



**ESCUELA SUPERIOR POLITÉCNICA DEL LITORAL**

**Instituto de Ciencias Matemáticas**

**Ingeniería en Auditoría y Contaduría Pública Autorizada**

**“DISEÑO DE UN SISTEMA DE GESTION POR PROCESOS EN UNA  
EMPRESA DEDICADA A LOS ESTUDIOS GEOTÉCNICOS”**

**TESINA DE GRADO**

Previo a la obtención del título de:

**INGENIERO EN AUDITORÍA Y CONTADURÍA PÚBLICA AUTORIZADA**

Presentado por:

**GIANELLA VIVIANA JIMENEZ ULLOA**

**LISSETH VANESSA LIMONES GALLEGOS**

**GABRIELA MONSERRATE MATA SUAREZ**

**Guayaquil-Ecuador**

**2012**

# DEDICATORIA

A Dios luz y fuerza en mis tiempos de desánimo ante los embates de la vida.

A mis padres por darme la vida y sembrar la primera simiente del conocimiento.

A Ángel por creer en mí, apoyándome en todo sentido.

Y a mis verdaderos amigos.

Viviana.

# DEDICATORIA

**A Dios**, por ser el principal motor en mi vida.

**A mis Padres**, por el apoyo que me ha brindado y a toda mi familia.

**A mi enamorado Carlos Luis**, por estar conmigo siempre a pesar de todas las circunstancias.

Vanessa.

# DEDICATORIA

A mamá y papá por su ayuda permanente y apoyo, los amo.

A mi hermano Xavier por creer en mí y encaminarme a cumplir este sueño.

A todos aquellas personas que brindaron su apoyo constante para este logro.

Gabriela.


# AGRADECIMIENTO

A Dios Padre Jehová por darnos la oportunidad de ser mejores persona cada día, por las bendiciones que nos permite disfrutar, las fuerzas que nos ha brindado cada vez que se nos han presentado obstáculos pero sobre todo por darnos la alegría de compartir esta meta con él, con nuestra familia y a las personas a las cuales hoy las llamo amigos.

A nuestras familias por brindarnos su apoyo incondicional, comprensión a lo largo de nuestras vidas dándome la oportunidad de estudiar en la ESPOL y por creer en nosotras.

A los amigos verdaderos que estuvieron apoyándonos y motivándonos cada vez que las situaciones se tornaban difíciles y no sabíamos cómo hacerles frente.

## TRIBUNAL DE GRADUACIÓN



Msc. Giselle Nuñez

DELEGADO DEL ICM

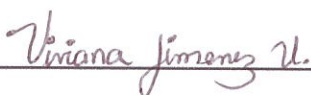


Econ. Julio Aguirre Mosquera

DIRECTOR DE TESINA

## DECLARACIÓN EXPRESA

"La responsabilidad del contenido de esta Tesina de Grado, nos corresponde exclusivamente; y el patrimonio intelectual de la misma a la ESCUELA SUPERIOR POLITÉCNICA DEL LITORAL".

  
\_\_\_\_\_

Viviana Gianella Jiménez Ulloa.

  
\_\_\_\_\_

Lisseth Vanessa Limones Gallegos.

  
\_\_\_\_\_

Gabriela Monserrate Mata Suarez.

# RESUMEN

En la actualidad muchas empresas buscan mejorar el desempeño de los procesos, sin importar su tamaño o su giro económico. Por esta razón JML no ha sido la excepción y ha considerado que la Gestión por Procesos es parte primordial el cual permite optimizar recursos, materiales y tiempo, al no existir delineamientos definidos ni documentados se cometen errores, duplicidad de actividades y falta de controles. La implementación de un Sistema de Gestión por Procesos ofrece una mejora en todos sus aspectos y es usado como una herramienta para dar valor a la organización, haciéndola competitiva y sólida ante un mercado cada día más exigente.

Este estudio consta de cuatro capítulos cuyas estructuras se indican en las líneas siguientes:

Capítulo 1.- En esta sección se ha identificado a la empresa como tal, definiendo objetivos organizacionales y el planteamiento de hipótesis que al final de este trabajo se lo aceptará o rechazará.

Capítulo 2.- Aquí nos referimos a los conceptos básicos que se utilizarán para el estudio de los procesos en las empresas, éstas serán tomadas como pautas para el desarrollo de gestión de sus procesos, permitiendo identificar de mejor manera las falencias de los mismos en la empresa escogida.



Capítulo 3.- Se desarrollará la metodología del diseño de Gestión por Procesos, utilizando metodologías y herramientas que ayuden al avance del mismo, mediante manual de procesos, además de efectuar el Análisis de Valor Agregado.

Capítulo 4.- En este último capítulo se exponen las conclusiones y recomendaciones de la empresa estudiada, dando pautas a la organización para mejorar el desempeño de los procesos tanto claves como los de apoyo. Con este trabajo pretendemos incentivar la mejora continua en la empresa, que es una empresa innovadora en este campo y útil en la sociedad.

# ÍNDICE GENERAL

DEDICATORIA.....	I
DEDICATORIA.....	III
DEDICATORIA.....	IV
AGRADECIMIENTO.....	V
TRIBUNAL DE GRADUACIÓN.....	VI
DECLARACIÓN EXPRESA.....	VII
RESUMEN.....	VIII
ÍNDICE GENERAL.....	X
ABREVIATURAS.....	XVII
INDICE DE FIGURAS.....	XVIII
ÍNDICE DE TABLAS.....	XXII
INTRODUCCIÓN.....	1
CAPÍTULO I.....	2
1. CONOCIMIENTO DE LA ORGANIZACIÓN.....	2
1.1 RESEÑA HISTORICA.....	2
1.1.1 SUS SERVICIOS.....	4
1.2 ANÁLISIS DEL SECTOR GEOTÉCNICO.....	4
1.2.1 LA COMPETENCIA.....	6
1.3 ESTRUCTURA ORGANIZACIONAL ACTUAL.....	6
1.3.1 FUNCIONES POR AREAS.....	8
1.4 MARCO LEGAL.....	10
1.5 SITUACIÓN PROBLEMATICA.....	10
1.6 HIPÓTESIS DEL PROYECTO.....	12
1.6.1 HIPÓTESIS CENTRAL.....	12
1.6.2 HIPÓTESIS SECUNDARIAS.....	12
1.7 OBJETIVO DEL PROYECTO.....	13

1.7.1 OBJETIVO GENERAL .....	13
1.7.2 OBJETIVOS ESPECIFICOS .....	13
CAPÍTULO II .....	14
2. MARCO TEORICO .....	14
2.1 DIRECCIONAMIENTO ESTRATEGICO .....	14
2.1.1 Misión Organizacional .....	17
2.1.2 Visión Organizacional .....	17
2.1.3 Objetivos Organizacionales .....	19
2.1.3.1 Características de los Objetivos Organizacionales.....	19
2.1.4 Políticas Empresariales.....	20
2.1.4.1 Políticas en el Manejo de Fondos.....	21
2.1.5 Estrategias Empresariales .....	21
2.1.5.1 Formulación de la Estrategia Empresarial .....	22
2.2 LA GESTIÓN POR PROCESOS .....	23
2.2.1 INTRODUCCIÓN.....	23
2.2.2 Concepto de Gestión por Proceso .....	23
2.2.2.1 Características de la Gestión por Procesos .....	25
2.2.2.2 Objetivos de la Gestión por Procesos.....	25
2.2.2.3 Fases de la Gestión por Procesos.....	26
2.2.2.4 Beneficios de la Gestión por Procesos.....	26
2.2.3 Enfoque y Etapas para la Gestión basada en Procesos .....	27
2.2.4 Cadena de Valor.....	29
2.2.5 Definición de Proceso .....	33
2.2.5.1 Elementos de un Proceso .....	34
2.2.5.2 Clasificación de los Procesos.....	34
2.2.5.3 Jerarquía de los Procesos .....	36
2.2.5.4 Beneficios del Control de los Procesos .....	37
2.2.6 Mapa de Procesos .....	37
2.2.7 Herramientas para el Diseño de Procesos.....	39

2.2.7.1 Ciclo Deming.....	39
2.2.7.2 Diagrama Causa y Efecto .....	40
2.2.8 Diagrama de Flujo.....	42
2.2.9 Herramientas de Priorización De Procesos .....	43
2.2.9.1 Matriz De Priorización.....	43
2.2.10 Análisis de Valor Agregado .....	44
2.2.10.1 Clasificación de las Actividades .....	44
2.2.10.2 Objetivos del Análisis de Valor Agregado .....	45
2.2.11 Definición de Manual de Procesos .....	45
2.2.11.1 Objetivos de los Manuales de Procesos .....	46
2.2.11.2 Utilidad de los Manuales de Procesos .....	47
2.3 Indicadores de Procesos .....	47
2.3.1 Indicadores de Cumplimiento.....	48
2.3.2 Indicadores de Evaluación.....	48
2.3.3 Indicadores de Eficiencia .....	48
2.3.4 Indicadores de Eficacia .....	48
2.3.5 Elementos de los Indicadores de Gestión .....	48
2.4 Normativas para el cumplimiento dentro del concurso de proyectos .....	50
<b>CAPÍTULO III .....</b>	<b>54</b>
<b>3. LA GESTIÓN POR PROCESOS EN JML .....</b>	<b>54</b>
<b>3.1 SITUACIÓN ACTUAL DE LA ORGANIZACIÓN .....</b>	<b>54</b>
<b>3.2 Levantamiento de la Información Actual .....</b>	<b>55</b>
<b>3.2.1 Misión Organizacional.....</b>	<b>55</b>
<b>3.2.2 Visión Organizacional .....</b>	<b>56</b>
<b>3.2.3 Objetivos Organizacionales .....</b>	<b>56</b>
<b>3.2.4 Políticas Empresariales de JML.....</b>	<b>57</b>
<b>3.2.4.1 Políticas para uso de Fondos de Proyectos .....</b>	<b>58</b>
<b>3.2.4.2 PROCEDIMIENTO DE RECEPCION DE FACTURAS PROVEEDORES, ENTREGA DE CHEQUES Y RETENCIONES.....</b>	<b>60</b>
<b>3.2.4.3 PROCEDIMIENTO DE TESORERIA Y CAJA .....</b>	<b>61</b>

<b>3.3 Cadena de Valor.....</b>	<b>63</b>
<b>3.4 ESTABLECIMIENTO DEL MAPA DE PROCESO.....</b>	<b>64</b>
<b>3.5 IDENTIFICACION DE LOS PROCESOS CLAVES CRITICOS .....</b>	<b>65</b>
<b>3.6 PROPUESTA DE MEJORA A LOS PROCESOS JML S.A.....</b>	<b>68</b>
<b>3.6.1 ANALISIS DE VALOR AGREGADO JML S.A.....</b>	<b>68</b>
<b>3.6.2 Aplicación de la Metodología PDCA para la identificación de oportunidades para las mejoras de los procesos de JML S.A. ....</b>	<b>68</b>
<b>3.6.2.1 Análisis del Proceso de Financiamiento del Proyecto.....</b>	<b>69</b>
<b>3.6.2.1.1 Diagrama de Flujo de la Situación Actual del Proceso de Financiamiento del Proyecto.....</b>	<b>69</b>
<b>3.6.2.1.2 Diagrama de Flujo de la Situación Mejorada del Proceso de Financiamiento del Proyecto .....</b>	<b>70</b>
<b>3.6.2.1.3 Análisis de Valor Agregado de la Situación Actual del Proceso de Financiamiento del Proyecto .....</b>	<b>71</b>
<b>3.6.2.1.4 Análisis de Valor Agregado de la Situación Mejorada del Proceso de Financiamiento del Proyecto .....</b>	<b>72</b>
<b>3.6.2.1.5 Cuadro Comparativo del Análisis de Valor Agregado del Proceso de Financiamiento del Proyecto .....</b>	<b>73</b>
<b>3.6.2.1.6 Valor Agregado del Proceso de Financiamiento del Proyecto .....</b>	<b>73</b>
<b>3.6.2.2 Análisis del Proceso de Finalización y Entrega de Proyecto .....</b>	<b>74</b>
<b>3.6.2.2.1 Diagrama de Flujo de la situación Actual del Proceso de Finalización y Entrega de Proyecto.....</b>	<b>74</b>
<b>3.6.2.2.2 Diagrama de Flujo de la situación Mejorada del Proceso de Finalización y Entrega de Proyecto.....</b>	<b>75</b>
<b>3.6.2.2.3 Análisis de Valor Agregado de la Situación Actual del Proceso de Finalización y Entrega de Proyecto.....</b>	<b>76</b>
<b>3.6.2.2.4 Análisis de Valor Agregado de la Situación Mejorada del Proceso de Finalización y Entrega de Proyecto.....</b>	<b>77</b>
<b>3.6.2.2.5 Cuadro Comparativo del Análisis de Valor Agregado del Proceso de Finalización y Entrega del Proyecto.....</b>	<b>78</b>
<b>3.6.2.2.6 Valor Agregado del Proceso de Finalización y Entrega del Proyecto....</b>	<b>78</b>
<b>3.6.2.3 Análisis del Proceso de Capacitaciones .....</b>	<b>79</b>

<b>3.6.2.3.1 Diagrama de Flujo de la situación Actual del Proceso de Capacitaciones</b>	<b>79</b>
<b>3.6.2.3.2 Diagrama de Flujo de la situación Mejorada del Proceso de Capacitaciones</b>	<b>80</b>
<b>3.6.2.3.3 Análisis de Valor Agregado de la Situación Actual del Proceso de Capacitaciones</b>	<b>81</b>
<b>3.6.2.3.4 Análisis de Valor Agregado de la Situación Mejorada del Proceso de Capacitaciones</b>	<b>82</b>
<b>3.6.2.3.5 Cuadro Comparativo del Análisis de Valor agregado Proceso de Capacitaciones</b>	<b>83</b>
<b>3.6.2.3.6 Valor Agregado del Proceso de Capacitaciones</b>	<b>83</b>
<b>3.6.2.4 Análisis del Proceso de Licitaciones</b>	<b>84</b>
<b>3.6.2.4.1 Diagrama de Flujo de la Situación Actual del Proceso de Licitaciones</b>	<b>84</b>
<b>3.6.2.4.2 Análisis de Valor Agregado de la Situación Actual del Proceso de Licitaciones</b>	<b>85</b>
<b>3.6.2.4.3 Cuadro Comparativo del Análisis de Valor agregado Proceso de Licitaciones</b>	<b>86</b>
<b>3.6.2.4.4 Valor Agregado del Proceso de Licitaciones</b>	<b>86</b>
<b>3.6.2.5 Análisis del Proceso de Clientes Fijos y Nuevos</b>	<b>87</b>
<b>3.6.2.5.1 Diagrama de Flujo de la situación Actual del Proceso de Clientes Fijos y Nuevos</b>	<b>87</b>
<b>3.6.2.5.2 Análisis de Valor Agregado de la Situación Actual del Proceso de Clientes Fijos y Nuevos</b>	<b>88</b>
<b>3.6.2.5.3 Cuadro Comparativo del Análisis de Valor Agregado Proceso de Clientes Fijos y Nuevos</b>	<b>89</b>
<b>3.6.2.5.4 Valor Agregado del Proceso de Clientes Fijos y Nuevos</b>	<b>89</b>
<b>3.6.2.6 Análisis del Proceso de Diseño y Ejecución de Proyectos</b>	<b>90</b>
<b>3.6.2.6.1 Diagrama de Flujo de la situación Actual del Proceso de Diseño y Ejecución de Proyectos</b>	<b>90</b>
<b>3.6.2.6.2 Análisis de Valor Agregado de la Situación Actual del Proceso de Diseño y Ejecución de Proyectos</b>	<b>91</b>
<b>3.6.2.6.3 Cuadro Comparativo del Análisis de Valor agregado Proceso de Diseño y Ejecución de Proyectos</b>	<b>92</b>

3.6.2.6.4 Valor Agregado del Proceso de Diseño y Ejecución de Proyectos.....	92
3.6.2.7 Análisis del Proceso de Selección de Personal .....	93
3.6.2.7.1 Diagrama de Flujo de la situación Actual del Proceso de Selección de Personal .....	93
3.6.2.7.2 Análisis de Valor Agregado de la Situación Actual del Proceso de Selección de Personal.....	94
3.6.2.7.3 Cuadro Comparativo del Análisis de Valor agregado Proceso de Selección de Personal.....	95
3.6.2.7.4 Valor Agregado del Proceso de Selección de Personal .....	95
3.6.2.8 Análisis del Proceso de Contabilidad .....	96
3.6.2.8.1 Diagrama de Flujo de la situación Actual del Proceso de Contabilidad ..	96
3.6.2.8.2 Análisis de Valor Agregado de la Situación Actual del Proceso de Contabilidad.....	97
3.6.2.8.3 Cuadro Comparativo del Análisis de Valor agregado Proceso de Contabilidad.....	98
3.6.2.8.4 Valor Agregado del Proceso de Contabilidad.....	98
3.6.2.9 Análisis del Proceso de Adquisiciones.....	99
3.6.2.9.1 Diagrama de Flujo de la situación Actual del Proceso de Adquisiciones	99
3.6.2.9.2 Análisis de Valor Agregado de la Situación Actual del Proceso de Adquisiciones.....	100
3.6.2.9.3 Cuadro Comparativo del Análisis de Valor agregado Proceso de Adquisiciones.....	101
3.6.2.9.4 Valor Agregado del Proceso de Adquisiciones.....	101
3.7 INDICADORES DE GESTIÓN EN JML .....	102
3.8 Propuesta de Mejora de Los Procesos Críticos JML S.A. En Base A Metodología PDCA. ....	104
3.8.1 DIAGRAMA DE CAUSA Y EFECTO DE LOS PROCESOS CRÍTICOS.....	105
3.9.1 CAUSA NUMERO UNO: ELABORACIÓN TARDÍA EN REPORTES .....	109
3.9.2 CAUSA NÚMERO DOS: FALTA DE MANTENIMIENTO DE LAS MAQUINARIAS .....	110
3.9.3 CAUSA NUMERO TRES: FALTA DE CAPACITACIÓN DEL PERSONAL .....	111
CAPÍTULO IV.....	112

<b>4 CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES</b> .....	<b>112</b>
<b>4.1 Conclusiones</b> .....	<b>112</b>
<b>REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS</b> .....	<b>117</b>



# **ABREVIATURAS**

ESPOL:	Escuela Superior Politécnica del Litoral.
ICM:	Instituto de Ciencias Matemáticas.
Econ.:	Economista.
Ing.:	Ingeniero (a).
AVA:	Análisis de Valor Agregado.
VAC:	Valor Agregado Cliente.
VAE:	Valor Agregado Empresa.
SVA:	Sin Valor Agregado.
Ref.:	Referencia

# INDICE DE FIGURAS

Figura	1.1	Estructura Organizacional.	7
Figura	2.1	Características de Direccionamiento Estratégico.	15
Figura	2.2	Modelo de Dirección Estratégica.	16
Figura	2.3	Gestión por Procesos.	24
Figura	2.4	Etapas de Gestión por Procesos.	28
Figura	2.5	Cadena de Valor.	30
Figura	2.6	Procesos de Trabajo.	33
Figura	2.7	Clasificación de los Procesos.	35
Figura	2.8	Jerarquía de los Procesos.	37
Figura	2.9	Mapa de Procesos.	38
Figura	2.10	Ciclo P-H-V-A.	39
Figura	2.11	Diagrama Causa y Efecto.	41
Figura	2.12	Diagrama de Flujo.	42
Figura	2.13	Matriz de Priorización de Procesos.	43
Figura	3.1	Cadena de Valor JML S.A.	63
Figura	3.2	Mapa de Proceso JML S.A	64
Figura	3.3	Diagrama de Flujo del Proceso Actual Financiamiento del proyecto	69
Figura	3.4	Diagrama de Flujo del Proceso Mejorado Financiamiento del proyecto	70
Figura	3.5	Cuadro Comparativo de la Participación de Actividades	73

del Proceso de Financiamiento del proyecto

Figura	3.6	Análisis Valor Agregado Situación Actual y Situación Mejorada del proceso de Financiamiento del proyecto.	73
Figura	3.7	Diagrama de Flujo del Proceso Actual de Finalización y entrega del proyecto	74
Figura	3.8	Diagrama de Flujo del Proceso Mejorado de Finalización y entrega del proyecto	75
Figura	3.9	Cuadro Comparativo de la Participación de Actividades del Proceso de Finalización y Entrega del proyecto	78
Figura	3.10	Análisis Valor Agregado Situación Actual y Situación Mejorada del proceso de Finalización y Entrega del Proyecto.	78
Figura	3.11	Diagrama de Flujo del Proceso Actual de Capacitaciones	79
Figura	3.12	Diagrama de Flujo del Proceso Mejorado de Capacitaciones	80
Figura	3.13	Cuadro Comparativo de la Participación de Actividades del Proceso de Capacitaciones	83
Figura	3.14	Análisis Valor Agregado Situación Actual y Situación Mejorada del proceso de Capacitaciones.	83
Figura	3.15	Diagrama de Flujo del Proceso Actual de Licitaciones	84
Figura	3.16	Cuadro Comparativo de la Participación de Actividades del Proceso de Licitaciones	86
Figura	3.17	Análisis Valor Agregado Situación Actual del proceso de Licitaciones.	86
Figura	3.18	Diagrama de Flujo del Proceso Actual de Clientes Fijos y Nuevos	87
Figura	3.19	Cuadro Comparativo de la Participación de Actividades	89

### del Proceso de Clientes Fijos y Nuevos

Figura	3.20	Análisis Valor Agregado Situación Actual del proceso de Clientes fijos y Nuevos.	89
Figura	3.21	Diagrama de Flujo del Proceso Actual de Diseño y Ejecución del Proyecto	90
Figura	3.22	Cuadro Comparativo de la Participación de Actividades del Proceso de Diseño y Ejecución del Proyecto	92
Figura	3.23	Análisis Valor Agregado Situación Actual del proceso de Diseño y Ejecución del Proyecto.	92
Figura	3.24	Diagrama de Flujo del Proceso Actual de Selección de Personal	93
Figura	3.25	Cuadro Comparativo de la Participación de Actividades del Proceso de Selección de Personal	95
Figura	3.26	Análisis Valor Agregado Situación Actual del proceso de Selección de Personal.	95
Figura	3.27	Diagrama de Flujo del Proceso Actual de Contabilidad	96
Figura	3.28	Cuadro Comparativo de la Participación de Actividades del Proceso de Contabilidad	98
Figura	3.29	Análisis Valor Agregado Situación Actual del proceso de Contabilidad.	98
Figura	3.30	Diagrama de Flujo del Proceso Actual de Adquisiciones	99
Figura	3.31	Cuadro Comparativo de la Participación de Actividades del Proceso Adquisiciones	101
Figura	3.32	Análisis Valor Agregado Situación Actual del proceso de Adquisiciones	101
Figura	3.33	Propuesta de Mejora de los Procesos Críticos	104

Figura	3.34	Diagrama de Causa y Efecto de Financiamiento del Proyecto	105
Figura	3.35	Diagrama de Causa y Efecto de Finalización y Entrega de Proyecto	106
Figura	3.36	Diagrama de Causa y Efecto de Capacitaciones	107

# ÍNDICE DE TABLAS

Tabla 2.1	Diferencia Misión, Visión y Estrategia	18
Tabla 3.1	Procesos Claves de JML	65
Tabla 3.2	Procesos de Apoyo de JML	66
Tabla 3.3	Calificación para priorizar los Procesos Críticos.	67
Tabla 3.4	Determinación de los Procesos Críticos.	67
Tabla 3.5	Análisis de Valor Agregado del Proceso Actual de Financiamiento del proyecto	71
Tabla 3.6	Análisis de Valor Agregado del Proceso Mejorado de Financiamiento del Proyecto	72
Tabla 3.7	Análisis de Valor Agregado del Proceso Actual de Finalización y Entrega de Proyecto.	76
Tabla 3.8	Análisis de Valor Agregado del Proceso Mejorado de Finalización y Entrega de Proyecto	77
Tabla 3.9	Análisis de Valor Agregado del Proceso Actual de Capacitaciones	81
Tabla 3.10	Análisis de Valor Agregado del Proceso Mejorado de Capacitaciones	82
Tabla 3.11	Análisis de Valor Agregado del Proceso Actual de	85

## Licitaciones

Tabla 3.12	Análisis de Valor Agregado del Proceso Actual de Clientes Fijos y Nuevos	88
Tabla 3.13	Análisis de Valor Agregado del Proceso Actual Diseño y Ejecución de proyecto	91
Tabla 3.14	Análisis de Valor Agregado del Proceso Actual de Selección de Personal	94
Tabla 3.15	Análisis de Valor Agregado del Proceso Actual de Contabilidad	97
Tabla 3.16	Análisis de Valor Agregado del Proceso Actual de Adquisiciones	100
Tabla 3.17	Indicadores de Gestión	102-103
Tabla 3.18	Causas encontradas para solucionarla	108
Tabla 3.19	Causa Numero Uno: Elaboración tardía en reportes	109
Tabla 3.20	Causa Numero Dos: Mantenimiento de la maquinarias	110
Tabla 3.21	Causa Numero Tres: Falta de capacitación del personal	111

# **INTRODUCCIÓN**

Considerando a la Gestión por Procesos como una herramienta de mejora continua, es primordial para la empresa porque controla y mejora los procesos haciéndolos más eficientes y eficaces, es por esto que se han documentando dichos procesos en conjunto con políticas empresariales para así lograr los objetivos estratégicos, que permitan la efectividad de sus actividades, planteando a su vez posibles soluciones para evitar procesos ineficientes que no permitan cumplir la misión.

Una vez realizado el análisis se ha desarrollado un Manual de Procesos, en el que se detalla las actividades que se realizan y los responsables, manejándolo con políticas y procedimientos bien definidos que ayuden al cumplimiento con un tratamiento adecuado.

Mediante este estudio se podrá emitir criterios, recomendaciones y conclusiones que ayudarán a mejorar el control interno de la organización.



# **CAPÍTULO I**

## **1. CONOCIMIENTO DE LA ORGANIZACIÓN**

### **1.1 RESEÑA HISTORICA**

Para efectos de estudio se denominará a la empresa objeto de análisis como: JML. Es una compañía ecuatoriana, dedicada a la prestación de servicios de consultoría y estudios geotécnicos. JML es capaz de ofrecer estudios, investigación y desarrollo de obras de ingeniería civil, con especialidad en geotecnia, sismología, geología y geofísica aplicando el “estado del conocimiento actual” con estándares internacionales.

JML tiene como fundador al Ing. Xavier Vera Grunauer, quien cursó sus estudios de pregrado de Ingeniería Civil, en la Universidad Católica de Santiago de Guayaquil y que luego realizó estudios de maestría en Ingeniería, especialidad en Geotecnia, en la Universidad Nacional Autónoma de México (UNAM) donde además trabajo como investigador en el Instituto de Ingeniería en la UNAM.

Con el afán de buscar la excelencia, el fundador realizó estudios de doctorado en la Universidad de California, Berkeley (USA) con campo mayor: Ingeniería Geotécnica y campo menores: Sismología, Ingeniería Sismo-resistente y Geofísica.

La empresa cuenta con un personal capacitado en todas sus áreas, estas a su vez se dividen en las áreas: técnica, administrativa-RR.HH., contable, financiera y ofertas.

El área técnica está conformada por ingenieros geotécnicos; el personal del laboratorio, quienes reciben las muestras y hacen los respectivos estudios con maquinaria de laboratorio especializada; y por último el personal de campo, quienes son los que operan la maquinaria pesada.

El área administrativa-recursos humanos, es la encargada de los aspectos generales de la empresa y de la selección, evaluación y capacitación del personal en sus diferentes divisiones.

El área contable, encargada propiamente de llevar los registros contables y de la preparación de los estados financieros.

El área financiera, es la que elabora las proyecciones tributarias, así como también de preparar el presupuesto general anual y de los respectivos proyectos.

Y finalmente el área de ofertas, quien elabora las propuestas de trabajo con los requerimientos que el cliente solicite.

La empresa como parte de un concepto integral de servicio a los clientes, ofrece asesoría y soluciones a la clientela, principalmente los que se encuentran involucrados en las industrias de la construcción, minería, petróleo e

hidroconstrucción. La empresa cuenta con un grupo de profesionales nacionales e internacionales asociados que ofrecen al cliente una respuesta eficiente y eficaz a sus necesidades.

### **1.1.1 SUS SERVICIOS**

JML ofrece asesoría experta y soluciones integrales para clientes que requieren servicios especializados, principalmente en los campos de la minería, la geotecnia, los recursos hídricos, petróleo y residuos y el medio ambiente.

## **1.2 ANÁLISIS DEL SECTOR GEOTÉCNICO**

La ingeniería geotécnica es la rama de la ingeniería civil e ingeniería geológica que se encarga del estudio de las propiedades mecánicas, hidráulicas e ingenieriles de los materiales provenientes de la Tierra. Los ingenieros geotécnicos investigan el suelo y las rocas por debajo de la superficie para determinar sus propiedades y diseñar las cimentaciones para estructuras tales como edificios, puentes, centrales hidroeléctricas, estabilizar taludes, construir túneles y carreteras, etcétera. Además de entender cabalmente los principios de la mecánica y de la hidráulica, necesitan un adecuado dominio de los conceptos básicos de la geología.

En este campo es de vital importancia conocer las condiciones bajo las cuales determinados materiales fueron creados o depositados, y los posteriores procesos estructurales o biogénicos (procesos metamórficos, de sustitución, cristalización, etc.) que han sufrido.

Parte de esta actividad incluye diseños para estructuras construidas por encima de la superficie, encerrando cimentaciones superficiales (zapatas),

cimentaciones semiprofundas (pozos), y cimentaciones profundas (pilotes). Mientras que las presas y diques son estructuras que pueden ser construidas de suelo o roca y que para su estabilidad y estanqueidad dependen en gran medida de los materiales sobre los que están asentados o de los cuales se encuentran rodeados.

Los ingenieros geotécnicos también investigan el riesgo para los seres humanos, las propiedades y el ambiente de fenómenos naturales o propiciados por la actividad humana tales como deslizamientos de terreno, hundimientos de tierra, flujos de lodo y caída de rocas.

Antiguamente, a la geotecnia se la identificaba como la mecánica de suelos; pero el término se amplió para incluir temas como la ingeniería sísmica, la elaboración de materiales geotécnicos, mejoramiento de las características del suelo, interacción suelo-estructura y otros. Sin embargo, la geotecnia es una de las ramas más jóvenes de la ingeniería civil y, por lo tanto, sigue evolucionando activamente.

Es por ello, que ante los constantes movimientos telúricos en el mundo y que en nuestro país no ha sido la excepción, ha ido creciendo considerablemente el nicho de la geotecnia, donde muchos ingenieros civiles se han embarcado en el desafío de brindar este servicio y dar así las garantías necesarias para poder levantar las diferentes construcciones en nuestro territorio. Actualmente una de las universidades que preparan jóvenes especializados en esta rama, es la Escuela Superior Politécnica del Litoral, de esto podemos darnos cuentas porque en las empresas que se han creado para este fin cuentan con estos elementos mayoritariamente.

Este sector debe su crecimiento ante las nuevas reformas y normas de seguridad en lo que respecta a las construcciones, que exigen a las empresas constructoras levantar sus proyectos con altas normas de calidad.

### **1.2.1 LA COMPETENCIA**

El sector de la geotecnia es un escenario que en nuestro medio se encuentra en crecimiento siendo recientemente explotado con empresas nacionales que se han lanzado en la misión de conquistar y ganar mercado y también cuenta con fuertes competidores, entre estas tenemos:

- Consulsua S.A.
- Consultora Vera y Asociados (CVA)
- Consulnac Geotecnia y Materiales Cía. Ltda.
- Entre otras.

### **1.3 ESTRUCTURA ORGANIZACIONAL ACTUAL**

Actualmente la Compañía no cuenta con un organigrama estructurado, pero se mantiene las jerarquías, entiéndase por esto que se respetan los niveles existiendo así:

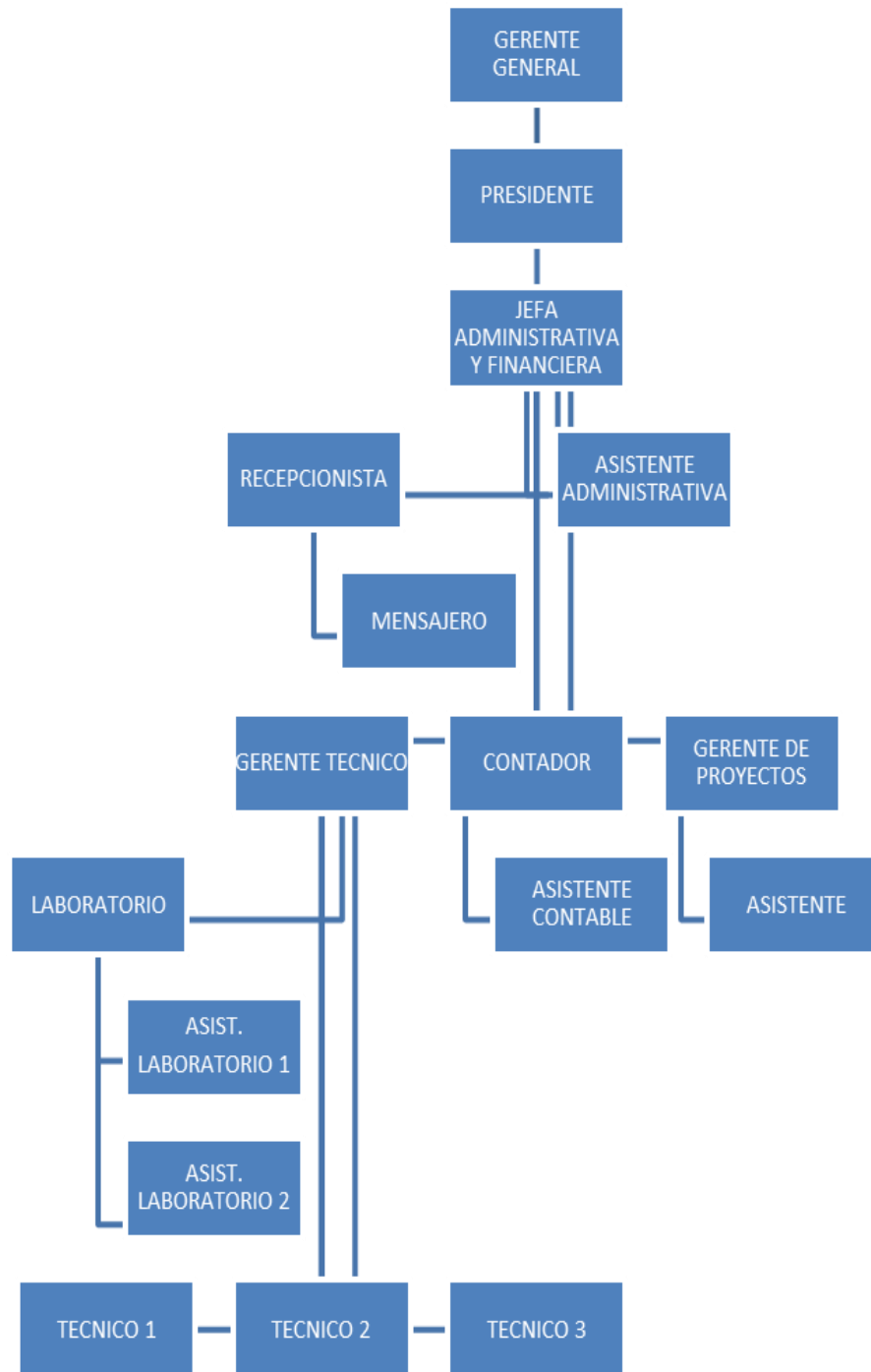


Figura 1.1 Estructura Organizacional

Fuente: JML Elaborado: Viviana Jiménez, Vanessa Limones y Gabriela Mata

### **1.3.1 FUNCIONES POR AREAS**

#### **GERENTE GENERAL**

Tendrá a su cargo entre otros la supervisión de la empresa el manejo y aceptación de los estados financieros, la aprobación de nuevos proveedores de ser el caso.

#### **PRESIDENTE**

Tiene la responsabilidad de revisar y aprobar cada uno de los movimientos transaccionales y los Estados Financieros para poder tomar decisiones, valida los contratos y ordena el pago de pólizas de seguros que requiere este sector como: pólizas de buen uso de anticipo, pólizas de fiel cumplimiento de contrato, entre otras.

#### **JEFE ADMINISTRATIVO-FINANCIERO**

Se encarga de supervisar y solicitar la cancelación de los impuestos, así como también analizar y proyectar los flujos de efectivos, para poder gestionar los pagos a los proveedores. Vela además el correcto manejo de los contratos mantenidos con el exterior, para la compra de maquinaria y repuestos de las mismas, específicamente con los países con los que se mantiene convenio de doble tributación.

La revisión y corrección final de los estados financieros: Estado de Situación Financiera y Estado de Resultados Integrales. También efectúan la gestión de cobranzas.

## **ÁREA TÉCNICA**

Este departamento está conformado por los ingenieros geotécnicos y personal de laboratorio-campo. Los ingenieros son quienes diseñan los planos del terreno que va a ser estudiado, mediante tomas de muestras del suelo, así como las pruebas de energía y sismicidad realizadas por los operarios. Estas muestras pasan a los laboratorios donde son sometidos a pruebas de temperatura, presión, entre otras; los resultados obtenidos son entregados a los gerentes técnicos para los respectivos análisis e interpretación y dar así su informe a los clientes para dar a conocer si el terreno es apto o no para futuras construcciones.

## **CONTABILIDAD**

Se encarga de registrar cada una de las transacciones, originadas por el giro de la empresa. Estos sucesos o transacciones van desde la compra hasta la venta del producto final (servicio geotécnico), que en su conjunto previa la revisión y análisis se tomarán los saldos para la elaboración de los Estados Financieros, pagos de impuestos.

## **GERENCIA DE PROYECTOS**

Este departamento se encarga de obtener los contratos, realizando ofertas a empresas privadas y participando en el INCOP en lo que respecta al sector público. Presentando bosquejos de lo que sería el desarrollo del estudio si es que la empresa obtiene el contrato, incluyendo en dichas ofertas: experiencias, competencia técnica, personal calificado, costos proyectados, así como la proyección de tiempo que duraría el estudio, y demás requerimientos que el cliente considere necesarias para la participación del concurso de licitaciones.



## 1.4 MARCO LEGAL

- Se dedica al asesoramiento y estudios de geotecnia.
- Está constituida por tres accionistas, el mayoritario cuenta con un 98% y los otros el 1%.
- Cuenta con un capital suscrito de \$800.00 dólares de los Estados Unidos de América, pero se tiene previsto un aumento del capital de \$200.00 dólares.
- La empresa no cuenta con normas ISO. Tampoco se encuentra afiliada a ningún organismo de control.
- Posee convenios con empresas relacionadas al campo de la geotecnia (CVA, CONSULSUA)

## 1.5 SITUACIÓN PROBLEMÁTICA

JML es una empresa que está en pleno crecimiento, encontrándose ya en su cuarto año en el mercado, esta evolución rápida ha ido exigiendo mejoras en cada uno de los procesos de la compañía, procesos que en un comienzo no necesitaban procedimientos formales, entendiéndose por esto manuales escritos, lo que conllevaba a que se desarrollen los proyectos con los conocimientos empíricos de los empleados, generando muchas veces ciclos repetitivos y en algunos casos “pasos de más”.

En la actualidad ha ganado mercado y los servicios son cada vez más requeridos, por lo que, era necesario contar con procedimientos, manuales y/o políticas empresariales plenamente establecidas, para mejorar su desarrollo.

Como consecuencia de no haber establecido políticas empresariales en las diferentes áreas de la compañía nacen problemas como: Incumplimiento en

cuanto a la ejecución de proyectos, la no entrega de reportes a tiempo; Conflictos, estos podrían ser tanto internos (Empleados) como externos (Clientes) con esto los empleados efectúan actividades que corresponden a otros, generando divergencia entre ellos, al no tener un manual de funciones con las actividades que debe cumplir cada empleado en sus diferentes áreas, dificultando el análisis y evaluación de los mismos, reflejándose esto en la no consecución de los objetivos de la compañía; mientras que los conflictos con los clientes se producen por no tener establecido plenamente la forma de cómo tratar al cliente (forma de contratación, generación de anticipo, facturación final, entrega de avance y entrega de informes).

Todos estos puntos negativos convergen a que la empresa obtenga pérdidas, que no necesariamente se refiere al resultado final del ejercicio fiscal, sino dentro del mismo período existan pérdidas de tiempo, recursos, clientes, empleados, proveedores entre otras.

Una vez expuesto los puntos anteriores (procesos, políticas empresariales y manual de funciones) queda claro que si se presentaran nuevas acciones, éstas pasarían a convertirse en problemas al no existir procesos definidos, por lo cual es necesario el Diseño de un Sistema de Gestión por Procesos que permita resolver los inconvenientes presentes y futuros, además de optimizar tiempo y recursos.

## **1.6 HIPÓTESIS DEL PROYECTO**

### **1.6.1 HIPÓTESIS CENTRAL**

“El modelo de gestión por proceso que se propone permitirá que la empresa JML posea manuales de procedimientos en todas sus áreas, conociendo la relación existente entre cada uno de sus departamentos, permitiendo a los empleados seguir procedimientos formales de los mismos, lo que llevará a predecir y controlar los posibles cambios a los que se esta se enfrenta, logrando así mejorar sus operaciones y a la satisfacción de sus clientes.”

### **1.6.2 HIPÓTESIS SECUNDARIAS**

- a)** El Manual de Procesos permite a JML visualizar de manera detallada las operaciones que realizan en cada proceso, mejorando cada actividad permitiendo a la empresa alcanzar los objetivos propuestos.
- b)** Al documentar formalmente los procesos y las políticas, podrá contar con guías que cualquier empleado podrá ejecutarlas ante las diferentes situaciones que se presenten.
- c)** La cadena de valor, permitirá agregar un valor adicional que dará mayor satisfacción al cliente.

La implementación del sistema de gestión por procesos permitirá q hayan mejoras continuas debido a la retroalimentación de información de los procesos.

## **1.7 OBJETIVO DEL PROYECTO**

### **1.7.1 OBJETIVO GENERAL**

Establecer o desarrollar un sistema de procesos que optimice los tiempos y recursos de las áreas determinadas en la empresa JML.

### **1.7.2 OBJETIVOS ESPECIFICOS**

- Diseñar un sistema de Gestión por proceso que permita a la empresa controlar, medir y mejorar cada uno de los procesos de la empresa.
- Mejorar los procesos, eliminando actividades burocráticas.
- Elaborar manuales de procesos para la empresa e implementarlos, dándoles a conocer a todos los que la conforman para la compañía.
- Diseñar una cadena de valor y mapa de procesos que defina e identifique los procesos principales y los procesos de apoyo.
- La preparación y ejecución de un Manual de Procesos para así lograr los fines y objetivos de la empresa.
- Identificar y analizar los procesos críticos que no generen valor a la compañía.

## **CAPÍTULO II**

### **2. MARCO TEORICO**

#### **2.1 DIRECCIONAMIENTO ESTRATEGICO**

La dirección estratégica<sup>1</sup> es distinta a la de otras cuestiones relativas a la gestión. Un gestor particular suele tener que resolver problemas de control operativo, tales como la eficiente producción de bienes, la dirección de los representantes, el control de los resultados financieros, o el diseño de algún nuevo sistema que mejorará la eficiencia de las operaciones.

Todos ellos son tareas muy importantes, pero se ocupan, fundamentalmente, de gestionar eficientemente los recursos ya existentes a menudo en una parte limitada de la organización, en el contexto y guía de una estrategia existente. El control operativo es la actividad principal de los directivos. Es vital para aplicar de manera efectiva una estrategia, pero no es lo mismo que la dirección estratégica.

El alcance de la dirección estratégica es mayor que el de cualquiera de las áreas de dirección operativa. La dirección estratégica se ocupa de la

---

<sup>1</sup> Dirección Estratégica, Johnson & Scholes - 1998

complejidad derivada de las situaciones ambiguas y no rutinarias con implicaciones sobre la totalidad de la organización más que sobre operaciones específicas. Esto es uno de los principales desafíos para los directivos, que están acostumbrados a gestionar día a día los recursos bajo su control. Esto puede llegar a constituir un serio problema, debido a la formación típica que han podido recibir los directivos durante años para realizar funciones operativas y tomar responsabilidades de este tipo.

Cada uno de estos aspectos es, por supuesto, importante por sí mismo, pero ninguno es válido por sí solo. El directivo que aspira a dirigir, o a influir sobre la estrategia, tiene que desarrollar una capacidad de visión global para concebir la totalidad, y no sólo las partes, de la situación a la que se enfrenta la organización.

Dado que la dirección estratégica se caracteriza por su complejidad, también es necesario tomar decisiones y realizar juicios a partir de la conceptualización de los problemas más difíciles. Sin embargo, la formación básica de los directivos suele estar enfocada a emprender acciones o realizar detalladas planificaciones o análisis.

<b>Características de la dirección estratégica y de la dirección operativa</b>	
<b>Dirección estratégica</b>	<b>Dirección operativa</b>
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Ambigua</li> <li>• Compleja</li> <li>• Organización global</li> <li>• Fundamental</li> <li>• Implicaciones a largo plazo</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Rutinaria</li> <li>• Operatividad específica</li> <li>• Implicaciones a corto plazo</li> </ul>

Figura 2.1 Características de direccionamiento Estratégico

Fuente: JML Elaborado: Viviana Jiménez, Vanessa Limones y Gabriela Mata

La dirección estratégica tampoco se ocupa únicamente de la toma de decisiones respecto a los principales problemas a los que se enfrenta la organización; también debe ocuparse de garantizar que la estrategia se lleve a la práctica.

Puede decirse que la dirección estratégica se compone de tres elementos fundamentales:

**Análisis estratégico.-** En el que el estratega intenta comprender la posición estratégica de la organización.

**Elección estratégica.-** Que tiene que ver con la formulación de las posibles acciones a emprender.

**Implantación de la estrategia.-** Que se ocupa tanto de la planificación de cómo poner en práctica la estrategia elegida, así como de dirigir los cambios necesarios.



Figura 2.2 Modelo de Dirección Estratégica

Fuente: JML Elaborado: Viviana Jiménez, Vanessa Limones y Gabriela Mata

### **2.1.1 Misión Organizacional**

La Misión es una afirmación que describe el concepto de la empresa, la naturaleza del negocio, la razón para que exista la empresa, la gente a la que le sirve y los principios y valores bajo los que pretende funcionar.

"La misión es el propósito general o razón de ser de la empresa u organización que enuncia a qué clientes sirve, qué necesidades satisface, qué tipos de productos ofrece y en general, cuáles son los límites de sus actividades; por tanto, es aquello que todos los que componen la empresa u organización se sienten impelidos a realizar en el presente y futuro para hacer realidad la visión del empresario o de los ejecutivos, y por ello, la misión es el marco de referencia que orienta las acciones, enlaza lo deseado con lo posible, condiciona las actividades presentes y futuras, proporciona unidad, sentido de dirección y guía en la toma de decisiones estratégicas"<sup>2</sup>.

### **2.1.2 Visión Organizacional**

La visión de la empresa nos indica cual es la meta que la compañía persigue a largo plazo, incluye la forma en que esta se conceptualiza a sí misma en la actualidad y a futuro. Además debe expresarse en términos de éxito a los ojos de los trabajadores, de los que reciben el servicio, de la sociedad, de las personas que nos importan y también debe contener las características generales de cómo queremos que sea la organización en cada una de sus partes y funciones.

La visión se plantea para inspirar y motivar a quienes tienen un interés marcado en el futuro de la empresa.

---

<sup>2</sup> Mercadotécnia, Iván Thompson, 2006



“En síntesis, según Ivan Thompson<sup>3</sup>: la **visión** es una exposición clara que indica hacia dónde se dirige la empresa a largo plazo y en qué se deberá convertir, tomando en cuenta el impacto de las nuevas tecnologías, de las necesidades y expectativas cambiantes de los clientes, de la aparición de nuevas condiciones del mercado, etc.”

Tabla 2.1 Diferencias Misión, Visión y Estrategia

**Diferencias entre misión, visión y estrategia**

Misión	Visión	Estrategia
Descripción del porque la empresa existe	Cristalización de lo que los líderes desean que sea la empresa.	Plan que explica como ganarles a los competidores de hoy y mañana.
Provee un contexto para todas las decisiones dentro de la organización	Guía el desarrollo de la estrategia y organización	Lista una serie de acciones para proveer servicios y productos por arriba del costo
Describe una realidad duradera	Describe una nueva realidad inspiradora	Describe la propuesta de valor seleccionada por la empresa
Útil para entes internos y externos	Se puede lograr dentro de un periodo específico	Cambia constantemente en respuesta a análisis, prueba y error, experiencias
Su logro puede ser infinito.	Se usa primordialmente al interior de la empresa.	

Fuente: JML Elaborado: Viviana Jiménez, Vanessa Limones y Gabriela Mata

<sup>3</sup> Administración Estratégica conceptos y Casos, Thompson Arthur y Strickland A. J. III, 11va. Edición, 2001

### 2.1.3 Objetivos Organizacionales

Los objetivos organizacionales<sup>4</sup> son las metas colectivas de acuerdo con la significación social. Es una situación deseada que la empresa intenta lograr, es una imagen que la organización pretende para el futuro.

Los objetivos no son estáticos sino dinámicos, pues están en continua evolución, alterando las relaciones (externas) de la empresa con el ambiente y con sus miembros (internas), y son evaluados y modificados constantemente en función de los cambios del medio y de la organización interna de los miembros.

#### 2.1.3.1 Características de los Objetivos Organizacionales

Los objetivos deben servir a la empresa; por lo tanto deben reunir características<sup>5</sup> que reflejen su utilidad.

- a. **Claridad:** un objetivo debe estar claramente definido, de tal forma que no revista ninguna duda en aquellos que son responsables de participaren su logro.
- b. **Flexibilidad:** los objetivos deben ser lo suficientemente flexibles para ser modificados cuando las circunstancias lo requieran. Dicho de otro modo, deben ser flexibles para aprovechar las condiciones del entorno.
- c. **Medible o mesurable:** los objetivos deben ser medibles en un horizonte de tiempo para poder determinar con precisión y objetividad su cumplimiento.
- d. **Realista:** los objetivos deben ser factibles de lograrse.

