



# **ESCUELA SUPERIOR POLITÉCNICA DEL LITORAL**



## **FACULTAD DE CIENCIAS NATURALES Y MATEMÁTICAS**

**INGENIERÍA EN AUDITORÍA Y CONTADURÍA PÚBLICA AUTORIZADA**

**“DISEÑO DE UN SISTEMA DE GESTIÓN POR PROCESOS APLICADO A UNA EMPRESA DE IMPORTACIÓN Y COMERCIALIZACIÓN DE PRODUCTOS VETERINARIOS UBICADA EN LA CIUDAD DE GUAYAQUIL”**

**PRESENTADO POR:**

**EVELYN GABRIELA GAMBOA GUERRA**

# OBJETIVOS DEL PROYECTO

## OBJETIVO PRINCIPAL

Diseñar un sistema de gestión por procesos para la Compañía P&N S.A. dedica a la importación y comercialización de productos veterinarios, con el fin de optimizar sus procesos proporcionando mayor satisfacción a los clientes.

# OBJETIVOS ESPECÍFICOS

- .- Realizar levantamiento de la información de los procesos vigentes de la compañía.
- .- Identificar los procesos vigentes y estudiarlos.

- .- Estructurar la cadena de valor.
- .- Esquemmatizar los mapas de los procesos actuales de la compañía.

- .- Identificar los procesos de mayor criticidad.
- .- Plantear un diseño de mejora para los procesos críticos.

- .- Proveer de recomendaciones para ayudar a la mejora de los proceso.
- .- Elaborar un manual de procesos para la Compañía.

# CONOCIMIENTO DEL NEGOCIO

## RESEÑA DE LA COMPAÑÍA

P&N S.A. es una empresa que tiene cerca de 20 años en el mercado nacional, iniciándose en Guayaquil por medio de un veterinario de nacionalidad Colombiana, él empieza con la compra venta de productos veterinarios para un limitado grupo de clientes.

La empresa se dedica a la importación y comercialización de productos veterinarios y en la actualidad los accionistas de P&N S.A. decidieron construir su propia fábrica para dejar no solo depender de la importación.

# CONOCIMIENTO DEL NEGOCIO

## UBICACIÓN GEOGRÁFICA

P&N S.A. se encuentra ubicada en la ciudad de Guayaquil en el sector INDUSTRIAL INMACONSA en la vía Perimetral.

