **(minutos)** |
| Nº | V.A.C | V.A.E | | **P** | **E** | **M** | **I** | **A** |
| 1 |  | X | |  |  |  |  |  | Revisa listado de facturas vencidas de cobro | | | 5 |
| 2 |  | X | |  |  |  |  |  | Renegociación del crédito | | | 8 |
| 3 | X |  | |  |  |  |  |  | Autoriza el crédito | | | 10 |
| 4 |  | X | |  |  |  |  |  | Llena solicitud de crédito, formulario de referencias  comerciales, adjuntando certificado bancario | | | 12 |
| 5 |  |  | |  |  |  |  | X | Archiva solicitudes | | | 3 |
| 6 |  | X | |  |  |  |  |  | Verifica referencias comerciales y bancarias | | | 45 |
| 7 |  | X | |  |  |  |  |  | Verificar domicilio y datos en el lista blanca del SRI | | | 40 |
| 8 |  | X | |  |  |  |  |  | Definir monto y plazos otorgados | | | 5 |
| 9 |  | X | |  |  |  |  |  | Solicita cheque posfechado posterior a la entrega | | | 3 |
| Tiempo total | | | | | | | | |  | | | 131 |
| Composición de actividades | | | | | | | | | | **Método Actual** | | |
| **No.** | **Tiempo** | **%** |
| V.A.C | | | Valor agregado al cliente | | | | | | | 1 | 10 | 8% |
| V.A.E | | | Valor agregado a la empresa | | | | | | | 7 | 118 | 90% |
| P | | | Preparación | | | | | | | 0 | 0 | 0% |
| E | | | Espera | | | | | | | 0 | 0 | 0% |
| M | | | Movimiento | | | | | | | 0 | 0 | 0% |
| I | | | Inspección | | | | | | | 0 | 0 | 0% |
| A | | | Archivo | | | | | | | 1 | 3 | 2% |
| TT | | | **Total** | | | | | | | 9 | **131** | 100% |
| VA | | | **Valor agregado** | | | | | | |  | **98%** |  |
| SVA | | | **Sin Valor agregado** | | | | | | |  | **2%** |  |

*Fuente: MIGA S.A.*

*Preparado por: Ma. Gabriela Cárdenas y Mildred Sabando*

* + - * 1. Comparación gráfica del Análisis de valor agregado

*Ilustración 3.6.1.2.5.a Comparación del nivel de valor agregado del subproceso Análisis y evaluación en la situación actual Vs mejorada*

*Elaborado por: Ma. Gabriela Cárdenas y Mildred Sabando*

*Ilustración 3.6.1.2.5.b Contribución de las actividades del subproceso Análisis y evaluación en la situación actual Vs mejorada*

***Elaborado por:*** *Ma. Gabriela Cárdenas y Mildred Sabando*

* + - 1. Análisis del subproceso Ventas y facturación
         1. Diagrama de flujo de la situación actual

|  |  |  |
| --- | --- | --- |
|  | **VENTAS Y FACTURACIÓN (D)** | **HOJA 1 DE 1** |
| **PROCESO:** Ventas y facturación **CÓDIGO:** D  **SUBPROCESO:** Ventas y facturación **CÓDIGO:** D.1  **RESPONSABLE:** Jefe de ventas  **MISIÓN:** Realizar el proceso de venta y facturación al cliente, aplicando las políticas definidas y cumpliéndolas responsabilidades y tareas asignadas necesarias para lograr el óptimo desarrollo del proceso. | | |
|  | | |

*Fuente: MIGA S.A.*

*Preparado por: Ma. Gabriela Cárdenas y Mildred Sabando*

* + - * 1. Análisis de valor agregado de la situación actual

*Tabla 3.6.1.3.2. Análisis de valor agregado de la situación actual del subproceso Ventas y facturación*

|  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- |
| ANÁLISIS DE VALOR AGREGADO | | | | | | | | | |
|  |  | | | | | | | **Proceso**: Ventas y Facturación |  |
| **Subproceso**: Ventas y facturación |
| VAR (Real) | | NVA (Sin valor agregado) | | | | | **Actividad** | **Tiempo**  **efectivo**  **(minutos)** |
| No | V.A.C | V.A.E | **P** | **E** | **M** | **I** | **A** |
| 1 | X |  |  |  |  |  |  | Solicitar el pedido | 5 |
| 2 | X |  |  |  |  |  |  | Elaborar cotización | 10 |
| 3 |  | X |  |  |  |  |  | Enviar cotización | 3 |
| 4 |  |  |  | X |  |  |  | Recibir la orden de compra | 3 |
| 5 |  |  |  | X |  |  |  | Solicitar datos de cliente | 5 |
| 6 | X |  |  |  |  |  |  | Registrar datos del cliente | 8 |
| 7 |  | X |  |  |  |  |  | Acordar nuevos términos | 15 |
| 8 | X |  |  |  |  |  |  | Elaborar factura | 4 |
| Tiempo total | | | | | | | |  | 53 |
| Composición de actividades | | | | | | | **Método Actual** | | |
| **No.** | **Tiempo** | **%** |
| V.A.C | | Valor agregado al cliente | | | | | 4 | 27 | 51% |
| V.A.E | | Valor agregado a la empresa | | | | | 2 | 18 | 34% |
| P | | Preparación | | | | | 0 | 0 | 0% |
| E | | Espera | | | | | 2 | 8 | 15% |
| M | | Movimiento | | | | | 0 | 0 | 0% |
| I | | Inspección | | | | | 0 | 0 | 0% |
| A | | Archivo | | | | | 0 | 0 | 0% |
| TT | | **Total** | | | | | 8 | **53** | 100% |
| VA | | **Valor agregado** | | | | |  | **85%** |  |
| SVA | | **Sin Valor agregado** | | | | |  | **15%** |  |

*Fuente: MIGA S.A.*

*Preparado por: Ma. Gabriela Cárdenas y Mildred Sabando*

* + - * 1. Diagrama de flujo de la situación mejorada

|  |  |  |
| --- | --- | --- |
|  | **VENTAS Y FACTURACIÓN (D)** | **HOJA 1 DE 1** |
| **PROCESO:** Ventas y facturación **CÓDIGO:** D  **SUBPROCESO:** Ventas y facturación **CÓDIGO:** D.1  **RESPONSABLE:** Jefe de ventas  **MISIÓN:** Realizar el proceso de venta y facturación al cliente, aplicando las políticas definidas y cumpliéndolas responsabilidades y tareas asignadas necesarias para lograr el óptimo desarrollo del proceso. | | |
|  | | |

|  |  |  |  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- |
| **Tipo de indicador** | **Variable** | **Nombre de indicador** | **Descripción** | **Algoritmo** | **Unidad de medida** | **Frecuencia** |
| W11 | Crecimiento | Porcentaje de captación de clientes nuevos | Mide el aumento de clientes nuevos a una determinada fecha | (Clientes antiguos - Clientes nuevos) / Total de clientes | Porcentaje | Mensual |
| W12 | Aceptación | Porcentaje de aceptación de las cotizaciones enviadas | Mide la aceptación de las cotizaciones enviadas a los clientes | Nº de cotizaciones aceptadas / Nº de cotizaciones elaboradas | Porcentaje | Semanal |

*Fuente: MIGA S.A.*

*Preparado por: Ma. Gabriela Cárdenas y Mildred Sabando*

* + - * 1. Análisis de valor agregado de la situación mejorada

*Tabla 3.6.1.3.4. Análisis de valor agregado de la situación mejorada del subproceso Ventas y facturación*

|  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- |
| ANÁLISIS DE VALOR AGREGADO | | | | | | | | | | |
|  |  | | | | | | | **Proceso**: Ventas y Facturación | |  |
| **Subproceso**: Ventas y facturación | |
| VAR (Real) | | NVA (Sin valor agregado) | | | | | **Actividad** | | **Tiempo**  **efectivo**  **(minutos)** |
| No | V.A.C | V.A.E | **P** | **E** | **M** | **I** | **A** |
| 1 |  |  |  | X |  |  |  | Enviar orden de compra con datos | | 5 |
| 2 | X |  |  |  |  |  |  | Elaborar cotización | | 8 |
| 3 |  | X |  |  |  |  |  | Enviar cotización | | 3 |
| 4 |  | X |  |  |  |  |  | Buscar el cliente en el sistema | | 2 |
| 5 | X |  |  |  |  |  |  | Ingresar los datos en el sistema | | 8 |
| 6 |  | X |  |  |  |  |  | Acordar nuevos términos | | 15 |
| 7 |  | X |  |  |  |  |  | Verificar monto máximo de crédito | | 3 |
| 8 | X |  |  |  |  |  |  | Confirmar valor a facturar | | 3 |
| 9 | X |  |  |  |  |  |  | Elaborar factura | | 4 |
| Tiempo total | | | | | | | |  | | 51 |
| Composición de actividades | | | | | | | **Método Actual** | | | |
| **No.** | | **Tiempo** | **%** |
| V.A.C | | Valor agregado al cliente | | | | | 4 | | 23 | 45% |
| V.A.E | | Valor agregado a la empresa | | | | | 4 | | 23 | 45% |
| P | | Preparación | | | | | 0 | | 0 | 0% |
| E | | Espera | | | | | 1 | | 5 | 10% |
| M | | Movimiento | | | | | 0 | | 0 | 0% |
| I | | Inspección | | | | | 0 | | 0 | 0% |
| A | | Archivo | | | | | 0 | | 0 | 0% |
| TT | | **Total** | | | | | 9 | | **51** | 100% |
| VA | | **Valor agregado** | | | | |  | | **90%** |  |
| SVA | | **Sin Valor agregado** | | | | |  | | **10%** |  |

*Fuente: MIGA S.A.*

*Preparado por: Ma. Gabriela Cárdenas y Mildred Sabando*

* + - * 1. Comparación gráfica de Análisis de valor agregado

*Ilustración 3.6.1.3.5.a Comparación del nivel de valor agregado del subproceso Ventas y Facturación en la situación actual Vs mejorada*

*Elaborado por: Ma. Gabriela Cárdenas y Mildred Sabando*

*Ilustración 3.6.1.3.5.b Contribución de las actividades del subproceso Ventas y Facturación en la situación actual Vs mejorada*

*Elaborado por: Ma. Gabriela Cárdenas y Mildred Sabando*

* + 1. ANÁLISIS DE SUBPROCESOS NO CRÍTICOS
       1. Análisis del subproceso Nacionalización del producto

*Tabla 3.6.2.1. Análisis de valor agregado de la situación actual del subproceso de Nacionalización del producto*

|  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- |
| ANÁLISIS DE VALOR AGREGADO | | | | | | | | | | |
|  |  | | | | | | | **Proceso**: Adquisición | |  |
| **Subproceso**: Nacionalización del producto | |
| VAR (Real) | | NVA (Sin valor agregado) | | | | | **Actividad** | | **Tiempo**  **efectivo**  **(minutos)** |
| Nº | VAC | VAE | **P** | **E** | **M** | **I** | **A** |
| 1 |  | X |  |  |  |  |  | Envío pedido al proveedor | | 3 |
| 2 |  |  |  | X |  |  |  | Indicar fecha de salida del camión con mercadería | | 30 |
| 3 |  | X |  |  |  |  |  | Enviar documentos de venta y evidencia del envío | | 45 |
| 4 |  |  |  |  | X |  |  | Envía los documentos | | 2 |
| 5 |  | X |  |  |  |  |  | Tramitar póliza de seguro y gastos aduaneros | | 240 |
| 6 |  | X |  |  |  |  |  | Enviar pre liquidación de gastos y honorarios | | 10 |
| 7 |  | X |  |  |  |  |  | Pago por transferencia de pre liquidación | | 5 |
| 8 |  | X |  |  |  |  |  | Realiza liquidación definitiva con su debido pago | | 8 |
| 9 |  | X |  |  |  |  |  | Coordina distribución de mercadería | | 6 |
| 10 |  | X |  |  |  |  |  | Despacho por separado de mercadería a Guayaquil y Quito | | 1440 |
| Tiempo total | | | | | | | |  | | 1789 |
| Composición de actividades | | | | | | | **Método Actual** | | | |
| **No.** | | **Tiempo** | **%** |
| V.A.C | | Valor agregado al cliente | | | | | 0 | | 0 | 0% |
| V.A.E | | Valor agregado a la empresa | | | | | 8 | | 1757 | 98% |
| P | | Preparación | | | | | 0 | | 0 | 0% |
| E | | Espera | | | | | 1 | | 30 | 2% |
| M | | Movimiento | | | | | 1 | | 2 | 0% |
| I | | Inspección | | | | | 0 | | 0 | 0% |
| A | | Archivo | | | | | 0 | | 0 | 0% |
| TT | | **Total** | | | | | 10 | | **1789** | 100% |
| VA | | **Valor agregado** | | | | |  | | **98%** |  |
| SVA | | **Sin Valor agregado** | | | | |  | | **2%** |  |

*Fuente: MIGA S.A.*

*Preparado por: Ma. Gabriela Cárdenas y Mildred Sabando*

*Ilustración 3.6.2.1.a Comparación del nivel de valor agregado del subproceso Nacionalización del producto en la situación actual*

*Elaborado por: Ma. Gabriela Cárdenas y Mildred Sabando*

*Ilustración 3.6.2.1.b Contribución de las actividades del subproceso Nacionalización del producto en la situación actual*

*Elaborado por:* ***Ma. Gabriela Cárdenas y Mildred Sabando***

* + - 1. Análisis del subproceso Recepción y Almacenamiento

*Tabla 3.6.2.2. Análisis de valor agregado de la situación actual del subproceso de Recepción y Almacenamiento*

|  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- |
| ANÁLISIS DE VALOR AGREGADO | | | | | | | | | | |
|  |  | | | | | | | **Proceso**: Almacenaje | |  |
| **Subproceso**: Recepción y almacenamiento | |
| VAR (Real) | | NVA (Sin valor agregado) | | | | | **Actividad** | | **Tiempo**  **efectivo**  **(minutos)** |
| Nº | VAC | VAE | **P** | **E** | **M** | **I** | **A** |
| 1 |  | X |  |  |  |  |  | Contrata personal de descargue | | 10 |
| 2 |  | X |  |  |  |  |  | Envía detalles del transporte contratado | | 3 |
| 3 |  | X |  |  |  |  |  | Confirma hora de llega del transporte y bodegueros | | 6 |
| 4 |  | X |  |  |  |  |  | Recibe copia de liquidación de aduana y guía de remisión | | 2 |
| 5 |  | X |  |  |  |  |  | Descargar mercadería | | 45 |
| 6 |  |  |  |  |  | X |  | Conteo de mercadería recibida | | 30 |
| 7 |  | X |  |  |  |  |  | Descontar en el pago al despachador | | 3 |
| 8 |  | X |  |  |  |  |  | Registrar información en el kardex | | 20 |
| 9 |  |  |  |  |  |  | X | Archivar documentos soportes de la liquidación | | 4 |
| Tiempo total | | | | | | | |  | | 123 |
| Composición de actividades | | | | | | | | **Método Actual** | | |
| **No.** | **Tiempo** | **%** |
| V.A.C | | Valor agregado al cliente | | | | | | 0 | 0 | 0% |
| V.A.E | | Valor agregado a la empresa | | | | | | 7 | 89 | 72,4% |
| P | | Preparación | | | | | | 0 | 0 | 0% |
| E | | Espera | | | | | | 0 | 0 | 0% |
| M | | Movimiento | | | | | | 0 | 0 | 0% |
| I | | Inspección | | | | | | 1 | 30 | 24,4% |
| A | | Archivo | | | | | | 1 | 4 | 3,2% |
| TT | | **Total** | | | | | | 9 | **123** | 100% |
| VA | | **Valor agregado** | | | | | |  | **72,4%** |  |
| SVA | | **Sin Valor agregado** | | | | | |  | **27,6%** |  |

*Fuente: MIGA S.A.*

*Preparado por: Ma. Gabriela Cárdenas y Mildred Sabando*

*Ilustración 3.6.2.2.a Comparación del nivel de valor agregado del subproceso Recepción y Almacenamiento en la situación actual*

*Elaborado por: Ma. Gabriela Cárdenas y Mildred Sabando*

*Ilustración 3.6.2.2.b Contribución de las actividades del subproceso Recepción y Almacenamiento en la situación actual*

*Elaborado por: Ma. Gabriela Cárdenas y Mildred Sabando*

* + - 1. Análisis del subproceso Cobranzas

*Tabla 3.6.2.3. Análisis de valor agregado de la situación actual del subproceso de Cobranza*

|  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- |
| ANÁLISIS DE VALOR AGREGADO | | | | | | | | | | | | |
|  |  | | | | | | | | **Proceso**: Crédito y cobranzas | | |  |
| **Subproceso**: Cobranza | | |
| VAR (Real) | | | NVA (Sin valor agregado) | | | | | **Actividad** | | | **Tiempo**  **Efectivo**  **(minutos)** |
| Nº | V.A.C | V.A.E | | **P** | **E** | **M** | **I** | **A** |
| 1 |  |  | |  |  | X |  |  | Confirmar el cobro mediante llamada telefónica | | | 5 |
| 2 |  | X | |  |  |  |  |  | Determina nueva fecha de cobro | | | 3 |
| 3 |  |  | | X |  |  |  |  | Elabora listado de cobros del día | | | 8 |
| 4 |  | X | |  |  |  |  |  | Elabora ruta de cobros | | | 7 |
| 5 |  | X | |  |  |  |  |  | Efectúa el cobro | | | 30 |
| 6 | X |  | |  |  |  |  |  | Solicita firma en comprobante de egreso | | | 3 |
| 7 |  | X | |  |  |  |  |  | Deposita cobros en cuenta de la empresa | | | 20 |
| 8 |  | X | |  |  |  |  |  | Solicita comprobante de depósito | | | 3 |
| 9 |  | X | |  |  |  |  |  | Disminuye cuentas por cobrar | | | 7 |
| Tiempo total | | | | | | | | |  | | | 86 |
| Composición de actividades | | | | | | | | | | **Método Actual** | | |
| **No.** | **Tiempo** | **%** |
| V.A.C | | | Valor agregado al cliente | | | | | | | 1 | 3 | 3,5% |
| V.A.E | | | Valor agregado a la empresa | | | | | | | 6 | 70 | 81,4% |
| P | | | Preparación | | | | | | | 1 | 8 | 9,3% |
| E | | | Espera | | | | | | | 0 | 0 | 0% |
| M | | | Movimiento | | | | | | | 1 | 5 | 5,8% |
| I | | | Inspección | | | | | | | 0 | 0 | 0% |
| A | | | Archivo | | | | | | | 0 | 0 | 0% |
| TT | | | **Total** | | | | | | | 9 | **86** | 100% |
| VA | | | **Valor agregado** | | | | | | |  | **84,9%** |  |
| SVA | | | **Sin Valor agregado** | | | | | | |  | **15,1%** |  |

*Fuente: MIGA S.A.*

*Preparado por: Ma. Gabriela Cárdenas y Mildred Sabando*

*Ilustración 3.6.2.3.a Comparación del nivel de valor agregado del subproceso Cobranza en la situación actual*

***Elaborado por:*** *Ma. Gabriela Cárdenas y Mildred Sabando*

*Ilustración 3.6.2.3.b Contribución de las actividades del subproceso Cobranza en la situación actual*

