



ESCUELA SUPERIOR POLITÉCNICA DEL LITORAL

Instituto de Ciencias Matemáticas

Ingeniería en Auditoría y Contaduría Pública Autorizada

“Diseño y Propuesta de un Modelo de Gestión Por Procesos para una
Empresa Industrial y Comercial Ubicada en la Ciudad de Guayaquil.”

INFORME DE MATERIA DE GRADUACIÓN

Previo a la obtención del título de:

INGENIERO EN AUDITORÍA Y CONTADURÍA PÚBLICA AUTORIZADA

Presentado por:

Sara Dennys Abad Morán

María Fernanda Solórzano Morán

Guayaquil-Ecuador

2012

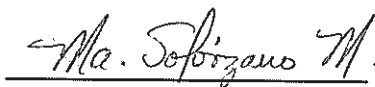
DECLARACIÓN EXPRESA

“La responsabilidad del contenido de éste Trabajo de Graduación, nos corresponde exclusivamente, y el patrimonio intelectual de la misma a la ESCUELA SUPERIOR POLITECNICA DEL LITORAL”

(Reglamento de Graduación de la ESPOL)



Sara Abad Moran



Fernanda Solórzano Moran

DEDICATORIA

A Dios, por su amor que es mi razón de estar aquí,

A mi madre por darme vida, fuerzas y valor cada día de su vida,

A mi hermano y hermana,

A mi tía, la Dra. Leticia Abad,

Y a todas aquellas personas que ayudaron a este logro.

Sara Abad Moran.

DEDICATORIA

A Dios por darme la fuerzas necesarias para enfrentarme a la vida,

A mi madre por ser mi inspiración y mi apoyo en cada meta que me propongo,

A mí hermano por ser mi compañero en momentos importantes de mi carrera,

A mi amiga Sara Abad por enseñarme el verdadero significado de **AMISTAD**,

A todos quienes confiaron en mí en este largo recorrido para alcanzar mi objetivo.

Ma. Fernanda Solórzano.

AGRADECIMIENTO

A Dios por darnos vida y fuerzas,

A nuestros padres por su esfuerzo de cuidarnos,

Al Instituto por las enseñanzas adquiridas,

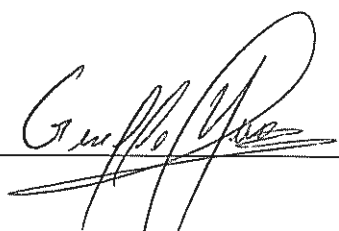
Al Econ. Julio Aguirre por darnos las pautas,

A nuestros compañeros por compartir este logro,

A la Universidad por darnos la oportunidad de graduarnos.

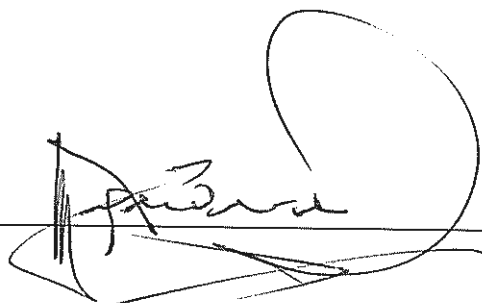
Sara y Ma. Fernanda.

TRIBUNAL DE GRADUACIÓN

A handwritten signature in black ink, featuring a large, stylized 'G' and 'N'.

MSc. Giselle Núñez Núñez

DELEGADO DEL ICM

A handwritten signature in black ink, featuring a large, stylized 'J' and 'A'.

Econ. Julio Aguirre Mosquera

PROFESOR DE LA MATERIA DE
GRADUACION

RESUMEN

Mejorar el desempeño de los procesos en las organizaciones es hoy en día una prioridad, sin importar su tamaño o razón de ser, es indiscutible el hecho de que la optimización de recursos, materiales y mano de obra, son indispensables para obtener un margen de utilidad alto o aceptable. La implementación de un Sistema de Gestión por Procesos ofrece una mejora continua en todos los aspectos y es usado como una herramienta para dar valor a la organización, haciéndola competitiva y solida ante un mercado cada día más exigente.

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

En el primer capítulo se ha identificado la empresa como tal, además de definir los objetivos que persigue este trabajo, tanto general como específico y el planteamiento de una hipótesis en la que al final del trabajo se la aceptará o rechazará.

En el segundo capítulo nos referimos a los conceptos básicos establecidos para el estudio de los procesos en las organizaciones, los cuales serán tomados como las pautas para la identificar las falencias de los mismos en la empresa escogida.

La metodología de Gestión por Procesos de la empresa Toscana, se realizara en el tercer capítulo además se diseñará un manual de procesos, y se efectuará el Análisis de Valor Agregado.

En la última parte se emiten las conclusiones y recomendaciones del caso estudiado estableciendo ciertas pautas a la organización para mejorar el desempeño de los procesos claves de la empresa para de esta forma incentivar la mejora continua en la empresa.

ÍNDICE GENERAL

CONTENIDO

Declaración Expresa	II
Dedicatoria	III-IV
Agradecimiento	V
Tribunal de graduación	VI
Resumen.....	VII-VIII
Índice general.....	IX-XVI
Abreviaturas	XVII
Introducción.....	XVIII

CAPITULO 1	19
-------------------------	-----------

CARACTERÍSTICAS DE LA ORGANIZACIÓN	19
---	-----------

1.1. Descripción de la Organización.....	19
1.1.1. Reseña Histórica	19
1.1.2. Características de Sociedad	21
1.1.3. Propiedad Accionaria.....	21
1.1.4. Accionistas	22
1.1.5. Representantes legales	22
1.1.6. Requerimientos legales	22
1.2. Formulación y Planteamiento del problema.....	23
1.3. Hipótesis del Proyecto.....	25
1.3.1. Hipótesis Central.....	25
1.3.2. Hipótesis Secundarias	25
1.4. Objetivo del Proyecto	26
1.4.1. Objetivos específicos del Proyecto.	26

CAPITULO 227

LA GESTION POR PROCESOS EN LAS ORGANIZACIONES.....27

2.1	Direccionamiento Estratégico	27
2.1.1.	Definición de Direccionamiento Estratégico	29
2.1.1.1.	Misión Organizacional.....	31
2.1.1.2.	Visión Organizacional.....	32
2.1.1.3	Objetivos Organizacionales.....	33
2.1.1.4.	Políticas Empresariales.....	34
2.1.1.5.	Estrategia Corporativa y Decisiones	35
2.1.1.6	Valores Corporativos	37
2.2	Gestión Por Procesos	39
2.2.1	Cadena De Valor	41
2.2.2	Definición de Proceso	44
2.2.2.1.	Elementos de un Proceso.....	46
2.2.2.2.	Clasificación de los Procesos	47
2.2.2.3.	Niveles de los Procesos.....	48
2.2.3	Definición de Mapa de Procesos.....	49
2.2.4	Aspectos Fundamentales de la Gestión Por Procesos	50
2.2.4.1.	Definición e Identificación de Procesos	50
2.2.4.2.	Importancia del Análisis de Procesos.....	51
2.2.4.3.	Selección de Procesos Claves y Procesos Críticos.....	52
2.2.4.4.	...Diseño de Procesos y Documentación.....	53
2.2.4.5.	Rol del Propietario del Proceso	54
2.2.4.6.	Herramientas de Priorización De Procesos.....	55
2.2.4.6.1	Matriz De Priorización	55
2.2.4.6.2	Matriz de Holmes.....	56
2.2.5	Análisis de Valor en los Procesos	56
2.2.5.1.	Objetivos de Análisis de Valor	56

2.2.5.2..Pasos para el Análisis del Valor.....	58
2.2.6 Definición de Manual de Procesos	60
2.2.6.1..Características del Manual de Procesos.....	60
2.2.6.2.Contenido del Manual de Procesos	60
2.3 Los Indicadores de Procesos	62
2.3.1. Indicadores de Eficacia.....	62
2.3.2. Indicadores de Eficiencia	62
2.3.3. Indicadores de Gestión	63
2.3.4. Indicadores de Cumplimiento	63
2.3.5. Indicadores de Evaluación	63
2.3.6. Elementos de los Indicadores de Gestión	63
2.4. Mejora Continua de Calidad	64
2.4.1. Concepto General de Mejora Continua.....	64
2.4.2. El Ciclo de Mejora Continua PDCA	65
2.4.3. Aplicación Ciclo De Mejora Continua en la Administración	67
2.4.4. Identificación de Fuentes de Información de la Organización	68
2.4.5. Identificación y Selección de Oportunidades de Mejora	68
2.4.6. Herramientas Básicas para la Administración de la Calidad...69	
2.4.6.1 Diagrama Causa y Efecto	69
2.4.6.2 Diagrama de Flujo.....	70
2.4.6.3 Metodología 5W 2H	73

CAPITULO 3 74

SITUACION ACTUAL Y DISEÑO DE LOS PROCESOS 74

3.1 Estructura Organizacional de Toscana S.A.	74
3.2 Levantamiento de la Información Actual	75
3.2.1. Misión Organizacional	76
3.2.2. Visión Organizacional.....	76
3.2.3. Objetivos Organizacionales	76

3.2.4. Políticas Corporativas	77
3.3. Situación Actual de la Organización.....	78
3.3.1. Estructuración de la Cadena De Valor y Mapa de Procesos.	79
3.3.2. Priorización de Subprocesos Críticos	81
3.3.3. Identificación de los Subprocesos Claves Críticos.....	84
3.3.4. Despliegue y Análisis de los Subprocesos Críticos.....	85
3.4. Propuesta de Mejora de los Subprocesos Toscana S.A.....	88
3.4.1. Análisis de Valor Agregado	88
3.4.2. Identificación Oportunidades Mejora Metodología PDCA.....	88
3.4.2.1. Análisis Línea de Producción Pastelería.....	90
3.4.2.1.1. Diagrama Flujo Situación Actual Producción Pastelería...	90
3.4.2.1.2. Diagrama Flujo Mejorada Producción Pastelería	92
3.4.2.1.3. Análisis Valor Agregado Actual Producción Pastelería	94
3.4.2.1.4. Análisis Valor Agregado Mejorada Producción Pastelería..	96
3.4.2.2. Análisis Línea de Producción Panadería	97
3.4.2.2.1. Diagrama Flujo Actual Producción Panadería.....	97
3.4.2.2.2. Diagrama Flujo Mejorada Producción Panadería	98
3.4.2.2.3 Análisis Valor Agregado Actual Producción Panadería ...	100
3.4.2.2.3. Análisis Valor Agregado Mejorada Producción Panadería	102
3.4.2.3 Análisis Gestión de Cobros.....	103
3.4.2.3.1. Diagrama de Flujo Situación Actual Gestión Cobros	103
3.4.2.3.2. Diagrama de Flujo Situación Mejorada Gestión Cobros .	104
3.4.2.3.3. Análisis Valor Agregado Actual Gestión Cobros	106
3.4.2.3.4. Análisis Valor Agregado Mejorada Gestión Cobros	108
3.4.2.4 Análisis Facturación	109
3.4.2.4.1. Análisis Valor Agregado Situación Actual Facturación ..	109
3.4.2.4.2. Diagrama de Flujo Situación Actual Facturación	111
3.4.2.5. Análisis Capacitación y Desarrollo.....	113
3.4.2.5.1. Análisis Valor Agregado Actual Capacitación Desarrollo.	113
3.4.2.5.2. Diagrama De Flujo Situación Capacitación y Desarrollo.	115
3.4.2.6. Análisis Tesorería.....	117

3.4.2.6.1. Análisis de Valor Agregado Situación Actual Tesorería ..	117
3.4.2.6.2. Diagrama De Flujo Situacion Actual Tesoreria	119
3.4.2.7. Análisis Selección	121
3.4.2.7.1. Análisis Valor Agregado Situación Actual Selección.....	121
3.4.2.7.2. Diagrama de Flujo Situación Actual Selección	123
3.4.2.8. Análisis Reclutamiento.....	125
3.4.2.8.1. Análisis Valor Agregado Actual Reclutamiento	125
3.4.2.8.2. Diagrama de Flujo Situación Actual Reclutamiento.....	127
3.4.2.9. Análisis Elaboración de Estados Financieros	128
3.4.2.9.1. Análisis Valor Agregado Situación Elaboración EEFF....	128
3.4.2.9.2. Diagrama de Situación Actual Elaboración de EEFF	130
3.4.2.10. Análisis Nomina	132
3.4.2.10.1. Análisis Valor Agregado Actual Nómina.....	132
3.4.2.10.2 Diagrama De Flujo Actual Nómina.....	134
3.7. Propuesta Mejora de Procesos Críticos en Base a Metodología PDCA.....	136

Capítulo 4 148

Conclusiones y recomendaciones 148

4.1. Conclusiones 148

4.2. Recomendaciones 1511

Referencias.....153

Anexos.....154-155

Manual de Procesos.....156-237

Ilustraciones de Capítulos..... XIV-XV

Ilustración 1: Sistema de Direccionamiento.....28

Ilustracion2:Elementos Fundamentales Planificacion Estrategica....30

Ilustración 3: Proceso de un Sistema basado en Estrategias37

Ilustración 4: Gestión por Procesos en la Organización.....40

Ilustración 5: Ventajas de un Sistema de Calidad41

Ilustración 6: Cadena de Valor 42

Ilustración 7: Resumen de un Proceso45

Ilustracion 8: Clasificacion de Procesos48

Ilustracion 9: Procesos segun su Jerarquia49

Ilustracion 10: Analisis de Valor Agregado59

Ilustracion 11:Ciclo de Mejora Continua67

Ilustración 12: Simbología Diagrama de Flujo72

Ilustración 13: Organigrama75

Ilustracion 14: Cadena de Valor de la Empresa80

Ilustración 15: Mapa de Procesos de la Empresa80

Ilustración 16: Diagrama Flujo Actual Línea Producción Pastelería. 91

Ilustración 17: Diagrama Flujo Mejorada Línea Pastelería92

Ilustración 18: Diagrama Flujo Actual Línea Producción Panadería 97

Ilustración 19: Diagrama Flujo Mejorada Línea Panadería98

Ilustración20: Diagrama Flujo Actual Gestión Cobros.....103

Ilustración 21: Diagrama Flujo Actual Gestión Cobros97

Ilustración 22: Diagrama Flujo Actual Facturación111

Ilustración 23: Diagrama Flujo Actual Capacitación y Desarrollo ..115

Ilustración 24: Diagrama Flujo Situación Actual Tesorería119

Ilustración 25: Diagrama Flujo Situación Actual Selección	123
Ilustración 26: Diagrama Flujo Situación Actual Reclutamiento ...	127
Ilustración 27: Diagrama Flujo Actual Elaboración EEFF	130
Ilustración 28: Diagrama Flujo Situación Actual Nómina	134
Ilustración 29: Brainstorming	137
Ilustración 30: Diagrama Ishikawa Desperdicios De Materia Prima Y Materiales.....	140
Ilustración 31: Diagrama De Ishikawa Retrasos en la Producción..	142
Ilustración 32: Diagrama De Ishikawa Falta Control de Inventario	144
Ilustración 33: Diagrama De Ishikawa Mala Gestión Cobranzas	146

Tabla de Capítulos..... XV-XVI

Tabla 1. Representantes Legales	22
Tabla 2. Ponderación Matriz de Holmes.....	56
Tabla 3. Clasificación Procesos de la Empresa.....	82
Tabla 4: Matriz de Priorización	82
Tabla 5: Indicadores De Producción – Proceso Línea Pastelería.....	93
Tabla 6: Análisis de Valor Agregado Actual Producción Pastelería....	94
Tabla 7: Análisis Valor Agregado Mejorado Producción Pastelería ...	96
Tabla 8: Indicadores Subproceso Producción Línea Panadería.....	99
Tabla 9: Análisis de Valor Agregado Actual Producción Panadería .	100
Tabla 10: Análisis Valor Agregado Mejorado Producción Panadería	102
Tabla 11. Indicadores De Gestión – Subproceso De Cobros	105
Tabla 12: Análisis de Valor Agregado Actual Gestión Cobros	106
Tabla 13: Análisis de Valor Agregado Mejorado Gestión Cobros	108
Tabla 14: Análisis de Valor Agregado Actual Facturación	109
Tabla 15: Indicadores De Gestión – Subproceso De Facturación....	112
Tabla 16: Análisis Valor Agregado Actual Capacitación Desarrollo.	113
Tabla: 17 Indicadores De Gestión Capacitación Y Desarrollo	116
Tabla 18: Análisis de Valor Agregado Actual Tesorería.....	117
Tabla 19: Indicadores De Gestión – Subproceso De Tesorería	120
Tabla 20: Análisis de Valor Agregado Actual Selección	121
Tabla 21: Indicadores De Gestión – Subproceso De Selección	124
Tabla 22: Análisis de Valor Agregado Actual Reclutamiento.....	125
Tabla 23: Análisis de Valor Agregado Actual Elaboración EEFF	128
Tabla 24: Indicadores De Gestión Subproceso Elaboración EEFF ..	131
Tabla 25: Análisis de Valor Agregado Actual Nómina.....	132
Tabla 26: Indicadores De Gestión – Subproceso De Nómina	135
Tabla 27: Matriz de Priorización de Problemas	138
Tabla 28. 5W 2H Desperdicios de Materia Prima y Materiales.....	141

Tabla 29. 5W 2H Retrasos en la Producción	143
Tabla 30. 5W 2H Falta de Control de Inventario	145
Tabla 31. 5W 2H Falta de Mala Gestión Cobranzas	147
Grafico de Capítulos.....	XVI-XVI
Grafico 1. Análisis y Propuesta de Mejora.....	136
Grafico 2. Principales Problemas	139

ABREVIATURAS

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

INTRODUCCIÓN

Considerando a la Gestión por Procesos como una herramienta de mejora continua, y en vista de la gran necesidad de las empresas por perfeccionarse y volverse competitivas para enfrentar cada nuevo reto impuesto por el mercado o por nuevos contrincantes. Se ha estudiado una empresa industrial de mediana consolidación, con el objetivo de optimizar el desempeño de sus actividades.

Una vez realizado el análisis respectivo se ha desarrollado el Manual de Procesos el cual permitirá tomar cada proceso y diseñar su Diagrama de Flujo así como también la caracterización de los mismos. Además serán identificadas las actividades que agregan valor al cliente y a la empresa.

Mediante este estudio se podrá emitir criterios, recomendaciones y conclusiones respecto de la importancia de mejorar el control interno de las organizaciones.

CAPITULO 1

CARACTERÍSTICAS DE LA ORGANIZACIÓN

1.1. Descripción de la Organización

1.1.1. Reseña Histórica

El local con el nombre “Toscana S.A.” inicia sus actividades en la década de los 40, en un pequeño negocio ubicado centro de la ciudad de Guayaquil. Se posesionó en el mercado como un sitio tradicional de consumo de variedades de panes.

En 1970, Sr. Carlos Ramírez con el apoyo económico de su tío, compra conjuntamente con sus hermanas la panadería “Toscana S.A.”; es así que da inicio de manera privada su actividad en la Industria de la Panadería. El proceso era manual, se procesaban 25 libras de harina diarias, tenía una sola amasadora y un horno de leña.

En 1981 conjuntamente con su esposa se hacen cargo de la Panadería “Toscana S.A.” como únicos dueños y ante la exigencia de sus clientes de abrir otro punto de venta.

En 1992, compran una formadora de segunda mano, donde el proceso era todo manual.

En 1993, se compra un horno giratorio, cámara de leudo, horno de piso con temporizador y vapor, una máquina grissinera y una batidora que da el inicio de la nueva línea de Pastelería. En ese tiempo se llegó a producir de 30 a 35 sacos diarios y varias tortas.

En 1994, se abre un nuevo local y una planta ubicada en la calles de Luis Urdaneta y Ximena. La nueva planta de producción contaba con un área de aproximadamente 1.000 metros.

En 1997, la empresa experimenta un acelerado crecimiento y se da a conocer con el nombre de Toscana S.A. Se crea una nueva área Administrativa-Contable.

En 1999, se crea del Dpto. de Recursos Humanos, (R.R.H.H), con el fin de orientar al empleador dentro de la empresa sobre su nuevo rol de trabajo.

En el 2002, se establece el Dpto. de Mantenimiento con el propósito de lograr un mantenimiento permanente de todas las maquinarias de Toscana S.A.

Actualmente la empresa tiene 32 puntos de ventas, 16 camiones de rutas, 2 distribuidores y una planta industrial con un área de 6.912 metros. Cuenta además con un área administrativa integrada por los siguientes departamentos:

- Administrativo - Financiero
- Recursos Humanos
- Producción
- Marketing
- Ventas
- Sistemas
- Mantenimiento

1.1.2. Características de Sociedad

Panadería y Pastelería Toscana S.A es una Sociedad Anónima la cual posee las características detalladas a continuación:

- Esta sociedad está constituida por cuatro accionistas de los cuales tienen participaciones de 91% el accionista mayoritario y los tres accionistas restantes un porcentaje del 3% cada uno.
- Realizan asambleas ordinarias una vez al año.
- El capital social suscrito y pagado no puede ser inferior a \$800,00 UD dólares; según exige la ley de Superintendencia de Compañías. Los accionistas pueden aumentar el capital social con la autorización de los accionistas.
- Este capital se encuentra dividido en acciones comunes nominativas. La cesión de acciones debe hacerse en los libros de la sociedad mediante una declaración firmada.
- Una vez constituida la compañía en el Registro Mercantil; puede poseer una duración de máximo cincuenta años; en el cual puede ampliarse por unanimidad de los accionistas.

1.1.3. Propiedad Accionaria

Panadería Toscana S.A. otorga acciones al titular legítimo en calidad de accionistas; obligando así su reconocimiento en la sociedad. Sus derechos son fundamentales ya que de ellas se derivan y establece la Ley de Compañías.

Cada acción liberada otorga a su titular el derecho a un voto. Se considerará como dueño de las acciones a quien aparezca registrado como tal en el Libro de Acciones y Accionistas.

1.1.4. Accionistas

El capital Social de la Compañía y Nómina de los Accionistas, es la siguiente:

- Carlos Alfredo Ramírez Tamayo
- Carlota Herminia Castillo Freiré
- Evelyn Graciela Ramírez Castillo
- María José Ramírez Castillo

1.1.5. Representantes legales

Los representantes legales son los siguientes:

Tabla1. Representantes Legales

Nombres	Cargos
María José Ramírez Castillo	Presidente de la Compañía
Carlos Alfredo Ramírez Tamayo	Gerente General

Fuente: Referencia Empresa

Elaboración: Autores

1.1.6. Requerimientos legales

A continuación se detalla los Organismos que tendrán a su cargo la planificación, dirección, control y ejecución de las actividades en las cuales se encuentra inmersa nuestra compañía.

Regulada por:

- Superintendencia de compañías.

1.2. Formulación y Planteamiento del problema

Toscana S.A. es considerada una de las principales empresas panificadoras industriales y su posición en el mercado es considerable en relación a compañías de actividades similares; Sin embargo existen aspectos importantes a señalar: desde la ausencia de una buena gerencia estratégica, visionaria, capaz de dar paso a planes favorables, así como la carencia de una tecnología adecuada que le dé la oportunidad de competir, adicionalmente el descuido de la administración en la gestión por procesos perjudica a la organización en el alcance de sus metas.

Debido a que la empresa no ha tomado conciencia del riesgo y la ineficiencia representada por no contar con un sistema de gestión por procesos, se ha notado problemas relacionados con la distribución de los recursos materiales, humanos y financieros, es decir, uso ineficaz de materia prima, estado de tiempo ocioso de las máquinas y equipos, costos de producción elevado, desperdicios en el proceso productivo, ausencia de control de calidad, desmotivación laboral y deficiente relación con proveedores.

Adicionalmente la falta de documentación de los procesos y de manuales de políticas y procedimientos causa el mal funcionamiento interno de la organización pues las actividades no son desarrolladas con la simplificación de tareas, análisis de tiempo, y delegación de autoridades. Definir dicho sistema de información permite controlar el cumplimiento de tareas, aumentar la eficiencia de los empleados, facilitar el control interno, coordinar las actividades, evitar duplicidades y principalmente construir una base para el mejoramiento de los sistemas, procedimientos, métodos y procesos.

La gestión administrativa-financiera no es óptima, es imposible alcanzar los mejores resultados sin una planificación favorable para la organización en su participación competitiva actual, y es incapaz de satisfacer al cliente si no cumple con los requerimientos de calidad. Por lo antes mencionado es notable la necesidad de implementar un sistema de gestión en Toscana S.A., así como establecer las metodologías para mejorar los productos y ejecutar los procesos, de tal forma que éstos sean eficaces, eficientes y sujetos a una mejora continua. La aplicación de gestión por procesos conduce a la obtención de metas, objetivos corporativos y la satisfacción de los clientes tanto internos como externos.

Con el propósito de llevar a cabo la recopilación de la información, desarrollamos las siguientes actividades:

- a) Presentación de la propuesta de Trabajo de Graduación 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.

1.3. Hipótesis del Proyecto

1.3.1. Hipótesis Central

El modelo de Gestión de Procesos le permite a Toscana S.A. optimizar en forma significativa la utilización de los recursos: humanos, materiales, financieros y por consiguiente determinar las oportunidades de cambio y mejora para consolidar su posicionamiento en el mercado.

1.3.2. Hipótesis Secundarias

- a)** El diseño de los procesos críticos de Toscana S.A. permite identificar actividades necesarias y mejorarlas y por consiguiente eliminar las no necesarias.
- b)** El identificar y delimitar los procesos críticos en Toscana S.A. permite eliminar la duplicidad de actividades y minimizar el uso inadecuado de recursos.
- c)** La información recopilada permite elaborar un manual de procesos y mantener una retroalimentación efectiva para los procesos críticos de Toscana S.A.
- d)** Mediante el análisis de valor agregado se determina los tiempos de las actividades dentro de los procesos de apoyo, y permite identificar donde ocurren las demoras y proponer acciones.
- e)** Identificar los procesos críticos ayudaran a Toscana S.A. a mejorar la productividad.

1.4. Objetivo del Proyecto

Diseñar y proponer un sistema de Gestión basado en procesos, mediante la identificación de procesos críticos, con el propósito de detectar oportunidades de mejora, optimizar la productividad y la administración de recursos de Toscana S.A.

1.4.1. Objetivos específicos del Proyecto.

- a)** Realizar el diagnostico actual de la organización y modelar a Toscana S.A. en base a procesos.
- b)** Ayudar al mejoramiento de los procesos críticos de la organización
- c)** Detectar oportunidades de mejoras de los procesos estudiados
- d)** Levantar y documentar los procesos actuales de la organización
- e)** Diseñar la cadena de valor genérica de la empresa
- f)** Proponer indicadores de gestión para los procesos críticos
- g)** Identificar los procesos críticos a ser rediseñados y mejorados en su rendimiento de acuerdo al enfoque del cliente y al índice de valor agregado. Así como reconocer cuales deben ser diseñados como consecuencia de la inexistencia de una estructura basada en procesos.
- h)** Establecer un manual de procesos para la empresa.

CAPITULO 2

LA GESTION POR PROCESOS EN LAS ORGANIZACIONES

2.1 Direccionamiento Estratégico

El nacimiento del pensamiento estratégico¹ en la economía empresarial data desde principios de los sesenta cuando surge un nuevo enfoque de gestión en la dirección de las empresas, el cambio estructural y la dinamicidad del entorno de dicha época propios de los países industrializados precisa la necesidad de un “sistema de dirección” para enfrentarse al cambiante entorno.

Un sistema² es una reunión o conjunto de elementos relacionados que interactúan entre sí para lograr un fin determinado; En relación a la organización integrar la gestión del talento humano y material es una base fundamental del logro de metas y objetivos. Por consiguiente, un sistema consta de cuatro elementos primordiales:

- a) Importación (entradas): La organización recibe insumos del ambiente y provisiones renovadas de energía de otras instituciones, o de personas, o del medio ambiente material.
- b) Transformación (procesamiento): Los sistemas abiertos transforman la energía disponible. La organización procesa y transforma sus insumos en productos acabados, mano de obra, servicios, etc.

¹ Fundamentos Teóricos de Dirección Estratégica Disponible en el Link:
http://www.uv.es/rseapv/Anales/93_94/A

² Estudio de las Organizaciones Tomado de:
<http://uproorg.blogspot.com/2007/10/katz-y-kahn-sistema-abierto.html>

- c) Salidas: Son el resultado de la operación del sistema. Mediante éstas (outputs) el sistema envía el producto o servicio resultante al ambiente externo.
- d) Retroalimentación: Es la acción que las salidas ejercen sobre las entradas para mantener el equilibrio del sistema. La retroalimentación (feedback) constituye una acción de retorno. La retroalimentación sirve para lograr que el sistema funcione dentro de determinadas condiciones o límites.

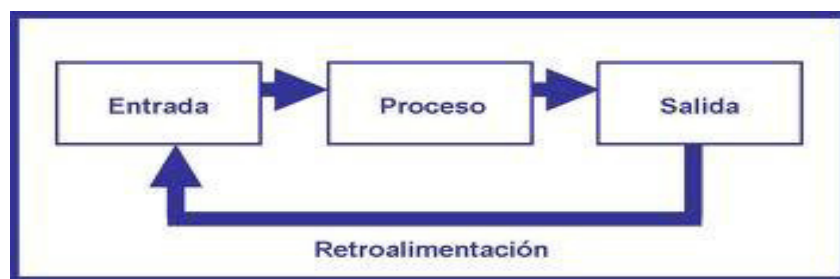


Ilustración 1: Sistema de Direccionamiento
 Fuente: Guía Didáctica Gestión por Procesos
 Elaboración: Luis Duque Osorio

Los sistemas se clasifican en cerrados o abiertos, según el modo como interactúan con el ambiente externo.

- El sistema cerrado tiene pocas entradas y salidas y éstas guardan entre sí una razón de causa y efecto.
- El sistema abierto posee numerosas entradas y salidas, las cuales no están bien definidas; sus relaciones de causa y efecto son indeterminadas.

Para el estudio se ha definido a la organización como un sistema social, integrado por individuos y grupos de trabajo que interactúan en beneficio de la organización y por un mismo fin, dicho sistema está integrado por subsistemas, pueden ser: Psicosocial, Técnico y Administrativo.

El enfoque abierto reconoce los sistemas en relación dinámica con su medio ambiente y se retroalimentan transformando las entradas en productos o servicios; Un sistema busca lograr el equilibrio perfecto de satisfacer las necesidades del mercado adquiriendo los recursos e insumos necesarios en el ciclo de producción -Comercialización-, y promover a su vez el cambio de componentes, estructuras, procesos y demás partes internas para la mejora continua del desarrollo productivo de la organización.

La gestión de los subsistemas de la organización llevan a cabo las actividades coordinando en forma eficiente los procesos y actividades.

2.1.1. Definición de Direccionamiento Estratégico

El “Direccionamiento Estratégico³” es una disciplina que, basada en el conocimiento y la experiencia, facilita la comprensión de la realidad para evaluar una situación específica de la organización, clasificar los recursos financieros, operativos y logísticos, a fin de satisfacer, oportuna y adecuadamente, las necesidades de los clientes, internos y externos, así como de los accionistas; A este proceso se lo denomina “Planificación Corporativa” la cual compila tres estrategias elementales.

- a) Estrategia Administrativas
- b) Estrategia Marketing
- c) Estrategia Competitivas

3 Direccionamiento Estratégico CMAPS Disponible en el Link:
<http://cmc.ihmc.us/cmc2006Papers/cmc2006-p69.pdf>

Dichas tácticas apoyan la orientación de los productos hacia el mercado además del análisis de las oportunidades y las amenazas del entorno relacionado con la compañía, la optimización de recursos y la elaboración de los principios corporativos.

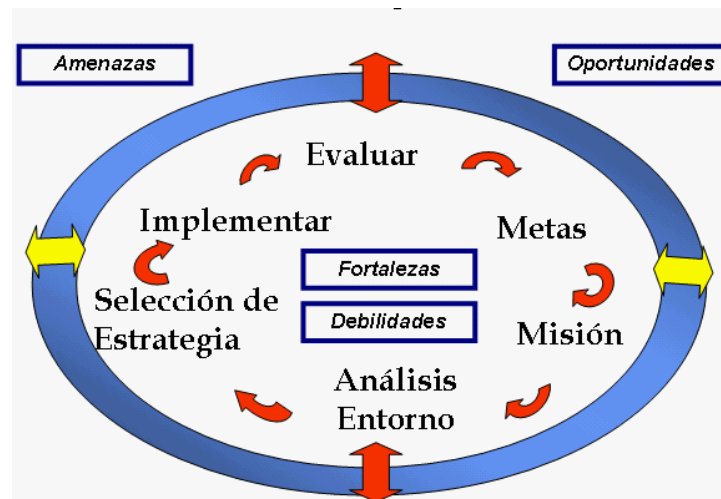


Ilustración 2: Elementos Fundamentales Planificación Estratégica

Fuente: Guía didáctica Gestión por Procesos

Elaboración: Luis Duque Osorio

“Es vital pensar en el futuro porque es allí donde pasaremos la mayor parte de nuestro tiempo⁴”

Asumiendo este reto, las organizaciones han optado por considerar la dirección estratégica como plataforma de sus Planes de Gestión-Estratégica junto con la elaboración, evaluación y cuantificación de objetivos.

Por lo antes mencionado se entiende a la planeación estratégica como un medio fundamental para mostrar una actitud de cambio frente a sucesos futuros en el ambiente externo, permitiendo un control continuo sobre el direccionamiento de la organización.

⁴ Jeron Criswell Konig, Autor The Amazing Criswell

2.1.1.1 Misión Organizacional

El concepto de misión "suele ser definido como el modo en que los empresarios líderes y ejecutivos deciden hacer realidad su visión⁵", por esta razón es un importante elemento de la planificación estratégica pues en base a ella se formulan objetivos detallados los cuales guiarán a la empresa u organización.

Resulta imprescindible para empresarios, emprendedores y directivos en general, conocer cuál es su misión, definir su propósito o razón de existir de la organización.

Los requisitos para la formulación de una misión son principalmente los relacionados con el origen de la organización, definir que es, que hace, los servicios o productos en términos o valor de beneficios que proporciona y describir los principales rasgos distintivos de la organización.

La elaboración de la misión debe ser planificada, sólida y completa según el argumento antes mencionado, asimismo debe ser difundida a toda la organización, a clientes de la empresa, trabajadores, proveedores y administraciones públicas, de forma motivante y entusiasta, utilizando una comunicación simple, concisa y fácilmente comprensible.

Si es posible, es conveniente declarar constantemente la misión, para recordar a los integrantes de la organización que el futuro deseado es posible. Es primordial que la misión de la empresa sea planteada adecuadamente.

⁵ Guía para una Gestión Basada en Procesos Disponible en Link:
<http://www.iat.es/excelencia/html/subidas/descarga/guiagestionprocesos.pdf>

2.1.1.2 Visión Organizacional

“En el mundo empresarial, la visión se define como el camino al cual se dirige la empresa a largo plazo y sirve de rumbo y aliciente para orientar las decisiones estratégicas de crecimiento junto a las de competitividad⁶”.

Se entiende por Visión, la idealización futura de la empresa, no es suficiente solo imaginarlo sino establecer con claridad que se quiere construir, una vez determinado el objetivo podemos enfocar la capacidad de dirección y ejecución hacia su logro de manera constante.

Sin embargo, el simple hecho de establecer con claridad las actividades de hoy, no asegura un futuro brillante para la compañía, ni incorpora el sentido de un cambio necesario y de una dirección a largo plazo. Existe un imperativo administrativo todavía mayor, el de considerar qué deberá hacer la compañía para satisfacer las necesidades de sus clientes en un futuro cercano y cómo deberá evolucionar la configuración de negocios para poder crecer y prosperar.

Después de crear e integrar la visión en la actividad diaria de la empresa, surge el propósito estratégico. Éste se refiere a buscar aspectos más concretos de la visión, materializándola.

Por consiguiente, es indispensable evaluar periódicamente la misión de la organización independientemente del giro y tamaño del negocio, considerando la realidad de los actuales escenarios, y los aspectos de globalización, competitividad, y economía; debemos establecer con

⁶ Guía para una Gestión Basada en Procesos Disponible en Link:
<http://www.iat.es/excelencia/html/subidas/descarga/guiagestionprocesos.pdf>

claridad, que la búsqueda de nuevos enfoques de la administración ante los cambios en el entorno en donde se ambiciona participar en pro de conquistar nuevos mercados, ha despertado interés considerable no solo en economía, calidad total, mercados, reingeniería, desarrollo organizacional, sino en la necesidad de desarrollar , dar paso a líderes visionarios, que dominen el fantástico campo de las relaciones humanas y comerciales.

2.1.1.3. Objetivos Organizacionales

Los objetivos son metas hacia los cuales las empresas orientan sus acciones y recursos. Las empresas son unidades sociales que persiguen objetivos específicos y su motivo de funcionar es obtener tales objetivos.

Los objetivos⁷ son los lineamiento de los cuales la empresa va a definir sus interacciones con su ambiente externo y otros subsistemas, ayudan a determinar el tipo de recurso a utilizar (tecnologías, redes de comunicación, etc.). A fin de establecer objetivos para la estabilidad de la organización se debe suponer objetivos desde tres perspectivas primordiales: el ambiental, el organizacional, el individual.

- Nivel Ambiental: La organización recibe constantemente entradas de productos, energía e información, transforma esos IMPUTS mediante la acción tecnológica o exclusivamente de los recursos humanos y los retorna en forma de Outputs a su entorno. Estos Outputs son el objetivo final que persigue y el objeto principal de su existencia.

⁷ Las Organizaciones y los Recursos Humanos Link:
<http://www.elergonomista.com/relacioneslaborales/r1152.html>

- Nivel Organizacional: Los objetivos de una organización como un sistema.
- Nivel Individual: La satisfacción de objetivos de los particulares integrantes de la organización. En ello influirán las compensaciones económicas y sociales, el clima, las expectativas.

Después de formular los objetivos organizacionales conocemos con exactitud la dirección a seguir y la responsabilidad de tomar decisiones encaminadas al logro de sus objetivos. Dado que la ineficiencia se convierte en un costoso desperdicio del esfuerzo humano y de los recursos, los objetivos comprendidos claramente constituyen una guía a los gerentes para luchar por aumentar la eficiencia de la organización.

2.1.1.4 Políticas Empresariales

Las políticas empresariales⁸ son decisiones corporativas mediante las cuales se definen los criterios y se establecen lineamientos de actuación que orientan la gestión de todos los niveles de la sociedad en aspectos específicos. Una vez adoptadas, se convierten en pautas de comportamiento no negociables y de obligatorio cumplimiento, cuyo propósito es reducir la incertidumbre y canalizar todos los esfuerzos hacia la realización del objeto social de la corporación.

Por consecuente supone un compromiso de la empresa; al desplegarla a través de los niveles jerárquicos de la empresa, se refuerza el compromiso y la participación del personal.

⁸ Responsabilidad Social Corporativa Link:
http://www.corferias.com/documentos/codigo_de_etica.pdf

Al igual que la estrategia, la política empresarial proporciona la orientación precisa para elaborar planes concretos de acción que permitan alcanzar los objetivos; Indiscutiblemente, deben ser adecuadas a cada empresa y a las expectativas de sus clientes. En general, podemos distinguir dos tipos de políticas empresariales, estas son:

a) Políticas impuestas externamente.

b) Políticas formuladas internamente.

1. Formulación de políticas de ventas.
2. Formulación de políticas de producción.
3. Formulación de políticas financieras.
4. Formulación de políticas sobre personal.

2.1.1.5 Estrategia Corporativa y Decisiones

La estrategia empresarial es la búsqueda deliberada de un plan de acción que desarrolle la ventaja competitiva de una empresa y la acentúe, en forma de lograr el crecimiento y la expansión en el mercado reduciendo la competencia.

La Estrategia Empresarial⁹ es el resultado del proceso de especificar los objetivos, las políticas y los planes de una organización para alcanzar dichos objetivos, y la asignación de recursos para ejecutar planes pertinentes.

⁹ Estrategia Empresarial Link:

http://aprendeenlinea.udea.edu.co/lms/moodle/file.php/516/MODULO_3/SEI/Estrategia.pdf

Las empresas toman decisiones de diferente naturaleza a partir de la información y recursos disponibles y en función de los objetivos a alcanzar. Conviene distinguir entre decisiones estratégicas, tácticas y operativas.

- Decisiones estratégicas: Asignación de recursos importantes con impacto a largo plazo sobre el conjunto de la empresa. Se trata de decisiones no estructuradas con una alta complejidad e incertidumbre. Con dichas decisiones las empresas buscan la adaptación al entorno en las mejores condiciones posibles. En caso de error, los efectos son muy negativos y difíciles de subsanar.
- Decisiones tácticas. Su objetivo es movilizar recursos de la organización para desarrollar las decisiones estratégicas.
- Decisiones operativas. Se trata de decisiones rutinarias y repetitivas, permitiendo su programación, y en caso de desviaciones o errores se pueden corregir rápidamente.

Cabe recalcar que el análisis tanto de los agentes internos como externos de la organización ayudan a diseñar estrategias acordes al entorno, la implementación, así como su evaluación y su control de las mismas forma parte esencial de la organización pues ejecuta la retroalimentación para el mejoramiento continuo, seguido del perfeccionamiento de productos y servicios.

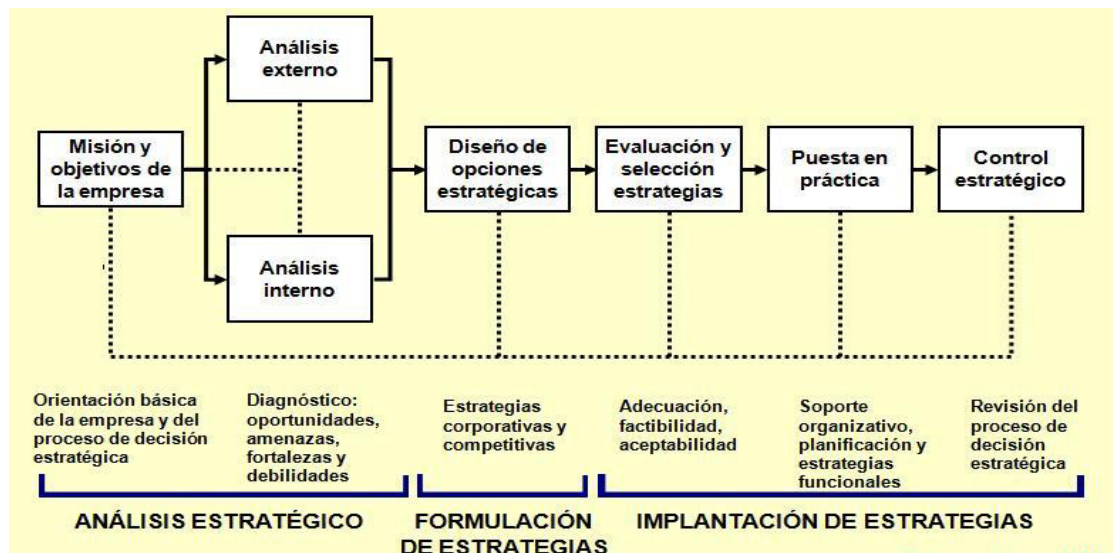


Ilustración 3: Proceso de un Sistema basado en Estrategias

Fuente: Mejora Continua de la Calidad en los Procesos

Elaboración: Manual García P.

2.1.1.6. Valores Corporativos

Los valores corporativos son elementos de la cultura empresarial, propios de cada compañía¹⁰, dadas sus características competitivas, las condiciones de su entorno y la expectativa de los clientes.

Las empresas tienen, por sí mismas, características que las diferencian de sus competidores (valores), conocidas como ventajas competitivas. Elementos tales como: el tamaño, la propiedad, la imagen institucional, la ubicación geográfica, la estructura de su organización, etc. son aspectos que diferencian a las empresas unas de otras. En algunas industrias, por ejemplo, el tamaño es una variable de reconocimiento, pero si las personas no lo aceptan o identifican, no es una verdadera ventaja competitiva.

¹⁰ Valores Corporativos Documentos Planning Link:
<http://planning.co/bd/archivos/Abril2004.pdf>

Cuando una empresa define su posicionamiento estratégico competitivo, intrínsecamente está determinando elementos de su mezcla única de valor, lo cual la hará diferente en el mercado, es decir, definiendo sus valores corporativos. Lo importante es que los valores sean coherentes con la estrategia, es imposible difundir una estrategia si la empresa carece del valor o éste no es medido periódicamente con indicadores, la distancia entre el postulado y la realidad debe ser mínima.

Los valores corporativos pueden ser: de la empresa (transparencia, liquidez, solidez, estructura corporativa, liderazgo ante la comunidad, etc.) y de los empleados (lealtad, responsabilidad, lealtad, confidencialidad, entre otros.); Como se ha visto, los valores corporativos se componen de tres elementos:

1. El deseo o la voluntad

El deseo legítimo del empresario por ser reconocido de una manera u otra, depende de su concepción de negocios, sus indicaciones y sus aspiraciones.