---

<sup>4</sup> Administración de Recursos Humanos, Idalberto Chiavenato, 1999

<sup>5</sup> Administración de Recursos Humanos, Idalberto Chiavenato, 1999

- e. **Coherente:** un objetivo debe definirse teniendo en cuenta que éste debe servir a la empresa. Los objetivos por áreas funcionales deben ser coherentes entre sí, es decir no deben contradecirse.
- f. **Motivador:** los objetivos deben definirse de tal forma que se constituyan en elemento motivador, en un reto para las personas responsables de su cumplimiento.

#### 2.1.4 Políticas Empresariales

Desde un punto de vista general la dirección de una empresa trata de orientar el comportamiento y la toma de decisiones de las personas que componen la empresa hacia sus objetivos. Para adecuar se funcionamiento internas a las exigencias del entorno las empresas definen sus políticas empresariales de la manera más conveniente para aprovechar las oportunidades que les brinda el entorno de acuerdo con sus capacidades y recursos.

Las políticas empresariales<sup>6</sup> son los medios por los cuales se logran los objetivos estratégicos. Las políticas incluyen directrices, reglas y procedimientos establecidos con el propósito de apoyar los esfuerzos para lograr los objetivos.

Las políticas son guía para la toma de decisiones y abordan situaciones repetitivas y recurrentes.

---

<sup>6</sup> Presentación Políticas Empresariales, Pablo Tejada, 2003

#### **2.1.4.1 Políticas en el Manejo de Fondos**

Las políticas en el manejo de fondos son definidos por parte de la gerencia general de acuerdo a los departamentos que por naturaleza lo requieran, este fondo es destinado para pagos de valores que no excedan del 50% del total del fondo asignado.

Los fondos suelen ser destinado para:

- Suministros de oficina
- Materiales que no existen para realizar algún trabajo
- Útiles de aseo, repuestos y accesorios de menor cuantía para vehículos de la empresa.
- Pequeña reparación en enseres y equipos de oficina.
- Costos de transportes.
- Gastos de seminarios y capacitaciones.
- Útiles de aseo del personal y de oficina.
- Otros pagos de bienes y servicios que no tienen el carácter de
- previsibilidad.

#### **2.1.5 Estrategias Empresariales**

De una forma muy concreta podríamos decir que las estrategias empresariales<sup>7</sup> tratan de servir de motor e impulsor de acciones. Es una búsqueda de diversos planes de acción que descubran y potencien la ventaja competitiva. Señalan los objetivos a alcanzar y, por tanto, supone un compromiso de los actuantes en la empresa y una guía que facilite la actuación diaria.

---

<sup>7</sup> La Dirección y el Control Estratégico, Dunia Durán, 1999

La estrategia empresarial detalla los objetivos generales de la empresa y los cursos de acción fundamentales, de acuerdo con los medios actuales y potenciales de la empresa, a fin de lograr la inserción óptima de ésta en el medio socioeconómico en el que actúa.

Por esto, la estrategia cobra su sentido dentro de la planificación estratégica definida esta última por algunos autores como “el análisis racional de las oportunidades y amenazas que presenta el entorno para la empresa, de los puntos fuertes y débiles de la empresa frente a este entorno, y la selección del compromiso estratégico entre estos dos elementos, que mejor satisfaga las aspiraciones de los directivos en relación con la empresa”.

#### **2.1.5.1 Formulación de la Estrategia Empresarial**

Formular la estrategia de una organización<sup>8</sup>, implica tres grandes pasos:

**Determinar dónde estamos:** analizar la situación tanto interna como externa, a nivel micro y macro. Para esto son útiles herramientas como la matriz FODA.

**Determinar a dónde queremos llegar:** esto implica establecer la misión, visión, valores y objetivos, tanto a nivel corporativo como a nivel de unidad de negocio.

**Determinar cómo llegar hasta allí:** es decir, el plan estratégico – la serie de decisiones que se deben tomar, basadas en factores como:

- Qué productos y servicios ofrecer
- Qué demandas del mercado satisfacer

---

<sup>8</sup> La Dirección y el Control Estratégico, Dunia Durán, 1999

- A qué segmento de clientes atender
- Qué tecnología utilizar (o desarrollar)
- Qué método de ventas utilizar
- Qué forma de distribución utilizar
- Qué área geográfica atacar

## **2.2 LA GESTIÓN POR PROCESOS**

### **2.2.1 INTRODUCCIÓN**

El entorno empresarial cada vez muestra nuevos nichos, el campo de la geotecnia es uno de ellos, brindando servicios indispensables a la hora de construir, ya que hoy en día por fenómenos naturales muchas empresas conllevan a asegurar sus propiedades. Es por esto que a pesar de una buena administración toda empresa busca crecer económicamente, reorientando su estrategia para asegurar su supervivencia.

Durante los últimos años la importancia de la gestión por procesos se ha visto incrementada al mostrarse para las empresas como una herramienta potenciadora de la calidad y la eficiencia, donde en el entorno actual sólo sobreviven aquellos que son competitivos tanto interna como externamente.

### **2.2.2 Concepto de Gestión por Proceso**

La Mayoría de las empresas y las organizaciones que han tomado conciencia de esto han reaccionado ante la ineficiencia que representan las organizaciones departamentales y su inercia excesiva ante los cambios, potenciando el

concepto del proceso, con un foco común y trabajando con una visión de objetivo en el cliente.

La Gestión por Procesos<sup>9</sup> es la forma de gestionar toda la organización basándose en los Procesos, estos se concentran en la atención del resultado de los mismos y no en las tareas o actividades. Los procesos son la base operativa de las organizaciones y son posiblemente el elemento más importante y extendido en la gestión de las empresas innovadoras. Así las organizaciones de tipo funcional generaran altos niveles de eficacia en las operaciones especializadas abordadas por cada función, obteniendo la eficacia global de la empresa y de una comunicación fluida entre las distintas funciones.



Figura 2.3 Gestión por Procesos

Fuente: JML Elaborado: Viviana Jiménez, Vanessa Limones y Gabriela Mata

---

<sup>9</sup> Estrategia y Dirección Estratégica, María Isabel Suárez, 2010

### **2.2.2.1 Características de la Gestión por Procesos<sup>10</sup>**

Se identifican algunas características de la Gestión de Procesos:

- Analizar las limitaciones de la organización funcional vertical para mejorar la competitividad de la organización.
- Reconocer la existencia de los procesos internos (relevante):
- Identificar las necesidades de usuario externo y orientar a la Organización hacia su satisfacción.
- Entender las diferencias de alcance entre la mejora orientada a los procesos (qué y para quien se hacen las cosas) y aquella enfocada a los departamentos o a las funciones (cómo se hace):
- Asignar responsabilidades personales a cada proceso.
- Establecer en cada proceso indicadores de funcionamiento y objetivos de mejora.
- Evaluar la capacidad del proceso para satisfacerlos.

### **2.2.2.2 Objetivos de la Gestión por Procesos**

Como un sistema de gestión de calidad que es, el principal objetivo de la Gestión por Procesos es aumentar los resultados de la Organización a través de conseguir niveles superiores de satisfacción de sus usuarios.

---

<sup>10</sup> Gestión por Procesos, Business Process Management, Lic. Salvador Alfaro Gómez, 2009



### **2.2.2.3 Fases de la Gestión por Procesos**

En la dinámica de mejora de procesos, se pueden distinguir dos fases bien diferenciadas: la estabilización y la mejora del proceso.

1. La estabilización tiene por objeto normalizar el proceso de forma que se llegue a un estado de control, en el que la variabilidad es conocida y puede ser controlada.
2. La mejora, tiene por objeto reducir los márgenes de variabilidad del proceso y/o mejorar sus niveles de eficiencia y eficacia.

### **2.2.2.4 Beneficios de la Gestión por Procesos**

Los beneficios que pueden aportar la Gestión por Procesos en una empresa, para un desarrollo adecuado y una consecución plena de sus actividades son los siguientes:

- Establecer un esquema de evaluación de la organización en su conjunto (definiendo indicadores de los procesos).
- Comprender las relaciones causa-efecto de los problemas de una organización y por lo tanto atajar los problemas desde su raíz.
- Definir las responsabilidades de un modo sencillo y directo (asignando responsables por proceso y por actividad).
- Fomentar la comunicación interna y la participación en la gestión.
- Evitar la “Departamentalización” de la empresa.
- Facilitar la mejora continua (Gestión del Cambio).

- Simplificar la documentación de los sistemas de gestión (puesto que por convenio un proceso podemos describirlo en un único procedimiento).
- Evitar despilfarros de todo tipo:
  - De excesos de capacidad de procesos
  - De tiempos muertos
  - De fallos de calidad

### **2.2.3 Enfoque y Etapas para la Gestión basada en Procesos**

El enfoque basado en procesos posibilita la realización, en cualquier actividad productiva, de servicios o comercial, de un análisis para el perfeccionamiento de estas actividades y el mejoramiento de la competitividad.

Existen cuatro etapas para gestionar los procesos:

- 1) Identificación y secuencia de procesos
- 2) Descripción de los procesos
- 3) Seguimiento y medición de procesos
- 4) Mejora de los procesos

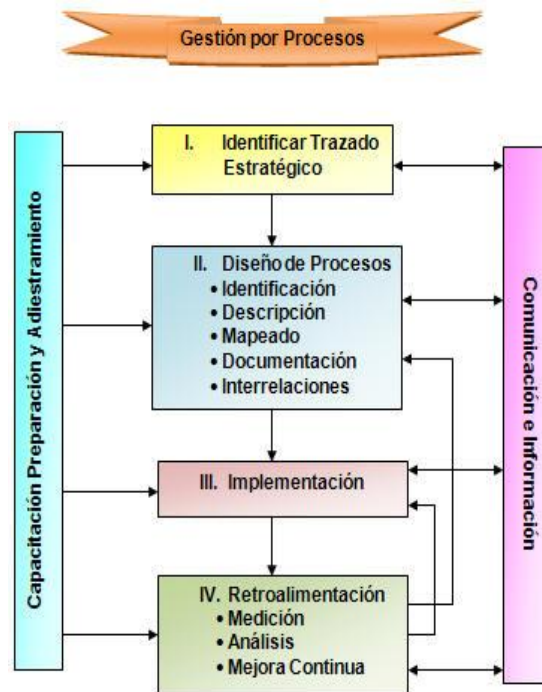


Figura 2.4 Etapas de Gestión por Procesos

Fuente: JML Elaborado: Viviana Jiménez, Vanessa Limones y Gabriela Mata

Un enfoque basado en procesos nos permite un mejor y continuo control sobre los procesos y las interrelaciones entre ellos, lo cual sin lugar a dudas representa una ventaja competitiva para la organización. Permite además un desempeño mejor y la obtención de mejores resultados no sólo en los procesos sino en los productos y servicios, así como la posibilidad de un mejoramiento continuo de manera integral.

#### **2.2.4 Cadena de Valor**

La cadena de valor<sup>11</sup> es una herramienta de gestión diseñada por Michael Porter que se enfoca en la identificación de los procesos y operaciones que aportan valor al negocio, ya que puede verse, al detalle y en cada paso, el funcionamiento de la empresa con un análisis interno.

Esta cadena de valor es considerada una herramienta básica para diagnosticar la ventaja competitiva y encontrar maneras de crearla y mantenerla. Sin embargo, la cadena de valor también puede jugar un valioso papel en el diseño de la estructura organizacional.

La estructura organizacional agrupa ciertas actividades bajo unidades organizacionales como mercadotecnia o producción. La lógica de estos agrupamientos es que las actividades tienen similitudes que deben ser explotadas poniéndolas juntas en un departamento; al mismo tiempo, los departamentos se separan de otros grupos de actividades debido a sus diferencias.

Así, los mecanismos integradores deben establecerse en una empresa para asegurar que la coordinación requerida se lleve a cabo. La estructura organizacional balancea los beneficios de la separación e integración.

La cadena de valor de una empresa y la forma en que desempeña sus actividades individuales son un reflejo de su historia, de su estrategia, y de su enfoque para implementar las tácticas administrativas y las economías fundamentales para las actividades mismas.

---

<sup>11</sup> La Ventaja Competitiva, Michael Porter, 2001

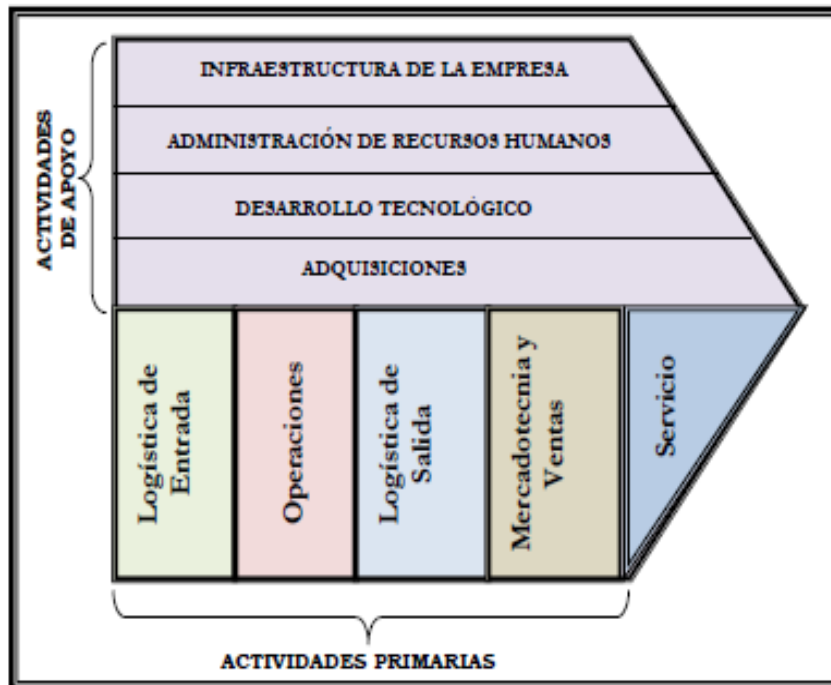


Figura 2.5 Cadena de Valor

Fuente: JML Elaborado: Viviana Jiménez, Vanessa Limones y Gabriela Mata

Esta herramienta divide las actividades generadoras de valor de una empresa en dos: las actividades primarias o de línea y las actividades de apoyo o de soporte:

#### ➤ **Actividades primarias o de línea**

Son aquellas actividades que están directamente relacionadas con la producción y comercialización del producto:

- Logística interior (de entrada): actividades relacionadas con la recepción, almacenaje y distribución de los insumos necesarios para fabricar el producto.

- Operaciones: actividades relacionadas con la transformación de los insumos en el producto final.
- Logística exterior (de salida): actividades relacionadas con el almacenamiento del producto terminado, y la distribución de éste hacia el consumidor.
- Mercadotecnia y ventas: actividades relacionadas con el acto de dar a conocer, promocionar y vender el producto.
- Servicios: actividades relacionadas con la provisión de servicios complementarios al producto tales como la instalación, reparación, mantenimiento.

➤ **Actividades de apoyo o de soporte**

Son aquellas actividades que agregan valor al producto pero no están directamente relacionadas con la producción y comercialización de éste, sino que más bien sirven de apoyo a las actividades primarias:

- Infraestructura de la empresa: actividades que prestan apoyo a toda la empresa, tales como la planeación, las finanzas, la contabilidad.
- Gestión de recursos humanos: actividades relacionadas con la búsqueda, contratación, entrenamiento y desarrollo del personal.
- Desarrollo de la tecnología: actividades relacionadas con la investigación y desarrollo de la tecnología necesaria para apoyar las demás actividades.
- Aprovisionamiento: actividades relacionadas con el proceso de compras.

Según Porter existen tres tipos diferentes de actividad: las actividades directas, las actividades indirectas, el aseguramiento de la calidad. Porter fue más allá del concepto de la cadena de valor, extendiéndolo al sistema de valor, el cual considera que la empresa está inmersa en un conjunto complejo de actividades ejecutadas por un gran número de actores diferentes. Este punto de vista nos lleva a considerar al menos tres cadenas de valor adicionales a la que describimos como genérica:

- Las Cadenas de Valor de los Proveedores, las cuales crean y le aportan los abastecimientos esenciales a la propia cadena de valor de la empresa.
- Las Cadenas de Valor de los Canales, que son los mecanismos de entrega de los productos de la empresa al usuario final o al cliente.
- Las Cadenas de Valor de los Compradores

Por lo antes mencionado y en relación al objeto de este estudio cabe recalcar que el nivel relevante para la construcción de una cadena de valor son las actividades (primarias y de apoyo), en una empresa para un sector comercial-industrial en particular, la cadena de valor es muy amplia y necesitamos elaborarla con especial atención, pues podemos ignorar las fuentes más importantes (ventajas competitivas). La cadena de valor de una empresa en un sector industrial puede variar para artículos diferentes en su línea de productos, o compradores diferentes, áreas geográficas, o canales de distribución. Las cadenas de valor para estos subconjuntos de una empresa están sin embargo, estrechamente relacionadas, y pueden ser solo comprendidas en el contexto de la cadena de unidad de negocios.

## 2.2.5 Definición de Proceso<sup>12</sup>

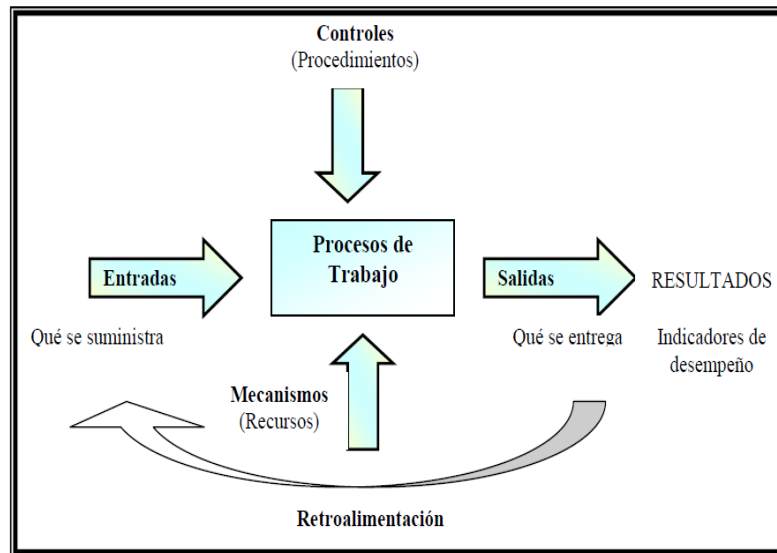


Figura 2.6 Procesos de Trabajo

Fuente: JML Elaborado: Viviana Jiménez, Vanessa Limones y Gabriela Mata

Un proceso se puede definir como una serie de actividades, acciones o eventos organizados interrelacionados, orientadas a obtener un resultado específico y predeterminado, como consecuencia del valor agregado que aporta cada una de las fases que se llevan a cabo en las diferentes etapas por los responsables que desarrollan las funciones de acuerdo con su estructura orgánica.

De esta manera un producto o servicio no puede realizarse sin un proceso y un proceso no puede existir sin un producto o servicio.

<sup>12</sup> Gerencia de Proceso, Mariño Hernández



### 2.2.5.1 Elementos de un Proceso

Un proceso se compone de los siguientes elementos:

**Input:** es una entrada, un recurso que alimenta el proceso y que, por lo tanto, permite que comience. El input proviene del proveedor (externo o interno) y en muchos casos consiste en la salida del proceso anterior.

**El proceso:** es la secuencia de actividades en sí misma. Para que pueda llevarse a cabo debe haber un conjunto de factores (personas, materiales, recursos físicos y método) que permitan y faciliten su ejecución. Además, cada proceso debe contar con un responsable que se asegure del buen funcionamiento del mismo. Para ello, es recomendable además que cada proceso cuente con un sistema de control con indicadores de funcionamiento que permita localizar y reducir, en la medida de lo posible, las desviaciones que se hayan producido respecto a los objetivos marcados.

**Output:** es la salida del proceso. Puede consistir en un producto, en un servicio o en una combinación de ambos. Está destinado a un cliente (externo o interno) y a menudo se convierte en la entrada de un nuevo proceso.

### 2.2.5.2 Clasificación de los Procesos

La clasificación de los procesos por la importancia de los mismos para una organización, permite distinguir entre:



Figura 2.7 Clasificación de los Procesos

Fuente: JML Elaborado: Viviana Jiménez, Vanessa Limones y Gabriela Mata

- **Procesos Estratégicos.**- Brindan referencias y guías para el desarrollo de los procesos operativos. Fijan los objetivos, pautas y guías del resto de los procesos. Son procesos de la dirección y engloban los procesos de planificación, de toma de decisiones y despliegue de planes y políticas de la organización, como pueden ser la Política de la Calidad, el Establecimiento de Objetivos, los Recursos, la Mejora Continua, las Auditorías, los Indicadores, etc.
- **Procesos Operativos.**- Llamados “Procesos Clave”, componen la habilidad de la organización. Afectan directamente la realización del producto o la prestación del servicio y a la satisfacción del usuario externo. Traslada la misión de la organización, es decir, la materializa para el cliente, y añaden valor. En general son los procesos que

consumen la mayor parte de los recursos. Pueden ser: de desarrollo, producción y entrega de servicios o productos, atención al cliente, quejas y reclamaciones, postventa, gestión de pedidos, etc.

- **Procesos de Soporte.-** Llamados también “Procesos de Apoyo”. Aportan al resto de los procesos los recursos necesarios su desarrollo. Ejemplos de estos procesos son el Sistema de Información y Comunicación, la Gestión de Recursos Humanos, las Finanzas, la Contabilidad, etc.

### 2.2.5.3 Jerarquía de los Procesos<sup>13</sup>

Desde el punto de vista genérico, los procesos son las actividades claves requeridas para dirigir una organización; Esta jerarquía muestra tres niveles:

- **Macroproceso.-** Es el conjunto de Procesos interrelacionados y con un objetivo general común.
- **Proceso.-** Están comprendidos dentro de los macroprocesos, entendiéndose como un conjunto de actividades interrelacionados que transforman elementos de entrada en elementos de salida.
- **Subproceso.-** Son partes bien definidas en un proceso. Su identificación puede resultar útil para aislar los problemas que pueden presentarse y posibilitar diferentes tratamientos dentro de un mismo proceso.

---

<sup>13</sup> La Gestión por Procesos, J.B. Roure, M.Moñino, m.A.Rodríguez, 1997



Figura 2.8 Jerarquía de los Procesos

Fuente: JML Elaborado: Viviana Jiménez, Vanessa Limones y Gabriela Mata

#### 2.2.5.4 Beneficios del Control de los Procesos

Aumenta la satisfacción del cliente final como resultado de un mejor encadenamiento a través de la organización de los distintos procesos interrelacionados que afectan al servicio o producto ofrecido.

#### 2.2.6 Mapa de Procesos

El mapa de procesos ofrece una visión general del sistema de gestión. En él se representa los procesos que componen el sistema así como sus relaciones principales. Dichas relaciones se indican mediante flechas y registros que se representan los flujos de información.

El mapeo de procesos es una herramienta primordial, que constituye el mejoramiento de los procesos existentes en la organización, pues a través de él se puede rediseñar los procesos gerenciales, los procesos de apoyo o los procesos clave de la empresa.

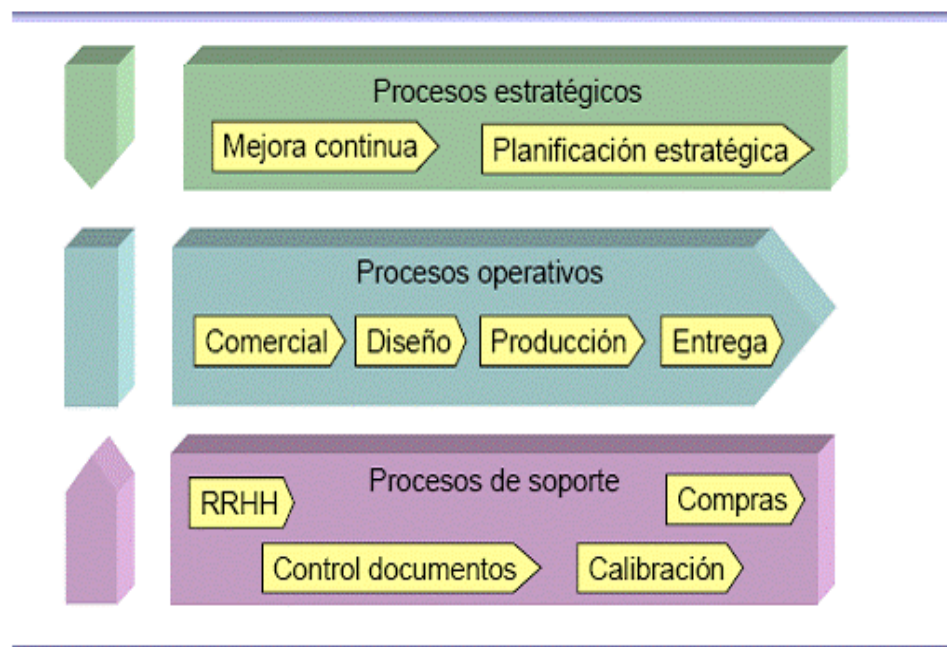


Figura 2.9 Mapa de Procesos

Fuente: JML Elaborado: Viviana Jiménez, Vanessa Limones y Gabriela Mata

## 2.2.7 Herramientas para el Diseño de Procesos

### 2.2.7.1 Ciclo Deming<sup>14</sup>

El ciclo de Deming o ciclo de mejora actúa como guía para llevar a cabo la mejora continua y lograr de una forma sistemática y estructurada la resolución de problemas.

El Círculo de Deming está constituido básicamente por cuatro actividades:

- Planear
- Hacer
- Verificar; y,
- Actuar



Figura 2.10 Ciclo P-H-V-A

Fuente: JML Elaborado: Viviana Jiménez, Vanessa Limones y Gabriela Mata

<sup>14</sup> Gestion Integral de la Calidad, Lluís Cuatrecasas, 3era. Edición Ampliada 2000

### 2.2.7.2 Diagrama Causa y Efecto<sup>15</sup>

También conocido como diagrama de Ishikawa en honor a Kaoru Ishikawa que lo desarrolló. El diagrama de Ishikawa analiza de una forma organizada y sistemática los problemas, causas y las causas de estas causas cuyo resultado en lo que afecta a la calidad se denominará efecto. Existen dos aspectos básicos que definen esta técnica: ordena y profundiza.

Es una herramienta aconsejable para ser elaborada por un grupo de trabajo que facilite la aportación de ideas y datos de forma abundante y contrastada. Se pueden establecer una serie de fases para su realización:

1. Definir y determinar de forma clara el problema que queremos resolver.
2. Identificarlos factores más relevantes que influyen en el problema a resolver.
3. Determinar analizar de una forma ordenada y estructurada las causas y el efecto.

El Diagrama de Causa y Efecto es un gráfico con la siguiente información:

- ✓ El problema que se pretende diagnosticar
- ✓ Las causas que posiblemente producen la situación que se estudia.
- ✓ Un eje horizontal conocido como espina central o línea principal.
- ✓ El tema central que se estudia se ubica en uno de los extremos del eje horizontal. Este tema se sugiere encerrarse con un rectángulo.

---

<sup>15</sup> Gestion Integral de la Calidad, Lluís Cuatrecasas, 3era. Edición Ampliada 2000

Es frecuente que este rectángulo se dibuje en el extremo derecho de la espina central.

- Líneas o flechas inclinadas que llegan al eje principal. Estas representan los grupos de causas primarias en que se clasifican las posibles causas del problema en estudio.
- A las flechas inclinadas o de causas primarias llegan otras de menor tamaño que representan las causas que afectan a cada una de las causas primarias. Estas se conocen como causas secundarias.
- El Diagrama de Causa y Efecto debe llevar información complementaria que lo identifique. La información que se registra con mayor frecuencia es la siguiente: título, fecha de realización, área de la empresa, integrantes del equipo de estudio.

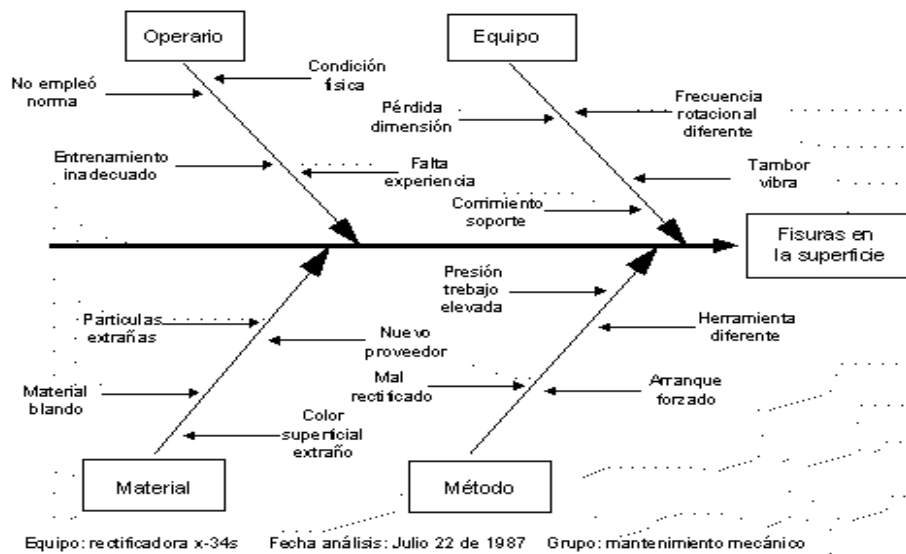


Figura 2.11 Diagrama Causa y Efecto

Fuente: JML Elaborado: Viviana Jiménez, Vanessa Limones y Gabriela Mata



## 2.2.8 Diagrama de Flujo<sup>16</sup>

Los diagramas de flujo son una serie de pasos secuenciales que representan de una manera tradicional los detalles algorítmicos de los procesos, mostrando claramente las actividades o áreas en las cuales se podrían producir cuellos de botella o improductividades, desde su comienzo hasta la obtención de los resultados.

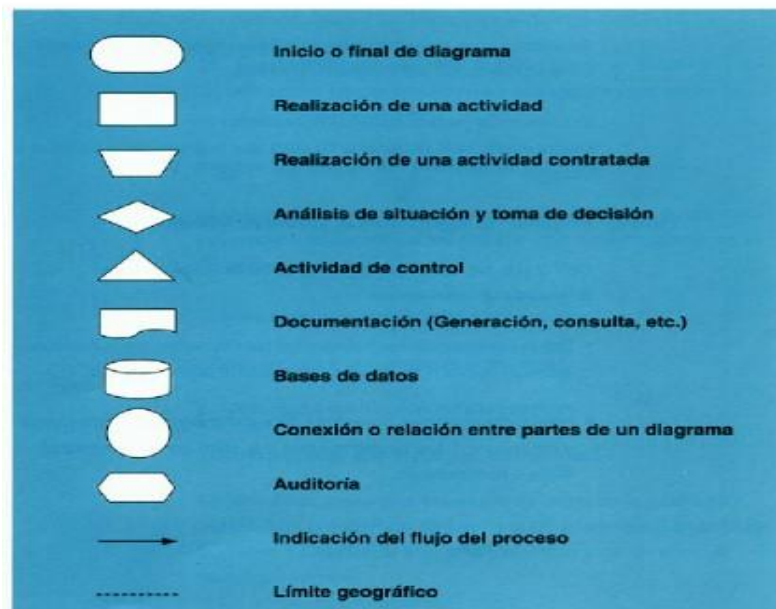


Figura 2.12 Diagrama de Flujo

Fuente: JML Elaborado: Viviana Jiménez, Vanessa Limones y Gabriela Mata

Definir las reglas básicas a seguir para la construcción y la correcta interpretación de los Diagramas de Flujo, resaltando las situaciones en que pueden, o deben, ser utilizados.

<sup>16</sup> Herramientas para la mejora continua de la Calidad-Volumen 2, Richard Y. Chang, Matehew E. Niedzwiecki

Es de aplicación a todos aquellos estudios en los que un grupo de trabajo necesita conseguir un conocimiento sobre el funcionamiento de un proceso determinado que sirva como base común para todos sus componentes o se debe realizar un análisis sistemático del mismo.

Su utilización será beneficiosa para el desarrollo de los proyectos abordados por los Equipos y Grupos de Mejora y por todos aquellos individuos u organismos que estén implicados en la mejora de la calidad.

Además se recomienda su uso como herramienta de trabajo dentro de las actividades habituales de gestión.

## 2.2.9 Herramientas de Priorización De Procesos

### 2.2.9.1 Matriz De Priorización

Esta matriz permite seleccionar en base a dos criterios clave aquellos procesos a los que se debe dar prioridad para llevar a cabo acciones de mejora sobre ellos.

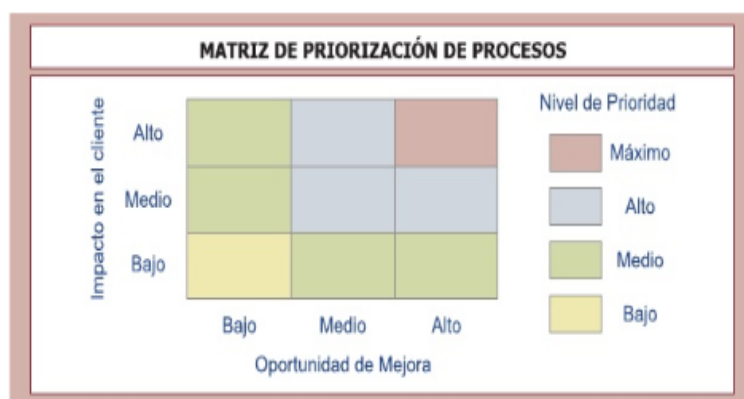


Figura 2.13 Matriz de Priorización de Procesos

Fuente: JML Elaborado: Viviana Jiménez, Vanessa Limones y Gabriela Mata

Así, se podría elaborar por ejemplo, una matriz de priorización en función a los criterios de oportunidad y del impacto. De este modo, se tendría en cuenta la incidencia que este hecho tendría en los clientes y en la organización (impacto), la repercusión en el rendimiento, la disponibilidad de recursos y la resistencia al cambio entre los distintos agentes pertenecientes a la organización (oportunidad de mejora).

### **2.2.10 Análisis de Valor Agregado**

El análisis de Valor Agregado<sup>17</sup> es una herramienta que se utiliza para medir la eficiencia de los procesos; permite clasificar las actividades que intervienen para ofrecer un servicio. Se realiza una vez efectuado el levantamiento de actividades existentes en la empresa.

Una actividad de Valor Agregado es un paso en el proceso que cambia físicamente el trabajo que pasa a través de él y lo vuelve más valioso para el cliente. Este análisis consiste en examinar en forma detallada cada fase de un producto, para determinar si contribuye a las necesidades o requisitos de los grupos de interés de la empresa, y optimizar los pasos que aportan valor añadido y minimizar o eliminar los que no aportan ninguno.

#### **2.2.10.1 Clasificación de las Actividades**

- 1. ACTIVIDADES DE VALOR AGREGADO CLIENTES (VAC):** Son aquellas que a la vista del cliente son necesarias para cumplir con sus expectativas.

---

<sup>17</sup> Análisis del valor Agregado, Alex Saavedra, 2010

**2. ACTIVIDADES DE VALOR AGREGADO EMPRESARIAL (VAE):**

Son actividades requeridas por la organización para brindar el servicio, pero que no aportan valor desde el punto de vista del cliente.

**3. ACTIVIDADES SIN VALOR AGREGADO (SVA):**

Son aquellas que no contribuyen a alcanzar los requerimientos del cliente y que pueden ser eliminadas sin degradar la funcionalidad o la calidad del producto o servicio.

**2.2.10.2 Objetivos del Análisis de Valor Agregado**

Asegurar la satisfacción de los requisitos de los grupos de interés (clientes internos, clientes externos, directivos, etc.): Asegurarse de que un proceso, aporta valor a los grupos relacionados con el mismo.

Valida la estructura definida por la dirección para organizar sus operaciones.

Permite determinar si las personas que desempeñan el trabajo entienden o no lo que tienen que hacer.

El análisis de valor agregado presenta algunas formas de analizar procesos con el fin de someterlos a mejoras.

**2.2.11 Definición de Manual de Procesos**

El Manual de Procesos<sup>18</sup> son un compendio de acciones documentadas que contienen en esencia, la descripción de las actividades que se realizan producto de las funciones de una unidad administrativa, dichas funciones se

---

<sup>18</sup> El Control, Fundamento de la Gestión por Procesos y la Calidad Total, Mario A. Fernández

traducen en lo que denominamos procesos y que entregan como resultado un producto o servicio específico.

Esta herramienta es necesaria para el aseguramiento de la calidad en los servicios o productos que se ofrece. Facilita la identificación de los elementos básicos de los procesos, especifica los procedimientos que lo integran, los insumos, los clientes o usuarios de los servicios o productos, los responsables del proceso, la normatividad, así como los indicadores de éxito que determina si el resultado de la dependencia está o no cumpliendo con los estándares de calidad especificados. De esta manera el manual incluye los procesos que forman la empresa y que deben contribuir a la consecución de la Misión de la misma.

#### **2.2.11.1 Objetivos de los Manuales de Procesos**

- Proporcionar información que sirva de base para evaluar la eficiencia del sistema en el cumplimiento de sus funciones específicas, una vez finalizada la identificación y desarrollo de cada uno de los procesos y procedimientos.
- Incorporar a los sistemas y procedimientos administrativos, la utilización de herramientas que ayuden a agilizar el flujo de información y de esta manera facilitar el entendimiento, para ayudar a la toma de decisiones (Impactando la gestión departamental y producto de la sumatoria de los mismos mejorar la gestión institucional).
- Contribuir al enriquecimiento del compendio documental municipal y a la consolidación de la institucionalización de procesos operativos y administrativos en lo referente gestión del capital

humano como recurso que agrega valor a los servicios prestados en el municipio de Valparaíso.

- Proporcionar una herramienta que facilite el proceso de inducción y capacitación del personal nuevo e incentivar la polifuncionalidad al interior de cada Área, Departamento, Sección, Oficina, etc.

### **2.2.11.2 Utilidad de los Manuales de Procesos**

El manual de procesos nos permite conocer el funcionamiento interno con lo que respecta a descripción de tareas, ubicación, requerimientos y a los puestos responsables de su ejecución, de esta manera facilitan la capacitación del personal ya que describen en forma detallada las actividades de cada puesto. También sirve para el análisis o revisión de los procedimientos de un sistema (Auditoría sistémica), en el interviene todo el personal, proporcionando ayuda para el emprendimiento en tareas como; la simplificación de trabajo como; análisis de tiempos, delegación de autoridad, eliminación de pasos, etc.; y así establecer un sistema de información o bien modificar el ya existente. Aumentando la eficiencia de los empleados, indicándoles lo que deben hacer y cómo deben hacerlo.

### **2.3 Indicadores de Procesos**

Son elementos del sistema de control de gestión, que proporcionan información significativa sobre aspectos críticos o claves de una organización mediante la relación de uno o más datos.

Un Sistema de Indicadores es una herramienta que agrupa, de forma sintética y sistemática, información clave para el conocimiento rápido y conciso de la consecución de los objetivos de una organización. Su finalidad es la medición y mejora de la actuación de la organización.

### **2.3.1 Indicadores de Cumplimiento**

Teniendo en cuenta que cumplir tiene que ver con la conclusión de una tarea. Los indicadores de cumplimiento están relacionados con los ratios que nos indican el grado de consecución de tareas y/o trabajos.

### **2.3.2 Indicadores de Evaluación**

Teniendo en cuenta que evaluación tiene que ver con el rendimiento que obtenemos de una tarea, trabajo o proceso. Los indicadores de evaluación están relacionados con los ratios y/o los métodos que nos ayudan a identificar nuestras fortalezas, debilidades y oportunidades de mejora.

### **2.3.3 Indicadores de Eficiencia**

Teniendo en cuenta que eficiencia tiene que ver con la actitud y la capacidad para llevar a cabo un trabajo o una tarea con el mínimo gasto de tiempo. Los indicadores de eficiencia están relacionados con los ratios que nos indican el tiempo invertido en la consecución de tareas y/o trabajos.

### **2.3.4 Indicadores de Eficacia**

Teniendo en cuenta que eficaz tiene que ver con hacer efectivo un intento o propósito. Los indicadores de eficacia están relacionados con los ratios que nos indican capacidad o acierto en la consecución de tareas y/o trabajos.

### **2.3.5 Elementos de los Indicadores de Gestión**

Para la construcción de indicadores de gestión son considerados los siguientes elementos:

- La Definición.

Expresión que cuantifica el estado de la característica o hecho que quiere ser controlado

- El Objetivo

El objetivo es lo que persigue el indicador seleccionado. Indica el mejoramiento que se busca y el sentido de esa mejora (maximizar, minimizar, eliminar). El objetivo en consecuencia, permite seleccionar y combinar acciones preventivas y correctivas en una sola dirección.

- Los Valores de Referencia

Es el acto de medir es realizado a través de la comparación y esta no es posible si no se cuenta con un nivel de referencia para comparar el valor de un indicador.

- La Responsabilidad

Depura el modo de actuar frente a la información que suministra el indicador y su posible desviación respecto a las referencias escogidas.

- Los Puntos de Medición

Define la forma cómo se obtienen y conforman los datos, los sitios y momento donde deben hacerse las mediciones, los medios con los cuales hacer las medidas, quiénes hacen las lecturas y cuál es el procedimiento de obtención de las muestras. Ello permite establecer con claridad la manera de obtener precisión, oportunidad y confiabilidad en las medidas.

- La Periodicidad

Define el período de realización de la medida, cómo presentan los datos, cuando realizan las lecturas puntuales y los promedios.



- El Sistema de Procesamiento y Toma de Decisiones

El sistema de información debe garantizar que los datos obtenidos de la recopilación de históricos o lecturas, sean presentados adecuadamente al momento de la toma de decisiones.

## **2.4 Normativas para el cumplimiento dentro del concurso de proyectos**

Art. 1.- Objeto y Ámbito.- Esta Ley establece el Sistema Nacional de Contratación Pública y determina los principios y normas para regular los procedimientos de contratación para la adquisición o arrendamiento de bienes, ejecución de obras y prestación de servicios, incluidos los de consultoría, que realicen:

1. Los Organismos y dependencias de las Funciones del Estado.
2. Los Organismos Electorales.
3. Los Organismos de Control y Regulación.
4. Las entidades que integran el Régimen Seccional Autónomo.
5. Los Organismos y entidades creados por la Constitución o la Ley para el ejercicio de la potestad estatal, para la prestación de servicios públicos o para desarrollar actividades económicas asumidas por el Estado.
6. Las personas "jurídicas creadas por acto legislativo": seccional para "prestación de servicios públicos".
7. Las corporaciones, fundaciones o sociedades civiles en cualquiera de los siguientes casos: a) estén integradas o se conformen mayoritariamente con cualquiera de los organismos y entidades señaladas en los

números 1 a 16 de este artículo o, en general por instituciones del Estado; o, b) que posean o administren bienes, fondos, títulos, acciones, participaciones, activos, rentas, utilidades, excedentes, subvenciones y todos los derechos que pertenecen al Estado y a sus instituciones, sea cual fuere la fuente de la que procedan, inclusive los provenientes de préstamos, donaciones y entregas que, a cualquier otro título se realicen a favor del Estado o de sus instituciones; siempre que su capital o los recursos que se le asignen, esté integrado en el cincuenta (50%) por ciento o más con participación estatal; y en general toda contratación en que se utilice, en cada caso, recursos públicos en más del cincuenta (50%) por ciento del costo del respectivo contrato.

8. Las compañías mercantiles cualquiera hubiere sido o fuere su origen, creación o constitución que posean o administren bienes, fondos, títulos, acciones, participaciones, activos, rentas, utilidades, excedentes, subvenciones y todos los derechos que pertenecen al Estado y a sus instituciones, sea cual fuere la fuente de la que procedan, inclusive los provenientes de préstamos, donaciones y entregas que, a cualquier otro título se realicen a favor del Estado o de sus instituciones; siempre que su capital, patrimonio o los recursos que se le asignen, esté integrado en el cincuenta (50%) por ciento o más con participación estatal; y en general toda contratación en que se utilice, en cada caso, recursos públicos en más del cincuenta (50%) por ciento del costo del respectivo contrato. Se exceptúan las personas jurídicas a las que se refiere el numeral 8 del artículo 2 de esta ley, que se someterán al régimen establecido en esa norma.

## LICITACIONES

Art. 48.- Procedencia.- La licitación es un procedimiento de contratación que se utilizará en los siguientes casos:

1. Si fuera imposible aplicar los procedimientos dinámicos previstos en el Capítulo 11 de este Título o, en el caso que una vez aplicados dichos procedimientos, éstos hubiesen sido declarados desiertos; siempre que el presupuesto referencial sobrepase el valor que resulte de multiplicar el coeficiente 0,000015 por el monto del Presupuesto inicial del Estado del correspondiente ejercicio económico;
2. Para contratar la adquisición de bienes o servicios no normalizados, exceptuando los de consultarla, cuyo presupuesto referencial sobrepase el valor que resulte de multiplicar el coeficiente 0,000015 por el monto del Presupuesto inicial del Estado del correspondiente ejercicio económico; y,
3. Para contratar la ejecución de obras, cuando su presupuesto referencial sobrepase el valor que resulte de multiplicar el coeficiente 0,00003 por el monto del Presupuesto inicial del Estado del correspondiente ejercicio económico.

Art. 49.- De las Fases Preparatoria y Precontractual.- La fase preparatoria de todo procedimiento licitatorio comprende la conformación de la Comisión Técnica requerida para la tramitación de la licitación así como la elaboración de los pliegos.

La fase precontractual comprende la publicación de la convocatoria, el procedimiento de aclaraciones, observaciones y respuestas, contenidos

y análisis de las ofertas, informes de evaluación hasta la adjudicación y notificación de los resultados de dicho procedimiento.

Las fases preparatorias y precontractual se regularán en el Reglamento de esta Ley.

## **CAPÍTULO III**

### **3. LA GESTIÓN POR PROCESOS EN JML**

#### **3.1 SITUACIÓN ACTUAL DE LA ORGANIZACIÓN**

JML es una compañía nueva en el mercado que con 4 años, ha mostrado un crecimiento bastante rápido, desenvolviéndose en el mismo con la prestación de servicios integrales de geotecnia, ofreciendo también asesoría y soluciones a sus clientes, principalmente involucrados en las industrias de la construcción, minería, petróleo e hidroconstrucción.

Esta evolución rápida ha ido exigiendo mejoras en cada uno de los procesos de la compañía, procesos que en un comienzo no necesitaban procedimientos formales, entendiéndose por esto manuales escritos, dado que la demanda en un principio no era tal, lo que conllevaba a que se desarrollen los proyectos con los conocimientos de procesos que poseían los empleados. Pero que conforme fue ganando mercado, los servicios eran cada vez más requeridos, por lo que, era necesario contar con procedimientos, manuales y/o políticas plenamente establecidos y dados en conocimiento a todo el personal de la empresa.

Es así donde nace el problema en la actualidad, que ante el crecimiento de la demanda por nuestros servicios han hecho notoria la deficiencia en cuanto a no tener procesos adecuados y documentados, generando muchas veces ciclos repetitivos y en algunos casos “pasos de más.”

### **3.2 Levantamiento de la Información Actual**

Con el propósito de llevar a cabo la recopilación de la información necesaria para el actual Proyecto de Tesis, desarrollamos las siguientes actividades:

- a) Presentación de la propuesta de tesis a los directivos de la empresa.
- b) Recopilar información referente al direccionamiento estratégico.
- c) Elaboración de cuestionarios y ejecución de las entrevistas a los encargados de los principales procesos de la empresa.
- d) Procesamiento de la información, esto es, elaborar el mapa de procesos y realizar la diagramación de procesos respectiva.
- e) Validación de la información.

#### **3.2.1 Misión Organizacional**

JML ofrece asesoría experta y soluciones integrales para clientes que requieren servicios especializados, principalmente en los campos de la minería, la geotecnia, los recursos hídricos, petróleo y residuos y el medio ambiente.

### **3.2.2 Visión Organizacional**

Habiendo analizado la visión actual, encontramos que es necesario reestructurarla, para esto nos basamos en lo estipulado en el capítulo anterior. De esta manera la nueva visión sería la siguiente:

“Ser una empresa tecnológicamente avanzada en nuestros campos de especialización, manteniendo un carácter práctico y orientado a los negocios dirigidos hacia toda la comunidad, desempeñando un papel relevante como ente de desarrollo contando con un personal idóneo ligado al compromiso en la prestación del servicio agregando valor a los proyectos de los clientes y al bienestar de la sociedad bajo una cultura permanente de trabajo en equipo”.

### **3.2.3 Objetivos Organizacionales**

Como parte del análisis, los objetivos de JML no se expresan claramente, lo cual hace pensar que el mismo personal se encontraría confundido. Ante esto se ha reestructurado los objetivos y a su vez estos serán utilizados para el análisis en la matriz de priorización y tener un entendimiento más claro para identificar los procesos críticos.

- Mejorar continuamente la gestión administrativa y operativa.
- Incrementar la infraestructura y adquirir maquinarias y equipos de tecnología avanzada para las diferentes áreas que permita mejorar la calidad del servicio a nuestros clientes.
- Contar con una organización transparente, eficiente, eficaz y descentralizada, que permita el cumplimiento de su misión a través de procesos sistematizados e informatizados.

- Que la marca JML sea competitiva a nivel nacional, siendo líder en el mercado.
- JML se propone obtener una rentabilidad anual del 10%.
- Incorporar y retener al mayor talento humano contando con personal motivado y altamente calificado, fomentando el trabajo en equipo para generar una cultura organizacional y orientada a un servicio de calidad hacia el usuario.
- Mantener un estándar alto en el servicio brindado, permitiendo estar al nivel de las expectativas de los clientes.

#### **3.2.4 Políticas Empresariales de JML**

JML empresa dedicada a la consultoría asume el compromiso de brindarle a sus cliente servicios de estudios técnicos en geotecnia, ingeniería de suelos y materiales de construcción que cumplan con los requisitos acordados bajo un marco de mejora continua, desarrollando la excelencia técnica, profesional y humana del personal, cumpliendo con las disposiciones legales. Superando las expectativas de nuestros clientes, desarrollando e integrando a nuestros procesos, prácticas que enriquezcan nuestro sistema de gestión de calidad.