***Elaborado por:*** *Ma. Gabriela Cárdenas y Mildred Sabando*

* + - 1. Análisis del subproceso Despacho y Distribución

*Tabla 3.6.2.4. Análisis de valor agregado de la situación actual del subproceso de Despacho y Distribución*

|  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- |
| ANÁLISIS DE VALOR AGREGADO | | | | | | | | | | | | |
|  |  | | | | | | | **Proceso**: Despacho y distribución | | |  | |
| **Subproceso**: Despacho y distribución | | |
| VAR (Real) | | NVA (Sin valor agregado) | | | | | **Actividad** | | | **Tiempo**  **Efectivo**  **(minutos)** | |
| Nº | V.A.C | V.A.E | **P** | **E** | **M** | **I** | **A** |
| 1 | X |  |  |  |  |  |  | Recibir factura original y orden de compra | | | 3 | |
| 2 |  | X |  |  |  |  |  | Elaborar guía de remisión | | | 3 | |
| 3 | X |  |  |  |  |  |  | Coordinar lugar y hora de despachos con el chofer | | | 10 | |
| 4 | X |  |  |  |  |  |  | Sacar mercadería de la bodega | | | 20 | |
| 5 |  |  |  |  |  | X |  | Revisa salida de mercadería | | | 6 | |
| 6 |  |  |  | X |  |  |  | Pide autorización para entregar mercadería | | | 5 | |
| 7 | X |  |  |  |  |  |  | Acordar nueva fecha de entrega de mercadería | | | 3 | |
| 8 | X |  |  |  |  |  |  | Entregar mercadería y documentos | | | 30 | |
| 9 |  | X |  |  |  |  |  | Firma el recibido en la factura, guía de remisión y  copia amarilla de la factura | | | 2 | |
| 10 |  |  |  |  |  | X |  | Revisar las firmas en los documentos recibidos | | | 5 | |
| 11 |  | X |  |  |  |  |  | Envío a registro contable | | | 2 | |
| Tiempo total | | | | | | | |  | | | 89 | |
| Composición de actividades | | | | | | | | | **Método Actual** | | | |
| **No.** | **Tiempo** | **%** |
| V.A.C | | Valor agregado al cliente | | | | | | | 5 | 66 | 74% |
| V.A.E | | Valor agregado a la empresa | | | | | | | 3 | 7 | 8% |
| P | | Preparación | | | | | | | 0 | 0 | 0% |
| E | | Espera | | | | | | | 1 | 5 | 6% |
| M | | Movimiento | | | | | | | 0 | 0 | 0% |
| I | | Inspección | | | | | | | 2 | 11 | 12% |
| A | | Archivo | | | | | | | 0 | 0 | 0% |
| TT | | **Total** | | | | | | | 11 | **89** | 100% |
| VA | | **Valor agregado** | | | | | | |  | **82%** |  |
| SVA | | **Sin Valor agregado** | | | | | | |  | **18%** |  |

*Fuente: MIGA S.A.*

*Preparado por: Ma. Gabriela Cárdenas y Mildred Sabando*

*Ilustración 3.6.2.4.a Comparación del nivel de valor agregado del subproceso Despacho y distribución en la situación actual*

***Elaborado por:*** *Ma. Gabriela Cárdenas y Mildred Sabando*

*Ilustración 3.6.2.4.b Contribución de las actividades del subproceso Despacho y distribución en la situación actual*

***Elaborado por:*** *Ma. Gabriela Cárdenas y Mildred Sabando*

* + - 1. Análisis del subproceso Servicio al cliente

*Tabla 3.6.2.5. Análisis de valor agregado de la situación actual del subproceso de Servicio al cliente*

|  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- |
| ANÁLISIS DE VALOR AGREGADO | | | | | | | | | | | | |
|  |  | | | | | | | | **Proceso**: Servicio al cliente | | |  |
| **Subproceso**: Servicio al cliente | | |
| VAR (Real) | | NVA (Sin valor agregado) | | | | | | **Actividad** | | | **Tiempo**  **Efectivo**  **(minutos)** |
| Nº | V.A.C | V.A.E | **P** | **E** | | **M** | **I** | **A** |
| 1 | X |  |  |  | |  |  |  | Solicita demostración del producto | | | 3 |
| 2 | X |  |  |  | |  |  |  | Comunica horarios disponibles de atención | | | 5 |
| 3 | X |  |  |  | |  |  |  | Coordinar cita | | | 7 |
| 4 |  | X |  |  | |  |  |  | Elabora itinerario de demostración | | | 5 |
| 5 | X |  |  |  | |  |  |  | Recibe demostración | | | 20 |
| 6 |  |  |  |  | | X |  |  | Solicita un documento soporte de recibo | | | 3 |
| 7 |  |  |  |  | | X |  |  | Retira el Producto en demostración | | | 3 |
| 8 |  | X |  |  | |  |  |  | Recibe informe de demostración | | | 6 |
| 9 |  | X |  |  | |  |  |  | Da seguimiento del producto | | | 10 |
| 10 | X |  |  |  | |  |  |  | Comunica novedades | | | 5 |
| 11 | X |  |  |  | |  |  |  | Constata problema y da solución | | | 15 |
| Tiempo total | | | | | | | | |  | | | 82 |
| Composición de actividades | | | | | | | | | | **Método Actual** | | |
| **No.** | **Tiempo** | **%** |
| V.A.C | | | | | Valor agregado al cliente | | | | | 6 | 55 | 67% |
| V.A.E | | | | | Valor agregado a la empresa | | | | | 3 | 21 | 26% |
| P | | | | | Preparación | | | | | 0 | 0 | 0% |
| E | | | | | Espera | | | | | 0 | 0 | 0% |
| M | | | | | Movimiento | | | | | 2 | 6 | 7% |
| I | | | | | Inspección | | | | | 0 | 0 | 0% |
| A | | | | | Archivo | | | | | 0 | 0 | 0% |
| TT | | | | | **Total** | | | | | **11** | **82** | 100% |
| VA | | | | | **Valor agregado** | | | | |  | **93%** |  |
| SVA | | | | | **Sin Valor agregado** | | | | |  | **7%** |  |

*Fuente: MIGA S.A.*

*Preparado por: Ma. Gabriela Cárdenas y Mildred Sabando*

*Ilustración 3.6.2.5.a Comparación del nivel de valor agregado del subproceso Servicio al cliente en la situación actual*

***Elaborado por:*** *Ma. Gabriela Cárdenas y Mildred Sabando*

*Ilustración 3.6.2.5.b Contribución de las actividades del subproceso Servicio al cliente en la situación actual*

***Elaborado por:*** *Ma. Gabriela Cárdenas y Mildred Sabando*

* + - 1. Análisis del subproceso Contabilidad

*Tabla 3.6.2.6. Análisis de valor agregado de la situación actual del subproceso de Contabilidad*

|  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- |
| ANÁLISIS DE VALOR AGREGADO | | | | | | | | | | | | | |
|  |  | | | | | | | | **Proceso**: Gestión Contable | | |  | |
| **Subproceso**: Contabilidad | | |
| VAR (Real) | | | NVA (Sin valor agregado) | | | | | **Actividad** | | | **Tiempo**  **Efectivo**  **(minutos)** | |
| Nº | V.A.C | V.A.E | | **P** | **E** | **M** | **I** | **A** |
| 1 |  | X | |  |  |  |  |  | Recibe comprobantes | | | 3 | |
| 2 |  | X | |  |  |  |  |  | Registra transacciones asociadas a ese comprobante | | | 20 | |
| 3 |  | X | |  |  |  |  |  | Emite informes con saldos diarios | | | 15 | |
| 4 |  | X | |  |  |  |  |  | Realiza las conciliaciones físico Vs. Informe del sistema | | | 15 | |
| 5 |  | X | |  |  |  |  |  | Emite observaciones | | | 10 | |
| 6 |  |  | |  |  |  | X |  | Corrige | | | 10 | |
| 7 |  | X | |  |  |  |  |  | Emite informe mensual de saldos | | | 8 | |
| 8 |  | X | |  |  |  |  |  | Genera informes financieros | | | 7 | |
| 9 |  |  | |  |  |  | X |  | Revisa informes financieros | | | 5 | |
| 10 |  | X | |  |  |  |  |  | Legaliza los informes financieros | | | 10 | |
| Tiempo total | | | | | | | | |  | | | 103 | |
| Composición de actividades | | | | | | | | | | **Método Actual** | | | |
| **No.** | **Tiempo** | | **%** |
| V.A.C | | | Valor agregado al cliente | | | | | | | 0 | 0 | | 0% |
| V.A.E | | | Valor agregado a la empresa | | | | | | | 8 | 88 | | 85% |
| P | | | Preparación | | | | | | | 0 | 0 | | 0% |
| E | | | Espera | | | | | | | 0 | 0 | | 0% |
| M | | | Movimiento | | | | | | | 0 | 0 | | 0% |
| I | | | Inspección | | | | | | | 2 | 15 | | 15% |
| A | | | Archivo | | | | | | | 0 | 0 | | 0% |
| TT | | | **Total** | | | | | | | 10 | **103** | | 100% |
| VA | | | **Valor agregado** | | | | | | |  | **85%** | |  |
| SVA | | | **Sin Valor agregado** | | | | | | |  | **15%** | |  |

*Fuente: MIGA S.A.*

*Preparado por: Ma. Gabriela Cárdenas y Mildred Sabando*

*Ilustración 3.6.2.6.a Comparación del nivel de valor agregado del subproceso Contabilidad en la situación actual*

***Elaborado por:*** *Ma. Gabriela Cárdenas y Mildred Sabando*

*Ilustración 3.6.2.6.b Contribución de las actividades del subproceso Contabilidad en la situación actual*

***Elaborado por:*** *Ma. Gabriela Cárdenas y Mildred Sabando*

* + - 1. Análisis del subproceso Tesorería

*Tabla 3.6.2.7. Análisis de valor agregado de la situación actual del subproceso de Tesorería*

|  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- |
| ANÁLISIS DE VALOR AGREGADO | | | | | | | | | | | | |
|  |  | | | | | | | | **Proceso**: Gestión Contable | | |  |
| **Subproceso**: Tesorería | | |
| VAR (Real) | | | NVA (Sin valor agregado) | | | | | **Actividad** | | | **Tiempo**  **Efectivo**  **(minutos)** |
| Nº | V.A.C | V.A.E | | **P** | **E** | **M** | **I** | **A** |
| 1 |  | X | |  |  |  |  |  | Reúne documentos pendientes de pago | | | 10 |
| 2 |  | X | |  |  |  |  |  | Realiza la retención | | | 15 |
| 3 |  | X | |  |  |  |  |  | Elabora cheques para el pago | | | 15 |
| 4 |  | X | |  |  |  |  |  | Firma los cheques | | | 8 |
| 5 |  |  | |  |  | X |  |  | Firma cheques inferiores a $500 | | | 5 |
| 6 |  | X | |  |  |  |  |  | Contabiliza el pago | | | 10 |
| 7 | X |  | |  |  |  |  |  | Entrega pago | | | 5 |
| Tiempo total | | | | | | | | |  | | | 68 |
| Composición de actividades | | | | | | | | | | **Método Actual** | | |
| **No.** | **Tiempo** | **%** |
| V.A.C | | | Valor agregado al cliente | | | | | | | 1 | 5 | 7,4% |
| V.A.E | | | Valor agregado a la empresa | | | | | | | 5 | 58 | 85,2% |
| P | | | Preparación | | | | | | | 0 | 0 | 0% |
| E | | | Espera | | | | | | | 0 | 0 | 0% |
| M | | | Movimiento | | | | | | | 1 | 5 | 7,4% |
| I | | | Inspección | | | | | | | 0 | 0 | 0% |
| A | | | Archivo | | | | | | | 0 | 0 | 0% |
| TT | | | **Total** | | | | | | | **7** | **68** | 100% |
| VA | | | **Valor agregado** | | | | | | |  | **92,6%** |  |
| SVA | | | **Sin Valor agregado** | | | | | | |  | **7,4%** |  |

*Fuente: MIGA S.A.*

*Preparado por: Ma. Gabriela Cárdenas y Mildred Sabando*

*Ilustración 3.6.2.7.a Comparación del nivel de valor agregado del subproceso Tesorería en la situación actual*

***Elaborado por:*** *Ma. Gabriela Cárdenas y Mildred Sabando*

*Ilustración 3.6.2.7.b Contribución de las actividades del subproceso Tesorería en la situación actual*

***Elaborado por:*** *Ma. Gabriela Cárdenas y Mildred Sabando*

* + - 1. Análisis del subproceso Selección y contratación del personal

*Tabla 3.6.2.8. Análisis de valor agregado de la situación actual del subproceso de Selección y contratación del personal*

|  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- |
| ANÁLISIS DE VALOR AGREGADO | | | | | | | | | | | |
|  |  | | | | | | | | **Proceso**: Recursos Humanos | |  |
| **Subproceso**: Selección y contratación  del personal | |
| VAR (Real) | | NVA (Sin valor agregado) | | | | | | **Actividad** | | **Tiempo efectivo**  **(minutos)** |
| Nº | V.A.C | V.A.E | **P** | **E** | **M** | **I** | **A** | |
| 1 |  | X |  |  |  |  |  | | Solicita personal | | 5 |
| 2 |  |  | X |  |  |  |  | | Elabora perfil del aspirante | | 10 |
| 3 |  | X |  |  |  |  |  | | Realiza la convocatoria | | 20 |
| 4 |  | X |  |  |  |  |  | | Recepta las hojas de vida | | 5 |
| 5 |  | X |  |  |  |  |  | | Analiza y selecciona aspirantes | | 30 |
| 6 |  | X |  |  |  |  |  | | Realiza entrevistas | | 30 |
| 7 |  | X |  |  |  |  |  | | Evalúa conocimientos | | 60 |
| 8 |  | X |  |  |  |  |  | | Selecciona candidato | | 15 |
| 9 |  | X |  |  |  |  |  | | Realiza la contratación | | 10 |
| Tiempo total | | | | | | | | |  | | 185 |
| Composición de actividades | | | | | | | | **Método Actual** | | | |
| **No.** | | **Tiempo** | **%** |
| V.A.C | | Valor agregado al cliente | | | | | | 0 | | 0 | 0% |
| V.A.E | | Valor agregado a la empresa | | | | | | 8 | | 175 | 95% |
| P | | Preparación | | | | | | 1 | | 10 | 5% |
| E | | Espera | | | | | | 0 | | 0 | 0% |
| M | | Movimiento | | | | | | 0 | | 0 | 0% |
| I | | Inspección | | | | | | 0 | | 0 | 0% |
| A | | Archivo | | | | | | 0 | | 0 | 0% |
| TT | | **Total** | | | | | | **9** | | **185** | 100% |
| VA | | **Valor agregado** | | | | | |  | | **95%** |  |
| SVA | | **Sin Valor agregado** | | | | | |  | | **5%** |  |

*Fuente: MIGA S.A.*

*Preparado por: Ma. Gabriela Cárdenas y Mildred Sabando*

*Ilustración 3.6.2.8.a Comparación del nivel de valor agregado del subproceso Selección y contratación del personal en la situación actual*

***Elaborado por:*** *Ma. Gabriela Cárdenas y Mildred Sabando*

*Ilustración 3.6.2.8.b Contribución de las actividades del subproceso Selección y contratación del personal en la situación actual*

***Elaborado por:*** *Ma. Gabriela Cárdenas y Mildred Sabando*

* 1. INDICADORES DE GESTIÓN

*Tabla 3.7. Indicadores de gestión*

|  |  |  |  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- |
| Tipo de indicador | Variable | Nombre de indicador | Descripción | Algoritmo | Unidad de medida | Frecuencia |
| W 1 | Calidad | Pedidos generados | Mide la calidad de los pedidos generados sin retraso o sin necesidad de información adicional | (Pedidos generados sin problemas/  Total de pedidos) x 100 | % | Anual |
| W 2 | Eficiencia | Porcentaje de facturación | Mide porcentualmente el alcance del pedido mensual | Kilos pedidos / Kilos planificados | % | Mensual |
| W3 | Financiero | Porcentaje del precio promedio internacional | Mide el costo unitario por artículo cobrado por un proveedor externo como porcentaje del precio unitario promedio internacional | Costo propio \*100 / Costo internacional | % | Mensual |
| W4 | Eficiencia | Tiempo de llegada | Mide el tiempo que demora en llegar la mercadería desde la frontera hasta la bodega | Tiempo estimado - Tiempo real | Tiempo | Mensual |
| W5 | Capacidad | Porcentaje de utilización de bodega | Mide la capacidad real de utilización de la bodega | Capacidad utilizada / capacidad total | % | Quincenal |
| W6 | Eficacia | Diferencia de tiempo de descargue | Mide la diferencia entre el tiempo estimado y real durante el descargo de la mercadería | Tiempo estimado - Tiempo real | Unidad | Mensual |
| W7 | Calidad | Porcentaje de créditos debidamente respaldados | Mide la cantidad de créditos que han sido otorgados con el debido respaldo documental | Créditos otorgados con respaldo / Créditos otorgados | % | Semanal |
| W8 | Eficiencia | Porcentaje de otorgamiento de crédito | Mide el porcentaje de créditos no otorgados a falta de cumplimiento de requisitos | Créditos negados / Créditos solicitados | % | Semanal |
| W9 | Eficiencia | Promedio de atención de llamadas | Mide la proporción de llamadas que se han realizado y de las cuales se ha obtenido una respuesta positiva de cobro | Llamadas con respuesta positiva / Llamadas realizadas | % | Diaria |
| W10 | Eficiencia | Período promedio de cobranza | Mide el tiempo promedio que se necesita para hacer efectivo una cuenta por cobrar | Cuentas por cobrar \* 360 / Ventas semestrales a crédito | Tiempo | Semestral |
| W11 | Crecimiento | Porcentaje de captación de clientes nuevos | Mide el aumento de clientes nuevos a una determinada fecha | (Clientes antiguos - Clientes nuevos) / Total de clientes | % | Mensual |
| W12 | Aceptación | Porcentaje de aceptación de las cotizaciones enviadas | Mide la aceptación de las cotizaciones enviadas a los clientes | Nº de cotizaciones aceptadas / Nº de cotizaciones elaboradas | % | Semanal |
| W13 | Eficiencia | Porcentaje de devolución de pedidos | Mide el grado de devolución de los pedidos despachados a los clientes | Nº de pedidos devueltos / Nº de pedidos | % | Semanal |
| W14 | Eficiencia | Tiempo de demora en entrega | Mide el tiempo que se demora en entregar un pedido seleccionado aleatoriamente desde bodega a domicilio | Hora de entrega - Hora de salida | Tiempo | Diaria |
| W15 | Eficiencia | Porcentaje de cartera de clientes perdida | Mide los clientes que ya no forman parte de la cartera actual de la empresa | Clientes perdidos/ Clientes totales | % | Mensual |
| W16 | Eficiencia | Promedio de demostraciones realizadas | Mide la cantidad promedio de demostraciones del producto que se realizan | Nº de demostraciones/12 | Unidad | Anual |
| W17 | Eficiencia | Tiempo de atraso | Mide el tiempo de retraso que hay en la entrega de informes o documentos | Fecha de entrega - Fecha límite de entrega | Tiempo | Semestral |
| W18 | Eficiencia | Días promedio de error | Mide el promedio de días en los cuales se produjeron errores en el sistema contable | Días en los que se produjeron error / 30 | Unidad | Mensual |
| W19 | Financiero | Porcentaje de endeudamiento | Mide el grado en que los activos de la empresa están endeudados | Pasivo / Activo | % | Semestral |
| W20 | Financiero | Porcentaje de variación de las cuentas por pagar | Mide la variación que existe en las cuentas por pagar de un período a otro | (Cuentas por pagar actual - Cuentas por pagar anterior) / Cuentas por pagar anterior | % | Mensual |
| W21 | Productividad | Porcentaje de selección | Mide el porcentaje de las entrevistas realizadas sobre un total de carpetas recibidas | Entrevistas realizadas / Carpetas receptadas | % | Semestral |
| W22 | Productividad | Promedio anual de contratación | Mide el promedio de contrataciones que se efectúan en un año | Convocatorias al año / 360 | Unidad | Anual |

*Fuente: MIGA S.A.*

*Preparado por: Ma. Gabriela Cárdenas y Mildred Sabando*

* 1. DIAGRAMA DE CAUSA EFECTO

Como parte del estudio realizado y con motivo de identificar aquello que provoque situaciones que alteren el normal flujo de los procesos, es necesario analizar 2 principales problemas que se ha detectado en MIGA S.A., lo cuales inciden directamente en lo mencionado anteriormente.

Luego de mantener algunas conversaciones con el personal de la compañía y observar el funcionamiento de la misma, se pudo concluir los siguientes problemas:

* Concentración de funciones
* Desabastecimiento de inventario

A continuación se analizará con más detalle cada problema identificado a fin de aislar las causas raíces de cada uno de ellos.