2. La estrategia

Cuál es la orientación de su negocio, competencia y posición ante consumidores y de los competidores.

3. El compromiso

Las cosas que se deciden con la voluntad o con la reflexión.

2.2 Gestión Por Procesos

Gestión por procesos son las diversas estrategias que integran la manera de operar las organizaciones, cuyo punto de partida es la definición de los procesos como las vías sustantivas del trabajo industrial, a partir de los cuales se definen funciones, atribuciones, responsabilidades y la asignación de recursos, y se caracteriza por la horizontalidad de las relaciones entre los diversos actores.

Por lo antes mencionado, la gestión por procesos puede ser conceptualizada como la forma de gestionar toda la organización basándose en los Procesos, siendo definidos éstos como una secuencia de actividades orientadas a generar un valor añadido sobre una entrada para conseguir un resultado, y una salida que a su vez satisfaga los requerimientos del cliente.

La Gestión de Procesos coexiste con la administración funcional, asignando "propietarios" a los procesos clave, haciendo posible una gestión interfuncional generadora de valor para el cliente y que, por tanto, procura su satisfacción. Determina qué procesos necesitan ser mejorados o rediseñados, establece prioridades y provee de un contexto para iniciar y mantener planes de mejora que permitan alcanzar objetivos establecidos. Hace posible la comprensión del modo en que están configurados los procesos de negocio, de sus fortalezas y debilidades.



Ilustración 4: Gestión por Procesos en la Organización

Fuente: Guía de Gestión Basada en Procesos

Elaboración: Instituto Andaluz

Para que una actividad se desarrolle correctamente, no es suficiente con prevenir los errores, ni con determinar las causas de los mismos, sino es necesario incorporar la calidad a todas las fases del proceso e implicar a todos los agentes partícipes en él, buscando la mejora continua, éste nos lleva al concepto de Calidad Total y a la Excelencia en las actividades y organizaciones.

La Calidad Total-Excelencia reúne las mejores estrategias de gestión global desarrolladas por las organizaciones. Tiene como principio que todo proceso, producto o servicio, es susceptible de ser mejorado en relación con los mecanismos de obtención de resultados o con los resultados mismos.

La norma internacional ISO 9001-2000 define un proceso como “una actividad que utiliza recursos, y que se gestiona con el fin de permitir que los elementos de entrada se transformen en resultados”.

En concordancia con lo antes mencionado, una organización que base su funcionamiento en un sistema de Gestión de Procesos, ha de

considerar y aplicar los principios básicos de la calidad total en los mismos, como son:

- Satisfacción del cliente.
- Seguimiento y Control.
- Hacer coherentes la misión y visión.
- Dirección basada en resultados.
- Satisfacción del personal.



Ilustración 5: Ventajas de un Sistema de Calidad
Fuente: Guía de una Gestión Basada en Proceso
Elaboración: Instituto Andaluz

2.2.1 Cadena De Valor

“La cadena valor es una herramienta de gestión diseñada por Michael Porter que permite realizar un análisis interno de una empresa, a través de su desagregación en sus principales actividades generadoras de valor¹¹”.

¹¹Definición Cadena de Valor Disponible en el Link:
<http://www.crecenegocios.com/cadena-de-valor/>

Cada empresa es un conjunto de actividades desempeñadas para diseñar, producir, llevar al mercado, entregar y apoyar a sus productos. Dichas serie de actividades pueden ser representadas usando una cadena de valor, mostrada en (Ilustración 6).

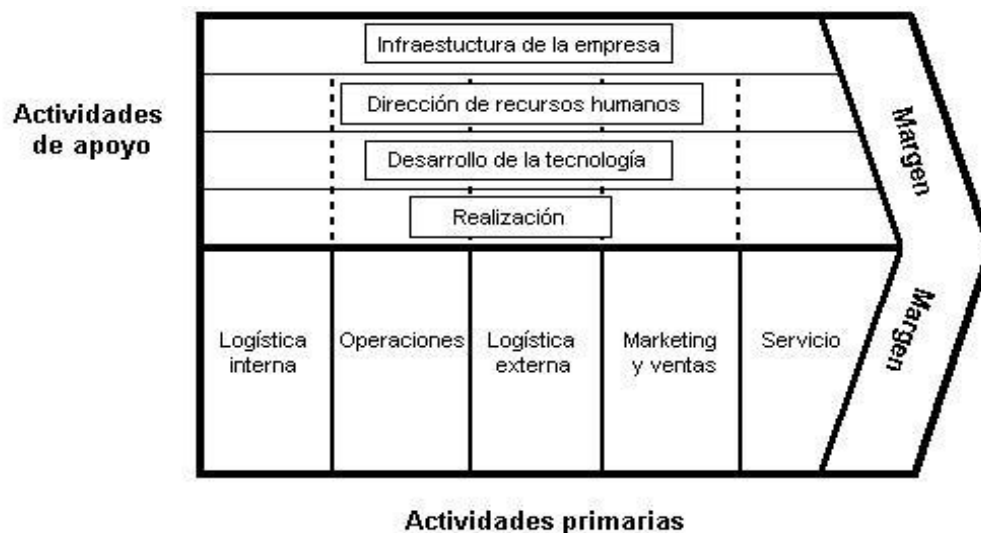


Ilustración 6: Cadena de Valor

Fuente: Mejora Continua basado en un Sistema de Calidad

Elaboración: Manual García

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.

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: Son 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 solo sirven de apoyo a las actividades primarias:

- Infraestructura de 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: Investigación y desarrollo de la tecnología necesaria para apoyar las demás actividades.
- Aprovisionamiento: Actividades relacionadas con el proceso de compras.

El desagregar una empresa en estas actividades permite realizar un mejor análisis interno permitiendo potenciar o aprovechar las ventajas competitivas, y hallar formas de minimizar dichos costos.

2.2.2 Definición de Proceso

Un proceso es considerarlo como una gestión de todas las actividades de la empresa que generan un valor añadido; o bien, conjunto de actividades mutuamente relacionadas o que interactúan, las cuales transforma elementos de entrada en resultados, “transformarse en una organización por procesos no es una opción para resolver problemas de baja calidad y altos costos, es una plataforma para capitalizar nuevas oportunidades¹²”.

Proceso no es lo mismo que procedimiento. Un procedimiento es el conjunto de reglas e instrucciones que determinan la manera de proceder o de obrar para conseguir un resultado. Un proceso define que es lo que se hace, un procedimiento, como hacerlo. Es importante mencionar que no todas las actividades que se realizan son procesos. Para determinar si una actividad realizada por una organización es un proceso o subprocesso, debe cumplir con los siguientes criterios:

- La actividad tiene una misión o propósito claro.
- La actividad contiene entradas y salidas.
- La actividad debe ser susceptible de descomponerse en operaciones o tareas.
- La actividad puede ser estabilizada mediante la aplicación de la metodología de gestión por procesos (tiempo, recursos, costes).
- Se puede asignar la responsabilidad del proceso a una persona.

¹² Guía para una Gestión Basada en Procesos Disponible en Link:
<http://www.iat.es/excelencia/html/subidas/descarga/guiagestionprocesos.pdf>

El rol central de un proceso es encadenar los componentes de una organización que incluyen estructura, estrategia, cultura y liderazgo, los cuales individualmente determinan una particular característica de la organización, pero integrados en los procesos, reflejan la forma o el sistema como efectivamente opera la organización. En consecuencia son ellos quienes le dan a las estructuras y a los sistemas significado y forma, le dan sentido al diseño de los roles y a las competencias, a la vez que enlazan y alinean los subsistemas organizacionales en un todo coherente.

En conclusión, podemos resumir que un proceso incluye actividades, tareas o pasos, lógicos e ilógicos, explícitos e implícitos, usualmente ejecutados por diferentes elementos (personas/máquinas); Y en no pocas ocasiones a través de diversas áreas funcionales. Las actividades que los conforman están organizadas de manera que trabajen juntas en busca de un resultado que constituye el valor entregado a los clientes. Estas actividades se pueden ver como una cadena de valor, en donde cada una de ellas contribuye al logro de los resultados, sin embargo, la contribución no es siempre positiva, en la misma medida o de manera directa, puede decirse que unas proveen valor y otras no, pero que todas consumen recursos.



Ilustración 7: Resumen de un Proceso

Fuente: Mejora Continua basado en un Sistema de Calidad

Elaboración: Manual García

2.2.2.1 Elementos de un Proceso

En todo proceso se distingue una serie de elementos o componentes fundamentales ¹³. No existe proceso sin ellos aunque no estén identificados correctamente.

- a) Entradas.- Se clasifican en recursos e insumos:
 - Recursos.- Proporcionan las facilidades para desarrollar las operaciones o tareas del proceso.
 - Insumos.- Es todo bien material próximo a ser procesado.
- b) Subprocesos.- Son tareas identificadas en un proceso. Su determinación puede resultar útil para aislar los problemas que pueden presentarse y posibilitar diferentes tratamientos dentro de un mismo proceso.
- c) Salidas, resultados o productos.- Son resultados o productos, generados por un proceso, pueden constituir entradas de un siguiente proceso cuando el cliente es interno, o constituir el producto final (bien o servicio) cuando el cliente es externo.
- d) Clientes (internos, externos).- Son internos si forman parte del sistema de gestión del proceso y externos si no forman parte de ese sistema.
- e) Sistema de monitoreo, control y evaluación.
- f) Responsable del proceso.- Son las áreas o personas involucradas en el cumplimiento de cada una de las actividades u operaciones de acuerdo a los objetivos, funciones y procedimientos acordados para tal fin.

13 Fundamentos Teóricos de Dirección Estratégica Link:
http://www.uv.es/rseapv/Anales/93_94/A_Fundamentos_teoricos_de_la_direccion.

De forma general, los Procesos deben ser definidos e implantados de la forma más simple y sencilla posible, siempre desde la expectativa del usuario, considerando la satisfacción del cliente.

2.2.2.2 Clasificación de los Procesos

Desde luego, existen muchas maneras de catalogar los procesos. Una clasificación de los procesos por la importancia de los mismos para una organización, permite distinguir entre¹⁴:

- **Procesos Estratégicos.**- 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 Auditorias, 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.

¹⁴ Guía para una Gestión Basada en Procesos Disponible en Link:
<http://www.iat.es/excelencia/html/subidas/descarga/guiagestionprocesos.pdf>

- **Procesos de Soporte.-** Llamados también “Procesos de Apoyo”. Aportan al resto de los procesos los recursos necesarios su desarrollo.



Ilustración 8: Clasificación de Procesos

Fuente: Guía Basada en una Gestión por Procesos

Elaboración: Universidad de Andaluz

2.2.2.3 Niveles de los Procesos

Desde el punto de vista genérico, los procesos son las actividades claves requeridas para dirigir una organización; Esta jerarquía muestra tres niveles¹⁵:

Macroproceso: Son aquellos procesos que, por su mayor nivel de jerarquía, están relacionados directamente con las principales áreas de gestión de la unidad de información.

Procesos: Son los ciclos identificables dentro de cada uno de los macroprocesos. Hacen parte de los macroprocesos primarios o de apoyo.

Subprocesos: Es la actividad o conjunto de actividades que emplean un insumo.

¹⁵Guía para una Gestión Basada en Procesos Disponible en Link:

<http://www.iat.es/excelencia/html/subidas/descarga/guiagestionprocesos.pdf>

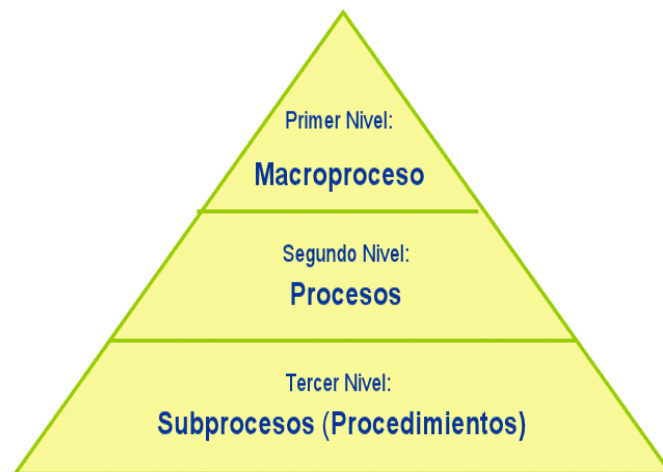


Ilustración 9: Procesos según su Jerarquía

Fuente: Guía Basada en una Gestión por Procesos

Elaboración: Universidad de Andaluz

Existen procesos altamente complejos que involucran inversión de tiempo y recursos aunque también existen procesos muy sencillos. Con frecuencia los macroprocesos complejos se dividen en un determinado número de Subprocesos con el fin de minimizar el tiempo que se requiere para mejorar el macroprocesos.

Todo macroproceso o Subproceso está compuesto por un determinado número de actividades, a su vez las Actividades son las acciones requeridas para obtener un determinado resultado.

2.2.3 Definición de Mapa de Procesos

Es una de las herramientas más extendidas de análisis para la mejora de la gestión, el mapa de procesos ¹⁶ proporciona una perspectiva global-local, obligando a “posicionar” cada proceso respecto a la cadena de valor.

¹⁶ Manual de Reingeniería de Procesos, Disponible en el Link:
http://www.emprenemjunts.es/descargas/326_descarga.pdf

Al mismo tiempo, relaciona el propósito de la organización con los procesos que lo gestionan, utilizándose como instrumento de consenso y aprendizaje; La visión gráfica de un proceso facilita la comprensión integral del mismo y la detección de puntos de mejora.

Mediante el mapa de procesos se identifican y clasifican las diferentes actividades integrantes del proceso a realizar, y la interrelación existente entre todas ellas, las áreas de decisión, de desarrollo, etc.

2.2.4 Aspectos Fundamentales de la Gestión Por Procesos

2.2.4.1 Definición e Identificación de Procesos

Es fundamental para la organización conocer todos los procesos, subprocesos y actividades desarrollados para poder ejecutar cualquier tipo de acción y más aún implementar un proceso de mejora.

Principalmente, es preciso realizar un estudio de las áreas de actividad más relevantes de la organización, y detectar los procesos valiosos de la misma con el fin de construir el mapa de procesos. Todos los procesos identificados han de cumplir con los requisitos básicos:

- Repetitivos
- Sistemáticos
- Medibles
- Observables
- Añaden Valor

Por consiguiente, se detectará los procesos operativos, esto es, los que mayor impacto tienen en los objetivos estratégicos definidos por la organización.

Estos procesos deben estar dirigidos a satisfacer las necesidades y expectativas de los consumidores, para su identificación debemos considerar los siguientes aspectos: clientes, proveedores, servicio o productos ofrecidos, y forma de generarlos.

Se ha considerado que, dependiendo del tipo de organización, algunos procesos pueden ser considerados como claves o de apoyo. Por último, los procesos estratégicos son aquellos relacionados con la dirección, organización, planificación y estrategia de la organización. Dichos procesos incluirán la definición de la misión, visión y valores. Estos procesos son de carácter global y transversal u horizontal, en efecto afectan a todas las áreas de la organización.

2.2.4.2 Importancia del Análisis de Procesos

Es recomendable que los procesos necesarios para el sistema de gestión de la calidad se representen mediante un diagrama o mapa, el cual indique la conexión de los procesos entre sí, a través de sus salidas y entradas, y adicionalmente identifique a los ‘dueños de los procesos’. Con base en lo anterior, se da inicio al análisis de los procesos identificados, sin embargo, previo el análisis de un proceso, hay que señalar algunos aspectos importantes:

- a) Identificar aquellas actividades que requieran cambios o ajustes.
- b) Identificar y definir la documentación necesaria para asegurar la eficaz planificación, operación y control del proceso.
- c) Asegurar el cumplimiento de los requisitos de normas.
- d) Establecer las bases para la mejora continua de los procesos.

Como resultado del análisis se podrá identificar aquellas actividades precisadas de cambios o ajustes; identificar y definir la documentación necesaria para asegurar la eficaz planificación, operación y control del proceso; Indicadores que determinen la eficacia de cada uno de los procesos identificados, así como de los registros generados por la ejecución de las actividades dentro de cada proceso y establecer las bases para la mejora continua.

2.2.4.3 Selección de Procesos Claves y Procesos Críticos

La organización deberá identificar y atender los procesos críticos, los cuales por su estado actual o predecible, es conveniente vigilarlos hasta lograr su normalización o estabilización. También son procesos críticos, los de naturaleza crucial y los dependientes de recursos, medios técnicos u operativos.

Este tipo de procesos inciden de forma directa en los resultados que alcanza la organización, como son: la atención al cliente, formación del personal, planificación estratégica, planificación de la calidad, etc.

Los procesos críticos se caracterizan por alguno de los siguientes aspectos: Tienen un elevado riesgo técnico, tecnológico o dependen de personal muy especializado. Dan lugar, reiteradamente o de manera ocasional, a incidencias conocidas, resultados erróneos o fuera de los límites predefinidos, mostrando la ineficiencia en un control sobre el proceso.

Por otra parte existen grandes posibilidades de mejora y por ende, de optimar su coste de realización.

Asimismo de acuerdo a los conceptos antes mencionados, la diferencia de los procesos clave y los críticos, radica principalmente en que los procesos clave están ligados a la estrategia y a los factores clave de

éxito de la organización, haciéndolos perdurables en el tiempo. Sin embargo, los procesos críticos, lo son por un periodo de tiempo determinado, mientras se realizan las acciones correctoras y logramos optimizar los procesos.

Algunos procesos críticos pueden extenderse en el tiempo por estar ligados a tecnologías críticas. En estos casos, el tiempo que permanezca el proceso como crítico variará en función de la naturaleza de dichas tecnologías. Es de vital importancia la identificación de los procesos críticos de la organización y la matriz de procesos con el propósito de diferenciar los procesos más significativos.

2.2.4.4 Diseño de Procesos y Documentación

Las empresas necesitan diseñar o rediseñar sus procesos según sea el caso, para poder alcanzar los resultados deseados y la mejora continua; La elaboración de la cadena de valor y la identificación de los procesos críticos son la etapa inicial de conocimiento del negocio. Durante esta etapa las ideas de cambio del proceso pueden resultar verdaderamente creativas debido a que no tienen ninguna base en el diseño del proceso existente.

Analizar un proceso antes de diseñarlo, requiere definir una perspectiva desde el punto de vista del cliente, con el objetivo de asegurar su satisfacción, y de justificar su existencia como parte de un sistema. Determinar las características del proceso (necesidades, requerimientos del cliente, requisitos legales) de cada una de las salidas identificadas, es el paso siguiente previa la documentación del proceso por medio de un diagrama de flujo.

Es recomendable que durante el análisis del proceso no se entre en un estado de ánimo demasiado creativo, es decir, no se sueñe en formas nuevas y mejoras imposibles de realizar en el proceso; y solamente se consideren los ajustes del proceso que contribuyan al cumplimiento de los requisitos de las salidas (productos) y, por ende, en la satisfacción del cliente. Durante la ejecución de esta etapa, se podrá definir aquella documentación que se debe elaborar o revisar para asegurar la eficacia de la operación y control del proceso. Asimismo, desechar aquellos documentos que no son necesarios.

2.2.4.5 Rol del Propietario del Proceso

Al estar, por lo común, distribuidas las actividades de un proceso entre diferentes áreas funcionales, por lo general nadie se responsabiliza del mismo, ni de sus resultados finales. La gestión de procesos introduce la figura esencial de propietario del proceso.

El dueño del proceso, es una persona que participa en sus actividades indirecta o directamente. Será ésta responsable incuestionable, teniendo control del proceso desde el principio hasta el final. Generalmente este papel es asignado a un mando o directivo.

El propietario del proceso puede delegar este liderazgo en un equipo o en otra persona capacitada en el desarrollo del proceso. En este caso, es vital que el dueño del proceso esté informado de las acciones y decisiones concernientes al proceso, pues la responsabilidad no se delega. Entre las diferentes funciones a cumplir es también encargado de:

- Documentar procesos.
- Definir los indicadores claves para evaluar la eficiencia del proceso.
- Revisar los Indicadores e intervenir según lo requerido por el análisis.
- Mejorar la efectividad del proceso.
- Revisar cualquier mejoría relacionada con el proceso.
- Proveer entradas al Programa de Mejora Continua.
- Direccionar asuntos relacionado al funcionamiento del proceso.
- Asegurar la distribución oportuna de los recursos necesarios para cada proceso.

2.2.4.6 Herramientas de Priorización De Procesos

2.2.4.6.1 Matriz De Priorización

La matriz de priorización es una técnica que permite reducir la subjetividad de juicio sobre componentes que se desea priorizar, estos elementos pueden ser: productos, procesos, actividades, etc. El procedimiento para su elaboración es el siguiente:

La matriz consta de columnas y filas que contiene el nombre de todos los procesos a analizar. Cada proceso de las filas se valúan respecto a todos los procesos de las columnas, en la intersección de las filas y columnas con el mismo nombre del proceso quedan vacías y en el resto de las intersecciones se coloca la ponderación especificada. Consideramos la importancia del proceso en relación a los objetivos corporativos y específicos de la empresa y son priorizados según el orden descendente de los porcentajes.

2.2.4.6.2 Matriz de Holmes

Esta matriz es utilizada cuando se desea tomar una decisión sobre que procesos mejorar considerando categorías importantes para la empresa y su entorno.

Usaremos la siguiente ponderación:

Tabla 2. Ponderación Matriz de Holmes

5 Contribuye Muy Alto Grado
4 Contribuye Alto Grado
3 Contribuye Medianamente
2 Contribuye Poco
1 Contribuye Muy Poco
0 No Contribuye

Fuente: Organización y Procesos

Elaboración: Dra. Laura Cañez

2.2.5 Análisis de Valor en los Procesos

Un elemento esencial al momento de analizar un proceso empresarial es una técnica llamada "Análisis del Valor Añadido". Consiste en examinar en forma detallada cada fase de un proceso, para determinar si contribuye a las necesidades o requisitos de los grupos de interés de la empresa, por otra parte, es la percepción del cliente sobre la capacidad de un producto o servicio de satisfacer su necesidad.

2.2.5.1 Objetivos de Análisis de Valor

El análisis de Valor Agregado¹⁷ debe estar orientado a un aumento de actividades con valor agregado para el cliente (VAC), una disminución de la proporción de las actividades de valor agregado para la empresa

¹⁷ Harrington James, "Mejoramiento de los procesos de la Empresa", pag.154

(VAE), una reducción de las actividades sin valor agregado (SVA) y una disminución del tiempo de ciclo.

- Eliminar dentro de los procesos, actividades que no agregan valor.
- Combinar las actividades que no pueden ser eliminadas, buscando que ellas sean ejecutadas de la forma más eficiente y/o con el menor costo posible.
- Mejorar las actividades restantes que no agregan valor.

El análisis del valor añadido de los pasos de los que se componen los procesos es un concepto fundamental en la mayoría de los métodos de mejora de procesos.

- ❖ (VAC), actividades que generan valor al cliente y por el cual está dispuesto a pagar. (En el producto, en el servicio, en el transporte etc.)
- ❖ (VAE), actividades que generan valor para la empresa y que es el resultado del beneficio ofrecido al cliente. (Ejecución, Interacción directa con el Cliente, etc.).
- ❖ (SVA), actividades que no agregan valor a la empresa ni al cliente, si es posible se deben eliminar o disminuir su tiempo. (Preparación, Inspección, Espera, Movimiento, Archivo, etc.)

2.2.5.2 Pasos para el Análisis del Valor

Paso 1: Partimos del diagrama de flujo funcional, tomando en cuenta la secuencia de las actividades, luego mediante el uso de la hoja de medición de tiempos de proceso obtenemos los tiempos correspondientes de cada una de las actividades.

Paso 2: Ingresamos las actividades en el cuadro de Análisis De Actividades siguiendo la secuencia de las mismas, luego clasificar por tipo de actividad para luego colocar los tiempos de cada actividad.

Paso 3: Una vez que se ha completado el cuadro se contabiliza los datos por tipo de actividad obteniendo así el número de actividades y el tiempo total por tipo de actividad.

Paso 4: Con los datos anteriores, calcular el Índice de Valor Agregado.

Si A.V.A. > 75% desempeño aceptable
 A.V.A. < 75% desempeño no aceptable

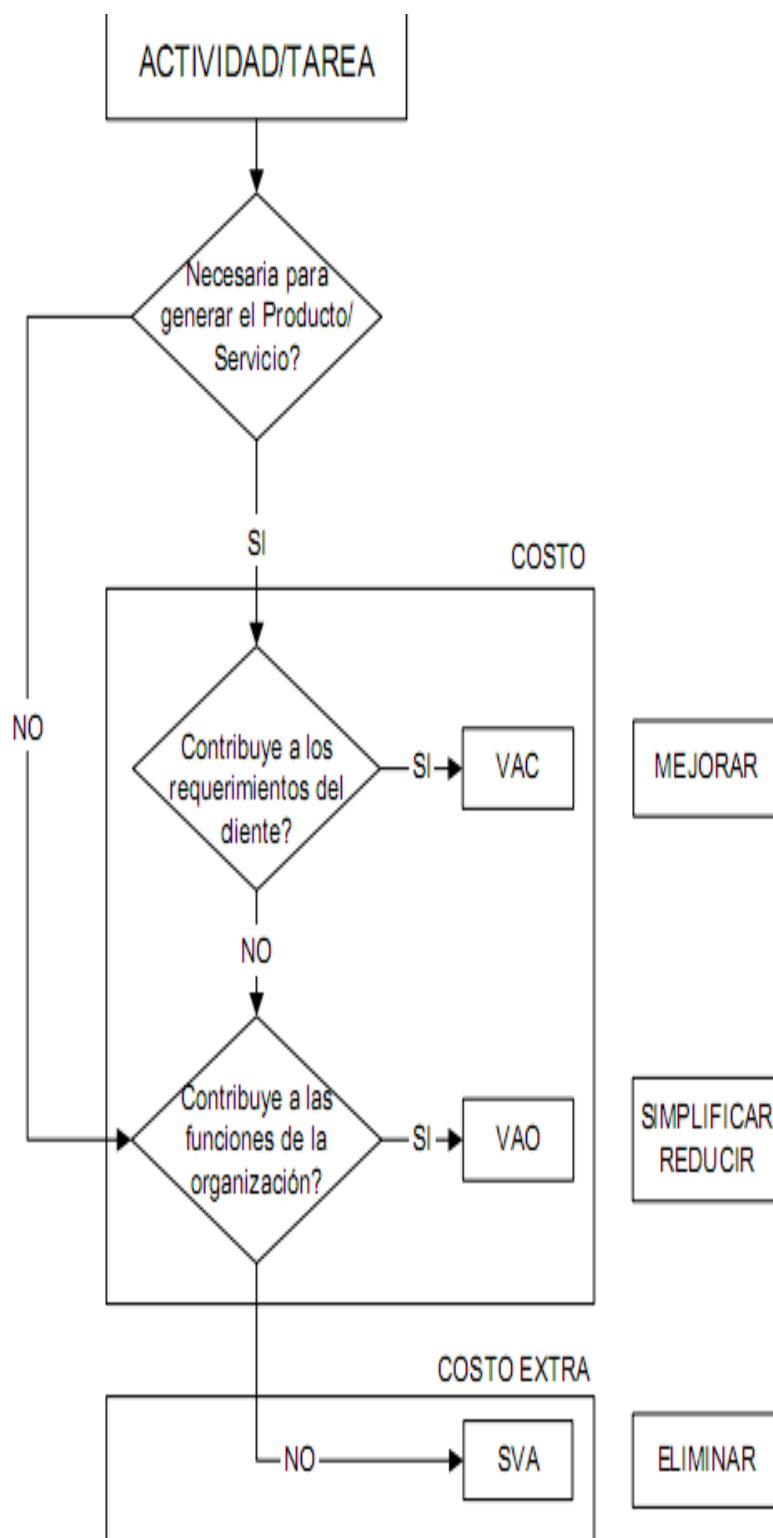


Ilustración 10: Análisis de Valor Agregado

Fuente: Mejora Continua basado en un Sistema de Calidad

Elaboración: Manual García

2.2.6 Definición de Manual de Procesos

Cualquiera que sea el tamaño de una organización, es de importancia contar con un instrumento que agrupe a los procesos, las normas, descripción de las actividades, los formularios necesarios para el manejo adecuado de una organización. El manual de procesos¹⁸ es un documento donde se registran todos los procesos con la descripción de las actividades que se realizan en una organización.

2.2.6.1 Características del Manual de Procesos

- Satisfacer las necesidades reales de la institución.
- Contar con instrumentos apropiados de uso, manejo y conservación de procesos.
- Facilitar los trámites mediante una adecuada diagramación.
- Redacción breve, simplificada y comprensible.
- Facilitar su uso al cliente interno y externo
- Facilita revisión y actualizaciones continuas.

2.2.6.2 Contenido del Manual de Procesos

El manual de procesos contiene lo siguiente:

- a) Introducción.- Es la parte inicial del manual de procesos.
- b) Descripción de las revisiones.- Formato en el cual se registran todas las revisiones que se realizan al manual.

¹⁸ Ing. Juan Herrera , Guía para una Gestión por Procesos 2, Ediciones Junta de Castilla

- c) Objetivo del manual.- Identifica la finalidad hacia la cual deben dirigirse los recursos y esfuerzos para dar cumplimiento a la misión por medio del manual.
- d) Alcance del manual.- Consiste en distinguir la información que maneja el manual de procesos y solo el trabajo que se va a realizar será reflejado en el alcance.
- e) Glosario de términos.- Los términos relacionados con la Gestión por Procesos, y que son necesarios tener en cuenta para facilitar su identificación, selección y definición.
- f) Descripción de los procesos.
- g) Descripción de actividades.- Su descripción permite emitir las duraciones temporales de las diversas actividades que tienen lugar en un proceso de estudio.
- h) Representación gráfica de los procesos.- Muestran como se adaptan en forma conjunta los diferentes elementos, representando gráficamente las actividades que conforman un proceso.
- i) Anexos.- Documentos e información adjunta al manual de procesos.

2.3 Los Indicadores de Procesos

Son elementos del sistema de control de gestión¹⁹, 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 Eficacia

Considerando que eficaz está relacionado con hacer efectivo un propósito. Los indicadores de eficacia están relacionados con los ratios que nos indican capacidad o acierto en la consecución de tareas o trabajos.

2.3.2. Indicadores de Eficiencia

Asumiendo qué eficiencia está relacionado con la actitud y la capacidad para llevar a cabo un trabajo o una tarea con el mínimo de recursos. Los indicadores de eficiencia se miden con los ratios que nos indican el tiempo invertido en la consecución de tareas o trabajos.

¹⁹ Indicadores de Gestión, Disponible Link:
http://web.jet.es/amazorrain/gestion_indicadores.htm

2.3.3. Indicadores de Gestión

Considerando qué gestión, es administrar o establecer acciones concretas para hacer realidad las tareas o trabajos programados y planificados, los indicadores de gestión están relacionados con los ratios que nos permiten administrar realmente un proceso.

2.3.4. Indicadores de Cumplimiento

Si sabemos qué cumplir, está relacionado con la conclusión de una tarea. Los indicadores de cumplimiento son los ratios que nos indican el grado de consecución de tareas o trabajos

2.3.5. Indicadores de Evaluación

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

2.3.6. 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).

➤ Los Valores de Referencia

Es el acto de medir es realizado a través de la comparación.

➤ 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.

➤ La Periodicidad

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

2.4. Mejora Continua de Calidad

2.4.1. Concepto General de Mejora Continua

El proceso de gestión de cualquier actividad de la organización debe estar estructurado en cuatro tipos de actuaciones que se representan habitualmente mediante el ciclo P.D.C.A.

La mejora continua es la parte de la gestión encargada de ajustar las actividades que desarrolla la organización para proporcionarles una mayor eficacia y/o una eficiencia.

2.4.2. El Ciclo de Mejora Continua PDCA

A partir del año 1950, y en repetidas oportunidades durante las dos décadas siguientes, Deming empleó el Ciclo PHVA²⁰ como introducción a todas y cada una de las capacitaciones que brindó a la alta dirección de las empresas japonesas. De allí hasta la fecha, este ciclo (que fue desarrollado por Shewhart), ha recorrido el mundo como símbolo indiscutido de la Mejora Continua.

Según la ISO 9000:2001, Mejora continua es una "actividad recurrente para aumentar la capacidad para cumplir los requisitos" siendo los requisitos la "necesidad o expectativa establecida, generalmente implícita u obligatoria".

El Ciclo PHVA es el análisis y evaluación de la situación existente para luego detectar las oportunidades de mejora y la posible implementación de una solución.

La mejora es un ciclo continuo, y parte de la información recibida del propio sistema y de los clientes. Dentro del contexto de un sistema de gestión de la calidad, el ciclo PHVA es un ciclo que está en pleno movimiento. Que se puede desarrollar en cada uno de los procesos. Está ligado a la planificación, implementación, control y mejora continua, tanto para los productos como para los procesos del sistema de gestión de la calidad.

20 Ing. Manuel García P. , Mejora Continua de la Calidad Pag.6

El ciclo PHVA se explica de la siguiente forma:

Planificar: Este primer paso consiste en analizar, identificar áreas de mejora, establecer metas, objetivos y métodos para alcanzarlos y elaborar un plan de acción para la mejora.

Hacer: Este segundo paso consistiría en implantar o desarrollar lo planificado anteriormente. Es deseable poder controlar los efectos y aprovechar sinergias y economías de escala en la gestión del cambio. Para ello, en muchas ocasiones será preciso comenzar con un proyecto piloto, modernizando el cambio y extrayendo conclusiones y conocimientos de los resultados aplicables al resto de la organización o de los procesos implicados.

Verificar: Consiste en analizar los efectos de lo realizado anteriormente.

Actuar: En esta etapa se implantarán las correcciones oportunas de forma que se actualizará la planificación.

De esta forma, se habría cubierto un ciclo completo de mejora y los pasos sucesivos consistirían en repetir el proceso en todas sus etapas anteriores y de forma continua, puesto que siempre habría posibilidades de mejora. Como puede observarse, la filosofía de la mejora continua desafía los estándares establecidos, revisándolos y haciéndolos cada vez más exigentes, y realizando ajustes continuos en la orientación de los procesos a sus clientes o destinatarios



Ilustración 11: Ciclo de Mejora Continua

Fuente: Diseño e Implementación de un Sistema de Control de Gestión

Elaboración: C. Mosquera

2.4.3. Aplicación del Ciclo De Mejora Continua en la Administración

A continuación se refleja de manera esquemática la aplicación del ciclo de mejora continua PDCA en una administración. Como se refleja el primer paso es definir las características del servicio o proceso de acuerdo a unos atributos de calidad que se han establecido previamente atendiendo a los requerimientos y expectativas de los clientes. A su vez, también se especificarán los indicadores que medirán el rendimiento del proceso o las características del servicio. Ligado a los indicadores se determinarán los estándares u objetivos operativos del proceso o servicio.

El siguiente paso es el desarrollo del proceso o la prestación del servicio en función de las características establecidas y definidas en la fase anterior. Posteriormente, se llevará a cabo la medición y seguimiento periódico de los indicadores para analizar el rendimiento del proceso y verificar el grado de cumplimiento de los objetivos o estándares.

De este modo, se establece un control de la evolución del proceso. Por último, en base a los resultados obtenidos del análisis de los procesos o de la prestación al servicio se identifican y desarrollan las acciones de mejora que se aplicarán en la fase de planificación y el ciclo se desarrollaría nuevamente.

De este modo, siguiendo una estrategia de mejora continua, se consigue mejorar los procesos y la prestación de servicios al ciudadano, poco a poco y de forma constante.

2.4.4. Identificación de las Fuentes de Información de la Organización

Para dotar a un sistema de mejora continua de capacidad de supervivencia, es necesario disponer de un sistema de información que permita la identificación sistemática de oportunidades de mejora relevantes para los responsables de la organización.

2.4.5. Identificación y Selección de Oportunidades de Mejora

A partir de cada fuente de información disponible en la organización extractaremos aquellos aspectos del funcionamiento que son deficientes, y valoraremos su importancia para la organización mediante los siguientes pasos:

- a) Para cada fuente de información de la organización se observan las deficiencias más relevantes.
- b) Para cada deficiencia se debe estimar su magnitud, lo cual será simple para deficiencias obtenidas de sistemas de información cuantificados, donde ya están medidas.

- c) Utilizando una matriz multicriterio, priorizar las deficiencias identificadas valorando el impacto en satisfacción de clientes, de empleados y en resultados económicos a partir de: el tipo de problema de que se trata y su magnitud estimada / medida.

2.4.6. Herramientas Básicas para la Administración de la Calidad

Siguiendo el pensamiento del Dr. Kaoru Ishikawa, algunas de estas técnicas son:

- Gráficas de control.
- Histogramas.
- Análisis Pareto.
- Análisis de causa y efecto o Diagrama de Ishikawa.
- Diagramas de dispersión.
- Gráficas de control.
- Análisis de Estratificación

Para el propósito de este estudio describiremos las herramientas usadas para los fines pertinentes.

2.4.6.1. Diagrama Causa y Efecto

Un diagrama de Causa y Efecto²¹ es la representación de varios elementos de un sistema (causas) que pueden contribuir a un problema (efecto).

²¹ Ing. Manuel García P. , Mejora Continua de la Calidad Pag.10

Fue desarrollado en 1943 por el Profesor Kaoru Ishikawa en Tokio. También es conocido como Diagrama Ishikawa o Espina de Pescado por su parecido con el espinazo de un pez.

Es una herramienta efectiva para estudiar procesos y situaciones, y para desarrollar un plan de recolección de datos. Permite que un equipo identifique, explore y exhiba gráficamente, con detalles crecientes, todas las posibles causas relacionadas con un problema o condición a fin de descubrir sus raíces.

2.4.6.2. Diagrama de Flujo

La diagramación es una herramienta que nos permite representar en forma gráfica los procesos de una empresa y observar las actividades en conjunto, sus relaciones y cualquier incompatibilidad, cuello de botella o fuente de posibles ineficiencias.

El análisis de procesos es el cambio más importante ocurrido en la evolución de la ciencia administrativa. En la actualidad la mayoría de las empresas se caracterizan por la creciente preocupación por obtener soluciones completas, considerando todos los ángulos de una situación real: completa, continua y orgánica.

El primer paso en la diagramación, es determinar los límites del proceso a analizar. Luego se deben establecer los productos resultantes del proceso y los insumos utilizados. Una vez logrado un nivel de detalle uniforme y suficiente, cada uno de los cuadros de actividad puede ser considerado un proceso; los diagramas de dichos cuadros constituyen el siguiente nivel de detalle. Es obligatorio

verificar los diagramas respecto de la realidad, con el propósito de corregir cualquier mala interpretación u omisión contenida.

Es indispensable especificar claramente: la fecha de elaboración o actualización, un número de versión y el nombre o nombres de quienes lo elaboraron. Cabe recalcar la dificultad de hacer un diagrama perfecto desde la primera vez, frecuentemente es necesario realizar algunas modificaciones conforme se logra un mayor conocimiento de las situaciones. Debemos estar preparados para modificar el diagrama con el fin de lograr la mejor representación del proceso estudiado.

SIMBOLOGIA DIAGRAMA DE FLUJO



Operación : Utilice este símbolo para representar una actividad o conjunto de actividades.



Traslado : Este símbolo tiene dos funciones:

- Unir símbolos entre sí
- Indicar el sentido del flujo o el traslado de información.



Documento/ Formulario : Utilizar este símbolo para representar todo elemento portador de información.



Decisión : Se utiliza este símbolo en situaciones disyuntivas.



Archivo : Se utiliza para el almacenamiento de información.



Conector : Este símbolo enlaza entre sí partes distantes del flujo.



Conector de página : Cuando el flujo continua en otra página.



Inicio/Fin : Se utiliza al inicio y al fin del proceso.



Almacenaje o Archivo

Ilustración 12: Simbología Diagrama de Flujo
Fuente: Investigación
Elaboración: Autores

2.4.6.3. Metodología 5W 2H

Esta metodología ²²debe utilizarse para planear, guiar y coordinar los esfuerzos del equipo que busca desarrollar una mejora, que puede ser crear algo nuevo o mejorar algo existente.

Esta metodología de planeación es muy eficaz porque el plan se elabora rápidamente.

La pregunta *que* es la identificación el problema, la pregunta *porque* evita que se realicen actividades innecesarias y se desperdicien recursos, la pregunta *como* evita confusiones y da a los miembros del equipo una guía clara de acción

²²Carlos S. Andriani, Un Nuevo Sistema de Gestión para las PYMES, pag36

CAPITULO 3

SITUACION ACTUAL Y DISEÑO DE LOS PROCESOS

3.1 Estructura Organizacional de Toscana S.A.

Descompone la labor de la compañía en tareas especializadas, para ser asignadas a personas y departamentos, coordina las tareas estableciendo líneas de autoridad y comunicación. Se divide principalmente en:

Administrativo financiero

Ventas

✓ Ventas locales

✓ Ventas rutas

Recursos humanos:

Sistemas

Mantenimiento

Producción

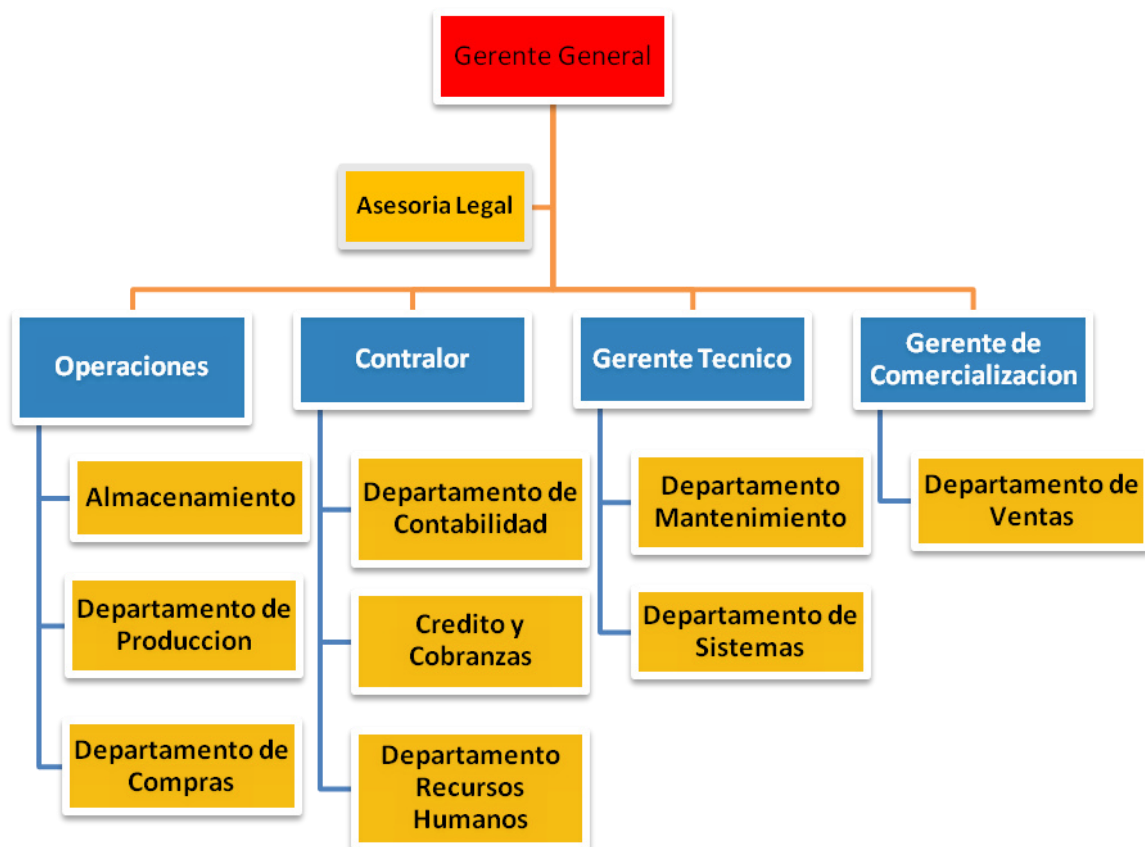


Ilustración 13: Organigrama
 Fuente: Entrevista con Contralor
 Elaboración: Autores

3.2 Levantamiento de la Información Actual

En esta etapa se procede a investigar cómo funciona el proceso de direccionamiento estratégico, en cuanto a la planeación de la alta gerencia por el tiempo invertido en beneficio de la empresa, los objetivos propuestos y la asignación de responsabilidades para poder realizar cambios satisfactorios.

3.2.1. Misión Organizacional

Producir panes y productos terminados de pastelería con los mejores estándares de calidad logrando la satisfacción de nuestros clientes; contando con un equipo humano que nos permita una estructura organizacional de mejora continua en nuestros procesos. Buscando la eficiencia en nuestras diversas áreas para ser cada día más competitivos.