Actualmente la empresa no posee políticas documentadas formalmente, pero si se manejan con lineamientos pre-establecidos en cada área.



### **3.2.4.1 Políticas para uso de Fondos de Proyectos**

#### **RUBROS A CONSIDERAR PARA DETERMINAR LOS GASTOS DE LOS FONDOS DE PROYECTOS:**

Mediante reuniones con los directivos de la empresa, se establecieron los siguientes puntos:

##### **1.- Gastos de Movilización y Alimentación**

El custodio del fondo por liquidar podrá usarlo en los rubros movilización y alimentación tomando en cuenta los siguientes lineamientos de acuerdo a la ubicación del sitio de trabajo.

- **Dentro de Guayaquil en las oficinas de la empresa:**

No hay gastos por movilización, alimentación, ni ningún tipo de gasto.

- **Dentro de Guayaquil (Campo) fuera de las oficinas de la empresa:**

Se dará almuerzo con un máximo de USD. \$2,50

Galones de agua

Movilización: En caso de que la empresa no brinde la movilización desde el lugar de trabajo a la oficina, la empresa cubrirá el valor del bus correspondiente al costo de movilización desde el sitio de trabajo hasta la, siempre y cuando dicha movilización sea más costosa a la que habitualmente tiene de la oficina a su domicilio.

- **Fuera de Guayaquil:**

La empresa cubrirá desayuno, almuerzo, cena y hospedaje para sus empleados, los valores máximos por estos rubros serán desayuno \$2,00, Almuerzo \$2,50, Cena \$2,50

La movilización será otorgada por la empresa.

NOTA: Todos los gastos que son cubiertos por la empresa tales como movilización, alimentación, hospedaje NO serán bajo ningún concepto entregados al trabajador como viáticos, serán pagados directamente por la persona encargada en campo o directamente por la empresa.

## **2.- Préstamos o Anticipos**

Está terminantemente prohibido realizar préstamos o anticipos de sueldo con los fondos por liquidar.

## **3.- Reposición de fondos por liquidar**

El Custodio del fondo por liquidar deberá realizar reposiciones periódicas para asegurar contar con los fondos suficientes para no detener la operatividad del proyecto, por lo tanto al haber gastado el 50% o más del monto del fondo deberá entregar los soportes respectivos al departamento administrativo-financiero y solicitar su reposición.

## **4.- Liquidación y entregas de soportes contables dentro del mes de realización de gastos**

Sin importar el monto que posea el fondo por liquidar todos los custodios de los fondos deberán presentar un reporte para reembolso y registro de gastos

máximo hasta el segundo día laborable del mes siguiente al mes en cual se generaron los gastos.

Ninguna liquidación debe contener facturas de gastos ni ningún otro soporte con fecha de meses anteriores al cual se está haciendo la reposición.

De no realizar la reposición en la fecha indicada, estos gastos serán descontados a la (las) persona (s) responsable (s), de realizar dicha reposición.

- **Soportes de compra**

Los custodios de fondos por liquidar deben procurar realizar sus compras de bienes y servicios con proveedores que entreguen documentos válidos de ventas aprobados por el SRI. Sólo en casos excepcionales debido a la ubicación de los proyectos se aceptarán vales de caja, en cuyos casos se deberán elaborar liquidación por reembolsos de gastos.

#### **5.- Responsabilidad de Custodio de Fondos por Liquidar**

Sera responsabilidad de los custodios de los fondos por liquidar responder pecuniariamente por el mal uso de los fondos por liquidar.

#### **3.2.4.2 PROCEDIMIENTO DE RECEPCION DE FACTURAS PROVEEDORES, ENTREGA DE CHEQUES Y RETENCIONES**

- A. Toda factura para ser recibida debe estar correctamente llenada, caso contrario se la tiene que devolver inmediatamente para que se realice el respectivo cambio.
- B. La recepcionista podrá recibir facturas máximo hasta 5 días después de haber terminado el mes anterior; luego de esa fecha no se aceptará ninguna factura y serán devueltas para que sean cambiadas a fecha actual.

- C. Todo pago que se realice constará con el respectivo comprobante de egreso, el cual la persona encargada de entregarlo se asegurará de que se firme adjunto con la factura ó correo de aprobación ( en caso de ser anticipo).
- D. Luego de que la recepcionista reciba las retenciones, tiene la obligación de llamar al proveedor para que le informe de que ya está lista la retención así no se vaya a cancelar la factura por motivo de algún rechazo de la retención.

#### **3.2.4.3 PROCEDIMIENTO DE TESORERIA Y CAJA**

- A. El Jefe de cada departamento designará a los custodios de las cajas (fondos por liquidar), mediante una solicitud aprobada por la Gerencia.
- B. Estos fondos no podrán ser mezclados con otros valores (con fondos de otros proyectos), ni el custodio podrá ser uso de los mismos en su beneficio ni de sus compañeros de trabajo.
- C. Todo pago efectuado por el fondo de caja deberá estar soportado por un vale de caja pre numerado, previo el visto bueno del jefe del departamento de quien lo solicita (firma autorizada) y de recibe conforme por parte del beneficiario, además de la firma y el nombre claro para identificar el lugar de trabajo.
- D. El fondo de caja debe utilizarse únicamente para efectuar operaciones que requieren de desembolsos de dinero hasta por las cuantías máximas autorizadas y por lo tanto las facturas no deben fraccionarse para utilizar este fondo como medio de pago.

- E. Por medio de estos fondos no se podrán efectuar anticipos a sueldos, anticipos para viajes, cambio de cheques, etc., solo para el fin que fueron creados.
- F. Los Gastos que puedan darse por Gestiones varias de parte de las personas que están autorizadas a firmar vales, ellos deberán de solicitar mediante un correo con aprobación al Jefe Financiero ya que ellos no pueden aprobarse sus propios gastos.
- G. Para los casos que se proceda a efectuar un cambio de custodio, la entrega de estos fondos al nuevo custodio deberá realizarse bajo un arqueo de los fondos en presencia de los custodios. El arqueo deberá ser realizado por un auxiliar de contabilidad o por un ejecutivo, lo que deberá hacer firmar un acta a ambos custodios en el cual se manifiesta la conformidad en la recepción de los mismos o la salvedad en caso de existir.
- H. Los fondos de los proyectos deberán ser almacenado en una caja de seguridad metálica y apropiadamente asegurada.
- I. Con respecto a la Caja Chica será obligación del Dpto. Administrativo efectuar arqueos periódicos sorpresivos sobre estos fondos, debiendo dejar evidencia escrita sobre los procedimientos empleados en los arqueos e investigando sobre la marcha, los faltantes y/o sobrante que existieran en el momento del arqueo debiendo notificar inmediatamente al Subgerente General por problemas detectados, previo análisis que se realice se definirá la responsabilidad, de existir algún faltante de efectivo, se podrá realizar el cargo al custodio para el reintegro del valor correspondiente.

- J. Los reportes de los gastos por los fondos entregados de los proyectos se los cortará a final de cada mes, teniendo el custodio un plazo máximo hasta el 5 del mes siguiente de entregarlos para aprobación de Gerencia; pasado esa fecha no se aceptarán reportes que contengan facturas de meses anteriores y serán asumidos esos gastos por el custodio responsable.

### 3.3 Cadena de Valor

En un entorno donde cada vez es más difícil competir, la eficiencia en la cadena de valor funciona como un impulsor para disminuir costos y optimizar recursos, estableciendo fuertes ventajas competitivas en el mediano y largo plazo. Se presenta la cadena de valor que se propone para la empresa:

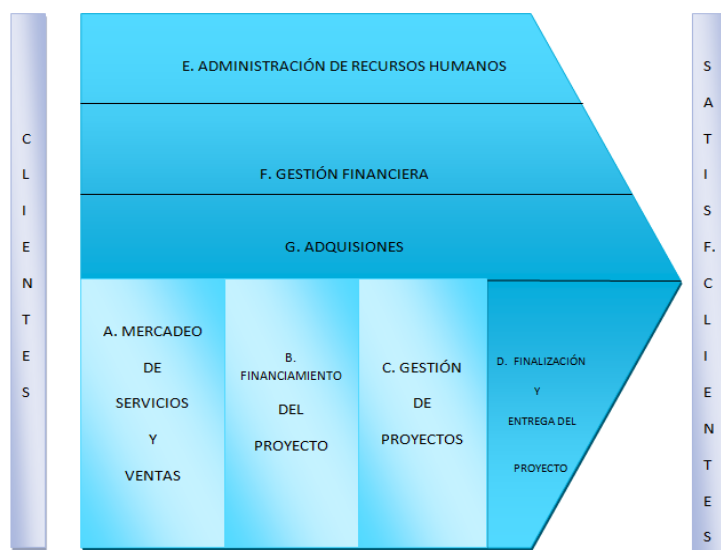


Figura 3.1 Cadena de Valor

Fuente: JML Elaborado: Viviana Jiménez, Vanessa Limones y Gabriela Mata

En la figura 3.1 se pueden observar las actividades primarias que corresponden a la cadena de preparación del proyecto a realizar (A, B, C, y D) y las actividades secundarias (E, F, y G) que sirven de apoyo para poder llevar a cabo las primarias. A partir de la cadena de valor se obtendrá la lista de procesos de la organización. Desde sus procesos principales hasta los de apoyo.

### 3.4 ESTABLECIMIENTO DEL MAPA DE PROCESO

Luego del análisis correspondiente se obtuvo el siguiente mapa de procesos que se muestra en la figura 3.2 diseñado y propuesto por los autores. El cual contienen los procesos productivos con los que cuenta la organización para llevar a cabo su actividad, se detallan los procesos estratégicos, procesos claves y procesos de apoyo.

Para que JML se enfoque en procesos deberá desarrollar su gestión basándose en el mapa de procesos que se muestra a continuación.

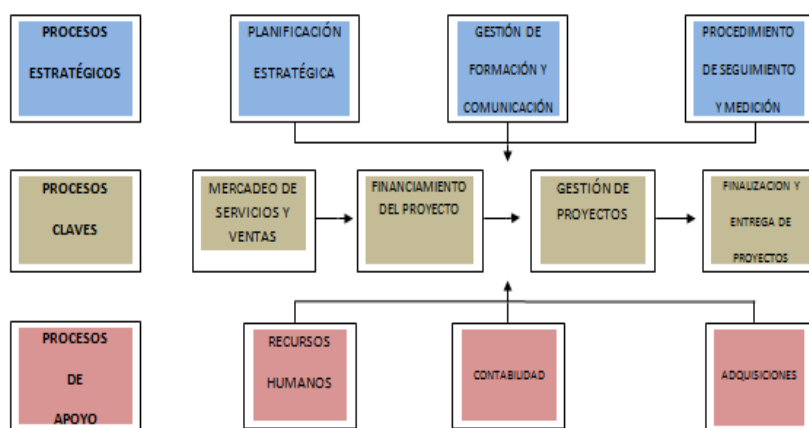


Figura 3.2 Mapa de Proceso

Fuente: JML Elaborado: Viviana Jiménez, Vanessa Limones y Gabriela Mata

### 3.5 IDENTIFICACION DE LOS PROCESOS CLAVES CRITICOS

Siendo JML una empresa mediana, se debe determinar primero los procesos claves y luego los de apoyo, para el caso presente de estudio, se han identificado los siguientes:

Tabla 3.1 Procesos Claves de JML

PROCESOS	SUBPROCESOS
A: Mercadeo de Servicios y Ventas	A1: Licitaciones A2: Clientes fijos y nuevos
B: Financiamiento del proyecto	B1: Financiamiento del proyecto
C: Gestión de proyectos	C1: Diseño y ejecución de proyecto
D: Finalización y entrega de proyecto	D1: Finalización y entrega de proyecto

Fuente: JML Elaborado: Viviana Jiménez, Vanessa Limones y Gabriela Mata



Tabla 3.2 Procesos de Apoyo de JML

PROCESOS	SUBPROCESOS
E: Recursos Humanos	E1: Capacitaciones E2 Selección de personal
F: Gestión Financiera	F1: Contabilidad
G: Adquisiciones	G1: Adquisiciones

Fuente: JML Elaborado: Viviana Jiménez, Vanessa Limones y Gabriela Mata

Para determinar los procesos críticos de la empresa JML, se utilizó una matriz que permitió calificar la relación que cada proceso tiene con los objetivos estratégicos de la empresa.

Mediante reunión cometida con la alta gerencia de JML se realizó el análisis de nivel de aportación que tiene cada proceso para el cumplimiento de los objetivos estratégicos. La matriz que arrojó los resultados de los proceso críticos de la empresa.

Tabla 3.3 Calificación para Priorizar los Procesos Críticos

<b>CALIFICACIÓN</b>	<b>DETALLE</b>
5	CONTRIBUYE EN MUY ALTO GRADO AL OBJETIVO ESTRATÉGICO
4	CONTRIBUYE EN ALTO GRADO
3	CONTRIBUYE MEDIANAMENTE
2	CONTRIBUYE POCO
1	CONTRIBUYE MUY POCO
0	NO CONTRIBUYE

Fuente: JML Elaborado: Viviana Jiménez, Vanessa Limones y Gabriela Mata

En el análisis realizado se determinó que en JML existen los siguientes procesos que son determinados como críticos:

Tabla 3.4 Determinación de los Procesos Críticos de JML

<b>PROCESO</b>	<b>CALIFICACIÓN</b>
Finalización y Entrega de proyecto	26
Financiamiento de proyectos	25
Capacitación	23

Fuente: JML Elaborado: Viviana Jiménez, Vanessa Limones y Gabriela Mata

Estos procesos son importantes para la organización ya que podrá satisfacer las necesidades de los clientes de JML.

### **3.6 PROPUESTA DE MEJORA A LOS PROCESOS JML S.A**

Después de haber identificado los procesos en JML se realiza un análisis de estos para poder justificar si la situación actual debe mantenerse o mejorarse.

#### **3.6.1 ANALISIS DE VALOR AGREGADO JML S.A**

Para realizar dichos análisis fue necesario estructurar y documentar de manera formal los diagramas de flujo, levantando la información de JML S.A. mediante entrevista con el Ing. Ladínez, facilitándonos los procesos y las actividades que se realizan para la ejecución de los mismos.

Para esto mencionamos que la información dada, fue solo verbal, puesto que la empresa no cuenta con los flujos de forma documentada.

#### **3.6.2 Aplicación de la Metodología PDCA para la identificación de oportunidades para las mejoras de los procesos de JML S.A.**

Para la aplicación del PDCA se ha procedido con la identificación de los procesos críticos mediante la utilización de la herramienta Matriz de Priorización, permitiendo realizar las comparaciones a continuación detalladas:

- ✓ Diagrama de Flujo de la situación actual y la situación mejorada.
- ✓ Análisis de Valor Agregado actual de la situación actual y la situación mejorada.
- ✓ Propuestas de mejora en base a la Metodología PDCA.

En cuanto a los procesos que como resultado de la Matriz de Priorización se definieron como no críticos, se ha realizado lo siguiente:

- Análisis de Valor Agregado de la situación actual y mejorada de cada proceso.

### 3.6.2.1 Análisis del Proceso de Financiamiento del Proyecto

#### 3.6.2.1.1 Diagrama de Flujo de la Situación Actual del Proceso de Financiamiento del Proyecto

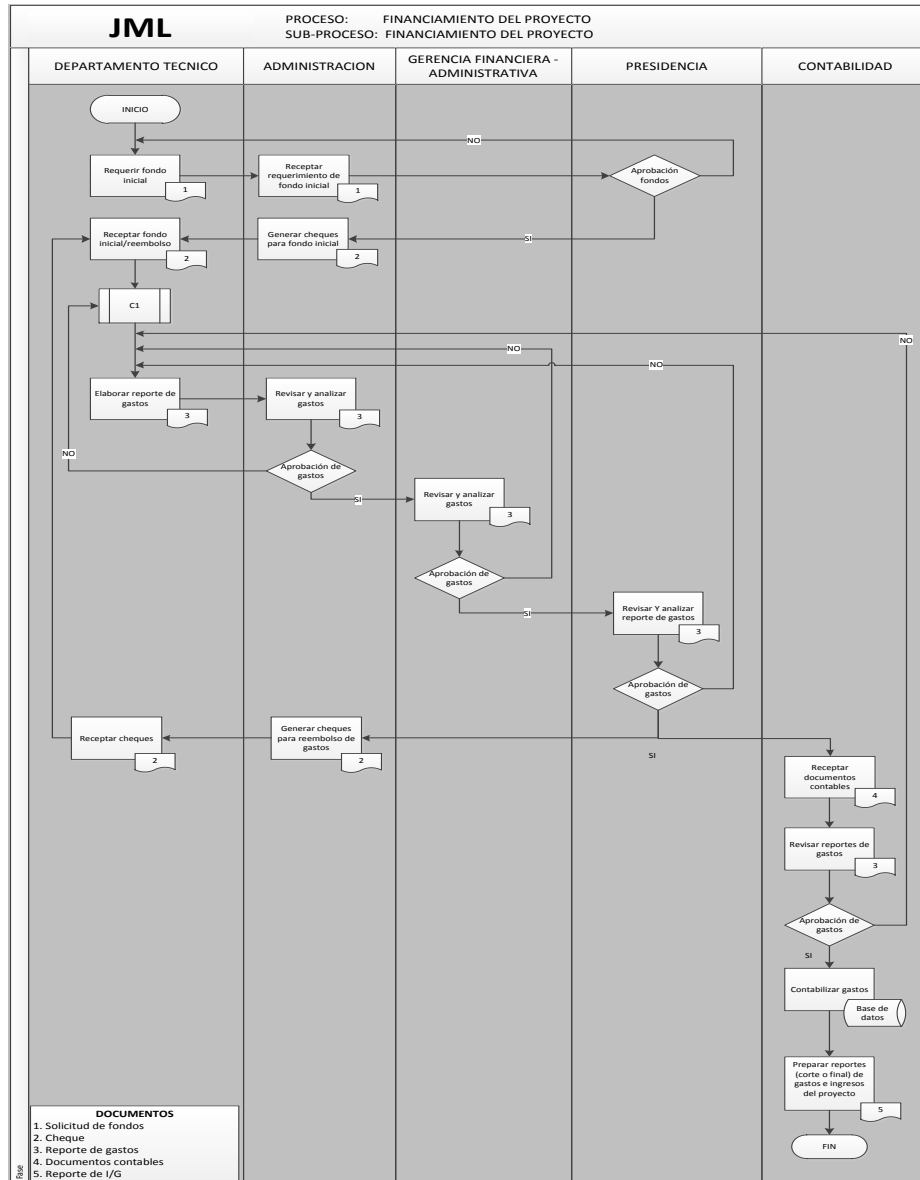
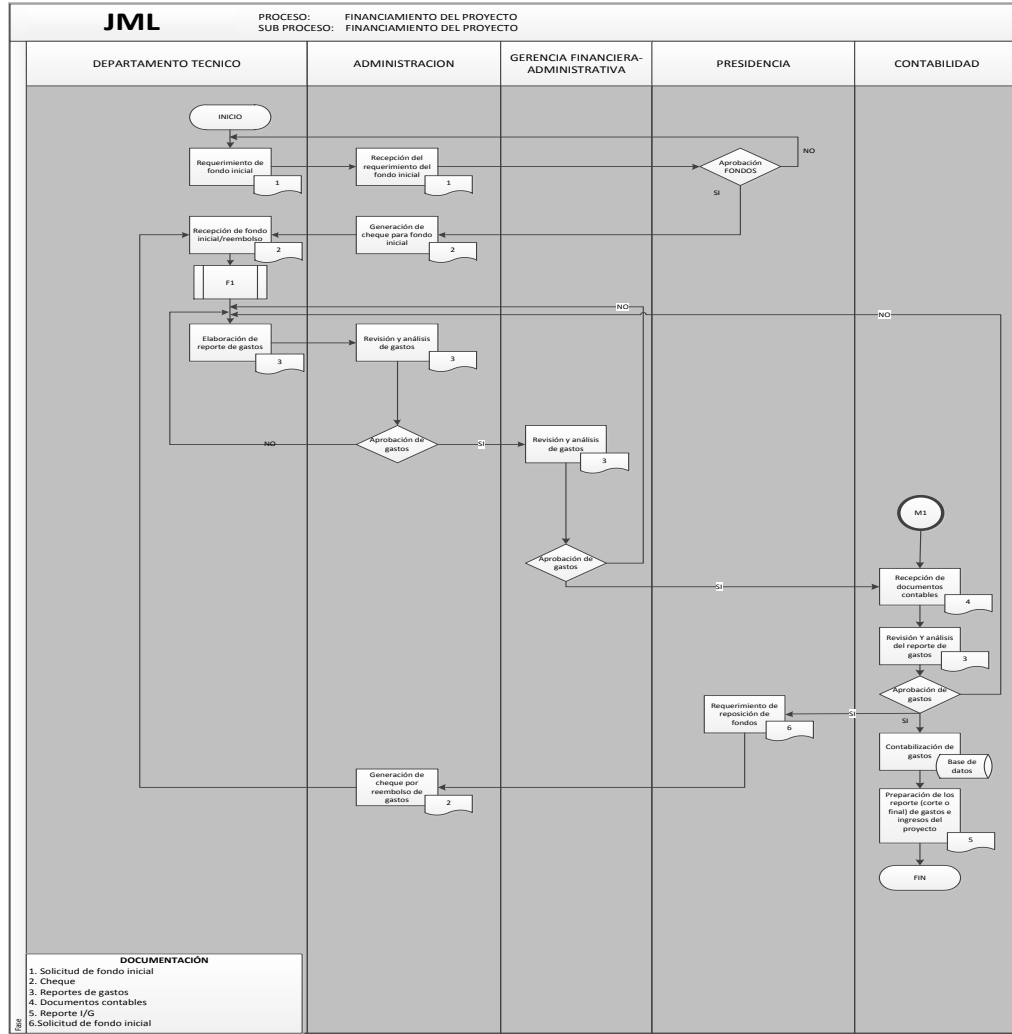


Figura 3.3 Diagrama de Flujo del Proceso Actual Financiamiento del Proyecto

Fuente: JML Elaborado: Viviana Jiménez, Vanessa Limones y Gabriela Mata

### 3.6.2.1.2 Diagrama de Flujo de la Situación Mejorada del Proceso de Financiamiento del Proyecto



Indicador	Abreviatura	Variable	Descripción	Fórmula	Unidad de Medida	Frecuencia
Entrega a tiempo de documentos	M1	Eficiencia	Mide a tiempo de los documentos contables para su respectiva contabilización	Fecha de recepción de documentos - Fecha Máxima de recepción de documentos (*)	Unidad	Diario
Entrega a tiempo de documentos	M1	Eficiencia	Mide a tiempo de los documentos contables para su respectiva contabilización	Fecha de recepción de documentos - Fecha Máxima de recepción de documentos (*)	Unidad	Diario

(\*) fecha máxima de documentos: hasta el 5 del siguiente mes

Figura 3.4 Diagrama de Flujo del Proceso Mejorada de Financiamiento del Proyecto

Fuente: JML Elaborado: Viviana Jiménez, Vanessa Limones y Gabriela Mata

### 3.6.2.1.3 Análisis de Valor Agregado de la Situación Actual del Proceso de Financiamiento del Proyecto

Tabla 3.5 Análisis De Valor Agregado Del Proceso Actual De Financiamiento Del Proyecto

#### ANALISIS DE VALOR AGREGADO

**PROCESO:** Financiamiento del Proyecto

**SUB PROCESO:** Financiamiento del Proyecto

No.	V.A.C	V.A.E	P	E	M	I	A	ACTIVIDAD	Tiempos Efectivos	
1				1				Requerir fondo inicial	2.00	
2		1						Receptar requerimiento de fondo inicial	10.00	
3			1					Generar cheques para fondo inicial	2.00	
4				1				Receptar fondo inicial / reembolso	1.00	
5			1					Elaborar reportes de gastos	5.00	
6						1		Revisar y analizar gastos (Administración)	3.00	
7						1		Revisar y analizar gastos (Gerencia Financiera-Administrativa)	2.00	
8						1		Revisar y analizar gastos (Presidencia)	1.00	
9			1					Generar cheques para reembolsos de gastos	4.00	
10				1				Receptar cheques	1.00	
11					1			Receptar documentos contables	2.00	
12						1		Revisar reportes de gastos	1.00	
13							1	Contabilizar gastos	2.00	
14			1					Preparar reportes (corte o final) de gastos e ingresos del proyecto	2.00	
	0	1	4	3	1	4	1	<b>TIEMPOS TOTALES</b>	<b>38.00</b>	
	<b>COMPOSICION DE ACTIVIDADES</b>							<b>Método Actual</b>		
								<b>No.</b>	<b>Tiempo</b>	<b>%</b>
VAC	VALOR AGREGADO CLIENTE							0	0.00	0.00
VAE	VALOR AGREGADO EMPRESA							1	10.00	0.26
P	PREPARACION							4	13.00	0.34
E	ESPERA							3	4.00	0.11
M	MOVIMIENTO							1	2.00	0.05
I	INSPECCION							4	7.00	0.18
A	ARCHIVO							1	2.00	0.05
TT	TOTAL							14	38.00	1.00
V.A	VALOR AGREGADO								26.32%	
S.V.A	SIN VALOR AGREGADO								73.68%	

Fuente: JML Elaborado: Viviana Jiménez, Vanessa Limones y Gabriela Mata

### 3.6.2.1.4 Análisis de Valor Agregado de la Situación Mejorada del Proceso de Financiamiento del Proyecto

Tabla 3.6 Análisis De Valor Agregado Del Proceso Mejorado De Financiamiento Del Proyecto

#### ANALISIS DE VALOR AGREGADO MEJORADO

**PROCESO:** Financiamiento del Proyecto

**SUB PROCESO:** Financiamiento del Proyecto

No.	V.A.C	V.A.E	P	E	M	I	A	ACTIVIDAD	Tiempos Efectivos	
1				1				Requerir fondo inicial	1,00	
2		1						Receptar requerimiento del fondo inicial	7,00	
3			1					Generar cheques para fondo inicial	2,00	
4				1				Receptar fondo inicial / reembolso	1,00	
5		1						Elaborar reportes de gastos	3,00	
6						1		Revisar y analizar gastos (Administración)	1,00	
7						1		Revisar y analizar gastos (Gerencia Financiera-Administrativa)	1,00	
8					1			Receptar documentos contables	1,00	
9						1		Revisar y analizar reportes gastos (Contabilidad)	1,00	
10							1	Contabilizar gastos	2,00	
11			1					Preparar reportes de gastos (corte o final) e ingresos del proyecto	1,00	
12		1						Requerir reposición de fondos	2,00	
13			1					Generar cheques para reembolsos de gastos	2,00	
	0	3	3	2	1	3	1	<b>TIEMPOS TOTALES</b>	<b>25,00</b>	
	<b>COMPOSICION DE ACTIVIDADES</b>							<b>Método Actual</b>		
								<b>No.</b>	<b>Tiempo</b>	<b>%</b>
VAC	VALOR AGREGADO CLIENTE							0	0,00	0,00
VAE	VALOR AGREGADO EMPRESA							3	12,00	0,48
P	PREPARACION							3	5,00	0,20
E	ESPERA							2	2,00	0,08
M	MOVIMIENTO							1	1,00	0,04
I	INSPECCION							3	3,00	0,12
A	ARCHIVO							1	2,00	0,08
TT	TOTAL							13	25,00	1,00
V.A	VALOR AGREGADO								48,00%	
S.V.A	SIN VALOR AGREGADO								52,00%	

Fuente: JML Elaborado: Viviana Jiménez, Vanessa Limones y Gabriela Mata

### 3.6.2.1.5 Cuadro Comparativo del Análisis de Valor Agregado del Proceso de Financiamiento del Proyecto

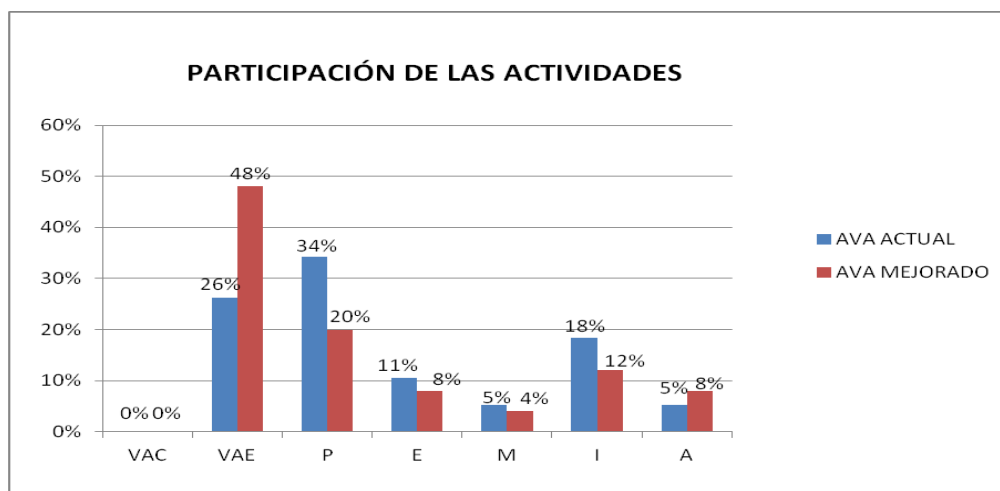


Figura 3.5 Cuadro Comparativo de la Participación de Actividades del Proceso de Financiamiento del Proyecto

Fuente: JML Elaborado: Viviana Jiménez, Vanessa Limones y Gabriela Mata

### 3.6.2.1.6 Valor Agregado del Proceso de Financiamiento del Proyecto

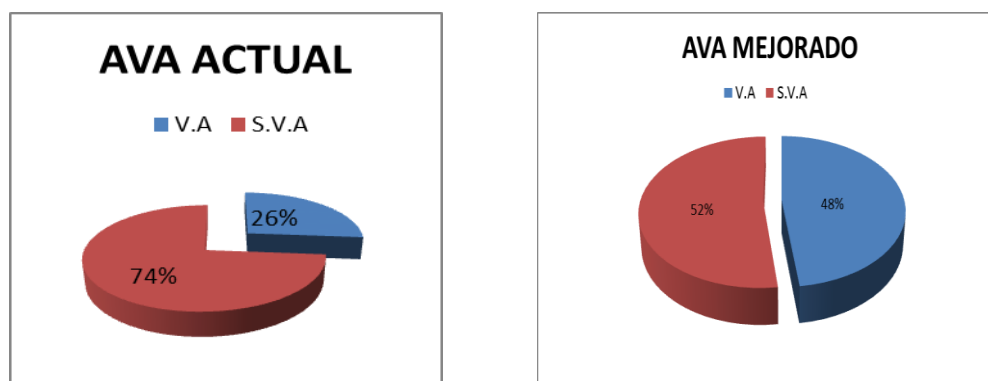


Figura 3.6 Análisis del valor Agregado Situación Actual y Situación Mejorada del Proceso de Finalización del proyecto

Fuente: JML Elaborado: Viviana Jiménez, Vanessa Limones y Gabriela Mata



### 3.6.2.2 Análisis del Proceso de Finalización y Entrega de Proyecto

#### 3.6.2.2.1 Diagrama de Flujo de la situación Actual del Proceso de Finalización y Entrega de Proyecto

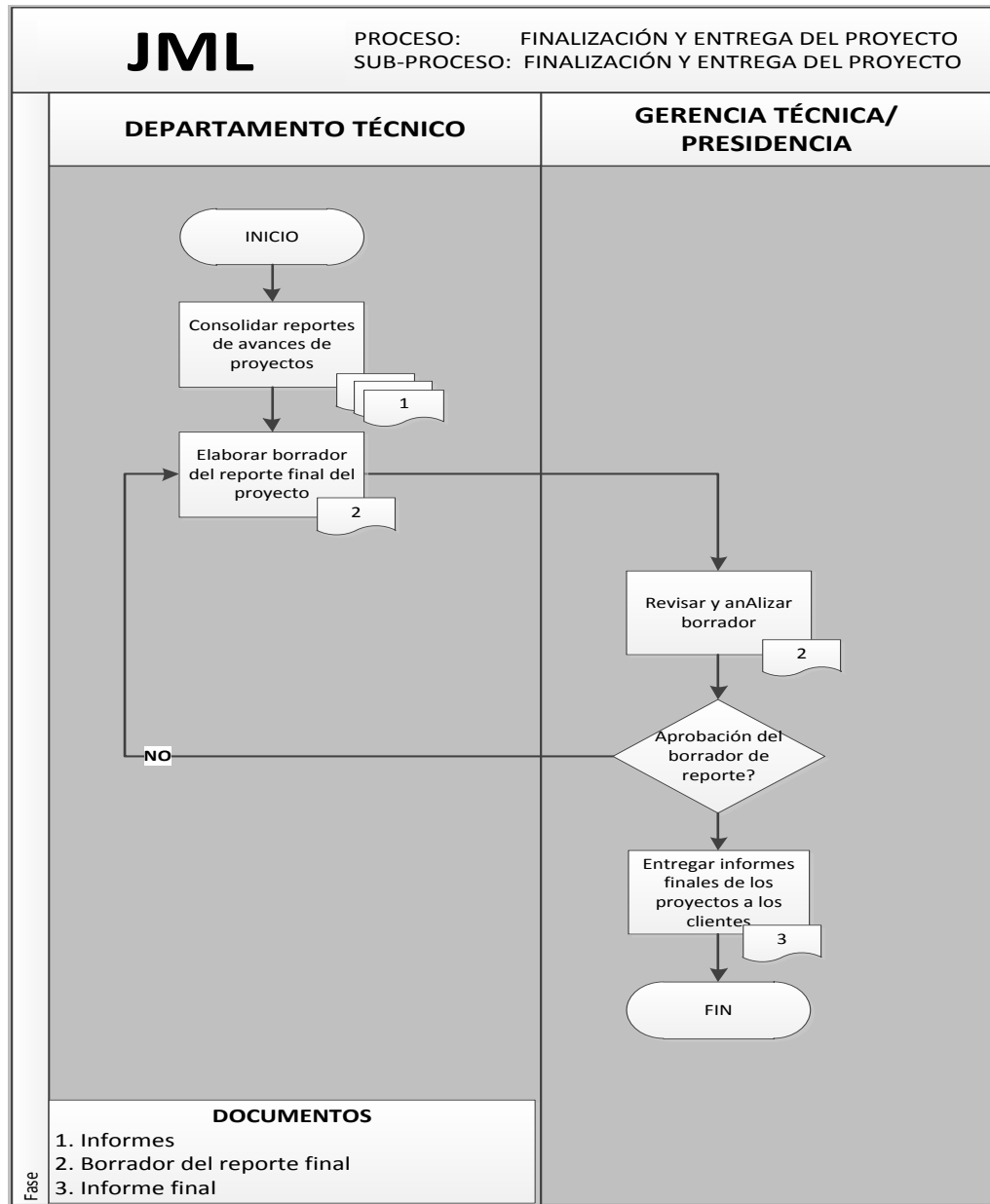


Figura 3.7 Diagrama de Flujo del Proceso Actual de Finalización y Entrega del Proyecto

Fuente: JML Elaborado: Viviana Jiménez, Vanessa Limones y Gabriela Mata

### 3.6.2.2.2 Diagrama de Flujo de la situación Mejorada del Proceso de Finalización y Entrega de Proyecto

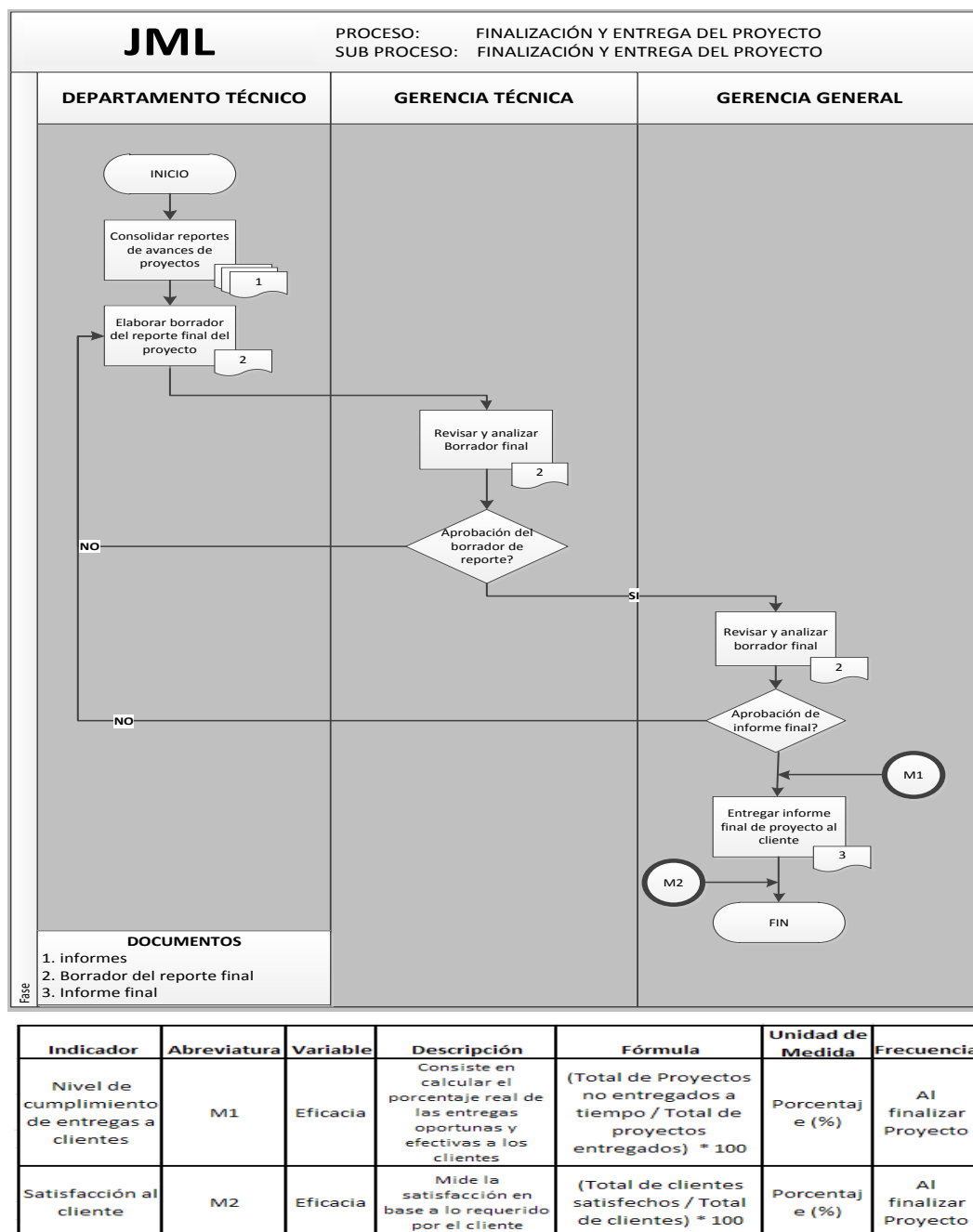


Figura 3.8 Diagrama de Flujo del Proceso Mejorado de Finalización y Entrega del proyecto

Fuente: JML Elaborado: Viviana Jiménez, Vanessa Limones y Gabriela Mata

### 3.6.2.2.3 Análisis de Valor Agregado de la Situación Actual del Proceso de Finalización y Entrega de Proyecto

Tabla 3.7 Análisis De Valor Agregado Del Proceso Actual  
De Finalización Y Entrega Del Proyecto

#### ANALISIS DE VALOR AGREGADO

**PROCESO:** Finalización y Entrega de Proyecto

**SUB PROCESO:** Finalización y Entrega de Proyecto

No.	V.A.C	V.A.E	P	E	M	I	A	ACTIVIDAD	Tiempo Efectivos	
1			1					Consolidar reportes de avances de proyectos	2.00	
2	1							Elaborar borrador del reporte final del proyecto	3.00	
3						1		Revisar y analizar borrador (Gerencia Tecnica)	2.00	
4						1		Revisar y analizar borrador (Presidencia)	2.00	
5	1							Entregar informes finales de los proyectos a los clientes	1.00	
	2	0	1	0	0	2	0	<b>TIEMPOS TOTALES</b>	<b>10.00</b>	
	<b>COMPOSICION DE ACTIVIDADES</b>							<b>Método Actual</b>		
								<b>No.</b>	<b>Tiempo</b>	<b>%</b>
VAC	VALOR AGREGADO CLIENTE							2	4.00	0.40
VAE	VALOR AGREGADO EMPRESA							0	0.00	0.00
P	PREPARACION							1	2.00	0.20
E	ESPERA							0	0.00	0.00
M	MOVIMIENTO							0	0.00	0.00
I	INSPECCION							2	4.00	0.40
A	ARCHIVO							0	0.00	0.00
TT	TOTAL							5	10.00	1.00
V.A	VALOR AGREGADO								40.00%	
S.V.A	SIN VALOR AGREGADO								60.00%	

Fuente: JML Elaborado: Viviana Jiménez, Vanessa Limones y Gabriela Mata

### 3.6.2.2.4 Análisis de Valor Agregado de la Situación Mejorada del Proceso de Finalización y Entrega de Proyecto

#### ANALISIS DE VALOR AGREGADO DEL PROCESO MEJORADO

Tabla 3.8 Análisis De Valor Agregado Del Proceso Mejorado De Finalización Y Entrega Del Proyecto

**PROCESO:** Finalización y Entrega de Proyecto

**SUB PROCESO:** Finalización y Entrega de Proyecto

No.	V.A.C	V.A.E	P	E	M	I	A	ACTIVIDAD	Tiempo Efectivos	
1			1					Consolidar reportes de avances de proyectos	2.00	
2		1						Revisar y analizar reportes de avances del proyecto	3.00	
3	1							Elaborar borrador del reporte final del proyecto	3.00	
4						1		Revisar y analizar borrador final (Gerencia Técnica)	2.00	
5						1		Revisar y analizar borrador final (Gerencia General)	2.00	
6	1							Entregar informe final de proyecto al cliente	1.00	
	2	1	1	0	0	2	0	<b>TIEMPOS TOTALES</b>	<b>13.00</b>	
	<b>COMPOSICION DE ACTIVIDADES</b>							<b>Método Actual</b>		
								<b>No.</b>	<b>Tiempo</b>	<b>%</b>
VAC	VALOR AGREGADO CLIENTE							2	4.00	0.31
VAE	VALOR AGREGADO EMPRESA							1	3.00	0.23
P	PREPARACION							1	2.00	0.15
E	ESPERA							0	0.00	0.00
M	MOVIMIENTO							0	0.00	0.00
I	INSPECCION							2	4.00	0.31
A	ARCHIVO							0	0.00	0.00
TT	TOTAL							6	13.00	1.00
V.A	VALOR AGREGADO								53.85%	
S.V.A	SIN VALOR AGREGADO								46.15%	

Fuente: JML Elaborado: Viviana Jiménez, Vanessa Limones y Gabriela Mata

### 3.6.2.2.5 Cuadro Comparativo del Análisis de Valor Agregado del Proceso de Finalización y Entrega del Proyecto

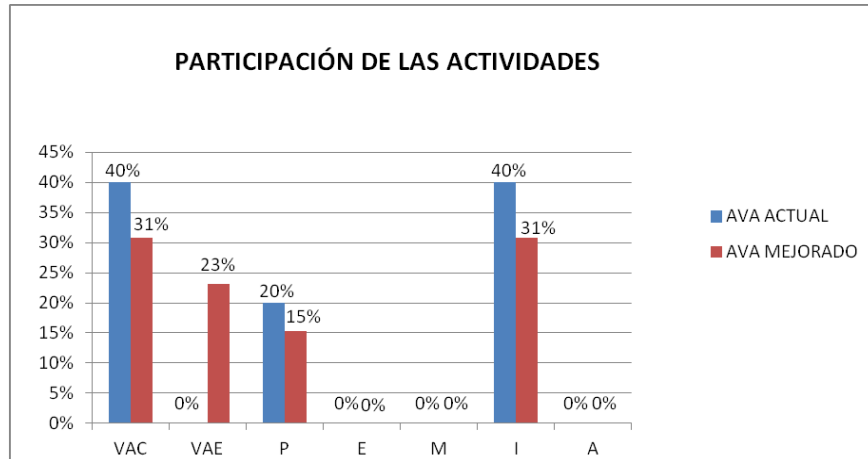


Figura 3.9 Cuadro Comparativo de la Participación de Actividades del Proceso de Finalización y Entrega del Proyecto

Fuente: JML Elaborado: Viviana Jiménez, Vanessa Limones y Gabriela Mata

### 3.6.2.2.6 Valor Agregado del Proceso de Finalización y Entrega del Proyecto

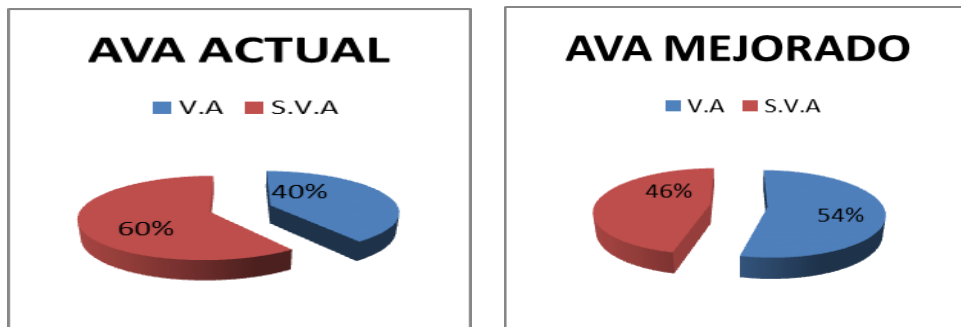


Figura 3.10 Análisis del valor Agregado Situación Actual y Situación Mejorada del proceso de Finalización y Entrega de Proyecto

Fuente: JML Elaborado: Viviana Jiménez, Vanessa Limones y Gabriela Mata

### 3.6.2.3 Análisis del Proceso de Capacitaciones

#### 3.6.2.3.1 Diagrama de Flujo de la situación Actual del Proceso de Capacitaciones

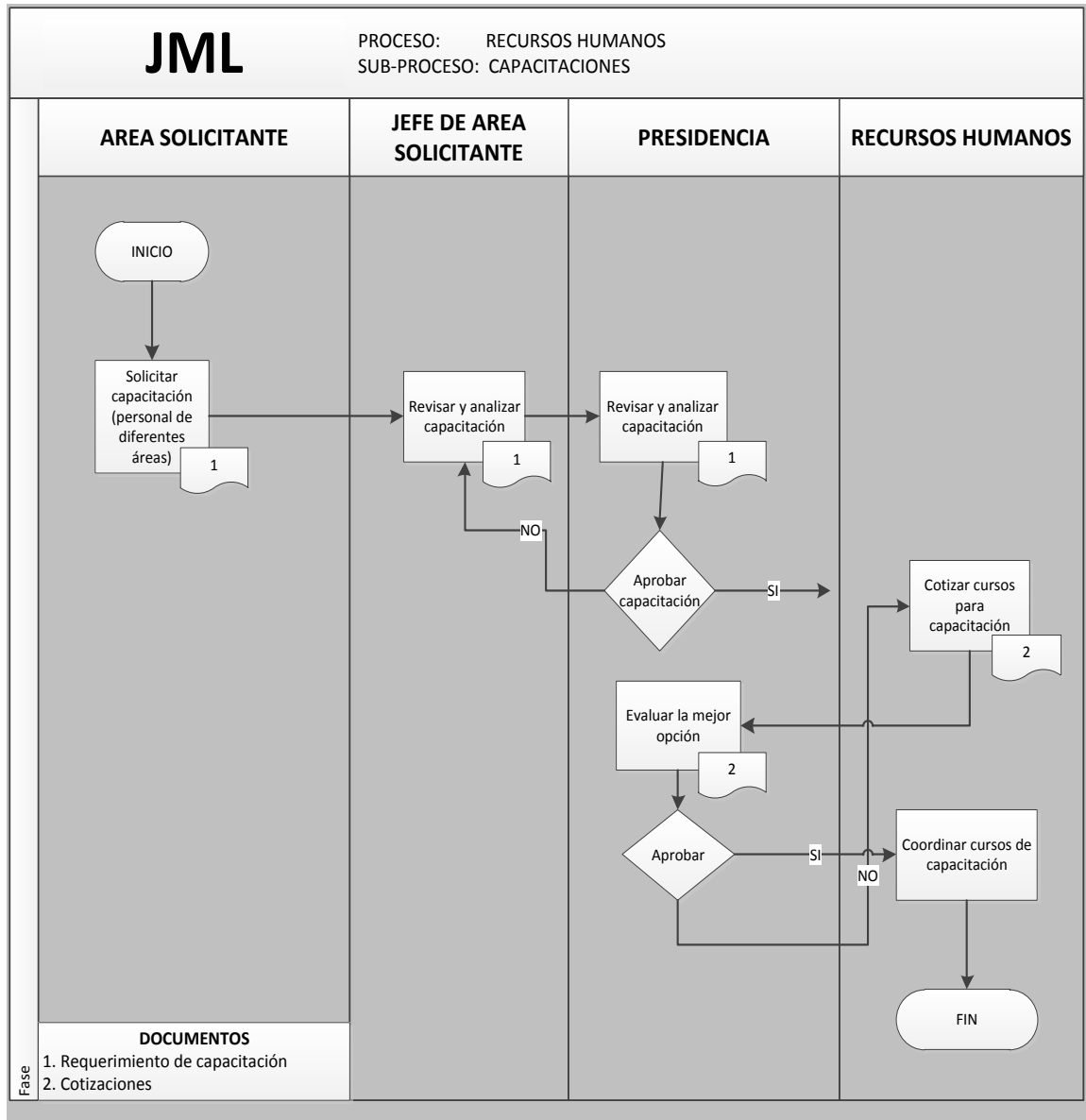


Figura 3.11 Diagrama de Flujo del Proceso Actual de Capacitaciones  
 Fuente: JML Elaborado: Viviana Jiménez, Vanessa Limones y Gabriela Mata