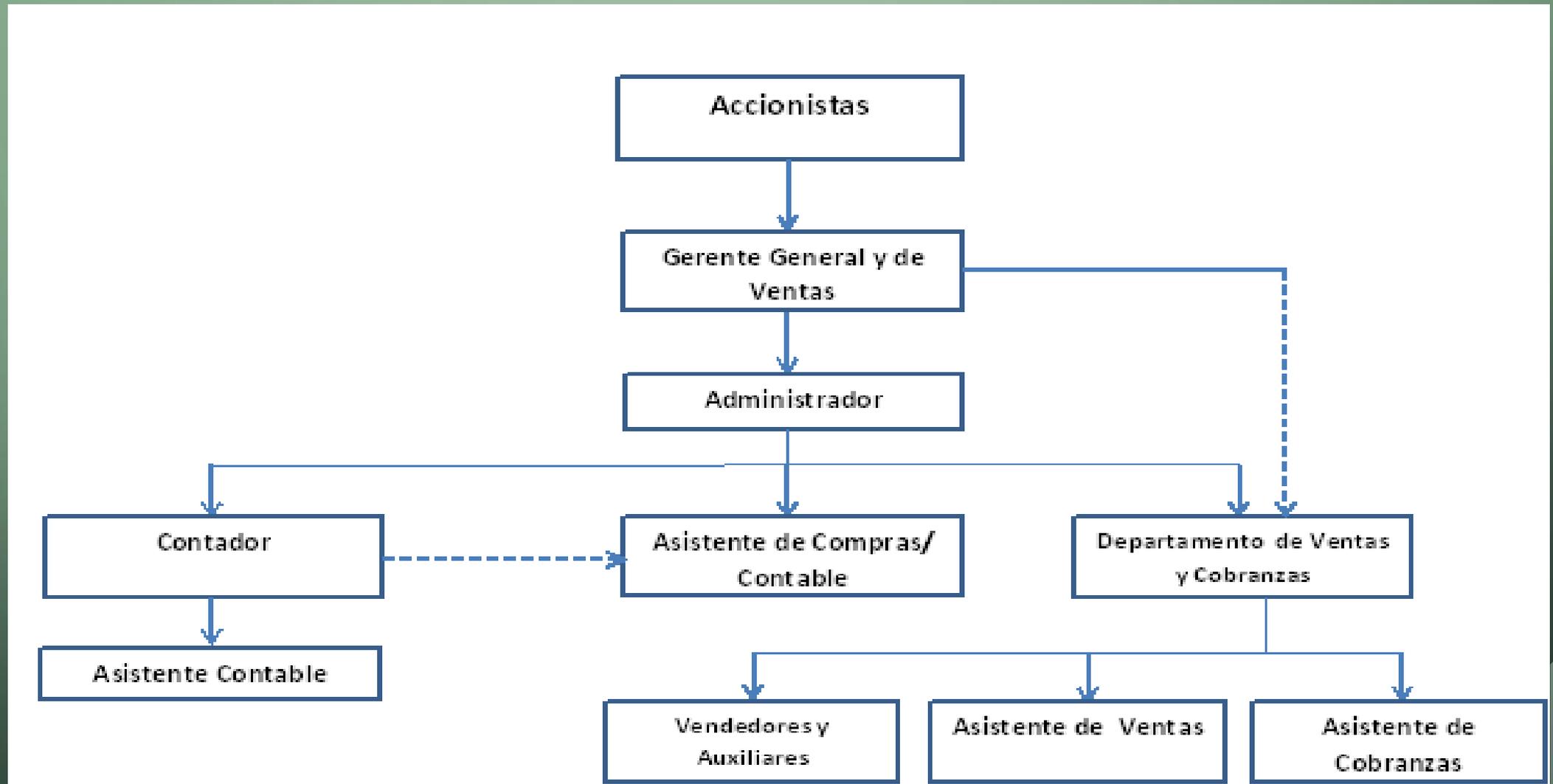
Además de poseer agencias en varias partes del país con sus respectivas bodegas, las cuales están ubicadas en Manabí, Ambato, Balsas (provincia de El Oro) y en Quito.

## ESTRUCTURA ORGANIZACIONAL

P&N S.A. no cuenta con su estructura organizacional documentada

Se estableció reuniones con la gerencia para conocer dicha estructura y de tal modo establecerla por escrito

# ESTRUCTURA ORGANIZACIONAL



# CONOCIMIENTO DEL NEGOCIO

## ACTIVIDAD ECONÓMICA

P&N S.A. se dedica a la importación y comercialización de productos veterinarios para animales de corral

Además ofrece servicio de fumigación para desparasitar las granjas o fincas especialmente en el área donde se encuentran los animales de corral.

## PROVEEDORES

**Distrago Química:** Proveedor colombiano el cual suministra cerca del 90% de los productos de la empresa.

**Ricardo Sarmiento:** Proveedor colombiano abastece a la empresa con un porcentaje mínimo de alrededor del 10%.

## CLIENTES

La cartera de P&N S.A. está formada por pequeñas y medianas fincas que representan la mayoría de las ventas

También le vende a distribuidoras que abastecen parte del mercado local.

# **DISEÑO DE UN SISTEMA DE GESTIÓN POR PROCESOS PARA LA EMPRESA P&N S.A.**

## **DIRECCIONAMIENTO ESTRATÉGICO**



# DIRECCIONAMIENTO ESTRATÉGICO



## VISIÓN RECOMENDADA

“Ser referente regional y nacional en la producción y comercialización de productos veterinarios por medio de la especialización técnica de alta calidad con la que contamos, con el afán de lograr competir en precio y calidad en la industria.”



## MISIÓN RECOMENDADA

“Proporcionar al cliente soluciones integrales de sanidad, nutrición a través de nuestras medicinas y servicios técnicos, con el fin de contribuir al desarrollo económico, productivo y alimenticio del país.”

# DIRECCIONAMIENTO ESTRATÉGICO

## Perspectiva Financiera

Incrementar las ventas de la empresa en un 5% anual para los próximos cinco años.

Recuperar en un 50% la cartera vencida dentro de un año.

## Perspectiva de Servicio al Cliente

Ofrecerle al cliente un servicio técnico y de calidad.

Mejorar la eficacia en entrega del producto al cliente.