3.2.2. Visión Organizacional

Ser líderes nacionales en la comercialización de los productos, con estándares internacionales de calidad que permitan posicionarse en los consumidores como una marca líder y diferenciada.

3.2.3. Objetivos Organizacionales

Los objetivos empresariales que tiene Toscana S.A. son:

- Producir y distribuir productos terminados de Panadería y Pastelería, con estándares de calidad, normas de higiene y atención al cliente, logrando así ser líderes en la comercialización de productos terminados de pastelería, obteniendo el 45% de participación del mercado local en esta línea; en un lapso de 3 años contribuyendo así en el desarrollo del país, generando fuentes de empleo y brindando capacitación constante a los colaboradores. Mejorando de esta manera la rentabilidad de la empresa.
- Mejorar la calidad de los procesos.

- Incrementar las ventas en un 30%, mediante una buena campaña y estrategias de marketing.
- Promover el desarrollo personal y profesional.
- Aumentar la productividad de la empresa en un 10%.
- Desarrollo de nuevos productos
- Obtener una mejor rentabilidad, que compense el esfuerzo realizado por la dirección de la empresa maximizando el valor de los accionistas.

3.2.4. Políticas Corporativas

Honestidad.-	Buscan lo recto, lo honrado, lo razonable y lo justo. Se trabaja en beneficio de la empresa y de la comunidad.
Puntualidad.-	Cumplir a tiempo con los pedidos y necesidades de los clientes.
Disciplina.-	La organización, está orientada a trabajar en orden.
Responsabilidad.-	Lograr satisfacer las necesidades de los clientes.
Liderazgo.-	Ser líderes en producción y comercialización, ofreciendo productos de calidad, a precios competitivos.
Compromiso.-	Cumplir con todas las obligaciones que hemos acordado, para ofrecer el bienestar de los consumidores.

3.3. Situación Actual de la Organización

En el presente análisis se consideran los aspectos puntuales de los procesos de la organización. A continuación se mencionará los aspectos generales y objeto de estudio por nuestra parte para Toscana S.A.

La empresa tiene una infraestructura necesaria para la elaboración de panes y pasteles, dispone de herramientas, maquinarias y personal altamente calificado.

El área de producción es clave en el crecimiento de la empresa y en el aumento de la rentabilidad, no obstante y aunque la línea de panadería es llevada de acuerdo a los estándares mínimos de control, nos topamos con que la línea de pastelería no cuenta con un sistema de inventario que permita controlar los materiales que ingresan y egresan de bodega. La empresa ejerce constante control por medio del departamento de auditoría sobre cobros e inventario, sin embargo no es suficiente considerando que dichas cuentas son propensas a fraudes.

Toscana S.A. posee un eficiente control de calidad en cada fase de la producción, para brindar al consumidor final un producto que cumpla con sus expectativas. Después sigue al proceso de ventas y posteriormente la distribución del producto a tiendas y locales por medio de rutas con el propósito de optimizar tiempo y recursos.

El área de tesorería es responsable del pago a proveedores, empleados y varios entes reguladores del estado, cabe recalcar que no es encargada de la gestión de cobranzas, y ésta es realizada en algunos casos por personas no aptas, ocasionando muchas veces la duplicidad de actividades.

Por otra parte y es de vital importancia para este estudio mencionar al área de contabilidad la cual es encargada de registrar la información de la empresa y velar por la integridad, uniformidad y consolidación de los estados financieros, brindando información importante para la toma de decisiones.

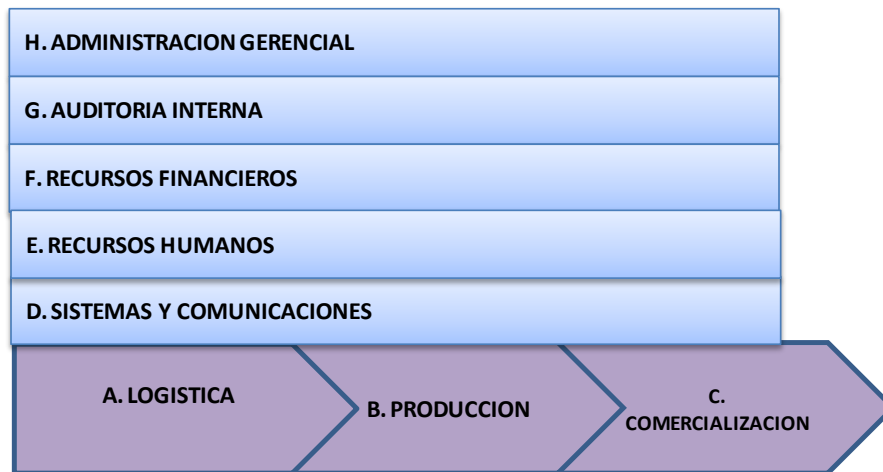
La empresa no cuenta con sistemas para conocer el grado de satisfacción del cliente o realizar un seguimiento del mismo, tampoco de un adecuado manejo de reclamos. Toscana S.A. no está enfocada hacia el cliente sino a las funciones desempeñadas por los trabajadores.

3.3.1. Estructuración de la Cadena De Valor y Mapa de Procesos.

Después de realizar las entrevistas y la visitas técnicas al establecimiento de la empresa, nuestro estudio ha identificado actividades de dirección, claves y operativas, las cuales serán base para la elaboración de la Cadena de Valor y posteriormente el Mapa de Procesos.

A continuación se muestra tablas de las actividades agrupadas por afinidad respectivamente para la conformación de procesos, estos se agrupan de manera similar como se explico en el capítulo anterior, procesos tipos: Gobernantes, productivos y de apoyo. Se presentan los resultados.

Una vez identificados por procesos de Toscana S.A. se presenta la cadena de valor.



Ilustracion 14: Cadena de Valor de la Empresa

Fuente: Base por entrevista a la empresa

Elaboración: Autores

Establecida la Cadena de Valor podemos proceder con la elaboración del Mapa de Procesos de la organización y observar de forma general la interacción de los macroprocesos.

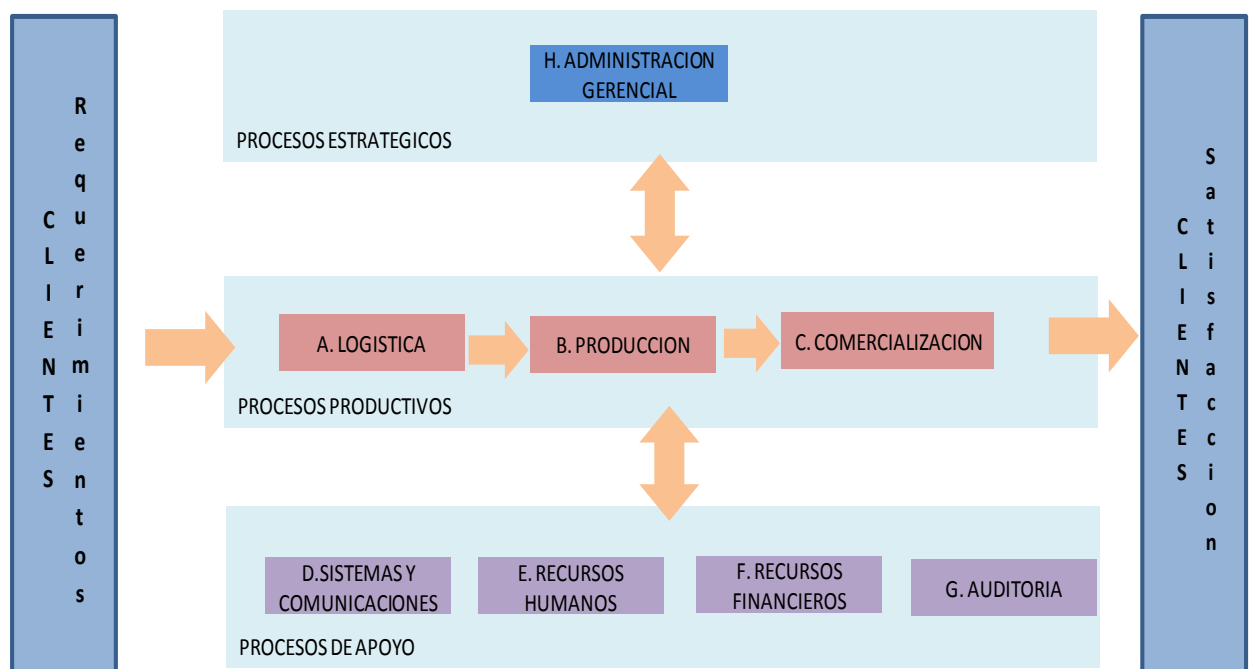


Ilustración 15: Mapa de Procesos de la Empresa

Fuente: Base por entrevista a la empresa

Elaboración: Autores

3.3.2. Priorización de Subprocesos Críticos

Una vez elaborado el Mapa de Procesos se ha realizado la Matriz de Priorización y se ha elegido los subprocesos a mejorar en base a los objetivos de la organización.

Tabla 3. Clasificación Procesos de la Empresa

TOSCANA S.A.		
MACROPROCESO	PROCESO	SUBPROCESO
ESTRATEGICOS	H. Administración Gerencial	H.1. Planificación Financiera
		H.2. Formulación Estratégica
PRODUCTIVOS / CLAVES	A. Logística	A.1. Compra Insumos
		A.2. Recepción Y Almacenaje De MP
	B. Producción	B.1. Prod. Línea Pastelería
		B.2. Prod Línea Panadería
	C. Comercialización	C.1. Marketing Y Publicidad
		C.2. Facturación
		C.3 Gestión Cobros
	D. Sistemas Inf. Comunicación	D.1. Soporte Técnico
APOYO	E. Recursos Humanos	E.1. Reclutamiento
		E.2. Selección
		E.3. Nómina
		E.4. Capacitación Y Desarrollo
	F. Recursos Financieros	F.1 Elaboración De EEFF
		F.2. Tesorería
	G. Auditoría Interna	G.1. Revisión Y Control

Fuente: Investigación

Elaboración: Autores

Tabla 4: Matriz de Priorización

Matriz De Priorización De Subprocesos								
Procesos Toscana S.A.	Mejorar la Posición	Incrementar Ventas	Mejorar Calidad	Promover Desarrollo	Aumentar	Desarrollar Nuevos	Maximizar el Valor de	Suma
	Competitiva	en un 30% Anual	de los Procesos	Personal y Profesional	Prod. En un 10%	Productos	Los Accionistas	Total
A.1. Compra Insumos	2	3	2	1	4	2	1	15
A.2. Recepción Y Almacenaje MP	1	1	2	1	1	1	1	8
B.1. Prod Línea Pastelería	4	5	3	2	5	1	3	23
B.2. Prod Línea Panadería	4	5	3	2	5	1	3	23
C.1.1 Marketing Y Publicidad	2	3	4	0	1	3	2	15
C.1.2. Facturación	3	4	1	1	3	3	5	20
C.3. Gestión Cobros	3	4	2	2	4	2	5	22
D.1. Soporte Técnico	1	0	4	1	4	3	2	15
E.1.Reclutamiento	2	3	3	2	2	2	2	16
E.2. Selección	2	3	3	2	2	2	2	16
E.3. Capacitación Y Desarrollo	3	3	4	4	2	1	2	19
E.4. Nomina	2	2	3	3	1	2	3	16
F.1.1 Elaboración De EEFF	2	2	3	3	1	2	3	16
F.2. Tesorería	3	3	3	3	4	1	3	20
G.1. Revisión Y Control	1	2	4	1	3	0	3	14

Ponderación

5 Contribuye Muy Alto Grado

4 Contribuye Alto Grado

3 Contribuye Medianamente

2 Contribuye Poco

1 Contribuye Muy Poco

0 No Contribuye

Fuente: Investigación

Elaboración: Autores

3.3.3. Identificación de los Subprocesos Claves Críticos

Los subprocesos críticos, según lo mencionado en el capítulo 2, son aquellos considerados de gran importancia y mejora para la organización, por lo cual serán principal objeto de este estudio.

Los subprocesos críticos fueron determinados por la matriz de priorización desarrollada en base a objetivos reales de la organización (Ver Tabla 4: Matriz de Priorización Pag.83).

El análisis de la tabla proporcione puntuaciones elevadas para los procesos críticos de:

- Producción de Línea Pastelería
- Producción de Línea Panadería
- Gestión de Cobros

Además permitió valorar los otros subprocesos a estudiar como:

- Capacitación y Desarrollo
- Reclutamiento
- Selección
- Nómina
- Facturación
- Tesorería
- Elaboración de EEFF

Estos resultados nos indican que los procesos críticos son de producción y comercialización, a continuación explicamos los motivos, basándonos en objetivos valorados:

- La estabilidad económica de la organización depende de aumentar o por lo menos mejorar volumen de producción y la calidad de los productos ofrecidos, éste debe ser además poseer una acogida aceptable por los consumidores.
- La necesidad de mejorar la posición competitiva de la empresa la lleva a optimizar su proceso de producción de pastelería, dándole especial atención, pues en la actualidad es privado de cualquier tipo de control.
- La empresa necesita en gran parte de un personal competente, quienes aseguren una gestión de cobros optima que reduzca el porcentaje de cuentas incobrables. Demuestren habilidades administrativas adquiriendo liquidez a través del recaudo de recursos financieros.

Después de determinados los procesos críticos, se los someterá al Análisis de Valor Agregado, adicionalmente se establecerá indicadores para monitorear y controlar su desempeño, los mismos que se encuentran planteados en el capítulo 2.

3.3.4. Despliegue y Análisis de los Subprocesos Críticos.

Después del despliegue de los macroprocesos en procesos, y estos a su vez en subprocesos observados en el grafico se procederá a emitir sugerencias y comentarios en relación a la situación de la empresa, y analizaremos las falencias o atributos de los procesos, basándonos en la información adquirida mediante entrevistas al personal y la observación respectiva.

B.1. Producción de Línea Pastelería

En este proceso laboran aproximadamente 22 personas repartidos en tres jornadas laborales, los cargos que intervienen son: Jefe de Producción, Jefe de Bodega, Supervisores y Operarios.

- En caso de aumento en la producción este proceso puede experimentar retrasos en la elaboración de relleno de los bizcochos debido a la falta de maquinaria.
- La falta de un sistema de control de inventario para la producción puede repercutir en desperdicio de materia prima y dinero, ya que no se optimizan los recursos invertidos para dicho fin.
- EL abastecimiento de materia prima es indispensable para la elaboración de un producto, sin embargo observamos que ciertas veces son sustituidos por materiales que en cierta forma pueden reemplazar al original pero no igualarlo, alterando la receta y sabor original de los productos ofrecidos por Toscana S.A. al consumidor.
- Toscana S.A. en su línea de pastelería no procede mediante órdenes de producción lo cual no permite controlar en forma individual cada pedido o trabajo en elaboración.

B.2. Producción Línea Panadería

Este al proceso al igual que el anterior es dirigido por el Jefe de Panadería, intervienen en la elaboración de panes tanto de dulce como salado.

- No existe un cronograma de soporte técnico preventivo de maquinaria y equipo, así mismo no existe el registro de mantenimiento correctivo que se realiza.

- Se pierden horas de trabajo mientras la empresa se provee de repuestos necesario para la reparación de un equipo determinado.
- No existe comunicación óptima entre el área de producción y tesorería puesto que se paga a proveedores a destiempo y estos se niegan a suministrar los materiales necesarios para la producción.
- El control de calidad no es documentado lo cual no permite tener un sistema de medición adecuado, recordemos que lo que no se mide no se puede controlar y lo que no se controla no se puede mejorar.

C.3. Gestión De Cobros

Las personas que intervienen en dicho proceso son del área de ventas y logística, dependiendo de quién entregue el producto, ya sea en un punto de venta definido o a los clientes (Sociedades o Personas Naturales). Se consideró lo siguiente:

- No existe un responsable específico pues el cobro del dinero es realizado por las personas encargadas de la entrega del producto.
- Aunque es controlado constantemente por auditoria dicho proceso, es inevitable pensar en la existencia de dolo y/o deshonestidad.
- Carece de una eficaz gestión de cobranza, lo que ha provocado que algunas cuentas se conviertan en incobrables.
- No se hace el respectivo seguimiento de cobros a las cuentas vencidas, ya que una promesa de pago generalmente no se

traducirá en un recaudo si esta no es debidamente soportada y recibe un alcance adecuado.

3.4. Propuesta de Mejora de los Subprocesos Toscana S.A.

3.4.1. Análisis de Valor Agregado

En esta parte del estudio se realizará el análisis de valor agregado de los subprocesos críticos, obtenidos mediante la matriz de priorización.

Para el desarrollo fue necesario estructurar los diagramas de flujo y realizar entrevistas a los responsables de las actividades de los subprocesos para conocer los tiempos efectivos de las mismas.

3.4.2. Identificación de Oportunidades de Mejoramiento en Base a la Metodología PDCA

Después de identificar los procesos críticos y previo análisis detallado en los párrafos anteriores, procedemos a comentar y justificar la situación actual de Toscana S.A.

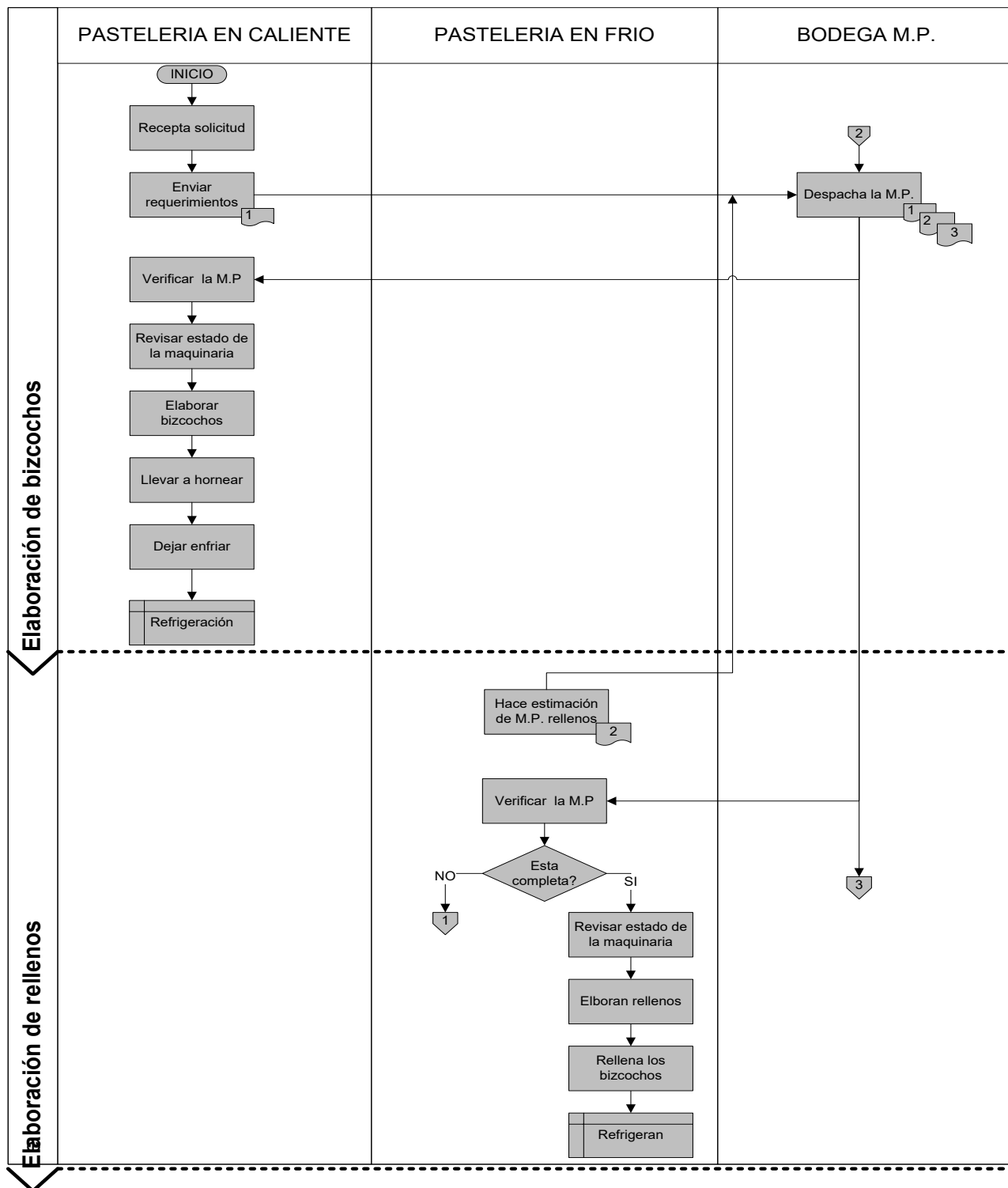
Como resultado desarrollamos comparaciones en cuanto a:

- Diagrama de Flujo de la Situación actual y la situación mejorada.
- Análisis de Valor Agregado de la situación Actual y la situación mejorada
- Propuesta de mejora en base a la Metodología PDCA

Para los procesos que no han sido considerados como críticos no requieren un mejoramiento radical en su estructura se desarrolla lo siguiente:

- Análisis de Valor Agregado

Para todos los procesos se proponen Indicadores de Gestión y sugerencias de mejoramiento.



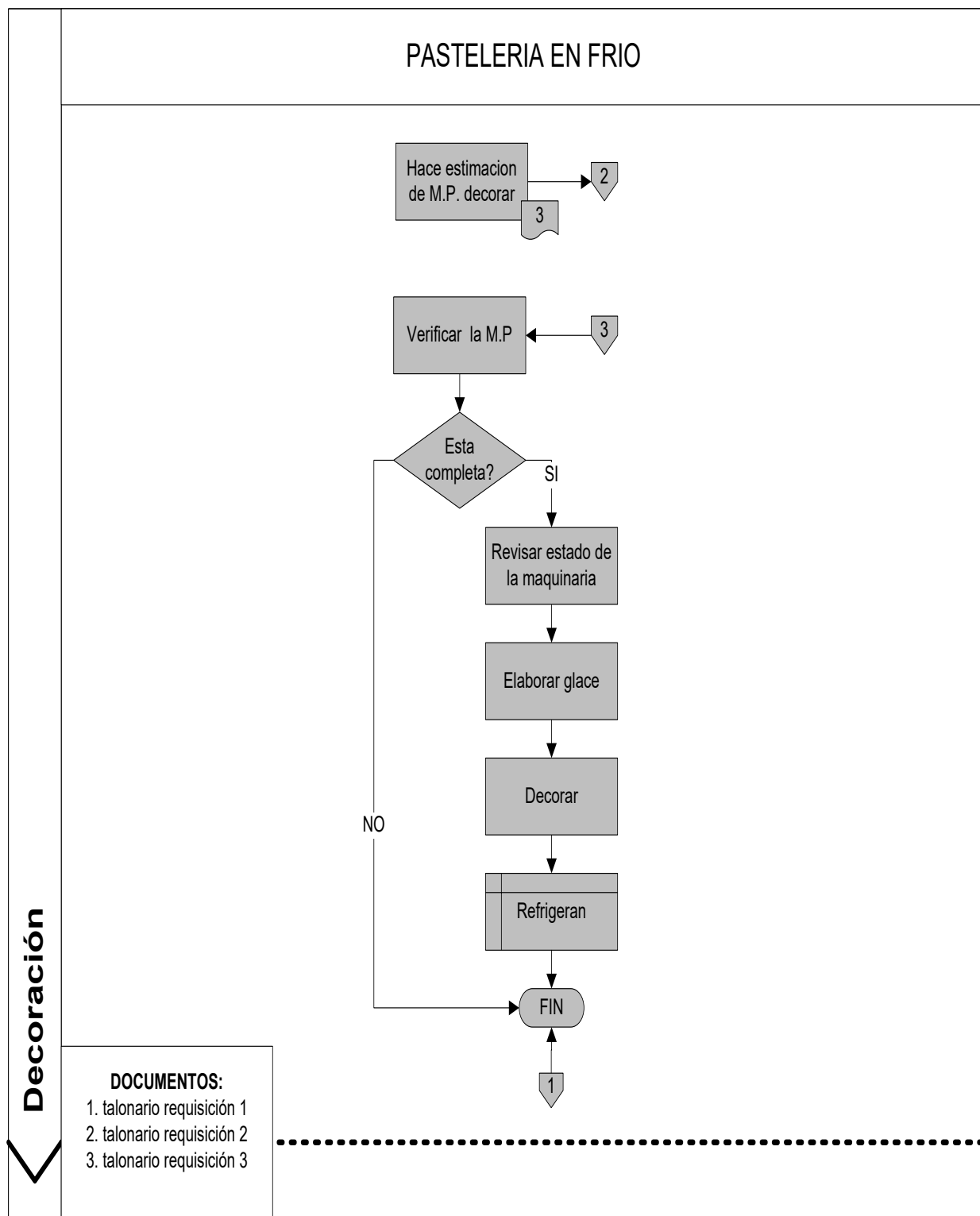


Ilustración 16: Diagrama Flujo Situación Actual Línea Producción Pastelería

Fuente: En base a Entrevistas

Elaboración: Autores

3.4.2.1.2. Diagrama de Flujo Situación Mejorada Línea de Producción Pastelería

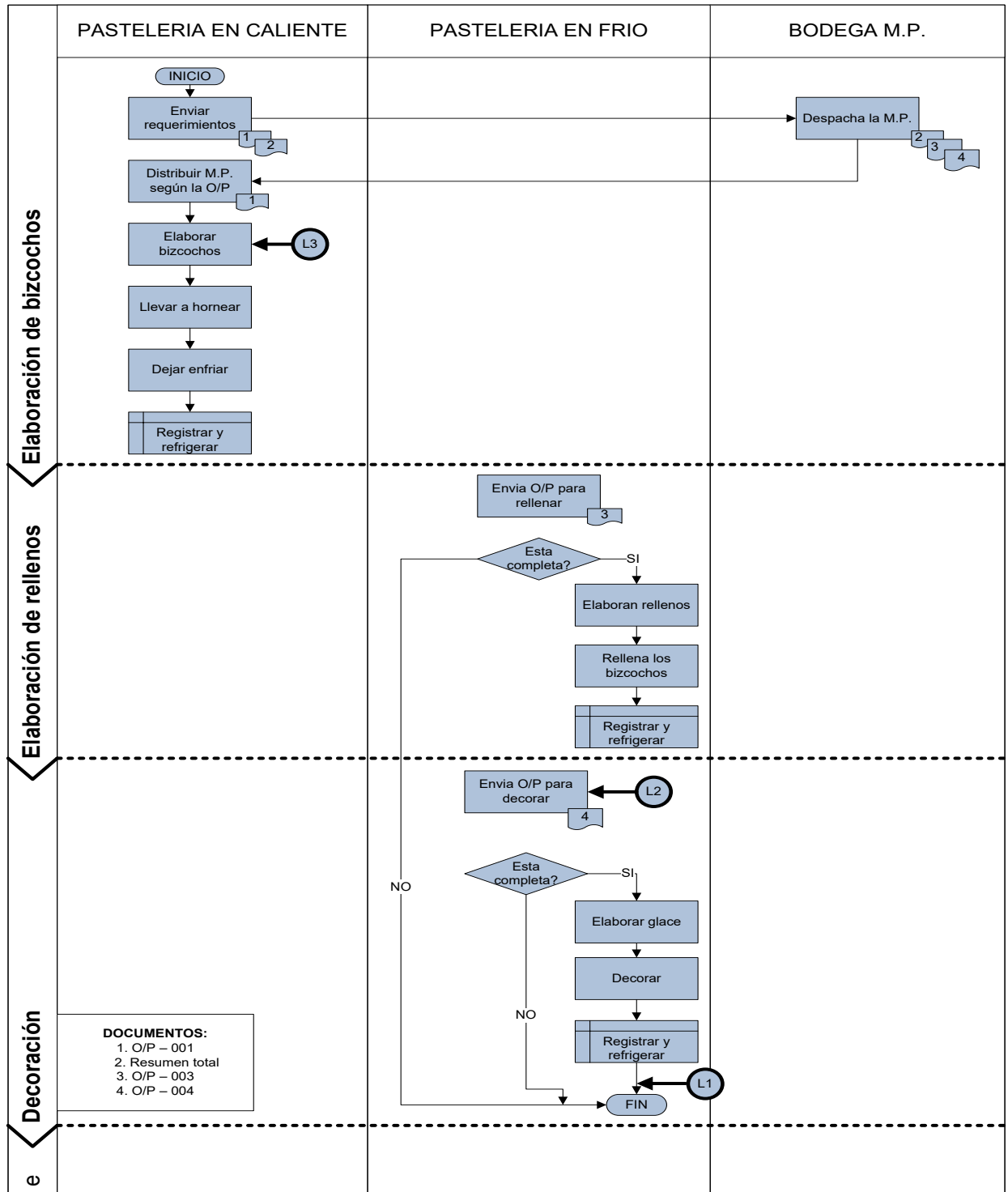


Ilustración 17: Diagrama Flujo Situación Mejorada Línea Producción Pastelería

Fuente: En base a Entrevistas

Elaboración: Autores

Tabla 5: Indicadores De Producción – Proceso Línea Pastelería

Tipo de indicador	Variable	Nombre del indicador	Descripción	Formula	Unidad de medida	Frecuencia
L1	Productividad	Productividad de la mano de obra (PMO)	Mide la contribución de la mano de obra al volumen de la producción	Volumen de producción conforme/ Horas trabajadas hombres		Mensual
L2	Costo	Costo unitario de producción (CUP)	Resume la globalidad de los costos incluidos en el proceso.	Costo total de producción (\$)/ Volumen de producción conforme	\$	Mensual
L3	Productividad	Capacidad disponible (CD)	Muestra que porcentaje de la capacidad instalada es utilizada exclusivamente en producir.	$\frac{((\text{Capacidad utilizada} - \text{Tiempo utilizado}) / \text{Capacidad instalada}) \times 100}{100}$	%	Mensual

Fuente: Aplicar Estándares de Calidad

Elaboración: Dr. Marcè Bernardo

Tiempos Totales			Método Total	
	Composición de Actividades	No.	Tiempo Min	%
VAC	Valor agregado cliente	0	0	0,00%
VAE	Valor agregado empresa	0	0	0,00%
P	Preparación	8	159	6,56%
E	Espera	6	2200	90,76%
M	Movimiento	1	5	0,21%
I	Inspección	6	60	2,48%
A	Archivo	0	0	0
TT	Total	21	2424	
TVA	Tiempo valor agregado		0	
IVA	Índice de valor agregado		0	

Elaboración: Autores

El análisis de valor agregado de este proceso es de 0,00% lo cual indica, no existe aportación de valor en la elaboración del producto, el tiempo desde la solicitud hasta el almacenamiento del producto es de 2424 minutos considerado muy elevado. Podemos observar que a diferencia del proceso de panadería éste se lleva a cabo sin la ayuda de un software especializado en cuanto al control de inventario y ordenes producción se refiere, sin contar además del tiempo utilizado en llenar las hojas de requisición de materiales y el hacer estimaciones de la cantidad de materia prima necesaria para elaborar el producto. En el proceso de pastelería nos topamos también con la falta de maquinarias en el área de decorado generando tiempo muerto en la producción impidiendo a la empresa aumentar su nivel de producción diario.

3.4.2.1.4. Análisis De Valor Agregado Situación Mejorada Línea de Producción Pastelería

Tabla 7: Análisis de Valor Agregado Mejorado Producción Pastelería

Organización: Panaderías Toscana S.A.									
Macroproceso: Productivos/Claves									
Proceso: Producción									
Subproceso: Producción Línea Pastelería									
No.	VA (Real)		NVA(Sin Valor Agregado)					Actividad	T (Min)
	VAC	VAE	P	E	M	I	A		
1		X						Genera y envía requerimiento	7
2			X					Despachar la materia prima	20
3			X					Distribuir M.P. según O/P	20
4			X					Elaborar bizcochos	40
5			X					Llevar a hornear	30
6				X				Dejar enfriar	20
7				X				Registrar y refrigerar	720
8					X			Enviar O/P para rellenar	1
9			X					Elaborar rellenos	30
10			X					Rellenar los bizcochos	3
11				X				Registrar y refrigerar	720
12					X			Enviar O/P para decorar	1
13			X					Elaborar glace	20
14	X							Decorar(*)	15
15				X				Registrar y refrigerar	720
									2367

(*) Se decora de acuerdo a los requerimientos del cliente

Tiempos Totales			Método Total	
	Composición de Actividades	No.	Tiempo Min	%
VAC	Valor agregado cliente	1	15	0,63%
VAE	Valor agregado empresa	1	7	0,30%
P	Preparación	7	163	6,89%
E	Espera	4	2180	92,10%
M	Movimiento	2	2	0,08%
I	Inspección	0		
A	Archivo	0		
TT	Total	15	2367	
TVA	Tiempo valor agregado		22	
IVA	Índice de Valor		0,93%	

Elaboración: Autores

3.4.2.2. Análisis Línea de Producción Panadería

3.4.2.2.1. Diagrama de Flujo Situación Actual Línea de Producción Panadería

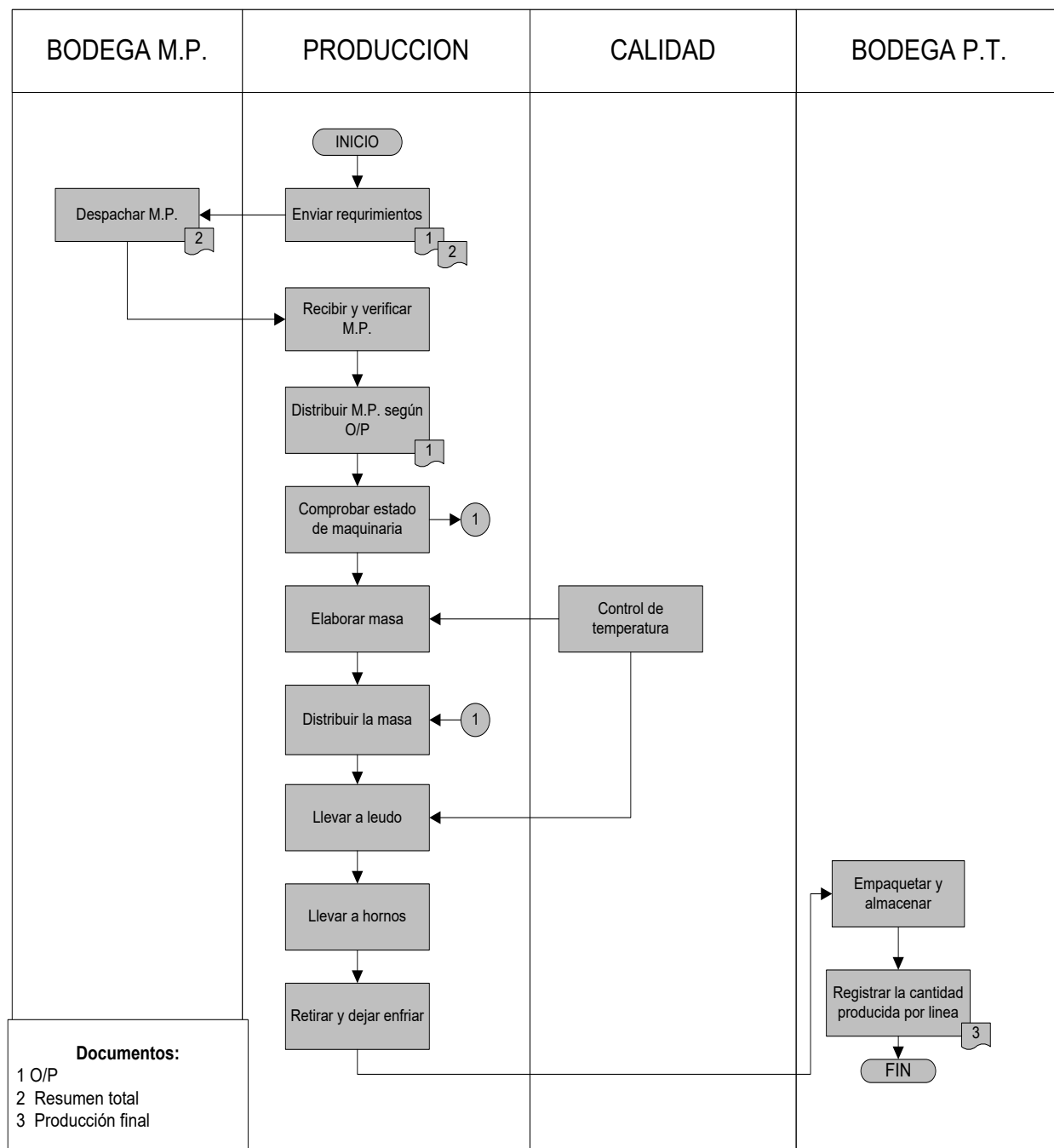


Ilustración 18: Diagrama Flujo Situación Actual Línea Producción Panadería

Fuente: En base a Entrevistas

Elaboración: Autores

3.4.2.2.2. Diagrama de Flujo Situación Mejorada Línea de Producción Panadería

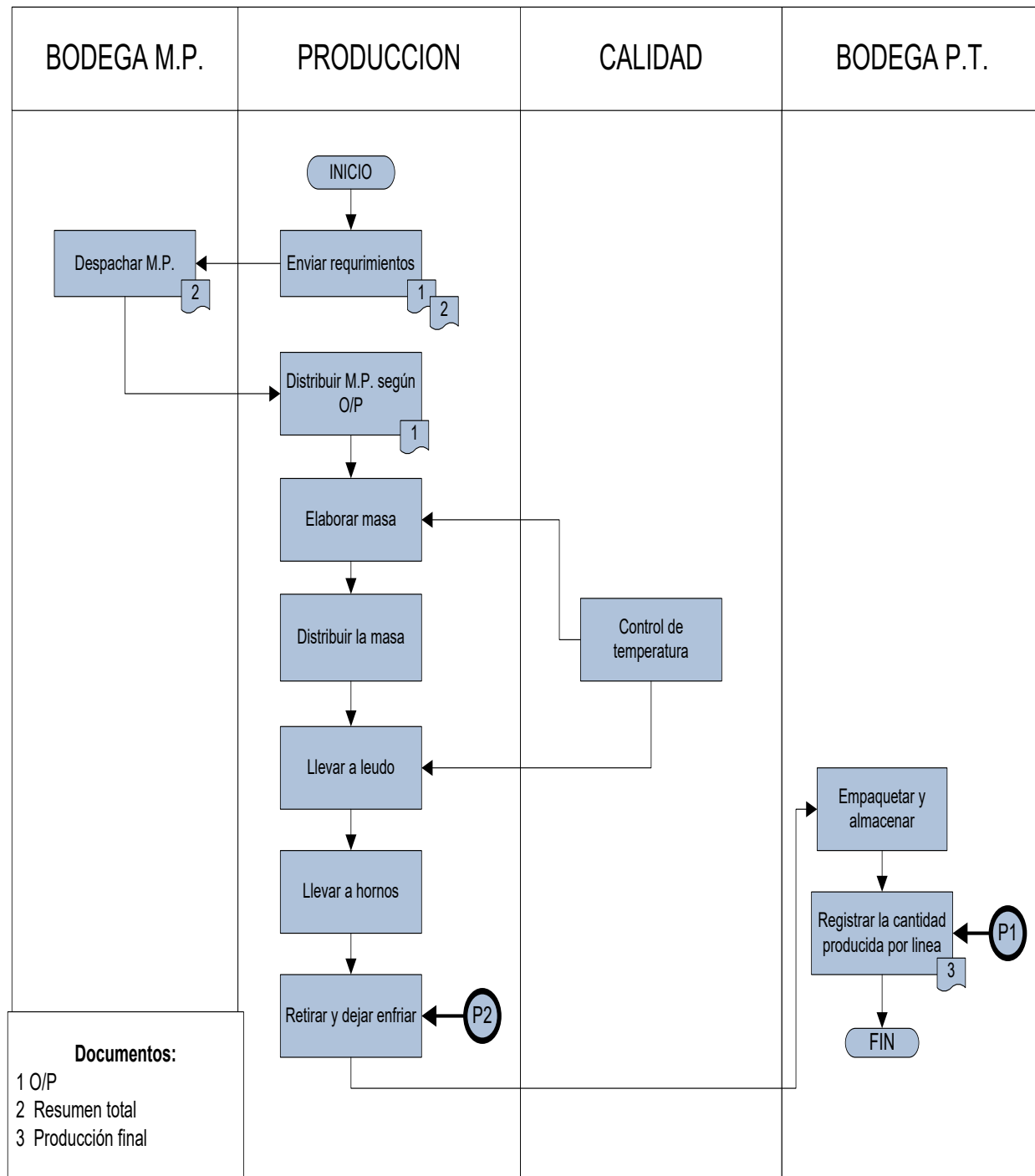


Ilustración 19: Diagrama Flujo Situación Mejorada Línea Producción Panadería

Fuente: En base a Entrevistas

Elaboración: Autores

Tabla 8: Indicadores De Producción– Subproceso Producción Línea Panadería

Tipo de indicador	Variable	Nombre del indicador	Descripción	Formula	Unidad de medida	Frecuencia
P1	Efectividad	Efectividad en el uso de las instalaciones	Mide el grado de cumplimiento del programa de producción.	$\left(\frac{\text{Volumen producido}}{\text{Volumen programado}} \right) \times 100$	%	Mensual
P2	Calidad	Producto defectuoso	Mide el porcentaje que representan los productos defectuosos con respecto a la producción.	$\left(\frac{\text{Total defectuosos}}{\text{Total de producción}} \right) \times 100$	%	Mensual

Fuente: Aplicar Estándares de Calidad
 Elaboración: Dr. Marcè Bernardo

Tiempos Totales			Método Total	
	Composición de Actividades	No.	Tiempo Min	%
VAC	Valor agregado cliente	1	60	21.13%
VAE	Valor agregado empresa	2	15	5.28%
P	Preparación	5	150	52,82%
E	Espera	2	40	14.08%
M	Movimiento	0	0	0.00%
I	Inspección	3	19	6.69%
A	Archivo	0	0	0.00%
TT	Total	13	284	100%
TVA	Tiempo valor agregado		75	
IVA	Índice de valor agregado		26,41%	

Elaboración: Autores

El análisis de valor agregado de este proceso es de 26,41% lo cual indica, que el aporte de valor agregado es mínimo en la elaboración del producto considerando que el tiempo desde que se genera la orden de producción hasta su almacenamiento es de 284 minutos.

Podemos observar que durante el proceso de la elaboración del pan todo se maneja por medio de un software, pero no se realiza la debida comparación de la O/P con la cantidad de unidades producidas omitiendo controles sobre desperdicios de material o si en cualquier etapa del proceso el producto no cumplió con los tiempos o la forma requerida.