### 3.6.2.3.2 Diagrama de Flujo de la situación Mejorada del Proceso de Capacitaciones

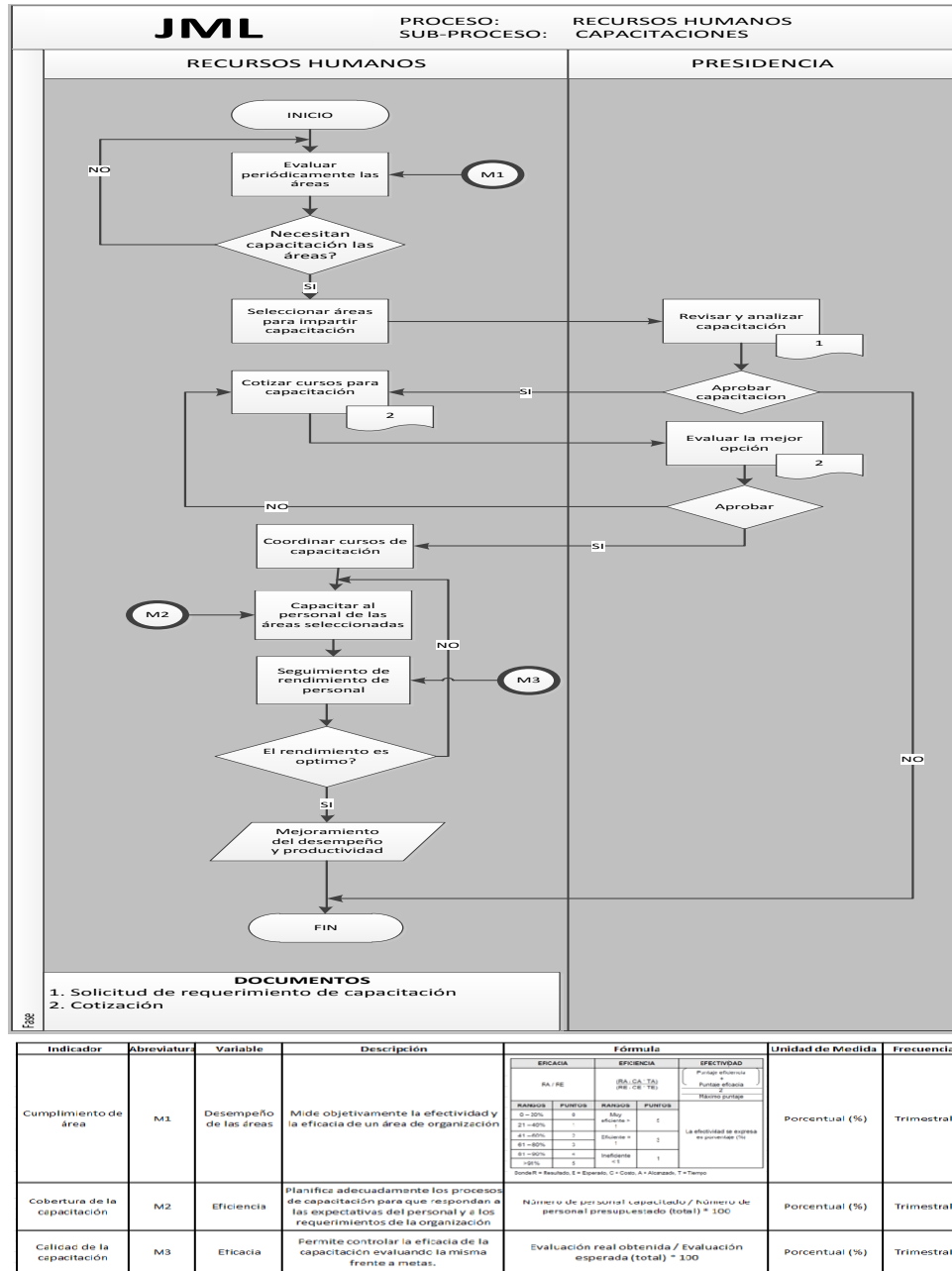


Figura 3.12 Diagrama de Flujo del Proceso Mejorado E1

Fuente: JML Elaborado: Viviana Jiménez, Vanessa Limones y Gabriela Mata

### 3.6.2.3.3 Análisis de Valor Agregado de la Situación Actual del Proceso de Capacitaciones

Tabla 3.9 Análisis De Valor Agregado Del Proceso Actual De Capacitaciones

#### ANALISIS DE VALOR AGREGADO

**PROCESO:** Recursos Humanos

**SUB PROCESO:** Capacitaciones

No.	V.A.C	V.A.E	P	E	M	I	A	ACTIVIDAD	Tiempo Efectivos	
1		1						Solicitar capacitación (personal de diferentes áreas)	1.00	
2		1						Revisar y analizar capacitación	1.00	
3		1						Revisar y analizar capacitación	1.00	
4				1				Cotizar cursos para capacitación	2.00	
5						1		Evaluar la mejor opción	1.00	
6				1				Coordinar cursos de capacitación	5.00	
	0	3	0	2	0	1	0	<b>TIEMPOS TOTALES</b>	<b>11.00</b>	
	<b>COMPOSICION DE ACTIVIDADES</b>							<b>Método Actual</b>		
								<b>No.</b>	<b>Tiempo</b>	<b>%</b>
VAC	VALOR AGREGADO CLIENTE							0	0.00	0.00
VAE	VALOR AGREGADO EMPRESA							3	3.00	0.27
P	PREPARACION							0	0.00	0.00
E	ESPERA							2	7.00	0.64
M	MOVIMIENTO							0	0.00	0.00
I	INSPECCION							1	1.00	0.09
A	ARCHIVO							0	0.00	0.00
TT	TOTAL							6	11.00	1.00
V.A	VALOR AGREGADO								27.27%	
S.V.A	SIN VALOR AGREGADO								72.73%	

Fuente: JML Elaborado: Viviana Jiménez, Vanessa Limones y Gabriela Mata



### 3.6.2.3.4 Análisis de Valor Agregado de la Situación Mejorada del Proceso de Capacitaciones

Tabla 3.10 Análisis De Valor Agregado Del Proceso Mejorado De Capacitaciones

#### ANALISIS DE VALOR AGREGADO DEL PROCESO MEJORADO

**PROCESO:** Recursos Humanos

**SUB PROCESO:** Capacitaciones

No.	V.A.C	V.A.E	P	E	M	I	A	ACTIVIDAD	Tiempo Efectivo	
1		1						Evaluar periódicamente las áreas	2.00	
2		1						Seleccionar áreas para impartir capacitación	1.00	
3		1						Revisar y analizar capacitación	1.00	
4				1				Cotizar cursos para capacitación	2.00	
5						1		Evaluar la mejor opción	1.00	
6				1				Coordinar cursos de capacitación	5.00	
7		1						Capacitar al personal de las áreas seleccionadas	3.00	
8		1						Seguimiento de rendimiento del personal	5.00	
	0	5	0	2	0	1	0		20.00	
	COMPOSICION DE ACTIVIDADES							Método Actual		
								No.	Tiempo	%
VAC	VALOR AGREGADO CLIENTE							0	0.00	0.00
VAE	VALOR AGREGADO EMPRESA							5	12.00	0.60
P	PREPARACION							0	0.00	0.00
E	ESPERA							2	7.00	0.35
M	MOVIMIENTO							0	0.00	0.00
I	INSPECCION							1	1.00	0.05
A	ARCHIVO							0	0.00	0.00
TT	TOTAL							8	20.00	1.00
V.A	VALOR AGREGADO								60.00%	
S.V.A	SIN VALOR AGREGADO								40.00%	

Fuente: JML Elaborado: Viviana Jiménez, Vanessa Limones y Gabriela Mata

### 3.6.2.3.5 Cuadro Comparativo del Análisis de Valor agregado Proceso de Capacitaciones

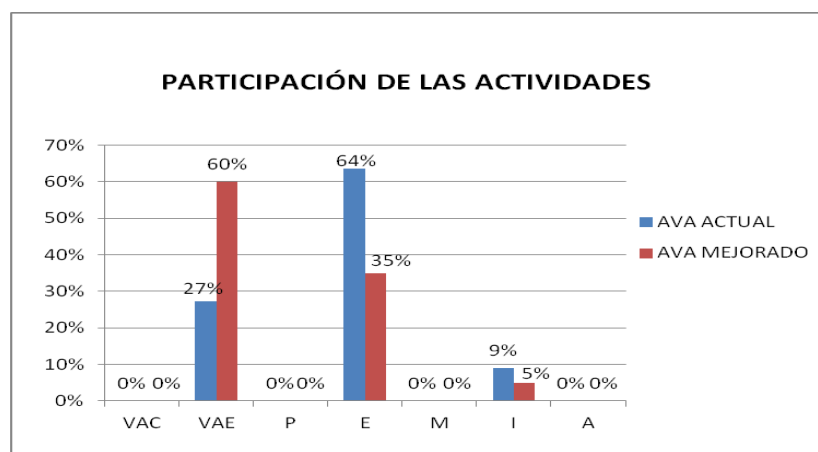


Figura 3.13 Cuadro Comparativo de la Participación de Actividades del Proceso de Capacitaciones

Fuente: JML Elaborado: Viviana Jiménez, Vanessa Limones y Gabriela Mata

### 3.6.2.3.6 Valor Agregado del Proceso de Capacitaciones

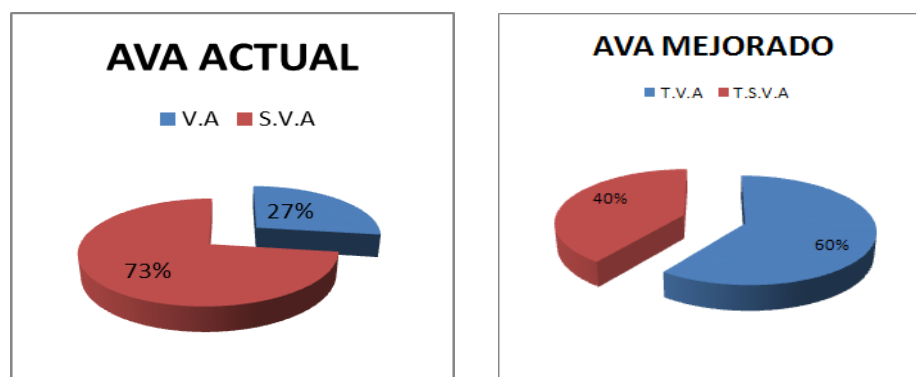


Figura 3.14 Análisis del valor Agregado Situación Actual y Situación Mejorada del proceso Capacitaciones

Fuente: JML Elaborado: Viviana Jiménez, Vanessa Limones y Gabriela Mata

### 3.6.2.4 Análisis del Proceso de Licitaciones

#### 3.6.2.4.1 Diagrama de Flujo de la Situación Actual del Proceso de Licitaciones

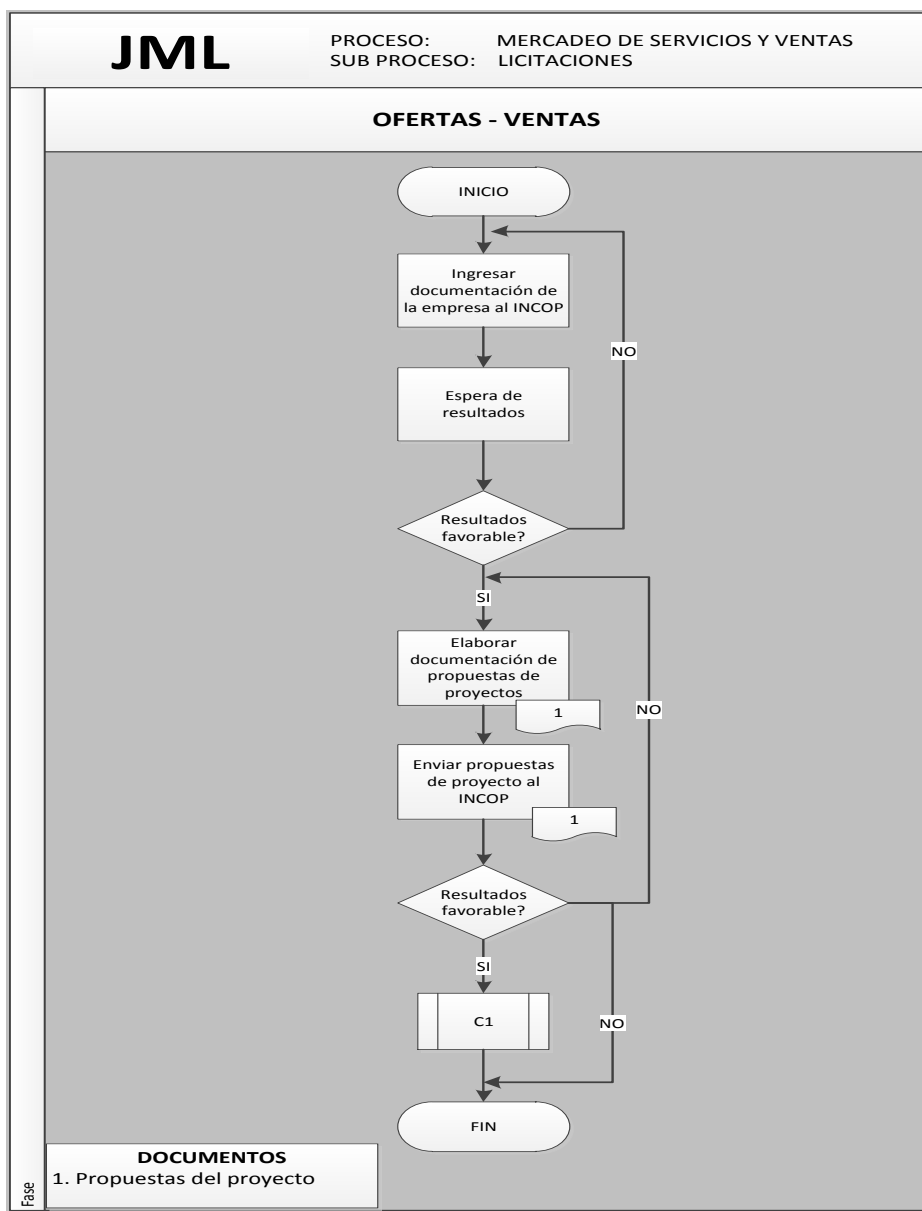


Figura 3.15 Diagrama de Flujo del Proceso Actual de Licitaciones

Fuente: JML Elaborado: Viviana Jiménez, Vanessa Limones y Gabriela Mata

### 3.6.2.4.2 Análisis de Valor Agregado de la Situación Actual del Proceso de Licitaciones

Tabla 3.11 Análisis De Valor Agregado Del Proceso Actual De Licitaciones

#### ANALISIS DE VALOR AGREGADO

**PROCESO:** Mercadeo de Servicios y Ventas

**SUB PROCESO:** Licitaciones

No.	V.A.C	V.A.E	P	E	M	I	A	ACTIVIDAD	Tiempo Efectivo	
1		1						Ingresar documentación de la empresa al INCOP	2.00	
2				1				Espera de Resultados	5.00	
3			1					Elaborar documentación de propuestas de proyectos	5.00	
4		1						Enviar propuestas de proyectos al INCOP	1.00	
	0	2	1	1	0	0	0	<b>TIEMPOS TOTALES</b>	<b>13.00</b>	
<b>COMPOSICION DE ACTIVIDADES</b>								<b>Método Actual</b>		
								<b>No.</b>	<b>Tiempo</b>	<b>%</b>
VAC	VALOR AGREGADO CLIENTE							0	0.00	0.00
VAE	VALOR AGREGADO EMPRESA							2	3.00	0.23
P	PREPARACION							1	5.00	0.38
E	ESPERA							1	5.00	0.38
M	MOVIMIENTO							0	0.00	0.00
I	INSPECCION							0	0.00	0.00
A	ARCHIVO							0	0.00	0.00
TT	TOTAL							4	13.00	1.00
V.A	VALOR AGREGADO								23.08%	
S.V.A	SIN VALOR AGREGADO								76.92%	

Fuente: JML Elaborado: Viviana Jiménez, Vanessa Limones y Gabriela Mata

### 3.6.2.4.3 Cuadro Comparativo del Análisis de Valor agregado Proceso de Licitaciones

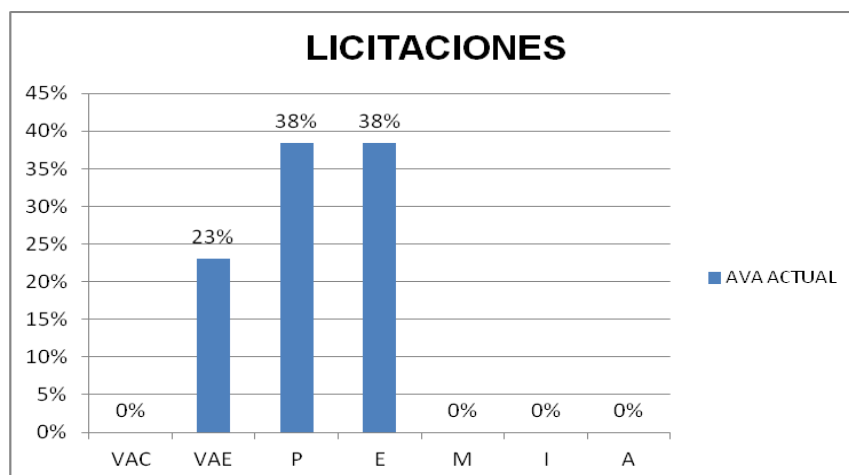


Figura 3.16 Cuadro Comparativo de la Participación de Actividades del Proceso de Licitaciones

Fuente: JML Elaborado: Viviana Jiménez, Vanessa Limones y Gabriela Mata

### 3.6.2.4.4 Valor Agregado del Proceso de Licitaciones

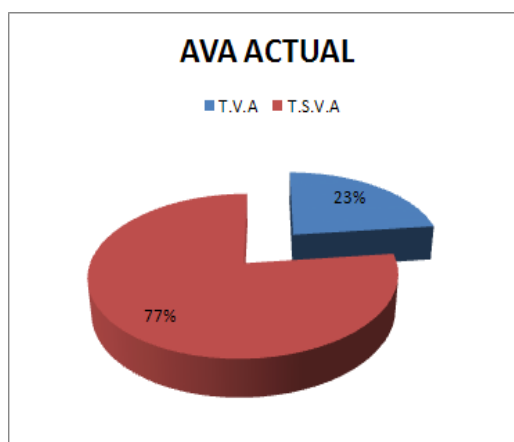


Figura 3.17 Análisis del Valor Agregado Situación Actual del proceso Licitaciones

Fuente: JML Elaborado: Viviana Jiménez, Vanessa Limones y Gabriela Mata

### 3.6.2.5 Análisis del Proceso de Clientes Fijos y Nuevos

#### 3.6.2.5.1 Diagrama de Flujo de la situación Actual del Proceso de Clientes Fijos y Nuevos

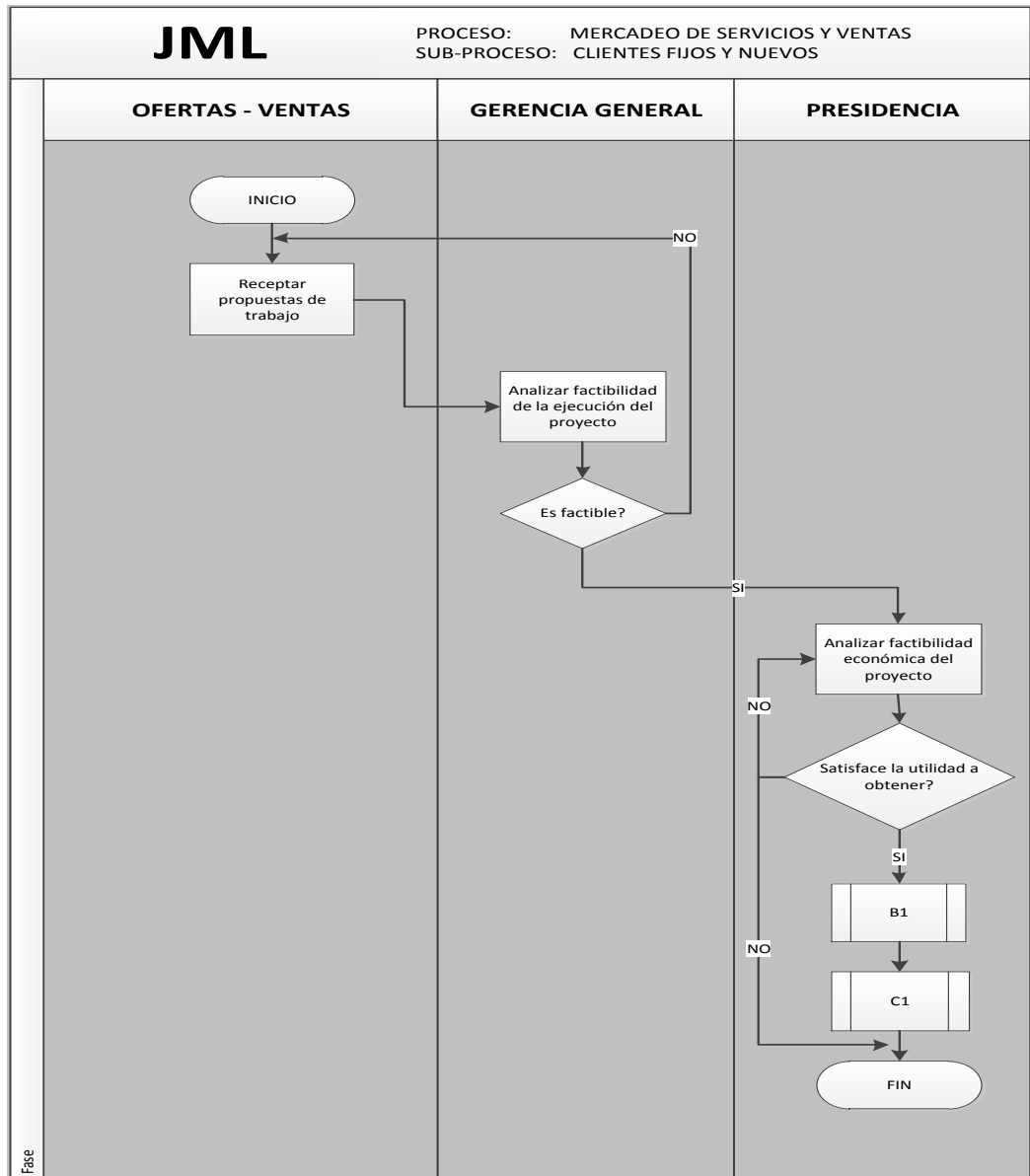


Figura 3.18 Diagrama De Flujo Del Proceso Actual de Clientes Fijos y Nuevos

Fuente: JML Elaborado: Viviana Jiménez, Vanessa Limones y Gabriela Mata

### 3.6.2.5.2 Análisis de Valor Agregado de la Situación Actual del Proceso de Clientes Fijos y Nuevos

Tabla 3.12 Análisis De Valor Agregado Del Proceso Actual De Clientes Fijos Y Nuevos

#### ANALISIS DE VALOR AGREGADO

**PROCESO:** Mercadeo de Servicios y Ventas

**SUB PROCESO:** Clientes Fijos y Nuevos

No.	V.A.C	V.A.E	P	E	M	I	A	ACTIVIDAD	Tiempo Efectivos	
1					1			Receptar propuestas de trabajo	360.00	
2		1						Analizar la factibilidad y ejecución del proyecto	7.00	
3		1						Analizar la factibilidad económica del proyecto	7.00	
	0	2	0	0	1	0	0	<b>TIEMPOS TOTALES</b>	<b>374.00</b>	
COMPOSICION DE ACTIVIDADES								Método Actual		
								No.	Tiempo	%
VAC	VALOR AGREGADO CLIENTE							0	0.00	0.00
VAE	VALOR AGREGADO EMPRESA							2	14.00	0.04
P	PREPARACION							0	0.00	0.00
E	ESPERA							0	0.00	0.00
M	MOVIMIENTO							1	360.00	0.96
I	INSPECCION							0	0.00	0.00
A	ARCHIVO							0	0.00	0.00
TT	TOTAL							3	374.00	1.00
V.A	VALOR AGREGADO								3.74%	
S.V.A	SIN VALOR AGREGADO								96.26%	

Fuente: JML Elaborado: Viviana Jiménez, Vanessa Limones y Gabriela Mata

### 3.6.2.5.3 Cuadro Comparativo del Análisis de Valor Agregado Proceso de Clientes Fijos y Nuevos

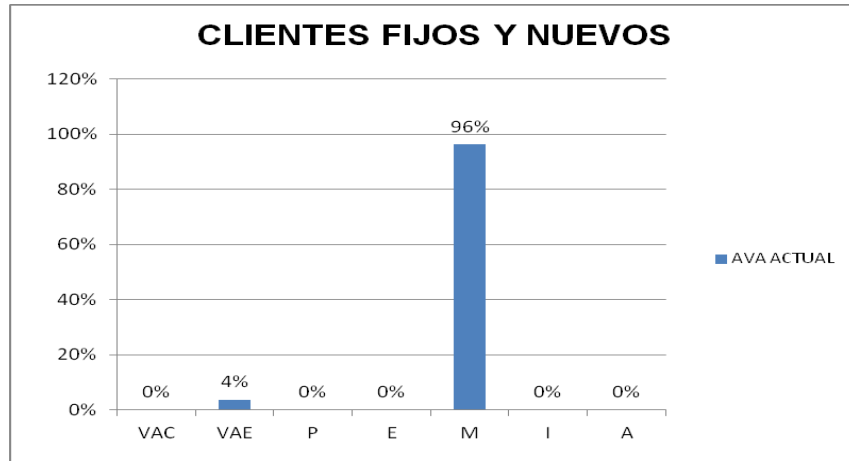


Figura 3.19 Cuadro Comparativo De La Participación De Actividades del Proceso de Clientes Fijos y Nuevos

Fuente: JML Elaborado: Viviana Jiménez, Vanessa Limones y Gabriela Mata

### 3.6.2.5.4 Valor Agregado del Proceso de Clientes Fijos y Nuevos

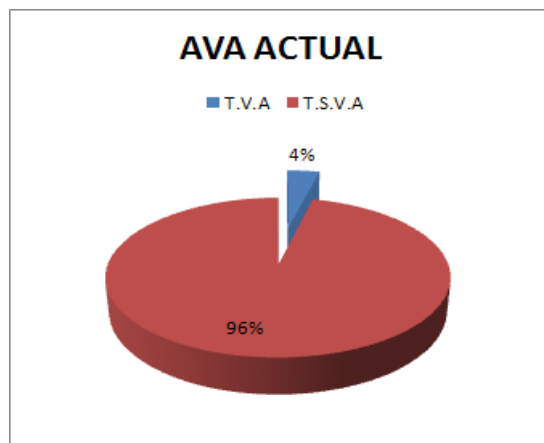


Figura 3.20 Análisis Del Valor Agregado Situación Actual del proceso Clientes Fijos y Nuevos

Fuente: JML Elaborado: Viviana Jiménez, Vanessa Limones y Gabriela Mata



### 3.6.2.6 Análisis del Proceso de Diseño y Ejecución de Proyectos

#### 3.6.2.6.1 Diagrama de Flujo de la situación Actual del Proceso de Diseño y Ejecución de Proyectos

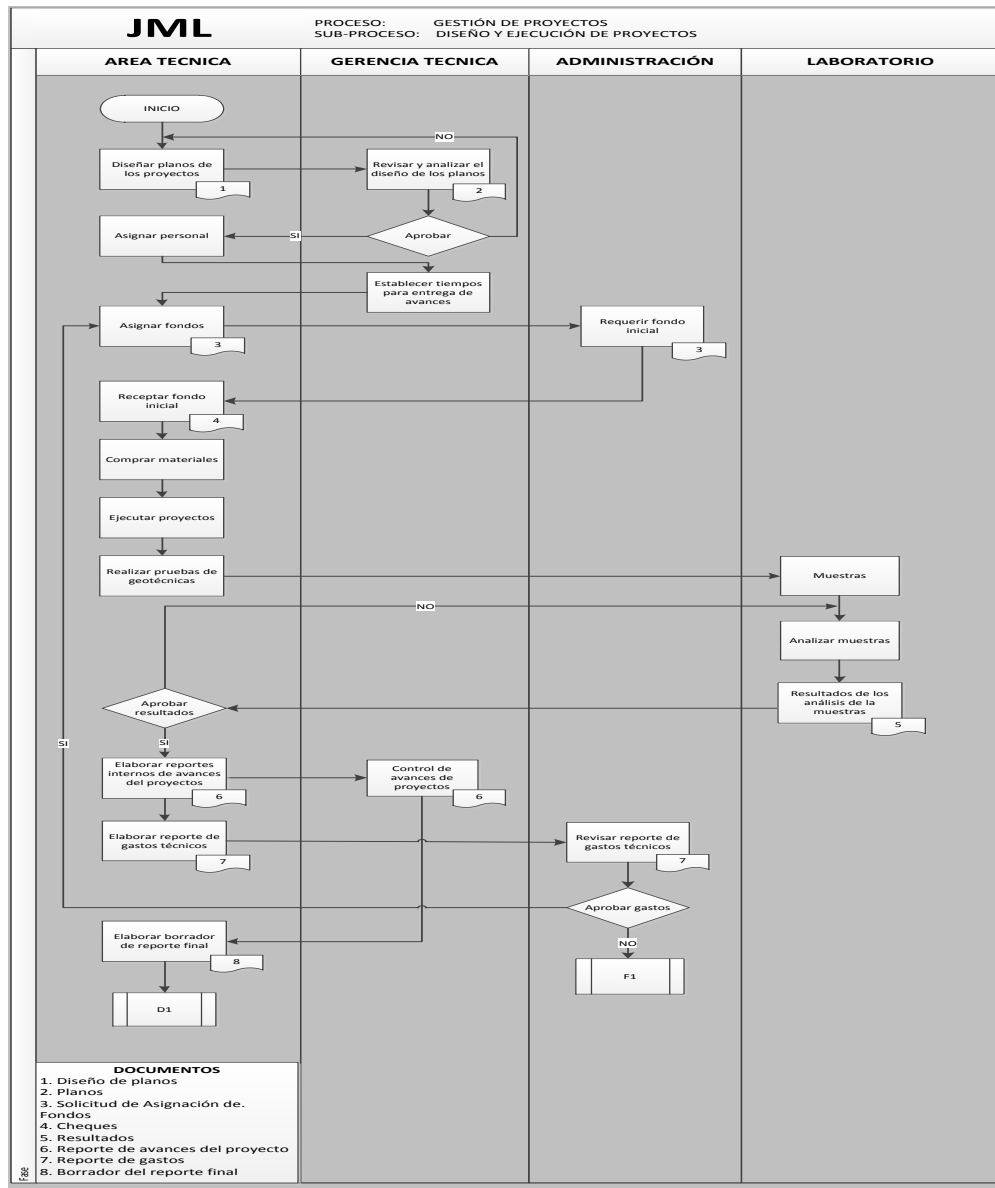


Figura 3.21 Diagrama De Flujo Del Proceso Actual de Diseño y Ejecución del Proyecto

Fuente: JML Elaborado: Viviana Jiménez, Vanessa Limones y Gabriela Mata

### 3.6.2.6.2 Análisis de Valor Agregado de la Situación Actual del Proceso de Diseño y Ejecución de Proyectos

Tabla 3.13 Análisis De Valor Agregado Del Proceso Actual De Diseño Y Ejecución Del Proyecto

#### ANALISIS DE VALOR AGREGADO

**PROCESO:** Gestión de Proyectos

**SUB PROCESO:** Diseño y Ejecución de Proyectos

No.	V.A.C	V.A.E	P	E	M	I	A	ACTIVIDAD	Tiempo Efectivo	
1			1					Diseñar planos de los proyectos	7.00	
2						1		Revisar y analizar el diseño de planos	2.00	
3			1					Asignar personal	1.00	
4	1							Establecer tiempos para entrega de avances	2.00	
5		1						Asignar fondos	2.00	
6		1						Requerir fondo inicial	1.00	
7		1						Receptar fondo inicial	1.00	
8		1						Comprar materiales	1.00	
9		1						Ejecutar proyectos	180.00	
10		1						Realizar pruebas geotécnicas	180.00	
11		1						Muestras	2.00	
12		1						Analizar muestras	7.00	
13		1						Resultados de los analisis de la muestras	2.00	
14	1							Elaborar reportes internos de avances de proyectos	7.00	
15						1		Control de avances de proyectos	180.00	
16	1							Elaborar borrador de reporte final	7.00	
17			1					Elaborar reporte de gastos Tecnicos	4.00	
18						1		Revisar reporte de gastos Tecnicos	3.00	
	3	9	3	0	0	3	0	<b>TIEMPOS TOTALES</b>	<b>589.00</b>	
	<b>COMPOSICION DE ACTIVIDADES</b>							<b>Método Actual</b>		
								<b>No.</b>	<b>Tiempo</b>	<b>%</b>
VAC	<b>VALOR AGREGADO CLIENTE</b>							3	16.00	0.03
VAE	<b>VALOR AGREGADO EMPRESA</b>							9	376.00	0.64
P	<b>PREPARACION</b>							3	12.00	0.02
E	<b>ESPERA</b>							0	0.00	0.00
M	<b>MOVIMIENTO</b>							0	0.00	0.00
I	<b>INSPECCION</b>							3	185.00	0.31
A	<b>ARCHIVO</b>							0	0.00	0.00
TT	<b>TOTAL</b>							<b>18</b>	<b>589.00</b>	<b>1.00</b>
V.A	<b>VALOR AGREGADO</b>								66.55%	
S.V.A	<b>SIN VALOR AGREGADO</b>								33.45%	

Fuente: JML Elaborado: Viviana Jiménez, Vanessa Limones y Gabriela Mata

**3.6.2.6.3 Cuadro Comparativo del Análisis de Valor agregado Proceso de Diseño y Ejecución de Proyectos**

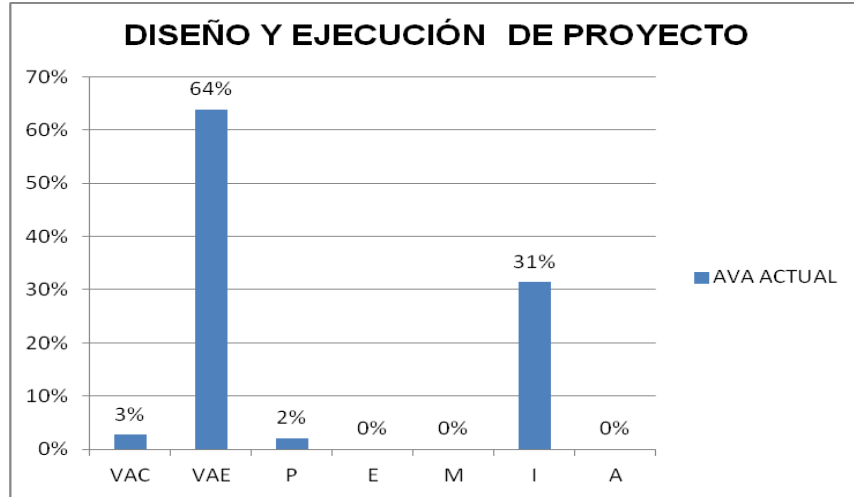


Figura 3.22 Cuadro Comparativo De La Participación De Actividades del Proceso De Diseño y Ejecución de proyecto

Fuente: JML Elaborado: Viviana Jiménez, Vanessa Limones y Gabriela Mata

**3.6.2.6.4 Valor Agregado del Proceso de Diseño y Ejecución de Proyectos**

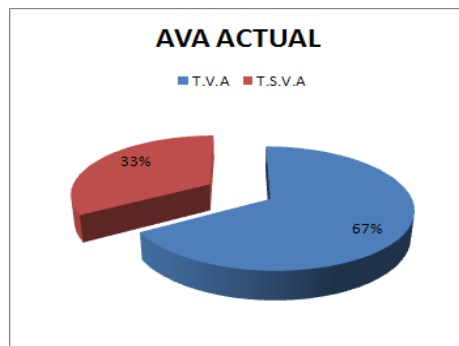


Figura 3.23 Análisis Del Valor Agregado Situación Actual del proceso Diseño y Ejecución de Proyecto

Fuente: JML elaborado: Viviana Jiménez, Vanessa Limones y Gabriela Mata

### 3.6.2.7 Análisis del Proceso de Selección de Personal

#### 3.6.2.7.1 Diagrama de Flujo de la situación Actual del Proceso de Selección de Personal

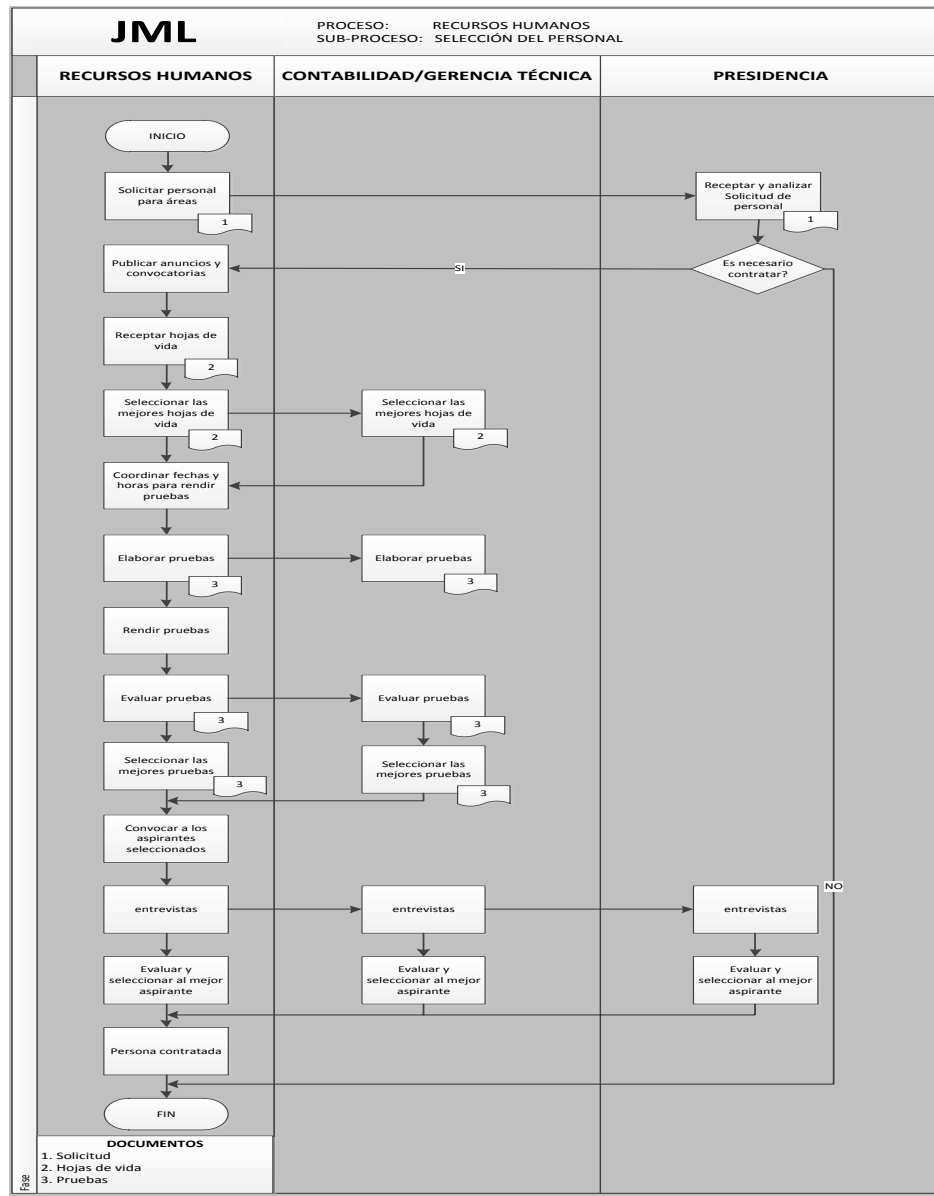


Figura 3.24 Diagrama De Flujo Del Proceso Actual de Selección de Personal

Fuente: JML Elaborado: Viviana Jiménez, Vanessa Limones y Gabriela Mata

### 3.6.2.7.2 Análisis de Valor Agregado de la Situación Actual del Proceso de Selección de Personal

Tabla 3.14 Análisis De Valor Agregado Del Proceso Actual De Selección De Personal

#### ANALISIS DE VALOR AGREGADO

**PROCESO:** Recursos Humanos

**SUB PROCESO:** Selección de Personal

No.	V.A.C	V.A.E	P	E	M	I	A	ACTIVIDAD	Tiempo Efectivo	
1		1						Solicitar personal para áreas	1.00	
2						1		Receptar y analizar solicitud de personal	1.00	
3					1			Publicar anuncios y convocatorias	7.00	
4				1				Receptar hojas de vida	7.00	
5						1		Seleccionar las mejores hojas de vida (RRHH, Contabilidad/Técnica)	3.00	
6					1			Coordinar fechas y horas para rendir pruebas	1.00	
7		1						Elaborar pruebas (RRHH, Contabilidad/Técnica)	1.00	
8					1			Rendir pruebas (aspirantes)	1.00	
9						1		Evaluar pruebas (RRHH, Contabilidad/Técnica)	2.00	
10						1		Seleccionar las mejores pruebas (RRHH, Contabilidad/Técnica)	1.00	
11					1			Convocar a los aspirantes seleccionados	3.00	
12		1						Entrevistar al aspirante ((RRHH, Contabilidad/Técnica, Presidencia)	3.00	
13						1		Evaluar y seleccionar al mejor aspirante (RRHH, Contabilidad/Técnica)	2.00	
14		1						Persona Contratada	1.00	
	0	3	1	1	4	5	0	<b>TIEMPOS TOTALES</b>	<b>34.00</b>	
	<b>COMPOSICION DE ACTIVIDADES</b>							<b>Método Actual</b>		
								<b>No.</b>	<b>Tiempo</b>	<b>%</b>
VAC	<b>VALOR AGREGADO CLIENTE</b>							0	0.00	0.00
VAE	<b>VALOR AGREGADO EMPRESA</b>							3	5.00	0.15
P	<b>PREPARACION</b>							1	1.00	0.03
E	<b>ESPERA</b>							1	7.00	0.21
M	<b>MOVIMIENTO</b>							4	12.00	0.35
I	<b>INSPECCION</b>							5	9.00	0.26
A	<b>ARCHIVO</b>							0	0.00	0.00
TT	<b>TOTAL</b>							<b>14</b>	<b>34.00</b>	<b>1.00</b>
V.A	<b>VALOR AGREGADO</b>								<b>14.71%</b>	
S.V.A	<b>SIN VALOR AGREGADO</b>								<b>85.29%</b>	

Fuente: JML Elaborado: Viviana Jiménez, Vanessa Limones y Gabriela Mata

**3.6.2.7.3 Cuadro Comparativo del Análisis de Valor agregado Proceso de Selección de Personal**

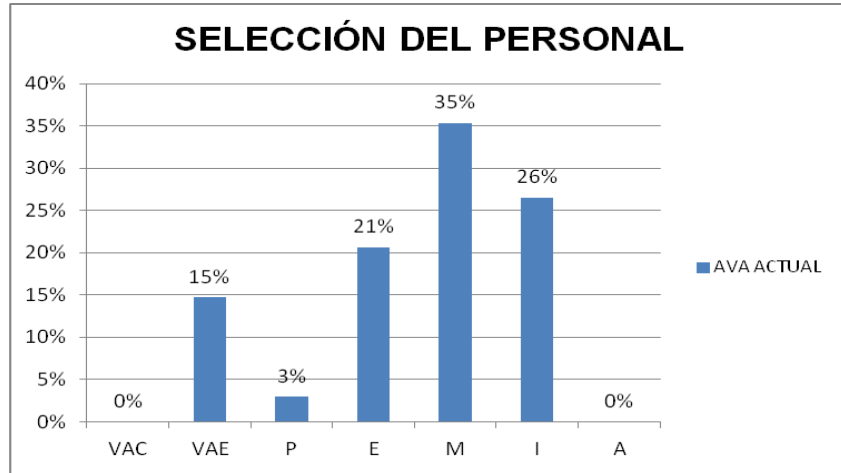


Figura 3.25 Cuadro Comparativo De La Participación De Actividades Del Proceso de Selección de personal

Fuente: JML Elaborado: Viviana Jiménez, Vanessa Limones y Gabriela Mata

**3.6.2.7.4 Valor Agregado del Proceso de Selección de Personal**

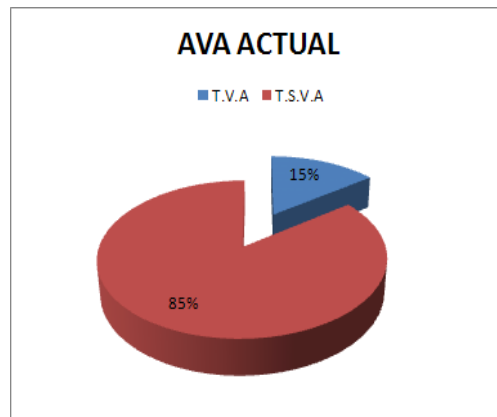


Figura 3.26 Análisis Del Valor Agregado Situación Actual del proceso de Selección de Personal

Fuente: JML Elaborado: Viviana Jiménez, Vanessa Limones y Gabriela Mata

### 3.6.2.8 Análisis del Proceso de Contabilidad

#### 3.6.2.8.1 Diagrama de Flujo de la situación Actual del Proceso de Contabilidad

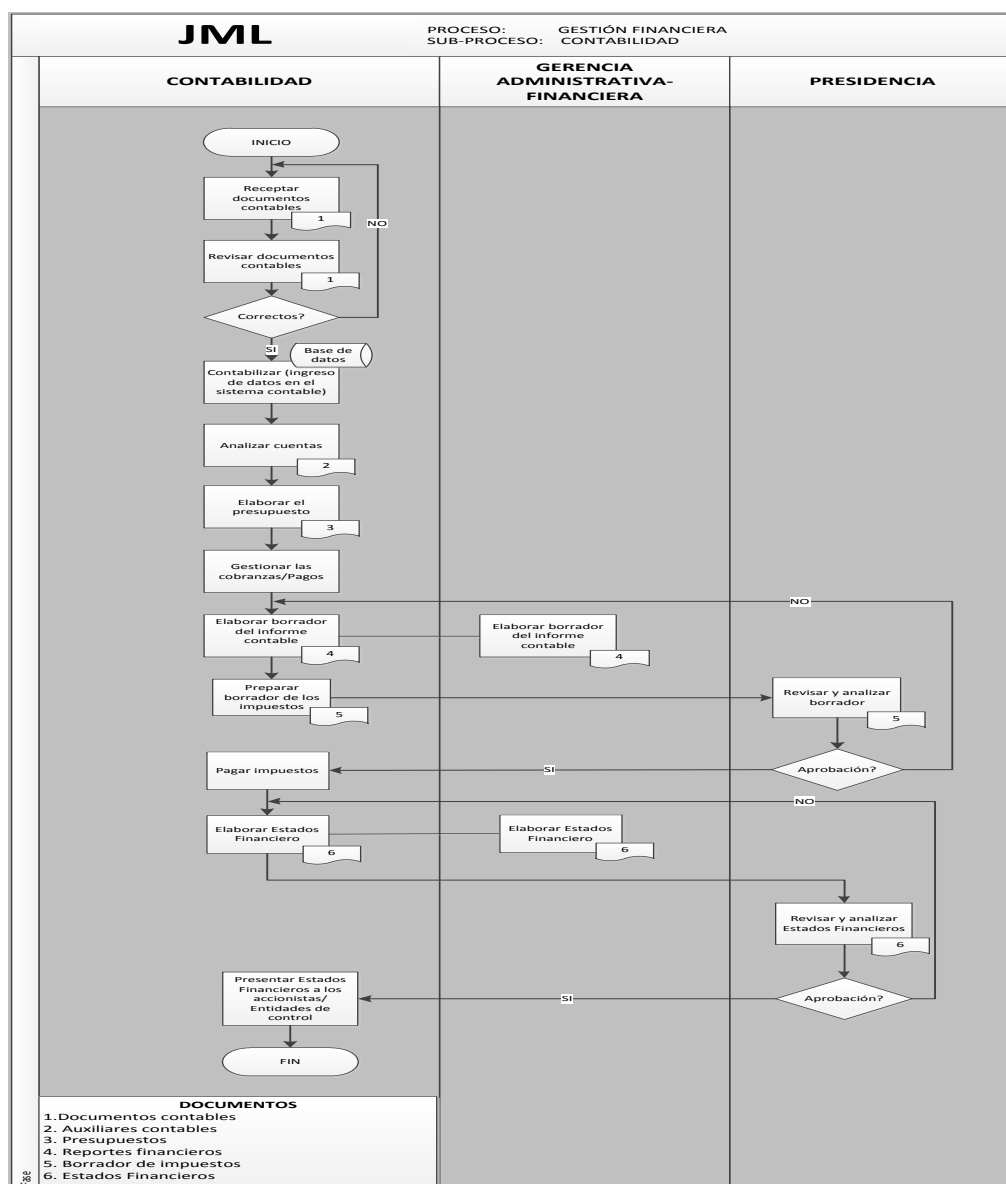


Figura 3.27 Diagrama De Flujo Del Proceso Actual de Contabilidad  
Fuente: JML Elaborado: Viviana Jiménez, Vanessa Limones y Gabriela Mata

### 3.6.2.8.2 Análisis de Valor Agregado de la Situación Actual del Proceso de Contabilidad

Tabla 3.15 Análisis De Valor Agregado Del Proceso Actual De Contabilidad

#### ANALISIS DE VALOR AGREGADO

**PROCESO:** Gestión Financiera

**SUB PROCESO:** Contabilidad

No.	V.A.C	V.A.E	P	E	M	I	A	ACTIVIDAD	Tiempo Efectivo	
1					1			Receptar documentos contables	2.00	
2						1		Revisar documentos contables	2.00	
3							1	Contabilizar (ingreso de datos en el sistema contable)	2.00	
4						1		Analizar cuentas	7.00	
5			1					Elaborar el presupuesto	14.00	
6					1			Gestionar las cobranzas/Pagos	7.00	
7			1					Elaborar borrador del informe contable	7.00	
8			1					Preparar borrador de los impuestos	3.00	
9						1		Revisar y analizar borrador	1.00	
10		1						Pagar impuestos	1.00	
11		1						Elaborar Estados Financieros	7.00	
12						1		Revisar y analizar Estados Financieros	1.00	
13		1						Presentar Estados Financieros a los Accionistas/Entidades de Control	1.00	
	0	3	3	0	2	4	1	<b>TIEMPOS TOTALES</b>	<b>55.00</b>	
	<b>COMPOSICION DE ACTIVIDADES</b>							<b>Método Actual</b>		
								<b>No.</b>	<b>Tiempo</b>	<b>%</b>
VAC	VALOR AGREGADO CLIENTE							0	0.00	0.00
VAE	VALOR AGREGADO EMPRESA							3	9.00	0.16
P	PREPARACION							3	24.00	0.44
E	ESPERA							0	0.00	0.00
M	MOVIMIENTO							2	9.00	0.16
I	INSPECCION							4	11.00	0.20
A	ARCHIVO							1	2.00	0.04
TT	TOTAL							13	55.00	1.00
V.A	VALOR AGREGADO								16.36%	
S.V.A	SIN VALOR AGREGADO								83.64%	