## OBJETIVOS ESTRATÉGICOS

## Perspectiva de Procesos Internos

Establecer un sistema de gestión por procesos.

Mejorar el control interno existente y garantizar su difusión.

## Perspectiva de Aprendizaje y desarrollo tecnológico

Promover el trabajo en equipo y que se lo realice a tiempo y sin errores.

Proveerle al personal apoyo y facilidades para que se capacite periódicamente.

# DIRECCIONAMIENTO ESTRATÉGICO

## VALORES EMPRESARIALES

- Trabajo en equipo
- Innovación
- Compromiso social
- Optimismo
- Honestidad
- Responsabilidad
- Perseverancia

## Principios Empresariales

- El cliente es nuestra razón de ser.
- Conocer el negocio de la producción y venta de medicinas veterinarios.
- Conocer el negocio de nuestros clientes y hacerlo altamente productivo.
- Responder oportunamente a nuestros clientes internos y externos.
- Ser eficientes en el manejo de nuestros recursos y en el control de nuestros costos.

# DIRECCIONAMIENTO ESTRATÉGICO

## ANÁLISIS DE RIESGO PARA P&N S.A.

# DIRECCIONAMIENTO ESTRATÉGICO

## FORTALEZAS

Servicio técnico especializado para el cliente de parte de los doctores veterinarios.

Buena liquidez en la empresa.

Cumplimiento puntual con las obligaciones para con los empleados.

Exclusividad en ciertos productos que comercializan la empresa.

Infraestructura, logística y ventas en puntos estratégicos del país.

## OPORTUNIDADES

Incentivos para la producción en el país.

Crecimiento en el mercado de crianza de animales de corral.

Mayor apoyo a los pequeños y medianos granjeros para incrementar su producción.

## FODA

## DEBILIDADES

Depender de un mismo proveedor en un 90%.

Dificultad en controlar a todas las agencias.

No contar con un buen control interno.

No poseer manuales de funciones, de políticas y de procedimientos.

Mala distribución de las actividades de los empleados.

## AMENAZAS

Restricciones legales existentes en el país para importar.

Depender del éxito de los negocios de sus clientes.

El 50% de los clientes son informales.

Competencia de mayor reconocimiento en el mercado.

# GESTIÓN POR PROCESOS

## OBJETIVOS DE LA GESTIÓN POR PROCESOS

.- Identificar los procesos existentes de la empresa.

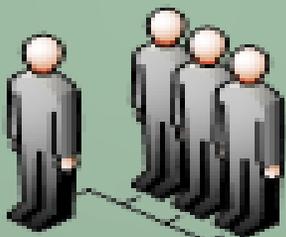
.- Determinar los procesos de mayor criticidad para esta.

.- Identificar las actividades que agregan valor y las que no agregan valor a la empresa.

.- Establecer cada subproceso en diagrama de flujo.

.- Diseñar indicadores de gestión para las actividades de los procesos que lo ameriten.