3.4.2.2.3. Análisis de Valor Agregado Situación Mejorada Línea de Producción Panadería

Tabla 10: Análisis de Valor Agregado Mejorado Producción Panadería

Organización: Panaderías Toscana S.A.										
Macroproceso: Productivos/Claves										
Proceso: Producción										
Subproceso: Línea Producción Panadería										
No.	VA (Real)		NVA(Sin Valor Agregado)					Actividad	T (Min)	
	VAC	VAE	P	E	M	I	A			
1		X						Generar y enviar requerimientos	5	
2			X					Despachar M.P.	20	
3			X					Distribuir M.P. según O/P	45	
4			X					Elaborar la masa	35	
5	X							Control de temperatura	2	
6			X					Distribuir la masa	15	
7				X				Llevar a leudo	10	
8	X							Control de temperatura (leudo)	2	
9				X				Llevar a hornos	35	
10	X							Retirar y dejar enfriar	30	
11	X							Empaquetar y almacenar	60	
12		X						Registrar la cantidad producida por línea	10	
									269	

Tiempos Totales			Método Total	
	Composición de Actividades	No.	Tiempo Min	%
VAC	Valor agregado cliente	1	94	34,94%
VAE	Valor agregado empresa	2	15	5,58%
P	Preparación	4	115	42,75%
E	Espera	2	45	16,73%
M	Movimiento	0	0	0,00%
I	Inspección	1	0	0,00%
A	Archivo	0	0	0,00%
TT	Total	11	269	100,00%
TVA	Tiempo valor agregado		109	
IVA	Índice de valor agregado		40,52%	

Elaboracion: Autores

3.4.2.3. Análisis Gestión de Cobros

3.4.2.3.1. Diagrama de Flujo Situación Actual Gestión Cobros

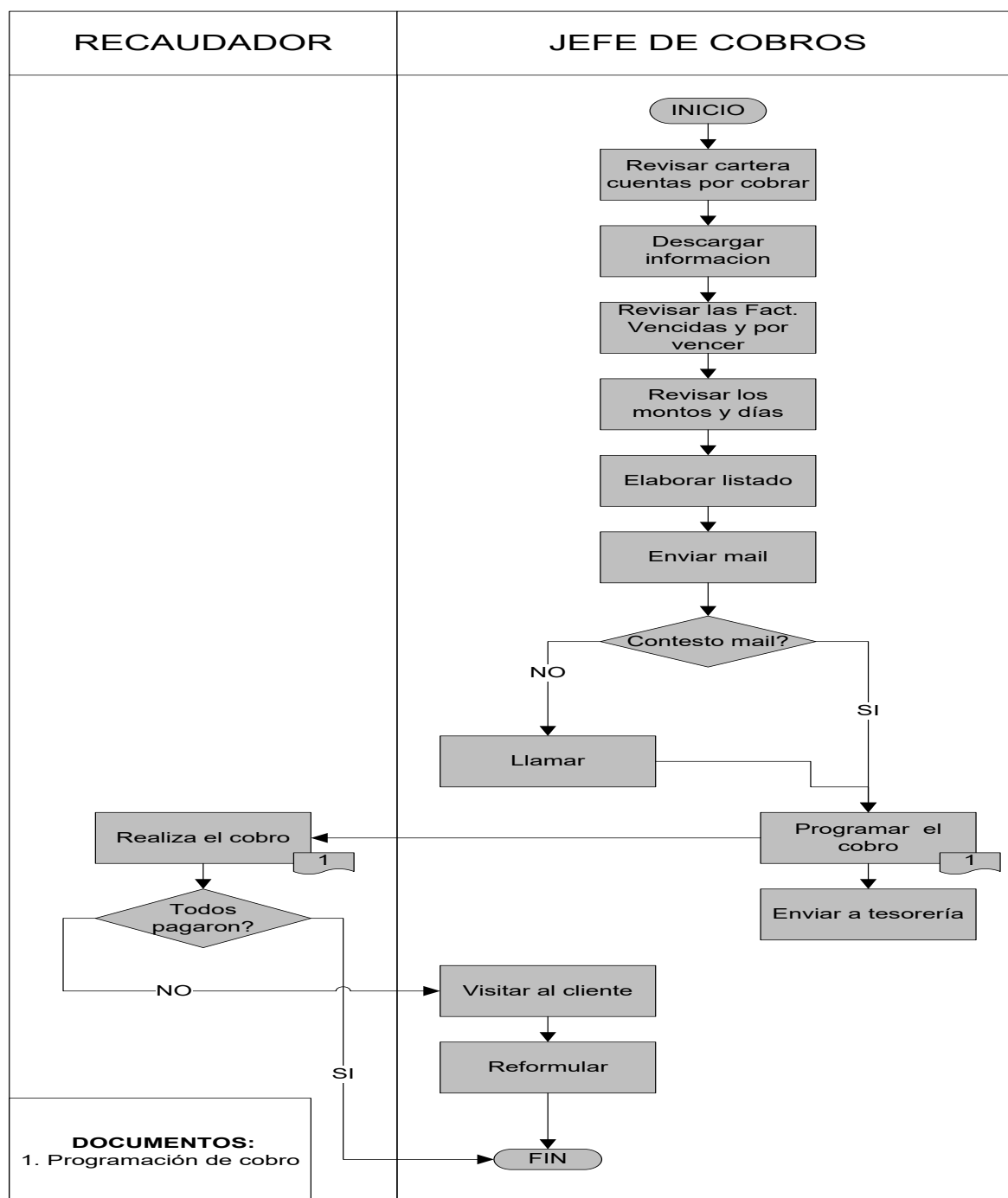


Ilustración 20: Diagrama Flujo Situación Actual Gestión Cobros

Fuente: En base a Entrevistas

Elaboración: Autores

3.4.2.3.2. Diagrama de Flujo Situación Mejorada Gestión Cobros

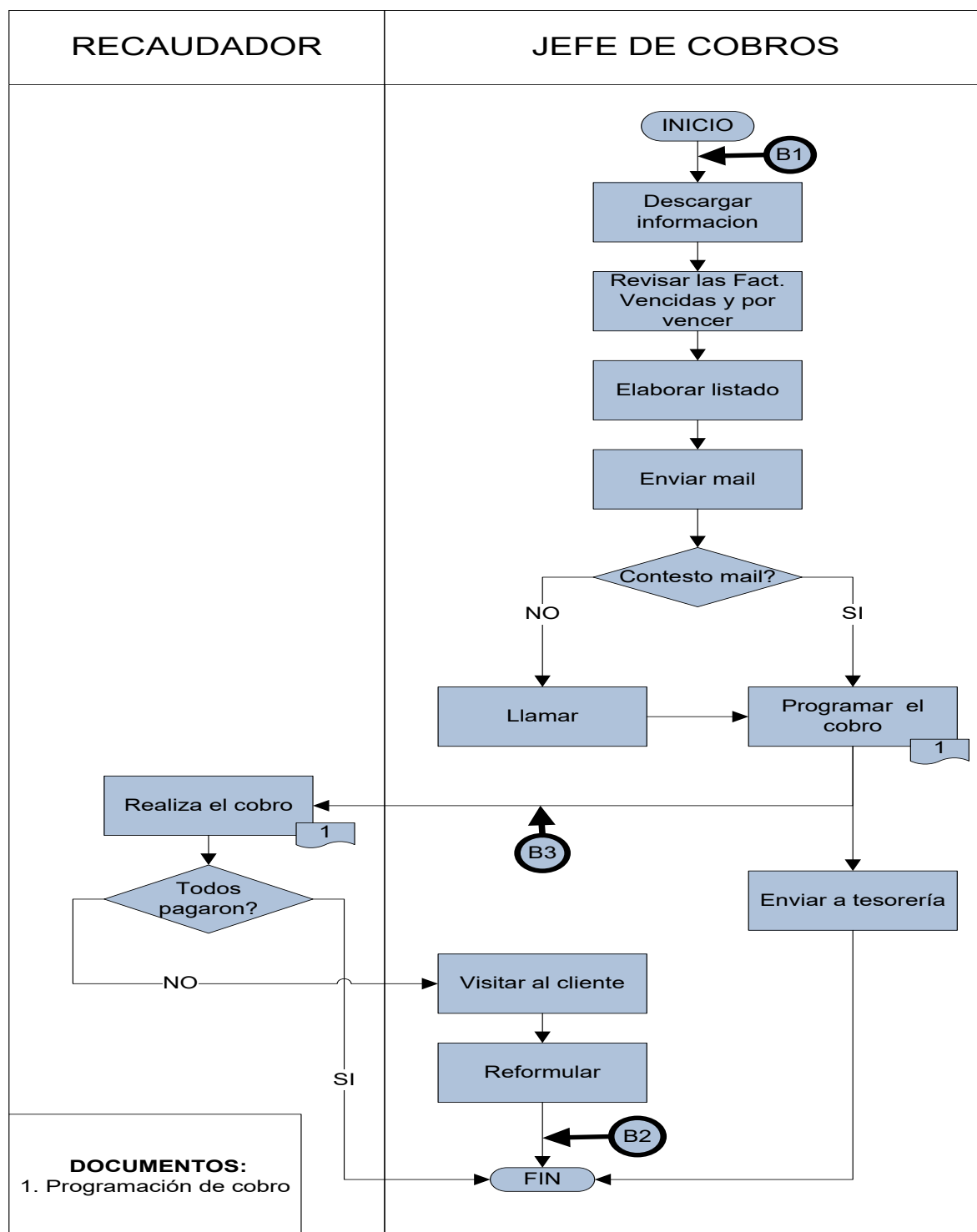


Ilustración 21: Diagrama Flujo Situación Actual Gestión Cobros

Fuente: En base a Entrevistas

Elaboración: Autores

Tabla 11. Indicadores De Gestión – Subproceso De Cobros

Tipo de indicador	Variable	Nombre del indicador	Descripción	Algoritmo	Unidad de medida	Frecuencia
B1	Tiempo	Rotación de cuentas por cobrar	Mide la velocidad con que se convierten las cuentas por cobrar en efectivo.	Días año/ Periodo de cobranza promedio	Días	Anual
B2	Tiempo	Periodo de cobranza promedio	Mide la velocidad con que los clientes pagan sus facturas	(Cuentas por cobrar x Días año)/ Ventas netas a crédito	Días	Anual
B3	Efectividad	Cumplimiento de recaudación	Flujo de efectivo.	(dólares recaudados/ Recaudación esperada en dólares) x 100	%	Mensual

Fuente: Aplicar Estándares de Calidad

Elaboración: Dr. Marcè Bernardo

3.4.2.3.3. Análisis Valor Agregado Situación Actual Gestión Cobros

Tabla 12: Análisis de Valor Agregado Actual Gestión Cobros

Organización: Panaderías Toscana S.A. Macroproceso: Productivos/Claves Proceso: Comercialización Subproceso: Cobros									
No.	VA (Real)		NVA(Sin Valor Agregado)					Actividad	T (Min)
	VAC	VAE	P	E	M	I	A		
1						X		Revisar cartera cuentas por cobrar	7
2			X					Descargar información	7
3		X						Revisar facturas vencidas y por vencer	20
4						X		Revisar los montos	10
5			X					Elaborar listado	15
6	X							Enviar mail	6
7	X							Llamar	10
8		X						Programar cobro	15
9					X			Enviar a tesorería	2
10			X					Realizar el cobro	180
11				X				Visitar al cliente	20
12			X					Reformular	5
									297

Tiempos Totales			Método Total	
	Composición de Actividades	No.	Tiempo Min	%
VAC	Valor agregado cliente	2	16	5,39%
VAE	Valor agregado empresa	2	35	11,78%
P	Preparación	4	207	69,70%
E	Espera	1	20	6,73%
M	Movimiento	1	2	0,67%
I	Inspección	2	17	5,72%
A	Archivo	0	0	
TT	Total	12	297	
TVA	Tiempo valor agregado		51	
IVA	Índice de valor agregado		17.17%	

Elaboración: Autores

El análisis de valor agregado de este proceso es de 17.17% lo cual indica que su aporte de valor es bastante reducido por lo cual se ha considerado como proceso critico sumándole que el tiempo desde que se revisa la cartera de clientes en el sistema hasta que se hace efectivo el cobro es de 297 minutos y se considera muy elevado debido a que en este proceso las actividades que agregan valor son pocas.

3.4.2.3.4. Análisis de Valor Agregado Situación Mejorada Gestión Cobros

Tabla 13: Análisis de Valor Agregado Mejorado Gestión Cobros

Organización: Panaderías Toscana S.A. Macroproceso: Productivos/Claves Proceso: Comercialización Subproceso: Cobros Situación: Mejorada Autores Del Proyecto									
No.	VA (Real)		NVA(Sin Valor Agregado)					Actividad	T (Min)
	VAC	VAE	P	E	M	I	A		
1			X					Descargar información	5
2		X						Revisar facturas vencidas y por vencer	15
3		X						Elaborar listado	5
4	X							Enviar mail	6
5	X							Llamar	10
6		X						Programar el cobro	15
7					X			Enviar a tesorería	2
8		X						Realizar el cobro	150
9				X				Visitar al cliente	15
10		X						Reformular	2
									225

Tiempos Totales			Método Total	
	Composición de Actividades	No.	Tiempo Min	%
VAC	Valor agregado cliente	2	16	7.11%
VAE	Valor agregado empresa	5	187	83.11%
P	Preparación	1	5	2.22%
E	Espera	2	15	6.67%
M	Movimiento	1	2	0.89%
I	Inspección	0	0	0.00%
A	Archivo	0	0	0.00%
TT	Total	10	225	100.00%
TVA	Tiempo valor agregado		203	
IVA	Índice de valor agregado		90.22%	

Elaboración: Autores

3.4.2.4. Análisis Facturación

3.4.2.4.1. Análisis Valor Agregado Situación Actual Facturación

Tabla 14: Análisis de Valor Agregado Actual Facturación

Organización: Panaderías Toscana S.A. Macroproceso: Productivos/Claves Proceso: Comercialización Subproceso: Facturación									
No.	VA (Real)		NVA(Sin Valor Agregado)					Actividad	T (Min)
	VAC	VAE	P	E	M	I	A		
1					X			Envían orden de despacho	2
2			X					Recibe la Orden de Despacho	5
3			X					Ingreso al módulo de ventas	0,25
4						X		Verificar el cliente	1
5			X					Registrar (si no existe)	10
6			X					Seleccionar cliente (cuando existe)	1
7			X					Seleccionar productos	1
8			X					Indicar cantidad requerida	6
9	X							Verificar descuentos u ofertas	1
10			X					Indicar forma de pago	1
11						X		Verificar si aplica crédito	0,5
12			X					Imprimir Factura	1
									29,75

Tiempos Totales			Método Total	
	Composición de Actividades	No.	Tiempo Min	%
VAC	Valor agregado cliente	0	1	3,36%
VAE	Valor agregado empresa	0	0	0%
P	Preparación	1	25,25	84,87%
E	Espera	0	0	0%
M	Movimiento	0	2	6,72%
I	Inspección	4	1,5	5,04%
A	Archivo	0	0	0%
TT	Total		29,75	100%
TVA	Tiempo valor agregado		1	
IVA	Índice de valor agregado		3,36%	

Elaboración: Autores

El AVA de éste proceso es 3,36% lo cual indica que su valor es bajo en la elaboración y entregas de facturas a los clientes, el tiempo desde la emisión hasta la entrega es de 29,75 minutos. Estas actividades involucran despacho de bodega y entrega de productos a clientes, lo cual genera pérdida de tiempo pues clientes viven alejados del punto de producción de TOSCANA S.A. o el proceso de rebaja de inventario (despacho) debería automatizarse.

3.4.2.4.2. Diagrama de Flujo Situación Actual Facturación

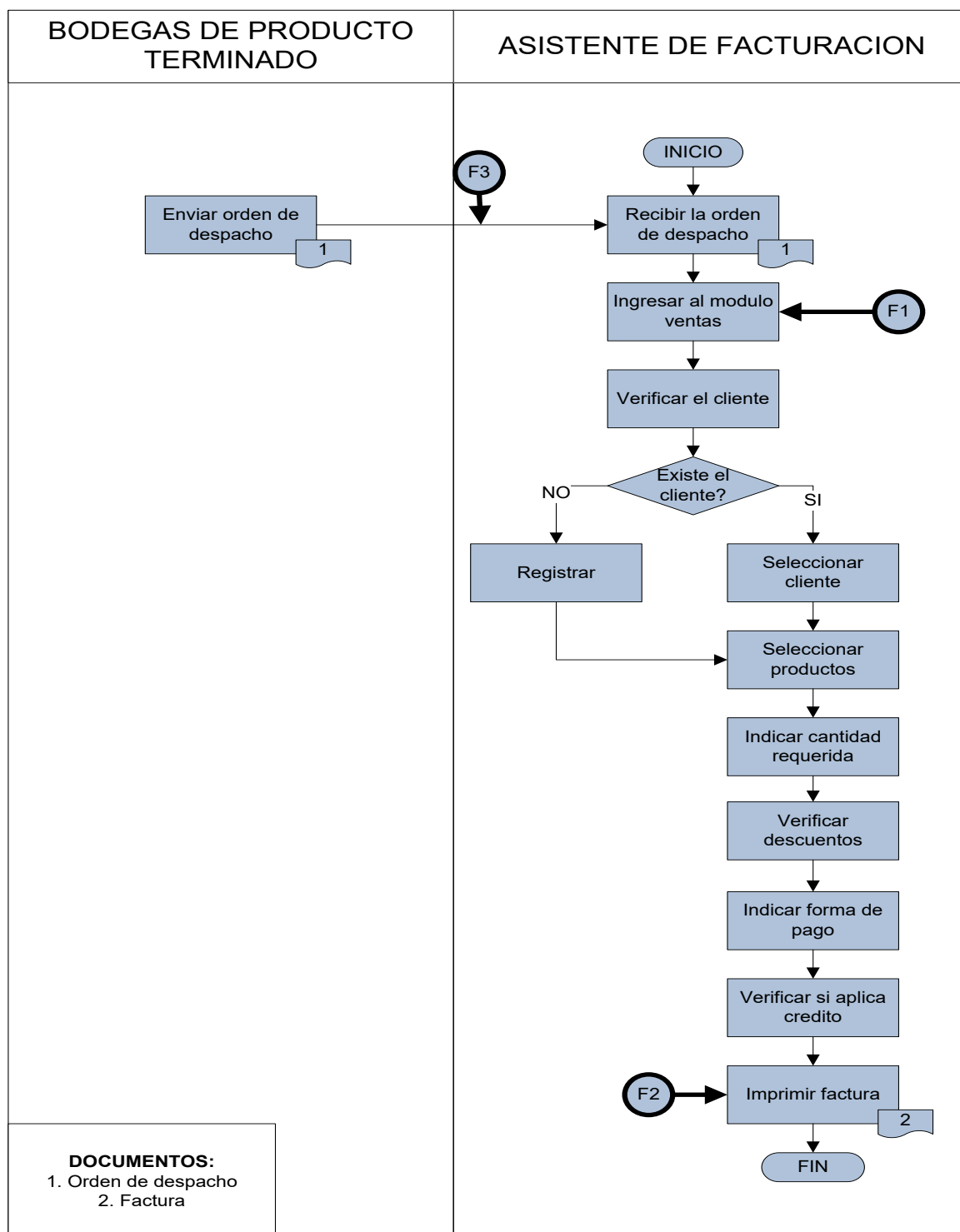


Ilustración 22: Diagrama Flujo Situación Actual Facturación

Fuente: En base a Entrevistas

Elaboración: Autores

Tabla 15: Indicadores De Gestión – Subproceso De Facturación

Tipo de indicador	Variable	Nombre del indicador	Descripción	Algoritmo	Unidad de medida	Frecuencia
F1	Efectividad	Índice de comercialización	Indica el porcentaje ventas de un producto determinado en proporción a las ventas totales	$\text{Venta producto} / \text{Ventas totales}$	%	Mensual
F2	Calidad	Calidad de facturación	Porcentaje de facturas con errores	$\text{Facturas emitidas con errores} / \text{Total de facturas emitidas}$	%	Semanal
F3	Efectividad	Pendientes por facturar	Medir el impacto del valor de los pendientes por facturar	$\text{Total pedidos pendientes por facturar} / \text{Total pedidos facturados}$		Diario

Fuente: Aplicar Estándares de Calidad

Elaboración: Dr. Marcè Bernardo

[illegible]

Tiempos Totales			Método Total	
	Composición de Actividades	No.	Tiempo Min	%
VAC	Valor agregado cliente	0	0	0%
VAE	Valor agregado empresa	1	120	33,90%
P	Preparación	11	157	44,35%
E	Espera	0	10	2,82%
M	Movimiento	0	2	0,56%
I	Inspección	2	60	16,95%
A	Archivo	0	5	1,41%
TT	Total		354	100%
TVA	Tiempo valor agregado		120	
IVA	Índice de valor agregado		33,90%	

Elaboración: Autores

En este proceso el índice de AVA es de 33,90% donde existe una actividades generan valor a la empresa, esto demuestra un desempeño bajo considerando un tiempo de 354 minutos.

El proceso de capacitación es importante pues ayuda a crear una mejor imagen, conduce a rentabilidad más alta y a actitudes más positivas. Además de mejorar el conocimiento del puesto a todos los niveles. Un correcto desarrollo humano conlleva a los empleados a comprometerse con el cumplimiento de metas y objetivos.

3.4.2.5.2. Diagrama De Flujo Situación Actual Capacitación y Desarrollo

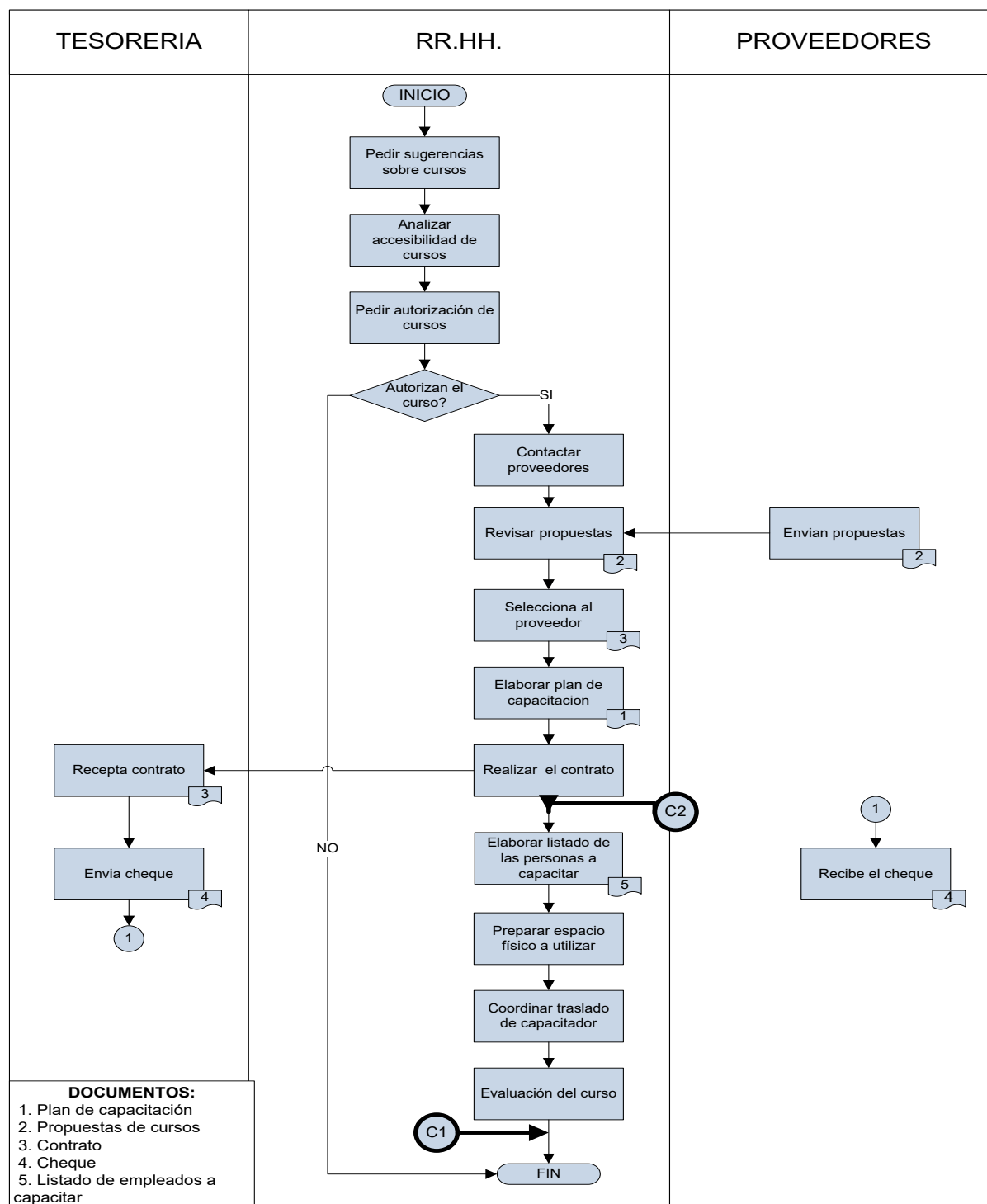


Ilustración 23: Diagrama Flujo Situación Actual Capacitación y Desarrollo

Fuente: En base a Entrevistas

Elaboración: Autores

Tabla: 17 Indicadores De Gestión – Subproceso De Capacitación Y Desarrollo

Tipo de indicador	Variable	Nombre del indicador	Descripción	Formula	Unidad de medida	Frecuencia
C1	Tiempo	Número de horas por trabajador	Asegura que las horas de capacitación se realizaron todas	Total de horas de capacitación / Total de trabajadores	Horas	
C2	Costo	Costo de la capacitación	Mide cual ha sido la inversión en cada empleado	Total de gasto / Total de trabajadores	\$	

Fuente: Aplicar Estándares de Calidad
 Elaboración: Dr. Marcè Bernardo

3.4.2.6. Análisis Tesorería

3.4.2.6.1. Análisis de Valor Agregado Situación Actual Tesorería

Tabla 18: Análisis de Valor Agregado Actual Tesorería

Organización: Panaderías Toscana S.A. Macroproceso: Apoyo Proceso: Recursos Financieros Subproceso: Tesorería									
No.	VA (Real)		NVA(Sin Valor Agregado)					Actividad	T (Min)
	VAC	VAE	P	E	M	I	A		
1					X			Recibir solicitud de pago	15
2			X					Elaboración de Cheque	5
3				X				Envío de documentos para aprobación	5
4				X				Recepción de información del contralor	1
5						X		Contralor verifica documentos de respaldo	5
6				X				Entrega de Documentos a gerencia	1
7			X					Firma de cheque	1
8				X				Tesorería recibe cheque	1
9					X			Envío pago a proveedores o empleados	20
10							X	Recibo y archivo	10
									64

Tiempos Totales			Método Total	
	Composición de Actividades	No.	Tiempo Min	%
VAC	Valor agregado cliente	0	0	0%
VAE	Valor agregado empresa	0	0	0%
P	Preparación	2	6	9%
E	Espera	3	3	5%
M	Movimiento	3	40	63%
I	Inspección	1	5	8%
A	Archivo	1	10	16%
TT	Total		64	100%
TVA	Tiempo valor agregado		0	
IVA	Índice de valor agregado		0	

Elaboración: Autores

En este caso el AVA proporciona un valor de 0% puesto que no genera ningún tipo de valor agregado cliente ni valor agregado empresa. El tiempo es de 64 minutos para la aprobación y emisión de pagos, tiene un desempeño bajo.

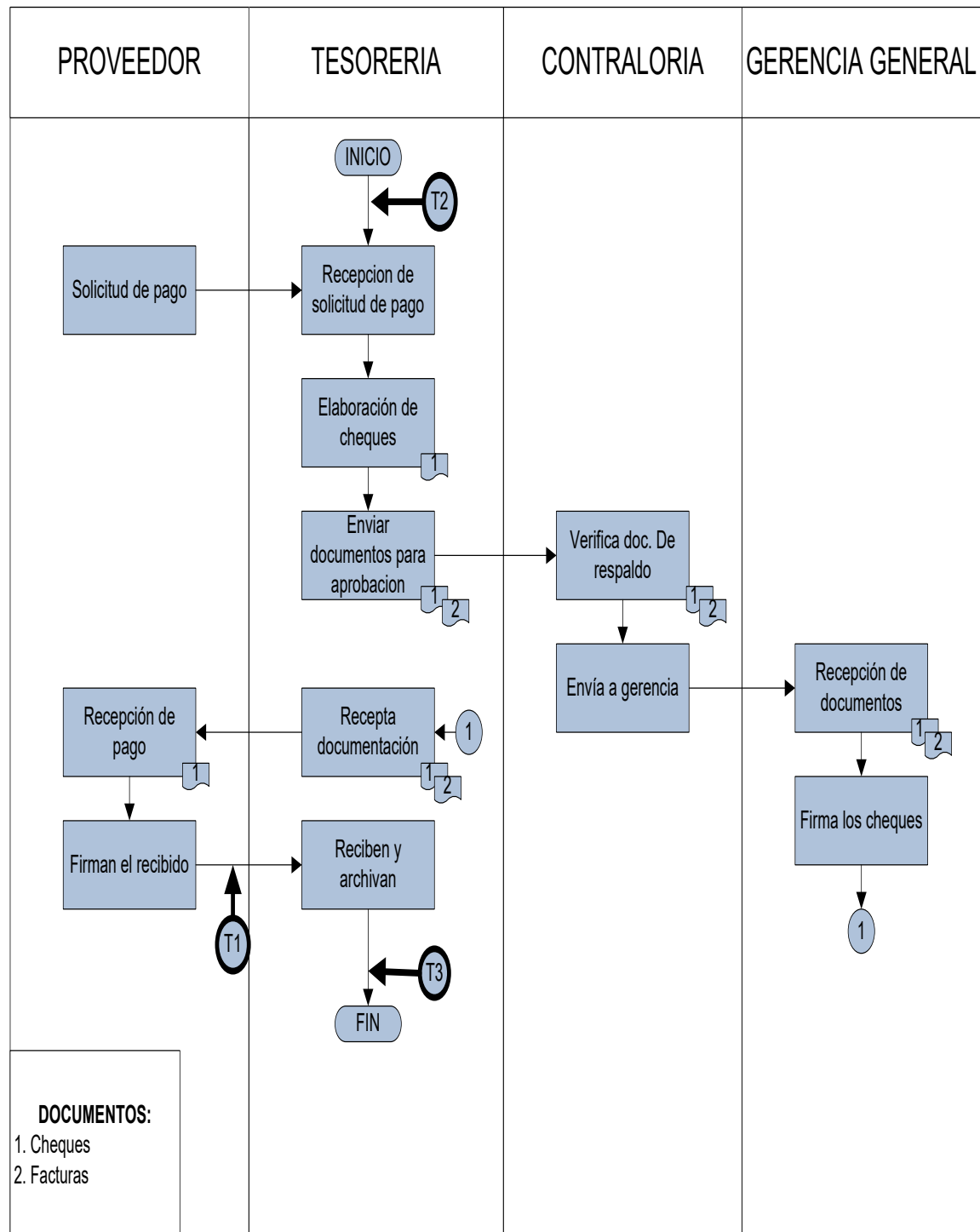


Ilustración 24: Diagrama Flujo Situación Actual Tesorería

Elaboración: Autores

Tabla 19: Indicadores De Gestión – Subproceso De Tesorería

Tipo de indicador	Variable	Nombre del indicador	Descripción	Algoritmo	Unidad de medida	Frecuencia
T1	Efectividad	Manejo de transacciones	Monto de los egresos ejecutados con relación al total de egresos pendientes en el mes.	(Documentos pagados/ Documentos por pagar) x 100	%	Mensual
T2	Tiempo	Rotación de cuentas por pagar	Mide la velocidad con que se mueven las cuentas por pagar del negocio.	Días año / Periodo de pago promedio	Días	Anual
T3	Tiempo	Periodo de pago promedio	Mide la velocidad con la que se pagan las cuentas por pagar	(Ctas. Por pagar x Días año)/ Compras	Días	Mensual

Fuente: Aplicar Estándares de Calidad

Elaboración: Dr. Marcè Bernardo

[illegible]

Tiempos Totales			Método Total	
	Composición de Actividades	No.	Tiempo Min	%
VAC	Valor agregado cliente	0	0	0%
VAE	Valor agregado empresa	0	0	0
P	Preparación	10	194	79,18%
E	Espera	1	1	0,41%
M	Movimiento	2	10	4,08%
I	Inspección	3	40	16,33%
A	Archivo	0	0	0%
TT	Total		245	100%
TVA	Tiempo valor agregado		0	
IVA	Índice de valor agregado		0%	

Elaboración: Autores

El índice de AVA determinado es del 0% debido a que no posee actividades generan valor a la empresa, podemos decir que es un proceso con desempeño bajo.

Podemos acotar que este proceso se lo puede mejorar eliminando provisiones de reclutamiento y delegando la atribución al proceso de Recursos Humanos responsabilizando a éste de decisiones.

3.4.2.7.2. Diagrama de Flujo Situación Actual Selección

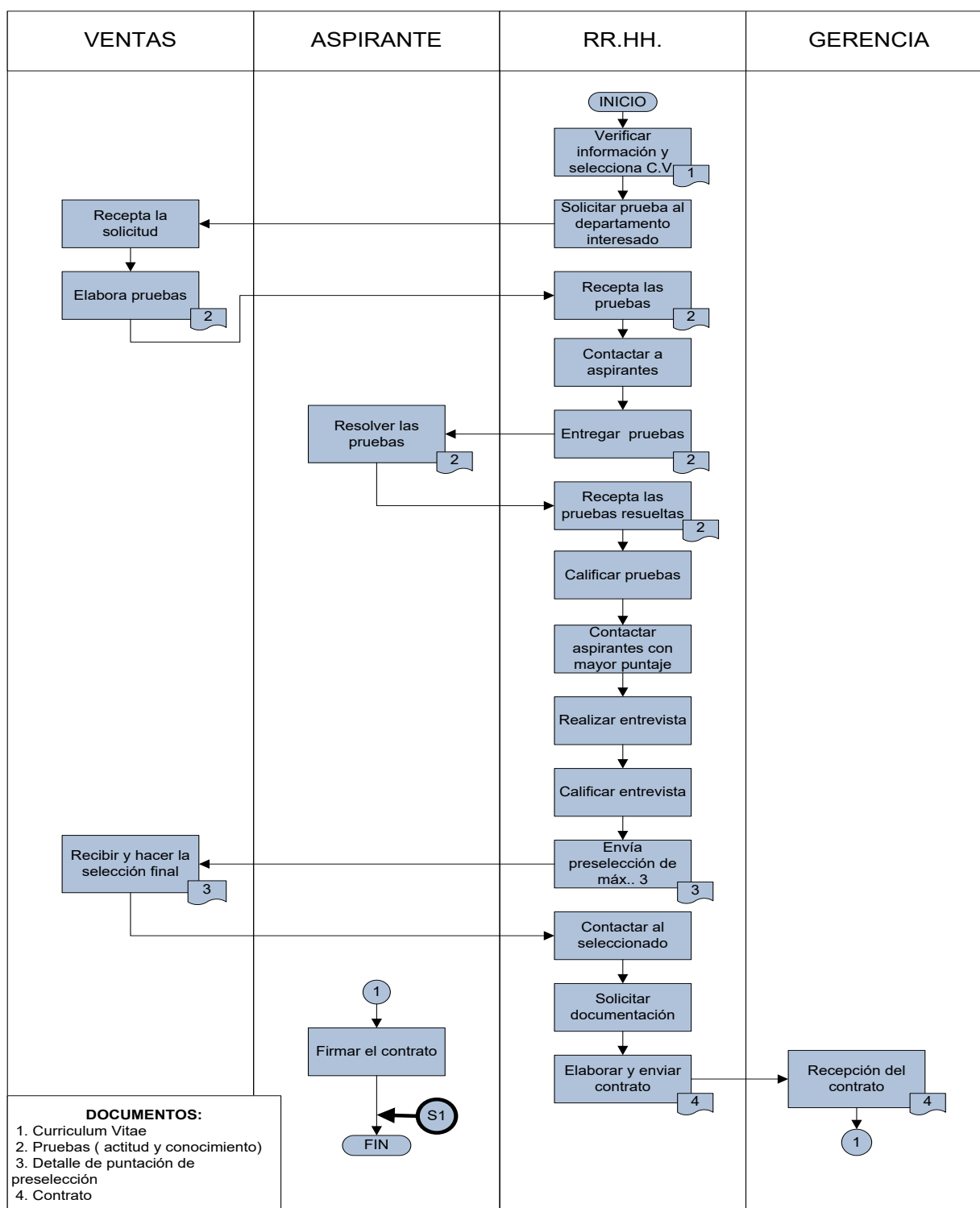


Ilustración 25: Diagrama Flujo Situación Actual Selección

Fuente: En base a Entrevistas

Elaboración: Autores

Tabla 21: Indicadores De Gestión – Subproceso De Selección

Tipo de indicador	Variable	Nombre del indicador	Descripción	Algoritmo	Unidad de medida	Frecuencia
S1	Gestión	Análisis para la planificación de personas	Analiza tanto las entradas como la salida de las personas.	$\frac{((\text{Ingresos} - \text{Salidas}) / \text{Total de trabajadores del periodo}) \times 100}{}$	%	Anual

Fuente: Aplicar Estándares de Calidad

Elaboración: Dr. Marcè Bernardo

3.4.2.8. Análisis Reclutamiento

3.4.2.8.1. Análisis Valor Agregado Situación Actual Reclutamiento

Tabla 22: Análisis de Valor Agregado Actual Reclutamiento

Organización: Panaderías Toscana S.A. Macroproceso: Apoyo Proceso: Recursos Humanos Subproceso: Reclutamiento									
No.	VA (Real)		NVA(Sin Valor Agregado)					Actividad	T (Min)
	VAC	VAE	P	E	M	I	A		
1					X			Envían solicitud de personal	1
2			X					Recepta la solicitud	2
3				X				Analizar el requerimiento	60
4						X		Revisar remuneración del puesto requerido	45
6			X					Establecer montos	10
7						X		Enviar solicitud de requerimiento a Gerencia	5
8			X					Recepta la solicitud	1
9			X					Aprueba reclutamiento	30
10					X			Recepta la solicitud RR.HH.	20
11				X				Recepta los C.V.	60
									234

Tiempos Totales			Método Total	
	Composición de Actividades	No.	Tiempo Min	%
VAC	Valor agregado cliente	0	0	0%
VAE	Valor agregado empresa	0	0	0%
P	Preparación	5	43	18,38%
E	Espera	1	120	51,28%
M	Movimiento	1	21	8,97%
I	Inspección	3	50	21,37%
A	Archivo	0	0	0%
TT	Total		234	100%
TVA	Tiempo valor agregado		0	
IVA	Índice de valor agregado		0%	

Elaboración: Autores

El resultado de este proceso, arroja un valor de 0% de actividades que generan valor, las demás actividades como inspección, preparación y movimiento no generan valor y en base a este análisis podemos decir que este proceso tiene un desempeño bajo.

3.4.2.8.2. Diagrama de Flujo Situación Actual Reclutamiento

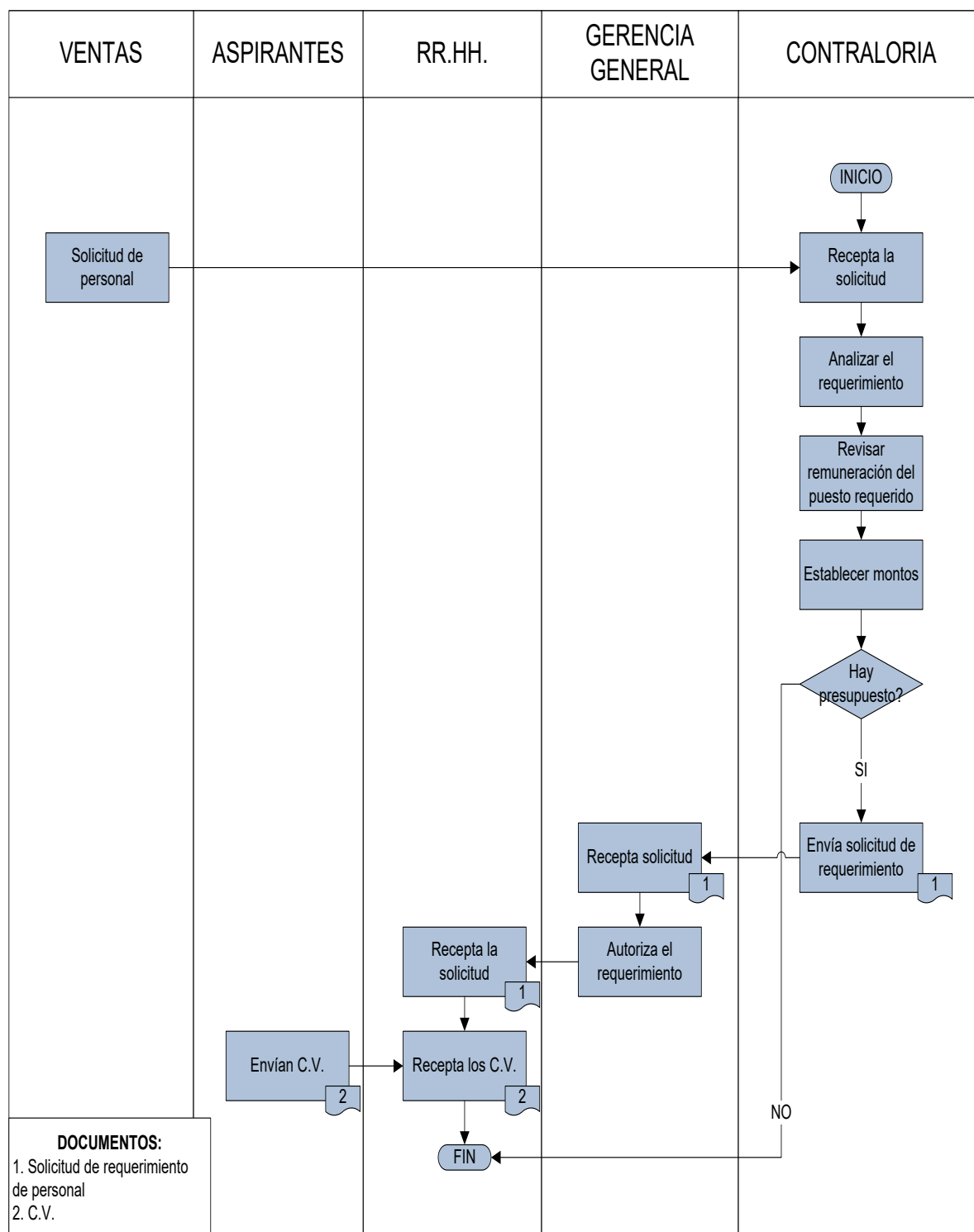


Ilustración 26: Diagrama Flujo Situación Actual Reclutamiento

Fuente: En base a Entrevistas

Elaboración: Autores

3.4.2.9. Análisis Elaboración de Estados Financieros

3.4.2.9.1. Análisis de Valor Agregado Situación Actual Elaboración De EEFF

Tabla 23: Análisis de Valor Agregado Actual Elaboración EEFF

Organización: Panaderías Toscana S.A. Macroproceso: Apoyo Proceso: Recursos Financieros Subproceso: Elaboración de EEFF Situación: Actual Autores Del Proyecto									
No.	VA (Real)		NVA(Sin Valor Agregado)					Actividad	T (Min)
	VAC	VAE	P	E	M	I	A		
1			X					Recibir Información del Sistema	2
2			X					Elaboración de EEFF	90
3						X		Revisión de EEFF por Contabilidad	30
4					X			Envío de EEFF al Contralor	2
5						X		Revisión de los EEFF por Contralor	30
6			X					Presentación de EEFF a Gerencia	5
7						X		Análisis de los EEFF	15
8		X						Aprobación de los EEFF	2
9			X					Ajustar Información Procesada	30
									206

Tiempos Totales			Método Total	
	Composición de Actividades	No.	Tiempo Min	%
VAC	Valor agregado cliente	0	0	0%
VAE	Valor agregado empresa	1	2	0%
P	Preparación	4	127	62%
E	Espera	0	0	0%
M	Movimiento	1	2	1%
I	Inspección	3	75	36%
A	Archivo	0	0	0%
TT	Total		206	100%
TVA	Tiempo valor agregado		92	
IVA	Índice de valor agregado		0%	

Elaboración: Autores

El índice IVA obtenido es de 0% lo cual demuestra que el subproceso crítico no genera un valor agregado aceptable, pero, en este caso es imposible eliminarlo o cambiarlo pues la presentación de información financiera es indispensable para la toma de decisiones de la organización.