* + 1. ANÁLISIS DE CAUSA EFECTO DEL PROBLEMA “CONCENTRACIÓN DE FUNCIONES”

La concentración de funciones es un problema común en pequeñas y medianas empresas debido a la escasez de personal y a que, en algunos casos, son de carácter familiar en la cual todos sus integrantes se quieren involucrar de manera desorganizada estructuralmente.

Esta falta de organización provoca que ciertas decisiones se centralicen, exista mayor riesgo de fraude y se genere un retraso en los procesos. Por ello, es primordial analizar las diversas causas que hacen que se genere estos filtros de información, las cuáles se pueden apreciar en la *FIGURA 3.8.1.*

|  |
| --- |
| *Ilustración 3.8.1. Diagrama de causa efecto de Concentración de funciones*  *Fuente: MIGA S.A.*  *Preparado por: Ma. Gabriela Cárdenas y Mildred Sabando* |

* + 1. ANÁLISIS DE CAUSA EFECTO DEL PROBLEMA “DESABASTECIMIENTO DE INVENTARIO”

El no tener mercadería a disposición para la venta en los ítems y cantidades solicitadas opaca la imagen de la empresa, ya que el cliente no verá satisfecha su necesidad en el momento que nace ésta. Es sumamente importante tener inventario disponible que no redunde en inventario muerto mediante una proyección de ventas y de compras.

Para el análisis de este problema, a continuación en la *FIGURA 3.8.2.* se desplegarán las causas a esta situación.

|  |
| --- |
| *Ilustración 3.8.2. Diagrama de causa y efecto de Desabastecimiento de inventario*  *Fuente: MIGA S.A.*  *Preparado por: Ma. Gabriela Cárdenas y Mildred Sabando* |

* 1. PROPUESTA DE UN PLAN DE MEJORA PARA LOS PROCESOS CRÍTICOS EN BASE A LA METODOLOGÍA PCDA

Para poder establecer un plan de mejora que pueda implementarse en MIGA S.A. fue necesario establecer la cadena de valor y realizar la identificación y análisis de valor agregado de los subprocesos. Luego de esto se determinó los procesos críticos que resultaron ser Planificación de compras, Análisis y evaluación y, Ventas y facturación mediante la matriz de priorización y se realizaron las respectivas mejoras en los diagramas de flujo de dichos procesos críticos.

Dichas mejoras consistieron en incluir acciones que agreguen valor al cliente o a la empresa, y por otra parte tratar de excluir o disminuir los tiempos de ejecución de aquellas actividades que no agregan valor. A continuación en la *Tabla 3.9.a.* se detalla los porcentajes de valor agregado de los procesos definidos como críticos, tanto en la situación actual como mejorada.

*Tabla 3.9.a. Porcentajes de valor agregado de los procesos críticos*

|  |  |  |
| --- | --- | --- |
| PROCESO | SITUACIÓN ACTUAL | SITUACIÓN MEJORADA |
| Planificación de compras | 62% | 80% |
| Análisis y evaluación | 91.6% | 97.7% |
| Ventas y facturación | 84.9% | 90.6% |

*Fuente: MIGA S.A.*

*Preparado por: Ma. Gabriela Cárdenas y Mildred Sabando*

Simultáneamente, con las visitas y el estudio en curso se detectaron problemas y con el diagrama de causa y efecto se seleccionaron las causas principales, las cuales se detallan a continuación en la *Tabla 3.9.b.*

*Tabla 3.9.b. Causas a solucionar*

|  |  |
| --- | --- |
| POCO PERSONAL | MIGA S.A en sus inicios fue una empresa pequeña pero debido al crecimiento en mercado nacional debe ajustar su modelo organizacional a las condiciones actuales, sin embargo se ha mantenido con esa estructura obsoleta que redunda en aumento de funciones a una misma persona, evitando la contratación de personal para ahorrar gastos. |
| FALTA DE LOCAL PROPIO | El poco interés en adquirir un local propio ha ocasionado un gasto alto de alquiler permanente por más de 10 años, recursos monetarios que hasta el momento bien hubieran podido financiar la adquisición de una infraestructura más adecuada. Además agrandar dicho espacio no resulta una inversión conveniente en territorio ajeno. |

*Elaborado por: Ma. Gabriela Cárdenas y Mildred Sabando*

*Fuente: MIGA S.A.*

* + 1. CAUSA “POCO PERSONAL”

Se detalla el análisis de las 5w 1h de la causa “Poco personal”, encontrada a partir de la elaboración del diagrama de causa y efecto para el problema de “Concentración de funciones”. *Ver Anexo 3.*

* + 1. CAUSA “FALTA DE LOCAL PROPIO”

Se detalla el análisis de 5w 1h de la causa “Falta de local propio”, encontrada a partir de la elaboración del diagrama de causa y efecto para el problema de “Desabastecimiento de bodega”. *Ver Anexo 4.*

CAPÍTULO 4

1. CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES
   1. CONCLUSIONES

El diseño de un sistema de gestión por procesos en las compañías, se ha transformado en una necesidad para las entidades que buscan la constante satisfacción de sus clientes, a la vez que persiguen un perfeccionamiento de sus procesos.

Con la terminación del presente trabajo se obtuvieron las siguientes conclusiones:

* El diseño de un sistema de gestión por procesos ha permitido que MIGA S.A. segregue de mejor manera sus funciones mediante la creación de un manual de procesos, que será la base del cumplimiento de las políticas, objetivos y metas.
* Como parte de este elemento que está inmerso en el concepto de calidad, se definió la cadena de valor y se diseñó el mapa de procesos con el fin de identificar los procesos claves, de apoyo y estratégicos, constituyéndose en el pilar para la elaboración del manual de procesos y todo lo que abarca el mismo.
* Una vez diseñado el flujo de cada proceso e identificados los puntos de control, se incluye indicadores que permitan medir el desempeño en la ejecución de las actividades
* MIGA ejecutaba sus operaciones sin un direccionamiento estratégico específico y sin ser comunicado al personal, en la actualidad busca implementar el manual diseñado en el presente trabajo que sistematice los procesos, así como transmitir su misión, visión y objetivos que envuelvan al personal.
* A medida que la empresa se ha desarrollado en el mercado, se ha forjado exceso de trabajo en el personal y a su vez desorganización en el mismo por la duplicidad de funciones.
* Se determinó interés en los empleados en el diseño de un sistema de gestión por procesos, dada la colaboración de información y la inquietud de mejorar los procesos.
* La aplicación de los resultados conseguidos, como la disminución del tiempo de ciclo en porcentajes realmente considerables, el aumento de actividades que producen valor agregado, la eliminación de aquellas actividades que no aportaban ningún valor a los procesos; permitirán empezar a distinguir en el corto plazo, los resultados y metas propuestas como objetivos estratégicos.
* De igual manera se propenderá a la eliminación de desperdicios y subutilización de los recursos. El análisis y mejora de los procesos demanda del involucramiento y colaboración de todo el personal que labora en MIGA S.A, pues son ellos justamente los que conocen donde pueden estar las reservas de mejora de los procesos.
* Los resultados obtenidos, no poseerán el valor suficiente, si en la organización no existe una excelente comunicación entre todos los niveles que la conforman, la misma que estará liderada por sus máximas autoridades, empleados y trabajadores, que son los que disponen de un gran conocimiento y experiencia.
  1. RECOMENDACIONES
* El manual de procesos diseñado y la metodología planteada, que serán usados para obtener una mejora de los procesos, serán periódicamente revisados para actualizarlos.
* Las mejoras desarrolladas deben ser difundidas y puestas en práctica mediante capacitaciones por la gerencia, las cuales pueden incluir talleres en los que se forme al personal en esta nueva etapa gerencial, para lograr seguridad en ellos, y beneficios para la empresa.
* Los indicadores de gestión planteados deberán ser utilizados de manera permanente, lo que contribuirá adicionalmente, a lograr un mejor desempeño global de la organización. El monitoreo continuo de los indicadores permitirá redefinir las metas.
* Dar capacitaciones respectivas al personal al momento de contratar, y darle un procedimiento adecuado para que pueda realizar bien su labor, optimizando el tiempo, logrando la satisfacción de los clientes de una manera eficiente.
* Se debe ampliar el espacio de bodegaje en Matriz para poder realizar dos importaciones en el mes.
* Se recomienda cambiar de medio de transporte para abastecer el espacio de entrega y realizar las entregas en menor tiempo.
* Actualizar la tabla de comisiones de los vendedores, el mínimo de comisión no cubre el sueldo básico.
* Realizar el conteo físico de inventario cuando este es despachado por los vendedores en horario no laborable.
* Implementar la política de crédito sugerida, *ver Anexo 3.*
* Se sugiere considerar la contratación de dos asistentes contables adicionales, para evitar futuros riesgos por exceso en la carga de trabajo.
* Realizar actividades de relajación para controlar el estrés dentro de la oficina y así los empleados puedan realizar mejor su trabajo.

BIBLIOGRAFÍA

<http://www.polipack.com.ec/stretch.htm>

<http://www.slideshare.net/ALANISMARTINEZ/elementos-de-la-planeacion-estrategica>

<http://www.unl.edu.ec/juridica/wp-content/uploads/2010/03/modulo-9-gerencia-y-los-sistemas-de-informacion.pdf>

http://www.evisualreport.com/objetivos.html

[http://www.evisualreport.com/Cuadro%20de%20Mandos%20Integral.html](http://www.evisualreport.com/Cuadro%20de%20Mandos%20Integral.html?gclid=CKj6zve8ybYCFRMhnQodbE4ASA)

<http://www.zeusconsult.com.mx/arttfoda.htm>

<http://www.sinap-sys.com/es/content/todo-sobre-la-gestion-por-procesos-parte-i>

MEDINA Alejandro*, Gestión por procesos y creación de valor público: un enfoque analítico,* Instituto Tecnológico de Santo Domingo, 2005

WHITTINGTON Ray, PANY Kurt, *Principios de auditoría,* Mc Graw Hill, decima cuarta edición, 2005

<http://calidadymejoracontinua.wikispaces.com/Caracter%C3%ADsticas+y+Representaci%C3%B3n+de+un+Proceso>

http://www.pymesyautonomos.com/estrategia/la-importancia-de-los-procesos

<http://www.luisarimany.com/en/la-cadena-de-valor>

<http://es.scribd.com/doc/84774712/MAPAS-DE-PROCESOS>

VILAR José, *Las 7 herramientas para la mejora de la calidad*, Fundación Confemetal, 2da edición

HARRINGTON James, *Mejoramiento de los procesos de la empresa*, Mc. Graw Hill, 1994

<http://www.fundibeq.org/opencms/export/sites/default/PWF/downloads/gallery/methodology/tools/diagrama_de_flujo.pdf>

MARIÑO Hernando, *Gerencia de Procesos*, Alfaomega, 2003

BELTRAN Jesús, *Indicadores de Gestión: Guía práctica para estructurar acertadamente esta herramienta clave para el logro de la competitividad*, Temas gerenciales 3R Editores, 1998

<http://www.excelencia-empresarial.com/gestion_indicadores.htm>

<http://mejoracontinua-kaizen.blogspot.com/2008/12/que-es-mejora-continua.html>

<http://www.deguate.com/infocentros/gerencia/admon/15.htm#.UWzYTbUreRu>

<http://es.scribd.com/doc/13891957/Libro-Gestion-Por-Procesos>

<http://spanishpmo.com/index.php/proceso-de-resolver-un-problema-en-6-pasos-a-traves-del-ciclo-pdca/>

<http://www.trabajo.com.mx/creando_tu_manual_de_procesos.htm>

ANEXOS

ANEXO 1

MANUAL DE PROCESOS

**MANUAL DE PROCESOS**



**DISTRIBUIDORA DE STRETCH ECUATORIANA MIGA S.A**

**2013**

INDICE

[1. INTRODUCCIÓN……………………………………………………… 3](#_Toc356077346)

[2. ESTRUCTURA ORGANIZACIONAL…………………………………. 4](#_Toc356077347)

[3. MISIÓN Y VISIÓN………………………………………………………. 5](#_Toc356077349)

[4. SIMBOLOGÍA UTILIZADA…………………………………………… 6](#_Toc356077350)

[5. GLOSARIO DE TERMINOS………………………………………….. 7](#_Toc356077351)

[6. OBJETIVOS DEL MANUAL………………………………………….. 9](#_Toc356077352)

[7. JUSTIFICACIÓN DEL MANUAL……………………………………. 10](#_Toc356077353)

[8. METODOLOGÍA………………………………………………………. 11](#_Toc356077354)

[9. MAPA DE PROCESOS………………………………………………. 12](#_Toc356077355)

[10. PROCESOS CLAVES Y DE APOYO…………………………………13](#_Toc356077356)

[10.1 A.1 PLANIFICACIÓN DE COMPRAS……………………………..… 14](#_Toc356077357)

[10.2 A.2 NACIONALIZACIÓN DEL PRODUCTO…………………………. 20](#_Toc356077358)

[9.3 B.1 PROCESO DE ALMACENAJE…………………………………. 26](#_Toc356077359)

[9.4 C.1 PROCESO DE ANÁLISIS Y EVALUACIÓN…………………… 31](#_Toc356077360)

[9.5 C.2 COBRANZAS…………………………………………………… 37](#_Toc356077361)

[9.6 D.1 VENTAS Y FACTURACIÓN……………………………………. 43](#_Toc356077362)

[9.7 E.1 DESPACHO Y DISTRIBUCIÓN………………………………… 50](#_Toc356077363)

[9.8 F.1 ATENCIÓN AL CLIENTE………………………………………. 55](#_Toc356077364)

[9.9 G.1 CONTABILIDAD………………………………………………… 61](#_Toc356077365)

[9.10 G.2 TESORERÍA……………………………………………………….. 68](#_Toc356077366)

[9.11 H.1 SELECCIÓN Y CONTRATACIÓN DEL PERSONAL………….. 74](#_Toc356077367)

# INTRODUCCIÓN

Un Manual de Procesos es de vital importancia, porque es una herramienta básica para la toma de decisiones gerenciales, determinación de autoridad y responsabilidad, para mejorar los canales de comunicación y coordinación, y sobre todo para tener un control interno.

Constituye así un elemento que permite tener una marcha óptima en las actividades. En este documento encontrará políticas y procedimientos a seguir en la ejecución del trabajo, ilustraciones en base a diagramas, cuadros y dibujos para aclarar datos.

Este manual está elaborado con la finalidad de orientar a cada departamento en la instrumentación y aplicación de prácticas de mejoramiento que obviamente contribuyan a incrementar la eficiencia y eficacia operativa de cada proceso.

Para su elaboración se aplicaron varios cuestionarios a la Gerencia General, conjuntamente con sus subordinados para poder plasmar toda la información proporcionada. El presente documento debe ser revisado y actualizado cada año para adecuarlo a los posibles cambios operacionales y organizacionales.

# ESTRUCTURA ORGANIZACIONAL

GERENCIA GENERAL

JUNTA GENERAL DE ACCIONISTAS

PRESIDENCIA

DEPARTAMENTO CONTABLE

DEPARTAMENTO DE VENTAS

CONTADOR

JEFE DE VENTAS

ASISTENTE CONTABLE

VENDEDORES Y SECRETARIA

MIGA S.A

DEPARTAMENTOLOGISTICA

DESPACHADOR DE ADUANA

# MISIÓN Y VISIÓN

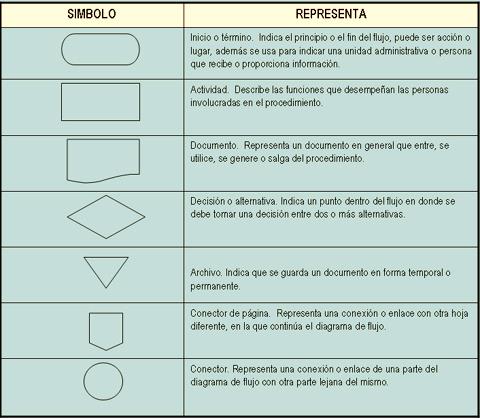
**Misión**

Somos una empresa que se dedica a comercializar rollos de stretch film para embalaje, adaptándolos a la realidad y características de nuestro mercado nacional. De esta manera buscamos satisfacer las necesidades de nuestros actuales y futuros clientes; ayudando con el progreso del país, generando bienestar y rentabilidad para nuestros colaboradores, consumidores y accionistas.

**Visión**

Llegar a ser una empresa que desarrolle de forma confiable, segura, sólida y flexible la relación con nuestros clientes convirtiéndonos en líder en la provisión de rollos plásticos de calidad a nivel nacional.

# SIMBOLOGÍA UTILIZADA



# GLOSARIO DE TÉRMINOS

**ACTIVIDAD:** Conjunto de tareas que se agrupan en un procedimiento para facilitar su gestión.

**ADQUISICIÓN**: Acto o hecho en virtud del cual se obtiene el dominio o propiedad de un producto o algún derecho real sobre él.

**ANÁLISIS:** Examen detallado de los hechos para conocer sus elementos constitutivos y sus características representativas.

**ARCHIVO:** Comprende el conjunto de expedientes o documentos organizados con el fin de integrar una fuente de información.

**CHEQUE POSTFECHADO:** Cheque común que no es diferido y al que se le coloca una fecha de pago posterior al día en que se está emitiendo.

**DIAGRAMA DE FLUJO:** Representación gráfica de las actividades que conforman un proceso.

**EFICACIA:** Mide el grado en que los elementos planificados se traducen en resultados satisfactorios.

**EVALUACIÓN:** Revisión detallada y sistemática con objeto de medir el grado de eficiencia y eficacia con que se está operando en un momento determinado para alcanzar los objetivos propuestos.

**INVENTARIO INICIAL:** Mercancías en existencia y disponibles para la venta al principio del periodo contable.

**KÁRDEX:** Documento comercial utilizado para tener el control de la mercancía, tanto la entrada como la salida.

**LISTA DE EMPAQUE:** Documento en el cual los artículos se encuentren detallados por bultos, con la respectiva indicación de las unidades contenidas.

**MAPA DE PROCESOS:** Representación que define a la organización como un sistema de procesos interrelacionados.

**PÓLIZA DE SEGURO:** Contrato entre el asegurado y una compañía de seguros, donde se establecen los derechos y obligaciones de ambas partes.

**PRESUPUESTO ANUAL:** Estimación financiera anticipada, anual de los egresos necesarios, para cumplir con las metas de los programas establecidos.

**PRODUCTIVIDAD:** Grado en el cual el uso de los recursos se minimizan y se eliminan los desperdicios en la búsqueda de la calidad.

**RENEGOCIACIÓN:** Proceso mediante el cual se busca modificar el pago de la deuda, a través de una reprogramación del calendario de pagos.

**VALOR AGREGADO:** Resultado de aquellas operaciones que la organización debe realizar para satisfacer los requerimientos del cliente.

# OBJETIVOS DEL MANUAL

Los objetivos del manual de procesos son:

* Orientar, mejorar el desarrollo y adaptación del personal nuevo y el conocimiento por los altos directivos para la toma de decisiones.
* Proporcionar a la empresa toda la información sobre el funcionamiento de sus procesos, las actividades que se realizan en cada uno de ellos y los recursos que utilizan.
* Ofrecer una guía para identificar claramente la forma de optimizar el funcionamiento de los procesos de MIGA S.A para brindar productos de calidad al cliente externo.
* Ser un elemento esencial de consulta para orientar al personal involucrado en cada actividad o proceso.

# JUSTIFICACIÓN DEL MANUAL

Las empresas en la actualidad se hacen más competitivas dentro de su ramo y cada vez adoptan más estrategias a fin de garantizar el éxito. Con la finalidad de implementar un sistema mucho más eficiente de administración de los recursos y alcanzar el éxito a corto, mediano y largo plazo, estableciendo metas que permitan el cumplimiento de su misión, visión y objetivos.

El manual de procesos, es una herramienta que permite a la empresa, integrar una serie de acciones orientadas a agilizar el trabajo de la administración y perfeccionar la calidad de servicio, comprometiéndose con la búsqueda de alternativas que mejoren la satisfacción del cliente.