# CADENA DE VALOR DE P&N S.A.



Planificación Estratégica



Importación



Almacenamiento y  
Despacho a Agencias



Ventas y  
Facturación



Crédito y Cobranzas



Distribución



Servicio al Cliente



Servicio Contable  
y Administrativo



Seguros



Mantenimiento de Vehículos

# MAPA DE PROCESOS PARA P&N S.A.



# IDENTIFICACIÓN DE LOS PROCESOS Y SUBPROCESOS DE P&N S.A.

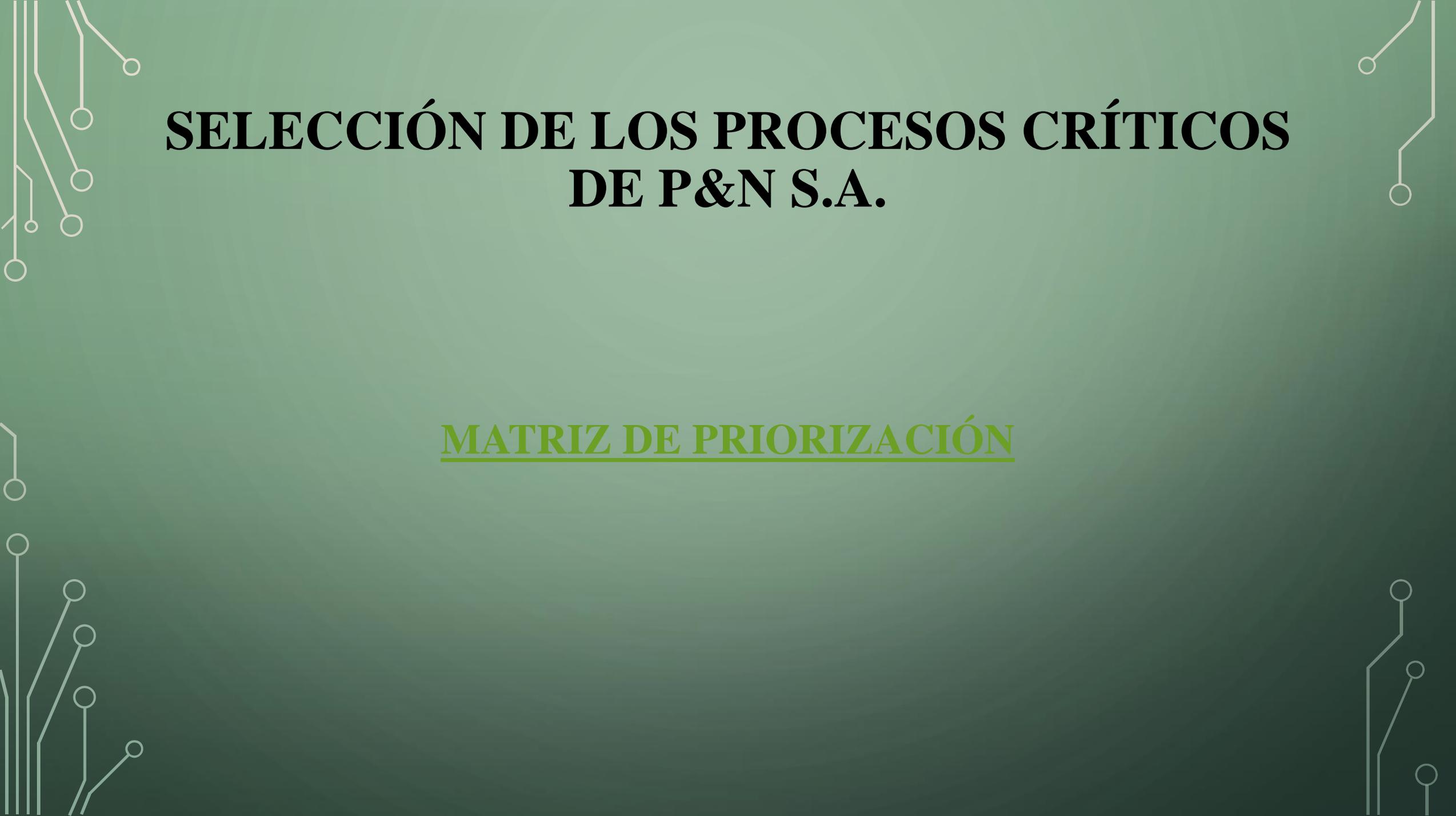
PROCESOS Y SUBPROCESOS DE LA EMPRESA P&N			
PROCESOS CLAVES	SUBPROCESO	PROCESO DE APOYO	SUBPROCESO
1.Importación	1.1. Importación	7.Gestión contable y administrativa	7.1. Gestión Contable
2. Almacenamiento y Despacho a Agencias	2.1. Almacenamiento y Despacho		7.2.Pago a Proveedores
			7.3.Compras y pagos locales
3.Ventas y Facturación	3.1.Ventas y Facturación	8.Recursos Humanos	8.1. Selección y Contratación del Personal
4.Crédito y Cobranzas	4.1. Crédito		8.2. Nómina
	4.2. Cobranzas	9.Mantenimiento de los Vehículos	9.1 Mantenimiento
5. Distribución	5.1. Distribución a Clientes		
6.Servicio al Cliente	6.1. Servicio al Cliente		

# SELECCIÓN DE LOS PROCESOS CRÍTICOS DE P&N S.A.

Por medio de la matriz de priorización se determinó los procesos que demanden mayor atención para la empresa, por lo que se evaluará cada subproceso de la empresa en relación a una calificación de incidencia para el logro de cada objetivo estratégico.

La calificación que se utilizará para la realización de la matriz de priorización fue aprobada por la gerencia de la empresa.