3.4.2.9.2. Diagrama de Situación Actual Elaboración de EEFF

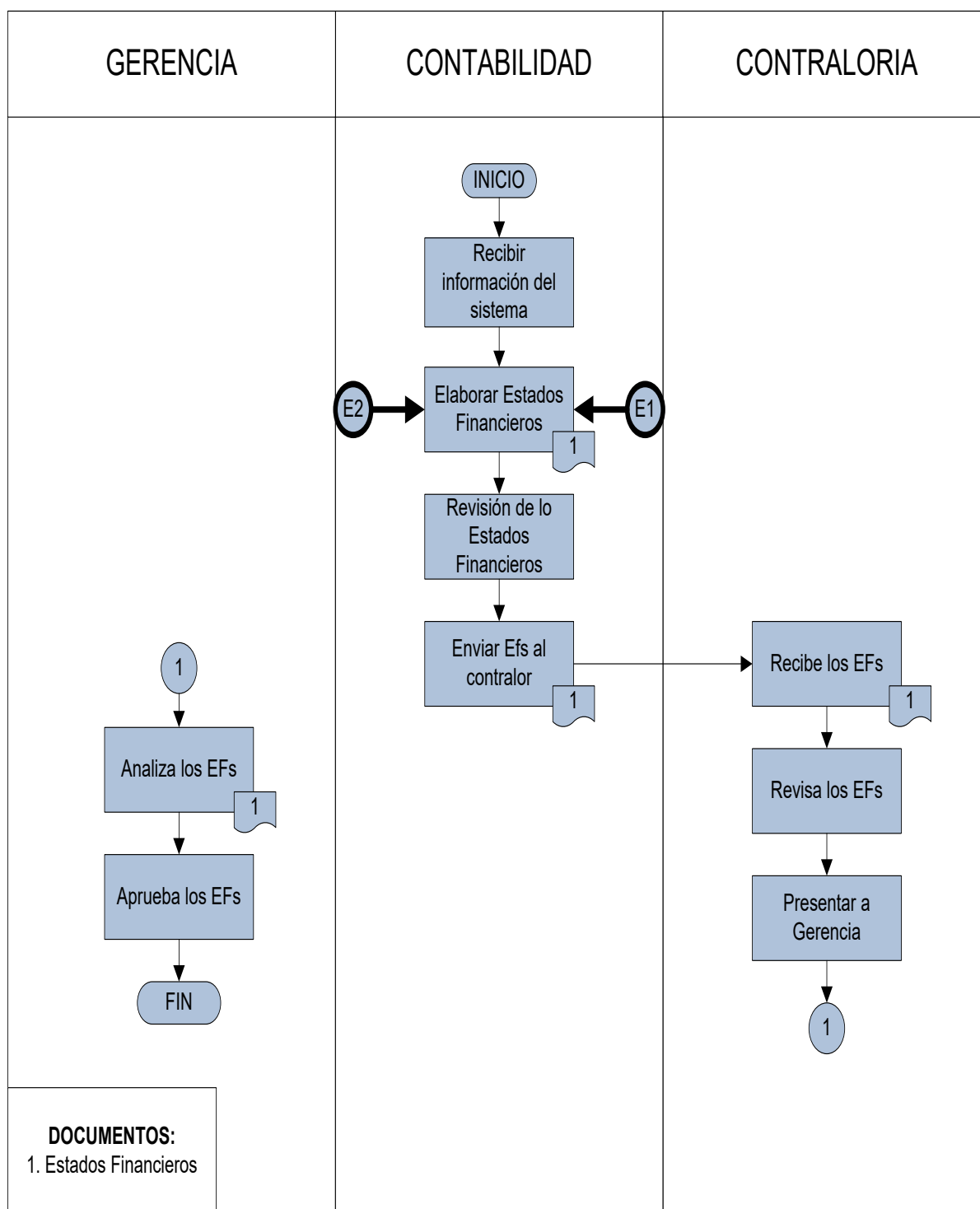


Ilustración 27: Diagrama Flujo Situación Actual Elaboración EEFF

Fuente: En base a Entrevistas

Elaboración: Autores

Tabla 24: Indicadores De Gestión – Subproceso De Elaboración De Estados Financieros

Tipo de indicador	Variable	Nombre del indicador	Descripción	Algoritmo	Unidad de medida	Frecuencia
E1	Productividad	Rentabilidad	Mide la salud financiera de la organización.	$(\text{Utilidad} / \text{Activos totales}) \times 100$	%	Anual
E2	Productividad	Liquidez corriente	Habilidad y capacidad que tiene una empresa para atender sus obligaciones	$\frac{\text{Activo corriente}}{\text{Pasivo corriente}}$	%	Anual

Fuente: Aplicar Estándares de Calidad
Elaboración: Dr. Marcè Bernardo

3.4.2.10. Análisis Nómina

3.4.2.10.1. Análisis Valor Agregado Situación Actual Nómina

Tabla 25: Análisis de Valor Agregado Actual Nómina

Organización: Panaderías Toscana S.A. Macroproceso: Apoyo Proceso: Recursos Humanos Subproceso: Nómina Situación: Actual									
No.	VA (Real)		NVA(Sin Valor Agregado)					Actividad	T (Min)
	VAC	VAE	P	E	M	I	A		
1						X		Verificar Información de Remuneración	5
2			X					Recopilar datos de Ingresos o bonificaciones extras	20
3			X					Realizar descuentos	10
4			X					Preparar la nómina y roles de pago	10
5					X			Enviar nómina a Contralor para su aprobación	2
6						X		Revisión de nómina	10
7			X					Firma de nómina	1
8					X			Envío de nómina a Tesorería	10
9			X					Emitir oficio de acreditación de sueldos	2
10						X		Entrega de Roles de Pago	20
									90

Tiempos Totales			Método Total	
	Composición de Actividades	No.	Tiempo Min	%
VAC	Valor agregado cliente	0	0	0%
VAE	Valor agregado empresa	0	0	0%
P	Preparación	5	43	48%
E	Espera	0	0	0%
M	Movimiento	3	32	35%
I	Inspección	2	15	17%
A	Archivo	0	0	0%
TT	Total		90	100%
TVA	Tiempo valor agregado		0	
IVA	Índice de valor agregado		0%	

Elaboración: Autores

En este subproceso se elabora la nómina y roles de pago, previa la verificación de datos de la remuneración, los descuentos e ingresos de cada empleado. Después de la revisión respectiva de la gerencia para la aprobación proceden con la acreditación de dichos sueldos. Aunque el índice AVA es deficiente 0%, es un conjunto de procedimientos imprescindibles para el correcto funcionamiento de la organización.

3.4.2.10.2. Diagrama De Flujo Situación Actual Nómina.

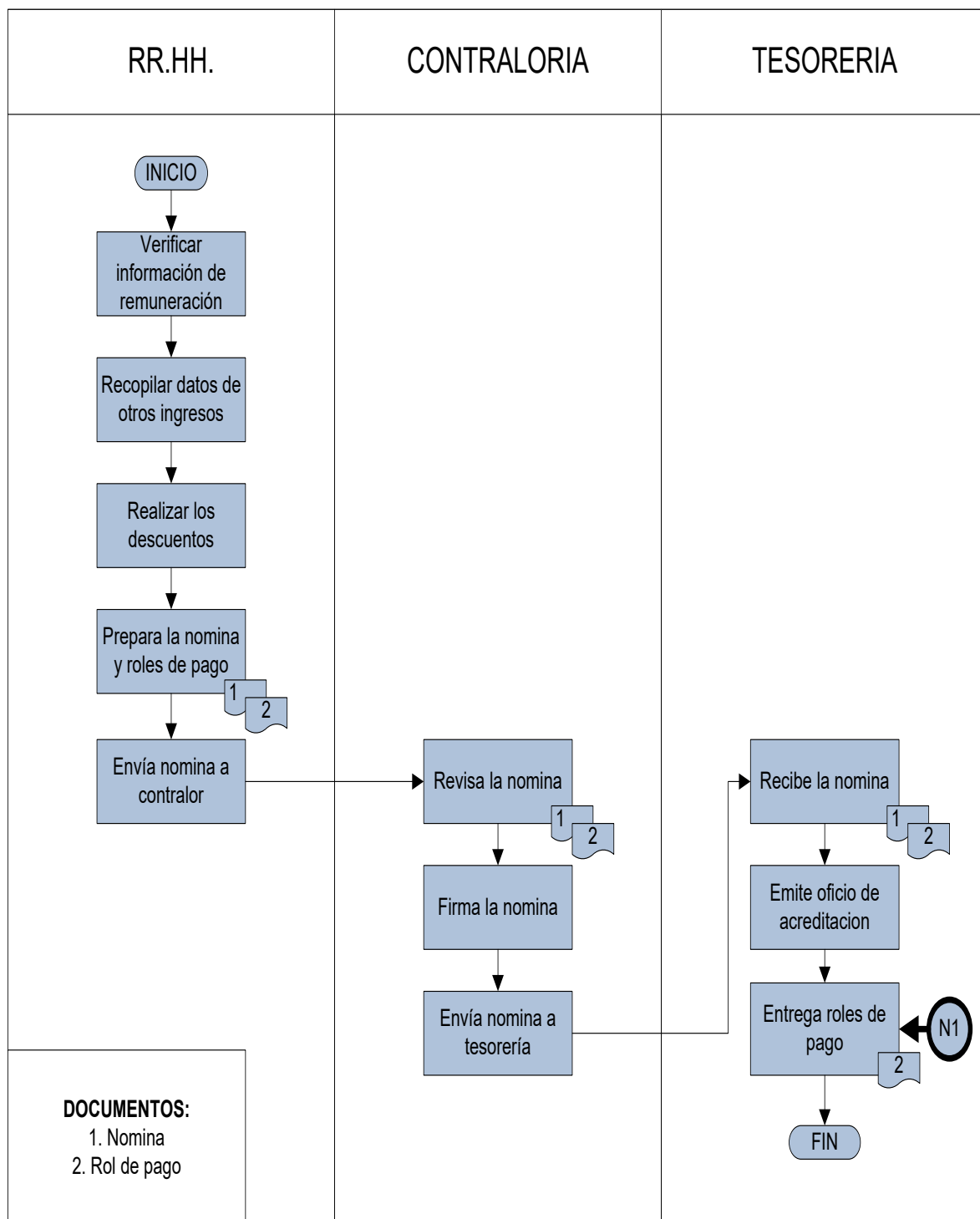


Ilustración 28: Diagrama Flujo Situación Actual Nómina

Fuente: En base a Entrevistas

Elaboración: Autores

Tabla 26: Indicadores De Gestión – Subproceso De Nómina

Tipo de indicador	Variable	Nombre del indicador	Descripción	Formula	Unidad de medida	Frecuencia
N1	Efectividad	Manejo de nómina	Mide el cumplimiento de pagos y a posibles reclamos y/o inconsistencias por pagos	$\left(\frac{\text{Pagos efectuados en la fecha correspondiente}}{\text{Numero de pagos del periodo}} \right) \times 100$	%	Anual

Fuente: Aplicar Estándares de Calidad

Elaboración: Dr. Marcè Bernardo

3.7. Propuesta de Mejora de Los Procesos Críticos De Toscana S.A. En Base A Metodología PDCA.

Después del análisis realizado a los procesos críticos de Toscana S.A. y consecutivamente el levantamiento de la información, es clara la necesidad de optimizarlos en cuanto a tiempos efectivos y utilización de recursos en cada actividad, esto es, reducir el porcentaje de actividades no generadoras de valor para la empresa.

El siguiente grafico demuestra los resultados después de nuestro análisis y propuesta de mejora en el Análisis de Valor Agregado, una variación positiva ciertamente favorable para objeto de este estudio.

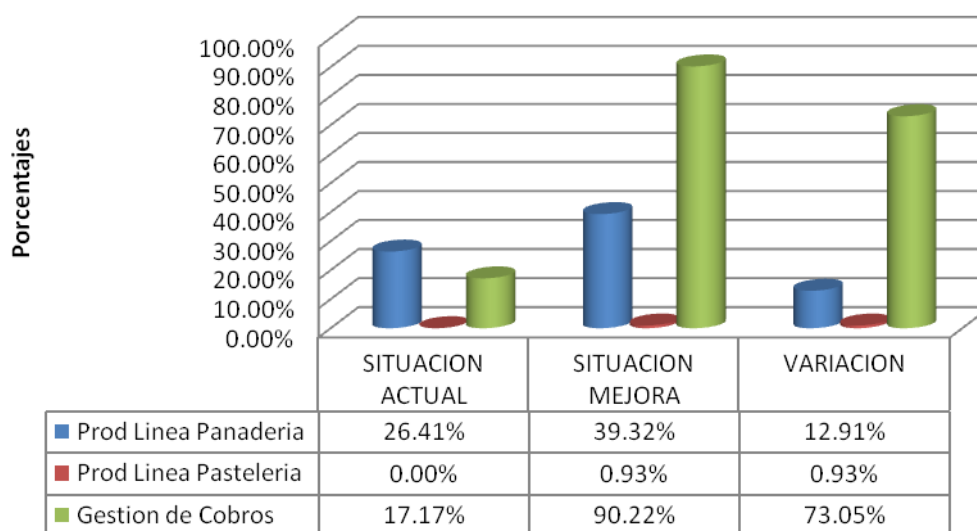


Grafico 1. Análisis y Propuesta de Mejora

Fuente: Datos de Autores

Elaboración: Autores

Cabe recalcar que la documentación de los procesos, el control y la medición de los mismos mediante indicadores permiten a la organización desempeñar sus actividades eficientemente evitando duplicidad de las mismas y optimizando la utilización de recursos y tiempo. Ayudando al alcance de sus objetivos.

A continuación se muestra la propuesta de mejoramiento para los tres principales de los procesos críticos encontrados, en base a la metodología PDCA.

Lo siguiente es identificar específicamente los problemas de la organización, para lo cual realizamos una sesión de “Brainstorming” en presencia del Jefe de Producción, el Contralor, Jefe de Crédito, y un miembro de la alta gerencia. El resultado de preguntas como: ¿Cuál es el problema?, ¿Cuál no es el problema?, ¿Dónde ocurre el problema?, ¿Donde está bien?, ¿Cuál es la magnitud del problema? Y otras preguntas que se consideró importante formular. Dicha encuesta nos arrojó lo siguiente:

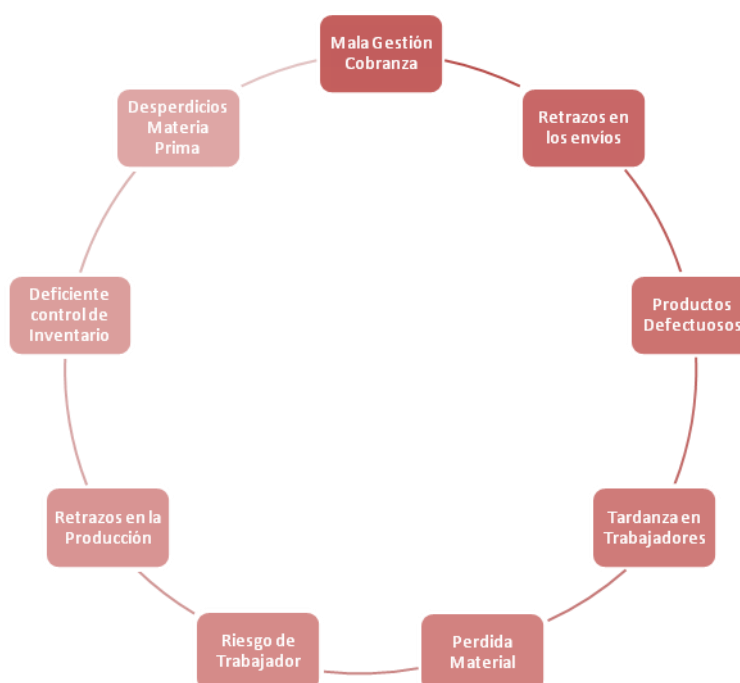


Ilustración 29: Brainstorming
Fuente: En base a Entrevistas
Elaboración: Autores

En base a estos resultados, procedimos a realizar una matriz de priorización para determinar los problemas más importantes derivados de los subprocesos críticos del estudio.

Tabla 27: Matriz de Priorización de Problemas

MATRIZ DE PRIORIZACION DE PROBLEMAS	Desperdicios Materiales	Riesgos del Trabajador	Retrasos en la Prod.	Deficiente Control de Inventarios	Desperdicios de Materia Prima	Mala Gestión de Cobranzas	Productos Defectuosos	Tardanza de Trabajadores	Retrasos en los envíos	Total	%
<i>Desperdicios de Materiales</i>	0	2	0,5	1	1	1	2	2	2	11,50	14%
<i>Riesgos del Trabajador</i>	0,5	0	0,5	0,5	0,5	0,5	0,5	1	1	5,00	6%
<i>Retrasos en la Producción</i>	2	2	0	1	1	1	2	2	2	13,00	15%
<i>Deficiente Control de Inventarios</i>	0,5	2	1	0	1	1	2	2	2	11,50	14%
<i>Desperdicios de Materia Prima</i>	1	2	1	1	0	1	2	2	2	12,00	14%
<i>Mala Gestión de Cobranzas</i>	0,5	2	1	1	1	0	2	2	2	11,50	14%
<i>Productos Defectuosos</i>	2	2	0,5	0,5	0,5	0,5	0	2	2	10,00	12%
<i>Tardanza de los Trabajadores</i>	0,5	0,5	0,5	0,5	0,5	0,5	1	0	1	5,00	6%
<i>Retrasos en los envíos</i>	0,5	0,5	0,5	0,5	0,5	0,5	1	1	0	5,00	6%
TOTAL	7,5	13	5,5	6	6	6	12,5	14	14	84,50	100%

Elaboración: Autores

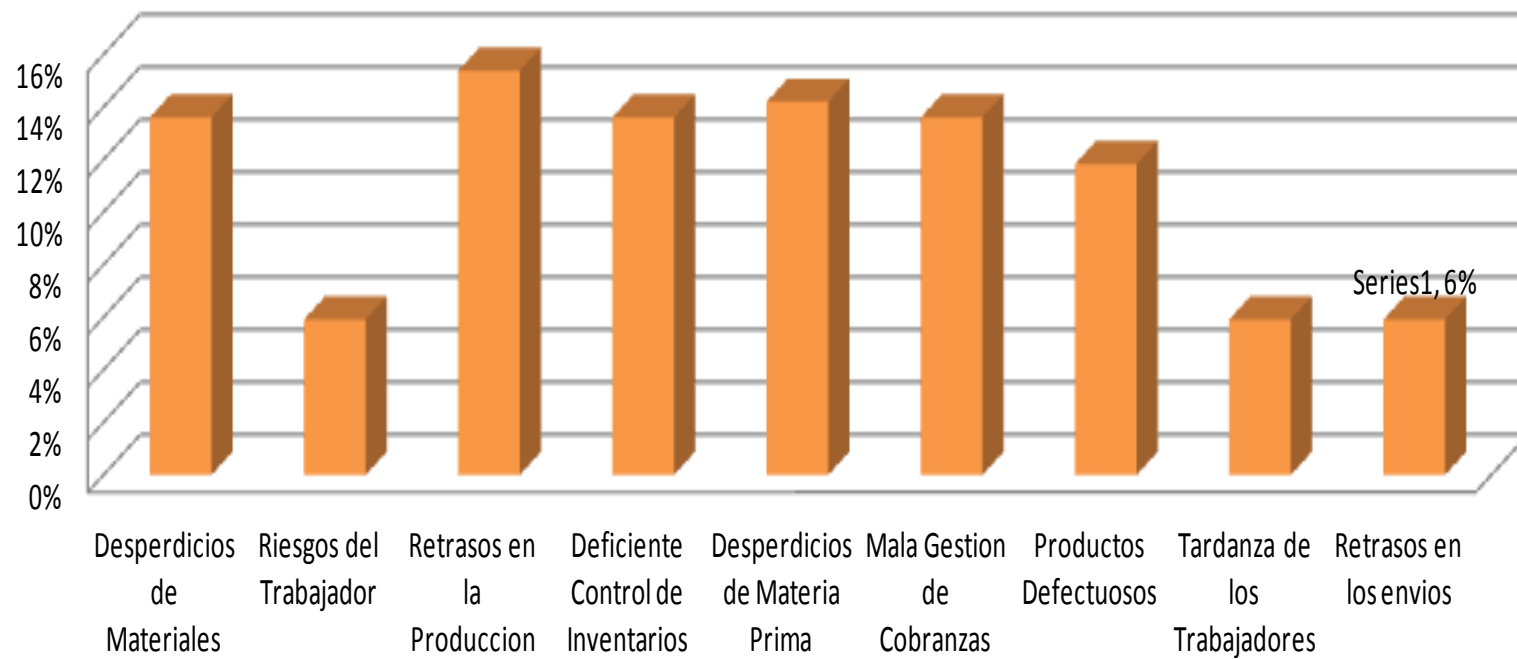


Grafico 2. Principales Problemas

Fuente: Datos de los Autores

Elaboración: Autores

Procederemos ahora a analizar la causa de los problemas encontrados en Toscana S.A., mediante el Diagrama de Ishikawa para luego definir las acciones a realizar con el propósito de aislar las causas raíz.

DIAGRAMA DE ISHIKAWA: DESPERDICIOS DE MATERIA PRIMA Y MATERIALES

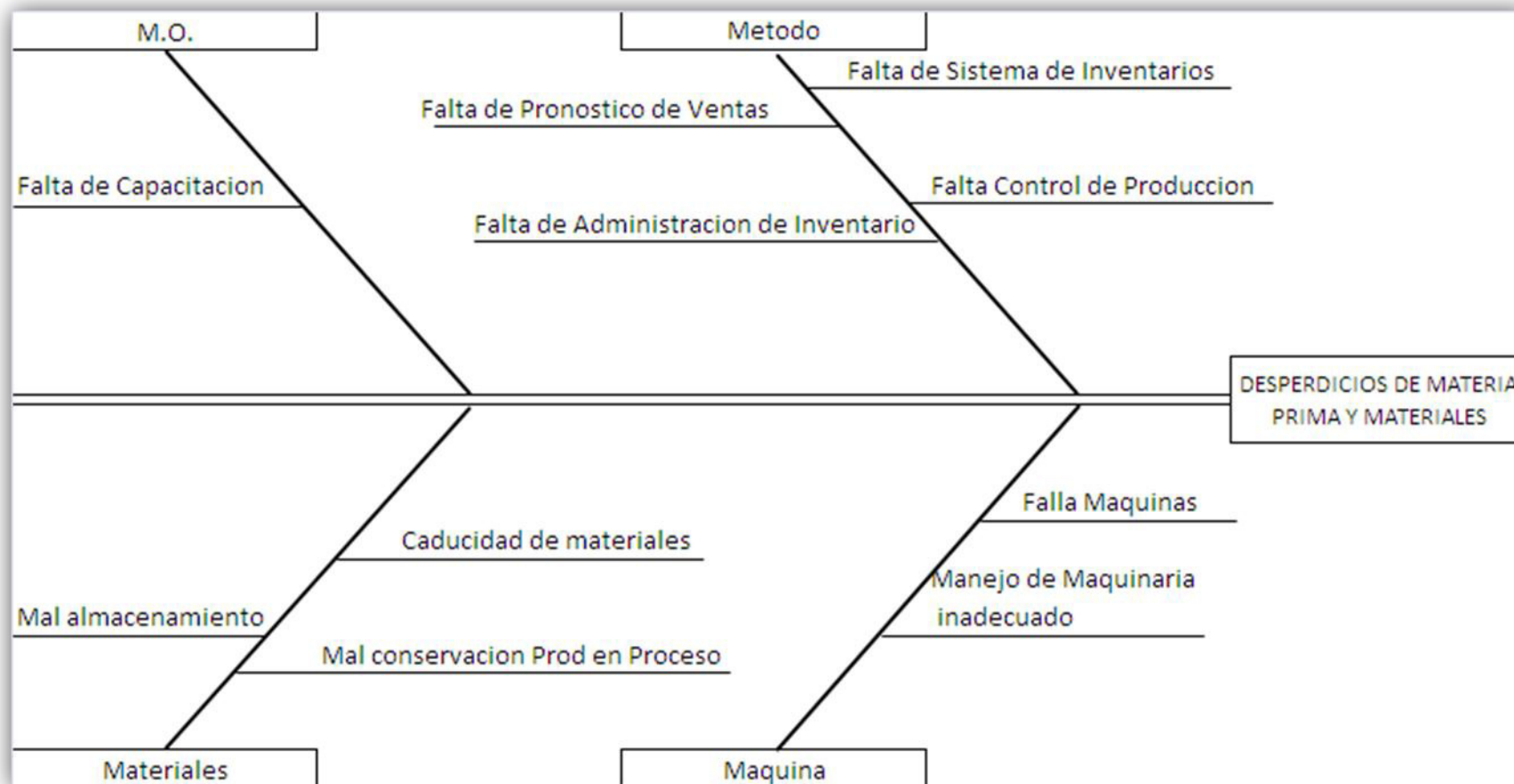


Ilustración 30: Diagrama De Ishikawa Desperdicios De Materia Prima Y Materiales

Fuente: Datos de los Autores

Elaboración: Autor

Tabla 28. 5W 2H Desperdicios de Materia Prima y Materiales

QUE			QUIEN	DONDE									COMO	CON QUE	
#	PROBLEMA	ACTIVIDAD SECUENCIAL	RESPONSABLE	AREA	MES 1		MES 2				MES 3		Periodo	INSTRUMENTOS DE TRABAJO	RECURSOS
					S3	S4	S1	S2	S3	S4	S1	S2			
1	Desperdicios de Materia Prima y Materiales	Realizar una Reunion de ventas	Gerente Comercializacion	Ventas									Mensual	Reunion	\$
		Relizar un Pronostico de Ventas	Gerente Comercializacion	Ventas									Mensual	Basarse en Datos Historico	\$
		Buscar un Sistema de Inventarios Interactivo	Gerente Operaciones	Operaciones									Unico	Investigacion Mercado	\$
		Implementar Metodo de Almacenamiento LIFO	Jefe de Produccion	Produccion									Unico	Impresión del Documento	\$
		Capacitaciones al personal operativo	Jefe de Produccion	Produccion									Semestra	Impresión de Manuales	\$
		Registrar/Controlar cantidad productos elaborados	Jefe de Produccion	Produccion									Diario	Seguimiento	Tiempo
		Comparar IPT contra Pronostico	Operaciones/Comercializaci	Varias									Mensual	Seguimiento	\$
		Controlar diferencias positivas o negativas	Gerente Operaciones	Operaciones									Mensual	Seguimiento	Tiempo
		Realizar mantenimiento a las maquinarias	Tecnico de Produccion	Tecnico									Mensual	Fijar Cronogramas	Tiempo
		Reunion para discutir mejoras o deficiencias	Contralor/Ventas/Produccion	Varias									Mensual	Reunion	\$

Elaboración: Autores

DIAGRAMA DE ISHIKAWA: RETRASOS EN LA PRODUCCION



Ilustración 31: Diagrama De Ishikawa Retrasos en la Producción

Fuente: Datos de los Autores

Elaboración: Autor

Tabla 29. 5W 2H Retrasos en la Producción

#	PROBLEMA	QUE	QUIEN	DONDE	CUANDO																COMO	CON QUE
		ACTIVIDAD SECUENCIAL	RESPONSABLE	AREA	MES 1				MES 2				MES 3				Periodo				INSTRUMENTOS DE TRABAJO	RECURSOS
					S1	S2	S3	S4	S1	S2	S3	S4	S1	S2	S3	S4						
2	Retrasos en la Producción	Reunion Operaciones y Produccion	Gerente Operación/Produccion	Varias													Mensual				Reunion	\$
		Elaborar un plan de Produccion	Jefe de Produccion	Produccion													Mensual				Investigacion de Mercado	\$
		Elab de Manual de Procedimientos por uso de materiales	Gerente Operaciones	Operacione													Unico				Investigacion e Impresión	\$
		Capacitacion al personal Operativo	Jefe de Produccion	Produccion													Unico				Impresión Documentos	\$
		Elab de Manual de Procedimientos por uso de maquinarias	Gerente Operaciones	Operacione													Unico				Investigacion e Impresión	\$
		Capacitacion al personal Operativo	Jefe de Produccion	Produccion													Unico				Impresión Documentos	\$
		Realizar Mantenimientos Preventivos y Correctivos	Tecnico de Produccion	Tecnico													Mensual				Seguimiento	\$
		Reunion Operatciones y Produccion	Gerente Operación/Produccion	Varias													Mensual				Reunion	\$
		Establecer metas de Unidades de Produccion	Jefe de Produccion	Produccion													Mensual				Reunion	Tiempo
		Establecer Incentivos para Personal Operativo	Jefe de Produccion	Produccion													Mensual				Reunion	\$

Elaboración: Autores

DIAGRAMA DE ISHIKAWA: FALTA DE CONTROL DE INVENTARIO

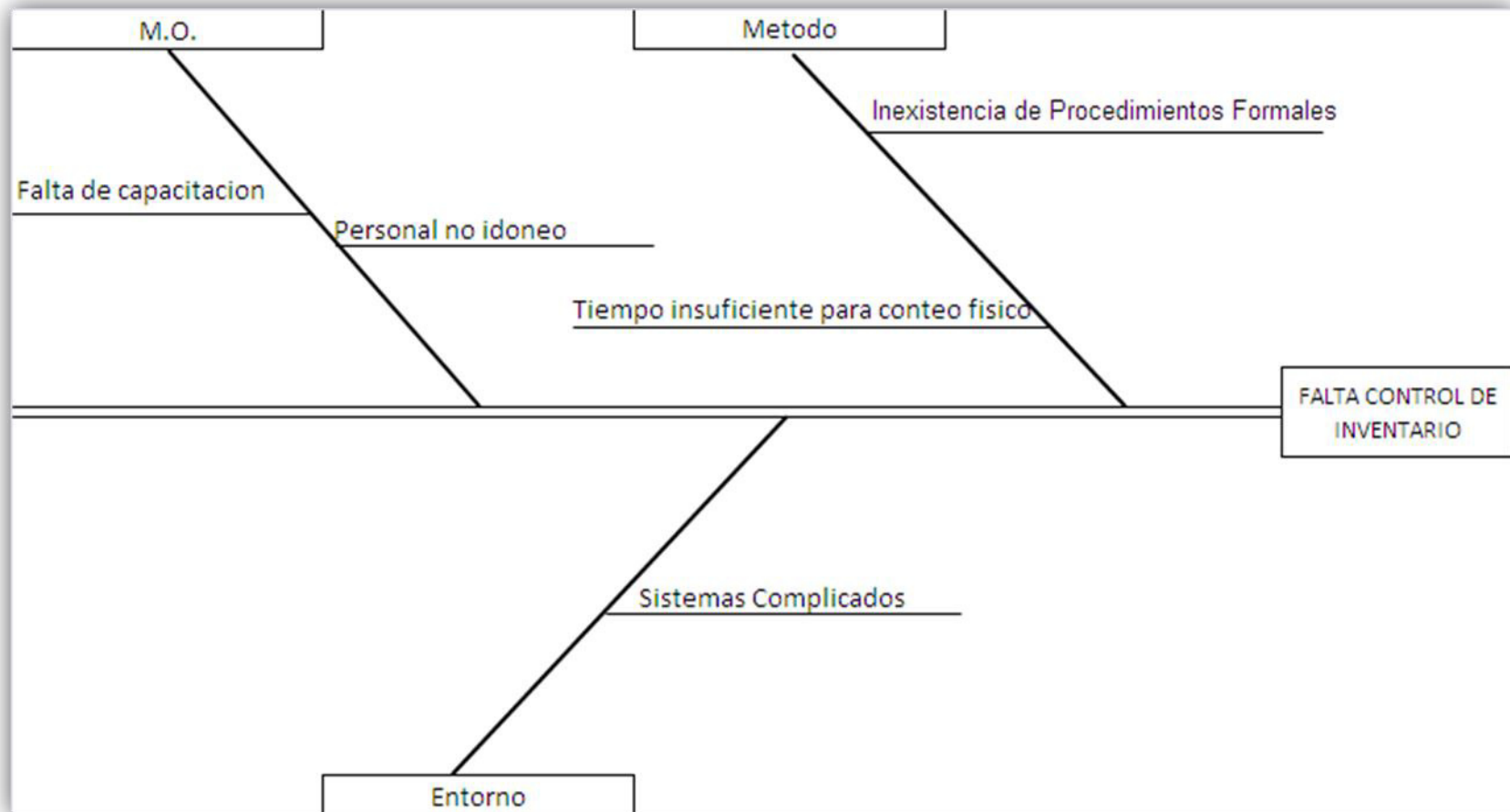


Ilustración 32: Diagrama De Ishikawa Falta de Control de Inventario

Fuente: Datos de los Autores

Elaboración: Autor

Tabla 30. 5W 2H Falta de Control de Inventario

QUE			QUIEN	DONDE	CUANDO								COMO	CON QUE	
#	PROBLEMA	ACTIVIDAD SECUENCIAL	RESPONSABLE	AREA	MES 1				MES 2				Periodo	INSTRUMENTOS	RECURSOS
					S1	S2	S3	S4	S1	S2	S3	S4			
2.	Falta de control de inventario	Contactarse con proveedores de software	Jefe de RR.HH.	Varias									Unico		Tiempo
		Analizar las propuestas	Gerente General	Administracion									Unico	Informacion que envian los	Tiempo
		Entrevistarse con el proveedor seleccionado	Gerente General	Gerencia									Unico	Reunion	Tiempo
		Elaborar cronograma para capacitaciones	Jefe de RR.HH.	RR.HH.									Unico	Cronogramas	Tiempo
		Capacitar a los jefes departamentales	Programador de SYSPRO	Instalaciones									Unico	Manual de usuario,	Tiempo y \$
		Capacitar a los trabajadores de bodega	Programador de SYSPRO	Instalaciones de PANCALI									Unico	Manual de usuario,	Tiempo y \$
		Implementar el sistema	Proveedor	Produccion									Unico	Software	\$

Elaboración: Autores

DIAGRAMA DE ISHIKAWA: MALA GESTION DE COBRANZAS

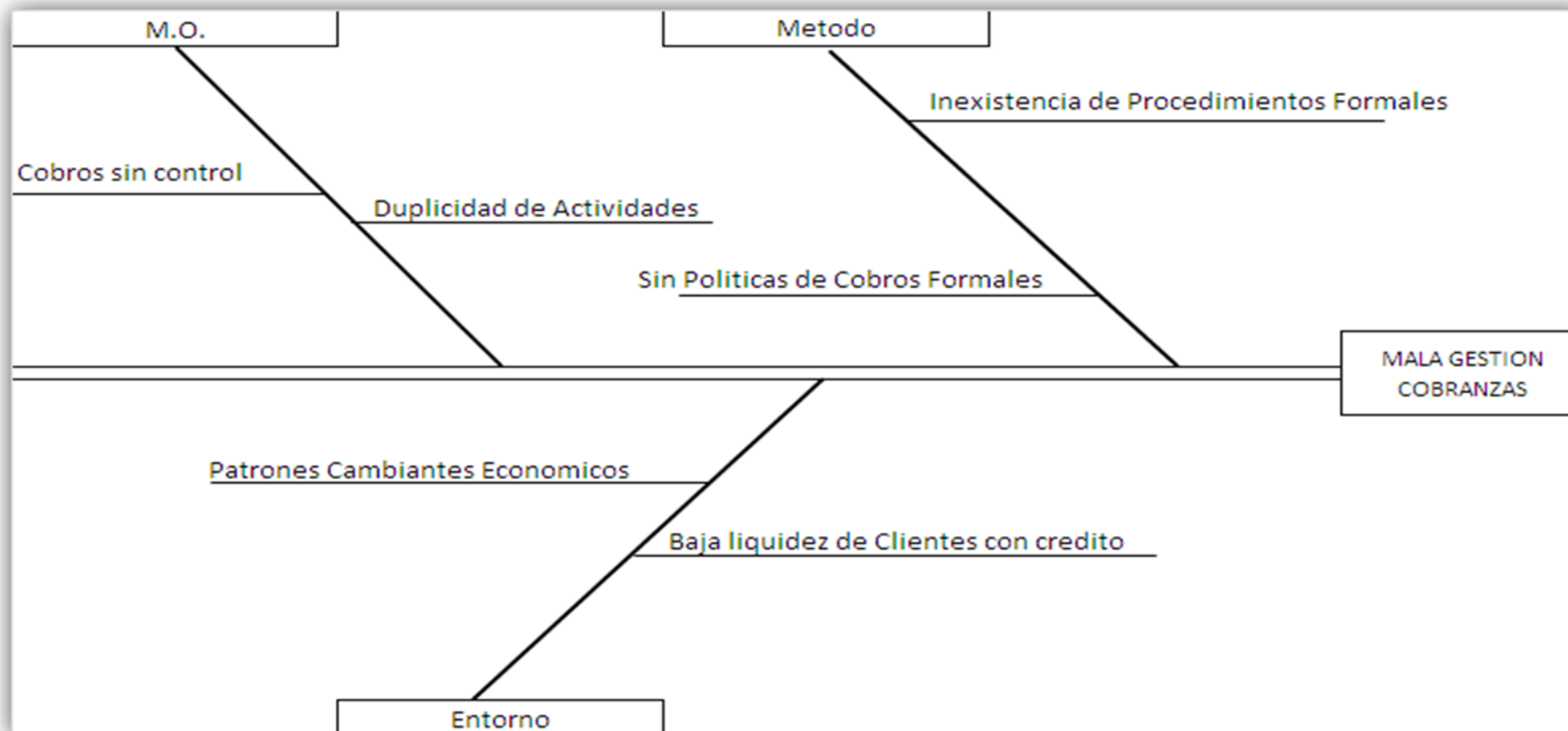


Ilustración 33: Diagrama De Ishikawa Mala Gestión Cobranzas

Fuente: Datos de los Autores

Elaboración: Autor

Tabla 31. 5W 2H Falta de Mala Gestión Cobranzas

QUE			QUIEN	DONDE	CUANDO								COMO	CON QUE	
#	PROBLEMA	ACTIVIDAD SECUENCIAL	RESPONSABLE	AREA	MES 1				MES 2				Periodo	INSTRUMENTOS	RECURSOS
					S1	S2	S3	S4	S1	S2	S3	S4			
4.	Mala gestion de cobros	Reunion de gerente, contador y jefe de cobranza	Contador	Varias									Unico	Reunion	Tiempo
		Establecer nuevas politicas para otorgar creditos	Jefe de cobranza	Cobros									Unico	Reunion	\$
		Establecer nuevas politicas de cobros	Gerente	Cobros									Unico	Reunion	\$
		Elaborar manual de procedimientos	Contador	Cobros									Unico	Investigacion, suministro de oficina	Tiempo y \$
		Implementar controles	Contador	Cobros									Mensual	Datos de la cartera Ctas. Por cobrar	\$
		Evaluar la cartera de cada cliente	Jefe de cobranza	Cobros									Mensual	Datos de la cartera de los clientes	Tiempo

Elaboración: Autores

Capítulo 4

Conclusiones y recomendaciones

4.1. Conclusiones

- La empresa Toscana S.A. durante su funcionamiento ha carecido de una adecuada gestión que esté acorde a las exigencias del mercado cada vez más competitivos, lo que ha evidenciado en la obtención de resultados financieros poco efectivos.
- El levantamiento de la información ha permitido modelar a Toscana S.A. a un enfoque de gestión por procesos, lo cual facilita la estructuración de la cadena de valor con los diferentes procesos y subprocesos existentes en Toscana S.A., también proporciona la información necesaria para realizar un diagnóstico de la situación actual de la organización para encontrar oportunidades de mejora.
- Modelar a la organización a un sistema de gestión por procesos permite visualizar la estructura general de la empresa facilitando el análisis de cada proceso después de realizar el Diagrama de Flujo, el cual fue utilizado como herramienta para detectar actividades innecesarias, ineficientes o duplicidad de las mismas.
- La documentación y estandarización de las actividades realizadas en Toscana S.A. contribuirán al mejoramiento de la productividad de la empresa y consecuentemente aportará al logro de sus objetivos.

- En base al análisis de los procesos de la organización, se determinó que los procesos críticos son: Producción y Comercialización divididos en Línea de Producción Panadería, Línea de Producción Pastelería y Gestión de Cobros, además se tuvo la oportunidad de priorizarlos en relación a los objetivos de la organización, y proceder a su mejora o seguimiento realizando el control o monitoreo de éstos, en base a una serie de indicadores.
- 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.
- Aunque 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. Un ejemplo claro es el subproceso de tesorería el cual obtuvo 0% en la evaluación de valor agregado, sin embargo, es un subproceso obligatorio que no puede ser eliminado.
- Los diagramas de flujos nos permitieron observar la falta o el exceso de actividades en cada uno de los subprocesos críticos analizados, en el caso del proceso de producción se detectaron y eliminaron actividades duplicadas y se indicó la ausencia de controles internos, o el caso del proceso de comercialización se redistribuyeron actividades entre los involucrados con el fin de mejorar el curso del proceso.

- El manual de procesos permite delimitar los procesos claves o de apoyo, identificando sus entradas, salidas, recursos, controles, responsables e indicadores aplicables. Este documento está escrito en un lenguaje sencillo y de fácil entendimiento para todos los miembros de la empresa para ser difundido con normalidad. Permitiendo conocer cómo funciona, que hace y a dónde quiere llegar la empresa.

4.2. Recomendaciones

- Consideramos necesaria la implementación de un sistema informático automatizado, dinámico y accesible que permita controlar, ubicar y de ser posible auditar el inventario utilizado en la elaboración tanto de panadería y pastelería pues existe un riesgo muy alto al llevar solo un registro manual de los materiales enviados a producción y de los productos terminados.
- En el proceso de comercialización es indispensable la asignación de responsabilidades en las actividades desarrolladas, pues consideramos inadecuado que cualquier trabajador es autorizado para receptar el cobro del cliente al momento de entregar la mercancía. Para esto estimamos apropiado la contratación de una persona responsable de los cobros, retenciones, y visitas a clientes y/o deudores, con el objetivo de mejorar el control interno de la empresa y auxiliar a la persona responsable de la cartera total, minimizando el riesgo de fraude.
- La necesidad de maquinarias para poder aumentar el volumen de producción pues notamos que el tiempo muerto entre un lote de producción en proceso y otro en espera es considerable y puede repercutir en forma económica a la organización.
- Otro proceso que contribuirá a los requerimientos de un sistema de gestión por procesos es la “Atención al cliente” que en la actualidad no se encuentra plenamente identificado o es ejecutado en forma superficial, este permitirá medir la satisfacción del cliente y el seguimiento del mismo.

- Se sugiere utilizar un tablero de control y desarrollar el mejoramiento de los procesos de manera disciplinada y poder medir el grado de cumplimiento de los objetivos.
- El uso de indicadores, mencionados y aplicados en la propuesta de mejora de sistema de gestión por procesos de TOSCANA S.A. 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.
- Si es necesaria un nuevo levantamiento de información, es recomendable considerar el criterio y sugerencia del personal involucrado directamente en el proceso, de esta manera se incentiva y compromete al trabajador a implantar el cambio propuesto.
- Recomendamos implantar capacitaciones de manera permanente al personal operativo de la organización, pues solo el personal administrativo goza de estos beneficios, esto puede aumentar la productividad de la empresa y disminuir el riesgo laboral de los trabajadores.
- Es importante mencionar la importancia de la difusión del direccionamiento estratégico (Misión, Visión, y Objetivos) en todos los niveles, esto permite concienciar al personal de participar en el cumplimiento de los objetivos de la organización, se puede implementar un sistema de incentivos el cual es medible en base al desempeño de todas las áreas involucradas.
- Finalmente, el presente trabajo es un punto de partida a utilizarse para tramitar una certificación según alguna norma de calidad.