# METODOLOGÍA

La metodología utilizada para la elaboración del manual de procesos se llevará a cabo a través de la observación y entrevistas al personal involucrado. De esta manera se realizará una representación de cada proceso de forma gráfica en diagramas de flujo y fichas de proceso, exponiendo la secuencia de actividades, componentes, recursos, clientes internos y externos, controles e indicadores.

# MAPA DE PROCESOS

**Necesidad del cliente**

**Satisfacción del cliente**

# PROCESOS CLAVES Y DE APOYO

En esta sección se describen los procesos claves y de apoyo de MIGA S.A. Los procesos claves son aquellos que añaden valor al cliente o inciden directamente en su satisfacción o insatisfacción y componen la cadena del valor de MIGA. Los procesos de apoyo son necesarios para el control y la mejora del sistema de gestión de la empresa.

# A.1 PLANIFICACIÓN DE COMPRAS

**DESCRIPCIÓN:**

La planificación de compras incluye una estimación de la demanda proyectada y una evaluación de cómo se realizará la adquisición y desempeño de proveedores. Define qué necesita la organización, cuánto y para cuándo lo necesita, dentro de un período de tiempo determinado.

**ENTRADAS:**

**Necesidad de stock.-** Necesidad que surge cuando existe el igual o menos del 10% del inventario inicial del período. En mayor medida ocurre a inicios de cada mes, donde se encuentra desabastecida la bodega.

**SALIDAS:**

**Pedido de compra.- Documento**para **solicitar ciertas mercaderías.** En él se detalla la cantidad a comprar, el tipo de producto, el precio, las condiciones de pago y otros datos importantes para la operación comercial.

**RECURSOS:**

**Infraestructura.-** Oficina de gerencia general y ventas. Además MIGA cuenta con dos bodegas ubicadas en la matriz en Guayaquil y su sucursal en Quito.

**Hardware y software.-** MIGA en sus procesos productivos cuenta con 4 computadoras con sus respectivas impresoras, 2 fax y 1 scanner. Además de tener dos programas informáticos Mónica 8.5 y Memory Magus G1000.

**Talento Humano.-** Gerente General, Jefe de Ventas y 2 asistentes contables.

**Económicos.-** Los necesarios para realizar este proceso.

**CONTROLES DEL PROCESO:**

Los controles para la realización y consulta de reportes de compra, stock y movimientos de inventario se operan mediante el sistema Memory Magus G1000. El gerente general y jefe ventas son las únicas personas autorizadas a utilizar dichos módulos.

Además el Jefe de Ventas se encarga de la elaboración del presupuesto anual de compras, analizado por meses y su verificación de cumplimiento.

**Leyes tributarias.-** MIGA debe manejar sus operaciones acorde lo señalan los artículos de las leyes bajo el control de Servicio de Rentas Internas como la Ley reformatoria para la equidad tributaria (ISD).

A continuación se presenta el diagrama de flujo y la ficha del proceso en estudio

|  |  |
| --- | --- |
| **FLUJOGRAMA DEL PROCESO** | **HOJA 1 DE 1** |
| **PROCESO:** Adquisición **CÓDIGO:** A  **SUBPROCESO:** Planificación de compras **CÓDIGO:** A.1  **RESPONSABLE:** Jefe de ventas  **MISIÓN:** Realizar la proyección de adquisición necesaria para cubrir la demanda del período de los clientes. | |
|  | |

|  |  |  |  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- |
| **Tipo de indicador** | **Variable** | **Nombre de indicador** | **Descripción** | **Algoritmo** | **Unidad de medida** | **Frecuencia** |
| W 1 | Calidad | Pedidos generados | Mide la calidad de los pedidos generados sin retraso o sin necesidad de información adicional | (Pedidos generados sin problemas/  Total de pedidos) x 100 | Porcentaje | Anual |
| W 2 | Eficiencia | Porcentaje de facturación | Mide porcentualmente el alcance del pedido mensual | Kilos pedidos / Kilos planificados | Porcentaje | Mensual |

**A.1 PLANIFICACIÓN DE COMPRAS**

|  |  |
| --- | --- |
| **Descripción de las actividades**  **Proceso:** Adquisición **Código:** A  **Subproceso:** Planificación de compras **Código:** A.1  **Misión:** Realizar la proyección de adquisición necesaria para cubrir la demanda del período de los clientes. | |
| **Edición:** No. 1 | **Elaborado por:** Gabriela Cárdenas y Mildred Sabando |

|  |  |  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- | --- | --- |
| **No.** | **Actividad** | **Entidad** | **Descripción** | **Características** | **Responsable** |
| 1 | Revisar stock de inventario | Ventas | Examinar si existe menos del 10% del inventario inicial | Información en el módulo de inventarios en el sistema | Asistente de Ventas |
| 2 | Llamar a proveedor a confirmar fecha de producción | Ventas | El proveedor indica disponibilidad de producción | El proveedor manda un correo de confirmación | Asistente de Ventas |
| 3 | Elaborar las estadísticas de años anteriores y cotizaciones por volúmenes pendientes | Ventas | Se basa en información del año anterior y cotizaciones recibidas a la fecha | Sirve de base para identificar la demanda actual | Asistente de Ventas |
| 4 | Solicita un contenedor adicional | Ventas | Si la fecha de entrega será mayor a 15 días | Se coordina por llamada telefónica | Jefe de Ventas |
| 5 | Elaborar pedido de sucursal Quito y el final | Ventas | En base a información de sucursal y matriz | El pedido se hace en kilos | Jefe de Ventas |
| 6 | Revisar el pedido final | Gerencia General | Aprueba cantidades y tipo de mercadería a solicitar | Revisa el presupuesto anual de compras | Gerente General |
| 7 | Disminuir cantidades de kilos pedidos | Gerencia General | Si se excede de la cantidad permitida | Se identifica que mercadería tendrá menos salida en el mes | Gerente General |
| 8 | Condensar pedido de Guayaquil y Quito | Gerencia General | Agrupar el pedido por medidas | Resumir el pedido de manera clara | Gerente General |
| 9 | Enviar pedido al fabricante | Gerencia General | Remite al proveedor para que dé comienzo a la producción | Por medio de correo electrónico | Gerente General |

**A.1 PLANIFICACIÓN DE COMPRAS**

|  |
| --- |
| **Caracterización del proceso**  **Proceso:** Adquisición **Código:** A  **Subproceso:** Planificación de compras **Código:** A.1  **Misión:** Realizar la proyección de adquisición necesaria para cubrir la demanda del periodo de los clientes |

|  |  |  |  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- |
| **Proveedor** | | **Insumo** | **Transformación** | **Producto** | **Cliente** | |
| **Interno** | **Externo** | **Interno** | **Externo** |
| Bodega |  | Necesidad de stock | Al empezar cada mes la asistente contable revisa si existe menos del 10% del inv.inicial en bodega. Si es así, confirma con el proveedor la disponibilidad de producción y elabora estadística en base al año anterior y cotizaciones del mes. Si el pedido estará listo en más de 15 días, el Jefe de Ventas solicita un contenedor adicional. Caso contrario elabora el pedido, el cual es revisado por el Gerente. Si el pedido supera 23 kilos, el Gerente disminuye el pedido según la demanda esperada, condensa y envía al proveedor la orden | Orden de pedido |  | Proveedor |

**A.1 PLANIFICACIÓN DE COMPRAS**

**DESCRIPCIÓN DEL PROCESO**

|  |  |
| --- | --- |
| **Descripción del proceso**  **Proceso:** Adquisición **Código:** A  **Subproceso:** Planificación de compras **Código:** A.1  **Propietario del proceso:** Jefe de Ventas | |
| **Edición:** No. 1 | **Fecha:** |

|  |  |  |
| --- | --- | --- |
| **Recursos** | | |
| Infraestructura: Oficina y bodega | Talento humano: Personal de Ventas y Gerencia General | Hardware y software:  Computadores y programas informativos |

**Salidas**

Pedido de compra

**Entradas**

Necesidad de inventario

**Cliente**

Proveedor

**Proveedor**

Bodega

* Revisar stock de inventario
* Llamar a proveedor a confirmar fecha de producción
* Elaborar las estadísticas de años anteriores y cotizaciones por volúmenes pendientes
* Solicita un contenedor adicional
* Elaborar pedido de la sucursal Quito y final
* Revisar pedido final
* Disminuir cantidades de kilos pedidos
* Condensar pedido de Guayaquil y Quito
* Enviar pedido al fabricante

**Objetivo**

Realizar la proyección de adquisición necesaria para cubrir la demanda del período de los clientes

**Indicadores**

1. Pedidos generados
2. Porcentaje de facturación

**Registros anexos**

Orden de compra

Cotizaciones del mes

Estadísticas

**Controles**

Leyes tributarias

Sistemas de información

Políticas de la empresa

# 

# A.2 NACIONALIZACIÓN DEL PRODUCTO

**DESCRIPCIÓN:**

Instante en que ocurre el pago de los derechos de internación y de los impuestos internos aplicables, tales como el Impuesto al Valor Agregado (IVA), entre otros, que habilitan al importador el ingreso bienes al país.

**ENTRADAS:**

**Pedido de compra.- Documento** para **solicitar ciertas mercaderías.** En él se detalla la cantidad a comprar, el tipo de producto, el precio, las condiciones de pago y otros datos importantes para la operación comercial.

**SALIDAS:**

**Productos importados.-** Mercadería adquirida por MIGA, los mismos que son abastecidos por un proveedor externo al país.

**RECURSOS:**

**Infraestructura.-** MIGA alquila una propiedad comprendida por planta baja y un primer piso, en la que se incluye una bodega de inventarios. Además mantiene otra bodega en la sucursal de Quito.

**Hardware y software.-** MIGA en sus procesos productivos cuenta con 4 computadoras con sus respectivas impresoras, 2 fax y 1 scanner. Además de tener dos programas informáticos Mónica 8.5 y Memory Magus G1000.

**Talento Humano.-** Gerente General, Jefe de Ventas y despachador de Aduana.

**Económicos-** Los necesarios para realizar este proceso.

**CONTROLES DEL PROCESO:**

**Leyes para nacionalización.-** Teniendo en cuenta que uno de los principales procesos es la importación, MIGA debe manejarse a lo que se estipula en la Ley Orgánica de Aduanas, el Código Orgánico de la Producción, Comercio e Inversiones y las resoluciones del Comité de Comercio Exterior.

**Leyes tributarias.-** MIGA debe manejar sus operaciones acorde lo señalan los artículos de las leyes bajo el control de Servicio de Rentas Internas.

**Políticas del Proveedor.-** Disposiciones y acuerdos del proveedor.

A continuación se presenta el diagrama de flujo y la ficha del proceso en estudio

|  |  |
| --- | --- |
| **FLUJOGRAMA DEL PROCESO** | **HOJA 1 DE 1** |
| **PROCESO:** Adquisición **CÓDIGO:** A  **SUBPROCESO:** Nacionalización del producto **CÓDIGO:** A.2  **RESPONSABLE:** Jefe de ventas  **MISIÓN:** Realizar las importaciones necesarias para el abastecimiento de bodega y satisfacción del cliente. | |
|  | |

|  |  |  |  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- |
| **Tipo de indicador** | **Variable** | **Nombre de indicador** | **Descripción** | **Algoritmo** | **Unidad de medida** | **Frecuencia** |
| W 3 | Financiero | Porcentaje del precio promedio internacional | Mide el costo unitario por artículo cobrado por un proveedor externo como porcentaje del precio unitario promedio internacional | Costo propio \*100 / Costo internacional | Porcentaje | Mensual |
| W4 | Eficiencia | Tiempo de llegada | Mide el tiempo que demora en llegar la mercadería desde la frontera hasta la bodega | Tiempo estimado - Tiempo real | Tiempo | Mensual |

**A.2 NACIONALIZACIÓN DEL PRODUCTO**

|  |  |
| --- | --- |
| **Descripción de las actividades**  **Proceso:** Adquisición **Código:** A  **Subproceso:** Nacionalización del producto **Código:** A.2  **Misión:** Realizar las importaciones necesarias para el abastecimiento de bodega y satisfacción del cliente. | |
| **Edición:** No. 1 | **Elaborado por:** Gabriela Cárdenas y Mildred Sabando |

|  |  |  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- | --- | --- |
| **No.** | **Actividad** | **Entidad** | **Descripción** | **Características** | **Responsable** |
| 1 | Envío pedido al proveedor | Gerencia General | Remite al proveedor para que dé comienzo a la producción | Por medio de correo electrónico | Gerente General |
| 2 | Indicar fecha de salida del camión  con mercadería | Proveedor | El proveedor indica disponibilidad de entrega | Cerca de una semana se tarda en llegar la mercadería | Proveedor |
| 3 | Enviar documentos de venta y evidencia del envío | Proveedor | Envío de copia de factura, lista de empaque y transporte | Envío por correo electrónico | Proveedor |
| 4 | Envía los  documentos | Gerencia General | Reenvía la lista de empaque y datos del transporte | Envío por correo electrónico | Gerente General |
| 5 | Tramitar póliza de seguro y gastos aduaneros | Logística | Contrata seguro para la mercancía a transportar | Desde el proveedor hasta la empresa | Despachador de Aduana |
| 6 | Enviar pre liquidación de gastos y honorarios | Logística | Se incluye FODINFA y sus honorarios a cancelar | Envío por correo electrónico | Despachador de Aduana |
| 7 | Pago por transferencia de pre liquidación | Gerencia General | Se realiza por transferencia bancaria | Pago de póliza de seguro y gastos aduaneros | Gerente General |
| 8 | Realiza liquidación definitiva con su debido pago | Logística | Se incluye el valor del IVA | Envío por correo electrónico | Despachador de Aduana |
| 9 | Coordina distribución de mercadería | Ventas | Elabora repartición para matriz y sucursal | Por medio de correo electrónico | Jefe de Ventas |
| 10 | Despacho por separado de mercadería a Guayaquil y Quito | Logística | Envío de mercadería a sus destinos | Un transporte para cada destino | Despachador de Aduana |

**A.2 NACIONALIZACIÓN DEL PRODUCTO**

|  |
| --- |
| **Caracterización del proceso**  **Proceso:** Adquisición **Código:** A  **Subproceso:** Nacionalización del producto **Código:** A.2  **Misión:** Realizar las importaciones necesarias para el abastecimiento de bodega y satisfacción del cliente. |

|  |  |  |  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- |
| **Proveedor** | | **Insumo** | **Transformación** | **Producto** | **Cliente** | |
| **Interno** | **Externo** | **Interno** | **Externo** |
| A.1 |  | Orden de pedido | La orden de pedido es enviado por el Gerente al proveedor, donde el cual indica la fecha de salida de la mercadería. Al momento de la salida de mercadería el proveedor envía copia de los documentos para la nacionalización así como los datos del transporte. Los cuales el Gerente envía al despachador de aduana. Este se encarga de tramitar la nacionalización. El Jefe de ventas le envía el detalle de la distribución de los productos. En base a esto el despachador envía la mercadería a sus destinos. | Producto importado | B.1 |  |

**A.2 NACIONALIZACIÓN DEL PRODUCTO**

**DESCRIPCIÓN DEL PROCESO**

|  |  |
| --- | --- |
| **Descripción del proceso**  **Proceso:** Adquisición **Código:** A  **Subproceso:** Nacionalización del producto **Código:** A.2  **Propietario del proceso:** Jefe de Ventas | |
| **Edición:** No. 1 | **Fecha:** |

|  |  |  |
| --- | --- | --- |
| **Recursos** | | |
| Infraestructura: Oficina y bodega | Talento humano: Gerencia General, Jefe de Ventas y despachador de aduana | Hardware y software:  Computadores y programas informativos |

* Envío pedido al proveedor
* Indicar fecha de salida del camión con mercadería
* Enviar documentos de venta y evidencia del envío
* Envía los documentos
* Tramitar póliza de seguro y gastos aduaneros
* Enviar pre liquidación de gastos y honorarios
* Pago por transferencia de pre liquidación
* Realiza liquidación definitiva con su debido pago
* Coordina distribución de mercadería
* Despacho por separado de mercadería a Guayaquil y Quito

**Salidas**

Productos importados

**Cliente**

B.1

**Proveedor**

A.1

**Entradas**

Orden de pedido

**Objetivo**

Realizar las importaciones necesarias para el abastecimiento de bodega y satisfacción del cliente.

**Indicadores**

1. Porcentaje del precio promedio internacional
2. Tiempo de llegada

**Registros anexos**

Lista de empaque

Factura

Certificado de origen

**Controles**

Leyes para nacionalización y tributarias

Políticas del proveedor

# B.1 PROCESO DE ALMACENAJE

**DESCRIPCIÓN:**

Este proceso se encarga de ubicar los productos en un lugar clave de la bodega o de la plataforma de despachos, para su posterior localización y envío. Este proceso controla físicamente y mantiene todos los artículos inventariados.

**ENTRADAS:**

**Productos.-** Mercadería adquirida por MIGA, que cumplan con las especificaciones indicadas al proveedor.

**SALIDAS:**

**Productos.-** Aquellos productos que han sido debidamente facturados o aquellos que por fallas son utilizados en demostraciones a clientes.

**RECURSOS:**

**Infraestructura.-** MIGA alquila una propiedad comprendida por planta baja y un primer piso, en la que se incluye una bodega de inventarios. Además mantiene otra bodega en la sucursal de Quito.

**Hardware y software.-** MIGA en sus procesos productivos cuenta con 4 computadoras con sus respectivas impresoras, 2 fax y 1 scanner. Además de tener dos programas informáticos Mónica 8.5 y Memory Magus G1000.

**Talento Humano.-** Jefe de Ventas, asistente de ventas, despachador de Aduana y bodegueros.

**Económicos-** Los necesarios para realizar este proceso.

**CONTROLES DEL PROCESO:**

Conteo físico de los inventarios por lo menos una vez al año, no importando que sistema se utilice. El Jefe de Ventas es el responsable de informar sobre la existencia de mercancías deterioradas. Los inventarios se encuentran protegidos con una póliza de seguro contra robo e incendio que cubren el 60% del inventario.

**Políticas del proveedor.-** Prácticas y convenios internos de la empresa proveedora que maneja sus negociaciones con MIGA.