CALIFICACIÓN	DESCRIPCIÓN
5	Necesariamente Indispensable para el logro del objetivo
4	Medianamente indispensable
3	Indispensable
2	Poco indispensable
1	No indispensable

The background features a dark green gradient with white circuit-like lines in the corners, consisting of straight lines and small circles representing nodes.

# **SELECCIÓN DE LOS PROCESOS CRÍTICOS DE P&N S.A.**

## **MATRIZ DE PRIORIZACIÓN**

# SELECCIÓN DE LOS PROCESOS CRÍTICOS DE P&N S.A.

Luego de analizar los resultados obtenidos en la matriz de priorización, se logró determinar los procesos más críticos para la empresa, los cuales son los que mayor contribuyen para el logro de los objetivos estratégicos.

El objetivo de identificar estos procesos críticos es de poder analizarlos con mayor detalle y proponer una mejora que pueda contribuir de una mejor manera al desempeño y logro de los objetivos de la empresa, con la finalidad de que el negocio pueda crecer con éxito.

PROCESO	CALIFICACIÓN
1.1.Importación	26
3.1.Ventas y Facturación	26
4.1.Crédito	27

# **PROPUESTA DE MEJORA PARA LOS PROCESOS DE P&N S.A.BASADA EN LA METODOLOGÍA PDCA**

## **ANÁLISIS DEL SUBPROCESO CRÍTICO DE CRÉDITO PARA P&N S.A.**

- ❖ Flujograma de la situación actual y la mejorada.
- ❖ Análisis de valor agregado de la situación actual y mejorada.
  - ❖ Diseño de indicadores de gestión.
- ❖ Propuesta de mejora basada en la metodología PDCA.

# ANÁLISIS DEL SUBPROCESO DE CRÉDITO

## FLUJOGRAMA DE LA SITUACIÓN ACTUAL DEL SUBPROCESO DE CRÉDITO

# ANÁLISIS DEL VALOR AGREGADO DE LA SITUACIÓN ACTUAL DEL SUBPROCESO DE CRÉDITO

ANÁLISIS DE VALOR AGREGADO									
								Proceso: Crédito y cobranzas	Fecha:
								Subproceso: Crédito	
VRA (Real)			NVA(Sin valor al agregado)						
No:	VAC	VAE	P	E	M	I	A	ACTIVIDAD	TIEMPO EFECTIVO (min)
1					x			Envía datos del cliente.	2
2		x						Ingresa al cliente en SIIGO.	7
3						x		Revisa si ha sido cliente.	4
4						x		Revisión si tiene conexión con otro cliente.	7
5				x				Comunica a gerencia del cliente.	6
6	x							Concede crédito al cliente.	15
7		x						Acuerda pago en efectivo.	20
	1	2	0	1	1	2	0	<b>Tiempo Total</b>	<b>61</b>

# ANÁLISIS DEL VALOR AGREGADO DE LA SITUACIÓN ACTUAL DEL SUBPROCESO DE CRÉDITO

COMPOSICIÓN DE ACTIVIDADES		Método actual		
		No	Tiempo (minutos)	%
<b>VAC</b>	Valor agregado al cliente	1	15	24,59
<b>VAE</b>	Valora agregado a la empresa	2	27	44,26
<b>P</b>	Preparación	0	0	0,00
<b>E</b>	Espera	1	6	9,84
<b>M</b>	Movimiento	1	2	3,28
<b>I</b>	Inspección	2	11	18,03
<b>A</b>	Archivo	0	0	0,00
<b>TT</b>	Total	7	61	100,00
<b>VA</b>	Valor Agregado		68,85	
<b>SVA</b>	Sin valor agregado		31,15	

# ANÁLISIS DEL SUBPROCESO DE CRÉDITO

## FLUJOGRAMA DE LA SITUACIÓN MEJORADA DEL SUBPROCESO DE CRÉDITO

# ANÁLISIS DEL VALOR AGREGADO DE LA SITUACIÓN MEJORADA DEL SUBPROCESO DE CRÉDITO

ANÁLISIS DE VALOR AGREGADO									
								Proceso: Crédito y cobranzas	Fecha:
VRA (Real)			NVA (Sin valor al agregado)					Subproceso: Crédito	
No:	VAC	VAE	P	E	M	I	A	ACTIVIDAD	TIEMPO EFECTIVO (min)
1					x			Envía datos del cliente.	2
2		x						Indaga sobre la condición del cliente.	20
3						x		Revisa datos.	4
4						x		Verifica si tiene conexión con otro cliente.	4
5		x						Informa a gerencia.	4
6						x		Revisa la información.	4
7	x							Concede crédito.	5
8		x						Ingresa al cliente en el sistema (módulo de crédito).	5
9							x	Almacena información del cliente.	4
10				x				Informa al vendedor.	2
11		x						Pacta pago al contado con el cliente.	12
	1	4	0	1	1	3	1	<b>Tiempo total</b>	<b>66</b>