Fuente: JML Elaborado: Viviana Jiménez, Vanessa Limones y Gabriela Mata



**3.6.2.8.3 Cuadro Comparativo del Análisis de Valor agregado Proceso de Contabilidad**

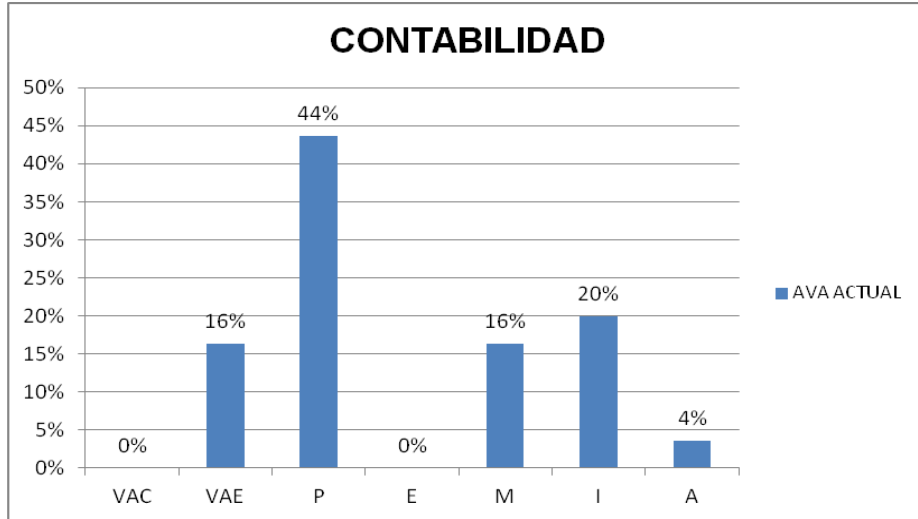


Figura 3.28 Cuadro Comparativo De La Participación De Actividades Del Proceso de Contabilidad

Fuente: JML Elaborado: Viviana Jiménez, Vanessa Limones y Gabriela Mata

**3.6.2.8.4 Valor Agregado del Proceso de Contabilidad**

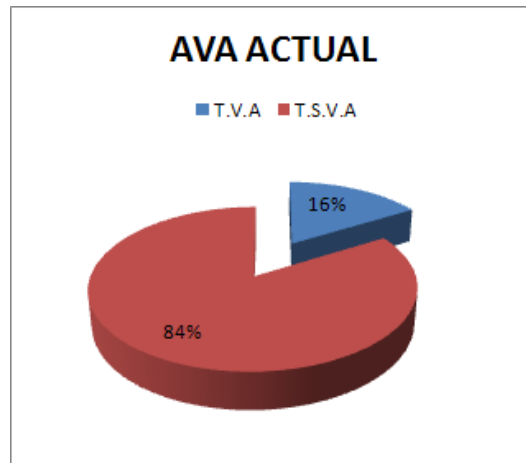


Figura 3.29 Análisis Del Valor Agregado Situación Actual del proceso de Contabilidad

Fuente: JML Elaborado: Viviana Jiménez, Vanessa Limones y Gabriela Mata

### 3.6.2.9 Análisis del Proceso de Adquisiciones

#### 3.6.2.9.1 Diagrama de Flujo de la situación Actual del Proceso de Adquisiciones

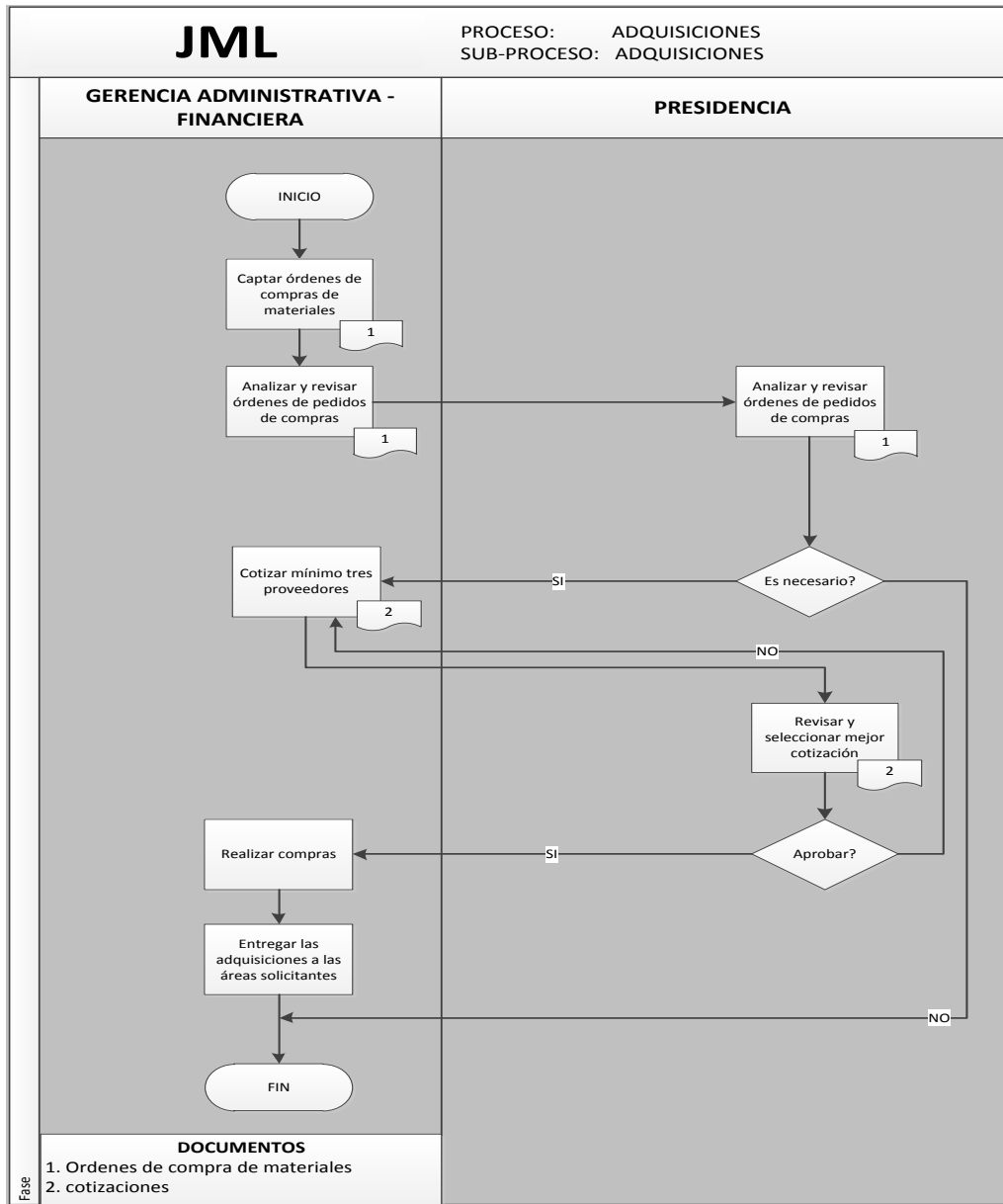


Figura 3.30 Diagrama De Flujo Del Proceso Actual de Adquisiciones

Fuente: JML Elaborado: Viviana Jiménez, Vanessa Limones y Gabriela Mata

### 3.6.2.9.2 Análisis de Valor Agregado de la Situación Actual del Proceso de Adquisiciones

Tabla 3.16 Análisis De Valor Agregado Del Proceso Actual De Adquisiciones

#### ANALISIS DE VALOR AGREGADO

**PROCESO:** Adquisiciones

**SUB PROCESO:** Adquisiciones

No.	V.A.C	V.A.E	P	E	M	I	A	ACTIVIDAD	Tiempo Efectivo	
1					1			Captar órdenes de compras de materiales	1,00	
2		1						Análizar y revisar órdenes de pedidos de compras Gerencia Administrativa- Financiera	2,00	
3						1		Análizar y revisar órdenes de pedidos de compras por parte del Presidencia	2,00	
4				1				Cotizar mínimo tres proveedores	4,00	
5						1		Revisar y seleccionar mejor cotización	1,00	
6						1		Aprobar la mejor cotización	2,00	
7		1						Realizar compras	3,00	
8					1			Entregar las adquisiciones a las áreas solicitantes	10,00	
	0	2	0	1	2	3	0	<b>TIEMPOS TOTALES</b>	<b>25,00</b>	
	<b>COMPOSICION DE ACTIVIDADES</b>		<b>Método Actual</b>							
								<b>No.</b>	<b>Tiempo</b>	<b>%</b>
VAC	VALOR AGREGADO CLIENTE							0	0,00	0,00
VAE	VALOR AGREGADO EMPRESA							2	5,00	0,20
P	PREPARACION							0	0,00	0,00
E	ESPERA							1	4,00	0,16
M	MOVIMIENTO							2	11,00	0,44
I	INSPECCION							3	5,00	0,20
A	ARCHIVO							0	0,00	0,00
TT	TOTAL							8	25,00	1,00
V.A	VALOR AGREGADO								20,00%	
S.V.A	SIN VALOR AGREGADO								80,00%	

Fuente: JML Elaborado: Viviana Jiménez, Vanessa Limones y Gabriela Mata

### 3.6.2.9.3 Cuadro Comparativo del Análisis de Valor agregado Proceso de Adquisiciones

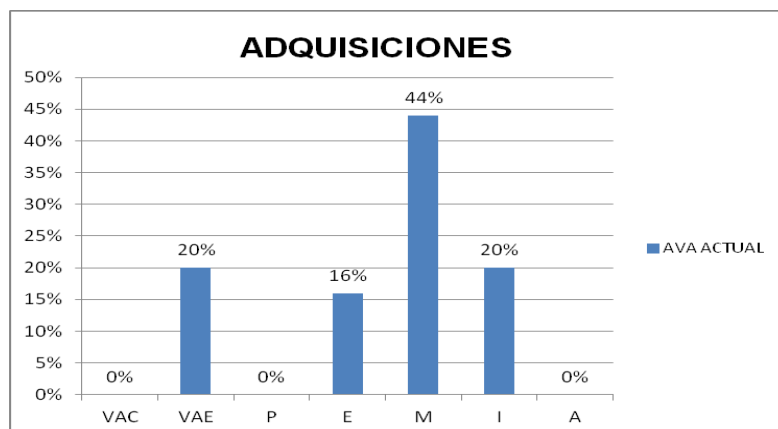


Figura 3.31 Cuadro Comparativo De La Participación De Actividades Del Proceso de Compras

Fuente: JML Elaborado: Viviana Jiménez, Vanessa Limones y Gabriela Mata

### 3.6.2.9.4 Valor Agregado del Proceso de Adquisiciones

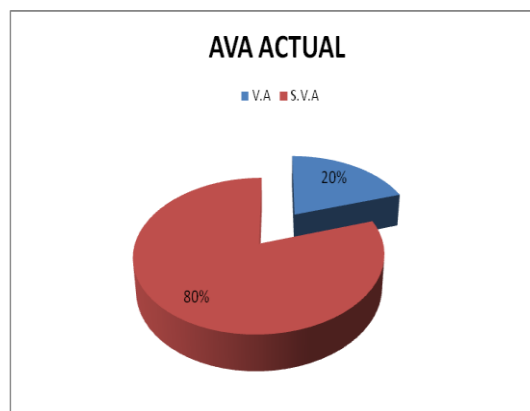


Figura 3.32 Análisis Del Valor Agregado Situación Actual del proceso de Adquisiciones

Fuente: JML Elaborado: Viviana Jiménez, Vanessa Limones y Gabriela Mata


### 3.7 INDICADORES DE GESTIÓN EN JML

Tabla 3.17 Indicadores De Gestión

	No.	Subproceso	Indicador	breviatur	Variable	Descripción	Fórmula	Unidad de M	Frecuencia
<b>MERCADEO DE SERVICIOS Y VENTAS</b>	1	Licitaciones	N° de observaciones que haga el cliente a la propuesta	M1	Eficacia	Se realiza con licitaciones públicas, mide las observaciones que el cliente hace a la propuesta recibida.	$N^{\circ}$ de propuestas que fueron declaradas como fuera de base / $N^{\circ}$ total de propuestas presentadas	Unidad	Semestral
			N° de propuestas ganadas por la empresa	M2	Eficacia	Mide el grado de Asertividad en el INCCP para ganar licitaciones.	$N^{\circ}$ de propuestas adjudicadas / Total de propuestas presentadas * 100	Unidad	Semestral
	2	Clientes nuevos y fijos	Rentabilidad del proyecto	M1	Factibilidad	Determina si el proyecto es factible económicamente para la empresa.	$VAN = \sum_{t=1}^n \frac{V_t}{(1+k)^t} - I_0$ <p><math>V_t</math> representa los flujos de caja en cada periodo t  <math>I_0</math> es el valor del desembolso inicial de la inversión.  <math>k</math> es el número de periodos considerado.</p>	Unidad	En cada proyecto
			% de Nuevos clientes	M2	Eficacia	Determina el cumplimiento de metas de nuevos clientes captados por la empresa.	$(\text{Cantidad de clientes incorporados} / \text{cantidad de clientes estimados por mes}) * 100$	Porcentaje (%)	Semestral
<b>FINANCIAMIENTO DEL PROYECTO</b>	3	Financiamiento del proyecto	% de cumplimiento de facturación	M1	Eficacia	Mide el cumplimiento de facturación establecido por la empresa.	$(\text{Total facturado en el mes} / \text{Total facturado estimado para el mes}) * 100$	Porcentaje (%)	Mensual
			Causales de notas de Crédito	M2	Eficiencia	Consiste en calcular el porcentaje real de las facturas con problemas	$\text{Total Notas Crédito} / \text{Total de facturas generadas}$	Porcentaje (%)	Mensual
<b>GESTIÓN DE PROYECTO</b>	4	Diseño y Ejecución del proyecto	Eficiencia en la Inversión	M1	Eficacia	Mide el grado de eficiencia respecto a la inversión programada con la ejecutada por los proyectos.	$\text{Inversión social ejecutada} / \text{Inversión social programada}$	Unidad	Semestral
			Ejecución de los proyectos programados	M2	Eficiencia	Mide el cumplimiento-objetivo de los proyectos programados por la empresa	$\# \text{ de proyectos ejecutados} / \# \text{ total de proyectos programados} * 100$	Porcentaje (%)	Anual

Fuente: JML Elaborado: Viviana Jiménez, Vanessa Limones y Gabriela Mata

Tabla 3.17 Indicadores De Gestión

	No.	Subproceso	Indicador	breve	Variable	Descripción	Fórmula	Udidad	Frecuencia
F. ENTREGA DEL	5	Finalización y Entrega del proyecto	Nivel de cumplimiento de entrega a clientes	M1	Eficacia	Consiste en calcular el porcentaje real de la entrega a partir de y efectuar a los clientes.	$(\text{Total de Proyectos entregados a tiempo} / \text{Total de proyectos entregados}) * 100$	Porcentaje (%)	Al finalizar proyecto
			Satisfacción al cliente	M2	Eficacia	Mide la satisfacción en base a la requerida por el cliente	$(\text{Total de clientes satisfechos} / \text{Total de clientes}) * 100$	Porcentaje (%)	Al finalizar proyecto
RECURSOS HUMANOS	6	Capacitación	Desempeño de los áreas	M1	Cumplimiento de área	Mide objetivamente la efectividad y la eficacia de un área de organización		Porcentaje (%)	Trimestral
			Cobertura de la capacitación	M2	Eficiencia	Planifica adecuadamente las acciones de capacitación para que respondan a las expectativas del personal y al requerimiento de la organización	$\text{Número de personal capacitado} / \text{Número de personal presupuestado (total)} * 100$	Porcentaje (%)	Trimestral
			Calidad de la capacitación	M3	Eficacia	Permite controlar la eficacia de la capacitación evaluando la misma frente a metas	$\text{Evaluación real obtenida} / \text{Evaluación esperada (total)} * 100$	Porcentaje (%)	Trimestral
	7	Selección del personal	Candidatos Evaluados	M1	Eficiencia	Mide las personas evaluadas en relación con las pariciones ofertadas por la empresa	$\text{N}^{\circ} \text{ candidatos evaluados} / \text{N}^{\circ} \text{ de pariciones ofertadas}$	Unidad	Semestral
			Contratación Externa	M2	Eficacia	Se encarga de medir las trabajadoras que se incorporan a la empresa tras el proceso de selección para cubrir el puesto ofertado	$\text{N}^{\circ} \text{ de contrataciones externas} / \text{Pariciones ofertadas}$	Porcentaje (%)	Semestral
GESTIÓN FINANCIERA	8	Contabilidad	Entrega a tiempo de documentos	M1	Eficiencia	Mide a tiempo la entrega de los documentos contables para su respectiva contabilización	$\text{Fecha de recepción de documentos} - \text{Fecha Máxima de recepción de documentos}$	Unidad	Diaria
			Rentabilidad patrimonial	M2	Eficacia	Señala el porcentaje neto de retorno sobre la inversión que obtiene el empresario.	$(\text{Utilidad Neta después de impuestos} / \text{Patrimonio Neta}) * 100$	Porcentaje (%)	Anual
ADQUISICIONES	9	Adquiriciones	Plan de Comprar	M1	Eficacia	Medir el porcentaje de ejecución del Plan de comprar y verificar la efectividad en la planeación de comprar	$\text{Plan de comprar ejecutado} / \text{Plan de comprar proyectado}$	Porcentaje (%)	Semestral
			Nivel de cumplimiento a las áreas solicitantes	M2	Eficiencia	Garantiza que las compras solicitadas sean adquiridas a tiempo	$\text{Tiempo en que se hace el requerimiento} + \text{tiempo que se toma el proceso de selección de proveedores} + \text{tiempo de llegada a la empresa}$	Unidad	Semestral

Fuente: JML Elaborado: Viviana Jiménez, Vanessa Limones y Gabriela Mata

### 3.8 Propuesta de Mejora de Los Procesos Críticos JML S.A. En Base A Metodología PDCA.

Una vez realizado los análisis de los procesos críticos, hemos notado la necesidad imperiosa de optimizarlos en cuanto a tiempo de ejecución de cada uno de las actividades dentro de los procesos, así como también la inclusión y la eliminación de los mismos.

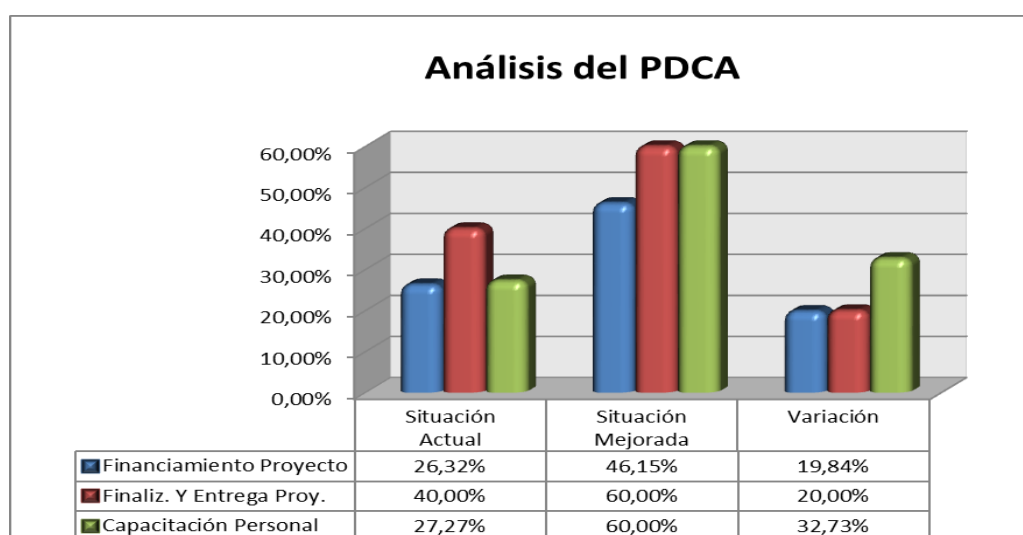


Figura 3.33 Propuesta De Mejora De Los Procesos Críticos

Fuente: JML Elaborado: Viviana Jiménez, Vanessa Limones y Gabriela Mata

Claramente podemos observar la mejora en los procesos llamados críticos una vez aplicada la Gestión Por Procesos que se ha propuesto.

Sin embargo, se puede observar en el análisis realizado a todos los procesos que al documentar de manera adecuada a los procesos y al establecer indicadores de Gestión a estos, es posible mejorar los procesos en cuanto a la forma de desempeñar sus actividades, lo que implica que se pueden mejorar la calidad del servicio de JML. Se recomienda además formalizar la metodología de trabajo a través de manuales de funciones y procedimientos.

### 3.8.1 DIAGRAMA DE CAUSA Y EFECTO DE LOS PROCESOS CRÍTICOS

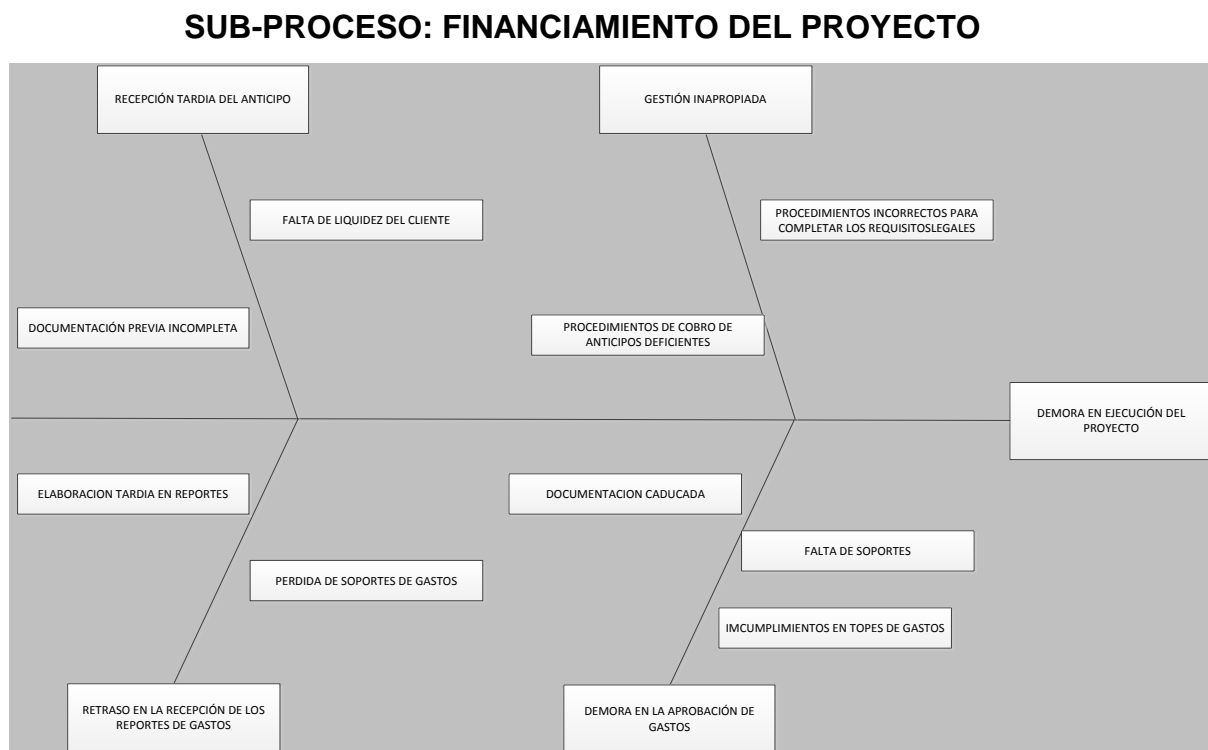


Figura 3.34 Diagrama Causa Y Efecto De Financiamiento Del Proyecto  
Fuente: JML Elaborado: Viviana Jiménez, Vanessa Limones y Gabriela Mata



## SUB-PROCESO: FINALIZACIÓN Y ENTREGA DEL PROYECTO

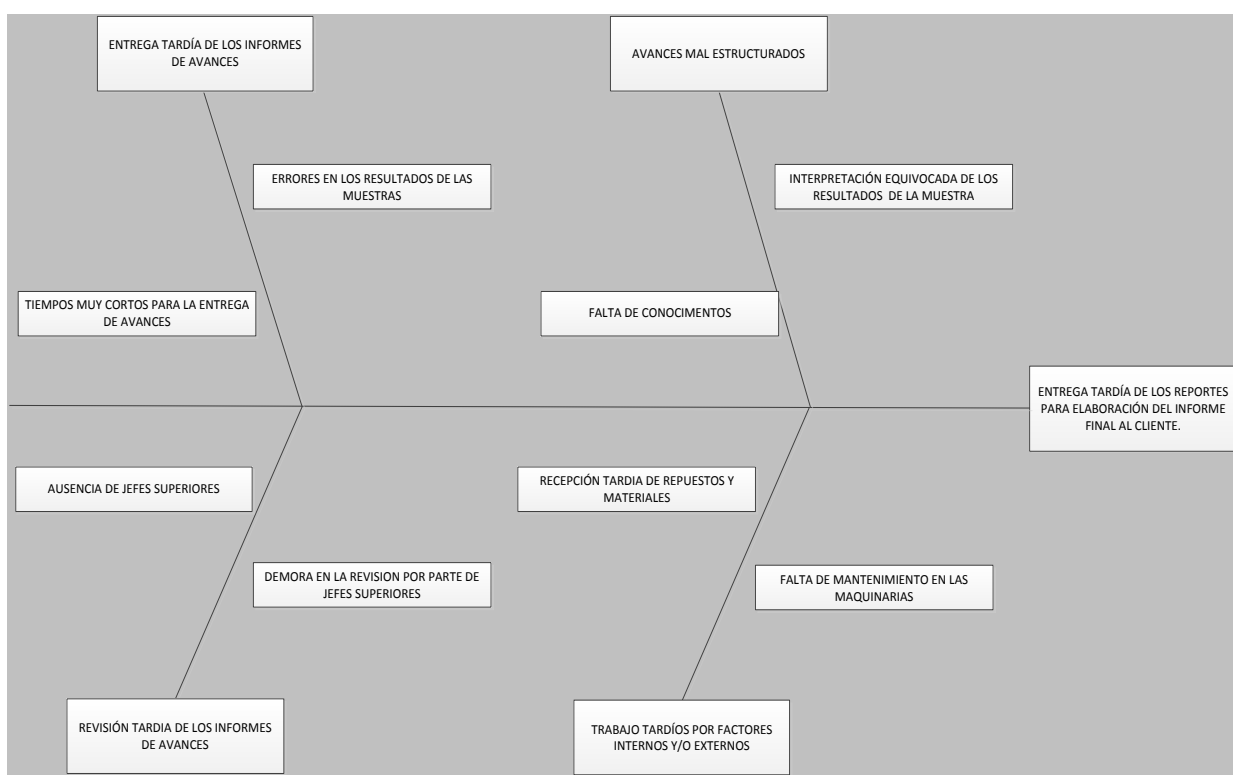


Figura 3.35 Sub Proceso Finalización Y Entrega De Proyecto

Fuente: JML Elaborado: Viviana Jiménez, Vanessa Limones y Gabriela Mata

### SUB-PROCESO: CAPACITACIONES

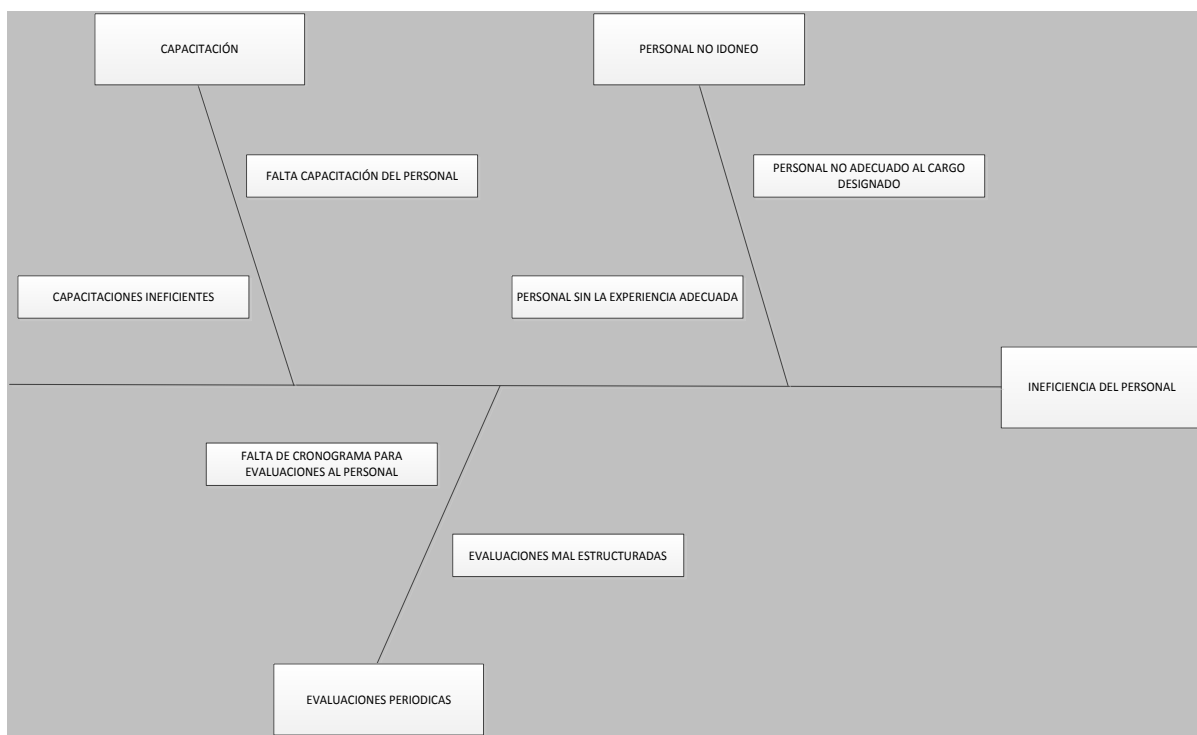


Figura 3.36 Sub Proceso Capacitaciones

Fuente: JML Elaborado: Viviana Jiménez, Vanessa Limones y Gabriela Mata

A continuación se muestra la propuesta de mejoramiento para las tres principales causas encontradas, en base a la metodología PDCA (5w y 1H)

Tabla 3.18 Causas encontradas para solucionarlas

CAUSAS ENCONTRADAS	DESCRIPCIÓN
Elaboración tardía en reportes	El personal de Contabilidad no puede refinanciar algún proyecto si no le llegan a tiempo los reportes de gastos y esto ocasiona que se atase, por lo que es necesario llevar un procedimiento idóneo.
Falta de mantenimiento de las maquinarias	Por la falta de mantenimiento en las maquinarias se pueden provocar atrasos y pérdidas económicas en los proyectos, por ello se definió un control de las mismas.
Falta de capacitación del personal	El personal puede presentar deficiencias en su cargo, por lo que es necesario impartir capacitaciones y así tener un personal calificado en sus actividades.

Fuente: JML Elaborado: Viviana Jiménez, Vanessa Limones y Gabriela Mata

### 3.9.1 CAUSA NUMERO UNO: ELABORACIÓN TARDÍA EN REPORTES

TABLA 3.19 Causa Número Uno: Elaboración Tardía en Reportes

QUE?		QUIEN?	DONDE?	CUANDO?					COMO?	CON QUE?						
# CAUSA	CAUSA	ACTIVIDAD SECUENCIAL	RESPONSABLE	AREA	SEMANA				SEMANA	SEMANA	INSTRUMENTO DE TRABAJO	RECURSOS				
					D1	D2	D3	D4	D1	D2	D3	D4	D1			
1	Elaboración tardía en reportes	Recepción de los comprobantes de gastos en el tiempo establecido	Contador	Contabilidad											Hacer seguimiento	\$
		Revisión de los gastos debidamente sustentados	Contador	Contabilidad											Hacer seguimiento	\$
		Elaboración del reporte de los gastos	Administradora Financiero	Administración Financiera											Elaborar reporte	\$
		Revisión del reporte de los gastos	Gerente	Gerencia General											Hacer seguimiento	\$
		Generar reembolso para financiar el proyecto	Administradora Financiero	Administración Financiera											Hacer seguimiento	\$
		Ejecución nuevamente del proyecto	Técnicos	Técnica											Hacer seguimiento	\$

Fuente: JML Elaborado: Viviana Jiménez, Vanessa Limones y Gabriela Mata

### 3.9.2 CAUSA NÚMERO DOS: FALTA DE MANTENIMIENTO DE LAS MAQUINARIAS

TABLA 3.20 Causa Numero Dos: Mantenimiento de las Maquinarias

QUE?		QUIEN?	DONDE?	CUANDO?												COMO?	CON QUE?			
# CAUSA	CAUSA	ACTIVIDAD SECUENCIAL	RESPONSABLE	AREA	SEMANA				SEMANA				SEMANA				INSTRUMENTO DE TRABAJO	RECURSOS		
					D1	D2	D3	D4	D1	D2	D3	D4	D1	D2	D3	D4				
2	Mantenimiento de las maquinarias	Selección de personal idóneo para dar mantenimiento	RR.HH/Gerente General	Gerencia General-RR.HH														Ejecutar contratación	\$	
		Verificación de las maquinarias	Personal contratado	Personal Contratado															Hacer seguimiento	\$
		Reporte de las verificaciones al Gerente General	Personal contratado	Personal Contratado															Hacer seguimiento	\$
		Aprobación de las reparaciones(en caso de ser necesario)	Gerente General/Presidente	Gerencia General- Presidencia															Hacer seguimiento	\$
		Reparaciones	Personal contratado	Personal Contratado															Hacer seguimiento	\$
		Evaluación de las maquinarias	Gerente General/Técnicos	Gerencia Genral- Técnica															Hacer seguimiento	\$

Fuente: JML Elaborado: Viviana Jiménez, Vanessa Limones y Gabriela Mata

### 3.9.3 CAUSA NUMERO TRES: FALTA DE CAPACITACIÓN DEL PERSONAL

TABLA 3.21 Causa Numero Tres: Falta Capacitación al Personal

QUE?		QUIEN?	DONDE?	CUANDO?												COMO?	CON QUE?
# CAUSA	CAUSA	ACTIVIDAD SECUENCIAL	RESPONSABLE	AREA	SEMANA				SEMANA				SEMANA	INSTRUMENTO DE TRABAJO	RECURSOS		
					D1	D2	D3	D4	D1	D2	D3	D4	D1				
3	Falta de capacitación del personal	Identificar necesidades de la capacitación	Jefe de Recursos Humanos	RR.HH										Hacer seguimiento	\$		
		Aprobación de la capacitación	Gerente General	Gerencia General											Hacer seguimiento	\$	
		Realizar la capacitación	Asesor Externo	Todas											Ejecutar asesoría	\$	
		Evaluación	Jefe de Recursos Humanos	RR.HH											Pruebas de conocimiento	\$	
		Recapacitar (en caso de ser necesario)	Gerente General	Gerencia General											Hacer seguimiento	\$	

Fuente: JML Elaborado: Viviana Jiménez, Vanessa Limones y Gabriela Mata

# **CAPÍTULO IV**

## **4 CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES**

### **4.1 Conclusiones**

El levantamiento de la información ha permitido modelar a JML S.A. a un enfoque de gestión por procesos, el cual facilita la estructuración de la cadena de valor con los diferentes procesos y subprocesos existentes, también proporciona la información necesaria para realizar un diagnóstico de la situación actual de la organización para encontrar oportunidades de mejora. Ante esto hemos identificado a las áreas que presentan mayores inconvenientes o debilidades dentro de JML que requerirían la formulación de mejoras y que a su vez estén plenamente documentados. Estas áreas son:

- Departamento Técnico/Gerencia Técnica
- Departamento Administrativo-Financiero
- Departamento de Recursos Humanos

En base al análisis de los procesos de la organización, estos deben ser mejorados en cuanto a estructura y metodología, para de esta manera contribuyan al cumplimiento de los objetivos organizacionales.

Se podrá identificar como el área con el proceso más importante y crítico al Departamento Técnico/Gerencia Técnica, ya que encierra todo el giro de la compañía.

Dentro del área de Recursos Humanos consta un proceso que resulto crítico luego de la evaluación: Proceso de Capacitaciones, no existe documentación para el desarrollo del mismo que indique los pasos a seguir para capacitar al personal, se observaron deficiencias en cuanto a llevar a cabo el proceso, provocando ineficiencias por parte del personal, al no estar debidamente capacitados para manejar las situaciones presentadas en cada actividad desarrollada ocasionando inconvenientes que perjudiquen a la imagen de la empresa como un personal no idóneo, sin experiencia debida a la falta de capacitación y falta de evaluaciones periódicas en las áreas.

Se ha determinado una Cadena de valor para la Organización que permita establecer las actividades que se desarrollan en la misma y la cual es la base para proceder al planteamiento de los procesos de JML.

La importancia de los procesos claves por el gran impacto que tienen sobre el cliente y la organización considerando que influyen directamente sobre los objetivos de la empresa y en cuanto a los procesos de apoyo no son vistos por los clientes, no siempre agregan valor a la empresa o al cliente, pero son necesarios para el correcto funcionamiento de la organización.

Los diagramas de flujos nos permitieron visualizar la falta o el exceso de actividades en cada uno de los subprocesos críticos analizados, en el caso del



proceso Financiamiento del Proyecto se detectaron y eliminaron actividades duplicadas y se indicó la ausencia de controles internos, o el caso del proceso de Finalización y Entrega de Proyecto se aumentaron actividades entre los involucrados de cada área con el fin de mejorar el curso del proceso.

Los indicadores de efectividad y eficiencia evalúan en forma directa los procesos de la organización con el objetivo de agregar valor a la empresa o al cliente, es decir, establecidos principalmente para mejorar los procesos optimizando tiempo y recursos. Los demás indicadores definidos persiguen la determinación de deficiencias en el control interno de la empresa e implementar acciones correctivas sobre las mismas.

Se implementaron diagramas de Causa-Efecto, los cuales permitieron visualizar las causas principales y secundarias de los problemas, ampliando la visión de la empresa, enriqueciendo su análisis e identificando soluciones, controlando los problemas durante los procesos.

Se diseñó un manual de procesos que permite delimitar los procesos claves o de apoyo, identificando sus entradas, salidas, controles, recursos, responsables e indicadores. Definiendo de forma más sencilla las responsabilidades controlando el cumplimiento de las rutinas de trabajo aumentando la eficiencia de los empleados, además facilita las labores de auditoría, mejorando los sistemas y procedimientos.

Una vez expuesto los puntos anteriores queda claro que si se llegasen a presentar nuevas acciones, éstas pasarían a convertirse en problemas al no existir procesos definidos, por lo cual es necesario el Diseño de un Sistema de Gestión por Procesos que permitan resolver los inconvenientes presentes y futuros, además de optimizar tiempo y recursos.

## 4.2 Recomendaciones

Con la finalidad de optimizar la gestión de la empresa JML S.A, y una vez afianzado el presente trabajo de Diseño de Gestión por Procesos, se proponen las siguientes recomendaciones:

- La empresa JML S.A. debe utilizar el Manual de Proceso como una herramienta fundamental para alcanzar los objetivos propuestos de manera efectiva, ya que en él se define cada uno de los procesos de la empresa y los responsables de los mismos, permitiendo así un mayor control de las actividades y mejoras continuas.
- Capacitar al personal en todas las áreas cuyo análisis ha mostrado deficiencias que afectan la consecución de los objetivos de la empresa.
- Con las políticas establecidas se podría llevar a cabo los procesos de tal forma que se determinen los lineamientos adecuados a los procesos para el personal operativo y administrativo.
- Es primordial que exista el compromiso de los Altos Directivos para considerar las alternativas de mejora, propuestas para la empresa a todos los procesos que intervienen.
- Implementar el Sistema de Gestión por Procesos propuesta, con el fin de obtener resultados esperados como disminución de actividades que no generan valor agregado.
- Formar un equipo especializado para el monitoreo y revisión de la aplicación de la Gestión por proceso con el fin de recomendar y mejorar los procesos.

- Es importante mencionar la importancia de la difusión del direccionamiento estratégico, permitiendo concientizar al personal de la participación en el cumplimiento de sus objetivos, se recomienda implementar un sistema de incentivos el cual es medible en base al desempeño de todas las áreas involucradas.
- El uso de indicadores, mencionados y aplicados en la propuesta del sistema de gestión por procesos de JML requieren ser utilizados en la frecuencia y forma definida previamente, con el fin de llevar un control y medir el progreso o decadencia de los procesos estudiados.

## **REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS**

- [1] Johnson & Scholes, Dirección Estratégica, 1998
- [2] Iván Thompson, Mercadotecnia, 2006
- [3] Thompson Arthur y Strickland A. J. III, Administración Estratégica conceptos y Casos, Mc Graw Hill, 11va. Edición, 2001
- [4] Idalberto Chiavenato, Administración De Recursos Humanos, 1999
- [5] Idalberto Chiavenato, Administración De Recursos Humanos, 1999
- [6] Pablo Tejada, PRESENTACIÓN - Políticas Empresariales, 2003
- [7] Dunia Durán, Editorial Continental, La Dirección y el Control Estratégico, 1999
- [8] Dunia Durán, Editorial Continental, LA Dirección y el Control Estratégico, 1999
- [9] María Isabel Suárez, Estrategia y Dirección Estratégica, Ediciones Folio, 2010
- [10] Lic. Salvador Alfaro Gómez, Gestión por Procesos, Business Process Management, Abril 2009
- [11] Michael Porter, La Ventaja Competitiva, Editorial Deusto, 2001
- [12] Mariño Hernández, Gerencia de Proceso, Ediciones Alfaomega, Colombia, 2002
- [13] J.B. Roure, M.Moñino, M.A. Rodríguez, La Gestión por Procesos, 1997
- [14] Lluís Cuatrecasas, Gestión Integral de la Calidad, 3era. Edición Ampliada 2000
- [15] Lluís Cuatrecasas, Gestión Integral de la Calidad, 3era. Edición Ampliada 2000
- [16] Richard Y. Chang, Matehew E. Niedzwiecki, Herramientas para la Mejora Continua de la Calidad, Volumen 2,
- [17] Alex Saavedra, Análisis del valor Agregado, 2010
- [18] Mario A. Fernández, El control, Fundamento de la Gestión por Procesos y La Calidad Total, Editorial Deusto, Barcelona, España, 2000.

# **ANEXOS**

TABLA 3.18 MATRIZ DE PRIORIZACIÓN DE PROCESOS CRITICOS

### MATRIZ DE PRIORIZACIÓN DE PROCESOS CRÍTICOS

OBJETIVOS SUB-PROCESOS	Mejorar continuamente la gestión administrativa y operativa.	Incrementar la infraestructura y adquirir maquinarias y equipos de tecnología avanzada.	Contar con una organización transparente, eficiente, eficaz y descentralizada, que permita el cumplimiento de su misión.	Que la marca JML sea competitiva a nivel nacional, siendo líder en el mercado.	JML se propone obtener una rentabilidad anual del 10%.	Incorporar y retener al mayor talento humano contando con personal motivado y altamente calificado, fomentando el trabajo en equipo.	Mantener un estándar alto en el servicio brindado, permitiendo estar al nivel de las expectativas de los clientes.	TOTAL	
A1	0	3	0	2	4	0	0	9	
A2	0	4	2	4	5	0	4	19	
B1	4	3	5	3	3	2	5	25	P.C
C1	0	2	0	3	4	0	4	13	
D1	3	3	4	5	5	2	4	26	P.C
E1	4	0	4	4	2	4	5	23	P.C
E2	3	0	3	4	2	4	4	20	
F1	3	3	3	2	3	1	1	16	
G1	3	5	1	5	4	0	4	22	

Fuente: JML Elaborado: Viviana Jiménez, Vanessa Limones y Gabriela Mata

FOTO N° 1



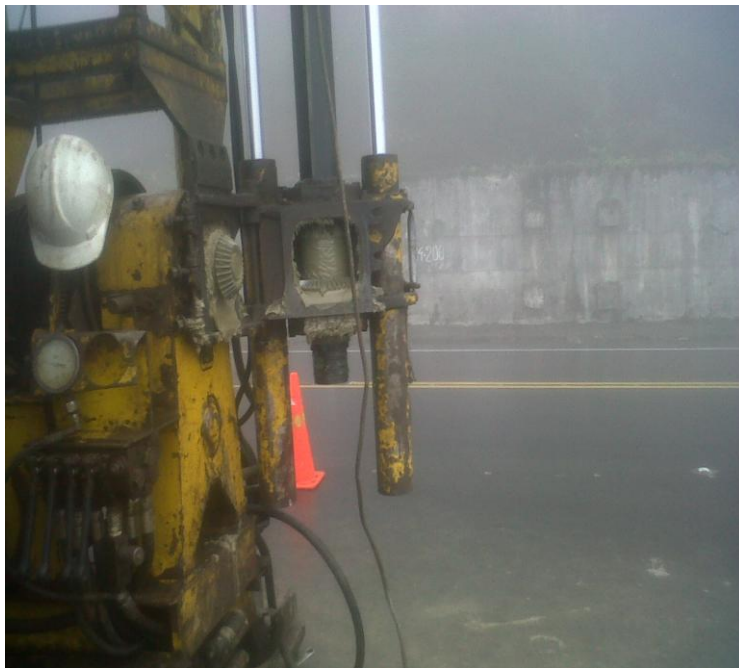
FOTO N° 2



**FOTO N° 3**



**FOTO N° 4**





## EQUIPOS DE TRABAJO









**PROYECTO SONESTA-LABORATORIO**



	Manual de Procesos	Pág. 1 de 82
	MP-001	Revisado: 0

# MANUAL DE PROCESOS DE JML S.A. 2012


<b>Elaborado</b>	<b>Revisado</b>	<b>Aprobado</b>
Por:	Por:	Por:
Firma:	Firma:	Firma:
Fecha:	Fecha:	Fecha:

	Manual de Procesos	Pág. 2 de 82
	MP-001	Revisado: 0

## CONTENIDO

1. INTRODUCCIÓN
2. OBJETIVO
3. ALCANCE
4. DEFINICION DE TERMINOS
5. DIAGRAMA GENERAL DE PROCESOS
6. MAPA DE PROCESOS DE JML S.A.
7. PROCESOS PRODUCTIVOS DE JML S.A.
  - 7.1. PROCESOS CLAVES DE JML S.A.**
    - 7.1.1. SUBPROCESO: LICITACIONES.- DESCRIPCION, DIAGRAMA DE FLUJO, ENTRADAS, SALIDAS, RECURSOS E INDICADORES.
    - 7.1.2. SUBPROCESO CLIENTE FIJOS Y NUEVO: .- DESCRIPCION, DIAGRAMA DE FLUJO, ENTRADAS, SALIDAS, RECURSOS E INDICADORES.
    - 7.1.3. SUBPROCESO: FINANCIAMIENTO DEL PROYECTO.- DESCRIPCIÓN, DIAGRAMA DE FLUJO, ENTRADAS, SALIDAS, RECURSOS E INDICADORES.
    - 7.1.4. SUBPROCESO: DISEÑO Y EJECUCIÓN DE PROYECTO.- DESCRIPCIÓN, DIAGRAMA DE FLUJO, ENTRADAS, SALIDAS, RECURSOS E INDICADORES.

Elaborado	Revisado	Aprobado
Por:	Por:	Por:
Firma:	Firma:	Firma:
Fecha:	Fecha:	Fecha:

	Manual de Procesos	Pág. 3 de 82
	MP-001	Revisado: 0

7.1.5. SUBPROCESO: FINALIZACIÓN Y ENTREGA DE PROYECTO.- DESCRIPCIÓN, DIAGRAMA DE FLUJO, ENTRADAS, SALIDAS, RECURSOS E INDICADORES.

**7.2. PROCESOS DE APOYO JML S.A.**


7.2.1. SUBPROCESO: CAPACITACIONES.- DESCRIPCION, ¿DIAGRAMA DE FLUJO, ENTRADAS, SALIDAS, RECURSOS E INDICADORES

7.2.2. SUBPROCESO: SELECCIÓN DEL PERSONAL.- DESCRIPCION, DIAGRAMA DE FLUJO, ENTRADAS, SALIDAS, RECURSOS E INDICADORES

7.2.3. SUBPROCESO: CONTABILIDAD.- DESCRIPCIÓN, DIAGRAMA DE FLUJO, ENTRADAS, SALIDAS, RECURSOS E INDICADORES.

7.2.4. SUBPROCESO: ADQUISICIONES.- DESCRIPCIÓN, DIAGRAMA DE FLUJO, ENTRADAS, SALIDAS, RECURSOS E INDICADORES.

<b>Elaborado</b>	<b>Revisado</b>	<b>Aprobado</b>
Por:	Por:	Por:
Firma:	Firma:	Firma:
Fecha:	Fecha:	Fecha:

	Manual de Procesos	Pág. 4 de 82
	MP-001	Revisado: 0

## 1. INTRODUCCIÓN

Los procesos y los procedimientos de gestión, conforman uno de los elementos principales del Sistema de Control Interno; por lo cual, deben ser plasmados en manuales prácticos que sirven como soporte y mecanismo de consulta permanente, permitiéndoles un mayor desarrollo en la empresa.