A continuación se presenta el diagrama de flujo y la ficha del proceso en estudio

|  |  |
| --- | --- |
| **FLUJOGRAMA DEL PROCESO** | **HOJA 1 DE 1** |
| **PROCESO:** Almacenaje **CÓDIGO:** B  **SUBPROCESO:** Recepción y almacenamiento **CÓDIGO:** B.1  **RESPONSABLE:** Jefe de ventas  **MISIÓN:** Almacenar adecuadamente las mercancías luego de ser recibidas, así como el control de existencias. | |
|  | |

|  |  |  |  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- |
| **Tipo de indicador** | **Variable** | **Nombre de indicador** | **Descripción** | **Algoritmo** | **Unidad de medida** | **Frecuencia** |
| W5 | Capacidad | Porcentaje de utilización de bodega | Mide la capacidad real de utilización de la bodega | Capacidad utilizada / capacidad total | Porcentaje | Quincenal |
| W6 | Eficacia | Diferencia de tiempo de descargue | Mide la diferencia entre el tiempo estimado y real durante el descargo de la mercadería | Tiempo estimado - Tiempo real | Unidad | Mensual |

**B.1 PROCESO DE ALMACENAJE**

|  |  |
| --- | --- |
| **Descripción de las actividades**  **Proceso:** Almacenaje **Código:** B  **Subproceso:** Recepción y almacenamiento **Código:** B.1  **Misión:** Almacenar adecuadamente las mercancías luego de ser recibidas, así como el control de existencias. | |
| **Edición:** No. 1 | **Elaborado por:** Gabriela Cárdenas y Mildred Sabando |

|  |  |  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- | --- | --- |
| **No.** | **Actividad** | **Entidad** | **Descripción** | **Características** | **Responsable** |
| 1 | Contrata personal de descargue | Ventas | Según cantidades a llegar contrata personal | Convenir pago por horas y cantidad | Jefe de Ventas |
| 2 | Envía detalles del transporte contratado | Logística | Descripción del transporte con fotos | Envió por correo electrónico | Despachador de Aduana |
| 3 | Confirma hora de llegada del transporte y bodegueros | Ventas | Corrobora hora para tener listo el personal | Llamada telefónica | Asistente de Ventas |
| 4 | Recibe copia de liquidación de aduana y guía de remisión | Ventas | Sirve para cotejar con el inventario físico | Luego llega a matriz los documentos originales | Jefe de Ventas |
| 5 | Descargar mercadería | Logística | Ubicar los productos respetando espacios designados para cada uno | Espacios planificados | Bodegueros |
| 6 | Conteo de mercadería recibida | Ventas | Conformidad con la guía de remisión y con la cantidad recibida | En base a detalle  de guía de remisión y factura. Calidad  y cantidades correctas | Asistente de Ventas |
| 7 | Descontar en el pago al despachador | Ventas | Se rebaja los productos defectuosos llegados | Como constancia  se informa al transportista | Jefe de Ventas |
| 8 | Registrar información en el kardex | Ventas | Ingresar en el sistema las cantidades que ingresan. | Cantidad y características del producto. | Asistente de Ventas |
| 9 | Archivar documentos soportes de la liquidación | Ventas | Se guarda liquidación de aduana y guía de remisión | Carpeta correspondiente de cada documento | Asistente de Ventas |

**B.1 PROCESO DE ALMACENAJE**

|  |
| --- |
| **Caracterización del proceso**  **Proceso:** Almacenaje **Código:** B  **Subproceso:** Recepción y almacenamiento **Código:** B.1  **Misión:** Almacenar adecuadamente las mercancías luego de ser recibidas, así como el control de existencias. |

|  |  |  |  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- |
| **Proveedor** | | **Insumo** | **Transformación** | **Producto** | **Cliente** | |
| **Interno** | **Externo** | **Interno** | **Externo** |
| A.2 | Proveedor | Producto | El Jefe de ventas contrata personal de descargue de mercadería. El despachador de aduana envía información sobre el transporte. La asistente de ventas confirma la hora de llegada con el transportista y los bodegueros. Al llegar la mercadería, el jefe de ventas recibe la guía de remisión y la liquidación de aduana y los bodegueros proceden a descargar la mercadería. Al finalizar la asistente de ventas realiza el conteo físico, si existen faltantes se descuenta al pago del despachador, sino se procede al registro en el kardex y se archiva los documentos. | Producto | Bodega | Cliente |

**B.1 PROCESO DE ALMACENAJE**

**DESCRIPCIÓN DEL PROCESO**

|  |  |
| --- | --- |
| **Descripción del proceso**  **Proceso:** Almacenaje **Código:** B  **Subproceso:** Recepción y almacenamiento **Código:** B.1  **Propietario del proceso:** Jefe de Ventas | |
| **Edición:** No. 1 | **Fecha:** |

|  |  |  |
| --- | --- | --- |
| **Recursos** | | |
| Infraestructura: Oficina y bodega | Talento humano: Jefe de Ventas, asistente de ventas, despachador de aduana y bodegueros | Hardware y software:  Computadores y programas informativos |

**Cliente**

Bodega

Cliente

**Proveedor**

A.2

Proveedor

* Contrata personal de descargue
* Envía detalles del transporte contratado
* Confirma hora de llega del transporte y bodegueros
* Recibe copia de liquidación de aduana y guía de remisión
* Descargar mercadería
* Conteo de mercadería recibida
* Descontar en el pago al despachador
* Registrar información en el kardex
* Archivar documentos soportes de la liquidación

**Salidas**

Producto

**Entradas**

Producto

**Controles**

Controles físicos

Pólizas de seguro

Políticas del proveedor

**Objetivo**

Adecuado almacenamiento de las mercancías luego de ser recibidas, así como el control de existencias.

**Registros anexos**

Liquidación de aduana

Guía de remisión

**Indicadores**

1. Porcentaje de utilización de bodega
2. Diferencia de tiempo de descargue

# C.1 PROCESO DE ANÁLISIS Y EVALUACIÓN

**DESCRIPCIÓN:**

Proceso de evaluación para determinar si un solicitante de crédito cumple con las condiciones para otorgarle un crédito en base a la información que le proporciona a la empresa. En este proceso se concentra el análisis de la situación de clientes que participan por obtener días de créditos, que van desde 8 a 45 días.

**ENTRADAS:**

**Solicitud de crédito.-** Documento que el solicitante de un crédito debe cumplir y entregar a la empresa para que ésta determine si puede concedérselo.

**SALIDAS:**

**Informe de crédito.-** Documento donde se registra el resultado de las verificaciones de la solicitud de crédito con los certificados adjuntos.

**RECURSOS:**

**Infraestructura.-** MIGA alquila una propiedad comprendida por planta baja y un primer piso, en la que se incluye una bodega de inventarios. Además mantiene otra bodega en la sucursal de Quito.

**Hardware y software.-** MIGA en sus procesos productivos cuenta con 4 computadoras con sus respectivas impresoras, 2 fax y 1 scanner. Además de tener dos programas informáticos Mónica 8.5 y Memory Magus G1000.

**Talento Humano.-** Jefe de Ventas y asistente de ventas.

**Económicos.-** Los necesarios para realizar este proceso.

**CONTROLES DEL PROCESO:**

**Políticas de la empresa.-** Disposiciones y acuerdos internos establecidos para el proceso de créditos, requisitos para solicitar crédito, parámetros para la evaluación de crédito.

**Políticas del cliente.-** Disposiciones y acuerdos internos establecidos por el cliente para el manejo de las negociaciones con MIGA.

A continuación se presenta el diagrama de flujo y la ficha del proceso en estudio.

|  |  |
| --- | --- |
| **FLUJOGRAMA DEL PROCESO** | **HOJA 1 DE 1** |
| **PROCESO:** Crédito y cobranzas **CÓDIGO:** C  **SUBPROCESO:** Análisis y evaluación **CÓDIGO:** C.1  **RESPONSABLE:** Jefe de ventas  **MISIÓN:** Analizar correctamente los prospectos a cliente, determinando clientes viables para el pago oportuno del producto vendido. | |
|  | |

|  |  |  |  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- |
| **Tipo de indicador** | **Variable** | **Nombre de indicador** | **Descripción** | **Algoritmo** | **Unidad de medida** | **Frecuencia** |
| W7 | Calidad | Porcentaje de créditos debidamente respaldados | Mide la cantidad de créditos que han sido otorgados con el debido respaldo documental | Créditos otorgados con respaldo / Créditos otorgados | Porcentaje | Semanal |
| W8 | Eficiencia | Porcentaje de otorgamiento de crédito | Mide el porcentaje de créditos no otorgados a falta de cumplimiento de requisitos | Créditos negados / Créditos solicitados | Porcentaje | Semanal |

**C.1 PROCESO DE ANÁLISIS Y EVALUACIÓN**

|  |  |
| --- | --- |
| **Descripción de las actividades**  **Proceso:** Crédito y cobranzas **Código:** C  **Subproceso:** Análisis y evaluación **Código:** C.1  **Misión:** Analizar correctamente los prospectos a cliente, determinando clientes viables para el pago oportuno del producto vendido. | |
| **Edición:** No. 1 | **Elaborado por:** Gabriela Cárdenas y Mildred Sabando |

|  |  |  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- | --- | --- |
| **No.** | **Actividad** | **Entidad** | **Descripción** | **Características** | **Responsable** |
| 1 | Revisa listado de facturas vencidas de cobro | Ventas | Comprobar el vencimiento de las facturas | Revisa los plazos acordados | Asistente de Ventas |
| 2 | Renegociación del crédito | Ventas | Si este sobrepasa al monto establecido de crédito | Se acuerda con el cliente este renegociación | Jefe de Ventas |
| 3 | Autoriza el crédito | Ventas | Por parte del Jefe de Ventas | Firma de aprobación | Jefe de Ventas |
| 4 | Llena solicitud de crédito, formulario de referencias comerciales, adjuntando certificado bancario | Cliente | El cliente que desee obtener un crédito por primera vez deberá cumplir con la documentación | Copia de cédula o RUC, certificado comercial y referencias bancarias | Cliente |
| 5 | Archiva solicitudes | Ventas | Archivar documentación de crédito | En la carpeta según el cliente correspondiente | Asistente de Ventas |
| 6 | Verifica referencias comerciales y bancarias | Ventas | Cada uno de los documentos requeridos será revisado para asegurar su legalidad y vigencia. | Las referencias comerciales se verifican por llamada telefónica | Asistente de Ventas |
| 7 | Verificar domicilio y datos en el lista blanca del SRI | Ventas | Se revisa en la página del SRI y lugar de domicilio | Confirmar información verídica | Jefe de Ventas |
| 8 | Definir monto y plazos otorgados | Ventas | Según capacidad del cliente se otorga los días solicitados o menos. | Plazo de 8 a 45 días de crédito | Jefe de Ventas |
| 9 | Solicita cheque posfechado posterior a la entrega | Ventas | El cliente debe entregar cheque a nombre de la compañía | No se aceptan cheques a nombre de terceros | Asistente de Ventas |

**C.1 PROCESO DE ANÁLISIS Y EVALUACIÓN**

|  |
| --- |
| **Caracterización del proceso**  **Proceso:** Crédito y cobranzas **Código:** C  **Subproceso:** Análisis y evaluación **Código:** C.1  **Misión:** Analizar correctamente los prospectos a cliente, determinando clientes viables para el pago oportuno del producto vendido. |

|  |  |  |  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- |
| **Proveedor** | | **Insumo** | **Transformación** | **Producto** | **Cliente** | |
| **Interno** | **Externo** | **Interno** | **Externo** |
|  | Cliente | Solicitud de crédito | Si el cliente es nuevo, este llena la solicitud de crédito adjuntando referencias comerciales y bancarias. La asistente de ventas archiva las solicitudes y verifica referencias comerciales y bancarias. El jefe de ventas verifica el domicilio y datos en la lista blanca del SRI. Si estas verificaciones no son correctas se niega el crédito. Caso contrario se define un monto y plazo. Si el cliente acepta estas condiciones se solicita cheque posfechado y el crédito queda autorizado y se procede a la facturación. | Informe de crédito |  | D.1 |

**C.1 PROCESO DE ANÁLISIS Y EVALUACIÓN**

**DESCRIPCIÓN DEL PROCESO**

|  |  |
| --- | --- |
| **Descripción del proceso**  **Proceso:** Crédito y cobranzas **Código:** C  **Subproceso:** Análisis y evaluación **Código:** C.1  **Propietario del proceso:** Jefe de Ventas | |
| **Edición:** No. 1 | **Fecha:** |

|  |  |  |
| --- | --- | --- |
| **Recursos** | | |
| Infraestructura: Oficina y bodega | Talento humano: Jefe de Ventas y asistente de ventas | Hardware y software:  Computadores y programas informativos |

**Cliente**

D.1

**Proveedor**

Cliente

* Revisa listado de facturas vencidas de cobro
* Renegociación del crédito
* Autoriza el crédito
* Llena solicitud de crédito, formulario de referencias comerciales, adjuntando certificado bancario
* Archiva solicitudes
* Verifica referencias comerciales y bancarias
* Verificar domicilio y datos en el lista blanca del SRI
* Definir monto y plazos otorgados
* Solicita cheque posfechado posterior a la entrega

**Salidas**

Informe de crédito

**Entradas**

Solicitud del crédito

**Controles**

Políticas de la empresa y del cliente

**Objetivo**

El correcto análisis crediticio de los prospectos a cliente, determinando clientes viables para el pago oportuno del producto vendido.

**Registros anexos**

Reportes del sistema

Solicitud de crédito

Certificados comerciales y bancarios

**Indicadores**

1. Porcentaje de créditos debidamente respaldados
2. Porcentaje de otorgamiento de crédito

# C.2 COBRANZAS

# C.2 COBRANZAS

**DESCRIPCIÓN:**

Consiste en realizar todos los trámites administrativos posteriores a la venta y hasta el depósito bancario de cada uno de los clientes que se les realizó una venta, minimizando la incobrabilidad de cuentas.

**ENTRADAS:**

**Factura.-** Es un documento de carácter administrativo que sirve de comprobante de una compra/venta de un bien y, además, incluye toda la información de la operación.

**SALIDAS:**

Efectivo o cheque

**RECURSOS:**

**Infraestructura.-** MIGA alquila una propiedad comprendida por planta baja y un primer piso, en la que se incluye una bodega de inventarios. Además mantiene otra bodega en la sucursal de Quito. Igualmente cuenta con una camioneta en cada ciudad.

**Hardware y software.-** MIGA en sus procesos productivos cuenta con 4 computadoras con sus respectivas impresoras, 2 fax y 1 scanner. Además de tener dos programas informáticos Mónica 8.5 y Memory Magus G1000.

**Talento Humano.-** Asistente de ventas y vendedores.

**Económicos.-** Los necesarios para realizar este proceso.

**CONTROLES DEL PROCESO:**

**Políticas de la empresa.-** Disposiciones y acuerdos internos establecidos para el proceso de cobranza.

**Políticas del cliente.-** Disposiciones y acuerdos internos establecidos por el cliente para la gestión de pagos.

A continuación se presenta el diagrama de flujo y la ficha del proceso en estudio.

|  |  |
| --- | --- |
| **FLUJOGRAMA DEL PROCESO** | **HOJA 1 DE 1** |
| **PROCESO:** Crédito y cobranzas **CÓDIGO:** C  **SUBPROCESO:** Cobranzas **CÓDIGO:** C.2  **RESPONSABLE:** Jefe de ventas  **MISIÓN:** Garantizar la recaudación de la venta dentro del plazo indicado inicialmente. | |
|  | |

|  |  |  |  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- |
| **Tipo de indicador** | **Variable** | **Nombre de indicador** | **Descripción** | **Algoritmo** | **Unidad de medida** | **Frecuencia** |
| W9 | Eficiencia | Promedio de atención de llamadas | Mide la proporción de llamadas que se han realizado y de las cuales se ha obtenido una respuesta positiva de cobro | Llamadas con respuesta positiva / Llamadas realizadas | Porcentaje | Diaria |
| W10 | Eficiencia | Período promedio de cobranza | Mide el tiempo promedio que se necesita para hacer efectivo una cuenta por cobrar | Cuentas por cobrar \* 360 / Ventas semestrales a crédito | Tiempo | Semestral |

**C.2 COBRANZAS**

|  |  |
| --- | --- |
| **Descripción de las actividades**  **Proceso:** Crédito y cobranza **Código:** C  **Subproceso:** Cobranzas **Código:** C.2  **Misión:** Garantizar la recaudación de la venta dentro del plazo indicado inicialmente. | |
| **Edición:** No. 1 | **Elaborado por:** Gabriela Cárdenas y Mildred Sabando |

|  |  |  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- | --- | --- |
| **No.** | **Actividad** | **Entidad** | **Descripción** | **Características** | **Responsable** |
| 1 | Confirmar el cobro mediante llamada telefónica | Ventas | Confirmar si el cliente realizará el pago o no del valor. | Asegurar que el cobro estará listo la fecha indicada | Asistente de ventas |
| 2 | Determina nueva fecha de cobro | Ventas | Anotar en agenda el cambio de fecha de cobro para un determinado cliente. | Acuerdo entre ambas partes | Asistente de Ventas |
| 3 | Elabora listado de cobros del día | Ventas | Organizar a los clientes por día | Priorizar por más de 2 facturas vencidas | Asistente de Ventas |
| 4 | Elabora ruta de cobros | Ventas | Según ubicación de clientes con cobros confirmados. | Se elabora diariamente | Vendedor |
| 5 | Efectúa el cobro | Ventas | Cobro de forma diaria | Recaudar en oficinas del cliente | Vendedor |
| 6 | Solicita firma en comprobante de egreso | Cliente | Constancia de pago del cliente | Firma el vendedor | Cliente |
| 7 | Deposita cobros en cuenta de la empresa | Ventas | Llenar la papeleta de depósito de las recaudaciones. | Depósitos diarios | Vendedor |
| 8 | Solicita comprobante de depósito | Ventas | Archivo del comprobante de depósito | En la carpeta del documento correspondiente | Asistente de Ventas |
| 9 | Disminuye cuentas por cobrar | Ventas | Registrar el monto cobrado para el respectivo descuento de la deuda. | Estado de cuenta del cliente | Asistente de Ventas |

**C.2 COBRANZAS**

|  |
| --- |
| **Caracterización del proceso**  **Proceso:** Crédito y cobranza **Código:** C  **Subproceso:** Cobranza **Código:** C.2  **Misión:** Garantizar la recaudación de la venta dentro del plazo indicado inicialmente. |

|  |  |  |  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- |
| **Proveedor** | | **Insumo** | **Transformación** | **Producto** | **Cliente** | |
| **Interno** | **Externo** | **Interno** | **Externo** |
| D.1 | Cliente | Factura | El asistente de ventas confirma el cobro con el cliente por medio de llamada telefónica. Sino esta lista la forma de pago se fija una nueva fecha de cobro. Caso contrario el asistente de ventas elabora el listado de cobros del día, y el vendedor elabora la ruta de cobros. Al momento de realizar el cobro, firma el comprobante de pago del cliente. Después el vendedor deposita cobros en la cuenta de la empresa y le entrega a la asistente de ventas, la cual disminuye de la cuenta por cobrar de cada cliente. | Efectivo o cheque | G.1 | Cliente |

**C.2 COBRANZAS**

**DESCRIPCIÓN DEL PROCESO**

|  |  |
| --- | --- |
| **Descripción del proceso**  **Proceso:** Crédito y cobranza **Código:** C  **Subproceso:** Cobranza **Código:** C.2  **Propietario del proceso:** Jefe de Ventas | |
| **Edición:** No. 1 | **Fecha:** |

|  |  |  |
| --- | --- | --- |
| **Recursos** | | |
| Infraestructura: Oficina y bodega | Talento humano: Asistente de ventas y vendedor | Hardware y software:  Computadores y programas informativos |

* Confirmar el cobro mediante llamada telefónica
* Determina nueva fecha de cobro
* Elabora listado de cobros del día
* Elabora ruta de cobros
* Efectúa el cobro
* Solicita firma en comprobante de egreso
* Deposita cobros en cuenta de la empresa
* Solicita comprobante de depósito
* Disminuye cuentas por cobrar

**Salidas**

Efectivo o Cheque

**Cliente**

G.1

**Proveedor**

Cliente

**Entradas**

Factura

**Registros anexos**

Ruta de cobro

Papeletas de depósito

**Indicadores**

1. Promedio de atención de llamadas

2. Período promedio de cobranza

**Objetivo**

Garantizar la recaudación de la venta dentro del plazo indicado inicialmente

**Controles**

Políticas de la empresa y del cliente

# D.1 VENTAS Y FACTURACIÓN

**DESCRIPCIÓN:**

Proceso por medio del cual se atiende las necesidades de los clientes a través de la orden de compra de los productos y una vez aceptada la cotización por el cliente, es facturado para la respectiva entrega del mismo.

**ENTRADAS:**

**Orden de compra.-** Es un documento que emite el cliente para pedir mercaderías al vendedor, indicando cantidad, detalle, precio, condiciones de pago, etc.

**SALIDAS:**

**Factura.-** Es un documento de carácter administrativo que sirve de comprobante de una compra/venta de un bien y, además, incluye toda la información de la operación.

**RECURSOS:**

**Infraestructura.-** MIGA alquila una propiedad comprendida por planta baja y un primer piso, en la que se incluye una bodega de inventarios. Además mantiene otra bodega en la sucursal de Quito.

**Hardware y software.-** MIGA en sus procesos productivos cuenta con 4 computadoras con sus respectivas impresoras, 2 fax y 1 scanner. Además de tener dos programas informáticos Mónica 8.5 y Memory Magus G1000.

**Talento Humano.-** Jefe de Ventas, asistente de ventas y contable 2.

**Económicos.-** Los necesarios para realizar este proceso.

**CONTROLES DEL PROCESO:**

Se deben utilizar los siguientes documentos y deben tener copias suficientes para ser distribuidas en los diferentes departamentos. El jefe de ventas recibe del personal a su cargo un reporte periódico de actividades. Además verifica los cupos de movilización de todo el personal de ventas a través del reporte de gastos.