Referencias

- ✓ Fernández, Mario A. El control fundamento de la gestión por procesos. Editorial ESIC, 1996.
- ✓ Harrington H., James. (1997). Administración total del Mejoramiento continuo. La nueva generación. Editorial McGraw Hill Interamericana, S. A.,
- ✓ Juan Herrera Campo. Guia para la Gestion por Procesos Segundo Modulo. Editorial Castilla y Leon
- ✓ Pagina Web Guia de Gestion de Calidad Disponible en el link <http://www.guiadelacalidad.com/modelo-efqm/gestion-por-procesos>
- ✓ Jack Fleitman, autor del libro Negocios Exitosos. Editorial Pax Mexico
- ✓ Jaime Beltrán. Guía Para una Gestión Basada en Procesos. Instituto Andaluz de Tecnología
- ✓ Pagina Web. Principos de la Gestion de Calidad Disponible en el Link <http://www.fomento.es/NR/rdonlyres/9541acde-55bf-4f01-b8fa-03269d1ed94d/19421/CaptuloIVPrincipiosdelagestindelaCalidad.pdf>

	No.	Subproceso	Nombre del indicador	Descripción	Unidad	Formula	Frecuencia
GESTION DE PRODUCCION	1	Pastelería	Productividad de la mano de obra (PMO)	Mide la contribución de la mano de obra al volumen de la producción		Volumen de producción conforme/ Horas trabajadas hombres	Mensual
	2	Pastelería	Costo unitario de producción (CUP)	Resume la globalidad de los costos incluidos en el proceso.	\$	Costo total de producción (\$)/ Volumen de producción conforme	Mensual
	3	Pastelería	Capacidad disponible (CD)	Muestra que porcentaje de la capacidad instalada es utilizada exclusivamente en producir.	%	((Capacidad utilizada - Tiempo utilizado)/ Capacidad instalada) x 100	Mensual
	4	Panadería	Efectividad en el uso de las instalaciones (EUI)	Mide el grado de cumplimiento del programa de producción.	%	(Volumen producido/ Volumen programado) x 100	Mensual
	5	Panadería	Productividad del capital (PC)	Mide la productividad de los activos de la empresa.	\$	Volumen producción conforme/ Activo total promedio (\$)	Anual
	6	Panadería	Producto defectuoso (PD)	Mide el porcentaje que representan los productos defectuosos con respecto a la producción.	%	(Total defectuosos/ Total de producción) x 100	Mensual
GESTION DE COMERCIALIZACION	7	Cobros	Rotación de cuentas por cobrar (RCC)	Mide la velocidad con que se convierten las cuentas por cobrar en efectivo.	Días	Días año/ Periodo de cobranza promedio	Anual
	8	Cobros	Periodo de cobranza promedio (PCP)	Mide la velocidad con que los clientes pagan sus facturas.	Veces	(Cuentas por cobrar promedio x Días año)/ Ventas netas a crédito	Anual
	9	Cobros	Cumplimiento de recaudación (CR)	Flujo de efectivo.	%	(\$ recaudados/ Recaudación esperada \$) x 100	

	No.	Subproceso	Nombre del indicador	Descripción	Unidad	Formula	Frecuencia
GESTION DE RECURSOS FINANCIEROS	10	Nómina (N)	Manejo de nómina (MN)	Mide el cumplimiento de pagos y a posibles reclamos y/o inconsistencias por pagos	%	(Pagos efectuados en la fecha correspondiente/Numero de pagos del periodo) x 100	Anual
	11	Elaboración de estados financieros (EEFs)	Rentabilidad (R)	Mide la salud financiera de la organización.	%	(Utilidad / Activos totales) x 100	Anual
	12	Pagos	Manejo de transacciones (MT)	Monto de los egresos ejecutados con relacional total de egresos pendientes en el mes.	%	(Documentos pagados/ Documentos por pagar) x 100	Mensual
	13	Pagos	Rotación de cuentas por pagar (RCP)	Mide la velocidad con que se mueven las cuentas por pagar del negocio.	Veces	Días año / Periodo de pago promedio	Anual
	14	Pagos	Periodo de pago promedio (PPP)	Mide la velocidad con la que se pagan las cuentas por pagar	\$	(Ctas. Por pagar promedio x Días año)/ Compras	Mensual
GESTION DE RR.HH.	15	Capacitación	Número de horas por trabajador	Asegura que las horas de capacitación se realizaron todas.	Horas	Total de horas de capacitación / Total de trabajadores	
	16	Capacitación	Costo de la capacitación	Mide cual ha sido la inversión en cada empleado	\$	Total de gasto / Total de trabajadores	
	17	Selección	Análisis para la planificación de personas	Analiza tanto las entradas como la salida de las personas.		((Ingresos + Salidas / 2) x 100) Total de trabajadores del periodo	Anual

	Manual de Procesos	Pág. 1 de 83
	MP-001	Revisado: 0

MANUAL DE PROCESOS DE PANADERIAS TOSCANA S.A. 2012

	Manual de Procesos	Pág. 2 de 83
	MP-001	Revisado: 0

CONTENIDO

1. OBJETIVO
2. ALCANCE
3. DEFINICION DE TERMINOS
4. MAPA DE PROCESOS DE TOSCANA S.A.
5. PROCESOS PRODUCTIVOS DE TOSCANA S.A.
 - 5.1. PROCESOS DE PRODUCCION
 - 5.1.1. SUBPROCESO: PRODUCCION LINEA DE PANADERIA.- DESCRIPCION, DIAGRAMA DE FLUJO, ENTRADAS, SALIDAS, RECURSOS E INDICADORES
 - 5.1.2. SUBPROCESO: PRODUCCION LINEA DE PASTELERIA.- DESCRIPCION, DIAGRAMA DE FLUJO, ENTRADAS, SALIDAS, RECURSOS E INDICADORES
 - 5.2. PROCESOS DE COMERCIALIZACION
 - 5.2.1. SUBPROCESO: GESTION DE COBROS.- DESCRIPCION, DIAGRAMA DE FLUJO, ENTRADAS, SALIDAS, RECURSOS E INDICADORES
 - 5.2.2. SUBPROCESO: FACTURACION.- DESCRIPCION, DIAGRAMA DE FLUJO, ENTRADAS, SALIDAS, RECURSOS E INDICADORES
6. PROCESOS DE APOYO DE TOSCANA S.A.
 - 6.1. PROCESOS DE RECURSOS HUMANOS
 - 6.1.1. SUBPROCESO: RECLUTAMIENTO.- DESCRIPCION, DIAGRAMA DE FLUJO, ENTRADAS, SALIDAS, RECURSOS E INDICADORES

	Manual de Procesos	Pág. 3 de 83
	MP-001	Revisado: 0

- 6.1.2. SUBPROCESO: SELECCIÓN.- DESCRIPCION, DIAGRAMA DE FLUJO, ENTRADAS, SALIDAS, RECURSOS E INDICADORES
- 6.1.3. SUBPROCESO: CAPACITACION Y DESARROLLO.- DESCRIPCION, DIAGRAMA DE FLUJO, ENTRADAS, SALIDAS, RECURSOS E INDICADORES
- 6.1.4. SUBPROCESO: NOMINA.- DESCRIPCION, DIAGRAMA DE FLUJO, ENTRADAS, SALIDAS, RECURSOS E INDICADORES
- 6.2. PROCESOS DE RECURSOS FINANCIEROS
 - 6.2.1. SUBPROCESO: TESORERIA.- DESCRIPCION, DIAGRAMA DE FLUJO, ENTRADAS, SALIDAS, RECURSOS E INDICADORES
 - 6.2.2. SUBPROCESO: ELABORACION DE ESTADOS FINANCIEROS.- DESCRIPCION, DIAGRAMA DE FLUJO, ENTRADAS, SALIDAS, RECURSOS E INDICADORES

	Manual de Procesos	Pág. 4 de 83
	MP-001	Revisado: 0

1. OBJETO DEL MANUAL DE PROCESOS

- Estandarizar el trabajo que realizan los diferentes miembros de una organización.
- Ayudar a la orientación del personal nuevo
- Facilita la evaluación de los procesos
- Facilita la atención al cliente interno y externo

2. ALCANCE DEL MANUAL DE PROCESOS

Este manual cubre los procesos de producción línea pastelería, producción línea pastelería y gestión de cobro de la empresa TOSCANA S.A.

3. DEFINICIÓN DE TÉRMINOS

Proceso.- conjunto de actividades o eventos (coordinados u organizados) que se realizan o sucedan (alternativa o simultáneamente) bajo ciertas circunstancias con un fin determinado.

Mapa de Procesos.-El mapa de procesos es una representación grafica que nos ayuda a visualizar todos los procesos que existen en una empresa y su interrelación entre ellos.

Entradas.-Son requisitos que deben tenerse antes de que una función pueda ser aplicada.

Salidas.-Las salidas de los sistemas son los resultados que se obtienen de procesar las entradas. Al igual que las entradas pueden adoptar la forma de materiales, información, residuos, dinero.

	Manual de Procesos	Pág.5 de 83
	MP-001	Revisado: 0

Recursos.-Conjunto de personas, bienes materiales, financiero y técnico con que cuenta y utiliza una dependencia, entidad, u organización para alcanzar sus objetivos y producir los bienes o servicios que son de su competencia.

Controles.-Medidas encaminadas a evitar la materialización de amenazas.

Indicadores.- Permite cuantificar alguna dimensión conceptual y que, cuando se aplica, produce un número. Suele ser empleado para comparar desempeños entre períodos o entre entornos geográficos o sociales.

Actividad.- Es la suma de tareas, normalmente se agrupan en un procedimiento para facilitar su gestión. La secuencia ordenada de actividades da como resultado un proceso o subproceso.

Cliente.-Es el receptor de un bien, servicio, producto o idea, obtenida de un vendedor a cambio de dinero u otro artículo de valor.

Cliente interno.-Personas dentro de nuestra organización cuyas acciones influyen en la calidad del servicio prestado a los clientes externos. En una relación cliente-proveedor dentro de la misma organización, es aquella persona que espera que le presten un servicio.

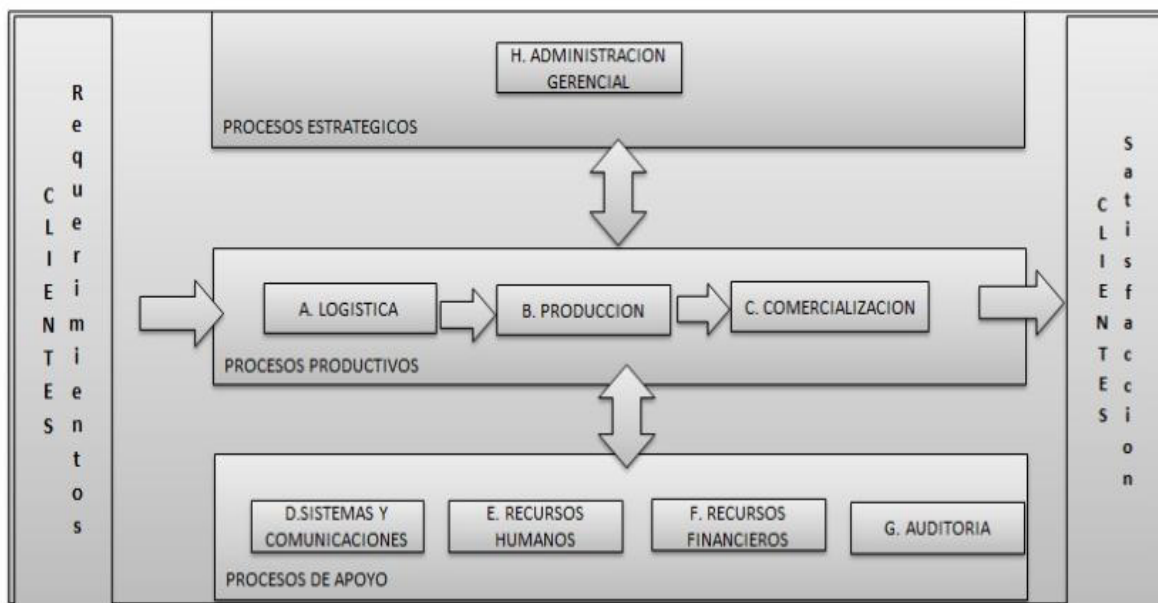
Cliente externo.-Persona que compra productos o servicios para su actividad o proceso productivo de forma habitual.

Diagrama de flujo.-Representa la esquematización gráfica de un algoritmo, el cual muestra gráficamente los pasos o procesos a seguir para alcanzar la solución de un problema.

Efectividad.- Es la capacidad de lograr un efecto deseado, esperado o anhelado.

	Manual de Procesos	Pág.6 de 83
	MP-001	Revisado: 0

4. MAPA DE PROCESOS TOSCANA S.A.



	Manual de Procesos	Pág. 7 de 83
	MP-001	Revisado: 0

5. PROCESOS PRODUCTIVOS TOSCANA S.A.

5.1. PROCESOS DE PRODUCCION

5.1.1. PROCESO PRODUCCION LINEA PANADERIA

El proceso de producción línea panadería se inicia con la O/P que indica la entrada de la materia prima de alta calidad obtenida de los proveedores para entregar un producto que satisfaga a los clientes.

ENTRADAS DEL PROCESO PRODUCCION LINEA PANADERIA

Insumos y Materiales.- Materia prima(harina, huevos, hielo, levadura, sal, manteca entre otros) utilizada en la elaboración del producto final.

SALIDAS DEL PROCESO DE PRODUCCION LINEA PANADERIA

Producto.- Todo tipo de productos de panadería clásicos o tradicionales hechos a base de harina.

RECURSOS DEL PROCESO DE PROCESO DE PRODUCCION LINEA PANADERIA

Infraestructura.- TOSCANA S.A. cuenta con oficinas y una planta industrial con un área de 6.912 metros.

Tecnología de hardware y software.- TOSCANA S.A. cuenta con computadoras, impresoras, scanner, fax y software integrado SYSPRO.

Presupuesto.- Monto asignado por cada línea de producción de pan.

Talento humano.- Jefe de panadería, operarios, empacadores y asistente de calidad.

	Manual de Procesos	Pág. 8 de 83
	MP-001	Revisado: 0

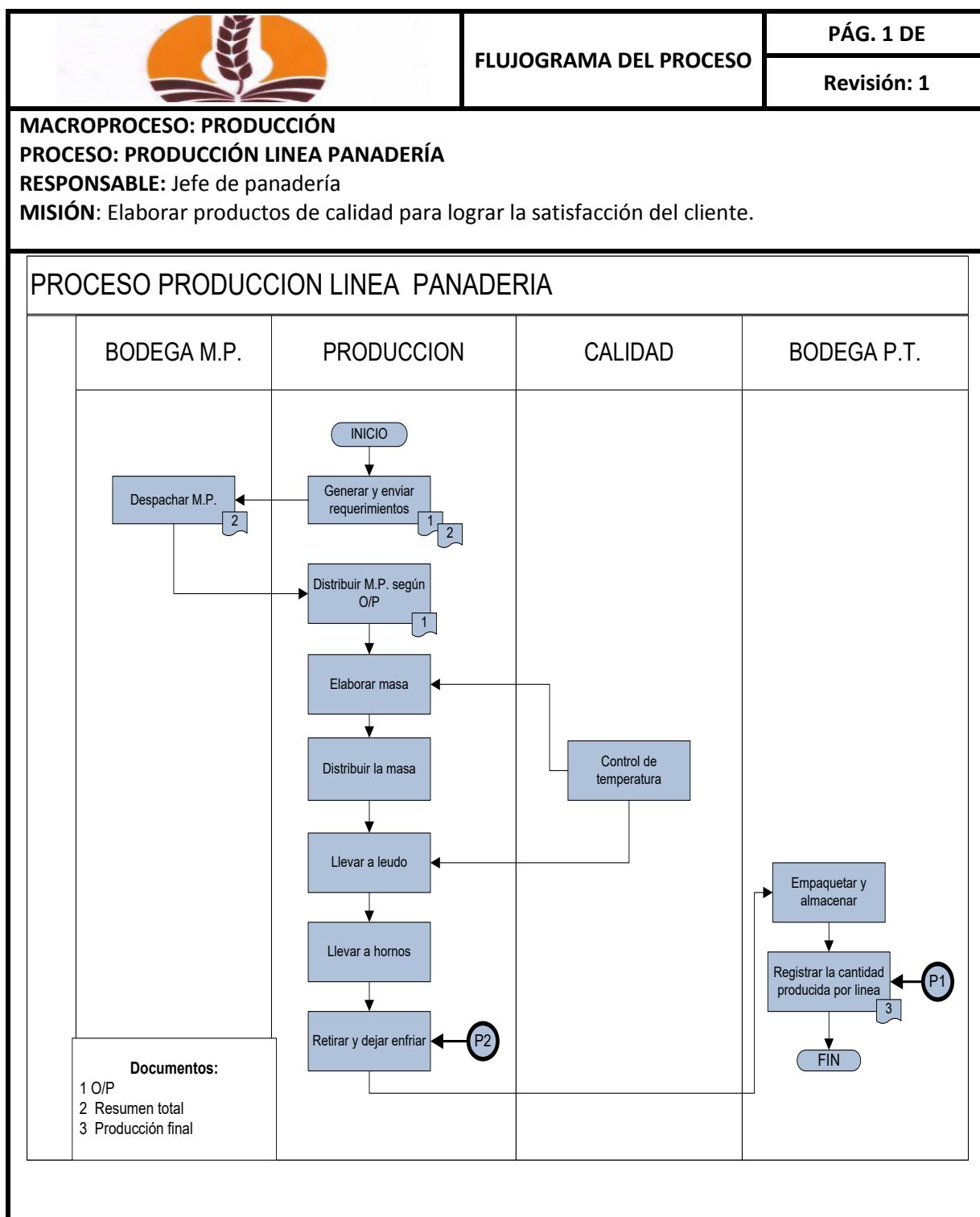
CONTROLES DEL PROCESO DE PRODUCCION LINEA PANADERIA

Políticas de la empresa.- Disposiciones y acuerdos internos de cómo se va a llevar a cabo el cobro a los clientes.

Políticas del cliente.- Disposiciones y acuerdos externos en los que se dan especificidad de los productos requeridos.

	Manual de Procesos	Pág. 9 de 83
	MP-001	Revisado: 0

DIAGRAMA DE FLUJO DEL PROCESO DE PRODUCCION LINEA PANADERIA



	Manual de Procesos	Pág. 10 de 83
	MP-001	Revisado: 0

INDICADORES DE PRODUCCION– SUBPROCESO PRODUCCION LINEA PANADERIA

Tipo de indicador	Variable	Nombre del indicador	Descripción	Formula	Unidad de medida	Frecuencia
P1	Efectividad	Efectividad en el uso de las instalaciones	Mide el grado de cumplimiento del programa de producción.	$\left(\frac{\text{Volumen producido}}{\text{Volumen programado}} \right) \times 100$	%	Mensual
P2	Calidad	Producto defectuoso	Mide el porcentaje que representan los productos defectuosos con respecto a la producción.	$\left(\frac{\text{Total defectuosos}}{\text{Total de producción}} \right) \times 100$	%	Mensual

	Manual de Procesos	Pág. 11 de 83
	MP-001	Revisado: 0

DESCRIPCION DE LAS ACTIVIDADES DEL PROCESO DE PRODUCCION LINEA PANADERIA

DESCRIPCIÓN DE LAS ACTIVIDADES		
	Revisión: 1	Elaborado por: Sara Dennys Abad María Fernanda Solórzano
	Pág. 1 de 2	

No.	ACTIVIDAD	ENTIDAD	DESCRIPCIÓN	RESPONSABLE
1	Generar y enviar requerimientos	PRODUCCION	Se generan las O/P y el documento resumen total donde se detalla la cantidad total de materia prima a utilizarse en la producción	JEFE DE PANADERIA
2	Despachar M.P.	PRODUCCION	Se recepta el requerimiento y se pesan los volúmenes solicitados de materia prima.	BODEGUERO
3	Distribuir M.P. según O/P	PRODUCCION	Se distribuye la materia prima de acuerdo a cada O/P	PESADOR
4	Elaborar la masa	PRODUCCION	Se mezclan todos los ingredientes de acuerdo a lo distribuido en pesaje.	JEFE DE PANADERIA
5	Control de temperatura	PRODUCCION	Esta actividad se realiza para que la masa del pan tenga la temperatura adecuada.	ASISTENTE DE CALIDAD
6	Distribuir la masa	PRODUCCION	Se coloca en el CONO y se programa el peso y la forma de ser distribuida la masa.	OPERARIO

	Manual de Procesos	Pág. 12 de 83
	MP-001	Revisado: 0

DESCRIPCIÓN DE LAS ACTIVIDADES		
	Revisión: 1	Elaborado por: Sara Dennys Abad María Fernanda Solórzano
	Pág. 2 de 2	

PROCESO: PRODUCCIÓN

SUBPROCESO: PRODUCCIÓN LÍNEA PANADERÍA

MISIÓN: Elaborar productos de calidad para lograr la satisfacción del cliente

7	Llevar a leudo	PRODUCCION	Se deja reposar la masa el tiempo necesario para que se eleve al punto exacto.	JEFE DE PANADERIA
8	Control de temperatura	PRODUCCION	Se realiza para controlar el tiempo que debe permanecer la masa distribuida en cámaras de leudo.	ASISTENTE DE CALIDAD
9	Llevar a hornos	PRODUCCION	Se retira de leudo y se lleva a los hornos (túneles o pequeños) a una temperatura de....	OPERARIO
10	Dejar enfriar	PRODUCCION	Se retira de los hornos y se deja enfriar antes de ser empacados.	OPERARIO
11	Empaquetar y almacenar	PRODUCCION	Se empacan y se los etiqueta especificando el peso, lote y caducidad del producto que se almacena.	OPERARIO
12	Registrar la cantidad producida por línea	PRODUCCION	Se llena el documento de producción final donde constara la cantidad de unidades de la O/P y la cantidad de unidades al final de la producción.	OPERARIO

	Manual de Procesos	Pág. 13 de 83
	MP-001	Revisado: 0

CARACTERIZACION DEL PROCESO PRODUCCION LINEA PANADERIA

CARACTERIZACIÓN DEL PROCESO		
	Revisión: 1	Elaborado por: Sara Abad y Fernanda Solórzano
		Pág.: 1 de 1

PROCESO: PRODUCCIÓN LÍNEA PANADERÍA

SUBPROCESO: PRODUCCIÓN LÍNEA PANADERÍA

MISIÓN: Elaborar productos de calidad para lograr la satisfacción del cliente

PROVEEDOR		INSUMO	TRANSFORMACIÓN	PRODUCTO (S)	CLIENTE	
INTERNO	EXTERNO				INTERNO	EXTERNO
Ventas	Proveedores como: ABCALSA, NESTLE, ARCA, DIPORT, La moderna de alimentos entre otros	Materia Prima tales como: harina, huevos, hiel, levadura, sal, manteca entre otros.	La materia prima que se encuentra en bodega es solicitada por medio de O/P que se generan en el área de producción después de revisar el stock, una vez que los materiales llegan a producción para ser procesados se pesan de acuerdo a cada O/P luego son mezclados se les da forma se envían leudo pasan al horno para finalmente ser empaquetados y almacenados.	• Toscanato • Pan de molde • Panes de vitrina (pan de canela,) • Melao • Pan de hamburgues a	Empleados	Clientes institucionales y clientes en ruta.



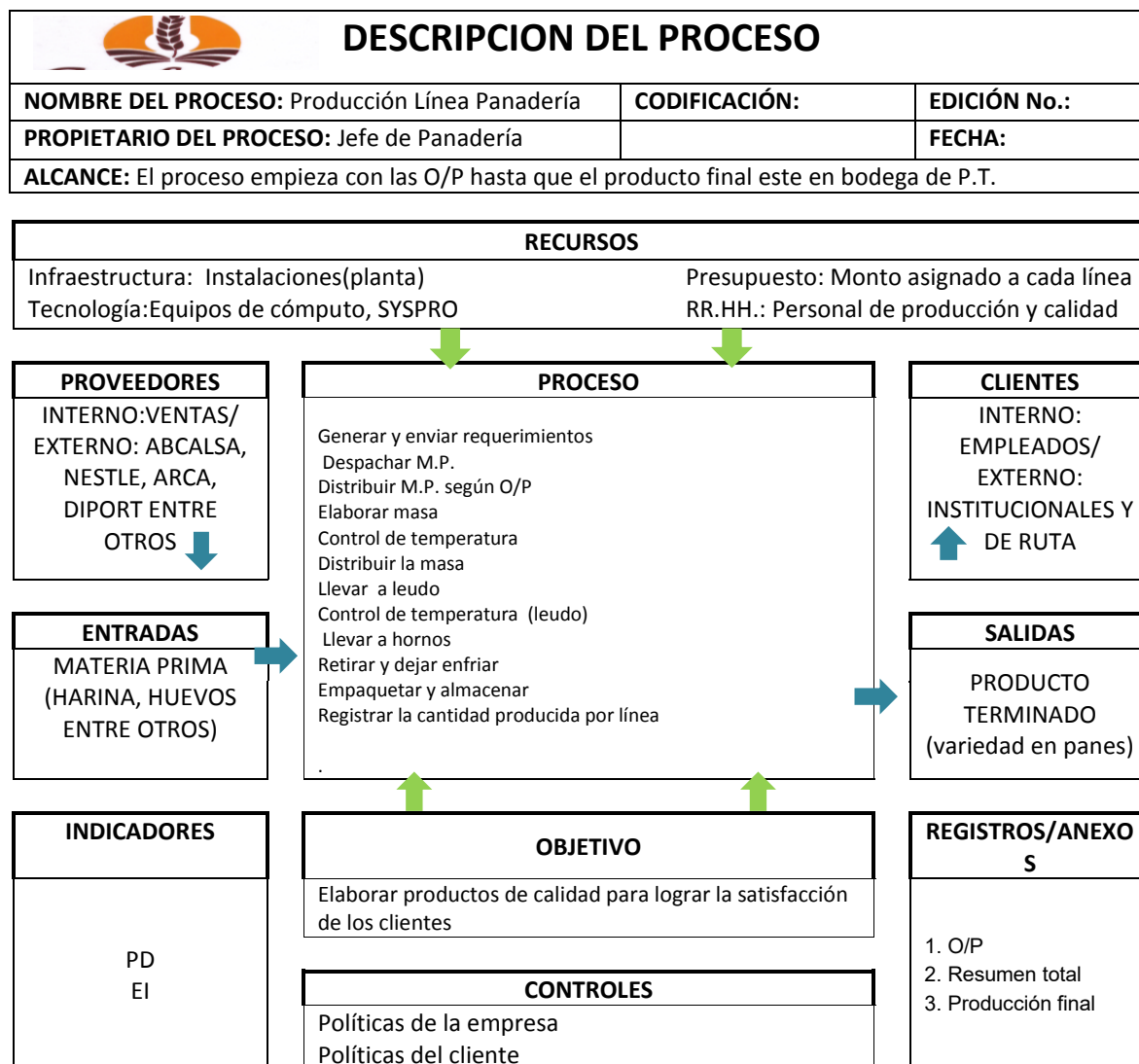
Manual de Procesos

MP-001

Pág. 14 de 83

Revisión: 0

DESCRIPCIÓN DEL PROCESO PRODUCCIÓN LÍNEA PANADERÍA



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

	Manual de Procesos	Pág. 15 de 83
	MP-001	Revisado: 0

PROCESO PRODUCCION LINEA PASTELERIA

El proceso de producción línea pastelería se inicia con la O/P que indica la entrada de la materia prima de alta calidad obtenida de los proveedores para entregar el producto a nuestros clientes.

ENTRADAS DEL PROCESO PRODUCCION LINEA PASTELERIA

Insumos y Materiales.- Materia prima(harina, huevos, leche, manjar, polvos de hornear, mantequilla entre otros) utilizada en la elaboración del producto final.

SALIDAS DEL PROCESO DE PRODUCCION LINEA PASTELERIA

Producto.- Los productos que ofrece TOSCANA S.A. (torta mini de manjar, torta mini de chocolate, torta de mantequilla, mini ajedrez, mini chica rectangular manjar entre otras).

RECURSOS DEL PROCESO DE PRODUCCION LINEA PASTELERIA

Infraestructura.- TOSCANA S.A. cuenta con oficinas y una planta industrial con un área de 6.912 metros.

Tecnología de hardware y software.- TOSCANA S.A. cuenta con computadoras, impresoras, scanner, fax y software integrado SYSPRO.

Presupuesto.- Monto asignado por cada línea de producción de tortas.

Talento humano.- Jefe de pastelería, jefe de decorado, operarios de pastelería en frio y caliente y bodeguero

	Manual de Procesos	Pág. 16 de 83
	MP-001	Revisado: 0

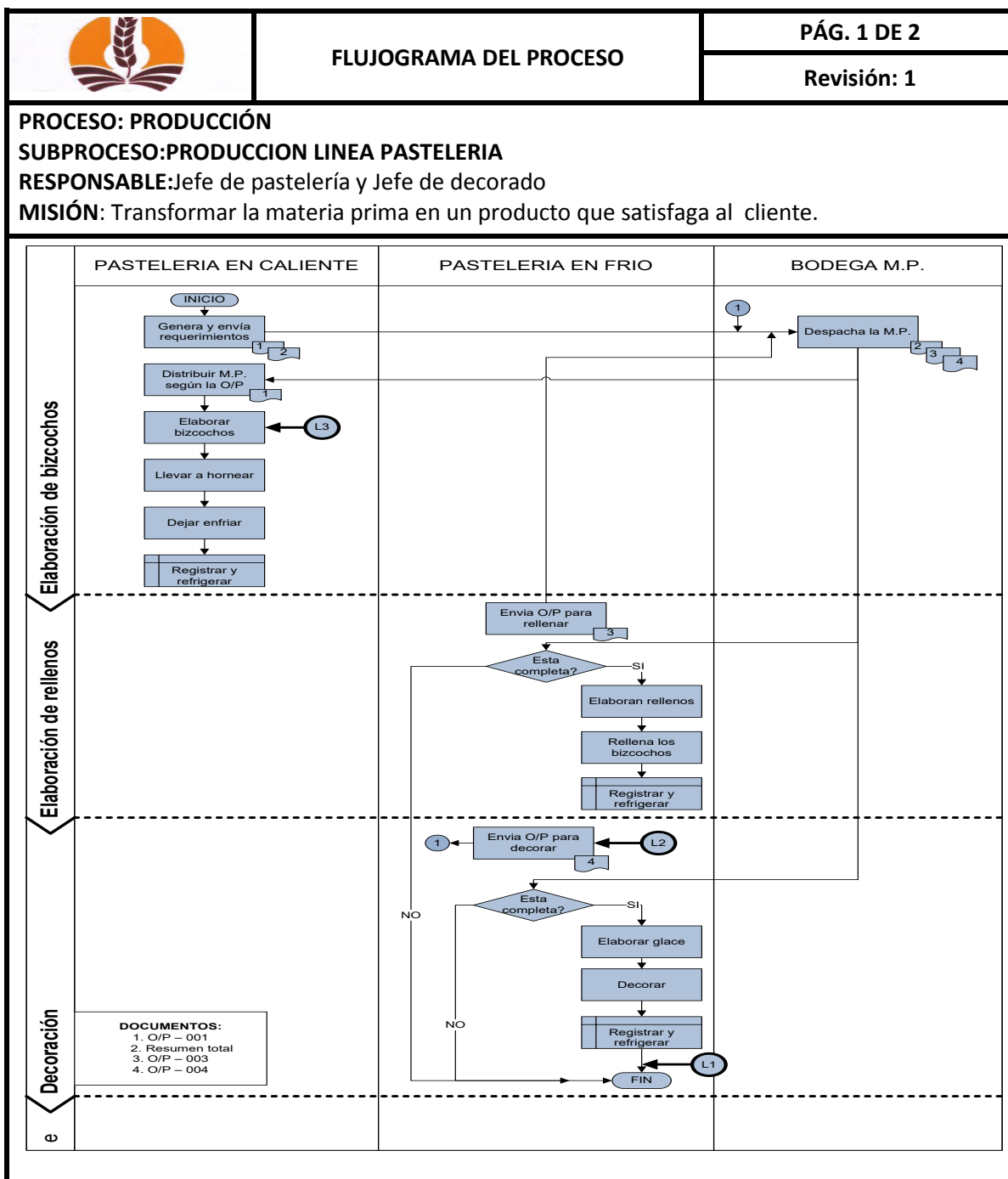
CONTROLES DEL PROCESO DE PRODUCCION LINEA PASTELERIA

Políticas de la empresa.- Disposiciones y acuerdos internos de cómo se va a llevar a cabo el cobro a los clientes.

Políticas del cliente.- Disposiciones y acuerdos externos en los que se dan especificidad de los productos requeridos.

	Manual de Procesos	Pág. 17 de 83
	MP-001	Revisado: 0

DIAGRAMA DE FLUJO DEL PROCESO DE PRODUCCION LINEA PASTELERIA



	Manual de Procesos	Pág. 18 de 83
	MP-001	Revisado: 0

INDICADORES DE PRODUCCION – PROCESO LINEA PASTELERIA

Tipo de indicador	Variable	Nombre del indicador	Descripción	Formula	Unidad de medida	Frecuencia
L1	Productividad	Productividad de la mano de obra (PMO)	Mide la contribución de la mano de obra al volumen de la producción	Volumen de producción conforme/ Horas trabajadas hombres		Mensual
L2	Costo	Costo unitario de producción (CUP)	Resume la globalidad de los costos incluidos en el proceso.	Costo total de producción (\$)/ Volumen de producción conforme	\$	Mensual
L3	Productividad	Capacidad disponible (CD)	Muestra que porcentaje de la capacidad instalada es utilizada exclusivamente en producir.	$\frac{((\text{Capacidad utilizada} - \text{Tiempo utilizado}) / \text{Capacidad instalada}) \times 100}{100}$	%	Mensual

	Manual de Procesos	Pág. 19 de 83
	MP-001	Revisado: 0

DESCRIPCION DE LAS ACTIVIDADES DEL PROCESO PRODUCCION LINEA PASTELERIA

DESCRIPCIÓN DE LAS ACTIVIDADES		
	Revisión: 1	Elaborado por: Sara Abad Fernanda Solórzano
	Pág. 1 de 2	

PROCESO: PRODUCCIÓN

SUBPROCESO: PRODUCCION LINEA PASTELERIA

MISIÓN: Transformar la materia prima en un producto que satisfaga al cliente.

No.	ACTIVIDAD	ENTIDAD	DESCRIPCIÓN	RESPONSABLE
1	Genera y envía requerimientos	PRODUCCIÓN	El digitador revisa en el sistema la cantidad de inventario y se basa en el stock para hacer las O/P y documento resumen total.	DIGITADOR
2	Despachar materia prima	BODEGA DE MATERIA PRIMA	El bodeguero recibe el resumen total y despacha las cantidades requeridas para producir.	BODEGUERO
3	Distribuir M.P. según O/P	PRODUCCIÓN	El pesador distribuye la materia prima de acuerdo a cada O/P.	PESADOR
4	Elaborar bizcochos	PRODUCCION	Se procede a mezclar los ingredientes.	OPERARIOS
5	Llevar a hornear	PRODUCCION	Luego se coloca en moldes y se llevan a hornear a una temperatura adecuada	OPERARIOS
6	Dejar enfriar	PRODUCCION	Una vez retirada del horno la producción se deja enfriar antes de llevar a refrigerar.	OPERARIOS
7	Registrar y refrigerar	PRODUCCIÓN	Se registra la cantidad producida para llevar el control del inventario y se ingresa a las bodegas refrigeradas.	OPERARIOS

	Manual de Procesos	Pág. 19 de 83
---	--------------------	---------------

DESCRIPCIÓN DE LAS ACTIVIDADES		
	Revisión: 1	Elaborado por: Sara Dennys Abad María Fernanda Solórzano
	Pág. 2 de 2	

	MP-001	Revisado: 0
--	--------	-------------

PROCESO: PRODUCCIÓN

SUBPROCESO: PRODUCCION LINEA PASTELERIA

MISIÓN: Transformar la materia prima en un producto que satisfaga al cliente.

8	Enviar O/P para rellenar	PRODUCCION	Se generan las O/P para los rellenos de cada tipo de torta y resumen total que es enviado a bodega.	DIGITADOR
9	Elaborar rellenos	PRODUCCION	Se distribuyen los materiales y se elaboran los rellenos.	OPERARIOS
11	Rellenar los bizcochos	PRODUCCION	Se desmoldan los bizcochos luego se rebanan en 3 capas para proceder a rellenar alternando las rebanadas con el relleno.	OPERARIOS
12	Registrar y refrigerar	PRODUCCION	Se registra la cantidad que ha sido rellena para llevar el control del inventario y se ingresa a las bodegas refrigeradas.	OPERARIOS
13	Enviar O/P para decorar	PRODUCCION	Se generan las O/P para decorar cada tipo de torta y resumen total que es enviado a bodega.	DIGITADOR
14	Elaborar glaze	PRODUCCION	Se procede a elaborar el glaze de las tortas.	OPERARIOS
15	Decorar	PRODUCCION	Se decoran con el glaze y otros ingredientes como frutas, mermeladas entre otros.	OPERARIOS
16	Registrar y refrigerar	PRODUCCION	Se registra la producción final para llevar el control del inventario y se ingresa a las bodegas refrigeradas.	OPERARIOS

	Manual de Procesos	Pág. 21 de 83
	MP-001	Revisado: 0

CARACTERIZACION DEL PROCESO PRODUCCION LINEA PASTELERIA

CARACTERIZACIÓN DEL PROCESO		
	Revisión: 1	Elaborado por: Sara Abad y Fernanda Solórzano
		Pág.: 1 de 1

PROCESO: PRODUCCIÓN

SUBPROCESO: PRODUCCIÓN LÍNEA PASTELERIA

MISIÓN: Transformar la materia prima en un producto que satisfaga al cliente.

PROVEEDOR		INSUMO	TRANSFORMACIÓN	PRODUCTO (S)	CLIENTE	
INTERNO	EXTERNO				INTERNO	EXTERNO
Ventas	Proveedores como: ABCALSA, NESTLE, ARCA, DIPORT, La moderna de alimentos entre otros	Materia prima (harina, huevos, leche, manjar, polvos de hornear, mantequilla entre otros)	Se inicia con la O/P en el área de pastelería en caliente donde se elaboran los bizcochos luego en el área de pastelería en caliente por medio de O/P se rellenan y decoran los bizcochos que luego pasan a bodegas refrigeradas de P.T.	• Torta mini rectangular de manjar • Torta mini de chocolate • Torta mini de manjar • Torta mini rectangular marmoleada	Empleados	Clientes institucionales y clientes en ruta.

		Manual de Procesos	
MP-001		Pág. 22 de 83	
Revisión: 0			

DESCRIPCIÓN DEL PROCESO PRODUCCIÓN LINEA PASTELERIA

DESCRIPCION DEL PROCESO		
NOMBRE DEL PROCESO: Pastelería	CODIFICACIÓN:	EDICIÓN No.:
PROPIETARIO DEL PROCESO: Jefe de Pastelería		FECHA:
ALCANCE: El proceso empieza con las O/P		
RECURSOS		
Infraestructura: Instalaciones(planta) Presupuesto: Monto asignado por cada línea Tecnología: Equipos de cómputo, SYSPRO RR.HH.: Personal de producción		
PROVEEDORES INTERNO: VENTAS/ EXTERNO: ABCALSA, NESTLE, ARCA ENTRE OTROS	PROCESO Genera y envia requerimientos Despachar M.P. Distribuir M.P. según O/P Elaborar bizcochos Llevar a hornear Dejar enfriar Registrar y refrigerar Enviar O/P para rellenar Elaborar rellenos Rellenar bizcochos Registrar y refrigerar Enviar O/P para decorar Elaborar glase Decorar Registrar y refrigerar	CLIENTES INTERNO: EMPLEADOS/ EXTERNOS: INSTITUCIONALES Y DE RUTA
ENTRADAS MATERIA PRIMA (HARINA, HUEVOS, ECT)		SALIDAS PRODUCTOS (TORTAS)
INDICADORES PMO CUP CP	OBJETIVO Transformar la materia prima en un producto que satisfaga al cliente.	REGISTROS/ANEXOS 1. O/P – 001 2. O/P – 002 3. O/P – 003 4. O/P – 004
	CONTROLES Políticas de la empresa Políticas del cliente	

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

	Manual de Procesos	Pág. 23 de 83
	MP-001	Revisado: 0

PROCESO GESTION DE COBROS

El proceso de cobro se inicia con la revisión de las cuentas por cobrar clientes para luego comunicar al cliente su fecha de pago y así conseguir el pago.

ENTRADAS DEL PROCESO GESTION DE COBROS

Pagos.- Recursos económicos que los clientes entregan a la empresa.

SALIDAS DEL PROCESO DE GESTION DE COBROS

Pago contabilizado.- Registro del pago en el sistema de acuerdo a los procedimientos establecidos en la empresa.

RECURSOS DEL PROCESO DE GESTION DE COBROS

Infraestructura.- TOSCANA S.A. cuenta con oficinas y una planta industrial con un área de 6.912 metros.

Tecnología de hardware y software.- TOSCANA S.A. cuenta con computadoras, impresoras, scanner, fax y software integrado SYSPRO.

Presupuesto.- Los sueldos de cada persona.

Talento humano.- Jefe de cobranzas, recaudador.

	Manual de Procesos	Pág. 24 de 83
	MP-001	Revisado: 0

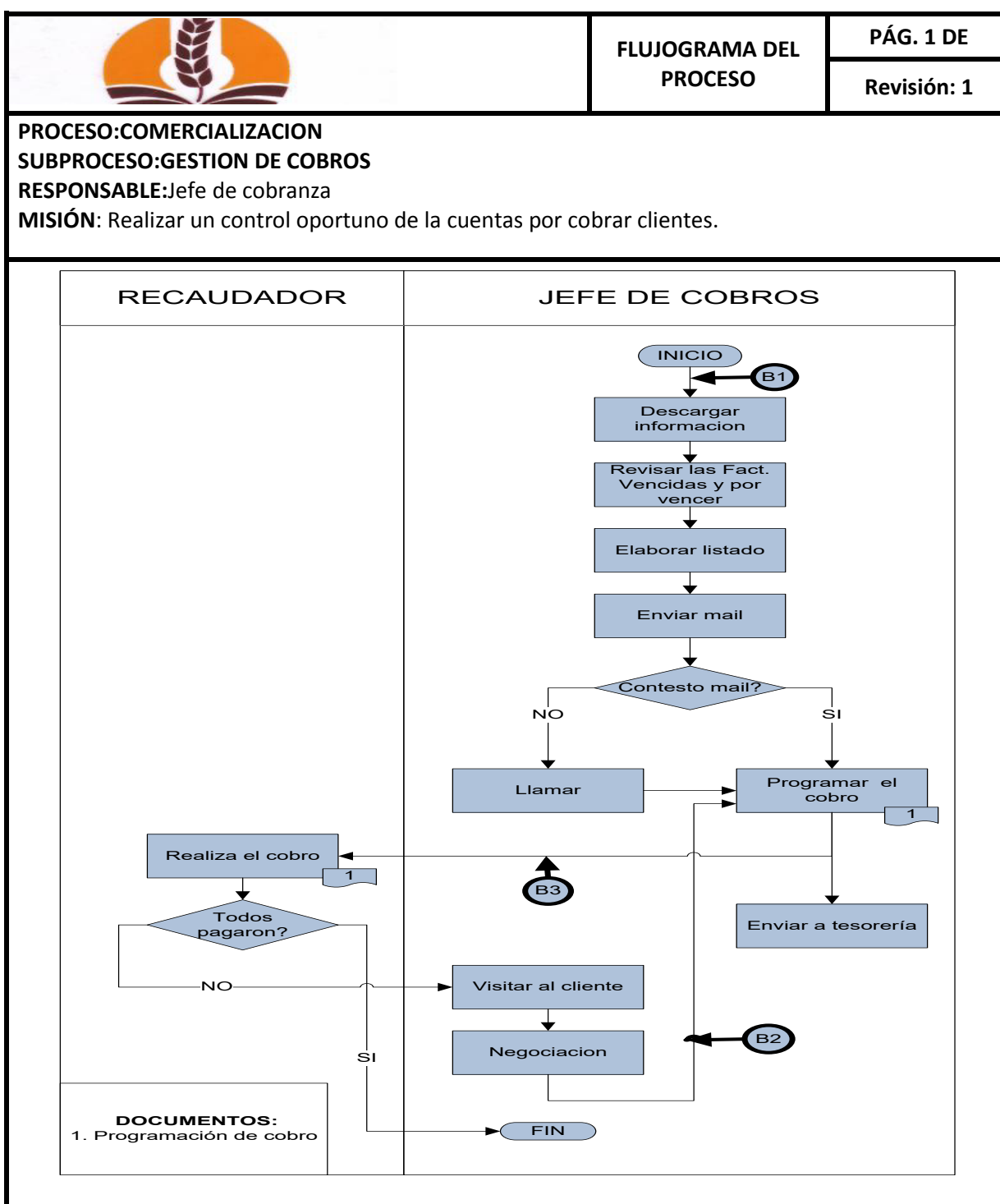
CONTROLES DEL PROCESO DE GESTION DE COBROS

Políticas de la empresa.- Disposiciones y acuerdos internos de cómo se va a llevar a cabo el cobro a los clientes.

Leyes tributarias.-Todas las empresas con fines de lucro domiciliadas en territorio ecuatoriano deberán acatar todas las disposiciones que establece el SRI.

	Manual de Procesos	Pág. 25 de 83
	MP-001	Revisado: 0

DIAGRAMA DE FLUJO DEL PROCESO DE GESTION DE COBROS



	Manual de Procesos	Pág. 26 de 83
	MP-001	Revisado: 0

INDICADORES DE GESTION – SUBPROCESO DE COBROS

Tipo de indicador	Variable	Nombre del indicador	Descripción	Algoritmo	Unidad de medida	Frecuencia
B1	Tiempo	Rotación de cuentas por cobrar	Mide la velocidad con que se convierten las cuentas por cobrar en efectivo.	Días año/ Periodo de cobranza promedio	Días	Anual
B2	Tiempo	Periodo de cobranza promedio	Mide la velocidad con que los clientes pagan sus facturas	(Cuentas por cobrar x Días año)/ Ventas netas a crédito	Días	Anual
B3	Efectividad	Cumplimiento de recaudación	Flujo de efectivo.	(dólares recaudados/ Recaudación esperada en dólares) x 100	%	Mensual

	Manual de Procesos	Pág. 27 de 83
	MP-001	Revisado: 0

DESCRIPCION DE LAS ACTIVIDADES DEL PROCESO GESTION DE COBROS

DESCRIPCIÓN DE LAS ACTIVIDADES		
	Revisión: 1	Elaborado por: Sara Abad Fernanda Solórzano
	Pág. 1 de 2	

PROCESO: COMERCIALIZACION

SUBPROCESO: GESTION DE COBROS

MISIÓN: Realizar un control oportuno de la cuentas por cobrar clientes.

No.	ACTIVIDAD	ENTIDAD	DESCRIPCIÓN	RESPONSABLE
1	Descargar información	COBRANZAS	Ingresamos a SYSPRO en la cartera de cuentas por cobrar y descargamos la información en una hoja Excel.	JEFE DE COBROS
2	Revisar facturas vencidas y por vencer	COBRANZAS	Se realiza la revisión de las fechas de las facturas que se encuentran vencidas o por vencer, montos.	JEFE DE COBROS
3	Elaborar listado	COBRANZAS	Se elabora un listado depurado de los clientes que aún no cancelan sus haberes.	JEFE DE COBROS
4	Enviar mail	COBRANZAS	Se los notifica por mail según sea el caso (mora o próximo a vencer crédito) y se solicita se indique una fecha para cobrar.	JEFE DE COBROS
5	Llamar	COBRANZAS	Si el mail no es contestado se procede a llamar al cliente para darle a conocer su estado crediticio.	JEFE DE COBROS
6	Programar cobro	COBRANZAS	Una vez confirmados los días de cobro se hace la programación de cartera que refleja el flujo de efectivo con el que contaremos en los días próximos.	JEFE DE COBROS

	Manual de Procesos	Pág. 28 de 83
---	--------------------	---------------

DESCRIPCIÓN DE LAS ACTIVIDADES		
	Revisión: 1	Elaborado por: Sara Dennys Abad María Fernanda Solórzano
	Pág. 2 de 2	

	MP-001	Revisado: 0
--	--------	-------------

PROCESO: COMERCIALIZACION

SUBPROCESO: GESTION DE COBROS

MISIÓN: Realizar un control oportuno de las cuentas por cobrar clientes.