# ANÁLISIS DEL VALOR AGREGADO DE LA SITUACIÓN MEJORADA DEL SUBPROCESO DE CRÉDITO

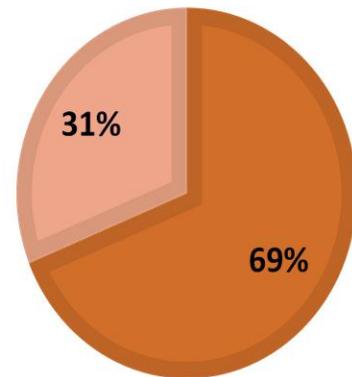
COMPOSICIÓN DE ACTIVIDADES		Método actual		
		No	Tiempo (minutos)	%
<b>VAC</b>	Valor agregado al cliente	1	5	7,58
<b>VAE</b>	Valor agregado a la empresa	4	41	62,12
<b>P</b>	Preparación	0	0	0,00
<b>E</b>	Espera	1	2	3,03
<b>M</b>	Movimiento	1	2	3,03
<b>I</b>	Inspección	3	12	18,18
<b>A</b>	Archivo	1	4	6,06
<b>TT</b>	Total	11	66	100,00
<b>VA</b>	Valor Agregado		69,70	
<b>SVA</b>	Sin valor agregado		30,30	

# INTERPRETACIÓN GRÁFICA DEL ANÁLISIS DEL VALOR AGREGADO

❖ Comparación de la Situación Actual y Mejorada del Análisis del Valor Agregado de Crédito