**Políticas de la empresa.-** Políticas y procedimientos establecidos para el área comercial en su departamento de ventas.

**Leyes tributarias.-** MIGA debe manejar sus operaciones acorde lo señalan los artículos de las leyes bajo el control de Servicio de Rentas Internas.

A continuación se presenta el diagrama de flujo y la ficha del proceso en estudio

|  |  |
| --- | --- |
| **FLUJOGRAMA DEL PROCESO** | **HOJA 1 DE 1** |
| **PROCESO:** Ventas y facturación **CÓDIGO:** D  **SUBPROCESO:** Ventas y facturación **CÓDIGO:** D.1  **RESPONSABLE:** Jefe de ventas  **MISIÓN:** Realizar el proceso de venta y facturación al cliente, aplicando las políticas definidas y cumpliendo las responsabilidades y tareas asignadas necesarias para lograr el óptimo desarrollo del proceso. | |
|  | |

|  |  |  |  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- |
| **Tipo de indicador** | **Variable** | **Nombre de indicador** | **Descripción** | **Algoritmo** | **Unidad de medida** | **Frecuencia** |
| W11 | Crecimiento | Porcentaje de captación de clientes nuevos | Mide el aumento de clientes nuevos a una determinada fecha | (Clientes antiguos - Clientes nuevos) / Total de clientes | Porcentaje | Mensual |
| W12 | Aceptación | Porcentaje de aceptación de las cotizaciones enviadas | Mide la aceptación de las cotizaciones enviadas a los clientes | Nº de cotizaciones aceptadas / Nº de cotizaciones elaboradas | Porcentaje | Semanal |

**D.1 VENTAS Y FACTURACIÓN**

|  |  |
| --- | --- |
| **Descripción de las actividades**  **Proceso:** Ventas y facturación **Código:** D  **Subproceso:** Ventas y facturación **Código:** D.1  **Misión:** Realizar el proceso de venta y facturación al cliente, aplicando las políticas definidas y cumpliendo las responsabilidades y tareas asignadas necesarias para lograr el óptimo desarrollo del proceso. | |
| **Edición:** No. 1 | **Elaborado por:** Gabriela Cárdenas y Mildred Sabando |

|  |  |  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- | --- | --- |
| **No.** | **Actividad** | **Entidad** | **Descripción** | **Características** | **Responsable** |
| 1 | Enviar orden de compra con datos | Cliente | Se recepta el pedido del cliente. | Por fax o al correo de la empresa | Cliente |
| 2 | Elaborar cotización | Ventas | Se describe la política de venta | Se expone precios y cantidades | Asistente de Ventas |
| 3 | Enviar cotización | Ventas | Según orden de compra del cliente | Se solicita correo electrónico | Asistente de Ventas |
| 4 | Buscar el cliente en el sistema | Ventas | Mediante número de cedula o RUC. | Se utiliza el sistema de facturación | Asistente de Ventas |
| 5 | Ingresar los datos en el sistema | Ventas | Se ingresa en base a los datos de la orden de compra | Se usa el módulo de Memory Magus | Asistente de Ventas |
| 6 | Acordar nuevos términos | Ventas | Si no existe inventario disponible se pacta condiciones de facturación | Se pactan cantidades y fechas de entrega | Jefe de Ventas |
| 7 | Verificar monto máximo de crédito | Contabilidad | Se consulta la aprobación del monto y plazo | En base al informe de crédito del cliente | Asistente contable 2 |
| 8 | Confirmar valor a facturar | Ventas | Se consulta al cliente con el propósito de evitar el registro | Se afirma cantidades, fecha, datos y valores | Asistente de Ventas |
| 9 | Elaborar factura | Ventas | Factura con todos los productos solicitantes | Se traslada a despacho | Asistente de Ventas |

**D.1 VENTAS Y FACTURACIÓN**

|  |
| --- |
| **Caracterización del proceso**  **Proceso:** Ventas y facturación **Código:** D  **Subproceso:** Ventas y facturación **Código:** D.1  **Misión:** Realizar el proceso de venta y facturación al cliente, aplicando las políticas definidas y cumpliendo las responsabilidades y tareas asignadas necesarias para lograr el óptimo desarrollo del proceso. |

|  |  |  |  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- |
| **Proveedor** | | **Insumo** | **Transformación** | **Producto** | **Cliente** | |
| **Interno** | **Externo** | **Interno** | **Externo** |
|  | Cliente | Orden de compra | El cliente envía la orden de compra con sus datos, de esta manera la asistente de ventas elabora la cotización, si el cliente acepta la cotización, la asistente de ventas busca al cliente en sistema, en caso de ser nuevo ingresa sus datos en el sistema. Caso contrario revisa si existe inventario disponible. Si no hay, se pacta nuevos términos con el cliente. De lo contrario se confirma el valor a facturar. En caso de ser a crédito pasa al proceso de análisis y crédito. Si no se elabora la factura. | Factura | E.1 |  |

**D.1 VENTAS Y FACTURACIÓN**

**DESCRIPCIÓN DEL PROCESO**

|  |  |
| --- | --- |
| **Descripción del proceso**  **Proceso:** Ventas y facturación **Código:** D  **Subproceso:** Ventas y facturación **Código:**D.1  **Propietario del proceso:** Jefe de Ventas | |
| **Edición:** No. 1 | **Fecha:** |

|  |  |  |
| --- | --- | --- |
| **Recursos** | | |
| Infraestructura: Oficina y bodega | Talento humano: Jefe de Ventas, asistente de ventas y contable 2. | Hardware y software:  Computadores y programas informativos |

**Cliente**

E.1

**Entradas**

Orden de compra

**Proveedor**

Cliente

* Enviar orden de compra con datos
* Elaborar cotización
* Enviar cotización
* Buscar el cliente en el sistema
* Ingresar los datos en el sistema
* Acordar nuevos términos
* Verificar monto máximo de crédito
* Confirmar valor a facturar
* Elaborar factura

**Salidas**

Factura

**Registros anexos**

Orden de requisición del cliente

Original y copia de factura

**Objetivo**

Realizar el proceso de venta y facturación al cliente, aplicando las políticas definidas y cumpliendo las responsabilidades y tareas asignadas necesarias para lograr el óptimo desarrollo del proceso.

**Indicadores**

1. Porcentaje de captación de clientes nuevos

2. Porcentaje de aceptación de las cotizaciones enviadas

**Controles**

Reportes de actividades y gastos

Leyes tributarias

Políticas de la empresa

# E.1 DESPACHO Y DISTRIBUCIÓN

**DESCRIPCIÓN:**

Proceso que incluye un conjunto de estrategias, procesos y actividades necesarios para llevar los productos desde la empresa hasta el lugar en el que esté disponible para el cliente en las cantidades precisas, en condiciones óptimas de uso y en el momento y lugar en el que los clientes lo necesitan.

**ENTRADAS:**

**Factura.-** Es un documento de carácter administrativo que sirve de comprobante de una compra/venta de un bien y, además, incluye toda la información de la operación.

**SALIDAS:**

**Producto.-** Es el pedido del cliente según detalle de factura y guía de remisión.

**RECURSOS:**

**Infraestructura.-** MIGA alquila una propiedad comprendida por planta baja y un primer piso, en la que se incluye una bodega de inventarios. Además mantiene otra bodega en la sucursal de Quito. Igualmente cuenta con una camioneta en cada ciudad.

**Hardware y software.-** MIGA en sus procesos productivos cuenta con 4 computadoras con sus respectivas impresoras, 2 fax y 1 scanner. Además de tener dos programas informáticos Mónica 8.5 y Memory Magus G1000.

**Talento Humano.-**Asistente contable y vendedor.

**Económicos.-** Los necesarios para realizar este proceso.

**CONTROLES DEL PROCESO:**

**Políticas de la empresa.-** Disposiciones y acuerdos internos establecidos para el proceso de despacho y distribución de pedidos.

**Políticas del cliente.-** Disposiciones y acuerdos internos establecidos por el cliente para el manejo de las negociaciones con MIGA.

A continuación se presenta el diagrama de flujo y la ficha del proceso en estudio.

|  |  |
| --- | --- |
| **FLUJOGRAMA DEL PROCESO** | **HOJA 1 DE 1** |
| **PROCESO:** Despacho y distribución **CÓDIGO:** E  **SUBPROCESO:** Despacho y distribución **CÓDIGO:** E.1  **RESPONSABLE:** Asistente contable  **MISIÓN:** Garantizar que el producto llegue al cliente de la forma más efectiva y rentable posible además de asegurar plazos y fechas de entrega precisas. | |
|  | |

|  |  |  |  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- |
| **Tipo de indicador** | **Variable** | **Nombre de indicador** | **Descripción** | **Algoritmo** | **Unidad de medida** | **Frecuencia** |
| W13 | Eficiencia | Porcentaje de devolución de pedidos | Mide el grado de devolución de los pedidos despachados a los clientes | Nº de pedidos devueltos / Nº de pedidos | Porcentaje | Semanal |
| W14 | Eficiencia | Tiempo de demora en entrega | Mide el tiempo que se demora en entregar un pedido seleccionado aleatoriamente desde bodega a domicilio | Hora de entrega - Hora de salida | Tiempo | Diaria |

**E.1 DESPACHO Y DISTRIBUCIÓN**

|  |  |
| --- | --- |
| **Descripción de las actividades**  **Proceso:** Despacho y distribución **Código:** E  **Subproceso:** Despacho y distribución **Código:** E.1  **Misión:** Garantizar que el producto llegue al cliente de la forma más efectiva y rentable posible además de asegurar plazos y fechas de entrega precisas. | |
| **Edición:** No. 1 | **Elaborado por:** Gabriela Cárdenas y Mildred Sabando |

|  |  |  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- | --- | --- |
| **No.** | **Actividad** | **Entidad** | **Descripción** | **Características** | **Responsable** |
| 1 | Recibir factura original y orden de compra | Ventas | Se recibe para elaborar la documentación completa | Se coteja que sean iguales | Vendedor |
| 2 | Elaborar guía de remisión | Contabilidad | Se elabora en base a la factura recibida | Se describe lugar a donde será entregado | Asistente contable |
| 3 | Coordinar lugar y hora de despachos con el chofer | Ventas | Se realizan normalmente en las mañanas | Existe un vehículo en cada ciudad | Vendedor |
| 4 | Sacar mercadería de la bodega | Ventas | Según las características que constan en la guía de remisión | Se coteja con factura y orden de compra | Vendedor |
| 5 | Revisa salida de mercadería | Contabilidad | Productos acorde factura y guía de remisión. | Realiza el conteo físico | Asistente contable |
| 6 | Pide autorización para entregar mercadería | Ventas | Si no consta la forma de pago acordada | Por medio de llamada telefónica | Vendedor |
| 7 | Acordar nueva fecha de entrega de mercadería | Contabilidad | Se pacta cuando estará lista la forma de pago acordada | Se regresa mercadería a la empresa | Asistente contable |
| 8 | Entregar mercadería y documentos | Ventas | Se entrega el pedido conforme factura y guía de remisión. | Se lo realiza donde disponga el cliente | Vendedor |
| 9 | Firma el recibido en la factura, guía de remisión y copia amarilla de la factura | Cliente | Firma de conformidad en factura y guía de remisión. | El cliente se queda con la original de los documentos | Cliente |
| 10 | Revisar las firmas en los documentos recibidos | Contabilidad | Todos los documentos deben estar correctamente firmados | Caso contrario se debe solicitar la firma | Asistente contable |
| 11 | Envío a registro contable | Contabilidad | La copia de factura se envía para ingreso al sistema | Ingreso al sistema contable | Asistente contable |

**E.1 DESPACHO Y DISTRIBUCIÓN**

|  |
| --- |
| **Caracterización del proceso**  **Proceso:** Despacho y distribución **Código:** E  **Subproceso:** Despacho y distribución **Código:** E.1  **Misión:** Garantizar que el producto llegue al cliente de la forma más efectiva y rentable posible además de asegurar plazos y fechas de entrega precisas. |

|  |  |  |  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- |
| **Proveedor** | | **Insumo** | **Transformación** | **Producto** | **Cliente** | |
| **Interno** | **Externo** | **Interno** | **Externo** |
| D.1 | Cliente | Factura | El vendedor recibe la factura y orden de compra y la asistente contable elabora la guía de remisión. Si el cliente desea entrega a domicilio, el vendedor coordina lugar y hora de despachos con el chofer. El vendedor saca la mercadería y la asistente revisa que todo esté en orden. Si el cliente al momento de entrega, no cancela la forma de pago acordada, el vendedor llama a pedir autorización, en la cual si no es aceptada la autorización se pacta nueva fecha de entrega. Caso contrario se procede a entregar la mercadería y documentos para que el cliente firme. La asistente contable revisa las firmas de los documentos y envía para el registro contable. | Producto | G.1 | Cliente |

**E.1 DESPACHO Y DISTRIBUCIÓN**

**DESCRIPCIÓN DEL PROCESO**

|  |  |
| --- | --- |
| **Descripción del proceso**  **Proceso:** Despacho y distribución **Código:** E  **Subproceso:** Despacho y distribución **Código:** E.1  **Propietario del proceso:** Asistente contable | |
| **Edición:** No. 1 | **Fecha:** |

|  |  |  |
| --- | --- | --- |
| **Recursos** | | |
| Infraestructura: Oficina y bodega | Talento humano: Asistente contable y vendedor | Hardware y software:  Computadores y programas informativos |

**Proveedor**

D.1

Cliente

**Cliente**

G.1

Cliente

* Recibir factura original y orden de compra
* Elaborar guía de remisión
* Coordinar lugar y hora de despachos con el chofer
* Sacar mercadería de la bodega
* Revisa salida de mercadería
* Pide autorización para entregar mercadería
* Acordar nueva fecha de entrega de mercadería
* Entregar mercadería y documentos
* Firma el recibido en la factura, guía de remisión y copia amarilla de la factura
* Revisar las firmas en los documentos recibidos
* Envío a registro contable

**Salidas**

Productos

**Entradas**

Factura

**Indicadores**

1. Porcentaje de devolución de pedidos

2. Tiempo de demora en entrega

**Objetivo**

Garantizar que el producto llegue al cliente de la forma más efectiva y rentable posible además de asegurar plazos y fechas de entrega precisas.

**Registros anexos**

Factura, orden de compra y guía de remisión

**Controles**

Políticas de la empresa y del cliente

# F.1 SERVICIO AL CLIENTE

**DESCRIPCIÓN:**

Proceso que incluye un conjunto de actividades interrelacionadas que se ofrece al cliente con el fin de que este obtenga el producto, en el lugar adecuado y del uso adecuado del mismo.

**ENTRADAS:**

**Necesidad de información.-** Información acerca del servicio, ya sea por demostración del producto o resolución de inquietudes.

**SALIDAS:**

**Satisfacción del cliente.-** Satisfacción que tiene el cliente en cuanto al producto de MIGA.

**RECURSOS:**

**Infraestructura.-** MIGA alquila una propiedad comprendida por planta baja y un primer piso, en la que se incluye una bodega de inventarios. Además mantiene otra bodega en la sucursal de Quito.

**Hardware y software.-** MIGA en sus procesos productivos cuenta con 4 computadoras con sus respectivas impresoras, 2 fax y 1 scanner. Además de tener dos programas informáticos Mónica 8.5 y Memory Magus G1000.

**Talento Humano.-**Personal de ventas.

**Económicos.-** Los necesarios para realizar este proceso.

**CONTROLES DEL PROCESO:**

Se realiza un monitoreo permanente de las solicitudes, quejas, reclamos o sugerencias de los clientes.

**Políticas del Cliente.-** Disposiciones del cliente, en cuanto al producto de MIGA.

**Políticas de la Empresa.-** Disposiciones internas de MIGA establecidas para el proceso de ventas.

A continuación se presenta el diagrama de flujo y la ficha del proceso en estudio

|  |  |
| --- | --- |
| **FLUJOGRAMA DEL PROCESO** | **HOJA 1 DE 1** |
| **PROCESO:** Servicio al cliente **CÓDIGO:** F  **SUBPROCESO:** Servicio al cliente **CÓDIGO:** F.1  **RESPONSABLE:** Asistente de ventas  **MISIÓN:** Promocionar los productos de la empresa y brindar a los clientes atención oportuna y pertinente a sus necesidades. | |
|  | |

|  |  |  |  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- |
| **Tipo de indicador** | **Variable** | **Nombre de indicador** | **Descripción** | **Algoritmo** | **Unidad de medida** | **Frecuencia** |
| W15 | Eficiencia | Porcentaje de cartera de clientes perdida | Mide los clientes que ya no forman parte de la cartera actual de la empresa | Clientes perdidos / Clientes totales | Porcentaje | Mensual |
| W16 | Eficiencia | Promedio de demostraciones realizadas | Mide la cantidad promedio de demostraciones del producto que se realizan | Nº de demostraciones / 12 | Unidad | Anual |

**F.1 SERVICIO AL CLIENTE**

|  |  |
| --- | --- |
| **Descripción de las actividades**  **Proceso:** Servicio al cliente **Código:** F  **Subproceso:** Servicio al cliente **Código:** F.1  **Misión:** Promocionar los productos de la empresa y brindar a los clientes atención oportuna y pertinente a sus necesidades. | |
| **Edición:** No. 1 | **Elaborado por:** Gabriela Cárdenas y Mildred Sabando |

|  |  |  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- | --- | --- |
| **No.** | **Actividad** | **Entidad** | **Descripción** | **Características** | **Responsable** |
| 1 | Solicita demostración del producto | Cliente | Solicita información del producto | Requiere una demostración | Cliente |
| 2 | Comunica horarios disponibles de atención | Ventas | Indica en que horario puede visitarlo el vendedor | Se pacta con el cliente | Asistente de ventas |
| 3 | Coordinar cita | Ventas | Se pacta una hora y fecha | El cliente acepta la hora y fecha | Asistente de ventas |
| 4 | Elabora itinerario de demostración | Ventas | Escoge el producto a demostrar | Se elabora diariamente | Vendedor |
| 5 | Recibe demostración | Cliente | Se realiza en oficinas del cliente | Se indica toda la información del producto | Cliente |
| 6 | Solicita un documento soporte de recibo | Ventas | Se deja constancia de la demostración dada | El cliente firma dicho documento | Vendedor |
| 7 | Retira el Producto en demostración | Ventas | Es llevado de vuelta a la empresa | Se revisa que sea el mismo | Vendedor |
| 8 | Recibe informe de demostración | Ventas | Se detalla la demostración del producto | Se describe satisfacción del cliente | Jefe de ventas |
| 9 | Da seguimiento del producto | Ventas | Indaga reclamos, quejas y/o sugerencias | Por llamada telefónica | Asistente de ventas |
| 10 | Comunica novedades | Cliente | Informa su punto de vista del producto | Por llamada telefónica | Cliente |
| 11 | Constata problema y da solución | Ventas | Brinda la satisfacción del cliente | Acude a la oficina del cliente | Vendedor |

**F.1 SERVICIO AL CLIENTE**

|  |
| --- |
| **Caracterización del proceso**  **Proceso:** Servicio al cliente **Código:** F  **Subproceso:** Servicio al cliente **Código:** F.1  **Misión:** Garantizar que el producto llegue al cliente de la forma más efectiva y rentable posible además de asegurar plazos y fechas de entrega precisas. |

|  |  |  |  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- |
| **Proveedor** | | **Insumo** | **Transformación** | **Producto** | **Cliente** | |
| **Interno** | **Externo** | **Interno** | **Externo** |
|  | Cliente | Necesidad de información | El cliente solicita la demostración del producto, la asistente de ventas le comunica los horarios disponibles. Si el cliente acepta, se coordina una cita y el vendedor elabora el itinerario de demostración. Al término de la demostración, el vendedor elabora un informe de la demostración y retira el producto. El Jefe de ventas recibe el informe de la demostración, y la asistente de ventas da seguimiento al cliente, el cual comunica las novedades y si existe un problema el vendedor constata y da solución. | Satisfacción del cliente |  | Cliente |

**F.1 SERVICIO AL CLIENTE**

**DESCRIPCIÓN DEL PROCESO**

|  |  |
| --- | --- |
| **Descripción del proceso**  **Proceso:** Servicio al cliente **Código:** F  **Subproceso:** Servicio al cliente **Código:** F.1  **Propietario del proceso:** Asistente de ventas | |
| **Edición:** No. 1 | **Fecha:** |

|  |  |  |
| --- | --- | --- |
| **Recursos** | | |
| Infraestructura: Oficina y bodega | Talento humano: Personal de ventas | Hardware y software:  Computadores y programas informativos |

**Proveedor**

Cliente

**Cliente**

Cliente

* Solicita demostración del producto
* Comunica horarios disponibles de atención
* Coordinar cita
* Elabora itinerario de demostración
* Recibe demostración
* Solicita un documento soporte de recibo
* Retira el producto en demostración
* Recibe informe de demostración
* Da seguimiento del producto
* Comunica novedades
* Constata problema y da solución

**Entradas**

Necesidad de información

**Salidas**

Satisfacción del cliente

**Registros anexos**

Informe de demostración del producto

**Indicadores**

1. Porcentaje de cartera de clientes perdida

2. Promedio de demostraciones realizadas

**Objetivo**

Garantizar que el producto llegue al cliente de la forma más efectiva y rentable posible además de asegurar plazos y fechas de entrega precisas

**Controles**

Monitoreo permanente

Políticas de la empresa y del cliente

# G.1 CONTABILIDAD

**DESCRIPCIÓN:**

Es el ciclo mediante el cual las transacciones de una empresa son registradas y resumidas para la obtención de los estados financieros.