7	Enviar a tesorería	COBRANZAS	Se envía la programación del cobro a tesorería para que esté al tanto de cuanto efectivo ingresara a la empresa.	JEFE DE COBROS
8	Realizar el cobro	RECAUDADOR	Recibe la programación de la cartera y procede a cobrar a cada cliente.	RECAUDADOR
9	Visitar al cliente	COBRANZAS	Si después del mail o la llamada el cliente no cancela sus haberes se procede a visitar para saber las razones del no cumplimiento de sus obligaciones.	JEFE DE COBROS
10	Negociación	COBRANZAS	Se pacta nueva fecha de pago entre la empresa y el cliente.	JEFE DE COBROS

	Manual de Procesos	Pág. 29 de 83
	MP-001	Revisado: 0

CARACTERIZACION DEL PROCESO GESTION DE COBROS

CARACTERIZACIÓN DEL PROCESO		
	Revisión: 1	Elaborado por: Sara Abad y Fernanda Solórzano
		Pág.: 1 de 1

PROCESO: COMERCIALIZACION

SUBPROCESO: GESTION DE COBROS

MISIÓN: Realizar un control oportuno de la cuentas por cobrar clientes.

PROVEEDOR		INSUMO	TRANSFORMACIÓN	PRODUCTO (S)	CLIENTE	
INTERNO	EXTERNO				INTERNO	EXTERNO
	Clientes	Pagos	El vendedor contacta al cliente que está adeudando se concreta una cita para el pago. Se realiza el cobro de los haberes y se hace la respectiva cancelación en el sistema por parte del jefe de cobranza.	Pago contabilizado		Contabilidad

	
Manual de Procesos	Pág. 30 de 83
MP-001	Revisión: 0

DESCRIPCIÓN DEL PROCESO GESTION DE COBROS



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

	Manual de Procesos	Pág. 31 de 83
	MP-001	Revisado: 0

PROCESO DE FACTURACION

El proceso de facturación se inicia cuando recibimos la orden de pedido del cliente en donde se despacha el producto requerido se aplican descuentos para finalmente ser entregado al cliente.

ENTRADAS DEL PROCESO DE FACTURACION

Orden de despacho.- Es el documento que acompaña a la mercadería en el trayecto que existe entre el lugar de venta y el domicilio de quien adquiere la mercadería.

SALIDAS DEL PROCESO DE FACTURACION

Factura.- Es un documento mercantil que refleja toda la información de una operación de compraventa. La información fundamental que aparece en una factura debe reflejar la entrega de un producto o la provisión de un servicio, junto a la fecha de devengo, además de indicar la cantidad a pagar.

RECURSOS DEL PROCESO DE FACTURACION

Infraestructura.- TOSCANA S.A. cuenta con oficinas para el área administrativa.

Tecnología de hardware y software.- TOSCANA S.A. cuenta con computadoras, impresoras, scanner, fax y software integrado SYSPRO.

Presupuesto.- Los sueldos de cada persona.

Talento humano.- Asistente de facturación.

	Manual de Procesos	Pág. 32 de 83
	MP-001	Revisado: 0

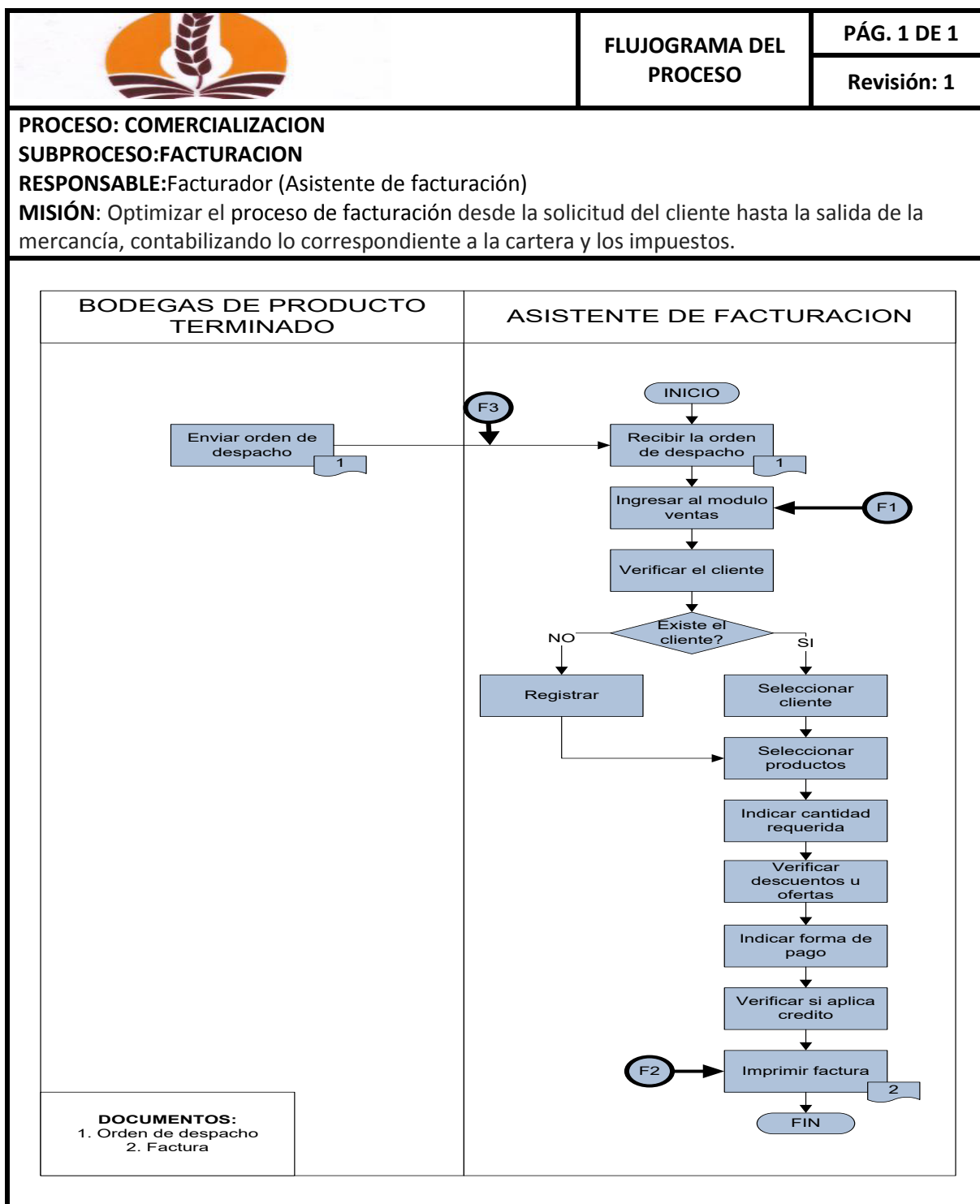
CONTROLES DEL PROCESO DE FACTURACION

Políticas de la empresa.- Disposiciones y acuerdos internos de cómo se va a llevar a cabo el cobro a los clientes.

Reglamento de Comprobantes de Ventas.- Obliga a facturar a todos los que ejerzan actividad económica excepto las instituciones del estado de servicio administrativo.

	Manual de Procesos	Pág. 33 de 83
	MP-001	Revisado: 0

DIAGRAMA DE FLUJO DEL PROCESO DE FACTURACION



	Manual de Procesos	Pág. 34 de 83
	MP-001	Revisado: 0

INDICADORES DE GESTION – SUBPROCESO DE FACTURACION

Tipo de indicador	Variable	Nombre del indicador	Descripción	Algoritmo	Unidad de medida	Frecuencia
F1	Efectividad	Índice de comercialidad	Indica el porcentaje ventas de un producto determinado en proporción a las ventas totales	$\text{Venta producto} / \text{Ventas totales}$	%	Mensual
F2	Calidad	Calidad de facturación	Porcentaje de facturas con errores	$\text{Facturas emitidas con errores} / \text{Total de facturas emitidas}$	%	Semanal
F3	Efectividad	Pendientes por facturar	Medir el impacto del valor de los pendientes por facturar	$\text{Total pedidos pendientes por facturar} / \text{Total pedidos facturados}$		Diario

	Manual de Procesos	Pág. 35 de 83
	MP-001	Revisado: 0

DESCRIPCION DE LAS ACTIVIDADES DEL PROCESO DE FACTURACION

DESCRIPCIÓN DE LAS ACTIVIDADES		
	Revisión: 1	Elaborado por: Sara Abad Fernanda Solórzano
	Pág. 1 de 2	

PROCESO: COMERCIALIZACION

SUBPROCESO: FACTURACION

MISIÓN: Optimizar el proceso de facturación desde la solicitud del cliente hasta la salida de la mercancía, contabilizando lo correspondiente a la cartera y los impuestos.

No.	ACTIVIDAD	ENTIDAD	DESCRIPCIÓN	CARACTERÍSTICAS	RESPONSABLE
1	Enviar orden de despacho	BODEGAS	Las bodegas envían las ordenes de despacho	Es un documento que especifica la cantidad de producto solicitado por el cliente y que ha sido despachado por bodega.	ENCARGADOS DE DESPACHAR
2	Recibir orden de despacho	VENTAS	Se recibe las ordenes de despacho por parte de las bodegas	Documento que nos servirá para facturar el pedido del cliente.	FACTURADOR
3	Ingresar al módulo de ventas	VENTAS	Ingresar al sistema	Sistema SYSPRO que nos ayuda a registrar las actividades de la empresa.	FACTURADOR
4	Verificar el cliente	VENTAS	Se debe verificar la existencia del cliente	El software nos indicara si es cliente nuevo o es un cliente ya registrado	FACTURADOR
5	Registrar	VENTAS	Se registra al cliente	Se ingresa los datos de cliente una vez que se verifica que no existe en la base de datos	FACTURADOR
6	Seleccionar el cliente	VENTAS	Se selecciona al cliente que está en la base de datos	Al seleccionar el cliente el software nos devolverá todos los datos requeridos en la factura.	FACTURADOR
7	Seleccionar los productos	VENTAS	Se eligen los productos	Se elige el producto el cual se especificara con su código	FACTURADOR

	Manual de Procesos	Pág. 36 de 83
	MP-001	Revisado: 0

DESCRIPCIÓN DE LAS ACTIVIDADES		
	Revisión: 1	Elaborado por: Sara Abad Fernanda Solórzano
	Pág. 1 de 2	

PROCESO: COMERCIALIZACION

SUBPROCESO: FACTURACION

MISIÓN: Optimizar el proceso de facturación desde la solicitud del cliente hasta la salida de la mercancía, contabilizando lo correspondiente a la cartera y los impuestos.

No.	ACTIVIDAD	ENTIDAD	DESCRIPCIÓN	CARACTERÍSTICAS	RESPONSABLE
8	Indicar cantidad requerida	VENTAS	Se especifica la cantidad del producto	Una vez que se especifica la cantidad se muestran los valores totales por producto	FACTURADOR
9	Verificar descuentos u ofertas	VENTAS	Se revisa si se aplica descuentos	Los descuentos son disminuciones que se le hace a los clientes institucionales o en ruta	FACTURADOR
10	Indicar forma de pago	VENTAS	Hay que especificar la forma de pago	En la factura se hará constar la forma de pago del cliente.	FACTURADOR
11	Verificar si aplica crédito	VENTAS	Hay que revisar si el tipo de pago es el correcto	El software nos facilita el saber si el cliente puede aplicar crédito o si es que tiene suspendida o cancelada esta forma de pago.	FACTURADOR
12	Imprimir factura	VENTAS	Se imprime la factura	Documento comercial en el que se detalla todos los datos de la transacción de compra.	FACTURADOR

	Manual de Procesos	Pág. 37 de 83
	MP-001	Revisado: 0

CARACTERIZACION DEL PROCESO DE FACTURACION

CARACTERIZACIÓN DEL PROCESO		
	Revisión: 1	Elaborado por: Sara Abad y Fernanda Solórzano
		Pág.: 1 de 1

PROCESO: COMERCIALIZACION

SUBPROCESO: FACTURACION

MISIÓN: Optimizar el proceso de facturación desde la solicitud del cliente hasta la salida de la mercancía, contabilizando lo correspondiente a la cartera y los impuestos.

PROVEEDOR		INSUMO	TRANSFORMACIÓN	PRODUCTO (S)	CLIENTE	
INTERNO	EXTERNO				INTERNO	EXTERNO
Bodegas de producto terminado		Orden de despacho	Se reciben las órdenes de despacho por parte de las bodegas de producto terminado para luego proceder al llenado correspondiente de la factura que luego se enviara al cliente.	Factura	Empleados	Cientes institucionales, clientes en ruta

	
Manual de Procesos	Pág. 38 de 83
MP-001	Revisión: 0

DESCRIPCIÓN DEL PROCESO DE FACTURACION



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

	Manual de Procesos	Pág. 39 de 83
	MP-001	Revisado: 0

PROCESO DE RECLUTAMIENTO

El proceso de reclutamiento se da por el requerimiento del personal por parte de las áreas de la empresa se procede a pedir autorización para reclutar personal se aprueba y se receptan las hojas de vida.

ENTRADAS DEL PROCESO DE RECLUTAMIENTO

Solicitud de personal.- Documento o petición verbal que realizan las áreas de la empresa para el requerimiento de personal.

SALIDAS DEL PROCESO DE RECLUTAMIENTO

Autorización para reclutar.-La Gerencia da paso a RR.HH. para realizar el reclutamiento del personal

RECURSOS DEL PROCESO DE RECLUTAMIENTO

Infraestructura.- TOSCANA S.A. cuenta con oficinas para el área administrativa.

Tecnología de hardware y software.- TOSCANA S.A. cuenta con computadoras, impresoras, scanner, fax y software integrado SYSPRO.

Presupuesto.- Sueldos de cada persona.

Talento humano.- Departamento de RR.HH., gerente

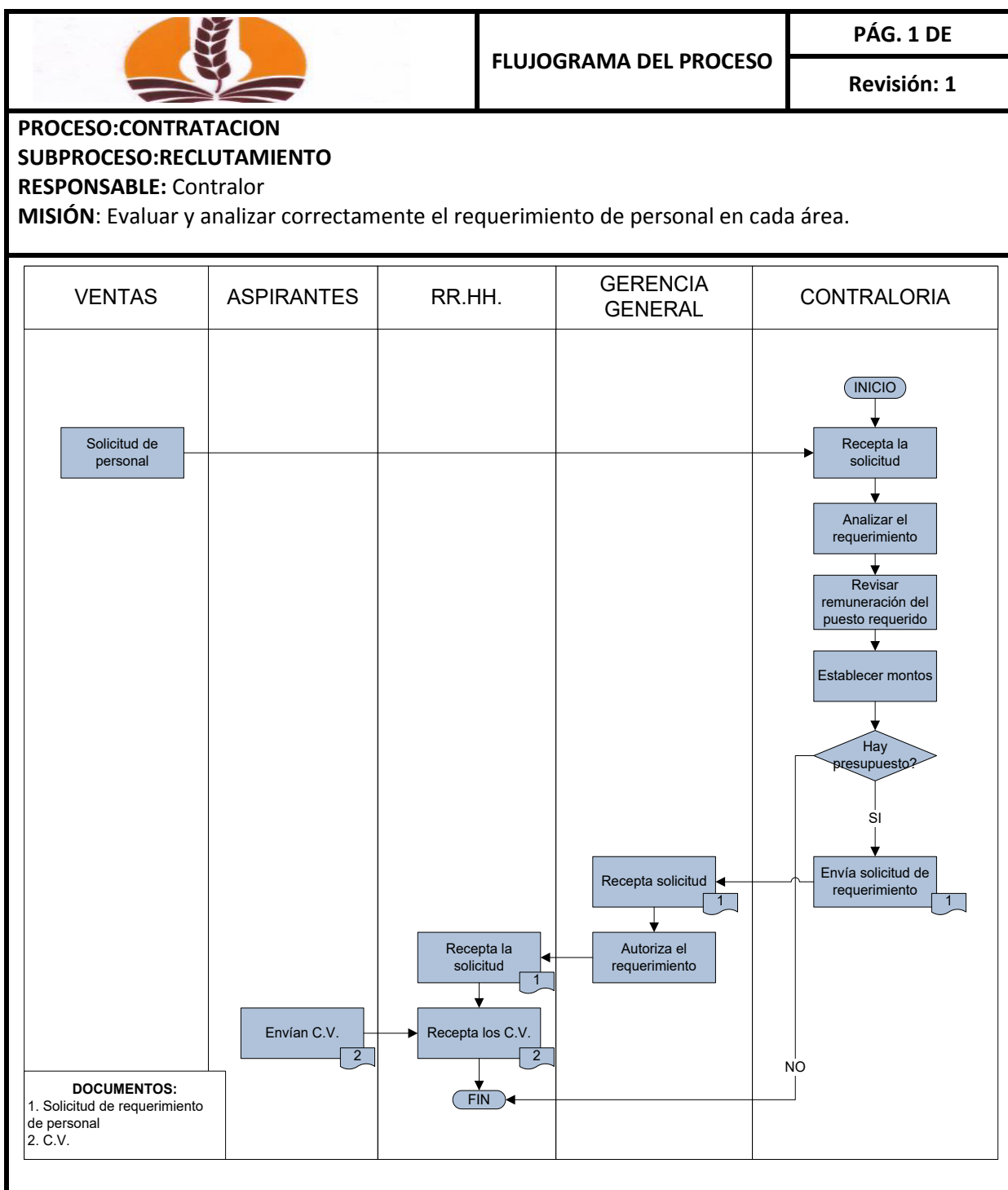
	Manual de Procesos	Pág. 40 de 83
	MP-001	Revisado: 0

CONTROLES DEL PROCESO DE RECLUTAMIENTO

Políticas de la empresa.- Disposiciones y acuerdos internos de cómo se va a llevar a cabo el cobro a los clientes.

	Manual de Procesos	Pág. 41 de 83
	MP-001	Revisado: 0

DIAGRAMA DE FLUJO DEL PROCESO DE RECLUTAMIENTO



	Manual de Procesos	Pág. 42 de 83
	MP-001	Revisado: 0

DESCRIPCION DE LAS ACTIVIDADES DEL PROCESO DE RECLUTAMIENTO

DESCRIPCIÓN DE LAS ACTIVIDADES		
	Revisión: 1	Elaborado por: Sara Abad Fernanda Solórzano
	Pág. 1 de 2	

PROCESO: CONTRATACION

SUBPROCESO: RECLUTAMIENTO

MISIÓN: Evaluar y analizar correctamente el requerimiento de personal en cada área.

No.	ACTIVIDAD	ENTIDAD	DESCRIPCIÓN	CARACTERÍSTICAS	RESPONSABLE
1	Solicitud de personal	ÁREAS DE LA EMPRESA	Las áreas de la empresa solicitan personal.	Es una petición verbal por parte de los departamentos.	ÁREAS DE LA EMPRESA
2	Recepta la solicitud	CONTRALORÍA	Recibe la solicitud de requerimiento de personal.	Petición verbal que recibe por parte de las áreas de la empresa.	ÁREAS DE LA EMPRESA
3	Analiza el requerimiento	CONTRALORÍA	El contralor analiza si es necesario hacer el requerimiento.	Revisa las actividades que cada persona realiza y si es que hace falta otra persona.	CONTRALOR
4	Revisa remuneración del puesto requerido	CONTRALORÍA	Revisa cual debería ser la remuneración para el cargo que se está solicitando		CONTRALOR
5	Establece montos	CONTRALORIA	Al sueldo le agrega los otros beneficios con lo que analiza el presupuesto.		CONTRALOR
6	Envía solicitud de requerimiento	CONTRALORÍA	Envía a gerencia el requerimiento para que le firmen.	Envía mail donde se indica que alguna área requiere de personal se hace saber que si hay presupuesto para hacer la contratación.	CONTRALOR
7	Recepta la solicitud	GERENCIA GENERAL	Recibe la solicitud de requerimiento.		GERENTE
8	Autorizar el requerimiento	GERENCIA GENERAL	Da el visto bueno para la contratación		GERENTE

	Manual de Procesos	Pág. 43 de 83
	MP-001	Revisado: 0

DESCRIPCIÓN DE LAS ACTIVIDADES		
	Revisión: 1	Elaborado por: Sara Abad Fernanda Solórzano
	Pág. 2 de 2	

PROCESO: CONTRATACION

SUBPROCESO: RECLUTAMIENTO

MISIÓN: Evaluar y analizar correctamente el requerimiento de personal en cada área.

9	Recepta el requerimiento	RR.HH.	Recibe la solicitud de requerimiento de personal		JEFE DE RR.HH.
10	Envían C.V.	ASPIRANTES	Envían sus hojas de vida	C.V. proporciona la información necesaria	ASPIRANTES
11	Recepción de C.V.	RR.HH.			ASISTENTE DE RR.HH.

	Manual de Procesos	Pág. 44 de 83
	MP-001	Revisado: 0

CARACTERIZACION DEL PROCESO DE RECLUTAMIENTO

CARACTERIZACIÓN DEL PROCESO		
	Revisión: 1	Elaborado por: Sara Abad y Fernanda Solórzano
		Pág.: 1 de 1

PROCESO: CONTRATACION

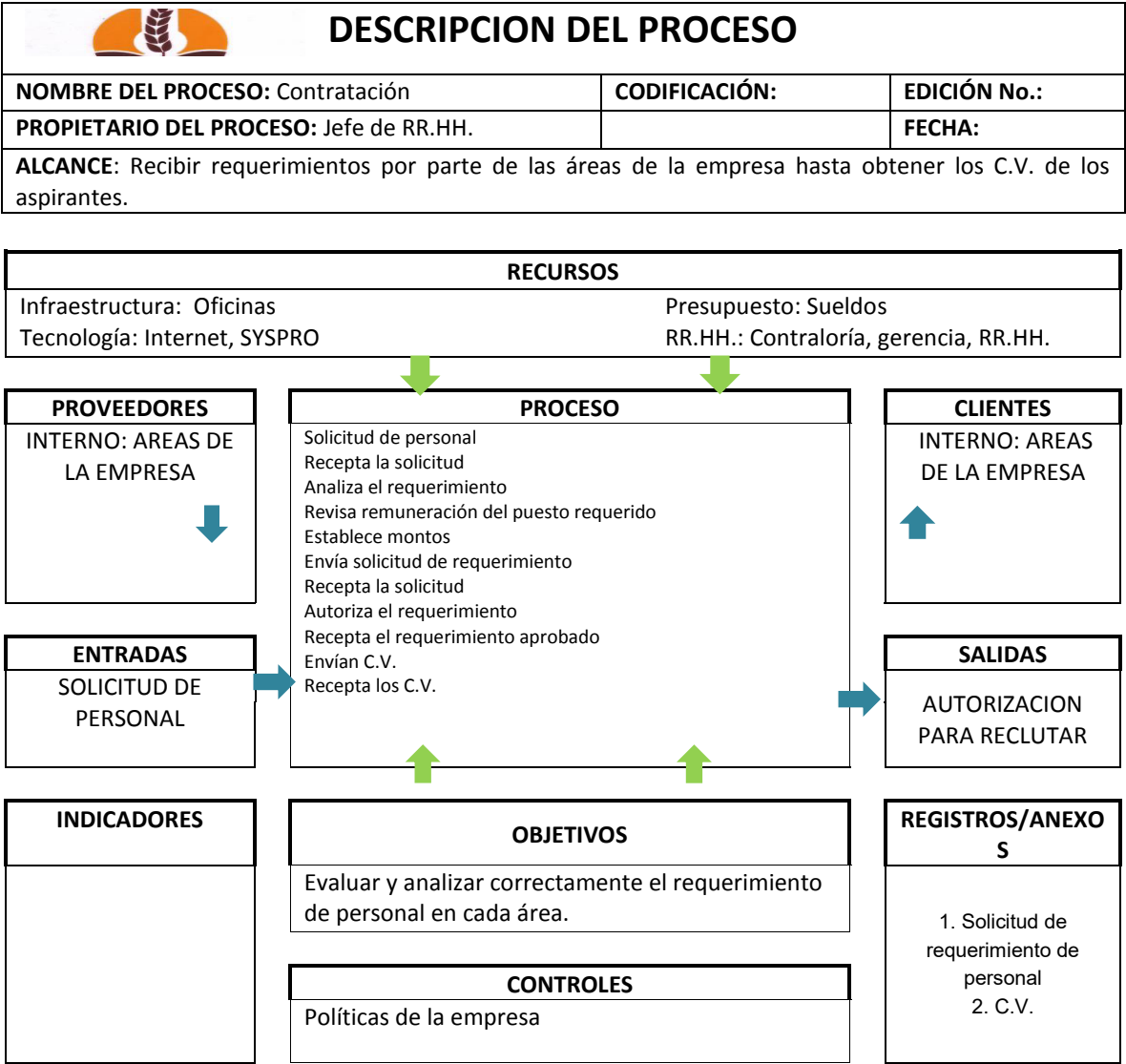
SUBPROCESO: RECLUTAMIENTO

MISIÓN: Evaluar y analizar correctamente el requerimiento de personal en cada área.

PROVEEDOR		INSUMO	TRANSFORMACIÓN	PRODUCTO (S)	CLIENTE	
INTERNO	EXTERNO				INTERNO	EXTERNO
Áreas de la empresa		Solicitud de personal	Las áreas de la empresa solicitan nuevo personal a Contraloría este analiza la situación en el área para saber si es necesaria la contratación y revisa la remuneración. El contralor pide autorización a gerencia se envía a RR.HH. solicitud de requerimiento aprobada.	Autorización para el reclutamiento	Áreas de la empresa	



DESCRIPCIÓN DEL PROCESO DE RECLUTAMIENTO



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

	Manual de Procesos	Pág. 46 de 83
	MP-001	Revisado: 0

PROCESO DE SELECCION

El proceso de selección se inicia verificando la información que se encuentra en los curriculum que se recibieron del ambiente externo y se desarrollan pruebas a los aspirantes con el fin de obtener a la persona idónea al cargo requerido.

ENTRADAS DEL PROCESO DE SELECCION

Curriculum Vitae.- Documento que nos proporciona la información necesaria para conocer formación, conocimientos y experiencia del aspirante.

SALIDAS DEL PROCESO DE SELECCION

Contrato Laboral.- Documento que describe las condiciones laborales del seleccionado.

RECURSOS DEL PROCESO DE SELECCION

Infraestructura.- TOSCANA S.A. cuenta con oficinas y una planta industrial con un área de 6.912 metros.

Tecnología de hardware y software.- TOSCANA S.A. cuenta con computadoras, impresoras, scanner, fax y software integrado SYSPRO.

Presupuesto.- Monto asignado a cada persona.

Talento humano.- Las áreas de la empresa (quien hace el requerimiento), Jefe de RR.HH., aspirantes, gerente general.

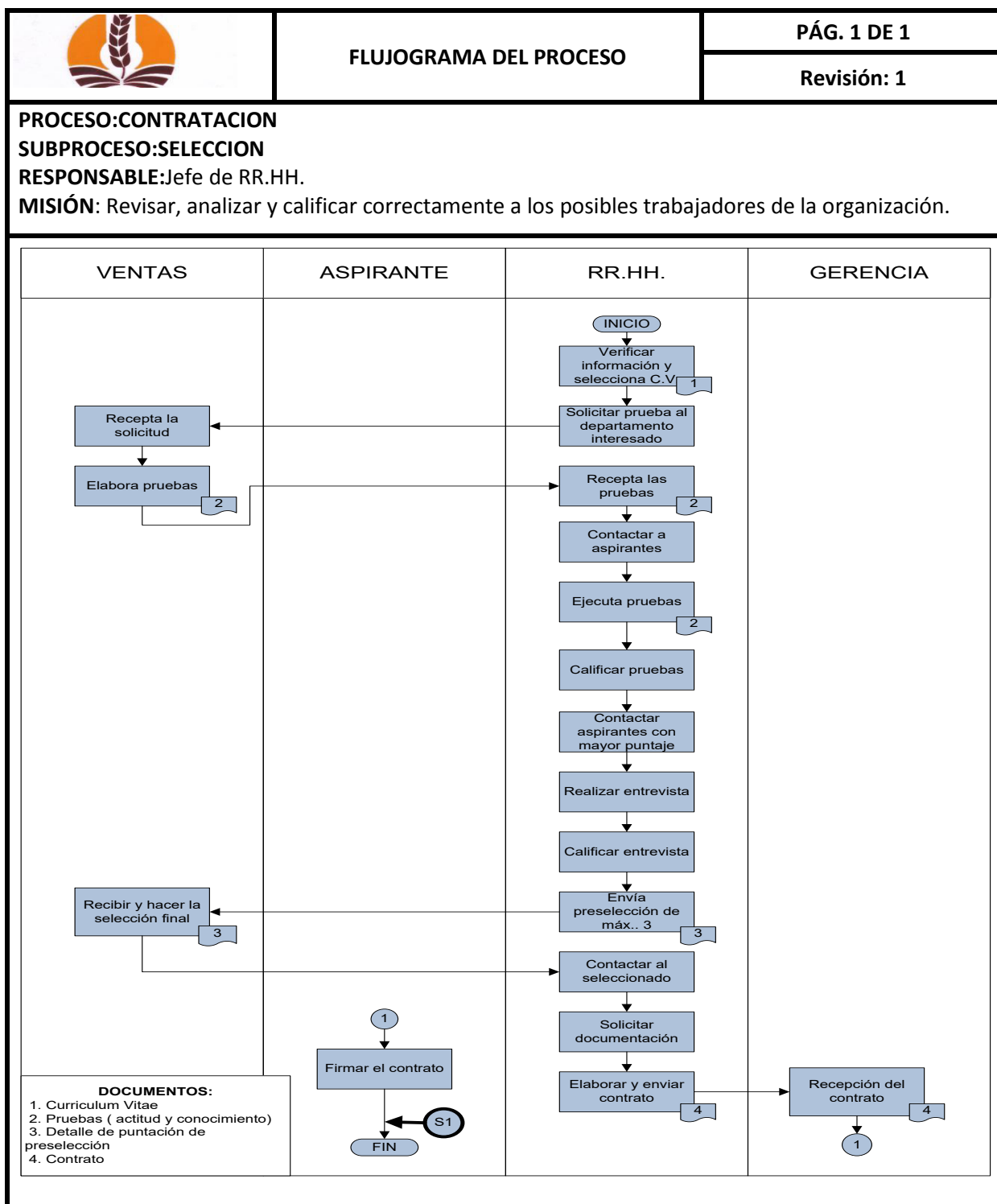
	Manual de Procesos	Pág. 47 de 83
	MP-001	Revisado: 0

CONTROLES DEL PROCESO DE SELECCION

Políticas de la empresa.- Disposiciones y acuerdos internos de cómo se va a llevar a cabo el cobro a los clientes.

	Manual de Procesos	Pág. 48 de 83
	MP-001	Revisado: 0

DIAGRAMA DE FLUJO DEL PROCESO DE SELECCION



	Manual de Procesos	Pág. 49 de 83
	MP-001	Revisado: 0

INDICADORES DE GESTION – SUBPROCESO DE SELECCION

Tipo de indicador	Variable	Nombre del indicador	Descripción	Algoritmo	Unidad de medida	Frecuencia
S1	Gestión	Análisis para la planificación de personas	Analiza tanto las entradas como la salida de las personas.	$\frac{((\text{Ingresos} - \text{Salidas}) / \text{Total de trabajadores del periodo}) \times 100}{}$	%	Anual

	Manual de Procesos	Pág. 50 de 83
	MP-001	Revisado: 0

DESCRIPCION DE LAS ACTIVIDADES DEL PROCESO DE SELECCION

DESCRIPCIÓN DE LAS ACTIVIDADES		
	Revisión: 1	Elaborado por: Sara Abad Fernanda Solórzano
	Pág. 1 de 2	

PROCESO: CONTRATACION

SUBPROCESO: SELECCION

MISIÓN: Revisar, analizar y calificar correctamente a los posibles trabajadores de la organización.

No.	ACTIVIDAD	ENTIDAD	DESCRIPCIÓN	RESPONSABLE
1	Verificar información y selecciona los C.V.	RR.HH.	Revisar la el contenido del C.V.	JEFE DE RR.HH.
2	Solicita pruebas al departamento interesado	RR.HH.	RR.HH. solicita una prueba elaborada por el área interesada con los aspectos que desea evaluar de los aspirantes.	JEFE DE RR.HH.
3	Recepta la solicitud	ÁREAS DE LA EMPRESA	El dpto. recibe el pedido de RR.HH.	ÁREAS DE LA EMPRESA
4	Elabora pruebas	ÁREAS DE LA EMPRESA	El dpto. elabora las pruebas con los aspectos a evaluar.	ÁREAS DE LA EMPRESA
5	Recepta las pruebas	RR.HH.	RR.HH. recibe las pruebas por parte del dpto. interesado.	ASISTENTE DE RR.HH.
6	Contacta aspirantes	RR.HH.	RR.HH. llama a los aspirantes para rendir pruebas.	ASISTENTE DE RR.HH.
7	Ejecuta pruebas	RR.HH.	RR.HH. procede a tomar las pruebas.	JEFE RR.HH.
8	Califica pruebas	RR.HH.	Se califica para obtener los resultados.	JEFE DE RR.HH.

	Manual de Procesos	Pág. 51 de 83
	MP-001	Revisado: 0

DESCRIPCIÓN DE LAS ACTIVIDADES		
	Revisión: 1	Elaborado por: Sara Abad Fernanda Solórzano
	Pág. 2 de 2	

PROCESO: CONTRATACION

SUBPROCESO: SELECCION

MISIÓN: Revisar, analizar y calificar correctamente a los posibles trabajadores de la organización.

9	Contacta aspirantes con mayor puntaje	RR.HH.	RR.HH. procede a llamar a los aspirantes con mejor calificación	ASISTENTE DE RR.HH.
10	Realizar entrevistas	RR.HH.	RR.HH. entrevista a los preseleccionados	JEFE DE RR.HH.
11	Califica entrevista	RR.HH.	RR.HH. analiza cada una de las entrevistas para calificar	JEFE DE RR.HH.
12	Envía preselección máx. 3	RR.HH.	RR.HH. envía al dpto. interesado los C.V. y pruebas de los 3 preseleccionados	ASISTENTE DE RR.HH.
13	Reciben y hacen la selección final	AREAS DE LA EMPRESA	El dpto. interesado analiza los resultados y elige a uno	AREAS DE LA EMPRESA
14	Contacta al seleccionado	RR.HH.	Se encarga de llamar al seleccionado	ASISTENTE DE RR.HH.
15	Solicita documentación	RR.HH.	Solicita al seleccionado copia de cedula, record policial, título de bachiller, título universitario(de ser necesario)	ASISTENTE DE RR.HH.
16	Elabora y envía contrato a gerencia	RR.HH.	Se realiza el respectivo contrato para enviar a gerencia	ASISTENTE DE RR.HH.
17	Recepta el contrato	GERENCIA	Recibe el contrato para poner la firma	GERENTE GENERAL
18	Firma el contrato	RR.HH.	El seleccionado esta en RR.HH. y procede a firmar su contrato	SELECCIONADO

	Manual de Procesos	Pág. 52 de 83
	MP-001	Revisado: 0

CARACTERIZACION DEL PROCESO SELECCION

CARACTERIZACIÓN DEL PROCESO		
	Revisión: 1	Elaborado por: Sara Abad y Fernanda Solórzano
		Pág.: 1 de 1

PROCESO: **CONTRATACION**

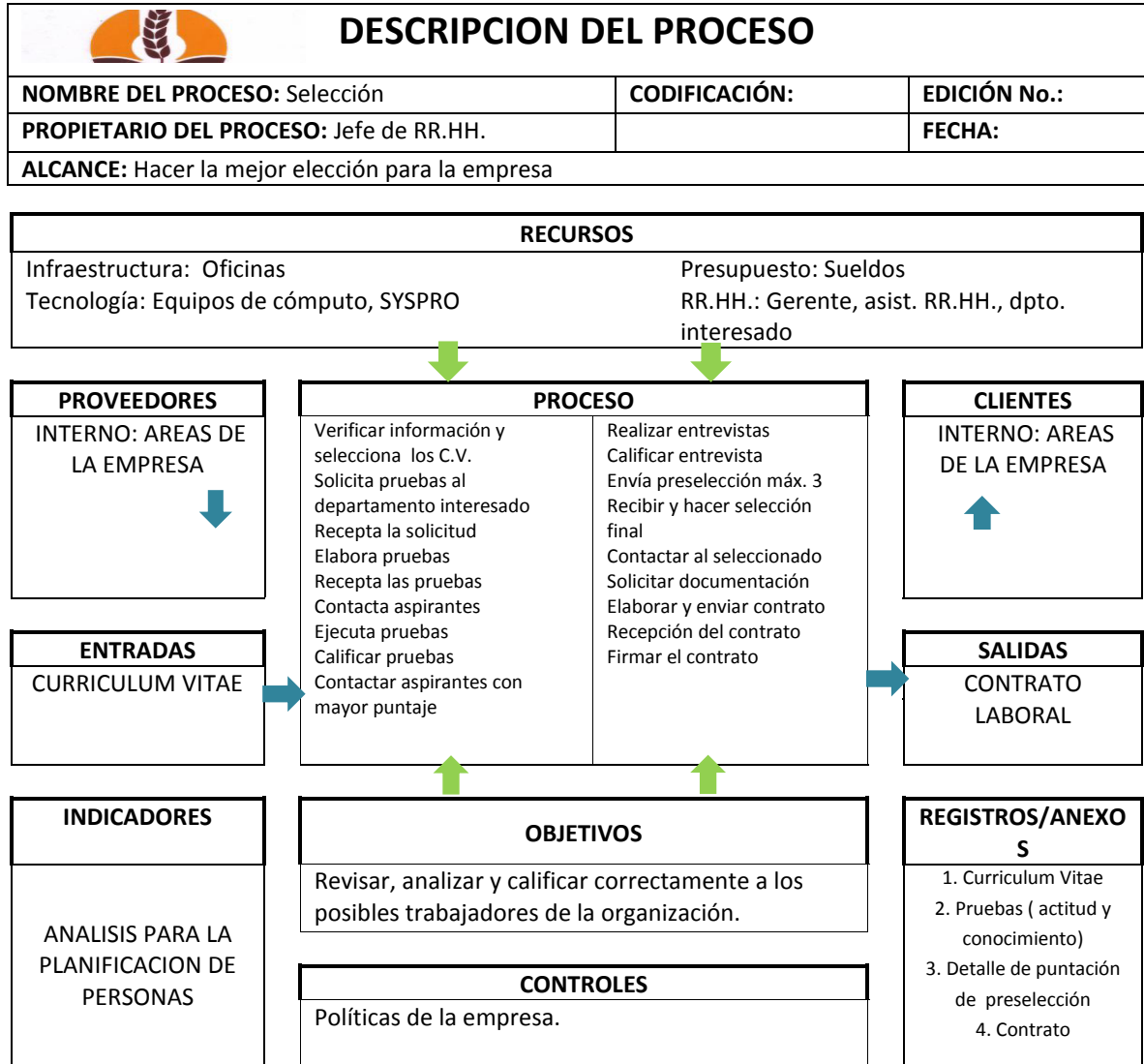
SUBPROCESO: **SELECCION**

MISIÓN: Revisar, analizar y calificar correctamente a los posibles trabajadores de la organización.

PROVEEDOR		INSUMO	TRANSFORMACIÓN	PRODUCTO (S)	CLIENTE	
INTERNO	EXTERNO				INTERNO	EXTERNO
Área de la empresa		Curriculum Vitae	Se revisa la información de los C.V. para seleccionar a los aspirantes que rendirán las pruebas que serán calificadas para elegir los puntajes más altos para tener la entrevista la misma que es calificada obteniendo los 3 mejores puntajes y será el área que solicita el personal quien elija al más idóneo para que firme el contrato laboral.	Contrato laboral	Área de la empresa	



DESCRIPCIÓN DEL PROCESO DE SELECCION



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

	Manual de Procesos	Pág. 54 de 83
	MP-001	Revisado: 0

SUBPROCESO DE CAPACITACION Y DESARROLLO

El proceso de capacitación y desarrollo inicia con el requerimiento del empleado sobre que cursos le gustaría tomar, se contacta al mejor proveedor y se desarrolla la capacitación.

ENTRADAS DEL SUBPROCESO DE CAPACITACION Y DESARROLLO

Capacitación.- es el servicio del que nos provee alguna organización o persona natural con los conocimientos necesarios para impartirlos a los empleados.

SALIDAS DEL SUBPROCESO DE CAPACITACION Y DESARROLLO

Personal capacitado.- es el resultado de la capacitación con el único propósito de implementarlos en las actividades diarias de la empresa.

RECURSOS DEL SUBPROCESO DE CAPACITACION Y DESARROLLO

Infraestructura.- TOSCANA S.A. cuenta con oficinas para el área administrativa.

Tecnología de hardware y software.- TOSCANA S.A. cuenta con computadoras, impresoras, scanner, fax y software integrado SYSPRO.

Presupuesto.- Sueldo asignado a cada persona.

Talento humano.- Recursos humanos, tesorería y proveedores.

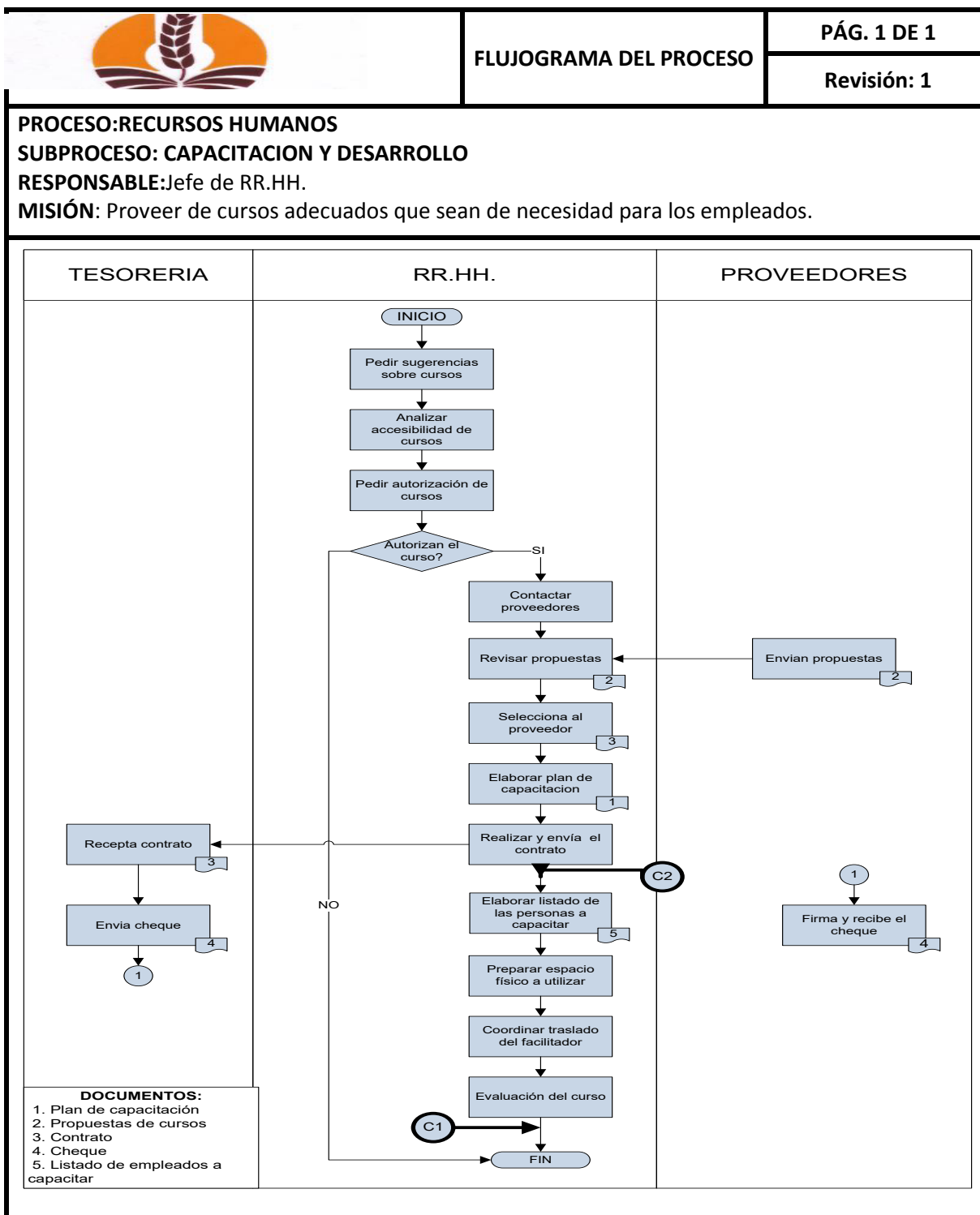
	Manual de Procesos	Pág. 55 de 83
	MP-001	Revisado: 0

CONTROLES DEL SUBPROCESO DE CAPACITACION Y DESARROLLO

Políticas de la empresa.- Disposiciones y acuerdos internos de cómo se va a llevar a cabo el cobro a los clientes.