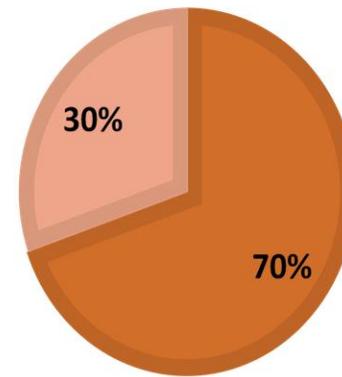
## AVA ACTUAL

■ VRA ■ NVA



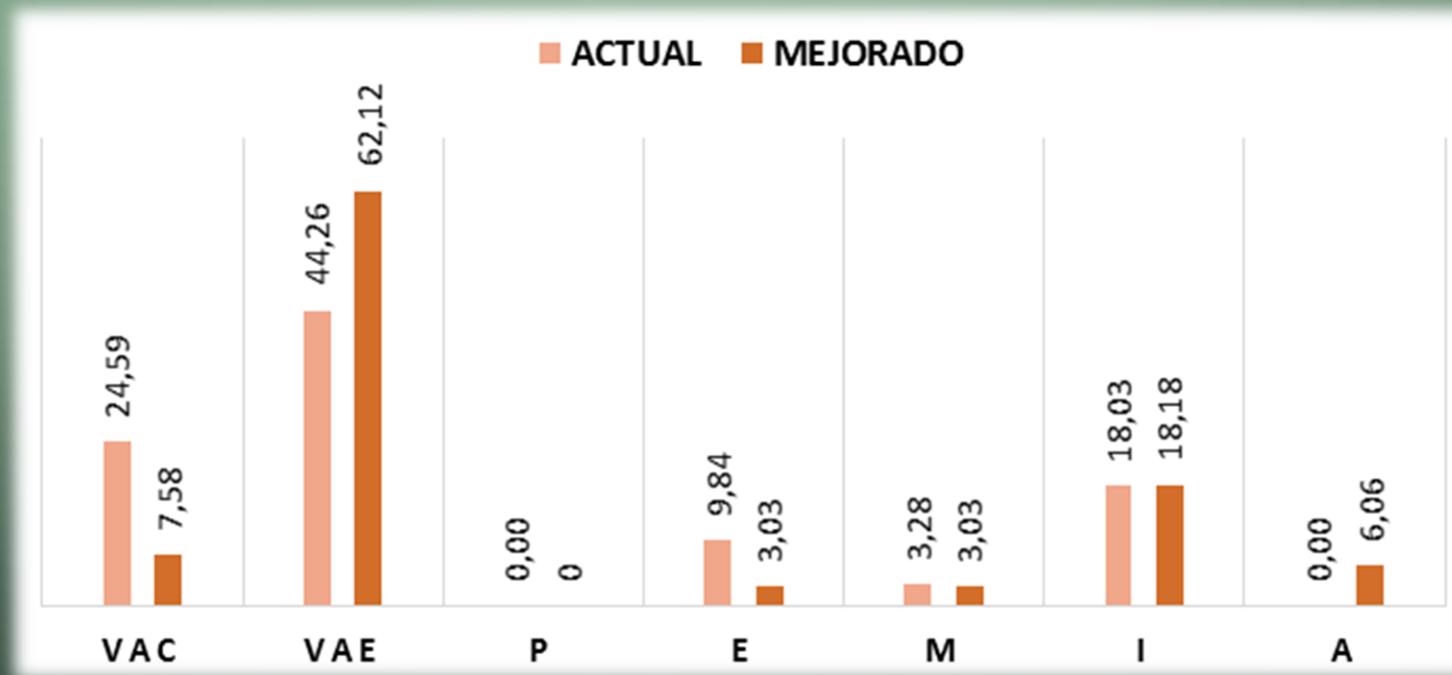
## AVA MEJORADO

■ VRA ■ NVA



# INTERPRETACIÓN GRÁFICA DEL ANÁLISIS DEL VALOR AGREGADO

❖ CONTRIBUCIÓN DE LAS ACTIVIDADES DEL SUBPROCESO DE CRÉDITO DE LA SITUACIÓN ACTUAL VS LA MEJORADA



# INDICADORES DE GESTIÓN PARA EL SUBPROCESO DE CRÉDITO

Tipo	Variable	Nombre del indicador	Descripción	Algoritmo	Unidad de medida	Frecuencia
16	Calidad	Créditos otorgados	Mide el % de créditos no otorgado debido a que no cumplió con los requisitos	$(\# \text{ de créditos no otorgados} / \# \text{ de solicitudes de crédito}) * 100$	%	Mensual
17	Calidad	Créditos otorgado con el debido respaldo	Mide el % de créditos otorgados previo a análisis aprobación	$(\# \text{ de créditos otorgados con el debido a un respaldo} / \# \text{ total de de créditos otorgados}) * 100$	%	Trimestral



# CAUSAS A SER SOLUCIONADAS

CAUSAS ENCONTRADAS	DESCRIPCIÓN
Falta de políticas y procedimientos	P&N S.A se ha formado de una manera empírica ocasionándole que la empresa no avance organizacionalmente
	La empresa no posee un manual de políticas y procedimientos provocando que el personal realiza su trabajo de manera no muy ordenada para el logro de los objetivos estratégicos
No contar con bodegas propias	La empresa siempre tiene problema de espacio para almacenar el inventario, originando el desabastecimiento y consiguiente la disminución de las ventas

# CAUSA # 1 FALTA DE POLÍTICAS Y PROCEDIMIENTOS

¿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 Políticas y Procedimientos	Identificar qué actividades tienen más errores	Gerencia	Gerencia General													Reuniones	\$
		Analizar la situación de la empresa	Gerencia	Gerencia General													Evaluaciones y/o cuestionarios	\$
		Evaluar la necesidad de políticas y procedimientos	Administrador	Gerencia General													Reuniones	\$
		Diseñar políticas y procedimientos	Contador	Contabilidad														\$
		Difundir al personal las políticas y procedimientos	Administrador	Gerencia General													Comunicados y/o memos	\$
		Capacitar al personal	Administrador	Contabilidad													Reglamentos internos	\$
		Implementar las políticas y procedimientos	Contador	Contabilidad													Conocimientos y/o experiencia	\$
		Evaluar los resultados	Contador	Contabilidad													Reuniones	\$