**ENTRADAS:**

**Comprobantes-** Documento que acredita y da validez a la transferencia de bienes o la prestación de servicios entre dos partes de mutuo acuerdo.

**SALIDAS:**

**Estados financieros-** Documentos que debe preparar la empresa al terminar el ejercicio contable.

**RECURSOS:**

**Infraestructura:** MIGA alquila una propiedad comprendida por planta baja y un primer piso, en la que se incluye una bodega de inventarios. Además mantiene otra bodega en la sucursal de Quito.

**Hardware y software-** MIGA en sus procesos productivos cuenta con 4 computadoras con sus respectivas impresoras, 2 fax y 1 scanner. Además de tener dos programas informáticos Mónica 8.5 y Memory Magus G1000.

**Talento Humano-** Personal de contabilidad y gerencia general.

**Económicos-** Los necesarios para realizar este proceso.

**CONTROLES DEL PROCESO:**

**Políticas de la Empresa:** Disposiciones internas de MIGA establecidas para el proceso contable.

**Leyes tributarias-** MIGA debe manejar sus operaciones acorde lo señalan los artículos de las leyes bajo el control de Servicio de Rentas Internas y Superintendencia de Compañías.

A continuación se presenta el diagrama de flujo y la ficha del proceso en estudio

|  |  |
| --- | --- |
| **FLUJOGRAMA DEL PROCESO** | **HOJA 1 DE 1** |
| **PROCESO:** Gestión Contable **CÓDIGO:** G  **SUBPROCESO:** Contabilidad **CÓDIGO:** G.1  **RESPONSABLE:** Contador  **MISIÓN:** Proporcionar información financiera de la organización a personas naturales y entidades jurídicas interesadas en sus resultados operacionales y en su situación económica. | |
|  | |

|  |  |  |  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- |
| **Tipo de indicador** | **Variable** | **Nombre de indicador** | **Descripción** | **Algoritmo** | **Unidad de medida** | **Frecuencia** |
| W17 | Eficiencia | Tiempo de atraso | Mide el tiempo de retraso que hay en la entrega de informes o documentos | Fecha de entrega - Fecha límite de entrega | Tiempo | Semestral |
| W18 | Eficiencia | Días promedio de error | Mide el promedio de días en los cuales se produjeron errores en el sistema contable | Días en los que se produjeron error / 30 | Unidad | Mensual |

**G.1 CONTABILIDAD**

|  |  |
| --- | --- |
| **Descripción de las actividades**  **Proceso:** Gestión Contable **Código:** G  **Subproceso:** Contabilidad **Código:** G.1  **Misión:** Proporcionar información financiera de la organización a personas naturales y entidades jurídicas interesadas en sus resultados operacionales y en su situación económica. | |
| **Edición:** No. 1 | **Elaborado por:** Gabriela Cárdenas y Mildred Sabando |

|  |  |  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- | --- | --- |
| **No.** | **Actividad** | **Entidad** | **Descripción** | **Características** | **Responsable** |
| 1 | Recibe comprobantes | Contabilidad | Recibe facturas, comprobantes de egreso, cheques, etc. | Las clasifica por fechas y por importancia | Asistente contable |
| 2 | Registra transacciones asociadas a ese comprobante | Contabilidad | Ingresa en el sistema contable | Realiza los ajustes correspondientes del periodo | Contador |
| 3 | Emite informes con saldos diarios | Contabilidad | Obtener el saldo deudor o acreedor de cada cuenta | Se realiza al concluir el periodo | Contador |
| 4 | Realiza las conciliaciones físico Vs. Informe del sistema | Contabilidad | Se compara con los documentos físicos. | Reporte de cobranzas, depósitos diarios, facturación | Asistente contable |
| 5 | Emite observaciones | Contabilidad | Coteja si existen posibles errores | Compara con los reportes del otro sistema | Asistente contable |
| 6 | Corrige | Contabilidad | Enmendar errores | El contador decide si se debe o no | Contador |
| 7 | Emite informe mensual de saldos | Contabilidad | Corregido todos los saldos se procede a redactar | Todos los saldos deben cuadrar | Contador |
| 8 | Genera informes financieros | Contabilidad | Cerrar las cuentas del periodo | Refleja en particularidad la actividad del periodo | Contador |
| 9 | Revisa informes financieros | Gerencia | Analiza las cuentas y sus saldos | Compara con estados financieros de años anteriores | Gerente General |
| 10 | Legaliza los informes financieros | Gerencia | Enviados a la Súper de Compañías | Se envían por correo electrónico | Gerente General |

**G.1 CONTABILIDAD**

|  |
| --- |
| **Caracterización del proceso**  **Proceso:** Gestión Contable **Código:** G  **Subproceso:** Contabilidad **Código:** G.1  **Misión:** Proporcionar información financiera de la organización a personas naturales y entidades jurídicas interesadas en sus resultados operacionales y en su situación económica. |

|  |  |  |  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- |
| **Proveedor** | | **Insumo** | **Transformación** | **Producto** | **Cliente** | |
| **Interno** | **Externo** | **Interno** | **Externo** |
|  | Proveedor | Comprobante | La asistente contable recibe los comprobantes y las pasa a la contadora para que registre las transacciones en el sistema, luego emite informes con saldos diarios. La asistente realiza el cotejo físico vs el informe y emite observaciones. La contadora corrige y emite el informe mensual de las cuentas para así hacer los informes financieros que serán revisados por Gerencia. Si este los aprueba, finalmente se legalizan los documentos. | EF’s | MIGA |  |

**G.1 CONTABILIDAD**

**DESCRIPCIÓN DEL PROCESO**

|  |  |
| --- | --- |
| **Descripción del proceso**  **Proceso:** Gestión Contable **Código:** G  **Subproceso:** Contabilidad **Código:** G.1  **Propietario del proceso:** Contador | |
| **Edición:** No. 1 | **Fecha:** |

|  |  |  |
| --- | --- | --- |
| **Recursos** | | |
| Infraestructura: Oficina y bodega | Talento humano: Personal contable y gerencia | Hardware y software:  Computadores y programas informativos |

**Cliente**

MIGA

* Recibe comprobantes
* Registra transacciones asociadas a ese comprobante
* Emite informes con saldos diarios
* Realiza las conciliaciones físico Vs. Informe del sistema
* Emite observaciones
* Corrige
* Emite informe mensual de saldos
* Genera informes financieros
* Revisa informes financieros
* Legaliza los informes financieros

**Entradas**

Comprobantes

**Proveedor**

Proveedor

**Salidas**

Estados financieros

**Objetivo**

Proporcionar información financiera de la organización a personas naturales y entidades jurídicas interesadas en sus resultados operacionales y en su situación económica.

**Indicadores**

1. Tiempo de atraso

2. Promedio de demostraciones realizadas

**Registros anexos**

Comprobantes contables

Reportes contables

Informes financieros

**Controles**

Leyes tributarias

Políticas de la empresa

# G.2 TESORERÍA

**DESCRIPCIÓN:**

El proceso abarca las cuentas por pagar, es decir todo lo relacionado con pagos a proveedores y pagos de facturas de venta a crédito. Igualmente abarca los anticipos a proveedores y empleados.

**ENTRADAS:**

**Factura-** Documento que sirve de comprobante de una compraventa de un producto e incluye toda la información de la operación.

**SALIDAS:**

**Cheque-** Documento contable de valor en el que una persona es autorizada para extraer dinero de una cuenta.

**Retención-** Cantidad que se retiene de un sueldo, salario u otra percepción para el pago de un impuesto,

**RECURSOS:**

**Infraestructura:** MIGA alquila una propiedad comprendida por planta baja y un primer piso, en la que se incluye una bodega de inventarios. Además mantiene otra bodega en la sucursal de Quito.

**Hardware y software-** MIGA en sus procesos productivos cuenta con 4 computadoras con sus respectivas impresoras, 2 fax y 1 scanner. Además de tener dos programas informáticos Mónica 8.5 y Memory Magus G1000.

**Talento Humano-** Personal de contabilidad

**Económicos-** Los necesarios para realizar este proceso.

**CONTROLES DEL PROCESO:**

Todos los desembolsos tienen una orden de compra autorizada por el Gerente del departamento responsable de la adquisición, la cual se encuentra asociada a una factura en el sistema. Todos los pagos a proveedores son realizados con cheque, el cual debe ser firmado por dos personas autorizadas para montos superiores a $500

**Políticas del Proveedor:** Disposiciones y acuerdos del proveedor.

**Leyes tributarias-** MIGA debe manejar sus operaciones acorde lo señalan los artículos de las leyes bajo el control de Servicio de Rentas Internas y Superintendencia de Compañías.

A continuación se presenta el diagrama de flujo y la ficha del proceso en estudio

|  |  |
| --- | --- |
| **FLUJOGRAMA DEL PROCESO** | **HOJA 1 DE 1** |
| **PROCESO:** Gestión Contable **CÓDIGO:** G  **SUBPROCESO:** Tesorería **CÓDIGO:** G.2  **RESPONSABLE:** Asistente Contable  **MISIÓN:** Garantizar el pago de los compromisos de manera transparente, eficiente y oportuna. | |
|  | |

|  |  |  |  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- |
| **Tipo de indicador** | **Variable** | **Nombre de indicador** | **Descripción** | **Algoritmo** | **Unidad de medida** | **Frecuencia** |
| W19 | Financiero | Porcentaje de endeudamiento | Mide el grado en que los activos de la empresa están endeudados | Pasivo / Activo | Porcentaje | Semestral |
| W20 | Financiero | Porcentaje de variación de las cuentas por pagar | Mide la variación que existe en las cuentas por pagar de un período a otro | (Cuentas por pagar actual - Cuentas por pagar anterior) / Cuentas por pagar anterior | Porcentaje | Mensual |

**G.2 TESORERÍA**

**DESCRIPCIÓN DE LAS CARACTERÍSTICAS**

|  |  |
| --- | --- |
| **Descripción de las actividades**  **Proceso:** Gestión Contable **Código:** G  **Subproceso:** Tesorería **Código:** G.2  **Misión:** Garantizar el pago de los compromisos de manera transparente, eficiente y oportuna. | |
| **Edición:** No. 1 | **Elaborado por:** Gabriela Cárdenas y Mildred Sabando |

|  |  |  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- | --- | --- |
| **No.** | **Actividad** | **Entidad** | **Descripción** | **Características** | **Responsable** |
| 1 | Reúne documentos pendientes de pago | Contabilidad | Coteja por la fecha de vencimiento | Selecciona los gastos principales | Asistente contable |
| 2 | Realiza la retención | Contabilidad | Escoge el porcentaje a retener | Verificar base imponible y LRTI | Asistente contable |
| 3 | Elabora cheques para el pago | Contabilidad | Se realizan los cheque para el pago | Se lo realizan por fecha de pago | Asistente contable |
| 4 | Firma los cheques | Ventas | Cuando el monto es superior de $500 | Verifica que este a nombre del proveedor | Jefe de Ventas |
| 5 | Firma los cheques inferiores a $500 | Contabilidad | Verifica que este a nombre del proveedor | Coteja que el valor sea el mismo que la factura | Contador |
| 5 | Contabiliza el pago | Contabilidad | Se ingresa los pagos al sistema | Se ingresa la cantidad pagada y su concepto | Asistente contable |
| 6 | Entrega pago | Contabilidad | El cliente firma comprobante de pago y retención | Se archiva una copia de documentos | Asistente contable |

**G.2 TESORERÍA**

|  |
| --- |
| **Caracterización del proceso**  **Proceso:** Gestión Contable **Código:** G  **Subproceso:** Tesorería **Código:** G.2  **Misión:** Garantizar el pago de los compromisos de manera transparente, eficiente y oportuna. |

|  |  |  |  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- |
| **Proveedor** | | **Insumo** | **Transformación** | **Producto** | **Cliente** | |
| **Interno** | **Externo** | **Interno** | **Externo** |
|  | Proveedor | Factura | La asistente contable reúne los documentos pendientes de pago y realiza la retención y el cheque a pagar. Si el valor del cheque es mayor a $500, el jefe de ventas y la contadora deben firmar los cheques. Caso contrario solo la contadora. La asistente contabiliza el pago en el sistema y entrega los documentos. | Cheque  Retención |  | Cliente |

**G.2 TESORERÍA**

**DESCRIPCIÓN DEL PROCESO**

|  |  |
| --- | --- |
| **Descripción del proceso**  **Proceso:** Gestión Contable **Código:** G  **Subproceso:** Tesorería **Código:** G.2  **Propietario del proceso:** Asistente contable | |
| **Edición:** No. 1 | **Fecha:** |

|  |  |  |
| --- | --- | --- |
| **Recursos** | | |
| Infraestructura: Oficina y bodega | Talento humano: Personal contable y jefe de ventas | Hardware y software:  Computadores y programas informativos |

**Cliente**

Cliente

**Proveedor**

Proveedor

* Reúne documentos pendientes de pago
* Realiza la retención
* Elabora cheques para el pago
* Firma los cheques
* Firma cheques inferiores a $500
* Contabiliza el pago
* Entrega pago

**Salidas**

Cheque y retención

**Entradas**

Facturas

**Controles**

Leyes tributarias

Políticas del proveedor

Doble firma en cheques

Orden de compra autorizada

**Objetivo**

Garantizar el pago de los compromisos de manera transparente, eficiente y oportuna.

**Indicadores**

1. Porcentaje de endeudamiento

2. Porcentaje de variación de las cuentas por pagar

**Registros anexos**

Documentos pendientes de pago.

# H.1 SELECCIÓN Y CONTRATACIÓN DEL PERSONAL

**DESCRIPCIÓN:**

Proceso que trata no solamente de aceptar o rechazar candidatos si no conocer sus aptitudes y cualidades con objeto de colocarlo en el puesto más a fin a sus características, tomando como base que todo individuo puede trabajar. Frecuentemente la selección es informal por motivos de rapidez y economía

**ENTRADAS:**

**Necesidad de empleado-** Insuficiencia de personal para cierta área y trabajo.

**SALIDAS:**

**Persona contratada-** Persona contratada por MIGA que cumple con el perfil requerido para cubrir el puesto.

**RECURSOS:**

**Infraestructura:** MIGA alquila una propiedad comprendida por planta baja y un primer piso, en la que se incluye una bodega de inventarios. Además mantiene otra bodega en la sucursal de Quito.

**Hardware y software-** MIGA en sus procesos productivos cuenta con 4 computadoras con sus respectivas impresoras, 2 fax y 1 scanner. Además de tener dos programas informáticos Mónica 8.5 y Memory Magus G1000.

**Talento Humano-** Gerente General, jefe de ventas y asistente contable

**Económicos-** Los necesarios para realizar este proceso.

**CONTROLES DEL PROCESO:**

**Código de trabajo:** MIGA debe manejar sus operaciones acorde lo expuesto en el código de trabajo.

**Políticas de la Empresa:** Disposiciones y acuerdos internos por parte de la empresa establecidos para el proceso de Selección y Contratación de personal.

A continuación se presenta el diagrama de flujo y la ficha del proceso en estudio

|  |  |
| --- | --- |
| **FLUJOGRAMA DEL PROCESO** | **HOJA 1 DE 1** |
| **PROCESO:** Recursos Humanos **CÓDIGO:** H  **SUBPROCESO:** Selección y contratación del personal **CÓDIGO:** H.1  **RESPONSABLE:** Jefe de ventas  **MISIÓN:** Contar con el personal competente para toda la empresa, llevando un registro de los empleados contratados. | |
|  | |

|  |  |  |  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- |
| **Tipo de indicador** | **Variable** | **Nombre de indicador** | **Descripción** | **Algoritmo** | **Unidad de medida** | **Frecuencia** |
| W21 | Productividad | Porcentaje de selección | Mide el porcentaje de las entrevistas realizadas sobre un total de carpetas recibidas | Entrevistas realizadas / Carpetas receptadas | Porcentaje | Semestral |
| W22 | Productividad | Promedio anual de contratación | Mide el promedio de contrataciones que se efectúan en un año | Convocatorias al año / 360 | Unidad | Anual |

**H.1 SELECCIÓN Y CONTRATACIÓN DEL PERSONAL**

**DESCRIPCIÓN DE LAS CARACTERÍSTICAS**

|  |  |
| --- | --- |
| **Descripción de las actividades**  **Proceso:** Recursos Humanos **Código:** H  **Subproceso:** Selección y contratación del personal **Código:** H.1  **Misión:** Contar con el personal competente para toda la empresa, llevando un registro de los empleados contratados. | |
| **Edición:** No. 1 | **Elaborado por:** Gabriela Cárdenas y Mildred Sabando |

|  |  |  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- | --- | --- |
| **No.** | **Actividad** | **Entidad** | **Descripción** | **Características** | **Responsable** |
| 1 | Solicita personal | Ventas | Realiza la solicitud de necesidad de personal | Evalúa la necesidad de adquirir personal a la empresa | Jefe de Ventas |
| 2 | Elabora perfil del aspirante | Contabilidad | Se elabora junto al jefe de área el perfil idóneo | Se analiza el perfil a requerir en el personal a contratar | Asistente contable |
| 3 | Realiza la convocatoria | Contabilidad | Se publica en los medios de comunicación la vacante | En el periódico, internet y trabajadores | Asistente contable |
| 4 | Recepta las hojas de vida | Contabilidad | Se recepta los distintos currículos | Los currículos de candidatos son receptados, para ser evaluados | Asistente contable |
| 5 | Analiza y selecciona aspirantes | Ventas | Se analiza la hoja de vida del candidato | Es evaluada en relación al perfil solicitado. | Jefe de Ventas |
| 5 | Realiza entrevistas | Ventas | Se coordina entrevista con el candidato | Se entrevista al candidato | Jefe de Ventas |
| 6 | Evalúa conocimientos | Contabilidad | Se toma las respectivas pruebas | Las pruebas miden el nivel de coeficiente del candidato | Asistente contable |
| 7 | Selecciona candidato | Ventas | Se califica la prueba y se elige al idóneo | Se acuerda sueldo a percibir | Jefe de Ventas |
| 8 | Realiza la contratación | Gerencia | Se contacta la persona seleccionada | Ingresa documentación en el IESS | Gerente General |

**H.1 SELECCIÓN Y CONTRATACIÓN DEL PERSONAL**

|  |
| --- |
| **Caracterización del proceso**  **Proceso:** Recursos Humanos **Código:** H  **Subproceso:** Selección y contratación del personal **Código:** H.1  **Misión:** Contar con el personal competente para toda la empresa, llevando un registro de los empleados contratados. |

|  |  |  |  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- |
| **Proveedor** | | **Insumo** | **Transformación** | **Producto** | **Cliente** | |
| **Interno** | **Externo** | **Interno** | **Externo** |
| Jefe de Ventas |  | Necesidad de personal | El jefe de ventas comunica la necesidad de personal, la asistente contable elabora conjuntamente el perfil requerido.  Luego realiza la convocatoria y recepta las hojas de vida.  El jefe de ventas analiza y escoge a los candidatos a los cual entrevistara.  La asistente contable evalúa los conocimientos.  En base a esto el jefe de ventas selecciona al idóneo. Si el Gerente está de acuerdo, este realiza la contratación. | Persona contratada | Área asignada |  |

**H.1 SELECCIÓN Y CONTRATACIÓN DEL PERSONAL**

**DESCRIPCIÓN DEL PROCESO**

|  |  |
| --- | --- |
| **Descripción del proceso**  **Proceso:** Recursos Humanos **Código:** H  **Subproceso:** Selección y contratación del personal **Código:** H.1  **Propietario del proceso:** Jefe de Ventas | |
| **Edición:** No. 1 | **Fecha:** |

|  |  |  |
| --- | --- | --- |
| **Recursos** | | |
| Infraestructura: Oficina y bodega | Talento humano: Jefe de ventas, asistente contable y gerente general | Hardware y software:  Computadores y programas informativos |

**Cliente**

MIGA

**Proveedor**

Departamento MIGA

* Solicita personal
* Elabora perfil del aspirante
* Realiza la convocatoria
* Recepta las hojas de vida
* Analiza y selecciona aspirantes
* Realiza entrevistas
* Evalúa conocimientos
* Selecciona candidato
* Realiza la contratación

**Salidas**

Persona contratada

**Entradas**

Necesidad de empleado

**Registros anexos**

Pruebas psicológicas

Hojas de vida

**Indicadores**

1. Porcentaje de selección

2. Promedio anual de contratación

**Objetivo**

Contar con el personal competente para toda la empresa, llevando un registro de los empleados contratados.