Teniendo en cuenta lo anterior, se ha preparado el presente Manual de Procesos, en el cual se define la gestión que agrupa las principales actividades y tareas. La funcionalidad del Manual, es permitir que todas las tareas y procedimientos por área vinculada, así como, la información relacionada, sean totalmente auditables, este manual hace parte integral de la documentación total

## 2. OBJETO DEL MANUAL DE PROCESOS

El presente Manual de Procesos tiene como objetivo principal fortalecer los mecanismos de los procedimientos y solidificar para brindar fortalecimiento al Sistema de Control de Gestión de Procesos que se ha desarrollado, con el fin de dotar a la misma Entidad, una herramienta de trabajo que contribuya al cumplimiento eficaz y eficiente de la misión y metas esenciales.

De igual manera, que exista un documento completo y actualizado de consulta, dirigido a todas las personas constituyendo un apoyo útil para el cumplimiento de las responsabilidades asignadas, este documento describe los procesos principales y de apoyo de forma ordenada que componen cada procedimiento. Contiene además, diagramas de flujo, que expresa gráficamente las trayectorias de las actividades que intervienen, precisando sus responsabilidades.

<b>Elaborado</b>	<b>Revisado</b>	<b>Aprobado</b>
Por:	Por:	Por:
Firma:	Firma:	Firma:
Fecha:	Fecha:	Fecha:

	Manual de Procesos	Pág. 5 de 82
	MP-001	Revisado: 0

### 3. ALCANCE DEL MANUAL DE PROCESOS

Este manual cubre los procesos de apoyo y claves de la empresa JML S.A.

### 4. DEFINICIÓN DE TÉRMINOS

**Proceso.-** Es un conjunto de actividades o eventos (coordinados u organizados) que se realizan o suceden bajo ciertas circunstancias con un fin determinado.

**Mapa de Procesos.-** Diagrama que permite identificar los procesos de una organización y describir sus interrelaciones principales. Dichas relaciones se indican mediante flechas y registros que representan los flujos de información.

**Entradas.-** Las entradas son las materias primas y las tecnologías que vamos a utilizar para realizar el servicio. Es también la información o percepción de las expectativas, necesidades y problemas que percibimos en el cliente, así como las personas que tienen un conocimiento experto sobre los servicios que van a desarrollar.


**Salidas.-** Las salidas son fundamentalmente los resultados que conseguimos para mejorar la situación y la calidad de vida del usuario. En este punto nos tenemos que preguntar siempre si la persona ha mejorado a causa de nuestro servicio y cuánto ha mejorado.

**Recursos.-** Se pueden también reflejar en la ficha (aunque la organización puede optar en describirlo en otro soporte) los recursos humanos, la infraestructura y el ambiente de trabajo necesario para ejecutar el proceso.

**Controles.-** Conjunto de acciones planificadas y sistemáticas necesarias para proporcionar la confianza adecuada de que la calidad del proceso una organización satisfará los requisitos exigidos

Elaborado	Revisado	Aprobado
Por:	Por:	Por:
Firma:	Firma:	Firma:
Fecha:	Fecha:	Fecha:



	Manual de Procesos	Pág. 6 de 82
	MP-001	Revisado: 0

**Indicadores.-** Parámetro que permite evaluar de forma cuantitativa la eficacia y/o eficiencia de los procesos. Los indicadores pueden medir la percepción del cliente acerca de los resultados (indicadores de percepción) o bien variables intrínsecas del proceso (indicadores de rendimiento).

**Actividad.-** Cada uno de los elementos en los que se puede desglosar un proceso. Las actividades a su vez se pueden desglosar en Tareas.

**Causa.-** Aquello que se considera como fundamento u origen de algo.

**Cliente.-** Persona, colectivo o entidad que recibe un servicio de la organización. O de uno de sus procesos.


**Cliente interno.-** Persona de la organización, ya sea empleado, voluntario o colaborador, a la que se dirigen las actividades de los procesos de otras personas o grupos de la propia organización.

**Cliente externo.-** Usuario o colectivo al que va dirigido el proceso de servicio y por el cual se justifica la existencia de la organización.

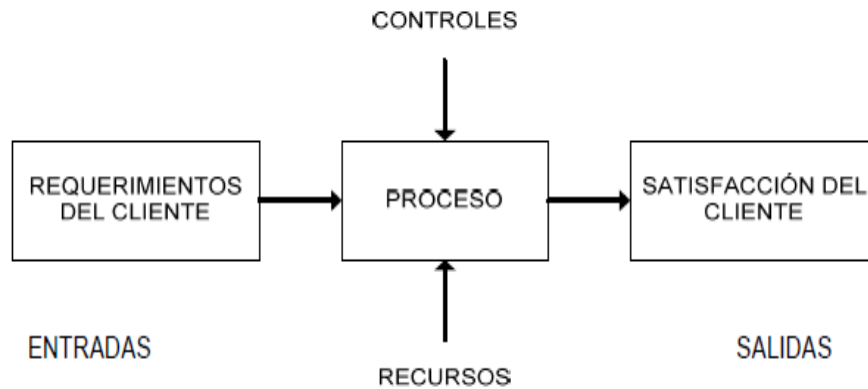
**Diagrama de flujo.-** Expresión gráfica, elaborada con signos internacionalmente reconocidos, de un proceso o subproceso.

**Efectividad.-** Relación entre el resultado alcanzado y los recursos utilizados.


<b>Elaborado</b>	<b>Revisado</b>	<b>Aprobado</b>
Por:	Por:	Por:
Firma:	Firma:	Firma:
Fecha:	Fecha:	Fecha:

	Manual de Procesos	Pág. 7 de 82
	MP-001	Revisado: 0

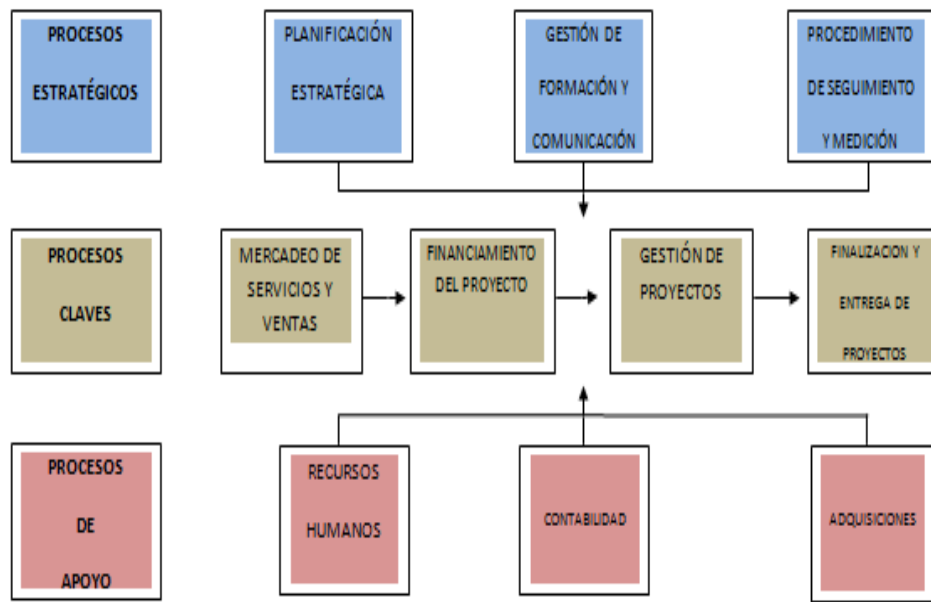
## 5. ARQUITECTURA GENERAL DE PROCESOS




<b>Elaborado</b>	<b>Revisado</b>	<b>Aprobado</b>
Por:	Por:	Por:
Firma:	Firma:	Firma:
Fecha:	Fecha:	Fecha:

	Manual de Procesos	Pág. 8 de 82
	MP-001	Revisado: 0

## 6. MAPA DE PROCESOS JML S.A.



Elaborado	Revisado	Aprobado
Por:	Por:	Por:
Firma:	Firma:	Firma:
Fecha:	Fecha:	Fecha:

	Manual de Procesos	Pág. 9 de 82
	MP-001	Revisado: 0

**7. PROCESOS PRODUCTIVOS JML S.A.**

**7.1. PROCESOS CLAVES DE JML S.A.**

**7.1.1 PROCESO DE MERCADEO DE SERVICIOS Y VENTAS – SUBPROCESO LICITACIONES**

El proceso licitaciones se inicia con el ingreso de la documentación de JML al Portal de Compras Públicas (INCOP), para poder ganar la licitación de los proyectos ofertados en el INCOP.

**ENTRADAS DEL SUBPROCESO DE LICITACIONES**

Documento de aprobación para concursar en las licitaciones.- Con este documento el INCOP valida la participación de JML para competir con otras compañías en la obtención de un determinado proyecto.


**SALIDAS DEL SUBPROCESO DE LICITACIONES**

Documento de acreditación de un proyecto.- El INCOP después de recibir la documentación de todos los concursantes, estudia a cada uno de estos, para luego seleccionar al ganador de la licitación del proyecto ofertante, para lo cual emite dicho documento haciéndole llegar al despacho de la empresa ganadora como a sus diferentes autoridades.

**RECURSOS DEL SUBPROCESO DE LICITACIONES**

**Infraestructura.-** Inmobiliario donde funciona el departamento de Ofertas-Ventas que se encargan de la revisión del portal a diario, sea para concursar o para ver resultados.

<b>Elaborado</b>	<b>Revisado</b>	<b>Aprobado</b>
Por:	Por:	Por:
Firma:	Firma:	Firma:
Fecha:	Fecha:	Fecha:

	Manual de Procesos	Pág. 10 de 82
	MP-001	Revisado: 0

**Tecnología de hardware y software.-** JML S.A. cuenta con computadoras, impresoras, scanner, fax e internet.

**Presupuesto.-** Monto asignado por cada licitación.


**Talento humano.-** Jefa del departamento de Ofertas-Ventas y asistente. En ocasiones se requiere la ayuda de la recepcionista.

#### **CONTROLES DEL SUBPROCESO DE LICITACIONES**

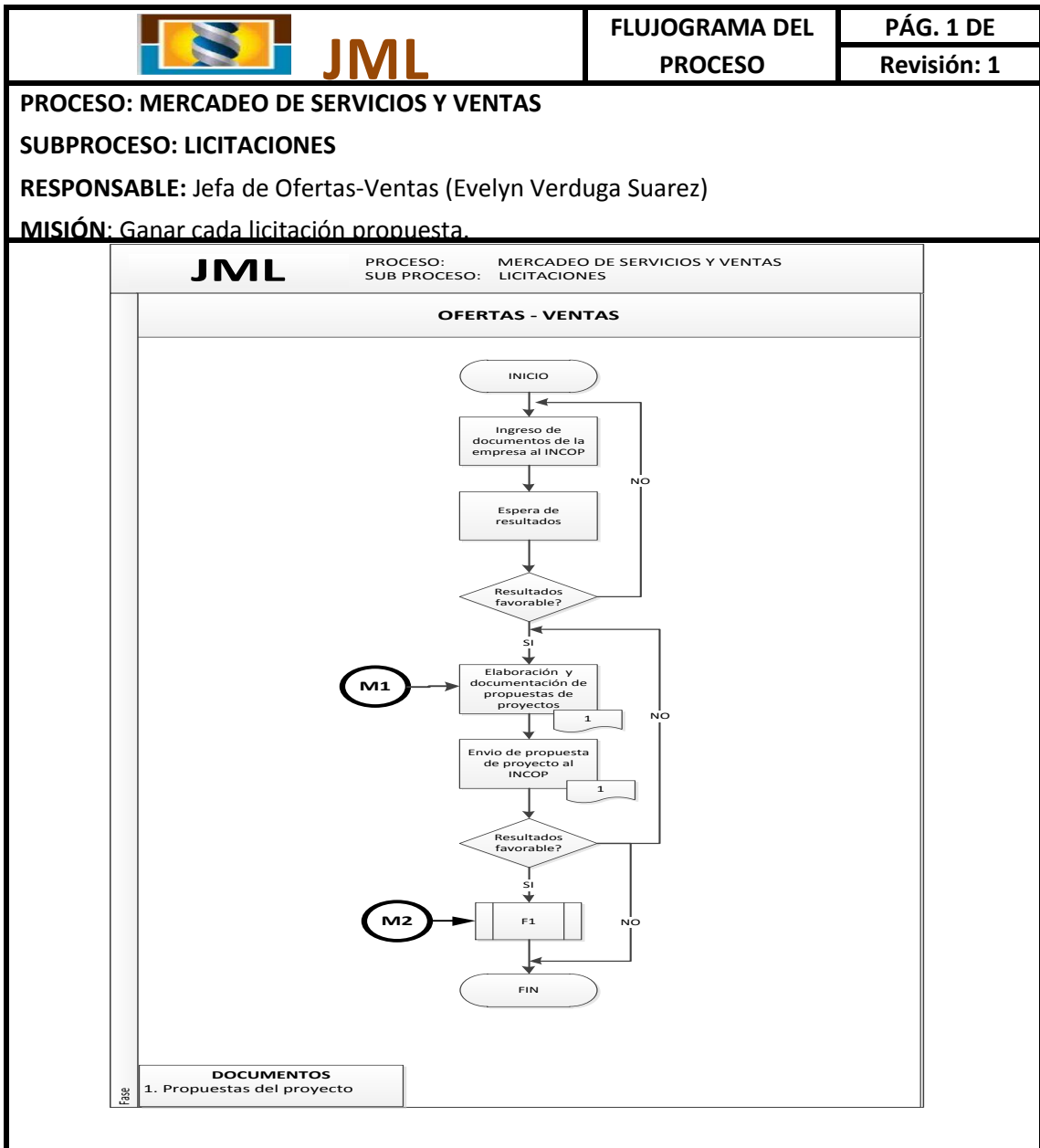
**Políticas de la empresa.-** Normativas y procedimientos de como ejecutar el proceso de licitaciones.


**Políticas del cliente.-** Las empresas oferentes en el INCOP estipulan requerimientos que los concursantes deben de cumplir para poder ganar la licitación.

<b>Elaborado</b>	<b>Revisado</b>	<b>Aprobado</b>
Por:	Por:	Por:
Firma:	Firma:	Firma:
Fecha:	Fecha:	Fecha:

	Manual de Procesos	Pág. 11 de 82
	MP-001	Revisado: 0

**DIAGRAMA DE FLUJO DEL PROCESO DE LICITACIONES**




	Manual de Procesos	Pág. 12 de 82
	MP-001	Revisado: 0


### INDICADORES DEL SUBPROCESO DE LICITACIONES

Tipo de indicador	Variable	Nombre del indicador	Descripción	Formula	Unidad de medida	Frecuencia
Eficacia	M1	N° de observaciones que haga el cliente a la propuesta	Se realiza con licitaciones públicas, mide las observaciones que el cliente hace a la propuesta recibida.	$\frac{\text{N° de propuestas que fueron declaradas como fuera de base}}{\text{N° total de propuestas presentadas}}$	Unidad	Semestral
Eficacia	M2	N° de propuestas ganadas por la empresa	Mide el grado de Asertividad en el INCOP para ganar licitaciones.	$\frac{\text{N° de propuestas adjudicadas}}{\text{Total de propuestas presentadas}} * 100$	Unidad	Semestral

Elaborado	Revisado	Aprobado
Por:	Por:	Por:
Firma:	Firma:	Firma:
Fecha:	Fecha:	Fecha:

 <b>JML</b>	Manual de Procesos	Pág. 13 de 82
	MP-001	Revisado: 0

## **DESCRIPCION DE LAS ACTIVIDADES DEL SUBPROCESO DE LICITACIONES**

<b>DESCRIPCIÓN DE LAS ACTIVIDADES</b>		
 <b>JML</b>	Revisión: 1	Elaborado por:
		Pág.: 1 de 1

**PROCESO:        MERCADERO DE SERVICIOS Y VENTAS**


**SUBPROCESO: LICITACIONES**

**MISIÓN:         Ganar cada licitación propuesta.**


No.	ACTIVIDAD	AREAS	DESCRIPCIÓN	RESPONSABLE
1	Ingresar documentación de la empresa al INCOP	Ofertas-Ventas	JML elabora la documentación legal y técnica para poder concursar en las licitaciones.	Asistente
2	Espera de Resultados	Ofertas-Ventas	Una vez ingresada la documentación se espera el resultado del mismo en el tiempo establecido por el cliente.	Asistente
3	Elaborar documentación de propuestas de proyectos	Ofertas-Ventas	JML prepara la documentación en base a lo que requiera el cliente.	Ofertas-Ventas
4	Enviar propuestas de proyectos al INCOP	Ofertas-Ventas	JML envía la propuesta al cliente a la espera de que este llene sus expectativas	Ofertas-Ventas

<b>Elaborado</b>	<b>Revisado</b>	<b>Aprobado</b>
Por:	Por:	Por:
Firma:	Firma:	Firma:
Fecha:	Fecha:	Fecha:



 <b>JML</b>	Manual de Procesos	Pág. 14 de 82
	MP-001	Revisado: 0

### CARACTERIZACION DEL PROCESO LICITACIONES


<b>CARACTERIZACIÓN DEL PROCESO</b>		
 <b>JML</b>	Revisión: 1	Elaborado por:
		Pág.: 1 de 1

**PROCESO: MERCADEO DE SERVICIOS Y VENTAS**

**SUBPROCESO: LICITACIONES**

PROVEEDOR		MATERIALES	TRANSFORMACIÓN	SERVICIO (S)	CLIENTE	
INTERNO	EXTERNO				INTERNO	EXTERNO
	INCOP	DOCUMENTOS DE LA EMPRESA	ELABORACIÓN DE UN INFORME BAJO LOS REQUERIMIENTOS DEL INCOP PARA SU PARTICIPACIÓN EN LAS LICITACIONES	PROYECTOS	N/A	INCOP

<b>Elaborado</b>	<b>Revisado</b>	<b>Aprobado</b>
Por:	Por:	Por:
Firma:	Firma:	Firma:
Fecha:	Fecha:	Fecha:

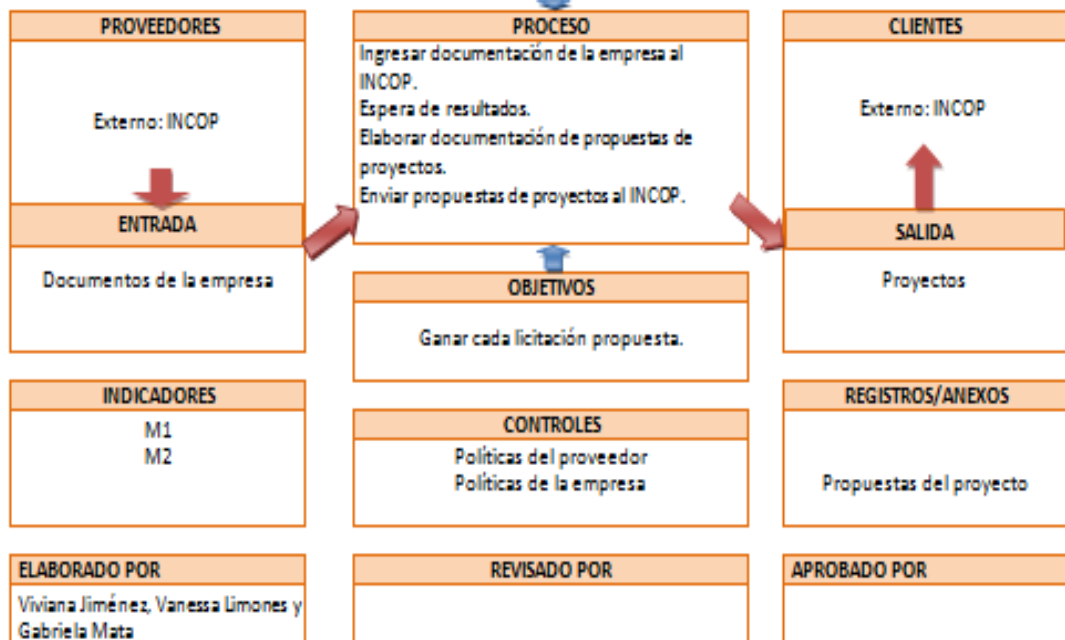
 <b>JML</b>	Manual de Procesos	Pág. 15 de 82
	MP-001	Revisado: 0

### DESCRIPCIÓN DEL PROCESO LICITACIONES




NOMBRE DEL PROCESO: LICITACIONES	CODIFICACIÓN: A1	EDICIÓN No.: 1
PROPIETARIO DEL PROCESO: JEFA DE OFERTAS Y VENTAS	FECHA: 30/05/2012	
ALCANCE: El proceso empieza con la necesidad de un proyecto y termina con la obtención del mismo.		

RECURSOS	
FÍSICOS: Computadoras, impresoras, scanner, fax e instalaciones	ECONÓMICOS: Presupuesto
TÉCNICOS: Internet	RRHH: Jefe de Ofertas-Ventas/Asistente, recepcionista (temporal)



Elaborado	Revisado	Aprobado
Por:	Por:	Por:
Firma:	Firma:	Firma:
Fecha:	Fecha:	Fecha:

 <b>JML</b>	Manual de Procesos	Pág. 16 de 82
	MP-001	Revisado: 0

**7.1.1 PROCESO DE MERCADEO DE SERVICIOS Y VENTAS – SUBPROCESO CLIENTES FIJOS Y NUEVOS**

Este subproceso se inicia en el momento que el cliente desea obtener nuestros servicios.

**ENTRADAS DEL SUBPROCESO DE CLIENTES NUEVOS Y FIJOS**

La empresa recibe diferentes propuestas de proyectos.

**SALIDAS DEL SUBPROCESO DE CLIENTES NUEVOS Y FIJOS**

Se inicia la ejecución del proyecto.

**RECURSOS DEL SUBPROCESO DE CLIENTES NUEVOS Y FIJOS**

**Infraestructura.-** Inmobiliario donde funciona el departamento de Ofertas-Ventas que se encargan de receptor nuevos clientes e incluso clientes que ya han contado con nuestros servicios, cumpliendo todos sus requerimientos.

**Tecnología de hardware y software.-** JML S.A. cuenta con computadoras, impresoras, scanner, fax e internet.

**Presupuesto.-** N/A


**Talento humano.-** Jefa del departamento de Ofertas-Ventas y asistente.

**CONTROLES DEL SUBPROCESO DE CLIENTES FIJOS Y NUEVOS**

**Políticas de la empresa.-** Normativas y procedimientos de como ejecutar el proceso de nuevos clientes o fijos.

**Políticas del cliente.-** Lo que el cliente requiera.

<b>Elaborado</b>	<b>Revisado</b>	<b>Aprobado</b>
Por:	Por:	Por:
Firma:	Firma:	Firma:
Fecha:	Fecha:	Fecha:

 <b>JML</b>	Manual de Procesos	Pág. 17 de 82
	MP-001	Revisado: 0

**DIAGRAMA DE FLUJO DEL PROCESO DE CLIENTES NUEVOS Y FIJOS**

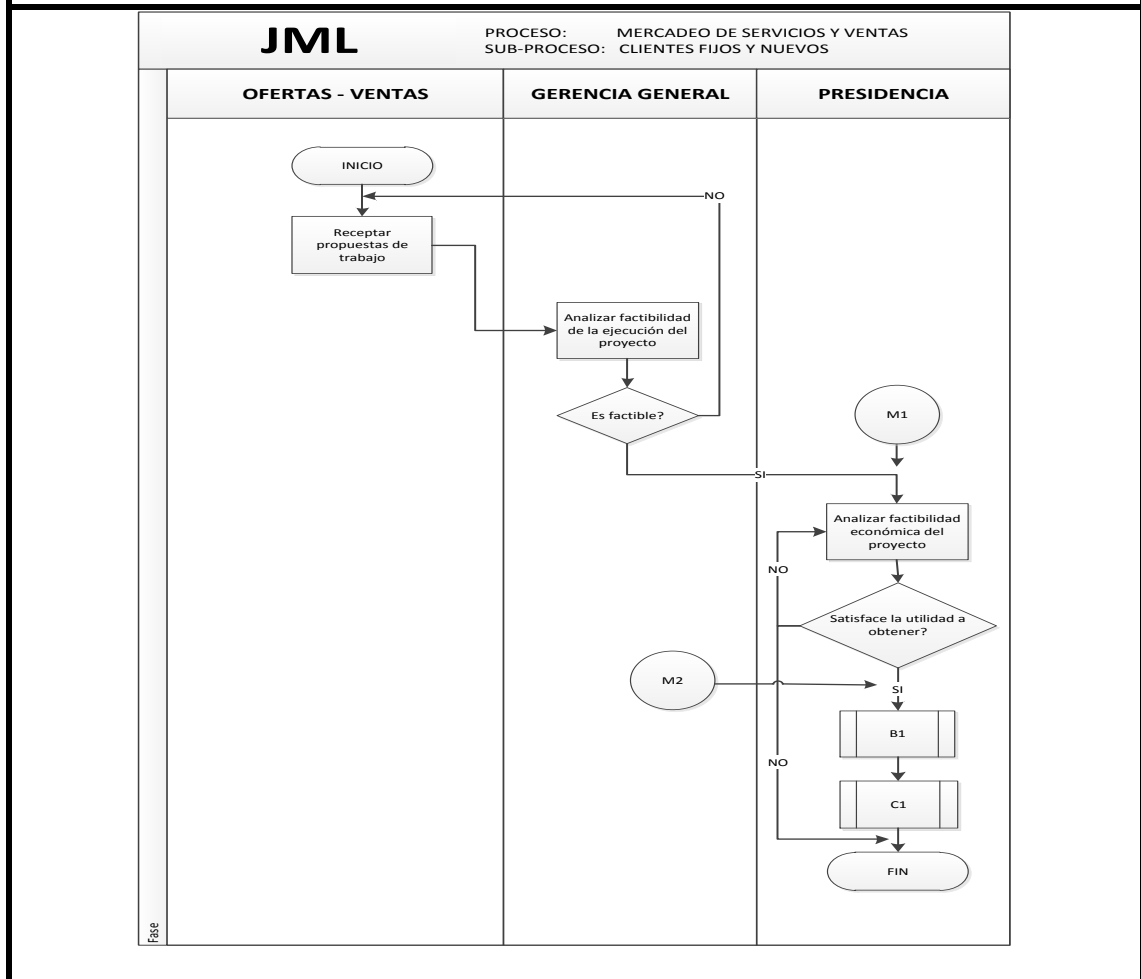
 <b>JML</b>	<b>FLUJOGRAMA DEL PROCESO</b>	<b>PÁG. 1 DE</b>
		<b>Revisión: 1</b>


**PROCESO:** MERCADEO DE SERVICIOS Y VENTAS

**SUBPROCESO:** CLIENTES NUEVOS Y FIJOS

**RESPONSABLE:** Jefa de Ofertas-Ventas (Evelyn Verduga Suarez)

**MISIÓN:** Captar nuevos clientes y así acaparar con el mercado satisfaciendo las necesidades de los clientes.




 <b>JML</b>	Manual de Procesos	Pág. 18 de 82
	MP-001	Revisado: 0

### **INDICADORES DEL SUBPROCESO DE CLIENTES NUEVOS Y FIJOS**

Tipo de indicador	Variable	Nombre del indicador	Descripción	Unidad de medida	Frecuencia
Factibilidad	M1	Rentabilidad del proyecto	Determina si el proyecto es factible económicamente para la empresa	Unidad	En cada proyecto

<b>Fórmula</b>	$VAN = \sum_{t=1}^n \frac{V_t}{(1+k)^t} - I_0$ <p> <math>V_t</math> representa los flujos de caja en cada periodo t.  <math>I_0</math> es el valor del desembolso inicial de la inversión.  <math>n</math> es el número de períodos considerado. </p>											
	<table border="1"> <thead> <tr> <th>Valor</th> <th>Significado</th> <th>Decisión a tomar</th> </tr> </thead> <tbody> <tr> <td>VAN &gt; 0</td> <td>La inversión produciría ganancias por encima de la rentabilidad exigida (r)</td> <td>El proyecto puede aceptarse</td> </tr> <tr> <td>VAN &lt; 0</td> <td>La inversión produciría ganancias por debajo de la rentabilidad exigida (r)</td> <td>El proyecto debería rechazarse</td> </tr> <tr> <td>VAN = 0</td> <td>La inversión no produciría ni ganancias ni pérdidas</td> <td>Dado que el proyecto no agrega valor monetario por encima de la rentabilidad exigida (r), la decisión debería basarse en otros criterios, como la obtención de un mejor posicionamiento en el mercado u otros factores.</td> </tr> </tbody> </table>	Valor	Significado	Decisión a tomar	VAN > 0	La inversión produciría ganancias por encima de la rentabilidad exigida (r)	El proyecto puede aceptarse	VAN < 0	La inversión produciría ganancias por debajo de la rentabilidad exigida (r)	El proyecto debería rechazarse	VAN = 0	La inversión no produciría ni ganancias ni pérdidas
Valor	Significado	Decisión a tomar										
VAN > 0	La inversión produciría ganancias por encima de la rentabilidad exigida (r)	El proyecto puede aceptarse										
VAN < 0	La inversión produciría ganancias por debajo de la rentabilidad exigida (r)	El proyecto debería rechazarse										
VAN = 0	La inversión no produciría ni ganancias ni pérdidas	Dado que el proyecto no agrega valor monetario por encima de la rentabilidad exigida (r), la decisión debería basarse en otros criterios, como la obtención de un mejor posicionamiento en el mercado u otros factores.										


<b>Elaborado</b>	<b>Revisado</b>	<b>Aprobado</b>
Por:	Por:	Por:
Firma:	Firma:	Firma:
Fecha:	Fecha:	Fecha:

 <b>JML</b>	Manual de Procesos	Pág. 19 de 82
	MP-001	Revisado: 0


**INDICADORES DEL SUBPROCESO DE CLIENTES NUEVOS Y FIJOS**

Tipo de indicador	Variable	Nombre del indicador	Descripción	Formula	Unidad de medida	Frecuencia
Eficacia	M2	% de Nuevos clientes	Determina el cumplimiento de metas de nuevos clientes captados por la empresa.	Cantidad de clientes incorporados / cantidad de clientes estimados por mes) * 100	Porcentaje (%)	Semestral

<b>Elaborado</b>	<b>Revisado</b>	<b>Aprobado</b>
Por:	Por:	Por:
Firma:	Firma:	Firma:
Fecha:	Fecha:	Fecha:

 <b>JML</b>	Manual de Procesos	Pág. 20 de 82
	MP-001	Revisado: 0

**DESCRIPCIÓN DE LAS ACTIVIDADES DEL SUBPROCESO CLIENTES NUEVOS Y  
FIJOS**

<b>DESCRIPCIÓN DE LAS ACTIVIDADES</b>		
 <b>JML</b>	Revisión: 1	Elaborado por:
		Pág.: 1 de 1


**PROCESO:**      **MERCADEO DE SERVICIOS Y VENTAS**

**SUBPROCESO:** **CLIENTES NUEVOS Y FIJOS**


**MISIÓN:**      Captar nuevos clientes y así acaparar con el mercado satisfaciendo las necesidades de los clientes.

No.	ACTIVIDAD	AREAS	DESCRIPCIÓN	RESPONSABLE
1	Receptar propuestas de trabajo	Ofertas-Ventas	JML recepta las propuestas por parte del cliente sea este nuevo o ya ha contado con nuestros servicios	Jefa de Ofertas-Ventas
2	Analizar factibilidad de la ejecución del proyecto	Gerencia General	Se analiza si el proyecto propuesto por el cliente es factible para proceder con la ejecución	Gerente General
3	Analizar la factibilidad económica del proyecto	Presidencia	Se procede a realizar un análisis económico en cuanto a la rentabilidad de este para ejecutar el proyecto	Presidente

<b>Elaborado</b>	<b>Revisado</b>	<b>Aprobado</b>
Por:	Por:	Por:
Firma:	Firma:	Firma:
Fecha:	Fecha:	Fecha:

 <b>JML</b>	Manual de Procesos	Pág. 21 de 82
	MP-001	Revisado: 0

## CARACTERIZACION DEL PROCESO

<b>CARACTERIZACIÓN DEL PROCESO</b>		
 <b>JML</b>	Revisión: 1	Elaborado por:
		Pág.: 1 de 1


**PROCESO:        MERCADEO DE SERVICIOS Y VENTAS**

**SUBPROCESO: CLIENTES NUEVOS Y FIJOS**

PROVEEDOR		MATERIALES	TRANSFORMACIÓN	SERVICIO (S)	CLIENTE	
INTERNO	EXTERNO				INTERNO	EXTERNO
Cientes nuevos o conocidos	INCOP	DOCUMENTOS VARIOS	INGRESO DE DOCUMENTACIÓN DE LOS NUEVOS CLIENTES UNA VEZ APROBADO POR LA GERENCIA GENERAL Y PRESIDENCIA.	PROYECTOS	N/A	CLIENTES/INCOP

<b>Elaborado</b>	<b>Revisado</b>	<b>Aprobado</b>
Por:	Por:	Por:
Firma:	Firma:	Firma:
Fecha:	Fecha:	Fecha:

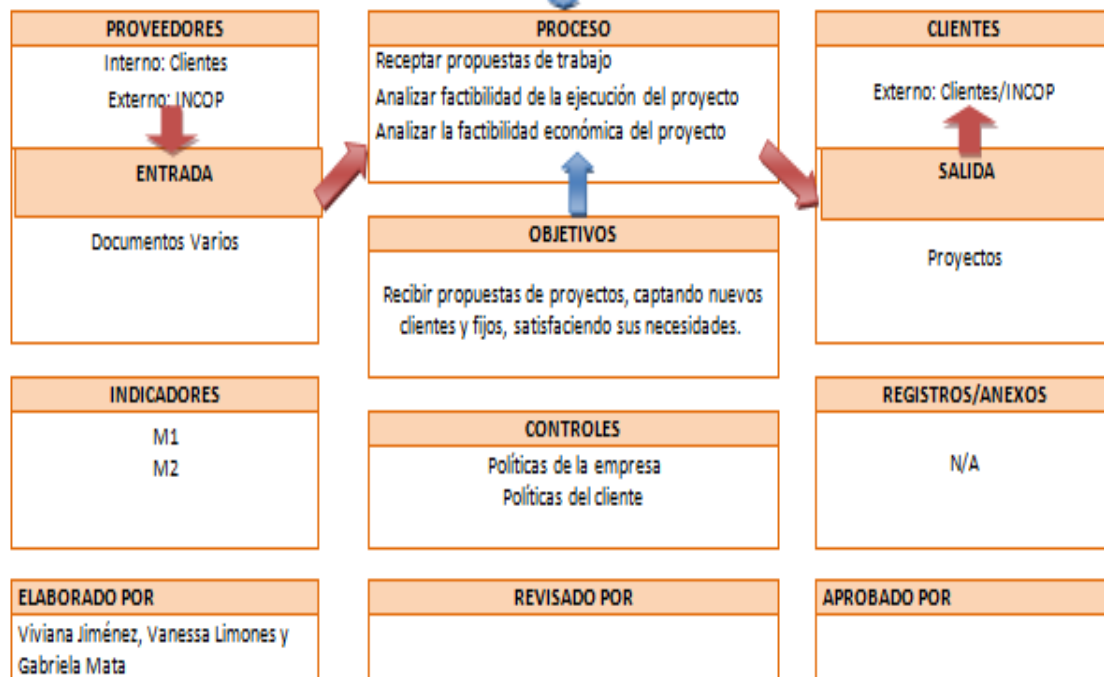


 <b>JML</b>	Manual de Procesos	Pág. 22 de 82
	MP-001	Revisado: 0


### DESCRIPCIÓN DEL PROCESO CLIENTES NUEVOS Y FIJOS

NOMBRE DEL PROCESO: CLIENTES NUEVOS Y FIJOS	CODIFICACIÓN: B1	EDICIÓN No.: 1
PROPIETARIO DEL PROCESO: Jefa de Ofertas-Ventas	FECHA: 30/05/2012	
ALCANCE: Empieza con la recepción de propuestas de proyectos y termina con la ejecución.		

RECURSOS	
FÍSICOS: Computadoras, impresoras, scanner, fax e instalaciones	ECONÓMICOS: N/A
TÉCNICOS: Internet	RRHH: Jefa de Ofertas-Ventas/Asistente



Elaborado	Revisado	Aprobado
Por:	Por:	Por:
Firma:	Firma:	Firma:
Fecha:	Fecha:	Fecha:

 <b>JML</b>	Manual de Procesos	Pág. 23 de 82
	MP-001	Revisado: 0

**7.1.1 PROCESO DE FINANCIAMIENTO DEL PROYECTO – SUBPROCESO FINANCIAMIENTO DEL PROYECTO**

En este subproceso se analiza el financiamiento del proyecto, los fondos iniciales para empezar a ejecutar el proyecto.

**ENTRADAS DEL SUBPROCESO DE FINANCIAMIENTO DEL PROYECTO**

Para la ejecución de un proyecto se determina el fondo inicial y comenzar con el proyecto.

**SALIDAS DEL SUBPROCESO DE FINANCIAMIENTO DEL PROYECTO**

Se elabora un informe para confirmar los ingresos y gastos, de esta manera poder justificarlos y proseguir con el mismo.

**RECURSOS DEL SUBPROCESO DE FINANCIAMIENTO DEL PROYECTO**


**Infraestructura.-** Inmobiliario donde funciona el departamento Administrativo y Gerente Financiero, que se encargan de conseguir el financiamiento de los proyectos, cumpliendo con los requerimientos de lo pactado con el cliente.

**Tecnología de hardware y software.-** JML S.A. cuenta con computadoras, impresoras, scanner, fax e internet.

**Presupuesto.-** Los gastos que incurran en la gestión del financiamiento.

**Talento humano.-** Técnicos, Jefe de Administración, Gerente Financiero-Administrativo, Presidente y personal del área Contable.

<b>Elaborado</b>	<b>Revisado</b>	<b>Aprobado</b>
Por:	Por:	Por:
Firma:	Firma:	Firma:
Fecha:	Fecha:	Fecha:


 <b>JML</b>	Manual de Procesos	Pág. 24 de 82
	MP-001	Revisado: 0

**CONTROLES DEL SUBPROCESO DEL FINANCIAMIENTO DEL PROYECTO**

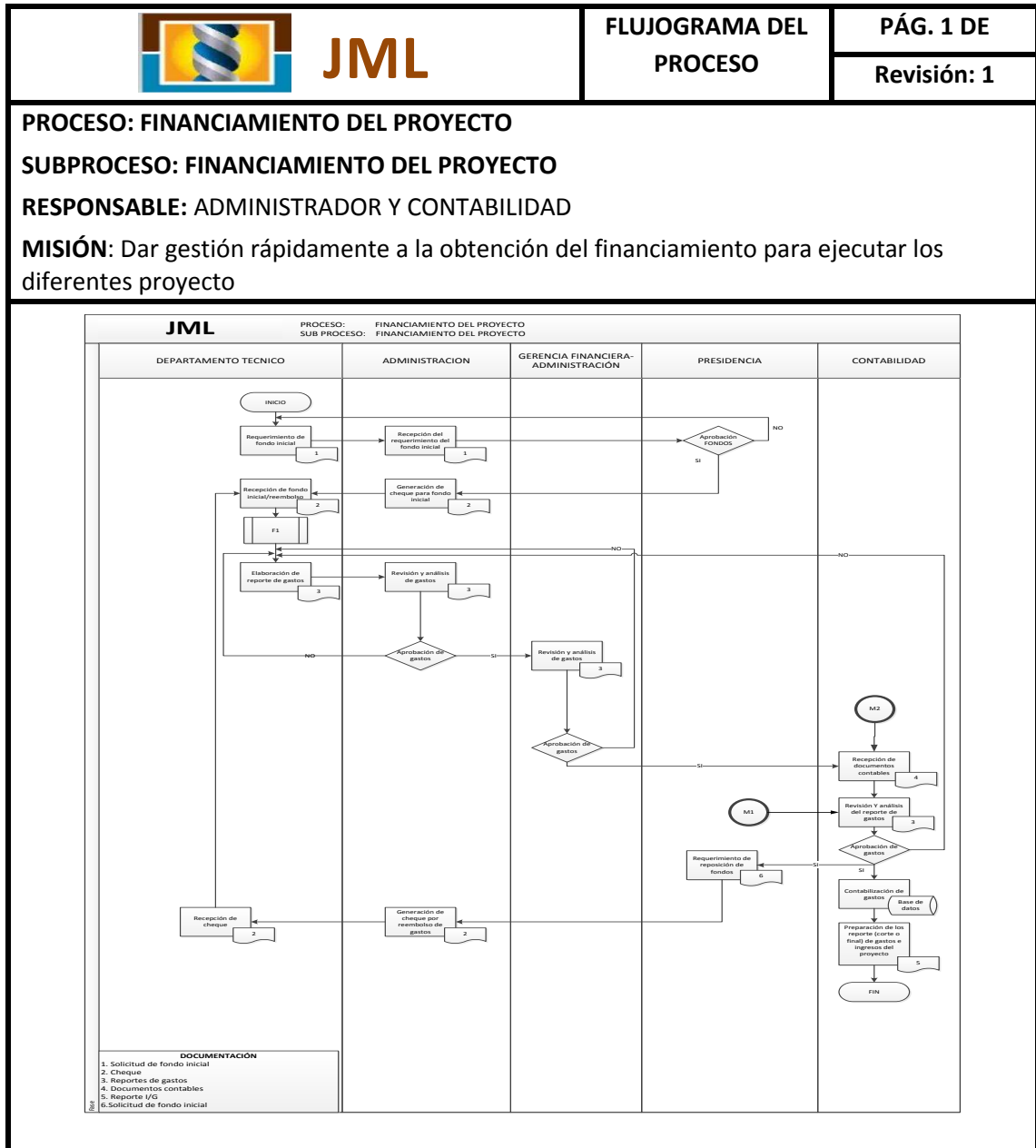
**Políticas de la empresa.-** Normativas y procedimientos de como ejecutar el proceso de financiamiento de proyectos.


**Políticas del cliente.-** Lo establecido por el cliente.

<b>Elaborado</b>	<b>Revisado</b>	<b>Aprobado</b>
Por:	Por:	Por:
Firma:	Firma:	Firma:
Fecha:	Fecha:	Fecha:

 <b>JML</b>	Manual de Procesos	Pág. 25 de 82
	MP-001	Revisado: 0

**DIAGRAMA DE FLUJO DEL PROCESO DEL FINANCIAMIENTO DEL PROYECTO**




 <b>JML</b>	Manual de Procesos	Pág. 26 de 82
	MP-001	Revisado: 0


### **INDICADORES DEL SUBPROCESO DE FINANCIAMIENTO DEL PROYECTO**

Tipo de indicador	Variable	Nombre del indicador	Descripción	Formula	Unidad de medida	Frecuencia
Eficacia	M1	% de cumplimiento de facturación	Mide el cumplimiento de facturación establecido por la empresa	$(\text{Total facturado en el mes} / \text{Total facturado estimado para el mes}) * 100$	Porcentaje (%)	Mensual
Eficiencia	M2	Causales de Notas de Crédito	Consiste en calcular el porcentaje real de las facturas con problemas	$\text{Total Notas Crédito} / \text{Total de facturas generadas}$	Porcentaje (%)	Mensual

<b>Elaborado</b>	<b>Revisado</b>	<b>Aprobado</b>
Por:	Por:	Por:
Firma:	Firma:	Firma:
Fecha:	Fecha:	Fecha:

 <b>JML</b>	Manual de Procesos	Pág. 27 de 82
	MP-001	Revisado: 0

**DESCRIPCION DE LAS ACTIVIDADES DEL SUBPROCESO FINANCIAMIENTO  
DEL PROYECTO**

<b>DESCRIPCIÓN DE LAS ACTIVIDADES</b>		
 <b>JML</b>	Revisión: 1	Elaborado por:
		Pág.: 1 de 3


**PROCESO: FINANCIAMIENTO DEL PROYECTO**

**SUBPROCESO: FINANCIAMIENTO DEL PROYECTO**


**MISIÓN:** Dar gestión rápidamente a la obtención del financiamiento para ejecutar los diferentes proyectos.

No.	ACTIVIDAD	AREAS	DESCRIPCIÓN	RESPONSABLE
1	Requerir fondo inicial	Departamento Técnico	Solicita fondo inicial para ejecutar el proyecto.	Técnicos
2	Receptar requerimiento de fondo inicial	Administración	Recibe el requerimiento de fondo inicial para que sea aprobado por el Presidente	Jefa Administrativa
3	Generar cheque para fondo inicial	Administración	Una vez aprobado el requerimiento de fondo inicial, se genera el cheque para dar inicio al proyecto	Jefa Administrativa
4	Receptar fondo inicial/reembolsos	Departamento Técnico	Reciben el cheque para ejecutar el proyecto designado	Técnicos
5	Elaborar reporte de gastos	Departamento Técnico	Se elabora un reporte de los gastos incurridos en los proyectos	Técnicos

<b>Elaborado</b>	<b>Revisado</b>	<b>Aprobado</b>
Por:	Por:	Por:
Firma:	Firma:	Firma:
Fecha:	Fecha:	Fecha:

 <b>JML</b>	Manual de Procesos	Pág. 28 de 82
	MP-001	Revisado: 0

**DESCRIPCION DE LAS ACTIVIDADES DEL SUBPROCESO FINANCIAMIENTO  
DEL PROYECTO**

<b>DESCRIPCIÓN DE LAS ACTIVIDADES</b>		
 <b>JML</b>	Revisión: 1	Elaborado por:
		Pág.: 2 de 3


**PROCESO:** FINANCIAMIENTO DEL PROYECTO

**SUBPROCESO:** FINANCIAMIENTO DEL PROYECTO


**MISIÓN:** Dar gestión rápidamente a la obtención del financiamiento para ejecutar los diferentes proyecto.

No.	ACTIVIDAD	AREAS	DESCRIPCIÓN	RESPONSABLE
6	Revisar y analizar gastos	Administración	Se encarga de revisar el reporte de gastos	Jefa Administrativa y Gerencia Financiera-Administrativa
7	Revisar y analizar gastos	Gerencia Administrativo-Financiero	Se encarga de revisar el reporte de gastos	Jefa Administrativa y Gerencia Financiera-Administrativa
8	Receptar documentos contables	Contabilidad	Recibir el reporte	Asistente de Contabilidad
9	Revisar y analizar gastos	Contabilidad	Revisión y validación de cada uno de los rubros de gastos	Contador

<b>Elaborado</b>	<b>Revisado</b>	<b>Aprobado</b>
Por:	Por:	Por:
Firma:	Firma:	Firma:
Fecha:	Fecha:	Fecha:

 <b>JML</b>	Manual de Procesos	Pág. 29 de 82
	MP-001	Revisado: 0

**DESCRIPCION DE LAS ACTIVIDADES DEL SUBPROCESO FINANCIAMIENTO  
DEL PROYECTO**

<b>DESCRIPCIÓN DE LAS ACTIVIDADES</b>		
 <b>JML</b>	Revisión: 1	Elaborado por:
		Pág.: 3 de 3

**PROCESO:** FINANCIAMIENTO DEL PROYECTO


**SUBPROCESO:** FINANCIAMIENTO DEL PROYECTO

**MISIÓN:** Dar gestión rápidamente a la obtención del financiamiento para ejecutar los diferentes proyecto.


No.	ACTIVIDAD	AREAS	DESCRIPCIÓN	RESPONSABLE
10	Requerir reposición de fondo inicial	Presidencia	Envío del reporte con todas las revisiones a la espera de la aprobación de la reposición	Presidente
11	Generar cheques para reembolso de gastos	Administración	Se elabora el comprobante de egreso para el reembolso de los gastos.	Asistente Administrativa
12	Contabilizar gastos	Contabilidad	Se contabiliza cada uno de los gastos en el sistema contable de la empresa respetando las normas tributarias.	Contador
13	Preparar reportes(corte o final) de gastos o ingresos del proyecto	Contabilidad	Se prepara reportes temporales de cada proyecto para conocer la situación del mismo.	Contador

<b>Elaborado</b>	<b>Revisado</b>	<b>Aprobado</b>
Por:	Por:	Por:
Firma:	Firma:	Firma:
Fecha:	Fecha:	Fecha:



 <b>JML</b>	Manual de Procesos	Pág. 30 de 82
	MP-001	Revisado: 0

## **CARACTERIZACION DEL PROCESO DE FINANCIAMIENTO DEL PROYECTO**


<b>CARACTERIZACIÓN DEL PROCESO</b>		
 <b>JML</b>	Revisión: 1	Elaborado por:
		Pág.: 1 de 1

**PROCESO: FINANCIAMIENTO DEL PROYECTO**

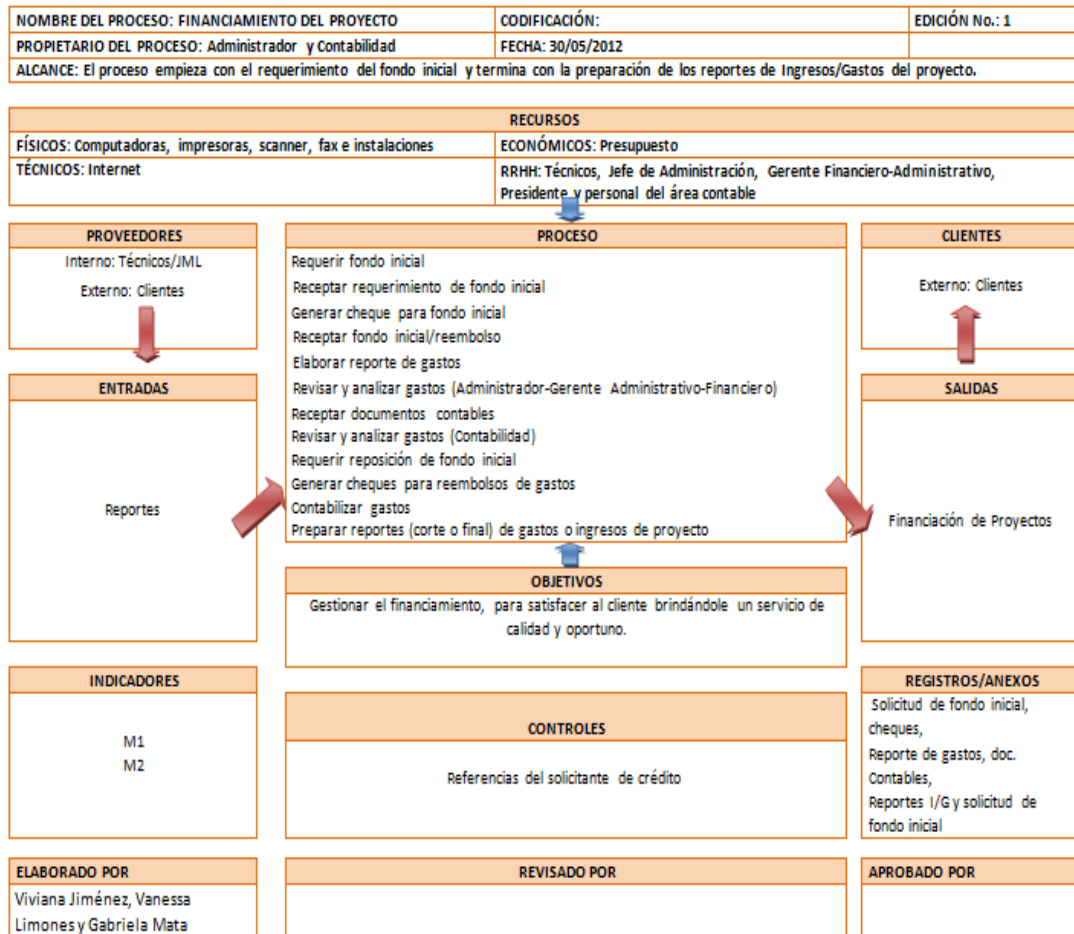
**SUBPROCESO: FINANCIAMIENTO DEL PROYECTO**

PROVEEDOR		MATERIALES	TRANSFORMACIÓN	SERVICIO (S)	CLIENTE	
INTERNO	EXTERNO				INTERNO	EXTERNO
Técnicos/ JML	Clientes	Reportes	Los técnicos se encargarán de solicitar un fondo inicial para comenzar a ejecutar el proyecto, el cual será aprobado por Administración para su comienzo. El reporte de gastos será revisado por Contabilidad, la Gerencia Administrativa-Financiera junto con el Presidente una vez aprobado se elabora el comprobante de egreso para el reembolso de los gastos. Finalmente se realiza un reporte temporal para conocer el avance del proyecto en ejecución.	Financiación de proyectos	N/A	Clientes


<b>Elaborado</b>	<b>Revisado</b>	<b>Aprobado</b>
Por:	Por:	Por:
Firma:	Firma:	Firma:
Fecha:	Fecha:	Fecha:

 <b>JML</b>	Manual de Procesos	Pág. 31 de 82
	MP-001	Revisado: 0

### DESCRIPCIÓN DEL PROCESO FINANCIAMIENTO DEL PROYECTO



Elaborado	Revisado	Aprobado
Por:	Por:	Por:
Firma:	Firma:	Firma:
Fecha:	Fecha:	Fecha:

 <b>JML</b>	Manual de Procesos	Pág. 32 de 82
	MP-001	Revisado: 0

### **7.1.1 PROCESO DE GESTIÓN DE PROYECTO- SUBPROCESO DISEÑO Y EJECUCIÓN DEL PROYECTO**

Se procede al diseño y ejecución del proyecto con los requerimientos que el cliente exija.