# CAUSA # 2 NO CONTAR CON BODEGAS PROPIAS

¿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	No Contar con Bodegas Propias	Analizar la necesidad de contar con bodegas propias	Gerente	Gerencia General													Reuniones	\$
		Verificar la solvencia de la empresa	Gerente	Gerencia General													Análisis Financiero	\$
		Analizar las características que debe tener las bodegas	Administrador	Gerencia General													Reuniones	\$
		Contactarse con proveedores	Asistente Contable	Contabilidad													Búsqueda de proveedores	\$
		Receptar las propuestas de ventas de la bodega	Gerente	Gerencia General													Comunicados y/o memos	\$
		Analizar las propuestas recibidas e inspeccionar	Gerente	Contabilidad													Inspección y análisis	\$
		Seleccionar la mejor oferta para la compra y concertar acuerdo	Gerente y/o Administrador	Contabilidad													Acuerdo de compra	\$
		Realizar la compra	Administrador	Gerencia General													Pago	
		Realizar los trámites de para legalizar la compra	Asistente Contable	Contabilidad													Trámites legales	\$

# CONCLUSIONES

.- P&N S.A. no contaba con la respectiva identificación por escrito de sus procesos estratégico, claves y de apoyo.

.- La empresa operaba sin el respectivo planteamiento de los objetivos estratégicos que la ayuden a crecer como organización.

.- No se cuenta con políticas y procedimientos por escrito de los procesos, originado el desconocimiento entre los empleados de las actividades correctamente a realizar.

.- Las funciones se han asignados de acuerdo a lo que la gerencia cree conveniente sin tomar en cuenta la debida segregación de las funciones y sin un análisis previo para asegurarse de que estas son necesarias para la empresa.

.- En el análisis de la matriz de priorización dio como resultado que los procesos críticos son los de Importación, Ventas y Facturación y el proceso de Crédito y Cobranzas.

# CONCLUSIONES

- .- Se encontró que ciertas actividades estaban siendo realizadas en mayor tiempo a lo normal.
- .- La empresa adquiere casi todo el producto que vende a un solo proveedor lo que le origina que tiene que adaptarse a las condiciones y exigencias de dicho proveedor.
- .- Para el proceso de Crédito y Cobranzas no se cuenta con una adecuada política de crédito que garantice la recuperación de la cartera del cliente.
- .- En el proceso de Importación se concluyó que la revisión de las cláusulas para realizar cada importación no se la realiza al comienzo de esta, provocando una mala optimización del tiempo y la pérdida de poder exigir a cabalidad el cumplimiento total del contrato.
- .- El presente diseño de gestión por procesos fue realizado con la finalidad de contribuir a la organización de P&N S.A. para que esta pueda identificar su estructura organizacional, evaluarla, y mejorar la toma de decisiones. Además de ser una guía en futuros cambios que experimente la empresa.

# RECOMENDACIONES

.- Se sugiere que el presente estudio sea de conocimiento para todos los involucrados de la empresa con el fin de analizar la situación y que pueda ser utilizado de la mejor manera para lograr obtener resultados positivos.

.- Realizar las evaluaciones por medio de los indicadores que se planteó, de forma tal que se pueda constatar los cambios en el desempeño de las actividades. Dichos indicadores deberán ser utilizados constantemente por los miembros de la empresa salvo a que se tenga la necesidad de realizar alguna modificación debido a que los objetivos estratégicos cambien.

.- Se debe analizar los tiempos de ejecución de cada actividad, para lograr determinar si dichas actividades están siendo realizadas dentro del tiempo adecuado, es decir si no se las ejecutan en más tiempo de lo normal.

# RECOMENDACIONES

.- Analizar cada una de las actividades de cada proceso para poder identificar las actividades que agregan valor ya sea al cliente o a la empresa de aquellas actividades que agregan valor.

.- Se sugiere que la empresa debe poseer políticas en especial para los procesos claves principalmente para el de Crédito y Cobranzas.

.- Se le sugiere a la gerencia que analice la posibilidad de incrementar los proveedores que abastecen de inventario a la empresa.

.- Difundir las propuestas de mejoras e incentivar al personal para que acojan y la apliquen el presente estudio, teniendo en cuenta la previa capacitación para su adecuada utilización.

The image features a dark teal background with a subtle, repeating pattern of light teal circles. In the corners, there are white, stylized circuit board traces with circular nodes, resembling a network or data flow diagram. The text "GRACIAS POR LA ATENCIÓN" is centered in a bold, teal, sans-serif font with a slight 3D effect.

**GRACIAS POR LA ATENCIÓN**