	Manual de Procesos	Pág. 56 de 83
	MP-001	Revisado: 0

DIAGRAMA DE FLUJO DEL SUBPROCESO DE CAPACITACION Y DESARROLLO



	Manual de Procesos	Pág. 57 de 83
	MP-001	Revisado: 0

INDICADORES DE GESTION – SUBPROCESO DE CAPACITACION Y DESARROLLO

Tipo de indicador	Variable	Nombre del indicador	Descripción	Formula	Unidad de medida	Frecuencia
C1	Tiempo	Número de horas por trabajador	Asegura que las horas de capacitación se realizaron todas	Total de horas de capacitación / Total de trabajadores	Horas	
C2	Costo	Costo de la capacitación	Mide cual ha sido la inversión en cada empleado	Total de gasto / Total de trabajadores	\$	

	Manual de Procesos	Pág. 58 de 83
	MP-001	Revisado: 0

DESCRIPCION DE LAS ACTIVIDADES DEL SUBPROCESO CAPACITACION Y DESARROLLO

DESCRIPCIÓN DE LAS ACTIVIDADES		
	Revisión: 1	Elaborado por: Sara Abad Fernanda Solórzano
	Pág. 1 de 2	

PROCESO: CAPACITACION Y DESARROLLO

SUBPROCESO: CAPACITACION Y DESARROLLO

MISIÓN: Proveer de cursos adecuados que sean de necesidad para los empleados.

No.	ACTIVIDAD	ENTIDAD	DESCRIPCIÓN	RESPONSABLE
1	Pedir sugerencias de cursos	RR.HH.	Se pide sugerencias a los empleados.	JEFE DE RR.HH.
2	Analizar factibilidad de cursos	RR.HH.	Se analiza si es necesario el curso	ASISTENTE DE RR.HH.
3	Pedir autorización de cursos	RR.HH.	Se pide autorización para los cursos.	JEFE DE RR.HH.
4	Contactar proveedores de curso	RR.HH.	Se buscan los posibles proveedores de los cursos y se los contacta.	ASISTENTE DE RR.HH.
5	Envían propuestas	PROVEEDOR	Nos facilitan la información completa sobre los cursos.	PROVEEDOR
6	Revisar propuestas	RR.HH.	Se revisa la información de cada proveedor para seleccionar la más idónea.	JEFE DE RR.HH.
7	Seleccionar proveedor	RR.HH.	Se selecciona al mejor proveedor.	JEFE DE RR.HH.
8	Elaborar el plan de capacitación	RR.HH.		JEFE DE RR.HH.
9	Realizar contrato	RR.HH.	Se realiza el contrato en donde se estipulan las condiciones del servicio.	ASISTENTE DE RR.HH.

	Manual de Procesos	Pág. 59 de 83
	MP-001	Revisado: 0

DESCRIPCIÓN DE LAS ACTIVIDADES		
	Revisión: 1	Elaborado por: Sara Abad Fernanda Solórzano
	Pág. 2 de 2	

PROCESO: CAPACITACION Y DESARROLLO

SUBPROCESO: CAPACITACION Y DESARROLLO

MISIÓN: Proveer de cursos adecuados que sean de necesidad para los empleados.

10	Recepción de contrato	TESORERÍA	Recibe una copia del contrato como respaldo de que va a generarse un desembolso de dinero	TESORERA
11	Envía cheque	TESORERÍA	Hace la cancelación por el servicio prestado	TESORERA
12	Firma y recepción de cheque	PROVEEDOR	El proveedor receipta el pago	PROVEEDOR
13	Preparar lista de personas a capacitar	RR.HH.	Se hace el listado para verificar la asistencia el día del curso	ASISTENTE DE RR.HH.
14	Preparar espacio físico para capacitar	RR.HH.	Se adecuan las instalaciones	ASISTENTE DE RR.HH.
15	Coordinar traslado del facilitador	RR.HH.	Se pacta con el capacitador la hora y lugar donde quiere se lo recoja.	JEFE DE RR.HH.
16	Evaluación del curso	RR.HH.	Se hace una evaluación al final del curso.	JEFE DE RR.HH.

	Manual de Procesos	Pág. 60 de 83
	MP-001	Revisado: 0

CARACTERIZACION DEL PROCESO DE CAPACITACION Y DESARROLLO

CARACTERIZACIÓN DEL PROCESO		
	Revisión: 1	Elaborado por: Sara Abad y Fernanda Solórzano
		Pág.: 1 de 1

PROCESO: CAPACITACION Y DESARROLLO

SUBPROCESO: CAPACITACION Y DESARROLLO

MISIÓN: Proveer de cursos adecuados que sean de necesidad para los empleados.

PROVEEDOR		INSUMO	TRANSFORMACIÓN	PRODUCTO (S)	CLIENTE	
INTERNO	EXTERNO				INTERNO	EXTERNO
Empleados	Proveedor	Capacitación	Se reúne información de los empleados sobre que cursos quisieran tomar se hacen la selección del proveedor más idóneo para la capacitación y se llevan a cabo los cursos.	Personal capacitado	Empleados	



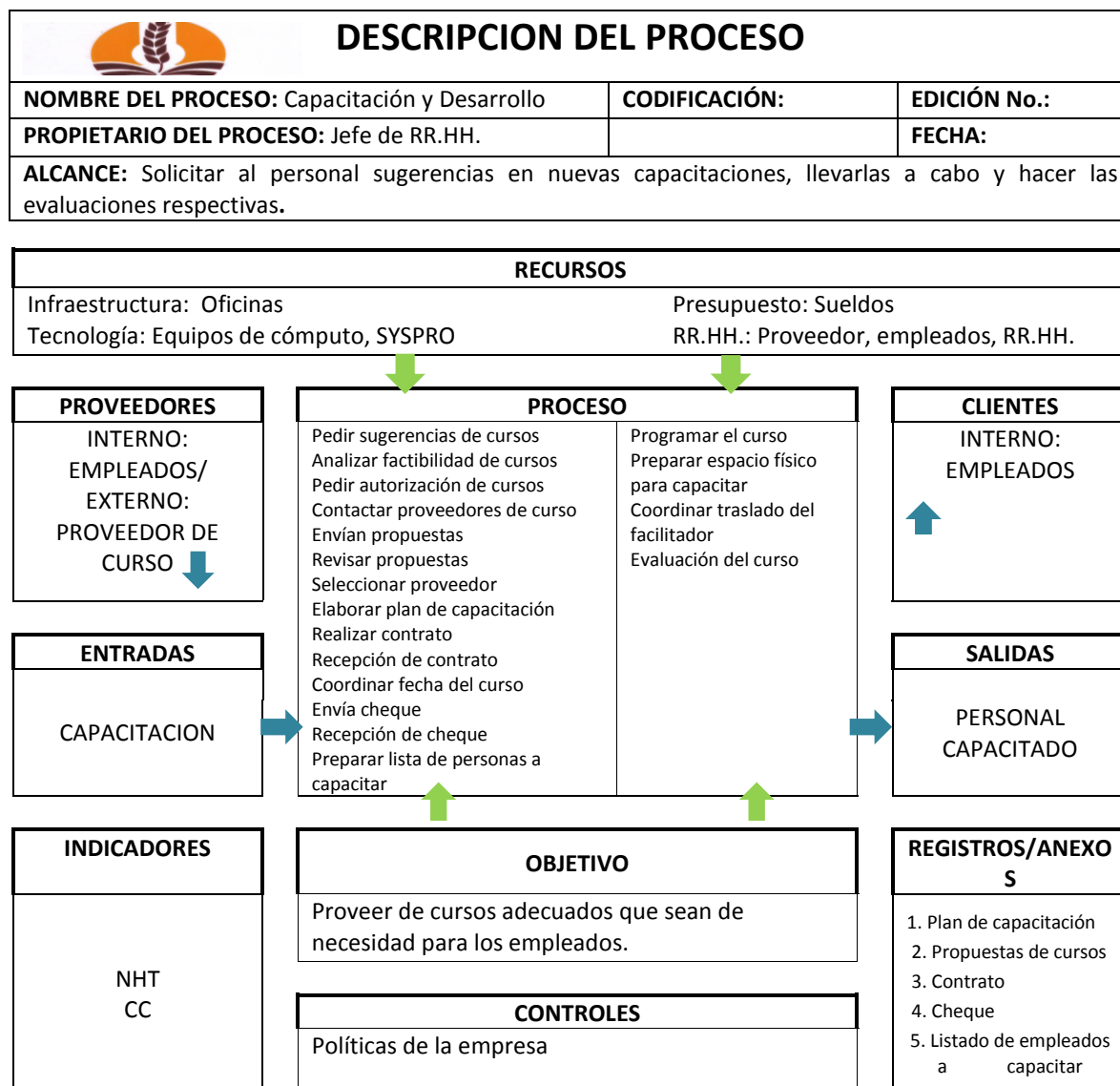
Manual de Procesos

MP-001

Pág. 62 de 83

Revisión: 0

DESCRIPCIÓN DEL PROCESO DE CAPACITACION Y DESARROLLO



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

	Manual de Procesos	Pág. 63 de 83
	MP-001	Revisado: 0

PROCESO NOMINA

El proceso de elaborar la nómina se inicia verificando los valores de cada remuneración y consolidando los otros ingresos y egresos de cada empleado y una vez elaborado los roles tesorería efectuara los pagos.

ENTRADAS DEL PROCESO DE NOMINA

Ingresos.- Valores que el empleado tiene a su favor que incluye el sueldo, horas extras y bonificaciones

Gastos.- Valores que serán descontados al empleado por préstamos, IESS.

SALIDAS DEL PROCESO DE NOMINA

Rol de pago.- Documento que se entrega al empleado donde se detalla ingresos y deducciones que dan como resultado su sueldo.

RECURSOS DEL PROCESO DE NOMINA

Infraestructura.- TOSCANA S.A. cuenta con oficinas para el área administrativa.

Tecnología de hardware y software.- TOSCANA S.A. cuenta con computadoras, impresoras, scanner, fax y software integrado SYSPRO.

Presupuesto.- Sueldo asignado a cada persona.

Talento humano.- Contador, contralor y tesorera.

	Manual de Procesos	Pág. 64 de 83
	MP-001	Revisado: 0

CONTROLES DEL PROCESO DE NOMINA

Políticas de la empresa.- Disposiciones y acuerdos internos de cómo se va a llevar a cabo el cobro a los clientes.

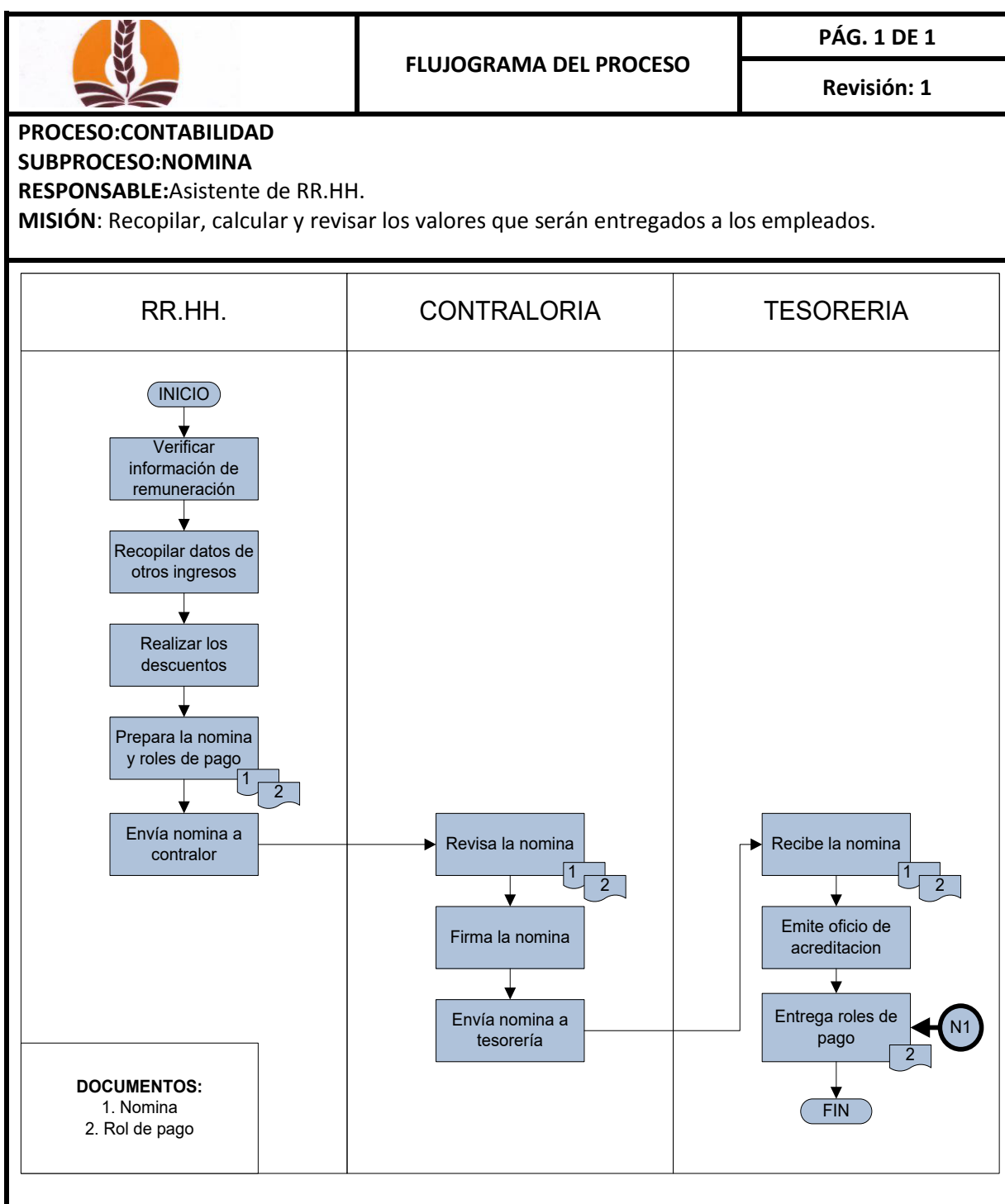
Instituto Ecuatoriano de Seguridad Social.- Son sujetos del Seguro General Obligatorio, en calidad de afiliados, todas las personas que perciben ingresos por la ejecución de una obra o la prestación de un servicio físico o intelectual, con relación laboral o sin ella.

Código de Trabajo.- Regula las relaciones entre empleadores y trabajadores y se aplican a las diversas modalidades y condiciones de trabajo.

Ley de Seguridad Social.- El Seguro General Obligatorio forma parte del sistema nacional de seguridad social.

	Manual de Procesos	Pág. 65 de 83
	MP-001	Revisado: 0

DIAGRAMA DE FLUJO DEL PROCESO DE NOMINA



	Manual de Procesos	Pág. 66 de 83
	MP-001	Revisado: 0

INDICADORES DE GESTION – SUBPROCESO DE NOMINA

Tipo de indicador	Variable	Nombre del indicador	Descripción	Formula	Unidad de medida	Frecuencia
N1	Efectividad	Manejo de nómina	Mide el cumplimiento de pagos y a posibles reclamos y/o inconsistencias por pagos	$\left(\frac{\text{Pagos efectuados en la fecha correspondiente}}{\text{Numero de pagos del periodo}} \right) \times 100$	%	Anual

	Manual de Procesos	Pág. 67 de 83
	MP-001	Revisado: 0

DESCRIPCION DE LAS ACTIVIDADES DEL PROCESO DE NOMINA

DESCRIPCIÓN DE LAS ACTIVIDADES		
	Revisión: 1	Elaborado por: Sara Abad Fernanda Solórzano
	Pág. 1 de 1	

PROCESO: CONTABILIDAD

SUBPROCESO: NOMINA

MISIÓN: Recopilar, calcular y revisar los valores que serán entregados a los empleados.

No.	ACTIVIDAD	ENTIDAD	DESCRIPCIÓN	RESPONSABLE
1	Verificar información de remuneración	RR.HH.	Revisar que los valores estén correctos para cada empleado.	ASISTENTE DE RR.HH.
2	Recopilar datos de ingresos	RR.HH.	Registra los ingresos respectivos de cada empleado.	ASISTENTE DE RR.HH.
3	Realizar descuentos	RR.HH.	Registra los egresos respectivos de cada empleado.	ASISTENTE DE RR.HH.
4	Preparar la nómina y roles de pago	RR.HH.	Elabora los roles de pago con los valores detallados de ingresos y gastos.	ASISTENTE DE RR.HH.
5	Enviar al contralor	RR.HH.	El contralor recibe la nómina.	ASISTENTE DE RR.HH.
6	Revisión de nómina	CONTRALORIA	Verifica que todo este calculado correctamente.	CONTRALOR
7	Firma de nomina	CONTRALORIA	Una vez revisada da su aprobación.	CONTRALOR
8	Envío de nómina a tesorería	CONTRALORIA	El contralor envía a tesorería para que se realice el pago.	CONTRALOR
9	Recibe la nomina	TESORERIA	La tesorera recibe la nómina y los roles.	TESORERA
10	Emitir oficio de acreditación	TESORERIA	Se emitirá para aquellos empleados que tengan cuenta de ahorro	TESORERA
11	Entrega de roles de pago	TESORERIA	Entrega a cada empleado el rol de pago.	TESORERA

	Manual de Procesos	Pág. 68 de 83
	MP-001	Revisado: 0

CARACTERIZACION DEL PROCESO DE NOMINA

CARACTERIZACIÓN DEL PROCESO		
	Revisión: 1	Elaborado por: Sara Abad y Fernanda Solórzano
		Pág.: 1 de 1

PROCESO: CONTABILIDAD

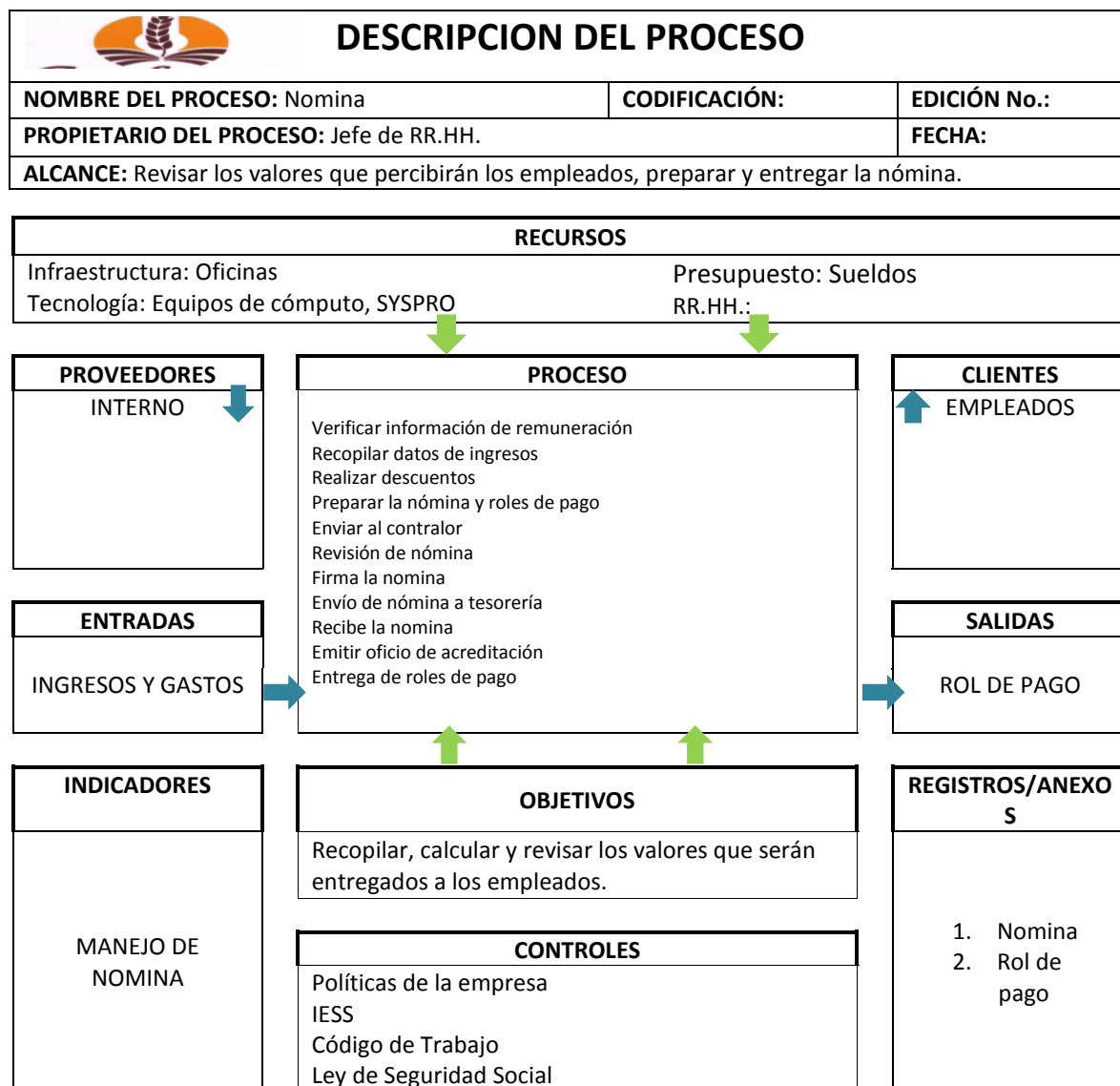
SUBPROCESO: NOMINA

MISIÓN: Recopilar, calcular y revisar los valores que serán entregados a los empleados.

PROVEEDOR		INSUMO	TRANSFORMACIÓN	PRODUCTO (S)	CLIENTE	
INTERNO	EXTERNO				INTERNO	EXTERNO
Software SYSPRO		Ingresos y gastos	Se verifican los datos de las remuneraciones se le suman los ingresos y se hacen los descuentos respectivos que harán parte del rol de pago luego pasa a revisión del contralor que da su aprobación y envía a tesorería para su posterior cancelación.	Roles de pago	Empleados	

	
Manual de Procesos	Pág. 69 de 83
MP-001	Revisión: 0

DESCRIPCIÓN DEL PROCESO DE NOMINA



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

	Manual de Procesos	Pág. 70 de 83
	MP-001	Revisado: 0

SUBPROCESO DE TESORERIA

El proceso de gestión de pagos se inicia receptando la solicitud de pago por parte de los proveedores y se envían los cheques para hacer la cancelación.

ENTRADAS DEL SUBPROCESO DE TESORERIA

Solicitud de pago.- Documento o solicitud verbal que el proveedor con los que se comunica la solicitud de pago.

SALIDAS DEL SUBPROCESO DE TESORERIA

Cheques.- Documento comercial que se extiende al proveedor con su respectivo valor económico a ser pagado.

RECURSOS DEL SUBPROCESO DE TESORERIA

Infraestructura.- TOSCANA S.A. cuenta con oficinas y una planta industrial con un área de 6.912 metros.

Tecnología de hardware y software.- TOSCANA S.A. cuenta con computadoras, impresoras, scanner, fax y software integrado SYSPRO.

Presupuesto.- Monto asignado a cada persona.

Talento humano.- Gerente general, personal de RR.HH., contralor

	Manual de Procesos	Pág. 71 de 83
	MP-001	Revisado: 0

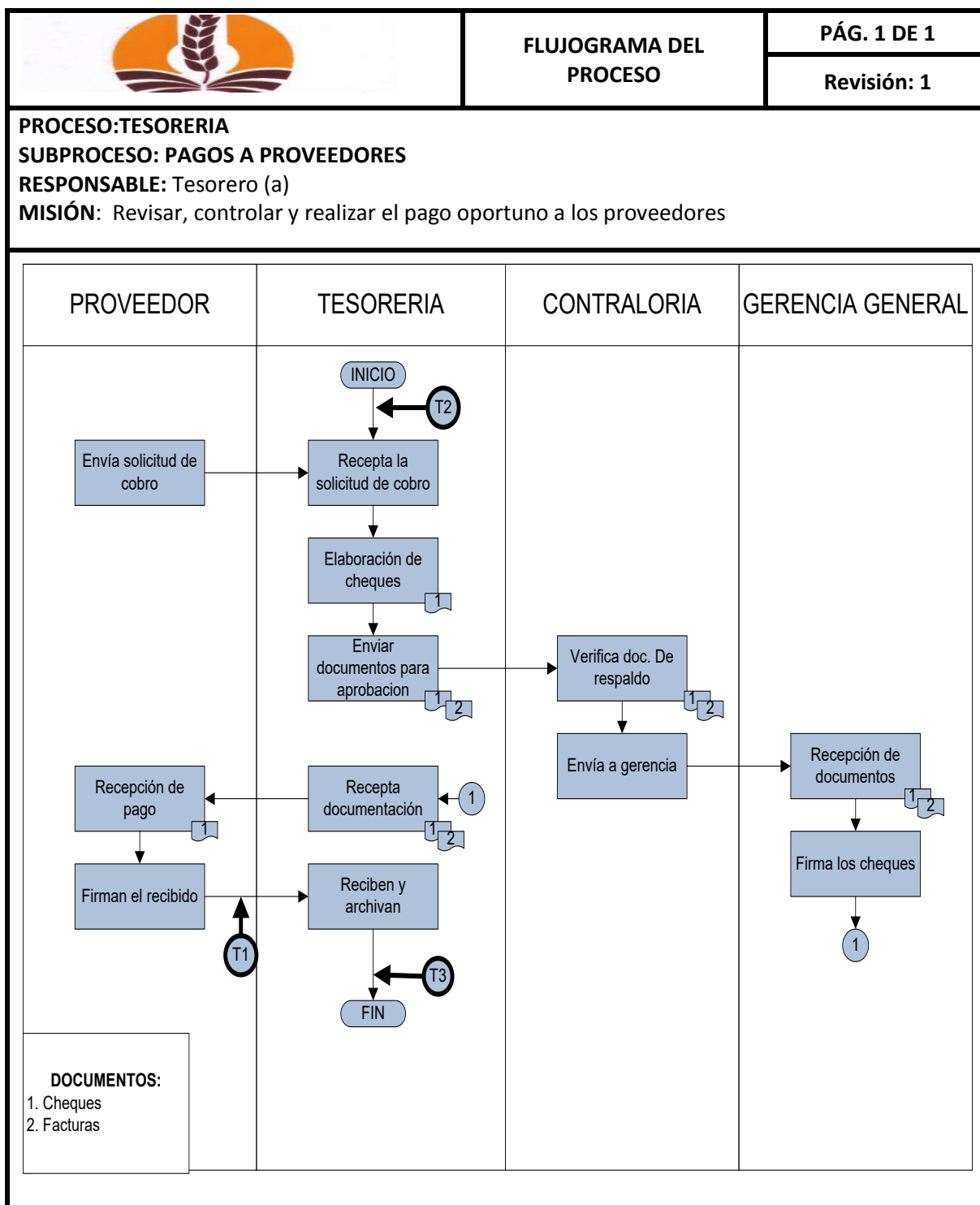
CONTROLES DEL SUBPROCESO DE TESORERIA

Políticas de proveedores.-Disposiciones y acuerdos externos a los que la empresa se encuentra sujeta a cumplir.

Leyes tributarias.- Todas las empresas con fines de lucro domiciliadas en territorio ecuatoriano deberán acatar todas las disposiciones que establece el SRI.

	Manual de Procesos	Pág. 72 de 83
	MP-001	Revisado: 0

DIAGRAMA DE FLUJO DEL PROCESO DE TESORERIA



	Manual de Procesos	Pág. 73 de 83
	MP-001	Revisado: 0

INDICADORES DE GESTION – SUBPROCESO DE TESORERIA

Tipo de indicador	Variable	Nombre del indicador	Descripción	Algoritmo	Unidad de medida	Frecuencia
T1	Efectividad	Manejo de transacciones	Monto de los egresos ejecutados con relación al total de egresos pendientes en el mes.	(Documentos pagados/ Documentos por pagar) x 100	%	Mensual
T2	Tiempo	Rotación de cuentas por pagar	Mide la velocidad con que se mueven las cuentas por pagar del negocio.	Días año / Periodo de pago promedio	Días	Anual
T3	Tiempo	Periodo de pago promedio	Mide la velocidad con la que se pagan las cuentas por pagar	(Ctas. Por pagar x Días año)/ Compras	Días	Mensual

	Manual de Procesos	Pág. 74 de 83
	MP-001	Revisado: 0

DESCRIPCION DE LAS ACTIVIDADES DEL PROCESO DE TESORERIA

DESCRIPCIÓN DE LAS ACTIVIDADES		
	Revisión: 1	Elaborado por: Sara Abad Fernanda Solórzano
	Pág. 1 de 1	

PROCESO: TESORERIA

SUBPROCESO: PAGOS

MISIÓN: Revisar, controlar y realizar el pago oportuno a los proveedores.

No.	ACTIVIDAD	ENTIDAD	DESCRIPCIÓN	RESPONSABLE
1	Solicitud de pago	PROVEEDOR	El proveedor solicita el pago.	PROVEEDOR
2	Recibir información de pago	TESORERIA	Se recepta la solicitud de pago.	TESORERA
3	Elaboración de cheques	TESORERIA	Se elaboran los cheques para realizar los pagos.	ASISTENTE DE TESORERIA
4	Envío de documentos para aprobación	TESORERIA	Se envían las facturas, retenciones y cheques a contraloría para que sean revisados.	TESORERA
5	Verificar documento respaldo	CONTRALORIA	Se revisan que la documentación esta correcta tanto en datos como en montos.	CONTRALOR
6	Entregar documento a gerencia	CONTRALORIA	Una vez revisados se envían para la respectiva firma del gerente.	CONTRALOR
7	Gerencia recibe documento	GERENCIA GENERAL	Recepta la .documentación	ASISTENTE DE GERENCIA
8	Firma de cheques	GERENCIA GENERAL	Gerente firma los cheques.	GERENTE GRAL.
9	Recepción de documentación	TESORERIA	Recibe las facturas, retenciones y cheques.	TESORERA
10	Recepción de pago	PROVEEDOR	Recibe el cheque.	PROVEEDOR
11	Firmar el recibido	PROVEEDOR	Firma documento como constancia del pago.	PROVEEDOR
12	Recibido y archivo	TESORERIA	Se archiva.	ASIST. TESOR.

	Manual de Procesos	Pág. 75 de 83
	MP-001	Revisado: 0

CARACTERIZACION DEL PROCESO DE TESORERIA

CARACTERIZACIÓN DEL PROCESO		
	Revisión: 1	Elaborado por: Sara Abad y Fernanda Solórzano
		Pág.: 1 de 1

PROCESO: TESORERIA

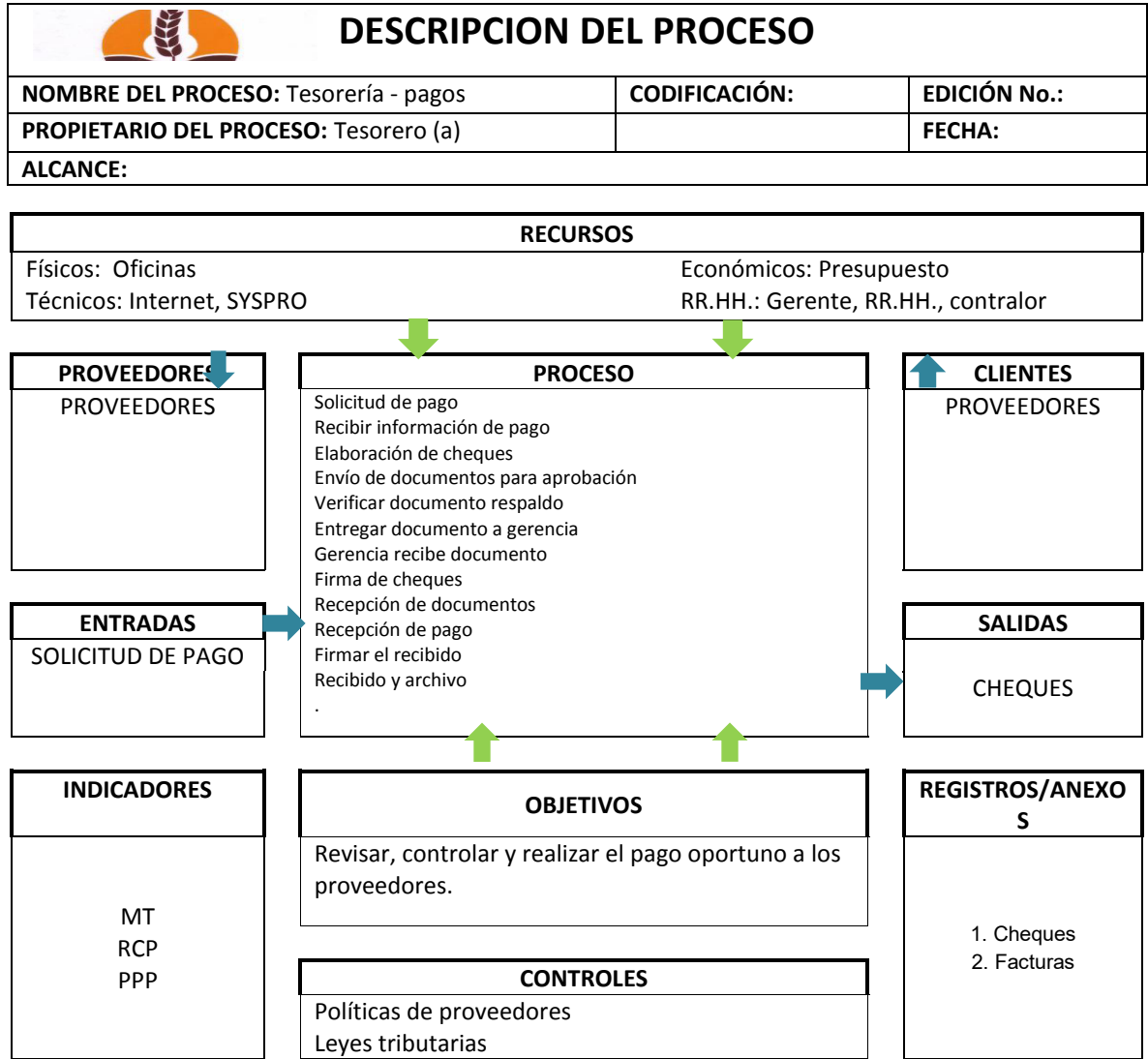
SUBPROCESO: PAGOS A PROVEEDORES

MISIÓN: Revisar, controlar y realizar el pago oportuno a los proveedores.

PROVEEDOR		INSUMO	TRANSFORMACIÓN	PRODUCTO (S)	CLIENTE	
INTERNO	EXTERNO				INTERNO	EXTERNO
	Proveedor	Solicitud de pago	El proveedor hace la solicitud del pago a tesorería elabora los cheques y los envía a gerencia para la respectiva firma y luego se envían a los proveedores.	Cheques		Proveedor

	
Manual de Procesos	Pág. 76 de 83
MP-001	Revisión: 0

DESCRIPCIÓN DEL PROCESO DE TESORERIA



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

	Manual de Procesos	Pág. 77 de 83
	MP-001	Revisado: 0

PROCESO ELABORACION DE ESTADOS FINANCIEROS

El proceso de elaboración de Estados Financieros se inicia con la información que el sistema genera de las actividades diarias de la organización y que una vez realizados son revisados para que Gerencia de su visto bueno.

ENTRADAS ELABORACION DE ESTADOS FINANCIEROS

Datos.- Es la información que proporciona el sistema SYSPRO de cada una de las transacciones que se realiza en la empresa.

SALIDAS DEL PROCESO DE ELABORACION DE ESTADOS FINANCIEROS

Estados Financieros.- Documentos que resumen la situación financiera de una empresa para una correcta toma de decisiones.

RECURSOS DEL PROCESO DE ELABORACION DE ESTADOS FINANCIEROS

Infraestructura.- TOSCANA S.A. cuenta con oficinas y una planta industrial con un área de 6.912 metros.

Tecnología de hardware y software.- TOSCANA S.A. cuenta con computadoras, impresoras, scanner, fax y software integrado SYSPRO.

Presupuesto.- Monto asignado a cada persona.

Talento humano.- Contador, contralor y gerente general.

	Manual de Procesos	Pág. 78 de 83
	MP-001	Revisado: 0

CONTROLES DEL PROCESO DE ELABORACION DE ESTADOS FINANCIEROS

Políticas de la empresa.- Disposiciones y acuerdos internos de cómo se va a llevar a cabo el cobro a los clientes.

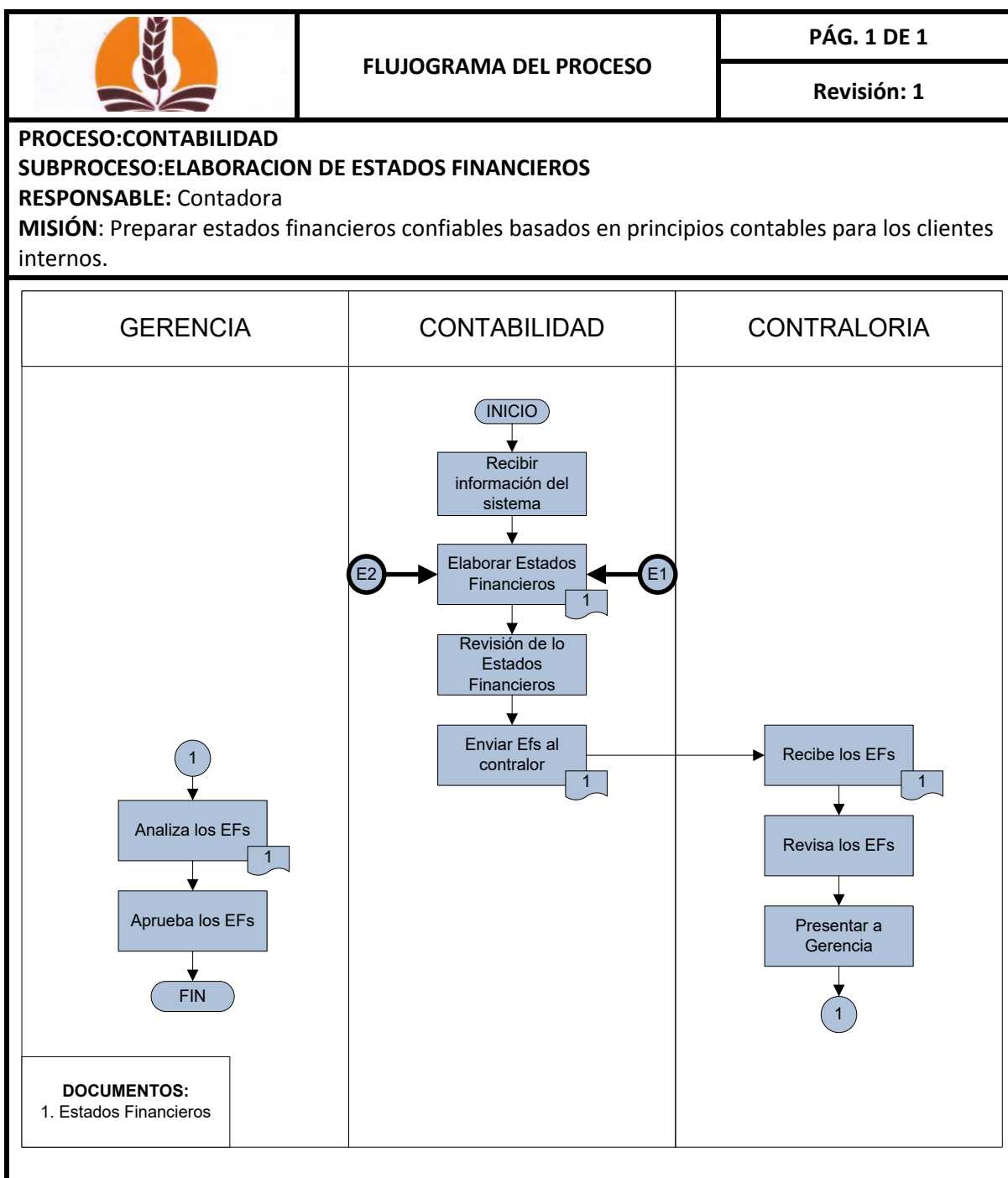
Normas Contables.- Toda empresa constituida legalmente debe regirse por normas y principios contables vigentes para la preparación y elaboración de los Estados Financieros.

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.

	Manual de Procesos	Pág. 79 de 83
	MP-001	Revisado: 0

DIAGRAMA DE FLUJO DEL PROCESO DE ELABORACION DE ESTADOS FINANCIEROS



	Manual de Procesos	Pág. 80 de 83
	MP-001	Revisado: 0

INDICADORES DE GESTION – SUBPROCESO DE ELABORACION DE ESTADOS FINANCIEROS

Tipo de indicador	Variable	Nombre del indicador	Descripción	Algoritmo	Unidad de medida	Frecuencia
E1	Productividad	Rentabilidad	Mide la salud financiera de la organización.	$(\text{Utilidad} / \text{Activos totales}) \times 100$	%	Anual
E2	Productividad	Liquidez corriente	Habilidad y capacidad que tiene una empresa para atender sus obligaciones	$\frac{\text{Activo corriente}}{\text{Pasivo corriente}}$	%	Anual

	Manual de Procesos	Pág. 81 de 83
	MP-001	Revisado: 0

DESCRIPCION DE LAS ACTIVIDADES DEL PROCESO DE ELABORACION DE ESTADOS FINANCIEROS

DESCRIPCIÓN DE LAS ACTIVIDADES		
	Revisión: 1	Elaborado por: Sara Abad Fernanda Solórzano
	Pág. 1 de 1	

PROCESO: CONTABILIDAD

SUBPROCESO: ELABORACION DE ESTADOS FINANCIEROS

MISIÓN: Preparar estados financieros confiables basados en principios contables para los clientes internos.

No.	ACTIVIDAD	ENTIDAD	DESCRIPCIÓN	RESPONSABLE
1	Recibir información del sistema	CONTABILIDAD	El sistema proporciona lo datos necesarios.	CONTADORA
2	Elaborar los estados financieros	CONTABILIDAD	Con toda la información obtenida del sistema se elaboran los estados financieros.	CONTADORA
3	Revisión de los estados financieros	CONTABILIDAD	Se hace revisión para verificar que los datos estén correctos antes de enviarlos al contralor.	CONTADORA
4	Enviar los estados financieros al contralor	CONTABILIDAD	Los EFs elaborados se envían al contralor	CONTADORA
5	Recibe los EFs	CONTRALORIA	El contralor recepta los EFs.	CONTRALOR
6	Revisión de los estados financieros	CONTRALORIA	Revisa el contenido de los EFs.	CONTRALOR
7	Presentar los EFs a la gerencia	CONTRALORIA	Una vez revisados los envía a la gerencia para que dé su visto bueno.	CONTRALOR
8	Análisis de los estados financieros	GERENCIA GENERAL		GERENTE GENERAL
9	Aprobación de los estados financieros	GERENCIA GENERAL	El gerente después de revisar los EFs da su aprobación.	GERENTE GENERAL

	Manual de Procesos	Pág. 82 de 83
	MP-001	Revisado: 0

CARACTERIZACION DEL PROCESO DE ELABORACION DE ESTADOS FINANCIEROS

CARACTERIZACIÓN DEL PROCESO		
	Revisión: 1	Elaborado por: Sara Abad y Fernanda Solórzano
		Pág.: 1 de 1

PROCESO: CONTABILIDAD

SUBPROCESO: ELABORACION DE ESTADOS FINANCIEROS

MISIÓN: Preparar estados financieros confiables basados en principios contables para los clientes internos.

PROVEEDOR		INSUMO	TRANSFORMACIÓN	PRODUCTO (S)	CLIENTE	
INTERNO	EXTERNO				INTERNO	EXTERNO
Áreas de la empresa		Datos que proporciona el sistema	Se recibe la información del sistema y se preparan los estados financieros que serán revisados por el contralor y enviados a gerencia para su respectivo análisis y aprobación.	Estados Financieros	Gerencia	

	
Manual de Procesos	Pág. 83 de 83
MP-001	Revisión: 0

DESCRIPCIÓN DEL PROCESO DE ELABORACION DE EF'S



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