#### **ENTRADAS DEL SUBPROCESO DE DISEÑO Y EJECUCIÓN DEL PROYECTO**

Se inicia con el diseño del proyecto y la asignación del personal.

#### **SALIDAS DEL SUBPROCESO DE DISEÑO Y EJECUCIÓN DEL PROYECTO**

Se revisan los reportes de gastos técnicos para poder financiar nuevamente el proyecto.

#### **RECURSOS DEL SUBPROCESO DE DISEÑO Y EJECUCIÓN DEL PROYECTO**


**Infraestructura.-** Inmobiliario donde funciona el área Técnica, los laboratorios, y demás departamentos involucrados en el subproceso que se encargan de diseñar y ejecutar los proyectos, cumpliendo con los requerimientos de lo pactado con el cliente.

**Tecnología de hardware y software.-** JML S.A. cuenta con computadoras, impresoras, scanner, fax e internet.

**Presupuesto.-** Gastos incurridos en el proceso.

**Talento humano.-** Técnicos, Gerente Técnico, Jefe de Administración y personal de laboratorio.

<b>Elaborado</b>	<b>Revisado</b>	<b>Aprobado</b>
Por:	Por:	Por:
Firma:	Firma:	Firma:
Fecha:	Fecha:	Fecha:


	Manual de Procesos	Pág. 33 de 82
	MP-001	Revisado: 0

**CONTROLES DEL SUBPROCESO DE DISEÑO Y EJECUCIÓN DEL PROYECTO**

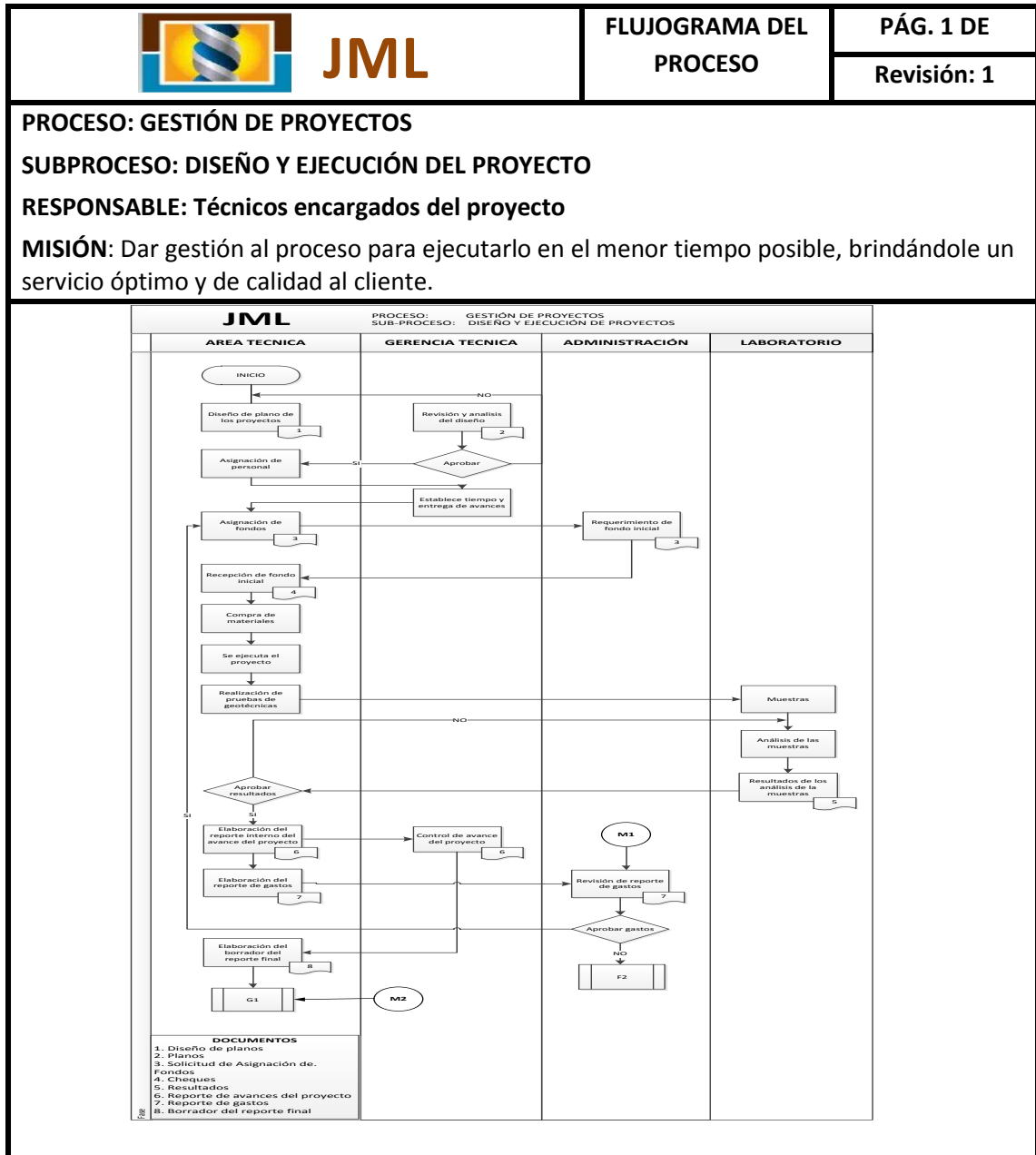
**Políticas de la empresa.-** Normativas y procedimientos de como ejecutar el proceso de diseño y ejecución de proyectos.


**Políticas del cliente.-** Lo que el cliente requiera.

<b>Elaborado</b>	<b>Revisado</b>	<b>Aprobado</b>
Por:	Por:	Por:
Firma:	Firma:	Firma:
Fecha:	Fecha:	Fecha:

 <b>JML</b>	Manual de Procesos	Pág. 34 de 82
	MP-001	Revisado: 0

**DIAGRAMA DE FLUJO DEL PROCESO DE DISEÑO Y EJECUCIÓN DEL PROYECTO**




 <b>JML</b>	Manual de Procesos	Pág. 35 de 82
	MP-001	Revisado: 0


**INDICADORES DEL SUBPROCESO DE DISEÑO Y EJECUCIÓN DEL PROYECTO**

Tipo de indicador	Variable	Nombre del indicador	Descripción	Formula	Unidad de medida	Frecuencia
Eficacia	M1	Eficiencia en la inversión	Mide el grado de eficiencia respecto a la inversión programada con la ejecutada por los proyectos.	Inversión social ejecutada / Inversión social programada	Unidad	Semestral
Eficiencia	M2	Ejecución de los proyectos programados	Mide el cumplimiento-objetivo de los proyectos programados por la empresa.	# de proyectos ejecutados / # total de proyectos programados *100	Porcentaje (%)	Anual

<b>Elaborado</b>	<b>Revisado</b>	<b>Aprobado</b>
Por:	Por:	Por:
Firma:	Firma:	Firma:
Fecha:	Fecha:	Fecha:

 <b>JML</b>	Manual de Procesos	Pág. 36 de 82
	MP-001	Revisado: 0

**DESCRIPCION DE LAS ACTIVIDADES DEL SUBPROCESO DISEÑO Y EJECUCIÓN DE PROYECTOS**

DESCRIPCIÓN DE LAS ACTIVIDADES		
 <b>JML</b>	Revisión: 1	Elaborado por:
		Pág.: 1 de 4


**PROCESO:** GESTIÓN DE PROYECTOS

**SUBPROCESO:** DISEÑO Y EJECUCIÓN DE PROYECTOS


**MISIÓN:** Dar gestión al proceso para ejecutarlo en el menor tiempo posible, brindándole un servicio óptimo y de calidad al cliente.

No.	ACTIVIDAD	AREAS	DESCRIPCIÓN	RESPONSABLE
1	Diseñar planos de los proyectos	Técnica	Se encarga de diseñar el proyecto por ejecutarse.	Técnicos
2	Revisar y analizar el diseño de planos	Gerencia Técnica	Se procede al análisis de los diseños validándolos y proceder a ejecutarlos	Jefe Técnico
3	Asignar personal	Área Técnica	Una vez aprobado el diseño se procede a designar el personal adecuado.	Técnicos
4	Establecer tiempos para entrega de avances	Gerencia Técnica	El departamento establece tiempos para la entrega de los avances de los proyectos.	Jefe Técnico
5	Asignar fondos	Área Técnica	Los técnicos asignan un valor determinado para poder iniciar el proyecto.	Técnicos

Elaborado	Revisado	Aprobado
Por:	Por:	Por:
Firma:	Firma:	Firma:
Fecha:	Fecha:	Fecha:

 <b>JML</b>	Manual de Procesos	Pág. 37 de 82
	MP-001	Revisado: 0

**DESCRIPCION DE LAS ACTIVIDADES DEL SUBPROCESO DISEÑO Y EJECUCIÓN DE PROYECTOS**

DESCRIPCIÓN DE LAS ACTIVIDADES		
 <b>JML</b>	Revisión: 1	Elaborado por:
		Pág.: 2 de 4

**PROCESO:** GESTIÓN DE PROYECTOS


**SUBPROCESO:** DISEÑO Y EJECUCIÓN DE PROYECTOS

**MISIÓN:** Dar gestión al proceso para ejecutarlo en el menor tiempo posible, brindándole un servicio óptimo y de calidad al cliente.


No.	ACTIVIDAD	AREAS	DESCRIPCIÓN	RESPONSABLE
6	Requerir fondo inicial	Administración	Se solicita ante el departamento Administrativo-Financiero un fondo inicial.	Gerente Financiero-Administrativo
7	Receptar fondo inicial	Área Técnica	Recibe el requerimiento por parte de administración para ejecutar el proyecto	Departamento Técnico
8	Comprar materiales	Área Técnica	Adquisición de materiales y demás implementos que formarán parte del desarrollo de un proyecto	Departamento Técnico
9	Ejecutar proyectos	Área Técnica	Una vez financiado se ejecuta el proyecto	Técnicos
10	Realizar pruebas geotécnicas	Área Técnica	Se realizan pruebas geotecnia al suelo con los equipos adecuados.	Técnicos

Elaborado	Revisado	Aprobado
Por:	Por:	Por:
Firma:	Firma:	Firma:
Fecha:	Fecha:	Fecha:



 <b>JML</b>	Manual de Procesos	Pág. 38 de 82
	MP-001	Revisado: 0

**DESCRIPCION DE LAS ACTIVIDADES DEL SUBPROCESO DISEÑO Y EJECUCIÓN DE PROYECTOS**

<b>DESCRIPCIÓN DE LAS ACTIVIDADES</b>		
 <b>JML</b>	Revisión: 1	Elaborado por:
		Pág.: 3 de 4


**PROCESO:** GESTIÓN DE PROYECTOS

**SUBPROCESO:** DISEÑO Y EJECUCIÓN DE PROYECTOS


**MISIÓN:** Dar gestión al proceso para ejecutarlo en el menor tiempo posible, brindándole un servicio óptimo y de calidad al cliente.

No.	ACTIVIDAD	AREAS	DESCRIPCIÓN	RESPONSABLE
11	Muestras	Laboratorio	Una vez hechas las pruebas en el suelo se toman también muestras y se las lleva al laboratorio para ser estudiadas.	Personal de Laboratorio
12	Analizar muestras	Laboratorio	Se analizan las muestras tomadas.	Personal de Laboratorio
13	Resultados de los análisis de las muestras	Laboratorio	Se anota físicamente los resultados del análisis de la muestra tomada	Personal de Laboratorio
14	Elaborar reportes internos de avances de proyectos	Área Técnica	Se procede a elaborar un reporte según los análisis y el estudio de las pruebas geotécnicas	Técnicos

Elaborado	Revisado	Aprobado
Por:	Por:	Por:
Firma:	Firma:	Firma:
Fecha:	Fecha:	Fecha:

 <b>JML</b>	Manual de Procesos	Pág. 39 de 82
	MP-001	Revisado: 0

**DESCRIPCION DE LAS ACTIVIDADES DEL SUBPROCESO DISEÑO Y EJECUCIÓN DE PROYECTOS**

<b>DESCRIPCIÓN DE LAS ACTIVIDADES</b>		
 <b>JML</b>	Revisión: 1	Elaborado por:
		Pág.: 4 de 4


**PROCESO:** GESTIÓN DE PROYECTOS

**SUBPROCESO:** DISEÑO Y EJECUCIÓN DE PROYECTOS


**MISIÓN:** Dar gestión al proceso para ejecutarlo en el menor tiempo posible, brindándole un servicio óptimo y de calidad al cliente.

No.	ACTIVIDAD	AREAS	DESCRIPCIÓN	RESPONSABLE
15	Control de avances de proyectos	Gerencia Técnica	El reporte es revisado por el Gerente Técnico	Gerente Técnico
16	Elaborar borrador de reporte final	Área Técnica	Se elabora un borrador del reporte final de los proyectos	Técnicos
17	Elaborar reporte de gastos técnicos	Área Técnica	Se elabora los reportes de gastos adjuntando los documentos que los soporten	Técnicos
18	Revisar reporte de gastos técnicos	Administración	Se encarga de revisar los reportes de gastos con los documentos para financiar nuevamente el proyecto en caso de no ser finalizado	Jefe Administrativo/ Asistente

<b>Elaborado</b>	<b>Revisado</b>	<b>Aprobado</b>
Por:	Por:	Por:
Firma:	Firma:	Firma:
Fecha:	Fecha:	Fecha:

 <b>JML</b>	Manual de Procesos	Pág. 40 de 82
	MP-001	Revisado: 0

## **CARACTERIZACION DEL PROCESO DE DISEÑO Y EJECUCIÓN DEL PROYECTO**


<b>CARACTERIZACIÓN DEL PROCESO</b>		
 <b>JML</b>	Revisión: 1	Elaborado por:
		Pág.: 1 de 1

**PROCESO: GESTIÓN DE PROYECTOS**

**SUBPROCESO: DISEÑO Y EJECUCIÓN DE PROYECTOS**

PROVEEDOR		MATERIALES	TRANSFORMACIÓN	SERVICIO (S)	CLIENTE	
INTERNO	EXTERNO				INTERNO	EXTERNO
Técnicos		Diseño de planos de proyectos	El Gerente Técnico analiza, aprueba el diseño y establece tiempos de entrega de avances, posteriormente los Técnicos reciben fondos, compran materiales que sean necesarios y asignan personal para poder iniciar con el desarrollo del proyecto.	Ejecución del proyecto		Clientes
Gerente Técnico						

<b>Elaborado</b>	<b>Revisado</b>	<b>Aprobado</b>
Por:	Por:	Por:
Firma:	Firma:	Firma:
Fecha:	Fecha:	Fecha:

 <b>JML</b>	Manual de Procesos	Pág. 41 de 82
	MP-001	Revisado: 0

### DESCRIPCIÓN DEL PROCESO DISEÑO Y EJECUCIÓN DEL PROYECTO

<b>NOMBRE DEL PROCESO: DISEÑO Y EJECUCIÓN DEL PROYECTO</b>		<b>CODIFICACIÓN:</b>	<b>EDICIÓN No.: 1</b>
<b>PROPIETARIO DEL PROCESO: Gerente Técnico</b>		<b>FECHA: 30/05/2012</b>	
<b>ALCANCE: El proceso empieza con el diseño de los proyectos y termina con la elaboración del reporte de gastos y revisión del reporte de gastos técnicos.</b>			
<b>RECURSOS</b>			
<b>FÍSICOS: Computadoras, impresoras, scanner, fax, instalaciones y laboratorios</b>		<b>ECONÓMICOS: Presupuesto</b>	
<b>TÉCNICOS: Internet</b>		<b>RRHH: Técnicos, Jefe de Administración, Gerente Técnico y personal de laboratorio.</b>	


  

<table border="1"> <tr> <th style="text-align: center;">PROVEEDORES</th> </tr> <tr> <td>Interno: Técnicos/JML Externo: Clientes</td> </tr> </table>	PROVEEDORES	Interno: Técnicos/JML Externo: Clientes	<table border="1"> <tr> <th style="text-align: center;">PROCESO</th> </tr> <tr> <td>Diseñar planos de los proyectos Revisar y analizar el diseño de planos Asignar personal Establecer tiempos para entrega de avances Asignar fondos Requerir fondo inicial Receptar fondo inicial Comprar materiales Ejecutar proyectos Realizar pruebas geotécnicas Muestras Analizar muestras Resultados de los análisis de las muestras Elaborar reportes internos de avances de proyectos Control de avances de proyectos Elaborar borrador de reporte final Elaborar reporte de gastos técnicos Revisar reporte de gastos técnicos</td> </tr> </table>	PROCESO	Diseñar planos de los proyectos Revisar y analizar el diseño de planos Asignar personal Establecer tiempos para entrega de avances Asignar fondos Requerir fondo inicial Receptar fondo inicial Comprar materiales Ejecutar proyectos Realizar pruebas geotécnicas Muestras Analizar muestras Resultados de los análisis de las muestras Elaborar reportes internos de avances de proyectos Control de avances de proyectos Elaborar borrador de reporte final Elaborar reporte de gastos técnicos Revisar reporte de gastos técnicos	<table border="1"> <tr> <th style="text-align: center;">CLIENTES</th> </tr> <tr> <td>Externo: Clientes</td> </tr> </table>	CLIENTES	Externo: Clientes
PROVEEDORES								
Interno: Técnicos/JML Externo: Clientes								
PROCESO								
Diseñar planos de los proyectos Revisar y analizar el diseño de planos Asignar personal Establecer tiempos para entrega de avances Asignar fondos Requerir fondo inicial Receptar fondo inicial Comprar materiales Ejecutar proyectos Realizar pruebas geotécnicas Muestras Analizar muestras Resultados de los análisis de las muestras Elaborar reportes internos de avances de proyectos Control de avances de proyectos Elaborar borrador de reporte final Elaborar reporte de gastos técnicos Revisar reporte de gastos técnicos								
CLIENTES								
Externo: Clientes								
↓		↑						
ENTRADAS		SALIDAS						
Reportes		Financiación de Proyectos						
	↑	↓						
	OBJETIVOS							
	Gestionar el financiamiento, para satisfacer al cliente brindándole un servicio de calidad y oportuno.							
	CONTROLES							
	Referencias del solicitante de crédito							
		REGISTROS/ANEXOS						
		Solicitud de fondo inicial, cheques, Reporte de gastos, doc. Contables, Reportes I/G y solicitud de fondo inicial						

<b>INDICADORES</b>		
M1 M2		
<b>ELABORADO POR</b>	<b>REVISADO POR</b>	<b>APROBADO POR</b>
Viviana Jiménez, Vanessa Limones y Gabriela Mata		

Elaborado	Revisado	Aprobado
Por:	Por:	Por:
Firma:	Firma:	Firma:
Fecha:	Fecha:	Fecha:

 <b>JML</b>	Manual de Procesos	Pág. 42 de 82
	MP-001	Revisado: 0

**7.1.1 PROCESO DE FINALIZACIÓN Y ENTREGA DEL PROYECTO – SUBPROCESO FINALIZACIÓN Y ENTREGA DEL PROYECTO**

En este subproceso se procede a entregar un informe final de lo requerido por el cliente, en él se encuentran todos los análisis de los estudios que se han realizado.

**ENTRADAS DEL SUBPROCESO DE FINALIZACIÓN Y ENTREGA DEL PROYECTO**

En primer lugar se procede con la consolidación de los reportes de avances del proyecto.

**SALIDAS DEL SUBPROCESO DE FINALIZACIÓN Y ENTREGA DEL PROYECTO**

Se entrega finalmente un informe final del proyecto al cliente.

**RECURSOS DEL SUBPROCESO DE FINALIZACIÓN Y ENTREGA DEL PROYECTO**


**Infraestructura.-** Inmobiliario donde funciona el área Técnica, Gerente Técnica y Gerencia General en el subproceso que se encargan de finalizar y entregar los proyectos, cumpliendo con los requerimientos de lo pactado con el cliente.

**Tecnología de hardware y software.-** JML S.A. cuenta con computadoras, impresoras, scanner, fax e internet.

**Presupuesto.-** Gastos incurridos en el proceso.

**Talento humano.-** Técnicos, Gerente Técnico y Gerente General.

<b>Elaborado</b>	<b>Revisado</b>	<b>Aprobado</b>
Por:	Por:	Por:
Firma:	Firma:	Firma:
Fecha:	Fecha:	Fecha:


	Manual de Procesos	Pág. 43 de 82
	MP-001	Revisado: 0

**CONTROLES DEL SUBPROCESO DE FINALIZACIÓN Y ENTREGA DEL PROYECTO**

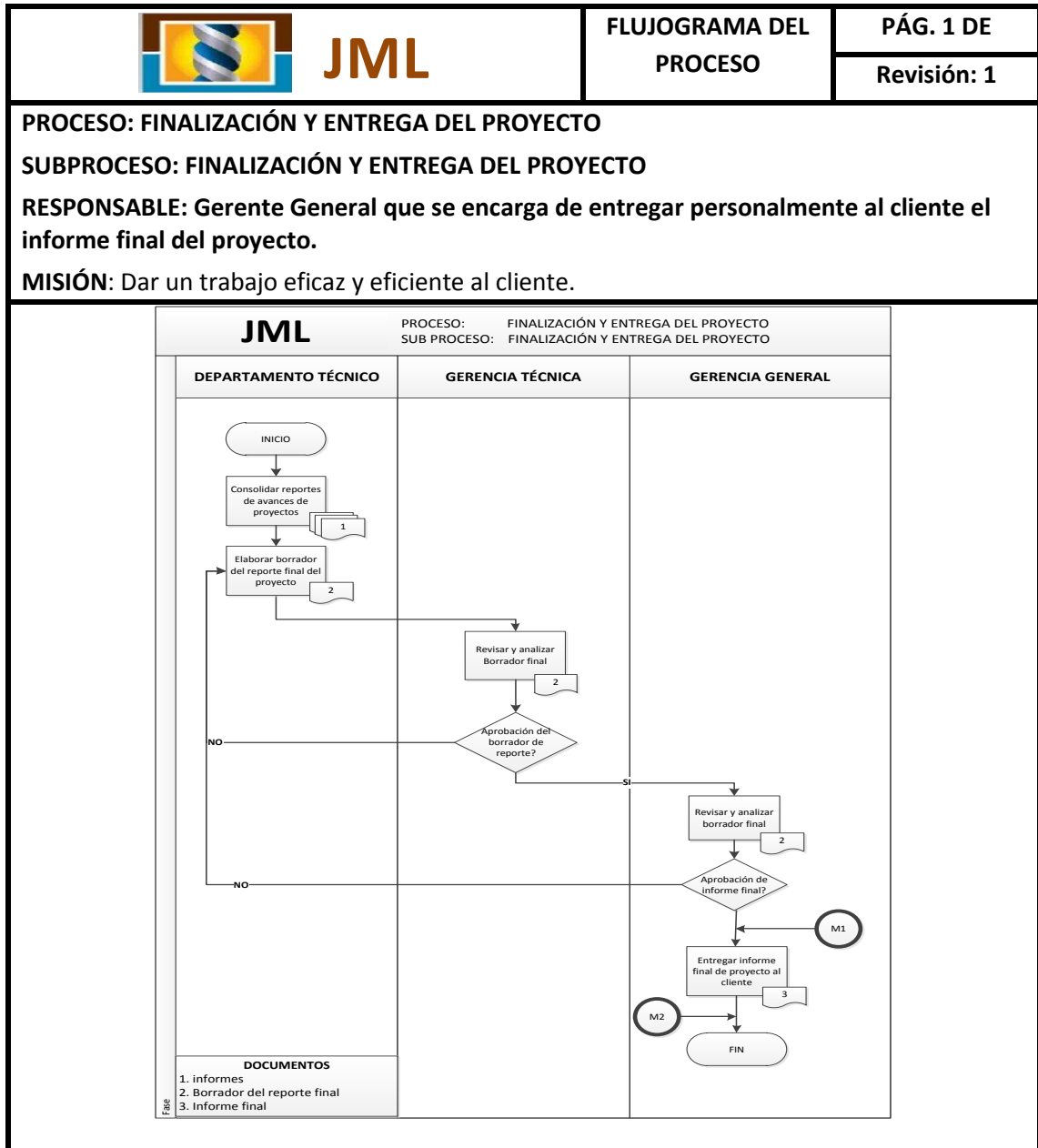
**Políticas de la empresa.-** Normativas y procedimientos de como ejecutar el proceso finalización y entrega de los proyectos.


**Políticas del cliente.-** Lo que el cliente requiera.

<b>Elaborado</b>	<b>Revisado</b>	<b>Aprobado</b>
Por:	Por:	Por:
Firma:	Firma:	Firma:
Fecha:	Fecha:	Fecha:

 <b>JML</b>	Manual de Procesos	Pág. 44 de 82
	MP-001	Revisado: 0

**DIAGRAMA DE FLUJO DEL PROCESO DE FINALIZACIÓN Y ENTREGA DEL PROYECTO**




 <b>JML</b>	Manual de Procesos	Pág. 45 de 82
	MP-001	Revisado: 0

**INDICADORES DEL SUBPROCESO DE FINALIZACIÓN Y ENTREGA DEL PROYECTO**


Tipo de indicador	Variable	Nombre del indicador	Descripción	Fórmula	Unidad de medida	Frecuencia
Eficacia	M1	Nivel de cumplimiento de entregas a clientes	Consiste en calcular el porcentaje real de las entregas oportunas y efectivas a los clientes	$\left( \frac{\text{Total de Proyectos no entregados a tiempo}}{\text{Total de proyectos entregados}} \right) * 100$	Porcentaje (%)	Al finalizar proyecto
Eficacia	M2	Satisfacción al cliente	Mide la satisfacción en base a lo requerido por el cliente	$\left( \frac{\text{Total de clientes satisfechos}}{\text{Total de clientes}} \right) * 100$	Porcentaje (%)	Al finalizar proyecto

<b>Elaborado</b>	<b>Revisado</b>	<b>Aprobado</b>
Por:	Por:	Por:
Firma:	Firma:	Firma:
Fecha:	Fecha:	Fecha:



 <b>JML</b>	Manual de Procesos	Pág. 46 de 82
	MP-001	Revisado: 0

**DESCRIPCION DE LAS ACTIVIDADES DEL SUBPROCESO FINALIZACIÓN Y ENTREGA DEL PROYECTO**

<b>DESCRIPCIÓN DE LAS ACTIVIDADES</b>		
 <b>JML</b>	Revisión: 1	Elaborado por:
		Pág.: 1 de 1


**PROCESO:** FINALIZACIÓN Y ENTREGA DEL PROYECTO

**SUBPROCESO:** FINALIZACIÓN Y ENTREGA DEL PROYECTO


**MISIÓN:** Dar un trabajo eficaz y eficiente al cliente.

No.	ACTIVIDAD	AREAS	DESCRIPCIÓN	RESPONSABLE
1	Consolidar reportes de avances de proyectos	Departamento Técnico	Los técnicos se encargan de consolidar los reportes para hacer un análisis y revisión posterior.	Técnicos
2	Revisar y analizar reportes de avances del proyecto	Departamento Técnico	Se encargan de analizar y revisar todos los detalles del reporte de avances del proyecto para verificar que todo esté según lo planificado.	Técnicos
3	Elaborar borrador del reporte final del proyecto	Departamento Técnico	Los técnicos realizan el borrador del reposte final del proyecto.	Técnicos
4	Revisar y analizar borrador final (Gerencia Técnica)	Gerencia Técnica	El Gerente Técnico revisa y analiza el borrador final.	Gerente Técnico
5	Revisar y analizar borrador final (Gerencia General)	Gerencia General	Luego pasa al Gerente General revisa y analiza el borrador final.	Gerente Técnico
6	Entrega informe final de proyecto al cliente	Gerencia General	Se hace la entrega del informe final del proyecto al cliente.	Gerente Técnico

<b>Elaborado</b>	<b>Revisado</b>	<b>Aprobado</b>
Por:	Por:	Por:
Firma:	Firma:	Firma:
Fecha:	Fecha:	Fecha:

 <b>JML</b>	Manual de Procesos	Pág. 47 de 82
	MP-001	Revisado: 0


**CARACTERIZACION DEL PROCESO DE FINALIZACIÓN Y ENTREGA DEL PROYECTO**

<b>CARACTERIZACIÓN DEL PROCESO</b>		
 <b>JML</b>	Revisión: 1	Elaborado por:
		Pág.: 1 de 1

**PROCESO: FINALIZACIÓN Y ENTREGA DEL PROYECTO**  
**SUBPROCESO: FINALIZACIÓN Y ENTREGA DEL PROYECTO**

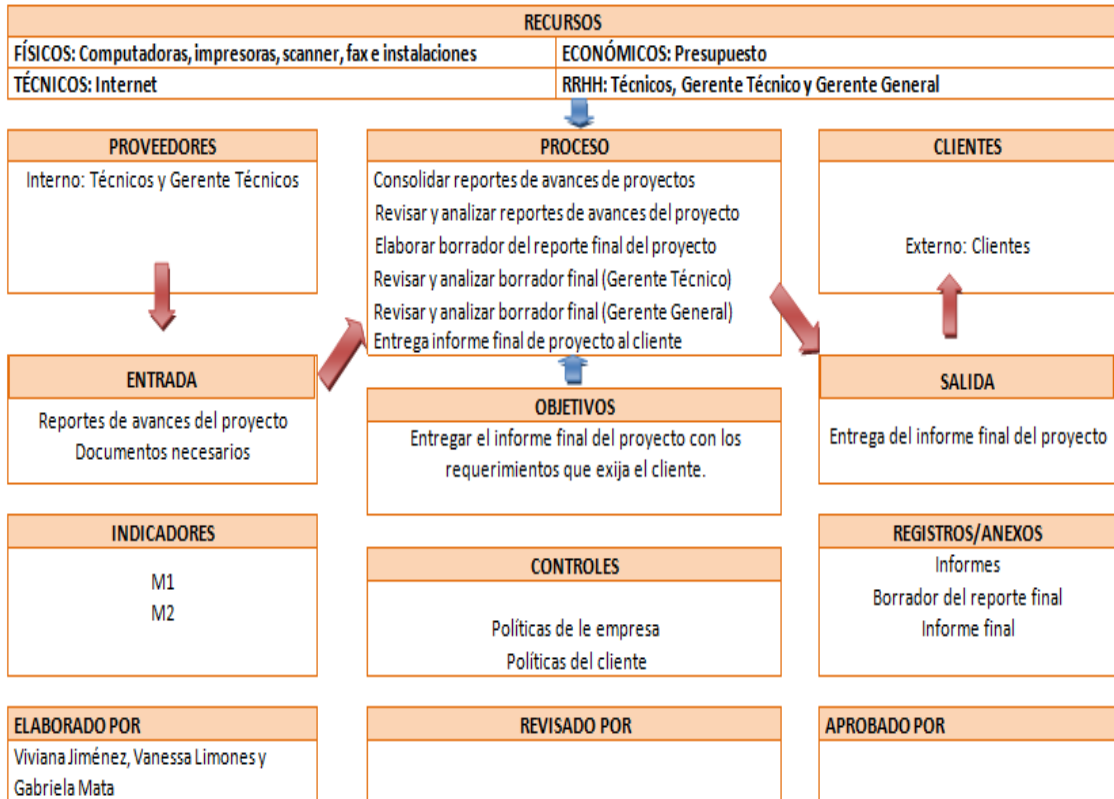
PROVEEDOR		MATERIALES	TRANSFORMACIÓN	SERVICIO (S)	CLIENTE	
INTERNO	EXTERNO				INTERNO	EXTERNO
Técnicos		Reportes de avances del proyecto, documentos necesarios.	Se consolidan los reportes de los avances del proyecto para ser revisados y analizados por el Gerente General.	Entrega del informe final del proyecto.		Cientes
Gerente						
Técnico						

<b>Elaborado</b>	<b>Revisado</b>	<b>Aprobado</b>
Por:	Por:	Por:
Firma:	Firma:	Firma:
Fecha:	Fecha:	Fecha:


 <b>JML</b>	Manual de Procesos	Pág. 48 de 82
	MP-001	Revisado: 0

### DESCRIPCIÓN DEL PROCESO FINALIZACIÓN Y ENTREGA DEL PROYECTO

NOMBRE DEL PROCESO: FINALIZACIÓN Y ENTREGA DEL PROYECTO	CODIFICACIÓN:	EDICIÓN No.: 1
PROPIETARIO DEL PROCESO: Departamento Técnico y Gerente Técnico	FECHA: 30/05/2012	
ALCANCE: El proceso empieza con el reporte de avances de proyecto y termina con la entrega de informe final de proyecto al cliente		



Elaborado	Revisado	Aprobado
Por:	Por:	Por:
Firma:	Firma:	Firma:
Fecha:	Fecha:	Fecha:

 <b>JML</b>	Manual de Procesos	Pág. 49 de 82
	MP-001	Revisado: 0

## 7.1 PROCESOS APOYO DE JML S.A.

### 7.1.1 PROCESO DE RECURSOS HUMANOS – SUBPROCESO CAPACITACIONES

Se estudian todas las áreas para determinar las capacitaciones necesarias, según el personal lo requiera.

#### ENTRADAS DEL SUBPROCESO DE CAPACITACIONES

Se evalúa de manera regular las áreas para una previa selección y proceder con la capacitación.

#### SALIDAS DEL SUBPROCESO DE CAPACITACIONES

Seguimiento de la mejora de las áreas a las que se han impartido las capacitaciones, contado también con un personal ya capacitado y eficaz.

#### RECURSOS DEL SUBPROCESO DE CAPACITACIONES


**Infraestructura.-** Inmobiliario donde funciona el departamento de Recursos Humanos y Presidencia que se encargan de controlar y aprobar las capacitaciones que sean necesarias en los diferentes departamentos.

**Tecnología de hardware y software.-** JML S.A. cuenta con computadoras, impresoras, scanner, fax e internet.

**Presupuesto.-** Monto asignado en la capacitación.

**Talento humano.-** Personal de Recursos Humanos, presidencia y proveedores.


<b>Elaborado</b>	<b>Revisado</b>	<b>Aprobado</b>
Por:	Por:	Por:
Firma:	Firma:	Firma:
Fecha:	Fecha:	Fecha:

	Manual de Procesos	Pág. 50 de 82
	MP-001	Revisado: 0

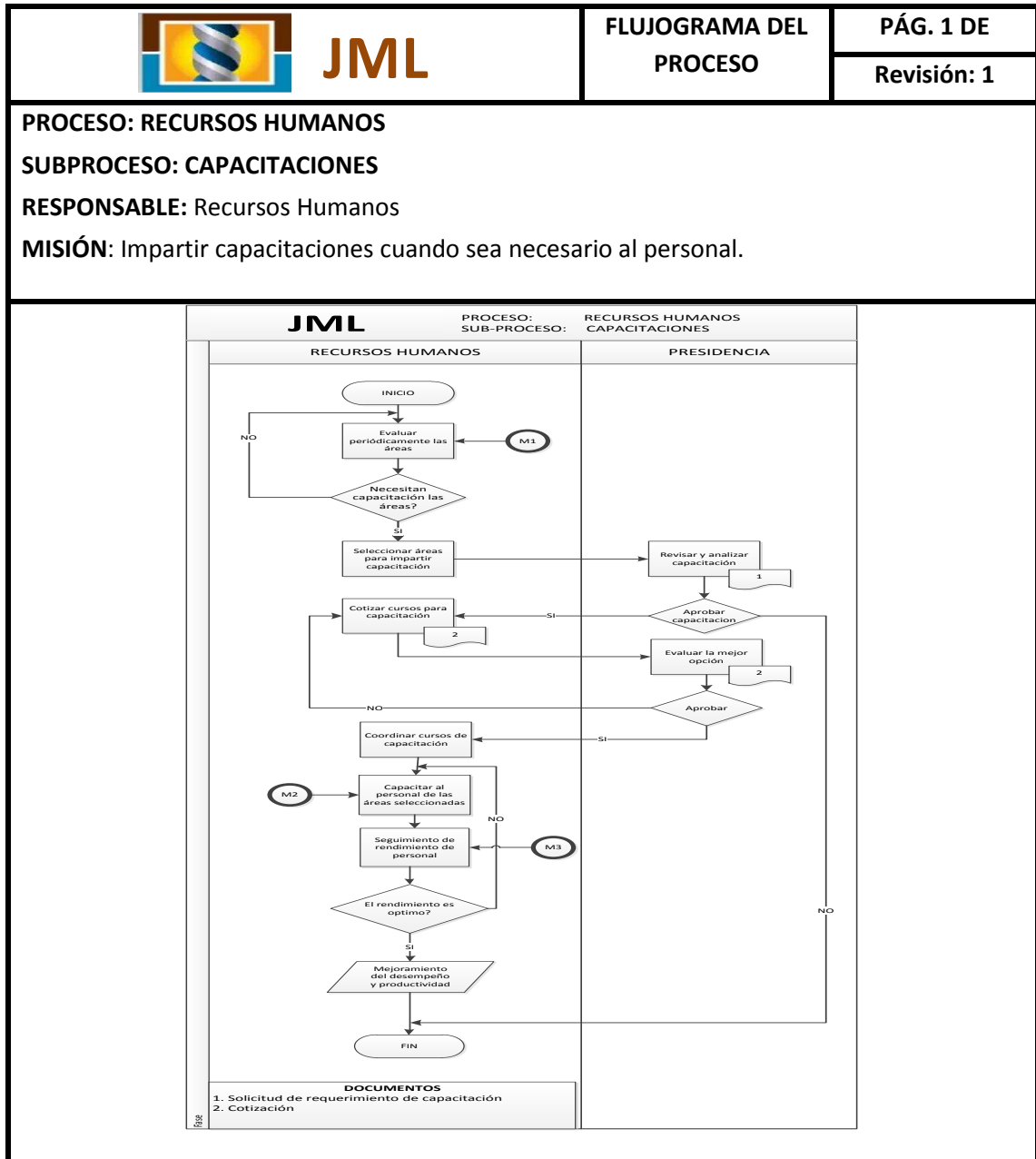
**CONTROLES DEL SUBPROCESO DE CAPACITACIONES**


**Políticas de la empresa.-** Normativas y procedimientos para impartir las capacitaciones.

<b>Elaborado</b>	<b>Revisado</b>	<b>Aprobado</b>
Por:	Por:	Por:
Firma:	Firma:	Firma:
Fecha:	Fecha:	Fecha:

 <b>JML</b>	Manual de Procesos	Pág. 51 de 82
	MP-001	Revisado: 0

**DIAGRAMA DE FLUJO DEL PROCESO DE CAPACITACIONES**




 <b>JML</b>	Manual de Procesos	Pág. 52 de 82
	MP-001	Revisado: 0

### **INDICADORES DEL SUBPROCESO DE CAPACITACIONES**

Tipo de indicador	Variable	Nombre del indicador	Descripción	Unidad de medida	Frecuencia
Cumplimiento de área	M1	Desempeño de las áreas	Mide objetivamente la efectividad y la eficacia de un área de organización	Porcentual (%)	Trimestral

<b>Fórmula</b>	<b>EFICACIA</b>		<b>EFICIENCIA</b>		<b>EFFECTIVIDAD</b>	
	RA / RE		$\frac{(RA / CA * TA)}{(RE / CE * TE)}$		$\frac{\text{Puntaje eficiencia} + \text{Puntaje eficacia}}{2}$	
	<b>RANGOS</b>		<b>PUNTOS</b>		<b>Máximo puntaje</b>	
	0 – 20%	0	Muy eficiente > 1	5	La efectividad se expresa en porcentaje (%)	
	21 – 40%	1	Eficiente = 1	3		
	41 – 60%	2	Ineficiente < 1	1		
61 – 80%	3					
81 – 90%	4					
>91%	5					
Donde R = Resultado, E = Esperado, C = Costo, A = Alcanzado, T = Tiempo						

<b>Elaborado</b>	<b>Revisado</b>	<b>Aprobado</b>
Por:	Por:	Por:
Firma:	Firma:	Firma:
Fecha:	Fecha:	Fecha:


 <b>JML</b>	Manual de Procesos	Pág. 53 de 82
	MP-001	Revisado: 0

### **INDICADORES DEL SUBPROCESO DE CAPACITACIONES**

Tipo de indicador	Variable	Nombre del indicador	Descripción	Formula	Unidad de medida	Frecuencia
Eficiencia	M2	Cobertura de la capacitación	Planifica adecuadamente los procesos de capacitación para que respondan a las expectativas del personal y a los requerimientos de la organización	$\frac{\text{Número de personal capacitado}}{\text{Número de personal presupuestado (total)}} * 100$	Porcentaje (%)	Trimestral
Eficacia	M3	Calidad de la capacitación	Permite controlar la eficacia de la capacitación evaluando la misma frente a metas.	$\frac{\text{Evaluación real obtenida}}{\text{Evaluación esperada (total)}} * 100$	Porcentaje (%)	Trimestral

<b>Elaborado</b>	<b>Revisado</b>	<b>Aprobado</b>
Por:	Por:	Por:
Firma:	Firma:	Firma:
Fecha:	Fecha:	Fecha:



 <b>JML</b>	Manual de Procesos	Pág. 54 de 82
	MP-001	Revisado: 0

**DESCRIPCION DE LAS ACTIVIDADES DEL SUBPROCESO DE  
CAPACITACIONES**


**PROCESO:** RECURSOS HUMANOS

**SUBPROCESO:** CAPACITACIONES


**MISIÓN:** Impartir capacitaciones cuando sea necesario al personal.

No.	ACTIVIDAD	AREAS	DESCRIPCIÓN	RESPONSABLE
1	Evaluar periódicamente las áreas	Recursos Humanos	Se realiza un proceso de investigación de las actividades dentro de las áreas y se evalúa al personal.	Personal de Capacitación y Nómina
2	Seleccionar áreas para impartir capacitación	Recursos Humanos	La que no cumplan con lo esperado por la empresa se someterán al proceso de capacitación.	Personal de Capacitación y Nómina
3	Revisar y analizar capacitación	Presidencia	El presidente da el visto bueno si está de acuerdo con que se realice la capacitación.	Presidente
4	Cotizar cursos para capacitación	Recursos Humanos	Se encarga de buscar las mejores opciones.	Personal de Capacitación y Nómina
5	Evaluar la mejor opción	Presidencia	Una vez evaluado los cursos, se escoge el que mejor prepare a sus empleados para ponerlo en marcha.	Presidente

<b>Elaborado</b>	<b>Revisado</b>	<b>Aprobado</b>
Por:	Por:	Por:
Firma:	Firma:	Firma:
Fecha:	Fecha:	Fecha:

 <b>JML</b>	Manual de Procesos	Pág. 55 de 82
	MP-001	Revisado: 0

**DESCRIPCION DE LAS ACTIVIDADES DEL SUBPROCESO DE  
CAPACITACIONES**

<b>DESCRIPCIÓN DE LAS ACTIVIDADES</b>		
 <b>JML</b>	Revisión: 1	Elaborado por:
		Pág.: 2 de 2


**PROCESO:** RECURSOS HUMANOS

**SUBPROCESO:** CAPACITACIONES


**MISIÓN:** Impartir capacitaciones cuando sea necesario al personal.

No.	ACTIVIDAD	AREAS	DESCRIPCIÓN	RESPONSABLE
6	Coordinar cursos de capacitación	Recursos Humanos	Se planifican los horarios para el curso en acción.	Personal de Capacitación y Nómina
7	Capacitar al personal de las áreas seleccionadas	Recursos Humanos	Se capacita al personal en un corto plazo, además de suministrarle los programas que enriquezcan su desempeño laboral.	Personal de Capacitación y Nómina
8	Seguimiento de rendimiento del personal	Recursos Humanos	Monitorea el desarrollo y capacidad que el personal va adquiriendo de forma gradual y lo pone en práctica en su área.	Personal de Capacitación y Nómina

<b>Elaborado</b>	<b>Revisado</b>	<b>Aprobado</b>
Por:	Por:	Por:
Firma:	Firma:	Firma:
Fecha:	Fecha:	Fecha:

 <b>JML</b>	Manual de Procesos	Pág. 56 de 82
	MP-001	Revisado: 0


### CARACTERIZACION DEL PROCESO CAPACITACIONES

<b>CARACTERIZACIÓN DEL PROCESO</b>		
 <b>JML</b>	Revisión: 1	Elaborado por:
		Pág.: 1 de 1

**PROCESO: RECURSOS HUMANOS**  
**SUBPROCESO: CAPACITACIONES**

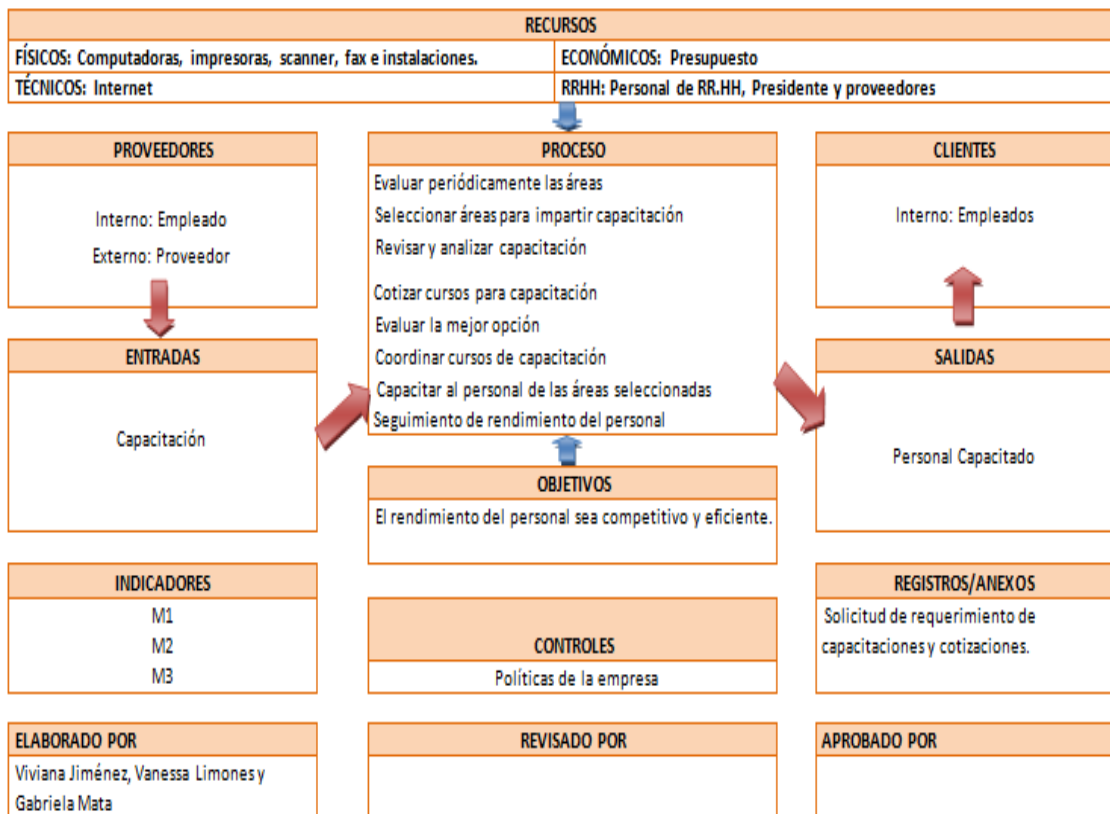
PROVEEDOR		MATERIALES	TRANSFORMACIÓN	SERVICIO (S)	CLIENTE	
INTERNO	EXTERNO				INTERNO	EXTERNO
	Proveedor	Empleados	Se capacita a las áreas seleccionadas con el proveedor idóneo.	Personal capacitado	Empleados	

Elaborado	Revisado	Aprobado
Por:	Por:	Por:
Firma:	Firma:	Firma:
Fecha:	Fecha:	Fecha:


 <b>JML</b>	Manual de Procesos	Pág. 57 de 82
	MP-001	Revisado: 0

### DESCRIPCION DEL PROCESO CAPACITACIONES

NOMBRE DEL PROCESO: CAPACITACIONES	CODIFICACIÓN:	EDICIÓN No.: 1
PROPIETARIO DEL PROCESO: Jefa de Recursos Humanos	FECHA: 30/05/2012	
ALCANCE: El proceso empieza evaluando periódicamente las áreas de la empresa y finaliza con un personal capacitado.		