**Controles**

Código de trabajo

Políticas de la empresa

ANEXO 2

MATRIZ DE PRIORIZACIÓN

|  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- |
| SUBPROCESOS | OBJETIVOS ESTRATÉGICOS | | | | | | | |  |
| Incrementar las ventas en un 30% | Adquirir un local propio en el 2014 | Fomentar el trabajo en equipo para generar una cultura organizacional | Conseguir un aprendizaje permanente del personal de las distintas áreas | Optimizar la comunicación interna | Establecer una gestión por procesos en MIGA | Mejora del nivel de satisfacción de los clientes | Ampliar el mercado nacional en un 20% | TOTAL |
| A.1 Planificación de compras | 5 | 4 | 3 | 2 | 3 | 4 | 4 | 5 | 30 |
| A.2 Nacionalización del producto | 5 | 1 | 3 | 1 | 2 | 4 | 4 | 4 | 24 |
| B.1 Recepción y almacenamiento | 1 | 2 | 3 | 2 | 3 | 4 | 2 | 2 | 19 |
| C.1 Análisis y evaluación | 5 | 2 | 4 | 4 | 3 | 4 | 3 | 5 | 30 |
| C.2 Cobranzas | 2 | 4 | 3 | 3 | 4 | 4 | 2 | 4 | 27 |
| D.1 Ventas y facturación | 2 | 4 | 3 | 4 | 4 | 4 | 3 | 4 | 29 |
| E.1 Despacho y distribución | 3 | 2 | 4 | 3 | 2 | 4 | 4 | 4 | 26 |
| F.1 Servicio al cliente | 4 | 2 | 3 | 3 | 3 | 4 | 4 | 4 | 27 |
| G.1 Contabilidad | 2 | 2 | 1 | 1 | 1 | 3 | 2 | 2 | 14 |
| G.2 Tesorería | 2 | 2 | 1 | 1 | 1 | 3 | 2 | 2 | 14 |
| H.1 Selección y contratación de personal | 3 | 1 | 3 | 3 | 3 | 3 | 2 | 3 | 21 |
| *Elaborado por: Gabriela Cárdenas y Mildred Sabando*  *Fuente: MIGA S.A* | | | | | | | | | |

ANEXO 3

ANÁLISIS 5W Y 1H DE LA CAUSA “POCO PERSONAL”

|  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- |
| **¿QUÉ?** | | | **¿QUIÉN?** | **¿DÓNDE?** | **¿CUÁNDO?** | | | | | | | | | | | | **¿CÓMO?** | **¿CON QUÉ?** |
| **# CAUSA** | **CAUSA** | **ACTIVIDAD SECUENCIAL** | **RESPONSABLE** | **ÁREA** | **MES 1** | | | | **MES 2** | | | | **MES 3** | | | | **INSTRUMENTO DE TRABAJO** | **RECURSOS** |
| **S1** | **S2** | **S3** | **S4** | **S1** | **S2** | **S3** | **S4** | **S1** | **S2** | **S3** | **S4** |
| 1 | Falta de personal | Analizar la necesidad de personal | Gerente de Ventas | Gerencia de ventas |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  | Reuniones | $ |
| Evaluar la disponibilidad económica y el impacto financiero | Gerente general | Gerencia general |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  | Presupuesto | $ |
| Elaborar perfil del aspirante | Asistente contable | Contabilidad |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  | Manual de procesos | $ |
| Realizar la convocatoria | Asistente contable | Contabilidad |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  | Publicaciones en medios de comunicación | $ |
| Seleccionar a los candidatos | Gerente de Ventas | Gerencia de ventas |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  | Perfil del aspirante y entrevistas | $ |
| Contratar al candidato | Gerente general | Gerencia general |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  | Contrato civil | $ |
| Asignar las funciones inherentes al cargo | Jefe inmediato | Todas las áreas |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  | Manual de procesos | $ |
| Inducción | Jefe inmediato | Todas las áreas |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  | Manual de procesos | $ |

*Elaborado por: Ma. Gabriela Cárdenas y Mildred Sabando*

ANEXO 4

ANÁLISIS 5W Y 1H DE LA CAUSA “FALTA DE LOCAL PROPIO”

|  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- |
| **¿QUÉ?** | | | **¿QUIÉN?** | **¿DÓNDE?** | **¿CUÁNDO?** | | | | | | | | | | | | **¿CÓMO?** | **¿CON QUÉ?** |
| **# CAUSA** | **CAUSA** | **ACTIVIDAD SECUENCIAL** | **RESPONSABLE** | **ÁREA** | **MES 1** | | | | **MES 2** | | | | **MES 3** | | | | **INSTRUMENTO DE TRABAJO** | **RECURSOS** |
| **S1** | **S2** | **S3** | **S4** | **S1** | **S2** | **S3** | **S4** | **S1** | **S2** | **S3** | **S4** |
| 2 | Local alquilado | Analizar capacidad económica para la compra | Contador | Contabilidad |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  | Presupuesto | $ |
| Búsqueda de un sector estratégico | Gerente General | Gerencia |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  | Guía inmobiliaria | $ |
| Búsqueda de un local apropiado | Secretaria | Gerencia de ventas |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  | Guía inmobiliaria | $ |
| Contacto con los posibles vendedores | Gerente general | Gerencia |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  | Datos de los vendedores | $ |
| Inspección profesional de las condiciones del lugar | Arquitecto | Gerencia |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  | Elementos de inspección |  |
| Llegar un acuerdo para pactar la compra-venta | Gerente General | Gerencia |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  | Diálogo entre las partes | $ |
| Tramitar el proceso legal de compra-venta | Abogado contratado | Gerencia |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  | Contratos legales | $ |
| Pago de la compra | Gerente General | Gerencia |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  | Cuenta bancaria | $ |

*Elaborado por: Ma. Gabriela Cárdenas y Mildred Sabando*

**ANEXO 5**

**POLÍTICA DE CRÉDITO DE MIGA S.A**

La política de crédito da la pauta para determinar si debe concederse crédito a un cliente y el monto de éste. La ejecución adecuada de una buena política de créditos es fundamental para la administración exitosa de las cuentas por cobrar.

A continuación se describe la propuesta de política de crédito para MIGA S.A:

1. Llenar una solicitud de crédito, adjuntando los siguientes documentos:

- Copia de Cédula o RUC actualizado

- Referencia Bancaria actualizada (máxima 3 meses de antigüedad)

- Si es persona jurídica, debe incluir también una copia del nombramiento del representante legal vigente.

1. La persona a ser calificada para crédito no debe constar con  referencias negativas en la Central de Riesgos.
2. Debe tener una cuenta corriente activa como mínimo con un año de antigüedad.
3. Debe tener como mínimo 2 años de experiencia en el negocio.
4. Para nuevos clientes se exigirá la primera venta de contado, mientras transcurre el tiempo necesario para reunir las solicitudes y analizarlas.
5. No se podrá facturar bajo ninguna circunstancia a clientes que mantengan cheques protestados.
6. En caso de tener cheques protestados, el cliente deberá pagar la comisión que el banco cobre por el protesto.
7. Se aumenta o se disminuye el cupo, basados principalmente en el movimiento de crédito o experiencia con nuestra empresa y estar al día con sus pagos.
8. Los clientes  cuya solicitud de crédito no haya sido aprobada, tengan mal record en pagos, o créditos suspendidos, podrán realizar sus compras bajo la modalidad de pago de contado.
9. Si un cliente ha estado inactivo por un año, deberá realizar una actualización de datos, que consiste en llenar nuevamente la solicitud  de crédito y adjuntar los documentos requeridos.
10. Los cheques recibidos como soporte a las facturas despachadas no podrán ser de terceras personas.
11. Toda venta de contado deberá realizar el depósito en efectivo y en caso de hacerlo en cheque debe ser certificado. De lo contrario, se procederá con el despacho de la mercadería, únicamente cuando contemos con los fondos efectivos en la cuenta.
12. Para nuevos clientes el límite de crédito estará sujeto a la capacidad de pago de los mismos de acuerdo al resultado que arroje el análisis de la solicitud de crédito.
13. Para los clientes nuevos no se concederá crédito cuando el ingreso correspondiente a la venta de mercadería sea inferior a $100.
14. Después de obtener la selección de los clientes entre buenos y regulares la empresa deberá establecer sus términos y condiciones de crédito y optar por conceder a los clientes buenos un crédito más amplio a los regulares.
15. Establecer el tiempo y las condiciones del mismo a 8 a 45 días plazo máximo, porque este mismo es el que los proveedores otorgan. La cual se describe a continuación:

Montos superiores a $100 crédito de 8 días

Montos superiores a $200 crédito de 15 días

Montos superiores a $300 crédito de 30 días

Montos superiores a $400 crédito de 45 días

Por lo tanto al establecer los términos de crédito, las condiciones se deberán acordar con cliente. Esta situación facilitara a la empresa recuperar la cartera con mayor facilidad.

**ANEXO 6**

**FORMATO DE DIAGRAMA DE FLUJO**

|  |  |
| --- | --- |
| **FLUJOGRAMA DEL PROCESO** | **HOJA 1 DE 1** |
| **PROCESO: CÓDIGO:**  **SUBPROCESO: CÓDIGO:**  **RESPONSABLE:**  **MISIÓN:** | |
|  | |

|  |  |  |  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- |
| **Tipo de indicador** | **Variable** | **Nombre de indicador** | **Descripción** | **Algoritmo** | **Unidad de medida** | **Frecuencia** |
|  |  |  |  |  |  |  |
|  |  |  |  |  |  |  |

**ANEXO 7**

**FORMATO DE LA DESCRIPCIÓN DE ACTIVIDADES**

|  |  |
| --- | --- |
| **Descripción de las actividades**  **Proceso:** **Código:**  **Subproceso:** **Código:**  **Misión:** | |
| **Edición:** No. 1 | **Elaborado por:** Gabriela Cárdenas y Mildred Sabando |

|  |  |  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- | --- | --- |
| **No.** | **Actividad** | **Entidad** | **Descripción** | **Características** | **Responsable** |
|  |  |  |  |  |  |
|  |  |  |  |  |  |
|  |  |  |  |  |  |
|  |  |  |  |  |  |
|  |  |  |  |  |  |
|  |  |  |  |  |  |
|  |  |  |  |  |  |

**ANEXO 8**

**FORMATO DE LA CARACTERIZACIÓN DEL PROCESO**

|  |
| --- |
| **Caracterización del proceso**  **Proceso:** **Código:**  **Subproceso:** **Código:**  **Misión:** |

|  |  |  |  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- |
| **Proveedor** | | **Insumo** | **Transformación** | **Producto** | **Cliente** | |
| **Interno** | **Externo** | **Interno** | **Externo** |
|  |  |  |  |  |  |  |

**ANEXO 9**

**FORMATO DE LA DESCRIPCIÓN DEL PROCESO**

**DESCRIPCIÓN DEL PROCESO**

|  |  |
| --- | --- |
| **Descripción del proceso**  **Proceso:** **Código:**  **Subproceso:** **Código:**  **Propietario del proceso:** | |
| **Edición:** No. 1 | **Fecha:** |

|  |  |  |
| --- | --- | --- |
| **Recursos** | | |
| Infraestructura: | Talento humano: | Hardware y software: |

|  |
| --- |
| **Cliente** |
|  |

|  |
| --- |
| **Proveedor** |
|  |

|  |
| --- |
| **Proceso** |
|  |

|  |
| --- |
| **Entradas** |
|  |

|  |
| --- |
| **Salidas** |
|  |

|  |
| --- |
| **Registros anexos** |
|  |

|  |
| --- |
| **Indicadores** |
|  |

|  |
| --- |
| **Objetivo** |
|  |

|  |
| --- |
| **Controles** |
|  |

1. POLIPACK, Strech film, disponible en: *http://www.polipack.com.ec/productos.php?prod=2* [↑](#footnote-ref-1)
2. SLIDESHARE, Planeación estratégica, disponible en: [*http://www.slideshare.net/ALANISMARTINEZ/elementos-de-la-planeacion-estrategica*](http://www.slideshare.net/ALANISMARTINEZ/elementos-de-la-planeacion-estrategica) [↑](#footnote-ref-2)
3. [Gerencia y los Sistemas de Información, Filosofía empresarial, disponible en: *http://www.unl.edu.ec/juridica/wp-content/uploads/2010/03/modulo-9-gerencia-y-los-sistemas-de-informacion.pdf*](http://www.unl.edu.ec/juridica/wp-content/uploads/2010/03/modulo-9-gerencia-y-los-sistemas-de-informacion.pdf) [↑](#footnote-ref-3)
4. [Gerencia y los Sistemas de Información, Políticas, disponible en: *http://www.unl.edu.ec/juridica/wp-content/uploads/2010/03/modulo-9-gerencia-y-los-sistemas-de-informacion.pdf*](file:///C:\Users\Public\Documents\TESIS\Capitulos%20desde%20Gaby\Gerencia%20y%20los%20Sistemas%20de%20Información,%20Políticas,%20disponible%20en:%20http:\www.unl.edu.ec\juridica\wp-content\uploads\2010\03\modulo-9-gerencia-y-los-sistemas-de-informacion.pdf) [↑](#footnote-ref-4)
5. Soluciones de ayuda a la decisión, Objetivos estratégicos, disponible en: [*http://www.e-visualreport.com/objetivos.html*](http://www.e-visualreport.com/objetivos.html) [↑](#footnote-ref-5)
6. Soluciones de ayuda a la decisión, Balance ScoreCard, disponible en: [*http://www.e-visualreport.com/Cuadro%20de%20Mandos%20Integral.html*](http://www.e-visualreport.com/Cuadro%20de%20Mandos%20Integral.html) [↑](#footnote-ref-6)
7. Tailoring Knowledge – Based business, Técnica FODA, disponible en: *http://www.zeusconsult.com.mx/arttfoda.htm* [↑](#footnote-ref-7)
8. Todo sobre la gestión por procesos, Gestión por procesos, disponible en: *http://www.sinap-sys.com/es/content/todo-sobre-la-gestion-por-procesos-parte-i* [↑](#footnote-ref-8)
9. MEDINA Alejandro*, Gestión por procesos y creación de valor público: un enfoque analítico,* Instituto Tecnológico de Santo Domingo, 2005 [↑](#footnote-ref-9)
10. WHITTINGTON Ray; PANY Kurt, *Principios de auditoría,* Mc Graw Hill, decima cuarta edición, 2005 [↑](#footnote-ref-10)
11. Calidad y mejora continua, Características de un proceso, disponible en: *http://calidadymejoracontinua.wikispaces.com/Caracter%C3%ADsticas+y+Representaci%C3%B3n+de+un+Proceso* [↑](#footnote-ref-11)
12. Pymes y autónomos, La importancia de los procesos, disponible en: *http://www.pymesyautonomos.com/estrategia/la-importancia-de-los-procesos* [↑](#footnote-ref-12)
13. La web de Luis Arimany, La cadena de valor, disponible en: *http://www.luisarimany.com/en/la-cadena-de-valor* [↑](#footnote-ref-13)
14. SCRIBD, Mapas de procesos, disponible en: *http://es.scribd.com/doc/84774712/MAPAS-DE-PROCESOS* [↑](#footnote-ref-14)
15. MEDINA Alejandro*, Gestión por procesos y creación de valor público: un enfoque analítico,* Instituto Tecnológico de Santo Domingo, 2005 [↑](#footnote-ref-15)
16. VILAR José, *Las 7 herramientas para la mejora de la calidad*, Fundación Confemetal, 2da edición [↑](#footnote-ref-16)
17. HARRINGTON James, *Mejoramiento de los procesos de la empresa*, Mc. Graw Hill, 1994 [↑](#footnote-ref-17)
18. Fundación Iberoamericana para la Gestión de la calidad, Diagrama de flujo, disponible en: *http://www.fundibeq.org/opencms/export/sites/default/PWF/downloads/gallery/methodology/tools/diagrama\_de\_flujo.pdf* [↑](#footnote-ref-18)
19. WHITTINGTON Ray; PANY Kurt, *Principios de auditoría,* Mc Graw Hill, decima cuarta edición, 2005 [↑](#footnote-ref-19)
20. MARIÑO Hernando, *Gerencia de Procesos*, Alfaomega, 2003 [↑](#footnote-ref-20)
21. BELTRAN Jesús, *Indicadores de Gestión: Guía práctica para estructurar acertadamente esta herramienta clave para el logro de la competitividad*, Temas gerenciales 3R Editores, 1998 [↑](#footnote-ref-21)
22. Excelencia empresarial, Gestión Indicadores, disponible en: *http://www.excelencia-empresarial.com/gestion\_indicadores.htm* [↑](#footnote-ref-22)
23. Mejora continua, ¿Qué es mejora continua?, disponible en: [*http://mejoracontinua-kaizen.blogspot.com/2008/12/que-es-mejora-continua.html*](http://mejoracontinua-kaizen.blogspot.com/2008/12/que-es-mejora-continua.html) [↑](#footnote-ref-23)
24. Gestión empresarial, Pasos para el mejoramiento continuo, disponible en: [*http://www.deguate.com/infocentros/gerencia/admon/15.htm#.UWzYTbUreRu*](http://www.deguate.com/infocentros/gerencia/admon/15.htm#.UWzYTbUreRu) [↑](#footnote-ref-24)
25. SCRIBD, Diagrama de causa y efecto, disponible en: [*http://es.scribd.com/doc/13891957/Libro-Gestion-Por-Procesos*](http://es.scribd.com/doc/13891957/Libro-Gestion-Por-Procesos) [↑](#footnote-ref-25)
26. PMO, El ciclo de PDCA, disponible en: [*http://spanishpmo.com/index.php/proceso-de-resolver-un-problema-en-6-pasos-a-traves-del-ciclo-pdca/*](http://spanishpmo.com/index.php/proceso-de-resolver-un-problema-en-6-pasos-a-traves-del-ciclo-pdca/) [↑](#footnote-ref-26)
27. Creando tu manual de procesos, Manual de procesos, disponible en: [*http://www.trabajo.com.mx/creando\_tu\_manual\_de\_procesos.htm*](http://www.trabajo.com.mx/creando_tu_manual_de_procesos.htm) [↑](#footnote-ref-27)