<b>Elaborado</b>	<b>Revisado</b>	<b>Aprobado</b>
Por:	Por:	Por:
Firma:	Firma:	Firma:
Fecha:	Fecha:	Fecha:

 <b>JML</b>	Manual de Procesos	Pág. 58 de 82
	MP-001	Revisado: 0

### **7.1.1 PROCESO DE RECURSOS HUMANOS – SUBPROCESO SELECCIÓN DEL PERSONAL**

El proceso de selección del personal es importante en la empresa ya que se selecciona personal idóneo para que labore en la misma, obteniendo un personal totalmente eficiente y que rinde en el trabajo, ya que el personal depende la evolución de la empresa.

#### **ENTRADAS DEL SUBPROCESO DE SELECCIÓN DEL PERSONAL**

Se inicia con la obtención de las Hojas de Vida, el cual nos permite conocer la formación, experiencia y estudios de los futuros empleados.

#### **SALIDAS DEL SUBPROCESO DE SELECCIÓN DEL PERSONAL**

Empleado contratado luego de varias evaluaciones y entrevistas.

#### **RECURSOS DEL SUBPROCESO DE SELECCIÓN DEL PERSONAL**

**Infraestructura.-** Inmobiliario donde funciona el departamento de Recursos Humanos, áreas involucradas quien necesite personal y Presidencia.

**Tecnología de hardware y software.-** JML S.A. cuenta con computadoras, impresoras, scanner, fax e internet.


**Presupuesto.-** Gastos incurridos en el proceso.

**Talento humano.-** Aspirantes, Personal de RR.HH, Presidente y personal de las áreas que requieran empleados.

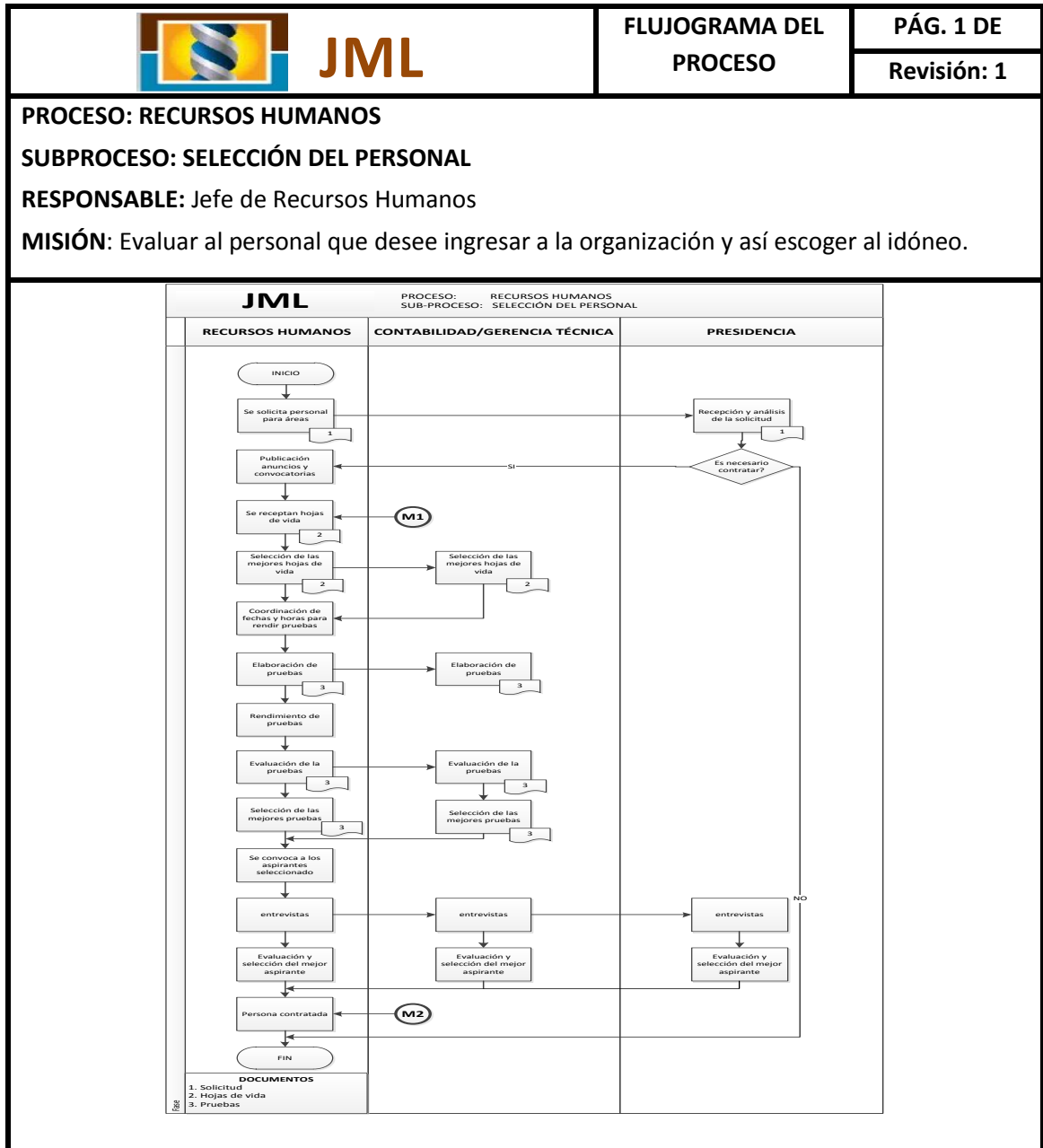
#### **CONTROLES DEL SUBPROCESO DE SELECCIÓN DEL PERSONAL**


**Políticas de la empresa.-** Normativas y procedimientos para seleccionar al personal que labore en la empresa.

<b>Elaborado</b>	<b>Revisado</b>	<b>Aprobado</b>
Por:	Por:	Por:
Firma:	Firma:	Firma:
Fecha:	Fecha:	Fecha:

 <b>JML</b>	Manual de Procesos	Pág. 59 de 82
	MP-001	Revisado: 0

**DIAGRAMA DE FLUJO DEL PROCESO DE SELECCIÓN DEL PERSONAL**




 <b>JML</b>	Manual de Procesos	Pág. 60 de 82
	MP-001	Revisado: 0


### **INDICADORES DEL SUBPROCESO DE SELECCIÓN DEL PERSONAL**

Tipo de indicador	Variable	Nombre del indicador	Descripción	Formula	Unidad de medida	Frecuencia
Eficiencia	M1	Candidatos Evaluados	Mide las personas evaluadas en relación con las posiciones ofertadas por la empresa.	$\frac{\text{N}^\circ \text{ candidatos evaluados}}{\text{N}^\circ \text{ de posiciones ofertadas}}$	Unidad	Semestral
Eficacia	M2	Contratación externa	Se encarga de medir los trabajadores que se incorporan a la empresa tras el proceso de selección para cubrir el puesto ofertado.	$\frac{\text{N}^\circ \text{ de contrataciones externas}}{\text{Posiciones ofertadas}}$	Porcentual (%)	Semestral

<b>Elaborado</b>	<b>Revisado</b>	<b>Aprobado</b>
Por:	Por:	Por:
Firma:	Firma:	Firma:
Fecha:	Fecha:	Fecha:

 <b>JML</b>	Manual de Procesos	Pág. 61 de 82
	MP-001	Revisado: 0

**DESCRIPCION DE LAS ACTIVIDADES DEL SUBPROCESO DE SELECCIÓN DEL PERSONAL**

<b>DESCRIPCIÓN DE LAS ACTIVIDADES</b>		
 <b>JML</b>	Revisión: 1	Elaborado por:
		Pág.: 1 de 4

**PROCESO: RECURSOS HUMANOS**


**SUBPROCESO: SELECCIÓN DEL PERSONAL**

**MISIÓN:** Evaluar al personal que desee ingresar a la organización y así escoger al idóneo.


No.	ACTIVIDAD	AREAS	DESCRIPCIÓN	RESPONSABLE
1	Solicitar personal para áreas	Recursos Humanos	Se hace una petición de solicitud de personal para las áreas.	Personal de Reclutamiento y Selección
2	Receptar y analizar solicitud de personal	Presidencia	Se analiza la petición, una vez aprobado se procede al proceso de reclutamiento y selección de personal.	Presidente
3	Publicar anuncios y convocatorias	Recursos Humanos	Se realiza la convocatoria por medio de anuncios y o agencias de empleo.	Personal de Reclutamiento y Selección
4	Receptar hojas de vida	Recursos Humanos	La empresa recepta las hojas de vida o solicitudes de empleo.	Personal de Reclutamiento y Selección
5	Seleccionar las mejores hojas de vida	Recursos Humanos	Se hace una selección basada en los requerimientos del cargo.	Personal de Reclutamiento y Selección

<b>Elaborado</b>	<b>Revisado</b>	<b>Aprobado</b>
Por:	Por:	Por:
Firma:	Firma:	Firma:
Fecha:	Fecha:	Fecha:



 <b>JML</b>	Manual de Procesos	Pág. 62 de 82
	MP-001	Revisado: 0

**DESCRIPCION DE LAS ACTIVIDADES DEL SUBPROCESO DE SELECCIÓN DEL PERSONAL**

<b>DESCRIPCIÓN DE LAS ACTIVIDADES</b>		
 <b>JML</b>	Revisión: 1	Elaborado por:
		Pág.: 2 de 4


**PROCESO: RECURSOS HUMANOS**

**SUBPROCESO: SELECCIÓN DEL PERSONAL**


**MISIÓN:** Evaluar al personal que desee ingresar a la organización y así escoger al idóneo.

No.	ACTIVIDAD	AREAS	DESCRIPCIÓN	RESPONSABLE
6	Seleccionar las mejores hojas de vida	Contabilidad/Gerencia Técnica	Se hace una selección basada en los requerimientos del cargo.	Contador y Gerente Técnico
7	Coordinar fechas y horas para rendir pruebas	Recursos Humanos	Se coordinan fechas y horas para tomar las pruebas a cada aspirante.	Personal de Reclutamiento y Selección
8	Elaborar pruebas	Recursos Humanos	Se elaboran las pruebas respecto al cargo del cual se requiere personal.	Personal de Reclutamiento y Selección
9	Elaborar pruebas	Contabilidad/Gerencia Técnica	Se elaboran las pruebas respecto al cargo del cual se requiere personal.	Contador y Gerente Técnico
10	Rendir pruebas	Recursos Humanos	Los aspirantes al cargo se someten a las pruebas elaboradas por el personal de reclutamiento.	Personal de Reclutamiento y Selección

<b>Elaborado</b>	<b>Revisado</b>	<b>Aprobado</b>
Por:	Por:	Por:
Firma:	Firma:	Firma:
Fecha:	Fecha:	Fecha:

 <b>JML</b>	Manual de Procesos	Pág. 63 de 82
	MP-001	Revisado: 0

**DESCRIPCION DE LAS ACTIVIDADES DEL SUBPROCESO DE SELECCIÓN DEL PERSONAL**

<b>DESCRIPCIÓN DE LAS ACTIVIDADES</b>		
 <b>JML</b>	Revisión: 1	Elaborado por:
		Pág.: 3 de 4


**PROCESO: RECURSOS HUMANOS**

**SUBPROCESO: SELECCIÓN DEL PERSONAL**


**MISIÓN:** Evaluar al personal que desee ingresar a la organización y así escoger al idóneo

No.	ACTIVIDAD	AREAS	DESCRIPCIÓN	RESPONSABLE
11	Evaluar pruebas	Recursos Humanos	El personal de reclutamiento evalúa las pruebas de los aspirantes.	Personal de Reclutamiento y Selección
12	Evaluar pruebas	Contabilidad/Gerencia Técnica	El personal de reclutamiento evalúa las pruebas de los aspirantes.	Contador y Gerente Técnico
13	Seleccionar las mejores pruebas	Recursos Humanos	Se pasa a seleccionar a los que mejor desempeño hayan tenido en las pruebas y entrevistas realizadas	Personal de Reclutamiento y Selección
14	Seleccionar las mejores pruebas	Contabilidad/Gerencia Técnica	Se pasa a seleccionar a los que mejor desempeño hayan tenido en las pruebas y entrevistas realizadas	Contador y Gerente Técnico
15	Convocar a los aspirantes seleccionados	Recursos Humanos	Se convoca a los aspirantes escogidos.	Personal de Reclutamiento y Selección

<b>Elaborado</b>		<b>Revisado</b>		<b>Aprobado</b>	
Por:		Por:		Por:	
Firma:		Firma:		Firma:	
Fecha:		Fecha:		Fecha:	

 <b>JML</b>	Manual de Procesos	Pág. 64 de 82
	MP-001	Revisado: 0

**DESCRIPCION DE LAS ACTIVIDADES DEL SUBPROCESO DE SELECCIÓN DEL PERSONAL**

<b>DESCRIPCIÓN DE LAS ACTIVIDADES</b>		
 <b>JML</b>	Revisión: 1	Elaborado por:
		Pág.: 4 de 4


**PROCESO: RECURSOS HUMANOS**

**SUBPROCESO: SELECCIÓN DEL PERSONAL**


**MISIÓN:** Evaluar al personal que desee ingresar a la organización y así escoger al idóneo

No.	ACTIVIDAD	AREAS	DESCRIPCIÓN	RESPONSABLE
16	Entrevistar al aspirante	Recursos Humanos/ Contabilidad/Gerencia Técnica	Se realiza una entrevista preliminar a los aspirantes.	Personal de Reclutamiento y Selección. Contador y Gerente Técnico
17	Evaluar y seleccionar al mejor aspirante	Recursos Humanos/ Contabilidad/Gerencia	Mediante esta entrevista se comprueba si el aspirante realmente cumple con los requisitos que se solicitaron.	Personal de Reclutamiento y Selección.
18	Persona contratada	Recursos Humanos	Se selecciona al candidato más idóneo para cubrir la vacante.	Personal de Reclutamiento y Selección

<b>Elaborado</b>	<b>Revisado</b>	<b>Aprobado</b>
Por:	Por:	Por:
Firma:	Firma:	Firma:
Fecha:	Fecha:	Fecha:

 <b>JML</b>	Manual de Procesos	Pág. 65 de 82
	MP-001	Revisado: 0

## CARACTERIZACION DEL PROCESO SELECCIÓN DE PERSONAL

<b>CARACTERIZACIÓN DEL PROCESO</b>		
 <b>JML</b>	Revisión: 1	Elaborado por:
		Pág.: 1 de 1


**PROCESO:** RECURSOS HUMANOS

**SUBPROCESO:** SELECCIÓN DEL PERSONAL

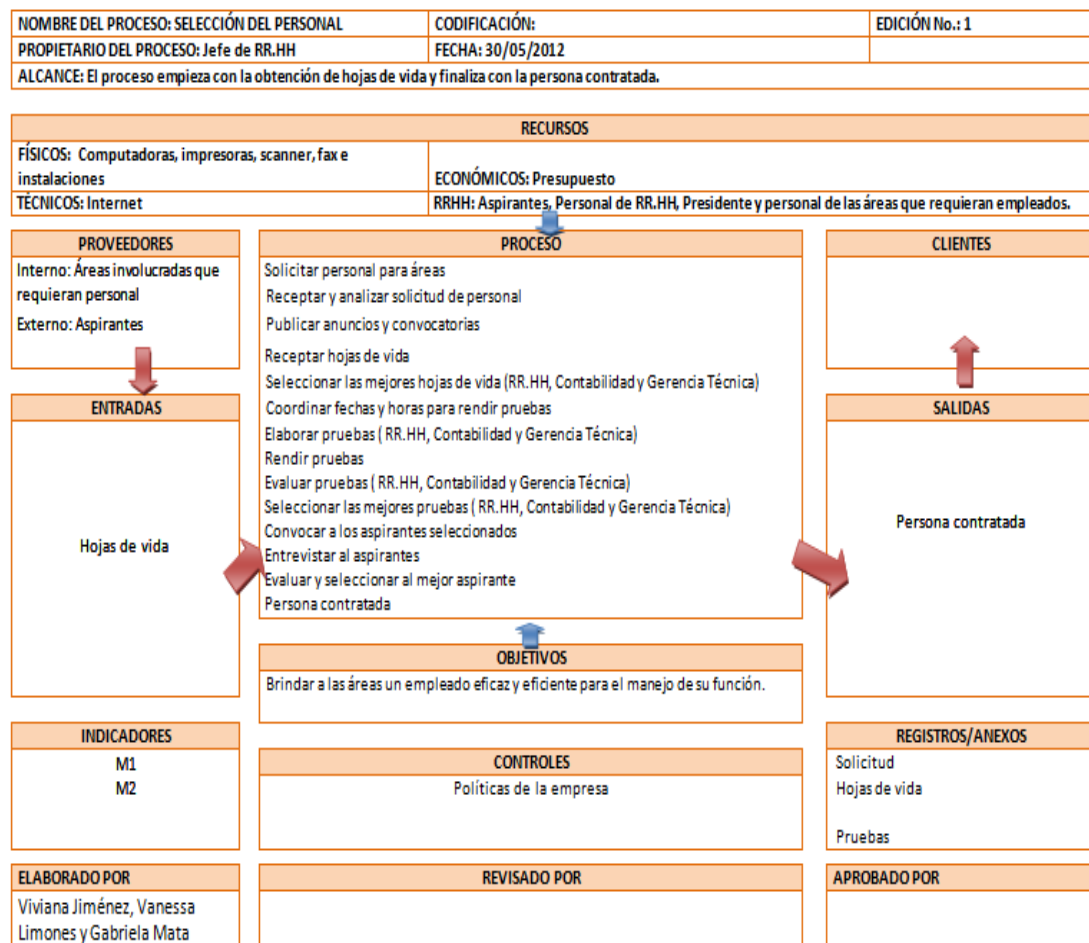
**MISIÓN:** Evaluar al personal que desee ingresar a la organización y así escoger al idóneo.

PROVEEDOR		MATERIALES	TRANSFORMACIÓN	SERVICIO (S)	CLIENTE	
INTERNO	EXTERNO				INTERNO	EXTERNO
Áreas involucradas que requieran personal	Aspirantes	Hojas de vida	Se receptan las hojas de vida, considerando sus cualidades, capacidades y experiencias, seleccionando a los mejores aspirantes, previo a unas pruebas y entrevistas con las áreas que necesiten personal.	Persona contratada		


<b>Elaborado</b>	<b>Revisado</b>	<b>Aprobado</b>
Por:	Por:	Por:
Firma:	Firma:	Firma:
Fecha:	Fecha:	Fecha:

 <b>JML</b>	Manual de Procesos	Pág. 66 de 82
	MP-001	Revisado: 0

### DESCRIPCIÓN DEL PROCESO SELECCIÓN DEL PERSONAL



Elaborado	Revisado	Aprobado
Por:	Por:	Por:
Firma:	Firma:	Firma:
Fecha:	Fecha:	Fecha:

	Manual de Procesos	Pág. 67 de 82
	MP-001	Revisado: 0

### **7.1.1 PROCESO DE GESTIÓN FINANCIERA – SUBPROCESO CONTABILIDAD**

El subproceso de Contabilidad inicia con la información de los documentos contables que una vez realizados por los departamentos, el Contador se encarga de revisarlos, y el Presidente dar su aprobación.

#### **ENTRADAS DEL SUBPROCESO DE CONTABILIDAD**

Comienza con la información de los documentos contables que una vez revisados y aprobados se ingresan en el sistema contable de la empresa.

#### **SALIDAS DEL SUBPROCESO DE CONTABILIDAD**

Finaliza con la entrega de los Estados Financieros que representa la situación financiera de la empresa, mostrando sus Ingresos, Gastos y Utilidades.

#### **RECURSOS DEL SUBPROCESO DE CONTABILIDAD**


**Infraestructura.-** Inmobiliario donde funciona el departamento Contable que se encargan de emitir los Estados Financieros.

**Tecnología de hardware y software.-** JML S.A. cuenta con computadoras, impresoras, scanner, fax, internet y sistema contable.

**Presupuesto.-** Costos incurridos en el proceso.

**Talento humano.-** Contador, Gerente Administrativo-Financiero y Presidente.

<b>Elaborado</b>	<b>Revisado</b>	<b>Aprobado</b>
Por:	Por:	Por:
Firma:	Firma:	Firma:
Fecha:	Fecha:	Fecha:

 <b>JML</b>	Manual de Procesos	Pág. 68 de 82
	MP-001	Revisado: 0

### **CONTROLES DEL SUBPROCESO DE CONTABILIDAD**


**Políticas de la empresa.-** Normativas y procedimientos internos del proceso Contable.

**Normas Contables.-** Toda empresa debe regirse bajo los PCGA y las normas contables vigentes para la correcta elaboración y gestión de los procesos contables.

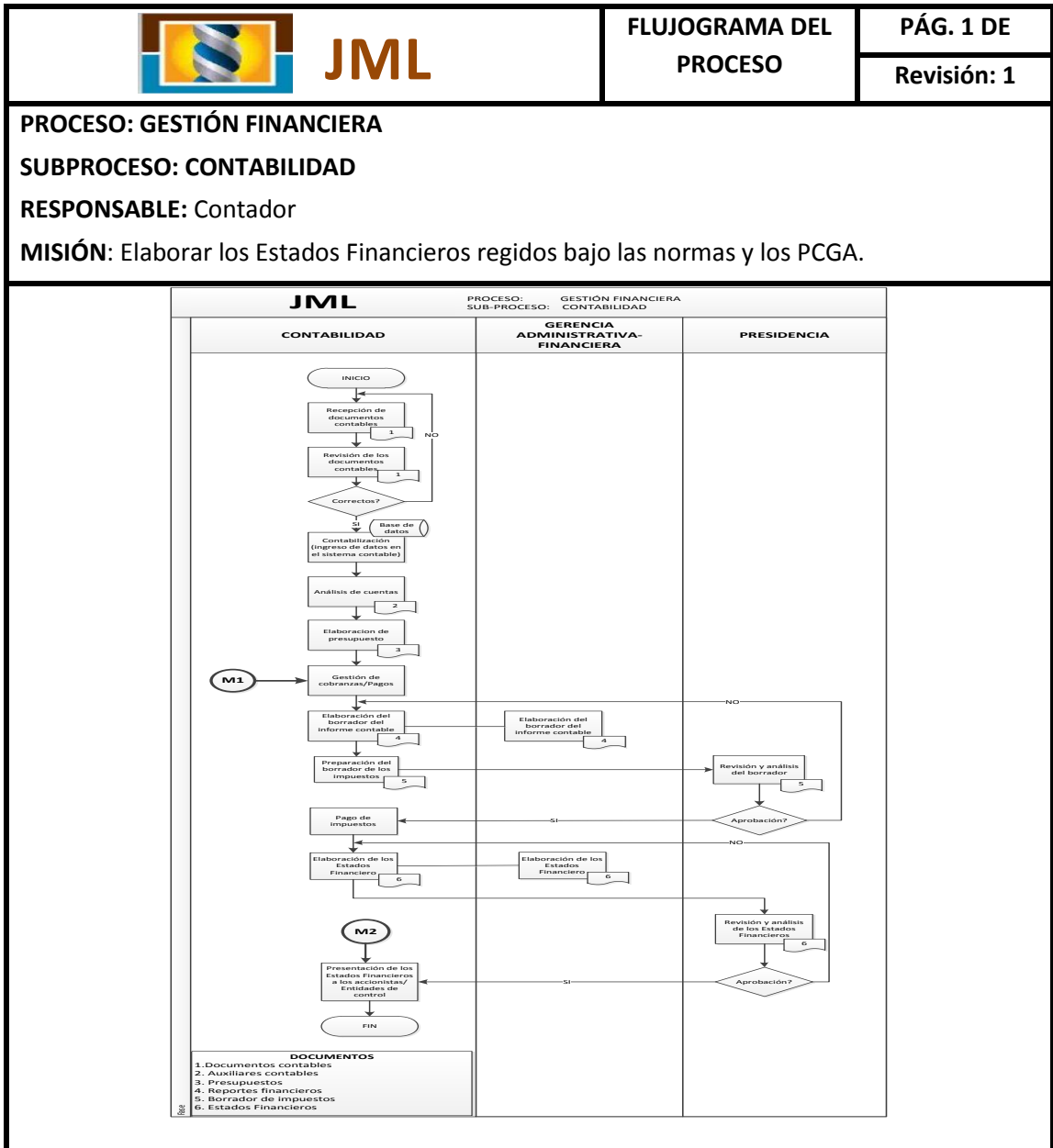
**Superintendencia de Compañías.-** Las compañías constituidas en el Ecuador estarán sujetas a la vigilancia y control de la Superintendencia de Compañías.

**Leyes tributarias.-** Todas las empresas con fines de lucro domiciliadas en territorio ecuatoriano deberán acatar todas las disposiciones que establece el SRI.


<b>Elaborado</b>	<b>Revisado</b>	<b>Aprobado</b>
Por:	Por:	Por:
Firma:	Firma:	Firma:
Fecha:	Fecha:	Fecha:

 <b>JML</b>	Manual de Procesos	Pág. 69 de 82
	MP-001	Revisado: 0

**DIAGRAMA DE FLUJO DEL PROCESO DE CONTABILIDAD**






 <b>JML</b>	Manual de Procesos	Pág. 70 de 82
	MP-001	Revisado: 0


### **INDICADORES DEL SUBPROCESO DE CONTABILIDAD**

Tipo de indicador	Variable	Nombre del indicador	Descripción	Formula	Unidad de medida	Frecuencia
Eficiencia	M1	Ejecución Presupuestal de Gastos	Mide la eficiencia en el manejo de gastos de la empresa comparándose con el presupuesto anual establecido por la misma.	Total de gastos reales / Total de gastos presupuestados	Porcentaje (%)	Anual
Eficacia	M2	Rentabilidad Patrimonial	Señala el porcentaje neto de retorno sobre la inversión que obtiene el empresario.	(Utilidad Neta después de impuestos / Patrimonio Neto) * 100	Porcentaje (%)	Anual

<b>Elaborado</b>	<b>Revisado</b>	<b>Aprobado</b>
Por:	Por:	Por:
Firma:	Firma:	Firma:
Fecha:	Fecha:	Fecha:

 <b>JML</b>	Manual de Procesos	Pág. 71 de 82
	MP-001	Revisado: 0

## **DESCRIPCION DE LAS ACTIVIDADES DEL SUBPROCESO DE CONTABILIDAD**

<b>DESCRIPCIÓN DE LAS ACTIVIDADES</b>		
 <b>JML</b>	Revisión: 1	Elaborado por:
		Pág.: 1 de 3


**PROCESO:** GESTIÓN FINANCIERA

**SUBPROCESO:** CONTABILIDAD


**MISIÓN:** Elaborar los Estados Financieros regidos bajo las normas y los PCGA.

No.	ACTIVIDAD	AREAS	DESCRIPCIÓN	RESPONSABLE
1	Receptar documentos contables	Contabilidad	Se receiptan documentos: facturas, reportes de gastos, etc. Dentro del plazo previsto a realizar las declaraciones.	Contador
2	Revisar documentos contables	Contabilidad	Se analiza que los documentos contables sustenten los reportes entregados por los departamentos.	Contador
3	Contabilizar (Ingreso de datos en el sistema contable)	Contabilidad	El contador ingresa la información al sistema contable para elaborar las transacciones.	Contador
4	Analizar cuentas	Contabilidad	Analiza de manera detallada que se cumpla con los PCGA, normas y demás requerimientos contables.	Contador
5	Elaborar el presupuesto	Contabilidad	El contador elabora un presupuesto sobre la rentabilidad que espera tener la empresa en un año.	Contador

<b>Elaborado</b>	<b>Revisado</b>	<b>Aprobado</b>
Por:	Por:	Por:
Firma:	Firma:	Firma:
Fecha:	Fecha:	Fecha:

 <b>JML</b>	Manual de Procesos	Pág. 72 de 82
	MP-001	Revisado: 0

## DESCRIPCION DE LAS ACTIVIDADES DEL SUBPROCESO DE CONTABILIDAD

<b>DESCRIPCIÓN DE LAS ACTIVIDADES</b>		
 <b>JML</b>	Revisión: 1	Elaborado por:
		Pág.: 2 de 3


**PROCESO:** GESTIÓN FINANCIERA

**SUBPROCESO:** CONTABILIDAD


**MISIÓN:** Elaborar los Estados Financieros regidos bajo las normas y los PCGA.

No.	ACTIVIDAD	AREAS	DESCRIPCIÓN	RESPONSABLE
6	Gestionar las cobranzas/pagos	Contabilidad	El contador gestiona los cobros y pagos pendientes.	Contador
7	Elaborar borrador del informe contable	Contabilidad / Gerencia Administrativa-Financiera	El contador junto con el Gerente Administrativo-Financiero se elabora el informe contable.	Contadores, Gerente Administrativa-Financiera
8	Preparar borrador de los impuestos	Contabilidad	El contador se encarga de elaborar el borrador de los impuestos a pagar.	Contabilidad
9	Revisa y analiza borrador	Presidencia	El Presidente da el visto bueno sobre el borrador de los impuestos	Presidente
10	Pagar impuestos	Contabilidad	Una vez aprobados por el Presidente se procede a realizar el pago de los impuestos	Contador

<b>Elaborado</b>	<b>Revisado</b>	<b>Aprobado</b>
Por:	Por:	Por:
Firma:	Firma:	Firma:
Fecha:	Fecha:	Fecha:

 <b>JML</b>	Manual de Procesos	Pág. 73 de 82
	MP-001	Revisado: 0

## DESCRIPCION DE LAS ACTIVIDADES DEL SUBPROCESO DE CONTABILIDAD

<b>DESCRIPCIÓN DE LAS ACTIVIDADES</b>		
 <b>JML</b>	Revisión: 1	Elaborado por:
		Pág.: 3 de 3


**PROCESO:** GESTIÓN FINANCIERA

**SUBPROCESO:** CONTABILIDAD


**MISIÓN:** Elaborar los Estados Financieros regidos bajo las normas y los PCGA.

No.	ACTIVIDAD	AREAS	DESCRIPCIÓN	RESPONSABLE
11	Elaborar Estados Financieros	Contabilidad / Gerencia Administrativa- Financiera	El contador junto con el Gerente Administrativo-Financiera elaboran los Estados Financieros.	Contador, Gerente Administrativa- Financiera
12	Revisar y analizar Estados Financieros	Presidencia	El Presidente se encarga de revisar y analizar los Estados Financieros.	Presidente
13	Presentar Estados Financieros a los Accionistas/Entidades de Control	Contabilidad	Una vez aprobado los Estados Financieros, el contador publica los mismos y los presenta a los Accionistas y Entidades de Control	Contador

<b>Elaborado</b>	<b>Revisado</b>	<b>Aprobado</b>
Por:	Por:	Por:
Firma:	Firma:	Firma:
Fecha:	Fecha:	Fecha:

 <b>JML</b>	Manual de Procesos	Pág. 74 de 82
	MP-001	Revisado: 0

### CARACTERIZACION DEL PROCESO CONTABILIDAD


<b>CARACTERIZACIÓN DEL PROCESO</b>		
 <b>JML</b>	Revisión: 1	Elaborado por:
		Pág.: 1 de 1

**PROCESO: GESTIÓN FINANCIERA**

**SUBPROCESO: CONTABILIDAD**

PROVEEDOR		MATERIALES	TRANSFORMACIÓN	SERVICIO (S)	CLIENTE	
INTERNO	EXTERNO				INTERNO	EXTERNO
Áreas de la compañía JML S.A		Datos y documentos que se proporciona a la empresa.	Se recibe la documentación, el contador se encarga de analizar y revisar los documentos para poder ingresarlos al Sistema Contable previa autorización del Presidente se emiten los Estados Financieros.	Estados Financieros	Gerente General Presidente	

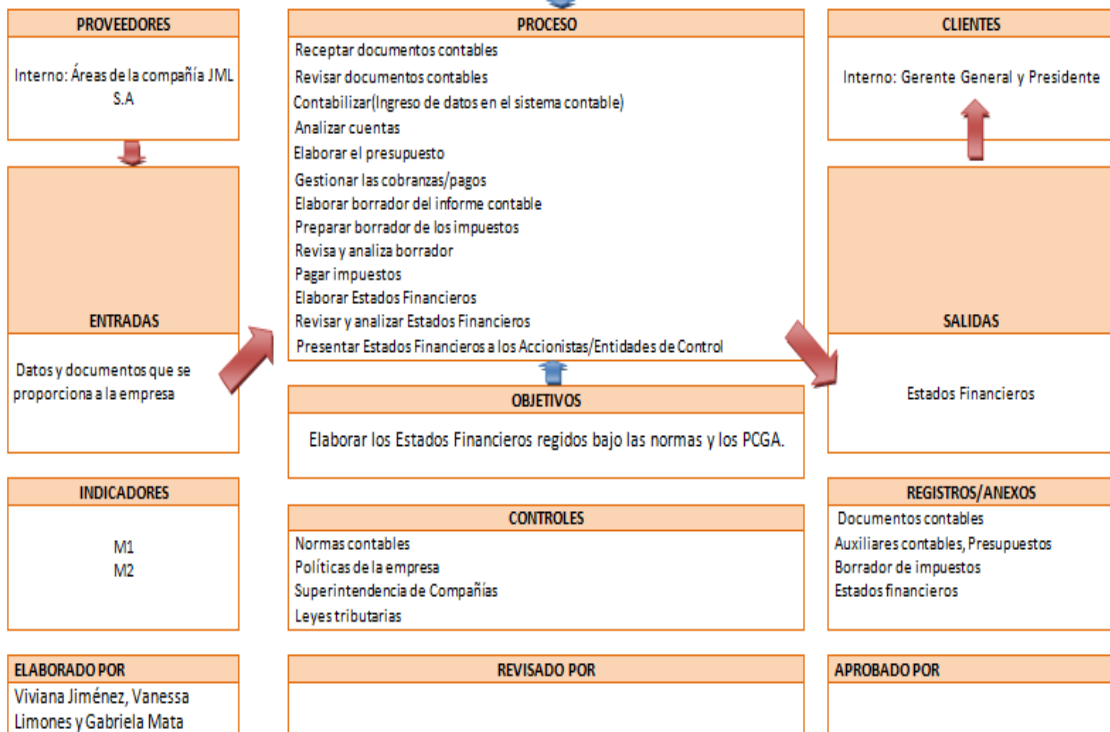
<b>Elaborado</b>	<b>Revisado</b>	<b>Aprobado</b>
Por:	Por:	Por:
Firma:	Firma:	Firma:
Fecha:	Fecha:	Fecha:

 <b>JML</b>	Manual de Procesos	Pág. 75 de 82
	MP-001	Revisado: 0


### **DESCRIPCIÓN DEL PROCESO CONTABILIDAD**

NOMBRE DEL PROCESO: CONTABILIDAD	CODIFICACIÓN: B2	EDICIÓN No.: 1
PROPIETARIO DEL PROCESO: Contador	FECHA: 15/5/2012	
ALCANCE: El proceso empieza con la información de los documentos contables y finaliza con la entrega de los Estados Financieros.		

RECURSOS	
FÍSICOS: Computadoras, impresoras, scanner, fax e instalaciones.	ECONÓMICOS: Presupuesto
TÉCNICOS: internet y sistema contable	RRHH: Contador, Gerente Administrativo-Financiero y Presidente



Elaborado	Revisado	Aprobado
Por:	Por:	Por:
Firma:	Firma:	Firma:
Fecha:	Fecha:	Fecha:

 <b>JML</b>	Manual de Procesos	Pág. 76 de 82
	MP-001	Revisado: 0

### **7.1.1 PROCESO DE ADQUISICIONES – SUBPROCESO ADQUISICIONES**

En el subproceso de compras se llevan a cabo todas las adquisiciones de maquinarias, equipos, insumos y materiales de oficinas.

#### **ENTRADAS DEL SUBPROCESO DE ADQUISICIONES**

Inicia con la solicitud de compras de los diferentes departamentos que requieran algún equipo.

#### **SALIDAS DEL SUBPROCESO DE ADQUISICIONES**

Nuevos equipos comprados y entregarlos a las áreas que lo han requerido.

#### **RECURSOS DEL SUBPROCESO DE ADQUISICIONES**

**Infraestructura.-** Inmobiliario donde funciona el departamento de Gerencia Administrativa-Financiera que se encarga de receptor las solicitudes de compras.

**Tecnología de hardware y software.-** JML S.A. cuenta con computadoras, impresoras, scanner, fax e internet.

**Presupuesto.-** Costo asignado para las compras previa autorización del Presidente.


**Talento humano.-** Gerente Administrativo-Financiero/Asistente y Presidente.

#### **CONTROLES DEL SUBPROCESO DE ADQUISICIONES**

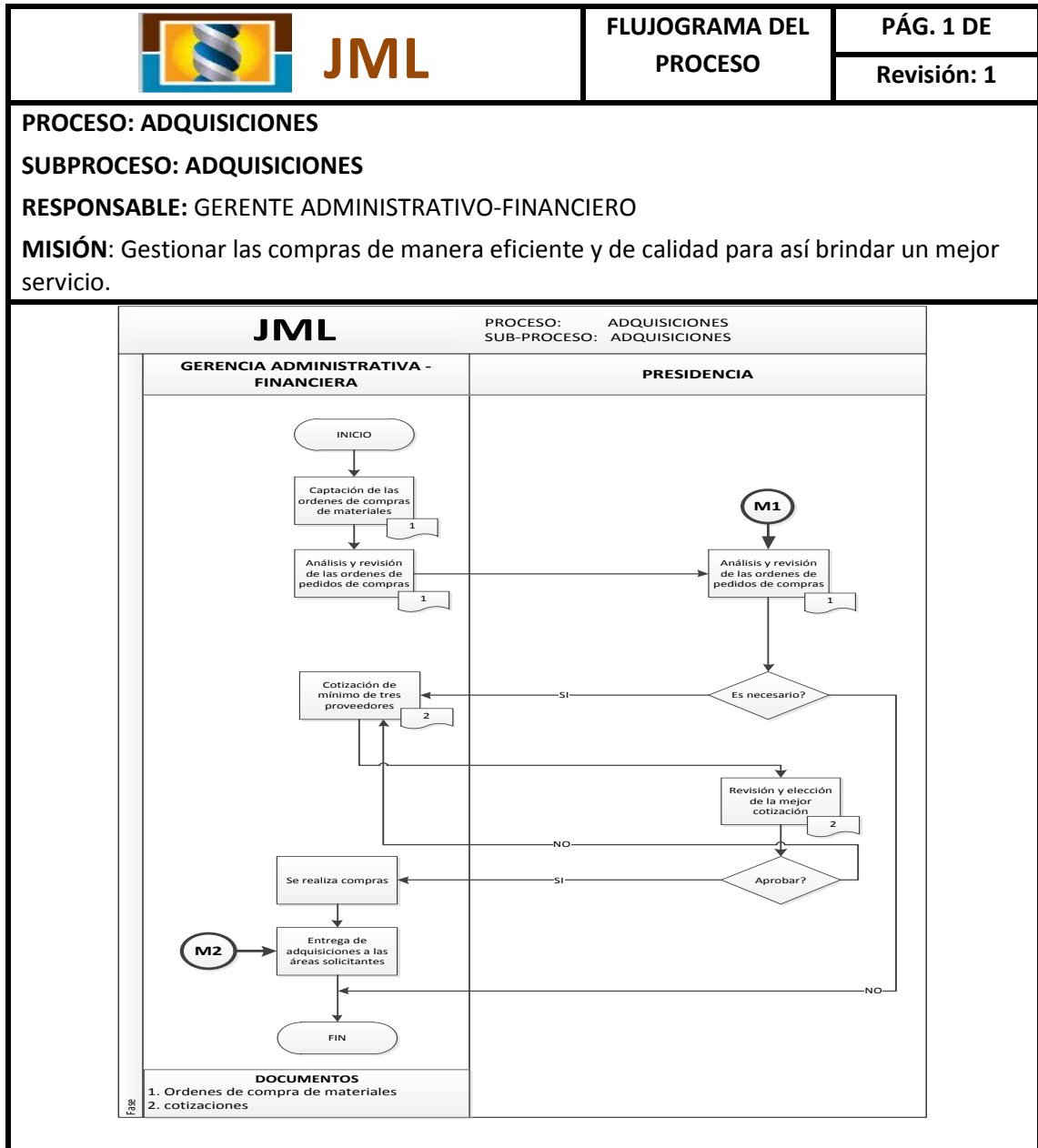
**Políticas de la empresa.-** Normativas y procedimientos internos que define la empresa para el proceso de Adquisiciones.

**Políticas del proveedor.-** Procedimientos que el proveedor defina.


<b>Elaborado</b>	<b>Revisado</b>	<b>Aprobado</b>
Por:	Por:	Por:
Firma:	Firma:	Firma:
Fecha:	Fecha:	Fecha:

 <b>JML</b>	Manual de Procesos	Pág. 77 de 82
	MP-001	Revisado: 0

**DIAGRAMA DE FLUJO DEL PROCESO DE ADQUISICIONES**






 <b>JML</b>	Manual de Procesos	Pág. 78 de 82
	MP-001	Revisado: 0

### **INDICADORES DEL SUBPROCESO DE ADQUISICIONES**


Tipo de indicador	Variable	Nombre del indicador	Descripción	Formula	Unidad de medida	Frecuencia
Eficacia	M1	Plan de compras	Medir el porcentaje de ejecución del Plan de compras y verificar la efectividad en la planeación de compras	Plan de compras ejecutado/Plan de compras proyectado	Porcentual (%)	Semestral
Eficiencia	M2	Nivel de cumplimiento a las áreas solicitantes	Garantiza que las compras solicitadas sean adquiridas a tiempo	Tiempo en que se hace el requerimiento + tiempo que se toma el proceso de selección de proveedores + tiempo de llegada a la empresa	Unidades	Semestral

<b>Elaborado</b>	<b>Revisado</b>	<b>Aprobado</b>
Por:	Por:	Por:
Firma:	Firma:	Firma:
Fecha:	Fecha:	Fecha:

 <b>JML</b>	Manual de Procesos	Pág. 79 de 82
	MP-001	Revisado: 0

## **DESCRIPCION DE LAS ACTIVIDADES DEL SUBPROCESO DE ADQUISICIONES**

### **PROCESO: ADQUISICIONES**


<b>DESCRIPCIÓN DE LAS ACTIVIDADES</b>		
 <b>JML</b>	Revisión: 1	Elaborado por:
		Pág.: 1 de 2

### **SUBPROCESO: ADQUISICIONES**

**MISIÓN:** Gestionar las compras de manera eficiente y de calidad para así brindar un mejor servicio.


No.	ACTIVIDAD	AREAS	DESCRIPCIÓN	RESPONSABLE
1	Captar órdenes de compra de materiales o equipos	Gerencia Administrativo- Financiero	El departamento de compras recibe los boletines de solicitud de materiales y analiza la prioridad de las peticiones para tramitar su gestión.	Gerencia Administrativa- Financiera
2	Analizar y revisar órdenes de pedidos de compras (Gerencia Administrativa Financiera)	Gerencia Administrativo- Financiero	Se hace un estudio y análisis de los boletines recibidos para evitar tomar decisiones que puedan afectar a la economía de la empresa.	Gerencia Administrativa- Financiera
3	Analizar y revisar órdenes de pedidos de compras (Presidencia)	Presidencia	Se hace un estudio y análisis de los boletines recibidos para evitar tomar decisiones que puedan afectar a la economía de la empresa.	Presidente
4	Cotizar mínimo tres proveedores	Gerencia Administrativa- Financiera	Se pide cotizaciones para realizar la compra.	Gerencia Administrativa- Financiera

<b>Elaborado</b>	<b>Revisado</b>	<b>Aprobado</b>
Por:	Por:	Por:
Firma:	Firma:	Firma:
Fecha:	Fecha:	Fecha:

 <b>JML</b>	Manual de Procesos	Pág. 80 de 82
	MP-001	Revisado: 0

## **DESCRIPCION DE LAS ACTIVIDADES DEL SUBPROCESO DE ADQUISICIONES**

**PROCESO: ADQUISICIONES**


<b>DESCRIPCIÓN DE LAS ACTIVIDADES</b>		
 <b>JML</b>	Revisión: 1	Elaborado por:
		Pág.: 2 de 2

**SUBPROCESO: ADQUISICIONES**


**MISIÓN:** Gestionar las compras de manera eficiente y de calidad para así brindar un mejor servicio.

No.	ACTIVIDAD	AREAS	DESCRIPCIÓN	RESPONSABLE
5	Revisar y seleccionar la mejor cotización	Presidencia	Una vez recibidas las ofertas hay que estudiarlas, analizarlas, compararlas y examinarlas.	Presidente
6	Aprobar la mejor cotización	Presidencia	Se aprueba la mejor oferta recibida.	Presidente
7	Realizar compras	Gerencia Administrativa-Financiera	Se procede a realizar la oferta.	Gerencia Administrativa-Financiera
8	Entregar las adquisiciones a las áreas solicitantes	Gerencia Administrativa-Financiera	Se hace la entrega de las compras para seguir desarrollando los proyectos.	Gerencia Administrativa-Financiera

<b>Elaborado</b>	<b>Revisado</b>	<b>Aprobado</b>
Por:	Por:	Por:
Firma:	Firma:	Firma:
Fecha:	Fecha:	Fecha:

 <b>JML</b>	Manual de Procesos	Pág. 81 de 82
	MP-001	Revisado: 0

### CARACTERIZACION DEL PROCESO ADQUISICIONES


CARACTERIZACIÓN DEL PROCESO		
 <b>JML</b>	Revisión: 1	Elaborado por:
		Pág.: 1 de 1

**PROCESO: ADQUISICIONES**

**SUBPROCESO: ADQUISICIONES**

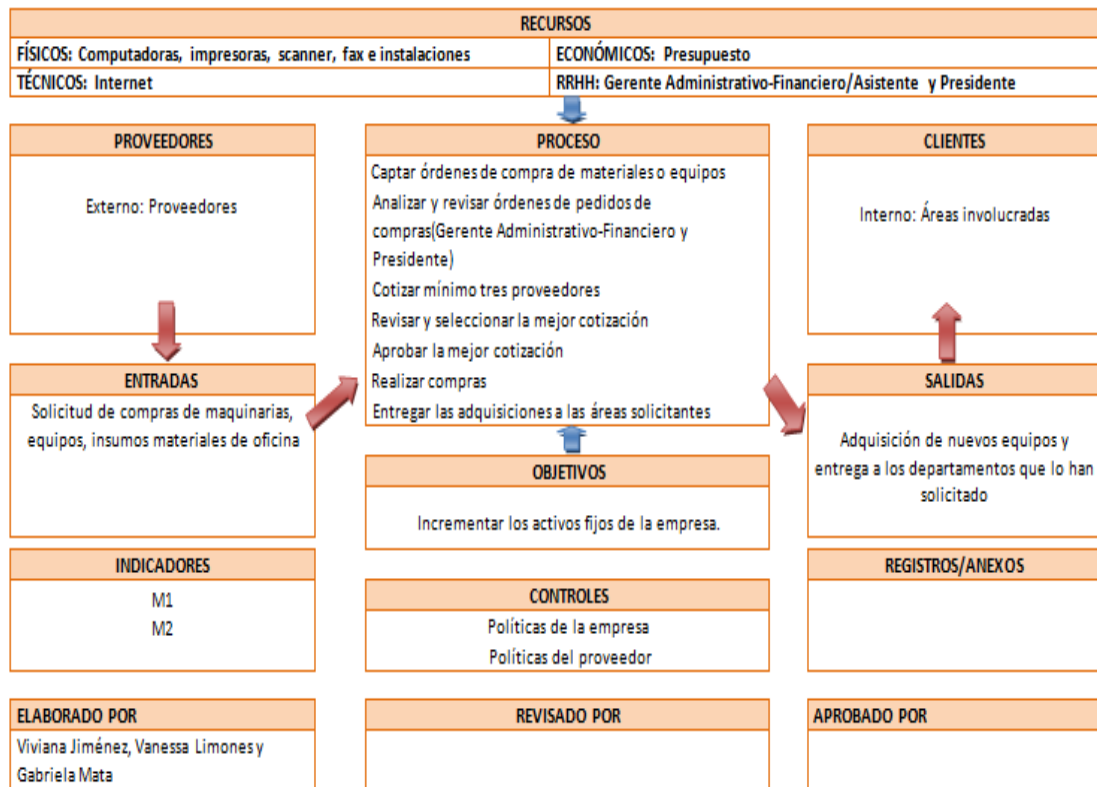
PROVEEDOR		MATERIALES	TRANSFORMACIÓN	SERVICIO (S)	CLIENTE	
INTERNO	EXTERNO				INTERNO	EXTERNO
	Proveedores	Compras de maquinarias, equipos, insumos, materiales de oficina.	Una vez que el departamento encargado de receptor y analizar la solicitudes, previa aprobación del Presidente se inicia con la gestión de compras.	Adquisición de nuevos equipos y entrega para los departamentos que lo han solicitado.	Áreas involucradas	

Elaborado	Revisado	Aprobado
Por:	Por:	Por:
Firma:	Firma:	Firma:
Fecha:	Fecha:	Fecha:

 <b>JML</b>	Manual de Procesos	Pág. 82 de 82
	MP-001	Revisado: 0

### DESCRIPCIÓN DEL PROCESO ADQUISICIONES

NOMBRE DEL PROCESO: ADQUISICIONES	CODIFICACIÓN:	EDICIÓN No.: 1
PROPIETARIO DEL PROCESO: Gerente Administrativo-Financiero	FECHA: 30/05/2012	
ALCANCE: El proceso empieza con la solicitud de compras y finaliza con la adquisición y entrega de nuevos equipos.		



<b>Elaborado</b>	<b>Revisado</b>	<b>Aprobado</b>
Por:	Por:	Por:
Firma:	Firma:	Firma:
Fecha:	Fecha:	Fecha: